



ОТ ИНФОРМИРОВАНИЯ К ВОВЛЕЧЕНИЮ

РУКОВОДСТВО ПО ВОВЛЕЧЕНИЮ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ДЛЯ
МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ



Софинансируется Европейским Союзом

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

«От информирования к вовлечению – Руководство по вовлечению заинтересованных сторон» является результатом работы над проектом «Комплексная система управления для российских городов - МАТРЕШКА». В консорциум, работавший над проектом, входили следующие партнеры: МЭЦ «ЕКАТ- Калининград», город Санкт-Петербург, город Новгород, Выборгский район Ленинградской области, город Котка, Центр повышения квалификации Академии Або в Турку, город Мальмё, город Оскархамн, город Стокгольм и ведущий партнер – Секретариат по охране окружающей среды и устойчивому развитию Союза Балтийских Городов (СБГ). Выражаем искреннюю благодарность партнерам по проекту за разработку и практическое тестирование процесса вовлечения заинтересованных сторон.

Выражаем признательность редакционной коллегии – Елене Титовой, Пауле Линдроос, Бодил Лидберг-Йонссон, Ольге Шешуковой и Анне Хабидовой – за практическую помощь при обсуждении руководства. Особую благодарность выражаем Пирке Соухеймо, Амаль Самерхановой, Пеке Салминен, Сесилии Олссон и Иоханне Янсен за комментарии к руководству.

Выражаем благодарность также Секретариату по охране окружающей среды и устойчивому развитию СБГ за ценные комментарии и поддержку на протяжении всего процесса работы.

Авторы

«От информирования к вовлечению – Руководство по вовлечению заинтересованных сторон для местных органов власти» является финальным документом проекта «Комплексная система управления для российских городов – МАТРЕШКА». Данный проект был частично профинансирован Европейским Союзом (Европейским Фондом регионального развития) в рамках программы соседства для Региона Балтийского моря ИНТЕРРЕГ III B, программы ТАСИС с участием Министерства по охране окружающей среды Финляндии и городов-партнеров. Координацию данного проекта осуществлял Секретариат Комиссии по охране окружающей среды и устойчивому развитию Союза Балтийских Городов (СБГ); проект является частью программы действий СБГ на 2004-2009 годы в рамках Повестки 21 – Дорожная карта для устойчивого развития балтийских городов. Данная публикация представляет точку зрения авторов, и ни при каких обстоятельствах не может рассматриваться как отражение позиции Европейского Союза.
Издатель: Комиссия по охране окружающей среды СБГ (UBC EnvCom).

© Комиссия по охране окружающей среды Союза Балтийских Городов (UBC EnvCom). Все права зарегистрированы. Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена или скопирована для коммерческого использования без письменного разрешения со стороны EnvCom (СБГ).

Дополнительные экземпляры можно заказать на сайте: www.matruschka-project.net

Авторы: Стелла Аалтонен, Эстер Креуц

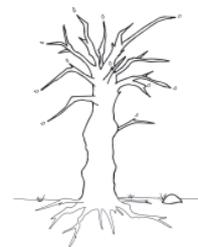
Оформление: Полина Меландер, верстка: Сари Боуи

Отпечатано на бумаге, на 100% произведенной из вторичного сырья Priimuspaino 2009.

ISBN 978-952-5725-51-3

ОТ ИНФОРМИРОВАНИЯ К ВОВЛЕЧЕНИЮ

РУКОВОДСТВО ПО ВОВЛЕЧЕНИЮ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



СОДЕРЖАНИЕ

Выражение признательности	2
Краткое содержание	5
1. Введение <i>Вовлечение, участие, диалог – терминов много, значение одно</i> <i>Заинтересованная сторона – кто это?</i> <i>Вовлечение заинтересованных сторон как часть интегрированного управления</i> <i>В центре внимания – граждане</i> <i>Вовлечение в целях устойчивого развития</i> <i>Почему следует начинать процесс вовлечения заинтересованных сторон?</i> <i>Оценка потребности в участии</i>	6-11
2. Планирование <i>Цель вовлечения</i> <i>Уровни и формы участия</i> <i>Определение вопроса или темы – приемы проведения анализа исходного момента</i> <i>SWOT-Анализ</i> <i>PESTLE-Анализ</i> <i>Анализ действующих сил</i> <i>Анализ потребностей</i> <i>Управление процессом</i> <i>Координация</i> <i>Четкие задачи</i> <i>Принципы вовлечения</i> <i>Коммуникация</i> <i>Планирование оценки процесса</i> <i>Анализ заинтересованных сторон</i> <i>Определение круга заинтересованных сторон</i> <i>Интересы и влияние заинтересованных сторон</i> <i>Представление о ключевых заинтересованных сторонах</i> <i>Время принимать решение</i>	12-31
3. Реализация <i>Выбор метода</i> <i>Творческие консультации</i> <i>«Шарет»</i> <i>Консультативный комитет граждан</i> <i>Жюри</i> <i>Коллегия горожан</i> <i>Опрос-мнения граждан</i> <i>Моделирование сообщества</i> <i>Конференция для достижения согласия</i> <i>Дельфийский процесс</i> <i>Фокус-группы</i> <i>Конференция «В поисках будущего»</i> <i>Номинальная группа</i> <i>Открытое пространство</i> <i>Метод экспертной оценки</i> <i>Общественные слушания</i> <i>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</i> <i>Отбор заинтересованных сторон</i> <i>Укрепление потенциала</i> <i>Создание мотивации участников</i> <i>Фасилитатор</i> <i>Продвижение мероприятия</i> <i>Управление конфликтами</i> <i>Как минимизировать конфликты</i> <i>Как разрешить конфликт</i>	32-69
4. Результаты <i>Оценка и подготовка отчета</i> <i>Достижение результата оценки</i> <i>Множественные результаты</i> <i>Дальнейшие действия</i>	70-73
5. Заключение	74
Ссылки	75
Терминология	76-77
Опыт проекта	78-79

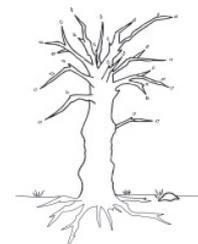
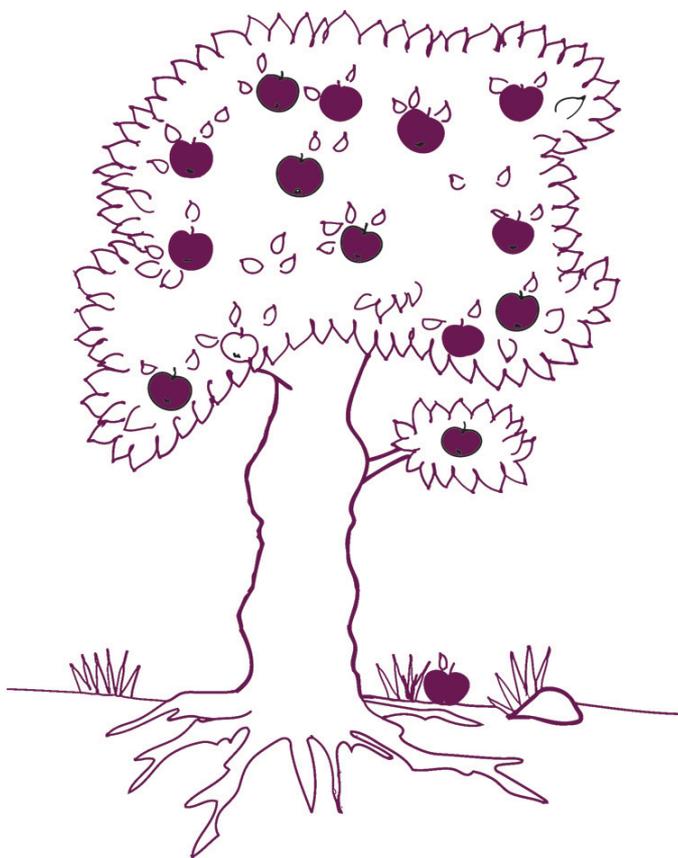
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Привлечение заинтересованных сторон к процессу принятия решений в городах помогает местным властям создавать атмосферу взаимного доверия между гражданами и политиками, повышает интерес к ним и их принятию. Вовлечение заинтересованных сторон дает положительный эффект для всего сообщества: углубляет демократию, увеличивает информационный поток, вследствие того что, стороны лучше слышат друг друга и учатся друг у друга, предупреждает возможные конфликты, а также улучшает мнение граждан о местных властях.

Заинтересованными сторонами являются частные лица и представители групп населения, для которых важно принятие того или иного конкретного решения. К заинтересованным сторонам относятся люди, которые влияют на решение, могут повлиять на него, и те, на кого данное решение может повлиять. Систематический процесс вовлечения помогает услышать мнение заинтересованных сторон и учесть его.

В данном руководстве описан весь процесс вовлечения заинтересованных сторон, включающий основные термины, анализ заинтересованных сторон как участников планирования процесса вовлечения, использование наиболее подходящих методов по теме обсуждения и достижение результата. Основное внимание уделяется описанию методов вовлечения, как части процесса принятия решений в городах, с тем, чтобы местные власти вовлекали заинтересованные стороны в данный процесс, расширяя рамки, предписанные законом.

В руководстве представлен ряд опробированных методов вовлечения заинтересованных сторон для использования местными властями. Каждый из данных методов может применяться самостоятельно, а также в сочетании с другими методами. Приведенные в данном руководстве примеры могут послужить читателю дополнительным стимулом и источником по применению данных методов.



1. ВВЕДЕНИЕ

Руководство по вовлечению заинтересованных сторон предназначено для оказания поддержки **местным властям***, которые готовы вовлекать заинтересованные стороны в свою повседневную работу. В руководстве представлены практические советы по организации процесса вовлечения, по практическому участию в процессе и, наконец, по применению метода интерактивного **участия**. Руководство дает возможность местным властям расширить процесс вовлечения **заинтересованных сторон** за рамки, определяемые законодательством. Руководство расширяет возможности государственных служащих по созданию устойчиво развивающегося и комфортного для проживания муниципалитета/города**, в котором участие заинтересованных сторон является неотъемлемой частью системы управления.

Руководство помогает местным властям, используя подход на основе совместного участия, **укрепить потенциал** своих сообществ и граждан через непосредственное вовлечение их в основные процессы принятия решений. В руководстве подчеркнуто, что методы вовлечения являются важной частью процесса принятия решений.

ВОВЛЕЧЕНИЕ, УЧАСТИЕ, ДИАЛОГ – ТЕРМИНОВ МНОГО, ЗНАЧЕНИЕ ОДНО

При обсуждении темы вовлечения заинтересованных сторон используются различные термины. В различных контекстах можно встретить такие термины как «вовлечение», «участие», «подход, основанный на участии», «процесс с участием большого числа заинтересованных сторон», «диалог с заинтересованными сторонами». В целом, все они означают следующее: заинтересованные стороны получают право и возможность участвовать в принятии решений на основе своих знаний и защищая свои интересы, имеют возможность быть услышанными и знать, что их мнение будет учтено при принятии решения, которое будет признано большинством из тех, кто имеет возможность участвовать в обсуждении.

По существу, вовлечение заинтересованных сторон и общественное участие представляет собою диалог между лицами, принимающими решения, или местными властями и заинтересованными сторонами. В рамках такого диалога «участники не только заявляют о своих взглядах, но и слушают, что говорят другие, с целью достижения взаимопонимания на основе учета ценностей, интересов, **целей** и проблем сторон»¹. Подобный диалог помогает в процессе принятия политических решений и укрепляет потенциал местных властей. Диалог основывается на взаимном желании сторон участвовать в нем.

В данном руководстве термин «участие» интерпретируется широко, и вовлечение заинтересованных сторон является формой участия, при которой определенные заинтересованные стороны вовлечены в обсуждение конкретной темы, в принятие решений и т.д.

* Термины, напечатанные жирным шрифтом, разъясняются в разделе «Терминология», стр. 76.

** В руководстве слово «город» относится к местным властям всех уровней.

ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА – КТО ЭТО?

Существует много определений заинтересованных сторон; некоторые из них являются весьма абстрактными и вводят в заблуждение. По существу, определения могут значительно отличаться в зависимости от ситуации или организации (компания, международная организация, местные власти, общественная организация), использующей этот термин.

В данном руководстве заинтересованными сторонами являются те, для кого важно принятие определенного решения, это могут быть и частные лица, и представители групп. К ним относятся люди, которые влияют на решение, которые могут повлиять на решение, а также те, на кого влияет само решение.¹

Заинтересованные стороны также определяются, как «группы по интересам». Это ясно показывает, что совместный интерес в организации/проекте делает заинтересованную сторону таковой. Это означает, что любой гражданин может быть заинтересованной стороной в важном для него вопросе. Граждани-

не могут владеть информацией, ресурсами, знаниями и опытом, необходимыми для осуществления процесса, или могут контролировать соответствующие инструменты.²

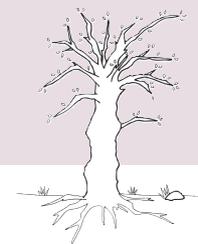


Роль заинтересованных сторон становится особенно важной в момент принятия решения. Запланированное решение определенным образом повлияет и на частное лицо и на группу; с другой стороны, заинтересованная сторона имеет возможность повлиять на процесс принятия решения своими действиями. Заинтересованные стороны могут также просто проявлять интерес к той или иной теме, не имея в ней личной заинтересованности, – для них просто важно все, что происходит в сообществе.

Заинтересованные стороны определяются по принципу «у кого в городе есть «определенный интерес», у того есть и требования». Заинтересованными сторонами могут быть граждане, ассоциации, компании, жилищные ассоциации, политики и различные муниципальные власти.

Участие заинтересованных сторон в работе местных органов власти начинается с внутреннего взаимодействия между подразделениями³ и расширяется за счет вовлечения в работу партнеров извне.

Данный подход объединяет государственный сектор, частный сектор и гражданское общество. Права, доходы, ценности разных секторов общества различны, что приводит к возникновению трудностей, которые могут быть решены с помощью хорошо спланированных процессов.



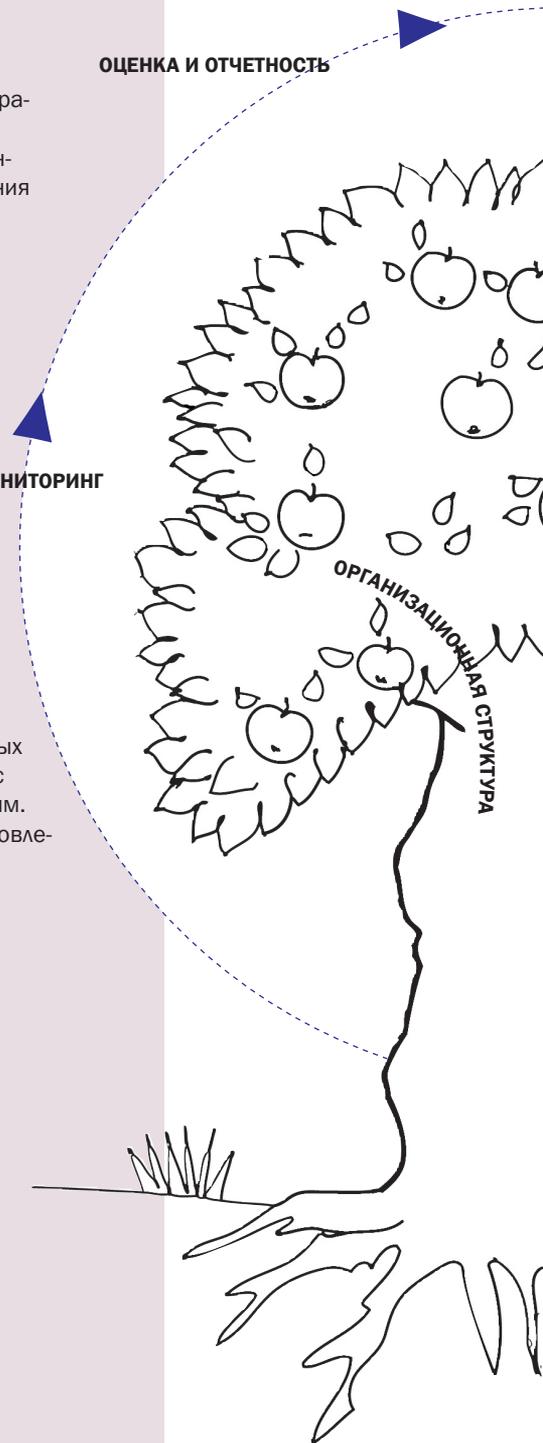
1. Введение

ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН КАК ЧАСТЬ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В данном руководстве подразумевается, что вовлечение заинтересованных сторон не ограничивается повседневным информированием и консультированием, а выходит на более высокий уровень участия. Обычно с заинтересованными сторонами в лучшем случае консультируются, и они играют четко определенную роль в процессе принятия и осуществления решений. Местные органы власти играют существенную роль в обеспечении непрерывности процесса вовлечения в городе. Настоящее вовлечение заинтересованных сторон требует изменения, и отношения к работе, и методов совместной работы. Важно, чтобы заинтересованные стороны поняли, что для них является наиболее важным, и вместе с местными властями начали искать соответствующие решения.

Вовлечение заинтересованных сторон является критически важным на всех этапах внедрения **интегрированной системы** управления⁴ в городах. Город можно представить в виде дерева, при этом корни и почва представляют собой местные условия в данном городе и историю, на которую он опирается. Ствол дерева представляет собой основу для вовлечения и коммуникации в пределах города. Ветви дерева образуют **организационные рамки**, листья же можно считать процессами, происходящими в городе. Данные процессы вовлечения могут дать «плоды» для граждан. См. Рисунок.

Пять ступеней системы интегрированного управления представляют собой циклический процесс функционирования города. Модель включает анализ исходной ситуации, постановку целей и **задач**, приверженность политическим обязательствам, практическую реализацию и мониторинг процесса, оценку и отчетность; данные элементы необходимы для обеспечения системного подхода к принятию решений. Вовлечение заинтересованных сторон должно быть неотъемлемой частью каждого этапа. Именно непрерывный процесс вовлечения может со временем привести к количественным и качественным изменениям. Успех в работе местных властей, в значительной мере, является результатом работы по вовлечению и осуществлению коммуникации внутри организации и за ее пределами.

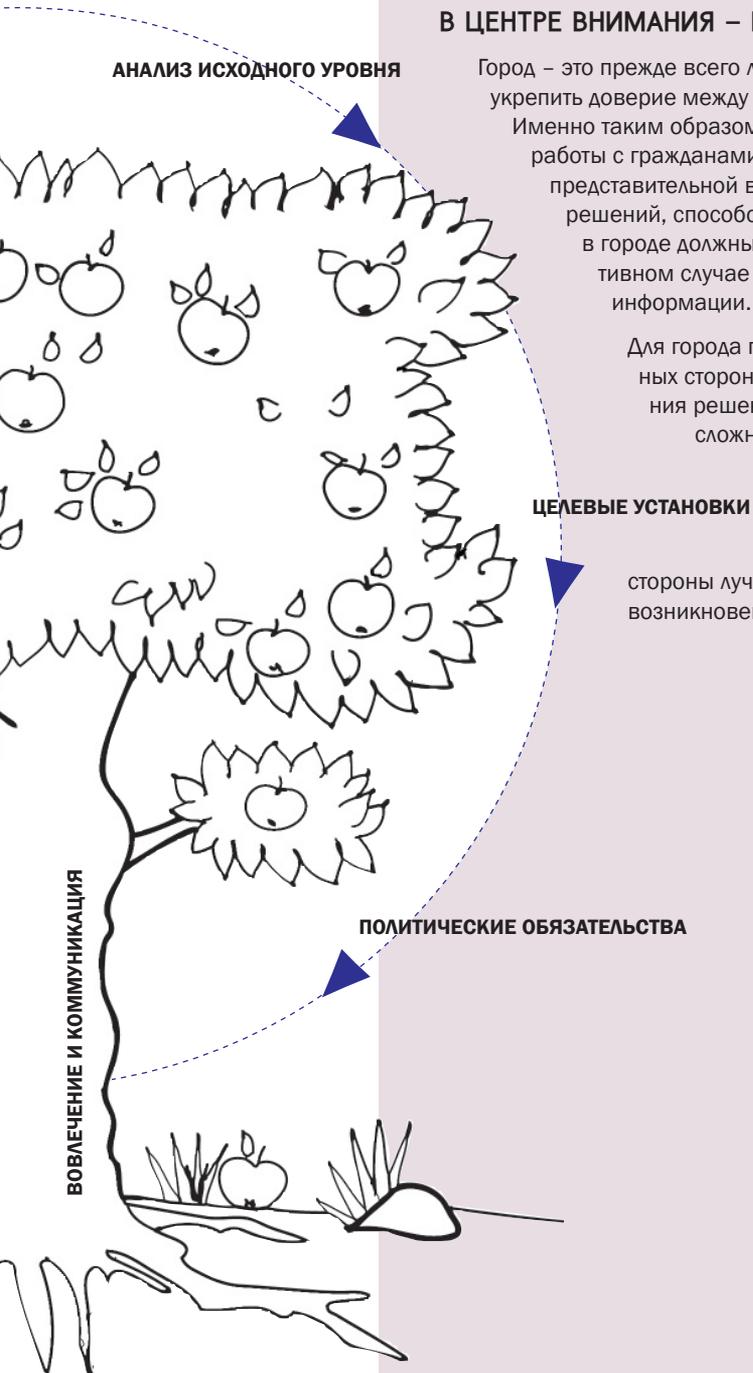


В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ – ГРАЖДАНЕ

Город – это прежде всего люди. При использовании методов вовлечения местные власти могут укрепить доверие между заинтересованными сторонами и теми, кто определяет политику.

Именно таким образом местные власти становятся инициаторами дискуссии и совместной работы с гражданами. Вовлечение заинтересованных сторон не является угрозой для представительной власти. Напротив, оно способствует процессу принятия политических решений, способствуя одобрению решений общественностью. Все планы и процессы в городе должны иметь политическую поддержку на самом высоком уровне, в противном случае вовлечение заинтересованных сторон ограничивается донесением информации.

Для города прежде всего важно благополучие граждан и других заинтересованных сторон. Вовлечение заинтересованных сторон облегчает процесс одобрения решений гражданами, а это, и свою очередь, улучшает понимание таких сложных вопросов, как **процесс устойчивого развития** города. Расширяя и углубляя участие, местные власти увеличивают информационный поток и повышают уровень прозрачности. Обратная связь устанавливается немедленно, и решения становятся более обязательными. В выигрыше оказывается все сообщество, так как стороны лучше слышат друг друга, учатся друг у друга, тем самым, предупреждая возникновение **конфликтов**.



1. Введение

ВОВЛЕЧЕНИЕ В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Вовлечение является одним из наиболее важных элементов устойчивого развития. В «Повестке на 21 век», основной стратегии устойчивого развития принятой и подписанной 179 странами на Конференции ООН по Охране Окружающей Среды в Рио – де – Жанейро (1992) сказано:

«Одной из наиболее важных предпосылок устойчивого развития является широкое общественное участие в процессе принятия решений.»⁵

Устойчивое развитие требует глубокого понимания взаимозависимости экономических, экологических и социальных вопросов. При традиционных подходах данные вопросы рассматривались отдельно, однако, для каждой группы заинтересованных сторон данные вопросы несут разную степень риска возникновения конфликта, столкновения интересов и политической значимости. Некоторые даже утверждают, что без широкого участия устойчивое развитие просто невозможно, что было еще раз подчеркнуто на саммите ООН 2002 года в Йоганнесбурге.

ПОЧЕМУ СЛЕДУЕТ НАЧИНАТЬ ПРОЦЕСС ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН?

Хорошая система управления является важным элементом, так как местная власть должно предоставлять своим гражданам необходимые и экономически эффективные услуги. Хорошее местное правительство гарантирует руководство, основанное на предвидение будущего и на долгосрочном планировании, не ограничиваясь конкретным полученным политическим мандатом. В рамках выполнения таких задач очень важны принципы отчетности и **субсидиарности**. Местные власти могут и должны выполнять различные функции, включающие и принятие решений, и установление диалога между заинтересованными сторонами. Однако, существуют значительные политические и технические проблемы, которые необходимо решать, меняя отношение к данному вопросу и местных властей, и других участников процесса. Необходимо повысить потенциал местного населения, чтобы люди чувствовали себя уверенно и знали, как требовать отчета от местных властей. Именно таким образом можно перейти от правительства «допускающего участие» к «подотчетному» правительству, ориентированному на партнёрство.⁶

В представительной демократии процессы вовлечения заинтересованных сторон должны быть интегрированы в существующие процессы принятия решений с целью уточнения их роли и статуса в процессе принятия решений. Следует понимать, что вовлечение заинтересованных сторон является инструментом, дополняющим политические, административные и институциональные системы, действующие в сообществе. Представители гражданского общества могут взять на себя дополнительную ответственность и инициативу, в то же время, местные власти и демократически избранные органы должны играть ключевую роль в процессе успешного вовлечения заинтересованных сторон.⁶

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В УЧАСТИИ

Прежде всего, структуры, принимающие решения, должны четко определить и сформулировать на каких этапах цикла интегрированного управления необходимо вовлечении заинтересованных сторон и каким образом результаты данной работы будут включены в процесс. В идеале, вовлечение заинтересованных сторон включено во все этапы реализации интегрированной системы управления и становится неотъемлемой частью процессов принятия решений. Вовлечение заинтересованных сторон должно начинаться с реалистичного уровня и деталей процессов. Оно может расширяться по мере того, как местное правительство учится привлекать к процессу планирования заинтересованные стороны для того, чтобы были учтены интересы всех сторон.

Разумное вовлечение заинтересованных сторон требует точного понимания текущей политической ситуации. Она должна быть проанализирована по каждому вопросу, независимо от его приоритетности для текущей политической повестки, от вероятности возникновения конфликта или уровня интереса к вопросу. Если тема или вопрос являются приоритетными с точки зрения политической повестки, могут привести к конфликту и вызывают большой интерес заинтересованных сторон, в обществе, скорее всего, они вызовут в обществе широкую дискуссию. В такой ситуации местные власти должны четко определить приоритеты в вовлечении заинтересованных сторон как крайне важную часть процесса.

«Ситуация сегодня требует большего участия жителей в процессах городского планирования. И результатом развития общества стало активное участие граждан в социальной и экономической жизни города и района. Каким образом объединить и сбалансировать эти процессы во имя взаимной пользы - вот задача, которую можно решить путем привлечения заинтересованных сторон.»

***Ольга Карева, Начальник сектора приграничного сотрудничества МО
Выборгский район, Ленинградская обл, Россия***



2. ПЛАНИРОВАНИЕ

Вовлечение заинтересованных сторон является очень важным фактором во всех аспектах работы в городе. Включение заинтересованных сторон в процесс планирования на раннем этапе обеспечивает соблюдение интересов сообщества и дает возможность осуществить изменения, проведение которых на более позднем этапе может потребовать существенных затрат времени и средств. Вовлечение заинтересованных сторон обеспечивает также одобрение решения как теми, кто его принимает, так и широкой общественностью. В главе «Планирование» представлены материалы по целям вовлечения, определению важных вопросов и тем, управлению процессом вовлечения и проведению анализа заинтересованной стороны.

ЦЕЛЬ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Цель вовлечения заинтересованных сторон по каждой теме должна быть четко определена. При данном условии создается основа для проведения анализа заинтересованных сторон и выбора метода, наиболее соответствующего данной ситуации. Традиционный метод привлечения общественности к участию через информирование и получение обратной связи по проектам и программам является недостаточно эффективным для привлечения граждан к выработке решений и разрешению конфликтов. В целом, привлечение заинтересованных сторон осуществляется в следующих целях:

1. В целях избежания конфликта: совместные усилия направлены на привлечение заинтересованных сторон к процессу разрешения конфликтов с помощью методов ведения переговоров, посреднических приемов и обучения методам сотрудничества.
2. В целях достижения «общего видения»: совместные усилия помогают заинтересованным сторонам сформулировать свое видение или направление движения, по которому они готовы достигнуть соглашения.
3. В целях выработки творческих решений: сотрудничество происходит в рамках диалога и групповых процессов, что помогает разрабатывать творческие решения, принятие которых является маловероятным при использовании традиционных методов планирования.

Задача привлечения заинтересованных сторон может быть более конкретной в каждом отдельном случае. Ниже представлены некоторые задачи, которые помогут лучше понять, зачем следует начинать данный процесс.⁸

- *Возможность получения одобрения/«проталкивание»:* используются средства, помогающие убедить заинтересованные стороны согласиться с предложением.
- *Возможность проведения дискуссии:* заинтересованные стороны получают информацию о проекте по различным каналам и имеют возможность отреагировать на нее.
- *Возможность проведения консультаций:* к заинтересованным сторонам обращаются с просьбой представить свою точку зрения и свою реакцию, и комментарии.
- *Возможность достижения консенсуса:* заинтересованные стороны могут иметь различные интересы, однако, необходимо стремиться к достижению согласия по конкретному вопросу.
- *Возможность принятия решения группой:* процесс принятия решения является совместным, заинтересованные стороны непосредственно участвуют в принятии решений.
- *Возможность делегировать принятие решений:* данные полномочия полностью или частично передаются заинтересованным сторонам, например, советам соседей и т.п.
- *Совместная реализация:* заинтересованные стороны непосредственно участвуют в осуществлении проекта.

УРОВНИ И ФОРМЫ УЧАСТИЯ

Важным фактором является уровень участия. В литературе можно найти несколько попыток проанализировать уровень участия заинтересованных сторон. В результате, была разработана следующая схема, представляющая уровень вовлечения в сочетании с влиянием, которое заинтересованные стороны могут оказать на данный вопрос.

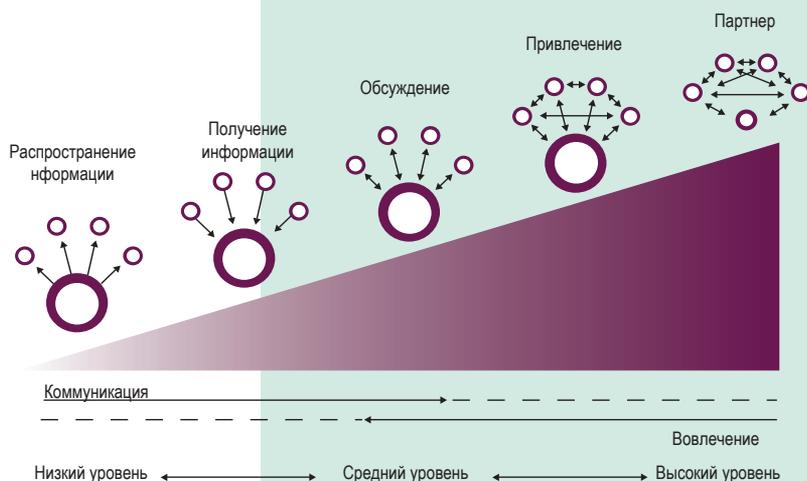


Схема 1: Уровни участия заинтересованных сторон в процессе⁹

короткий срок в связи с особой ситуацией. Например, семинары, консультации по Интернету, презентации и т.д. Данные процессы разрабатываются для решения конкретной задачи.

Формализованные формы участия, например, комитеты, консультативные советы, партнерства относятся к наиболее устойчивым методам вовлечения заинтересованных сторон, так как обычно существуют в течение более длительного периода времени и создаются для более общих целей.

Наиболее часто встречаются смешанные или гибридные формы – сочетание формализованных форм и форм «ad-hoc»⁷. Как правило, методы вовлечения заинтересованных сторон, пути использования результатов в процессе принятия решений и конкретные последующие шаги разрабатываются по принципу «ad-hoc».

Говоря об участии, следует помнить о том, что оно происходит на различных политических уровнях – наднациональном, национальном, региональном и/или местном. Данное вертикальное сотрудничество различных политических и административных уровней и горизонтальная интеграция заинтересованных сторон в обществе являются критически важными в процессе принятия решений, обеспечивающих устойчивое развитие.

В данном руководстве термин “вовлечение” используется в отношении среднего и высокого уровней участия, при которых заинтересованные стороны имеют двустороннюю возможность взаимодействовать с местными властями. По мере того, как интенсивность вовлечения расширяется до высокого уровня участия, коммуникация трансформируется в вовлечение, и роль местных властей становится сравнимой с ролью заинтересованных сторон. Необходимо напомнить о том, что в каждой стране имеются государственные законы, которые определяют минимальный уровень участия при решении определенных вопросов.

Использование различных форм участия зависит от конкретного вопроса. Решение о применении наиболее подходящей формы должно основываться на анализе конкретного случая.

Процесс участия «Ad-hoc» разрабатывается на короткий срок в связи с особой ситуацией. Например, семинары, консультации по Интернету, презентации и т.д. Данные процессы разрабатываются для решения конкретной задачи.

Формализованные формы участия, например, комитеты, консультативные советы, партнерства относятся к наиболее устойчивым методам вовлечения заинтересованных сторон, так как обычно существуют в течение более длительного периода времени и создаются для более общих целей.

Наиболее часто встречаются смешанные или гибридные формы – сочетание формализованных форм и форм «ad-hoc»⁷. Как правило, методы вовлечения заинтересованных сторон, пути использования результатов в процессе принятия решений и конкретные последующие шаги разрабатываются по принципу «ad-hoc».

Говоря об участии, следует помнить о том, что оно происходит на различных политических уровнях – наднациональном, национальном, региональном и/или местном. Данное вертикальное сотрудничество различных политических и административных уровней и горизонтальная интеграция заинтересованных сторон в обществе являются критически важными в процессе принятия решений, обеспечивающих устойчивое развитие.



2. Планирование

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОПРОСА ИЛИ ТЕМЫ – ПРИЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ИСХОДНОГО МОМЕНТА

Необходимо точно сформулировать, с какой целью начинается процесс вовлечения заинтересованных сторон, и каков ожидаемый результат. Ясное представление о исходном моменте позволяет поставить четкие задачи, как самого процесса, так и вовлечения заинтересованных сторон на более позднем этапе.

Для определения исходного момента и анализа ситуации можно использовать различные приемы, которые позволяют анализировать и формализовать процесс, как по содержанию, так и по вовлечению заинтересованных сторон. Ниже представлены некоторые приемы.¹⁰

SWOT – АНАЛИЗ

SWOT – Анализ является инструментом стратегического планирования и используется для обсуждения и анализа СИЛЬНЫХ и СЛАБЫХ сторон, ВОЗМОЖНОСТЕЙ и УГРОЗ, связанных с определенной темой, бизнесом, организацией или ее средой. Сильные и слабые стороны характеризуют ситуацию внутри организации, возможности и угрозы – внешнюю среду.

SWOT-Анализ может применяться для того, чтобы извлечь максимальную пользу из сильных сторон и возможностей, подправить слабые стороны и минимизировать угрозы. Это особенно полезно при определении целей и задач процесса.

SWOT Анализ может применяться в сочетании с другими приемами, например, **PESTLE-анализом**.

PESTLE – АНАЛИЗ

PESTLE-анализ дополняет SWOT-анализ. Он позволяет проводить анализ внешней среды, в которой функционирует город. **PESTLE** – это аббревиатура, состоящая из начальных букв слов английского языка, **Р** – политические, **Е** – экономические, **С** – социальные, **Т** – технологические, **Л** – правовые и **Е** – экологические факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегического плана.

Внешние факторы часто не зависят от города, тем не менее их следует учитывать при планировании вовлечения заинтересованных сторон. Большим преимуществом является ясное представление о возможностях и угрозах. PESTLE – анализ часто используется в рамках стратегического SWOT – анализа. На практике это означает, что проводится SWOT – анализ каждого из факторов PESTLE.

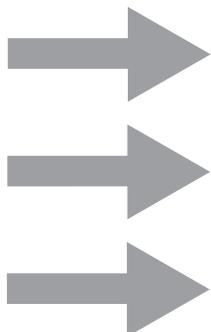
Strengths S	Weaknesses W
Opportunities O	Threats T

Political P	Economic E
Social S	Technological T
Legal L	Environmental E

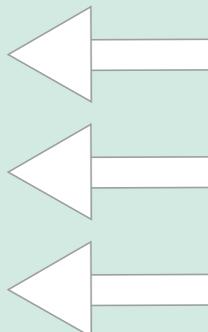
АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ СИЛ ¹¹

Анализ действующих сил может быть полезен при изучении побуждающих и сдерживающих сил в ходе принятия решения. Данный метод часто применяется при рассмотрении конкретных изменений. Проводя подобный анализ, можно четко определить силы, действующие в пользу конкретного решения. В то же время, можно определить и, возможно, устранить причины, по которым данное решение не может быть осуществлено.

Силы в пользу изменений



Силы против изменений



Анализ действующих сил может быть проведен по следующей схеме:

- В одной колонке перечислить все силы (причины), действующие в пользу изменений; во второй колонке перечислить силы (причины), действующие против изменений.
- Оцените каждую силу по шкале от 1 до 5; где 1 – слабая сила и 5 – очень сильная.
- Приведите эти данные в визуальный формат.

Если итог в колонке положительных сил меньше итога в колонке негативных сил, возможно следует подумать о том, насколько необходимы данные изменения. Однако если решение проводить изменения принято, анализ действующих сил позволит вам определить негативные факторы и, возможно, начать процесс преодоления противодействия изменениям.

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Это еще один метод оценки внутренней ситуации в городе. **Анализ потребностей** часто базируется на принципах SWOT и PESTLE чем на возможностях определять темы, важных для ответа на вопросы. Наилучший результат может быть достигнут, когда анализ проводит объективный «человек со стороны», он же и ставит вопросы. Например: «Каким будет ваш город через 10 лет? Что необходимо для этого, чего не хватает? Как можно изменить ситуацию?» и т.д.

Анализ потребностей напоминает корни дерева – он может расширяться и расширяться. Однако, как и в случае дерева, несмотря на то, что основная часть, как кажется, находится над землей, существенная часть (корни) находится под землей и, для того, чтобы их извлечь, требуется поработать лопатой. Анализ потребностей с применением аналогии с деревом помогает добраться до сути вопроса. Однако он должен проводиться быстро, динамично, чтобы не потерять темп и «правильные» ответы.



2. Планирование

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

Каждый процесс вовлечения заинтересованных сторон должен быть разработан в соответствии с текущей ситуацией и задачами, стоящими перед городом. Независимо от того, кто выступил с инициативой вовлечения заинтересованных сторон – местные власти или заинтересованные стороны – требования к управлению процессом едины. В данном разделе главы представлены базовые подходы к управлению процессом.

КООРДИНАЦИЯ

Прежде чем приступить к процессу осуществления работы по конкретной теме следует назначить координационную группу, возглавляемую координатором процесса. В идеале, данная группа должна состоять из представителей внешних и внутренних групп заинтересованных сторон.

Подобная координационная группа обеспечивает управление на уровне различных секторов, а также более широкое определение круга заинтересованных сторон, чем в том случае, когда работу ведет один координатор. В группе создается атмосфера приверженности процессу. Скорее всего именно группа будет решать такие вопросы коммуникации, как преодоление различий между разными уровнями полномочий и выход из тупиковых ситуаций при принятии решений. Важно, чтобы группа начала работу с определения системы ценностей, лежащих в основе процесса. Именно это является основой вовлечения заинтересованных сторон.

Важно также четко распределить роли в координационной группе и дать мандат на проведение работы членам группы. Именно так можно обеспечить эффективность процесса. Если внутренние кадровые ресурсы недостаточны, следует обратиться за помощью со стороны.

Как и в случае других процессов, цели и задачи следует разбить на более мелкие. Эту работу следует сделать разумно и осторожно, чтобы сохранить гибкость процесса. Когда цели и задачи поставлены, необходимо распределить ресурсы в соответствии с задачами. В целях достижения реального эффекта от процесса вовлечения заинтересованных сторон, следует выделить на эту работу отдельный бюджет.

Осуществление процесса вовлечения заинтересованных сторон является сложной задачей! Ее выполнение потребует значительно больше времени и ресурсов, чем обычная работа. Однако ее результаты благотворно скажутся на процессе планирования, на работе местных органов власти, в целом, на сотрудниках муниципалитета и, что не менее важно, на заинтересованных сторонах.

«Планируя совместную деятельность заинтересованных сторон, легко забыть маленькие детали, которые определяют направление пути и от которых зависят успех или поражение всего дела. Необходимо иметь координатора, ответственного за процесс планирования и деятельность заинтересованных сторон.»

Джозеф Вордсатер, Координатор по планированию, город Оскарсхамн, Швеция

ЧЕТКИЕ ЗАДАЧИ

Важно четко формулировать цели и задачи процесса и согласовывать их. Если цели и задачи будут сложными, конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, своевременными, если их можно будет оценить и зафиксировать, процессом будет легче управлять, и он будет более эффективным.¹² (**C - SMARTER** - сокращение по первым буквам слов английского языка, характеризующих задачи).

Задачи процесса следует четко отличать от целей, которые связаны с вашими амбициями.¹³ Определите приоритетность ваших задач для того, чтобы увидеть, что следует сделать в первую очередь для достижения следующей цели. Рекомендуется определить отдельный круг задач, необходимых для процесса вовлечения заинтересованных сторон как такового.

C
S
M
A
R
T
E
R

- Сложные задачи создают мотивацию и воодушевляют людей работать и развиваться дальше
- Конкретные задачи позволяют всем участникам процесса представлять, какое место они занимают в контексте задач. Убедитесь в том, что задачи легко понять, что все необходимые термины определены и что используется язык, понятный целевой аудитории.
- Измеримые - наиболее важная характеристика задач, так как показывает возможность достижения цели. Не забудьте зафиксировать свой успех.¹³
- Выполнимые – данная характеристика связана с измеримостью. Задача является выполнимой, если вы знаете, что можете осуществить работу, завершить ее и определить, когда она закончена, и закончена ли.
- Реалистичные задачи включают четкие решения, касающиеся кадровых вопросов, сроков, средств и ответственности. Реалистичность задачи сказывается на достижимости. Если задача не является реалистичной, она не может быть выполнена.
- Своевременно выполненная задача – ставьте жесткие сроки! Без жестких сроков задача не может быть измеримой, однако, сроки должны быть реалистичными, в противном случае задача не может быть выполнена.
- Оценка - если вы продумали методы оценки и показатели с самого начала, вы сможете показать, что задача выполнена.
- Фиксирование. Фиксирование задач, положительных и негативных факторов в письменном виде повышает способность к действию и вероятность достижения успеха. Оно также помогает достичь единого понимания согласованных задач.

Данные задачи должны быть согласованы в соответствии с существующим в городе процессом принятия решений. Вовлечение заинтересованных сторон может также использоваться для определения задач.¹²



2. Планирование

ПРИНЦИПЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ¹⁴

Ниже представлен список широко применяемых принципов вовлечения.

Включенность и равенство:

Поощряйте участие всех заинтересованных сторон, имеющих определенный интерес или, возможно, оказывающихся под воздействием конкретного решения. К ним относятся и группы, на которые «трудно выйти» - молодежь, меньшинства и социально мобильные профессионалы. Исключение некоторых заинтересованных сторон может привести к их еще большей маргинализации. При вовлечении заинтересованных сторон всегда существует опасность услышать тех, кто говорит громче всех, и забыть о тех, кто не столь активен. Заинтересованные стороны могут иметь разные исходные позиции, жить в разных условиях, и это определяет разные условия их участия.

Прозрачность, открытость, ясность:

Убедитесь, что заинтересованные стороны получают всю необходимую информацию, расскажите, какой информации не хватает. Объясните, на что они могут повлиять, а на что нет, отвечая на их комментарии. Дайте четкие указания о следующих этапах процесса. Все заинтересованные стороны должны содействовать созданию обстановки взаимного доверия, открытого обмена информацией и беспристрастному диалогу.

Приверженность делу:

Демонстрируйте свое уважение к заинтересованным сторонам, определяя приоритеты, выделяя ресурсы и показывая реальные попытки понять и объединить мнения, даже если они отличаются от существующих.

Чувство «сопричастности»:

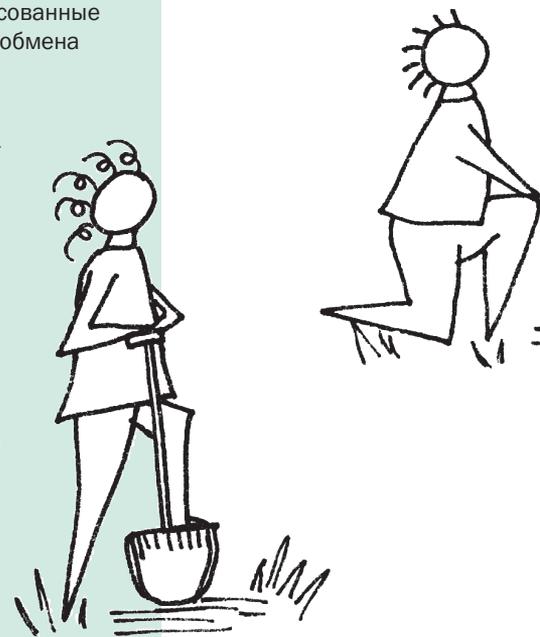
Вовлечение заинтересованных сторон и граждан углубляет ощущение «сопричастности» к результатам процесса. Чувство «сопричастности» особенно важно на более поздних этапах процесса выработки политики, т.е. на этапе реализации.

Доступность:

Обеспечьте разные способы участия для людей и убедитесь, что они не исключены из процесса вследствие существующих языковых и культурных барьеров и отсутствия возможностей. Необходимо также гарантировать доступ к необходимой информации и документам для всех участников процесса. Это должно быть четко объяснено всем сторонам, вовлеченным в процесс.

Подотчетность:

Как можно скорее по окончании процесса вовлечения расскажите понятно участникам о том, как и почему их вклад повлиял (или не повлиял) на результат. Убедитесь, что существуют способы отследить результаты, включая отчеты об окончательных решениях, стратегиях и планах реализации.



Укрепление потенциала:

Как правило, с самого начала должно быть ясно, какое влияние могут оказать участники, и как можно будет использовать результаты. Участники, обладающие особым опытом, должны принимать на себя ответственность за работу в рамках своего опыта и знаний.

Ответная реакция:

Нет смысла тратить время и средства на процесс вовлечения, если отсутствует готовность прислушиваться к результатам. Те, кто осуществляют процесс, должны осознавать, что существующие идеи могут быть улучшены (если они неверные) и, если необходимо, изменены. Те, кого вовлекают в процесс, должны знать, что их мнение будет воспринято всерьез и что изменения возможны. Если обе стороны не осознают этого, процесс вовлечения можно считать фикцией, и в следующий раз, когда будет необходимо узнать точку зрения заинтересованных сторон, их будет значительно труднее привлечь к работе.

Готовность учиться и производительность:

Вовлечение всегда должно способствовать взаимному обучению. Это означает, что процесс должен быть максимально интерактивным, и основываться на взаимном понимании и уважении. Конечная цель любого процесса вовлечения заключается в совершенствовании. При вовлечении заинтересованных сторон они должны знать, что их время не будет потрачено впустую и что деньги спонсоров будут вложены с пользой.

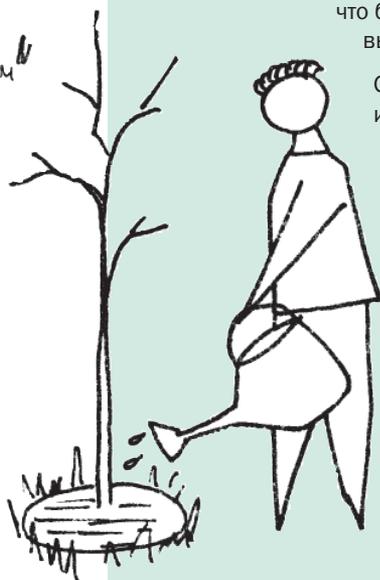
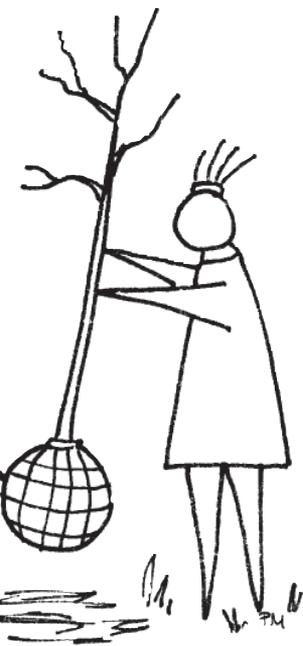
Добровольное участие:

Все вовлеченные в процесс должны участвовать в нем на добровольной основе.

Надежность:

Источники собираемой информации должны быть надежными и заслуживающими доверия. Выборка заинтересованных сторон должна быть достаточно представительной для того, что бы дать представление о диапазоне мнений, что, в свою очередь, позволит выявить наиболее важные вопросы.

Очевидно, принципы вовлечения могут быть значительно более сложными, и нет решения, применимого во всех ситуациях. Однако, если на начальном этапе осуществлять работу в соответствии с представленными выше принципами, то повышается вероятность определения верного подхода.



2. Планирование

КОММУНИКАЦИЯ

Систематическая коммуникация является важным предварительным условием достижения успеха! В процессах вовлечения информационный поток, сам по себе, является ценностью, и должен быть одним из наиболее высоких приоритетов в ходе работы. Коммуникация является ключевой функцией руководства и управления в деятельности местных властей. С помощью хорошего плана коммуникации правильная информация поступает правильной аудитории в правильное время и по правильным каналам.

На каждом этапе процесса, на практике, следует применять принципы коммуникации. Разработайте план коммуникации для практического применения. В идеальном случае, план коммуникации для данного процесса должен быть частью коммуникационной стратегии местных властей. Именно в таком ситуации может возникнуть синергетический эффект, и вся деятельность местных властей станет более успешной. Если коммуникационной стратегии нет, ее следует разработать.

Хороший план коммуникации включает более конкретный план для каждой целевой группы, с которой вы стремитесь создать синергетический эффект и обмениваться информацией. Подобный план определяет целевые группы и связанные с ними задачи коммуникации; потребность в информации; ключевые сообщения; отправителя, каналы коммуникации, возможные проблемы и сроки. Он также определяет показатели успеха, порядок получения обратной связи и вопросы доступности информации. План должен включать конкретные действия и обеспечивать средства для их осуществления.

Любая коммуникация может быть значимой, только когда она ясна. Сообщения должны быть интересными и достаточно краткими, чтобы привлечь внимание. Затем, предоставьте более полную информацию отдельно.

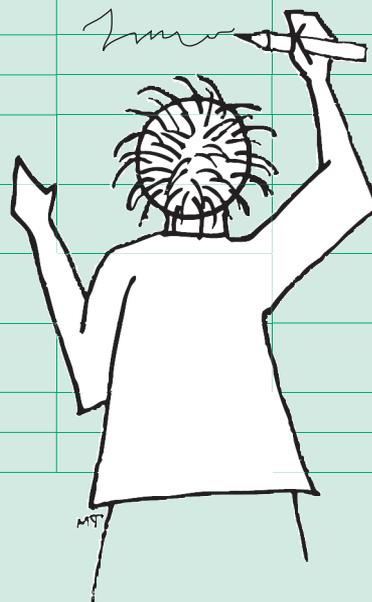
План коммуникации является связующим элементом между звеньями интегрированной системы управления, организационной структурой и методами вовлечения заинтересованных сторон. Прозрачная и ясная система коммуникации делает процесс принятия решений в городах более эффективным. Именно поэтому, жизненно важно определить, кто отвечает за коммуникацию, кто отвечает за выполнение плана коммуникации и за исполнение каждым его обязанностей.

В процессе планирования не забывайте использовать различные каналы коммуникации – печатные средства, аудиовизуальные, электронные, мероприятия и т.д. – для передачи сообщений. Тщательно продуманный план коммуникации выходит за пределы простого перечисления мероприятий и интегрирует усилия на более стратегическом уровне. Наиболее эффективные планы коммуникации не делают попытку выйти на разные целевые аудитории с одним информационным бюллетенем или одной программой обучения, они разрабатываются в соответствии с потребностями различных аудиторий.

2. Планирование

Разместив ваши целевые аудитории в таблице и проанализировав каждую из них по отдельности, можно составить план коммуникации, применимый и для вовлечения заинтересованных сторон.

Целевая группа	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Цели коммуникации	~~~~~				
Потребность в информации	~~~~~				
Ключевые сообщения			~~~~~		
Отправитель сообщения					
Основные каналы					
Дополнительные каналы					
Вероятные трудности					
Сроки/основные вехи					
Показатели успеха					
Доступ					
Наличие	~~~~~				



«Наше активное, долгосрочное сотрудничество со СМИ обеспечивает информирование более широких групп общественности. Это способствует открытости и доверию со стороны заинтересованных сторон, а также является источником важной и достоверной информации.»

Борис Комовников, Директор, ЕСАТ Калининград, Россия



2. Планирование

ПЛАНИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА

Оценка является важной частью процесса вовлечения заинтересованных сторон, и процесс оценки должен быть продуман с самого начала. Следует отличать оценку процесса от оценки метода. В данном разделе описана оценка процесса, ее планирование и результаты.

Планирование оценки процесса должно быть включено в планирование всего процесса вовлечения заинтересованных сторон. Это необходимо для соблюдения последовательности в постановке задач и определении критериев, а также для того, чтобы все этапы можно было оценить при завершении работы.

В ходе оценки мы отвечаем на следующие вопросы: как осуществлялись действия, как можно улучшить процесс? Цель оценки состоит в том, чтобы извлечь уроки из процесса исполнения, используя данный опыт для совершенствования процессов вовлечения заинтересованных сторон в будущем. В завершении процесса должны быть подготовлены конкретные рекомендации.

Важно также проводить постоянную текущую оценку процесса, для чего необходимо предоставлять возможности и ресурсы. Постоянная оценка и улучшение процесса помогают не отклоняться от заданного пути и обеспечивают постоянное вовлечение. При непрерывном мониторинге успеха, даже небольшой успех будет замечен и отмечен, что позволит поддерживать мотивацию на высоком уровне. Возможные проблемы и неудачи могут быть замечены на более раннем этапе, и следовательно, преодолены, как можно раньше.¹⁵

Следующая схема представляет этапы оценки процесса. Указанные вопросы должны быть рассмотрены; этапы должны быть запланированы до начала процесса вовлечения и должны соблюдаться в ходе всего процесса.

«Мы обнаружили, что одно из самых больших преимуществ в процессе оценки заключалось в том, что у нас появился шанс изменять методы во время реализации проекта. Если в результате оценки оказывалось, что мы еще не достигли чего-то, мы ставили это следующей целью.»

Анника Круус, Лидер проекта, Мальме, Швеция

ЭТАПЫ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА¹⁶**1. Уточнить смысл, цель и задачу оценки**

Смысл – затем проводится оценка, почему она проходит а данное время, какова мотивация

Цель – относится к тому, что оценивается

Задачи – к тому, чего стремимся достичь

2. Определение структуры оценки

Какова структура оценки? Какие вопросы включены в оценку, какие средства затрачены, сроки, целевые группы.

Определение критериев оценки: данные критерии должны соответствовать целям C-SMARTER , сформулированным для всего процесса вовлечения заинтересованных сторон.

Возможными критериями могут быть: релевантность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость процесса вовлечения заинтересованных сторон.

Планирование оценки с точки зрения времени и денежных средств: выделить ресурсы (время, бюджет, штат)

3. Методы оценки

Выбрать соответствующий метод оценки: учесть надежность и верность метода; обеспечить независимость оценки.

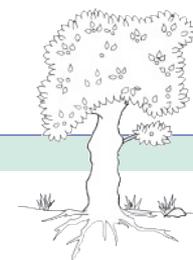
Сбор и обработка данных и информации: рассмотреть процесс сбора данных и информации; например, качественные интервью являются хорошим способом узнать мнения участников о процессе.

4. Оценка результатов

Анализ процесса с помощью показателей (относится к целям, которые были бы определены до- C – SMARTER.)

Консультации с соответствующими заинтересованными сторонами: определить, каким образом они могут быть вовлечены и как могут внести вклад в оценку. Продумать критерии метода их отбора.

Создание команды, проводящей оценку: она должна состоять из людей с разным опытом проведения оценки и разными тематическими знаниями; должна быть хорошо сбалансирована по гендерному признаку и включать профессионалов в соответствующих областях.

5. Источники информации: источники информации должны быть прозрачными, надежными и давать точную информацию.**6. Независимость:** люди, проводящие оценку, и заинтересованные стороны должны быть независимы, процесс оценки должен быть свободным и открытым, необходимо открыть доступ к необходимой информации и обеспечить возможность сотрудничества.**7. Профессионализм и этика** – проявляйте такт по отношению к людям противоположного пола, уважайте верования, обычаи всех участников; защищайте их права и благополучие, соблюдайте анонимность и конфиденциальность в соответствии с законом; если в команде, проводящей оценку, возникают разногласия, признайте их.**8. Контроль качества:** включение комментариев заинтересованных сторон обеспечивает надежность оценки, так как показывает, что данные комментарии учтены; контроль качества может быть проведен как внутренней, так и внешней группой (независимой или контрольной группой) в соответствии с принципами независимости аттестующего.

2. Планирование

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

С помощью анализа заинтересованных сторон можно собрать и проанализировать информацию, необходимую для того, чтобы определить, чьи интересы должны быть учтены в конкретной ситуации. Выбранная тема является наиболее важным критерием при отборе сторон, заинтересованных в данном процессе. В целом, анализ заинтересованных сторон должен быть основан на трех параметрах: сущности проблемы, рамках проблемы и лицах, связанных с данной проблемой.¹⁷

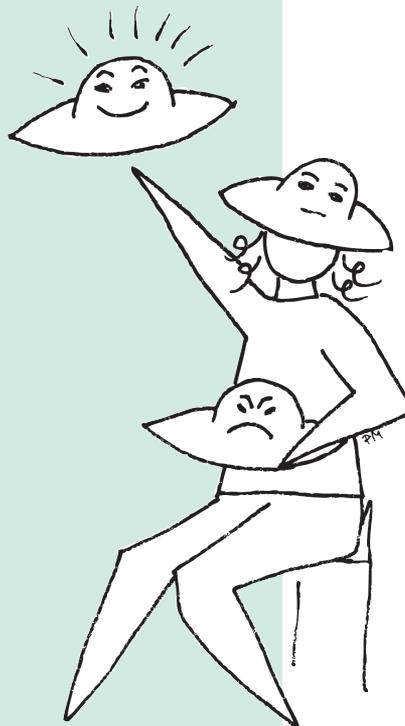
Перед тем, как начать анализ заинтересованных сторон, организаторы процесса вовлечения (местные власти) должны проанализировать собственную роль, задачи и отношения с заинтересованными сторонами.¹⁷

В рамках анализа заинтересованных сторон важны такие аспекты, как: знание темы; политические интересы; отношение (за или против); отношения с другими заинтересованными сторонами. При проведении анализа можно определить, кто является ключевой заинтересованной стороной, особенно важной в данном конкретном случае. Сбор информации для проведения анализа заинтересованных сторон служит нескольким целям: усиливает аргументы в пользу темы, дает новые знания и обеспечивает данными для анализа.

Анализ заинтересованных сторон нацелен на их дифференциацию и изучение на основе их характеристик и критериев аналитика, используемых для данной ситуации. К ним относятся: относительная власть и интересы каждого участвующего, важность и влияние, которым они обладают, роли данных участников, сети и коалиции, в которые они входят.¹⁷ После проведения анализа можно определить, возможно ли вовлечение и, как оно может быть осуществлено.

«Мы тщательно проанализировали наши ключевые заинтересованные стороны и их интересы. Потребовалось время, но оно стоило того, так как мы получили хорошую основу для планирования процесса.»

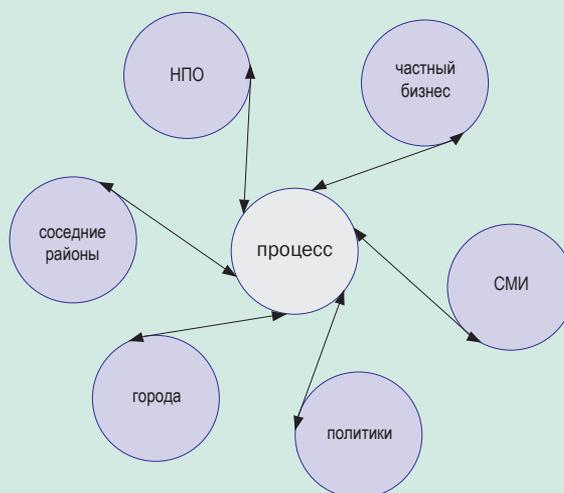
Себастьян Виклунд, Координатор проекта, Стокгольм, Швеция



ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРУГА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Определение круга заинтересованных сторон начинается со сбора и анализа письменных документов, связанных с данной ситуацией, сбора всей информации о потенциальных заинтересованных сторонах и их отношении к ситуации. Особым практическим методом проведения данного процесса является подготовка списка всех, у кого может быть «интерес» в данном деле; в данном контексте необходимо суметь выйти за «обычные» границы. Данный список должен быть максимально полным и включать как можно более широкий круг действующих лиц; и только потом он может быть разбит на более детальные группы участников. Уже на этом этапе можно определить группы внешних и внутренних заинтересованных сторон в городе.

К основным группам, которые следует рассмотреть, относятся те, которые либо могут принять более или менее обязательное к исполнению решение, либо могут внести вклад в процесс: График 3.



Если лица, определяющие политику, включены в процесс с самого начала, они, скорее всего, поддержат и сам процесс, и его результат.



2. Планирование

При определении круга заинтересованных сторон в контексте избранной темы необходимо учесть следующие факторы:¹

- Разнообразие: релевантность различных заинтересованных сторон, их социальный статус, наличие или отсутствие экспертов по конкретной теме.
- Включенность: открытость, добровольность, ясные критерии
- Структура: размер, пределы, ключевые группы, иерархия, обратная связь
- Легитимность: подотчетность, равенство, демократия, опыт и знания
- Определение круга участников: прозрачность, баланс

Включение заинтересованных сторон с различными интересами предупреждает возникновение ситуации, при которой одна доминирующая группа со своими интересами может злоупотребить методом вовлечения.¹⁸ Именно по этой причине важно расширить круг заинтересованных сторон и включить в него и тех, у кого нет явно выраженных интересов, и тех, кто под влиянием социально – экономических факторов оказался «на обочине». Справедливый процесс требует сбалансированного участия, как сильных партнеров, так и тех, у кого влияния меньше или вообще отсутствует.

Важно позаботиться о том, чтобы структура и легитимность выбранных участников способствовала достижению целей проекта. Следовательно, необходимо провести тщательный анализ заинтересованных сторон для извлечения максимума пользы от процесса вовлечения.

НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ОПРЕДЕЛИТЬ, КОГО СЛЕДУЕТ ВОВЛЕКАТЬ И ПОЧЕМУ:

- Какую роль играют различные заинтересованные стороны в процессе (полномочия, роль)?
- Кто будет участвовать в процессе?
- Кто окажется в выигрыше?
- Для кого результаты будут негативными? Организованы ли участники?
- У кого есть права? Кто контролирует ресурсы?
- Кто, скорее всего, не будет иметь права голоса?
- Кто может организовать противодействие?
- Кто от кого зависит?
- Кто отвечает за предполагаемые планы?
- У кого есть деньги, опыт и знания, кто владеет ключевой информацией?
- Чье поведение должно измениться для достижения успеха?
- Каковы различия во влиянии, оказываемом разными группами? Как преодолеть эти различия?

2. Планирование

Различные приемы могут использоваться для того, чтобы определить, каких участников процесса вам не хватает:

- Метод мозгового штурма – вы определяете как можно большее количество заинтересованных сторон и как можно большее число точек зрения. Записываете все предложения, не подвергая их критике.
- Обратитесь к экспертам по данной теме. Они могут помочь вам определить, кто еще важен в вашем конкретном случае.
- Изучите существующую систему отношений заинтересованных сторон в других отделах; это поможет вам получить больше информации и создать синергетический эффект
- Метод снежного кома: попросите уже найденных участников помочь в поиске других.
- Думайте масштабно – думайте о вертикальных и горизонтальных уровнях; ищите новые контакты.

После завершения первого отбора заинтересованных сторон подумайте о том, все ли потенциальные участники процесса включены, как те, кто может выиграть, так и те, кто может пострадать. На данном этапе важно изучение так называемой социальной карты социального фона. Не полагайтесь только на уже существующих участников. Ищите тех, кого вам не хватает, предоставьте возможности более широкой аудитории, консультируйтесь с экспертами по данному вопросу, используйте свои сети взаимодействия – пользуйтесь сетями других.

Кроме того, заинтересованные стороны и их интересы могут быть проанализированы на основе различных критериев реакции/воздействия на проект (негативной, нейтральной, позитивной).

Важно, чтобы все заинтересованные стороны были приглашены на равных условиях и имели равные возможности оказать влияние. Избранный метод помогает достичь этого, и, в результате, ни одна из групп не будет иметь преимущества. Процесс вовлечения заинтересованных сторон предоставляет возможность участникам давать обратную связь на уже подготовленные вопросы, и инициировать, и предлагать другие.



2. Планирование

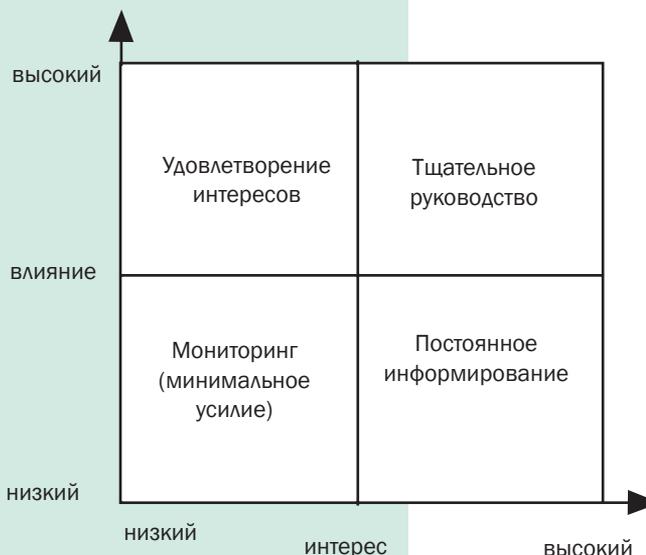
ИНТЕРЕСЫ И ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Интересы и потребности заинтересованных сторон должны быть определены для того, чтобы на них можно было отреагировать. Интересы участников всегда зависят от конкретной темы/проекта и т. д.

Полезно проводить классификацию заинтересованных сторон и их интересов с целью определить, как следует учитывать различные группы, и какую роль они могут играть. Интересы участников тесно связаны с их возможностями. В представленной ниже матрице приведен пример учета и классификации интересов участников.

В данной матрице «влияние» подразумевает возможность заинтересованных сторон убедить или принудить других принять решение или действовать определенным образом. Потенциальное влияние заинтересованных сторон на конечный результат непосредственно связано с конкретными условиями ситуации. Место, занимаемое соответствующей группой заинтересованных сторон в матрице, помогает понять, на что следует обратить особое внимание.

- Мониторинг (минимальное усилие): заинтересованная сторона со сравнительно низким уровнем интереса и влияния.
- Постоянное информирование: заинтересованная сторона с высоким уровнем заинтересованности в данном проекте, но с низким уровнем влияния; информирование будет поддерживать в участниках чувство удовлетворенности.
- Удовлетворение интересов: это необходимо в отношении тех заинтересованных сторон, влияние которых в рамках данного проекта велико, а уровень заинтересованности низок; в противном случае они могут погубить проект.
- Тщательное руководство: наиболее важные заинтересованные стороны проявляют большой интерес и могут оказать большое влияние.



В основе решения о том, какой группе заинтересованных сторон следует уделять особое внимание, лежат такие характеристики заинтересованной стороны, как «влияние» (возможность заинтересованной стороны повлиять на что-либо); легитимность (легитимность отношения заинтересованной стороны к чему-либо); «срочность» (срочность решения вопроса для заинтересованного лица).¹⁷

Таблица 2: Влияние (возможности)/Интересы заинтересованных сторон¹⁹

2. Планирование

Важно помнить о том, что в процессе вовлечения заинтересованные стороны получают право голоса. В некоторых случаях они также получают право принимать решения. Процесс вовлечения дает возможность услышать и учесть различные мнения; именно поэтому анализ различных интересов заинтересованных сторон имеет крайне важное значение.

Интересы различных заинтересованных сторон, конечно, не всегда совпадают. Между их интересами могут существовать противоречия, которые необходимо разрешить. Также возможно и совпадение интересов. Вероятные противоречия и совпадения можно выявить, составляя списки интересов и проводя их сравнение.

Чем больше совпадений можно обнаружить в отношении конкретного интереса, тем важнее учесть его при планировании и действиях, так как он затрагивает интересы разных участников. Противоречия между интересами естественны. Необходимо искать правильные пути их разрешения (см. раздел «Классификация заинтересованных сторон», решая вопрос о том, насколько важен интерес; и раздел «Управление конфликтом», если интересы равно значимы). Анализ заинтересованных сторон может использоваться для прогнозирования потенциальных конфликтов по данной теме для того, чтобы они были понятны в процессе вовлечения. Подобный подход помогает разрешать конфликты более эффективно.

Ниже представлены методы, применимые в случае выявления разных интересов.

- Влиятельные заинтересованные стороны настроены против процесса – в ходе координации следует попытаться повлиять на них/получить их одобрение; в такой ситуации заинтересованные стороны будут чувствовать причастность к процессу. Данные заинтересованные стороны необходимы для создания дополнительной ценности процесса.
- Данная тема не представляет интереса для участников – вам следует определить их потребности и постараться их удовлетворить в контексте темы.
- Заинтересованные стороны не имеют своего мнения по вопросу будущего развития – прежде, чем будут предприняты последующие шаги, необходимо выработать общее видение будущего.
- Заинтересованные стороны, между интересами которых существует серьезный конфликт – возможный конфликт необходимо признать и разрешить.



2. Планирование

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О КЛЮЧЕВЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОНАХ

Заинтересованные стороны могут играть разные роли в зависимости от тех социальных сетей, к которым они принадлежат. Как правило, можно утверждать, что уровень влияния определяет роль, которую может играть данный участник. Например, пользователи применяют результат процесса или оказываются под его воздействием. Лица, принимающие решения определяют меры, которые можно предложить в рамках процесса. Эксперты вносят информационный вклад и оказывают экспертную помощь. Исполнительные структуры вносят свой вклад, претворяя результаты в жизнь. Следует также помнить о заинтересованных сторонах, которые выступают в роли посредников между другими участниками; именно они являются связующим звеном между различными функциями.

Анализ круга заинтересованных сторон позволяет определить ключевых участников. Мы должны хорошо их знать, если хотим добиться успеха. Например, необходимо представлять себе, как вовлечь их в работу, и каким образом лучше всего осуществлять связь с ними. Если процесс воздействует на большое количество заинтересованных сторон, важно определить тех ключевых участников, которые могут их представлять.

Прямой разговор с заинтересованными сторонами является наилучшим способом получения информации. Люди часто открыто высказывают свое мнение, и часто выяснение мнения человека является первым шагом к построению отношений с ним. Активная коммуникация является ключом к интерактивному процессу.

Полученная информация должна быть использована! Используйте ее для планирования процесса вовлечения и она, безусловно, будет полезна в будущем.

ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ОТВЕТИТЬ, ОПРЕДЕЛЯЯ КРУГ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ:

- Каковы финансовые и эмоциональные интересы данных участников процесса? Положительно или отрицательно относятся они к данной теме?
- В чем заключается их мотивация?
- Какая информация им нужна от вас?
- Как они хотят получить эту информацию? Как лучше всего передать ваше сообщение?
- Кто может повлиять на их мнение?
- Как можно наилучшим образом и с пользой, применить местные знания и ресурсы?
- В случае негативного отношения, что может побудить их оказать вам помощь в работе? Если вам не удастся привлечь их на свою сторону, как вы будете противодействовать их отношению?

ВРЕМЯ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЕ

Когда анализ заинтересованных сторон завершен, наступает время решить, стоит ли начинать процесс вовлечения. Ниже представлены условия, при которых процесс может оказаться слишком сложным:²⁰

- Конфликт является следствием глубоких идеологических разногласий;
- Один влиятельный участник может принять единоличное решение;
- Правовые вопросы не позволят найти решение;
- Вопросы представляются слишком угрожающими вследствие существования исторических противоречий;
- Прошлые попытки постоянно оказывались неэффективными;
- Заинтересованные стороны перегружены в эмоциональном и информационном плане и вынуждены уйти от разрешения конфликта;
- Поддержание отношений между организациями стоит слишком дорого.

Тем не менее, в большинстве случаев стоит начинать процесс вовлечения, поскольку он дает положительный эффект. О возможных проблемах знать необходимо, но даже если их много, опыт подсказывает, что начинать процесс стоит.



3. РЕАЛИЗАЦИЯ

В предшествующей главе описан процесс планирования привлечения заинтересованных сторон, сейчас наступает время приступить к реализации. Прежде всего, на основе анализа, проведенного на предыдущем этапе, следует выбрать метод вовлечения заинтересованных сторон, соответствующий теме. Материалы, представленные в данной главе, помогут выбрать метод и решить ряд практических вопросов. В главе представлено описание различных методов. Методы проиллюстрированы практическими примерами.

ВЫБОР МЕТОДА

Прежде чем приступить к вовлечению заинтересованных сторон, необходимо выбрать метод, наиболее соответствующий ситуации. При выборе метода следует учесть возможные ожидания и ограничения в рамках данного процесса. Анализ, представленных ниже требований, поможет в выборе критериев метода вовлечения.

- **Задачи процесса** как в связи с темой, так и в связи с процессом вовлечения заинтересованных сторон.

Данные задачи определяют результаты, ожидаемые по окончании процесса вовлечения, метод регистрации результатов и включения их в процесс принятия решений. Важно обеспечить сквозную прозрачность процесса принятия решений на всех этапах.

- **Ресурсы и сроки**, определенные для процесса.

Реалистичный бюджет, выделенные человеческие ресурсы и установленные сроки гарантируют независимость процесса. Отсутствие времени и денег создает проблемы для всех. Более того, их отсутствие может подорвать все ранее достигнутые результаты. Реалистичное отношение к срокам и бюджетным средствам позволит избежать неприятностей.

Сроки осуществления процесса должны быть согласованы всеми участниками. Тщательно продуманные сроки обеспечивают гладкое течение всего процесса вовлечения. Важные процессы вовлечения заинтересованных сторон требуют времени. Достаточное количество времени должно быть выделено на взаимное обучение и дискуссии, на преодоление трудностей и выработку «единого языка».¹⁵

- **Ясный план и налаженная коммуникация** помогут пройти весь путь и найти оптимальный метод.

Различные методы предполагают различное использование информации, и поэтому важно оценить потребности в рамках процесса вовлечения заинтересованных сторон, сопоставить их с сильными и слабыми сторонами возможных методов. Для всех участников необходимо обеспечивать постоянный информационный и коммуникационный поток.

- **Анализ рисков** поможет определить потенциальные издержки (социальные, финансовые, политические и т.д.), связанные с данной темой; а также поможет выбрать наиболее подходящий метод.

Многие процессы зависят от хорошей работы, энергии и приверженности делу одного человека или многих людей. Если один человек или многие люди перестанут вносить свой вклад, или если проект перестанет работать, процесс может оказаться заблокированным или просто провалиться. Данные риски указывают на необходимость обеспечить независимость процесса от влияния конкретных людей и внешних условий.

Если критерии отбора ясны, можно приступать к анализу различных имеющихся методов. Сначала стоит выяснить, какие методы и насколько успешно уже применялись в вашем городе. Это поможет вам сделать правильный выбор.

В данной главе представлены 15 отобранных методов вовлечения заинтересованных сторон. Цель данного руководства состоит в том, чтобы создать стимулы для местных властей и побудить их к привлечению новых партнёров, пусть даже на среднем уровне (см. Рисунок 1). Все выбранные методы выходят за рамки информирования и двусторонней дискуссии; они акцентируют внимание на взаимодействии между сторонами.

Каждый представленный метод описан в соответствии с рядом критериев. Такой подход позволяет выбрать метод, наиболее подходящий в данном случае. К критериям относятся затратность, необходимое время, цель применения, сильные и слабые стороны. Описание каждого метода сопровождается примером. Любой метод требует ресурсов для организации встреч – оплаты аренды места проведения, выездного питания, логистики. В наших примерах указаны только необходимые особые ресурсы.

Выбранные методы:

- Творческие консультации, стр. 34
- «Шарет», стр. 36
- Консультативный комитет граждан, стр. 38
- Жюри, стр. 40
- Коллегия горожан, стр. 42
- Опрос мнения граждан, стр. 44
- Моделирование сообщества, стр. 46
- Конференция для достижения согласия, стр. 48
- Дельфийский процесс, стр. 50
- Фокус-группы, стр. 52
- Конференция «В поисках будущего», стр. 54
- Номинальная группа, стр. 56
- Открытое пространство, стр. 58
- Метод экспертной оценки, стр. 60
- Общественные слушания, стр. 62

Попробуйте применить методы в вашем отделе, структурном подразделении, прежде чем будете использовать их в работе с заинтересованными сторонами вне вашей организации. В некоторых случаях, когда это необходимо, можно сочетать различные методы.



ТВОРЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ^{21,22}

ОПИСАНИЕ:

Люди выражают свои взгляды, чувства, надежды по-разному. Не все готовы принимать участие в дискуссии – некоторым трудно выражать мысли вербально. Людей можно привлечь на ином уровне, если использовать визуальные методы, если попросить их создавать визуальные образы. Творческие подходы включают игру, видео, музыку, скульптуру для выражения мыслей, чувств и взглядов.

ЗАДАЧИ:

Творческие консультации используются, когда вы желаете повысить качество услуги, испытать новые подходы, обратиться к новой теме или добиться участия на новом творческом уровне.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Возможность работать в рамках закона.
- Определить потребности/желания.
- Повысить способность защищать свою позицию.
- Повысить качество услуги.
- Повысить уровень прозрачности.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Это интересный способ вовлечения людей.
- Создается ощущение уверенности, группы, которым в иной ситуации трудно участвовать, находят способ выражения.
- Это особый, необычный метод, и поэтому может быть мощным инструментом при условии правильного применения.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Мероприятия должны тщательно планироваться и иметь поддержку.
- Нельзя допускать доминирования небольшой группы или отдельных лиц.
- Не все люди ощущают в себе способность творить «искусство».

ПОТРЕБНОСТЬ В ОСОБЫХ РЕСУРСАХ:

- Зависит от конкретного проекта и от выбранного творческого метода.

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- Для того, чтобы выяснить взгляды и эмоции людей относительно большей части аспектов жизни в сообществе.
- В ситуациях, когда взгляды и мнения легче выразить необычным, творческим образом.
- Для групп людей, знакомых друг с другом и готовых попробовать что-нибудь новое.

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

2-100 человек, в зависимости от темы

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

В среднем, от 6 недель до 6 месяцев



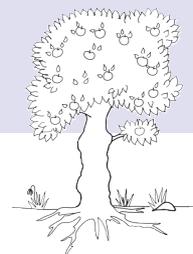
Практический пример: Творческие консультации при доработке генерального плана развития района Турку

Одной из целей Стратегии развития Турку на 2005-2008 годы является увеличение численности города. Соседние муниципалитеты предложили более дешевые и легкодоступные участки под строительство отдельных домов, что оказалось весьма привлекательным, особенно для семей с детьми. Город Турку хотел бы быть конкурентноспособным, предложив привлекательные жилые районы и участки. Именно по этой причине в последние годы в Турку приоритетными являются эффективное землепользование и городское планирование.

Хирвенсало – большой остров на юго-западе Турку, и уже в течение 10 лет он находится в центре внимания, когда речь идет о городском планировании. Городской Совет решил, что план развития Хирвенсало необходимо доработать в течение срока действия Совета, в период с 2005 по 2008 годы. В план была включена оценка воздействия на здоровье, и было решено, что при проведении оценки очень важно привлечь к участию заинтересованные группы и местных жителей. Идеи и обратную связь со стороны местных жителей предполагалось как можно более широко использовать при разработке структурных моделей.

Для различных групп населения, от детей дошкольного возраста до пенсионеров, применялись разные методы. Некоторые методы были традиционными, например, общественные слушания и дискуссии, но творческое консультирование также применялось, особенно при работе с детьми и молодежью. Детей дошкольного возраста просили нарисовать, что они видят из своих окон, учеников третьих и четвертых классов просили нарисовать, что они видят по пути домой. Молодежь выражала свои взгляды через фотографии, а пожилых людей просили рассказать «о добрых старых временах». Эти методы консультирования позволили, в целом, привлечь около 200 человек, включая 100 человек детей и молодежи.

Все материалы встреч с заинтересованными сторонами направлялись группе консультантов, которые отвечали за план развития. На основе этих материалов консультанты подготовили три структурные модели для дальнейшего обсуждения. К тем же группам, которые работали на более раннем этапе, обратились с просьбой прокомментировать модели и дать положительные или отрицательные отзывы. Обратная связь также использовалась для дальнейшей работы.



ОПИСАНИЕ:

«Шарет» - это интенсивный метод работы лицом к лицу. Он предназначен для того, чтобы за короткий промежуток времени вырабатывать единое мнение среди представителей различных подгрупп в обществе. Метод может использоваться для разработки, проектирования и планирования проектов на основе практических идей и мнений на ранних этапах процесса планирования. Он побуждает к сотрудничеству и разрешению тупиковых ситуаций к концу процесса. Метод включает следующие элементы:

- Предварительный этап: внимание сосредоточено на работе с координационным комитетом, который определяет основную задачу «шарет» и решает организационные вопросы логистики (транспорт, место проведения и т.д.) для следующих двух этапов.
- Семинар «шарет» - интенсивное планирование и проектирование.
- Заключительный этап – подготовка завершающего документа.

ЗАДАЧИ

- За короткий период времени в большой группе участников выработать общие рекомендации и план действий
- Разработать видение процесса планирования для географического региона на основе приоритетов, выявленных заинтересованными сторонами.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Усиление сотрудничества
- Обмен информацией и общее понимание темы
- Творческие решения
- Заключительная презентация

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Помогает в сложных ситуациях
- Способствует быстрому и интерактивному принятию решений
- Дает возможность различным группам и людям обсуждать вопросы с командой «шарет»
- Способствует обмену идеями
- Работает как «мозговой шторм»

- Открывает горизонты
- Дает возможность провести целостный анализ проблемы

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Процесс очень интенсивный
- Может оказаться дорогим, так как необходимо привлекать специалистов
- Применим только для некоторых сценариев

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

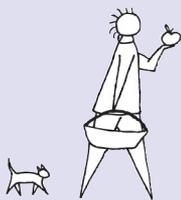
- Для разработки, проектирования и планирования проектов на уровне местного сообщества
- Для сбора практических идей и мнений на начальном этапе процесса
- Для стимулирования вклада и сотрудничества
- Для содействия принятию решений по сложным вопросам
- Для разрешения тупиковых ситуаций в отношениях между заинтересованными группами
- Для разработки практически возможных проектов и планов действий
- Для определения потенциальных источников финансирования проектов

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

от 50 до 1000 человек.

ВРЕМЯ, НЕОБХОДИМОЕ НА РАБОТУ:

от 4 дней до 4 недель



Практический пример. Применение метода «шарет» в Кируне

Кируна – маленький город на севере Швеции, он находится в большой зависимости от добычи железной руды. Добыча полезных ископаемых привела к появлению в почве таких разломов, что возникла необходимость перенести шоссе E10, железную дорогу и часть города на другое место. Изменения необходимо осуществить, используя методы устойчивого развития, для чего, в качестве предварительного условия, необходимо тесное сотрудничество между заинтересованными сторонами. В данном случае сотрудничество осуществлялось

между политиками, работниками муниципалитета, Дорожной Администрацией Швеции, Администрацией Железнодорожного Транспорта Швеции и Окружным административным советом в Норботтене. Кроме того, приглашенными экспертами, которые предлагали свои идеи.

Метод «шарет» был выбран как метод, наилучшим образом соответствующий идее сотрудничества, так как давал возможность заинтересованным сторонам уделить особое внимание дискуссии о будущем Кируны, сделать наброски для развития железной дороги и автомобильного шоссе E10. В Апреле 2005 года был проведен интенсивный семинар. Однако, планирование семинара началось еще осенью 2004 года, и именно тогда обсуждалось распределение обязанностей и ответственности.

Семинар «шарет» проходил следующим образом:

День 0: Участники ознакомились с местными условиями; была прочитана лекция по истории города и проведена автобусная экскурсия.

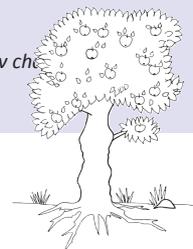
День 2: Семинар по планированию. День начался с нескольких презентаций, затем участники были разделены на группы по десять человек; работой групп руководили планировщик, архитектор и ландшафтный архитектор. К концу дня каждая из четырех групп разработала по два предложения.

День 3: Рассмотрение предложений. На данном этапе выработки решения политики отсутствовали. Приглашенные эксперты, представители муниципалитета, округа, железнодорожной и дорожной администрации собрались вместе. Начали работу с обсуждения итогов предшествующего дня. Участников разделили на новые, более тесно связанные группы для определения параметров будущего Кируны. Одна группа работала над оценкой числа жителей и плотности расселения. Вторая группа работала над сроками, отсчитывая назад с момента, когда железная и автомобильная дороги должны были быть передвинуты с пострадавших территорий. В ходе общей дискуссии были выработаны две альтернативы, которые затем обсуждались во второй половине дня.

Общее впечатление от проекта было положительным. Две основные альтернативы развития города были разработаны, и позже, в январе 2006 года, они были преобразованы в официальный документ.

Источник:

Nilsson, Kristina L. (2006): *Charrette som verktyg för kreativ samverkan i väg- och stadsutvecklingsprojekt. Utvärdering av charretten i Kiruna, Ludvika och Söderköping. Vägverket Publikation 2006: 110, Borlänge.*



ОПИСАНИЕ:

Небольшие группы людей, представляющих различные интересы и области знаний и опыта, встречаются на регулярной основе или в случае необходимости и обсуждают значимые вопросы для того, чтобы внести информационный вклад.

Консультативный комитет граждан может быть создан для оказания содействия городскому совету при принятии критически важных политических решений, способных повлиять на сообщество. Данные группы изучают и обсуждают конкретные вопросы, имеющие значимость как в краткосрочной, так в долгосрочной перспективе, и передают свои рекомендации совету. Вклад граждан имеет чрезвычайно важное значения для успеха в работе местных органов власти. Участники часто выбираются людьми, принимающими решения, на основе интересов и позиций, которые они считают значимыми. В отличие от такого подхода, отбор в члены жюри граждан происходит на основе метода случайной выборки.

ЗАДАЧИ:

В рамках данного метода ставится задача обеспечить участие в процессе принятия решений для небольших групп граждан; в данных группах становятся понятными интересы и ценности и выдвигаются аргументы и требования. Метод нацелен не только на информирование и оказание влияния при принятии решений, но также на внесение вклада в дальнейшие решения.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Расширение участия и повышение качества вовлечения граждан
- Улучшение коммуникации между законодательной и исполнительной ветвями местных органов власти, правительством и сообществом, и между органами местного самоуправления
- Повышение способности защитить свою точку зрения
- Повышение качества услуг
- Повышение прозрачности действий
- Изменение взглядов людей
- Укрепление потенциала граждан
- Разрешение конфликтных ситуаций

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Позволяет рассматривать вопросы в деталях, уделять особое внимание процессу принятия решений и возникающим сложностям
- Создает атмосферу доверия
- Предоставляет площадку для информирования друг друга людям с разным уровнем знаний и опыта и с различными мнениями
- Является источником новых идей и мнений для избираемых и назначаемых официальных лиц
- Помогает снизить напряженность и деполитизировать процесс государственного управления

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Не все интересы оказываются представленными
- Требуется высокая приверженность со стороны участников (недостаточный уровень гражданского вовлечения)
- Более длительный процесс, требующий больше ресурсов, чем некоторые другие методы

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- Фасилитатор/помощник по организации встреч, подготовке повестки дня, ведению протокола, снабжению и обеспечению доступа к городской информации.

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

Метод применяется с целью обеспечения постоянного поступления рекомендаций городскому совету и администрации по широкому кругу вопросов. Именно таким образом местные власти довольно часто привлекают граждан к процессу управления для того, чтобы быть в курсе изменения общественных потребностей в период между выборами. Консультативный комитет граждан может давать рекомендации и представлять мнение граждан по вопросам, важным для местных органов власти.

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ: в среднем, 2 – 10 человек

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ: в среднем, 6 недель – 6 месяцев



Практический пример: Совет по экологическому развитию в Цесисе, Латвия

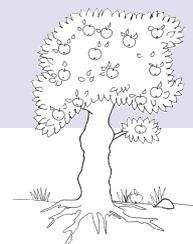
В начале этого тысячелетия население Цесиса в Латвии осознало, что необходимо остановить разрушение окружающей среды. Группа активистов начала проводить регулярные кампании по уборке, вовлекая в них некоторые заинтересованные стороны, например, предпринимателей, учреждения, домовладельцев и школы. Одновременно с практической работой проводилось обучение населения. В результате, многие люди приобрели знания и навыки, необходимые для поддержания территорий в хорошем

биологическом и эстетическом состоянии.

Следствием этих добровольческих действий явилась идея создания Совета по экологическому развитию. Она получила поддержку не только местных экологов-активистов, но и местного муниципалитета. Совет был официально сформирован по решению Городского Совета Цесиса весной 2002 года. Совет создан в целях разработки планов развития зеленых территорий города, обеспечения устойчивого землепользования, выявления угроз биоразнообразию, охраны ландшафта и образования местного сообщества.

В Совет по экологическому развитию входят представители Городского Совета Цесиса, НПО, предпринимателей, администрации. Совет собирается один раз в месяц на добровольной основе. Встречи протоколируются, и информация по итогам рассылается заинтересованным сторонам. Работа Совета представлена также на Интернет-сайте города Цесис.

Совет по экологическому развитию является новой структурой не только для Городского Совета Цесиса, но и для всей Латвии. Он обеспечивает двустороннюю коммуникацию между городским советом, НПО и предпринимателями. Создание совета дает возможность планировать и осуществлять действия по охране окружающей среды. Совет вносит вклад в развитие демократии на местном уровне и в устойчивое развитие.



ОПИСАНИЕ:

Подобные жюри состоят из граждан и предназначены для того, чтобы вовлечь в процесс принятия решений широкий круг представителей общественности. Как правило, жюри состоит из представительной выборки граждан: группа граждан отбирается на основе случайной выборки или по принципу стратификации с тем, чтобы как можно более широко представить сообщество, соблюдая гендерный баланс, с включением этнических групп, работающее население и безработных. Граждане получают базовую информацию по теме, затем их просят обсудить возможные подходы. Жюри, как правило, дополняет другие формы консультирования и вовлечения, не подменяя их.

Жюри работает от трех до пяти дней. Отобранные участники служат обществу, принимая участие в обсуждении планируемых решений, которые повлияют на население, проживающее на данной географической территории, например, выбор точного места расположения предприятия по переработке отходов. Тема должна быть достаточно серьезной и масштабной, чтобы оправдать обсуждения в течение нескольких дней. Организатор, учреждение или официально назначенные сотрудники предлагают несколько решений на выбор жюри (варианты предложений могут быть разработаны заранее). В конце процесса готовится отчет, в котором представлены мнения жюри (включая мнение несогласных).

ЗАДАЧИ:

Жюри привлекает к участию в процессах членов общества там, где население отделено от процесса принятия решений, или там, где процесс не является демократичным.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

В результате работы жюри готовится отчет, включающий рекомендации относительно будущих действий или направлений работы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Улучшается представительство в совместных процессах, так как в жюри широко представлено местное сообщество;
- Может использоваться для обеспечения прозрачности процесса принятия решений;
- Внедряет механизм публичной демократии;
- Дает гражданам возможность лучше понять проблему;
- Вовлекает в процесс «обычных» граждан;
- Дает возможность рассмотреть вопрос детально и в короткие сроки;

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Относительно высокая потребность в ресурсах до проведения мероприятия (отобрать жюри, нанять фасилитатора, подготовить информационные документы, связаться с экспертами);
- Члены жюри должны широко представлять конкретное сообщество;
- На вынесение «вердикта» жюри требуется до десяти дней;
- Нет возможности представить все интересы.

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ

- свидетели
- возможно – адвокат для жюри

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- для выработки консенсуса и для решения проблемы. Когда варианты решений четко определены, жюри побуждает заинтересованные стороны принять решение и разработать план действий для сообщества.

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

12 - 16

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

3 – 5 дней



Пример: Жюри граждан в Норрчопинге, Швеция

Основная цель работы жюри граждан состояла в выработке путей управления конкурирующими интересами, и в тоже время, в сохранении или улучшении качества воды.

В рамках проекта «Диалог о реке» жюри состояло из жителей муниципалитета Норрчопинг в бассейне реки Мотала, Стромс. Жюри было образовано в феврале 2004 года исследовательской группой Университета в Линчопинге.

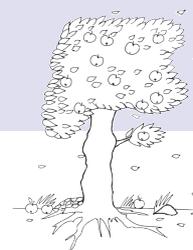
Цель жюри – внести вклад в работу тех, кто разрабатывает политику, и провести организованную дискуссию о приоритетах в сфере политики, определяющей качество воды. 12 выбранных присяжных были выбраны из граждан в возрасте от 18 до 75 лет, они представляли жителей муниципалитета Норрчопинг. Исследовательская группа выбрала свидетелей/экспертов, которые представляли широкий круг групп с интересами в таких областях, как сельское хозяйство, рыбоводство, охрана природы, работа местных органов власти, деятельность городского отдела по охране среды и промышленный сектор.

Жюри работало в течение двух дней, и перед началом заседаний члены жюри заполнили предварительный опросный лист. В ходе процесса каждый свидетель выступал по одной теме, и затем, члены жюри делились на две группы и проводили обсуждение. В каждой группе был человек, который задавал вопросы во время проведения опроса. Представители клуба спортивного рыболовства, ЦБК, Союза пользователей воды, отдела охраны окружающей среды и охраны здоровья представили точку зрения муниципалитета Норрчопинга относительно способов улучшения качества воды. Исследователь представил модели углубления диалога между пользователями, политиками и экспертами. Представители сферы охраны природы рассказали о деятельности крупнейшей неправительственной организации Швеции. Затем, участники подготовили проект рекомендаций и сформулировали предварительные выводы.

Результаты мероприятия и рекомендации жюри были представлены губернатору провинции и сотруднику муниципалитета Норрчопинга, отвечающему за развитие демократии. Жюри представило новый взгляд на работу муниципалитета по улучшению качества воды, на недостаток информации о качестве воды на местном, региональном, государственном уровне и на уровне Европейского Союза, на остроту проблемы качества воды в целом.

Источник:

*Кангур, Кати (ред.) (2004) Фокусные группы и жюри граждан – опыт диалога о реке в сфере усиления общественного участия в управлении водным хозяйством, Центр Пепси по трансграничному сотрудничеству, Тарту, 2004.
<http://www.ctc.ee/pub/RiverDBook64A50531.pdf>*



ОПИСАНИЕ:

Коллегия горожан состоит из местных жителей, готовых ответить на ряд вопросов в анкетах, касающихся ситуации на местном уровне. Данный метод обходится недорого и используется, когда требуется репрезентативная выборка мнений. Коллегия формируется через репрезентативную выборку местного населения, согласившегося принять участие в проекте. Потенциальные участники отбираются, как правило, с использованием метода случайной выборки или обходом по домам. Благодаря опросу мнений граждан, можно получить высокий уровень отклика, и метод является экономически эффективным.

ЗАДАЧИ:

Построить систему обмена информацией в сообществе в целях лучшего понимания процесса планирования. Такие группы также используются для выработки вариантов решений, прежде чем одно из них будет принято.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Данный метод является идеальным для консультаций по межсекторальным вопросам и наиболее часто используется для проведения опросов. Данный метод применим для общего стратегического планирования.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- недорогой способ получить широкую репрезентативную выборку общественного мнения
- возможно привлечение граждан из разных групп населения, что делает полученные ответы достаточно репрезентативными
- дает возможность на протяжении определенного периода времени отслеживать изменение отношения к вопросам планирования в сообществе.
- вовлеченная группа может быть очень большой, что дает возможность сравнить ответы в разных регионах
- способствует формированию глубокого общественного доверия к процессу принятия решений

- работа в такой группе предоставляет достаточно времени для глубокого изучения вопроса на основе информации, полученной из разных источников
- может применяться при рассмотрении широкого круга тем

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- некоторые группы недостаточно широко представлены
- необходимо выделять ресурсы для поддержания базы данных, необходимой для выборки.
- для достижения успеха требуется разработать четкий метод отбора участников группы
- требуется приверженность данному методу со стороны вашей организации
- опросы по почте не могут использоваться при рассмотрении сложных вопросов, когда для формирования мнения требуется более высокий уровень информированности

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- Сотрудники для ведения базы данных
- Средства на оплату почтовых услуг при проведении опроса
- Дополнительный анализ

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- С целью узнать мнение населения по ряду вопросов (утилизация отходов, местный транспорт, местные учреждения здравоохранения). Члены группы регулярно заполняют анкеты. В некоторых случаях анкету заполняет вся группа, иногда анкету заполняет определенная подгруппа – люди старшего возраста или представители этнических меньшинств.

ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ:

Вовлекается большое число граждан, от 50 человек до нескольких тысяч

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

Как правило, применяется в течение длительного периода времени – 2-4 года.



Пример применения метода коллегии горожан в Пейпси, Эстония

В ноябре 2003 года Центр трансграничного сотрудничества Пейпси провел работу по методу коллегии горожан на тему «Водный транспорт на реке Эмайоги в заповеднике Алам – Педья» с местным населением в Пуйя и Рану. Опрос был сфокусирован на компромиссе между активистами – экологами, предприятиями и местным населением по вопросу водного транспорта на реке Эмайоги в заповеднике Алам – Педья.

Участники были отобраны методом случайной выборки. Для того, чтобы собрать группу 800 извещений было вручено с газетами, на 49 из них были получены ответы. Участники были разного пола и возраста, с разным уровнем образования и из различных сфер деятельности. В целом, четырнадцать человек приняли участие в опросе. Проектом руководил профессиональный модератор.

В течение двух дней свидетели представляли свою точку зрения по вопросу водного транспорта. Затем граждане были распределены по четырем группам, в которых вырабатывались рекомендации и предложения по вопросу водного транспорта на реке Эмайоги.

Представители местного правительства с большим энтузиазмом отнеслись к работе группы и проявили интерес к результатам. Результаты работы групп продемонстрировали, что местное население хочет иметь возможность повлиять на развитие водного транспорта на реке Эмайоги. Работа группы доказала, что граждане могут принимать решения на экспертном уровне, если им предоставлено достаточно информации по теме.

Источник:

Центр трансграничного сотрудничества Пейпси (2007). Вовлечение общественности в экономику водного хозяйства и региональное развитие, Тарту.



ОПРОС МНЕНИЯ ГРАЖДАН²²

ОПИСАНИЕ:

Все люди, соответствующие определенным критериям, могут выражать свое мнение. Для опроса граждан могут использоваться традиционные методы голосования и почта. Метод может применяться, когда каждый имеет право высказаться по важному вопросу на местном уровне, когда результаты могут использоваться для совершения конкретных действий. Результаты опроса общественного мнения - мандат на действия, но они не являются юридически обязательными к исполнению (такой юридической силой обладает официальный референдум). При проведении опроса применяются различные методы рассылка бюллетеней: по почте, личное голосование, голосование по телефону и по Интернету.

ЗАДАЧИ:

Опрос мнения граждан ставит на голосование конкретный вопрос, вовлекая в процесс все местное население или население всей страны.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- зафиксированные голоса людей за или против конкретного вопроса.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Легко интерпретировать результаты
- Людям легко участвовать
- Способствует возникновению дискуссий и пробуждению интереса
- Все голоса имеют равную силу
- Потенциально возможно вовлечение всего местного населения или населения всей страны
- Местному правительству трудно игнорировать результаты референдума

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Отсутствие качественной информации
- Часто случается низкая явка участников
- Метод может быть высокочрезвычайно затратным
- Результаты могут базироваться на поверхностных неинформированных ответах

- На результатах может сказаться объем и качество информации, предоставленной сторонниками различных мнений по вопросу, а не сам вопрос
- Формулировка может оказаться сложной задачей
- Применять можно ограниченное количество раз (возникает усталость от голосования)

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- для получения полномочий для совершения действия
- для предоставления гражданам возможности обсудить вопрос
- для непосредственного вовлечения граждан в законотворческий процесс (в случае референдума)

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

возможно участие всех граждан сообщества.

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

подготовка, проведение и оценка результатов могут потребовать от нескольких недель до нескольких месяцев.



Пример: Референдум в России

Целью экологического референдума в России является мобилизация усилий защитников окружающей среды на решение проблемы статуса независимого комитета по экологии и лесной отрасли и вопросу ввоза радиоактивных отходов из-за границы.

Российские защитники окружающей среды и представители различных общественных организаций активно работали вместе в 2001 году. В распоряжении общественных организаций было всего несколько месяцев на сбор двух миллионов подписей. При этом они действовали в рамках жестких правил, определяющих какой человек или какая организация имеют право собирать подписи, при каких условиях и в каких регионах. Данная инициатива явилась одной из самых массовых инициатив российских защитников окружающей среды, которые использовали веб-сайт, сервер со списками и помощь многочисленных общественных организаций по всей стране. Люди были мотивированы отчасти тем, что была опасность потерять все, чего добились за прошедшее десятилетие. Для привлечения внимания к референдуму были организованы демонстрации, выступали уличные театры, проводились другие акции. Многие группы, непосредственно не участвовавшие в экологическом движении, также помогали в сборе подписей.

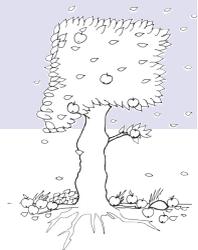
Наконец, 2 490 000 подписей были переданы региональным и государственным властям, и начался подсчет голосов. В течение той же недели, когда власти штата Флорида считали и пересчитывали голоса, отданные за Президента США, российские власти считали и проверяли подписи, собранные в пользу референдума.

29 ноября Центральная избирательная комиссия объявила, что исключила из списка достаточное количество голосов, чтобы осталось меньше 1 873 216, официального числа для проведения референдума. Организаторы считают, что подписи были признаны недействительными по ряду технических причин, например, исправленная дата без дополнительной подписи рядом с исправлением, или адрес без названия области, несмотря на то, что на каждом листе подписей регион указан в верхней части страницы.

Национальный штаб данной инициативы заявил, что это была самая успешная попытка организовать референдум за всю историю страны, которая еще не видела национального референдума. Они утверждают, что не менее 500 000 вычеркнутых голосов являются действительными, и хотели бы, чтобы организаторы в регионах подали апелляцию и доказали, что местные избирательные комиссии лишили граждан права проводить референдум.

Активисты движения Гринпис в России утверждают, что вычеркивание такого большого количества голосов было предсказуемо, так как российские власти «продемонстрировали, что серьезно опасаются перспективы выражения общественного мнения и принимают все возможные меры, чтобы этого не допустить». Адвокат Александр Сидякин, работавший в рамках инициативы по проведению референдума, сказал: «Результат нас не удивил, так как практика свободного выражения воли гражданами еще не пришла в нашу страну. Но мы не сдаемся».

Источник:
<http://www.sacredearthnetwork.org/Newsletters/ENews15p1.html>



МОДЕЛИРОВАНИЕ СООБЩЕСТВА²¹

ОПИСАНИЕ:

Метод моделирования сообщества дает возможность местным жителям участвовать в принятии решений на территории, где они живут. Модель сообщества разрабатывается для того, чтобы выявить проблемы, предложить идеи и расставить приоритеты с помощью групповой работы.

Метод моделирования предполагает использование простых моделей с тем, чтобы сфокусировать внимание людей, выдвинуть идеи по улучшению состояния территории и определить приоритетность этих идей. Это открытый, очевидный и практичный метод развития сообщества и развития потенциала граждан: люди любых способностей и любого происхождения могут легко и с удовольствием участвовать в этой работе. Участники размещают карточки с предложениями на модели, чтобы указать, что и где они хотели бы увидеть (детскую площадку, парковку, дерево, магазины и т.д.) Карточки сортируются, расставляются по приоритетам для разработки плана действий для рабочих групп.

ЗАДАЧИ:

Моделирование сообщества должно расширять участие граждан, повышать уровень их информированности о предполагаемых изменениях и о планах. Участники высказывают свои предложения и относятся открыто, используя трехмерную модель – макет. В результате, планирование и принятие решений будет происходить в условиях лучшего понимания потребностей сообщества.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

В результате данного процесса разрабатывается проект или план, учитывающий потребности сообщества. Именно это делает его полезным и приемлемым для сообщества и дает гражданам возможность ощутить сопричастность плану, который может включать и элементы контроля и соблюдения.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Может использоваться для выявления вопросов, важных для сообществ, и для выяснения надежд
- Дает сообществу возможность контролировать и определять повестку дня

- Допускает участие граждан, не имеющих хороших вербальных и письменных навыков
- Эффективно мобилизует поддержку и интерес со стороны сообщества
- Может помочь в преодолении языковых барьеров там, где сосуществуют разные языки.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Требуется приверженность со стороны участников и желание пройти весь процесс
- Требуется приверженность и желание следовать предложениям со стороны людей, принимающих решения
- Разработка трехмерной модели может стоить дорого
- На получение обратной связи и отслеживание результатов может потребоваться до трех месяцев

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- звукозаписывающие устройства и другое техническое оборудование
- принадлежности и оборудование для моделирования

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- для определения приоритетов местного населения при разработке общего плана действий для сообщества
- для развития потенциала сообщества
- для выяснения мнений по отдельным вопросам жизни сообщества
- для демонстрации сложности процесса принятия решений

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

в среднем 2 – 12 человек, может быть и более 12 человек

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

длительный проект – более 6 месяцев



Пример: Моделирование сообщества в Пярну, Эстония

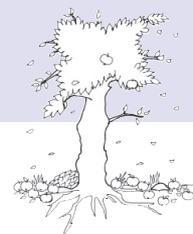
Вследствие транснационального сотрудничества в сфере развития устойчивой системы городского транспорта, город осознал необходимость межсекторального подхода к данным вопросам, в частности, необходимость интегрированного подхода к землепользованию и к транспортному планированию. Основной целью процесса было сокращение использования частного автомобильного транспорта в городе.

В рамках развития устойчивой системы городского транспорта поставлены четкие задачи. Таким образом, сокращение использования частного автомобильного транспорта достигается вследствие развития справедливой, доступной и привлекательной системы общественного транспорта, разработки политики более широкого использования велосипедов в городе и решения сезонной транспортной проблемы, обусловленной туризмом.

В Пярну уже сделаны первые шаги на пути развития устойчивой системы городского транспорта. Это стало возможным в результате соглашения о параметрах и масштабе, достигнутого между заинтересованными сторонами из различных секторов, а также на основе международного обмена опытом. На местном уровне ряд специалистов и заинтересованных лиц из различных секторов сотрудничали при определении параметров и масштаба развития устойчивой системы городского транспорта.

Результатом процесса явилось не только определение параметров и масштаба развития устойчивой системы городского транспорта, но и разработка единого видения функционального развития города и региона. Ключом к будущему Пярну является высокое качество городской среды и жизни населения.

*Источник:
BUSTRIP/Информационный бюллетень 3, сентябрь 2007 г.,
http://www.bustrip-project.net/documents/BUSTRIP_n13.pdf*



КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СОГЛАСИЯ²³

ОПИСАНИЕ:

Это форум, в рамках которого, группа граждан, выбранных из широкого круга общественности, задает «экспертам» вопросы по различным темам, оценивает ответы, обсуждает поднятые темы, формулирует и представляет заключение. Конференция для достижения согласия дает простым гражданам возможность участвовать в оценке вопросов и предложений. Конференция является диалогом между экспертами и гражданами, она открыта для широкой публики и СМИ. Отдельная группа граждан играет ведущую роль, так как именно они формулируют вопросы, которые будут поставлены на конференции и участвуют в выборе экспертов, которые будут на эти вопросы отвечать. Группе требуется две субботы и два воскресенья на подготовку. Группа экспертов должна обеспечить обсуждение всех противоположных точек зрения и возникающих конфликтов. Общая ответственность за демократичность, справедливость и прозрачность процесса возлагается на комитет, планирующий эту работу.

ЗАДАЧИ:

Предоставить гражданам возможность высказаться по вопросам жизни сообщества, повысить уровень их информированности и предоставить возможность участвовать в обсуждении.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

В конце конференции для достижения согласия должно быть сформулировано заявление, отражающее общую точку зрения всех участников по конкретному вопросу или предложению.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- демонстрирует большое разнообразие взглядов по вопросу
- процесс передачи информации по теме конференции является очень важной образовательной компонентой
- метод полезен для сбора мнений непрофессионалов
- объединяет непрофессионалов и экспертов

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- нет возможности представить все интересы
- ограниченное время для рассмотрения вопросов
- метод отбора на первом этапе может не обеспечить достаточную репрезентативность участия
- процесс на этапе 1 ведет к исключению некоторых потенциальных участников
- требуются значительные ресурсы
- организация, отбор участников и начальный этап проекта связаны с большими затратами
- процесс отбора «панели» может оказаться сложным. Для определения участия представителей соответствующих групп необходимо проведение анализа круга заинтересованных сторон.
- требуется быстрая подготовка отчетов и выводов
- для успеха конференции чрезвычайно важен выбор эффективно работающего фасилитатора

МЕТОД ПРИМЕНЯЕТСЯ:

- для решения спорных вопросов общественной значимости
- для обсуждения вопросов, связанных с управлением, наукой или технологией
- в тех случаях, когда граждане считают, что их мнение не слышат
- для вовлечения граждан, выявления важных для сообщества вопросов, развития потенциала, разработки плана действий, информирования по конкретному вопросу

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

2 – 10 человек

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

от 2 до 12 месяцев: подготовительная демонстрация и лекции для группы по темам дискуссии, затем трехдневная конференция.



Пример: Конференция для достижения согласия в Норвегии

Цель конференции заключалась в повышении информированности граждан по вопросу генетически модифицированных продуктов питания, а также в том, чтобы продемонстрировать ценность осуществления пилотного проекта по введению метода конференций для достижения согласия в практику работы людей, определяющих политику в Норвегии.

Это была первая конференция подобного рода с участием непрофессионалов в Норвегии. В 1996 году конференция для достижения согласия прошла оценку Норвежского института исследований в науке и высшем образовании, независимого исследовательского учреждения, которое представило свой отчет в апреле 1997 года. В ходе оценки все участники заполнили анкету. Во время проведения оценки особое внимание уделялось вопросам организации и самому процессу.

Национальный комитет по этике в области научных исследований и биотехнологии Норвегии Консультативный совет по биотехнологии инициировали и организовали открытую встречу по вопросу употребления генетически модифицированных продуктов питания (Осло, 15-16 ноября 2000 года). Данное мероприятие явилось следствием конференции для достижения согласия, состоявшейся в 1996 г.

Конференция 2000 года ставила две задачи:

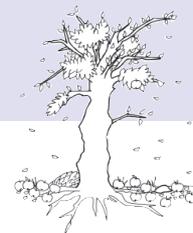
- Подвести итоги научно – исследовательской работы, проводившейся начиная с 1996 года в области генетически модифицированных продуктов питания.
- Обсудить и решить вопрос о введении моратория на производство и ввоз генетически модифицированных продуктов питания.

Снова была приглашена та же группа непрофессионалов (15 из 16, участвовавших в первый раз), которая имели возможность задать вопросы группе экспертов. Для подготовки вопросов экспертам каждый непрофессионал индивидуально получил печатные материалы. Ответы на вопросы стали основой для подготовки заключения.

Следствием явилось повышение информированности населения по данному вопросу. Позже, опыт проведения конференции использовался в качестве модели вовлечения общественности в Норвегии. С тех пор был проведен ряд конференций для достижения согласия (особенно, в сфере медицины и технологии). Отчет непрофессионалов, представленный на конференции 1996 года, стал частью материалов, ставших основой для обсуждения моратория в октябре 2000 года.

Источник:

Алф, Дж. Мюркрид (2001): Конференция для достижения согласия по вопросу генетически модифицированных продуктов питания в Норвегии. Публикация ОЭСР (2001) Граждане как партнеры: информация, консультации и общественное участие в сфере определения политики.
<http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/2537449.pdf>



ДЕЛЬФИЙСКИЙ ПРОЦЕСС²³

ОПИСАНИЕ:

Дельфийский метод основывается на структурированном сборе и тщательном отборе информации, полученной от группы экспертов посредством ряда опросов и контроля. В этих целях заполняется ряд анкет и затем происходит контролируемый процесс получения обратной связи. Люди с разным уровнем знаний или интересов, связанных с конкретной проблемой, участвуют в серии запланированных и хорошо организованных дискуссий (либо при личном присутствии, либо заочно). Дельфийский процесс напоминает фокус-группы, однако, дельфийские группы могут не встречаться в физическом смысле. Данный метод помогает выработать идеи и достигать согласия среди людей, обладающих знаниями, которыми они готовы поделиться, но не имеющими возможность контактировать друг с другом. Он применяется для выработки основанных на фактах решений и стратегий, которые отражают экспертное мнение по четко определенным вопросам. Поскольку вклад является анонимным, различные точки зрения рассматриваются с равным вниманием.

ЗАДАЧИ:

Дельфийский процесс ставит своей задачей вовлечение большого числа заинтересованных сторон в процесс поиска согласия, при этом участникам нет необходимости покидать свое обычное место нахождения. Как правило, процесс связан с рассылкой документов или вариантов решений по электронной или по традиционной почте; что необходимо для того, чтобы все комментарии и предложения были учтены.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Дельфийский процесс должен приводить к разработке комплекса согласованных рекомендаций, основанных на опыте работы во всех связанных с темой сферах. Данный метод дает возможность экспертам систематически работать со сложными вопросами. Цикл за циклом происходит обмен необходимой информацией и процесс обучения участников группы. На основе более полной информации возможна и выработка рекомендаций. Метод дает возможность осуществлять достоверное и творческое изучение идей и способствует подготовке информации, необходимой для принятия решений.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Дает возможность большому числу заинтересованных сторон, географически удаленных друг от друга, обмениваться идеями и приходиться к согласованному решению
- Может применяться в случае сложных вопросов
- Метод является демократичным и прозрачным
- Дает хорошие результаты при выработке согласованного решения
- Может проходить в режиме он-лайн и при личном присутствии.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Может оказаться затратным
- Необходимо оценивать и распространять большой объем данных
- Организаторы затрачивают очень много времени (возможно, несколько месяцев)
- Заинтересованность и приверженность участников могут уменьшиться, если проект длится слишком долго, или если у них есть другие обязательства.

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- Соответствующие средства коммуникации
- Участникам должна быть предоставлена соответствующая техническая информация

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

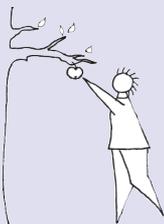
- Для обеспечения возможности обмена мнениями большой группе; респонденты могут учиться, используя опыт друга друга
- В тех случаях, когда время и деньги не позволяют группе встречаться часто
- В тех случаях, когда для более эффективной работы требуется большее число участников, чем возможно при личном участии
- В ситуации, когда проблема не имеет точного аналитического и технического решения, однако субъективное мнение на коллективной основе может быть полезным.

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

Индивидуально или, в среднем, 2 – 12 человек

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

в среднем: от 6 недель до 6 месяцев



Пример: Дельфийский процесс в Германии

В рамках дельфийского процесса ставилась задача собрать соответствующую информацию по темам, важным для будущих исследовательских транснациональных программ в сфере транспорта.

Исследовательская программа ERA-NET TRANSPORT (ENT) является совместной для 11 европейских стран, которые стремятся к эффективному транснациональному сотрудничеству в сфере научно – исследовательской работы для транспорта. Программа ENT представляет европейское видение научно-исследовательской работы в сфере транспорта.

Дельфийский проект был осуществлен в 2004 году, в нем приняли участие более 25 европейских экспертов в области транспорта, они ответили на вопросы двух анкет и присутствовали на одном семинаре в целях конкретизации тем. В рамках дельфийского процесса была осуществлена попытка подготовить список исследовательских тем, расставленных по приоритетам и согласованных как темы, интересные для сотрудничества нескольких европейских стран. Подготовка списка осуществлялась в несколько этапов. Сначала, экспертам из разных стран был задан вопрос о тенденциях и политических подходах, которые им представляются важными и требуют изучения в долгосрочной перспективе.

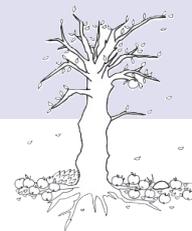
На втором этапе список был сокращен до приоритетных тем, и экспертов попросили представить их идеи относительно важных инструментов политики, которые необходимо разработать на уровне межрегионального сотрудничества. На третьем этапе внимание уделялось широкому кругу исследовательских вопросов.

На основе результатов дельфийского проекта в марте 2005 года был проведен политический семинар. Среди участников были люди, принимающие стратегические решения по вопросам исследований транспортных систем стран-участниц проекта ENT. На семинаре также присутствовали представители министерств и национальных исследовательских учреждений.

Результаты дельфийского проекта обсуждались на политическом семинаре «Темы будущих транснациональных исследовательских программ в сфере транспорта». Девять исследовательских тем было выделено в качестве наиболее важных в рамках будущих инициатив.

Источник:

*ERA-NET Transport (2005): Темы будущих транснациональных исследовательских программ в сфере транспорта – Протокол политического семинара. 3-4 марта, Гаага.
http://www.transport-era.net/neu/fileadmin/document/ENT_WP2_del2.2_Appendix_II_FINAL_v5.pdf*



ОПИСАНИЕ:

Фокус-группы – это дискуссионные группы, состоящие из людей, отобранных по конкретным критериям (возраст, пол, пользователь услугой) и приглашенных принять участие в работе по конкретной теме. Как правило, фокус-группа работает в течение 1-2 часов. Ключом к успеху фокус-группы является эффективное ведение встречи, поэтому важно иметь хорошо подготовленного и независимого фасилитатора..

Именно модератор должен сделать все необходимое, чтобы дискуссия шла в соответствующем русле, при этом он не имеет права навязывать свои взгляды и позволять определенным участникам доминировать в дискуссии.

Фокус-группы хорошо использовать на начальном этапе изучения и разработки творческих идей, когда требуется широкое представление о вопросе или услуге, нужны новые идеи или испытываются альтернативные стратегии. Фокус-группы менее затратны, их можно организовать быстрее, чем подробные интервью, и при этом дискуссия может дать новые идеи, так как участники стимулируют друг друга.

ЗАДАЧИ:

Задача фокус-группы состоит в том, чтобы сформулировать вопросы, вызывающие наибольшую озабоченность отобранной группы. Если эти вопросы выяснены, легче подобрать предпочтительные решения или определить, какие проблемы мешают осуществить предложение.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Детальная информация о вопросах, вызывающих озабоченность граждан
- Изменение взглядов людей
- Повышение способности защитить свои интересы
- Улучшение качества услуг
- Определение потребностей/желаний
- Разрешение конфликтных ситуаций

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Относительно недорогой, простой метод и гибкий формат для стимуляции мыслительного процесса людей
- Может использоваться для разработки предварительной концепции по поставленным проблемам

- Полезен для определения причин пристрастий и предрасположений граждан
- Относительно просто организовать, особенно если уже установлены контакты с людьми, которых вы будете приглашать
- Люди чувствуют себя в группе более уверенно
- Метод может применяться для работы с самыми разными группами людей

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- При применении в конце процесса без других способов вовлечения, он не дает перспектив длительного вовлечения и участия на раннем этапе
- Некая группа со своими интересами может оказаться доминирующей
- Полученная обратная связь может оказаться недостаточно репрезентативной для данного сообщества
- Официальные слушания могут смущать людей и ограничивать их комментарии
- Исключаются из дискуссии люди с плохой речью, а также социально незащищенные

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- В тех случаях, когда население может высказать мнение, но не имеет возможности оказать прямое влияние на рекомендации
- В тех случаях, когда полезна более широкая дискуссия, и когда она соответствует ситуации
- Для того, чтобы выяснить, что конкретная группа думает или представляет, например, о вашей услуге
- Для разъяснения восприятия и определений, для сравнения точек зрения и опыта и для выработки новых идей
- Для испытания альтернативных стратегий
- В том случае, когда люди находятся в сходных обстоятельствах/имеют одинаковый статус

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

- 8 – 10 участников + фасилитатор

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

- 1-2 часа



Практический пример: Фокус-группы в Латвии

Латвия разработала стратегию устойчивого развития «Латвия 2030», в соответствии с которой Латвия 2030 года будет страной ответственных людей с демократическим правительством. Для достижения цели программы «Латвия 2030» рабочая группа провела исследование, чтобы определить исходную точку. Данное исследование помогло получить общее представление о людях. Кроме того, была образована дискуссионная фокус-группа. Данная работа проходила 30 января 2008 года.

Фокус-группа состояла из шести участников – трех женщин и такого же числа мужчин. Приглашенные к дискуссии участники были молодыми людьми в возрасте от 20 до 30 лет, они представляли разные профессии, но занимали примерно одинаковые должности.

Основной задачей создания дискуссионной фокус-группы было углубление представления о барьерах на пути устойчивого разумного потребления. Разговор лицом к лицу дает лучшее представление о мнениях респондентов. Важно было также посмотреть, являются ли выявленные препятствия столь же значимыми и в данном случае и, во-вторых, выяснить существуют ли иные факторы, препятствующие устойчивому разумному потреблению. Дискуссия велась под аудиозапись, которая затем расшифровывалась с помощью записей, которые велись в ходе определения препятствий для устойчивого и разумного потребления.

Участников просили выразить свое отношение к идее устойчивого потребления, рассказать о своем повседневном поведении, о восприятии барьеров и о мотивации к устойчивому и разумному потреблению. Обсуждались некоторые темы, связанные с устойчивым потреблением, а именно: отходы, транспорт, энергия, использование воды, товары домашнего обихода, путешествия и другие темы.

В результате работы дискуссионной фокус-группы исследователи смогли лучше понять, что препятствует устойчивому развитию в Латвии. Ниже представлены три основных вывода:

1. Потребители имеют недостаточное количество информации. Причиной этого является плохо налаженная коммуникация между производителями и потребителями.
2. Отсутствие возможности является еще одной причиной, препятствующей устойчивому и разумному потреблению.
3. Люди считают, что приобретение экологических товаров обходится слишком дорого и экологически разумное поведение также слишком дорого.

Источник:

Auzāne, Baiba & Elere, Lelde (2008): Sustainable consumption in Latvia – Barriers and consumer attitude. "Latvia 2030"-project. latvija2030.lv/upload/sustainable_consumption_in_latvia.doc



КОНФЕРЕНЦИЯ «В ПОИСКАХ КОНЦЕПЦИИ БУДУЩЕГО»²⁵

ОПИСАНИЕ:

Конференция «В поисках концепции будущего» представляет собой метод достижения общего видения ожидаемого будущего для местного сообщества. Это попытка объединить усилия тех, кто наделен властью принимать решения, и тех, на кого эти решения повлияют в попытке прийти к согласию при разработке плана действий. Данный метод побуждает людей мыслить глобально, сосредоточивать внимание на будущем, определять общие позиции и принимать на себя обязательства действовать. Результаты открыто фиксируются на листах бумаги (флипчартах).

ЗАДАЧИ:

Конференция «В поисках концепции будущего» помогает группе людей разработать варианты будущего развития и прийти к согласию относительно плана действий, который можно реально осуществить.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Конференция «В поисках будущего» дает возможность разработать реалистичный план, включающий потребности и желания как тех, на кого его выполнение повлияет, так и тех, кто принимает решения о его выполнении.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- метод полезен при определении проблем на ранних этапах процесса
- помогает в выявлении приоритетных вопросов
- может помочь в организации процесса вовлечения заинтересованных сторон
- может помочь понять, кого следует вовлекать в процесс совместной работы, и как получить поддержку текущего процесса
- граждане получают больше информации и могут лучше выражать свои мнения

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- может оказаться трудным добиться полной приверженности со стороны всех участников
- длительные сроки могут негативно повлиять на возможность заинтересованных сторон принимать участие в процессе
- недостаточный контроль результата

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- в тех случаях, когда требуется объединение усилий большого круга людей и когда детальную дискуссию надо преобразовать в план действий
- для того, чтобы привлечь граждан и развить потенциал сообщества
- для разработки плана действий
- для достижения согласия на ранних этапах процесса принятия решений

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

могут участвовать от 20 до 500 человек; следует приглашать все заинтересованные стороны

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

в среднем, от 6 недель до 6 месяцев



Пример: Конференция «В поисках концепции будущего» в Упсале, Швеция

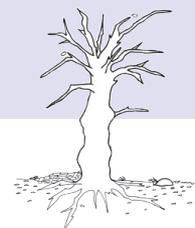
Целью конференции было вовлечение в дискуссию о проблеме насилия в городе граждан и заинтересованных сторон из разных социальных слоев.

Конференция на тему «Культура мира и ненасилия в Упсале» началась в 1999 году. Она была организована женщиной из Христианского Совета Швеции. В работе группы по разработке проекта приняли участие глава департамента по делам молодежи городского совета и начальник полиции. Метод поиска концепции будущего использовался для вовлечения граждан и заинтересованных сторон из всех социальных групп. Было решено сформировать следующие группы заинтересованных сторон: представители бизнеса, политики, СМИ, системы социального обслуживания, центров для молодежи и представители сферы культуры. В каждой группе присутствовала также молодежь.

В целом состоялось 12 встреч, в которых приняли участие 45 человек. Участники были разделены на три группы и работали вместе, обсуждая насилие, приводя примеры из собственного опыта и размышляя о концепции идеального будущего.

В последний день работы были представлены три проекта. Одна группа сосредоточила внимание на диалоге, теме, очень ярко прозвучавшей во время встречи, и в настоящее время они разрабатывают программу обучения, чтобы молодые люди могли работать в школах и учить других молодых жить без насилия. Другая группа работала над проблемой молодежной культуры в Упсале, а третья группа разрабатывала планы действий, объединяющих людей вокруг темы «Как, работая вместе, мы можем достичь большего результата?»

Источник:
<http://www.futuresearch.net/method/applications/world/europe/upsala.cfm>



НОМИНАЛЬНЫЕ ГРУППЫ^{21,22}

ОПИСАНИЕ:

Номинальные группы являются группами только по названию. Данный метод исключает социальную и психологическую динамику группового поведения, которая может сдерживать креативность отдельных людей и препятствовать их участию в дискуссии. Метод номинальной группы является альтернативой методу «мозгового штурма», при котором выработка идей, групповая дискуссия и систематическое голосование помогают группе выбрать предпочтительное решение.

1. Идея: в течении 5 – 10 минут участники записывают свои мысли по заданной теме.
2. Каждый участник представляет свои идеи, начиная с лучшей, которые фиксируются
3. Разъяснение: каждая идея обсуждается и получает свой номер, и похожие идеи группируются,
4. Участники голосуют за пронумерованные идеи по согласованной системе голосования.
5. Действия: группа обсуждает план действий на основе результатов голосования для достижения согласия по решению поставленной проблемы.

ЗАДАЧИ:

- Расширить участие при формулировании проблемы, ее решении и при планировании программы.
- Представить сбалансированный круг мнений сообщества или группы.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Творческое решение проблемы и достигнутое в группе решение при высокой точности учета индивидуальных мнений.
- Согласие в группе относительно идей, выдвинутых с помощью структурированного процесса.
- Индивидуальные идеи и мнения совмещаются и группируются для вынесения коллективного суждения.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Обеспечивает вклад со стороны всех участников и широкий круг ответов
- Метод полезен для вынесения решений демократическим путем
- Метод полезен при разработке идей и решений, а также при сборе фактического материала

- Повышается результативность совместных встреч, баланс и активность участия

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Требуется опытный фасилитатор и определенные физические условия
- Метод позволяет работать только с одним вопросом одновременно (метод одной цели)
- Не пригоден для решения более простых задач требующих участия менее структурированных интерактивных групп
- Необходимо устанавливать четкие правила
- Не пригоден для ситуаций, когда результат заранее известен и требуется полное согласие
- Может оказаться трудным убедить людей использовать метод
- Занимает довольно много времени, как правило, 60 – 90 минут

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- независимый фасилитатор
- люди, ведущие записи
- листы бумаги для ответов
- скрепленные листы бумаги

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- для сбалансированного и углубленного участия, объединения широкого круга идей и трансформирования детальной дискуссии в план действий
- для определения элементов конфликтной ситуации в сложных условиях принятия решений
- для определения элементов программы решения (исследование решения) и определения приоритетов, когда суждения нескольких человек должны быть расшифрованы и преобразованы в групповое решение
- широко применяется в области здравоохранения, образования, социального обеспечения и в промышленности для исследования возможных проблем и решений

Количество участников: около 10 человек в группе

Необходимое время: как правило, от 3 до 5 часов



Пример: Номинальная группа в Эстонии

Целью применения метода номинальной группы было выяснения мнения акушеров в Эстонии и других работников сферы здравоохранения о ситуации в стране в условиях распространения инфекций, передающихся половым путем, ВИЧ инфекции.

Со времени начала проведения реформ в сфере здравоохранения в 1992 году в Эстонии произошло резкое уменьшение числа акушеров и выпускников акушерских факультетов. В то же время наблюдался быстрый рост распространения инфекций, передающихся половым путем, а затем и ВИЧ инфекции.

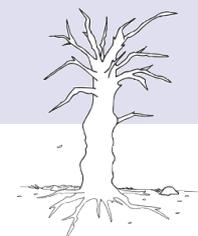
На основе частично структурированных интервью были составлены анкеты, содержавшие 32 вопроса. Анкеты были разосланы всем акушерам Эстонии, и ответы позволили получить необходимые данные. Метод номинальной группы с участием ключевых заинтересованных сторон использовался для того, чтобы определить, насколько они согласны с результатами, полученными на основании анкет.

Совпадение с результатами анкетирования составило 75%. Не наблюдалось существенной зависимости между удовлетворением от работы и такими индивидуальными показателями, как возраст, этническое происхождение, работа за границей, повышенный уровень ответственности, участие в работе в послеродовой период и консультирование. Однако стала очевидной существенная взаимосвязь между удовлетворенностью от работы и заработной платой. Процесс работы группы показал, что нет единого отношения к роли семейных врачей и акушеров в дородовой период, однако, существует единое мнение о том, что акушеры должны более активно участвовать в послеродовой период, и что их обязанности должны быть более точно определены.

В результате, данный процесс дал ясное представление о весьма деликатных вопросах для эстонских акушеров (почти половина из них не довольна своей работой, особенно, оплатой труда). Метод также показал, что вопрос снижения числа аборт и уровня распространения ВИЧ инфекции является острой задачей для Эстонии и что акушеры могут помочь в решении этой проблемы, как они это уже делают в соседних странах Северной Европы.

Источник:

<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.0001-6349.2005.00744.x?journalCode=aog>



ОТКРЫТОЕ ПРОСТРАНСТВО^{21,22}

ОПИСАНИЕ:

Метод «открытого пространства» создает весьма демократичные условия, которые дают возможность любой группе людей (от 20 до 500 человек) разрабатывать свою программу дискуссий практически на любую тему почти без подготовки. Метод особенно удобно применять при обсуждении общих вопросов политики, для создания атмосферы энтузиазма и для решения острых вопросов, требующих немедленных действий. Данный метод включает всех заинтересованных лиц, и поэтому является подходом, охватывающим всю систему. Основу метода «открытого пространства» составляет ощущение причастности к вопросам, которые граждане хотят рассматривать. Мероприятия в рамках «открытого пространства» организуются на основе

четырёх следующих принципов:

1. Любой пришедший является нужным человеком
 2. Все, что происходит и есть то, что должно происходить.
 3. Когда бы все ни начиналось, начинается в правильное время.
 4. Все заканчивается, когда и должно заканчиваться.
- Процесс начинается, когда участники садятся в круг и сами решают, какие вопросы обсуждать, как правило, под руководством фасилитатора. Участники сами управляют этими заседаниями в рамках простых принципов и правил. На каждом заседании разрабатывается список действий и решается, кто будет их осуществлять.

ЗАДАЧИ:

Метод «открытого пространства» помогает выявить важные проблемы, обсудить их и принять план действий.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

План действий для решения ряда выявленных проблем.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Можно быстро формировать план действий
- Высокий уровень участия
- Относительно низкий уровень расходов

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Процесс может показаться хаотичным
- Все участники должны получать письменный отчет за день, что требует наличия ксерокса или человека, печатающего эти руководства.
- Иногда трудно добиться присутствия большого числа людей

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- место проведения, где можно поставить стулья в круг (питание)
- информационная доска с указанием места проведения заседаний
- информационные плакаты с принципами и правилами

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- для того, чтобы собрать большое число людей и трансформировать дискуссии в планы действий

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

при определении важных вопросов от 20 до 500



Пример: открытое пространство в Риге, Латвия

В декабре 2004 в рамках проекта Калнсиема в Риге было проведено мероприятие «Открытое пространство». Цель самого проекта заключается в модернизации и реставрации исторической улицы Калнсиема в центре города. Данный проект способствовал развитию культуры демократии и вовлечению граждан. Организованное в его рамках «Открытое пространство» было поддержано партнером из Германии, Фондом Фридриха

Эберта. Данный метод был выбран, поскольку он ориентирован на действия, способствует вовлечению граждан, позволяет решить ранее неизвестные, потенциально конфликтные вопросы и учитывать разнообразные интересы.

Цель «Открытого пространства» заключалась в определении интересов, в создании сети взаимодействия между различными группами, в определении общих целей, разработке идей и инициатив и выработке плана их реализации. Все участники имели возможность предложить свою тему для обсуждения, могли участвовать в работе четырех различных групп и использовать методологию визуализации дискуссии – прием размещения написанных самим участником предложений и аргументов на стене.

Мероприятие «Открытое пространство» было проведено с большим успехом. По своей инициативе участники пришли к согласию относительно семи конкретных действий, которые будут реализованы на протяжении последующих месяцев:

- выставлять информацию об общественных проектах в витринах магазинов на улице Калнсиема
- выставлять на улице предметы, которые могут привлечь внимание к проекту
- провести исследование исторического развития улицы
- проект поддерживает интересы вовлеченных действующих лиц (возможно создание организации по инициативе граждан)
- создание информационного центра по проекту, в котором граждане могут получить консультации по различным аспектам развития города, охране памятников и жизни в исторических деревянных зданиях; и в качестве долгосрочной перспективы, появление дружелюбно настроенной по отношению к гражданам администрации, которая работает в сотрудничестве с соседними районами.
- проведение экспертной оценки будущего развития. Критический анализ стратегии городского правительства, проводимый с участием граждан и независимых экспертов
- строительство детской площадки по инициативе некоторых граждан

Обратная связь, полученная от участников, была исключительно положительной. Впечатление граждан о том, что «их впервые воспринимали всерьез» говорит о необходимости такого рода поддержки для гражданского общества. Все мероприятие было прозрачным, люди проявили готовность брать на себя ответственность и высказали страстное желание более активного личного участия. Все это дает надежду на проведение дальнейшей дискуссии о развитии Калнсиема. Также было высказано пожелание создать организацию, которая будет сотрудничать с администрацией г.Риги в интересах населения.

Источник:

http://www.fes-baltic.lv/cms/upload/dokumente/Kalneciema_iela.pdf



МЕТОД ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ²⁶

ОПИСАНИЕ:

При применении данного метода приглашается третья сторона, независимый эксперт по определенной теме. Он содействует вовлечению заинтересованных сторон и проводит базовую проверку процесса. Цель применения метода экспертной оценки заключается в использовании объективной точки зрения другой организации, уже принимавшей участие в подобном процессе, который город хотел бы оценить. «Эксперта» представляет один человек или несколько лиц, «критически оценивающих друзей», обладающих схожим или более богатым опытом в подобной роли. Метод включает предварительную оценку, визит с оценкой и обратную связь. Экспертная группа должна заранее решить, с кем они хотят встретиться во время посещения. Как правило, следует организовать встречи с командой, которая непосредственно применяет практику экспертной оценки, с руководством и с муниципальными политиками, ответственными за данную сферу.

ЗАДАЧИ:

Метод экспертной оценки дает возможность муниципалитету воспользоваться опытом «критически оценивающих друзей» и провести оценку и проверку достижений и перспектив на будущее.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

основным результатом является отчет, включающий «вопросы, которые необходимо рассмотреть» и «рекомендации относительно будущих действий».

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Дает независимый взгляд на достижения, на прогресс
- Возможность обмена опытом
- Возможность проведения сравнения и обмен информацией
- Помогает определить ключевые вопросы, требующие рассмотрения, и дает рекомендации по действиям
- Метод используется как основа
- Помогает выявить хорошую и успешную практику

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Высокая стоимость
- Длительное время подготовки и написания отчета (1 – 2 месяца)
- Активное вовлечение заинтересованных сторон зависит от программы посещения с экспертной оценкой

НЕОБХОДИМЫЕ ОСОБЫЕ РЕСУРСЫ:

- место для работы проверяющей команды, оборудованное техническими средствами

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- для независимой оценки достижений и успеха, перспектив на будущее, для проведения сравнительного анализа
- для определения сильных и слабых сторон
- для проведения базовой оценки и анализа пробелов

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

3 – 7 человек (руководитель экспертной группы, 2 – 3 члена группы, резервные члены группы, на случай возникновения непредвиденных обстоятельств)

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ:

2 – 3 месяца



Пример: Метод экспертной оценки в Гдыне, Польша

Город Гдыня участвует в проекте «БАСТРИП» (BUSTRIP), который финансируется ЕС и проводится под руководством Комиссии СБГ по охране окружающей среды. В Гдыне метод экспертной оценки использовался при изучении возможностей планирования в транспортном секторе.

Цель заключалась в том, чтобы получить более ясную картину, полезные комментарии и толчок к разработке плана устойчивого развития городского транспорта.

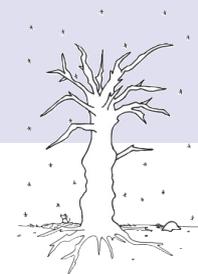
В команду экспертной группы входили коллеги из Турку, Финляндия, Тарту, Эстония и Каунаса, Литва (все являются участниками «БАСТРИП»), а также члены Комиссии СБГ по охране окружающей среды.

«Критически оценивающие друзья» изучили отчет, подготовленный в Гдыне и содержащий самооценку, обсудили достигнутый в городе прогресс, сформулировали проблемы и важные задачи. Команда, проводившая предварительную оценку, встретилась с различными заинтересованными сторонами в Гдыне, включая бизнесменов и граждан. Команда также провела испытание транспортной системы.

Цель города состояла в получении новых идей для развития устойчивой системы городского транспорта, системы, которая обеспечивает доступ гражданам с различными потребностями, является безопасной, бесшумной, недорогой и работает эффективно, предлагая различные виды транспорта. При этом внимание уделяется сокращению объемов выбросов и отходов, использованию возобновляемых источников и минимальному воздействию при использовании земли.

Команда экспертов изучила в городе процессы, связанные с данной целью, выявила слабые и сильные стороны, подготовила комментарии и рекомендации, которые легли в основу отчета по окончании процесса оценки.

*Источник:
Комиссия СБГ по охране окружающей среды (2007) Движемся Устойчиво – Рекомендации по устойчивому развитию городского транспорта*



ОБЩЕСТВЕННЫЕ СЛУШАНИЯ²⁷

ОПИСАНИЕ:

Общественные слушания являются формой публичных встреч, количество участников которых ограничивается только размером помещения. Как правило, данный метод вовлекает только заинтересованных граждан. Для организации встреч необходимо четкое определение времени и места встречи общественности и других заинтересованных сторон, на которой может быть представлена информация, могут быть заданы вопросы властям для рассмотрения.

ЗАДАЧИ:

Общественные слушания проводятся перед принятием решения с целью выяснения позиций всех заинтересованных сторон, регистрации их и использования при вынесении решения. Метод рассчитан на получение вклада от сообщества на базовом уровне, на обмен информацией с широким кругом представителей граждан. Метод часто применяется в соответствии с требованиями законодательства.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Общественные слушания повышают уровень информированности по конкретным вопросам и предложениям и могут явиться начальным этапом дальнейшего вовлечения.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- Возможность для информирования граждан
- Возможность получить комментарии со стороны сообщества
- Возможность для совершенствования процесса принятия решений
- Возможность минимизировать конфликты

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- Есть люди, которые не считают общественные слушания формой вовлечения граждан
- Если они проводятся в конце процесса, если нет других возможностей вовлечения, слушания не создают условий для раннего и длительного вовлечения

- Группы с особыми интересами могут оказаться доминирующими
- Полученная в данном формате обратная связь не может представлять позицию всего сообщества
- Формальные слушания могут подавлять людей, ограничивать комментарии и вести к исключению из процесса людей с плохо развитой речью и, возможно, людей из социально незащищенных слоев населения.

МЕТОД ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:

- до принятия решения
- для повышения уровня информированности и проведения дискуссии с участниками

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ:

ограничено только размерами места проведения

ВРЕМЯ:

как правило, слушания проходят в течение нескольких часов



Пример: Общественные слушания в Санкт – Петербурге, Россия

Темой состоявшихся в 2005 году слушаний была оценка экологического воздействия при строительстве прокатного завода во Всеволожске, где предполагалось начать плавку первичного алюминия. В случае строительства завода в Петербурге и в Ленинградской области возникла угроза загрязнения. Граждане заняли активную позицию (около 90% населения были против строительства), что позволило провести административные общественные слушания, в ходе которых независимые эксперты оценивали проект и советовались с заинтересованными сторонами.

Впервые в России общественные слушания и подготовка к ним соответствовали мировой практике квази – судебных процессов.

1. Инициатором общественных слушаний была независимая общественная организация.
2. Документы по оценке экологического воздействия Всеволожского завода были открыты для граждан
3. В целях получения объективного мнения к общественным слушаниям были привлечены независимые эксперты.
4. Процедура общественных слушаний состояла из диалога между независимыми экспертами и проектировщиками с участием заинтересованных граждан.

Общественные слушания дали возможность общественности оценить документы по экологическому воздействию и обсудить критически важные вопросы.

Процесс показал, что документы по экологическому воздействию являются недостаточно полными.

Источник:
<http://www.ecoinfo.spb.ru/debate/index.php?id=142>



3. Реализация

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

В процессе практического исполнения метода вовлечения заинтересованных сторон необходимо обратить особое внимание на взаимодействие с заинтересованными сторонами. Недостаточно просто организовать практическое применение метода. Каждый метод вовлечения теснейшим образом связан с взаимодействием с заинтересованными сторонами и между заинтересованными сторонами. Именно поэтому вопрос взаимодействия заслуживает особого внимания.

Процесс начинается с привлечения заинтересованных сторон и затем происходит укрепление потенциала и построение мотивации вовлеченных участников.

Заинтересованные стороны могут быть весьма разными, что иногда влечет за собой возникновение конфликтов: будьте готовы использовать методы разрешения конфликтов для поддержания взаимодействия с заинтересованными сторонами.

ОТБОР ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Присутствие активных участников говорит о высоком качестве процесса. Участники, как правило, являются активными, если они знают, зачем они принимают участие в каких-либо действиях. Необходимо создать ощущение общей целенаправленности действий, процесс должен быть простым и личностным, чтобы каждая заинтересованная сторона имела возможность вступить в диалог.

Необходимо определить критерии отбора. В этом могут помочь описанные ранее принципы вовлечения. Критерии часто связаны с демографическими и социальными параметрами: пол, возраст, образование, место жительства, сфера занятости, социальный статус. Не следует забывать о гражданах с особыми потребностями и о детях – чем разностороннее круг, тем лучше. При использовании некоторых методов предполагается, что участники представляют население в целом. Постарайтесь сбалансировать число участников из разных групп заинтересованных сторон. Однако на практике добиться этого достаточно трудно.

У каждого участника есть и интерес, и полномочия – от организации, от своей профессиональной группы и свой собственный – и, безусловно, у каждого есть ожидания! Необходимо помнить, что процесс вовлечения должен быть гибким и ориентированным на развитие. На начальном этапе не следует вовлекать тех, кто не хочет быть участником. Иногда новые заинтересованные стороны проявляются уже в процессе работы. Важно, чтобы процесс вовлечения можно было изменить в соответствии с увеличением числа участников. Вовлечение заинтересованных сторон помогает создать чувство сопричастности и ощущение достигнутого результата вследствие совместной работы над решением проблемы. Подобный успех побуждает к участию других представителей сообщества и органов власти.

Продумайте как, следуя вашему плану коммуникаций, выйти на эти целевые группы. Важно установить контакт с заинтересованными сторонами заранее, с запасом времени, до начала первого мероприятия. Установить контакт с заинтересованными сторонами можно, используя объявления в газетах, по телефону или лично. Наилучшим приемом является личное обращение.

УКРЕПЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА

Следует определить потребности, связанные с укреплением потенциала. Настоящее участие связано с рядом предварительных условий. Например, местным жителям необходимо расширить свой потенциал для того, чтобы участвовать в процессе, что включает лучшее понимание вопроса, выполнение анализа и планирование еще до момента участия. Потенциал необходим для лучшего понимания вопроса, выполнения анализа и планирования еще до момента участия. Следует выделить достаточное время и создать условия для участия всех членов сообщества.¹⁵ Только те заинтересованные стороны, кто вооружен знанием и имеют потенциал, будут участвовать как «социальные действующие лица».¹⁷

Все указанные ниже потребности в обучении связаны с развитием навыков и процессов, которые помогут местным властям и заинтересованным сторонам работать совместно более эффективно, решать проблемы коммуникации, вовлечения и управления изменениями.

- Навыки межличностной и групповой коммуникации

Навыки включают: умение активно слушать, общаться в положительном тоне, уверенно вести переговоры, оказывать помощь, строить отношения и разрешать конфликты.

- Управление процессом вовлечения и другими процессами, связанными с участием

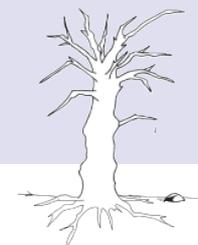
К данной теме относится более широкое понимание процессов вовлечения и ожидаемых, и возможных результатов.

- Управление стрессом

Работа с людьми может приводить к стрессу. Знакомство с базовыми принципами разрядки может эффективно помочь в данной ситуации.¹⁵

Ниже представлены некоторые методы, которые помогают создать у участников ощущение силы и уверенности:

- С помощью общего видения, через постановку задач создать ощущение причастности
- Убедитесь в том, что все достаточно хорошо подготовлены и информированы. Предложите краткий инструктаж, информацию, необходимую знать заранее.
- Убедитесь в том, что заинтересованные стороны доверяют организаторам и готовы принять их помощь в ходе процесса.
- Пригласите заинтересованные стороны участвовать в определении условий совместной работы.
- Предоставьте право голоса маргинальным группам и меньшинствам.
- Поддерживайте открытую и честную дискуссию.
- Уважайте все мнения.
- Помните о «языке тела», иногда он говорит не то же, что ваши слова.



3. Реализация

СОЗДАНИЕ МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ

В ходе всего процесса вовлечения необходимо поддерживать достаточно высокий уровень мотивации у заинтересованных сторон. Частично мотивацию можно поддерживать, если удастся преодолеть различия в уровне влияния, которое заинтересованные стороны могут оказать, а также, если участники имеют возможность получать и давать обратную связь. Важно также создать условия, при которых заинтересованные стороны могут вносить свой вклад на протяжении всего процесса. Именно в этих условиях участники чувствуют себя сопричастными процессу, и интерактивная природа процесса вовлечения становится очевидной.

Несколько мыслей относительно продолжения участия и поддержания энтузиазма и мотивации.¹⁵

- Начинайте с небольших, управляемых процессов, или разделите крупные проекты на более мелкие части;
- Фиксируйте и отмечайте позитивные изменения для того, чтобы заинтересованные стороны чувствовали, что их участие значимо и что что-то будет сделано;;
- Поддерживайте устойчивую структуру процесса, чтобы участники доверяли процессу и знали, что существует большая вероятность реальных результатов;
- Продемонстрируйте преимущества сотрудничества, покажите, в чем будет состоять выигрыш участников, и в чем дополнительная ценность процесса;
- Постоянно подчеркивайте успехи и достижения;
- Получайте удовольствие – общайтесь после встреч, планируйте совместные мероприятия.

Организаторы процесса должны показать участникам готовность воспринимать их идеи и говорить с людьми, с которыми раньше никогда не говорили.

ФАСИЛИТАТОР

Успех процесса в значительной степени зависит от хорошего фасилитатора/ведущего. Фасилитатор должен быть ролевой моделью для участников. Он (или она) должен уметь вдохновлять, создавать атмосферу доверия и вести процесс к поставленным заранее целям. Фасилитатор должен обеспечить плавный «ход» мероприятия и предупреждать возникновение открытых конфликтов, способных разрушить процесс. Он /она должен быть независимым, особенно в ситуации, когда мнения глубоко полярны. Независимость очень важна для создания атмосферы доверия. В тех случаях, когда важно подчеркнуть значение мероприятия, в качестве ведущего стоит пригласить известного политического деятеля.

ПРОДВИЖЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

В процессе практического осуществления процесса важная роль принадлежит СМИ. Успех мероприятия и даже сам факт его проведения зависят от того, получает общественность информацию или нет. Информация о процессе выполнения может сопровождаться призывом к сотрудничеству и участию. Очевидно, успех выполнения напрямую зависит от уровня коммуникации, объема доступной информации и участия, которое проистекает из всего выше сказанного. Вовлеченные участники могут еще больше быть мотивированы, если о процессе поступает много информации, для чего могут использоваться различные каналы.

Возможные пути продвижения

- Контакты с местными, государственными и региональными СМИ (пресс-релизы и статьи в поддержку процесса и для иллюстрации темы обсуждения.).
- Реклама в газетах и устная информация.
- Разработка и распространение постеров и листовок.
- Почтовые отправления заинтересованным сторонам.
- Презентации заинтересованных организаций и других групп.
- Подготовка медийного информационного пакета, который будет выдаваться на мероприятии или заранее. Пакет может включать: повестку дня, имена и телефоны контактных лиц, описание философии метода, описание проекта, разъяснение принципа отбора участников, список участников, дополнительную информацию по обсуждаемым вопросам. Как можно более широко используйте для информирования веб-сайт.
- Творческие идеи для привлечения внимания к процессу вовлечения заинтересованных сторон: например, театрализованные представления, загадки на флайерах или в местных газетах, комиксы и такие игры как «Scavenger hunt».

«Хорошее продвижение идеи – это не только предоставление информации. Мы представляем нашу идею целевой аудитории и стараемся сделать ее ясной и понятной, однако, мы не должны забывать предлагать к тому же на каждом этапе привлекательные возможности реализации последующих шагов, а также методы мониторинга и оценки того, насколько продвигаемые нами проекты и программы соответствуют потребностям людей.»

Елена Титова, Начальник сектора экологического просвещения, Санкт Петербург, Россия



3. Реализация

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Говорят, что конфликт, как суп, который должен кипеть, если он варится, но нельзя допустить его выкипания. С этой точки зрения роль местных органов власти состоит в предупреждении и контроле конфликтов, а роль участников конфликтов – иногда в снижении уровня напряженности и разрешении конфликта, но иногда даже в стимулировании конфликта. Конфликты не всегда играют отрицательную роль, временами именно через конфликт можно найти новые инновационные пути совместной работы. Однако, когда конфликт неуправляем, он может привести к таким негативным последствиям как поляризация мнений, разрыв деловых отношений, иррациональное и грубое поведение заинтересованных участников.¹⁵

Частично интерес к общественному участию можно объяснить растущим уровнем недоверия, цинизмом и критическим отношением к профессиональному и научному знанию. Сознательное включение общественности в дискуссии и в процесс выработки политики может считаться решением проблемы отсутствия доверия к местным властям и научному экспертному знанию. Ценность науки признается, но не менее важной является точка зрения граждан в качестве альтернативного метода формулировки проблем.¹⁶ Все это справедливо, но как минимизировать конфликт, возникающий при расширении участия?

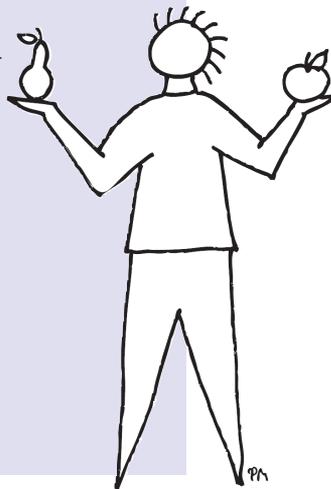
КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ КОНФЛИКТЫ

Для того, чтобы минимизировать конфликт, следует к нему готовиться: собирать информацию и рассуждать так: «Если что-то может быть плохо, оно и будет плохо». Таким образом, пытаясь предугадать возникновение проблемы, вы с большой вероятностью избежите вовлечения в конфликт.

Местные власти готовы к диалогу с заинтересованными сторонами, если они поняли и оценили опыт заинтересованных сторон, факты, эмоции, потребности и интересы. С другой стороны, заинтересованные стороны должны понять условия и обстоятельства, в рамках которых действуют местные органы власти. Тщательно проведенный анализ поможет в достижении этого уровня. На начальном этапе вовлечения заинтересованным сторонам необходимо разъяснить задачи, полномочия, правила и процедуры.

Например, при оценке конфликта можно увидеть четыре типа заинтересованных сторон: участники, претендующие на правовую защиту; участники, имеющие политическое влияние; участники, способные заблокировать переговоры, и участники, имеющие моральные претензии на общественное сочувствие.¹⁷

Как правило, ключом к установлению конструктивных рабочих отношений и минимизации конфликтов является хорошая коммуникация. Тем не менее, конфликт может быть полезен на начальном этапе, так как дает участникам возможность высветить наиболее острые аспекты, вызывающие их недовольство или разочарование. Он также дает возможность людям переоценить свои действия и стимулирует поиск новых решений.¹⁵



НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ РАЗЛИЧИЙ В ХОДЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ВОВЛЕЧЕНИЯ:

- Просто констатируйте свою позицию и свои потребности, не защищайте свою позицию.
- Слушайте, не оспаривайте ценности и логику другого человека.
- Обращайтесь за разъяснениями, не делайте выводов, не интерпретируйте и не анализируйте позицию другой стороны.
- Просите участников разъяснить их критические высказывания. Не отвечайте ударом на удар и не вставайте в оборонительную позицию.
- Акцентируйте внимание на проблеме, а не на личностях.
- Поддерживайте «мозговой штурм», не боритесь за единственное решение.
- Защищайте свои чувства и взгляды, будьте открыты к чувствам других людей, не избегайте столкновения и не уступайте во всем.

КАК РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ?

Ниже вы найдете принципы разрешения конфликтов при вовлечении заинтересованных сторон.²⁸

- Включайте обсуждение различий на раннем этапе вовлечения.
- При ведении переговоров включайте в процесс несколько участников с каждой стороны, чтобы во время возможного кризиса осталась хотя одна заинтересованная сторона, способная работать.
- Будьте готовы предложить многоступенчатый процесс ведения переговоров. Это означает, что если спор не разрешен на одном уровне организационной иерархии, он переходит на более высокий уровень. На каждом этапе процесса переговоры должны вести разные участники.
- Предоставьте потенциальным переговорщикам достаточно полномочий, чтобы люди с разными мнениями не считали, что время тратится впустую.
- Обеспечьте доступ к посредникам (например, уполномоченным по правам человека, медиаторам), которые могут помочь в переговорах и в координации действий при выработке консенсуса.
- Представьте дискутирующим приемы, необходимые для решения проблем, научите их слушать, нащупывать интерес, рассматривать креативные подходы; требуйте, чтобы от обсуждения «позиций» они перешли к обсуждению «интересов».
- Введите в ход дискуссии приемы, которые помогут участникам перейти с позиции права или позиции силы на позицию, основанную на интересах.
- Начиная с малозатратных методов и, только если они не работают, переходите к более дорогим.
- Помните, что заинтересованные стороны хотят быть частью решения, а не проблемы.



4. РЕЗУЛЬТАТЫ

После завершения процесса вовлечения заинтересованных сторон возникает вопрос: Получилось ли? Выполнены ли задачи? Насколько удовлетворены заинтересованные стороны и организаторы?

Помочь ответить на данные вопросы и подготовиться к будущим процессам может тщательно проведенная оценка. При вовлечении заинтересованных сторон оценивать следует процесс, метод и полученные результаты.

ОЦЕНКА И ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА

Оценка является инструментом, который может помочь провести следующий процесс вовлечения более успешно – а он случится совсем скоро!

Как было рекомендовано в Главе 2, оценку следует планировать в начале процесса. Данный подход обеспечивает взаимосвязь между задачами и критериями, дает возможность включить необходимые для учета принципы, а также, по окончании процесса, провести оценку всех его этапов.

Эффективный мониторинг и оценка требуют сбора и анализа данных на протяжении всего процесса. Если вы хотите получить всю необходимую информацию в данный процесс следует включить заинтересованные стороны. В ходе оценки проводится анализ всего, что происходило, и это помогает понять, почему процесс удался, и почему нет.

В оценку входит краткое описание всех предпринятых действий, комментарии к ним, а также разъяснение конкретных достижений и отклонений от поставленных задач.

ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ОЦЕНКИ

Оценка – это важный этап, который дает возможность свести воедино полученные в ходе выполнения уроки и применить опыт для совершенствования последующего процесса. Полученный опыт должен использоваться для формулирования конкретных рекомендаций по изменению процесса. Анализировать и оценивать следует, как процесс (Как осуществлялись действия? Как можно улучшить процесс?), так и результаты (Выполнены ли задачи? Почему? Почему нет? Что требуется изменить для выполнения задач?).

Результатами оценки являются полученные уроки и рекомендации по проведению следующего процесса вовлечения. Вся организация должна быть ознакомлена с информацией об уроках, так как они полезны всем.

Убедитесь в том, что оценка дает ответы на все вопросы, поставленные в отчете. Это означает, что анализ проводится в логической последовательности, что очевидны различия между выводами, рекомендациями и полученными уроками, и что в кратком варианте отчет ясен, понятен и доступен всем заранее определенным аудиториям. Процесс приобретает дополнительную ценность, если в него вовлечь заинтересованные стороны.

ОЦЕНКА

Оценка процесса

Как процесс был запланирован?
Как процесс был организован?
Какова была роль участников?
Были ли соблюдены интересы участников?
Как были учтены различия?
Какова была степень вовлечения?
Вошел ли процесс в рамки бюджета и сроков?
Каковы ожидания, и что вызывает опасения относительно будущего у участников?
Какие возникли проблемы, и как они были разрешены?

Оценка метода

Соответствовал ли выбранный метод ситуации?
Позволил ли он выполнить задачи и достичь целей?
Каковы его сильные и слабые стороны?
Проявились ли культурные и семантические различия?
Как были решены данные трудности?

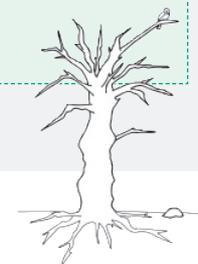
Оценка результата:

Каковы достигнутые результаты? Выполнены ли задачи?
Пришлось ли менять задачи? Почему?
Как результаты повлияли на процесс принятия решений в городе?
Заслуживает ли результат доверия?
Является ли результат исчерпывающим?
Ясно ли, для чего результат применим?
Могут ли результат применять другие пользователи?

ОТЧЕТ

Отчет по проведенной оценке:

- Дает участникам информацию о том, как их вклад повлиял на процесс
- Информация должна быть последовательной и точной
- Язык и стиль отчета зависит от аудитории
- Участники должны иметь возможность участвовать в подготовке отчета
- В идеале, отчет следует распространить в ряде аудиторий, включая, местные органы власти
- Важный инструмент для связей с общественностью – информирование общественности о достижениях на пути к цели
- Лица, принимающие решения, могут использовать отчет как основу для принятия решений
- Эффективный план коммуникации необходим для регулярного предоставления информации и для получения обратной связи по отчету
- Формирует основу последующей работы по теме.



4. РЕЗУЛЬТАТЫ

МНОЖЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Масштаб результатов, полученных в ходе осуществления процесса, в значительной степени зависит от поставленных вопросов. Если процесс вовлечения заинтересованных сторон сконцентрирован на узкой теме, результат, скорее всего, будет четким и точным. С другой стороны, разработка с участием заинтересованных групп широкого видения/стратегии, охватывающей несколько секторов, может сказаться положительно на ряде различных процессов. Именно поэтому результаты будут масштабными и разнообразными.

Отчет-оценка объединяет в одном документе все различные результаты. Ниже представлены некоторые результаты и преимущества, которые можно получить в результате вовлечения заинтересованных сторон на различных этапах внедрения интегрированной системы управления в городах.

ИСХОДНЫЙ УРОВЕНЬ:

- многосторонний анализ исходной ситуации;
- более высокая степень включения различных интересов;
- лучше налаженная система включения данных, полученных из источников заинтересованных сторон.

ОЦЕНКА И ОТЧЁТ:

- более высокая степень включения данных;
- большее количество источников обратной связи;
- целенаправленные отчеты об оценке, представленные в разных формах;
- большее количество точек зрения для корректировки целей и действий;
- многоуровневые отчеты о мониторинге.

Следует учесть несколько моментов:

- Есть ли какие-либо сомнения в надежности результатов?
- Являются ли результаты достаточно исчерпывающими?
- Существует ли опасность того, что польза и релевантность результатов могут быть не ясны пользователям?
- Использовались ли результаты вовлечения так, как это было обещано?
- Требуются ли иные форматы, более дружественные по отношению к пользователям?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ И МОНИТОРИНГ:

- легче получить одобрение действий;
- реализация происходит быстрее и лучше, особенно, если заинтересованные стороны были вовлечены в процесс с самого начала;
- легче мобилизовать заинтересованные стороны на действия;
- заключается большее количество соглашений о партнерстве и о сотрудничестве;
- получаемая и предоставляемая информация становится более целе направленной.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ УСТАНОВОК:

- разработка плана действий и стратегической программы вместе с заинтересованными сторонами ведет к определению разумных целей;
- уменьшается количество слухов по поводу планируемых действий;
- действия по налаживанию коммуникации становятся более целенаправленными, улучшается их качество;
- важным этапом является создание чувства сопричастности среди заинтересованных сторон;
- существует большая вероятность выполнения задач всем сообществом, если они определены совместно с заинтересованными сторонами.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:

- очевидный вклад вовлечения заинтересованных сторон в разработку стратегии и планов;
- при принятии политических решений такие планы и стратегии имеют больший вес;
- упрощается процесс принятия планов.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ

Когда процесс завершен, и результаты вовлечения заинтересованных сторон определены, наступает время действовать в соответствии с результатами. Это означает, что результаты следует широко пропагандировать. Используйте свой уникальный приобретенный опыт, к настоящему моменту еще не так много местных органов власти, выходящих за рамки вовлечения, предписанного законом. Это позволит вам укрепить преимущества, полученные в ходе работы.

Изменение методов вовлечения заинтересованных сторон в городах является длительным процессом. Быть первопроходцем трудно, но результат стоит усилий. Когда один процесс вовлечения осуществлен, второй будет начинаться легче и благотворнее или продолжать предыдущий будет проще. На следующих этапах можно будет расширить масштаб вовлечения, для чего используются различные методы. К ним относятся: расширение и углубление процесса за счет привлечения внешних и внутренних участников, за счет расширения территории, за счет увеличения элементов участия и более широкого охвата параметров устойчивого развития.

Следует помнить, что процесс вовлечения заинтересованных сторон в городах является постоянно действующим процессом. Он в значительной степени зависит от способности организации учиться и укрепляет возможности и потенциал местных органов власти. Следовательно, чем лучше местные власти смогут передавать свой приобретенный опыт и смогут учиться на нем, тем более ценными будут положительные результаты вовлечения заинтересованных сторон. В лучших случаях возникает синергетический эффект, и город процветает.



5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

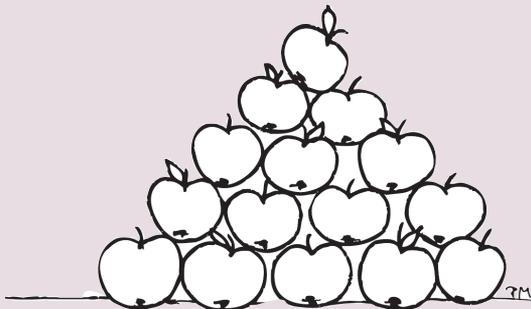
Успех работы местных властей в городе в значительной степени является следствием расширенного вовлечения заинтересованных сторон. Вовлечение заинтересованных сторон является циклическим процессом, требующим постоянных усилий со стороны местных органов власти. Данный процесс является сложным, однако, он приносит положительные результаты, и с течением времени его масштаб и содержание могут измениться. Если власти начинают уделять особое внимание работе с заинтересованными сторонами, можно ожидать повышения эффективности всей работы.

Следует отметить, что процесс вовлечения заинтересованных сторон является ценностью сам по себе, но не оправдывает плохой коммуникации, дисбаланса в отношениях различных групп участников и неправильного использования результатов процесса. Весь этот процесс должен быть хорошо спланирован и должен быть интегрирован в процесс принятия решений в городе. Только в таком случае процесс может принести ожидаемые результаты.

Нет необходимости убеждать всех менять методы работы сразу. Постепенные изменения методов работы органов местной власти с заинтересованными сторонами со временем повлияют на весь город. Необходимо обращать внимание на успехи и расширять их. Такой подход укрепляет процесс вовлечения и создает мотивацию к работе. Вовлечение заинтересованных сторон дает местным властям возможность перейти от хорошей политики к хорошим действиям.

Если вы хотите, чтобы развитие стало устойчивым, обратите внимание на развитие диалога и, в конечном итоге, достижение консенсуса между всеми заинтересованными сторонами. В процессе вовлечения невозможно избежать конфликтов, но их последствия могут быть минимизированы. Местные власти играют чрезвычайно важную роль в создании возможности для заинтересованных сторон принимать участие в выработке решений и помогают избегать конфликтов.

В данном руководстве в качестве символа местных органов власти было использовано дерево. Вовлечение заинтересованных сторон является сердцевинной работой местных властей. Оно, как соки, течет по жилам дерева и обеспечивает рост, цветение и появление «плодов» для граждан (например, практических действий и планов). Мы надеемся, что вы воспользуетесь данной возможностью и привлечете к своей работе широкий круг заинтересованных сторон!



1. Hemmati, Minu (2002): Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict. Earthscan, London.
2. United Nations Centre for Human Settlements (2001): Tools to Support Participatory Urban Decision Making. UNCHS Habitat, Nairobi. http://ww2.unhabitat.org/campaigns/governance/documents/toolkit_presentation_IFUP.pdf
3. Union of the Baltic Cities (2008): Managing Urban Europe 25 - Guidance Paper on Involvement and Communication. http://localmanagement.eu//download.php/dms/mue25/guides/MUE25_Involvement_Communication250308.pdf
4. Union of the Baltic Cities (2008): The Integrated Management System – for Local and Regional Sustainability. <http://www.localmanagement.eu>
5. United Nations Department of Economic and Social Affairs (1992): Agenda 21, Chapter 23 - Strengthening the Role for Major Groups. <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm>
6. Catley, A. & Leyland, T. (edit)(2002): PLA Notes 44: Local Government and Participation. IIED, June 2002.
7. European Sustainable Development Network (2008): Quarterly Report – September 2008 – Participatory Mechanisms in the Development, Implementation and Review of National Sustainable Development Strategies. <http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports>
8. EAWAg Aquatic Research - Institute for Environmental Psychology: Participation and Stakeholder Involvement. <http://www.eawag.ch/organisation/abteilungen/siam/lehre/Spezielle%20Kapitel%20der%20Umweltpsychologie/pdf/Stakeholder.ppt>
9. Based on: Health Canada (2000): The Health Canada Policy Toolkit for Public Involvement in Decision Making. http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/_public-consult/2000decision/pol-continuum-eng.php
10. Council of Europe and the European Commission (2000): Organisational Management T-kit. Council of Europe, Strasbourg Cedex. http://youth-partnership.coe.int/export/sites/default/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/1/tkit1.pdf
11. Iowa State University Extension: Force Field Analysis <http://www.extension.iastate.edu/communities/tools/forcefield.html>
12. RapidBi: How to write SMART objectives and SMARTer objectives. <http://www.rapidbi.com/created/WriteSMARTObjectives.html>
13. National Primary and Care Trust Development Programme (2003): Ten Steps to SMART objectives. <http://www.natpact.nhs.uk/uploads/Ten%20Steps%20to%20SMART%20objectives.pdf>
14. Partially from The Environment Council (2008): Principles of Authentic Engagement. <http://www.the-environment-council.org.uk/principles-of-authentic-engagement.html> ESDN report,?
15. Allen, W., Brown, K., Gloag, T., Morris, J., Simpson, K., Thomas, J. Young, R. (1998): Building partnerships for conservation in the Waitaki/Mackenzie basins. Landcare Research Contract Report LC9899/033, Lincoln, New Zealand.
16. Based on: OECD – DAC Evaluation Network (2006): DAC Evaluation Standard Criteria (for test phase application). <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>
17. Ramirez, Ricardo (1999): “Stakeholder analysis and conflict management”. In Daniel Buckles (ed.): Cultivating Peace – Conflict and Collaboration in Natural Resource Management. IDRC / World Bank. http://www.idrc.ca/en/ev-27971-201-1-DO_TOPIC.html
18. Ashley, Holly (edit): PLA Notes 40 - Deliberative Democracy and Citizen Empowerment. IIED, February 2004.
19. Based on: MindTools (2008): Stakeholder Management – Winning Support for Your Goals. <http://www.mindtools.com/stress/pp/StakeholderManagement.htm>
20. Whetten, D.A. & Bozeman, B. (1984): Policy Coordination and Interorganizational Relations: Some Guidelines for Sharing Power. Presented at the Conference on Sharing Power. Humphrey Institute and School of Management, University of Minnesota.
21. Halton Borough Council (2008): Stakeholder Involvement Toolkit. <http://www.halton.gov.uk/sit/section6methodstools.pdf>
22. Worcester County Council (2009): Consulting – The Toolkit. <http://www.worcestershire.gov.uk/home/conf-worcs/wccindex/wcc-con/wcc-con-toolkit/wcc-con-toolkit-stage5-a-art.htm>
23. Elliott, Janice (et.al.) (2005): Participatory Methods Toolkit. A Practitioners manual. http://www.vivta.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf
24. Australian Cooperative Research Centre for Coastal Zone, Estuary and Waterway Management (2002): An On-line Toolbox of Citizen Science Strategies. Coastal CRC, Queensland. <http://www.coastal.crc.org.au/>
25. Future Search Network. <http://www.futuresearch.net/>
26. Union of the Baltic Cities Commission on Environment (2007): Moving Sustainably – Guide to Sustainable Urban Transport Plans. <http://www.movingsustainably.net>
27. Food and Agricultural Organisation of the United Nations (FAO): The Community’s Toolbox. The Idea, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry. <http://www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.HTM>
28. Pruitt, D. & Carnevale, P. (1993): Negotiation in Social Conflict. Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove, CA, USA.



ТЕРМИНОЛОГИЯ

Цель

Цель – это намеченный ожидаемый результат, который определяет запланированные действия.

Цель является результатом или достижением в ходе целенаправленных действий.

Задачи C-SMARTER

Задачи C-SMARTER - это сокращение, состоящее из первых букв слов английского языка, характеризующих задачи: Сложные, Конкретные, Измеримые, Достижимые, Реалистичные, Своевременные, Оцениваемые и Фиксируемые. Задачи необходимо сформулировать и согласовать со всеми участниками.

Укрепление потенциала

Термин «укрепление потенциала» описывает человеческие, научные, технологические, организационные, институционные и ресурсные возможности. Основная цель укрепления потенциала состоит в укреплении способности оценивать и решать критически важные вопросы, связанные с политическим выбором и методами осуществления вариантов развития.

Данный термин характеризует повышение политического, социального и экономического влияния отдельных лиц и целых сообществ. Часто подразумевает укрепление веры в собственные возможности.

Конфликт

Конфликт – это столкновение интересов, ценностей, действий, взглядов и направлений. Заинтересованные стороны не соглашаются друг с другом, так как их взгляды различны, их желания не совпадают, они по-разному мыслят, что провоцирует их не соглашаться. Все это может привести к разногласиям.

Анализ действующих сил

Анализ действующих сил проводится для определения факторов, способствующих данному решению или противодействующих ему. Анализ должен четко определить аргументы в пользу решения и, в то же время определить и возможно устранить причины, препятствующие принятию и осуществлению данного решения.

Хорошее управление/руководство

Руководство – это процесс принятия решений и процесс исполнения (или неисполнения) решений. Данный термин используется в различных контекстах, например, местное, государственное, всемирное управление, корпоративное управление.

Хорошее руководство или управление характеризуется 8 признаками: оно является хорошим, если допускает к участию различные стороны, ориентировано на достижение консенсуса, подотчетно, прозрачно, отвечает на запросы, эффективно, целесообразно, беспристрастно, учитывает различные мнения и основано на соблюдении закона.

Интегрированное управление

Интегрированная система управления городскими территориями состоит из пяти основных шагов, которые повторяются в форме годового цикла. Несмотря на то, что система следует годовому циклу, полный пересмотр требуется только каждые 3-5 лет, если оценка и результаты в конце цикла не требуют пересмотра системы. Если на уровне отделов ведется своя работа по различным системам охраны окружающей среды, рамочная система будет взаимодействовать с данными природоохранными системами, выстраивая стратегическую структуру.

Вовлечение

Вовлечение представляет собой форму участия, подразумевающую включение заинтересованных сторон в работу по конкретной теме, в принятие решений и т.д.

Местные органы власти

Местные органы власти формируются путем выборов или назначения, таковыми являются муниципалитеты, советы в городах и метрополиях, региональные и районные администрации. Данные структуры могут владеть и управлять недвижимостью, землей и другими капитальными ресурсами. Они несут ответственность за такие жизненно важные функции, как образование, планирование, развитие сообщества, социальные вопросы включенности, социальные проблемы, управление транспортной инфраструктурой, создание службы по разрешению конфликтов, сбор местных поступлений и управление их расходованием.

Анализ потребностей

Анализ потребностей оценивает внутреннюю ситуацию в городе и помогает ответить на такие вопросы как: Каким будет ваш город через 10 лет? Что требуется для достижения этого результата?

Задача

Задача – это то, на выполнение чего направлены усилия и действия. Термин имеет ряд синонимов в английском языке: purpose, goal, target.

Организация, организационное устройство

Организационное устройство объединяет все прямые и косвенные обязанности и аспекты деятельности местных властей относительно окружающей среды или устойчивого развития. Структура интегрированной системы управления должна включать и использовать существующие структуры муниципальной администрации, а не наоборот. Ключевыми элементами организационной структуры являются координационная группа и координационный совет, обеспечивающий связь между отделами. В целях обеспечения координации, координационная группа должна быть образована в самой администрации и там же располагаться. Координационный совет осуществляет надзор за всей интегрированной системой управления.

PESTLE

PESTLE анализ помогает осуществить анализ внешней среды, в которой функционирует город. Данное сокращение состоит из первых букв слов английского языка: политический, экономический, технологический, правовой, экологический – определяющих важные факторы при разработке стратегического плана.

Участие

Участие – это процесс, в рамках которого с отдельными гражданами и группами граждан консультируются, и граждане имеют возможность активно участвовать в чем-либо. Возможны различные формы участия.

Заинтересованные стороны

Заинтересованные стороны – это группы и отдельные граждане, имеющие интерес относительно конкретного вопроса. К ним относятся те, кто оказывает влияние, те, кто может повлиять на решение, и те, на кого решение может повлиять.

Субсидиарность

Организационный принцип решения вопросов наименьшими, самыми низшими и менее централизованными компетентными властями. В соответствии с принципом «субсидиарности» центральная власть должна обладать субсидиарной функцией, то есть решать только те задачи, которые не могут быть эффективно решены на более низком местном уровне.

Устойчивое развитие

Устойчивое развитие – это развитие, которое соответствует потребностям настоящего, не ставя под угрозу возможность будущих поколений удовлетворить свои потребности. Оно включает интегрированный подход к экономическим, экологическим и социальным аспектам развития.

SWOT-анализ

Это инструмент стратегического планирования, использующийся для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в рамках конкретной темы, бизнеса, организации и окружающей ее среды.



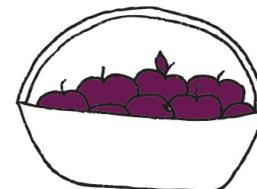
КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ (МАТРЕШКА) - ПРОЕКТ



«От информирования к вовлечению» - результат проекта «Комплексной системы управления для российских городов», который является детальным руководством для местных властей по вовлечению заинтересованных сторон в процесс принятия решений. Используя руководство, опубликованное на английском и русском языках, города/муниципалитеты смогут повысить стабильность своей работы по реализации устойчивого развития. Для того, чтобы способствовать дальнейшей интеграции действий по устойчивому развитию, проект также снабжен базой данных по успешным практикам и инструментам в регионе Балтийского моря. База данных, на английском и русском языках, предлагает возможность для сравнительной оценки практик органам местной власти и дальнейшего развития своих действий в регионе Балтийского моря. Посетите сайт: www.ubcwheel.eu

В течение двух лет (2007-2009) партнеры проекта «МАТРЕШКА» вместе сотрудничали, провели анализ исходного уровня и поставили цели с увеличившимся количеством заинтересованных сторон. В ходе реализации проекта российские и европейские города/муниципалитеты создали заново или усовершенствовали существующие интеграционные системы управления на примере выбранной ими темы:

- Санкт-Петербург – Экологическая политика Санкт-Петербурга
- Новгород – Подготовка к подписанию Ольборгских обязательств
- ЕКАТ-Калининград – Планирование устойчивой системы использования транспорта
- Выборгский район Ленинградской области – Управления системы утилизации отходов
- Котка – Реализация Ольборгских обязательств
- Мальмо – Устойчивое городское развитие
- Оскарсхамн – Развитие территории порта
- Стокгольм – Устойчивое городское планирование



Более подробная информация на сайте: www.matruschka-project.net

«На протяжении всего проекта у нас, представителей Або Академии, было очень хорошая возможность расширить нашу сеть сотрудничества с новыми партнерами в регионе Балтийского моря. Тесное взаимодействие и обмен знаниями между партнерами и участниками очень важен для создания инноваций и обеспечения процесса устойчивого развития в нашем обществе.»

Университеты – важные заинтересованные стороны в процессе устойчивого развития наших городов именно посредством наших самых важных «плодов» - студентов. Как специалисты и лица, ответственные за принятие решений, они смогут использовать знания и опыт, приобретенные во время своего обучения в университете. Наряду с этим, университеты могут обеспечивать города и других партнеров новыми знаниями путем активного диалога с нашими партнерами, к примеру, посредством совместных проектов. Проект «МАТРЕШКА» является хорошим примером такого сотрудничества.»

Паула Линдроос, Директор Центра повышения квалификации Академии Або, Финляндия



«Город Котка понял, что он не может решить задачу сохранения окружающей среды в одиночку, потому что необходима поддержка и вклад заинтересованных сторон путем сотрудничества на всех уровнях власти - местном, региональном, государственном и международном. Поэтому Котка стимулировал участие всех заинтересованных сторон в обсуждении и подготовки процесса устойчивого развития.

Участие и последовательность руководства – сильная сторона нашего процесса. Я лично участвовал в этом процессе и вдохновлял также заинтересованные стороны принять активное участие.

Постоянная политическая поддержка на всех этапах выбранной стратегии, последовательность руководства и высокая степень мотивации заинтересованных сторон будет хорошей основой для дальнейших действий. Наша задача – пробудить интерес участников и развить динамику процесса. Для этого необходимо предпринимать конкретные шаги.»

Генри Линделеф, Мэр города Котка, Финляндия

«В ходе реализации проекта мы пришли к выводу, что необходимо взвешенно анализировать доводы критиков (скептиков) проекта или идеи. Эти аргументы можно использовать для детальной проработки процесса достижения целей, объяснения причин появления и преодоления разногласий. В конечном счете, городу нужно понимать, в каком направлении развиваться и сделать свой выбор.

Понимание к нам пришло после проведения анализа исходного состояния, определения основных принципов наших усилий и выбора ключевого «инструмента» в реализации целей устойчивости. Для Великого Новгорода основным принципом стал профессиональный подход, а главным инструментом были выбраны Ольборгские обязательства. На следующем этапе сформировалась группа лиц наилучшим образом владеющих этим инструментом.

Работа по каждому аспекту выбранной темы, открытое их обсуждение дало возможность каждому внести свой вклад в общий процесс привлечения заинтересованных сторон.

Создалось ядро, на которое, как на снежный ком, собирались заинтересованные стороны из разных слоёв общества и сфер деятельности. Таким образом, профессиональный подход в решении задачи стал катализатором процесса достижения цели.

В результате посещения городов в проекте МАТРЁШКА принято решение на основе использования полученного опыта изменить модель управления городского хозяйства Великого Новгорода посредством написания долгосрочной социально-экономической стратегии развития Великого Новгорода на период до 2020 года. Основной идеологией указанной стратегии стали принципы, заложенные в Ольборгских обязательствах»

Владимир Ситников, Начальник управления по экологии, Великий Новгород, Россия



Руководство по вовлечению заинтересованных сторон «Привлекайте к участию» поможет местным органам власти и городам добиться следующих результатов:

- Расширить информационный поток и повысить прозрачность действий.
- Улучшить понимание таких сложных многогранных процессов, как устойчивое развитие и повысить интерес к ним.
- Облегчить принятие выработанных решений гражданами.
- Улучшить навыки слушания и обучения, которые способствуют предупреждению конфликтов.
- Создать благоприятные местные условия для быстрой и качественной реализации действий.
- Создать более благоприятный имидж и повысить уровень взаимного доверия между гражданами и местной властью.

E-C-A-T
KALININGRAD



ÅBO AKADEMI
UNIVERSITY



От информирования к вовлечению – Руководство по вовлечению заинтересованных сторон для местных органов власти

© Комиссия по охране окружающей среды Союза Балтийских Городов (UBC EnvCom), 2009
ISBN 978-952-5725-51-3

