



#BENDRAKŪRYBA

# BENDRAKŪRYBOS ĮGYVENDINIMO METODINĖS GAIRĖS



Lietuvos  
Respublikos  
Vyriausybės  
kanceliarija



# Turinys

<b>I. Įžanga</b> .....	2
<b>Kas YRA bendrakūryba?</b> .....	2
<b>Kas NĖRA bendrakūryba?</b> .....	2
<b>Kodėl tai naudinga?</b> .....	3
<b>Kaip tai veikia kitur?</b> .....	3
<b>Bendrakūrybos principai</b> .....	4
<b>II. Devyni bendrakūrybos žingsniai</b> .....	5
<b>Pirmas žingsnis. Išsikelkite tikslą</b> .....	5
<b>Antras žingsnis. Atrinkite tikslinės grupes</b> .....	5
<b>Trečias žingsnis. Parenkite veiksmų ir viešinimo planą</b> .....	7
<b>Ketvirtas žingsnis. Pasirenkite proceso vertinimui</b> .....	7
<b>Penktas žingsnis. Surenkite susitikimus su atrinktais dalyviais</b> .....	8
<b>Šeštas žingsnis. Bendraukite su dalyviais</b> .....	11
<b>Septintas žingsnis. Rinkite ir analizuokite informaciją</b> .....	11
<b>Aštuntas žingsnis. Viešinkite rezultatus</b> .....	12
<b>Devintas žingsnis. Įvertinkite bendrakūrybos procesą</b> .....	12
<b>III. Iššūkiai ir jų suvaldymas</b> .....	14
<b>IV. Praktinis bendrakūrybos proceso įgyvendinimas</b> .....	15
<b>V. Gidas kūrybinėms dirbtuvėms. Apie ką svarbu pagalvoti?</b> .....	17
<b>Šaltiniai</b> .....	18

## I. Ižanga

2017 m. [EBPO pateiktos rekomendacijos](#) pabrėžė inovatyvių visuomenės įtraukimo būdų svarbą viešajame sektoriuje priimamų sprendimų kokybei. Valdžios ir visuomenės bendradarbiavimas gali pasireikšti įvairiais inovatyviais būdais, kai yra kartu kuriami sprendimai, efektyviai įtraukiamos suinteresuotos grupės, naudojamosi viešojo sektoriaus skaitmeniniais įrankiais, atvirais duomenimis ir kitomis priemonėmis.

Lietuvoje jau kurį laiką vykdomos viešosios konsultacijos, kurių metu visuomenės atsiklausiama dėl jos poreikių, siekiama gauti geriausius pasiūlymus. Atsiranda dar gilesnio įsitraukimo poreikis – kurti sprendimus kartu visuomenei ir valdžios sektoriui bendradarbiaujant. Vienas tokių būdų – **bendrakūryba**.

### Kas YRA bendrakūryba?

**Bendrakūrybos procesas** (angl. - *co-creation*) – tai sprendimų kūrimo ir formavimo būdas, kai glaudžiai bendradarbiaujama kartu su suinteresuotomis grupėmis ar visuomene, jiems tampant pasiūlytų sprendimų bendraautorais.

Bendrakūrybos procesui galima pasitelkti įvairius įrankius ir mechanizmus, pavyzdžiui, inovacijų dirbtuvės, virtualaus dizaino ir prototipų kūrimas, atviros duombazės, dalyvavimo dizaino dirbtuvės, nuotolinės piliečių bendruomenės.

Bendrakūrybos metodu paranku spręsti klausimus, kurie tiesiogiai liečia visuomenę, pavyzdžiui, teikiant paslaugas, kai reikia gyventojų patirčių ir nuomonių, sprendžiant sudėtingas problemas ar ilgalaikius klausimus, kai problema turi aiškius nugalėtojus ir pralaimėtojus.

### Kas NĖRA bendrakūryba?

**Tai nėra valdžios funkcijų perdavimas piliečiams** – bendrakūrybai svarbus ne tik piliečių įsitraukimo faktas, bet ir pačios valdžios institucijos lyderystė, kad būtų imamasi organizuoti tokias iniciatyvas siekiant kokybiškesnių sprendimų.

**Tai nėra visiškai horizontali ir bet kam atvira iniciatyva** – bendrakūrybos iniciatoriai detaliai apgalvoja ir renkasi dalyvius pagal numatytą planą. Bendrakūryba dar nereiškia, kad įsitraukti gali bet kas, nes organizatoriai, priklausomai nuo tikslo apibrėžia, kas ir kaip gali įsitraukti.

**Tai nėra skirta tik inovatyvių idėjų kūrimui ar įgyvendinimui** – remiantis bendrakūrybos principais, galima spręsti ir kitas kasdienės viešosios politikos problemas ar prisidėti prie teisės aktų kūrimo.

## Kodėl tai naudinga?

### Viešojo sektoriaus atstovams:

- Geresni viešosios politikos rezultatai;
- Daugiau legitimumo priimamiems sprendimams;
- Stiprinamos sąžiningumo vertybės ir mažinama korupcijos rizika.
- Stiprina ryšius su socialiniais partneriais, visuomenės grupėmis, padeda vystyti ilgalaikes partnerystes;
- Mažinama rizika, kad kils pasipriešinimas priimtam sprendimui.

### Visuomenei:

- Didesnis atvirumas įvairesnėms visuomenės grupėms;
- Pripažįstama visuomenės nuomonės svarba;
- Didesnis visuomenės pasitikėjimas tarpusavyje ir viešuoju sektoriumi;
- Galima prisidėti prie įsisenėjusių problemų sprendimo;
- Padeda sukurti bendrą platformą skirtingų visuomenės grupių diskusijai;
- Bendrakūrybos modelį ar jo elementus galima įtraukti į kasdienes veiklas, siekiant užtikrinti visuomenės dalyvavimą visuose teisėkūros etapuose.

## Kaip tai veikia kitur?

**Idėjų vystymas.** [Australijos](#) iniciatyvos „Atviros Vyriausybės partnerystė“ (angl. – *Open Government Partnership*) dvimečio veiksmų plano kūrimo procesas.

Bendrakūrybos metodas buvo panaudotas siekiant prisidėti prie kokybiško veiksmų plano kūrimo. Tam buvo sukurta darbo grupė, kurioje lygaus šalių atstovavimo principu dalyvavo viešojo sektoriaus bei nevyriausybinių organizacijų atstovai. Sudaryta grupė kartu vykdė veiksmų plano stebėseną ir teikė pasiūlymus galimam plano įgyvendinimui.

**Skirtingų sektorių bendradarbiavimas.** Ukrainos viešųjų pirkimų elektroninė sistema „[ProZorro](#)“.

Bendrakūryba pasižymėjo visas kūrimo procesas, nes idėja kilo iš pilietinės visuomenės aktyvistų, o platforma buvo kuriama verslo bei nevyriausybinių sektorių atstovų savanorystės pagrindu. Ši platforma yra grįsta atvirais duomenimis bei suteikia galimybę stebėti ir sekti visus viešųjų pirkimų procesus.

**Problemos gryninimas.** Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA) kartu su Sveikatos apsaugos ministerija, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Pasaulio banko biurokratijos laboratorija atliktas [tyrimas](#) apie jaunimo psichikos sveikatos paslaugų tiekimą.

Bendrakūryba buvo panaudota vykdant psichinės sveikatos paslaugų tiekimo analizę kartu įtraukiant jaunuolius, NVO atstovus bei atsakingus asmenis institucijose. Kūrybinių dirbtuvių metu buvo aptariamoms jaunimo patirtys gaunant paslaugas, jų lūkesčiai, taip pat įstaigų prioritetai ir bendra psichinės sveikatos koncepcija.

**Sprendimų paieška.** Suomijos Gyvosios laboratorijos [projektas](#).

Bendrakūrybos metodas buvo panaudotas planuojant alternatyvius būdus apgyvendinti Suomijos senolius. Inicijatyva kilo iš bendruomenės, jai buvo pritarta ir pasiūlyta profesionalių dizainerių ir statybininkų komanda, kuri kartu su inicijavusia bendruomene ieškojo būdų, kaip geriausiai įgyvendinti idėjas.

## Bendrakūrybos principai

**Dalyvavimas** – įtraukti ne tik tas suinteresuotas grupes, su kuriomis dažniausiai bendraujama, bet ir tas, kurios dažnai yra mažiau atstovaujamos.

- Dalyvių atranka – atrenkama atsižvelgiant į keliamus tikslus, skirtingų sektorių, socialinių grupių ir regionų atstovai. Turi būti apsvaistyta, kaip įtraukti mažai atstovaujamas grupes (jaunimas, senjorai, neįgalieji, socialiai pažeidžiami asmenys ir kt. grupės).
- Nuomonių įvairovė – atstovaujamos skirtingos nuomonės, jos gerbiamos, gebama vertinti bei diskutuoti.
- Dalyvavimas – vystomas įtraukus ir diskusija grįstas bendradarbiavimas, o santykiai tarp dalyvių yra lygiaverčiai. Institucijos atstovai ir suinteresuotos grupės turėtų turėti lygų balsą kuriant sprendimus tokio formato iniciatyvose.

**Skaidrumas** – viešinti informaciją apie vykdomas bendrakūrybos veiklas ir procesus, kiek įmanoma labiau įtraukti norinčius dalyvauti, taikyti aukščiausius standartus procedūrų aiškumui ir viešumui.

- „Baltas lapas“ – vystoma diskusija tarp dalyvių, grįsta tuo, jog nėra išankstinio atsakymo svarstomai problemai.
- Plati komunikacija – parengtas planas padeda pasiekti dalyvius bei skaidriai informuoti visuomenę apie svarstomus klausimus, proceso eigą ir pasirinktų sprendimų argumentus.

**Atskaitingumas** – priimti sprendimus, grįstus bendrakūrybos proceso dalyvių idėjomis ir sąžiningai atsakyti už gautus pasiūlymus ir jų panaudojimą.

- Pasiūlymai – viešai skelbiama informacija apie gautus pasiūlymus ir argumentuotus komentarus dėl jų panaudojimo / nepanaudojimo.
- Informavimas – informuojami dalyviai bei visuomenė apie tolimesnius žingsnius
- Įsipareigojimas – svarbu įgyvendinti sprendimus, priimtus bendrakūrybos formatu taip užtikrinant tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą.

## II. Devyni bendrakūrybos žingsniai

### Pirmas žingsnis. Išsikelkite tikslą

Tikslą nubrėžti turėtų atsakingas už kuruojamą temą asmuo ar komanda institucijoje, kurie yra proceso bendrasavininkai. Turi būti užsibrėžtas aiškus tikslas, susijęs su apibrėžta viešosios politikos problema. Tikslas aprašomas neutralia dalykine kalba.

Formuluojant tikslą (2-3 sakiniais) svarbu būti konkrečioms ir jį suformuluoti labai aiškiai. Ne mažiau svarbu, kad tikslas būtų realistiškas, pasiekiamas ir prasmingas, o išsikelti rezultatai – pamatuojami laike. Tam kad būtų lengviau įvertinti įvykusių iniciatyvą, jau formuluojant jos tikslą reikėtų nusistatyti ir rodiklius, kuriais bus matuojama ar tikslas pasiektas. Tokiais rodikliais galėtų būti – pasiektas bendras sutarimas tarp skirtingų grupių dėl esminių klausimų, parengti bendri pasiūlymai ir kt. Tikslas pasiekimui įvertinti gali būti naudojami ir keli rodikliai.

---

#### *Praktinis patarimas. S.M.A.R.T. tikslo iškėlimas*

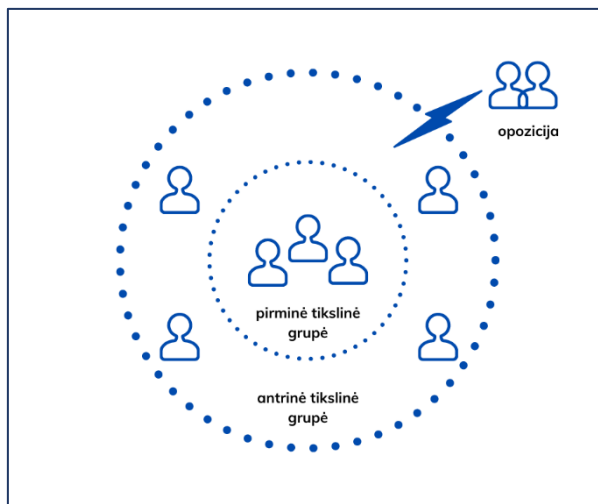
*Vienas būdų, kaip išsikelti tikslą – remtis logika S.M.A.R.T. Tai reiškia, jog tikslas turėtų būti:*

- *specifiškas,*
  - *pamatuojamas,*
  - *pasiekiamas,*
  - *reikšmingas,*
  - *apribotas laike.*
- 

### Antras žingsnis. Atrinkite tikslinės grupės

**Tikslinės grupės** – bet kuri asmenų ar socialinės grupės, institucijos ar organizacijos, kuriuos gali teigiamai ar neigiamai paveikti priimamas sprendimas dėl svarstomo klausimo. Siekiant užtikrinti dalyvavimo principą reikia apgalvoti, kam tema yra aktuali bei kas galėtų prisidėti prie kokybiškesnio sprendimo.

Yra skirtingos tikslinės grupės: pirminės, antrinės ir opozicinės. **Pirminės** grupės yra tos, kurios yra pirmiausiai ir tiesiogiai paveikiamos priimtų sprendimų. Tai gali būti bet kokios socialinės, profesinės ar politinės grupės, nepriklausomos organizacijos, vietos ar nacionalinės lygmens agentūros ir pan. **Antrinės** grupės turi netiesioginį interesą, pavyzdžiui, yra vartotojai, įmonės darbuotojai ar pan. **Opozicija** – tie, kuriuos priimamas sprendimas gali paveikti neigiamai ar tie, kurie oponuoja bendrai nuomonei.



Tikslinės grupės. Parengta pagal CO-CREATE, „The Co-Create Handbook for Creative Professionals“

### Kaip tinkamai atrinkti proceso dalyvius?

- Atrinkite visus įmanomus dalyvius ir išskirstykite juos pagal aukštą ir mažą interesą bei aukštą ir mažą galią;
- Įvertinkite esamus socialinius partnerius ir pagalvokite, kokius naujus partnerius ar grupes dar galėtumėte įtraukti. Institucijos dažnai bendrauja su įvairiomis organizacijomis, tačiau retai atranda naujų socialinių partnerių ar suinteresuotų šalių, tad svarbu užtikrinti, kad kiek įmanoma įvairesnės nuomonės būtų išgirstos;
- Apsvarstykite, ar pagalvojote apie skirtingas visuomenės grupes (moterys, jaunimas, senjorai, neįgalieji, LGBT+ bendruomenė, socialiai pažeidžiamos grupės).

---

#### **Praktinis patarimas. Tikslinė grupė pagal piliečio vaidmenis**

Bendrakūrybos proceso metu piliečiams galima suteikti įvairius vaidmenis. Remiantis viešojo bei privataus sektoriaus patirtimi yra keturi modeliai: pilietis kaip **atradėjas, idėjų kūrėjas, dizaineris ir skleidėjas**.

- **Atradėjas** padeda identifikuoti, atrasti ir apibrėžti viešųjų paslaugų teikimo problemas (pavyzdžiui, įtraukiant duomenų analitikus ir ekspertus į veiklos analizę taip identifikuojant reikiamus sprendžiamus klausimus).
- **Idėjų kūrėjas** – pasiūlo naujus sprendimus esamoms problemoms (pavyzdžiui, inovatyvių IT sprendimų viešajame sektoriuje konkursai).
- **Dizaineris** – gali padėti išvystyti konkrečius techninius sprendimus problemų sprendimui (pavyzdžiui, mobiliosios programėlės eismo problemoms spręsti ir pan.).
- **Skleidėjas** tiesiogiai palaiko ar fasilituoja problemos sprendimo pritaikymą įgyvendinant viešojo sektoriaus inovacijas (pavyzdžiui, medikai dalijasi sukurtomis inovacijomis su savo kolegomis).

Remiantis šiais tipais, galima formuoti ir susijusias veiklas, nustatyti lūkesčius dalyvaujantiems visuomenės atstovams. Taip pat, galima rinktis vieną iš keturių požiūrių, priklausomai nuo problemos, arba taikyti juos visus, jei sprendžiamas klausimas yra itin platus ir apimantis problemos identifikavimo, sprendimų paieškų, jų kūrimo bei įgyvendinimo fazes.

---

## Trečias žingsnis. Parenkite veiksmų ir viešinimo planą

Vienas iš svarbiausių pasirengimo visuomenės įtraukimui etapų yra bendrakūrybos veiklų **planavimas**.

Planuojant veiklas ir bendrakūrybos proceso etapus iniciatoriai turėtų įvertinti:

- Kokiais **etapais** bus vykdomas procesas,
- Kokio **rezultato** tikimasi iš kiekvieno proceso etapo,
- Kaip gauti rezultatai bus **matuojami ir naudojami**.

Veiklų planavimas ir rezultato, kurio tikimasi įgyvendinus vieną ar kitą etapą, įvardijimas padės išvengti netikslingų veiksmų ir leis efektyviau siekti nustatyto tikslo.

Konkreto etapo rezultatui vertinti rekomenduotina turėti rodiklius, kurie matuotų vieno ar kito viešosios konsultacijos etapo sėkmę.

Veiklų plane turi atsispindėti ir laikas, per kurį yra numatoma veiklą įgyvendinti:

- Koks yra **viešinimo planas**. Viso proceso metu organizuojami susitikimai, diskusijos, surinkta medžiaga, pasiūlymai bei klausimai, turėtų būti sistemingai viešiniami. Vienas būdų – skelbti informaciją svetainėje „E. pilietis“ skiltyje „Viešosios konsultacijos“.
- Ar turimi **ištekliai atitinka poreikius**, jei ne – ar galima rasti papildomų šaltinių,
- Ar **atliktas rizikų vertinimas** ir atitinkamų priemonių joms suvaldyti numatymas.

---

### **Praktinis patarimas. Rodikliai veiklų sėkmei matuoti**

*Jeigu yra planuojamas renginys, kurio metu skirtingos suinteresuotos grupės ieškotų sprendimo atitinkamu klausimu, galėtų būti nustatytas rezultato rodiklis – renginyje dalyvavusių asmenų skaičius arba renginyje atstovautų suinteresuotų asmenų/grupių skaičius.*

*Jeigu yra planuojamas dokumento/ pasiūlymų parengimas, rodiklis galėtų būti pastabų, komentarų rengiamam dokumentui skaičius.*

---

## Ketvirtas žingsnis. Pasirenkite proceso vertinimui

**Vertinimo tikslas** – įvardinti pavykusius ir tobulintinus bendrakūrybos proceso aspektus, taip kaupiant patirtį ir žinias vykdant tokias iniciatyvas ateityje („ką kartosime ir ką darysime kitaip?“). Siekiant užtikrinti kokybišką bendrakūrybos procesą, svarbu suprasti kylančius iššūkius ir įvertinti sėkmės atvejus po kiekvienos tokios iniciatyvos.

Pirmiausia, svarbu išsikelti **aiškius ir pamatuojamus tikslus** bendrakūrybos procesui, pagal kuriuos iškeliami **sėkmės vertinimo rodikliai** (pavyzdžiui, dalyvių skaičius, gautų pasiūlymų skaičius ir pan.), **pasidalinti klausimynu** dėl konsultacijos vertinimo su joje dalyvavusiais asmenimis (siekiant įvertinti pasitenkinimo rodiklius – angl. *Net Promotet Score*). Surinkus informaciją apie proceso vertinimą iš dalyvių bei kolegų ją apibendrinti ir toliau panaudoti siekiant dar kokybiškesnio bendrakūrybos įgyvendinimo ateityje.



---

## **Praktinis patarimas. Vertinimo klausimai**

### **1. Proceso sklandumas:**

- *Kaip pavyko laikytis konsultacijų plano?*
- *Ar užteko laiko, žmogiškųjų išteklių?*
- *Ar visi dalyviai sulaukė atsakymų dėl jų pasiūlymo panaudojimo/nepanaudojimo?*
- *Ar parengtas komunikacijos planas pasiteisino?*

### **2. Pasiiekti rodikliai (KPIs):**

- *Ar ir kokiū mastu pasiekėte numatytus konsultacijos vertinimo rodiklius (dalyvių skaičius, pasiūlymų skaičius, etc.)?*
- *Kodėl rodikliai buvo pasiekti/nepasiekti?*

### **3. Inicijatyvos kokybė:**

- *Ar pasiekti tikslai iš turinio pusės?*
- *Ar buvo pasiekta tikslinė grupė?*
- *Kurių tikslinių grupių atstovai buvo aktyviausi/mažiau aktyvūs?*
- *Ar pasirinktas metodas prisidėjo prie gautų pasiūlymų kokybės?*

### **4. Dalyvių vertinimas:**

- *Kaip inicijatyvą vertina jos dalyviai?*
- *Ar inicijatyva prisidėjo prie pasitikėjimo institucija?*

### **5. Išmuktos pamokos:**

- *Kas šioje inicijatyvoje galėtų būti vertinama kaip geroji praktika?*
- *Ką galėjote atlikti kitaip?*
- *Ko kitą kartą reikėtų atsisakyti?*

### **6. Pasiūlymų panaudojimas:**

- *Ar inicijatyvos metu suformuoti gauti pasiūlymai/komentarai prisidės prie kokybiškesnio sprendimo?*
  - *Kokį poveikį inicijatyvos rezultatai turės dalyviams, visuomenei, institucijai?*
- 

## **Penktas žingsnis. Surenkite susitikimus su atrinktais dalyviais**

Susitikimus įgyvendinti galima įvairiais būdais, šiose gairėse siūloma surengti kūrybinių dirbtuvių ciklą, kurios baigtųsi didesniu renginiu ar plataus masto viešąja konsultacija, skirta gauti pastabas kartu su bendrakūrybos proceso dalyviais paruoštiems sprendimams.

### **▪ Moderatorius**

Bendrakūrybos proceso metu svarbu pasirinkti ir asmenį, kuris moderuos visus susijusius procesus bei diskusijas. Toks asmuo svarbus už tai, kad ne tik vestų diskusijas proceso metu, bet ir galėtų užduoti tinkamus klausimus, apibendrinti dalyvių mintis, pagal juos pritaikyti toliau vystomą diskusiją ir procesus.

Moderatorius turėtų turėti patirties, taikydamas bendrakūrybos, dizaino mąstysenos (design-thinking) ir panašius inovatyvius metodus. Patartina, kad moderatorius jau anksčiau būtų moderavęs užsiėmimus, kurių metu vyko diskusijos tarp skirtingus interesus turinčių grupių (paslaugų vartotojai, tiekėjai, kitos suinteresuotos šalys). Moderatorius turi gebėti fasilituoti diskusiją tarp skirtingus interesus turinčių grupių ir padėti pasiekti konsensumą, esant reikalui, fasilitavimą adaptuoti nuotoliniams susitikimams.

Moderatorius gali būti ir institucijos darbuotojas, priklausomai nuo situacijos, gebantis tiek užduoti klausimus, moderuoti diskusiją, tiek apdoroti susitikimų metu gautą informaciją ir ją panaudoti ateinantiems susitikimams.

#### ▪ **Kūrybinės dirbtuvės**

Svarstymai grupėse – svarbu, kad klausimai būtų aptarti grupėse ir jose būtų rasti bendri taškai. Tai padeda išklaudyti ir įsisąmoninti įvairias perspektyvas bei rasti bendrus sprendimus, o tuomet juos pristatyti platesniam ratui dalyvių panelėse.

Kūrybinių dirbtuvių metu dirbama mažose grupėse po 5-6 žmones (tai galima daryti ir nuotoliniu būdu, paskirstant dalyvius į atskirus kambarius). Tai padeda kiek įmanoma labiau įtraukti visus dalyvaujančius ir išgirsti kiekvieno jų nuomonę.

Dalyviai gali būti ne tik konkrečios temos ekspertai, į vieną diskusiją ar užsiėmimą paranku suburti asmenis, atstovaujančius skirtingas sritis ar idėjas. Tokiems asmenims svarbu suteikti galimybę plačiau pasidomėti problema. Tinkamai parinkus dalyvius galima užtikrinti įvairiapusišką ir nešališką diskusiją bei procesą apskritai.

---

#### ***Praktinis patarimas. Kūrybinių dirbtuvių eiga/ moderatoriaus gidas kūrybinėms dirbtuvėms***

##### ▪ ***Dalyvių susipažinimas, prisistatymas.***

*Susitikimą pradeda ir sveikinimo žodį pasako organizuojančios institucijos atstovas, patariama, kad tai būtų vadovo pareigas užimantis asmuo, atsakingas už temą ir jos įgyvendinimą. Toks vadovų įsitraukimo pobūdis paskatina pasitikėjimą, jog dirbtuvių metu sprendimai bus įgyvendinti.*

##### ▪ ***Tarpusavio pasitikėjimo ir bendro išėities taško kūrimas.***

*Siekiant sukurti glaudesnę ryšį tarp grupės narių, patartina pirmiausia susipažinti naudojant ledlaužių žaidimus, prisistatant, sugalvojant pavadinimus atskiroms grupėms ir pan.*

*Siekiant sukurti bendrą pagrindą tolimesnėms diskusijoms, pirmiausia patariama trumpai pristatyti susitikimo priežastį ir bendrą tikslą, taip pat - atsiklausti dalyvių dėl jų vizijos.*

##### ▪ ***Problemos išgryninimas ir prioritetų atranka.***

*Pradedant gilintis į problemą, pirmiausia svarbu pasirinkti prioritetines kryptis, kuriomis bus sprendžiami klausimai, ypač, jei problema yra kompleksinė ir apima įvairias suinteresuotas grupes, sektorius ir pan. Tai galima daryti naudojantis lipniais lapeliais, vėliau juos suskirstant į tam tikras temas ir taip išgryninant esmines veikimo kryptis. Taip pat svarbu išsiskirti esmines suinteresuotas grupes, kurias veikia problema bei būsimas sprendimas, svarbu apgalvoti ir poveikį plačiajai visuomenei.*

##### ▪ ***Problemos analizė.***

*Siekiant išsiaiškinti problemos priežastis, patariama nusibraižyti problemų medį. Tam galima naudoti lipnius lapelius ar internetinius įrankius, jei dirbama nuotoliniu būdu (pvz. programa „Miro“). Šio etapo metu gilinamasi į išgrynintos problemos išskirtas prioritetines sritis. Pirmiausia, svarbu surinkti visas galimas priežastis, o vėliau jas skirstyti į klasterius klausiant, ar tai yra pirminė (esminė), ar antrinė*

---

priežastis. Tokiu būdu galima atrasti pagrindines priežastis ir nusibraižyti problemų medį ar pritaikyti kitas metodiškai tinkamas priemones. Tai galima daryti grupėse arba bendrai kartu su visais dalyviais.

- **Sprendimo paieška.**

Grupėse ieškoma sprendimų, kurios padėtų susidoroti su kylančiais iššūkiais, ypač esminėmis jų priežastimis. Formuojami sprendimai gali būti surenkami ir išgrupuoti tematiškai. Ieškant sprendimų svarbu apvarstyti ir tai, kaip paveiks skirtingas visuomenės grupes (jaunimas, senjorai, bedarbiai, socialiai pažeidžiami asmenys, neįgalieji, ir kt.).

- **Sprendimų įgyvendinimo galimybių paieška.**

Svarbu išsiginčinti ir pagrindinius veikėjus, įgyvendinsiančius priimtus sprendimus (viešasis, privatus, nevyriausybinis sektorai), atsižvelgti į jų perspektyvą, ar išsiginčintos problemos ir jų sprendimo būdai yra įmanomi įgyvendinti. Taip pat svarbu identifikuoti išteklius, kuriais remiantis galima įgyvendinti sprendimus, remiantis keturiomis išteklių kategorijomis: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai ir techniniai. Ant skirtingų spalvų lapelių, reiškiančių skirtingų sektorių išteklius, galima įvardinti visus, pagal šias keturias sritis.

- **Apibendrinimas ir tolimesnių žingsnių nustatymas.**

Paskutinėje dalyje susiburia visi dirbtuvių dalyviai, kur yra aptariami išsiginčinti sprendimai bei jų įgyvendinimo būdai, išskirstant juos pagal tikslines grupes, išteklius ar kitus tematinis aspektus. Taip pat svarbu išsiginčinti sprendimų įgyvendinimo eigą bei tolimesnius žingsnius, atsakingas institucijas, rizikų suvaldymo planą ir kt.

---

- **Platesnio masto renginys, rezultatų pristatymas ir aptarimas**

Šio proceso metu aptariama, kas buvo nuspręsta mažesnėse grupėse, aptariami esminiai likę klausimai ir ieškoma bendro sutarimo. Taip pat šiame etape galima įtraukti ir plačiąją visuomenę organizuojant viešąsias konsultacijas, pasitikrinimą, ar surinkta informacija atitinka bendrą visuomenės problemos ir/ar jos sprendimo būdų matymą.

Tokio renginio eiga, priklausomai nuo temos, gali skirtis, tačiau turėtų būti užtikrinti esminiai aspektai:

- Vadovybės išitraukimas, pasisveikinimo žodis;
- Viso proceso aptarimas ir rezultatų pristatymas;
- Papildomų išvalgų/komentarų surinkimas;
- Tolimesnių planų pristatymas.

---

**Praktinis patarimas. Kokius klausimus užduoti?**

Kūrybinių dirbtuvių tikslas – ne tik išgirsti dalyvių nuomonę, bet ir pasidalinti skirtingomis perspektyvomis siekiant geriau jas suprasti. Užduodant klausimus, galima paskatinti apgalvoti, kaip juos atsakytų skirtingos interesų grupės (pavyzdžiui, verslo atstovai, NVO atstovai, regionų bendruomenių nariai ir pan.).

---

## Šeštas žingsnis. Bendraukite su dalyviais

Viso proceso metu, dalyviai turėtų būti **nuolat informuojami** apie naujienas, susijusias su tema, pokyčius institucijoje, jei jų atsiranda. Patariama su dalyviais palaikyti nuolatinį ryšį ir **periodiškai organizuoti** ne tik susitikimus, bet ir tęstinę diskusiją nuotoliniu būdu (pavyzdžiui, sukūriant grupę socialiniame tinkle Facebook, Microsoft Teams platformoje ir pan.). Dėl tinkamiausio kanalo bendravimui, svarbu sutarti ir nuspręsti kartu su dalyviais. Taip pat naudinga paskirti vieną kontaktinį asmenį, į kurį dalyviai galėtų kreiptis iškilus klausimams.

Bendrakūrybos proceso pabaigoje visa su procesu susijusia informacija turėtų būti pasidalinta su dalyviais, taip sudarant galimybę kokybiškam grįžtamajam ryšiui.

## Septintas žingsnis. Rinkite ir analizuokite informaciją

Bendrakūrybos proceso metu sugeneruojama itin daug informacijos, dažnai sudėtinga informaciją rinkti tiesiog ją užsirašant. Duomenis galima išsaugoti ir kitais formatais – vaizdo įrašais, fotografijomis ir kt.

Kūrybinių dirbtuvių ir kitų susitikimų metu gautą informaciją svarbu **apdoroti ir ją pateikti viešai**, nurodant, kurie priimti sprendimai bus įgyvendinti, kurie – palikti ateičiai ir kodėl. Taip pat reikėtų pateikti detalią informaciją apie tai, kokių kitų žingsnių, susijusių su svarstomu klausimu, bus imamasi bei kokios konkrečios institucijos atsakingos už jų įgyvendinimą.

Duomenis, gautus tokios iniciatyvos metu, analizuoti reiktų priklausomai nuo gautos informacijos tipo (kiekybinė bei kokybinė informacija).

### ▪ Kiekybinė informacija

Surinkus standartizuotus apklausos duomenis, reikia atlikti kiekybinę analizę – palyginti skirtingų respondentų grupių atsakymų vidurkius ir dažnius. Svarbu atsižvelgti į skirtumus tarp skirtingų tikslinių grupių, pasiaiškinti galimas priežastis.

### ▪ Kokybinė informacija

Gavę dalyvių įžvalgas, pateiktas raštu ar žodžiu, atlikite kokybinę analizę – svarbu atpažinti dalyvių minėtas įžvalgas, lyginti ir grupuoti jas tarpusavyje. Į procesą patartina įtraukti ir visos bendrakūrybos iniciatyvos dalyvius.

Gavę visus reikiamus duomenis, pirmiausia, juos svarbu sutvarkyti ir parengti analizei. Jei duomenys – kiekybiniai, svarbu juos išvalyti ir struktūrizuoti (pavyzdžiui, naudojantis Excel, SPSS ar kitomis programomis). Jei duomenys – kokybiniai, sugrupuokite bendrakūrybos proceso metu išgrynintus pasiūlymus/komentarus, pagal pasirinktą logiką (sprendimo būdas, kaštų poreikis, svarba ar pan.).

Analizuojant duomenis, svarbu išlikti nešališkiems, įvertinti, kiek atstovaujamos skirtingos tikslinės grupės, galima apskaičiuoti dažnius ir pagal tai pasiūlyti sprendimus.

Kadangi bendrakūrybos proceso metu svarbu užtikrinti visų dalyvių įsitraukimą, atliekant analizę svarbu tartis su dalyvaujančiomis šalimis, tikslintis ir kartu tobulinti komentarus. Galutinis sprendimas gali būti priimtas konsensuso ar kitu būdu kartu su dalyviais.

Svarbu, kad bendrakūrybos proceso metu priimti sprendimai ir pasiūlymai būtų gerbiami sprendimų priėmėjų, kurie dar proceso pradžioje suteikia dalyvių grupei pasitikėjimo mandatą priimti ir pasiūlyti kokybiškus sprendimus.

### Aštuntas žingsnis. Viešinkite rezultatus

Bendrakūrybos proceso metu surinkta informacija ir jos apibendrinimas turėtų būti **viešinami tiek dalyviams, tiek platesnei visuomenei**. Aiškus proceso apibendrinimas yra skirtas suprasti, kokia buvo vykusio proceso prasmė bei reikšmė priimamiems sprendimais, kokie susiję tolimesni veiksmai yra numatyti.

Tai galima daryti proceso **ataskaitos forma** pateikiant šią informaciją:

- Bendrakūrybos proceso tikslas ir sprendžiama problema,
- Kontekstas, priežastys, argumentai poreikiui įgyvendinti iniciatyvą,
- Tikslinė grupė,
- Rezultatai ir jų panaudojimas,
- Kontaktinis asmuo ir informacija.

Visą su bendrakūrybos procesu susijusią medžiagą patartina pateikti **vizualiai patogiu formatu** (schemos, grafikai, paveikslėliai). Rengiant ataskaitą juodraštinio variantu patariama pasidalyti su dalyviais ir pasinaudoti jų komentarais bei pasiūlymais tobulinant tekstą.

Patariama ataskaitą viešinti institucijos internetinėje svetainėje, socialiniuose tinkluose. Jei sprendžiama problema itin aktuali platesnei visuomenei – pasidalinti pranešimu spaudai, surengti procesų aptarimui skirtą konferenciją.

Informacija apie vykusius procesus taip pat paranku pasidalinti **su kitais socialiniais partneriais, suinteresuotomis įstaigomis bei savo kolegomis**. Siekiant užtikrinti, kad informacija pasiektų suinteresuotas šalis patariama, kad socialiniai partneriai bei suinteresuotos šalys taip pat pasidalintų informacija apie vykusį bendrakūrybos procesą.

### Devintas žingsnis. Įvertinkite bendrakūrybos procesą

Kiekvieno vykstančio proceso įvertinimas – galimybė tobulėti ir priimti kokybiškus viešosios politikos sprendimus. Todėl viso bendrakūrybos proceso pabaigoje svarbu jį peržiūrėti ir įvertinti. Tai galima daryti pagal numatytus rodiklius, taip pat sukviečiant visą komandą, atsakingą už bendrakūrybos procesų organizavimą.

Vertindami procesus, naudokitės visų komandos narių įžvalgomis, grįžtamuoju dalyvių ryšiu ir gautais rezultatais.

---

#### *Praktinis patarimas. Vertinimo kriterijai*

##### **Proceso vertinimas.**

Proceso sklandumas:

- Kaip pavyko laikytis konsultacijų plano?
- Ar užteko laiko, žmogiškųjų išteklių?
- Ar visi dalyviai sulaukė atsakymų dėl jų pasiūlymo panaudojimo/nepanaudojimo?

- 
- Ar parengtas komunikacijos planas pasiteisino?

Pasiekti rodikliai (*KPIs*):

- Ar ir koku mastu pasiekėte numatytus konsultacijos vertinimo rodiklius (dalyvių skaičius, pasiūlymų skaičius, etc.)?
- Kodėl rodikliai buvo pasiekti/nepasiekti?

### **Poveikio vertinimas:**

Konsultacijos kokybė:

- Ar pasiekti konsultacijos tikslai iš turinio pusės?
- Ar buvo pasiekta tikslinė grupė?
- Kurių tikslinių grupių atstovai buvo aktyviausi/mažiau aktyvūs?
- Ar pasirinktas metodas prisidėjo prie gautų pasiūlymų kokybės?

### **Dalyvių vertinimas:**

- Kaip konsultaciją vertina jos dalyviai?
- Ar konsultacija prisidėjo prie pasitikėjimo institucija?

### **Išmoktos pamokos:**

- Kas šioje konsultacijoje galėtų būti vertinama kaip geroji praktika?
- Ką galėjote atlikti kitaip?
- Ko kitą kartą reikėtų atsisakyti?

### **Pasiūlymų panaudojimas:**

- Ar konsultacijoje gauti pasiūlymai/komentarai prisidės prie kokybiškesnio sprendimo?
  - Kiek pasiūlymų gauta, bei kiek iš jų buvo kokybiški ir panaudojami?
  - Kokį poveikį konsultacijos rezultatai turės dalyviams, visuomenei, institucijai?
-

### III. Iššūkiai ir jų suvaldymas

**Laiko suvaldymas** – turi būti skirtas adekvatus laikas, kad dalyviai spėtų susipažinti su klausimu, jį išdiskutuoti ir parengti reikalingas rekomendacijas.

**Informacijos asimetrija** – dalyviams reikia suteikti pakankamai informacijos ir tokia forma, kuri būtų kuo labiau suprantama, kad galėtų susipažinti su problema, jie gebėtų į tai žiūrėti iš įvairių pusių, matyti oponento poziciją.

**Dalyvių skiriamas laikas** – svarbu apsvarstyti (ypač dirbant darbo grupėse), kad bendrakūrybos iniciatyvose dalyvaujantys asmenys dažniausiai tai daro neapmokamai, todėl reikia gerbti jų laiką ir įsitraukimą. Pasibaigus procesui itin svarbu padėkoti ir įsipareigoti vykdyti priimtus sprendimus, siekiant tvaraus tolimesnio bendradarbiavimo.

**Visuomenės lūkesčiai** – prieš pradėdant rengti bendrakūrybos iniciatyvas, svarbu užtikrinti, kad visuomenė suvoktų galimus sprendimų ribotumus dėl esamos aplinkos, gebėjimų ir žinių skirtumo, naudos specifinėms suinteresuotoms grupėms. Siekiant to išvengti, svarbu užtikrinti kiek įmanoma didesnę skaidrumą: nurodyti piliečių vaidmenį, proceso eigą, rezultato panaudojimą.

**Informacijos panaudojimas** – visuomenė dalyvaudama tokio tipo iniciatyvos tikisi matyti savo indėlį galutiniame produkto variante, todėl itin svarbu iš anksto suvaldyti dalyvių lūkesčius dėl to, kiek jų idėjos bus panaudotos. Taip pat svarbu laikytis įsipareigojimo argumentuotai priimti ar atmesti gautus pasiūlymus.

## IV. Praktinis bendrakūrybos proceso įgyvendinimas

Remiantis parengtomis gairėmis, Vyriausybės kanceliarijos Atviros Vyriausybės grupė prisidėjo prie bendrakūrybos proceso įgyvendinimo **Kultūros ministerijoje**. Procesas vyko diskutuojant kartu su tam surinktos darbo grupės nariais. Diskusijoms ir susitikimams panaudoti įvairūs bendrakūrybos metodo aspektai.

Procesas buvo įgyvendinamas remiantis **atstovavimo, skaidrumo ir atskaitingumo principais**.

### Tikslas

Iniciatyvos tikslas Kultūros ministerijoje – kartu su tikslinėmis grupėmis aptarti alternatyvas įgyvendinant LRV programos priemonę „Didinti visuomenės ir verslo įsitraukimą į kultūros mecenatystę, tobulinti esamą reglamentavimą, gerinti netiesioginės valstybės paramos kultūrai mechanizmą“.

### Tikslinės grupės

Procesuose dalyvaujančios tikslinės grupės buvo atrinktos taip, kad atstovautų kuo įvairesnius interesus ir galėtų pasidalinti skirtingų sektorių patirtimi. Darbo grupėje dalyvavo verslo, nevyriausybinių organizacijų, ministerijų, biudžetinių kultūros įstaigų atstovai.

Sudaryta darbo grupė buvo atvira, tad galimybę susitikimuose dalyvauti turėjo platus ratas įvairių tikslinių grupių atstovų.

### Veiksmų planas

Rengiantis veikloms, kartu su suburta darbo grupe, pirmojo susitikimo metu diskutuota dėl svarbiausių iššūkių. Remiantis išsigryninta informacija, buvo suplanuoti susitikimai, skirti aptarti 6 temas: verslo skatinimas, sutelktinis finansavimas, visuomenės įtraukimas ir 1,2% GPM paskirstymo optimizavimas, kūrėjų kompetencijų kėlimas, biudžetinio sektoriaus vaidmuo ir komunikacijos iššūkiai.

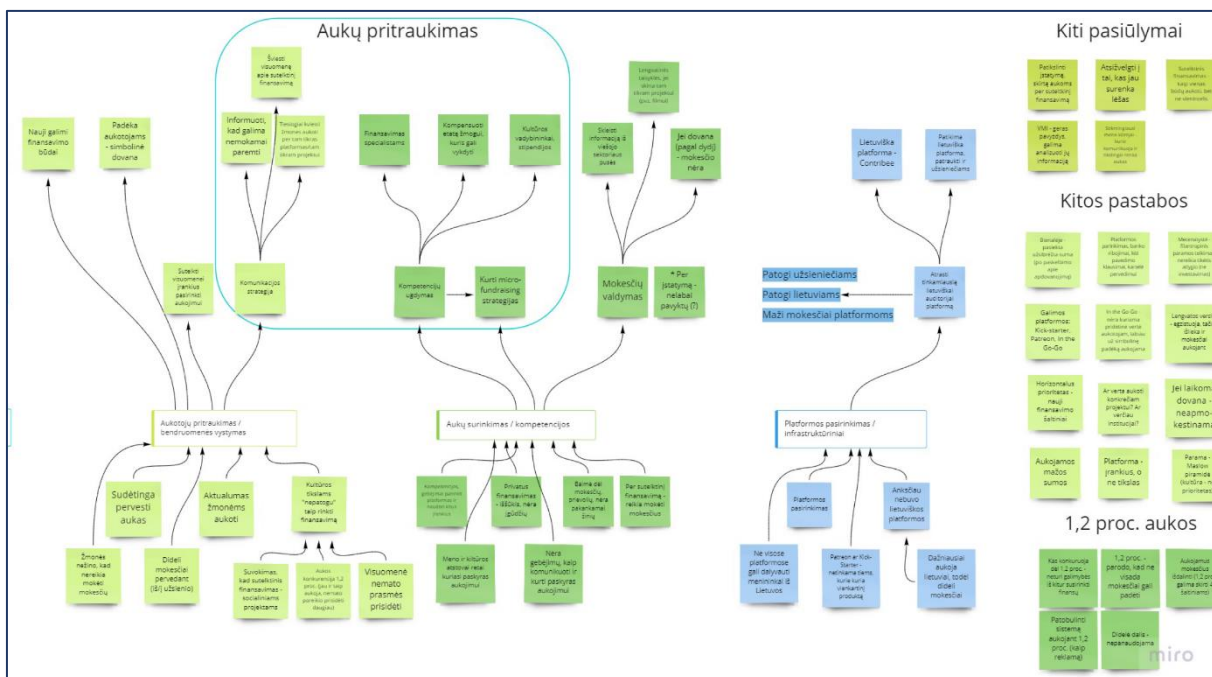
Vykstant procesui, susitikimų planas kito, tačiau darbo grupės nariai apie tai buvo informuoti laiku suteikiant galimybę tinkamai pasirengti nagrinėsiama temai.

### Susitikimai

Suplanuoti susitikimai vyko pagal suplanuotą grafiką, jų metu buvo aptariamose iš anksto sutartos temos. Priklausomai nuo susitikimo tikslo ir temos, juose šalia darbo grupės narių dalyvavo atstovai iš verslo, kultūros įstaigų, įvairių fondų ir aukojimo platformų.

Didžioji dalis susitikimų vyko hibridiniu būdu, todėl, buvo pasitelktos interaktyvios platformos ([www.miro.com](http://www.miro.com)), leidžiančios užfiksuoti dalyvių idėjas ir nubraižyti minčių žemėlapi. Tai suteikė galimybę aiškiau išsigryninti klausimus, kuriuose reikia daryti didžiausią poveikį, taip nusistatant aiškius prioritetus.





Minčių žemėlapis pavyzdys (www.miro.com)

Paskutinio susitikimo metu aptarus visas temas, nutarta ir dėl tolimesnio veiksmų plano. Taip pat buvo išsigrynintos idėjos dėl mecenatystės skatinimo ir nutarta atlikti tyrimą, kurio rezultatų pagrindu bus teikiami pasiūlymai ministru ir vėlesniame etape pristatomi darbo grupei.

### Komunikacija su dalyviais

Proceso metu, siekiant palaikyti nuolatinę tvarią komunikaciją su dalyviais, Kultūros ministerijos atstovai dalijosi susitikimų protokolais, pristatymų medžiaga, problemų žemėlapiu ir kita informacija.

## V. Gidas kūrybinėms dirbtuvėms. Apie ką svarbu pagalvoti?

### Pasirengimas

- Ar pasirinkome moderatorių susitikimams, kuris būtų susipažinęs su tema ir galimais klausimais?
- Ar turime visas reikalingas priemones gyvam susitikimui (erdvė, stalai grupėms, priklijuojami lapeliai, rašymo priemonės, dideli lapai, kt. priemonės) ar nuotoliniam susitikimui (*breakout rooms* planas, prisijungimai, techniniai įrankiai, interaktyvi lenta ir kt.)?
- Ar pakviesti dalyviai atstovauja visas suinteresuotas grupes bei plačiąją visuomenę? Ar buvo imtasi visų priemonių tai pasiekti?

### Dirbtuvių pradžioje

- Ar dalyviai susipažino/užsirašė vardines korteles?
- Ar dalyviams pristatytos bendros susitikimo taisyklės (pagarba kolegoms, atsakomybė dėl laiko ir kt.)?
- Ar sukurta palanki aplinka dalyviams pasisakyti jautresniais klausimais?

### Prezentacijų/sesijų dirbtuvėse metu

- Ar parengti klausimai, galintys užvesti dalyvius ant kelio, svarstant klausimą?
- Ar užduoti patikslinantys klausimai (pvz.: „Ar galite pateikti pavyzdžiu?“, „Ką apie tai mano kitos grupės?“ ir pan.)
- Ar visiems dalyviams suteikta galimybė užduoti klausimus?

### Renginio pabaigoje

- Ar apibendrintas užsiėmimas?
- Ar numatyti, kokie žingsniai planuojami toliau?
- Ar surinkta dalyvių nuomonė apie renginį?

### Visos iniciatyvos pabaigoje

- Ar įvertinta, kaip sekėsi vykdyti iniciatyvą?
- Ar surinkta visa informacija ir argumentuotai nuspręsta, kokie žingsniai bus vykdomi toliau?
- Ar nustatyta, kas už kokias priemones bus atsakingas bei kas vykdys įgyvendinimo priežiūrą?

## Šaltiniai

- CO-CREATE, „The Co-Creat Handbook for Creative Professionals“;
- European Public Sector Information Platform, Veronica Crețu, „Co-creating Public Policies or Ways to Bring Citizens into the Process“;
- Open Government Partnership, „OGP Participation and Co-Creation Toolkit“;
- Results for Development, „Public-Private Engagement Facilitation Approach“;
- Satish Nambisan, Priya Nambisan, „Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services“;
- Transparency International, „Co-Creation of Prozorro“;
- U4IOT, „Co-Creative Workshop“;
- Vyriausybės strateginės analizės centras, „Covid-19 pamokos: atsparesnio viešojo sektoriaus link“;
- Wacoss, WA Council of Social Service, „Co-Design Toolkit“.



## KONTAKTAI

[www.epilietis.lrv.lt](http://www.epilietis.lrv.lt)  
[opengov@lrv.lt](mailto:opengov@lrv.lt)

Piliečių ministerija

