



#BENDRAKŪRYBA

BENDRAKŪRYBA IR SVARSTOMOJI DEMOKRATIJA: METODINĖS GAIRĖS



Lietuvos
Respublikos
Vyriausybės
kanceliarija



Turinys

I. Inovatyvūs visuomenės įtraukimo būdai	2
Kas yra bendrakūryba?	2
Kas yra svarstomoji demokratija?	2
Kodėl tai naudinga?	3
Kaip tai veikia kitur?	3
Inovatyvaus visuomenės įtraukimo principai	4
II. Devyni bendrakūrybos žingsniai	5
Pirmas žingsnis. Išsikelkite tikslą.....	5
Antras žingsnis. Atrinkite tikslinės grupes.....	5
Trečias žingsnis. Parenkite veiksmų ir viešinimo planą.....	7
Ketvirtas žingsnis. Pasirenkite proceso vertinimui.....	7
Penktas žingsnis. Surenkite susitikimus su atrinktais dalyviais.....	8
Šeštas žingsnis. Bendraukite su dalyviais	11
Septintas žingsnis. Rinkite ir analizuokite informaciją.....	11
Aštuntas žingsnis. Viešinkite rezultatus.....	12
Devintas žingsnis. Įvertinkite bendrakūrybos procesą.....	12
III. Šeši svarstomosios demokratijos įgyvendinimo žingsniai	14
Pirmas žingsnis. Formuluokite klausimą	14
Antras žingsnis. Pasirinkite svarstymų demokratijos modelį.....	14
Trečias žingsnis. Pasirenkite iniciatyvai.....	15
Ketvirtas žingsnis. Atlikite dalyvių atranką	16
Penktas žingsnis. Surenkite iniciatyvą ir susitikimus	17
Šeštas žingsnis. Panaudokite rekomendacijas	20
IV. Iššūkiai ir jų suvaldymas	21
V. Praktinis bendrakūrybos proceso įgyvendinimas	22
VI. Praktinis svarstomosios demokratijos iniciatyvos įgyvendinimas	24
VII. Gidas kūrybinėms dirbtuvėms. Apie ką svarbu pagalvoti?	26
Šaltiniai	27

I. Inovatyvūs visuomenės įtraukimo būdai

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. Vieni pagrindinių tokių būdų – **bendrakūryba ir svarstomosios demokratijos iniciatyvos**.

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.

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 detalai 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.

Kas yra svarstomoji demokratija?

Svarstomoji demokratija (angl. – *deliberative democracy*) – visuomenės įtraukimo būdas, kai reprezentatyvi visuomenės grupė diskutuoja tarpusavyje spręsdama svarbiausius klausimus ir pateikdama nepriklausomus komentarus ar pasiūlymus.

Svarstomosios demokratijos įrankiai visuomenei suteikia svarbesnį vaidmenį sprendžiant klausimus. Visuomenė, dalyvaudama šiuose procesuose taip pat yra atsakinga ir turi remtis pagrindiniais principais – mokymosi, supratimo, atvirumo, remtis įrodymais ir aiškiais argumentais.

Svarstomosios demokratijos modeliai gali būti įvairūs, dažniausiai jie yra grindžiami skirtingais visuomenės įtraukimo būdais – atviras dialogas, svarstomoji analizė ar naratyvo kūrimas. Egzistuoja įvairių svarstomosios demokratijos taikymo būdų, tarp jų – **piliečių asamblėja, piliečių planavimo grupės, Ostbelgieno modelis ir kt.**

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.

Problemų 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 aptariamasi jaunimo patirtys gaunant paslaugas, jų lūkesčiai, taip pat ištaigų 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.

Inovatyvus visuomenės įtraukimo 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). Svarstomosios demokratijos atveju svarbi reprezentatyvi visuomenės atstovų atranka.
- 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

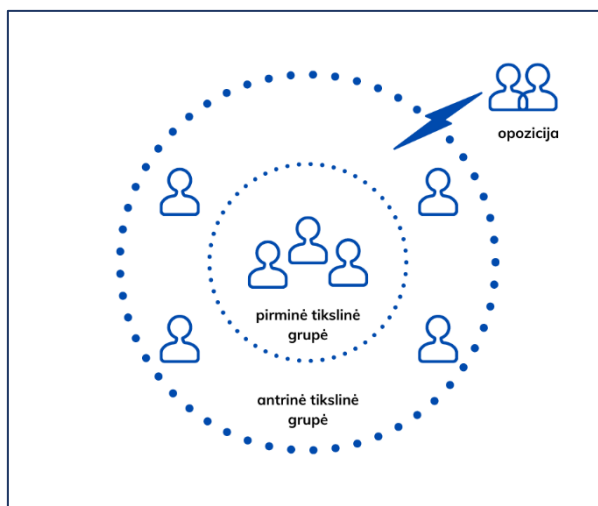
Vienas būdų, kaip išsikelti tikslą – remtis logika S.M.A.R.T. Tai reiškia, jog tikslas turėtų būti:

- *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 spresti 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.

Konkretaus 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 viešunami. 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 koku 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 išklausti ir įsisaugoti 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 nusibraizyti 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 apsvarstyti ir tai, kaip paveiks skirtingas visuomenės grupes (jaunimas, senjorai, bedarbiai, socialiai pažeidžiami asmenys, neįgalieji, ir kt.).

- **Sprendimų įgyvendinimo galimybių paieška.**

Svarbu išsigryninti ir pagrindinius veikėjus, įgyvendinsiančius priimtus sprendimus (viešasis, privatus, nevyriausybinis sektorai), atsižvelgti į jų perspektyvą, ar išsigrynintos 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 išsigryninti sprendimai bei jų įgyvendinimo būdai, išskirstant juos pagal tikslines grupes, išteklius ar kitus tematinis aspektus. Taip pat svarbu išsigryninti 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 įžvalgų/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. Šeši svarstomosios demokratijos įgyvendinimo žingsniai

Pirmas žingsnis. Formuluokite klausimą

Visuomenės įtraukimo metodai pasižymi itin didele įvairove, todėl svarbu aiškiai identifikuoti tikslą, problemą, kurią siekiama spręsti pasitelkiant visuomenės atstovus, ir pagal tai formuluoti konkretų klausimą.

Tinkamai išsikeltas tikslas toliau padiktuos reikiamus žingsnius renkantis svarstomosios demokratijos modelį, jo dydį ir susitikimų dažnį.

Kaip ir įgyvendinant bendrakūrybos modelį, tikslą nubrėžti turėtų atsakingi už rezultatų panaudojimą asmenys. Tikslas turi būti aiškus, susijęs su sprendžiama problema, realistiškas, pasiekiamas ir prasmingas, o gauti rezultatai – pamatuojami laike.

Iš tikslo kylantis konkretus užduotas klausimas gali nulemti kokybiškesnes rekomendacijas ir didesnę visuomenės atstovų įsitraukimą. Klausimas neturėtų turėti atsakymo „taip/ne“, taip pat jis turėtų būti pakankamos svarbos, kad atsvertų įgyvendinimo kaštus.

Keliamų klausimų pavyzdžiai:

- **Piliečių taryba Škotijoje** svarstė klausimą „Vėjo jėgainės Škotijoje sulaukia labai skirtingų nuomonių, kai vieni stipriai oponuoja, o kiti – jas palaiko. Kokie turėtų būti pagrindiniai vėjo jėgainių vystymo principai ir kodėl?“
- **Piliečių komisija Vokietijoje** uždavė klausimą „Kaip galėtume prisidėti prie teigiamo mobilumo ir eismo vystymosi Vorarlberge?“
- **Piliečių taryba JK** svarstė dėl užduoties „Įvertinkite galimas ligoninių vietas ir rekomenduokite potencialias vietas, kurios būtų tinkamiausios išpildant miesto poreikius jau šiandien ir ateityje“.

Praktinis patarimas. Kaip tinkamai suformuluoti klausimą?

- *Formuluotė pradedama klausimu*
 - *Trumpa ir aiški formuluotė*
 - *Prireikus – papildoma trumpu pavyzdžiu ar patikslinimu*
 - *Klausime vengiama kartu pateikti ir pasiūlymą*
 - *Nurodytos aiškios ribos (įgyvendinimo laikotarpis, galimi kaštai, geografinė apimtis)*
 - *Užtikrinama, kad gauti atsakymai būtų panaudojami rengiamuose valdžios projektuose*
-

Antras žingsnis. Pasirinkite svarstymų demokratijos modelį

Svarstymų demokratijos modelių įvairovė yra itin gausi, tad svarbu atsirinkti, kuri modelį parankiausia naudoti iškeltam klausimui svarstyti. Modelis priklauso nuo to, kokios apimties ir svarbos klausimas, kokią dalį visuomenės paliestų pokyčiai. Esant mažesniems laiko, žmogiškiesiems ar finansiniams ištekliams, patariama rinktis mažesnius formatus, truncančius kelias dienas.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija iš viso išskiria 12 svarstomosios demokratijos modelių, kurie skirstomi į pagrindines grupes:

- Informuotos piliečių rekomendacijos (modeliai – piliečių asamblėja, piliečių panelė/komisija, konsensuso konferencija, planavimo grupė),
- Piliečių nuomonė politikos klausimais (modeliai – *G1000*, piliečių taryba, piliečių dialogas, svarstomoji apklausa, *World Wide Views*),
- Informuotas piliečių vertinimas (modeliai – piliečių iniciatyvos peržiūra),
- Nuolatinis svarstomasis modelis (modeliai – Ostbelgien modelis, miesto stebėseną).

Šie modeliai gali prisidėti siekiant skirtingų tikslų. Bendrakūryba užsiimama piliečių tarybose, kur vizija kuriama labiau lokaliame lygmenyje. Atviresnio formato panelės gali leisti pasiekti daugiau įvairesnių susitarimų, tačiau, jei reikia spręsti specifinį klausimą, itin svarbu nustatyti taisykles.

Dažniausiai naudojamas variantas – piliečių panelės. Tai - klasikinis, senas modelis, kurio metu kuriamos informuotos politikos rekomendacijos, o pats procesas vyksta gan greitai.

Praktinis patarimas. Kokie svarstomosios demokratijos modeliai taikomi dažniausiai?

- ***Piliečių asamblėja*** – modelis skirtas konstituciniams klausimams, gali tęstis net visus metus, susiburia itin didelis visuomenės atstovų skaičius (100-500 dalyvių).
 - ***Piliečių panelė*** – taikoma, jei svarstomas konkretus klausimas, trunka maždaug savaitę ir įtraukia apie 30 žmonių.
 - ***Piliečių taryba*** – skirta kurti vizijai, veikiama labiau lokaliame lygmenyje, užsiimama bendrakūryba. Tai yra dažniausiai taikomas modelis, kurio pagrindu sukurtos rekomendacijos įgyvendinamos gana greit.
-

Trečias žingsnis. Pasirenkite iniciatyvai

Tam, kad procesas vyktų sklandžiai, svarbu jį tinkamai suplanuoti ir komandoje pasiskirstyti užduotimis.

- **Komanda.** Ją turėtų sudaryti dalyvaujančių institucijų atstovai bei pagrindiniai socialiniai partneriai, suinteresuotų šalių atstovai. Iš viso – apie 5-7 asmenys. Taip pat svarbu numatyti, kurie sprendimų priėmėjai dalyvaus procesuose: jie svarbūs, nes nutaria, ar panaudoti pasiūlytus sprendimus, yra viso proceso veidas visuomenei. Tai turėtų būti aukščiausio lygmens vadovai (ministrai, ministerijų kancleriai ar pan.).
- **Tikslai.** Numatykite pagrindinius tikslus ir parametrus visuomenės įtraukimo iniciatyvai. Tai gali apimti tai, kokį žmonių skaičių norima pasiekti, kokio masto klausimas yra sprendžiamas ir kiti aspektai.
- **Sprendžiama problema.** Numatykite, kodėl siekiama įgyvendinti svarstomosios demokratijos iniciatyvą, kokią problemą ją siekiama išspręsti.
- **Procesai ir jų valdymas.** Numatykite įtraukimo planą, kuris padėtų pasiekti tikslus, nuspręskite, kas sudarys iniciatyvos organizatorių komandą, kokie bus dalyvių profiliai, proceso fasilitatorius, proceso dizainas, įtraukimo strategija, sėkmės priemonės, juodraštinis planas.
- **Komunikacija.** Suplanuokite iniciatyvos komunikaciją taip užtikrindami proceso legitimumą ir visuomenės pasitikėjimą rezultatais. Dėl šių priežasčių, svarbu nustatyti aiškius tikslus komunikacijai, priklausomai nuo keliamo klausimo ir jo svarbos visai ar tam tikrai visuomenės daliai. Taip pat svarbus ir aukščiausios politinės grandies įsitraukimas, komunikavimas, bendravimas su visuomene.

Pasirengimas iniciatyvai turėtų prasidėti likus maždaug 2-3 mėn. iki pirmojo susitikimo su atrinktais visuomenės atstovais.

Susitikimų su atrinktais visuomenės atstovais dažnis ir trukmė priklauso nuo temos. Įprastai piliečių asamblėjos trunka nuo dienos iki kelių mėnesių. Tai gali vykti vieno susitikimo metu, nuosekliai visą savaitę ar per kelis mėnesius išsidėsčiusio ciklo metu susitinkant savaitgaliais. Iniciatyvos trukmė parenkama priklausomai nuo svarstymų temos sudėtingumo: susipažinti su sudėtingesnėmis temomis reiktų 2-3 d., tad ir proceso trukmė yra ilgesnė. Dalį susitikimų, pavyzdžiui, vykstant mokymosi fazei, galima rengti ir nuotoliniu būdu.

Praktinis patarimas. Kaip parengti procesų planą?

Pasirengimo metu svarbu numatyti planą, ir jo įgyvendinimo terminus. Planą turėtų sudaryti:

- *Logistinis pasiruošimas renginiui (susitikimų vieta, dalyvių maitinimas, apgyvendinimas, kelionių išlaidų padengimas, honorarai dalyviams ir ekspertams);*
 - *Fasilitatorių, moderatorių atranka;*
 - *Visuomenės atstovų atranka (žinučių parengimas, sociologinių reikalavimų peržiūra);*
 - *Informacinio turinio parengimas (dalijamoji medžiaga, temos pristatymas, pranešėjų atranka);*
 - *Komunikacijos strategija ir planas.*
-

Ketvirtas žingsnis. Atlikite dalyvių atranką

Piliečių asamblėjoje dalyvauja skirtingos asmenų grupės:

- **Visuomenės atstovai** – atsitiktinai atrinkti dalyviai. Ši atrinktų asmenų grupė teikia rekomendacijas siekiant atsakyti į keliamą klausimą ar išspręsti išsikeltą problemą.
- **Patarėjų komanda** – iniciatyvos organizatorių komandai padeda formuoti proceso dizainą, atlieka priežiūros funkcijas, ją sudaro akademikų ir suinteresuotų šalių atstovai.
- **Ekspertai ir liudytojai** – dalyvauja visuomenės atstovų susitikimų metu padeda atrinktiems dalyviams pristatyti problematiką, įsigilinti į temą ir atsakyti į kylančius klausimus, jie atrenkami remiantis patarėjų komandos numatytais gairėmis.

Visuomenės atstovų atranka

Visuomenės atstovų atranka į piliečių asamblėją vadinama **piliečių loterija**. Ji vykdoma atsitiktinės atrankos būdu, kurios tikslas – pasiekti visuomenės atstovus ir suburti tokią grupę žmonių, kuri atspindėtų visą visuomenę ar jos dalį (priklausomai nuo poreikio). Atsitiktinai atrinkti dalyviai gali atspindėti tiek visos visuomenės mikrokosmosą (maža visuomenė, kuri turi visus būdingus daug didesnės visuomenės bruožus, todėl atrodo kaip mažesnė jos versija), tiek tam tikros visuomenės grupes.

Visuomenės atranką patariama vykdyti remiantis stratifikuotos atsitiktinės atrankos metodu. Jei atranka vykdoma visuomenės mastu, kiekvienas pilietis tarp dalyvių turėtų galėti atrasti į save panašų asmenį, kad žinotų, jog jų nuomonė yra atstovaujama.

Svarbu apsispręsti, į kokią visuomenės grupę orientuojamasi siekiant sužinoti jos rekomendacijas. Jei piliečių asamblėja organizuojama dėl regioninio klausimo – atrinkite regiono gyventojus, jei klausimas susijęs su visaapimančiais klausimais, pavyzdžiui, klimato kaita, atrinkite visų grupių visuomenės

atstovus, jei klausimas susijęs su švietimu – daugiau dėmesio skirkite jaunesnio amžiaus atstovams ir pan.

Piliečių loterija atliekama dviem etapais:

- pirminis kvietimas atsitiktinai atrinktiems asmenims (paštu, telefonu, el. paštu) su užklausa, ar sutiktų dalyvauti organizuojamoje piliečių asamblėjoje;
- demografiškai reprezentatyvios imties atranka iš sutikusiųjų ir kvietimas dalyvauti organizuojamame procese.

Atrinkus piliečius svarbu informuoti apie būsimą procesų eigą: nurodyti iniciatyvos tikslą, susitikimų datą, nurodyti, kaip pasiruošti susitikimui. Siekiant paskatinti dalyvavimą ir atkritimo mastą, už dalyvavimą galima pasiūlyti kompensaciją ar kitų paskatų (pvz. nemokamas viešasis transportas tam tikru laikotarpiu, kultūriniai ir kt. renginiai ir pan.)

Patarėjų atranka

Patarėjai atrenkami remiantis šiais kriterijais, priklausomai nuo iniciatyvos klausimo svarbos ir gylio:

- Nešališki ekspertai;
- Subalansuota įvairių suinteresuotų šalių atstovų grupė;
- Įvairių partijų atstovai (jei svarstomas valstybės lygmens klausimas).

Ekspertų ir liudytojų atranka

Ekspertai ir liudytojai atrenkami remiantis poreikiu – kokios informacijos reikia, kas galėtų pasidalinti praktine svarstomo klausimo patirtimi, kas domisi sritimi.

Penktas žingsnis. Surenkite iniciatyvą ir susitikimus

Iniciatyvos procesas, kurio siekiama sužinoti visuomenės pasiūlymus, gali būti įvairus, tačiau pradėjus procesą, svarbu išpildyti pagrindinius aspektus, todėl patariama laikytis rekomenduojamos struktūros.

Temos pristatymas

Temos pristatymas yra skirtas supažindinti asamblėjoje dalyvaujančius visuomenės atstovus su svarstoma tema. Tam gali būti skirtas atskiras susitikimas (pavyzdžiui, nuotoliniu būdu), ar integruota bendro susitikimo dalis.

Ekspertai ir liudytojai dalyvauja tam, kad būtų pakankamai gerai įsigilinta į temą, todėl svarbu suteikti galimybę visuomenės atstovams patiems užduoti juos dominančius klausimus. Tai galima daryti naudojantis ir interaktyviomis platformomis, tokiomis kaip sli.do ar menti.com.

Susipažinimo su tema metu galima parengti informacinį paketą, praktiškai susipažinti su problemomis, kurios yra sprendžiamos, sukurti simuliaciją, supažindinti su suinteresuotų grupių pozicija.

Svarstymai ir diskusijos

Svarstymų ir diskusijų tarp visuomenės atstovų metu dalyvauti turėtų fasilitatorius bei ekspertai, tam, kad būtų atsakyti kylantys klausimai. Šio etapo tikslas – įsigilinus į problemą išdiskutuoti galimas jos sprendimo kryptis bei parengti tezes balsavimui.

Diskusijų metu galima naudoti tokius įrankius kaip minčių žemėlapis, kurie padeda struktūruoti idėjas.

Nuotoliniu būdu vykdant diskusijas galima naudotis tam skirtomis platformomis, taip pat suteikti galimybę diskutuoti ir ne susitikimų metu, pavyzdžiui, internetinių forumų principu ar pan.

Iniciatyvos metu galima transliuoti ekspertų pristatymus, padaryti juos prieinamus visiems. Bendrosios sesijos taip pat gali būti viešinos, tai gali daryti patys dalyviai, fasilitatoriai ar dalyvaujantys sprendimų priėmėjai.

Proceso fasilitavimas

Procesas turi būti pritaikytas specifiniam klausimui kelti. Todėl rengiant planus svarbu sekti ne tik pagrindiniais gerųjų praktikų principais, bet ir stebėti, ar procesai atitinka išsikeltą spręsti klausimą.

Tinkamas proceso fasilitavimas turėtų padėti dalyviams pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius kolektyviniam sprendimui priimti, išlaikyti neutralumą ir veikti kaip trečia nešališka šalis, suvaldyti galios pozicijos klausimą dalyviams dirbant grupėse.

Pagrindiniai fasilitavimo principai yra:

- Pasitikėjimas procesu – fasilitatoriaus tikslas yra paskatinti dalyvius pasijusti proceso savininkais, galinčiais daryti įtaką priimamiems sprendimams;
- Kolektyvinis sutarimas – fasilitatorius turėtų prisidėti prie bendrų proceso taisyklių, kurias sukūrė patys dalyviai, įgyvendinimo;
- Laiko suvaldymas – svarbu užtikrinti pakankamai laiko diskusijoms ir aptarimui, todėl palankiau aptarti siauresnius klausimus, bet jiems skirti daugiau laiko, kad būtų gerai įsigilinta į temą;
- Aiški struktūra – fasilitatorius turėtų numatyti susitikimo ir diskusijų scenarijų, sukurti aplinkybes diskusijoms, ne tik užduodamas klausimus, bet ir paskatindamas diskutuoti mažose grupėse bei įtraukdamas visus dalyvius;
- Asmeninė refleksija – svarbu sukurti galimybę atskirai kiekvienam visuomenės atstovui pareflektuoti apie klausimą, pavyzdžiui, atvirutės sau ateityje formatu;
- Užrašų rinkimas – svarbiausios išsakytos mintys turėtų būti renkamos viso renginio metu, pavyzdžiui, ant lipnių lapelių klijuojant juos ant sienos visiems matomoje vietoje;
- Skirtingos įtraukimo priemonės – tai svarbu siekiant išlaikyti dalyvių dėmesį.

Šie principai turėtų būti taikomi visos svarstomosios demokratijos iniciatyvos metu.

Praktinis patarimas. Diskusijų moderatoriaus atmintinė

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 atsirinkti prioritėtines 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 prioritėtines 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 apsvarstyti ir tai, kaip jie paveiks skirtingas visuomenės grupes (jaunimas, senjorai, bedarbiai, socialiai pažeidžiami asmenys, neįgalieji, ir kt.).

Rekomendacijų formulavimas.

Svarbu išsigininti pagrindinius veikėjus, įgyvendinsiančius priimtus sprendimus (viešasis, privatus, nevyriausybinis sektorius), atsižvelgti į jų perspektyvą, į tai, ar išsiginintos 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, yra aptariami išsigininti sprendimai bei jų įgyvendinimo būdai, išskirstant juos pagal tikslines grupes, išteklius ar kitus tematinis aspektus. Taip pat svarbu išsigininti sprendimų įgyvendinimo eigą bei tolimesnius žingsnius, atsakingas institucijas, rizikų suvaldymo planą ir kt.

Balsavimas ir rekomendacijos

Diskusijoms pasibaigus, visuomenės atstovai turėtų būti parengę tezes su pasiūlymais sprendimų priėmėjams.

Yra įvairių būdų, kaip asamblėjos dalyviai gali suformuluoti rekomendacijas sprendimų priėmėjams, pavyzdžiui, konsensuso, derybų ar pan. būdu.

Vis dėlto, dažniausiai naudojama sutarimo forma – **balsavimas**:

- Tai **neturėtų** būti tik dviejų pasirinkimų klausimas (taip/ne, už/prieš ar pan.);
- Verčiau balsuoti dėl **labiau priimtinių** pasirinkimų;
- Dalyviai turėtų turėti galimybę **plačiau pakomentuoti** pasirinkimą.

Balsavimui galima naudoti tokius įrankius kaip **Slido** ar **Menti.com**

Šeštas žingsnis. Panaudokite rekomendacijas

Svarstomosios demokratijos iniciatyvos metu surinktos rekomendacijos ar išgrynintos tendencijos turėtų padėti pasiekti anksčiau išsiskeltą tikslą. Surinktas rekomendacijas panaudoti galima įvairiais būdais:

- Tiesiogiai perduoti rekomendacijas savivaldos ar centrinės valdžios atstovams,
- Perduoti svarstymams parlamente,
- Panaudoti visuomeninėje veikloje, pavyzdžiui, bendradarbiaujant su visuomenės atstovais, dalyvavusiais iniciatyvoje, ar su ekspertais ir srities nevyriausybinėmis organizacijomis.

IV. 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.

V. 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

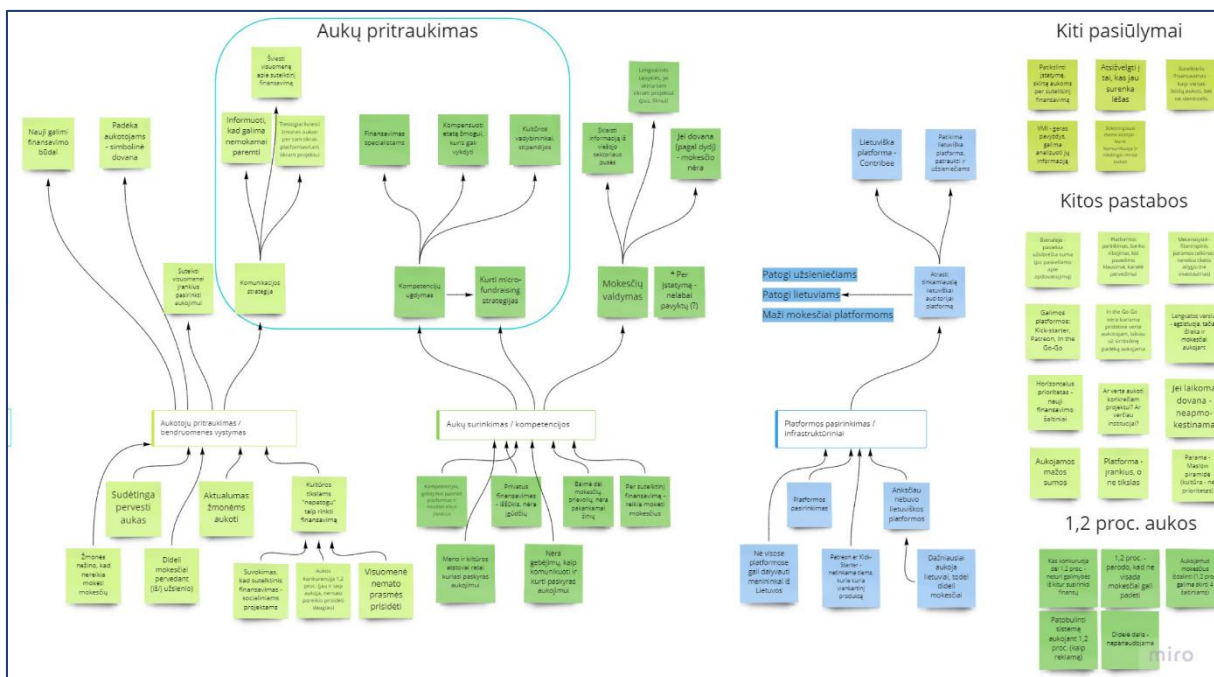
Rengiantis veikloms, kartu su suburta darbo grupe, pirmojo susitikimo metu diskutuota dėl svarbiausių iššūkių. Remiantis išsigryninta informacija, buvo suplanuoti susitikimai, skirti aptarti 6 temas: verslo skatinimas, sutelktinis finansavimas, visuomenės įtraukimas ir 1,2% GPM paskirstymo optimizavimas,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

VI. Praktinis svarstomosios demokratijos iniciatyvos įgyvendinimas

Svarstomosios demokratijos iniciatyva buvo įgyvendinta **Užsienio reikalų ministerijos** vadovaujantis Konferencijos dėl Europos ateities gairėmis nacionalinių piliečių forumų organizavimui. Iniciatyvos metu 25 Lietuvos piliečiai dalyvavo Lietuvos piliečių forume Vilniuje. Iniciatyva buvo organizuota kartu su Rytų Europos studijų centru bei „Kantar TNS“ LT tyrimų agentūra.

Iniciatyvos tikslas ir klausimas

Konferencija dėl Europos ateities yra skirta išsiaiškinti Europos piliečiams poreikius ir perspektyvą Europos ateičiai. Dėl šios priežasties Lietuvoje buvo surengtas Lietuvos piliečių forumas. Forumo tikslas – su atrinktais piliečiais apsvarstyti Europos ateitį ir pateikti rekomendacijas dėl judėjimo kryptį. Forumo metu dalyviai svarstė du Europos Sąjungos politikos klausimus: koks turėtų būti ES vaidmuo ir įgaliojimai užsienio politikoje bei ES ekonominis vaidmuo.

Dalyvių atranka

Dalyvauti iniciatyvoje buvo pakviesti 25 Lietuvos piliečiai. Dalyvių atranka buvo vykdoma remiantis atsitiktinės stratifikuotos ir reprezentatyvios Lietuvos piliečių atrankos metodologija, kurią atliko „Kantar TNS“ tyrimų agentūra. Atrinkti piliečiai atstovavo skirtingas socioekonominės grupes nuo 18 iki 65 m amžiaus ir visus Lietuvos geografinius regionus. Dalyviams išmokėtos kompensacijos už dalyvavimą.

Iniciatyvos įgyvendinimas

Siekiant kokybiškai įgyvendinti iniciatyvą, dar iki dalyvių susitikimo Vilniuje buvo suorganizuotas pirmoji nuotolinė forumo sesija, kurios metu vyko forumo idėjos pristatymas ir pirmosios diskusijos aktualiausiai ES klausimais.

Taip pat buvo parengta ir išplatinta informacinė medžiaga pasiruošimui – joje plačiau aprašytos būsimos diskusijų temos, nurodomi papildomi šaltiniai.

Forumo dalyvių susitikimas Vilniuje truko dvi dienas – savaitgalio metu. Jame buvo svarstomi du klausimai, kiekvienam iš šių klausimų buvo skirta atskira sesija, kurių pradžioje ES politikos ekspertai Linas Kojala (Rytų Europos studijų centras) ir prof. Ramūnas Vilpišauskas (Vilniaus universitetas) trumpai supažindino piliečius su tai sesijos temai aktualia informacija ir problematika. Pokalbio metu piliečiai galėjo užduoti klausimus, pasidalinti nuomonėmis.

Po eksperto pranešimo dalyviai buvo suskirstyti į tris mažesnes reprezentatyvias imties grupes, kurių kiekviena turėjo svarstyti skirtingą su sesijos tema siejamą klausimą. Sesijos pabaigoje dalyviai buvo kviečiami suformuluoti pagrindines diskusijų išvadas, kurias pristatė kitiems forumo dalyviams. Dalyviai iš kitų grupių galėjo pateikti klausimų, papildyti pasiūlymus savo idėjomis.

Po pristatymų ir diskusijų dalyviai turėjo galimybę individualiai nubalsuoti už bet kurias dvi išvadas: vieną balsą skyrė tam pasiūlymui ar pareiškimui, kuris yra reikšmingiausias Lietuvos vaidmeniui ES stiprinti ir pačios ES sėkmei visoje Europoje; kitą – pareiškimui ar pasiūlymui, kuris atrodė

reikšmingiausias asmeninei dalyvio – ES gyventojų gerovei. Po balsavimo vyko Lietuvos piliečių forumo aptarimas, buvo apibendrintos pagrindinės diskusijų metu iškeltos idėjos.

Forumo metu piliečių suformuluotos idėjos buvo apsvaistytos ekspertų, per savaitę jie išgrynino pagrindines siūlomas piliečių idėjas. Jos aptartos paskutinio, virtualaus, susitikimo su dalyviais metu, ir pristatytos kaip rekomendacijos. Piliečiai turėjo galimybę pasisakyti, ar pritaria rekomendacijoms, papildyti jų turinį, jas reitinguoti. Tokia galimybė visi dalyviai galėjo pasinaudoti dar savaitę po apibendrinamosios sesijos – atsiųsti savo nuomonę ir pastabas raštu forumo organizatoriams.

Forumo metu suformuluotos rekomendacijos bus pateikiamos vystant Europos ateities viziją.

VII. 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“;
- Federation for Innovation in Democracy – Europe, „How to link recommendations of citizens assemblies to policy making“;
- INVOLVE, „[Introduction to planning participation](#)“;
- Innovation in Democracy Programme, „How to run a citizens’ assembly A handbook for local authorities based on the Innovation in Democracy Programme“
- Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija, „Lietuvos piliečių forumas dėl Europos ateities. Ataskaita“;
- Mosaic LAB, „Deliberative Engagement for Victorian councils“;
- Open Government Partnership, „OGP Participation and Co-Creation Toolkit“;
- Organisation for Economic Co-operation and Development, „Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave“
- 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
opengov@lrv.lt

Piliečių ministerija

