



РУКОВОДСТВО

ПО ОРГАНИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИИ С ГРАЖДАНАМИ
В ПРОЦЕССЕ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

2021

Уважаемые коллеги!

Развитие местного самоуправления – это не только совершенствование законодательства, учет анализа лучших практик работы муниципалитетов, подготовка кадров, но и укрепление основ народной власти, как базиса гражданского общества и правового государства.

Новый уровень местного самоуправления сегодня не представляется без расширения алгоритмов участия наших жителей. Выборы, общественные обсуждения проектов устава, бюджета, благоустройства – это основы основ, которые мы практикуем уже как данность. Новый этап – привлечь граждан к определению приоритетов бюджетной политики и расходованию ресурсов муниципальных образований. И этому призвано способствовать инициативное бюджетирование.

Уверен, что предложенные в данном руководстве модели и рекомендации как квинтэссенция интересного зарубежного опыта будут крайне полезны нам. Ведь инициативное бюджетирование – не самоцель. Это возможность укрепить постоянный, честный и открытый диалог с нашими жителями и привлечь граждан к конструктивному соучастию в решении вопросов местного значения.

В конечном счете это укрепит доверие к власти, повысит ее легитимность, еще более приблизит ее к народу и позволит ей стать частью гражданского общества, не забывая, что она – власть.



С уважением,
Всеволод Беликов,
депутат Законодательного Собрания Санкт-Петербурга,
председатель Совета муниципальных образований Санкт-Петербурга



EUROPEAN UNION
EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND



WITH FINANCIAL
SUPPORT OF THE
RUSSIAN
FEDERATION

ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА С РОССИЙСКОЙ СТОРОНЫ



Данное руководство призвано помочь представителям муниципалитетов и специалистам по коммуникациям в организации процесса инициативного бюджетирования в муниципальном образовании. Представленные в издании руководящие принципы организации коммуникации с жителями повышают осведомленность о проблемах коммуникации и распространения информации, актуальных для всех, – понимание эффективных элементов процесса инициативного бюджетирования, применимых теоретических концепций и практических примеров, которые могут помочь в понимании рисков и возможностей. Публикация подготовлена в рамках Проекта EmPaci «Расширение возможностей бюджетирования на основе участия граждан в регионе Балтийского моря», финансируемого программой ЕС «Интеррег. Регион Балтийского моря» с привлечением дополнительных средств со стороны Российской Федерации.

Толкование материала Интеррег не обязательно отражает мнение Программ Интеррег и Европейского Союза.

Содержание

Список рисунков.....	4
Список таблиц.....	4
Список сокращений.....	4
ВВЕДЕНИЕ	5
Вовлечение в сравнении с привлечением в процессе ИБ.....	6
Коммуникация и распространение в рамках ИБ.....	7
Виды коммуникации в ИБ.....	11
Адаптация ИБ для групп граждан.....	12
СТРАТЕГИЯ ПО КОММУНИКАЦИИ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ	14
Главные этапы планирования коммуникации и распространения.....	14
Формулировка задач коммуникации.....	16
Идентификация и отбор местных целевых групп.....	17
Оценка потребностей граждан.....	19
Примеры анализа потребностей граждан – опыт EmPaci.....	19
Целевые группы особого внимания.....	20
Молодежь.....	22
Пожилые граждане.....	24
Безработные граждане.....	24
Анализ заинтересованных сторон.....	25
Установление стратегического партнерства.....	27
Идентификация главных барьеров.....	29
Проектирование ключевых сообщений.....	31
Визуальный образ.....	33
Отбор каналов и средств коммуникации и распространения.....	35
Каналы.....	35
Средства.....	42
Координация коммуникационной деятельности и деятельности по распространению.....	48
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ	52
Мониторинг.....	52
Средства мониторинга.....	53
Оценка.....	55
Обратная коммуникация.....	59
Ключевые показатели эффективности в действии.....	61
Измерение воздействия.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	65
Приложение 1. Вопросы EmPaci для Опроса граждан.....	65
Приложение 2. Многообразие сообщений для коммуникации и распространения в процессе инициативного бюджетирования.....	69

Список рисунков

Рисунок 1. ПРВД-модель ИБ.....	9
Рисунок 2. Основные виды коммуникации	11
Рисунок 3. Определения ценностей, убеждений и взглядов	12
Рисунок 4. Различные подходы к коммуникации	16
Рисунок 5. Моделирование декораций на улицах	18
Рисунок 6. Недостаточно представленные группы граждан (частичное наложение)	20
Рисунок 7. Модель АИДА	21
Рисунок 8. Матрица Сила–Интерес.....	25
Рисунок 9. Модель определения значимости.....	26
Рисунок 10. Представители нескольких муниципальных организаций в качестве авторитетных лидеров во время проведения кампании по ИБ в г. Гдыня, 2018 г.	28
Рисунок 11. Презентация по ИБ для администрации и жителей Тельшайского муниципального образования	29
Рисунок 12. Интернет-постер по ИБ в Кракове, Польша	33
Рисунок 13. Логотипы ИБ в некоторых городах Польши	33
Рисунок 14. Визуальный образ муниципального образования Бельско-Бяла, Польша.....	34
Рисунок 15. Кампания по проекту ИБ на Facebook	34
Рисунок 16. Материалы кампании #Omalahti в муниципальном образовании Лахти для использования в Twitter, Instagram и Facebook	35
Рисунок 17. Статистика по социальным сетям: число кликов (number of clicks) и количество расходов (number of spending)	37
Рисунок 18. Статистика по социальным сетям: охват кампанией по полу (сведения по женскому полу отражены слева, по мужскому – справа) и возрасту	37
Рисунок 19. Статистика по социальным сетям: число кликов по каналам	37
Рисунок 20. Публичный вебинар по ИБ, регион планирования Видземе	38
Рисунок 21. Плакат для вовлечения и оказания помощи гражданам на этапе подготовки проекта.....	39
Рисунок 22. Реализация Lackathon в муниципальном образовании Лахти.....	46
Рисунок 23. Моделирование процесса ИБ – разработка идей.....	47
Рисунок 24. Структура курса «Учись учить» в Лахти...50	
Рисунок 25. Обеспечение обратной связи как результат двусторонней коммуникации	59
Рисунок 26. Цикл обратной связи	60

Список таблиц

Таблица 1. Вовлечение в сравнении с привлечением..7	
Таблица 2. Влияние взглядов и ценностей	13
Таблица 3. Стратегия по коммуникации и распространению (КР) в сравнении с Планом по коммуникации и распространению (ПКР).....	14
Таблица 4. Основные этапы планирования и осуществления коммуникационной деятельности и деятельности по распространению.....	15
Таблица 5. Целевые группы с положительным и отрицательным импульсами.....	17
Таблица 6. Главные факторы мотивации гражданской вовлеченности	22
Таблица 7. Вопросы, требующие ответа, в процессе коммуникации и распространения	32
Таблица 8. Каналы и средства коммуникации и распространения	36
Таблица 9. Каналы коммуникации и распространения практики ИБ для молодежи, пожилых и безработных граждан.....	40
Таблица 10. Характеристики средств коммуникации и распространения	42
Таблица 11. Плановая коммуникационная деятельность и деятельность по распространению в отношении целевых групп	45
Таблица 12. Внутренняя, внешняя и межведомственная коммуникация	49
Таблица 13. Ключевые термины оценки.....	55
Таблица 14. Подходы к оценке.....	56
Таблица 15. Базовые методы оценки	57
Таблица 16. Количественные и качественные КПЭ	61
Таблица 17. Структура мониторинга и оценки – отобранные предложения.....	63
Таблица 18. Примеры показателей структуры измерения воздействия	64

Список сокращений

ПКР – План по коммуникации и распространению
EmPaci – Расширение возможностей инициативного бюджетирования в регионе Балтийского моря (проект, финансируемый Интеррег региона Балтийского моря)
ИКТ – информационно-коммуникационные технологии
КПЭ – Ключевые показатели эффективности
NEET – нигде не учащий и не работающий
НПО – неправительственные организации
ИБ – инициативное бюджетирование

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное вовлечение членов сообщества в инициативное бюджетирование (ИБ), представляющее собой многомесячный процесс принятия решений, требует детальной подготовки и укомплектования персоналом, включая настройку коммуникации и распространения в сообществе, развитие партнерских отношений и наем волонтеров, координацию и обучение, административную и финансовую поддержку и многие другие задачи. Однако то, как вовлечь местных граждан в инициативное бюджетирование, может являться одним из основных вопросов для муниципальных образований.

Полагаясь на существующий эмпирический опыт, для понимания и, соответственно, выбора средств и методов вовлечения местных граждан в инициативное бюджетирование важно более глубокое осознание мотивов, интересов и потребностей местных граждан, а также различных групп, представителями которых они являются. Проникновение в суть мотивации к социальной ответственности населения – важный шаг в направлении разработки адаптируемых принципов и рекомендаций по коммуникации и распространению.

Необходимость в адаптируемых принципах была установлена из факта, что муниципальные образования отличаются по многим аспектам, например, количеству и плотности населения, уровню образования населения, разнообразию местных потенциальных стратегических партнеров, которые могли бы содействовать муниципальным образованиям в получении прямого доступа к конкретной целевой группе, трудовым и финансовым ресурсам, доступным для каждого муниципального образования, и многим другим отличиям. Эти различия ограничивают возможность разработать универсальные принципы. Скорее, каждому муниципальному образованию следует использовать индивидуальный и адаптивный подход, что означает, что настоящий документ служит только как основное руководство, в то время как каждое муниципальное образование отвечает за создание окончательного документа, а именно, индивидуального плана.

Настоящий документ содержит рекомендации о том, как планировать и организовывать коммуникационную деятельность и деятельность по распространению с целью сделать процесс информирования и вовлечения граждан как можно более эффективным. Руководство нацелено на расширение возможностей сотрудников муниципальных образований и их соответствующих учреждений по планированию, проектированию и внедрению процесса инициативного бюджетирования, а также на оказание помощи другим сторонам в достижении схожих целей, осуществляя руководство коммуникацией и распространением. Документ дает рекомендации для муниципальных образований о том, как разработать собственный План по коммуникации и распространению (ПКР), и фокусируется на трех разных целевых группах – молодежь, пожилые и безработные граждане. Данные целевые группы отбираются по причине их наименьшей активности в гражданском процессе, следовательно, их мнение часто не учитывается при планировании и осуществлении деятельности, направленной на муниципальных граждан. Настоящее руководство также будет служить образцом для планирования коммуникационной деятельности и деятельности по распространению для привлечения внимания, информирования и вовлечения других целевых групп. Представителям муниципального образования рекомендовано изменить и адаптировать руководство, исходя из потребностей конкретной аудитории, для осуществления процессов распространения, коммуникации и вовлечения на местах.

Документ был разработан партнерами проекта EmPaci для расширения возможностей ИБ в регионе Балтийского моря. Точно так же, как и представленное руководство, главные выводы проекта EmPaci создают возможности и знания, а также укрепляют взаимоотношения между муниципальными образованиями и гражданами через содержательное проектирование ИБ.



Вовлечение в сравнении с привлечением в процессе ИБ

Оценивая взаимодействие между двумя основными заинтересованными группами – муниципальными образованиями и гражданами – в рамках ИБ, следует понимать разницу между вовлечением и привлечением и применять понятия соответствующим образом.

Отличие между **вовлечением** и **привлечением** кроется в семантическом значении обоих слов. **Вовлечение** – это факт привлечения к чему-либо, процесс побуждения людей к проявлению интереса к работе организации, в то время как **привлечение** – это действие или процесс участия в чем-либо¹. Как отличие терминов касается процесса ИБ? В настоящем руководстве в контексте ИБ используется оба термина.

ИБ нацелено на привлечение граждан к принятию решения о распределении определенной доли общественных ресурсов. Вовлечение относится к степени участия в принятии решений и обычно используется в отношении чьего-либо участия в деятельности. Важно понимать, что в контексте партисипаторного управления **вовлечение не существует без привлечения**.

Как подход к управлению вовлечение населения основано на правах всех членов сообщества быть информированными, привлеченными и уполномоченными. В демократических государствах вовлечение населения повышает возможности коллективного принятия решений и обеспечивает гражданам совместное создание их видения будущего. Вовлечение граждан отражает развитие общих амбиций среди членов сообщества и побуждает людей действовать совместно для достижения общих целей. Создание правильной обстановки, в которой все способны действовать и уверены в эффективном вкладе в общую

¹ Цит. по: Кембриджский словарь. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/engagement>.

командную цель, является существенным моментом для эффективного вовлечения населения². Это, в свою очередь, формирует потребность для привлечения населения государственными органами в целях информирования, привлечения и наделения полномочиями, как сообщалось ранее.

Вовлечение и привлечение обычно оцениваются на муниципальном уровне, где устанавливаются определения показателей привлечения и вовлечения на соответствующих этапах ИБ. Отличие между этими двумя терминами ясно видно в процессе разработки Ключевых показателей эффективности (КПЭ), а цели устанавливаются на этапе планирования. При формировании структуры оценки для *привлечения* оценивается односторонняя связь: сколько будет отправлено сообщений или приглашений к публичному обсуждению и голосованию, сколько будет напечатано рекламных билбордов и статей, сколько будет организовано мероприятий, сколько людей будет проинформировано через социальные сети и т. д. Ключевые показатели эффективности *вовлечения* скорее оценивают результат вовлечения: сколько людей ответило на приглашение, сколько инициатив и советов было получено, сколько людей проголосовало и т. д. Анализируя процесс и результаты достижения КПЭ, часто бывает сложнее достичь целей по вовлечению граждан, и они часто более количественные и всегда зависят от результатов КПЭ Привлечения.

Таблица 1. Вовлечение в сравнении с привлечением

Вовлечение	Привлечение
Исчисляется (по откликам)	Исчисляется (по приглашениям)
Больше усилий, чтобы добиться внимания граждан	Меньше усилий, чтобы добиться внимания граждан
Не может быть частью процесса привлечения	Может быть частью процесса вовлечения
Без привлечения нет вовлечения	Вовлечение не всегда является целью
КПЭ вовлечения зависят от КПЭ привлечения	КПЭ привлечения зависят от планирования ИБ и предпочтений аудитории

Источник. Разработано авторами

Поскольку вовлечение требует привлечения, обе группы КПЭ должны оцениваться и измеряться, когда это возможно в ПКР.

Коммуникация и распространение в рамках ИБ

Традиционные модели ИБ основаны на концепциях и подходах, используемых при проектировании процесса. Каждое муниципальное образование адаптирует модель ИБ под свои конкретные нужды. Существует несколько этапов ИБ в зависимости от типа ИБ, и можно выделить, по крайней мере, четыре этапа:

- 1** Этап сбора информации (вкл. определение заинтересованных сторон, анализ их потребностей, корректировка целей ИБ и т. д.);
- 2** Этап предложений (вкл. разработку процедуры подачи заявок, исходя из предыдущей оценки и выполнения процедур подачи заявок);
- 3** Этап голосования (вкл. организацию голосования);
- 4** Этап обратной связи (вкл. внедрение и измерение воздействия).

² Вовлечение сообщества, Центр развития экономики и сообщества, . URL: <https://aese.psu.edu/research/centers/cecd/engagement-toolbox/engagement/what-is-community-engagement>.

Каждый из этих этапов сопровождается коммуникационной деятельностью и деятельностью по распространению (это их неотъемлемая часть), и требует достижения внимания и привлечения групп местного населения на каждом из данных основных этапов ИБ. Однако каждый этап также зависит от юридических предпосылок соответствующего муниципального образования при внедрении ИБ.

Коммуникация и распространение являются существенными частями процесса ИБ и требуют стратегического планирования наперед. В контексте ИБ термин *коммуникация* означает эффективное распространение запланированной информации среди местной аудитории и получение обратной связи. В этом контексте *эффективность* означает осведомленность и интерес к содержанию передаваемой информации при фокусировании на местных гражданах. Распространение, в свою очередь, означает передачу ключевых идей установленным целевым группам без ожидания обратной связи. Подготовленная организатором информация о конкретном этапе ИБ рассылается и достигает целевой группы для увеличения их осведомленности. *Распространение* играет важную роль в прозрачности ИБ, например, когда общество получает информацию о результатах поддерживаемых проектов и деталях следующего этапа ИБ.

Процессы разворачиваются муниципальными организациями в целях проектирования и поддержания процессов ИБ и предоставления гражданам полномочий для решения вопросов о том, как потратить или собрать общий бюджет. Прежде всего, коммуникация включает надлежащее сообщение об этапах ИБ. Коммуникационное сообщение должно:

- 1 Привести к действиям со стороны целевой группы по принятию участия в ИБ;
- 2 Обеспечить организаторам процесса обратную связь о качестве развития процесса ИБ.

Таким образом, ключевое коммуникационное сообщение стимулирует большее количество граждан реагировать на решение вопросов местного уровня (цели ИБ), оценивать их и предоставлять обратную связь (мнение или голос). Обратная связь способствует совершенствованию последующих инициатив ИБ и привлечению еще большего числа граждан с большей эффективностью.

Коммуникация и *распространение* различаются по цели. Главная идея *коммуникации* состоит в том, чтобы показать, **какую выгоду может извлечь общество из ИБ**, начиная с рекламы потенциальной выгоды до формирования многочисленной аудитории и обмена информацией с вовлеченными гражданами на протяжении всего цикла ИБ. *Распространение* обычно охватывает результаты проекта, только информируя о том, **как общество распределило доступную долю бюджета и каковы результаты совместного принятия решений**. Распространение также вдохновляет группы общества использовать разработанные решения.

В то время как кто-то неформально разговаривает с коллегой, выступает на конференции или собрании, пишет информационный бюллетень, статью или официальный отчет, применяются основные принципы коммуникации. Эти принципы коммуникации могут быть взяты из других принципов или созданы на пустом месте в соответствии с потребностями организатора ИБ, локальной ситуации в рамках учреждения и местного сообщества. Вот некоторые примеры основных принципов коммуникации³:

- Знайте свою аудиторию. *Кто те люди, к которым вы хотите обратиться, и каковы их потребности?*
- Знайте свою цель. *Почему вы хотите общаться с этой аудиторией? Каковы ключевые идеи, которые вы хотите донести до аудитории?*
- Знайте свою тему. *Вы глубоко разбираетесь в текущей теме ИБ? Полагаетесь ли на факты?*
- Ожидайте возражений. *Вы оценили все за и против для конкретного процесса ИБ?*
- Представьте публике круговую диаграмму. *Включены ли все аспекты, которые могут быть интересны целевой группе по ИБ?*

³ Принципы эффективной коммуникации. URL: <https://ethandaviesq.weebly.com/principles-of-effective-communication.html>.

- Добивайтесь доверия от своей аудитории. *Общение в процессе ИБ понятное, открытое, честное?*
- *Делайте то, что говорите. Есть ли какие-нибудь противоречия в передаче фактов о процессе или результатах ИБ среди персонала, привлеченного к проекту ИБ?*
- *Общайтесь каждый раз понемногу. Вы планировали передачу ключевых сообщений постепенно в соответствии с временным графиком проекта ИБ? Ключевые сообщения короткие и точные?*
- *Подавайте информацию несколькими способами. Вы планировали использовать различные каналы и инструменты коммуникации?*
- *Разработайте практичный, успешный способ получения обратной связи. Как вы планируете получить обратную связь по конкретным вопросам ИБ? Ваш подход к сбору данных обратной связи облегчит сбор и анализ?*

ПРВД-модель ИБ предполагает, что успешное внедрение ИБ зависит от четырех центральных факторов: представленность, реагирование, взаимодействие и доступность (рис. 1). Это важные компоненты, которые следует принять во внимание при планировании коммуникации и распространения.

Рисунок 1. ПРВД-модель ИБ⁴



⁴ Сертифицированный институт по государственному финансированию и бухгалтерскому учету, Инициативное бюджетирование: чего хотят граждане?. URL: <https://www.cipfa.org/cipfa-thinks/articles/participatory-budgeting-what-do-citizens-want>.



В соответствии с ПРВД-моделью ИБ⁵:

- **Представленность** относится к степени влияния интересов, потребностей и взглядов на процесс. Чем шире круг представленных местных граждан (включая широкий круг представителей разных социальных групп), тем более адресно внедряется ИБ. Необходимо принять во внимание, что каждый участник имеет собственные ожидания от участия в данном процессе, и часто ожидания всех разом удовлетворить невозможно;
- **Реагирование** связано с постоянным вниманием к потребностям граждан и возможностями использовать процесс ИБ для определения и реагирования на потребности отдельных групп граждан. Лучшее понимание конкретных потребностей может быть достигнуто посредством двусторонней коммуникации, включая сбор, анализ и интегрирование обратной связи;
- **Взаимодействие** относится к установлению постоянной двусторонней коммуникации между государственными административными органами (ГАО) (например, муниципалитетами) и гражданами, которая улучшается с течением времени. Взаимодействие включает систематические обсуждения вопросов, беспокоящих граждан, и адаптацию средств, методов и вовлеченных заинтересованных сторон для эффективного достижения результатов процесса участия;
- **Доступность** необходима для достижения демократии и обеспечения более равноправного распределения ресурсов. Муниципальное образование несет ответственность за ликвидацию барьеров для участия граждан, делая процесс открытым, прозрачным на каждом этапе и обеспечивая более широкий доступ.

Структура, представленная выше, обеспечивает эффективную коммуникацию и распространение только когда представители муниципального образования и граждане участвуют на равных. В ИБ муниципальные образования отвечают за обеспечение доступности коммуникационной деятельности и деятельности по распространению и поддержанию взаимодействия, которое следует после принятия соответствующих мер в направлении стимулирования граждан к формированию репрезентативной и реагирующей вовлеченности.

⁵ Барбера, К., Сицилиа, М., Стекколини, И.. 2016. Чего хочет мистер Росси в инициативном бюджетировании: Две «R» (Responsiveness and Representation) и две «I» (Inclusiveness and Interaction) // Международный журнал государственного администрирования, 39:13, 1088–1100, DOI: 10.1080/01900692.2016.1177839.

Виды коммуникации в ИБ

Широко известно, что разные люди воспринимают информацию по-разному. Поэтому необходимо интегрировать несколько видов коммуникации в коммуникацию по вопросам ИБ. Существуют различные типологии, но выделяют, как правило, 4 вида коммуникации: *вербальная (устная)*, *вербальная (письменная)*, *визуальная* и *невербальная коммуникация*. Иногда визуальная коммуникация признается подвидом вербальной и письменной коммуникации, по причине использования письменных (печатных) символов⁶.

Рисунок 2. Основные виды коммуникации



В *вербальной коммуникации* слова используются для передачи запланированных сообщений в устной или письменной форме. Эти два вида отличаются формой, поскольку устная коммуникация используется во время презентаций, видеоконференций, телефонных звонков, встреч и личных бесед, а письменная форма – в документах в бумажном и электронном виде, электронных письмах, чатах и т. д. Она широко применяется и в физической, и в цифровой среде, позволяя руководителям процесса ИБ вести коммуникацию с гражданами на заседаниях муниципального образования и онлайн-вебинарах, говорить о любых этапах ИБ. Письменная коммуникация обеспечивает фиксацию информации для последующего обращения к ней и распространение посредством брошюр, блогов, писем, памяток, плакатов и прочих средств в комбинации с визуальным содержанием.

Поскольку граждане обладают разными типами памяти, *визуальная коммуникация* может быть целесообразнее для некоторых людей для восприятия идей и информации. Визуальная коммуникация видится таким же ценным источником для вовлечения граждан, как и динамический обмен информацией, визуальная коммуникация сопровождается вербальной и часто помогает запомнить, обратить внимание на что-то или подчеркнуть позицию в отношении предмета, особенно если она интегрируется с письменной вербальной коммуникацией. Такой тип информации включает вывески, чертежи, диаграммы, графики, мультимедиа, карты, цвет и т. д. и имеет особое значение для людей, которые лучше воспринимают визуальное содержание (по сравнению с длинными структурированными текстами и устно передаваемыми сообщениями).

Другой тип коммуникации – *невербальная*, который предполагает использование языка тела, жесты и выражения лица для передачи информации другим людям. Он может использоваться и преднамеренно, и неумышленно. Невербальная коммуникация помогает понять мысли и чувства других людей, поэтому устная вербальная коммуникация, используемая вместе с невербальной, должна всегда совпадать для усиления эффекта. Например, если говорящий демонстрирует «закрытый» язык тела (скрещенные руки или сгорбленные плечи), то даже самое привлекательное и положительное устное сообщение может «провалиться», если говорящий в очевидной форме взволнован, недоволен или нервничает. Если граждане, получая информацию, демонстрируют «закрытый» язык тела, то сообщение следует адаптировать к потребностям граждан в безопасности и спокойствии. Разговаривая с гражданами, которые выглядят позитивными и открытыми к новой информации, можно предоставить определенный уровень конкретных деталей вместо обоснования темы, и наоборот.

⁶ Управление проектом на Bright Hub. Три разных типа коммуникации: вербальная, невербальная и визуальная. 2010. URL: <https://www.brighthubpm.com/methods-strategies/79297-comparing-various-forms-of-communication/>.



Планируя стратегию ведения коммуникации, предлагается использовать все предложенные виды коммуникации, комбинированные и интегрированные в разные виды деятельности. Как говорилось ранее, некоторые люди лучше воспринимают визуальную информацию, некоторые обращают особое внимание на невербальную коммуникацию, некоторые лучше понимают структурированную письменную информацию, которую можно изучить повторно. Чтобы добиться максимального внимания целевых групп, особенно менее активных в плане ИБ, в процесс коммуникации следует включать все ее виды, в физической и онлайн-среде.

Адаптация ИБ для групп граждан

Коммуникационная деятельность и деятельность по распространению эффективнее достигнет внимания целевых групп, если передаваемые сообщения согласуются с их *ценностями, убеждениями и взглядами*. Несмотря на то что все три вышеперечисленные понятия влияют на принятие решений отдельными гражданами, они имеют отличия. Ценности – это основные принципы, заложенные в детстве и сохраняющиеся на всю жизнь, которые формируют основу личных убеждений и взглядов. Принятые за истину убеждения – это основание для различных взглядов, которые составляют способ мышления, ощущения и поведение в отношении чего-либо.

Рисунок 3. Определения ценностей, убеждений и взглядов ⁷



⁷ Университет чтения. Ценности, убеждения, взгляды. URL: <https://www.futurelearn.com/courses/supporting-learning-secondary/0/steps/58621>.

Анализируя социальное поведение с целью активизировать определенные действия гражданина, следует принять во внимание разные значимые элементы (табл. 2).

Таблица 2. Влияние взглядов и ценностей

Этническая принадлежность	Относите ли вы себя к какой-либо культурной или национальной группе и если да, то к какой?
Религия	Какие убеждения и практики вы имеете в отношении веры, вероисповедания и духовности?
Культура	Есть ли обычаи, нравы, традиции, достоинства или институты какой-либо особой социальной или этнической группы, которые являются важной частью вашей жизни?
Служебное положение	Как вы относитесь к тому, чтобы работать по найму, быть самозанятым, получать зарплату, быть безработным или получать пособия?
Возраст	Как вы рассматриваете пожилой, молодой или средний возраст? Как это для вас – быть пожилым, молодым или средних лет?
Политические интересы	Какие убеждения вы имеете в отношении правительства, власти, способа управления страной и ваших прав?
Сексуальная ориентация	Каковы ваши убеждения и мнение о гражданах, которых привлекают другие люди противоположного, того же или обоих полов?
Пол	Каковы ваши убеждения и мнение о роли мужчин и женщин в обществе?
Семья/Друзья	Что для вас семья/друзья? Какова, по вашему мнению, роль семьи/друзей?
Образование	Как вы считаете, что такое образование? Насколько важно образование? Как оно должно предоставляться?

Источник. Разработано авторами

Почти невозможно собрать большие социальные группы, исходя только из ответов на эти вопросы, но зато возможно проанализировать социальные тенденции в отношении политической и экономической ситуации. Когда сообщения по коммуникации и распространению ориентируются на какой-то определенный пол, этническую принадлежность, поддерживают культуру или конкретный вид образования, нужно продумать возможные реакции, основываясь на локальной специфике и предыдущем опыте. Идеи и формулировки, которые сильно контрастируют с ценностями большинства, могут отрицательно повлиять на интерес и доверие к правительству муниципального образования. В процессе ведения коммуникации по ИБ следует сглаживать личностные различия, не продвигая ценности, которые могут вызвать конфронтацию.

СТРАТЕГИЯ ПО КОММУНИКАЦИИ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ

Стратегия по коммуникации и распространению представляет собой структуру для достижения особых целей ИБ, в зависимости от потребностей местного общества. Стратегия определяет приоритетные направления, требующие мер воздействия (в соответствии с приоритетами муниципального образования), целевые сообщества, нуждающиеся в поддержке, главные принципы и задачи ИБ. Исходя из этого, разрабатывается детальный оперативный ПКР для достижения целей Стратегии по коммуникации и распространению.

Поскольку стратегия и ПКР – это два характерных компонента, главные особенности собраны в таблице 3.

Таблица 3. Стратегия по коммуникации и распространению (КР) в сравнении с Планом по коммуникации и распространению (ПКР)

Стратегия	План
Общая картина	Кусочки пазла, составляющие целую картину
Определение цели	Достижение цели
Где вы хотите оказаться?	Как вы достигнете того, где хотите оказаться?
Определена до плана	Вступает, как только определена стратегия
Поддерживает задачи ИБ	Поддерживает задачи коммуникации и распространения
Содержит курс/общие идеи	Содержит конкретные действия, меры, подходы
Общая	Детальный
Долгосрочная	Краткосрочный
Что?	Как?

Источник. Разработано авторами

В то время как Стратегия по коммуникации и распространению описывает общую картину ИБ и определяет, что необходимо и почему, ПКР подкрепляет стратегию, определяя конкретные меры и цели, обязательные для выполнения, чтобы достичь успеха коммуникации и распространения ИБ. Будучи ориентированным на достижение цели, ПКР основывается на задачах и формируется в рамках стратегии.

Главные этапы планирования коммуникации и распространения

После определения потребности в ИБ и вовлечения граждан, муниципальные образования, независимо от региона, размера, промышленной специализации и других специфических особенностей, должны предпринять следующие шаги для составления согласующейся Стратегии по коммуникации и распространению (табл. 4):

- **Формулировка задач коммуникации** позволяет вам установить направления и определить ожидаемые результаты и воздействие.
- **Идентификация и отбор местных целевых групп** необходимы, чтобы эффективно соотнести деятельность по ИБ с гражданами, потенциально заинтересованными в результатах, особенно теми, кто менее активно принимает гражданское участие.
- **Установление стратегического партнерства** с местными организациями, юридическими и физическими лицами, прямо или косвенно привлеченными к работе с гражданами целевых групп, для мобилизации ресурсов и оказания поддержки.
- **Идентификация главных барьеров** необходима для предвидения потенциальных сложностей и надлежащей подготовки для их преодоления.
- **Проектирование ключевых сообщений** требует тщательной организации для обеспечения ясности, непрерывности и разнообразия передаваемой информации.
- **Отбор каналов и средств коммуникации и распространения** необходим для передачи подготовленной информации целевым группам, принимая во внимание их привычки и способы получения информации.
- **Координация коммуникационной деятельности и деятельности по распространению** означает использование обмена запланированной информацией через средства, методы, каналы и человеческие ресурсы для достижения поставленных задач.
- **Мониторинг и оценка коммуникационной деятельности и деятельности по распространению** необходимы для оценивания качества и актуальности ведения коммуникационной деятельности и деятельности по распространению для определения эффективности и результата внедрения ИБ в краткосрочной перспективе.
- **Обратная коммуникация** является существенным моментом для демонстрации уважения и высокой оценки вклада участников и показа положительных результатов их участия.
- **Измерение воздействия** необходимо для оценки успешного и неудачного опыта и дальнейшего усовершенствования этапов и циклов внедрения ИБ.

Таблица 4. Основные этапы планирования и осуществления коммуникационной деятельности и деятельности по распространению

✓	Формулировка задач коммуникации
✓	Идентификация и отбор местных целевых групп
✓	Установление стратегического партнерства
✓	Идентификация главных барьеров
✓	Проектирование ключевых сообщений
✓	Отбор каналов и средств коммуникации и распространения
✓	Координация коммуникационной деятельности и деятельности по распространению
✓	Мониторинг и оценка коммуникационной деятельности и деятельности по распространению
✓	Обратная коммуникация
✓	Измерение воздействия

Дальнейшие разделы документа дают углубленное понимание каждого обозначенного этапа.

Формулировка задач коммуникации

Задачи коммуникации составляют основную цель обращения к социальным группам и их вовлечения в ИБ. В любом процессе ИБ всегда должны быть сформулированы задачи коммуникации – независимо от долгосрочности или краткосрочности процесса ИБ. Постановка задач позволяет вам впоследствии оценить успех коммуникации. Четыре основные задачи коммуникации:

- Предоставление информации;
- Создание понимания;
- Пробуждение интереса;
- Построение отношений⁸.

Как известно из теории, при постановке задач требуется принять во внимание концепцию S.M.A.R.T., которая предполагает следующие характеристики задач:

- «*Specific*» (конкретная) – отвечает на вопрос «Что точно должно быть сделано?»
- «*Measurable*» (измеримая) – отвечает на вопрос «Как вы узнаете, что она оправдывает ожидания?»
- «*Achievable*» (достижимая) – отвечает на вопрос «Возможно ли ее выполнить?»
- «*Relevant*» (актуальная) – отвечает на вопрос «Следует ли ее выполнять?»
- «*Time-oriented*» (ориентированная во времени) – отвечает на вопрос «Когда она будет выполнена?»⁹.

В то же самое время конкретность, измеримость и достижимость в определенный период времени и актуальность выдвигают на первое место необходимость быть краткими и точными, насколько это возможно, делая задачи и цели коммуникации понятными для всех внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Рисунок 4. Различные подходы к коммуникации¹⁰



⁸ ИнтеМаркетинг. Задачи коммуникации. URL: <https://www.intemarketing.org/marketing-information/marketing-mix/communication-objectives>.

⁹ Государственный университет Уэйна. S.M.A.R.T. Задачи. URL: <https://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives>.

¹⁰ <https://robbeditorial.com/2019/04/03/get-to-the-point/>.



Идентификация и отбор местных целевых групп

Чтобы адаптировать Стратегию ведения коммуникации и распространения практики к нуждам групп местных граждан, необходимо проводить анализ для определения, на кого точно нужно нацеливаться? Планируется нацеливание коммуникации на всех граждан или на конкретные группы? Каковы их побуждения, и как повысить их вовлеченность?

Каждая из идентифицированных целевых групп может быть разбита на сегменты в более конкретные подгруппы. Цель сегментирования состоит в том, чтобы уменьшить риск неэффективности в выборе ключевых сообщений и информационных каналов, найти соответствующие ключевые сообщения и коммуникационные каналы для каждой группы. С другой стороны, таргетирование не исключает других потенциальных участников ИБ, а скорее, делает акцент на участие прямых получателей выгоды.

Организаторам процесса ИБ следует определить очень четко целевую группу, которая, как ожидается, извлекает выгоду из ИБ (означает получение положительного результата), не сталкиваясь с целевыми группами, которые могут испытывать отрицательное влияние от принятого решения (отрицательный результат).

Таблица 5. Целевые группы с положительным и отрицательным импульсами

Целевая группа с положительным импульсом	Целевая группа с отрицательным импульсом
Будучи прямой целевой группой, или основной целевой группой, ожидается ее участие на разных этапах ИБ. Ожидается положительное влияние ИБ на благосостояние группы. Результаты должны быть представлены в виде КПЭ, вовлеченность должна находиться под контролем, чтобы избежать разрыва между желаемым и достигнутым уровнем вовлеченности целевой группы.	Целевая группа с отрицательным импульсом может появиться на любом этапе, как только определенные интересы некоторых граждан будут затронуты интересами других граждан. В таких случаях обычно организаторы ИБ «впрыгивают» в кризисную коммуникацию, чтобы своевременно провести соответствующую коммуникацию со всеми целевыми группами.

Источник. Разработано авторами

Может случиться так, что отрицательные результаты на определенные целевые группы будут игнорироваться по причине фокусирования только на положительной выгоде и воздействии на целевые группы. Однако внимание и оценка всех аспектов крайне важны для поддержания устойчивой коммуникации между муниципальным образованием и гражданами, а также среди граждан. Если отрицательное отношение случается на постоянной основе, следует не допустить дискриминации таких групп общества. Целевая группа с отрицательными результатами может попытаться сломить моральный дух и в целом представление о процессе ИБ, снизив уровень доверия и вовлеченности групп общества.



ПРИМЕР 1

Некоторые граждане имеют садовые участки в определенном районе муниципального образования. Цель процесса ИБ состоит в том, чтобы преобразовать этот конкретный район. В этом случае владельцы садовых участков становятся целевой группой, чьи интересы могут быть затронуты. Более чем очевидно, что сначала следует уделить внимание данной целевой группе, чтобы минимизировать отрицательный эффект на весь процесс ИБ. Или на этапе представления проекта на голосование обеспечить некоторые механизмы для минимизирования возможного отрицательного влияния и поддержать потенциально заинтересованную целевую группу.

ПРИМЕР 2

Большая группа граждан поддерживает идею проекта по декорированию улиц посредством размещения скульптур на круговых перекрестках. Необходимо участие как можно более многообразных групп граждан, чтобы оценить все риски и точки зрения, например, чтобы обеспечить хорошую видимость на дорогах и безопасность водителей. Кроме того, в зависимости от процедуры выдвижения предложений и голосования важно сформировать компетентную экспертную комиссию по представленным идеям проекта из как можно большего многообразия профессионалов.

Рисунок 5. Моделирование декораций на улицах¹¹



¹¹ Архив Тельшайского муниципального образования.

Оценка потребностей граждан

Чтобы удостовериться, что Стратегия по коммуникации и распространению удовлетворяет интересы граждан, необходимо провести оценку *потребностей* до формулирования Стратегии. Наиболее эффективный способ подготовки коммуникации по ИБ – это опрос, который проводится офлайн и онлайн, для привлечения внимания различных групп граждан. Опрос должен быть направлен на определение предпочтительных областей усовершенствования для граждан при формулировании стратегии ИБ. Опрос должен:

- состоять из перечня вопросов, требующих ответа;
- иметь predetermined объем выборки и тип граждан, заранее выбранных для ответов на данные вопросы;
- проводиться в форме личной беседы, по телефону или в цифровом формате в письменной форме;
- подводить итог, распространяться и интегрироваться в стратегию ИБ¹².

Как правило, потребности, которые считаются самыми важными, это те, на которые обращают внимание и реагируют граждане. В результате более глубокое вовлечение граждан покажет актуальные приоритеты, поддерживаемые проекты и более сильное воздействие на местное общество.

При проведении опроса граждан должны быть представлены все интересующие целевые группы с учетом гендерного и возрастного баланса. Обычно труднее добиться внимания мужской, нежели женской аудитории посредством проведения опросов, поэтому особое внимание следует уделить вероятному гендерному разрыву. Кроме того, обычно опросы на бумажных носителях более ресурсоемкие для их проведения, чем онлайн-опросы, поскольку для проведения последних не требуется распечатывание, упаковка в конверты, отправка, конвертирование ответов в цифровой формат и т.д. Однако онлайн-опросы могут оставить конкретные целевые группы без внимания – у кого ограничен или отсутствует доступ к информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ), например пожилых граждан.

Примеры анализа потребностей граждан – опыт EmPaci

В рамках проекта EmPaci опрос о потребностях граждан проводился осенью 2019 года для:

1. Определения интересов граждан в политике и гражданской вовлеченности;
2. Оценки удовлетворенности граждан жизнью на определенной территории;
3. Оценки отношения к ИБ.

В соответствии с целью опроса по оценке потребностей вопросы были разделены на 3 части и дополнены частью *Демография* для более глубокого понимания заинтересованных сторон (см. Приложение 1).

¹² Инструментарий сообщества. URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/conducting-needs-assessment-surveys/main>.

Вопросы, оценивающие *удовлетворенность* и потребности граждан в отношении места проживания, фокусировались на общей оценке окружающей обстановки и определении важности конкретных атрибутов, таких как:

- Цивилизованность и разнообразие (культурная деятельность, магазины, доступность услуг, толерантность, атмосфера и т. д.);
- Природа и отдых (общественные озелененные территории, качество окружающей среды, чистота, активный отдых, открытые пространства, спокойствие и т. д.);
- Возможности трудоустройства (заработная плата, возможности профессионального роста, экономический рост и т. д.);
- Эффективность затрат (жилье, общий уровень цен и т. д.).

Усовершенствования, которые были необходимы и существенны для опрашиваемых граждан, а также процессы ИБ, предпочтительные для них, отражены в документе Анализ потребностей граждан к проекту EmPaci.

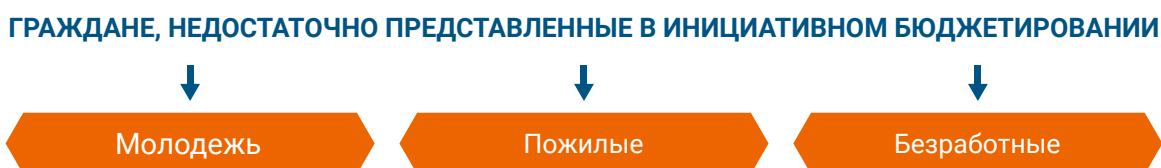
Результаты опроса в муниципальном образовании Тельшайского района в Литве и дальнейшие действия:

- Во время опроса населения 45,8 % жителей ответили, что они не участвуют в деятельности никаких общественных организаций. Поэтому идеи проекта могут быть представлены любым из жителей, независимо от того, являются ли они участниками общественной организации.
- Жители отметили, что для них важен широкий выбор для активного отдыха. Этап голосования подтвердил данный интерес, поскольку жители главным образом проголосовали за проект, который обеспечит территории для активного проведения досуга (пляж, спорт-площадка, детская площадка).
- Во время опроса в Дегайчяе у старост было отрицательное мнение об ИБ. Однако дальнейшая коммуникационная деятельность стимулировала старост принять идею проекта. В результате оно оказалось предложением, выигравшим и запустившим этап внедрения. Мнение об ИБ постепенно изменилось. Старосты активно работали в сообществе, распространяя информацию и побуждая граждан к активности.
- Помимо этого, жители проголосовали за получение отдельного отчета по результатам ИБ – результаты опубликованы на сайте муниципального образования Тельшайского района, и информация о том, где найти отчет, опубликована в социальных сетях.

Целевые группы особого внимания

Настоящее руководство фокусируется на наименее активных общественных группах, которые часто недостаточно представлены в демократичном процессе принятия решений: *молодежь, пожилые и безработные люди* (рис. 6). Эти группы рассматриваются как целевые группы с высоким вниманием, интересы которых являются приоритетными для организаторов ИБ. В зависимости от местного контекста три группы, обозначенные выше, можно разделить еще более конкретно, исходя из их особенностей.

Рисунок 6. Недостаточно представленные группы граждан (частичное наложение)

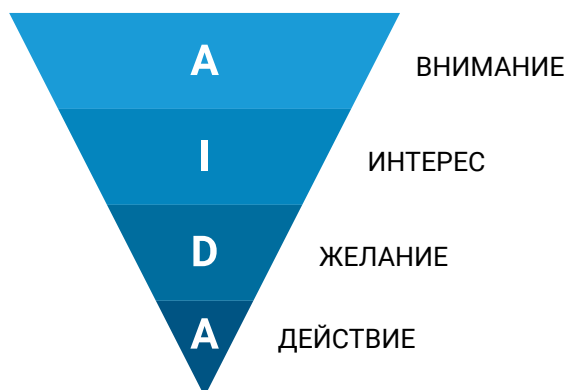


Источник: Разработано авторами

Мнения молодежи, пожилых и безработных граждан часто пропускают при планировании и осуществлении деятельности муниципальными образованиями, поэтому потребности сообщества не определяются в полной степени. В результате граждане, которые так или иначе исключены из участия или не имеют достаточной мотивации для вовлечения в общественную жизнь, могут даже оказаться в более невыгодном положении в плане распределения полномочий и ресурсов. Коммуникация и распространение практики нацелены на увеличение интереса к ИБ посредством использования актуального и привлекательного контента и подходящих информационных каналов.

Модели повышения интереса для уточнения и действия в соответствии с интересами были представлены Э. Сэнт-Элмо Льюисом в качестве теории маркетинга под названием *модель АИДА* (AIDA). Она помогает понять поведение граждан до совершения деятельности. АИДА – один из классов моделей, известных как *иерархия результатов*, или *иерархическая модель*, которые подразумевают, что граждане продвигаются через серию этапов или стадий при принятии решений. Эта модель является линейной последовательной моделью, построенной на предположении, что граждане продвигаются через серию когнитивных (мышление) и эмоциональных (чувство) стадий, достигая кульминации на поведенческой (поступок) стадии¹³.

Рисунок 7. Модель АИДА¹⁴



Далее представлены этапы, предлагаемые моделью АИДА и адаптированные к ИБ:

- *Внимание (Attention)* – граждане узнают об ИБ;
- *Интерес (Interest)* – граждане заинтересованы узнать больше об ИБ и о том, как этот процесс соответствует их образу жизни;
- *Желание (Desire)* – граждане приобретают благоприятное расположение к ИБ и хотят вовлечься в процесс;
- *Действие (Action)* – граждане вовлекаются в деятельность.

В соответствии с моделью АИДА при установлении коммуникации первый этап в направлении вовлечения граждан – это завладеть их вниманием посредством сжатой, привлекательной информации, передаваемой через каналы, предпочтительные для каждой конкретной представляющей интерес целевой группы. Содержание сообщения должно вызвать желание узнать больше и заинтересоваться вопросом. Если сообщение совпадает с ценностями и взглядами граждан так, что они воспринимают ИБ как возможность улучшить свое благосостояние, то они пожелают участвовать и будут достаточно мотивированы для предложения или голосования.

¹³ Вакратас, Д., Амблер, Т. Как работает реклама: Что мы реально знаем? // Журнал по маркетингу. 1999. № 1. Т. 63. С. 26–43. DOI: 10.2307/1251999. URL: <https://www.jstor.org/stable/1251999>.

¹⁴ Освоение модели АИДА для улучшения бизнес-результатов. URL: <https://neurofied.com/aida-model-improved-business-results/>.

Индивидуальные и коллективные *мотивации* зависят от различных факторов. Согласно Д. Биггсу, существует четыре главных фактора мотивации вовлечения в общественную жизнь (табл. 6):

Таблица 6. Главные факторы мотивации гражданской вовлеченности¹⁵

Страх	Стадное чувство	Чувство силы и влияния	Оказание помощи (альтруизм)
<p>Самая мотивирующая сила. Когда дело доходит до общественного планирования, граждане пугаются, когда чувствуют угрозу своему образу жизни и финансовой безопасности, или если ими овладевает чувство неопределенности.</p> <p>Это мотивирует граждан к действиям.</p>	<p>Потребность принадлежать к какой-либо группе заставляет граждан вовлекаться в процесс, когда значимые для них другие люди и образцы для подражания, которым они доверяют и которых они уважают, делают то же самое. Необходимо распространить идеи о «других» в пределах сети и установить надежные партнерские отношения с местными лидерами, формирующими общественное мнение, для вовлечения большего числа граждан.</p>	<p>Осознание явных результатов, последствий вложений граждан мотивирует к участию в принятии коллективных решений. В процессе общения граждан необходимо убедить в том, что они имеют возможность управлять и формировать свое будущее.</p>	<p>Если это имеет отношение к защите окружающей среды или заботе о нуждах малоимущих граждан, обращение к сочувствию, альтруизму и желанию защитить горожан может быть мощным фактором мотивации. Желание помочь основано на ценностях индивидуумов и обладает силой притяжения более широких масс.</p>

Вышеперечисленные факторы могут дополнительно стимулироваться присутствием авторитетных лидеров (влиятельных лиц), которые представляют ценности и взгляды разнородных групп и могут положительно стимулировать их к участию в принятии решений. Сообщения должны отражать представления и интересы лидера, который их пропагандирует. Если необходимо мотивировать молодежь к участию в ИБ, внимание должно уделяться вопросам и людям, разделяющим потребности молодежи, например, идеи доступного образования или оплачиваемой интернатуры. Если цель – пожилые люди, сторонники доступной среды и культуры могли бы выступать в качестве авторитетных лидеров.

Молодежь

В настоящем руководстве термин «молодежь» или «молодые люди» используются, ссылаясь на граждан в возрасте между 15 и 30 годами. Однако период жизни, когда лицо считается молодым, варьирует в государствах-участниках ЕС и может быть определен местными муниципалитетами в зависимости от запланированной деятельности и законных ограничений.

Основываясь на выявленных потребностях местных сообществ, молодежь, будучи большой неоднородной социальной группой, можно разделить на меньшие группы (например, безработная молодежь, НЕЕТ-молодежь (не учится и не работает), молодые люди старше 25 лет и т. д.). Нацеливаясь на молодежь, исходя из ее специфики, следует вовлекать местные заинтересованные стороны, которые имеют прямой доступ к молодым людям, а именно образовательные учреждения, НПО, предоставляющие внешкольное образование, молодежные центры и т. д. Вовлечение молодых людей не полагается исключительно на их способности, но социальная среда в высшей степени воздействует на это.

¹⁵ Биггс, Д. Что мотивирует вовлечение граждан? 2015. URL: <https://metroquest.com/what-motivates-civic-engagement/>.



Молодые люди отличаются по своим привычкам и интересам в отношении цифровых технологий, поэтому для привлечения их внимания должны использоваться специально подобранные каналы коммуникации. Необходимо признать, что предпочтительные каналы зависят от географического региона и быстро меняются по причине прихода новых тенденций и технологий на рынок. Однако выбор правильных каналов не гарантирует вовлечение молодых людей, поскольку:

- Они могут продемонстрировать слабый интерес к специфичной информации об ИБ или они просто не знакомы с самим понятием ИБ;
- Информация об инициативном бюджетировании может быть представлена неуместно;
- Они не видят соответствующих авторитетных лидеров, продвигающих их интересы;
- Может отсутствовать доверие к коммуникатору сообщения и т. д.

При обращении к молодым людям и стимулировании их вовлечение в ИБ – то, как представлена информация, является ключом успешной коммуникации и распространения. Чтобы убедиться в том, что она содержательна и визуально привлекательна, можно практиковать тестирование на пилотных группах молодых людей или – еще лучше – делегирование разработки контента самой молодежи. Молодежь может быть замечательным партнером организаторам процесса ИБ, особенно в налаживании процесса распространения, а также в качестве авторитетных лидеров для стимулирования других молодых людей к участию в процессах ИБ. Важно рассматривать представителей местной молодежи как ресурс, поскольку они лучше знают местную молодежь, их ценности, взгляды и потребности.

Пожилые граждане

Так же как и для других возрастных групп, возрастной диапазон и классификация пожилых людей, как правило, точно не определяется. ВОЗ и ООН считают пожилыми людей в возрасте старше 60 лет. Евростат в своем отчете «*Старение Европы. Взгляд на жизнь пожилых людей в ЕС*» (2019) пожилыми считает людей в возрасте 65+. В нем сообщается, что в 2018 году почти одна пятая (19,7 %) от общего числа населения в 28 государствах – это люди в возрасте старше 65 лет. По причине продвижения общественного здравоохранения и улучшения условий жизни средняя продолжительность жизни в будущем увеличится в ЕС, и доля пожилых людей достигнет 28,5 % в 2050¹⁶. Однако состав отличается по странам, возрастным группам и даже полу.

Пожилое население тоже неоднородное, поскольку его можно разделить на разные группы: работающие, переквалифицированные, ушедшие на пенсию, ухаживающие за своими внуками, партнерами или друзьями, проживающими в домах престарелых, и т. д. Кроме того, пожилых людей можно разделить на тех, кто знаком с инструментами ИКТ, и тех, кто не имеет доступа к цифровому контенту. Для последних одним из главных барьеров для участия в ИБ является то, что информация чаще всего распространяется в цифровом формате. Различия среди пожилых людей в любом из регионов определяется по социальному и культурному многообразию, этнической принадлежности, уровню образования, здоровью, благосостоянию, образу жизни и т. д.

При ведении коммуникации с пожилыми людьми стоит обратить внимание на конкретные языковые термины, поскольку часто термин *пожилых* так или иначе воспринимается с негативным оттенком (например, *нетрудоспособный*, *немогущий* или подобные термины) и может рассматриваться как дискриминирующий. В этом контексте более приемлем термин *старший*. Термин *престарелый* является другой альтернативой.

Другими рекомендациями для настраивания и поддержания успешной коммуникации являются особое внимание к стилю коммуникации: он должен быть очень уважительным, понятным и внимательным. Сообщения должны передаваться на простом языке и иногда даже максимально упрощаться при введении каких-либо инноваций для старшего поколения.

Планируя коммуникацию по ИБ, муниципальное образование может определить, какие группы пожилых людей должны быть конкретно вовлечены, исходя из местной демографической ситуации, политики и правовых вопросов. Например, в муниципальных образованиях с низким процентом граждан в возрасте 60+ *пожилыми* могут считаться люди в возрасте 55 лет, и наоборот. С другой стороны, следует уделить внимание оправданной необходимости называть взрослых *пожилыми*, чтобы избежать непонимания, поэтому рекомендуется использовать правильные термины в процессе коммуникации.

Безработные граждане

По определению ОЭСР, безработные – это люди рабочего возраста (обычно 15–65 лет, в зависимости от пенсионного возраста), которые не имеют работы, способны работать и предпринимают конкретные меры по поиску работы. Безработица состоит в том, что лицо, которое активно ищет работу, не может ее найти¹⁷. Выделяют краткосрочную и долгосрочную безработицу в зависимости от периода безработицы – находится ли лицо в процессе смены работы или по какой-то причине является безработным более 1 года.

Причины безработицы могут быть разными: сезонная безработица, вопросы здоровья, низкая мотивация, высокие местные показатели безработицы и т. д. Настраивая коммуникацию по ИБ, безработные люди в качестве социальной группы могут быть разделены на краткосрочных/долгосрочных безработных, безработных матерей с детьми, безработных выпускников, безработных предпенсионного возраста, безработную молодежь и т. д. Хотя при отсутствии работы результаты привлечения внимания

¹⁶ Евростат. Старение Европы. Взгляд на жизнь пожилых людей в ЕС. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10166544/KS-02-19%E2%80%91EN-N.pdf/c701972f-6b4e-b432-57d2-91898ca94893?t=1571047376000>.

¹⁷ ОЭСР. URL: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate-by-age-group.htm>.

целевых групп безработных могут быть низкими, поскольку безработные могут быть заняты другой деятельностью (например, ведение домашнего хозяйства, уход за родственниками, волонтерство) или просто быть немотивированными.

Научно доказано, что уровень безработицы коррелирует с вовлечением граждан, то есть сообщества с низким показателем участия в большей мере страдают от безработицы¹⁸. Поскольку это взаимосвязано, следует обращать особое внимание на ведение коммуникации и распространение практики ИБ для безработных, как молодых, так и пожилых, чтобы повысить их внимание, интерес, желание и стимулировать последующие действия.

Анализ заинтересованных сторон

Существуют разные заинтересованные стороны в процессе ИБ. *Заинтересованная сторона* – это физическое лицо или организация, которые связаны с организацией, обществом и т. д. и поэтому имеют ответственность в отношении нее и интерес в ее успехе или деятельности/функционировании¹⁹. Заинтересованные в ИБ стороны: руководящие органы (муниципальные образования и аффилированные лица, правительство), местные граждане, представители промышленности, образовательные учреждения, НПО, отдельные лица муниципального образования, а также внешние организации, которые имеют особый интерес к внедрению ИБ. Каждый определенный процесс ИБ требует анализа заинтересованных сторон, который включает три последовательных этапа.

1

Идентификация и обозначение всех возможных заинтересованных сторон для вовлечения. Это целевые группы (формальные или неформальные) и частные лица и организации, которые имеют силу оказывать влияние, стимулировать определенные целевые группы (авторитетные лидеры), такие как местные НПО, предприятия, государственные учреждения (университеты, школы, коммунальные службы и т. д. муниципального образования), неформальные группы граждан, частные лица и прочие.

2

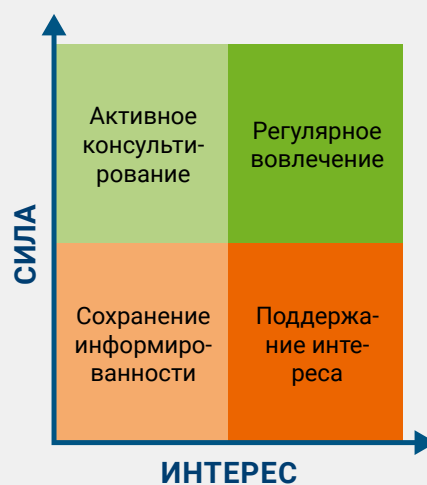
Анализ всех идентифицированных заинтересованных сторон. Целевые группы для участия зависят от местных нужд (приоритетов), задач ИБ, сетевых групп и доступных ресурсов. Необходимо применить конкретные критерии отбора главных заинтересованных сторон при проведении анализа. Далее представлено две методики определения круга заинтересованных сторон.

Матрица Интерес–Сила

Матрица Интерес–Сила представляет собой методику определения круга заинтересованных сторон, исходя из их силы и интереса принимать решения, что позволяет вам категоризировать их (рис. 8). Требуется регулярное вовлечение заинтересованных сторон с большой силой и высоким интересом, в то время как заинтересованные стороны с малой силой и слабым интересом не требуют постоянной и детальной коммуникации, однако не стоит ими пренебрегать (как минимально мотивированными группами: молодежь, пожилые, безработные).

В процессе ИБ, следует поддерживать информированность заинтересованных сторон со слабым интересом и признаваемой малой силой к принятию решений для увеличения их интереса и желания влиять на принятие решений²⁰.

Рисунок 8. Матрица Сила–Интерес



¹⁸ AEI. URL: <https://www.aei.org/articles/youth-civic-engagement-and-unemployment-what-cause-and-what-effect/>.

¹⁹ Кембриджский словарь. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>.

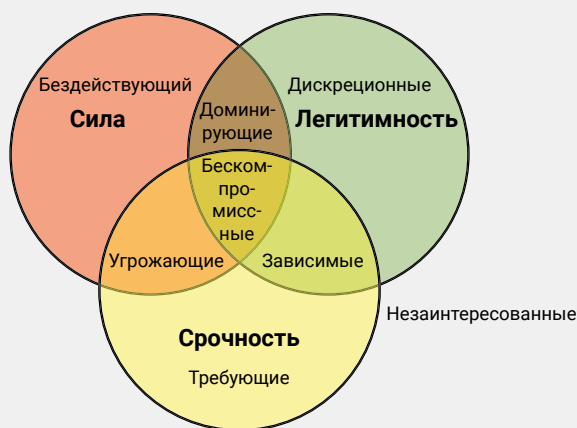
²⁰ Матрица Интерес–Сила. URL: <https://www.improvementservice.org.uk/business-analysis-framework/consider-perspectives/powerinterest-grid>.

Другая классификация, представленная Моделью определения значимости (Митчелла, Агла и Вуда), которые ввели три атрибута для оценки заинтересованных сторон.

Модель определения значимости

Три атрибута – легитимность, сила и срочность используются в Модели определения значимости для идентификации восьми конкретных типов заинтересованных сторон (рис. 9). Три скрытых типа (*бездействующий, дискреционный, требующий*) являются заинтересованными сторонами, которые обладают только одним из трех атрибутов, упомянутых выше. Они признаются наименее заинтересованными, поскольку имеют «пассивное» отношение к процессу и требуют контроля в течение длительного времени. *Дискреционные* заинтересованные стороны – это наименее нуждающиеся во внимании, поскольку они на самом деле не имеют силы или потребности требовать, например, школы, больницы и благотворительные организации, которые получают необходимую поддержку. *Требующие* заинтересованные стороны, которые могут создать «шум» и быть раздражителями, но нехватка силы и легитимности (моральный, правовой и подобный авторитет) не делают их «угрожающими» для процесса. *Бездействующие* заинтересованные стороны не требуют активного вовлечения, однако их следует признать потенциально «угрожающими», если их потребности не будут удовлетворены. *Угрожающие* – означают готовые к саботажу или созданию проблем, они отрицательно влияют на имидж ИБ, поэтому *угрожающие* заинтересованные стороны должны быть объектами особого внимания и применения стратегии снижения риска. *Зависимые* заинтересованные стороны испытывают недостаток силы, но имеют легитимность и срочность, что означает, что они полагаются «на более сильные» заинтересованные стороны (например, НПО, ассоциации и т. д.), и легко подвергаются их влиянию. *Доминирующие* заинтересованные стороны – это сильные и легитимные, называемые «заинтересованные стороны, имеющие значимость», и они требуют активного вовлечения и контроля, например, муниципальные образования, муниципальные организации и высшее руководство. *Бескомпромиссные* заинтересованные стороны – сильные, легитимные и имеют срочную необходимость, требуя своевременного предельного внимания. Без надлежащего управления эти заинтересованные стороны могут стать «угрожающими». Последний тип заинтересованных сторон – это определяемые как незаинтересованные стороны, которых нет необходимости привлекать.

Рисунок 9. Модель определения значимости



Применяя стратегию Сила–Интерес, наиболее требующие внимания заинтересованные стороны в процессе ИБ – это *бескомпромиссные* (подлежат тщательному управлению), *доминирующие* и *угрожающие* (поддержка удовлетворенности). Зависимые заинтересованные стороны требуют поддержки информированности, *бездействующие, дискреционные* и *требующие* – контролируются на постоянной основе для обеспечения эффективности РВ²¹.

²¹ Харвиндер, С. Модель определения значимости для классификации заинтересованных сторон. 2019. URL: <https://www.deepfriedbrainproject.com/2017/09/saliency-model-for-stakeholder-classification.html>.

Следует применять различные стратегии при ведении коммуникации и распространении информации для отдельных заинтересованных сторон.



Нахождение общих потребностей и интересов среди разных заинтересованных сторон. Чтобы сделать коммуникацию и распространение практики как можно эффективнее, необходимо идентифицировать общие потребности и интересы установленного круга заинтересованных сторон и разработать стратегические партнерства, если необходимо. Для идентификации потребностей и слияния целевых групп, имеющих общие интересы, рекомендуется провести оценку потребностей в рамках каждого отдельного муниципального образования.

Установление стратегического партнерства

Стратегическое партнерство – договоренность между двумя организациями помогать друг другу или сотрудничать для облегчения для каждой из них достижения своих целей²². Если более двух организаций участвует в ИБ (например, муниципальное образование и разные НПО), стратегическое партнерство имеет большое значение. Стратегические партнеры поддерживают муниципальные образования в подготовке и распространении информации о деятельности по ИБ через свои сети, помогая привлечь внимание наименее заинтересованных в политике и гражданском участии. Стратегическое партнерство (вкл. партнерство на межведомственном уровне) может принести большую пользу деятельности по ведению коммуникации и распространению практики при должном планировании и управлении.

Далее представлено несколько практических шагов с примерами для создания нового стратегического партнерства.



Идентифицируйте потенциальных партнеров – организации, учреждения, предприятия и физических лиц, прямо и косвенно участвующих в работе с целевыми группами граждан для внедрения вашего Плана по коммуникации и распространению. Для установления надежных партнерств следует составить базу потенциальных местных стратегических партнеров и их возможных ролей, определенных для них, принимая во внимание их аудиторию, ресурсы и сети. Следует оценить информацию о возможных сетях партнеров, включая рекомендации потенциальных партнеров о запланированной деятельности и привлечения других заинтересованных сторон.



Определите общие интересы идентифицированных заинтересованных сторон (взаимовыгодные моменты), чтобы их заинтересованность и активная поддержка основывались на их мотивации и партнерство приносило реальную выгоду целевым группам, представителями которых они являются. С каждой из партнерских организаций следует связаться заранее, объясняя их ожидаемое участие и извлекаемую выгоду от поддержания коммуникации и распространения.



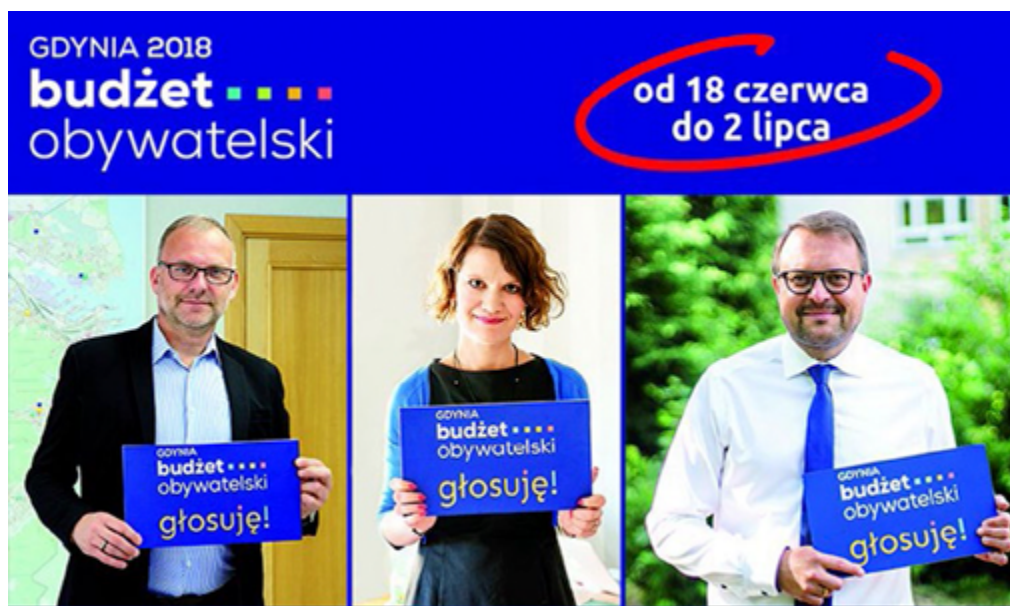
ЗадOCUMENTИРУЙТЕ организацию партнерства в письменной форме (например, подробное соглашение, декларативный меморандум), чтобы обязать привлеченных партнеров вовлечься в соответствии с согласованными условиями и этапами ИБ.



Установите общие и индивидуальные цели и ожидаемые результаты коммуникации и распространения. Индивидуальные цели и обязанности будут зависеть от того, какими целевыми группами представлены партнеры и что является их ресурсами. Некоторые могут согласиться раздать информацию в собственных социальных СМИ, некоторые могут прямо участвовать в проектировании рекламных материалов (как видно на рис. 10).

²² Кембриджский словарь. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-partnership>.

Рисунок 10. Представители нескольких муниципальных организаций в качестве авторитетных лидеров во время проведения кампании по ИБ в г. Гдыня, 2018 г.²³



5

Усовершенствуйте План по коммуникации и распространению. Вовлекайте партнеров в обсуждение и совершенствование Плана по коммуникации и распространению, поскольку они лучше всего знают свои представляемые целевые группы. Окончательный план может служить основным руководством для планирования и управления вашим партнерством.

6

Измерьте цели количественно. Чтобы количественно измерить цели, следует использовать индикаторы эффективности и адаптировать их к местным потребностям.

7

Обеспечьте рекламу данному сотрудничеству. Используйте каждую возможность придать значимость и наглядность информации об ИБ.

Кроме того, успешное партнерство может послужить целям повышения качества, не ограничиваясь только коммуникациями и распространением практики ИБ. Можно привлечь научных партнеров для увеличения потенциала команды по внедрению ИБ. Представители муниципального образования получают ценную, основанную на данных информацию об ИБ, в то время как научные работники университетов и научно-исследовательских институтов получают прямой доступ к респондентам и данным.

²³ Budżet Obywatelski i Przyjazna Dzielnica – głosuj mobilnie. URL: <https://www.gdynia.pl/co-nowego,2774/projekty-budzetu-obywatelskiego-i-przyjaznej-dzielnicy-czekaja-na-glosy,524302>.

Муниципальное образование Тельшяйского района, Литва

В Тельшяе научные партнеры из Клайпедского университета передали презентацию сотрудникам и жителям (вкл. молодых людей) муниципального образования о внедрении ИБ. Позже было проведено внутреннее обучение специально для сотрудников муниципального образования. Информация предоставлялась в компактной и убедительной форме, что привело к большей уверенности о необходимости ИБ среди политических деятелей и лидеров муниципальной власти.

Рисунок 11. Презентация по ИБ для администрации и жителей Тельшяйского муниципального образования²⁴



При организации тех или иных мероприятий по ИБ для Тельшяйского муниципального образования было крайне важно отправлять персонализированные электронные письма и вести частные телефонные беседы с местными активистами в их сети муниципальных сотрудников. Было доказано, что муниципальные сотрудники (старосты сельских старост, сотрудники отдела по социальной поддержке, организаторы работы с молодежью) могут быть очень полезными в процессе распространения информации. Используемые совместно с информацией на веб-страницах, постерах и постах в социальных сетях, они помогли пригласить местных жителей и вовлечь их в деятельность по ИБ более эффективно.

Идентификация главных барьеров

Самыми распространенными препятствиями и рисками в процессе коммуникации и распространения, с которыми столкнулись граждане в процессе вовлечения в общественную жизнь, стоит признать привлечение внимания менее вовлеченных граждан, снижение порога для облегчения их участия. Муниципальное образование отвечает за удаление преград к участию граждан, делая процесс более открытым, облегчая сбор информации от различных заинтересованных сторон (например, ассоциации, образовательные учреждения, группы и граждане с особыми интересами), увеличивая прозрачность процесса на каждом этапе и обеспечивая более широкий доступ в плане лингвистического, временного, доверительного, технологического и психологического аспектов.

²⁴ Архив муниципального образования Тельшяйского района.

Языковой барьер

Часто случается, что организаторы коммуникации и распространения ИБ используют язык, переполненный понятиями, терминами, выражениями и значениями, которые являются слабыми и не актуальными для целевой группы граждан. Языковые различия мешают перерабатывать презентуемый контент и заинтересоваться им. При использовании тяжелого текста получатели информации часто теряются и не улавливают суть цели и смысл сообщения. Естественно, у них возникает вопрос: «Что они хотят от меня?» Чтобы избежать этого языкового барьера, контент и ключевые сообщения должны быть четче определены, чтобы быть понятными для аудитории, позволяя гражданам получить контент на их языке.

Медленная ответная реакция организаторов

Время – это решающий фактор в рамках коммуникации, где стремительно развивающееся взаимодействие с целевыми группами имеет важное значение для обеспечения достаточного вовлечения целевых групп граждан. Пользователи социальных сетей, будучи участниками целевых групп, привыкли и ожидают коммуникацию в режиме реального времени (с доступом 24/7), что может быть проблематичным для многих организаций, их внедряемой коммуникационной деятельности и деятельности по распространению. Если муниципальное образование ожидает от граждан активного участия, то их коммуникация и реакция должны быть соответствующими: быстрыми и оперативными. Полученное внимание следует контролировать, чтобы развивать интерес, желание и действие, иначе момент будет потерян.

Неверие и нехватка доверия

Неверие и нехватка доверия органам власти являются весьма распространенным препятствием для вовлечения граждан. Убеждение, что их участие не оказывает реального эффекта, или предыдущий отрицательный опыт коммуникации с муниципальным образованием, а также чувство бессилия, могут создать барьер для вовлечения и содействия процессу ИБ. Чтобы уменьшить неверие и недоверие муниципальному образованию со стороны граждан потребуется время, однако сам по себе процесс ИБ – это инструмент для улучшения имиджа органов власти и мнения о них, если коммуникация и распространение практики ИБ (в смысле демонстрации реальных результатов и эффектов) проводится эффективно.

Технологические барьеры

Если процесс ИБ требует использования технологических решений, получается так, что определенные целевые группы имеют ограниченный доступ к технологии и не могут участвовать в коммуникации. Просьбы использовать инструменты ИКТ в процессе ИБ без обеспечения доступа и знаний могут привести к разочарованию и отказу, за чем последует существенное уменьшение количества потенциальных участников. С одной стороны, технология максимизирует эффективность коммуникации для пользователей ИКТ, с другой стороны, это может стать угрозой, если отсутствуют надлежащие объяснения и сервис. Если мнения граждан собираются через специальные приложения в физическом месте, следует заранее или в процессе сбора мнений обеспечить оказание поддержки с объяснением того, как работает система/устройство. Если мнения граждан собираются через социальные сети, организаторы должны удостовериться, что большинство участников целевой группы имеют аккаунты в конкретных социальных сетях, и должны быть обеспечены альтернативы, не ограничиваясь коммуникацией только через один тип социальных медиа.

Психологические барьеры

Психологическое состояние целевой группы будет влиять на толкование сообщения. Например, личные заботы и напряжение могут повлиять на восприимчивость и правильное толкование сообщения. Следует проанализировать местную специфику целевых сообществ для использования подходящих ключевых слов в передаваемых сообщениях. Например, если целевая область была затронута пожаром, то неправильно использовать сообщения, которые включают слово «пожар», или при обращении к молодежи в сиротских приютах в целевых сообщениях следует с осторожностью использовать термины, связанные с семьей. Усиленное внимание следует уделить сообщениям для малоимущих социальных групп, чтобы избежать неуместных сообщений.

Проектирование ключевых сообщений

Учитывая особые потребности групп граждан (выявленные во время проведения анализа потребностей) и риски, которые могут иметь место в отношении каждой из целевых групп, следует разрабатывать индивидуальные сообщения для коммуникации и распространения. Сюда включается адаптация нескольких типов коммуникации, обращая внимание на содержание, форму и визуальный образ, онлайн и офлайн.

Существуют основные этапы для разработки ключевых сообщений для коммуникации, которые повышают осведомленность и интерес к ИБ:

- 1** Концептуализация представления об ИБ;
- 2** Определение проблем, которые процесс ИБ будет пытаться решить на местном уровне;
- 3** Концептуализация влияния данных проблем для местных граждан;
- 4** Обеспечение обратной связи как часть двусторонней коммуникации.

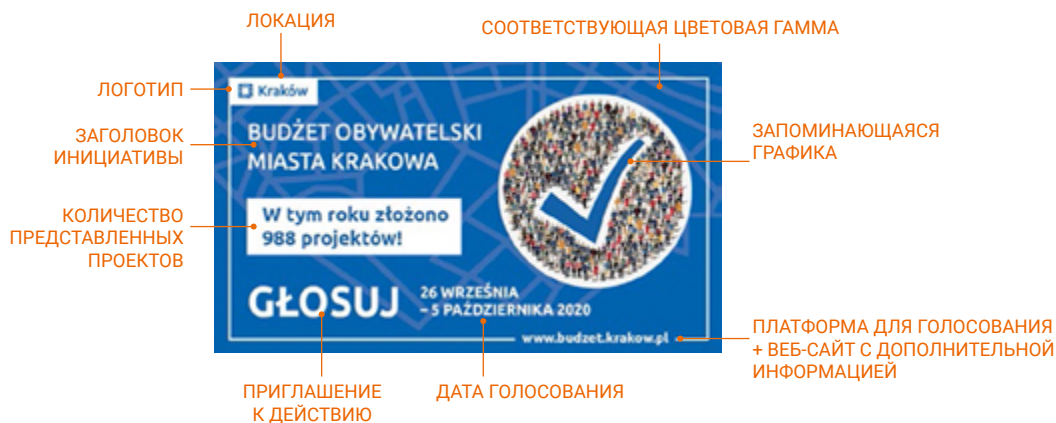
Контент коммуникации должен быть соответствующим. Сообщения должны объяснять, что изменится после внедрения ИБ, какие решения и выгоду (например, экономическую, экологическую, социальную) предлагает ИБ местным гражданам. Данные сообщения должны быть надлежащим образом адаптированы, чтобы соответствовать конкретным нуждам и особенностям каждой заданной целевой группы. Сообщения должны быть позитивными (выражать положительное отношение), убедительными, точными, простыми, персонализированными, актуальными для целевых групп и должны быть выражены в форме, повышающей осведомленность и интерес, в зависимости от типа аудитории, к которой они адресованы. Язык обращения к разным группам может отличаться, поскольку молодежь предпочитает менее формальную коммуникацию, в то время как пожилые люди будут требовать более официального тона. Кроме того, если ИБ стремится привлечь внимание различных языковых групп (таких как, например, этнические меньшинства, беженцы), то следует выполнять соответствующий перевод.

Кроме того, сообщения должны соответствовать определенному этапу ИБ. Граждан необходимо информировать об отдельных этапах и способах содействия в начале процесса ИБ, определяя временные рамки, процессы и правила. Нет необходимости фокусироваться именно на критериях для подачи проектов гражданами до проведения анализа потребностей граждан. Следует также объяснить процедуру голосования перед самым началом этапа голосования, а не в начале кампании. Это позволит избежать перегруза граждан ненужной и путающей информацией и сосредоточиться на конкретных задачах (например, подаче заявок, анализе предлагаемых проектов, голосовании и т. д.).

Таблица 7. Вопросы, требующие ответа в процессе коммуникации и распространения

Этапы внедрения ИБ	Предмет внимания коммуникации
Запуск кампании по ИБ (особенно когда выполняется впервые)	<ul style="list-style-type: none"> • Что такое ИБ? • Как происходит процесс ИБ в других муниципальных образованиях? • Почему важно участие каждой из целевых групп? • Какие выгоды предоставляет ИБ? • Как ИБ оказывает влияние? • Как создается партисипаторный бюджет?
Оценка потребностей граждан	<p>В соответствии с результатами оценки потребностей граждан:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каковы интересы граждан? • Насколько граждане удовлетворены местом проживания? • Каковы сферы для усовершенствования (приоритеты)?
Подача проектных предложений	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы выбранные приоритеты (темы) конкретного объявленного ИБ? • Как подать проектную заявку и когда? • Каковы другие критерии для подачи проектной заявки (кто может ее подать, какой документ и информацию подавать)? • Где найти всю информацию о подаче?
Голосование по проектным предложениям	<ul style="list-style-type: none"> • Кто может голосовать и кому необходимо участвовать в голосовании? • Где голосовать (онлайн/офлайн) и как (инструкции)? • Когда голосование будет происходить? • По каким проектам происходит голосование? • Какие организации подают предложения? • Каковы затраты по проектам и как будут распределяться деньги? • Каковы ожидаемые результаты ИБ/конкретных проектов, если выбраны? • Какие сферы/группы граждан извлекут выгоду из предлагаемых проектов?
Реализация выбранных идей	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы критерии качества для реализации выбранного проекта? • Какие проекты были выбраны? • Какие сферы/группы граждан извлекут выгоду из предлагаемых проектов? • Каковы будут результаты и влияние выбранных проектов? • На каком этапе находятся проекты в настоящее время? • Как идет реализация?

При создании ключевых сообщений (на веб-странице, постере или в социальных сетях) основная мысль должна быть *креативной, краткой и точной*.



Сообщения должны быть доступны для понимания: почему граждане должны участвовать, где они могут это сделать, какую предлагается извлечь выгоду, что такое ИБ и т. д., и включать визуальный образ, чтобы они стали броскими (см. другие примеры в Приложении 2).

Визуальный образ

Визуальный образ – это неотъемлемый элемент коммуникации и распространения практики ИБ, поскольку он позволяет ИБ быть узнаваемым и заслуживающим доверие всякий раз, когда требуется гражданское участие. Все самое необходимое для процесса ИБ (как и для любого проекта и инициативы, которые требуют участия большой аудитории): цвета, шрифты, эмблемы, лозунги, графические элементы, фотографии и другие визуальные атрибуты, которые делают информацию выделяющейся и привлекательной.

Каждому муниципальному образованию рекомендуется иметь уникальный визуальный образ ИБ, подобно тому, как отличаются веб-сайты муниципальных образований (рис. 13). Использование одного и того же визуального образа на протяжении многих лет привлечет больше граждан и продемонстрирует устойчивость процессов демократического участия и укрепит доверие граждан.

Рисунок 13. Логотипы ИБ в некоторых городах Польши



Источник. Веб-страницы соответствующих муниципальных образований (Познань, Варшава, Мазовия, Гливице, Краков)

²⁵ Zagłosuj, by zmienić Mistrzejowice i Kraków – Budżet Obywatelski 2019. URL: <http://www.mistrzejowice24.pl/2019/09/25/zaglosuj-by-zmienic-mistrzejowice-i-krakow-budzet-obywatelski-2019/>

Визуальный образ не должен ограничиваться только эмблемой. Он должен присутствовать на всех передаваемых и распространяемых материалах внутри (в рамках организаций или товарищества) и снаружи. Даже простые линии или узоры конкретных цветов могут сделать презентационные шаблоны, баннеры, образцы, начертания букв, специальные вывески и другие формы информации отличительными и незабываемыми.

Рисунок 14. Визуальный образ муниципального образования Бельско-Бяла, Польша²⁶



Более продвинутые стратегии по созданию визуального образа включают составление сюжетов, например, набор фотографий или графических изображений с привлечением заинтересованных сторон в продвижение конкретных инициатив ИБ или идеи в общем (пример рекламной кампании на Facebook на рис. 15).

Рисунок 15. Кампания по проекту ИБ на Facebook²⁷



²⁶ Архив муниципального образования Бельско-Бяла.

²⁷ Проект инициативного бюджетирования. URL: https://www.facebook.com/ParticipatoryBudgetingProject/photos/?ref=page_internal.

Рисунок 16. Материалы кампании #OmaLahti в муниципальном образовании Лаhti для использования в Twitter, Instagram и Facebook²⁸



Отбор каналов и средств коммуникации и распространения

Каналы и средства коммуникации и распространения практики ИБ в методах вовлечения граждан изменяются быстро по причине появления новых тенденций в использовании ИКТ. Социальные сети видятся мощным и многообещающим инструментом для коммуникации и распространения практики ИБ. Однако выбранные целевые группы могут также включать тех, кто меньше знаком с цифровыми социальными сетями и ИКТ вообще. Поэтому информация об ИБ не должна передаваться только через цифровые каналы.

Каналы

Цель использования соответствующих информационных каналов состоит в том, чтобы добиться внимания как можно большего количества представителей целевых групп. Рекомендуемые онлайн- и офлайн-каналы коммуникации и распространения практик ИБ представлены в табл. 8, и в каждой конкретной инициативе ИБ строго зависят от предпочтений и привычек целевых групп. Местные или общенациональные опросы часто собирают информацию об использовании ИКТ, и следует ее проверить до составления стратегии коммуникации и распространения практики ИБ.

²⁸ Архив муниципального образования Лаhti.



Таблица 8. Каналы и средства коммуникации и распространения²⁹

Каналы онлайн	Каналы офлайн
• Вебинары и другие мероприятия онлайн	• Конференции
• Вещательные СМИ в Интернете (радио, телевидение, YouTube)	• Вещательные СМИ офлайн (радио, телевидение)
• Электронные письма (вкл. отправку информационных бюллетеней)	• Симпозиумы, семинары, «мозговые штурмы»
• Телефонные звонки	• Открытые (общественные) места
• Социальные сети (вкл. страницы, закрытые группы, личные аккаунты)	• Почта, газеты
• Интернет-страницы муниципального образования, партнеров, сети и другие веб-страницы	• Тематические собрания (обсуждения за круглым столом)
• Блоги и видеоблоги авторитетных лидеров (влиятельных лиц)	• Личные посещения
• Форумы в Интернете	• Фестивали/тематические мероприятия
• Онлайн-платформы (спроектированные в целях вовлечения граждан)	• Агенты (волонтеры-вербовщики, сотрудники проекта, посредники; рассматриваются как коммуникация «из уст в уста»)
• Онлайн пресс-релизы и конференции	• Стратегические партнеры (образовательные учреждения, неправительственные организации, предприятия и т. д.)
	• Пресс-релизы, пресс-конференции

Преимуществом *онлайновых каналов* является возможность привлечь внимание огромного числа граждан меньшими усилиями и затратами (поскольку затраты можно легко скорректировать под ситуацию), а также привлечь самих участников к коммуникации и распространению информации другим (например, сверстникам, коллегам, клиентам, друзьям), так как социальные сети позволяют местным гражданам делиться информацией в собственных сетях, не всегда доступных муниципальному образованию. Таргетирование через социальные сети может оказать значительную помощь в привлечении внимания особых групп граждан (например, молодых, пожилых людей, этнических меньшинств и т. д.), поскольку можно установить определенные параметры для каждой публикации, и распространение информации осуществляется с относительно невысокими затратами. Обеспечиваются разнообразные инструменты для контроля за данными по охвату граждан и отслеживанию динамики.

²⁹ Скорректировано авторами на основе следующего источника. URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/>communication-plan/main>

Муниципальное образование Бельско-Бяла, Польша

В рамках голосования за ИБ в Бельско-Бяла проводилась рекламная кампания в социальных сетях, включая Facebook и Instagram, побуждающая жителей Бельско-Бяла участвовать в голосовании. Реклама была адресована жителям Бельско-Бяла, живущим в радиусе 6 миль от центра города, в возрасте 18–65 лет, обоих полов и говорящих на польском языке. Кроме того, местными вовлеченными пользователями была создана группа нештатных получателей информации. Были проведены повторные маркетинговые кампании, вкл. те, которые полагаются на группы так называемых двойников, то есть людей, схожих с конкретными пользователями страницы муниципального образования в Facebook. Результаты кампании представлены ниже в таблице и диаграммах.

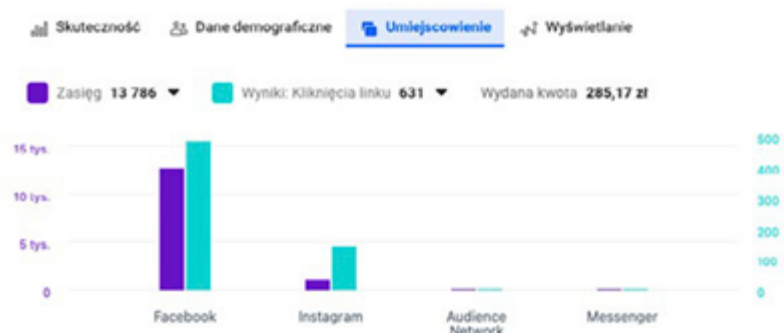
Рисунок 17. Статистика по социальным сетям: число кликов (number of clicks) и количество расходов (number of spending)³⁰



Рисунок 18. Статистика по социальным сетям: охват кампанией по полу (сведения по женскому полу отражены слева, по мужскому – справа) и возрасту



Рисунок 19. Статистика по социальным сетям: число кликов по каналам



³⁰ Сведения кампании по инициативному бюджетированию в муниципальном образовании Бельско-Бяла, 2020 г.

Регион планирования Видземе, Латвия

Вебинар по ИБ был организован представителями региона Видземе в рамках Недели инноваций Видземе 2021 года. Идея ИБ и его роль в демократических обществах была представлена и обсуждалась с местными организациями и группами граждан: представителями государственного сектора, НПО, особенно культурными организациями, поскольку регион Видземе находился в середине экспериментального процесса ИБ в культурном секторе. Из-за пандемии вебинар прошел онлайн с применением некоторых цифровых инструментов, таких как Zoom, Miro.com и Menti.com.

Мероприятие состояло из двух частей. Во-первых, был проведен вебинар об участии граждан как механизме надлежащего управления и внедрения инноваций. На вебинаре обсуждались способы вовлечения и активизирования социальных групп, рассматривались формы участия, методы стимулирования людей с аналогичной точкой зрения представлять свои общие интересы и т. д. Вторая часть учебного мероприятия была посвящена практической работе в четырех семинарских группах, где имел место процесс совместного созидания и была разработана концепция инновационных проектных инициатив в культурной сфере с использованием креативных методов мышления. Особый акцент на семинарах был сделан на вопросы и решения о том, как лучше привлечь общество к совместной разработке и оказанию влияния на культурные процессы в регионе.

Рисунок 20. Публичный вебинар по ИБ, регион планирования Видземе³¹

Чрезвычайно важно обращаться к целевой группе с правильной информацией – актуальной и подходящей к уровню знаний аудитории. Поэтому аудитория должна быть тщательно отобрана и собрана. Важность дополнения теоретических знаний актуальными примерами из практики ИБ не следует недооценивать. Например, если аудитория профессионально интересуется разработкой проектов ИБ в сфере культуры (как в случае с ИБ в регионе планирования Видземе, 2021), следует предложить креативные и культурно ориентированные практики ИБ. Кроме того, инструменты ИКТ должны быть простыми в использовании и подобраны под аудиторию, принимая во внимание возраст и возможные привычки целевых групп.



³¹ <http://innovation.vidzeme.lv/lv/pasakumi/2021-02-26/sabiedribas-lidzdaliba-vietu-izaugsmei.html>.

В свою очередь, *офлайновые каналы* (также называемые *традиционными каналами*) должны применяться для привлечения внимания тех целевых групп по ИБ, которые не пользуются активно ИКТ, чтобы создать большее доверие к ИБ. Кроме того, использование офлайновых каналов оправдано в отношении отдельных консервативно настроенных лиц, которые не так легко принимают внезапные изменения. Потребуется время, чтобы привыкнуть к новым средствам, поэтому переход к электронному участию (или наоборот) должен также быть постепенным.

Муниципальное образование Бельско-Бяла, Польша

В процессе экспериментального внедрения ИБ в Бельско-Бяла был организован консультационный пункт для достижения внимания людей, которые не пользуются онлайн-каналами. Консультационный пункт был местом, где жители сообщества могли получить совет на предмет подготовки и представления проекта для ИБ. В дополнение к информации проводились образовательные и рекламные кампании, информационные собрания для жителей, где им объясняли, как работает бюджет с участием граждан, давали советы на этапе представления проекта и отвечали на вопросы. Были спланированы специальные семинары (тренинги) для поселенцев с целью оказать помощь при подготовке проектных предложений.

Рисунок 21. Плакат для вовлечения и оказания помощи гражданам на этапе подготовки проекта



Муниципальное образование Бютцов, Германия

Результаты муниципальных образований, организующих ИБ с использованием различных каналов коммуникации, указывают на необходимость использования и онлайн-каналов, и офлайновых каналов. Голосование по ИБ в муниципальном образовании Бютцов (2020) насчитывало 399 участников (при 1921 действительном голосе), и 24 % из них проголосовало онлайн. Как и ожидалось, средний возраст голосующих онлайн был меньше (49 лет), чем голосующих офлайн (60 лет). Однако для обеих аудиторий минимальный возраст голосующих был одинаковый, 12–13 лет³², что указывает на разнообразие предпочтений по голосованию. Поэтому чрезвычайно важно дифференцировать каналы и средства коммуникации по вопросам ИБ, поскольку имеется риск потери значительной части голосов, если, например, перейти полностью на голосование онлайн. Муниципальное образование Бютцов сделало выбор в пользу использования разнообразных офлайновых средств, таких как баннеры, плакаты, местные объявления в прессе, а также специальные открытки, доставляемые в каждый дом. Однако каналы и средства должны подбираться индивидуально для каждого муниципального образования, исходя из предпочтений граждан.

³² Сведения, обработанные Администрацией муниципального образования Бютцов. Встреча партнеров EmPaci, 18 марта 2021 года.



Учитывая особое внимание к трем обозначенным целевым группам, в наименьшей степени участвующим в ИБ, в табл. 9 предлагается несколько идей по привлечению внимания молодежи, пожилых и безработных граждан.

Таблица 9. Каналы коммуникации и распространения практики ИБ для молодежи, пожилых и безработных граждан

<p>Молодежь</p>	<p>Лучше всего добиться внимания молодых людей через образовательные учреждения и организации, предлагающие неформальную или неофициальную учебную деятельность для молодежи за пределами школьной среды. Посредством детальной разбивки молодых людей можно узнать группу NEET (не учатся, не работают), поэтому рекомендуется рассмотреть местные муниципальные компании, мероприятия, организаторов и поставщиков семейных услуг как возможные каналы для привлечения внимания молодежи. Социальные сети и другие онлайн-каналы обязательно должны использоваться при коммуникации и распространении информации среди молодой аудитории.</p>
<p>Пожилые</p>	<p>Пожилые люди не настолько активны в использовании средств ИКТ, как граждане других возрастных групп. Традиционные каналы коммуникации, такие как почта, печатные и вещательные СМИ, общение по телефону, были бы более подходящими, чем онлайн-каналы. Кроме того, офлайн-мероприятия (например, конференции, семинары, фокус-группы и тренинги) эффективны для ушедших на пенсию пожилых людей, у которых есть больше свободного времени. Вовлечение при общении лицом к лицу является подходящим, однако требует большого количества вложений, поэтому коммуникация с одноранговым лидером, вовлекающая местных влиятельных людей/посланников, более ресурсосберегающая. Общества пожилых людей также могли бы быть целевой аудиторией.</p>
<p>Безработные</p>	<p>Лучше всего добиться внимания безработных через агентства по трудоустройству, образовательные учреждения, которые реализуют программы обучения и переобучения для безработных, агентства социального страхования и представителей других социальных услуг. Социальные сети (особенно LinkedIn) и сайты по поиску работы рекомендуются, поскольку предполагается, что безработные могут там интересоваться поиском работы. Однако коммуникация не должна ограничиваться исключительно онлайн-каналами.</p>



Средства

После выбора каналов следует тщательно обдумать выбор средств коммуникации и распространения ключевых сообщений. Подобно классификации каналов, средства также можно сгруппировать в *печатные* и *онлайновые средства*. *Печатные средства* материальны и включают в себя плакаты, листовки, статьи/публикации в газете, брошюры, официальные письма, баннеры, тематические выставки, в то время как *онлайновые средства* включают в себя средства взаимного общения (дискуссии, рассказы, интервью, опросы), презентационные слайды, видео, электронные письма, пресс-релизы, статьи/публикации на веб-страницах, посты в социальных сетях, фотогалереи, сувениры и т.д. (см. табл. 10). Существует множество средств, которые можно применить в тех и других обстоятельствах (например, плакаты, письма) в зависимости от предпочтения аудитории. Некоторые из средств можно произвести по низкой стоимости (например, контент в социальных сетях), в то время как некоторые из них требуют больших вложений (например, выставки).

Таблица 10. Характеристики средств коммуникации и распространения

Средство	Краткая характеристика
Плакаты	Небольшое количество текста, привлекательная фотография или картинка. Подходит для объявления о собраниях, запуска процесса голосования, призыва к действиям и т.д. Информация на плакате должна быть конкретной и точной. Чем больше количество напечатанных плакатов, тем выше эффективность затрат по данному средству.
Листовки, брошюры	Содержат больше текста по сравнению с плакатами, фотографиями или картинками, поэтому они более подробны. Часто используются для детального объяснения процесса ИБ. Листовки обычно состоят из одной страницы, в то время как брошюры могут содержать больше страниц и выходить в разных размерах. Визуальный образ имеет особое значение при проектировании листовки и брошюры.
Статьи/публикации	Может быть представлена очень подробная информация. Обычно используется, когда есть необходимость объявить о новом цикле ИБ, объяснить/представить противоположные мнения, объяснить идею и процессы вовлечения в ИБ, продвигать практические примеры других муниципальных образований, представить проекты для голосования и т.д. При публикации на веб-страницах форма и длина контента не ограничена и может сопровождаться картинками, инфографикой и другими материалами, особенно если публикуются на собственной интернет-странице. Преимуществами опубликования статей/публикаций на собственных интернет-страницах являются свобода выбора содержания и формы, низкие затраты и легкость совместного использования опций. Можно достичь внимания большей аудитории, если статьи и публикации также будут размещены на страницах партнеров и заинтересованных сторон, но по аналогии с пресс-релизами требуется время и усилия для создания конструктивных отношений.
Письма	Письма обычно рассматриваются как индивидуальный подход к ведению коммуникации с гражданами. Однако необходимо учесть затраты на печать и отправку, так как доставка информации дорогая. Отправленные по электронной почте (цифровые) письма дешевле как средство, однако это также требует большой подготовки (создание и управление базой данных адресов электронной почты). Имея возможность добавить приложения к электронным письмам, следует критически оценить объем добавляемой информации, поскольку информация все же должна быть как можно короче.

Средство	Краткая характеристика
Баннеры	Небольшое количество текста, привлекательная фотография или картинка. Информация крупных размеров всегда привлекает, однако баннеры могут быть чрезвычайно дорогими в зависимости от своего местоположения и размера. Замечательно подходят для рекламы во время проведения офлайн-собраний, однако для наружного использования необходимо продумать надлежащую конструкцию баннера. Существует большое многообразие форматов и конструкций баннеров: сворачивающиеся баннеры хорошо подходят для использования в закрытом помещении, большие баннеры – снаружи.
Выставки	Интерактивная или статическая, прямая визуальная информация. Обычно подготовка занимает много времени и стоит дорого, но очень эффективна, особенно для презентации результатов.
Беседы	Беседа любого типа (дискуссия, рассказ, интервью, опрос и т. д.) это средство с самым высоким риском совершения ошибок коммуникации, поскольку несоответствующий тон, поза, язык или просто стиль общения могут испортить сообщение. С другой стороны, определенные лица нуждаются в личном контакте, они видят и слушают людей, которые распространяют мнение и информацию. Беседы могут проводиться во время проведения встреч с глазу на глаз, консультаций и других мероприятий.
Презентационные слайды	Презентации – это способ представить сообщения в подробностях, избегая необходимости читать массу текста получателям информации. Они считаются наиболее привлекательной формой структурированной беседы при условии соответствующей подачи. Каждый слайд должен иметь очень ограниченное количество информации, в то время как презентатор объясняет материал в подробностях. Любые визуальные материалы – это дополнительный эффект к любому ключевому сообщению, что делает информацию привлекательной.
Видео	Существуют различные форматы, от очень дорогих профессиональных видео (короткометражки) до самодельных видеозаписей с одним участником с использованием смартфона. Видео в настоящее время признается сильным средством вовлечения граждан на любой стадии процесса коммуникации и распространения информации. Видео можно размещать онлайн или демонстрировать во время офлайновых мероприятий.
Пресс-релизы	Требуется время, чтобы разработать медиа-сеть, заинтересованную в публикации информации, предоставляемой организаторами ИБ, но после установления деловых отношений со СМИ пресс-релизы могут стать удобным средством для использования. Рекомендуется использовать максимальный формат А4 в сопровождении привлекательной картинки (картинок).
Посты в социальных сетях	Следует принять во внимание специфические особенности канала социальных сетей, так как информационные форматы и возможности для опубликования разные, например, размер текста или видео, параметры совместного доступа, настраиваемый формат картинок (например, Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram и т. д.). Необходимо, однако, проводить регулярные обновления, но не слишком часто. Иначе люди начнут игнорировать тему.
Фотогалереи	Необходимо публиковать фотографии с мероприятий для демонстрации реальной офлайн-деятельности по процессу ИБ. Однако необходимо принять во внимание Общий регламент по защите персональных данных. В идеале следует добавить немного слов к каждой картинке, однако сама по себе фотогалерея – это замечательное средство отслеживания распространения опыта проведения мероприятий по ИБ. Фотографии – это отличный визуальный материал для дополнения других типов передаваемой информации.

Средство	Краткая характеристика
Обучение/тренинги	Можно обратиться к очень конкретной аудитории посредством онлайн-обучения, проверяя детальную информацию для целевых групп и муниципальных образований, если мероприятие включает некоторые элементы исследования или разработки услуг. Во время мероприятий возможно предоставление различных дополнительных материалов по учебному курсу онлайн. Требуется время для подготовки интересного и интерактивного контента, но появляется возможность обмена идеями, взглядами и знаниями по различным этапам ИБ.
Рекламные материалы	Можно распространить мелкие предметы с символикой для лучшей наглядности информационной кампании, например, футболки, чашки, сумки, зонтики, стикеры, USB-флешки, карандаши, браслеты, ручки и т. д.

Источник. Разработано авторами

Должным образом выбранные каналы и средства распространения информации помогают достичь задач коммуникации и распространения информации на определенных этапах инициативного бюджетирования. Использование каналов зависит от приемлемости для конкретной целевой группы и специфики муниципального образования.

Следует придерживаться некоторых принципов при выборе каналов и средств коммуникации.

Использование существующих каналов

При выборе каналов коммуникации первым шагом необходимо провести оценку предыдущего опыта коммуникации и распространения информации гражданам. Существующие каналы должны быть в приоритете, только если они продемонстрировали результативность в достижении внимания аудитории. Существующие каналы уже известны группам граждан, и они с большей вероятностью найдут вашу онлайн- или офлайн-информацию. Если это сайт муниципального образования, муниципальная газета, социальные сети или информационные бюллетени, их следует адаптировать под целевую аудиторию.

Регулярность

Как только запущен процесс коммуникации и распространение информации по ИБ, важно на регулярной основе поддерживать граждан в курсе того, что происходит в рамках ИБ. Деятельность, проводимая посредством различных каналов, должна заранее планироваться с использованием календаря (табл. 11). Регулярные сообщения не только помогут получить более вовлеченных граждан/сторонников, но и укрепят доверие, что важно для успеха процесса ИБ.

Таблица 11. Плановая коммуникационная деятельность и деятельность по распространению в отношении целевых групп

Коммуникационная деятельность и деятельность по распространению	Отобранные целевые группы														Расписание		
	МОЛОДЕЖЬ					ПОЖИЛЫЕ					БЕЗРАБОТНЫЕ						
	Партнеры/ Ответственность					Партнеры/ Ответственность					Партнеры/ Ответственность						
	Муниципальное образование	Отдельные лица/волонтеры	Образовательные учреждения	Неправительственные организации	Работодатели	Прочие организации	Муниципальное образование	Отдельные лица/волонтеры	Работодатели	Неправительственные организации	Прочие организации	Муниципальное образование	Отдельные лица/волонтеры	Агентства по трудоустройству		Образовательные учреждения, которые реализуют программы обучения и переобучения	Прочие организации
КОММУНИКАЦИОННАЯ деятельность																	
Разработка контента коммуникации	x			x			x			x		x					апрель
Печатные рекламные материалы																	
Брошюры	x						x					x					май, июнь
Листовки	x						x					x					
Сворачивающиеся баннеры	x						x					x					
Печатные пресс-релизы	x						x					x					
Пригласительные письма (почтой)							x					x					
Другие печатные материалы	x						x					x					
Цифровые рекламные материалы																	
Пригласительные письма	x						x					x					май, июнь
Статьи в социальных сетях	x						x					x					
Рекламные видео	x						x					x					
Рекламные интервью	x			x			x			x		x					
Презентации	x						x					x					
Другие цифровые материалы	x						x					x					
Деятельность по РАСПРОСТРАНЕНИЮ																	
Индивидуальные письма по электронной почте	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		июль, август, сентябрь
Индивидуальные письма почтой							x	x		x		x	x	x	x		
Статьи на веб-сайте	x			x	x		x			x		x		x	x		
Статьи в социальных сетях	x			x			x			x		x		x	x		
Рекламные видео (например, действующие мероприятия, местные телешоу)	x			x			x			x		x					
Рекламные интервью (например, на местном телевидении и радио)	x			x			x			x		x		x			
Презентации (например, конференции, семинары, тренинги на действующих мероприятиях сообщества)	x	x		x			x	x		x		x	x				
Коммуникация лицом к лицу или по телефону (например, индивидуальные встречи, беседа по телефону)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		

Источник. Пример автора по планированию коммуникационной деятельности и деятельности по распространению

Разнообразие

Использование комбинации различных онлайн- и офлайн-каналов помогает увеличить осведомленность и удостовериться в том, что получилось достичь внимания всей разноплановой аудитории. Это обеспечивает больший охват и вовлекает больше заинтересованных сторон в процесс продвижения ИБ. Чем более дифференцированные каналы и средства коммуникации используются, тем большее число граждан обратят внимание на это. Однако следует учесть эффективность ресурсов, поскольку планирование и осуществление коммуникации через каждый из каналов требует времени, а также финансовых и трудовых ресурсов.

Уникальность

Иногда требуются деньги и время, чтобы разработать и реализовать некоторые особые мероприятия/инициативы, с которыми никто не сталкивался прежде в конкретном муниципальном образовании. Что-то уникальное может помочь оживить участие граждан, даже если граждане очень консервативны.

Муниципальное образование Лахти, Финляндия

В Лахти был применен инновационный подход для продвижения ИБ. Он характеризовался многообразием сторонников заинтересованных сторон и вовлечением их в информационную деятельность и совместную разработку.

Попечители проекта

Группа из четырех представителей городской власти из разных сфер, которые помогли управлять ИБ изнутри и проследили за своевременным, в соответствии с правилами, проведением предварительной проверки идей, представленных жителями.

Тренеры по ИБ

12 обычных граждан приняли участие в управлении и продвижении процессе ИБ снаружи. У каждого была своя территория, где они распространяли информацию другим гражданам. Никаких установленных ограничений или правил, кроме индивидуального стиля. Некоторые в большой степени положились на социальные сети, другие – на собственные сети и соседские отношения (распространение флайеров и других материалов).

Мероприятие по ИБ Lackathon в Лахти

Чтобы привнести компонент совместного творчества в пилотный проект (когда Covid-19 сделал невозможным проведение встреч вживую), команда по реализации процесса ИБ в муниципальном образовании провела живое мероприятие в августе 2020 года в Сервисном пункте, расположенном в торговом центре в сердце Лахти. На мероприятии представители городской власти, граждане и НПО (приветствовались все) совместно занимались улучшением 14 идей до передачи их на этап голосования.

Рисунок 22. Реализация Lackathon в муниципальном образовании Лахти³³



³³ Архив муниципального образования Лахти.

Использование существующих сетей

Вовлечение местных сообществ и взаимосвязь с существующими мероприятиями помогают добиться внимания сообществ, с которыми нет связи онлайн или теми, которые существуют в других *информационных пространствах*. Таким образом можно эффективно добиться внимания студентов через образовательные учреждения, наемных работников – через внутреннюю коммуникацию с муниципальными организациями или крупными компаниями, оперирующими на данной территории, пожилых людей – через конкретные коммунальные службы, молодежи – через молодежные центры и т. д. Если существуют личные отношения с участниками любой из важных целевых групп, коммуникационная деятельность, такая как электронные письма, телефонные звонки и визиты, является предпочтительной для установления партнерских отношений.

Муниципальное образование Ретавас, Литва

Чтобы продвигать гражданское участие среди молодежи, муниципальное образование Ретавас инициировало моделирование процесса ИБ для студентов и учителей гимназии имени Л. Ивинскис в Ретавасе. Идея моделирования включала разработку идей студентами и последующее голосование сообщества Ретаваса за лучшие идеи для реализации в муниципальном образовании. Процесс разработки идей включал исследования учеников, разработку предложений для их проектов и установление партнерских отношений с местными государственными учреждениями – центром культуры, библиотекой и т. д. В результате сотрудничества между администрацией муниципального образования и школой было представлено 17 предложений, проголосовали 2430 человек, и 5 лучших идей были выбраны для участия во втором туре голосования на муниципальном уровне. Заявителям должно было быть 15–18 лет, но этап голосования не имел никаких возрастных ограничений.

Со стороны организаторов, 8 учителей и несколько студентов средней школы проходили обучение по внедрению ИБ до разработки проекта. Были организованы онлайн-вебинары для разъяснения процесса ИБ и процедур подачи проектных идей. После обучения была сформирована группа под названием «Идеи для Ретаваса» на платформе Microsoft Teams, для продвижения ИБ во всех гимназических классах и далее в сообществах (например, родители, другие школы, друзья и т. д.). Студентов ознакомили с принципами ИБ и мотивировали к использованию собственных идей.

Рисунок 23. Моделирование процесса ИБ – разработка идей³⁴



Два учителя – истории и гражданского воспитания – выступали в процессе моделирования в качестве тренеров для заявителей идеи. Кроме организаторов процесса моделирования были привлечены специалисты по ИТ из Администрации муниципального образования Ретавас и Информационного центра по туризму и коммерции Ретаваса для поддержания процесса моделирования ИБ. Кроме этого, директор гимназии и главы администрации муниципального образования были вовлечены в содействие процессу моделирования.

³⁴ Архив муниципального образования Ретавас.



Координация коммуникационной деятельности и деятельности по распространению

Осуществление коммуникационной деятельности и деятельности по распространению в процессе ИБ является ресурсоемким процессом. Он требует подбора и обучения реализующей команды, поскольку одно лицо может оказаться перегруженным, и реализация требует, по крайней мере, нескольких ответственных лиц, включая главного координатора деятельности. Когда задачи, главные целевые группы, заинтересованные стороны, сообщения, каналы и средства коммуникации идентифицированы, для реализации требуется технический персонал и специалисты по коммуникации с обширными знаниями по социальным сетям, организации мероприятий, составлению рекламных материалов, публикациям в Интернете, знаниями местного рынка СМИ и навыками управления проектами. Кроме того, особое значение имеют трудовые ресурсы и навыки лидерства при вовлечении местных заинтересованных групп и волонтеров для оказания помощи с распространением информации. Кроме внешней коммуникации с гражданами как конечными получателями информации существует три дополнительных типа коммуникации, применяемые для координации Плана по коммуникации и распространению: *внутренняя, внешняя и межведомственная коммуникация.*

Упомянутые способы коммуникации можно также использовать при таргетировании аудитории, в которой не существует никаких личных взаимоотношений, но чье участие необходимо для успешного внедрения ИБ (см. «Установление стратегического партнерства»).

Таблица 12. Внутренняя, внешняя и межведомственная коммуникация

Аспект коммуникации	Внутренняя	Внешняя	Межведомственная
Получатели	Сотрудники организаций, осуществляющих внедрение	Субподрядчики, влиятельные люди (посланники)	Стратегические партнеры
Стиль коммуникации	Может быть неформальным в зависимости от взаимоотношений внутри команды	Формальная коммуникация	Формальная коммуникация
Каналы и средства коммуникации	Определяются внутренними процедурами и применяемыми внутри ИКТ	Зависит от задач и особых требований ИКТ, но обычно коммуникация совершается по электронной почте, телефону и во время офлайн-встреч	Определяются внутренними стандартами и официальными отношениями между определенными учреждениями или устанавливаются в соглашении о сотрудничестве
Последующий контроль	По крайней мере один раз в неделю	По необходимости – зависит от задач	Регулярные обновления, по крайней мере, раз в месяц
Участие	Реализующая команда ПКР, прошедшая обучение по осуществлению конкретных задач. Другие сотрудники департамента и всей организации – регулярно получающие новую информацию по мероприятиям, кампаниям и этапам (через внутренние информационные бюллетени, электронные письма и т.д.) ИБ, способные ответить на запросы граждан	Конкретные лица или команда, вовлеченная в реализацию конкретных задач, – требуют контроля по срокам и критериям качества. Требуют своевременного информирования о необходимых мерах воздействия	Требуется обновление информации на каждом этапе и своевременное снабжение необходимой информацией и материалами для коммуникации и распространения
Соглашение о сотрудничестве	Договор найма или договор субподряда с оговоркой о конфиденциальности, если требуется привлечение внешних специалистов (письменно)	Соглашение субподряда или о сотрудничестве (письменно)	Декларативный документ, соглашение о сотрудничестве (письменно или устно)

Источник. Разработано авторами

Чтобы иметь общее понимание и представление о коммуникационной деятельности и деятельности по распространению ИБ, до начала действий необходимо провести обучение по связанным темам, например, углубленное обучение в течение нескольких дней или меньшие по продолжительности, но более целенаправленные обучающие занятия для конкретных заинтересованных сторон (команда реализации проекта, возможно участвующие стратегические партнеры), поскольку обучающая деятельность зависит от размаха ИБ, подготовки реализующих лиц и многообразия ключевых целевых групп. Не существует никаких особых правил в организации обучающей деятельности. Самое важное – детальное обсуждение Плана по коммуникации и распространению (ПКР) с привлеченными заинтересованными сторонами, с распределением обязанностей в конкретных задачах.

Муниципальные образования Лахти и Рийхимяки, Финляндия

Концепция «Учись учить» (УУ) использовалась в Финляндии, чтобы помочь муниципальным образованиям Лахти и Рийхимяки подготовиться к пилотному внедрению ИБ. В Лахти обучение осуществлялось для представителей городской власти и тренеров по ИБ (штат муниципального образования), а также попечителей проекта – граждан, которые участвовали в управлении пилотным проектом. Цель многих онлайн-мероприятий состояла в объединении всех заинтересованных сторон для установления хороших рабочих взаимоотношений, обеспечении их знаниями по ИБ, побуждении к участию в рамках своих сообществ и содействию углублению осведомленности о проекте EmPaci. Во время пандемии COVID-19 обучающие занятия проводились с использованием онлайн-платформы Microsoft Teams, к которой можно было получить доступ из любого места, используя компьютер, планшет или смартфон.

Как часть проекта EmPaci УУ состоял из нескольких модулей. Основной модуль включал базовую информацию о понятии ИБ и изучение кейсов (фокусируясь на Финляндии), местный опыт по оценке потребностей граждан и результатам опроса в Лахти. Модуль продвинутого уровня включал такие темы, как совместная работа в муниципальных образованиях, обеспечение ресурсами ИБ, изучение практических примеров (кейсов) и рассмотрение процесса ИБ в международных условиях. Были созданы специальные онлайн-пространства для участников (попечителей проекта, тренеров по ИБ) для обсуждения внутренних вопросов, обмена идеями и знаниями (рис. 24). Для простоты использования финская команда проекта EmPaci обеспечивала дальнейшие учебные материалы, такие как документы, видео, ссылки и презентации, для групп на платформе.

Рисунок 24. Структура курса «Учись учить» в Лахти



Большинство обучающих занятий проводилось онлайн с использованием платформы Microsoft Teams, к которой можно было получить доступ из любого места, используя компьютер, планшет или смартфон. Дополнительно, организовывались онлайн-мероприятия для рассмотрения тем и продвижения коммуникации между всеми вовлеченными лицами. Проводились последующие мероприятия для попечителей проекта осенью 2020 года, поскольку пилотный проект подходил к завершению.

Муниципальное образование Бельско-Бяла, Польша

К трехдневному обучению, организованному в Бельско-Бяла в 2021 году, были привлечены административный штат Мэрии и специальные структурные подразделения, ответственные за внедрение ИБ. Всего 22 лица из 8 муниципальных подразделений приняли участие в обучении. Участники обучения получили широкие навыки по коммуникации с жителями и сообществами с охватом таких тем, как:

- Какие структуры взаимодействуют с жителями и как в них обратиться?
- Процессы коммуникации и вовлечения общественности – как их организовать?
- Препятствия и проблемы – как их устранить?

Темы и структура обучения выбирались с учетом уровня знаний работников муниципального образования Бельско-Бяла, представители муниципального образования – опытные участники процесса ИБ (8 лет реализации), и темы коммуникации выбирались такие, чтобы увеличить результативность и эффективность команды. Частично использовалась предложенная проектом EmPaci программа, однако больше внимания уделялось конкретным вопросам в связи со средствами коммуникации в социальных сетях, применяемыми в Бельско-Бяла. Был привлечен тренер, и разработана программа обучения с пособием на этапе подготовки.

В конце обучения участники обучения получили форму для оценивания онлайн. Были заданы следующие вопросы для получения оценки:

Вопросы/аспекты формы для оценивания	Метод оценки
Насколько обучение соответствовало вашим ожиданиям?	Шкала Лайкерта: 1–5
Насколько обучение улучшит коммуникацию с жителями и положительно повлияет на вовлечение населения?	Шкала Лайкерта: 1–5
Как вы оцениваете каждый элемент обучения? <ul style="list-style-type: none"> • Онлайн-платформа; • Обучающие материалы; • Расписание. 	Шкала Лайкерта: 1–3
Как обучение поможет сотрудникам муниципального образования? <ul style="list-style-type: none"> • Улучшить коммуникацию с жителями; • Увеличить осведомленность о роли сотрудников и их взаимоотношенности; • Развить навыки коммуникации для лучшей эффективности в межличностной коммуникации и коммуникации задач; • Изучить принципы и усовершенствовать навыки эффективной коммуникации, ориентированные на построение «мостов коммуникации» в любых профессиональных отношениях или ситуациях; • Активировать местное сообщество и возможности его влияния на развитие общей территории. 	Да/Нет
Пожалуйста, оцените инструктора по обучению: <ul style="list-style-type: none"> • Метод коммуникации; • Теоретическая база; • Коммуникативность; • Манеры. 	Шкала Лайкерта: 1–3
Какую общую оценку вы поставите за обучение?	Шкала Лайкерта: 1–5

До начала деятельности по внедрению и установлению партнерских отношений все участвующие стороны должны быть в полной мере осведомлены о принципах коммуникации и сроках. Следует представить руководящие принципы сотрудничества, включая предпочтительные каналы коммуникации, чтобы избежать недопонимания, чрезмерной коммуникации, неподходящих сроков и каналов передачи информации. Может быть подписано соглашение об ответственности по определенным обязанностям, которое может быть частью ПКР.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ

Контроль качества имеет особое значение при осуществлении коммуникационной деятельности и деятельности по распространению, а также для достижения желаемых результатов. Мониторинг и оценка – это две функции, которые позволяют отследить продвижение и отреагировать в тех областях, где требуется воздействие для подгонки ситуации под обстоятельства, положительные или отрицательные. Хотя цели мониторинга и оценки могут казаться схожими, фокусируются они на разных моментах. Мониторинг – это регулярный сбор информации по всем вложениям и промежуточным результатам проекта, таким как деятельность, отчеты, документация, финансы, бюджеты, поставки, оборудование. Включенный в повседневную деятельность, он показывает, идут ли дела согласно плану, и помогает сотрудникам проекта и их партнерам отслеживать свою работу, быстро идентифицировать и решать проблемы.

В свою очередь, оценка отслеживает ключевые конечные результаты и долгосрочное воздействие по разным компонентам проекта, определяя, достигнуты ли цели. Чтобы это работало, необходимо изучить исходные данные в начале процесса воздействия, чтобы потом оценить результаты в сравнении. По сравнению с мониторингом оценка также может выполняться сторонними организациями (агентствами) или другими заинтересованными сторонами. Однако без привлечения сотрудников проекта и партнеров не обойтись, поскольку это создает командный потенциал и обеспечивает чувство причастности к результатам³⁵.

Оба подхода одинаково важны, поэтому следует применять комбинацию из них для каждого процесса ИБ.

Мониторинг

Как сообщалось ранее, мониторинг – это систематический и повседневный сбор данных в процессе внедрения ИБ с целью определения, способствуют ли меры воздействия достижению поставленной цели³⁶. Инструменты сбора данных интегрированы в процессы ИБ, чтобы обеспечить непрерывный ход процессов. Планируя деятельность по мониторингу, данные рассматривают как актуальный и надежный критерий достижений, показатель результативности и хода выполнения процесса.

Главное лицо, ответственное за выполнение плана и мониторинг процессов и результатов (например, руководитель по коммуникации, координатор или любое другое лицо), должно осуществлять надзор за всеми процессами (вкл. мониторинг СМИ), чтобы отреагировать на возможные неожиданные проблемы и отклонения от плана, осуществляя управление общей Стратегией по коммуникации с гражданами, стратегическими партнерами и даже со специалистами по внутренней коммуникации. Мониторинг процессов коммуникации и распространения необходимо проводить согласно плану и бюджету, отчеты должны быть предоставлены по запросу заинтересованных сторон. Соответствующие руководящие лица должны обладать навыками сильного руководителя и навыками управления проектами, обладать соответствующими знаниями, однако также нести ответственность по отдельным должностным обязанностям на конкретных этапах ИБ, например, подготовка пресс-релизов, презентации кон-

³⁵ ВОЗ. URL: https://www.who.int/hiv/topics/vct/sw_toolkit/monitoring_and_evaluation/en/.

³⁶ Типы мониторинга. URL: <https://impact-evaluation.net/2013/07/02/types-of-monitoring-in-monitoring-and-evaluation-me/>.

тента во время проведения мероприятий с гражданами, разработка визуального образа и т. д., в зависимости от должностных обязанностей в рамках муниципальной организации. Если человек является экспертом как в стратегическом управлении, так и в техническом выполнении, он обеспечивает осуществление соответствующих мер координатором в ответ на результаты мониторинга.

Есть несколько типов мониторинга, и они включают:



Мониторинг процесса измеряет входные данные, процессы и выходные данные для определения того, ведут ли задачи проекта и проектная деятельность к ожидаемым результатам;



Технический мониторинг в контексте коммуникации и распространения практики ИБ относится к конкретным задачам или коммуникационной деятельности и деятельности по распространению. Он может включать мониторинг активности граждан и обратной связи, мониторинг количества и качества мероприятий и публикаций и т. д. Если наблюдается низкая активность граждан, следует скорректировать Стратегию по коммуникации и распространению.



Мониторинг предположений означает оценку внешних факторов, которая определяет успех или провал ИБ. Провал не всегда может быть связан с неправильной стратегией внедрения, но может также быть вызван политическими скандалами, техническими и правовыми ограничениями в использовании выбранных каналов коммуникации, то есть внешними факторами, которые невозможно было предвидеть.



Финансовый мониторинг измеряет расходы и сравнивает их с запланированным бюджетом. Он позволяет избежать или своевременно отреагировать на избыточность или перерасход и подготовить финансовую отчетность.



Мониторинг влияния оценивает влияние осуществляемой деятельности на целевых граждан в долгосрочной перспективе, чтобы продемонстрировать, улучшается ли благосостояние (или конкретная сложная ситуация)³⁷. Впрочем, это самый сложный тип мониторинга и может, скорее, рассматриваться как оценка. Следует определить показатели влияния, и достигнутые успехи должны быть продемонстрированы гражданам, поскольку они скорее интересуются результатами, а не процессом или техническим мониторингом коммуникации и распространения.

Каждый процесс мониторинга фокусируется на данных. Для их сбора могут потребоваться особые средства, чтобы получить данные для анализа и применить их для совершенствования процессов.

Средства мониторинга

Существуют офлайн и онлайн средства мониторинга в помощь для отслеживания продвижения и оценки результатов. Цифровые средства становятся более популярными в последнее время, поскольку они помогают командам быть более организованными и эффективными.

Мониторинг процесса

Что касается *мониторинга процесса*, командам все еще необходимо собираться офлайн на регулярной основе, чтобы удостовериться, что все задачи поняты верно и будут выполнены вовремя. Однако выполнение конкретных задач в большой степени зависит от напоминаний, календарей, сообщений о состоянии, отправки электронной почты, чек-листов, инструментария обеспечения совместной работы и других средств мониторинга, например, Weekdone, Asana, Freedcamp, Trello и многих других.

³⁷ Там же.



Технический мониторинг

Что касается коммуникации и распространения в Интернете, средства технического мониторинга в социальных сетях доступны для получения аналитических данных по опубликованным постам, динамике активности, охвату аудитории, их параметры и т. д. Для мониторинга в социальных сетях доступно большое разнообразие специализированного программного обеспечения онлайн, главным образом в целях бизнес-маркетинга, однако их можно также успешно применить к любой сфере действий. Такие средства, как Sprout Social, Hootsuite, Mediatoolkit и Social Pilot, являются популярными и применяются как для планирования записей в социальных сетях, так и для мониторинга взаимодействий. Эти и подобные средства обеспечивают сбор, анализ и хранение внутренних и внешних данных, включая обратную связь от граждан и их мнения.

Мониторинг предположения

Обязательным является проведение более широкого мониторинга стратегий и событий на основе главных внешних источников данных, таких как газеты, популярные веб-сайты по месту нахождения, социальные сети и другие источники, где публикуются важные, в местном и национальном масштабе, новости для граждан. Даже события мирового масштаба (такие как пандемия Covid-19) могут в значительной степени влиять на процессы и результаты ИБ. Поэтому крайне важно проводить анализ большого контента на протяжении всего процесса ИБ для надлежащего управления рисками и быстрого реагирования на изменяющуюся обстановку.

Финансовый мониторинг

Существует большое разнообразие средств финансового мониторинга. Каждое муниципальное образование установило свою собственную систему бухгалтерской отчетности, и обычно бывает трудно и затратно внедрять новые средства в существующую структуру. Однако цифровые средства финансового мониторинга помогают учесть рабочие часы и преобразовать их в расходы, учет, счета, ведомости и проверку общего статуса бюджета и финансового статуса для каждой конкретной задачи. Следует тщательно выбрать правильные средства, исходя из потребностей. Вот некоторые примеры: Zoho Finance Plus, Xero, Oracle Financial Cloud. Следует принять во внимание вопросы бюджета, безопасности и права доступа при выборе средства, чтобы избежать утечки секретной информации.

Мониторинг воздействия

Средства оценки воздействия отличаются от других типов мониторинга, поскольку измерение воздействия продолжается намного дольше, чем просто цикл ИБ. Необходимо разработать сложную методику фокусировки на результаты для мониторинга воздействия. Подробную информацию можно найти в разделе «Измерение воздействия».



Оценка

Оценка нацелена на определение актуальности, влияния, эффективности, результативности и устойчивости мер воздействия и роли мер воздействия в достигнутых результатах. Оценка фокусируется на предполагаемых и полученных достижениях, исследуя цепочку результатов (вложенные ресурсы, промежуточные результаты, конечные результаты и долгосрочное воздействие), процессы, ситуативные факторы и причинно-следственные связи, чтобы осмыслить достижения или их недостаточность. Основные термины, связанные с оценкой компонентов ИБ (табл. 13), необходимо осознать и разграничить для корректного применения методов оценки.

Таблица 13. Ключевые термины оценки³⁸

Термины оценки	Определение (применимо к оценке процесса ИБ)
Вложенные ресурсы	Человеческие, материальные или финансовые ресурсы, используемые для начала ИБ, такие как затраты участников или затраты организаторов.
Промежуточные результаты	Измерение того, к чему привела деятельность, например, семинары, беседы, проводимые встречи, количество участников, присутствующих на мероприятии, и т. д. Промежуточные результаты не являются извлеченной выгодой или изменениями, достигнутыми для ваших участников, скорее, это предпринятые меры, чтобы добиться достижений (конечных результатов).
Конечные результаты	Изменения, извлеченная выгода, знание или другие результаты, полученные из того, что предлагает или предоставляет ИБ. Конечные результаты – это результаты, полученные в рамках процесса ИБ, сооружения или продукция. Конечные результаты могут быть выгодны для отдельных лиц, семей или целых сообществ.
Долгосрочное воздействие	Более широкое или долгосрочное последствие от вложения в ИБ, промежуточных и конечных результатов (см. раздел «Измерение воздействия»).

Комплексный и систематический подход к оценке участия может улучшить осознание того, где, когда, почему и как работает или не работает участие граждан. Оценка помогает заинтересованным сторонам и исполнителям понять, какой тип участия создает конкретные результаты.

³⁸ МакГроу, Д., Гринзэуэй, Л. Оценка участия. Руководство и инструментарий для деятелей в сфере здравоохранения и социальной защиты. 2013. URL: https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/SHC13_evaluation_toolkit_Sep13.pdf.

Есть два подхода к оценке (табл. 14):

Таблица 14. Подходы к оценке³⁹

Формативная оценка	Суммативная оценка
<p>Обычно используется с начала ИБ и интегрируется в процесс деятельности. Формативная оценка дает постоянное изучение и корректировку в ответ на полученные промежуточные данные, вместо того, чтобы ожидать конца процесса ИБ и обнаружить, что что-то должно было быть сделано по-другому. Она проверяет продвижение процесса участия к целям ИБ и идентифицирует неожиданные барьеры или конечные результаты как часть непрерывного цикла усовершенствования. Преимуществами формативной оценки можно считать улучшение процесса участия как выполнение проекта, а также получение обратной связи от участников, пока все свежо в их головах. Также легче собирать данные, если это планируется. Возможная обратная сторона – это то, что иногда не вырисовывается четкая картина о том, что работает хорошо, а что нет, потому что проект еще не закончен.</p>	<p>Обычно используется в конце процесса ИБ, и дает общее представление обо всем процессе. Фокусируется на том, насколько успешной была деятельность и достигнуты ли цели в плане процесса и конечных результатов. Преимуществами суммативной оценки является то, что она может предотвратить повторение инициатив, которые не были успешными, и может раскрыть информацию к поддержанию успешных процессов ИБ. Возможная обратная сторона суммативной оценки – это то, что может пройти слишком много времени между участием и оценкой. Может быть сложно связаться с участниками для получения их точки зрения, или те, с кем связались, возможно, не вспомнят все, что вам нужно знать.</p>

Как формативная, так и суммативная оценка состоит в получении ответов на вопросы. Существует три группы вопросов для получения ответов во время проведения оценки:

Что мы сделали? (вложения)	Насколько хорошо мы это сделали? (процесс)	Какое воздействие мы получили? (конечные результаты)
<ul style="list-style-type: none"> Каковы были задачи? Какие методы использовались? Внимания скольких людей мы добились и насколько разнообразны целевые группы? 	<ul style="list-style-type: none"> Были ли выполнены задачи? Что сработало хорошо. А что не так хорошо? Были ли методы и приемы подходящими? Что можно было бы улучшить? 	<ul style="list-style-type: none"> Достигнуты ли были намеченные конечные результаты? Каково было воздействие на людей, сообщество и работников муниципального образования?

Следует выбирать и обдумывать соответствующие методы для сбора данных и поиска ответов на эти вопросы. Существует множество методов оценки для сбора данных и анализа: опросы, интервью, фокус-группы, проверка документов, эксперименты, наблюдения, анализ потребностей и т. д. (табл. 15).

³⁹ Там же.

Метод	Описание
Опросы	Способ сбора информации непосредственно от людей, проводимый систематически стандартизированным способом: всем респондентам задают одинаковые вопросы о вложенных ресурсах, процессах, конечных результатах и воздействии. Существует несколько форм сбора опросов: раздаточный материал, почтой и по телефону, опросы лицом к лицу и опросы в электронной форме. Все они (кроме «лицом к лицу») заполняются респондентами самостоятельно. Можно применить для внутреннего опроса к меньшему количеству респондентов или внешнего для оценки мнения и рейтинга больших групп респондентов. Рекомендуется проведение регулярных опросов для оценивания изменений с течением времени.
Интервью	Существуют структурированные, полуструктурированные и неструктурированные интервью, в зависимости от вопросов и ожидаемых ответов – «закрытые» вопросы (с заданными вариантами ответов), «открытые», с возможностью корректировки под каждого интервьюируемого и контекст, есть неофициальные беседы, сфокусированные больше на теме, чем на получении ответов на стандартные вопросы. Интервью можно дифференцировать, исходя из формы проведения – по телефону, с применением компьютера, интервью с представителями элит, истории жизни, квартирные опросы и интервью с ключевыми информантами. Главным образом используются при проведении оценки, когда необходимо собрать расширенные ответы в целях проведения глубокого анализа ⁴¹ .
Фокус-группы	Фокус-группа определяется как группа взаимодействующих лиц, имеющих некоторые общие интересы или особенности, собранные вместе модератором для сбора некоторых данных. Для интервьюирования группы обычно собирают 7–10 респондентов (незнакомых друг с другом) для сбора информации на уровне группы, однако это слишком мало, чтобы считаться показательным. Невозможно оценить индивидуальный прогресс во время интервьюирования фокус-группы, скорее, собираются только ощущения, отношения и идеи для дальнейшего анализа. Хороший метод для проектирования и усовершенствования проектов, инициатив и программ.
Метод «Мировое кафе»	«Мировое кафе» означает организацию общения в группе, которому придается значение простой беседы при рассмотрении соответствующих вопросов и тем. По сравнению с фокус-группами «мировое кафе» менее формальный метод, и группа респондентов может состоять из любого количества участников. Во время сессии участники перемещаются между столами, за которыми располагаются по 4–5 участников и обсуждают ответы на конкретные вопросы. Перемещение позволяет развивать идеи и беседы от одной темы к другой. Этот метод проектирован специально для обращения к процессу принятия решений и вопросам эффективного планирования ⁴² .

⁴⁰ Адаптировано авторами из Ватанабе, И., Синикроп, К. Обзор общих методов оценки. 2008. URL: <https://aelrc.georgetown.edu/resources/evaluation/methods-tools/>.

⁴¹ Интервью. URL: <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/interviews>.

⁴² Мировое кафе. URL: <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/worldcafe#:~:text=The%20World%20Caf%C3%A9%20is%20a,considering%20relevant%20questions%20and%20themes>.

Проверка документации	Способ сбора исходных данных посредством проверки существующих документов, таких как отчеты, стратегии, логические матрицы, рейтинг качества деятельности, предложения по финансированию, протоколы собраний, информационные бюллетени, документация по маркетингу и т. д. Он включает выявление разницы между официальными заявлениями, планами работы и фактическим выполнением. Проверка документации – относительно недорогой и хороший источник информации, который можно применить внутри и с внешней стороны, в зависимости от прав владения на проверяемые документы.
Эксперименты	Эксперименты – это действия, специально предназначенные для помещения определенных людей в определенную искусственно созданную ситуацию, чтобы получить обратную связь по некоторым вопросам. Эксперимент должен быть воспроизводимым. Подразумевается, что любой другой исследователь должен получить такой же или очень схожий результат при тех же условиях.
Наблюдения	Гибкий подход к количественному и качественному сбору данных, оценке процесса или ситуации и документирование свидетельств увиденного и услышанного. Он позволяет заметить действия и поведение в естественном контексте, чтобы проникнуть в суть какого-либо события, последующей работы или другой деятельности. Можно применять в дополнение к другим методам – например, фокус-группам, интервью ⁴³ .

Выбор правильных методов оценки важен в плане эффективности временных и прочих затрат процесса оценки. **Вопросы для получения ответов** (согласно целям коммуникации и распространения) и размер **целевых групп** являются определяющими аспектами при выборе метода оценки, а также средства оценки в дальнейшем. Например, полуструктурированные интервью могут быть слишком дорогими и требующими много времени, если требуется опросить большое число людей для получения обратной связи. Анализ такого большого количества данных может показаться невероятно трудным. Поэтому более стандартизированные опросы с несколькими открытыми вопросами могут быть наиболее соответствующим методом оценки, например, для определения, насколько были достигнуты цели, что можно улучшить и какое общее удовлетворение реализованной деятельностью. Кроме того, фокус-группы могут быть более эффективным методом, чем качественные интервью, если обеспечить углубленный анализ большего числа мнений. Наблюдения, например, менее информативны и не рекомендуются как основной метод оценки.

Сложности, связанные с процессом оценки, объясняются нехваткой времени, человеческих и финансовых ресурсов или нехваткой соответствующего мастерства для проведения оценки. Все это часто сопровождается недостаточным вниманием высшего руководства. Кроме того, нехватка опыта и знаний по проведению оценки, приводящая к неправильному выбору времени и методов оценки, является препятствием, которое следует принять во внимание. Другие сложности связаны с оперативностью заинтересованных сторон (включая и граждан, и партнеров): часто бывает трудно получить обратную связь от участников мероприятия после выполнения коммуникационной деятельности и деятельности по распространению. Заинтересованные стороны и участники процесса ИБ должны быть заранее проинформированы о последующей оценочной деятельности. Однако это не гарантирует их активного участия в оценке.

⁴³ Наблюдение: руководство для использования при проведении оценки. URL: <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/professional-learning/pl-resources/evaluation-resource-hub/collecting-data/observation>.



Обратная коммуникация

Целевые группы ИБ и заинтересованные стороны, вовлеченные прямо или косвенно, являются значимой частью оценки процесса ИБ. Им должна передаваться актуальная информация по разным этапам ИБ и достигнутым результатам, чтобы они могли почувствовать себя значимой составляющей процесса, а также их необходимо мотивировать на предоставление обратной связи в целях оценки. Обратная связь – это реакция целевой аудитории после восприятия или осознания сообщения. Является важнейшей двусторонней коммуникацией, которая позволяет оценить эффективность коммуникационной деятельности и деятельности по распространению, привлекли ли внимание целевой аудитории или нет и в какой степени достигли цели коммуникации (рис. 25). Без обратной связи двусторонняя коммуникация неэффективна или недостаточна.

Рисунок 25. Обеспечение обратной связи как результат двусторонней коммуникации⁴⁴



⁴⁴ Адаптировано авторами с сайта. URL: <http://mmrcse.blogspot.com/2018/11/communication-is-two-way-process-of.html>.

Обратная связь от целевой аудитории фактически сообщает, достигли ли коммуникационная деятельность и деятельность по распространению внимания целевой аудитории и была ли переданная информация подходящей, что является критерием измерения эффективности коммуникации и распространения. Если члены целевой группы желают быть привлеченными к процессу ИБ или выражают интерес к участию в процессе ИБ, это означает, что ключевые сообщения и выбранные каналы коммуникации и распространения были выбраны правильно. Ненадлежащие ключевые сообщения или каналы не могут вовлечь целевые группы, и обратная связь не будет предоставлена.

Существует три различных типа обратной связи – в зависимости от задачи и этапа осуществления:



Обратная связь во время процесса коммуникации, когда граждан просят ответить на приглашение к участию в партисипаторном управлении (бюджетировании), и их ответы, тщательно проверяются, анализируются и интегрируются в принятие решений. В этом случае отзывы собираются для вовлечения граждан и усовершенствования их опыта участия в ИБ.



Обратная связь о качестве распространения, когда граждан просят оценить качество деятельности по распространению. Качество распространения оценивается для того, чтобы убедиться в правильном моменте распространения ИБ, правильной аудитории и соответствии сообщений. Осуществление так называемого цикла обратной связи (рис. 26) может в значительной степени способствовать надлежащему получению обратной связи. Когда граждане вкладывают ресурсы, они должны быть уверены, что это сработает. Проинформируйте их, когда они смогут ожидать реакцию или когда их вклад будет проанализирован.



Обратная связь после достижения результатов ассоциируется с оценкой на перспективу, которая определяет, как отобранные инициативы реализуются, каковы точные конечные результаты инициатив и т. д. Может возникнуть ситуация, что процесс ИБ закончится в течение 6 месяцев и в последующие 6 месяцев организуется получение обратной связи по достигнутым результатам.

Рисунок 26. Цикл обратной связи⁴⁵



Запрашивать и прослушивать обратную связь – это не просто хороший способ коммуникации, при котором граждане получают одобрение своей вовлеченности и своего вклада в рамках гражданского участия, что мотивирует граждан на будущее участие. Это также ценный ресурс для сбора данных, который помогает измерять результативность и устанавливать Ключевые показатели эффективности.

⁴⁵ Рашелл, Р. Ускорьте улучшения, используя надежную обратную связь. URL: <http://www.golfwrx.com/175284/get-better-faster-with-a-tight-feedback-loop/>.

Ключевые показатели эффективности в действии

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) в рамках ИБ измеряют значения, которые демонстрируют, настолько коммуникационная деятельность и деятельность по распространению эффективна в достижении основных задач. КПЭ могут быть установлены, только когда четко сформулированы цели. Как упоминалось ранее, цель и ожидаемое воздействие от процесса коммуникации и распространения – это вовлечение представителей различных местных групп граждан в значимый процесс ИБ: предоставить информацию, пробудить интерес, создать осознанность или построить отношения.

Как предлагается, коммуникация и распространение фокусируются главным образом на трех целевых группах – молодые, пожилые и безработные граждане – поэтому следующие *количественные и качественные* КПЭ являются существенными при оценке эффективности коммуникации и распространения (табл. 16).

Таблица 16. Количественные и качественные КПЭ

Количественные КПЭ	Качественные КПЭ
<p>Количество (1) молодых, (2) пожилых и (3) безработных людей, вовлеченных в ИБ, – следует применять для каждого мероприятия и действия по вовлечению, организованных во время процесса ИБ, который демонстрирует активность целевой группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Участники открывающего мероприятия; • Участники публичного голосования; • Участники закрывающего мероприятия; • Участники, комментирующие и напрямую контактирующие с организаторами ИБ, и т. д. 	<p>Уровень улучшения знаний/навыков среди целевых граждан в результате вовлечения в определенную деятельность по ИБ – можно оценить посредством опросов и интервью:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень улучшения знаний по самооценке (например, незначительно/значительно улучшенные знания о гражданском участии, ИБ и т. д.); • Уровень улучшения навыков по самооценке (например, незначительно/значительно улучшенные навыки онлайн-процедур голосования и т. д.)
<p>Достигнуто внимание количества (1) молодых, (2) пожилых и (3) безработных людей во время информативной коммуникационной деятельности и деятельности по распространению, но не обязательно вовлеченных в действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество материалов (например, брошюры, флайеры), распространенные офлайн; • Количество пресс-релизов и постов в социальных сетях, опубликованных онлайн в источниках, подходящих для каждой конкретной целевой группы; • Количество людей, чье внимание привлечено через публикации в социальных сетях (онлайн) (аналитика данных) и т. д. 	<p>Удовлетворение результатами ИБ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень удовлетворенности проектами по охране окружающей среды (оздоровление, озеленение территорий и т. д.); • Уровень удовлетворенности оживлением культурной жизни; • Уровень удовлетворенности качеством любых оказываемых услуг/мероприятий/деятельности в результате ИБ и т. д.; • Уровень удовлетворенности изменением политических и экономических приоритетов муниципального образования; • Улучшение качества общественно ориентированных проектов (оценка изнутри) и т. д.

Количественные КПЭ	Качественные КПЭ
<p>Количество партнеров (местные организации, учреждения и отдельные лица), непосредственно вовлеченных для поддержания коммуникации и распространения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество партнеров – посланников, представляющих молодежь и нацеленных на молодежь; • Количество партнеров – посланников, представляющих пожилых и нацеленных на пожилых; • Количество партнеров – посланников, представляющих безработных и нацеленных на безработных; • Количество (1) онлайн-овых (публикации, распространение постов и т.д.) и (2) офлайн-овых (мероприятия, распространенные материалы и т.д.) действий, обеспеченных партнерами, и т.д. 	<p>Удовлетворенность и усиленный интерес к партиципаторному управлению (ИБ) среди граждан:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень интереса среди граждан к участию в ИБ и управлении; • Уровень удовлетворенности реализацией ИБ; • Уровень готовности к участию в других гражданских инициативах, проявленный в процессе или после успешной реализации ИБ, и т.д.
<p>Количество проектов, представленных на этапе подачи заявок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество представленных проектов; • Количество проектов, которые соответствовали административным критериям; • Количество проектов, которые получили по крайней мере установленный минимальный балл во время оценки проекта 	<p>Повышение доверия и удовлетворенность руководящими органами муниципального образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень удовлетворенности функционированием и решениями управляющих организаций; • Инновационность идей о более эффективном оказании коммунальных услуг, представленных гражданами (оценка изнутри или снаружи); • Улучшение общего понимания политических дел в местном муниципальном образовании (оценка изнутри) и т.д.

Источник. Разработано авторами

Обращаясь к задачам ИБ, КПЭ для оценки следует устанавливать своевременно при разработке определенной коммуникационной деятельности и деятельности по распространению ИБ. Надлежащая структура оценки должна не только определять показатели, но также и методологию измерения, срок и регулярность проведения, а также ответственных лиц (табл. 17).



Таблица 17. Структура мониторинга и оценки – отобранные предложения

№	КПЭ	Применяемая методология	Источник данных	Крайний срок	Ответственное лицо
1	По крайней мере 30 молодых людей в возрасте 18–25 лет в мероприятии по открытию/обсуждению ИБ	Сумма участников	Регистрационная анкета с колонкой «возраст»	Мероприятие по открытию/обсуждению ИБ	Координатор мероприятия
2	По крайней мере 1000 людей, участвующих в процессе голосования	Сумма участников	Аналитические методы системы голосования	Последний день объявленного срока голосования	Администратор системы голосования
3	Средняя самооценка знаний/навыков, приобретенных во время тренинга по ИБ, не ниже «хорошо» (или «удовлетворительно» или «6 из 10», в зависимости от вопроса и предлагаемой шкалы самооценки)	Ответ на вопрос: «Как вы оцениваете знания, приобретенные во время тренинга?», предлагаются варианты ответов. При проведении анализа вариант конвертируется в числа и определяется средняя оценка из максимума.	Последующий онлайн-опрос или письменная офлайн-оценка, выполненные в конце мероприятия	После проведения тренинга	Координатор проекта
...

Источник. Разработано авторами

Следует разработать отдельный план с соответствующей методологией для оценки до начала деятельности по ИБ. Чтобы сделать его настолько информативным и эффективным, насколько это возможно, необходим вклад участников команды по ИБ и стратегических партнеров. Это обеспечит нужное качество данных и соответствующую обработку. Положительные результаты оценки по некоторым социально значимым показателям (например, повышение доли участия, увеличение причастности социально отчужденных групп) должны быть переданы аудитории для демонстрации положительного влияния инициативы.

Измерение воздействия

Измерение воздействия необходимо для оценки влияния ИБ и конкретных инициатив на местных граждан. Измерение воздействия обычно включает период, по крайней мере, в три года, при этом используется индивидуальная методика, включающая как количественные, так и качественные показатели, в зависимости от ресурсов и стратегии по ИБ. Структура измерения воздействия в качестве средства должна включать оценку восприятия ИБ гражданами (например, насколько удовлетворены граждане реализуемым проектом) и показатели более широкого контекста, которые специально связаны с темой или областью фокусирования ИБ. Например, если ИБ в определенной области фокусируется на повышении культурной жизни граждан или увеличении занятости молодежи, следует применить следующие показатели оценки воздействия.

Таблица 18. Примеры показателей структуры измерения воздействия

Повышение уровня культурной жизни граждан	Увеличение занятости молодежи
<ul style="list-style-type: none">• Количество граждан, вовлеченных в каждое культурное мероприятие;• Количество туристов, посещающих город/округ;• Количество культурных организаций и созданных стартапов творческой индустрии;• Количество организованных культурных мероприятий;• Количество детей и молодых людей, вовлеченных в творческую деятельность;• Уровень удовлетворенности граждан культурной жизнью области и т. д.	<ul style="list-style-type: none">• Количество образовательных и обучающих мероприятий, созданных именно для молодежи;• Количество молодых людей, обучающихся в муниципальном образовании;• Количество привлеченных специалистов по работе с молодежью;• Количество молодежных стартапов;• Количество созданных программ стажировок;• Качество предпринимательской инфраструктуры для молодежи;• Уровень удовлетворенности молодых людей образованием и деятельностью по трудоустройству и т. д.

Источник. Разработано авторами

Как видно из примеров, методология оценки воздействия полностью зависит от темы деятельности по ИБ и должна измеряться в динамике. Важно оценивать воздействие на регулярной основе, поскольку изменения (воздействия) постепенны и ни одна из инициатив не может обещать немедленных результатов в крупном масштабе.

Пример

После проведения процесса ИБ было реализовано предложение по созданию тренажерного зала на открытом воздухе в окрестностях города. Идея была мотивирована низкой спортивной активностью в этой местности. Три года спустя опрос подтвердил, что показатели спортивной активности увеличились, и одна из причин в том, что у людей есть доступ к тренажерному залу на открытом воздухе. В этом случае можно оценить прямое воздействие на качество жизни в виде доступности, а также использования тренажерного зала на открытом воздухе.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Вопросы EmPaci для Опроса граждан⁴⁶

1. Интерес к политике и вовлечению граждан

1 Насколько силен Ваш интерес к муниципальной политике?

- а. Очень сильный
- б. Довольно сильный
- в. Умеренный
- г. Довольно слабый
- д. Я не интересуюсь муниципальной политикой

2 Как часто Вы обсуждаете политику в своей семье?

- а. Ежедневно
- б. Еженедельно
- в. Ежемесячно
- г. Ежегодно
- д. Никогда

3 Как часто Вы обсуждаете политику с Вашими друзьями?

- а. Ежедневно
- б. Еженедельно
- в. Ежемесячно
- г. Ежегодно
- д. Никогда

4 Вы когда-нибудь пытались установить контакт с членом Муниципального совета?

- а. Да
- б. Нет

5 Вы голосовали на последних выборах в Муниципальный совет?

- а. Да
- б. Нет
- в. Я не знаю
- г. Я не имею права голосовать
- д. Я не хочу отвечать

6 С какими предложениями ниже Вы согласны больше всего?

- а. Местная политика представлена мужчинами
- б. Местная политика представлена женщинами
- в. Существует приблизительно равное представительство мужчин и женщин в местной политике

7 Что из перечисленного ниже более значимо в муниципальной политике?

- а. Способность вести жесткие переговоры и выигрывать
- б. Способность находить консенсус
- в. У меня нет мнения

8 Вы когда-нибудь:

	Да, более двух раз	Один или два раза	Никогда
Приглашали других людей участвовать в общественном движении?			
Подписывали петицию?			
Бойкотировали бренд/продукт/лицо из-за своих взглядов?			
Принимали участие в благотворительном мероприятии?			
Принимали участие в протесте/демонстрации?			

9 Какая форма вовлечения на местном уровне кажется Вам более привлекательной?

Возможно несколько ответов

- а. Поддержание проектов местного совета
- б. Вступление в НПО
- в. Волонтерство/социальная работа
- г. Инициативы в ближайшем окружении
- д. Сотрудничество с муниципальными организациями
- е. Протесты
- ж. Другое <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>
- з. Ничего из перечисленного выше

10 Есть ли группы/организации, нацеленные на решение проблем в Вашем сообществе в указанных ниже сферах, и если да, то участвуете ли Вы в таких группах?

Возможно несколько ответов

- а. Защита окружающей среды
- б. Здравоохранение и социальные услуги
- в. Образование
- г. Работа с молодежью
- д. Политические организации/партии
- е. Местные общественные организации
- ж. Городское планирование
- з. Другое <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>
- и. Ничего из перечисленного выше

⁴⁶ Вопросник на шести национальных языках партнеров EmPaci. URL: http://empaci.eu/photo/Files/EmPaci%20GoA%202.2%20Output%201%20Citizen%20survey_final.pdf Данный документ также включает объяснения по выполнению вопросника.

2. Проживание в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]

11 Насколько Вы удовлетворены своей жизнью в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

	Пункты	1 «Я полностью не согласен(на)» до 5 «Я полностью согласен(на)»
Общая удовлетворенность	В общем, я удовлетворен(а) городом, в котором я живу	○ ○ ○ ○ ○
	В общем, я не люблю город, в котором я живу	○ ○ ○ ○ ○
	В общем, я люблю жить в этом городе	○ ○ ○ ○ ○
	Насколько Вы удовлетворены городом, в котором Вы живете?	☺ ☺ ☹ ☹

12 Как давно Вы живете в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

- Менее года
- 1–2 года
- 3–5 лет
- 6–10 лет
- Более 10 лет

13 Вы родились и выросли в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

- Да
- Нет

18 Насколько важны следующие городские факторы для Вашего удовлетворения Вашим местонахождением и насколько Вы удовлетворены этими факторами в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

Фактор	Общие пункты	Важность	Удовлетворенность
		1 «ничуть» до 5 «полностью»	1 «ничуть» до 5 «полностью»
Городская жизнь и разнообразие	Широкий диапазон культурной жизни (театр, ночная жизнь и т. д.)	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Множество возможностей для шопинга	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Много различных культур и субкультур	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Энергия и атмосфера города	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Доступность различных услуг	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Имидж крупного города	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Открытость и толерантность	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Природа и отдых	Много природы и общественной озелененной территории	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Качество окружающей среды (низкое загрязнение)	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Много парков и открытых пространств	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Широкие возможности для активного отдыха	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Спокойное место	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Чистота города	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Возможности трудоустройства и продвижения	Доступ к воде	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Общий уровень заработной платы	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Хорошие возможности для работы и продвижения	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Общий экономический рост региона	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Эффективность затрат	Профессиональные связи в городе	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Рынок жилья/стоимость аренды жилья	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Общий уровень цен в городе/прожиточные минимумы	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
	Доступность квартир и домов	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○

14 По моему мнению, в моем [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]:

- Очень комфортно
- Комфортно
- Скорее некомфортно
- Совсем некомфортно
- Сложно ответить

15 По Вашему мнению, насколько Вы привязаны к Вашему [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

- Я сильно привязан(а)
- Я довольно-таки привязан(а)
- Я скорее не привязан(а)
- Я совсем не привязан(а)
- Сложно ответить

16 Как долго Вы планируете жить в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

- Уеду в течение года
- Останусь на 1–5 лет
- Дольше 5 лет
- Я не имею планов уезжать из муниципального образования
- Сложно ответить

17 Где Вы живете?

- В съемной квартире или доме
- В собственной квартире или доме
- Другое <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>

3. Инициативное бюджетирование

19 Слышали ли Вы об инициативном бюджетировании ранее?

1. Да
2. Нет

Инициативное бюджетирование (ИБ) является демократичным процессом, при котором граждане принимают решение о том, как потратить часть муниципального или государственного бюджета. Таким образом, граждане решают, как распределить часть муниципального или государственного бюджета.

ИБ начал свою историю в Порту-Алегри, Бразилия, в 1989 году. С тех пор практика ИБ распространилась в более чем 3 000 городов во всем мире и применяется для решения вопросов бюджета от государств, округов, муниципальных образований, управлений жилищного хозяйства, школ и других учреждений.

20 Как Вы считаете, следует ли внедрять идею Инициативного бюджетирования в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]?

1. Да
2. Нет. Почему? [текстовое окно] – переход к личным данным (вопрос 30 ниже)
3. Уже реализуется (вопрос 28 виден для участников, кто выбрал этот вариант ответа)
4. Я не знаю

21 На какие сферы Вам нравится влиять посредством Инициативного бюджетирования?

Возможно несколько ответов

1. Как муниципальное образование собирает деньги (например, налоги)
2. Как муниципальное образование экономит деньги (например, сокращение бюджета)
3. Как муниципальное образование тратит деньги (например, осуществление проектов)

22 В рамках Инициативного бюджетирования я бы проголосовал(а) по вопросам:

1. Всего бюджета [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]
2. Части бюджета с фиксированной суммой по какой-либо теме
3. Только конкретные бюджетные области (например, здравоохранение)
4. Только определенные и важные темы/проекты
5. У меня нет предпочтений

23 В рамках Инициативного бюджетирования я бы хотел(а) влиять и голосовать по следующим бюджетным областям:

Возможно несколько ответов

1. Образование
2. Вопросы культуры
3. Социальные вопросы
4. Дела молодежи
5. Городское планирование
6. Здравоохранение
7. Спортивные услуги
8. Инфраструктура
9. Окружающая среда
10. Экология
11. Туризм
12. Центральная администрация
13. Другие конкретные области, а именно: <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>
14. Ничего из перечисленного выше

24 По моему мнению

Выберите одно предложение, максимально близкое к Вашей точке зрения

1. Граждане должны только подавать предложения, которые далее отбираются местным советом [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]
2. Граждане должны подавать предложения, которые далее отбираются голосованием граждан. (ПОКАЗАТЬ вопрос 25)
3. Предложения должны выдвигаться местным советом [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ], и далее они отбираются голосованием граждан. (ПОКАЗАТЬ вопрос 25)
4. Другое, а именно <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>
5. Сложно ответить

25 (Появляется, только если в вопросе 24 сделан выбор «2» или «3».) Следует ли обсуждать предложения до их подачи?

1. Да
2. Нет

26 По какому количеству предложений Вы бы проголосовали?

1. По всем предложениям, поданным гражданами
2. Только по предложениям, представленным местным советом
3. Ограниченное число, а именно <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>

27 По Инициативному бюджетированию я бы предпочел(ла) следующие способы участия:

Возможно несколько ответов

1. Только онлайн
2. Письменные опросы
3. Личная беседа
4. Другое, а именно <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>
5. У меня нет предпочтений

28 В каком возрасте граждане должны иметь право голоса по вопросам Инициативного бюджетирования?

1. Старше 16
2. Старше 18
3. Другое, а именно <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>

29 Какую информацию Вы бы хотели получать по результатам завершения **процедуры Инициативного бюджетирования**?

Возможно несколько ответов

1. Нет необходимости в получении информации
2. Вместе с общим отчетом [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]
3. Подробный отчет только об Инициативном бюджетировании
4. Подробный отчет об Инициативном бюджетировании вместе с мониторингом внедрения
5. Другое, а именно <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>
6. У меня нет предпочтений

30 Вы участвовали Инициативном бюджетировании ранее?

1. Да (ПОКАЗАТЬ вопрос 32)
2. Нет (ПОКАЗАТЬ вопрос 31)
3. Я не знаю

- 31** Если Вы не участвовали, почему? (ПОКАЗАТЬ этот вопрос, если вопрос 30 имел ответ «Нет»)
1. Я не интересуюсь политикой
 2. Я не интересуюсь социальными вопросами
 3. Я не был(а) достаточно проинформирован(а), чтобы принимать решение

4. Личные сведения

- 32** (Если применимо.) В какой части [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ] Вы живете?
1. [ЧАСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НАЗВАНИЕ 1]
 2. [ЧАСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НАЗВАНИЕ 2]
 3. [ЧАСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НАЗВАНИЕ N]
 4. Не живу в [МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ]

- 33** Ваш пол:
1. Женский
 2. Мужской
 3. Другое

- 34** (Если возможно: постарайтесь ответить о возрасте цифрой или используйте шкалу.): Ваш возраст:
1. Менее 18 лет
 2. 19–20 лет
 3. 21–25 лет
 4. 26–35 лет
 5. 36–45 лет
 6. 46–55 лет
 7. 56–65 лет
 8. 66–75 лет
 9. 76–85 лет
 10. 86 лет или более

- 35** Ваш матримониальный статус:
1. Холост/не замужем
 2. Живу с партнером
 3. Замужем/женат (официальный брак, если применимо)
 4. Разведен(а)/проживаем отдельно
 5. Вдова/вдовец

- 36** Ваше семейное положение:
1. Независимое
 2. Состою в отношениях или в браке
 3. Воспитаю детей от рождения до совершеннолетия (ПОКАЗАТЬ вопрос 37)
 4. Имею взрослых детей, которые живут отдельно (ПОКАЗАТЬ вопрос 37)
 5. В пенсионном возрасте

4. Это не удобно/я не имею времени
5. Сложно получить надежную информацию
6. У меня были другие причины <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>

- 37** Сколько у Вас детей?
1. 0
 2. 1
 3. 2–3
 4. 4 и более

- 38** Текущий статус деятельности:
1. Работаю
 2. Самозанятый
 3. Безработный, в поиске работы (менее 3 месяцев)
 4. Длительно безработный
 5. На пенсии
 6. Учащийся/студент (без активного заработка)
 7. Веду домашнее хозяйство
 8. Другое <ТЕКСТОВОЕ ОКНО>

- 39** Наивысший уровень образования:
1. Нет образования
 2. Начальное образование
 3. Средняя школа или аттестат об общем среднем образовании
 4. Уровень «А» (поступление в институт общего или специального образования)
 5. Университет (Бакалавр или Магистр)
 6. Докторская степень
 7. Другая степень

- 40** Размер Вашей семьи:
Число людей, живущих вместе с Вами, включая Вас
1. 1 человек
 2. 2 человека
 3. 3–5 человек
 4. Более 5 человек

- 41** Страна Вашего рождения
Место рождения [СТРАНА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ] [РАЗВЕРНИТЕ СПИСОК или ТЕКСТОВОЕ ОКНО]

- 42** Гражданство
Я гражданин [СТРАНА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ] [РАЗВЕРНИТЕ СПИСОК или ТЕКСТОВОЕ ОКНО]

Приложение 2. Многообразие сообщений для коммуникации и распространения в процессе инициативного бюджетирования

Бютцов

Danke für ~~136~~ Vorschläge!
54 ZUR WAHL STEHENDE

Abstimmen!!

Verkehr Wallstraßen
Bäume und Blühstreifen
Rutschen
Umwelttag
Festival
...

Was ist jetzt mit der Skatenanlage?
Oder der Hundespielwiese?
LASTENRAD FÜR ALLE?
Tierschutz?! Bänke!!

Abstimmungsvater:
Grundsätzlich können alle Bürgerinnen und Bürger mit Hauptwohnsitz in Bützow ab 12 Jahren (bei Vollendung des 13. Lebensjahres) über die zur Wahl stehenden Vorschläge abstimmen.

Online-Wahl:
14.10. - 23.10.2020 (unter www.buetzow.de)
Legitimation: Eingabe personenbezogener Daten

Offline-Wahl:
26.10. - 30.10.2020 (im Rathaus) sowie am
31.10.2020, 16:00 - 17:30 Uhr (Kirchplatz, beim Glockenturm)
Legitimation: Personalausweis (oder vergleichbares Dokument)

Stimmzahl pro Person:
maximal fünf Stimmen

Stimmverteilung:
Die Stimmen können beliebig auf die wählbaren Vorschläge verteilt werden, also z. B. auch mehrfach für einen Vorschlag. Bei mehr als fünf Stimmen wird der Wahlschein allerdings als ungültig bewertet!

Infoveranstaltungen:
Freitag von 19. | 22. | 28.10.2020 von 18:00 - 19:30 Uhr
im Kulturhaus, Pflanzmarkt 6, Bützow
(weiteres Programm unter www.buetzow.de/buergerhaushalt)

Ergebnisbekanntgabe: 31.10.2020

BÜTZOWER BÜRGERHAUSHALT

Details: www.buetzow.de

Interreg Baltic Sea Region
Erneut

Бельско-Бяла

BUDŻET OBYWATELSKI BIELSKA-BIAŁEJ 2021
to już 8. edycja

10 do wydania MLN

- 8,4 mln na projekty osiedlowe (po 280 tys. zł dla każdego osiedla)
- 1,6 mln na projekty ogólnomiejskie

ZGŁOŚ SWÓJ PROJEKT!

www.obywatelskibb.pl

Регион планирования Видземе

Interreg Baltic Sea Region
VIDZEME

VIDZEMES KULTŪRAS PROGRAMMA 2020

balso.vidzeme.lv

IZVĒRTĒ
IZDARI IZVĒLI
BALSO*

par kultūras projektu iniciatīvām Vidzemē!

*Varī nobalsot par **3** dažādiem projektiem!

#OmaLahti
Ideoi. Kehitä. Äänestä.

**Sinun Lahtesi.
Anna äänesi
28.8. - 9.9.**
verkko-osoitteessa
lahti.fi/osbu




LAHTI #omalahti #osbu #EmPaci



Osallistuva budjetointi Lahdessa
**IDEOI. KEHITÄ.
ÄÄNESTÄ.**

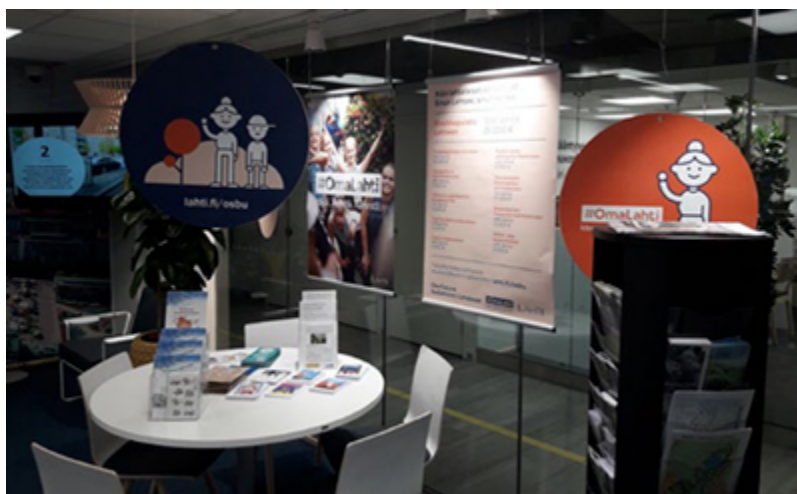
Tule kehittämään asukkaiden
ideoista suunnitelmia
Lahti Lackathoniin
to 13.8. klo 14 - 18
Palvelutorille (Trio 2. krs.)

Kaupunkilaiset päättävät, kaupunki toteuttaa.
lahti.fi/osbu



#OmaLahti LAHTI

Ideoi. Kehitä. Äänestä.



Для записей

Blank lined area for notes, consisting of 20 horizontal dashed lines.

Заказчик: Совет муниципальных образований Санкт-Петербурга
Компьютерная верстка ООО «Медпресса»
195197, Санкт-Петербург, ул. Васенко, д. 12, литер А, пом. 26Н.
Тел./факс: (812) 244-48-16, 244-48-17
Подписано в печать 11.10.2021 г.
Верстка: Игорь Быков.
Корректор: Екатерина Гайдель.
Тираж 250 экз. Заказ №1008.
Отпечатано: ООО «ИДАЛЬГО-ПРИНТ», Санкт-Петербург, ул. Крупской д. 55, лит. В, пом. 68.



Инициативное бюджетирование является процессом демократического принятия решений, когда простые люди принимают участие в подготовке и принятии муниципального или государственного бюджета. В регионе Балтийского моря (РБМ) только несколько муниципальных образований применяют процесс ИБ на регулярной основе. Задача EmPaci состоит в том, чтобы получить больше вовлеченных муниципальных образований и мобилизовать разные типы граждан посредством создания возможностей для муниципальных образований, межнациональных групп и сотрудничества между муниципальными образованиями и их гражданами. Проект стремится стимулировать граждан к принятию и созданию социальных связей в рамках муниципальных образований, распространению идеи инициативного бюджетирования и надлежащей практики пилотных проектов на территории РБМ.

Если вы заинтересованы в получении поддержки для развития вашего ИБ, пожалуйста, свяжитесь со своим национальным или ближайшим партнером EmPaci. Больше информации о проекте можно найти на www.empaci.eu.

