

Уроки в Ида-Вирумаа
энергетика зеленого
плана
часть совместного
творчества



Введение и справочная информация



Цель проекта заключалась в том, чтобы обеспечить вклад в энергетическую часть Зеленого плана Ида-Вирумаа. Клиент хотел выяснить, насколько эффективен **основанный на совместном творчестве** подход и создает основу для успешного перехода к климатически нейтральной экономике. Это мышление основано на исследованиях, касающихся переходного периода¹, которые описывают нелинейные интерсоциальные процессы как играющие центральную роль в направленных снизу вверх инновациях, эксперименте, учебе и сетевом взаимодействии. Управление изменениями в сложных системах требует сотрудничества разных сторон и интеллектуального тестирования. Вот почему **процесс с экспериментальной и практической целью**, вовлекающий и побуждающий стороны к участию в реализации решений, очень хорошо подходит для поддержки стремления к справедливому переходу.

Преимущества совместного творческого подхода отмечались в других странах мира, среди прочего, именно в области изменения климата в контексте долгосрочной экологической и энергетической политики.² Этот подход был особенно популярен в энергетической политике Нидерландов и Дании, где он использовался для **инициирования и руководства региональными переходными процессами, сходными с нашими**.³

¹ EEA report (2019). Sustainability transitions: policy and practice. Доступно по адресу: <https://www.eea.europa.eu/publications/sustainability-transitions-policy-and-practice>

² Домашняя страница ОЭСР. Доступно по адресу: <https://www.oecd.org/greengrowth/energy-environment-transition.htm>

³ Frantzeskaki, N., Hölscher, K., Bach, M., Avelino, F. (2018). Co-creating Sustainable Urban Futures. Доступно по адресу: <https://www.springer.com/gp/book/9783319692715>

Введение и справочная информация

В отличие от традиционного формирования политики совместный творческий подход помогает преодолеть отраслевые и межотраслевые барьеры, учитывать при планировании более масштабные тенденции и более длительные временные горизонты и ставить более амбициозные цели. Наглядным примером успешного решения проблемы, показательного для мира в целом, является регион Сённерборг в Дании, где в 2007 году вместе с частным, государственным и третьим секторами был начат переходный процесс с целью сделать весь регион углеродно-нейтральным уже к 2029 году. В результате этого за последние 13 лет выбросы углерода сократились почти на 50%, а потребление энергии – почти на 15%.

В рамках этого проекта, в соответствии с поставленной задачей и узкими временными рамками, можно было опробовать методы совместного творчества при разработке предложений в одной узкой тематической области, связанной со справедливым переходом, – энергетике. В Эстонии использование совместного творчества как комплексного процесса для поиска решений сложных проблем является относительно новым способом, и наш проект стал первым совместным творческим экспериментом в процессе справедливого перехода в Эстонии. Мы внесли элементы сетевого взаимодействия и вовлечения в процесс более широкого круга заинтересованных сторон с целью укрепления взаимоотношений и создания предварительных условий для продолжения совместной работы на следующих этапах разработки зеленого плана. В то время как в процессе совместного творчества диалог и эксперименты между сторонами могут привести к результату, совершенно иному, чем планировалось, в данном случае у клиента были определенные ожидания в отношении результатов проекта. Временные рамки не оставляли возможности для экспериментирования и извлечения уроков из него.

⁴ Домашняя страница ProjectZero. Доступно по адресу: <http://brightgreenbusiness.com/>

Структура процесса и использованная методика



Картирование и запуск сети

Для картирования сети мы использовали **матрицу Менделова**, позволяющую позиционировать проблему или связанные с ней стороны в зависимости от того, насколько значительны их влияние и интерес к решаемому вопросу. При помощи матрицы можно

определить стратегических партнеров, участие которых необходимо в процессе, и стороны, которых необходимо проинформировать и мотивировать для участия. Для анализа сети в данном проекте мы использовали методику **Social Network Analysis (SNA)**, которая позволяет оценить отношения между членами сети (сотрудничества) и определить стороны, которые играют центральную роль в отношениях. Более основательный анализ сети дает важную информацию (напр., как происходит движение информации, кто является наиболее влиятельными

деятелями, насколько плотная сеть) для управления совместным творчеством и принятия стратегических решений – например, помогает решить, кого привлекать к коммуникационной деятельности, к кому обратиться за советом или как помочь привлечь менее мотивированных участников.

Структура процесса и использованная методика

В процессе совместного творчества важно учитывать ожидания людей, вовлеченных в процесс. При подготовке энергетической части Зеленого плана первоначально запланированную методику пришлось изменить, потому что стороны не были готовы к длительным ежедневным обсуждениям, а из-за пандемии коронавируса и физические встречи оказались невозможны. Чтобы удовлетворить ожидания, встречи были проведены в режиме **онлайн**, а их интенсивность была усилена, они продолжались как максимум 2,5 часа. Для участников также было важно, чтобы в процесс помимо экспертов были вовлечены представители местных сообществ и лица, принимающие решения. Мотивировать эти стороны к участию на подготовительном этапе было сложно. Чтобы оправдать ожидания участников, в подготовку запланированной встречи с сообществом в качестве местного надежного партнера был привлечен Центр предпринимательства Ида-Вирумаа (IVEK), а последняя встреча сети была подготовлена в сотрудничестве с Министерством экономики и коммуникаций.

Для укрепления сети сотрудничества и поддержки совместного творчества было **проведено три встречи с участниками** – первый **вводный семинар** для ознакомления с участниками, ознакомления с целями и планами процесса и разъяснения ожиданий, второй **семинар – для выработки общего видения** (в качестве метода использовалось целенаправленное обсуждение), и в конце процесса была проведена встреча для подведения итогов результатов и увязывания их с выбором региональной и государственной энергетической политики Ида-Вирумаа. Последнее, так сказать, **расширенное сетевое обсуждение позволило привлечь к обсуждению** стороны, которые не участвовали в разработке предложений, но играют важную роль в их реализации.

Разработка предложений и оценка влияний

В данном процессе мы использовали комбинацию методик **совместного творчества** и **дизайнерского мышления**, в последнем случае мы использовали определение в соответствии с моделью дизайнерского мышления IDEO (англ.яз. –*define*) и фазу генерацию (англ.яз. – *ideate*) решений. Дизайнерское мышление – это систематический и творческий метод анализа проблем и поиска решений, ориентированный на людей, с которыми вместе создается новое решение и на которых влияют результаты процесса.

В целях разработки конкретных предложений все участники были разделены на четыре тематических группы: энергия ветра, солнечная энергия, энергоэффективность и накопление энергии. Тематика была предложена заказчиками проекта в сотрудничестве с руководителями процессов. Сначала была предложена в качестве отдельной тема «энергетической демократии», но, поскольку для этого отдельной группы не образовалось, несколько заинтересованных в этой проблеме экспертов влились в состав других групп. Из-за опасностей, связанных с Covid-19, все тематические встречи по совместному творчеству проходили в цифровой и сокращенной форме. По каждой теме было проведено, в свою очередь, **два семинара**.

На первом семинаре каждая тематическая группа начинала с дизайнерского мышления в форме вопроса «Как бы мы могли...» Следуя заранее подготовленному цифровому **листу**,

Структура процесса и использованная методика

участники сначала индивидуально описали свои решения с помощью метода мозгового штурма, а затем сгруппировали их в единую карту решений. Так называемые основные решения были определены на карте, и были сформулированы первоначальные предложения, направленные на их реализацию.

Затем первоначальные предложения были разделены между участниками, с тем чтобы **предоставить им инструмент воздействия на индивидуальной основе для оценки**. Ряд экспертов встретились примерно на час, чтобы сообща уточнить и проанализировать предложения. На второй встрече были рассмотрены описания всех предложений и оценки влияний, по необходимости в них были внесены изменения и дополнения, а также оценки воздействия по различным категориям (влияние на экономику, окружающую среду, социальное благополучие).

Первоначальные **экспертные оценки** послужили вводными для аналитиков Института балтийских исследований, которые систематизировали их и дополнили собственным кабинетным исследованием, описав взаимосвязи и общие части предложений. Предложения и оценки их влияния были сведены в единый заключительный доклад.⁵

Обсуждение предложений

После завершения первых версий предложений было проведено **обсуждение сообществом** в виртуальной среде (Zoom), целью которого было ознакомление с зеленым планом и повышение интереса в сообществах с целью установления связей между подготовленными предложениями и развитием возможностей региона. Чтобы как можно больше местных жителей приняло участие в онлайн-мероприятии, мы ранее взаимодействовали с МСУ, волостными газетами, организациями по развитию в регионе и местными группами Facebook. Двухязычное обсуждение было сосредоточено на трех предложениях, разработанных в тематических группах, и в дополнение к полученным отзывам позволило собрать вместе заинтересованные стороны из местных товариществ, предприятий и представителей самоуправлений.

В ходе этого процесса организаторы призывали участников также вносить вклад посредством интервью и новостей через государственные и местные **средства массовой информации**. В конце процесса все предложения по сбору отзывов были опубликованы на веб-сайте «Диалог по климату⁶ и изменение климата⁷», а также на всех веб-сайтах заказчиков проекта. Участникам было предложено использовать предложения и делиться мнениями о них. Обсуждение проекта происходило на текущей основе как на эстонском, так и на русском языках.

⁵ Доступен по адресу: <https://kliimadialoog.ee/roheplaan>

⁶ Домашняя страница «Диалог по климату» Доступно по адресу www.kliimadialoog.ee

⁷ В сотрудничестве с экспертами и местным сообществом Ида-Вирумаа были завершены предложения Зеленого плана в области возобновляемой энергии и энергоэффективности. Доступно по адресу: <http://www.kliimamuutused.ee/uudised/roheplaani-taastuenergia-ja-energiatohususe-valdkonna-ettepanekud>

Уроки



1. О подготовке процесса



2. О привлечении участников



3. О подготовке предложений в семинарах



4. О применении методики



5. О подготовке влияния предложений

1. О подготовке процесса

В начале процесса было бы неплохо придумать точное распределение ролей между организаторами, разработчиками процессов (если заказывались извне) и участниками. Например, полезно договориться о том, кто возьмет на себя ответственность за общение со сторонами, коммуникацию и реализацию предложений, которые будут созданы после завершения конкретного проекта или уже в то время, чтобы они не пылились в ящике, своевременно передавались нужным людям.

Желательно до начала процесса картировать всех участников, и обсудить план совместного творчества со стратегическими игроками на местах, чтобы обеспечить их готовность к участию в процессе. Одновременно следует продумать роль владельца процесса, отметив, что, помимо сказанного выше, заказчик процесса чаще обладает большей легитимностью, чем разработчик процесса (заказанное со стороны предприятие), что важно для мотивирования участников и дальнейшего продвижения предложений.

Весь процесс обсуждения важно стратегически продумать с самого начала – к кому, с какими посланиями, в какое время обратиться, опираясь на то, какая цель и какое воздействие преследуются.

2. О привлечении участников

Привлечение сторон в этот процесс было затрудненным из-за временных ограничений – трудно мотивировать к участию всех экспертов и сотрудников министерств. Идеальное время для уведомления экспертов и должностных лиц заняло бы 2–3 месяца (в этом процессе в распоряжении было несколько недель). Это позволило бы ознакомить с приемлемым планом, подготовить участников и разработать процесс на раннем этапе, учитывая возможности сторон.

Уроки

Основным препятствием для экспертов оставалась нехватка времени, однако был также выделен аспект вознаграждения (обычно часы работы оплачивались, участие в процессе было добровольным). Помимо экспертов, важное значение имело привлечение работников министерств, от которых зависит возможность реализации тех или иных предложений (напр., устранение препятствий).

Несмотря на то, что участники процесса в основном уже были знакомы друг с другом, встреча и согласование общего видения вначале позволило создать более сплоченную группу, что облегчило поиск времени для того, чтобы выслушать друг друга и дать свой отзыв. Видение было сформулировано не одним предложением, а распределено по тематическим сферам, которые возникли в качестве ответа на вопрос: «В 2030 году, когда будет осуществлен зеленый план энергетики Ида-Вирумаа, будет ли еще существовать Ида-Вирумаа?» Поскольку в процессе большую роль играет сотрудничество, использование и поощрение согласованной сети является необходимым условием для действенности этого процесса в целом.⁸

Поскольку процесс проходил виртуально, то для некоторых участников он мог оставаться недоступным или трудным для восприятия. Бывало, что некоторые участники не появлялись на встрече или покидали ее, не досидев до конца. Однако в целом основной контингент удалось сохранить, поскольку в начале процесса особое внимание уделялось установлению ожиданий, ознакомлению с процессом и знакомству друг с другом.

В виртуальной среде также было проведено мероприятие сообщества, в ходе которого пострадало участие присутствовавших (сложилось впечатление, что не все получили слово). Из-за ограниченности времени не удалось провести глубокую дискуссию и удалось сосредоточиться только на трех из восемнадцати предложений. Полезно обсудить с местными жителями, каковы местные ресурсы и препятствия на пути реализации предложений, с тем чтобы создать большую связь между предложениями и местной жизнью. Для расширения и эффективного функционирования сети было важным привлечение к участию как местного населения, так и политиков. В дальнейшем необходимо изыскать больше возможностей, чем это удалось сделать в рамках данного проекта.

Следует также отвести больше времени при организации дальнейших аналогичных процессов в поддержку справедливого перехода, чтобы объединить более широкий круг сторон, укрепить сотрудничество между ними и экспериментировать с решениями. Экспертам нужно четко сказать, какой вклад по времени от них ожидается.

Полезно привлечь к процессу и те стороны, которые настроены в поддержку потенциальных решений, так и тех, кто придерживается иных мнений и целей. Это требует времени, чтобы сблизить различные позиции и мнения.

⁸ Там же.

В связи с ограниченным временем, отведенным на данный процесс, на этот раз не удалось адекватно рассмотреть анализ различных точек зрения и сблизить их.

3. Подготовка предложений из семинарах

В процессе совместного творчества очень важное значение как для участников, так и для тех, кто осуществляет процесс имеет аспект времени⁹, особенно с учетом краткосрочности процесса. Благодаря умелому управлению процессом стало возможным быстро скорректировать временные рамки в соответствии с пожеланиями и ресурсами участников, хотя в процессе участвовало около 30 экспертов.

Поскольку распространение коронавируса во время процесса и непосредственные встречи были затруднены или запрещены, все обсуждения проходили по Интернету (Zoom, Google Meet, Miro). Приходилось постоянно следить за качеством беседы и при необходимости оживлять ее. Для достижения лучших результатов участников семинаров всегда просили держать веб-камеры внутри. Участникам напомнили, что совместное творчество приносит плоды, если все стороны считают возможным участвовать в дискуссиях от начала до конца, что для занятых экспертов изначально представляло трудность.

В силу ограниченности времени некоторые из предложений были сформулированы в общих чертах, и некоторые участники считали, что вопросы требуют более глубокого рассмотрения. Однако многие из этих предложений и не могли быть сформулированы более точно до утверждения более конкретных государственных объемов, таких как размер потенциала финансовых инструментов или фантомные подключения.

Чтобы получить более полную картину необходимых действий, следует также уделять внимание тому, как на ранней стадии выявлять и оценивать предложения, которые потенциально являются сквозными или требуют реализации других предложений.

Предложения, которые появились в процессе, представляли собой сочетание как уже известных мыслей, так и новых идей. Даже если для министерств и СМУ не все предложения явились новыми, представление предложений широкой группой экспертов придало им легитимность и подтвердило их необходимость. Привлеченные эксперты часто проявляли энтузиазм в своей тематической группе, которая также рекомендовала организаторам проекта разработать более позднюю стратегию защиты интересов.

⁹ Puumala, E., Helena, L. (2020) "What can co-creation do for the citizens? Applying co-creation for the promotion of participation in cities" Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2399654420957337>

4. О применении методики

Для обеспечения совместного творчества была использована платформа Miro, участники которой могли сами записывать свои вводные (решения, предложения), что, в свою очередь, создавало большую вовлеченность в дальнейшую работу над идеями. Ограничение размера группы имело важное значение, чтобы сохранить качество разговора и держать участников сфокусированными на цели. Рекомендуется, чтобы размер группы 2,5-часового семинара составлял до 8 человек – если участников более восьми, важно организовать работу в небольших группах, чтобы каждый мог иметь высказаться и отстоять свое мнение.

Совместное творчество не всегда совместимо с существующими институциональными обязанностями, поскольку организации государственного сектора сосредоточены на краткосрочной эффективности, стабильной деятельности и устранении рисков.¹⁰ Возникла даже конкуренция между новыми предложениями, что естественно при изменениях в публичном секторе.¹¹ Например, был поднят вопрос о том, нужен ли Ида-Вирумаа центр компетентности, который принимал бы участие в инвестициях, направленных на улучшение местной жизни.

В рамках процесса было бы важно собрать и отразить аналогичные примеры совместного творчества из тех частей мира, где переходный процесс уже продолжается или произошел. Это вселило бы в участников уверенность, что подобный подход возможен и повысил бы эффективность участников при подготовке их собственных предложений.

В следующие процессы было бы полезно включить этап разработки плана действий, который позволит перейти от предложений к реализации и привлечь заинтересованные стороны к управлению изменениями. Участники этого процесса также предложили создать рабочую группу *ad hoc*.

5. Об оценке влияния предложений

Для второго семинара по предложениям экспертам следовало проанализировать предложение по своему выбору, используя рабочий лист оценки воздействия, на заполнение которого участникам было отведено до нескольких часов. Предварительная работа по созданию единства в группе способствовала готовности выполнять самостоятельную работу. Эксперты также опирались на сеть и обращались за помощью к коллегам или другим специалистам в этой области. По мнению экспертов, анализ PESTLE, который использовался в инструменте оценки влияния, был полезным и эффективным инструментом для уточнения предложений. В то же время в инструменте оценки воздействия несколько ячеек остались незаполненными, поскольку у этих субъектов не было факторов для оценки. В следующих процессах может иметь смысл адаптировать инструмент оценки воздействия для каждой тематической области, чтобы учесть факторы воздействия в данной конкретной области.

¹⁰ Torfing, J, Sørensen, E, Røiseland, A (2019) Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society* 51(5): 795–825

¹¹ Bason, C. (2018). Introduction. In *Leading public sector innovation (second edition): Co-creating for a better society* (pp. 1-22). Bristol: Bristol University Press. doi:10.2307/j.ctv1fxh1w.8

Проект:

Данные предложения были разработаны в рамках проекта «Справедливый переход Ида-Вирумаа в сфере возобновляемой энергии и энергоэффективности».

Исполнители:



Проект возглавляли DD StratLab(DDS), Лаборатория социальных инноваций(SiLab) и Институт балтийских исследований(IFS).

Заказчики:



Заказчиками были Эстонский фонд природы(ELF), Эстонское зеленое движение(ERL) и Центр экологического права(КӖК) в тесном сотрудничестве с Министерством финансов и другими составителями планов для Ида-Вирумаа и по справедливому переходу.

Финансирование:

Проект «Изменение климата и энергетическая политика Эстонии: создание значимого диалога по будущим сценариям» поддерживает Европейская климатическая инициатива(EUKI). Его осуществление поддерживает Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Организации:

Организации по возобновляемым источникам энергии

Эстонская Ассоциация Ветроэнергетики; Эстонская ассоциация солнечной энергии; Эстонская палата возобновляемой энергии.

Лица, принимающие решения на государственном уровне:

Министерство окружающей среды; Министерство финансов; Министерство экономики и коммуникаций.

Лица, принимающие решения на местном уровне:

Ассоциация муниципалитетов Ида-Вирумаа; Предпринимательский центр «Ида-Вирумаа»; чиновник Йыхвиского МСУ; чиновник Тойлаского МСУ

Исследовательские учреждения: Тартуский университет (Рабочая группа Сууре Сийрде); Тарту Региональное энергетическое агентство; Вирумааский колледж TalTech.

Предприятия: Sunly, Utilitas, Sunmill; Fusebox; Ассоциация Эстонских Электростанций и Централизованного Отопления; Energiasalv Pakri OÜ; Viru Chemistry Grupp (VKG).

Местные жители: активные люди, имеющие интерес и желающие внести свой вклад думающие, предоставляющие решения и внедряющие их.

Экологические организации: Эстонский фонд природы, Эстония «Зеленое движение», Центр экологического права.

Экологические ассоциации и инициативы: Rohetiiger; Cleantech For Эст.

Кроме того, происходило также общение с такими организациями, как Центр экологических инвестиций и KreDeX; план B, C и E- составители CIVITTA и Enerex; Государственный центр опорных услуг; Arengukoostöö Ümarlaud.