



ПРОЕКТ № НПМ-057-П2/2015
ДОГОВОР № 25-00-8/12.09.2015 г.

ИДЕЙНИК НА МЛАДИТЕ ХОРА

Благоевград, октомври 2015 г.



ПРОЕКТ № НПМ-057-П2/2015
ДОГОВОР № 25-00-8/12.09.2015 г.

Настоящото издание – брошура - „Идейник на младите хора“ е изработено по проект „Младежката гражданска инициативност - фактор за социална справедливост и устойчиво европейско развитие“, финансиран от Министерство на младежта и спорта, чрез Национална програма за младежта 2011 – 2015 г., Подпрограма 2: „Национални младежки инициативи и кампании“, Договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ № 25-00-8/12.09.2015 г. Бенефициент по проекта е Сдружение „Асоциация за устойчиво европейско развитие“ – Благоевград.

В съдържателен аспект този материал съдържа основни идеи от проведените кръгла-маса, обучение, тийм-билдинг. Изведени са и са представени добри практики и идеи за повишаване на гражданската инициативност на младите хора в контекста на социалната справедливост и устойчивото европейско развитие.

Основните цели на проекта са:

- Да се насърчи и поощри участието на младите хора от Благоевград в разработването на местни публични политики;
- Да се повишат познанията за възможностите за участие в местното самоуправление и познаването на различните публични институции у нас и в ЕС;
- Да се осигури подкрепа за дейности и инициативи на млади хора, пряко обвързани с нуждите на младежки общности и с иновативни и креативни методи на реализация, водещи до дълготраен ефект;
- Да се идентифицират и мултиплицират добри идеи и практики в работата на институциите в Благоевград;
- Да се повиши мотивацията на младите хора за участие в обществения живот на града и в изграждането им като отговорни граждани на Благоевград, България и ЕС.

Целеви групи по проекта са изявени в различни дейности ученици, студенти и представители на младежки общности от град Благоевград.

Срокът за изпълнение на проекта е 15.09.2015 г. – 31.10.2015 г.

Този документ е изработен в рамките на проект: „Младежката гражданска инициативност - фактор за социална справедливост и устойчиво европейско развитие“, финансиран от Министерство на младежта и спорта, чрез Национална програма за младежта 2011 – 2015 г., Подпрограма 2: „Национални младежки инициативи и кампании“. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от Сдружение «Асоциация за устойчиво европейско развитие» и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Министерство на младежта и спорта.

Въведение и благодарности

Реализацията на представения „Идейник на младите хора“ е обобщен израз на усилията е желанието да бъдат намерени и приложени в практиката нови и доказани като ефективни управленски инструменти и политики в мениджмънта на публичната сфера.

Представените добри практики и идеи са идентифицирани в процеса на реализация на проектните дейности, дискутирани и апробирани пред целевите групи по проекта, като всяко от практиките намери място в списъка с позитивни и мотивиращи младите хора практически дейности на общинско ниво.

Сдружението ще продължи да идентифицира и предлага под различна форма добри практики и идеи за повишаване на активността на младите хора в процеса на правене на местни публични политики.

Сдружението изказва своите благодарности на институциите, чийто добри практики са включени в настоящето издание и им пожелава нови управленски постижения.

Изданието няма претенции за научност, то е скромнен опит за обобщение и представяне на някои от най-добрите практики в областта на работата с младите хора и включването им в управленските процеси на местно ниво.

Представените практики показват наличието на разбиране на ползите и ефективността от гражданското участие във всички фази на осъществяването на проекти и дейности, предприемани от местното управление в рамките на неговите функции. Трябва да се отбележи и наличието на добри традиции в тази посока. Участието на гражданите в процеса на планиране на дадена инициатива осигурява не само съответствие на бъдещите дейности с конкретните нужди и желания на гражданите, но също така и с ангажимент от страна на гражданите при използването и поддържането на обществените пространства. При провеждането на консултациите се прилагат различни инструменти, осигуряващи ефективно участие на широк кръг от граждани, както и различни пътища за събирането на мнения по обсъждания въпрос – запитвания чрез въпросници, изпратени по пощата, информационни обиколки и семинари на място, участие чрез модерирана интернет платформа, провеждане на фокус групи и др. Следва да се подчертае широко прилагания подход за предварителното предоставяне на

гражданите на достатъчна по обхват и същност информация относно обсъждания въпрос, което осигурява формиране на отношение и събиране на адекватни граждански мнения. Основен извод от представените практики е и необходимостта от добра подготовка на местната администрация за провеждане на подобен тип консултации и форми на гражданско участие. Експертите на местната администрация следва да познават в достатъчно добра степен прилаганите инструменти за участие, информацията и мненията, която всеки един от тях може да генерира, както и приложимостта им в различните случаи, в зависимост от целевите групи граждани, участващи в консултациите, както и разглежданите въпроси. Важно е да се подчертае и осигуряване на участието на експерти по конкретните въпроси, които да могат да отговорят на въпросите на гражданите, както и използването на събраната информация и идеи от гражданите в процеса на планиране на различните инициативи и действия, предприемани от местната власт.

Само заедно можем да направим нашите населени места - Благоевград, България и Европейския съюз предпочитано място за живот на младите хора!

Благоевград, октомври, 2015 г.



С Ъ Д Ъ Р Ж А Н И Е

Обществен форум за реализация на партньорски проекти в Община Троян	8
Районни консултативни съвети – участие в процеса на вземане на решения в Тимишоара, Румъния.....	12
Мюнхен: Гражданско участие в проекти за детски и спортни площадки и места за отдих.....	15
„Мадрид партисипа”, Мадрид, Испания.....	18
Проект „Добро управление, организационна култура и лидерство в подкрепа на иновации”	21
Процес на наблюдение на предоставянето на публични услуги (напр. Услуги по сметосъбиране и сметоизвозване) – Община Брашов, Румъния	25
Дигитален град – Parthenay, Франция.....	28
Управление на промените в действие – Социален отчет – Община Джезоло, Италия.....	30
Хановер, Германия: План-игра - Общинска политика.....	33
Франкфурт (Майн), Германия : Здраве чрез гражданско участие! - Служба Гражданско участие.....	34
Онлайн портфолио на умения и годишен базар на работни места подпомагат срещата на хората, търсещи работа, и работодателите - Централна Uusimaa, Финландия.....	35
Ориентирани към клиента иновационни услуги на местно ниво – Общински съвет на 7-ми район „Ержебет”, Будапеща.....	39
Проектът „Нант 2030 – Моят град утре“, Франция.....	42
Simplex – публични консултации при формулирането на политики, Агенция за реформиране на публичните услуги, Португалия.....	49
Използвани източници.....	54

Обществен форум за реализация на партньорски проекти в Община Троян

Преди 20 години е началото на Програмата за подкрепа на общности в района на Стара планина, финансирана от Швейцарската агенция за развитие и сътрудничество (ШАРС). Целта на програмата е да подкрепя общините в района за подобряване на инфраструктурата и услугите, укрепване на местното самоуправление, създаване на малки и средни предприятия, развитие на здравеопазването, образованието и туризма. След анализ на резултатите от програмата се въвежда нов механизъм за консултации на местните власти с общността – обществения форум.

Общественият форум, познат и прилаган в Швейцария, Германия, Франция и Англия, представлява модерирана дискусия по предварително подготвени конкретни теми. В нея участват представители на ключови сектори и групи от населението – общински съвети и администрация, неправителствени организации, бизнес, образователни и културни институции, активни граждани и др. Участниците се разпределят по тематични работни маси, а сесиите се водят от модератор, който няма пряк интерес от обсъжданите теми.

През 2000 г. ШАРС, в сътрудничество със сдружение „Болкан асист“, финансира първа (пилотна) фаза на Програма „Обществен форум“ в 6 старопланински общини. Втората фаза (2002–2003) включва още 3 общини, а в следващите етапи се присъединяват над 10 нови. Като партньор на ШАРС се включва и Фондация за развитие на местното самоуправление. След пилотната фаза към всеки обществен форум се учредява фонд, от който по решение на участниците се финансират малки проекти за решаване на някои от идентифицираните проблеми. Средствата на фонда се осигуряват съвместно от ШАРС и общините.

Община Троян участва в първите две фази на програмата, а след 2004 продължава прилагането на форум формата самостоятелно. Областите на дебатите са общинският бюджет, управлението на местните финанси, местните данъци и такси и други важни за развитието на общината въпроси.

Обществените форуми в Троян всяка година включват и разпределянето на общинския Фонд за проекти на граждани, граждански организации и неформални групи. До 2011 г. размерът на фонда е до 20 000 лв. През 2012 г. той е увеличен на 35 000 и се търсят възможности за неговото увеличаване. Подобни програми за проектно финансиране съществуват в много български общини. Ценното в практиката на община Троян е начинът, по който проектите се подбират. Процесът е публичен, прозрачен и включва най-активните и обществено ангажирани организации и граждани.

Всяка година след изтичането на срока за подаване на проектни предложения кметът на Троян отправя покана към гражданите за участие в обществения форум. Има критерии за участие, а брой на участниците няма – форумът е отворен за всички, които се интересуват и искат да допринесат за развитието на общината. Поканата е придружена от определените критерии за оценяване. Непосредствено преди провеждането на форума гражданите самостоятелно решават в коя работна маса да се включат. Обикновено броят на масите е осем, като традиционно обхващат: 1. Бизнес; 2. Инфраструктура и жилищна среда; 3. Образование; 4. Здравеопазване и социални дейности; 5. Култура и спорт; 6. НПО; 7. Граждани с активна позиция; 8. Общинска администрация и общински съветници.

Кандидатстващите организации представят пред участниците своите проекти в рамките на 3 минути. Всяка работна маса обсъжда всички проектни предложения и ги оценява с консенсус. Крайната оценка на всяко

проектно предложение се формира като средна аритметична стойност от оценките на работните маси. Модераторът на форума е външен за общността професионалист, обикновено представител на неправителствения сектор, участвал в различните фази на програмата на ШАРС.

През 2012 г., заедно с увеличението на проектния фонд, започва провеждането на предварителни срещи с обществеността или т. нар. „Форум за форума“. Участниците обсъждат технологията на форума, приемат формуляр и критерии за оценка на проектните предложения. На срещата през 2013 г. значително се опростяват критериите и се въвежда нов елемент публично отчитане на финансираните през предходната година проекти. А на същинския форум през 2013 г. общината се отказва от участие в работна маса, като предоставя тази възможност на активни граждани. Броят на участниците достига рекордните 70 души при традиционен интерес от 40–50. През 2012 г. са одобрени 13 проекта, а през 2013–14. Кандидатите участват със собствен принос в размер на 30%, като се допуска половината да е под формата на нефинансово участие. Цялостната подготовка, организация и протоколиране на резултатите от обществените форуми се извършват от представител на дирекция „Планиране и проекти“ на общинската администрация. Участниците задължително попълват анкетни карти, които се анализират от общината за по-нататъшно усъвършенстване на процеса.

В Троян форум форматът като тип обществено обсъждане се прилага и в други области. След 2011 г. вследствие на форум дискусии, отново инициирани от кмета, се създават три консултативни съвета – по икономика, младежки политики и образование и култура. Целенасочени и активни, и трите съвета реално допринасят за развитието на общината и подобряването на ефективността на администрацията. Всички са разработили и следват свои правилници за работа. От своя страна

общината е определила представители на съответните свои отдели, които осъществяват комуникацията със съветите, насрочват срещи между тях и общинската администрация и протоколират взетите решения. Успешното взаимодействие между граждани и местна власт чрез обществените форуми води до неочакван резултат.

Консултативният съвет за младежки политики се регистрира като неправителствена организация. Създаден в началото на 2013, той включва близо 30 представители на училища, НПО, спортни клубове и други организации. Въпреки големия си брой, членовете заседават поне веднъж месечно. Освен изготвянето на мнения и предложения до общинската администрация, съветът започва да провежда собствени инициативи в областта на младежките политики и дейности. След акциите за почистване на обществени пространства, през септември 2013 г. младежите организират празника „Избери си спорт“. Това е мащабна инициатива за привличане на ученици към спорт и здравословен начин на живот в самото начало на учебната година. През 2014 г. съветът печели първия си проект, финансиран от Регионално сдружение на общините „Стара планина“. Престои формалната му регистрация като сдружение. В резултат на обществен форум през 2012 г. в Троян се създават първите квартални съвети.

Районни консултативни съвети – участие в процеса на вземане на решения в Тимишоара, Румъния

Районните консултативни съвети (РКС) са основават на базата в съответствие със закона за местните власти 215/2001 и Решение 195/2003 на Общински съвет – Тимишоара. Функциите и организацията на РКС са определени в анекса на Решение 29 от 2005 г. на ОбС. РКС осигуряват активно участие на гражданите в намирането на решения по проблеми на общността и са социални партньори на ОбС в идентифицирането и решаването на проблемите на общностите.

Всеки жител на даден район над 18-годишна възраст, или който работи в него, може да бъде член на РКС. Всеки РКС се състои от минимум 7 членове, които изразяват желанието си да обсъждат разнообразните аспекти на живота в общността (представители на образователната система, здравеопазването, култура, търговия и услуги, и др.). РКС може да определи броя на членовете си съобразно нуждите, но те следва да не са повече от 50. Изборът на членове се провежда на първото заседание на съвета, като се разглеждат CV на кандидатите и изборът се реализира с обикновено мнозинство. В същото време се определя и списък на резервни членове. Първото заседание се води от представител на общинска администрация, който представя насоките и практическите аспекти на функционирането на съвета. Всеки член има мандат от три години. Пълномощията на съвета започват в деня на неговото формиране и приключват в деня на избор на нов ръководен орган. Съветът има президент, вице-президент и един секретар, които организират дейностите. Ако Съветът има повече от 7 членове, може да има до трима вице-президенти и секретари. За по-голяма ефикасност на работата могат да бъдат сформирани по-малки работни тематични групи. Общинските съветници и служителите в ОбС не могат да бъдат членове на РКС.

Съветите заседават веднъж на три месеца, в сградите на общинските училища. Участието в заседанията на членовете на РКС е задължително. Ако даден член не присъства на три поредни заседания, неговото/нейното място може да бъде заето от друг човек. За приемане на решение е необходимо гласуване от 50% плюс един глас. Заседание на РКС се свиква от президента 10 дни преди датата на провеждането му писмено, по пощата, чрез телефон, мас-медии и др. Поканата съдържа мястото, датата и дневния ред на заседанието. Членовете на РКС са доброволци. Те работят за общността и са включени в процеса на вземане на решения. Те окуражават местната инициативност и подкрепят предложенията от района. Заседанията на РКС са открити. Всеки РКС поне веднъж годишно се среща с гражданите и може да дискутира инвестиционните намерения в своите области на интереси. Списъкът с инвестиционните предложения се предоставя на Общинския съвет, така че предложенията да могат да бъдат включени в общинския бюджет за следващата година. Постоянна група има ролята на връзка между РКС и ръководството на общината. Нейни членове са президентите, вице-президентите и секретарите на РКС. Групата се среща три пъти годишно – в началото, в средата и в края на годината, в присъствието на кмета. Дискусиите се фокусират върху теми като дейности на съветите, належащи промени, и най-вече инвестиционните идеи, предложени от хората.

Предложенията на гражданите се анализират от отзелите на общинска администрация. Впоследствие тази информация се ползва при вземане на решения относно живота на общината. Общински съвет – Тимишоара взема решение всеки РКС да може да се съветва с един до три общински съветници в зависимост от големината на организацията. Общинският съвет със свое решение определя кои са съветниците. РКС могат да си сътрудничат и с други институции и организации за постигането на целите си. Създадена е реална комуникация между

администрацията и гражданите и между общинския съвет и гражданите. Нараства разбирането за работата на общината и доверието към местната власт.



Мюнхен: Гражданско участие в проекти за детски и спортни площадки и места за отдих

От 1995 г. т.нар. Строителната камара планира детски площадки, зелени площи, паркове в избрани проекти заедно с деца, младежи и възрастни. Оказа се изключително полезно бъдещите ползватели да се включат предварително в процеса на планиране. Междувременно, гражданското участие в главния отдел по градинарство спада към ежедневно планиране. С информационни мероприятия, обществени дискусии, местни заседания, разговори за планиране и мениджмънт и семинари става възможно да се постигне висока приемственост за външно оформление и оформяне на дадена зелена площ или за изпълнението на дадена строителна мярка. Резултатите от гражданското участие свидетелстват за интерес и богатство от идеи, но и за разбиране и познания по гражданските и плановите важни пунктове.

Целите на гражданското участие в планирането са няколко. Строителната камара залага на участието на гражданите, за да разработи планове на детски площадки и обществените зелени площи, което отговаря на изискванията и желанията на ползвателите. В града, където всеки квадратен метър детски кът или парк е с голяма стойност, гражданското участие в планирането помага да се предотвратят грешки в планирането. Преди всичко при площи, чието оформление се дискутира усилено и е оспорвано и при които може да се очакват конфликти, целенасоченото участие на бъдещите ползватели във фазата на планирането се оказва изпитано и можаха да се разработят общи решения. Цел на съвместното планиране обаче е не е само да са доволни бъдещите ползватели – както показва опитът, те поемат и по-късно повече отговорност за техния кът за свободно време и показват ангажираност, когато става въпрос за ползването, функционалността и съхраняването.

Гражданското участие може да се организира по различни начини. В зависимост от съответния проект, неговата големина и значение, както и от хората, които ще го ползват в последствие, възможностите за участие се простират от разговори с отделни граждани относно информационни мероприятия за жителите на цели части от града до модерирани разговори за планиране и семинари. Търси се открития диалог на гражданите с администрацията, в която чрез събиране на идеи, дискусии, формулиране на цели и преценка се постига резултат, с който след това планиращите могат да продължат да работят.

Пример за планиране на детска площадка. Участието на деца и младежи винаги зависи, разбира се, от съответната ситуация. Принципно обаче, всички участници, деца и младежи, техните възпитатели, родители, съседни и планиращите се събират на местно заседание. В един първи семинар се представя проектът, формулират се цели и се събират идеи. Чак тогава трябва да се поставят основните акценти. Кои идеи са приложими и кои не? При това става въпрос за нужда от място, потенциални опасности и разполагаем бюджет. След дискусия и преценка се обобщават желанията и идеите на участниците в семинара и се предава на планиращите като основа за проект. После на една втора среща проектът се поставя в центъра на обсъждането. Той трябва да премине през точна проверка: приложени ли са идеите на децата? Включени ли са например и желанията на момичетата? Какви трудности са възникнали при планирането? Трябва ли отново да се внасят промени? Чак когато проектът е одобрен от всички, може да започне планиране на изпълнението. И след посещения или дори спекулации по време на строителния етап всички отново се събират на празника по откриването. Участието на гражданите в процеса на планиране на дадена инициатива осигурява не само съответствие на бъдещите дейности с конкретните нужди и желания на гражданите, но също така и с

ангажимент от страна на гражданите при използването и поддържането на обществените пространства.



„Мадрид партисипа”, Мадрид, Испания

Проектът „Мадрид партисипа” е високоефективен инструмент, използващ гражданското участие в процеса на вземане на решения на територията на град Мадрид, предлагащ динамичен и непрекъснат диалог по електронен път между представителите на администрацията и гражданите. В сравнение с традиционните консултации с гражданите, „Мадрид партисипа” използва електронно гласуване паралелно с традиционните канали на гласуване с бюлетини. В допълнение за удобството на гражданите, използвайки тази технология, се спестяват и доста средства, необходими при провеждане на традиционни допитвания по определени въпроси. До сега платформата за е-консултации е използвана за 22 регулярни допитвания до гражданите, като в гласуването са въвлечени повече от 3,5 милиона жители. Платформата може да се използва от всички граждани, регистрирани в Мадрид, навършили 16 години. Имайки предвид, че обикновено е-консултации се провеждат по въпроси, касаещи типични проблеми на районите в Мадрид, и че възрастта за гласуване в Испания е 18 години, Община Мадрид е счела за необходимо да включи и по-младите граждани, както и имигрантите в процеса на консултиране.

Община Мадрид е една от първите в Испания, прилагаща законодателство от 2003 г., стимулиращо общините да използват информационни и комуникационни технологии за връзка със своите граждани, при провеждането на консултации по проблеми от обществен интерес, което прави управлението по-прозрачно и отговорно към своите граждани. Проектът „Мадрид партисипа” влияе върху взимането на решенията в общинския съвет, тъй като общинските съветници вече се съобразяват с изразеното мнение на гражданите на общината по определени въпроси. За допитване до своите граждани Община на Мадрид

използва различни „каналы“ за гласуване. Гласуването от персонален компютър е каналът, използван най-често от гражданите, вторият най-често използван канал е чрез sms-и, след това се нарежда гласуването чрез компютри, разположени в общински интернет-центрове, като в тези случаи са използвани и офисите на асоциации на съседите в няколко квартала на Мадрид, и на следващо място се нарежда традиционният начин чрез попълване на анкетен лист в специално отворени за случаите бюра. Опитът на общината показва, че при съчетаването на тези различни канали за гласуване се отзовават най-много граждани, като се има предвид факта, че по-младите хора и хората на средна възраст предпочитат да дават своето мнение по електронен път (чрез компютър или мобилен телефон), а по-възрастното население на общината предпочита традиционния начин, чрез попълване на въпросник. Използваната платформа за електронно гласуване осигурява не само високо ниво на защита на данните и предотвратяване злоупотребата с гласове, но е и лесна за използване от гражданите. В същото време чрез нея се обработват не само постъпилите по електронен път гласове и предложения, но и се въвеждат и гласовете и мненията на гражданите попълнили традиционните хартиени анкетни карти.

Огромни усилия за разпространение на информация за предстоящите въпроси, по които ще се иска мнението на гражданите, трябва да бъдат положени от страна на общинска администрация. Към процеса на гласуване следва да се привлекат медиите и различни асоциации на съседни/съкварталци, които да разпространят информация за въпросите, по които ще се иска мнението на гражданите, а също така и методите, които могат да бъдат използвани при гласуването. Това е отчетено като особено важен момент, за да се осигури наистина широкото участие на гражданите на Мадрид в различните допитвания. За да се осигури участието на повече граждани при гласуването или даването на предложения и мнения към общинската администрация, трябва да се осигурят различни канали на

комуникация, съобразени с предпочитанията на различни възрастови групи и групи с различен социален статус. Регистрирането в електронната платформа трябва да е лесно и достъпно за всички граждани.



Проект „Добро управление, организационна култура и лидерство в подкрепа на иновации”

В средата на 2007 девет пилотни български общини стартират проект „Добро управление и организационна култура на българските местни власти”, чиято основна цел е да развие антикорупционен капацитет на ниво местно самоуправление. Проектът се реализира в партньорство с Трансформа (TransFORMA), Връзки с неправителствени организации (NGO Links), Бюро по интегритет в Амстердам (The Integrity Bureau of Amsterdam), Фондация за реформа в местното самоуправление и Център за либерални стратегии (ЦЛС) с финансовата подкрепа на Програма МАТРА на холандското Министерство на външните работи. Представители на деветте пилотни общини - Велико Търново, Козлодуй, Кърджали, Мездра, Монтана, Пазарджик, Панагюрище, Сливен и София са запознати с възможностите за повишаване на интегритета в общините си. На български терминът интегритет (от латински) се превежда като честност, почтеност, непоквареност. Четири са основните типа инструменти за усилване и поддържането му - подобряване качеството, подобряване предоставянето на информация и усилване прозрачността, регулиране поведението на служителите, както и подобряване самооценката. Те са създадени за постигане по-голяма прозрачност в работата - ключово условие, за да се ползва всяка публична институция с доверие.

В десетте пилотни общини са създадени Местни инициативни групи с цел разработване на план за подобряване на интегритета. Всяка група се състои от държавни служители, представители на гражданското общество и при възможност външни експерти. Преди изработването на план се прави анализ и се идентифицират слабите места – чувствителните зони. За целта се организират няколко семинара със служителите и се прави опис на основните проблеми, свързани с интегритета. Подобни семинари се

организиран и за външни експерти, граждани, бизнесмени, журналисти и др., тъй като те имат странични впечатления от работата на администрацията. Според резултатите от семинарите, се планират и следващи срещи за подобряване на ситуацията или с други думи за вземане на решение кои инструменти за подобряване и поддържане на интегритета да се приложат.

Следващата стъпка е групата да изготви работен вариант на план за действие. Планът има поне 2 фази. Първата фаза се занимава с основните и от първостепенна важност теми, които ще бъдат адресирани в период от 2 години. Следващата фаза е планиране на базата на опита от първата фаза, както и резултатите от наблюдението и оценката. Планът се представя на местния Общински съвет и след одобрение се прилага.

Представители на пилотните общини имат възможността да се запознаят и с практиките на своите колеги от общините Амстердам, Хага, Борселе и Берхен оп Зоум в сферата на подобряване интегритета на местно ниво. По време на обучителното пътуване са засегнати теми като вътрешен контрол на общинските служители и Закона „Vibob” (процедури по издаване на разрешения за дейност, предоставяне на субсидии и правила за обществени поръчки).

През 1996 г. холандските криминалисти Фиджнаут и Бовенкерт докладват на парламентарен съвет за полицейските методи на разследване на случаи на организирана престъпност, съгласно които Амстердам трябвало да се смята за „център” на организираната престъпност на национално и международно ниво. За някои от въвлечените криминални групи се твърди, че са изградили силни икономически позиции в хотелския и кетъринг бизнес, хазартния и имотен бизнес главно в централните квартали на града и особено в квартала на червените фенери. Що се отнася до квартала на червените фенери, според експертите, криминогенните елементи и групи са добили изключителна икономическа мощ

благодарение на незаконно придобито недвижимо имущество и пари. В резултат на това, те де юре и де факто са хората, които определят кой и до каква степен може да развива незаконна и/или законна дейност и по този начин изцяло да определят обществения безпорядък или порядък на тази територия. Според експертите нерешителността на местните власти създава хранителна среда за нелегални и криминални дейности в квартала на червените фенери. В отговор на това, администрацията на Амстердам решава наред с другите неща да обърне по-голямо внимание на административния подход, за да противодейства на разпространението на организираната престъпност. Основна предпоставка за прилагането на подхода е службите, предоставящи публични административни услуги, да извършват и криминални дейности. Когато криминалните организации са изключени от договори за предоставяне на публични услуги или от получаване на субсидии или разрешителни за определен вид дейности, тогава инвестирането на криминално придобития капитал и проникването му в легални икономически сектори до голяма степен ще бъде затруднено. За тази цел са създадени административни отдели за борба с престъпления, с които преди са се занимавали полицията и съдебната система.

В Амстердамското бюро за интегритет работят десет души, а задачите им са разнообразни, включително проверка на фирмите, спечелили търгове или обществени поръчки. В продължение на шест месеца - това е максималният срок - експертите събират голяма по обем информация - финансови отчети за три години назад, изпълнение на предишни обекти, нерегламентирани връзки, публикации в местния и централния печат. Ако бъдат открити някакви нередности, те трябва да бъдат отстранени от фирмата в рамките на 48 часа. Няма случай, в който кметът да не се е съобразил със заключенията на бюро. За десет години амстердамското бюро за интегритет е спестило на кметството милиони евро само от възлагането на обекти на нелоялни фирми. В случаите, в

които става въпрос за интегритет, се обръщат към Бюрото за съдействие и специалистите предоставят съвета си за това как съответната ситуация трябва да бъде разрешена.

За всяко управление са нужни ясни правила, конкретни регламенти и строг контрол дали се прилагат. В Хага например, има отлична система за жалби и въпроси на гражданите, изградена и усъвършенствана през годините. Там всеки месец местната администрация публикува и справка за свободните жилища и наетите апартаменти. Така всеки сам може да провери, дали всичко е в реда на нещата. Общината трябва да взема решения от всякакво естество и е необходимо добре да преценява интересите на всички.

**Процес на наблюдение на предоставянето на публични услуги (напр.
Услуги по сметосъбиране и сметоизвозване) – Община Брашов,
Румъния**

Основа за провеждането на ефективен граждански мониторинг са три предпоставки:

- Гражданите искат качество на разумна цена;
- Местната власт иска ефективно да контролира предоставянето на публични услуги, като получава обратна връзка от гражданите доколко са доволни от тези услуги;
- Фирмите, които предоставят услуги искат да удовлетворят нуждите, свързани с предоставянето на конкретната услуга и да го направят по икономически ефикасен начин.

Процесът на наблюдение е лесен и се състои от няколко стъпки:

СТЪПКА 1: Създаване на работна група

СТЪПКА 2: Обществена информационна кампания

Например: В информационна брошура се обясняват целите на мониторинга и се поканват гражданите да вземат участие като доброволни наблюдатели. В училищата се провеждат „Уроци по чистота”.

СТЪПКА 3: Въвеждане на система за наблюдение

1. Гражданите - доброволци да наблюдават как се предоставя услугата, попълват веднъж месечно въпросник за това как се извършва почистването около техните домове. Чрез попълнените въпросници се осигурява информацията, която е необходима за фирмите, предоставящи услугата (за отстраняване на пропуски или подобряване качеството на услугата) и местната администрация прави оценка според индикаторите за изпълнение, които предварително са договорени с фирмите.

2. Граждански организации или (асоциации на) домоуправителите събират попълнените въпросници и ги предоставят директно на Общината,

която обработва информацията (обикновено чрез ИТ отдела си или отдела за връзки с гражданите).

3: Обработените данни се обобщават в доклад, който се предоставя месечно на фирмата-доставчик на услугата, на кмета, Общинския съвет и гражданите се информират за него чрез публикация в местната преса. В докладите са отразени районите, където услугата се предоставя качествено, и районите, където услугата не е на нужното ниво. Доставчикът на услугата може да реагира незабавно и в доклада за следващия месец ще бъде отразено кои проблеми са решени и кои – не.

СТЪПКА 4: Ревизия на стандартите за качество и договора с доставчика на услуги, така че да бъдат включени критерии за удовлетвореността на гражданите.

Предимства за общината/кмета: Контролира качеството на предоставяните публични услуги в резултат на ежемесечно наблюдение на доброволен принцип от страна на гражданите; Поощрява доставчиците на публични услуги да отговарят на нуждите и очакванията на потребителите; Получава навременна, регулярна и обективна информация за удовлетвореността на гражданите от публичните услуги; Подпомага работата на служителите от общинския инспекторат, които обикновено са претоварени (или липсва квалифициран персонал); Подобрява се общинското управление (малко инспектори, голяма база-данни, предоставяна от наблюдаващите); Подобряват се взаимоотношенията с доставчиците на услуги; Постига се по-ефикасен контрол по задълженията и условията, описани в договора с доставчика на услуги.

Предимства за фирмата, която предоставя услуги: Подпомага се изпълнението на условията, описани сред критериите за избор и последващото продължаване на договора; Постоянно получава информация за удовлетвореността на потребителите на услугата;

Възможност за бърза намеса и справяне с проблемите; Подобряване управлението на фирмата

Предимства за гражданите: Осигурява се бърза реакция от страна на доставчика на услуги, в случай че възникне проблем; Гражданите контролират изпълнението на услугата чрез доброволно наблюдение; Гражданите познават и могат да преговарят за условията и задълженията по предоставянето на услугата, които да бъдат записани в договора с доставчика; Гражданите могат да предлагат подобрения и/или разнообразяване на услугите, които ползват.

Дигитален град – Parthenay, Франция

В област Parthenay, Франция, е реализиран проектът „дигитален град“, чиято основна цел е да се разработи общинска електронна мрежа и да се насърчат всички местни жители да използват нови информационни и комуникационни технологии. За да постигне тази цел, местната управа създава „вътре-градска мрежа“, в която общината безплатно „хоства“ всички сайтове и страници, създадени от местните жители. До този момент повече от 300 човека са създали над 20 000 страници, които са качени в мрежата.

Характеристики на „градската мрежа“:

Темите в мрежата покриват всички аспекти на общинския живот, включително градско планиране, кадастър, социални услуги, икономика и образование.

1. Основните функции на мрежата са: Да разпространява общинска административна информация сред широката общественост. Например: Карта на общинските услуги; Информация за бюджета; Резултати от тържни процедури; Информация за административни процедури; Информация за местните обичаи; Информация от децентрализирани държавни агенции и местни фирми.

2. Да предоставя някои on-line услуги , например бизнес-услуги. Гражданите могат да си свалят от мрежата определен брой документи, свързани с публичните регистри, например свидетелство за граждански брак или смъртен акт. Молбите се обработват в рамките на 48 часа. В момента се разработват и друг тип модули, например разрешение за строителство.

Инициативи на местната общност за постигане на по-широк и по-лесен достъп до информационни и комуникационни технологии: Разработване на дигитални области, безплатни обществени форуми, където

общински служители обучават гражданите да използват новите информационни и комуникационни технологии; Свободен достъп до интернет за всеки гражданин; Инициатива „1000 компютъра“, чиято цел е да подпомогне гражданите да си закупят компютър на ниска цена.

Основната цел на стратегията за „дигиталния град“ е подобряване на общинските услуги чрез широко разпространение на информация и разработване и регистриране на широк спектър от on-line услуги. В допълнение към това са предприети стъпки за улесняване на достъпа на колкото се може повече хора до новия инструмент. Целта е всеки гражданин да получи достъп. Проектът безспорно подпомага модернизирването на услугите за граждани. Новите технологии повишават прозрачността на административните операции, насърчават креативността и въвеждането на нови услуги, като по този начин стимулират и активно гражданско участие.

Управление на промените в действие – Социален отчет – Община Джезоло, Италия

Град Джезоло има около 23 000 жители, туристически ориентирана икономика и 15-километров плаж. Градът се намира на венецианския бряг, на около 40 км. от Венеция. От край време е известен като град на забавленията и почивката, като това мото влиза и в стратегическия план за развитие на общината. Като съществен и иновативен елемент от плана местните власти разработват т.нар. социално отчитане. Въз основа на анализ на новите средства/инструменти за отчитане и отговорност, които се появяват в публичния сектор, и тези, които се използват в частния сектор, се избира най-идеалният за Джезоло инструмент за посрещане нуждите на местните жители от информация и комуникация – моделът на социалното отчитане. Авторите на проучването предлагат на местната власт да избере един от три различни типа структура на социалния отчет: 1) по стратегически области; 2) по организационна структура; и 3) по заинтересовани страни. Избран е последният вариант, тъй като той най-добре отговаря на потребностите на гражданите и бизнеса, давайки им възможност да припознаят себе си в различни групи заинтересовани страни и да разберат изпълнението на този проект, вложените ресурси и постигнатите резултати. Следваща стъпка е създаването на т.нар. работна група „социално отчитане“, чиито членове са служители от общинската администрация и те заедно предлагат 4 работни дефиниции на термина „социално отчитане“: Инструмент за общуване със заинтересованите страни (граждани, предприятия, комитети, асоциации) по понятен и разбираем начин относно планираните цели/индикатори за работата на общинската администрация; Инструмент, отнасящ се до социалната отговорност, консултациите със заинтересованите страни, които са полезни за предефиниране на управленски политики и приготвяването им към

новите, нарастващи потребности от конкретна област; Инструмент за подчертаване и популяризиране работата на общинските служители, подобрявайки съществуващите нагласи и стереотипи за работата на местната власт; Инструмент за подобряване вътрешната комуникация между общинския съвет и общинската администрация.

Работната група става постоянна и за комуникация с граждани и на по-късен етап се превръща във важен фактор при успешното изпълнение на общински социални проекти. Състои се от 15 членове - директори на дирекции, IT специалист, специалист „Връзки с обществеността” на общината, отделни експерти и други ключови фигури. В събирането на данни и анализа на резултатите от различни проучвания взимат участие повече хора, както вътрешни на организацията, така и външни, като например работодатели, преподаватели и др. Работната група идентифицира следните няколко основни указания за социално отчитане: Разработване и публикуване на годишен отчет; Ангажиране на заинтересовани страни в разработването и публикуването на годишния отчет; Ефективна комуникация (разработена и проектирана като част от комуникационния план) със заинтересованите страни относно ценностите на социалното отчитане и изпращане на документа до домакинствата в града; Използване на разбираем език за всички (социално измерение); Използване на икономически и финансови данни, графики и индикатори (счетоводно измерение); Използване на илюстрации и снимки с цел превръщане на отчета в привлекателно четиво (комуникационно измерение); Изготвяне на последващ анализ на удовлетвореността на потребители на публични услуги

Процесът на отчитане може да бъде „разбит“ на следните няколко фази:

- Идентифициране на форми за първоначална консултация със заинтересовани страни и последващ анализ на получените данни;

- Генериране и „разбиване” на финансови данни, получени от финалния бюджет по категория заинтересована страна (икономическа и финансова информация);
- Анализ на изпълнените през годината проекти откъм заложен/постигнати цели и резултати. Последните са оценени, използвайки анализ на удовлетвореността и метода на сравнителния анализ.
- Постигане на ефективност, ефикасност и резултатност за всяка отделна дейност или проект;
- Изработване на социалния отчет.

Биха могли да се открият следните основни постигнати резултати:

На външно ниво: Подобряване на обществените нагласи и знание за това как функционират публичните услуги; Подобряване на обществената осведоменост за предоставяните общински услуги; Подобряване на диалога със заинтересовани страни.

На вътрешно (муждуадминистративно) ниво: Подобряване на комуникацията; По-голямо включване на общински служители в иновативни процеси; Подобряване на сътрудничеството между отделни административни звена; Засилване на чувството за съпричастност и екипност. Определете основните етапи при въвеждането на промените в общината.

Хановер, Германия: План-игра - Общинска политика

В проекта „План-игра общинска политика“ ученици влизат в ролята на политици, в случая в ролята на общински съветници. Изхождайки от базисна информация за работата на общинските съветници, те се разделят на политически групи, разработват актуални политически теми от собствената им жизнена сфера и формулират предложения и запитвания. В това начинание те са подкрепяни от реални заемащи длъжността общински съветници. Краят представлява едно възможно най-близко до действителността „симулирано“ заседание на Общинския съвет под ръководството на действащия реален кмет на окръга.

За кого се отнася проекта? Ученици от 10-ти и 11-ти клас

Какво учат младежите от проекта? Учениците се запознават на практика със задачите, методите на работа и протичането на работата на общинския съвет. Те влизат в личен контакт с политици и научават как те „правят политика“ и колко многообразна е тяхната ежедневна политическа работа. При това те биват насърчени и подготвени да участват по-активно в реалната местна политика.

Кои важни предпоставки трябва да се вземат под внимание?

Необходимата съдържателна подготовка се провежда в рамките на уговорената между общинския съвет, училището и администрация план-игра. Тя се провежда в рамките на два месеца. Повечето време (освен симулираното заседание) може да се вмъкне в организацията на учебните часове. За вътрешната координация в училището и сътрудничество с общинските съвети и администрацията е нужен отговорен учителски контрол. Общата координация на план-играта се поема от община Хановер.

Франкфурт (Майн), Германия : Здраве чрез гражданско участие! -

Служба Гражданско участие

Служба „Гражданско участие“ е създадена в рамките на проекта на град Франкфурт „Здрави градове“ през 1991 г. Службата се финансира изключително от общината. Тя насърчава инициативите и взаимодействието с гражданите. Службата се ориентира изцяло по целите и стратегиите на хартата от Отава за насърчаването на здравеопазването. Институцията се характеризира с ролята си на мост между администрация и граждани. В службата „Гражданско участие“ се предлага възможността да се научи кои организации, инициативи и проекти в града какви цели преследват, как може да се влезе в контакт с тях, кой и какво във Франкфурт улеснява самоинициативния ангажимент. Службата подкрепя инициативи, организации за самопомощ или проекти във връзка със здравеопазването при намирането на нови членове, в търсенето на нови територии при осигуряване на средства, в сътрудничеството с общинската политика и администрация, при компетентни въпроси и при проблеми на вътрешните организации. Самоорганизирани групи намират в службата Гражданско участие периодични планове за инициативи на актуални теми, намират контакт с важни партньори, семинари по общинско-политически въпроси, както и продължаващо обучение в специализирани области.

**Онлайн портфолио на умения и годишен базар на работни места
подпомагат срещата на хората, търсещи работа, и работодателите -
Централна Uusimaa, Финландия**

Партньорство Централна Uusimaa обединява 4 местни власти в северната част в района на Хелзинки. То е основано през 1997 г. от триото Järvenpää, Kerava и Tuusula и към него през 2003 г. се присъединява Nurmijärvi. Партньорството се фокусира върху намиране на новаторски начини за създаване на работни места, развитие на предприемачеството и убеждаване на местните заинтересовани заедно да се справят с безработицата. Партньорството е член на REIIES (Réseau Européen d'Initiatives d'Intégration Economique et Sociale) – организация, която се стреми да събере ресурси, разпръснати из цяла Европа, за съвместно разработване на нови инструменти и методи за международни дейности. Мрежата подкрепя обмяна на опит и дискусии и информира членовете си по въпроси на превенция на социалното изключване и безработицата. Трите нови идеи, инициирани от Партньорството са: Партньорство+, годишен базар на работни места и портфолио на уменията.

Проектът „Партньорство+” цели да открие и да развие възможности, да активира хора, изключени от пазара на труда, и да подкрепи инициативността сред тях. Проектът предоставя информация по проблеми и необходими дейности, като създава позитивно отношение към работата и социалното включване в Централна Uusimaa. Изходна точка за „Партньорство+” са местните нужди и ресурси. Сред партньорите са местните власти, бюрата по труда, образователни и нестопански организации, частни компании, Социалният застрахователен институт на Финландия и Центърът за заетост и икономическо развитие на Uusimaa. Намиране на работа за дългосрочно безработните и хората в риск от изключване от пазара на труда изисква индивидуален, основан на нуждите

и многостранен подход. Проектът оценява способността на клиентите за наемане на работа, въвежда модерна култура на труда и развива отношение на участие и мотивация. Една от услугите, които предоставя „Партньорство+“, е обучението. За всеки участник се начертава личен план, който е следван преди и по време на обучението. Участниците получават помощ от общински координатори, обучители, бюрата по труда, Социалния застрахователен институт и служителите на партньорството. Целта е, като се следва планът, да бъде подобро качеството на живот и възможностите за намиране на работа и последващо обучение. Когато е необходимо, планът включва рехабилитация или пенсионна схема.

Годишен базар на работни места

Основната цел на това събитие е да създаде нова алтернатива за местните работодатели и хората, търсещи работа, да се срещнат. Всяка пролет Годишният базар събира заедно 30-50 работодатели, кариерни центрове, обучителни институти и др. и около 3000-4000 души, търсещи работа. Базарът предоставя също така форум, на който работодателите и кариерните центрове дават информация за най-новите свободни работни места. Така хората, които търсят работа, могат да идентифицират нуждите си при актуализация на работните си умения. Контактите, създадени между обучителните организации и работодателите, могат да доведат до нови форми на „чиракуване" и обучение. Годишният базар на работни места в Централна Uusimaa се провежда на ротационен принцип всяка година и се организира от Партньорството на Централна Uusimaa в сътрудничество с местните бюра по труда, общините и работодателите. Обединен екип наема зала, необходимата апаратура, организира информационните точки, наема модератори, артисти и се грижи за маркетинга. Събитието се рекламира широко чрез пресата, радио и т.н. Контактите с работодатели се поддържат главно от ръководители в областта на заетостта. Ролята на Партньорството е най-вече при работата в мрежа. Първото събитие в Kerava (1998) е

успешно. По време на Базара работодатели, които два месеца не са могли да наберат работници, се срещат с мотивирани 2 100 души, търсещи работа. Базарът създава нов и ефикасен форум за контакти в приятелска атмосфера за участниците. Подписват се 30-40 нови договора за работа и обратната връзка е изключително положителна. Вторият базар се провежда през 1999 г. в Tuusula и дава още по-добри резултати, като привлича 2 500 души, търсещи работа, и 35 работодатели и се стига до подписването на 130 нови договора. Третият Базар се провежда в Järvenpää през 2000 г. Седмият Базар се провежда в Kerava през февруари 2007 г. и осмият – в Tuusula през март 2008 г.

Портфолио на уменията

В културата на Финландия при кандидатстване за работа е прието да се изисква CV, в което човек представя уменията си, полезни за работното място. Но стандартният формат обикновено не е от полза за хора, които не са придобили уменията си в училище, и самоуважението на мнозина търсещи работа е разклатено, при вида на тяхното CV. Поради тази причина за две години е разработен инструмент, който може да даде на работодателя информация за реалните умения на човека, кандидатстващ за работно място. Портфолиото на уменията показва всички умения на кандидата, дали те са били научени по време на работен процес, като хоби или в живота като цяло. Портфолиото се публикува в интернет, така че да е лесно достъпно. „Най-лошото, което може да се случи с човек, търсещ работа, е той/тя да забрави да спомене в своето CV останалите си умения – като например грижа за деца, грижа за възрастни хора, или строеж на къща!”, казва координаторът на проекта Erja Lindberg. „Ние имаме достатъчно време да създадем атмосфера на доверие с хората, търсещи работа, така че да разберем какви други умения имат те. Друга важна част от процеса е изграждане на самочувствие у всеки един.” Например Sirpa Nakola пише в своето Портфолио на уменията: „Имам репутация на човек,

на когото можеш да се довериш, точен и внимателен. Имам опит в организиране на успешни срещи, които удовлетворяват очакванията на клиентите. Имам над 10-годишен опит в организиране на различен вид събития и знам как да ги направя успешни.”

Препоръки по предприемане на по-нататъшни действия:

- Изграждане на подходящи условия за достъп на хора с увреждания;
- Изграждане на сайтове на общините с опции за слабоврящи;
- Подготовка на общински служители за овладяване на жестомимичен език;
- Подготовка на общински служители за овладяване на малцинствени езици – турски, романес;
- Назначаване на хора от малцинствата и хора с увреждания в общинската администрация и търговските дружества с общинско участие.
- Приемане на Наредба за предоставяне на социална услуга „Асистент за независим живот” от останалите общини в страната с цел активните хора с увреждания в трудоспособна възраст от другите градове в страната да получат достъп до по-модерния механизъм на личната помощ.

**Ориентирани към клиента иновационни услуги на местно ниво –
Общински съвет на 7-ми район „Ержебет”, Будапеща**

Служителите в администрацията са 294 и обслужват население от 60 694 души (към 2007). Бюджетът е на общината за 2007г. е 15 707 943 форинта. През 1999 г. ръководството на общината формулира като една от основните си задачи модернизирването на функционирането и ръководството на администрацията. Приемат се стандартите на ISO. Важна фаза от процеса на модернизация е определянето на възможностите и качеството, предоставяно от съществуващия човешки ресурс, и рационализация на организационната структура за постигане на по-голяма ефективност. Формират се работни групи на базата на специализация и експертиза. За постигане на целите се прилагат постоянен бенчмаркинг процес. За определяне на мащаба на подобренията се използват вътрешни и външни оценки на удовлетворението, самооценки, подкрепа от външни организации.

Необходимото финансиране се осигурява с решение на общинския съвет. Обучения, предоставяни от различни организации, също имат ключова роля. На по-късен етап общината получава подкрепа и от централната власт, приела за належаща нуждата от модернизация. За осигуряване на продължаващ контрол на ефикасността се ползват както субективни, така и обективни методи. Субективните методи са самооценката по методиката CAF, която се провежда веднъж на две години, и регулярната обратна връзка с клиенти и служители. Клиентите дават оценка 94,2% относно експертизата на служителите. По отношение на администриране на заявки и жалби, оценката е 92% на удовлетвореност.

Обективни индикатори се предлагат от качествените и количествените данни на дейността. Индикаторите показват ефикасността на процесите, обемът на комуникационните канали. Високо ниво

професионални дейности се отразява във факта, че 53 хиляди решения се вземат годишно, а поправки са необходими само в 54 случая (1.04 промила). Ефективността на дейността се потвърждава от многобройните награди на общината, най-престижната от които е Наградата за качество на унгарската публична администрация през 2006 г.

Ползването на вътрешна и външна комуникация има сериозна тежест в процеса на подобряване на качеството. Основата за успешната стратегия е мотото „Опознай се и опознай очакванията на своите клиенти!“ Ефективността се основава на себепознаване, постигано също така чрез организационна самооценка, идентифициране на сили и слабости и анализ и (критична) обратна връзка от клиентите.

Прилагането на методи от бизнес управлението и администрирането в публичната администрация и по-късно – на техники за оценка на качеството, фокусирани в областта на публичната администрация могат да бъдат оценени като иновативни.

Съществени подобрения са постигнати в областта на услуги на гражданите. Специално внимание се отделя на клиенти с увреждания. В центъра за услуги на гражданите е въведено електронно повикване на клиентите. Квалифициран преводач на жесто-мимичната реч помага в комуникацията с нечуващи и глухонеми граждани. Осигурен е детски ъгъл и е увеличено пространството за чакащи в центъра. За по-голям комфорт в центъра са поставени машина за чистене на обувки, аквариум, машина за напитки. Въведен е „зелен“ телефон, чрез който безплатно предоставя връзка с експерти за разяснения.

Високото ниво на удовлетвореност от качеството на услугите се осигурява и чрез професионално и личностно повишаване на квалификацията чрез обучения. Всеки служител преминава минимум един курс за повишаване на квалификацията годишно. Ефективността и важността на тези обучения се отразяват в положителната оценки на

посетителите на Центъра. Общината разработва онлайн система за обработване на маловажни нарушения за първи път в Унгария. Въвежда се и регистър на дърветата в интерес на защита на околната среда. В областта на защита на животните е разработен софтуер за регистрация на кучетата. Разработен е и софтуер, който облекчава работата на общинския съвет и прави по-бърз и по-прозрачен процеса на вземане на решения.

Няколко общини в Унгария изразяват желанието си да приложат софтуерната система на „Ержебет”. За тези години благодарение на приложените методи и високата фокусираност на ръководството „Ержебет” се превърна в една от най-успешните местни власти в Унгария.

Проектът „Нант 2030 – Моят град утре“, Франция

Франция преоткрива ползата от местното самоуправление сравнително късно. Дълги години след Втората световна война генералните съвети на департаментите и общинските съвети са лишени от реална власт. Те не могат да планират никакви по-значими проекти без одобрение и финансиране от държавата, а префектите имат пълен контрол върху техните решения. Ситуацията се променя след 1982 година с приемането на Закона за децентрализацията. Законът от 2 март 1982 г. поставя началото серия от законодателни промени, които формират основата на местното самоуправление. Законът премахва надзорните и контролни функции на префектите и прехвърля значителна част от техните правомощия към председателите на общинските, департаментни и регионални съвети. Контролът върху бюджета е прехвърлен към бюджетната комисия на съветите, а функциите по извършване на одит се поемат от регионални клонове на сметната палата. Държавата остава в ролята на арбитър за решаване на спорове между департаменти, общини и метрополии, но не се меси пряко в тяхната дейност. На френските общини са поверени важни функции като градското планиране и развитие, предучилищното образование, жилищния фонд, обществения транспорт, водоснабдяването, сметопочистването и канализацията. Около 45% от бюджетите на френските общини идват от местни данъци и такси, а останалите 55% са субсидии на централната власт.

Метрополията Нант

Възходът Нант през последните десетилетия е наистина забележителен особено като се има предвид, че през 70-те и 80-те години градът преживява дълбока икономическа и политическа криза. През този период властта след всеки местни избори преминавала от крайно леви към крайно десни и обратно. През 1969 г. кметовете на общините в града

създават Общинската асоциация на район Нант, която улеснява комуникацията между тях и изпълнението на общи инфраструктурни проекти, като например трамвайната мрежа през 90-те години на XX век. В метрополията има противопоставяне между центъра и предградията. Най-многолюдна община Нант е управлявана традиционно от социалисти и почти постоянно е в конфликт със силните предградия, управлявани от десноцентристки кметове. Заседанията на съвета на общинския синдикат са по-често арена на спорове между леви и десни политици, отколкото място за развиване на общи проекти. Икономическо развитие на града в края на 60-те години се дължи мощната подкрепа на държавата. Нант е определен от държавата като една от седемте метрополии, които трябва да контрабалансира прекомерното икономическо развитие на Париж. За тази цел пристанищата на Нант и съседния Сен-Лазар са национализирани и модернизирани. През 1972 година е създаден регионът Пеи дьо ла Лоар, чиито съвет се председателства от влиятелния десноцентристки политик Оливие Гишар. Благодарение на неговата амбиция и лобистки умения през 70-те и 80-те години към града през регионалния съвет се насочват няколко крупни държавни инвестиции. Въпреки това градът е в криза. Ситуацията се променя едва когато през 1989 год. изборите за кмет в града печели Жан-Марк Еро, политик от социалистическата партия. Въпреки че тогава е само на 39 години той има повече от 10 години опит като кмет на една от общините в града и е наясно с баланса на силите в региона. Още в началото на кариерата си Еро показва, че ще следва собствена политика и няма да се влияе нито от своята партия, нито от централната власт. Посветен изцяло на просперитета на Нант Еро съумява да се сработи с десноцентристките съвети на департамента и региона, както и с десноцентристките общини в предградията и да се противопостави на плановете на социалистическото правителство на Франсоа Митеран да превърне Нант основно нефтено пристанище и най-голяма петролна

рафинерия на Франция. Вместо това благодарение на доброто партньорство между община, департамент и регион е създаден Нантския научен парк Атланпол – конгломерат от 8 университетски, научно-развойни и инженерни структури в областта на биотехнологиите, информационните технологии, производство на храни, енергетика и опазването на околната среда. Еро успява да убеди останалите общини да си сътрудничат в изграждането на трамвайна мрежа, а впоследствие и да формират общност на градските общини под негово ръководство, която става първото действително работещо и устойчиво обединение на общините в района на Нант. През последното десетилетие Нант е вторият най-бързо развиващ се град в страната след Тулуза. Икономическият му успех се дължи изцяло на осъзнаването на факта, че френската държава, колкото и да е силна, не е в състояние да защитава регионите от конкуренцията на общия европейски пазар и в контекста на набирация скорост процес на глобализация. Местният политически и бизнес елит разбира, че трябва сам да открие своите силни страни и последователно да изгражда конкурентни предимства, които да способстват за привличането на инвестиции. Регионът залага на развитието на сектора на услугите и екологията. Изграждат се международно летище, трасе на супер-бързия TGV и няколко бизнес центъра. В периода 1997-2005 в частния сектор в града са разкрити 54 800 нови работни места, което представлява ръст от почти 30%. През 2003 г. градът е избран от вестник „L'express“ за най-зеления, а от вестник „Le Point“ за най-добър град за живеене във Франция. През 2004 година Нант отново печели класацията на „Le Point“, но освен нея печели и престижната класация на английското списание „Time“ за най-добър град за живеене в Европа

Проектът „Нант 2030 – Моят град утре“

Проектът е свързан с разработването на новия стратегически план за развитието на града. Еро и неговите колеги 24 кмета на общини в

метрополията искат новият план да се „пише“ в буквалния смисъл на думата от гражданите и затова се подготвят за интензивни обществени обсъждания. Началото на процеса е поставено от агенцията за урбанизъм на регион Нант – L' AURAN, която е главния изпълнител на проекта. Тя подготвя и публикува статистически данни за: Населението – жители, разпределение по възрастови групи, семейства, семейства с деца, социални групи, образование, доходи, тенденции; Жилищата – разпределение по видове, средна площ, година на строителство, собственост, тенденции; Обществените пространства – обществени сгради, бизнес сгради, паркове, социални служби; Бизнес активността – компании, сектори, финансови резултати, работни места, заплати; Учебните заведения – по видове, специалности, брой ученици и студенти; Транспорта – видове, честота на пътуванията, начини на пътуване, маршрути; Енергията, околната среда, туризма, културата и т.н.

Тази информация е изключително важна за подготовката на обществени обсъждания, тъй като помага на гражданите да си формират собствена позиция по дискутираните въпроси. Освен това L' AURAN подготвя т.нар. ABCD анкета с 125 думи, обозначаващи различни аспекти/теми от живота на хората в града: Аерогара; Достъпност; Жилища; Семейен бюджет; Търговия; Безработица; Активи; Селско стопанство.... и т.н. На всяка от темите е в анкетата е дадено определение, описани са ключови статистически факти и тенденции, проблемите и са предложени са примерни теми за дискутиране. Abcd е публикуван на специално създадения интернет сайт на проекта, а гражданите са помолени да споделят идеите си по тези теми. 5000 граждани взимат участие в анкетата, част от тях са интервюирани по домовете си. Специалистите от AURAN обобщават всички отговори и коментари. В резултат от тези предварителни допитвания са изведени 9 основни теми за бъдещето на града: Каква стратегия за развитието на икономиката на града е нужна за просперитета

му в един глобализиран свят?; Проблеми на климата и енергията – колко трябва да произвеждаме и консумираме?; Образование и работа, какви умения ще са ни нужни за утре?; Градска среда – какъв трябва да бъде градът – по-гъсто застроен или по-динамичен?; Град за делова активност или град за живеене?; Град за всички – по какъв начин трябва да бъде решен проблема със застаряването на населението?; Западния район (има се предвид областта на Нант и съседния Бретан) – какви са неговите стратегически предимства?; Какво място трябва да бъде отделено за иновации, наука, нови идеи и др.?

По тези теми стартират обществени обсъждания в кварталните съвети, браншови организации, граждански сдружения, панели, уоркшопи, научни конференции и пр.

Изготвени са „Правила за участие в дискусиите“, според които: Всеки има право да изрази своето мнение и никой не може да монополизира дискусията; Всеки има правото да бъде чул и да очаква респект от другите, никой не може да бъде атакуван заради своя пол, етнически произход, вяра или убеждения; Обсъжданията трябва да бъдат фокусирани върху бъдещето на метрополията, а не върху проблеми от ежедневието; Участието в дискусиите означава споделяне на отговорност за бъдещето на града; Отворен сайт – Интернет сайтът, който ще бъде създаден за проекта, че дава възможност на всеки може да публикува своите идеи.

Специалистите от AURAN могат да решават кои мнения бъдат публикувани, но те са длъжни да поддържат регистър с всички постъпили предложения. Повечето от дискусиите се провеждат по кварталните клубове. За тях са подготвени комплекти за участие, включващи 190 страници статистическа информация, бечмаркинг-техники, карти, графики на тенденции във времето и други инструменти, типично използвани в планирането. Всяка група решава по коя от темите ще дискутира.

Дискусиите се водят от професионални модератори, като са специално са създадени и комплекти за водене на обсъжданията. Разработена е и интерактивна игра за планиране, която дава възможност на гражданите да видят непосредствено как различните техни желания и предпочитания се отразяват на плана на града (виж референциите). Играта е поставена на електронния портал на проекта в Интернет е безплатна. Обществените обсъждания продължават през цялата 2011 година – проведени са повече от 100 обществени обсъждания с граждани от всички общини, квартали, възрасти, социални групи и организации. Освен по 9-те теми често дискусиите преминават и по по-общо дефинирани въпроси като: Към какво сме привързани? - Какво не искаме в 2030? - Какво искаме да видим по-добре развито? - Как си представяме 2030? - Как си представяме нашата работа и живот в 2030?

Общо в дискусиите вземат участие над 12 000 души, а други 10 000 дават своето мнение и предложения чрез сайта на проекта в Интернет. Паралелно AURAN организира множество семинари, научни конференции, работни групи, панелни дискусии и др. с участието на експерти от Франция и Европа. Събрани са общо над 1000 индивидуални приноса за плана на Нант. AURAN е ангажиран с обработката на всички тях. В крайна сметка гражданите на Нант формулират 3 различни визии за своя град: Град на икономическия просперитет и международната търговия; Град на иновациите и творчеството; Град, които разчита на гражданите и местните ресурси.

Те отразяват интересите и ценностите на 3-те основните социални прослойки в града: ИТ специалисти, предприемачи, високо образовани и бизнес ориентирани млади хора; учени , преподаватели, интелектуалци, хора на културата и изкуствата; занаятчии, земеделци, бивши емигранти от Магреб.

Предложенията и визията на трите групи са приети от общинския съвет на метрополията и на AURAN е възложено да ги развие в дългосрочния план за развитието на града.

Проектът „Нант 2030 – Моят град утре“ печели награда на Eurocities за 2013 година за участие на гражданите в местното управление и е един от най-ярките съвременни примери за успешни обществени консултации. Ключов фактор за активното участие на гражданите е внимателната подготовка на обсъжданията. AURAN подготвя материали със статистическа информация, интерактивна игра, множество брошури и помощни материали за планирането, благодарение на които независими експерти, но и дори обикновени граждани се започват да се чувстват компетентни да изразяват публично своето мнение. След това идва ясната воля на общинското управление да направи стратегическия план наистина дело на самите граждани. Създадени са правила за публичните консултации и дори ръководства за модериране на обществените дискусии, наети са професионални модератори, специалистите от AURAN редовно публикуват направени предложения и коментари, общинската управа не само дава възможност на гражданите да изразят мнение, но и показва, че цени всяко участие. Гражданите се чувстват не са питани, но и чувани и това естествено води до по-активно участие. И накрая трябва да се отбележи гражданската активност на жителите.

Simplex – публични консултации при формулирането на политики, Агенция за реформиране на публичните услуги, Португалия

Simplex е национална административна и законодателна програма в Португалия, чиято основна цел е намаляване на административната тежест за бизнеса и гражданите. Тя е пряко подчинена на министър-председателя и се радва на силна политическа подкрепа. По същество програмата представлява сбор от годишни планове за действие на всяка администрация за намаляване на административната тежест и подобряване на административното обслужване. На централно ниво инициативата съществува още от 1996 година, а през 2008 година е създадена аналогична програма и за общините (Simplex Autárquico Program).

Първоначално Simplex е била правена изцяло от администрацията и е отразявала нейните виждания за нуждите на бизнеса и гражданите. Мерките са ставали достояние на широката общественост едва след тяхното публикуване. Хората са им обръщали малко внимание, тъй като виждали в тях само хубаво звучащи обещания, неподкрепени от действия. Ситуацията се променя през 2006 година, когато управляващите решават да използват инициативата, за да установят реален диалог с бизнеса и гражданите по предложените мерки. Тогава формално е въведен и етапът на публичните консултации.

В началото нещата вървят трудно, тъй като обществените обсъждания нямат традиция в Португалия и са посрещнати с недоверие както от гражданското общество и бизнеса, така и от самата администрация. Бизнесът и гражданите трудно отличават публичната администрация от политическите партии и обикновено гледат скептично на инициативите за нейната модернизация. От друга страна държавните служители не ценят особено мнението на клиентите на административните услуги и рядко се вслушат в него. Постепенно обаче, благодарение на

ентузиазма и отговорността на служителите, работещи по проекта, инициативата си пробива път и започва да печели доверие. През 2007 година е проведено първото обществено обсъждане на мерките. Те са публикувани в Интернет и гражданите имат 1 месец, през който да изразят своето мнение, коментари, оценки и предложения. В края на периода са събрани 271 приноса. Повечето от тях всъщност представлявали въпроси от лично естество, но сред мненията имало и някои добри идеи за подобряване на административните услуги. Екипът на проекта, състоящ се от едва трима служители, един от които изцяло посветен на програмата, проучва предложенията и ги препраща до 200 контактни служители в различни административни структури. След това той се грижи да получи аргументиран отговор от всяка администрация и да отговори изрично и персонално на всеки участник дали предложението му е прието и как се изпълнява идеята му или защо предложението му не може да бъде възприето и включено в програмата. Тази „чуваемост“ на администрацията, както и постигнатите резултати от програмата и положителното въздействие от мерките върху бизнес климата и административното обслужване, постепенно преодоляват общественото недоверие и активизират гражданското общество.

През следващата 2008 година предложенията, дадени в публичните консултации са вече 515, а през 2009 година – 630. През 2010 и 2011 година предложенията остават твърдо над 600, а Simplex се утвърждава като най-популярната платформа за публични консултации в Португалия. Освен чисто количествено нарастване обаче, се наблюдава и едно още по-показателно качествено подобрение в самите предложения.

В повечето от приносите на гражданите от последните години се наблюдава задълбочен анализ на проблемите и в тях администрацията открива множество ценни идеи за намаляване на административната тежест, подобряване на административното обслужване и подобряване на

провежданите политики. Това убеждава служителите в ценността на диалога с гражданите и засилва техния интерес за участие в форма. Simplex се превръща в един непрестанен извор на идеи за модернизация на португалската администрация и компетентен критик на нейните планове за реформа.

Програмата Simplex е поредно потвърждение за ключовата роля на администрацията за организирането на ефективни публични консултации. В началото инициативата стартира почти без инвестиции, като се изключи работното време на тримата служители, управляващи форума и профилите в социалните мрежи и 200-те други, ангажирани да отговарят на предложенията на гражданите. Използвани са съвсем прости и безплатни интернет инструменти за създаването на форуми, блогове и профили в социалните мрежи. Важно е обаче, че всички канали за комуникация са следени редовно, постъпилите предложения са препращани своевременно и разглеждани задълбочено от изградената мрежа от експерти, а участниците получават обратна връзка за статуса на предложенията си.

Възприемчивостта на администрацията и използваните средства за визуализиране на постигнатите резултати от кампаниите – статистики за постъпилите и приети предложения, свидетелства от първо лице за полезността на реализираните идеи и др. – имат решаваща роля за разчупването на ледовете и отприщването на гражданската активност.

През 2011 година екипът Simplex се сдобива с нова технологична платформа, която интегрира съществуващите канали за комуникация със социалните мрежи и улеснява работата в бекофиса, позволявайки по-доброто управление на коментарите, мненията и предложенията на гражданите и обратната връзка от администрациите.

Междувременно акцентът в обсъжданията се прехвърля от по-масовите административни услуги за физически лица към по-тежките публични услуги и регулации за бизнеса. Създаден е допълнителен съвет

от експерти от частния сектор, който заедно със Simplex мрежата в администрацията има задачата да коментира постъпилите предложения. Макар и по-трудно, постепенно набира скорост Simplex програмата на общините. Основната пречка и при нея е организационната култура – длъжностните лица в общините, както и тези в централната администрация, не са свикнали да обръщат достатъчно вниманието на предложенията на гражданите. Те са убедени, че знаят всичко което им е необходимо и е голямо предизвикателство да бъдат накарани да инвестират повече време в разглеждане на идеи и обмен на мисли с широката общественост.

При стартирането на Simplex важна роля за промяна на нагласите на администрацията има силната политическа воля и личния ангажимент на министър председателя към програмата. По отношение на общините обаче, този подход не е толкова ефективен. Ако трябва да бъдат резюмирани в заключение ползите от добрата практика, следва да се отбележи изградената връзка и по-високото ниво на взаимно доверие постигнато между гражданите и публичната администрация. Това доверие и подкрепа са много важна за политиците, тъй като им позволяват да разбират по-добре потребностите на гражданите и бизнеса и да работят по-ефективно за решаването на проблемите.

От страна на гражданското общество участието във форума е начин за оказване на влияние върху процесите на взимане на решения в държавата. То допринася за по-доброто разбиране на провежданите политики и осъзнаване нуждата от компромиси. За администрацията предложенията на гражданите се оказват непресъхващ извор на добри идеи за модернизиране и подобряване на административното обслужване.

Постепенно държавните служители се научават да уважават широката общественост като партньор на управлението и да ценят

получаваните от гражданите предложения, макар и те далеч не винаги да се издържани от юридическа и административна гледна точка.



Използвани източници

- Арабаджийски, Н. Организация на публичната администрация в Република България. НБУ, С., 2010 г.
- Арабаджийски, Н., Публично управление, „Класика и Стил”, С., 2008 г.
- Босарт, Д., К. Демке. Предизвикателствата към морално-етичните норми на поведение в държавите-членки на ЕС. Европейски институт за публична администрация, Маастрихт, Холандия, 2005 г.
- Рибарска, Е., В. Василев, Публичен мениджмънт, Бл., 2009 г.
- Василев, В. Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска, Ефективен публичен мениджмънт, ЮЗУ „Неофит Рилски”, Бл., 2011 г.
- Василев, В., В. Александрова, Г. Кресналийска, М. Чешмеджиева, Терминологичен речник по публичноправни науки и управление на публичната дейност, „Феней”,
- Верхайен, Т., Танев, Т. (съставители), авторски колектив. Въведение в публичната администрация в сравнителен европейски контекст. „ГАЛ-ИКО”, С., 2000 г.
- Владимирова, К., Габровски, К., Н. Стефанов, Стратегическо управление и стратегическо планиране, УНСС, С., 2005 г.
- Коен, С., У. Еймике, Новият ефективен мениджър в държавния сектор, „ЛИК”, С., 2000 г.
- Къндева, Е. Публична администрация. „Сиела”, С., 2007 г.
- Къндева, Е., И. Спиридонова – Хект. Сравнителна публична администрация: Държавно управление и администрация в други страни. Второ доп. изд., „Сиела”, С., 2009 г.
- Люки, Р., Harvard Business Essentials, Стратегия, „Класика и Стил”, С., 2008 г.

- Методология за стратегическо планиране в Република България, одобрена от Съвета за административна реформа към Министерски съвет на Р България, С., 2010 г.
- Наръчник за прилагане, мониторинг и оценка на политики и законодателство в България, Консорциум „Sema-Agri-ENA” и администрация на Министерския съвет на Република България; проект ФАР BG-0103.01 „Стратегическо планиране и координация”, С., 2008 г.
- Нончев, А., Мониторинг и оценка на публични политики и програми, Център за изследване на демокрацията, С., 2009 г.,
- Павлов, П., Св. Михалева, Л. Павлова, Стратегическо управление в публичния сектор, ВСУ „Черноризец Храбър”, В., 2002 г.
- Павлов, П., Св. Михалева. Основи на публичната администрация. ВСУ „Черноризец Храбър”, В., 2005 г.
- Рибарска, Е., В. Василев, И. Величков, Основи на публичния мениджмънт, ЮЗУ „Неофит Рилски”, Бл., 2005 г.
- Христов, Х., П. Павлов, П. Кацамунска. Основи на публичната администрация.
- Споделени добри практики, издание на ИПА, 2015;
- Европейски практики в доброто управление и административната дейност, изследване на ИПА, 2015;
- Административно обслужване на населението в България, изследване на ИПА, 2015;
- Системи за управление на качеството в държавната администрация, изследване на ИПА, 2015;
- Фондация за реформа в местното самоуправление, дистанционен курс „Принципи на добро управление“, 2011 г.

- СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ 2014-2020 Г.;
- ПЪТНА КАРТА ЗА УЧАСТИЕ В ПАРТНЬОРСТВОТО ЗА ОТКРИТО УПРАВЛЕНИЕ (ПОУ);
- ПАРТНЬОРСТВО ЗА ОТКРИТО УПРАВЛЕНИЕ; КОНФЕРЕНЦИЯ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ МИНИСТРИ ОТГОВОРНИ ЗА МЕСТНОТО И РЕГИОНАЛНО УПРАВЛЕНИЕ; „ДОБРОТО МЕСТНО И РЕГИОНАЛНО УПРАВЛЕНИЕ; ЕВРОПЕЙСКОТО ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО”; 15-ТА СЕСИЯ, ВАЛЕНСИЯ, 15-16 ОКТОМВРИ 2007
- РЪКОВОДСТВО ЗА ИЗВЪРШВАНЕ НА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО, МС, 2009 Г.
- ВТОРИ ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ПО ИНИЦИАТИВАТА „ПАРТНЬОРСТВО ЗА ОТКРИТО УПРАВЛЕНИЕ”, МС НА Р.БЪЛГАРИЯ;
- КОДЕКС НА ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ В ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ; ОДОБРЕН ОТ КОНФЕРЕНЦИЯТА НА МНПО НА ЗАСЕДАНИЕТО Й НА 10 ОКТОМВРИ 2009 Г.
- ПРАВИЛА ЗА МОНИТОРИНГ, КОНТРОЛ И ПОСЛЕДВАЩА ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА КОНКРЕТНИ ПОЛИТИКИ ОТ ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ СИЛИСТРА; ПРОЕКТЪТ СЕ ОСЪЩЕСТВЯВА С ФИНАНСОВАТА ПОДКРЕПА НА ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ”, СЪФИНАНСИРАНА ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ЧРЕЗ ЕВРОПЕЙСКИЯ СОЦИАЛЕН ФОНД, 2014;

- РЪКОВОДСТВО ЗА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО В БЪЛГАРИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И КООРДИНАЦИЯ; ПРОЕКТ ПО ПРОГРАМА ФАР BG-0103.01
- ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО В БЪЛГАРИЯ - ТЕНДЕНЦИИ И РИСКОВЕ; СЕНТЪР ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ДЕМОКРАЦИЯТА, 2010 Г.;
- НАРЪЧНИК ПРОЦЕДУРИ ЗА КООРДИНАЦИЯ НА ПОЛИТИКИ ЗА РАЗВИТИЕ; МС НА Р.БЪЛГАРИЯ, ОПАК, 2009 Г.;
- РЪКОВОДСТВО ЗА ИЗВЪРШВАНЕ НА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО КЪМ РАМКОВИ ПОЗИЦИИ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ПО ОБЩНОСТНОТО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО И ПОЛИТИКИ НА ЕС; ОПАК, МС, 2009 Г.
- ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ НА МЕСТНО НИВО, ДОБРИ ПРАКТИКИ, ФРМД, 2013 Г.;
- IN SEARCH OF LOCAL PUBLIC MANAGEMENT EXCELLENCE, SEVEN JOURNEYS TO SUCCESS, JULIA BOSSE; ALEXANDER HEICHLINGER; EMANUELE PADOVANI ; JAN OLE VANEBO, 2013
- Към засилена култура на консултации и диалог – общи принципи и минимални стандарти за консултации със заинтересованите страни, COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, 11.12.2002, COM(2002) 704 final;
- Стандарти за провеждане на обществени консултации, Обществени консултации, МС, 2010,
- Наръчник "Процедури за координация на политиките за развитие", Стратегическо планиране, 2010;
- Бяла книга за постиженията и предизвикателствата пред българската държавна администрация в Европейския съюз, 2010;

- Участие на неправителствените организации в процесите на вземане на решения, Българския център за нестопанско право, 2010;

Този документ е изработен в рамките на проект: „Младежката гражданска инициативност - фактор за социална справедливост и устойчиво европейско развитие“, финансиран от Министерство на младежта и спорта, чрез Национална програма за младежта 2011 – 2015 г., Подпрограма 2: „Национални младежки инициативи и кампании“. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от Сдружение «Асоциация за устойчиво европейско развитие» и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Министерство на младежта и спорта.