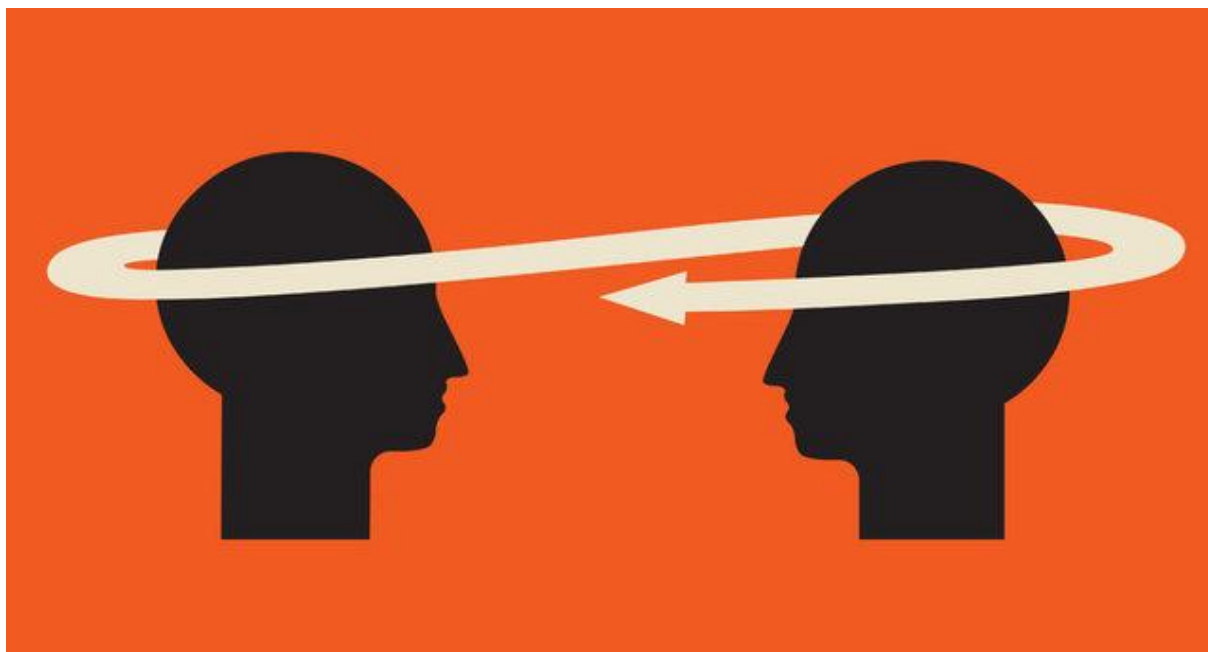


Разработване на механизми и инструментариум за обратна връзка и оценка от страна на гражданите и бизнеса при осъществяване на преки взаимоотношения с общинската администрация



**с. Стамболово,
Септември 2019 г.**

Този документ е създаден във връзка с изпълнението на проект „Гражданите в партньорство с местната администрация за създаване на една по-добра социална среда на местно ниво“ № BG05SFOP001-2.009-0010 с бенефициент „Съюз за възстановяване и развитие“ – Хасково и партньор Община Стамболово. Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от „Съюз за възстановяване и развитие“ – Хасково и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и/или на Управляващия орган.

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ	4
1. Публичните политики и гражданите	10
2. Видове оценки и мониторинг	16
3. Анализ на заинтересованите страни	22
4. Действия за прилагане на принципа на партньорство и осигуряване на информация и публичност	26
5. Основни методи за събиране на информация при мониторинга и оценката на публичните политики и програми	30
6. Примерен процес на мониторинг на изпълнението на Общинския план за развитие	41
7. Елементи и етапи на комуникацията	48
8. Обратна връзка	55
9. Комуникативни умения	59
10. Методи за делово общуване	67
11. Проблеми при деловото общуване	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:	76
<i>Приложение 1</i> Проект за Комуникационна стратегия	78
<i>Приложение 2</i> Примерно Споразумение за сътрудничество между НПО и община Стамболово ...	93

ВЪВЕДЕНИЕ

Правото на участие на гражданите на Европейския съюз (ЕС) във вземането на решения на местно ниво по всички въпроси, които пряко или косвено ги касаят, е един от основните индикатори за прозрачността и демократичността на местното управление. Обратната връзка и обществените консултации са основополагащият механизъм, създаващ необходимия набор от условия и гаранции за упражняването на това право.

Независимо от начина, по който гражданите участват в местните политики – лично или като част от организации на гражданското общество или бизнес структурите, те винаги играят позитивна роля, правейки местната власт по-прозрачна и с ясни отчети пред местната общност, като придават по-голяма легитимност на решенията, които те вземат.

Включването на гражданите във вземането на общественозначимите решения спомага за повишаване на доверието им в системата и гарантира по-добро реализиране на политиките, предвид факта, че същите са били взети след тяхно мнение и формулирани с тяхно участие. Изразявайки открито своите интереси и виждания по дадена обществена тема, гражданите се чувстват обвързани с нея, формират потребност за даване на своя принос към намирането на решения и така стават по-отговорни към проблемите и въпросите от дневния ред на обществото, от което те са част. За да стане това факт, е необходимо да се поддържа текуща комуникация от страна на местната власт с гражданите.

Ефективната комуникация с гражданите засилва тяхната ангажираност с целите и стратегията на всяка местна политика, затова обратната връзка е от особено значение за местната власт, за нейните структури и за ефективността на тяхната дейност.

Разработването на **механизъм и инструментариум за обратна връзка** за община Стамболово обхваща няколко основни етапа:

1. Разработване на **анализ**, представящ набора от механизми и инструменти, осигуряващи обратна връзка и оценка от страна на гражданите, описващ конкретни модели и предложения за осъществяване на текуща обратна връзка и оценка от страна на гражданите и бизнеса за постигнатите резултати от страна на общинската администрация. Препоръки за подобряване комуникацията между представителите на общинската администрация и гражданите.
2. Разработване на **проект за Комуникационна стратегия**, описваща комуникационните канали, целевите групи и набора от инструменти, обезпечаваш преките взаимоотношения с местната власт, както и осигуряване на прозрачно и отговорно местно управление в община Стамболово.
3. **Обществено обсъждане на Комуникационната стратегия** и нейното приемане от участниците, представители на местната власт, неправителствения сектор и бизнеса, намиращи се на територията на община Стамболово.
4. Разработване на **примерно Споразумение за сътрудничество между НПО и община Стамболово**.

Настоящата разработка включва резултатите от извършените проектни дейности, посочени в горния текст. Те обхващат: **1) Основен документ/анализ; 2) Комуникационна стратегия; 3) Примерно Споразумение за сътрудничество между НПО и община Стамболово.**

Направеният анализ описва и систематизира основните инструменти, обслужващи комуникацията с гражданите.

Разработената Комуникационна стратегия и Примерното споразумение за сътрудничество между НПО и община Стамболово ще подпомогнат общината в усилията ѝ за създаване на прозрачно местно управление, за въвличане на гражданите при формирането на местни политики и тяхното мониториране.

Посочените механизми ще обезпечат обратната връзка с местното население и ще подобрят текущата отчетност, а това ще доведе до увеличаване съпричастността на гражданите към местните политики.

При провеждането на настоящия анализ бяха използвани различни методи, по-важните от които са документален анализ, експертна оценка и обществено обсъждане.

Документалният анализ включваше прегледа и интерпретацията на различни методически документи, анализи, експертни мнения, включително нормативни актове и други документи, свързани с провеждането на комуникацията и осъществяването на обратната връзка.

Чрез експертната оценка бяха изведени основните констатации и изводи за положителните и отрицателните страни на практиките за провеждане на текуща комуникация с гражданите и с техните граждански структури. Този метод е ключов при формулирането на препоръките и при изработването на проекта на двата документа, които насочват практически усилията на общината в правилната насока.

Анализът е изготвен в периода август-септември 2019 г.

Обратната връзка и консултациите на местната власт с лицата, които ще бъдат засегнати от бъдещите инициативи или политики на общината, както и с тези, които ще я прилагат, е задължение, произтичащо от Договорите на ЕС¹. То е основен инструмент за изработване на надеждни предложения за въвеждането на политики с високо качество.

Разработването и осъществяването на публични политики и програми е сложен и многоаспектен процес, протичащ през различни фази.

Мониторингът на публични политики и програми може да се определи като продължителен процес на системно, непрекъснато събиране на информация и нейния анализ за хода на реализацията на дадена политика/програма и постигане на поставените от нея цели/резултати.

Получената информация в такива случаи се използва за целите на управлението – осъществяване на контрол и вземане на управленски решения за продължаване, изменение, допълване или прекратяване на реализацията на съответната политика или програма.

Общественото мнение и консултациите помагат да се гарантира, че политиките са ефективни и ефикасни и повишават легитимността на действията на местната власт от

¹ То е уредено още в Протокол № 7 относно прилагането на принципите за субсидиарност и пропорционалност, приложен към Договора от Амстердам.

гледна точка на заинтересованите страни и гражданите. В зависимост от поставената цел и решавания проблем, обратната връзка може да се извършва във връзка с различни части или етапи от механизма на оценката на въздействието, каквито са дефинирането на проблема, определянето на целите, разработването на различни варианти на политиката, сравнението между вариантите, анализа на разходите и ползите и други.

Оценката на заинтересованите страни е особено важна за успеха на всяка една местна политика, затова тя също подробно е разгледана в анализа.

Комуникацията със заинтересованите страни и осигуряването на обратна връзка са съществен елемент от подготовката на местните политики и техния преглед. Те са разгледани подробно във втората част на анализа.

От друга страна, разработването на добри политики се базира на откритостта и прозрачността. С участието на заинтересованите страни се набавя информация и данни за оценките на въздействието на политическите решения. Планирането на комуникацията със заинтересованите страни е добра практика и следва да бъде направено в една опростена, кратка стратегия за консултация, която не само да идентифицира, но и да е насочена към съответните заинтересовани страни, за да се съберат всички относими доказателства и мнения, касаещи местния проблем.

Общинското ръководство трябва да отделя достатъчно време за проучване мнението на местната общност, за да се стимулира информираното и ефективното участие на всички заинтересовани групи и да се гарантира даването на обратна връзка на респондентите и начина на използване на събраните от тях мнения и информация. Откритите обществени допитвания са от съществено значение за оценките на въздействието, оценяванията и проверките на състоянието на всяка една местна политика.

В този случай е необходимо да се поддържат постоянни отношения със заинтересованите страни при спазването на следните основни принципи:

- (1) **Участие:** прилагане на всеобхватен подход, като се включват максимален брой представители на заинтересованите страни.
- (2) **Откритост и отчетност:** процесът на обратната връзка следва да влияе на политиките и това следва да стане достояние на тези, които са участвали в него и на широката общественост.
- (3) **Ефективност:** допитването следва да става в момент, в който мнението на заинтересованите страни все още може да окаже влияние, при спазване на принципа на пропорционалност и други евентуални специфични ограничения.
- (4) **Съгласуваност:** трябва да се следи за последователността на процесите на допитването.

Тези принципи се допълват от пет минимални стандарта, които всички допитвания трябва да спазват:

А. Яснота: всички съобщения, както и самите въпроси в анкетите трябва да бъдат ясни, кратки и да включват цялата необходима информация, за да се улеснят отговорите.

Б. Насочване: при определяне на целевата група в процес на допитване, Общината следва да гарантира, че всички заинтересовани страни имат възможност да изразят своето мнение.

В. Публичност: Общината следва да осигури адекватна публичност за повишаване на осведомеността и да адаптира своите канали за комуникация, за да отговори на нуждите на

всички целеви групи. Без да се изключват и други средства за комуникация, резултатите от допитването следва да бъдат публикувани в интернет страницата на Общината. Трябва да стане ясно как резултатите от допитванията са били взети под внимание.

Г. Достатъчен срок за провеждане на допитването: Общината следва да си осигури достатъчно време за планиране и събиране отговорите на анкети, интервюта, фокус групи и други инструменти за изразяване на становища.

Представителите на широката общественост, като ползватели или предоставящи услуги на местно ниво, са основната целева група на комуникацията. За да се управлява местната общност по адекватен начин, трябва да се познава мнението на широката общественост на общинско ниво. Нейната градивна и отговорна позиция по въпросите на местната политика е изключително важна за благоденствието на местното население. Все пак всички хора ползват различни услуги и придобивки, създадени и изградени на местно равнище, затова тяхното мнение е особено ценно за управляващите и за коригирането на взетите от тях решения, които не се подкрепят от гражданите.

Особено важни са формалните и **неформалните неправителствени организации**, свързани с екологията, устойчивото развитие, социалната, културната сфера, здравеопазването и др. Тези организации и групи съществено допринасят за спазване на законността, за намаляване на негативните практики и корупцията на територията.

Друга целева група са **физическите лица** с интерес към местните инициативи или просто обществено ангажираните граждани. Конструктивната и отговорна позиция на всеки отделен човек е от значение за управляващите и следва да бъде взета предвид в отговорното управление на местните ресурси. Физическите лица трябва да се чувстват свободни да подават своите обосновани предложения, мнения и сигнали.

Участието на заинтересованите страни е важен елемент във всички етапи от процеса на местната политика, на неговото формиране и реализиране. Общинското ръководство трябва да посочи обаче начините и механизмите за това участие, както и важните аспекти по отношение решението на даден проблем, а това изисква създаването на една добра комуникационна система. За целта е необходимо да се познават добре всички инструменти, обслужващи комуникацията, за да могат да се използват ефективно от страна на управляващите. Най-важните инструменти и техните ефекти са представени в следващата таблица, в която се проследява и степента на въздействие върху местната общност.

Нива и техники за въвличане на гражданите във вземането на решения

Степен на въздействие				
Неучастие		Ниска	Средна	Висока
				
	Информирание	Консултиране	Партньорство	Доминиране
Цел	Предоставяне на информация за вече взети решения, подпомагане на участието и обучение на гражданите.	Проучване на мнението и идеите на гражданите, които да подпомогнат постигането на по-добри решения и по-лесно възприемане на идеите и предложенията на управляващите.	Съвместно вземане на решения, при равнопоставеност на участниците и споделена отговорност за резултата от тях.	Предоставяне на контрол и делегиране на власт на гражданите върху вземането на крайните решения.
Контрол върху крайните решения	Управляващи >> Граждани	Управляващи>Граждани	Управляващи=Граждани	Управляващи <<Граждани
Обещание към общността	Ние ще ви информираме.	Ние ще ви информираме, ще изслушаме вашите предложения, ще ги вземем предвид и ще ви предоставим обратно информация как те са повлияли нашите решения.	Ние ще работим заедно с вас и ще ви предоставим възможност за непосредствено участие в процеса на вземане на решения, като вашите предложения и отговорността за взетите решения ще бъдат	Ние ще изпълним вашите решения.

			споделени съвместно с нас.	
Техники	✓ Поддържане на уеб страница на общината; ✓ Информационни кампании; ✓ Брошури, постери, изложби, брифинги; ✓ Телефон за контакт; ✓ Приемни дни и срещи с гражданите; ✓ Ден на отворените врати.	✓ Проучвания; ✓ Обществено изслушване; ✓ Публичен дебат/обсъждания; ✓ Работни срещи; ✓ Семинари; ✓ Фокус групи; ✓ Обществени/граждански съвети.	✓ Граждански панели; ✓ Съвместни здравни бордове/комисии; ✓ Граждански журита; ✓ Консенсус конференции; ✓ Публично-частни партньорства.	✓ Референдум; ✓ Общо събрание на населението; ✓ Омбудсман.
Примери	✓ Обявяване на дневния ред на заседанията на ОбС, публикуване на решенията на ОбС и др.; ✓ Публикуване на приетите стратегии, програми и планове за тяхното изпълнение; ✓ Присъствие на граждани при открити сесии на ОбС и комисията по социална политика.	✓ Обществено обсъждане на общинския бюджет, на общински стратегии и програми; ✓ Проучвания на потребностите на населението; ✓ Обществен съвет по основни важни въпроси към общината.	✓ Мониторингова група за ежегодно наблюдение (мониторинг) и актуализация на общинския план за развитие. ✓ Обществен форум.	Омбудсман.

1. Публичните политики и гражданите

Публичните политики се разработват под различна форма – концепции, стратегии, законопроекти или закони. Понякога публични политики се предлагат както от политически партии, така и от неправителствени организации, като в редица случаи те се обсъждат и утвърждават от националните, регионалните и местните власти или от законодателните органи. Това налага сериозни промени в поведението на публичните власти по отношение на формиране на публичните политики и на законотворчеството.

Особено бързо започна да се променя и ролята на общините и на местните политики, които също претърпяха значителни промени, тъй като глобализацията все повече засилва пряката конкуренция между общините, а това води до увеличаване на техните отговорности и ангажименти. Освен това общината стои между гражданите, от една страна, и развитието на глобалните процеси, от друга. По този начин общинските власти не само играят ключова роля при осигуряването на услуги за населението в градовете и селата, но трябва и да формират политика, която да осигури по-нататъшното развитие на хората, фирмите и гражданското общество. **Ето защо местните власти следва да водят пряк диалог с гражданите, които се явяват своеобразни клиенти и партньори на общината по отношение на местното развитие.**

От друга страна, местният отговор на глобалните предизвикателства изисква провеждането на подчертано модерна политика: устойчиви стратегии на основата на диалога с гражданите, на тяхното информиране и обучение. Една от целите е да се развият устойчиви общини, които съгласно определението на Световната банка са: „общини, които предлагат добри условия за живот и са конкурентноспособни, надеждни клиенти на банките, добре управлявани и добре ръководени”².

Устойчивото развитие е преди всичко „развитие, което удовлетворява потребностите на днешния ден, без това да попречи на възможностите на бъдещите поколения да удовлетворяват собствените си потребности”³.

Доброто местно управление е споделеното управление, което включва в процеса на формулирането и изпълнението на публичните политики всички заинтересовани обществени групи. Целта му е да бъде постигната ефективност на управлението и ангажираност на всички обществени групи в устойчивото развитие.

След разработването и утвърждаването на публичните политики⁴ като правило се разработват програми или планове за действие (action plan), чрез които те се реализират. Обикновено програмите обхващат взаимосвързани действия и средства (технически, организационни, правни, финансови и др.) за изпълнение на дадена международна, европейска, правителствена, регионална или местна политика. Управлението на програмата обхваща всички решения, действия и правила за ръководство, отчетност и използване на човешките, финансовите и материалните ресурси на съответното ниво за управление. Разработването и осъществяването на публични политики и програми както вече казахме по-горе е сложен и многоаспектен процес, протичащ през различни фази, които най-общо включват:

1. Стратегическо планиране.

² <http://departments.unwe.bg/Uploads/Department/padmin>

³ Пак там.

⁴ Мониторинг и оценка на публични политики и програми, Център за изследване на демокрацията.

2. Разработване на политиката и програмите за нейната реализация.
3. Прилагане на политиката и програмите.
4. Мониторинг.
5. Оценка.

Натоящият анализ разглежда различните фази на този процес. Трябва да се има предвид обаче, че поради неговия цикличен характер някои видове оценки – например т.нар. предварителни (ex-ante) оценки, се осъществяват в рамките на планирането и разработването на публичните политики и програми. Често тези първи фази се базират на информация, получена по време на мониторинга или оценката на предишни политики и програми или на определени техни предходни етапи.

Повечето автори обръщат внимание на разработването на местни политики с помощта и подкрепата на гражданското участие, а по-малко на последвлия мониторинг и оценка, които са особено важни за ефективността на реализиращата се местна политика. Затова трябва да се обърне по-сериозно внимание на една от широко използваните дефиниции на понятието „оценка на публични политики и програми”, която я определя като преценка на публичните политики и програми въз основа на техните резултати и оценка на въздействието на потребностите, които са предназначени да удовлетворят.

Оценката обикновено засяга задоволяването на важни обществени потребности в резултат на предвидените в политиката/програмата интервенции, както и резултатите и въздействията, произведени от тях.

Като правило оценката се базира на специално събрана и анализирана информация. Формирането на теоретичното, приложното и изследователското поле на оценяването на политики и програми исторически има няколко идейни източника⁵:

Първо, научни изследвания и методи. Много принципи и методи на оценяването се споделят от по-широки научни общности преди всичко в сферата на социалните и икономическите науки. Те се вписват в логиката на научния подход – формулиране и тестване на хипотези, събиране на емпирични данни, анализ на получената информация, за да се разберат и обяснят наблюдаваните явления.

Второ, икономическа теория и теория на публичния избор. Тяхното влияние върху оценяването на политики и програми се проявява в няколко основни направления – акцент върху ефикасността и оптималното разпределение на ограничените обществени ресурси, институционални микроикономически стимули и макроикономически изследвания на ефектите на извършваните интервенции. Значителна част от работата на оценителите е да обвържат резултатите и въздействията на прилаганите политики и програми с направените разходи и вложения.

Трето, теория на организациите и управлението. През последните години вниманието се насочва към изпълнението на политиките и програмите, на техните резултати и въздействия. Идентифицират се темите за организационния дизайн на политиките и програмите, междуинституционалната им координация, мотивацията и участието на целевите групи, заинтересованите страни, изпълнителите в цялостния процес на планиране, разработване, прилагане, мониторинг и оценка на политиките и програмите.

⁵ Пак там.

Четвърто, политически и административни науки. Публичните политики и програми като правило са ориентирани към проблеми на политическия процес, реформирането на обществения сектор, гражданското участие, прозрачността и отговорността на публичната власт. Освен това се обръща внимание и на изграждането на обществен консенсус, за да се гарантира легитимността на прилаганите политики и програми.

Ето защо проучване на мненията на гражданите и гражданските организации е от особено значение за местната власт.

Мониторингът на публични политики и програми може да се определи като процес на системно и непрекъснато събиране и анализ на информация за хода на реализацията на дадената политика/програма и постигането на поставените цели/резултати. Получената информация се използва за целите на управлението – осъществяване на контрол и вземане на управленски решения за продължаване, изменение, допълване или прекратяване на реализацията на съответната политика или програма.

Основна задача на мониторинга на публичните политики и програми е да се следят и измерват постигането на техните цели и ефективността им в хода на тяхната реализация. В резултат на осъществявания мониторинг могат да се направят своевременни корекции в начина на изпълнение на политиките и програмите.

Текущият мониторинг има особено важна роля при дългосрочните политики и програми, които се реализират в няколко фази. Осъществяването на всяка следваща фаза може да се предшества от мониторинг и оценка на дейностите и резултатите от предшестващите етапи.

Мониторингът и оценката се основават на един обобщен модел⁶ на разработване и осъществяване на публични политики и програми, който представя съотношението между поставените цели, вложените ресурси, извършените действия, постигнатите резултати и осъществените въздействия.

Оценката на публичните политики и програми може да се извърши в различни перспективи, сред които най-често реализирани са:

1. **Оценка на процеса.** Оценява се как и до каква степен се изпълнява публичната политика и дали програмата функционира, както е планирано. Обикновено оценката засяга съответствието на извършваните дейности и интервенции със законовите и нормативните изисквания, съдържанието на програмата или плана за действие, професионалните стандарти или очакванията на обществото/заинтересованите страни.
2. **Анализ на съотношението „разходи/ползи” и анализ на ефикасността на разходите.** Това са анализи, при които се сравняват резултатите и постиженията на програмата с разходите (изразходваните ресурси) за тяхното получаване. Чрез анализа на съотношението „разходи/ползи” се определят целесъобразността на направените вложения и адекватността на получените ползи.
3. **Оценка на резултатите.** Оценява се до каква степен се постигат очакваните резултати на публичните политики и програми. Тази оценка се съсредоточава преди

⁶ Пак там.

всичко върху резултатите и постиженията (включително странични, непланирани и нежелани ефекти), за да се прецени ефективността на програмата.

4. **Оценка на въздействието.** Оценяват се въздействията на публичната политика в различни аспекти, както и чистият ефект на определени програми. Оценката в този случай е насочена преди всичко към степента на постигане на целите на политиките/програмите, а също и на постигнатите действителни в сравнение с очакваните резултати от прилагането на тези политики/програми.

Основен компонент на оценката на публичните политики/програми е **социалният анализ**. Той трябва да се осъществява с ангажиране на заинтересованите страни, като се вземат предвид техните потребности и интересите им, които се засягат. Социалният анализ може да се ориентира към определяне на ефектите от прилагането на политиките и програмите, както и към възможните решения и дейности за тяхното усъвършенстване. Най-често социалният анализ разглежда систематично няколко типа фактори, влияещи върху реализацията на публичните политики и програми, а именно:

- демографски характеристики;
- социално-икономически променливи;
- социална организация на целевите групи;
- обществено-политически контекст;
- потребности, интереси и ценности на заинтересованите страни;
- засегнати или оказващи влияние институции, организации, социални групи.

Социалният анализ дава възможност да се оценят последиците и рисковете на дадена политика/програма, да се смекчат неблагоприятните последици от тяхното осъществяване, да се увеличи капацитетът на институциите, организациите и социалните групи, които осъществяват политиката/програмата или са повлияни от тях.

Обществените политики и програми не биха могли да бъдат ефективни и устойчиви без пълноценното включване и участие на основните заинтересовани страни и бенефициенти в тяхното разработване, изпълнение и оценка.

Мониторингът и оценката дават възможност целевите групи и заинтересованите страни да се въвличат в самоопределяне на техните нужди, в предлагане на приложими решения, в мобилизиране на наличните ресурси при получаването на адекватна оценка за резултатите и страничните ефекти от реализацията на политиката/програмата. Интегрална част от процеса на мониторинг и оценка е ангажиментът за споделяне на резултатите с правителството, местните власти, неправителствените организации, целевите групи, заинтересованите страни, доставчиците на публични услуги и др.

В България все още няма развита практика за консултиране и участие на всички заинтересовани страни⁷, което поставя под въпрос възможността за ефективно

⁷ Пак там.

използване на резултатите от осъществяваните мониторинг и оценка на публични политики и програми.

Управлението е не само упражняване на власт, но то съчетава и комплекс от социални механизми, процеси и институции, чрез които гражданите и групите изразяват своите интереси, артикулират своите различия, упражняват своите права и изпълняват своите задължения.

Управлението се реализира преди всичко чрез дейността на публичните органи, но излиза извън техните предели, като се пренася в частния сектор и в гражданското общество. Публичните органи създават благоприятна и легитимна политическа и правна среда, частният сектор създава работни места и доход, а гражданското общество улеснява политическото и социалното взаимодействие, мобилизира групите да участват в икономическите, обществените и политическите дейности. Всеки сектор има своите възможности и ограничения, затова от особено значение е конструктивното взаимодействие помежду им, включително и при мониторинга и оценяването на публични политики и програми.

Мониторингът и оценката на публични политики и програми като инструменти на доброто управление:

1. **Създават прозрачност** – процедурите, институциите и информацията са пряко достъпни за заинтересованите страни и обществеността, като дават възможност да бъдат разбирани, наблюдавани и оценявани публичните политики и програми. Прозрачната система на управление има ясни процедури за публично вземане на решения и отворени канали за общуване между заинтересованите страни и обществените служители.
2. **Осигуряват отчетност** – те предоставят информация в каква степен политиката/програмата постигат своите цели, доколко рационално са използвани публичните ресурси, какви са обществените въздействия и т.н. Така се дава възможност на заинтересованите страни да предоставят и да получават информация, която има решаващо значение за разкриването на злоупотреби и защита на техните интереси.
3. **Гарантират отговорност на управлението** – необходимо е институциите постоянно да се опитват да се съобразяват с интересите на всички целеви групи и заинтересовани страни при провеждането на политиките и програмите. Политиците и служителите в публичния сектор следва да отговарят пред заинтересованите страни и обществеността за упражняването на техните правомощия, да вземат мерки при критика или изисквания, поставени от страна на гражданите, както и да поемат отговорност за грешки и некомпетентност.
4. **Подобряват качеството на изпълнението на публичните политики и програми, както и на постиганите резултати, създаваните продукти и предоставяните услуги.** Подобрява се и се развива капацитетът на реализиращите се политики и програмите сред институциите, организациите и общностите.
5. **Създават се механизми за участие** – гражданите получават възможност да участват във вземането на решения по отношение на оценката и промените при реализацията на публичните политики и програми – пряко или опосредствано от легитимните институции, които представляват техните интереси.

6. **Ефективни инструменти са за постигане на съгласие** – доброто управление отчита и съгласува различните интереси, за да се постигне широко съгласие по това, кое е в интерес за общността, и там, където е възможно – да се постигне съгласие по политиките и процедурите за осъществяването на програмите. В процеса на мониторинга и оценяването на публичните политики и програми заинтересованите страни получават възможност за влияние върху тях.
7. **Допринасят за ефективността и ефикасността на политиките/програмите и изграждането на стратегическа визия** – институциите постигат резултати, които отговарят на целите и на обществените нужди, като използват наличните ресурси по най-добрия начин. Лидерите и обществеността изграждат широка и дългосрочна перспектива за добро управление и развитие. Отделните заинтересовани страни възприемат различни перспективи при оценяването и търсят отговор на различни въпроси. При оценка на качеството на изпълнението на програмите важните проблеми на оценката се отнасят до ефективното функциониране на управленските структури, правилното таргетиране и достъпността на политиките/програмите, осигуряването на качествени публични услуги, спазването на времевите графици и т.н. Понякога оценката се разглежда и като насочена към една най-обща цел, която обхваща всички останали – чрез систематично изследване, анализ и научаване да се усъвършенстват разработването и прилагането на публичните политики и програми по най-ефикасния и ефективен начин. Важно е оценките да допринасят за изграждането на специфична култура, подкрепяща непрекъснатия процес на обучение и самообучение и извличане на уроци както от постигнатите успехи, така и от провалите на публичните политики и програми.

Резултатите от мониторинга и оценките подпомагат разработването на ефективни мерки и инструменти за развитие на съответната политика/ програма.

Публичните политики и програми имат и своята социална цена, която трябва да бъде определена навреме с цел да се привлекат необходимите ресурси. Предвиждането на социалната цена, идентифицирането на групите в риск и набелязването на облекчаващи мерки подкрепят изпълнението на определена политика или програма.

Изпълнението на публичните политики и програми е един сложен социален процес, а не само последица от административни или технически решения. Обществената стратегия за изпълнението на дадена политика трябва да даде отговор на въпроса **как да се мобилизират, организират и координират обществените действия на различните заинтересовани страни**, за да се превърне тя в реалност. Не може да се очаква всички засегнати страни да са съгласни с реализацията на определена политика и активно да я подкрепят. Мерките за изграждане на съгласие и доверие, решаването на конфликти и договарянето на приемливи възможности са области, в които мониторингът и оценката могат съществено да допринесат за успешното изпълнение на съответната политика.

Мониторингът и оценката са средство не само за разбиране на проблемите, но и за намиране на осъществими решения. Те добавят здравословна доза реализъм в реакцията на управляващите в противоречиви и трудни ситуации. Социалните, икономическите и политическите механизми следва да бъдат идентифицирани и целенасочено мобилизирани за постигане на целите на политиките и програмите.

Мониторингът и оценката на публичните политики и програми дават възможност на управляващите да формулират приоритетите за развитие, като систематично се търси

отговор на редица ключови въпроси, които имат значение за политиците, мениджърите, заинтересованите страни и гражданите. Това са:

- Каква е значимостта на ефектите от реализирането на политиката за различните целеви групи и заинтересовани страни?
- Съществуват ли сериозни рискове, застрашаващи изпълнението на политиката или успешното постигане на предвидените резултати?
- Регистрират ли се непредвидени отрицателни последици от осъществяването на политиката?
- Необходими ли са корекции в начина на реализиране на политиката и ако да – какви са те?

Осъществяването на публичните политики и програми е свързано с множество проблеми и редица рискове, които местните власти трябва да идентифицират и да вземат под внимание, като се използват подходящите методи и инструменти за събиране, анализ и предоставяне на оперативно значима информация, предназначена за вземащите решения. За да бъдат ефективни, мониторингът и оценката е желателно да се започнат още в ранните етапи на работата по съответната политика, да продължат и по време на реализацията на политиката до извършването на последващата оценка.

2. Видове оценки и мониторинг

Мониторингът и оценките на публични политики и програми, които се осъществяват в социалната практика, са изключително разнообразни. Съществуват различни критерии, по които те могат да бъдат типологизирани като:

- фази на политиката, в която се реализират;
- техните цели и методи;
- позицията на изпълнителите на мониторинга;
- териториалния им обхват;
- продължителността и степента им на задълбоченост и др.

Оценяването е систематична дейност, която се извършва на основата на обективни стандарти и критерии и може да се прилага към всяка политика, стратегия, програма или проект.

Оценката е периодично съждение за съответствието, ефикасността, ефективността, въздействието, устойчивостта на даден проект, програма, стратегия или политика съобразно предварително определените цели на проекта, програмата, стратегията или политиката. Тя се основава на текущите доклади, изготвени по време на прилагането, но може да включва и допълнителни проучвания от външни наблюдатели.

Общите принципи на ЕК за осъществяване на оценки:

- Получаване на подкрепен с доказателства и методологически коректен анализ на резултатите;

- Гарантиране на безпристрастност на оценъчния процес и на неговите резултати;
- Активно въвличане на всички заинтересовани страни в процеса на подготовката и прилагането на методологическия инструментариум;
- Възможност за обратна връзка и инкорпориране на коментарите за качеството на методологическата рамка и оценъчните резултати от страна на Възложителя;
- Съответствие на дизайна със спецификата на поръчката, изискванията на Възложителя и стандартите на ЕС за извършване на оценка;
- Прилагането на изискванията на основните хоризонтални политики на ЕС.

Принципите за етично поведение на оценителя:

- Данните и информацията, получени за нуждите на оценъчния процес, са конфиденциални. Те се използват единствено и само за целите на оценката, като Консултантът няма право да ги разпространява публично.
- Резултатите от оценката се предоставят единствено на Възложителя, който ги използва по предназначение. Запазване на независимостта на оценителите и екипа, провеждащ оценката, е комплексен въпрос и зависи от много други фактори, а не само от ограничаване на контактите с клиентите. Най-добрата гаранция за независимостта на оценителите е прилагането на научен и професионален подход от екипа при изпълнение на техните задължения.

В анализа ви предлагаме най-разпространените видове оценки на социалните политики, които обслужват процеса на мониториране и които предоставят обективна и надеждна информация на съответните управляващи органи.

Предварителни (ex ante) оценки. Тези оценки най-често се извършват още при формулирането на публичните политики и разработването на програмите, като предшестват тяхното осъществяване. Те подпомагат определянето на целите, средствата, инструментите и ресурсите, в чиито рамки политиката или програмата ще се реализира. Чрез тях в по-голяма степен се гарантират реалистичността, адекватността и кохерентността на политиките. Друго тяхно предназначение е да се:

- оценят предварително възможните последици от осъществяването на политиките;
- вземат предвид потребностите и очакванията на заинтересованите страни;
- регистрират и оценяват съществуващите рискове и потенциалните конфликти.

Предвиждането на обществени договорености и на обществено участие в изпълнението на политиката, включващи колективни социални действия, може да бъде съществен проактивен принос към обхвата на политиката и към стратегията за нейното изпълнение. Този принос трябва да се превърне в неразделна част на подготовката и последващото прилагане на политиките и на програмите на местно ниво. Основна функция в тази начална фаза е диагностицирането на потребностите, интересите и желанието за подкрепа на политиката или програмата от страна на заинтересованите страни на база на осъществени обществени допитвания, което ще увеличи шансовете за успешната им бъдеща реализация.

Предварителните оценки създават и база за оценка на последващия мониторинг, текущите и заключителните оценки, като формулират конкретни измерими цели и оценъчни критерии.

Текущи (ongoing) оценки се основават често на информация, получавана от постоянен мониторинг при прилагането на публичните политики и програми.

Чрез мониторинга и текущите оценки могат да се измерят на един по-ранен етап:

- разпределението на въздействията на политиките;
- намаляването на негативните въздействия и рискове;
- насърчаването на допълнителното участие на заинтересованите страни;
- идентифицирането на възникнали проблеми при реализацията на политиките;
- отклоненията от предвидения курс на действие или очакваните резултати;
- възникналите непредвидени отрицателни ефекти и т.н.

Междинната оценка може да се осъществи след приключване на реализацията на дадена фаза на политиката, за да се оцени нейният ход до този момент и да се внесат корекции за следващия етап. В зависимост от направените изводи при оценката е възможно да се предложат промени в изпълнението на политиките. Чрез сравнение с изходната ситуация може да се прецени дали предвидените действия и интервенции са релевантни на променящите се социално-икономически условия. Това позволява, ако е необходимо, да се предложат аргументирано адекватни промени в целите, съдържанието, мерките и сроковете на съответната политика.

Текущият мониторинг и текущите оценки осигуряват надеждни обратни връзки към управляващите и изпълнителите, като създават условия за по-добро управление, усъвършенстване и развитие на публичните политики и програми.

Възможно е да се извършват и **задълбочени оценки на конкретни мерки или области на интервенция**. Така мониторингът и текущите оценки дават възможност да се установи какво „работи“ и какво „не работи“ в реализираните политики и програми, така че да се потърсят подходящи „средства“ за отстраняване на регистрираните проблеми.

Заключителни и последващи (ex post) оценки. Рекапитулацията на цялостната реализация на дадена политика, на получените резултати и осъществените въздействия се прави от последващата оценка, която има за цел да установи как са използвани обществените ресурси, каква е ефикасността на извършените интервенции, в каква степен са постигнати предвидените цели.

В последващата оценка (ex post) се анализират факторите за постигнатия успех или провал, за устойчивостта на резултатите и въздействията на политиката върху целевите групи. Правят се обобщени изводи, които могат да бъдат валидни и при реализацията на други сходни политики или програми. Последващата оценка оценява всяка приключила интервенция. Последващата оценка на една местна политика трябва да обхване всички дейности и мерки, описани в нея, както и анализ на постигането на стратегическите цели.

Оценката трябва да обхване използваните ресурси, степента на постигане на очакваните (ефективност) и неочаквани резултати (полезност), както и ефективността на интервенциите. Оценката трябва да анализира факторите за успех или неуспех, както и устойчивостта на резултатите и въздействията. Тя също така трябва да направи изводи, които могат да се съотнесат и към други интервенции.

Последващата оценка трябва да се извърши известно време след изпълнението, за да могат да се установят резултатите и да се отчете тяхното въздействие. В контекста на ЕС оценяването се разбира като преценка на публичната намеса в развитието, съобразно резултатите, въздействията и нуждите, които намесата цели да задоволи.

Законът за регионално развитие (ЗРР, чл. 34, ал. 1) предвижда за изпълнение на документите за стратегическо планиране да се извършва последваща оценка, която може да включва:

- Оценка на ефективността и ефикасността на използваните ресурси;
- Оценка на общото въздействие;
- Анализ на факторите при изпълнението на Общинския план за развитие;
- Оценка на устойчивостта на резултатите;
- Изводи и препоръки относно провеждане на политиката за регионално и местно развитие.

В по-широк аспект, оценяването на плана за развитие е процес, свързан с подобряване на опита на администрацията в планирането и прилагането на публични програми и политики в областта на планирането и управлението на територията. Тя има важно значение, за да се идентифицират тенденциите, да се проследява прогресът, да се извлекат поуките, да се корелират действията с променящите се условия, да се отговори на новите предизвикателства, да се осигури отчетност, да се развие съответния капацитет на администрацията.

Съгласно съвременната теория и практика на управлението, процесът на оценка и наблюдение е неразделна функционална част от процеса на стратегическо управление. Последващата оценка на ОПР следва да предостави независимо мнение относно вътрешната и външна съгласуваност на документа, реалистичността на поставените цели спрямо постигнатите резултати, оценка доколко са подбрани подходящите приоритети за изпълнението им и адекватността на предприетите действия за реализацията им, да представи препоръки за адаптиране и модифициране на ОПР на базата на направения анализ, с оглед подобряването на качеството на документа и на целия процес по програмиране, на ефективността, въздействието, устойчивостта на резултатите от провежданите дейности, както и улесняване на процеса на вземане на решения, свързани с актуализацията на Общинския план за развитие и подготовката му за следващият планов период.

Оценката на въздействията е изключително сложен процес, който понякога налага някои оценки да се правят на по-късен етап. Сроктът за реализация на тези оценки обикновено е в рамките на 12-18 месеца.

За да се осъществи адекватна и обективна оценка на една публична политика трябва да се спазят следните изисквания:

- Получаване на надеждна и обективна информация, събирана от организации, които представляват публични интереси и са независими от институциите, отговорни за реализацията на оценяваните политики и програми.

- Създаване на предпоставки за обществен контрол върху реализацията на политиките и техните резултати – публична отчетност, отговорност и прозрачност на дейностите и резултатите от извършваната оценка.
- Предоставяне на възможности за промяна на оценяваните политики и програми въз основа на извършените независими оценки и анализи.

За да се прецени до каква степен са постигнати целите на политиките и програмите, те трябва да са формулирани по начин, който позволява подобна оценка. Това може да се извърши с **ясно формулирани стратегически цели, които се трансформират в очаквани резултати и измерими ключови индикатори.**

Осъществяването на оценката на база на определени показатели преминава през пет последователни фази:

- дефиниране на обекта и целите на оценката;
- подготовка на оценката;
- събиране на информация за стойностите на показателите, въз основа на които се извършва оценката;
- анализ и интерпретация на стойностите на показателите;
- отразяване на резултатите от оценката при реализацията на политиката/ програмата.

Поставянето на целите на мониторинга или оценката е целесъобразно да бъде съобразено с правилото SMART⁸.

Може би **най-прецизната и полезна** в практически план комбинация от термини, определяща една цел като „добра SMART цел“ е следната:

- **S** (Specific) – Целта следва да е специфична;
- **M** (Measurable) – Целта следва да е измерима;
- **A** (Accepted by you and/or others) – Целта следва да е приета от хората, които ще работят по нея;
- **R** (Realistic) – Целта следва да е реалистична;
- **T** (Time-bound) – Целта следва да е ориентирана във времето, т.е. с някакъв краен срок.

Това означава те да бъдат:

1. **Конкретни и еднозначни** – достатъчно точни и ясни, да не дават възможност за различни тълкувания, да бъдат разбрани по еднакъв начин от всички.
2. **Измерими** – да определят желано бъдещо състояние, така че да е възможно да се провери дали целите са постигнати, или не. Желателно е целите да имат количествено изражение или да се основават на комбинация от описание и скали за измерване.
3. **Приемливи** – да бъдат приети от всички, от които се очаква да поемат отговорност за тяхното постигане.

⁸ <https://www.novavizia.com/smart-cel/>

4. **Реалистични** – да бъдат амбициозни, но изпълними, смислени и мотивиращи за тези, които отговарят за тяхното постигане.
5. **Обвързани със срокове** – изпълнението им да бъде свързано с определена дата или период.

Различаваме няколко вида индикатори:

- **Индикаторите за оценка** трябва да бъдат съобразени с целите на политиката. Обикновено се разграничават три йерархично структурирани цели – общи, конкретни и оперативни.
- Индикаторите трябва да бъдат верифицирани спрямо целта, която се предполага, че обслужват, т.е. те трябва да позволяват да се измери до каква степен една политика е била правилно изпълнена и нейните цели са постигнати.
- **Индикаторите за ресурси** предоставят информация за финансовите, човешките, материалните, организационните или регулаторните средства, необходими за изпълнението на политиката.
- **Индикаторите за продукти** се отнасят до продуктите, които се очаква да бъдат произведени (или услугите, които трябва да се предоставят) чрез реализацията на политиката. Индикаторите за резултатите отразяват непосредствените влияния на програмата върху целевите групи, бенефициентите, преките адресати на политиката/програмата.
- **Индикаторите за въздействие** се отнасят към по-широките последици от политиката извън прякото и непосредствено влияние върху целевите групи. Те включват например средносрочни въздействия върху:
 - a. преките адресати или бенефициенти;
 - b. хора или организации, към които политиката/програмата не е пряко насочена;
 - c. непредвидените въздействия.
- **Индикаторите за контекст** са валидни за цялата територия, население или поголеми обществени групи, без да се прави разграничение между тези, които са били обхванати от програмата, и тези, които не са били достигнати от нея.

Препоръчва се подборът на конкретните индикатори за извършване на оценката за постигането на целите на политиката/програмата да бъде съобразен и с някои важни изисквания, известни като RACER⁹:

- Relevant (подходящи), съобразени с целите, които трябва да бъдат постигнати.
- Accepted (приети), да се ползват с доверие от използващите ги заинтересовани страни.
- Credible (правдоподобни), да бъдат ясни за широката публика, без да се налага да бъдат подробно обяснявани.
- Easy (лесни) за наблюдение, опростени и не изискващи много големи разходи.

⁹ <https://books.google.bg/>

- Robust (устойчиви) на манипулации, регистриращи както положителните, така и отрицателните ефекти на оценяваната мярка.

3. Анализ на заинтересованите страни

След като чрез идентифициране на проблема се установи липсващото познание, може да се премине към втората фаза на мониторинга – анализ на заинтересованите лица¹⁰, организации и институции. От прецизното идентифициране и анализ на заинтересованите страни и от прилагането на най-подходящата стратегия за обхващането и включването им в процеса на мониторинга или оценката на политиката зависи и тяхната ефективност.

Анализът на заинтересованите страни има ключово значение за разбиране на социалния и институционалния контекст за осъществяването на една политика или програма.

Заклученията от този анализ могат да дадат своевременна и изпреварваща информация (особено чрез ex ante оценки) за това:

- кои са целевите групи и засегнатите страни от политиката (в положителна или в отрицателна насока);
- кой може да повлияе върху политиката (в положителна или в отрицателна насока);
- какви хора, групи от хора или институции трябва да бъдат привлечени при реализацията на политиката и по какъв начин да стане това;
- способностите и капацитетът на кои от участниците е необходимо да бъдат повишени и усъвършенствани, за да се гарантира тяхното пълноценно включване при осъществяването на съответната политика.

Анализът на заинтересованите страни, който при много мониторингови и оценяващи процедури се подценява, а понякога и се игнорира, има няколко важни функции:

1. Да бъдат разбрани потребностите, интересите, очакванията и страховете на целевите групи и заинтересованите страни.
2. Да бъде взето под внимание значението на тези потребности, интереси и нагласи и тяхното влияние върху политиката.
3. Да се изберат институциите и процесите, които ще бъдат обект на мониторинга/оценката.
4. Да се формулира стратегия за участие на заинтересованите страни в реализацията и оценката на политиката.

Третият етап се отнася до подготовката на мониторинга/оценката, която включва няколко основни елемента:

1. Избор на пряко и косвено заинтересовани страни, чиито интереси ще бъдат обект на анализ и оценка.
2. Определяне характера и вида на информацията, която ще се събира и анализира.
3. Избор на методика за извършване на мониторинг/оценка.

¹⁰ Мониторинг и оценка на публични политики и програми, Център за изследване на демокрацията.

4. Избор на изпълнител (вътрешен или външен), който да осъществи мониторинга/оценката.

Важен елемент от подготовката са съгласуването и **постигането на споразумение със заинтересованите организации и институции** по отношение на заданието за извършване на мониторинг/оценка, в т.ч. техните цели, методи за проучване, териториален обхват и времеви рамки.

Следваща стъпка от подготовката на мониторинга/оценката е определянето на заинтересованите страни и групите, чието мнение трябва да бъде отчетено. Един от ключовите фактори за осъществяването на успешен мониторинг/оценка е изборът на подходяща методика, която да отчита наличните ресурси (човешки, финансови и времеви). Освен съответствието на методиката с характера и целите на извършваната оценка основен критерий при избора на методите за оценяване трябва да бъде и приемането им от тези, които вземат решения, управляват и носят отговорност за реализацията на политиката/програмата.

Първата стъпка е идентифициране на заинтересованите страни, които играят ключова роля при реализацията на политиката и чието участие в оценката е наложително или желателно. Определянето на ключовите заинтересовани страни може да бъде подпомогнато, като се отговори на няколко основни въпроса:

- Кои са потенциалните облагодетелствани страни (целеви групи, бенефициенти) от реализацията на политиката?
- Кой може да изпита неблагоприятно въздействие?
- Кои са уязвимите групи?
- Кои са потенциалните поддръжници и противници на политиката?
- Какви са взаимоотношенията между заинтересованите страни?

Втората стъпка е свързана с анализ на възможните последици от реализацията на политиката, както и нейното потенциално въздействие върху интересите на заинтересованите страни. Може да се формулира група от въпроси, които подпомагат определяне интересите на ключовите заинтересовани страни, например:

- Какви са очакванията на заинтересованите страни от реализацията на политиката?
- Какви са възможните ползи и вреди за заинтересованите страни?
- Какви ресурси са в състояние или биха желали да мобилизират заинтересованите страни в подкрепа или противодействие на осъществяването на политиката?
- Кои интереси на заинтересованите страни противоречат на целите на политиката?

За някои институции и организации отговорите на тези въпроси могат да се получат като се извърши анализ на документи или се събере вторична информация. Оценката на интересите на някои неформални групи и местни общности изисква провеждането на консултации с тези заинтересовани страни. Цялата информация може да се обобщи и да се включи в матриците за анализ на заинтересованите страни.

Третата стъпка е за оценка на влиянието и значението на политиката за отделните заинтересовани страни, като обикновено се вземат предвид няколко съществени техни характеристики:

- Власт и статус – политически, социален и икономически;
- Контрол над стратегически ресурси;
- Неформално влияние;
- Степен на организираност;
- Властови взаимоотношения с други заинтересовани страни;
- Значение за изхода и успеха на политиката.

Четвъртата стъпка е свързана с разработването на стратегии за включване на заинтересованите страни в процеса на оценяване. Въз основа на предишните три стъпки може да се планира как заинтересованите страни да бъдат привлечени при осъществяването на мониторинга или оценката на политиката.

При избора на методиката трябва също да се има предвид, че е важно да се получи достатъчна по обем и изчерпателна по своето съдържание информация, за да се подпомогне формулирането на верни и надеждни изводи.

Не е препоръчително използването на свръхсложни методи за теренна работа. При избора на методи за събиране на данни и сформирание на екип влияние имат и фактори, свързани с професионалния опит на осъществяващите мониторинга/оценката, легитимността на вземащите решения, възприемането от страна на заинтересованите страни на целите и на резултатите от мониторинга/оценката.

Някои изисквания, които трябва да се имат предвид в този случай, са:

- професионализъм при подготовката и провеждането на мониторинга или оценката;
- взаимодействие с целевите групи и заинтересованите страни чрез активни дискусии и диалог с тях;
- прозрачност на първичните данни и процеса на интерпретацията и използването им;
- посочване на силните и слабите страни на използвания метод/и;
- честност и коректност при прилагането на методите;
- взаимно доверие и лично участие, създаващо чувство за принадлежност.

При подготовката на мониторинга/оценката трябва да се определи най-подходящото време за тяхното начало на провеждане, като се вземат под внимание потребностите, изискванията и очакванията на вземащите решения. По принцип мониторингът/оценката може да се осъществяват на всеки етап от програмния цикъл, но добре планираната оценка, която би могла да гарантира интегрирането на всички фактори, влияещи върху реализацията на политиката/програмата, трябва да започне още при тяхното формулиране. Друг важен въпрос е каква би била оптималната продължителност на мониторинга/оценката, тъй като понякога липсва време за продължителни изследвания.

Понякога заинтересованите страни могат да бъдат важни целеви групи, но в същото време да имат ограничено влияние върху политиката. Изискват се специални усилия тези заинтересовани страни да станат активни участници и да се гарантира удовлетворяване на техните потребности. Може да се планира как заинтересованите страни да бъдат привлечени при осъществяването на мониторинга или оценката на политиката, като задължително трябва да се вземат под внимание:

- Интересите, значението и влиянието на всяка заинтересована страна;
- Необходимостта от специални усилия за приобщаване на значими заинтересовани групи, които имат ограничено влияние;
- Адекватните форми за участие в осъществяването, мониторинга и оценката на политиката.

Включването на заинтересованите страни в подготовката и провеждането на мониторинга е от важно значение за успешната реализация на политиката или програмата. Съществуват няколко принципни начина на включване на заинтересованите страни¹¹:

1. **Предоставяне на информация** – заинтересованите страни получават информация за това, което вече е решено и планирано, за политики и програми, които вече са факт.
2. **Консултации** – заинтересованите страни се консултират за бъдещи политики и програми. При консултациите не се поема ангажимент изказаните мнения и становища на заинтересованите страни да бъдат взети под внимание.
3. **Функционално участие или сътрудничество** – заинтересованите страни са насърчавани да сътрудничат с оглед постигане на целите на политиката/програмата.
4. **Интерактивно участие или упълномощаване** – заинтересованите страни създават съдружия и партньорства с вземащите решения и провеждащите политиката или програмата още на ранните етапи от подготовката и разработването им, както и през целия период на тяхното осъществяване, мониторинг и оценка. Така се извършва прехвърляне на част от контрола върху вземането на решения и използването на ресурсите към заинтересованите страни, както и споделяне с тях на отговорността за резултатите от политиката/ програмата.
5. **Участие по инициатива на самите заинтересовани страни**, когато те самите проявяват инициатива да бъдат включени в осъществяването, мониторинга и оценката на политиката/програмата. Възможностите за такова участие до голяма степен зависят от това, до каква степен политиката/програмата създават благоприятни условия и предпоставки за разгръщане на самоинициатива, както и от волята на вземащите решения и носещите отговорност за реализация на политиката/програмата.

Основен метод за консултация е оценката на ползвателите (ОП). Тя е консултантска методология, използвана при работата по икономически, технологични, инфраструктурни, благоустройствени и други програми, за да се получи и разбере оценката на целевите групи и потребителите на резултатите от програмите. Оценката на ползвателите е метод за

¹¹ Mainstreaming Public Participation in Economic Infrastructure Projects. Overseas Development Institute. Briefing Paper 1998 (3) July; Participation and Social Assessment. Tools and Techniques, The World Bank, Washington, D.C., 2000.

събиране на информация, при който се оценява значението, което придават на определена дейност по изпълнение на политиката/програмата нейните основни ползватели. Основните цели на оценката на ползвателите са:

1. Мненията на потребителите и другите заинтересовани страни да достигнат до тези, които определят политиката или ръководят програмата.
2. Да осигури обратна връзка и възможности за ефективна намеса при разработването, реализацията, оценката и използването на резултатите от политиката/програмата.

Акцентът при този метод пада върху събирането на качествена информация, включително субективни мнения и оценки, които допълват достъпните количествени данни. В някои случаи и доколкото е възможно, за да се направят необходимите заключения, информацията се квантифицира (представя се чрез релевантни количествени индикатори). Размерът на извадката се определя в зависимост от желаната представителност и надеждност на информацията. Затова, въпреки че резултатите от оценката на ползвателите не винаги могат да се подложат на статистически анализ, те са нещо повече от любопитна информация. Системният характер на осъществяваната оценка и използването на разнообразни техники при събирането на информацията също повишават надеждността на изводите. Тези техники позволяват резултатите от оценката на различните групи ползватели да бъдат съпоставени и да се прецени до каква степен отделните мнения са валидни за цялата целева група на политиката/програмата. Освен описателна информация оценката на ползвателите трябва да предложи и конкретни препоръки за внасяне на изменения в действащи или планирани програми. Основни потребители на изводите и препоръките от оценката на ползвателите са управляващите органи и ръководителите на програми в различни международни и национални организации и институции. По тази причина трябва да се положат специални усилия за привличане на тези ръководители при извършването на оценката на ползвателите от първоначалния етап на планиране до анализа и окончателното представяне на резултатите.

4. Действия за прилагане на принципа на партньорство и осигуряване на информация и публичност

Принципът на партньорство е един от основните механизми за функциониране на Европейския съюз. Основното изискване при изпълнение на този принцип е активното участие на гражданското общество в процеса на разработване, мониторинг и оценка на проектите и стратегическите документи за развитие. Този принцип предполага прилагането на различни подходи за диалог и консултации на общинско и национално равнище, които да осигурят съвместното участие на местните и регионални власти, бизнеса и асоциациите на работодателите, синдикатите, неправителствените организации и други заинтересовани страни.

Ефективното планиране и успешното устойчиво и интегрирано развитие се основават на отворен и прозрачен процес с широко включване на гражданите и заинтересованите страни в различните етапи. Законът за регионалното развитие и правилника за неговото прилагане определят принципа на партньорство, публичност и прозрачност като ръководен принцип

на разработването и реализацията на ОПР. Местните политики и програми ще са ефективен инструмент за управление на Общината, единствено и само при активен обмен на идеи и консултации между заинтересованите страни по време на двата разграничени етапа на всяка една политика или програма, нейното разработване и нейната реализация.

В периода на разработването на всяка една политика, екипът трябва да представи публично проектите на нейните елементи, както и пълния документ с предложената стратегическа рамка и конкретни проекти и очакваните конкретни резултати за развитието на Общината и на нейната общност.

Различните механизми за представяне и дискутиране на работата по дадена политика насърчава публичното участие и провокира идеите на различните заинтересовани групи. Отчитането на разнообразните интереси и съображения е възможност за балансиран, реалистичен и отразяващ местната специфика документ. По време на етапа на разработването на дадена политика екипът се ръководи от следните принципи:

- Осъществяване на достъпен процес, съобразен с целта;
- Получаване на актуална информация по целия обхват на дадената политика;
- Осигуряване на равен достъп и представителство на различните заинтересовани страни;
- Сътрудничество на принципа на равнопоставеност и зачитане на гражданските и човешките права;
- Включване на предложения от процеса на обсъждане на политиката във формирането на нейната аналитична и стратегическа част.

Включването на гражданите и заинтересованите партньорски организации от територията на Общината в процеса на местното стратегическо планиране и програмиране, на етап разработване на местната политика, включва три основни компонента: информиране, консултиране и вземане на съвместни решения. С цел осигуряване на прозрачност и информираност на заинтересованите страни и участниците в процеса на формирането и прилагането на местната политика за интегрирано устойчиво развитие, относно очакваните резултати и ползи за местната общност, както и за да се мотивират заинтересованите страни за активно участие в процеса на реализация, трябва да се извършат редица дейности, които са описани по-долу, разделени на няколко типа.

Процесът на провеждане на мониторинг и наблюдение на изпълнението на конкретни политики за развитие се реализира при спазването на следните основни принципи:

- Всеобхватност на обектите на мониторинг;
- Откритост и прозрачност;
- Независимост и безпристрастност;
- Взаимен контрол, информираност, координация и взаимопомощ в действията на субектите на вътрешния мониторинг;
- Наличие на ясни правила и процедури за провеждане на мониторинг;
- Партньорство и взаимодействие с всички заинтересовани страни.

Дейностите, извършени в подготовка на една политика изискват включването на следните инструменти:

- Анкетни проучвания;
- Интервюта и фокус групи;
- Обществени обсъждания и др.,

Докладите от проведените допитвания трябва да послужат за информационна база при разработването на съответната политика. За целта е необходимо разработващият политиката екип, да получи пълното съдействие от страна на Общината при идентифицирането на всички основни заинтересовани страни намиращи се на нейната територия – административни (общински и държавни), неправителствени организации, браншови, училища и др.

Необходимо е да бъде осигурен минимумът от начална информация за изготвяне на аналитичната и стратегическата част на дадената политика/програма. Тази информация се представя при провеждането на фокус-групите в които трябва да се включат представители на общинската администрация и на заинтересованите страни, както и при провеждането на дълбочинни интервюта с важни участници при създаването на дадената политика/програма.

Активно трябва да се използва и **сайтът на общината** като се публикуват обсъжданията и разработвани проекти, включени в дадената местна политика, за да може всеки гражданин който проявява интерес, да се запознае с дадените разработки.

Във връзка с оформената визия и стратегическа част, трябва да се проведе **обществено обсъждане**, на което да се поканят всички заинтересовани страни, които да приемат стратегическата рамка на дадената политика.

Прозрачността при осъществяване на една местна политика/програма трябва да се осъществи на множество нива и целенасочено да включва широк кръг от заинтересовани страни.

На първо място мерките за комуникация и публичност, и в този смисъл, за осигуряване на прозрачност на проектите от съответната публична политика, трябва да се осъществяват от една страна чрез формалните процедури, осигуряващи такава в българското законодателство, а именно процедурите, залегнали в ЗУТ, ЗООС, ЗОП, ЗПЧП, ЗК и др. В допълнение на тази рамка, в самия План за реализация на съответната политика/програма трябва да залегнат мерки, включващи консултации със заинтересованите страни, и по този начин постигане на прозрачност и включване както на гражданите, така и на широка група експерти на различните нива.

Има няколко предизвикателства, които трябва да бъдат решавани чрез използването на нови и на разнообразни канали за комуникация, а именно: Едно от предизвикателствата е свързано с използваната терминология в стратегически и планови документи, която не винаги е разбираема за гражданите. В допълнение на това, при стартиране на работата по всеки един проект, отвъд формалните процедури за прозрачност, залегнали в българското законодателство, трябва да бъде допълнително разработена ясна схема за партньорство и

механизми за участие на всички заинтересовани страни и тя да бъде разпространена сред тях директно и максимално широко. По този начин всички потенциални партньори ще са достатъчно ясно осведомени за това, което цели да постигне всеки проект и залегналите в него дейности, в които те биха имали интерес да се включат и да допринесат за тяхната успешна реализация. Същевременно трябва да се подчертае, че нуждата от инициативи генерирани „отдолу - нагоре“ от гражданите, както и техният интерес към активно участие в решаване на проблемите на общината, не са очевидни за тях. Тази съществуваща консервативна позиция не може да не бъде взета предвид като обективна пречка за включване на гражданите в дейностите по изпълнение на политиката/програмата и нейния мониторинг. Като допълнително предизвикателство за прозрачността и включването на партньорите трябва да бъде посочен и обективният проблем на продължаващото затруднение между секторната и между институционална комуникация и слабата активност, което значително стеснява перспективите на планирането и проектната дейност. Важно допълнение е да се използват новите комуникационни възможности, които онлайн платформите, ГИС и социалните мрежи разкриват. За целите на широкото включване в изпълнението на политиката те трябва да бъдат изключително активно ползвани, тъй като имат някои от следните предимства:

- могат достъпно да представят процеса на изпълнение на политиката;
- могат да разширяват и да разработват мрежата на активните медиатори;
- могат да се представят по достатъчно достъпен начин дейностите по изпълнение на политиката и на нейните ефекти за широката общественост и същевременно дават възможност за отворен диалог и обратна връзка към координиращото процеса звено;
- могат да служат за публичен архив на вече положените усилия по разработване и изпълнение на политиката, достъпен за максимално широка оценка от гражданите, включително такива, които вече не живеят постоянно на територията на общината, или такива, които биха искали да отидат да живеят в нея;
- поддържат достъпни бази данни, включително даващи възможност за проследяване на процеса по включване и оценка на успешните и неуспешните начини, по които се представя информацията.

Важно изискване е да се направят и предварителни проучвания на контекста и нагласите на заинтересовани страни с цел адаптиране на изпълнението на даден проект спрямо тях и техните потребности. Тъй като подобен процес би могъл да доведе до определена консервативност в резултатите, защото ще отчита само съществуващите условия, като негово допълнение могат да се предвидят паралелни процеси по комуникация и образование на заинтересованите страни относно възможности, ефекти и добри практики при изпълнението на даден проект. Като цяло предварителните проучвания би трябвало да включват широк спектър методи, с акцент работа „на място със заинтересовани страни“ – с цел съчетаване на аналитичните с консултативните методи.

Представянето и комуникирането на резултатите от моделите по достъпен начин, като се извеждат добри практики и подходящи случаи, получени при предварителните проучвания, и чрез представянето им на обучения, семинари и други форми за учене през целия живот, се улеснява участието на заинтересованите страни в тях. Успешното провеждане на всички

тези мерки, при спазването на съществуващата нормативна база, гарантират прилагане на принципа на партньорство.

5. Основни методи за събиране на информация при мониторинга и оценката на публичните политики и програми

Мониторингът и оценката на политики са свързани със събирането на първична и вторична информация, включително чрез различни социологически методи за събиране на данни.

При стартирането на всяко едно емпирично изследване е важно да се дадат следните отговори:

Кой? – Това е въпросът за екипа, който ще провежда изследването. Колко хора са ни нужни за неговото провеждане? Имат ли нужната квалификация? С какъв опит са?

Какво? – Това е въпросът за методите. Какви методи ще използваме – качествени, количествени или комбинация от двете?

Къде? – Това е въпросът за мястото на провеждане на изследването. Ще има ли работа на терен или не? Ще има ли работа в библиотеки или не? Ще има ли работа в Интернет или не? И т.н.

Кога? – Това е въпросът за сроковете. Колко време ни е нужно за провеждане на изследването? А с колко време разполагаме?

Защо? – Това е въпросът за целта на изследването. Какво искаме да разберем/научим от това емпирично изследване? На какви въпроси търсим отговори?

Как? – Това е въпросът за задачите на изследването. Каква е последователността от стъпки, които трябва да изпълним, за да постигнем целта? Какъв е алгоритъмът на изследването?

Отговорите на тези въпроси ще ни помогнат по-добре да планираме и да организираме изследването. Ще ни дадат яснота с какви ресурси разполагаме, какви цели преследваме и как най-добре да постигнем целите на изследването с разполагаемите ресурси.

Мониторингът и оценката трябва да се основават на стратегия, която очертава генералната ориентация, специфичните методи и процедури при събирането на необходимата информация и нейния анализ. Според типа на получаваната информация и начина на нейното събиране методите на изследване най-общо се разделят на две големи групи – **количествени и качествени**.

При количествените методи се събира квантифицирана информация, която като правило се отнася до по-големи съвкупности и се подлага на статистическа обработка и анализ. Те осигуряват висока степен на представителност на получените данни.

В процеса на мониторинг и оценка на публични политики и програми широко се използват и качествените методи. Основна отличителна характеристика на тези методи е тяхната по-ниска степен на структурираност и по-голямата интензивност при общуването с лицата, от които се събира информация.

Чрез използването на тези методи се отразяват по-дълбоко техните характеристики и богатството на контекста, за който се отнасят събираните данни.

Основните методи и техники за събиране на информация са представени в следващата таблица.

Основни методи и техники за събиране на информация

Количествени методи	Качествени методи
1. Допитване (пряка анкета и структурирано интервю); 2. Контент-анализ; 3. Вторичен анализ на данни; 4. Социален експеримент.	1. Кабинетно проучване; 2. Дълбочинни интервюта; 3. Дискусии във фокус групи; 4. Проективни и ролеви методи; 5. Наблюдение чрез участие (включено наблюдение).

Различните методи притежават различни възможности и затова имат специфични ограничения, които често се използват в комбинации. За целта трябва да се извърши такова съгласуване между тях, че получените чрез различните методи резултати да бъдат съвместими помежду си. Ето защо от голямо значение е разумният подбор на методи и техники, които ще се използват във всеки конкретен случай. Затова при избора на релевантни методи и техники за събиране на данни трябва да се отговори на някои въпроси. Най-важните от тях са:

- **Каква информация да се събира?**

Този въпрос изисква да се определи точно какви са проблемите и целите на оценката на политиката/програмата, за които трябва да се събира информация и кои методи за събиране на социална информация и анализ са подходящи в конкретната ситуация. След това идентифицираните проблеми трябва да се перефразират, докато се стигне до конкретните въпроси, на които се търси отговор.

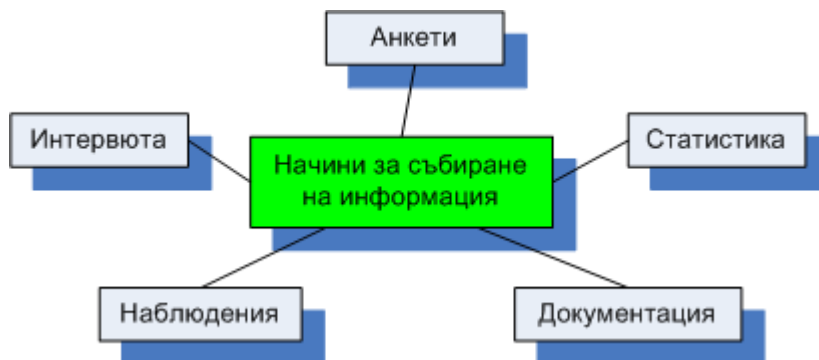
- **От кого да се събира информация?**

Важно е точно да се определи какви социални субекти и кои социални групи ще се изследват, за да се събере търсената информация. При решаването на този въпрос най-съществени са три фактора: заинтересованост, информираност и достъпност на източника на информация (социална група или конкретни респонденти).

- **По какъв начин да се събира информацията?**

Трябва да се държи сметка, че хората не притежават професионалната квалификация на учения и не владеят научната терминология и затова въпросите трябва да са съобразени с тяхното ниво на компетентност. От друга страна, във всяко общество съществуват специфични културни модели, които правят някои въпроси нежелани и/или принуждават хората да дават неверни или неискрени отговори. Затова, когато методът за събиране на информация предполага общуване с хора, отговорите на редица въпроси могат да се получат опосредствано.

За да се справите добре със задачата за анализ е необходимо да разполагате с надеждна информация за дадената социална група и за нейното обкръжение. Тази информация може да съберете по различни начини. Важно е да познавате съответните техники и да подберете най-подходящите за всеки конкретен случай. В следващата схема са показани най-общо някои основни методи за събиране на информация.



Изборът на методите и техниките за събиране на информация е особено важен за обективността на всяка информация, която трябва да отчита:

1. Особеностите на проблемната ситуация, изискваща събиране на информация за осъществяване на мониторинг или оценка.
2. Съдържанието на целите и задачите, които си поставят мониторингът/оценката.
3. Изискването за ангажираност на целевите групи, изпълнителите и другите заинтересовани страни.

Освен от тези три основни фактора изборът на методи зависи и от субективната преценка на екипа, извършващ мониторинга/оценката. Този субективен избор се гради на натрупаните познания и опит при прилагането на различните методи и техники за анализ. Върху избора на методи влияят и някои обективни фактори и ограничения като:

- времето, с което се разполага за изработване на дадена оценка;
- финансовите ресурси;
- особеностите на целевата група.

Методи за събиране на информация:

1. **Допитването** е най-разпространеният количествен метод за събиране на информация за субективния свят и поведението на изследваните лица.

То може да бъде **изчерпателно** или **извадково** в зависимост от това, дали се достига до всички единици от дадена съвкупност, или е избрана само част от тях. Обособени единици на изследването могат да бъдат не само отделни лица, но и различните социални обекти, обединени от някакъв общ признак – домакинства, училища, болници, общини и др. Пълното множество от такива единици се нарича генерална съвкупност. Когато броят на единиците в генералната съвкупност е твърде голям, за да бъдат обхванати всички, се избира една част от тях (т.нар. извадка) за участие в допитването. Начинът, по който се определя тази част, се нарича метод на подбор. Колкото по-голям е абсолютният размер на

извадката, толкова по-голяма е степента на представителност на данните. Обикновено при допитванията се използват извадки с обем от 500 до 2000 души, като най-разпространени са извадките с големина 1000-1200 респонденти.

При **квотния метод на подбор** изследователите трябва да разполагат с информация за основните структуроопределящи съотношения в генералната съвкупност. Например възможно е да липсва списък на пълнолетните жители на даден град, но е известна тяхната демографска структура по пол, възраст, образование, етническа принадлежност или други признаци, които са важни за целите на конкретната оценка. Тогава извадката се моделира така, че по тези признаци тя да възпроизвежда реалните съотношения в генералната съвкупност.

Съществува и метод за подбор, който не се извършва от изследователя – т.нар. **„метод на отзовалите се“**. При него въпросите от допитването се обявяват публично или на място, достъпно само за интересуващата ни съвкупност, например в средствата за масова информация, в интернет, в магазини, в обществени учреждения, изпращат се по пощата и др. Основният недостатък на този метод е, че отзоваването зависи повече от психологическите нагласи на изследваните лица, отколкото от степента им на заинтересованост и информираност по съответния проблем. Като правило тези изследвания се характеризират с малък дял на отзовалите се на поканата за участие в изследването. В този случай като правило проучванията не могат да бъдат представителни нито за цялата съвкупност, нито за отделни групи в нея.

Допитването може да бъде **стандартизирано, полустандартизирано или нестандартизирано** (свободно) според вида и формата на въпросите, включени в него. Когато всички въпроси са „открити“, т.е. зададени са в свободна форма, без да са посочени определени отговори, допитването е нестандартизирано. Когато след всеки въпрос са посочени и възможните отговори, а респондентът трябва да избира от тях (т.нар. „закрити“ въпроси), то е стандартизирано.

Съществуват някои **правила за формулиране на въпроси и отговори**, чието спазване осигурява максимална достоверност на отговорите на респондентите. По-важните от тях са:

- Въпросите и отговорите не бива да съдържат внушение, което по един или друг начин да насочва изследваните лица към определени отговори, да прави някои отговори по-желани или по-престижни, създавайки изкуствена възможност те да бъдат давани по-често от други.
- При „закрит“ въпрос (т.е. предварително се формулират възможните отговори), трябва да се предвидят всички възможни случаи независимо от очакванията колко респонденти ще отговорят на всеки от тях.
- Въпросът и всички отговори трябва да са формулирани по равностоеен начин, така че различните отговори да носят еднаква смислова стойност.

Самият процес на анкетиране или интервюиране трябва да се извършва от специално подготвени лица. Съществуват множество принципни правила за поведението и външния вид на анкетаторите, но освен това при всяко конкретно допитване те трябва да получат

писмени инструкции: *в какъв период да работят, какви условия да изпълняват и как да действат при възникването на една или друга проблемна ситуация.* Ако възникне непредвидена в инструкциите ситуация, те са длъжни и трябва да им е осигурена възможност в най-кратък срок да се консултират с изследователския екип. Основно правило е, че в подобни случаи анкетаторът/интервюерът не бива да взема самостоятелно решение – не защото е неспособен да вземе решение, а защото в една и съща ситуация различните хора биха взели различни решения. Това от своя страна поставя в неравностойни ситуации различните респонденти и така изследователите са лишени от възможността да унифицират и контролират условията, при които се получават отговорите на въпросите.

Според формата на общуване с респондентите допитването се разделя на два големи вида – **анкета** (когато лицето само чете и отговаря в писмена форма на въпросите в анкетната карта) и **структурирано интервю** (когато въпросите се четат и отговорите се регистрират от интервюер).

При избора между анкета и интервю трябва внимателно да се преценят множество фактори: какво е най-ниското образователно ниво в интересуващата ни съвкупност, каква е дължината и сложността на въпросника, присъстват ли в него лични и „неудобни” теми, има ли в нея групи с лошо здравословно състояние и т.н.

Анкетата е писмено формулиран набор от въпроси, в който респондентите записват своите отговори, обикновено в рамките на тясно определени алтернативи. Анкетирането е ефективен механизъм за събиране на данни, когато изследователят знае точно какво се изисква и как да измери променливите, които го интересуват.

Изборът на анкетирането, като метод за събиране на данни, може да бъде ограничен, ако изследователят трябва да достигне обекти/хора с много ниско образование. За повечето организационни изследвания, обаче, след като променливи за изследването са идентифицирани и инструментите за измерване за тях са били открити или направени, анкетата е удобен механизъм за събирането на данни. Полевите проучвания, сравнителни изследвания и експериментални проекти често използват анкети за измерване на променливите, които ни интересуват.

Видовете въпроси могат да бъдат:

- Отворени-Затворени,
- Позитивни-Негативни;
- Дихотомни въпроси (да/не)

Анкетите са най-често използваният метод за събиране на данни. Важно е да се знае разликата между добрите и лошите анкети. Принципите на дизайна на анкетите се отнасят до начина, по който са формулирани въпросите и тяхното измерване, т.е. как е разработена цялата анкета. За да се сведе до минимум ограниченията при анкетите и грешките в измерването, всички принципи трябва да се следват внимателно. Анкетите са най-полезният метод за събиране на данни, особено когато голям брой хора трябва да бъдат достигнати на широка територия. Анкетите са популярен метод на събиране на данни, защото изследователите получават данните сравнително лесно и отговорите на анкетите лесно се кодират. Когато се използват валидирани инструменти, резултатите от

проучването са в полза на научната общност чрез възможността за възпроизвеждане на резултати и са допълнения към теоретичната база.

Интервюто е неподходящо в случаите, когато се засягат теми, по които хората се въздържат да говорят. По-голяма е вероятността те да споделят нещо пред анонимността на белия лист, отколкото пред непознат интервюер, колкото и висока да е неговата компетентност.

За целите на мониторинга и оценката на публични политики и програми широко се използват и качествените методи. Основна отличителна характеристика на тези методи е тяхната по-ниска степен на структурираност и по-голямата интензивност при общуването с лицата, от които се събира информация. По този начин се отразяват по-задълбочено техните характеристики и богатството на контекста, за който се отнасят събираните данни. Броят на изследваните лица е ограничен и получаваната информация рядко е представителна за по-големи социални групи.

В хода на прилагането на количествените и особено на качествените методи могат да се използват и някои специфични допълнителни техники за социален анализ.

Някои от най-често използваните качествени методи и техники при събирането на информация са следните: Дълбочинни интервюта; Дискусии във фокус групи; Проактивни и ролеви методи; Наблюдение чрез участие (включено наблюдение).

2. Контент-анализ (анализ на съдържанието)

При този метод се изучават мнения, нагласи, позиции, които вече са отразени върху текст, визуален или аудиоматериал. Най-общо контент-анализът проучва структурата на комуникацията, стремейки се да даде отговор на пет основни въпроса: *кой съобщава нещо, какво е съобщението, към кого е отправено то, как и с какъв ефект е разпространено.*

В зависимост от конкретните цели се търси отговор на всичките пет въпроса или на част от тях чрез мрежа от теми, описващи изследователския проблем. Когато се анализира текст, се борави с езикови категории – конкретни думи, изрази или определени части на речта.

Анализът на съдържанието може да бъде много полезен например когато се оценява важността и/или актуалността на определен обществен проблем, към който е ориентирана политиката/програмата и извършваните мониторинг или оценка. Значимостта на този проблем може да бъде оценена посредством анализ на степента на неговото присъствие в националните или местните медии. Освен това може да бъде анализиран и специфичният контекст, в който този проблем се разглежда като значим за определени социални групи и тяхното специфично отношение към него. Възможно е да бъдат открити и конкретни аргументи „за” или „против” вземането на подходящи решения или извършването на определени действия, насочени към решаването на проблема. Ценно би било и идентифицирането на алтернативни решения на възникналия проблем, които се предлагат от различни заинтересовани страни. Като цяло анализът на съдържанието има и това предимство, че може да бъде осъществен по-бързо и със значително по-малко разходи, отколкото допитванията.

3. Вторичен анализ на данни

Когато се събират данни за вече отминал период, необходима е предварителна информация, за да се осъществи оценката, или няма достатъчно време и/или възможност да

се провежда самостоятелно изследване за събиране на нова информация, могат да се потърсят статистическа информация или данни от вече проведени изследвания. Тази информация се анализира отново от гледна точка на актуалния изследователски проблем и ако е необходимо и възможно, данните от наличните проучвания се подлагат на вторична статистическа обработка. Това дава възможност да се проследят мненията и нагласите на онези специфични групи, които са обект на конкретната оценка.

Основните предимства на вторичния анализ на данни могат да се обобщят така:

- той е по-евтин от самостоятелното събиране на първична информация за конкретната оценка;
- осигуряването на вторични данни е значително по-бързо;
- набавянето на вторични данни е свързано с по-малко труд и заети с тази дейност лица;
- събирането на вторични данни е с по-ниска степен на сложност и риск от събирането на първична информация;
- съществуват въпроси, по които не е възможно събирането на първични данни.

Например само оторизирана държавна институция е в състояние да изисква от фирмите информация за икономическите и финансовите показатели за тяхната дейност. При използването на вторични данни трябва да се вземат под внимание и три съществени ограничения:

- първо, понякога е трудно да се открият подходящите за целите на оценката вторични данни;
- второ, често липсват показатели за надеждността и точността на тези данни;
- трето, вторичните данни невинаги са актуални.

4. Социален експеримент

В някои по-редки случаи при събирането на информация във връзка с извършването на мониторинг и оценки на политики/програми могат да се проведат и социални експерименти. Тяхната основна цел е да се открие, потвърди или отхвърли наличието на определени причинно-следствени връзки между две или повече променливи. Подобна ситуация може да възникне, ако оценяващите се интересуват например дали по-широката информираност на населението за дадена програма увеличава готовността за лично участие в нейната реализация или дали участието в обсъждането на програмата намалява съпротивата срещу нейното осъществяване. В тези случаи се установява и ако е възможно се измерва количествено какво е влиянието на определен фактор (причина) върху дадено следствие (резултат). Като факторни променливи могат да се разглеждат както минали, така и бъдещи (възнамерявани) действия, свързани с определена политика или програма.

Качествените методи позволяват прецизен анализ на поведението и мотивацията на гражданите и техните организации. Методът предлага задълбочен поглед върху начина, по който гражданите възприемат проектите/услугите на една община, и формират своите нагласи за включване, подкрепа или отвърляне.

Има различни начини за събиране на **качествени данни**, в зависимост от целите, които си поставя една община и предмета на съответното изследване. Получените от качествени проучвания резултати са по-скоро описателни, отколкото прогнозни. Фокус-групите и дълбочинните интервюта, в комбинация с включеното наблюдение, могат да идентифицират какво определя удовлетвореността на гражданите от резултатите от определен проект или услуга, обслужването и отношението на администрацията.

1. Кабинетно проучване (Desk research)

Въпреки различията, има един качествен метод, с който винаги може да се започне, и това е т.нар. кабинетно проучване. Името му идва от това, че при него няма нужда от работа на терен. Изследователят търси необходимата му информация от вече налични източници, като това може да става както офлайн (например в библиотеки), така и онлайн (например в интернет). Кабинетното проучване се използва при подготовката на самото емпирично изследване. Основната му цел е да ни даде най-обща информация за предмета на изследването. Дали този предмет е изследван вече от други изследователи? Какви емпирични методи са използвали те? Какви резултати са получени? Дали този предмет не е обект на юридическа регулация? Има ли и какви са етичните ограничения при неговото изследване? От предходните изследвания, ако има такива, останали ли са „бели полета“, има ли двусмислени, неочаквани и/или нелогични резултати, които изискват ново емпирично изследване?

Отговорите на тези въпроси са много важни, защото те ще ни помогнат по-добре да опишем предмета, обекта, обхвата, задачите и хипотезите на нашето собствено изследване, както и ще ни улеснят в избора на метода на изследването.

2. **Дълбочинните интервюта** обикновено се прилагат, когато трябва да се отрази мнението на т.нар. „експерти“. Експертите са лица с висока степен на информираност в специфична област. Това не са само професионалисти и тесни специалисти, но също и хора, които поради различни обстоятелства имат повишен интерес и натрупан опит и познания в дадена област. Най-често експертите се подбират типологично, като броят им обикновено е не по-малък от 10 и не по-голям от 25-30 души.

Както личи от името, дълбочинното интервю е интервю, при което се цели да се достигне до дълбочината на изследвания предмет. Често дълбочинното интервю се нарича и полуструктурирано интервю, тъй като не се използва въпросник с предварително формулирани въпроси и предварително формулирани отговори, а се използва т.нар. „гайд“. „Гайдът“ представлява набор от теми (въпроси), по които трябва да се проведе разговор с изследваните лица. Много често всяка тема (въпрос) е съпроводена с подтеми (подвъпроси). Обаче нито основните теми (въпроси), нито подтемите (подвъпросите) имат предварително фиксирани отговори. Целта е изследваните лица да отговорят в свободен текст, колкото е възможно по-подробно. При дълбочинните интервюта е изключително важна ролята на интервюера.

Много важно е интервюерът да „разчупи леда“, да изгради доверие в изследваните лица и да ги стимулира да отговарят изчерпателно и подробно. Не е желателно отговорите да бъдат само с една дума или с едно изречение. За да се получат повече подробности, се използват допълнителните въпроси. Също така е важно изследваните лица да отговорят на всички въпроси. Не е допустимо отпадането на въпрос. За тази цел е възможно редът на

въпросите да бъде различен при различните изследвани лица. Ако интервюерът се сблъска с отказ за отговаряне на даден въпрос, той трябва да прескочи този въпрос, и по-късно, когато ситуацията е по-благоприятна, отново да се върне към него.

В същото време е важно интервюерът да не насочва отговорите на изследваните лица и да не ги сугестира. Целта е да получим автентичното мнение на изследваните лица, а не мнението такова, каквото ни се иска да бъде. Интервюерът не бива и да дава оценка на мнението на изследваните лица – нито като одобрение, нито като критика.

Макар че в случая няма нужда от голям екип, изисква се висока квалификация и опит на изследователите. Обичайната продължителност на едно дълбочинно интервю е между един и два часа. Това поставя въпроса за регистрацията на първичните данни. Обикновено на дълбочинните интервюта се прави аудио запис, но задължително се иска съгласието на изследваното лице. При отказ се водят теренни записки. Препоръчително е теренните записки да се водят и при съгласие за аудио запис, тъй като са възможни смущения и ниско качество на записа. Преди анализа трябва аудио записите да се транскрибират, т.е. да се запишат на хартия. Транскрибирането обаче не е просто записване на думите, трябва да се предадат, доколкото е възможно, и интонацията, паузите, ударенията и т.н. За целта се използва унифицирана система от специални символи. Целта е транскрибираният запис да може да бъде анализиран и от други изследователи, а не само от интервюера.

След приключване на допитването изследователският екип трябва да извърши **проверка на работата на част от полевите сътрудници** (анкетъори и/или интервюери).

3. Дискусии във фокус групи Този метод придобива голяма популярност през последните години и е най-разпространеният качествен метод за събиране на данни. Наименованието на метода произлиза от това, че вниманието се фокусира върху една проблемна област и дискусията се води не с един, а с няколко събеседници. Предимствата на фокус-груповата дискусия спрямо дълбочинните интервюта са две.

Първо, вместо да се направят 8-10-12 дълбочинни интервюта с обща продължителност между 8 и 24 часа, се прави само една дискусия с продължителност между един и два часа. По този начин се пести време.

Второ, събирането на повече участници и включването им в дискусия води да взаимно индуциране на отговори и по този начин съвкупността на получените отговори ще е по-голяма от простата сума на отговорите на всяко изследвано лице, ако с него би било проведено дълбочинно интервю.

Обикновено броят на участниците във фокус-груповата дискусия е между 8 и 12 човека. При тяхното рекрутиране трябва да се спазват няколко правила. Дискусиите се ръководят от опитен водещ (модератор), който въвежда темите и насочва хода на обсъжданията.

Фокус групите играят ролята и на форум за изказване на лични мнения, тревоги и опасения, за обсъждане на спорни въпроси между участниците, както и за определяне на потенциалните полета на съвместно действие. Груповите дискусии дават възможност и за кръстосана проверка (cross-check) на информацията, която е била събрана посредством други техники, и могат да се използват, за да се осигурят по-разнообразни и надеждни резултати.

За да са успешни груповите дискусии, е необходимо:

Първо, да бъде разработен сценарий на дискусията. Изследователските задачи е необходимо да се трансформират в серия от теми и въпроси, на които трябва да се даде отговор и да се обсъдят по време на дискусията. Сценарият на дискусията обаче има отворен характер и не е целесъобразно да се изготвя формализиран въпросник, който да се чете на респондентите. Добре е да се проявява гъвкавост при реализацията на предварителния сценарий, за да не се ограничава и формализира дискусията. Много важно е да се изслушват с разбиране участниците в обсъждането и да се създадат условия за свободна и непринудена обмяна на мнения. Стриктното придържане към изготвения списък от въпроси може да доведе до загуба на спонтанността и свободата на комуникация.

Второ, избор на участници. При подбора може да се следват две стратегии в зависимост от темата и целта на дискусията.

При едната стратегия съставът на фокус групите може да се определи въз основа на обща характеристика на участниците (експерти, безработни, самотни майки, хора от определена етническа група, жертви на престъпление и т.н.). Това не означава, че членовете на групата ще изразят само едно мнение или ще приемат всички изказани аргументи безрезервно. Чрез този метод се установяват типичните нагласи и ориентации на участващите по отношение на разискваните теми. *При тези дискусии се разчита преди всичко на груповото взаимодействие и стимулиращата роля на чуждите мнения върху активността на участниците.*

При втората стратегия стремежът е да се представят различни социални позиции и различни гледни точки – например представители на различни уязвими социални групи. В зависимост от целите на конкретната оценка е *възможно да се съставят групи от членове с разнородни характеристики. Групите биха могли да се формират и на база резултатите от предишни изследвания.*

Трето, ефективно ръководство на дискусията. Основна фигура при провеждането на фокус групите е водещият на дискусията (модераторът). Добрият модератор трябва да осигури възможност на всеки участник да се изразява свободно, без притеснение и без оказване на натиск върху възгледи, идеи, опасения и несъгласия с останалите участници. Важно е модераторът да установи пълноценен контакт с всеки участник, като слуша внимателно, проявява уважение към различните гледни точки, избягва употребата на технически, професионални или жаргонни термини, които са трудно и нееднозначно разбирани. Необходимо е правилно да се ориентира за продължителността на обсъжданията по всеки отделен въпрос, да притежава усет към изчерпването на дадена тема и плавно да превключва към въвеждането на нов проблем. Разговорът се разгръща по основните предварително набелязани теми и въпроси, като целта на модератора е да разграничи различните становища, оценки и практики на участниците. В заключителния етап на дискусията стремежът е да се намери сходство в становищата и оценките, които да се споделят от всички, като се оценят потенциалните възможности за постигане на консенсус. Това може да се постигне както въз основа на мнения, споделени от участниците, така и на предложения на водещия или предварително зададени алтернативи от изследователския екип. *Възможността за изработване на консенсус между различни позиции, която дава методът на груповите дискусии, го прави особено ценен и предпочитан при оценката на публични политики и програми.*

Четвърто, анализ и интерпретация на резултатите. Резултатите от дискусиите във фокус групите трудно се поддават на квантифициране. Поради богатството и разнообразието на изказваните идеи и становища обикновено всеки анализатор може да открие нещо, което

съвпада с неговите възгледи. Опасно е, ако той се поддаде на изкушението да подкрепи собствените си разбирания чрез тези мнения, които са в съответствие с тях. Продуктивният анализ изисква да бъдат обхванати всички оценки, твърдения, наблюдения или възражения по всяка тема. Когато се представят получените коментари по време на дискусиата, не е достатъчно те да бъдат буквално повторени, а трябва да бъдат разгледани в цялостния контекст на изводите и следствията, до които водят по отношение на изследвания проблем.

4. *Проективни и ролеви методи* Ключова характеристика на проективните методи е представянето на достатъчно неопределен обект, дейност, ситуация или хора, които респондентите трябва да интерпретират, обяснят или допълнят. Колкото по-голяма е неопределеността, толкова по-пълно изследваните лица проектират себе си при тази интерпретация – своите неявни нагласи, предразсъдъци, чувства, опасения и т.н. Проективните техники се използват, когато се предполага, че респондентите няма да могат или няма да пожелаят да дадат точни и искрени отговори на директните въпроси. Подобни ситуации могат да възникнат, ако се интересуваме от:

- причините и/или мотивацията за определено поведение, отношение, становище, особено когато то се възприема отрицателно от общественото мнение;
- смисъла и значението, което хората придават на своите и чуждите действия и изказвания;
- неявните и несъзнателните подбуди и интерпретации на определени събития, действия, изказвания.

5. *Наблюдение чрез участие (включено наблюдение)*

При наблюдението обектът (целевата група) се наблюдава в неговата естествена среда. Основното предизвикателство при този метод е т.нар. социална желателност, което означава, че знаейки, че са наблюдавани, хората се държат по начин, който смятат за правилен. Затова се прибегва или към увеличаване на времето за наблюдение или към т.нар. включено наблюдение. При него изследователят влиза „под прикритие“ в наблюдаваната група. По този начин може директно да се наблюдава поведението на групата такова, каквото е реално.

Наблюдението чрез участие се изразява в престоя на оценителите за известно време в наблюдаваната целева общност. Наблюдението чрез участие при оценяването на политики и програми обхваща период от няколко дни до 1-2 месеца. По време на своя престой наблюдателят се стреми да се сближи с хората от общността и да участва в ежедневните им дейности. Основна цел на метода е да спомогне за разбиране в дълбочина на мотивацията, нагласите, мненията на хората в дадената общност.

Наблюдателите допринасят и за установяване на несъответствията между това, което хората казват по време на дискусиите и интервютата, и реалните им действия. Чрез систематично документиране на своите директни наблюдения наблюдателят може да осигури количествени и качествени данни, а също да формулира индикатори и въпроси за последващи изследвания.

Наблюдението чрез участие може да се осъществи не само в определена социална общност, но и в организации, за да се разбере как те функционират и какви са причините за

съществуващите проблеми. Подобни институционални оценки могат да се получат за формални и за неформални групи както на национално, така и на местно равнище.

Сложността и отговорността при избора на методите налагат добра предварителна подготовка, която включва:

- натрупване на достатъчно информация за прилагането на методите в подобни вече осъществени оценки;
- консултации с експерти;
- преценка на силните и слабите страни на подходящите за конкретния случай методи;
- избор на комбинация от методи с цел компенсиране на недостатъците на едни с потенциала на други;
- съгласуване на избраните методи с възложителите на мониторинга или оценката.

Изборът предполага и добро познаване на всички методи, тъй като оценяващите политиката/програмата трябва да аргументират както избраните методи, така и отхвърлените. По този начин се подчертава отговорността на направения избор.

6. Примерен процес на мониторинг на изпълнението на Общинския план за развитие

Обект на мониторинг на общинско ниво може да бъде всяка местна политика и/или програма, но най-често на практика това е Общинския план за развитие. Проследявайки процеса на мониторинг на ОПР ние на практика формулираме етапите на мониторинговия процес, който е еднакъв за всяка една местна политика/програма.

Процесът по мониторинг¹² на изпълнението на Общинския план за развитие се реализира, преминавайки през следните етапи:

Етап 1 - Определяне обхвата на мониторинга

В рамките на този етап отговорните лица или структури следва да дефинират:

- **Обекта на мониторинга:** Какво ще бъде подложено на оценка/наблюдение - цялостното изпълнение на ОПР; определен приоритет, мярка или конкретни дейности по изпълнение на политиките за развитие; качеството на изпълнение или съответствието на изпълнение със заложените стратегически цели;
- **Ниво на приложение:** Дали ще обхваща дейността на цялата администрация или на отделни нейни звена;
- **Определяне на заинтересовани страни/партньори:** Определяне на конкретните заинтересовани страни и механизмите за тяхното включване в процеса;
- **Необходими ресурси:** Необходимите човешки, финансови и др. ресурси за изпълнение на дейностите по мониторинга.

Етап 2 – Определяне на типа показатели/ индикатори, които ще бъдат използвани

¹² <https://www.burgas.bg/uploads/39ea8045f191fad834cbb3c1e046c2a7.pdf>

В рамките на този етап следва да бъдат избрани конкретните показатели, които ще бъдат подложени на наблюдение и оценка: Дали ще бъдат оценявани процеси (по прилагане на отделните политики), постигнати резултати, готови продукти или отчитане на цялостното въздействие на политиката, обект на мониторинга.

За да се прецени до каква степен са постигнати целите на политиките, те трябва да бъдат формулирани по начин, който прави възможна такава оценка. Това не може да се извърши с неясно формулирани или абстрактни цели. За оценка на нетните въздействия на една политика понякога е целесъобразно да се направят сравнения и с контролна група, по отношение на която политиката не е прилагана.

Поставянето на целите при мониторинга или оценката е целесъобразно да бъде съобразено с правилото SMART:

- Конкретни (Specific) – достатъчно точни и ясни, да не дават възможност за различни тълкувания, да бъдат разбирани по еднакъв начин от всички.
- Измерими (Measurable) – да определят желано бъдещо състояние, така че да е възможно да се провери дали целите са постигнати или не са постигнати. Желателно е целите да имат количествено изражение или да се основават на комбинация от описание и скали за измерване.
- Приемливи (Accepted) – да бъдат приети от всички, от които се очаква да поемат отговорност за тяхното постигане.
- Реалистични (Realistic) – да бъдат амбициозни, но изпълними, смислени и мотивиращи за тези, които отговарят за постигането им.
- Обвързани със срокове (Time-dependent) – изпълнението им да бъде свързано с определена дата или период от време.

Всичките цели се измерват посредством изработените критерии за оценка, които са представени на фигурата по-долу:

СЪДЪРЖАНИЕ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА

ЦЕЛИ	ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	НАЧИНИ ЗА ПРОВЕРКА	ПРЕДПОСТАВКИ И РИСКОВЕ
<u>ОСНОВНА ЦЕЛ</u> ГЛАВНИЯТ ПРОБЛЕМ, ЧИЕТО РЕШАВАНЕ ПРОЕКТЪТ ЩЕ ПОДПОМОГНЕ	КОЛИЧЕСТВЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ И КАЧЕСТВЕНИ КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ПОСТИГАНЕТО НА ОСНОВНАТА ЦЕЛ В ОПРЕДЕЛЕНОТО ВРЕМЕ	ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ МЕТОДИ И ИЗТОЧНИЦИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ ИЛИ ОЦЕНКА НА ИНДИКАТОРИТЕ	<u>(ОТ ОСНОВНАТА ЦЕЛ КЪМ ПО-ГЛОБАЛНА ЦЕЛ)</u> ВЪНШНИ ФАКТОРИ, НЕОБХОДИМИ ЗА УСТОЙЧИВОСТТА НА ЦЕЛИТЕ В ДЪЛГОСРОЧЕН ПЛАН
<u>КОНКРЕТНИ ЦЕЛИ</u> НЕПОСРЕДСТВЕНОТО ВЛИЯНИЕ НА ПРОЕКТА ВЪРХУ ПРОБЛЕМАТА ОБЛАСТ ИЛИ ЦЕЛЕВАТА ГРУПА, Т.Е. ПРОМЯНАТА ИЛИ ПОЛЗАТА, КОЯТО ЩЕ СЕ ПОСТИГНЕ ОТ НЕГОВАТА РЕАЛИЗАЦИЯ	КОЛИЧЕСТВЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ И КАЧЕСТВЕНИ КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ПОСТИГАНЕТО НА КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ В ОПРЕДЕЛЕНОТО ВРЕМЕ	ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ МЕТОДИ И ИЗТОЧНИЦИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ ИЛИ ОЦЕНКА НА ИНДИКАТОРИТЕ	<u>(ОТ КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ КЪМ ОСНОВНАТА ЦЕЛ)</u> ВЪНШНИ УСЛОВИЯ, НЕОБХОДИМИ ЗА ПОСТИГАНЕТО, ЗА ДА МОЖЕ КОНКРЕТНИТЕ ЦЕЛИ ДА ДОПРИНЕСАТ ЗА ПОСТИГАНЕТО НА ОСНОВНАТА ЦЕЛ

Използването на подобна логическа матрица показва:

Релевантността по отношение на целите на ОПР и тяхната актуалност в условията на настъпили промени в социално-икономическата среда. Тя показва:

- До каква степен са обосновани целите на ОПР по отношение на съществуващите потребности?
- Може ли все още да се докаже необходимостта от тяхното съществуване?
- Кореспондират ли на регионалните, националните и Европейските приоритети?

Ефективността: анализ на степента на съответствие между продуктите, резултатите, въздействието от програмата и целите ѝ, както и анализ на причините, които оказват влияние върху напредъка, включително механизмите и процеса на изпълнение. Тези факти ни показват:

- До каква степен са постигнати целите?
- Дали използваните интервенции и инструменти са довели до очакваните резултати?
- Могат ли да бъдат постигнати по-добри ефекти, ако се използват различни инструменти?

- Кой са факторите, които оказват влияние върху напредъка и механизмите на изпълнение?
- Други.

Ефикасността: анализ на постигнатото и ползите от ОПР по отношение на използваните ресурси и оценка на възможността за подобряване на ефикасността.

- Дали целите са постигнати с възможно най-ниски разходи?
- Могат ли да се постигнат по-добри ефекти със същите разходи?
- Други.

Въздействието: оценка на цялостните ефекти/резултати от помощта в по-дългосрочен план.

- До каква степен постигнатото икономическо и социално развитие е в резултат на подобрените възможности на институциите?
- Налице ли са непланирани въздействия и до каква степен те са оказали влияние върху цялостното въздействие?

Устойчивостта:

- Дали резултатите и ефектите, включително институционалните промени, са трайни във времето?

Приложим метод в случая е методът „Документален анализ“, който се базира на информация за характера на процесите и качеството на изготвяните продукти/компоненти на стратегическия документ. Документалният преглед е в основата на оценката и ще включва преглед на всички документи, които са налични в една община и са свързани с процеса на програмиране и изготвяне на стратегическия документ и неговото прилагане. Резултатите от прегледа на документите са съществен източник на оценителни заключения.

Използваните примерни документи и информационни източници могат да включват:

- Общински план за развитие на Община Стамболово 2014-2020 г., както и нормативните документи на общината, свързани с тематиката на дейностите;
- Отчети, доклади и др. документи, събрани от отделни институции;
- Статистика, работни и др. документи, събрани от отделни институции;
- Предишни материали и анализи за социално икономическата ситуация в общината;
- Официални статистически издания;
- Съществуващи вътрешни нормативни документи на Общинска администрация Стамболово.

Етап 3 – Включване на заинтересовани страни и партньори

В процеса на включване на заинтересованите страни и потенциални партньори следва да се идентифицират:

- Подходите за осъществяване на комуникация и ангажиране на съответните заинтересовани страни;

- Моделите на взаимодействие, комуникация и получаване на обратна връзка;
- Нивото на ангажираност на заинтересованите страни в процеса на мониторинг.

Етап 4 – Изготвяне на мониторингов план

Мониторинговият план следва да съдържа информация за:

- Целите на мониторинга;
- Времевия обхват и периодичността на оценката на отделните показатели/ключови индикатори;
- Необходимите за целта ресурси;
- Комуникационният план и подходите за включване на заинтересованите страни;
- Идентифицираните източници на информация и конкретни методи за събиране (вкл. разпространение на въпросници, провеждане на интервюта или срещи, когато това е необходимо), оценка и сравнение;
- Обхватът на мониторинга по отношение на административната структура (дали ще обхване цялостната дейност на администрацията или дейността на отделни нейни звена);
- Кои показатели/ключови индикатори ще бъдат подложени на оценка и сравнение;
- Отговорните служители/звена за провеждане на мониторинговите дейности.

Етап 5 – Определяне на изводите и резултатите

В рамките на този етап следва да се определят:

- Какви са идентифицираните добри практики по изпълнение на местните политики за развитие?
- Какви са проблемите и областите, в рамките на които е необходимо предприемането на конкретни мерки за подобряване процеса по изпълнение на конкретните политики?

Етап 6 – Изготвяне на препоръки за подобрене процеса на изпълнение на конкретни местни политики за развитие

При изготвянето на препоръки следва да се имат предвид:

- Необходимите мерки и дейности, които следва да бъдат предприети;
- Отговорниците за реализация на посочените мерки и дейности;
- Изпълнението на посочените мерки и дейности свързано ли е с допълнителни разходи;
- Периодът на изпълнение на предложените мерки и дейности;
- Какви са очакваните резултати от реализацията на дейностите.

Етап 7 – Отчитане на резултатите от мониторинга и интерпретация на резултатите

Този етап включва:

- Определяне на лицата, отговорни за отчитането;

- Определяне на органите/структурите, за които са предназначени резултатите от проведеният мониторинг;
- Правила и методика за оценка;
- Обсъждане и споделяне със заинтересованите страни на изводите от анализа, направените констатации и изводи от оценката, за да се гарантира тяхната коректност и адекватност на препоръките.

Всички дейности по провеждането на оценката на ОПР изискват относителна независимост между оценителя и предмета на оценката. Увеличаването на тази независимост ще повиши и доверието в резултатите от оценката.

По смисъла на Закона за регионалното развитие Общинският план за развитие (ОПР) се трансформира от дългосрочен в средносрочен документ за стратегическо планиране на регионалното развитие, който се разработва в съответствие с Областната стратегия за развитие и Регионалният план за развитие (РПР) на съответния район. Чрез него се определя стратегическата рамка за развитие на общината, изразена чрез формулирането на съответните цели и приоритети за устойчиво интегрирано регионално (общинско) развитие. ОПР не трябва да се разглежда като абстрактен стратегически документ, а като инструмент, чрез който се формулира общата рамка за развитие на общината. Тази рамка е определена на базата на наличния потенциал и сравнителните предимства на нейната територия, като същевременно се съобразява и транспонира в политики, цели, приоритети и механизми, залегнали в европейската и националната йерархия на системата за планиране и управление на регионалното развитие.

Всяка оценка е уникална – има свои собствени нужди, специфики и цели. Поради това методите и техниките, които се използват следва да бъдат съобразени с целите и естеството на оценката.

Методите, техниките и инструментите имат основно следните три цели:

- Да наберат необходимата информация;
- Да анализират събраната информация;
- Да представят информация/резултати.

Трябва да отбележим, че данните не съществуват просто така, те трябва да бъдат набрани от надеждни източници. Поради това трябва да е ясно откъде идват данните и какви приемания са направени, за да бъдат набрани и обработени тези данни. Не забравяйте, че качеството на изводите и заключенията ще зависи от качеството и характеристиките на данните, които са използвани, за да се стигне до тях.

Методи на качествения анализ

Тази група методи са широко използвани при набирането и анализа на информация, използвана за извършване на мониторинг и/или оценка на публични политики, програми и проекти. Техните предимства са най-вече свързани с ниската себестойност на проучвателния процес, сравнително простата структура на добивана информация, която обаче е богата на детайли и нюанси. Качествените методи обикновено се осъществяват чрез свободно и сравнително продължително взаимодействие с изследваните лица

(респондентите), което позволява по-задълбочено разбиране за това защо се поддържат определени виждания и се опитват да се изследват начините, въз основа на които се правят преценките.

Качествените методи се отличават със сравнително голяма гъвкавост и адаптивност към изследваните процеси. Те не са предназначени да предоставят достоверни статистически данни и при тях получаваните данни не се подлагат на математико-статистическа обработка, но тези данни могат да бъдат силно показателни за оценката като цяло, тъй като тези методи позволяват свободно и сравнително продължително взаимодействие с респондентите, при което се отразява по-дълбоко тяхната специфика и индивидуалността, която води до разкриване на нови аспекти, алтернативни гледни точки и т.н.

Количествени методи и статистически анализ

В процеса на изготвяне на оценката на ОНР трябва да се събират големи количества данни, които следва да бъдат обработвани и интерпретирани чрез коректни статистически инструменти. Такива могат да бъдат прилагани и към определени аспекти от информацията, събирана чрез методите на качествения анализ. Тъй като оценката разчита на събирането на количествена и качествена информация за процесите, свързани с изготвянето и изпълнението на ОНР и неговите отделни компоненти, в процеса на работа могат да бъдат използвани методи за статистически анализ. Конкретните методи и аналитични техники се избират съобразно вида, количествените и качествени характеристики на събираната информация, която следва да бъде интерпретирана и анализирана.

Методът на логическата рамка или интервенционният логически анализ е основен метод, който подпомага разбирането и изясняването на процесите по целеполагане в даден стратегически документ, както и способства за „трасирането” на начините за проследяване на напредъка по постигането на целите.

Анализ на системата от индикатори Съществена част от оценката на плана е системата от индикатори за оценка на изпълнението му и мерките за мониторинг и контрол. Индикаторите следва да измерват както постигането на изпълнението на целите и приоритетите, заложи в плана за развитие, така и организацията и методите на изпълнение, прилагани от съответните административни структури и организациите, участващи в изпълнението им.

Повечето познати методи и техники имат силни и слаби страни, които трябва да бъдат взети предвид, затова трябва да се прилагат различни методи и техники, за да се осигури добро качество на анализите и надеждност на резултатите.

Важно е да се прави разлика между методите и техниките за набиране на данни, за анализ на данни и за представяне на резултатите.

Необосновано е използването на много сложни методи за набиране на данни, които след това да бъдат опростено анализирани.

Разделението на качествени и количествени данни/анализи често е пресилено. В повечето случаи те са от смесен вид – например започва се с количествени данни, за да се направи качествен анализ.

Формулираните по цитираните начини изисквания за мониторинг и контрол на изпълнението на ОНР целят да представят рамката на процедурите за мониторинг, контрол

и оценка на изпълнението на публичните политики/програми, които да подпомогнат Община Стамболово при описанието на принципите и обхвата, стъпките, механизмите и етапите за прилагане на ефективен мониторинг, насочен към подпомагане процесите на формиране на административна култура за разработване и прилагане на политики в партньорство със заинтересованите страни.

7. Елементи и етапи на комуникацията

Мониторингът, както вече бе посочено, е тясно свързан с допитването и с осигуряването на обратна връзка със заинтересованите страни, която е неразделна част от общуването между хората. Основната цел на всяко едно общуване е да осигури разбиране на информацията, която се разменя между различни субекти и структури, т.е. на изпратеното до целевата група съобщение. То се осигурява посредством комуникацията, която е процес на обмен на информация между двама или повече хора. Чрез думите и видимите сигнали той ѝ придава смисъл (съдържание). Това е съпътствано от емоционалния фон на човешкото взаимодействие (средата). Самият факт на обмен на информацията не гарантира ефективността на общуването между участващите в обмена хора.

Комуникативната страна на процеса на общуване, или както още се нарича комуникацията в тесен смисъл на думата, се отнася до обмяната на информация между партньорите в общуването.

Интерактивната страна на общуването е свързана с взаимодействието на индивидите в процеса на общуването. Т.е. отнася се до обмена на въздействия между общуващите.

Перцептивната страна на общуването се отнася до взаимното възприемане на партньорите и съответстващото на него разбиране в общуването.

За първи път терминът „комуникация“¹³ се появява в началото на XX век и означава съобщавам, беседвам. Комуникацията е обмен на факти, идеи и възгледи между хората. Това е процес на създаване, предаване, приемане и използване на информация между две или повече страни. В литературата могат да се срещнат различни квалификации за видовете комуникация:

- В зависимост от обратната връзка тя бива еднопосочна и двупосочна;
- В зависимост от националната принадлежност тя бива национална и международна;
- В зависимост от използваните средства тя бива вербална и невербална.

Често всеки от нас има наблюдения за неразбиране от страна на наши близки, приятели, колеги и още по-често на непознати хора. За да разберем защо се получава така и да се стремим да го избегнем, е необходимо да знаем, че като всеки процес, и комуникацията има свои елементи и етапи.

Вербалните комуникации се делят на писмени и устни. Писмените комуникации от своя страна се делят на междуличностни и организационни комуникации, а устните на междуличностни, организационни и масови комуникации.

Ефективната комуникация означава необходимата за дадената дейност информация да достигне навреме до точното място и до точната целева група граждани. Динамичният

¹³ Комуникационни модели, П. Цанева, Д. Димитрова, Публична администрация.

характер на съвременния социално-икономически живот на общността, изисква прилагането на действително ефективни методи както за вътрешна комуникация между различните отдели на Общинска администрация и общинските съветници, така и за външната им комуникация с гражданите. С изпращането на различна информация, която не се съгласува и уеднаквява, се рискува процесът на комуникация да завърши с негативен резултат.

Схема на ефективната комуникация



Чрез комуникациите във всяка една организация се създава интегритет на хората и групите и целенасоченост на усилията за постигане на организационните цели.

Чрез комуникациите в организацията се осъществяват следните функции:

- даване на разпоредителна информация отгоре надолу (комуникация отгоре-надолу, в посока ръководител - подчинени) чрез заповеди, указания, разпореждания, препоръки и т.н.;
- получаване на обратна информация отдолу нагоре (комуникация отдолу-нагоре, в посока подчинени - ръководител) за изпълнение на задачите;
- даване на оценка за изпълнение на задачите от подчинените (отново потокът на информация е отгоре-надолу).

Комуникациите са една от най-доминиращите и значими активности в организациите, а глобализационните процеси, от които са засегнати всички организации на света, имат влияние върху всички сфери на дейност на организациите. По същество, отношенията се пораждат в комуникациите, а функционирането и оцеляването на организациите се основава на ефективните взаимоотношения между индивиди и групи. В допълнение, възможностите на организациите се развиват и проявяват чрез „интензивни социални и комуникационни процеси”.

Комуникацията помага на индивидите и на групите да координират своите активности, за да постигнат целите си и е от жизнено значение за процесите на социализацията, на вземането на решения, на разрешаването на проблеми и на управлението на промените.

Вътрешните комуникации имат за цел:

- Да предават факти (знание);
- Да съобщават информация за същината на организацията (самопознание);
- Да внедряват мотивация (съвместни цели);
- Да придават чувството за принадлежност (да си важен и високо оценен);
- Да вдъхновяват нововъведенията и подобряването на работата (отборна работа и дух).

Вътрешните комуникации предоставят на работещите важна информация за тяхната работа, за организацията, за обкръжаващата ги среда и за самите тях.

Комуникацията може да подпомогне мотивирането, изграждането на доверие, създаването на обща идентичност и да укрепи чувството за отговорност.

Комуникацията представлява основата, която позволява на индивидите и групите да разберат своята организация, каква е тя всъщност, какво означава.

В процеса на обмен на информация има няколко **основни елемента**¹⁴:

1. Подател/Адресант: лице, което създава идеята или събира информацията и я предава (източник на информацията).
2. Съобщение: информацията, която е закодирана с помощта на символи (съдържание).
3. Канал: трасето, по което сигналите се придвижват във времето и пространството, които владеят подателя и получателя.
4. Получател/Адресат: лице, за което е предназначено съобщението и което трябва да я интерпретира.
5. Кодове: правила, чрез които участниците общуват.

При обмяната на информация подателят и получателят преминават през няколко **взаимосвързани етапа**. Тяхната задача е да съставят съобщение и да използват такъв канал за предаването му, че двете страни да го разберат по еднакъв начин. Проблемът се крие в това, че наред с това всеки етап се явява място, където смисълът на съобщението може да бъде преиначен и дори загубен.

Взаимосвързаните етапа са следните:

1. *Зараждане на идеята.*

Размяната започва с формиране или подбор на това, което искаш да съобщиш.

Проблемът в този етап е, че често съобщението не е обмислено добре, бърза се и не се отделя достатъчно време за обмислянето му, т.е. то представлява проблем, който ако не се реши още в началото, ще предизвика допълнителни неприятности.

2. *Кодиране и избор на канал.*

Идеята се превръща в съобщение, когато е кодирана с помощта на символи. Обикновено това са думи, интонация, мимика и жестове.

¹⁴ Комуникация и комуникационна политика, лекции УНСС, <http://lekciunss.com/>

Проблемът тук е намиране на съответствие между идеята, съдържанието на съобщението и избраното средство за предаването му. При това често човек използва повече от един канал, което усложнява процеса. Съответствието и съгласуваността водят до ефективно предаване, обратното намалява неговия ефект. Например, доказано е, че едновременното използване на устна и писмена информация е по-ефективно от използването само на устна. Но ако между двете има противоречие – резултатът е обратен.

3. *Предаване.*

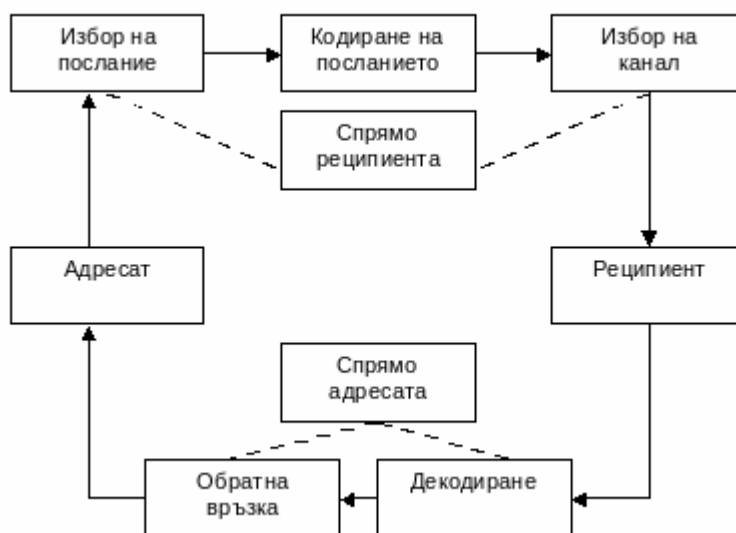
Тук става дума за физическо предаване на вече кодираната информация.

Проблемът е, че обикновено повечето хора определят този етап за самия процес на комуникация и се концентрират основно върху него.

4. *Декодиране.*

Това е обратния на кодирането процес. Получателят превежда символите на подателя и оформя съобщението в своите мисли.

Комуникационният процес включва **четири основни елемента**¹⁵:



Ако между началото и края на този процес има голямо съвпадение и съобщението не изисква отговор, процесът може да приключи тук.

Проблемът на комуникацията е, че поради ред причини това често не се случва и тогава взаимодействието между хората се усложнява.

За ефективното управление на хората в една общност е необходимо осмислянето на няколко поведенчески фактора, от които комуникацията играе важна роля. Затова комуникационните умения на всеки ръководител са от съществено значение. Комуникацията стои в основата на всички ръководни функции и нейното овладяване е особено важно изискване за постигане на оптимални резултати. За постигането на по-добри резултати е важен и изборът на комуникационен канал. За целта трябва да се изгради комуникационна мрежа, която има своя собствена структура.

¹⁵ <https://referatite.org/komunikacii-v-upravlението/56677/ref/p3>

Структурата на комуникациите обхваща изграждане на комуникационна мрежа, която включва поток от послания или сигнали между два и повече индивида. В мрежата участниците в комуникационния процес се съединяват чрез информационните потоци.

Комуникационната мрежа се състои от вертикални, хоризонтални и диагонални връзки.

- ✓ *Вертикалните връзки* протичат от висше към низше равнище, от ръководител към подчинен.
- ✓ *Хоризонталните връзки* се реализират между сътрудниците или звената от съответното управленско ниво.
- ✓ *Диагонални* са връзките с други ръководители и подчинени.

Взаимовръзките в мрежата създават комуникационната структура на организацията.

По правило, възможностите за развитие на комуникационната мрежа ограничават размера на организационните единици. Увеличаването на размера на единиците е предпоставка за разширяване на комуникационните отношения. Поради това от строежа на комуникационната връзка зависи качеството на комуникация

Различават се четири основни типа комуникационни мрежи: колело, верига, кръг, сложен кръг¹⁶.

Централизацията на информационните контакти е свързана със степента на свобода на участниците в комуникацията. Някои характеристики на типа комуникационна мрежа са посочени в следващата таблица.

Характеристика на типа на комуникационната мрежа

Характеристики	Тип на комуникационната мрежа		
	<i>Кръг</i>	<i>верига</i>	<i>колело</i>
скорост	Бавно	бързо	бързо
точност	Лоша	добра	Добра
организираност	Слаба	средна	силна
лидерство	Липсва	проявява се	ясно изразено
морал	много висок	нисък	много нисък

За комуникационната мрежа тип колело е характерна формалната, централизирана йерархия на властта. При нея подчинените общуват един с друг чрез своя ръководител. Едно лице заема централно място в групата. Членовете в групата ориентират позициите си спрямо центъра. Лицето, което се намира в центъра на колелото има лидерски функции и оказва влияние на другите членове на групата. Тази централна фигура носи отговорност за предаване на информацията и взема окончателните решения.

Изборът на **комуникационен канал** на практика е избор на метод, чрез който съобщенията се предават на аудиторията. Те могат да бъдат **лични и нелични**.

Личните канали служат за предаване на информацията чрез директен контакт между комуникатора и клиента – „лице в лице“, по телефона, по пощата.

¹⁶ <https://referatite.org/komunikacii-v-upravlението/56677/ref/p4>

Неличните канали не осигуряват пряк контакт между комуникатор и получател. Те предполагат използването на различни материални носители и посредници, наричани често „медии“. От своя страна **медиите** се разделят на печатни (вестници, списания и директна поща), излъчващи (радио, телевизия), електронни (уебстраници, аудиокасети, видеокасети, CD, DVD) и изложбени (постери, билбордове, табели).

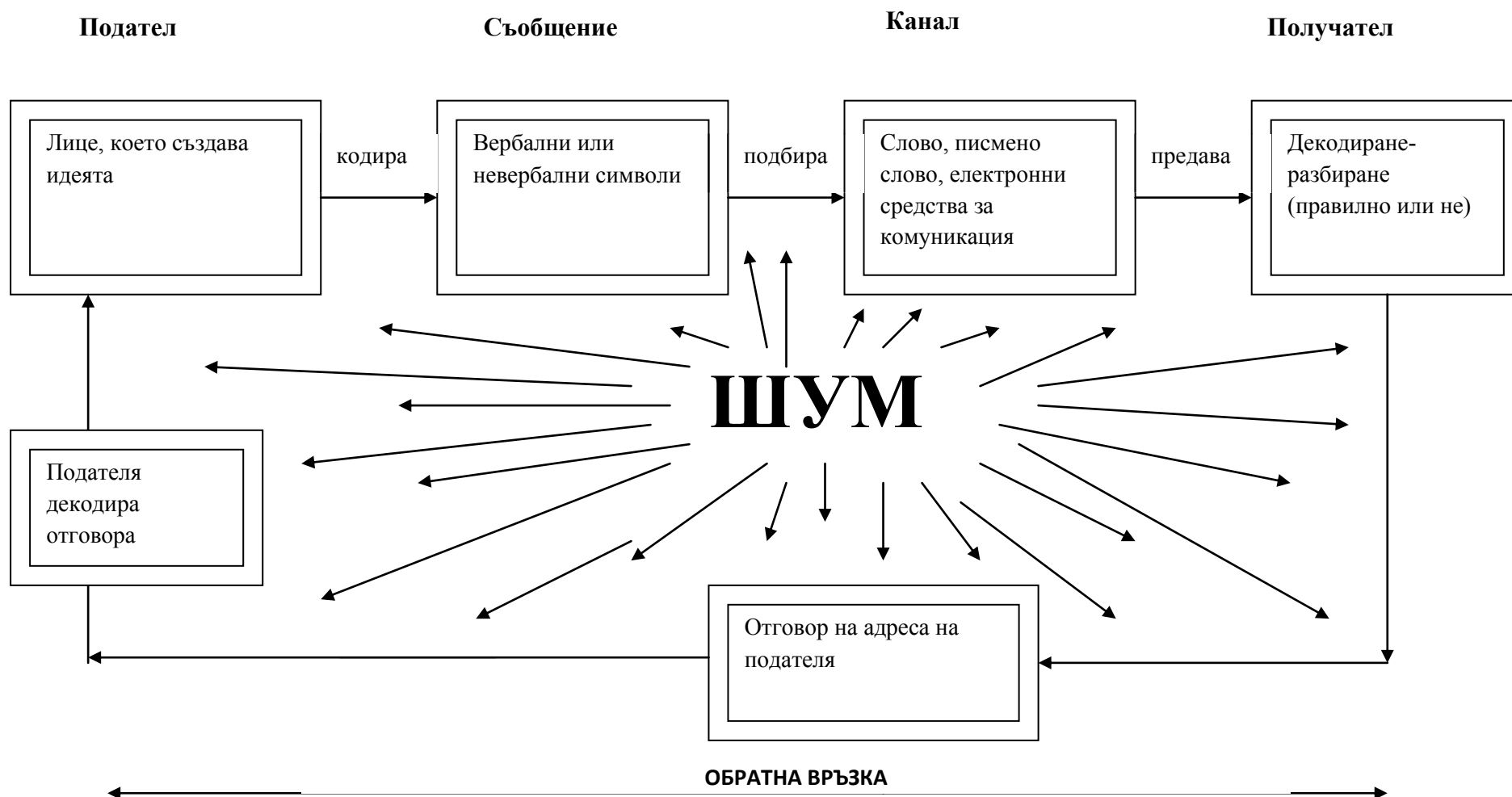
Може да се **организира и специално събитие** с цел да се придаде значимост на посланието до целевата аудитория.

Информацията, която обменят общуващите индивиди, има характер на психично въздействие. Посредством информацията партньорите могат да влияят един на друг и като краен резултат, могат да променят своето поведение, т.е. информацията излъчва своята основна управленческа функция.

В следващата схема можете да видите онагледяването на етапите на целия процес¹⁷.

¹⁷ nmd.bg/wp-content/uploads/2013/02/ОБЩУВАНЕ.NMD_.doc

МОДЕЛ ЗА ОБМЕН НА ИНФОРМАЦИЯ



8. Обратна връзка

„Нужни са двама, за да се каже истината - един да говори и един да слуша.“

Хенри Дейвид Торо

Принципът на обратната връзка гласи, че управлението е невъзможно без обратни връзки, защото без информация за състоянието на обекта, за измененията, които настъпват в него, без информация за въздействието на околната среда, субектът не е в състояние сред множеството възможни въздействия да избере онова, което се нарича **управленско** т.е. води най-бързо и най-икономично до постигане на целта.

Обратната връзка представлява информацията, постъпваща от обекта към субекта на управление и отразяваща състоянието му в резултат от прилагането на управляващите въздействия.

Обратната връзка носи информация за :

- Резултатите от предишната права връзка;
- Вътрешните изменения на системата, настъпили в интервала между обратната връзка и предишната права връзка;
- Въздействията на околната среда.

И така, какво е обратна връзка?

Обратната връзка е жизнено важен елемент от управлението на хора, от общуването с ръководители, експерти и граждани, от връзка с потребители и от комуникацията въобще.

При обратната връзка комуникаторът и реципиентът (получателят) си разменят комуникационните роли. Чрез обратната връзка източникът на информация разбира дали неговото послание е прието и дали е предизвикало очакваната реакция, т.е. разбира как е разбрано. Чрез нея комуникаторът контролира комуникационния процес. Използването на обратната връзка като комуникативна техника прави комуникационния процес двупосочен.

Обратната връзка може да бъде:

- ✓ информационна (например, резултати от направени изследвания). Тя няма оценъчен характер;
- ✓ корекционна (например чрез нея могат да се поправят грешки, като показва правилния начин за това). Тя има оценъчен и инструктивен характер;
- ✓ усилваща (например похвала за добре свършена работа).

Обратната връзка се проявява в негативен и позитивен смисъл. В негативен смисъл – усилва напрежението и предизвиква конфликти. В позитивен смисъл – усилва желанието за работа.

Ефективната обратна връзка е: разбираема, навременна, обективна, конкретна, точна, търсена, насочена към поведението, отчита потребностите на реципиента и на комуникатора.

Най-често допускани грешки:

- неефективно използване на възможностите, които предоставя обратната връзка;
- пренебрегване на обратната връзка.

Защо толкова често се боим да даваме и получаваме обратна връзка?

По-скоро това отхвърляне и притеснение се отнася за случаите, когато се дава негативна оценка на даден проект или публична политика в резултат на обратната връзка. Някои общински ръководства се притесняват, че ако гражданите покажат допуснатите от тяхна страна грешки, те биха изгубили своя авторитет, самоуважение и биха се демотивирали. Остава сложният въпрос: **Как да кажем на някого, че не се справя добре с възложената задача, без да накърним егото му, да го демотивируем и да прекъснем връзката си с него?** Ключът е да бъдем обективни и да накараме съответния ръководител да мисли за постигнатите цели и взетите решения, без да се налага да му казваме как да коригира действията си. Нека местните органи на властта да решат на база на направената оценка как да постъпят във всяка конкретна ситуация. Така те ще планират по-добре като търсят мнението на ползвателите, а това е от решаващо значение за даването на ефективна обратна връзка. Ако желаете по-добри резултати, поставете се да внушите на потребителя чувството за принадлежност към местната общност и отговорност към крайните резултати на взетите решения и приетите местни политики.

Какви стъпки трябва да предприемем, за да осигурим ефективна обратна връзка, се вижда от следващата таблица.

Стъпки на подаване на обратна връзка

Подпомага общуването	Смущава общуването
(1) Насочва се към поведението на личността в конкретна ситуация.	Засяга цялостната личност на партньора или съществени нейни страни.
(2) Поведението на партньора се описва така, както е преживяно от подаващия обратната връзка, включително и субективния емоционален резонанс.	Поведението се оценява или тълкува. Характерни са общи нравствени оценки и морализиране, в други случаи „психологическо анализиране“.
(3) Обратната връзка по възможност следва непосредствено след наблюдаваното поведение – „тук и сега“.	Обратната връзка се използва за уреждане на стари сметки – „там и тогава“.
(4) В обратната връзка се характеризират и собствените подбуди и намерения.	Собствените подбуди и намерения остават скрити.
(5) Заедно с отрицателните наблюдения обхваща положителни чувства и възприятия.	Обратната връзка се дава главно тогава, когато нещо се провали.
(6) Обратната връзка е обръщаема – каквото единият казва на другия, да може и другия да го каже на първия.	Обратната връзка е необръщаема – казаното от единия трудно може да бъде казано и от другия.
(7) Богата и индивидуална в езиковия изказ.	Стереотипна и етикетиреща, често с агресивно – наскърбяващи категоризации.

В процеса на организиране на комуникацията кметовете, председателите на общинските съвети и определените служители за връзка с гражданите се превръщат в центрове на комуникацията и обратната връзка, защото те изпълняват основните функции на наставник,

на разпоредител на идеи и на говорител. По този начин представителите на местното ръководство се оказват ключови фигури за изграждане на комуникационната мрежа и обратната връзка на общинско ниво. Ако общуването се окаже неефективно, конфликтите могат да имат сериозни последици не само за постигането на определена цел, но и за цялата местна общност.

Процесът по даване на обратна връзка има четири основни етапа:

1. Оценка на ситуацията.
2. Планиране на обратната връзка - идентифициране на решения и начин на предаване.
3. Обсъждане - даване на обратна връзка с предложение за решение.
4. Приключване - създаването на своя план за действие за подобряване.

Оценка на ситуацията Когато давате обратна информация, трябва да сте наясно с това, което оценявате и искате да обсъдите. Обратната връзка, която води до положителна промяна, трябва да бъде искрена и директна. В случая е недопустимо да обобщавате, ако ви липсват конкретни факти. Трябва да говорите конкретно, подкрепяйки твърденията си с примери. Точно затова е необходимо да отделите повече време, за да обмислите какво и как ще кажете. Трябва да знаете как ясно да изразявате преценката си към някого, по ефективен и мотивиращ начин.

Трябва да се знае, че ефективните твърдения осигуряват **ефективна обратна връзка**, но те трябва да притежават две основни характеристики: трябва да бъдат конкретни и да бъдат следствие от наблюденията. За целта е необходимо да притежавате наблюдателност. **Давайте обратна връзка за поведение или резултати, само които сте наблюдавали лично. Не се доверявайте на слухове и коментари. Това е страхотен начин да осигурите ясна и конкретна обратна връзка, защото тогава ще разполагате с цялата ви необходима информация, за да защитите твърденията си. Когато събирате наблюдения за изпълнението на конкретна дейност, трябва да сте наясно каква е разликата между наблюдение и заключение.**

- ✓ **Наблюдението е случка, на която сте станали свидетел.**
- ✓ **Заклучението е интерпретация на нещо, на което сте станали свидетел.**

Анализ на изпълнението на всяка една дейност или проект можете да направите, ако си отговорите на следните въпроси:

- ✓ Какви са целите/очакванията/резултатите от изпълнението ѝ?
- ✓ Наясно ли са извършителите с очакваните резултати?
- ✓ Наясно ли са потребителите/оценителите с очакваните резултати?
- ✓ Откъде знаете това?
- ✓ Има ли резултати или условия, които Ви карат да мислите, че има проблем?
- ✓ Откъде знаете това?
- ✓ По какъв начин смятате да осигурите обратна връзка?

- ✓ Можете ли да вземете мерки за коригиране на проблема?

Открийте решение и планирайте обратната връзка. Стигайки до този етап, вие вече трябва да сте направили конкретни наблюдения и вследствие от тях да разполагате с ясна картина на проблема. Следващата стъпка е да помислите за потенциални решения. Обратната връзка не е просто посочване на грешките и споделяне на негативна информация. Вие се нуждаете от план за усъвършенстване на процеса на работа, като се фокусирате върху определянето на причините за възникването на проблема и възможните решения. Един добър инструмент за целта е моделът

ACHIEVE /постигам/¹⁸:

- ✓ A /ability/- способност;
- ✓ C/clarify and confidence/ - ясното и увереност;
- ✓ H/help and support/ - помощ и подкрепа;
- ✓ I/incentive and motivation/ - стимул и мотивация;
- ✓ E/evaluation/ - оценка;
- ✓ V/validity/ - обоснованост;
- ✓ E/environment/ - околна среда.

Всяка една от тези седем области е потенциална първопричина за възникването на проблем. При използването на този модел, първо оценете как всеки фактор се отразява на ефективността на изпълнението на всяка дейност от страна на изпълнителя, а след това помислете за възможните решения. За да бъде ефективна вашата оценка, се доверете на оценката на местната общност, която има най-точни наблюдения върху резултатите от изпълнението на дадена дейност. Тяхното мнение най-често е резултат от прякото им наблюдение. Понякога обществеността се позовава и на слухове и клюки, затова много прецизно трябва да се отсее реалния резултат от изопачения резултат.

Ако проблемът изисква да бъде анализиран допълнително организирате **обсъждане със заинтересованите страни, като осигурите условия за обратна връзка с предложения за решение.**

При регистрацията на проблем в изпълнението на даден проект ефективните стъпки са следните: разгледайте проблема, който сте идентифицирали; потърсете мнението на свързаните с него страни, за да съпоставите мненията и да си съставите обективна преценка за ситуацията. След това потърсете причините, водещи до проблема и евентуалните управленски решения, които могат да го отстранят. Срещу причините за възникването на този проблем, планирайте действията, които бихте предприели за неговото разрешаване. Обсъдете ги със заинтересованите страни. Когато предложението за решение идва от тях, то се приема по-лесно от общността и получава по-голяма подкрепа.

Приключете с обсъждането и **създайте своя план за действие за подобряване на ситуацията** и след това пристъпете към неговото изпълнение, за да се реши проблема.

При всички положения вие трябва да приложите ефективен контрол върху изпълнението на проекта/дейността. Ако липсва яснота относно стандартите, изискванията и очакванията,

¹⁸ <https://trainingacademy.bg/wp-content/uploads/2018/11/>

осигурете ги, като информирате изпълнителя допълнително. Ако на изпълнителя му липсва подкрепа и опит за да изпълни успешно задачата, коригирайте избора си или поискайте повторно изпълнение на задачата с цел да се подобри нейното качество. При всички положения приложете строгостта на закона, като спазвате стриктно всички нормативни изисквания и клаузите на подписаните споразумения.

При изпълнението на решението се изисква общуване/комуникация с изпълнителя, който трябва да коригира своята дейност. Това често води до конфликтни ситуации, които трябва да се избягват или да се коригират. Процесът на комуникация изисква голям набор от умения за вътрешноличностна и междуличностна обработка на информация, слушане, наблюдаване, говорене, питане, анализиране, оценяване. В индивидуалното развитие тези умения се наследяват, придобиват и развиват, като при това се разпростират над всички области на живота – дома, училището, общността, работното място и т.н.

9. Комуникативни умения

Комуникация и общуване¹⁹ са две неразделно свързани, но не идентични понятия. Процесът на комуникация е свързан с непрекъснат обмен на информация между двама или повече индивиди, при който чрез словото и видимите сигнали се предават послания, изпълнени със съдържание.

Докато при комуникацията се обменят факти, идеи, мисли и т.н., при общуването се създават отношения между личностите, които комуникират. В общуването се преплитат като регулатори нормите на общественото поведение, личностните и обществените отношения.

Като процес общуването изразява връзките между индивидите в определени обществени отношения. С помощта на думите, буквите и символите общуването е и начин, чрез който се споделят знанията. Общуването винаги отговаря на исторически определени форми за комуникация. Тъй като човекът и комуникацията са неделими, комуникативните умения, речниковата култура, изказът - това са образователни приоритети, определящи развитието на личността. "Казвайки общуване, трябва да разбираме човека, и казвайки човек - да разбираме общуването".

Съвременният управленчески опит насочва усилията си върху образоването на управляващите в областта на управленческите комуникации, тъй като в основата на деловото общуване стоят:

- ✓ компетентното контактуване с външните и вътрешни публики и тяхното правилно идентифициране;
- ✓ владене на вербалните и невербални комуникативни техники;
- ✓ грамотна писмена кореспонденция;
- ✓ добри ораторски способности;
- ✓ перфектни технически умения - работа с новите технически комуникационни средства;
- ✓ адекватни реакции в кризисни ситуации и др.

¹⁹ <https://ikonomika.dokumentite.com/art/delovo-obshtuvane-4/85309>

Познаването на "езика на тялото" и неговото дешифриране подпомага невербалната комуникация, която съвременните местни власти трябва да използват по време на преговори, в делови срещи, при възлагане на услуги, както и в ежедневното предлагане на административни услуги. В социалното общуване те са определящ фактор за разрешаване както на междуличностни конфликти, така и за намаляване на съпротивата на гражданите и техните организации на местно ниво. Предвидливото споделяне на "скрита информация" осуетява редица проблеми, които биха имали резонанс за дълго време напред в обществените отношения и между културното общуване.

Ефективното общуване изисква да говорим ефективно, но за целта трябва да притежаваме известни познания и умения в тази област, но особено важно е да умеем преди всичко да слушаме, за да съберем важната и надеждна информация. Това са двете важни страни на вербалната комуникация.

Ефективното говорене е на практика вербална комуникация, която местните власти трябва да познават добре и да прилагат редовно в практиката.

Ефективното общуване, независимо дали е просто или сложно, започва с абсолютна яснота относно:

- ✓ целта на общуването;
- ✓ какво искаме да направят хората като резултат от общуването;
- ✓ кой трябва да получи информацията;
- ✓ информацията, която се преценява, че е нужна на хората, за да бъде постигната целта на общуването;
- ✓ информацията, която ще им е нужна на тях;
- ✓ колко трябва да знаят;
- ✓ допълнителна информация, която би искал да предоставиш или биха ти поискали;
- ✓ най-ефективното средство за предаване на информацията;
- ✓ възможни недоразумения относно съдържанието или характера на общуването.

Ефективното общуване е двустранен процес на предаване, възприемане и реагиране, който може да се осъществи само в условията на организационна култура, която насърчава слушането, готовността да се приемат нови идеи и желанието за промяна.

Формата и съдържанието на общуването зависят до голяма степен от целта²⁰, която си поставяме, така че първото нещо, което винаги трябва да правим, е да си зададем въпросите: "Защо се налага да общуваме точно с тези групи?", "Каква цел ще постигнем?", "Заслужава ли си усилията?".

Едно общуване може да има една или повече цели:

²⁰ consultancy.dkdconsulting.org/admina/upload_docs/68237069062.rtf

- **Да споделим информация:** да съобщим на хората какво се е случило или какво ще се случи или да обясним даден проблем. Не се очаква никакво действие като резултат от общуването.
- **Да зададем въпрос:** да получим информация/оценка от другите.
- **Да “подбудим” хората:** да повлияем върху начина им на мислене или вярата на другите. Обикновено това се свързва с определено действие или решение.
- **Да предизвикаме действие:** да накараме хората да направят нещо. В този случай трябва да подадем достатъчно информация, за да можем да мотивираме хората да свършат нещо, а след това те сами ще решат дали да го направят или не или просто са им наредили да го направят. Защо ще го правят, кога и как трябва да го свършат?
- **Да съберем или споделим предварителна информация за дискусии или консултация,** която да даде възможност на хората да участват пълноценно в дискусията по дадения проблем.

При общуването трябва да стане ясно каква е целта на дискусията/консултацията и да се подаде достатъчно информация, за да могат хората да участват.

Ефективно общуване имаме в ситуация, когато и двете страни в процеса са удовлетворени от него, защото са постигнали желания от тях резултат. Ефективното общуване зависи и от самото желание на хората да получат информацията: да чуят какво е казано или да прочетат какво е написано.

Независимо от целта, този, който предава информацията, трябва винаги да се стреми съобщението да е кратко, ясно, логично и конкретно.

Ефективното слушане се отличава с това, че ефективните слушатели са активни. Те слушат другия, за да разберат неговите чувства, неговото поведение и гледната му точка.

Слушането може да бъде активно и пасивно. При пасивното слушане човек асимилира определен обем информация, без да демонстрира действия и поведения. При активното слушане, слушателят чрез вербални и невербални сигнали открито демонстрира на другия, че го слуша.

Едно от основните умения в изкуството да слушаш е демонстрирането на внимание. То може да стане чрез лицевото изражение, позата на тялото и вербалното следване. Част от лицевото изражение е усмивката. Тя може да изразява цял спектър от емоции – добронамереност, емпатия, съчувствие. Друг канал е позата на тялото. Спокойният слушател вдъхва повече увереност от напрегнатия. Когато слушането се придружава от кимане и други подкрепящи жестове, говорещият е по-уверен в ефекта на своите думи.

При вербалното следване се правят пряко свързани коментари на онова, което е вече казано, без да се въвеждат нови теми. Можете да насърчавате говорещия със следните изрази: Да, точно така; Наистина ли?; А после?. Говорещият се насърчава и като се повтарят последните думи на изказването. Друг индикатор за активно слушане е позоваването на минали изказвания, направени от другия човек.

Слушането е само едната страна на общуването. Другата страна е **ефективното говорене**, което съдържа в себе си уменията да се конструира послание, което да носи точна и ясна информация за съдържанието и чувствата и, в същото време, да достигне до слушателя.

Най-често срещаните проблеми при говоренето са:

- ✓ говорещият предлага решение, изискващо точно определен начин на действие от другата страна, вместо да ѝ предостави възможност за участие в решаването на проблема;
- ✓ говорещият оценява другата страна в общуването, като я кара да се защитава от съждения и оценки, с които не е съгласна;
- ✓ говорителят изпраща индиректни сигнали, които замъгляват чувствата и съдържанието в посланието;
- ✓ говорещият преформулира съобщението с думи, които дразнят слушащия;
- ✓ говорителят не взема предвид или отхвърля чувствата и потребностите на слушащия.

Активното говорене предполага:

- ✓ наличие на причина и цел да комуникирате;
- ✓ възпиране на оценките на личностите;
- ✓ устойчивост на външни дразнители;
- ✓ кратки паузи преди да се отговаря;
- ✓ перифразирание със собствени думи;
- ✓ търсене на основната тема и чувство в съобщението.

Активното говорене често е критично. В тези случаи след получаване на информация слушащият следва да оцени и постави под съмнение това което е чул. Правила за критично говорене са:

- ✓ определете мотивите на този който говори;
- ✓ поставете под въпрос, това което ви се казва, задавайте въпроси;
- ✓ разграничете фактите от мненията;
- ✓ разпознайте собствената си субективност;
- ✓ оценете посланието

Активното слушане е друга важна техника, която трябва да се познава и използва в практиката. Това е важна техника за водене на разговор, смисълът на която е: **чуване**, което води до **слушане**, което води до **разбиране**. Има много препоръки за това, как да се слуша по-внимателно. Но една от тях е много важна – всеки сам за себе си трябва да реши, че ще прилага *техниките за активно слушане*:

- ✓ **I фаза** – насърчаване (потвърждаващо участие, което е равносилно на обръщане на внимание);
- ✓ **II фаза** – изясняване, отразяване, повторение, обобщение;
- ✓ **III фаза** – оценка (реакция на чутото с признание стойността на мислите, чувствата и действията на събеседника).

Най-често допускани грешки при активно слушане са: Папагалското повтаряне и “Предварително слушане” или т.н. недоизслушване. Причините могат да бъдат различни.

При всички случаи трябва да обърнете внимание на човека срещу вас, защото активното слушане създава впечатление на **съчувствие и загриженост**.

Ето някои важни правила за емпатично слушане:

- ✓ покажете на говорещия, че се интересувате от фактите и не сте настроен да му противоречите;
- ✓ идентифицирайте емоциите и насърчете споделянето;
- ✓ дори и да ви се струва познато това, което се казва – не бързайте със заключенията.

Често при общуване се сблъскваме с доста неща, които пречат на общуването, особено когато това става между колеги. Това изисква друго поведение и възможност да не се използват **обичайните неща, които ни пречат в общуването**²¹, това са:

1 тип - Нарезждане, заповед, команда:

"Не говорете с мен по този начин.."

2 тип - Предупреждение, заплаха, обещание:

"Ако това още веднъж се случи, с Вас е свършено..", "Ще съжалявате, ако направите това",

3 тип - Поучение, посочване на целесъобразността:

"Това е неправилно..", "Така не трябва да правите.."

4 тип - Съвет, препоръка или решение:

„Трябва да направите така...“, „Не слушайте съветите на Х“

5 тип - Нравоучение, логическа аргументация:

"След като това е Ваша задача - проблемът е изцяло Ваш..", "На Вашите години и това не съм имал.."

6 тип - Обсъждане, критика, несъгласие, обвинение:

"Това, което сте направили, е глупаво...", "Повече не мога да споря с Вас..",
"Предупреждавах Ви, че ще стане така.."

7 тип – Несъгласие, оценка:

"Считам, че не сте прави..", "Това, което сте направили, е ужасно.."

8 тип - Необосновани обобщения, унижение:

"Всички жени са еднакви..", "Е, добре, умнико!", „Всеки си пати от главата“

9 тип - Интерпретация, анализ, диагностика:

"Вие наистина не вярвате в това, нали?", "Вие казвате това, за да ме разстроите!", "Сега ми е ясно, защо направихте това.."

10 тип – Конфронтране, липса на съчувствие и поддръжка:

²¹ nmd.bg/wp-content/uploads/2013/02/ОБЩУВАНЕ.NMD_.doc, редактирано

"Следващият път няма да ви приема!", "Представяте ли си как се чувствам аз в тази ситуация?" „Няма да защитавам хора като вас!“

11 тип - Изясняване, разпит:

"Кой Ви е казал това?", "Какво ще направите следващия път?"

12 тип - Отвличане на вниманието:

"Нека поговорим за нещо друго.."

В общуването трябва да прилагаме обичайни изрази, които показват **разбиране, съгласие, успокояване, съчувствие, утешение, поддръжка** на този, който се жалва от даден проблем:

- ✓ „Спокойно, ще ви изслушам..“
- ✓ „Повторете още веднъж..“, „Говорете по-бавно..“
- ✓ „Погледнете на това по друг начин..“
- ✓ „Разбирам Ви, аз също съм се чувствал така..“, "Всички правят грешки..“
- ✓ „Считам, че имате право..“, "Подкрепям това, което сте направили..“, „Ние Ви уважаваме и разчитаме на Вас..“
- ✓ „Аз бих Ви предложил да обжалвате..“, „Опитайте да постъпите така..“;
- ✓ „Дръжте ме в течение на проблема“.

В общуването е важно да владееете някои основни принципи, които биха ви помогнали в конкретния разговор.

Популярните принципи на комуникацията, които могат да свалят част от напрежението при възникнал проблем. Това са²²:

1. Не приемайте лично реакцията или гнева на друг човек, дори когато той или тя се обръщат директно към вас. Настроението или реакцията на другия е по-често предизвикано от несигурност; вие като индивид не сте свързани с това. Поемете въздух и бройте до 10; нека това даде възможност на другия да се успокои преди да съобщи какво наистина смята по въпроса.
2. Вие не трябва да знаете всички отговори. Може просто да кажете, „Добре, не зная това“. Ако искате да потърсите отговор, кажете го, а после споделете чувствата си. Или може да решите да работите заедно върху проблема и да намерите верния отговор.
3. Откликвайте (факти и чувства); не реагирайте (чувства) – например „Кажете ми повече за опасенията си“ или „Разбирам объркването ти“ вместо „Е, аз си върша работата“ или „Това не е моя работа“. Споделете отговорността за всяко общуване, в което участвате, и помнете, че често вашите лични реакции могат да ви плашат в общуването с другите.
4. Разберете, че хората искат да бъдат чути повече, отколкото вие да се съгласите с тях. Хората се оплакват, че събеседниците им не ги чуват, но самите те също не слушат другите. Може да покажете, че слушате, като съсредоточите вниманието си и кажете например: „Кажете ми повече за опасенията си“ или „Какво точно те засяга у X?“ или „Това, което

²² Доц. Д-р Шопов Т., Комуникацията – трудна и лесна“

казваш, ме интересува. Може ли да ми обясниш защо мислиш така?” или „Какво трябва да стане, за да се чувстваш по-добре с Х?”

5. Помнете, че това, което някой казва, и това, което ние чуваме, може да е много различно. Нашите лични филтри, вярвания, присъди изкривяват чутото. Повторете и обобщете думите на събеседника си, за да се уверите, че ги разбирате правилно.

Преформулирайте чутото и попитайте, „Правилно ли те разбирам?” Ако смятате, че откликвате емоционално на думите на събеседника си, признайте и поискайте допълнителна информация, „Мисля, че не разбирам и че приемам лично нещата, за които говориш. Казваш, че УУУ. Това ли имаш предвид?”

6. Признайте вашето неудобство или объркване и предложете срок за изпълнение на задачата, особено ако ви трябва сътрудничеството на трето лице или ако задачата засяга трето лице.

7. Не давайте съвет, ако не ви помолят за това. Това може да е трудно, особено ако имате опит, който смятате, че ще е от полза за събеседника ви. Използвайте любезни изрази като „Една добра възможност е ...” или „Едно нещо ми беше от полза при подобен случай ... Ще се радвам да споделя опита си, ако искаш” вместо „Трябва да направиш УУУ.”

8. Потърсете общите гледни точки, вместо да се фокусирате върху различията. Какво интересува и двете страни (например успешното изпълнение на задачата)? Един начин за откриване на общото е да се сподели главното намерение, например „Споделям това, защото искам да успееш в този проект.”

9. Помнете, че промяната стресира, особено в случаите, когато задачата засяга хората по начин, който те не могат да контролират. Обичайната практика, рутината е успокояваща в света, в който живеем. Така че, ако сте в пространството на другия или искате той или тя да свърши нещо планирано от вас, дайте достатъчно информация за задачата – какво да се свърши и кога. Обяснете каква ще е ползата на другия от изпълнението на задачата.

10. Поддържайте позитивно отношение. Ние винаги имаме избор как да гледаме на нещата.

Много хора, смятани за успешни, включително професионални атлети и лидери в политиката или културата, работят за положителното си мислене. Попитайте се „Кое е доброто в това?” или „Какво мога да науча от това?”

11. Помнете, че повечето хора, включително и вие, имат уникален, често самообслужващ дневен ред. Това не е лошо, защото ни помага да постигаме целите си и да се съхраняваме. Просто помнете, че познатите ви нямат същия дневен ред. Говорете за важните за вас неща и питайте за важните за другите неща – това е здрава основа за комуникация.

12. Усъвършенствайте уменията си да слушате. Повечето хора смятат, че слушат добре, но истината е, че повечето хора не слушат изобщо, защото те говорят и мислят за това, което ще кажат по-нататък. Доброто слушане често включва задаване на добри въпроси и недопускане на разсейване (например обмисляне на вашия възможен отговор, на следващата ви среща, на случващото се на улицата).

Когато някой прави хапливи коментари или неприятни оплаквания, често зад поведението му се крие страх или опасение. Задавайте въпроси за истинските опасения на събеседника. Само така може да имате богат, взаимноизгоден разговор.

Невербалното общуване:

За повечето хора словосъчетанието *невербално общуване* означава комуникация, осъществявана с несловесни средства, т.е. без думи. Това определение не отразява цялата сложност на невербалното общуване, но може да се ползва като най-често употребявано и разбираемо. Но за да бъде то по-пълно разбрано, е нужно да се подчертаят някои негови важни аспекти.

Ето една възможна класификация на невербалните сигнали, която отразява ролята на различни фактори върху тази комуникация:

Ролята на обкръжаващата среда

Физическото обкръжение. Върху общуването влияе заобикалящата среда. Тя може да бъде устроена така, че да повлияе за постигане целите на комуникацията. Средата е съвкупност от фактори, влияещи върху общуването между хората, без да е непосредствена част от самото общуване. Тя включва: подредбата на мебели, интонационна среда, осветеността, цветовете, температурата и др.

Пространство в общуването. Социално и личностно пространство. Начините за използване на пространствените взаимоотношения и реакцията от тях. Това са: разположение на хората в помещението, отстоянието помежду им или между отделните групи, от лидерите, как тече информацията и др. Влиянието на фактори като пол, статус, роля, култура и т.н.

Физически характеристики на участниците в комуникацията

Към тях се отнасят предмети, оставащи непроменени по време на взаимодействието. Това са невербални сигнали, които оказват силно въздействие върху събеседника и не се отнасят към видимите движения на тялото: фигурата и чертите на лицето, общата физическа привлекателност, тона на гласа, миризмата на тялото и диханието, артефакти (дрехи, козметика, бижута и всякакви аксесоари).

Движения и пози

Движения на тялото и неговите външни органи, изражения на лицето, очите, позите, физически контакт (докосвания), мимика, поглед, глас.

Невербалната комуникация в комуникативния процес

Основната теза за мястото на невербалната комуникация в неразделния процес на комуникирането е неоснователността на свързването в него на невербалното поведение със предаването на емоции, а на вербалното – с мисли. За това основните функции на невербалното поведение в човешкото поведение са:

- ✓ изразяване на емоции;
- ✓ предаване на личностни нагласи: харесва – не харесва, доминира – подчинява се и т.н.;
- ✓ представа на човека за другите хора;
- ✓ съпровожда, подсилва речта: поддържа обратна връзка, изразява отношение и др.

Взаимовръзка между двата типа поведение в общуването се характеризира със следните взаимозависимости:

- ✓ повторение;

- ✓ противоречие;
- ✓ допълнение;
- ✓ замяна;
- ✓ усилване или смекчаване;
- ✓ регулиране.

10. Методи за делово общуване

Начинът, по който комуникираме с останалите и със самите себе си, в крайна сметка определя качеството на нашия живот.

Антъни Робъртс

Обратната връзка е тясно свързана с деловото общуване. Обикновено, под понятието “делово общуване” се разбира процес на постигане на разбиране (вербални комуникации, общуване чрез кореспонденция, телефон, електронни средства и мрежи, подготовка и водене на преговори, делови стил в контактите, включително интонация, жестове, облекло). В по-широк смисъл, деловото общуване включва търсене, установяване и поддържане на делови контакти.

Основни цели на деловото общуване са:

- ✓ Да осъществява изменения, които влияят на дейностите за постигане на по-висока ефективност;
- ✓ Да влияе върху поведението на администрацията – да контролира, да мотивира, да направлява, да инструктира, да оценява;
- ✓ Да се използва като средство за изразяване становищата на персонала чрез различни форми;
- ✓ Да захранва цялостната дейност с финансова, технологична, статистическа и друг тип информация.

Основни принципи:

Всяка комуникация трябва да има ясна цел, която да е точна, конкретна, достоверна и надеждна, като се предоставя отговорно от страна на местните власти; съобщенията им трябва да са кратки и ясни; трябва да се проявява тактичност и коректност към заинтересованите страни. За да са на лице тези ефекти, е задължително да се планира и да се реализира подходяща комуникационна стратегия, която да регламентира комуникационните действия и излъчените чрез тях послания.

При **обобщения модел на комуникационен процес** комуникаторът (източникът) кодира съобщението и го транслира чрез канал към реципиента (получателя). Шумовите въздействия се отъждествяват с проблемите при протичането на комуникацията.

Комуникативната компетентност представлява цялостната способност на индивида да изпълнява ролята и задачите в съответствие с правилата и стандартите на съвременната делова среда. Тя включва комбинация от знания, умения, способности и мотивация,

необходими за изпълнение на съответната роля или задача, както и измерими резултати и поведение. От нея зависи до голяма степен как се осъществяват деловите контакти и преговори, каква информация постъпва и каква излиза от общината, какви са взаимоотношенията между работещите в администрацията, гражданите и НПО. Компетентността в деловата комуникация се измерва със степента в която участникът е ефективен в комуникацията с другите.

Ефективността на междуличностната комуникация се повишава чрез усъвършенстване на общуването.

Принципите, които правят ръководителя по-комуникативен, са:

- ✓ **Яснота на идеите** - изисква ясно и задълбочено обмисляне на идеите, въпросите и предложенията, които са обект на предаване.
- ✓ **Език на тялото** - важно е да се контролират жестовете, позите, интонацията и др. за да хармонизират на изпращаните съобщения. Несъответствието има за резултат изпращане на противоречиви сигнали.
- ✓ **Поддържане на обратна връзка** - тя дава възможност да се установи как съобщението е получено, разбрано и интерпретирано.

Повишаването на ефективността на организационните комуникации изисква усъвършенстване на информационните потоци. Подходящи подходи за усъвършенстване на информационния обмен в организацията са:

- ✓ **Регулиране на информационните потоци** - ръководителите на всички нива на управление са длъжни да определят необходимата по обем и качество информация.
- ✓ **Управленски действия** - регулирането на информационните потоци е едно от действията на ръководителите за усъвършенстване на обмена на информация. Други действия могат да бъдат съвещания с подчинените за обсъждане на задачи, приоритети, разпределение на работата и др. Изпълнението на управленските функции създават допълнителни възможности за изпълнение на управленски дейности по посока на усъвършенстване на информационния обмен.
- ✓ **Система от обратни връзки** - обратната връзка подпомага усъвършенстването на междуличностния обмен на информацията. Израждането на такава система може да е част от информационната система на организацията.
- ✓ **Система за набиране на предложения** - такава система има за цел да облекчи постъпващата към върха на управление информация. Чрез нея се генерират идеи подпомагащи ръководството при вземане на решения. Целта е да се намалят недостатъците при филтрация на информацията.
- ✓ **Информационни материали и публикации** - като правило повечето общини издават информационни/рекламни материали, които се разпространяват до всички структурни звена.

В процеса на комуникация е особено важно **ефективното изпращане на съобщенията.**²³

²³ <https://magnifisonz.com/2016/08/04/%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%B7%D0%B0-%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%BF%D1%8A%D1%80/>

Д. Джонсън през 1986 на базата на изследвания формулира няколко много ефективни правила за изпращане на съобщения, по-важните от които са:

- Съобщенията трябва да бъдат цялостни и конкретни. Трябва да се избягват думи като “винаги и никога”;
- Заявете положителното си намерение. Бъдете конструктивни – когато казвате на някой какво не харесвате, кажете му и какво харесвате;
- Внимавайте невербалните и вербалните съобщения винаги да съвпадат. Обърнете специално внимание на тона на гласа си;
- Повтаряйте съобщенията си повече от веднъж, като използвате повече от един комуникационен канал;
- Търсете винаги обратна връзка за начина, по който съобщенията се получават;
- Използвайте езика, който е уместен за партньора. Приемането на перспективата на другия е от жизненоважно значение за ефективната комуникация;
- Описвайте поведението на другите, без да го оценявате и интерпретирате.

Трите основни изисквания към ефективното изпращане на съобщения са:

- Съобщението да е разбираемо.
- Достоверност на изпращащия.
- Оптимална обратна връзка затова, как съобщението влияе върху реципиента.

Достоверността на изпращащия съобщението зависи от няколко фактора:

- Надеждността му, като източник на информация;
- Намеренията и мотивите му, които трябва да са изразени открито и честно, като се изразява доброта и дружелюбност;
- Мнението на мнозинството за заслужаването на доверие от страна на изпращащия съобщението;
- Експертните му познания и умения по темата на обсъждането;
- Активната позиция – динамичният източник на съобщението се разглежда като по-достоверен от пасивния изпращащ.

Критериите за **ефективна обратна връзка** са следните :

- Идва в подходящ момент, възможно най-скоро след съответното поведение, което я е породило – незабавно, ако това е възможно, или по-късно, ако обстоятелствата го налагат;
- Описва поведението, а не критикува самата личност, което е повод за даване на обратна връзка;
- Директна е – от този, който я изпраща, до този, който я получава;
- Тя е притежание на този, който я изпраща, като се използват „Аз-послания” и се поема отговорност за изразените мисли, чувства и реакции;
- Включва истинските чувства на този, който я изразява;
- Проверява дали получаващият обратната връзка напълно разбира посланието;

- Уточнява последствията от това поведение – настоящо или бъдеще;
- Поискана е или до някаква степен е желана от получаващия я;
- Отнася се до поведение, относно което получаващият я може да направи нещо, ако има желание.

Задаването на въпроси е може би най-широко използваното и най-лесно идентифицируемото социално умение. Въпросът може да се определи като искане на информация – фактологическа или друга, като молбата може да е отправена вербално или невербално.

Почти всеки познава въпроса, когато го чуе, но понякога е особено трудно въпросите да се разграничат от другите актове на речта. Изследванията са разкрили няколко характеристики, които могат да се използват за отделяне на въпросите от изказванията и заповедите: присъствието на въпросителна интонация, инверсията на сказуемо и подлог и наличието на въпросителна частица, но те съвсем не са достатъчни или задължителни за да се характеризира дадено изказване като въпрос.

Видовете въпроси и тяхното предназначение са:

- ✓ **Отворени** – отварят диалог;
- ✓ **Огледални** – вид отворени въпроси – твърдението се превръща във въпрос;
- ✓ **Затворени** – за уточняване – имат само един отговор;
- ✓ **Директни** – специфични затворени въпроси, които изискват точен отговор;
- ✓ **Контролни** – изясняващи;
- ✓ **Ориентировъчни** – конкретизират информацията;
- ✓ **Сондиращи** – отворени въпроси, целящи да открият допълнителни подробности;
- ✓ **Утвърдителни** – търсят повече утвърдителни отговори;
- ✓ **Хипотетични** – за проверка на реакциите в конкретни ситуации;
- ✓ **Потвърждаващи** – изискват отново потвърждаване;
- ✓ **Провокиращи** – целенасочено получаване на допълнителна информация;
- ✓ **Изолиращи** - ограничават тематиката на разговора;
- ✓ **Тенденциозни** – вид провокиращи въпроси с емоционален изказ;
- ✓ **Бумерангови** – връщат въпроса;
- ✓ **Забавящи** – предизвикват допълнителни разяснения;
- ✓ **Насочващи** – връщат разговора отново към темата;
- ✓ **Обобщаващи** – заключителни въпроси;
- ✓ **Контра въпроси** – за отбрана или печелене на време.

Познавателните достойнства на въпросите са сред най-ценните и човек никога не трябва да се лишава от възможността да задава въпроси, за да се обогати, за да се информира, за да научи нещо ново. Чрез тях може да се печели време за размисъл, да се чуят алтернативни мнения, да се изяснят отношения.

Развиване на умения за задаване на въпроси

- ✓ *Отворени* - Задавайте целенасочени въпроси, чрез които събирате информация: “какво”, “кога”, “къде”, “по какъв начин”. Избягвайте въпроси със “защо”. Те поставят отговарящия в положение на защита и го карат да се оправдава или извинява.
- ✓ *Затворени* - Чрез въпросите, които изискват отговори от вида “да” и “не” можете да съберете частична информация. Те попадат в групата на неефективните въпроси, тъй като не разкриват интерес към мнението на отговарящия.
- ✓ *Контролни* - Проверявате дали другата страна все още слуша активно или е заела позиция за отбрана. Подобни въпроси предизвикват реакция в другата страна. Те могат дори да “затоплят” отношенията между разговарящите. “Как мислите?”, “Как разбирате това?”.
- ✓ *Рефлектиращи* - Чрез тях могат да се приемат и “обърнат” отрицателните съждения на другите. “Дали правилно разбирам, че това е важен момент за вас?”
- ✓ *Ориентировъчни* - Дават ориентация за това доколко двете страни са “навлезли” в дискусията. “С какво време разполагаме, можем ли да отделим още време на този въпрос?”
- ✓ *Утвърдителни* - Чрез тях двете страни се поставят в ситуация на потвърждаване на казаното. “Можем ли да приемем, че играта е била коректна?”. Целта е да казват по-често “да”.
- ✓ *Безмълвни* - Въпросът се задава чрез поглед. Ефективен е при привличане на вниманието.
- ✓ *Алтернативни* - Поставят разговарящите в ситуация на избор. “Кои от предложенията отговарят на вашите изисквания?”, “Как вашият екип ще оцени различните предложения за подобряване на играта?”.
- ✓ *Бумерангови* - Чрез тях отнемате възможността на другата страна да поддържа идеята за това, че знаят всичко, че са “всезнайковци”. “А какво е вашето мнение?” е въпрос, който трябва да се праща като бумеранг към всеки участник в разговора.

Предпочитани методи за делова комуникация²⁴

Метод	Предимства	Недостатъци
Телефонно обаждане	Бързо вербално общуване	Контактът не е пряк
	Позволява въпроси и отговори	Може да бъде разбрано погрешно като отношение
	Удобно	Съобщението може да бъде разбрано погрешно
	Двустранина връзка	Времето може да е недостатъчно
	Пряка обратна връзка	Може да се окаже трудно да се съкрати
Общуване лице в лице	Визуално	Времето може да е недостатъчно
	Персонален контакт	Изисква спонтанно мислене
	Нещата могат да бъдат показани и обяснени	Влияе на властта и статута на един от събеседниците

²⁴ <http://mitko.villaverde-bansko.com/Biznes%20komunikaciq/single-lesson-01-1.html>

Среща	Двустранна връзка	Може да предизвика напрежение
	Пряка обратна връзка	Може да се окаже трудно да се съкрати
	Нещата могат да бъдат онагледени	Отнема време
	Едновременно обхващане на няколко гледни точки	Времето може да е недостатъчно
Меморандум	Двустранна връзка	Един член от екипа може да се изявява като лидер
	Официално общуване	Върху получателя не се указва контрол
	Осигурява архив	Контактът не е пряк
	Идеята може да се преосмисли	Едностранна връзка
Официален доклад	Идеята може да бъде широко разпространена	Бавна обратна връзка
	Изчерпателен, подробен	Контактът не е пряк
	Може да се изготви в удобно за пишещия време	Четенето може да отнеме много време
	Идеята може да бъде широко разпространена	Езикът може да не е лесно достъпен
		Струва скъпо
		Едностранна връзка
		Бавна обратна връзка

11. Проблеми при деловото общуване

Деловото общуване, както вече бе споменато, предполага наличие на:

- 1) Страни, между които се осъществяват взаимоотношения;
- 2) Нещо, което се обменя - информация, идеи, възгледи, позиции, емоции, опит, решения, стоки, услуги и др.;
- 3) Начин, технология за осъществяване на този обмен - в писмена или устна форма по различни канали.

Общуването се проявява в няколко направления: като вътрешна потребност; като предварително планирана цел и очакван резултат; като начин на реализиране на целта. За да са успешни комуникациите, трябва да се осъзнава не само резултатът от действията на страните, но трябва да знае какъв ще е ефектът от използваните думи и поведение.

Добрият комуникатор трябва да е отличник в изкуството на взаимоотношенията. Трябва да може да демонстрира емпатия, да знае как да изслушва, но и да познава проблемите при деловото общуване, за да ги избягва. Най-често срещани проблеми при деловото общуване²⁵ са:

1. *Подценяване на комуникацията* – произтича от склонността за омаловажаване на този толкова сложен процес. Въпросът не се свежда до това дали се комуникира, а доколко ефективно се осъществява деловото общуване. Всяко подценяване на

²⁵ <http://starmop.blog.bg/technology/2016/01/26/osnovni-celi-principi-i-strategii-na-delovoto-obshtuvane-pro.1425248>

реципиента, неетичността в отношенията, липсата на самоконтрол и отговорност в процеса на комуникация може да предизвика проблем.

2. *Погрешни очаквания* – предварително формирани представи и нагласи за ситуацията и другия участник в процеса на комуникация изместват реалното съдържание и характеристика. Създаденият стереотип води до категоризиране на конкретния човек. Едностраничността (оценяване на ситуация, конкретен човек, продукт, фирма и т.н. въз основа на едно тяхно качество) също създава проблеми.
3. *Неправилен обмен на информацията* – на основата на склонността към избирателност към информацията; възприемане на част от нея (обикновено тази част, която съответства на предварително изградени представи и нагласи), липса на обратна информация (поради отсъствие на интерес към това, което мисли или казва другият участник).
4. *Езикови бариери* – неясноти по отношение значенията на думи, различни интерпретации на едни и същи думи, неправилно тълкуване, цитирания извън контекста, изопачаване на информацията при преминаването през няколко организационни нива или през посредник, прекалена сложност на езика, терминологична несъобразеност на изказа с нивото на компетентност на другия участник в комуникацията.
5. *Неподходящ стил на комуникация за конкретната ситуация* – предпочитание да се диктува положението („автократичен” стил) и пренебрегване на „балансирания” стил на комуникация, когато има потребност от повече диалог; неизползване на комуникационен стил „информационно търсене”, когато ситуацията изисква проследяване на информация (положителна обратна връзка), или предоставяне на повече информация, когато ситуацията не изисква това.
6. *Неумение да се изслушва събеседника* – в стремежа да се изкаже мисълта – не се слуша другия; непрекъснато прекъсване на другия участник в комуникацията; довършване мисълта на другия участник преди самият той да се е изказал.
7. *Неправилно задаване на въпроси* – задаване на въпроси с прекалено отворен край; започване с трудни въпроси (с пределно дълъг отговор); задаване на подвеждащи въпроси; изказване на несъгласие преди да е зададен въпросът; отсъствие на въпроси – най-голяма грешка.
8. *Наличие на дисонанс между това, което се казва, и това, което се показва (излъчва) чрез знаците на невербалната комуникация* – жестовете или интонацията на гласа показват различно послание от това, което носят думите.
9. *Неумение да се владее темпоритъмът на речта* – много бързо или много забавено говорене поставя събеседника в ситуация на неразбиране или предварително завършване мисълта на говорещия.
10. *Непознаване на деловия етикет* – намалява ефективността на комуникация и поставя комуникиращия в неудобна ситуация. Правилата на деловия етикет са като правилата на игра – когато се познават, те могат и да се нарушават.

Факторите, които затрудняват успешната комуникация, се отнасят към комуникационните бариери²⁶. При организационните комуникации се създават различни бариери.

Неясни и неточни послания - един от проблемите при организационните комуникации е изменения в смисъла на посланието. Причините могат да бъдат от различен характер:

- Съзнателна промяна на смисъла на посланието, особено в случаите, когато има несъгласие с него.
- Проблеми при обмен на информацията могат да възникнат вследствие на нейната филтрация. В стопанската организация съществува необходимост от филтриране на информацията при предаването ѝ от едно на друга равнище. Подборът и филтрирането на информацията са причина за внасяне на непълнота и несъответствия в съдържанието.

Претоварване на информационните канали - за вземане на управленски решения ръководителят приема и преработва голямо количество информация. При интензивен информационен обмен много често той не е в състояние ефективно да реагира на цялата информация. Комуникационни проблеми могат да възникнат и при неправилно разпределение на информацията по работни групи, отдели, индивидуални ръководители и др. Проблемите при обмен на информацията могат да са причина за възникване на конфликти между групите и индивидите. Така че претовареността на информационните канали може да снижи ефективността на обмена на информацията и вземането на решения в организацията.

Нерационална организационна структура - ако организационната структура проявява дефекти като например дублиране на функции, задачи и правомощия, неизбежно се стига до паралелни потоци и забавено движение на информацията. По-големият брой управленски равнища в организационната структура също увеличава вероятността от затруднена комуникация, което налага филтриране на информацията по нива. Нерационалната структура може да предизвика конфликти между различните подразделения и отделните ръководители, което създава сериозни проблеми при обмен на информацията и приемане на управленски решения.

Към бариерите на комуникация се отнасят още:

- Нарастване на необходимостта от все повече и по-сложна информация;
- Интернационализация на контактите и нарастване на ролята на чуждите езици;
- Многообразие на източниците на информация;
- Липса на обратна връзка и др.

Бариери в междуличностните контакти

Най-често такива бариери се явяват психологическите различия във възприятията. Хората интерпретират една и съща информация по различен начин в зависимост от образованието, жизнения опит, интересите, потребностите, емоционалното състояние и др. Тези особености влияят върху характера на взаимоотношенията между ръководители и подчинени. Информационните потоци се разширяват, надеждността и точността на информацията се увеличава при създаване на отношение на доверие, толерантност и уважение.

²⁶ <https://referatite.org/komunikacii-v-upravlението/56677/ref/p5>

Други проблеми на междуличностните контакти са свързани със семантически бариери. Обикновено се проявяват при използване на думите и символите, които се използват при кодиране на информацията. Често едни и същи думи или символи имат различно значение за различните хора в зависимост от професията, социалния статус, културни, религиозни и др. различия. Ситуацията се усложнява, когато в дадена организация или подразделение се формира собствен жаргон, който може да деформира основния смисъл на думите/символите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можем да отбележим, че мониторингът и оценките, обслужвани от комуникационния процес на общинско равнище, са един интегриран процес, основан на адекватната преценка на публиките и на техните интереси, които са резултат от протичащите на територията социално-икономически процеси. За целта е необходимо вътрешнокомуникационните усилия да бъдат обединени в последователна система, подчинена на общите цели на местното управление. Никога една местна общност няма да може да постигне оптималната ефективност и ефикасност на една обществена политика/програма, ако разчита само и единствено на еднократни или на поредица от несвързани помежду си непланирани актове.

Ключът към успешния разговор е събраната предварително информация и наличната компетентност сред представителите на местните власти. Особено е важно да се осигури обратната връзка не само по време на разработването, но и при изпълнението и оценката на дадена местна политика/програма. Бързо можете да откриете, че коментарите и решенията ви може би не са достатъчно обективни и ефективни, което от своя страна води до демотивация и слаба ангажираност на местните власти с проблемите на местната общност.

Способността на всяка община да даде и/или да получи ефективна обратна връзка от своите граждани и от техните организации е необходимо умение за успешното изпълнение на почти всички управленски роли на местно равнище. Изграждането на такива умения ще разшири капацитета, компетентността и успеваемостта на всяко едно местно управление и ще направи връзката му с местната общност надеждна и устойчива.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

Д-р Андрей Нончев, Мониторинг и оценка на публични политики и програми, Център а изследване на демокрацията

Доц. Д-р Шопов Т., Комуникацията – трудна и лесна“

„Емпирични методи за събиране (и анализиране) на данни“, Калоян Харалампиев и Ангел Марчев, София 2017

Комуникация и комуникационна политика, лекции УНСС, <http://lekciunss.com/>

Mainstreaming Public Participation in Economic Infrastructure Projects. Overseas Development Institute. Briefing Paper 1998 (3) July; Participation and Social Assessment. Tools and Techniques, The World Bank, Washington, D.C., 2000.

Наръчник за прилагане, мониторинг и оценка на политики и законодателство в България. Консорциум „Sema-Agrer-ENA” и администрация на Министерския съвет на Република България; проект ФАР BG-0103.01 „Стратегическо планиране и координация”.

Правила за мониторинг, контрол и последваща оценка на изпълнението на конкретни политики от общинска администрация Силистра, Юли 2014 г.

Ръководство за стратегическо планиране и разработване на политики в България. Консорциум „Sema-Agrer-ENA” и администрация на Министерския съвет на Република България; проект ФАР BG0103.01 „Стратегическо планиране и координация”.

Ръководство за обществени консултации в България. Консорциум „Sema-Agrer-ENA” и администрация на Министерския съвет на Република България; проект ФАР BG-0103.01 „Стратегическо планиране и координация”.

Ръководство за оценка на въздействието в България. Консорциум „Sema-Agrer-ENA” и администрация на Министерския съвет на Република България; проект ФАР BG-0103.01 „Стратегическо планиране и координация”. Пашев К., Н. Вълев, Р. Брусарски (2007), С.Алексиева, Бизнес комуникации, НБУ, 2011;

Оценка на въздействието на регулациите. Практически наръчник, Асоциация за мониторинг на управлението, УИ „Св. Климент Охридски“, С.

Сайтове:

<https://books.google.bg/>

<https://www.burgas.bg/uploads/39ea8045f191fad834cbb3c1e046c2a7.pdf>

<https://www.burgas.bg/bg/info/index/211>

https://consultancy.dkdconsulting.org/admina/upload_docs/68237069062.rtf

<http://departments.unwe.bg/Uploads/Department/padmin>

<https://ikonomika.dokumentite.com/art/delovo-obshtuvane-4/85309>

<https://magnifisonz.com>

<http://www.mariasworld.org/bg/za-nas/news/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



https://nmd.bg/wp-content/uploads/2013/02/ОБЩУВАНЕ.NMD_.doc

<https://www.novavizia.com/smart-cel/>

<http://ombudsmansh.eu/>

<https://referatite.org/komunikacii-v-upravlenieto/56677/ref/p4>

<https://referatite.org/komunikacii-v-upravlenieto/56677/ref/p3>

Приложение 1 Проект за Комуникационна стратегия

*„Не успееш ли да планираш, планираш неуспех” -
стара английска поговорка*

ВЪВЕДЕНИЕ

Комуникацията в една община е ключова функция на лидерството и управлението на местната власт, тъй като сред нейните граждани съществуват разнообразни интереси и различни политически гледни точки, които трябва да се познават добре и да се използват ефективно за подобряване на местното управление и качеството на живот на местното население.

Целта на проекта на Комуникационната стратегия е да се представи на община Стамболово един примерен модел за комуникация с гражданите, който местното ръководство ще може да използва в бъдещата си работа с гражданските организации в процеса на разработване и мониторинг на местните политики.

Проектът ще подпомогне общината в развитието и поддържането на взаимоотношения с гражданите, сдруженията, организациите с идеална цел, външните инвеститори и бизнеса, който развива своята дейност на територията на общината, за осигуряването на информацията, необходима за постигане на информирано съгласие, идентифицирането на възникващи проблеми, повишаване нивото на разбиране, генерирането на подкрепа за въпроси и обособяването на проблеми за добро и прозрачно управление, изясняването на съществени въпроси и очертаването на проблемни области.

Комуникационната стратегия залага на духа на партньорството и сътрудничеството между обществените и частните структури, намиращи се на територията на общината, между представителите на бизнеса и гражданите, между публичния сектор, частния сектор и гражданите и другите социални групи.

Необходимост от Комуникационната стратегия

За да бъдат адекватни на социално-икономическата среда, местните власти трябва да познават не само регионалните и националните стратегически документи, нормативната уредба и техните регламенти, но и да са запознати с положителните практики в местното управление и с водещите европейски практики за гражданско участие в местните политики. Затова те трябва да бъдат изключително наясно с капацитета на местните структури и с това, от което местните хора и местните НПО се нуждаят и очакват от местните власти.

За да се обезпечи ефективната комуникация в една община с гражданите, за всяко едно общинско ръководство е наложително:

- Да предоставя текущо навременна информация на заинтересованите страни;
- Да насърчава посредством различни механизми информационния обмен и да поддържа обратната връзка с гражданите и с техните организации;
- Да създава условия за изслушване на гражданите и на техните оценки за постигнатите резултати по различни проекти;

- Да отчита техните интереси и да адаптира към местните условия взетите управленски решения;
- Да въвлеча гражданите и техните организации в разработването и мониторинга на местните политики и местните инициативи.

Всеки един от участниците в комуникационния процес трябва да знае за успехите на местната си власт, за нейните приоритети и проекти, за нуждите на местното население и за бъдещите му очаквания.

За да има Комуникационната стратегия успех, е важно да се постигат следните **изисквания**, чието изпълнение общинското ръководство може да гарантира:

1. Ръководството разбира и се съобразява с важността на гражданското общество и поддържането на текуща комуникация с неговите представители.
2. Ръководството умее да планира комуникациите стратегически, като приема Комуникационната стратегия и следи за нейното изпълнение.
3. Общинското ръководство осигурява достатъчен бюджет и ресурси и поддържа необходимите структури, осъществяващи комуникацията с гражданите.
4. Комуникационната стратегия се актуализира и адаптира в зависимост от настъпилите промени в социално-икономическата среда.

Комуникационните връзки са средство, чрез което в едно цяло се обединява организационната дейност, базирана на активен обмен на информация. Комуникацията влияе на поведението на сътрудниците, спрямо нея се осъществяват изменения във вътрешно-организационните процеси и взаимоотношенията във външната среда. Посредством комуникационните връзки информацията влиза в действие и придобива ефективност и ефикасност.

Видове комуникация

В комуникационния процес се включват различни **ключови фигури**, както вътрешни: това са представителите на Общинската администрация и Общинския съвет, така и външни: гражданите, неправителствените организации, представителите на бизнеса и други органи от общественения сектор на местно ниво. Доброто партньорство между публичните и частните структури зависи основно от качеството на поддържаните текущи комуникации, които трябва да се създават и захранват текущо от страна на местните власти.

В зависимост от това към кои публики е насочена комуникацията различаваме **два вида комуникации: вътрешни и външни**.

Вътрешните комуникации, освен че предават факти (знание), предават информация за общината и за нейния организационен живот, мотивират, създават чувството за принадлежност, вдъхновяват нововъведенията и подобряват работата в екип.

Вътрешните комуникации поддържат персонала и избраните представители от Общинската администрация и Общинския съвет информирани, допринасят за тяхната интеграция в рамките на общинското управление, създават чувството за принадлежност, формират здравословна работна среда и увеличават ефективността на управленческите решения, тъй като обезпечават и разширяват необходимата подкрепяща среда на местно ниво.

Вътрешните комуникации предоставят на работещите важна информация за тяхната работа, за организацията на местно равнище, за обкръжаващата ги среда и за самите тях. Комуникацията може да подпомогне мотивирането, изграждането на доверие, създаването на обща идентичност и да укрепи чувството за отговорност. Комуникациите подсиgurяват на работниците среда за изразяване на емоции, за споделяне на надежди и амбиции, за отбелязване на постижения.

Комуникационната стратегия създава условия за постоянен диалог с местната власт (между администрацията и местните органи на властта), за да информира текущо за ключовите проблеми, за постиженията и предстоящите задачи; да обяснява приоритетите, проектите и политическите позиции; да събира техните реакции и коментари относно ключови въпроси, за изработване на бъдещи планове за действие.

Външни комуникации са тези, които се създават, изграждат и поддържат между общината и външните публики, а това са: НПО, институциите, фирмите, обкръжаващата среда. Тези комуникации са ключови, защото първо, всички участници трябва да се информират за приоритетите на местната власт, за да могат да се подготвят да подкрепят планираните от нея инициативи, и второ, да осигурят необходимото съответствие на услугите с реалните нужди на участниците. При външните комуникации всички участници в комуникацията имат интерес от поддържането на комуникационните връзки: граждани, неправителствени организации, местни бизнеси, медиите и преди всичко местните власти, които носят основната отговорност за обезпечаването на комуникационния процес.

Добрите комуникации с външните участници носят следните **ползи**: потребителите могат да предоставят обратна информация за вида на услугите, които желаят, и качеството на услугите, които получават; местният бизнес може да помогне на местната власт да разбере от какво се нуждае бизнес общността и как най-добре да привличат нови инвестиции, които да развият местната икономика; медиите могат да информират гражданите за нови политики и успешни инициативи и да уведомят местната власт какво мислят гражданите за реализираните проекти. Гражданите трябва да се информират текущо, за да се чувстват уверени, че тяхната местна власт се опитва да си свърши добре работата, те могат да споделят отношението си към ключови въпроси и да дават предложения за промяна в местните политики и реализираните общински проекти. За целта трябва да им е осигурена от местната власт публична трибуна или друга форма на обратна връзка за изразяване на мнения, становища и оценки.

Комуникационната политика е средносрочна и събира принципите, процедурите и насоките на местната власт за комуникация с вътрешни и външни аудитории. Тя взема под внимание оценката за настоящата среда за комуникация. Но преди всичко, тя трябва да е съгласувана със Стратегическия план.

Приоритети на Комуникационната стратегия

Приоритет 1: Повишаване информираността на гражданите за ролята на местната власт и структурите на гражданското общество в процеса за местно развитие.

Приоритет 2: Изграждане на единен информационен стандарт в диалога между местната власт, останалите държавни институции, структурите на гражданското общество и медиите.

Приоритет 3: Формиране на реалистични и компетентни обществени представи за ефективността, дейността и възможностите за създаване на благоприятна социално-икономическа среда в община Стамболово.

Приоритет 4: Създаване на устойчиви модели за професионална кариера и авторитет съобразно професионалните и етичните стандарти, възприети в етичния кодекс на общинските служители.

Цели на Комуникационната стратегия

Основна цел: Стимулиране на активния диалог и съпричастността на всички заинтересовани страни на местно ниво към процесите на формиране на добро и прозрачно управление, включително и чрез предоставяне на възможности гражданите и структурите на гражданското общество да изразяват мнението си за управлението на общината.

Специфични комуникационни цели

- Да стимулира участието и подкрепата на структурите на гражданското общество за осигуряване на добро и прозрачно управление в община Стамболово;
- Да разяснява цялостния ефект от доброто управление, като по този начин допринася за по-активни действия от страна на заинтересованите страни в местното развитие;
- Да предоставя информация за методите и средствата за осъществяване на комуникация, свързана с информираността на гражданите и постигане на прозрачно местно управление;
- Да осигурява канали за комуникация между местната власт, населението, структурите на гражданското общество и бизнеса.

Целеви групи

Определянето на целевите групи на територията е важно, тъй като всяка група има собствени потребности, нагласи и приоритети. Определянето на информационните нужди на целевите аудитории ще отчита мненията, знанията и нагласите на идентифицираните обществени групи по отношение на наличието на информация, необходима за взимане на решения, свързани с доброто управление на общината.

Основните целеви групи на Комуникационната стратегия са: представителите на местната власт, представителите на НПО, бизнес структурите, медиите и гражданите.

Постигането на конкретните цели на настоящата стратегия зависи от планирането на обхвата и характера на основните послания, които да се отправят към приоритетните и кореспондентни целеви аудитории. Динамичните промени в съществуващите масови обществени нагласи налагат избор на стратегия за достъп до целевите аудитории. Насочената комуникация, която би могла да формира устойчиви представи и критерии за оценка сред представителите на приоритетните целеви аудитории, гарантира в много по-голяма степен постигането на крайните цели.

Целевите аудитории на Комуникационната стратегия са следните:

- Икономически и социално активните граждани;
- Младите хора;
- Групите в неравностойно положение (хората с увреждания, възрастните хора, социално слабите и др.);

- Неправителствени, браншови и други представителни организации;
- Медии – регионални и национални;
- Широката местна общност.

Чрез всяка една от тези референтни целеви аудитории ефективно могат да бъдат комуникирани различни части от общите послания на настоящата стратегия. Работата с всяка една от тези аудитории предполага специфични действия и комуникационни форми, които да гарантират индивидуализацията на подхода и в същото време координираността на усилията за постигане на крайните цели.

Документът за комуникационна политика трябва да съдържа следната информация:

- Гледната точка и цел на местната власт и нейните приоритети;
- Официалният говорител на общината по политическите въпроси;
- Позицията и името на члена на персонала, отговорен за комуникациите, и неговите правомощия;
- Какви са отговорностите на Кмета и на Общинския съвет по темата;
- Кой, по какъв начин и при какви условия ще поддържа връзката на местната власт с гражданите;
- Описание на различните аудитории и техните интереси, с цел разработване на правилните инструменти за осъществяване на текущата комуникация с тях;
- Набелязване на конкретните форми на комуникация, който ще ги изпълнява, каква власт му е делегирана и как ще участва общинското ръководство в този процес;
- Какви са „задължителните“ комуникационни проекти.

Основни форми на комуникация

Комуникационната стратегия се основава върху няколко основни подхода в комуникацията:

- *Провеждане на информационни кампании.* В зависимост от собствените си приоритети местната власт лансира комплексно и систематично своята гледна точка към целевите аудитории, посредством организацията и провеждането на проактивни информационни кампании, включващи комплексен набор от информационни и рекални материали. По този начин се представят пред обществеността определени теми, интересувачи гражданите, създават се предпоставки за провокиране на техния интерес и условия за тяхното включване в публичен дебат, в който общината има възможност да аргументира собствената си позиция, следвайки логиката на комуникационната стратегия.
- *Провеждане на информационни публични инициативи,* които включват: провеждане на работни срещи с населението, на които гражданите се информират по дадена тема и им се предлагат конкретни информационни материали, които осветяват обсъждания проблем; организиране на семинари, конференции, кръгли маси за обществени обсъждания с гражданите и с представителите на НПО сектора, на които се предоставя информация и се приемат стратегически програми, решения и др.

- *Осъществяване на директна комуникация, осигуряваща обратна връзка с гражданите.* При директната комуникация се стимулират дискусиите и участието на хората и структурите на гражданското общество (заинтересованите страни) в оценката на резултатите на конкретен проект и/или мониторинга на конкретна местна политика. При директната комуникация се организират информационни срещи, на които се предоставя възможност на отделните граждани да споделят с органите на местна власт своите опасения, очаквания, оценки и предложения. Общинското ръководство в този случай трябва да проявява активен подход, включващ организиране на срещи на отговорните за вземане на управленски решения власти с представителите на различни сектори и с гражданите с цел запознаване с битуващото в общността обществено мнение. По този начин се получава обратна връзка с гражданите. Най-често използваните форми за обратна връзка са: обществените форуми, фокус групите, провеждането на срещи с местни консултативни или обществени съвети по възникнали местни проблеми, анкетите и интервютата.
- *Комуникация чрез медиите.* Комуникацията чрез медиите включва: организиране и участие в пресконференции, брифинги и съобщения за медиите; неформални работни срещи и разпространяване на информация в отдалечените райони с ниско ниво на потребление на медиите; обмяна на опит с другите общини и разпространението на положителни практики в местното управление. Особено важно значение има активното използване на най-новата, но особено ефективно използвана през последните години медия – Интернет, която включва възможност за публикуване на новините в сайта на общината, в други сайтове с високо ниво на посещение и в социалните мрежи.
- *Работа с неправителствени организации.* Комуникационната стратегия подкрепя инициативи на гражданското общество, насочени към групи, които трудно могат да се достигнат чрез средствата за масово осведомяване. Като представители на гражданското общество НПО са призвани да защитават неговите интереси и да играят ролята на свързващо звено с местните власти. Това може да бъде постигнато чрез: предоставяне на достъп до информация; осигуряване на по-добра осведоменост относно политиките и нормативната уредба на общината; сключване на споразумения за партньорство и др.

Определяне на комуникационни канали

Определянето на комуникационните канали се определя от двата вида комуникации – вътрешни и външни, затова основните комуникационни канали са:

- **Външни комуникационни канали:**
 - Уеб сайт (Разработване и поддържане);
 - Профил в социалните мрежи (Разработване и поддържане);
 - Медии (Поддържане на текуща връзка);
 - Социални медии (Публикуване на актуална информация, която да достига индивидуално до всеки един гражданин);
 - Обществен форум (Организиране и провеждане);

- Информационни брошури/бюлетени и други рекламни материали (Издаване и разпространение сред гражданите);
- CD, презентации, публикации и др. (Разработване, публично презентиране и публикуване в Интернет);
- Публични срещи и обществени обсъждания с населението на община Стамболово по важни теми от местното развитие (Периодичното им провеждане за запознаване с мнението на местната общност);
- Консултации (Провеждат се с външни експерти и специалисти от НПО сектора и предприемачи);
- Анкети и допитвания (За събиране на индивидуалните мнения и оценки на гражданите);
- Кутия за мнения и препоръки (Поставя се, за да се подават жалби и сигнали от гражданите).
- **Вътрешни комуникационни канали:**
 - Семинари и обсъждания с представители на местната общинска администрация;
 - Регулярни срещи с местните консултативни съвети/ граждански съвети;
 - Въвеждане на Интранет система в общината;
 - Електронна поща и телефонни разговори.

Комуникационната политика на общината трябва да предвижда редовни консултации с граждани, НПО и фирми, особено когато се подготвя нов комуникационен проект, който не само трябва да се разработи компетентно, но трябва да се подобрява и обновява възможно най-често.

Планът за изпълнение на Комуникационната стратегия набелязва дейностите, отговорниците и сроковете за изпълнение на Комуникационната стратегия. Той подпомага процеса на планиране и мониторинг както на вътрешната, така и на външната комуникация.

Преди да се пристъпи към разработване на План за изпълнение на Комуникационната стратегия, е необходимо да се извършат подготвителни дейности, водещи до постигането на следните **резултати**, които са важни за успеха на всяка една Комуникационна стратегия:

- Поставените стратегически цели на комуникационните политики на местната власт са реалистични и изпълними;
- Разработената стратегическа рамка на комуникационната политика може активно да се използва за насочване на комуникациите на местната власт с гражданските структури;
- Представителите на местната власт са информирани и мотивирани да планират и да организират вътрешните и външните комуникации с гражданите и с техните структури;
- Персоналът и избраните представители на местната власт са обучени и притежават добри комуникационни умения;

- Персоналът и избраните представители на местната власт са информирани за работата на общинското ръководство и неговите бъдещи планове;
- Определено е кой ще говори от името на местната власт, какви са основните послания и кои са ключовите аудитории;
- Местната власт е показала капацитет за ефективно използване на широка гама комуникационни средства;
- Заинтересованите страни са идентифицирани, познават се техните интереси и има готовност за прилагане на диференциран подход в комуникацията;
- Местната власт умее да изслушва, да приема и да се съобразява с обратната връзка с гражданите;
- Местната власт умее да работи и да използва ефективно медиите;
- Общинската администрация е подготвила информационните съобщения, които интересуват гражданите и медиите и има готовност при необходимост да осигурява изпреварваща информация;
- Създадени са условия за диалогичност и регулярни контакти с граждани и бизнес;
- Мобилизирани са различни външни и вътрешни ресурси, които да обезпечат комуникационния процес.

След извършване на подготвителните дейности може да се пристъпи към разработване на Плана за изпълнение на Комуникационната стратегия, който ще определи начина на провеждане и управление на комуникационната кампания. Целите на стратегията могат да се постигнат, като се приложат няколко основни подхода, които се операционализират в съответни типове дейности. Те са съобразени със съответните целеви групи и с характера на посланията, насочени към тези целеви групи.

План за изпълнение на Комуникационната стратегия

(Примерна структура и съдържание на Плана за изпълнение на Комуникационната стратегия)

Съдържанието и бъдещето изпълнение на Плана за изпълнение на комуникационната стратегия са в съответствие със следните основни принципи:

Прозрачност – изпълнението на всички дейности по настоящия план ще бъдат широко популяризирани, с оглед осигуряване на пълна прозрачност за широката общественост.

Партньорство – планът ще бъде изпълняван в тясно сътрудничество с основните заинтересовани страни и с потенциалните партньори на местната власт.

Комуникация на “местно ниво” – разпространение на информация на лесен за разбиране език. Всички мерки, заложи в плана ще бъдат изпълнявани колкото е възможно по-близо до гражданите и до гражданските структури, като се отчита тяхната специфична нужда от информация.

Първостепенната роля на публичността на ниво община ще бъде да се подчертае ролята на Комуникационната стратегия като средство за управление, наблюдение, оценка и докладване на изпълнението на публичните политики на местно ниво. По този начин, информационните кампании изпълнявани на ниво община ще акцентират върху постигане на една от общите цели на Комуникационната стратегия, т. е. повишаване на информираността на гражданите за ролята на местната власт и структурите на гражданското общество в процеса за местно развитие. Местните власти също така ще координират и гарантират, че изискванията за мерките за информация и публичност са спазени по време на изпълнение на плана.

Съобразно вложените ресурси и целевите аудитории, към които са насочени комуникациите, дейностите от Плана за изпълнение на Комуникационната стратегия са групирани в следната типология:

- *Информационни дейности*, които са свързани с установяване на постоянен поток от информация, разработена в съответствие с информационните нужди на различните целеви аудитории. Основната цел на информационните дейности е изграждането на желаната представа за община Стамболово сред широката аудитория като община с добро и прозрачно управление.
- *Разяснителни дейности*, които са свързани със запознаване на целевите групи с възможностите, условията, процедурите и др., свързани с участието на аудиториите в процесите на местно управление и взимане на решения. Разяснителните дейности запознават гражданите със съществуващите добри практики в сферата на доброто управление и превенцията на корупцията.
- *Образователни дейности*, които целят да засилят знанията и търсенето на информация и услуги, свързани с определени теми за доброто управление на общината.
- *Промоционални дейности*, които популяризират водещите идеи на стратегията в подкрепа на доброто управление и са основен инструмент за разпространение на специфично насочена информация.

- Дейностите тип “събития” включват: празници, спортни състезания, концерти и т.н., които по своята същност също спадат към промоционалните дейности.

Настоящият план за изпълнение обхваща едногодишен период, в който ще бъдат извършени следните основни дейности:

1. Изграждане на **Върешна комуникация**, която да подпомогне ефективната комуникация на общината с нейните административни структури. Вътрешните комуникации изграждат и поддържат благоприятни служебни отношения между ръководството и служителите, които са от ключово значение за успеха на всяка организация. Преди да започне създаването и укрепването на отношенията с граждани, инвеститори и други външни за организацията публики, ръководството трябва да изгради **благоприятни отношения със своите служители и да насърчи доброто сътрудничество между самите тях**. В основата на ефективните вътрешни комуникации стои: функционирането на открита информация, която се движи свободно нагоре, надолу и встрани по органиграмата на една община; възможност за участие на всеки човек в процесите на комуникация; работа без конфликти и спорове в здравословна работна среда. Планираните дейности като създаване на екип за изпълнение на Комуникационната стратегия, изграждане и въвеждане на Интранет система за ползване от служители на общината, създаването на единен център за информация и комуникация, който да координира комуникационните отношения, са показателни за намерението на общината да реструктурира и да подобри процесите на комуникация с външните публики. Всички тези дейности се планират прецизно, като се поставят срокове и отговорници за всяка дейност.
2. Формирането на **екип за изпълнение** на Комуникационната стратегия в рамките на общинската администрация и изграждането на неговия административен и комуникационен капацитет за осъществяване на различни комуникационни кампании сред местната общност е задължително условие за изпълнението на плана. За целта трябва да бъдат пуснати съответните заповеди от страна на Кмета на община Стамболово.
3. **Създаване на общи структури** между експерти, медии, неправителствени организации и широката общественост, които да подпомагат заинтересованите страни в търсенето и намирането на информация, в контролните им граждански функции спрямо общинската администрация. Създаването на партньорски структури ще осигури условия, обезпечавачи бърза реакция по сигнали, базирана на връзка и координация между структурите в общинската администрация с оглед на необходимия синхрон между община Стамболово и представителите на гражданския сектор. По този начин ще се осигури прозрачност и текущо информиране на гражданите и бизнеса, както и перманентното партньорство и сътрудничество с неправителствените организации и с медиите. За целта трябва да се разработи и подпише Споразумение между общината и представителите на НПО сектора.
4. **Комуникацията на местно ниво** изисква групирането на конкретни тактики за осъществяване на комуникационните дейности на Община Стамболово, съобразно целевите групи и стратегическите теми. В следващата таблица са представени две примерни цели, които се разписват посредством конкретни форми на комуникация, които ще доведат до тяхното постигане. По този начин съобразно отчетените

параметри на социало-икономическата обстановка в общината, ще могат да се набележат актуалните цели, подходи и форми на комуникация.

<i>Цели на комуникацията</i>	<i>Подход</i>	<i>Форми на комуникация</i>
Представяне на община Стамболово като добро място за живот и работа и осигуряване на подкрепа от местните заинтересовани лица за провеждане на различни местни политики.	• Популяризиране на ключови общински проекти и дейности в медиите за подобряване на средата за живот (чистота, транспорт, градоустройство, социални услуги и т.н.); • Активна комуникация с гражданите през уеб сайта на общината; • Поставяне на информационни табла в различни населени места в общината с цел информиране за хода на текущи проекти, свързани с подобряване условията на живот на гражданите; • Посланието да влезе в изказвания и презентации на различни представители на общината при участие в публични събития или пред медии.	• Получаване на информация и основни послания от ангажирани с комуникацията служители на общината; • Подготовка и изпращане на прессъобщения; • Организиране на пресконференции за представяне на проектните резултати; • Провеждане на индивидуални срещи на общинското ръководство с журналисти за представяне на теми и проблеми; • Ангажиране на отговорни лица и текущо захранване с актуална информация; • Поставяне /изработване и монтаж/ на информационните табла; • Преглед на постъпилите предложения и отговор на подадените сигнали – от звеното за комуникация; • Подготовка на опорни точки за изказвания от страна на представителите на общината.
Представяне на община Стамболово като добро място за бизнес и създаване на публично-частни партньорства.	• Провеждане на тематични срещи с бизнеса и НПО за обсъждане на предстоящи решения и проекти, промяна в административни изисквания, възможности за партньорства и др. • Представяне на дейността	• Организиране на срещи и фокус групи; • Подготовка на презентации и съдържание и разпространението им сред участниците; • Представяне на резултатите от аутсорсваните услуги;



	на общината за изминалата година по отношение на административното обслужване на бизнеса, инфраструктурата, публично-частните партньорства, подобряване на бизнес средата; • Организиране на партньорски инициативи като срещи между местния бизнес, НПО и образователни институции, иницирани от общината; • Популяризиране на дейности, свързани със социално-икономическата среда чрез връзки с медиите; • Популяризиране на теми, свързани с местния бизнес и аутсорсването на услуги чрез сайта на общината. Препоръчително е да се направи редизайн на сайта и оформление на отделни секции (за жители, за бизнеса, за гости), като в тях бъдат представени и тематичните новини.	• Установяване на предварителен дневен ред и сценарии на срещите и фокус групите; • Организиране на медийни събития (пресконференции, демонстрации и т.н.); Подготовка на пресинформации; интервюта, статии и репортажи по дадени теми; • Провеждане на индивидуални срещи с журналисти за представяне на теми и проблеми; • Ангажиране на отговорни лица от общината и експерти, свързани с културата, образованието, социалната дейност, здравеопазването и др.; • Подготовка на он-лайн платформа за публикуване на актуални информации – съвременно пространство; • Осигуряване на съдържание – снимки, текстове, графично оформление; Отговорността ще бъде на оторизирания член, включен в звеното за комуникация; • Осигуряване на база данни и обратна връзка от заинтересованите страни; • Осигуряване на ресурс за отговор на получени въпроси след публикуване на информацията; • Осигуряване на редизайн на сайта и преработване на съдържанието, архивиране на съществуващото съдържание; • Поддържане на активни връзки
--	--	--

		с медиите за представяне на теми и събития от бизнес инициативите и от културния календар на общината.
--	--	--

По показания по-горе начин се разписват подробно и други комуникационни дейности, планирани от Община Стамболово в зависимост от конкретните тактики и възникнали потребности.

- Стартиране на дейностите по определяне на окончателните параметри на кампанията чрез определяне на **календар на основните събития**, които да бъдат включени в общия план за осъществяване на планираните дейности на общинска администрация Стамболово.
- Разработване на **бюджет** на комуникационната кампания, според който ще стане ясно от кои източници ще се черпят необходимите за изпълнението на комуникационните дейности ресурси.
- Организирането на **обществен дискуссионен форум** е важна форма на комуникацията, който може да се използва ефективно от местната власт. Общественият форум представлява добре структурирана среща между заинтересовани страни с цел дискутиране на значими местни въпроси от общ интерес. Той събира заедно различни организации, институции, бизнес и граждански групи с цел да се обсъдят проблеми от общо значение и да се постигне консенсус при тяхното решаване. Форумът може да се въведе като отворен, безпристрастен и прозрачен процес. Възможните продукти от един форум може да са препоръки за действия, насочени към определен адресат, граждански инициативи или разработване на специфични проекти. Една форум сесия за малка община като Стамболово, може да се проведе приблизително с 5 участници във всяка група заинтересовани страни (маса), при сформиранието на минимум три маси. Това е значимо публично събитие, в което могат да участват от 15 до 30 активни участници. Основна характеристика на Форума е прозрачността в действията му. За тази цел непрекъснато по време на сесиите трябва да се води протокол; сесиите задължително са достъпни за външни гости; необходимо е да се поканят и представителни на медиите. Дискусиите на форума обикновено се провеждат в няколко сесии, които, след известна подготвителна работа, могат да се провеждат на интервали от два до три месеца. Продължителността на форума, честотата на сесиите и съдържанието на дискусиите трябва да бъдат съобразени с целите на Форума и с вида резултати, към които той е насочен. За неговото провеждане трябва да е постигнато споразумение между местната власт и представителите на гражданските структури.
- Осъществяването на целите на Комуникационната стратегия се постига чрез определяне и изграждане на основни елементи от комуникационната кампания, избор на конкретни събития, които да бъдат използвани за целите на кампанията, **изработване на специфични информационни и рекламни материали**, съобразени с целевите аудитории и избраните комуникационни канали.
- Изработването на **годишен медия-план** е важна дейност, защото регламентира стъпките, които трябва да извършва общинското ръководство при контактите си със средствата за масова информация при реализацията на Комуникационната стратегия.



Той ще популяризира пред широката общественост конкретните действия на общинската администрация в тази посока, ще информира за резултатите и ще създаде устойчив интерес към местната проблематика от страна на широките публики, посредством възможностите на медиите. За целта е необходимо предварително да бъде уточнено доколко общината ще бъде основен изпълнител и кои нейни структури ще бъдат включени при комуникацията с медиите, за да се разпределят отговорностите за реализация на отделните мерки и да се осигури предварително тяхното финансиране. Медия-планът трябва да включва:

- **Определяне на говорители** – лица от висшето и средното общинско управленско ниво и неговите структури, които са запознати с посланията и визията за политика в сферата на прозрачността и отчетността. Не е задължително те да бъдат експерти, но задължително трябва да са комуникативни и диалогични личности;
 - **Изпращане на прессъобщения до медиите** – във всяко от тях трябва да има „новина“, за да бъдат медиите заинтригувани от проблематиката. Полезно ще бъде да се засили общуването чрез интернет и електронните медии (радио и телевизии) – особено радиостанциите с информационен формат, и да се затвърди изградената комуникация с вестниците – централни и регионални. Разнообразната аудитория, в която се включват целевите групи и заинтересованите страни на Комуникационната стратегия, ползва тези издания като авторитетен източник на политическа, икономическа, социална, културна, спортна и сервизна информация;
 - **Попълване със съдържание сайта на общината** – планира се регулярното публикуване на актуални текстове, отнасящи се към проблема, стратегически документи във връзка с проблемите на прозрачността и отчетността – добри практики, планове за действие, стратегии, антикорупционни мерки, различните проекти и програми, разработвани и изпълнявани от община Стамболово, връзките с интернет страниците на партньорските организации и други източници за финансиране на проекти, отнасящи се до повишаване на прозрачността и отчетността в работата на общината;
 - **Разработване профил на община Стамболово и неговото текущо поддържане в социалните медии.** Необходимо е да се определи общински служител, който да извършва тази дейност и да се пусне необходимата заповед от Кмета на общината;
 - **Предоставяне на информация, свързана с темата „Еврофондове“** – Какви проекти до сега са реализирани от община Стамболово? Кой са финансиращите организации? Какви са идеите за нови проекти и от къде за тях трябва да се търси финансиране? По какви проекти във въпросната сфера работят неправителствените, браншовите организации, както и останалата част от заинтересованите страни? Реализират ли се съвместни проекти и кои са те? Какви са очакваните проектни възможности в сферата на изграждане на прозрачна администрация и развитие на гражданското общество?
- 10. Оценката на изпълнението на дейностите в едногодишния период** трябва да се включи като част от процеса на оценка на изпълнението на мерките. Изпълнението на целите на Комуникационната стратегия се реализира чрез: Включване на събитията от

културния календар на община Стамболово като информационни поводи и възможности за надграждане на тяхното съдържание в посока разпространяване на информация, затвърждаване и разширяване на представата за добро и прозрачно управление на община Стамболово; Определяне на външни за общината (национални и международни) събития (изложения, панаири, конференции и различни форуми), чрез участието в които общината ще получи информация за нови механизми и внедрен сполучлив опит за достигане по най-ефективен начин до прозрачно и добро управление и също така ще има възможност да представи предприетите и осъществени стъпки в тази насока.

Планът е свързан с обезпечаване на възможности за: осигуряване на информация; идентифициране на проблеми; повишаване нивото на разбиране; генериране подкрепа за инициативата и програмите за добро и прозрачно управление на община Стамболово; набиране и насочване на вътрешната подкрепа за развитието на общинските дейности за добро управление и превенция на корупцията.

Предложеният проект за План за изпълнение на Комуникационната стратегия е съобразен с идеята за създаване на устойчиви взаимоотношения с гражданите, неправителствените организации, бизнеса и други структури на гражданското общество на територията на община Стамболово.

Като част от комуникационната политика на община Стамболово информационният поток между общинската администрация, като изпълнител на стратегията, и обществеността трябва да протича едновременно посредством формален и неформален обмен и постоянен диалог с открит, изчерпателен и надежден характер.

Приложение 2 Примерно Споразумение за сътрудничество между НПО и община Стамболово

Днес, 2019 година в с. Стамболово, между:

1. Община Стамболово, с адрес: с. Стамболово, представлявана от Кмета Мухлис Фариз Сербест,

и

2. Неправителствени организации, работещи на територията на община Стамболово (изписвани за краткост „НПО“), представлявани от своите официални представители, упоменати по-долу,

водени от стремеж за развитие на местната демокрация, утвърждаване на европейските ценности, подпомагане на социалното сътрудничество, развитие на културата и стимулиране на икономическия растеж на община Стамболово и считайки ефективното и устойчиво взаимодействие между органите на местна власт, от една страна, и гражданските организации, от друга, за основен лост за реализиране на този стремеж в обществен интерес,

приемат настоящото споразумение за взаимодействие, както следва:

I. Цели

1. Да подпомагат упражняването на основните човешки, политически, икономически, социални и културни права на гражданите на община Стамболово.
2. Да насърчават и утвърждават гражданското участие при формиране, изпълнение и мониторинг на обществените политики за развитие на община Стамболово.
3. Да развиват евроинтеграцията, да насърчават междуобщинското, трансграничното и международното сътрудничество.
4. Да работят за създаване на условия за развитие на публично-частните партньорства на територията на община Стамболово.

II. Принципи

При осъществяване на целите страните се ръководят от следните принципи:

1. Върховенство на Обществения интерес.
2. Взаимно зачитане, признаване и доверие.
3. Широко гражданско участие.
4. Прозрачност и публичност.
5. Отговорност и отчетност.
6. Ефективност.

III. Области на взаимодействие

1. Община Стамболово и местните НПО си сътрудничат на всички равнища на общественоекономическия живот в общината във възможно най-широк кръг области, сред които:

- Устойчиво местно развитие и подобряване качеството на живот на местното население;
- Демократизиране на обществените процеси на общинско ниво и защита на човешките права;
- Социално подпомагане и социална интеграция на уязвимите социални групи;
- Здравеопазване и здравни грижи;
- Създаване на благоприятен бизнес климат и подпомагане на средните и малките предприятия;
- Създаване на условия за обучение, образование и учене през целия живот;
- Запазване и популяризиране на културното наследство и културните празници в общината;
- Опазване на околната среда и биоразнообразието на територията;
- Оптимизиране на енергийна ефективност на територията;
- Развитие на спорта и туризма.

2. Взаимодействието между органите на местно самоуправление и неправителствените организации се осъществява на принципите, установени със закона, и устройствените актове на НПО, като се зачита равнопоставеността на страните, тяхната независимост една от друга и правото им за свободно изразяване на мнение и критични бележки.

3. С всички останали НПО Община Стамболово взаимодейства на основата на двустранни споразумения за сътрудничество.

4. Сътрудничеството между общината и НПО е дългосрочно и ще бъде считано за елемент на Общинския план за развитие на община Стамболово.

IV. Представителство

1. При взаимодействието си с НПО, Община Стамболово се представлява от Кмета, който подписва всички споразумения за сътрудничество или други писмени документи.

2. Правомощията си по предходната точка, Кметът може да възлага на своите заместници, освен ако това не противоречи на законовите разпоредби.

3. НПО се представляват от лицата, оправомощени съгласно устройствените им документи и съдебната регистрация.

4. НПО, които са доброволно регистрирани в общинския регистър на НПО, имат право да представляват и неформални граждански структури, доколкото те не са забранени със закон.

V. Форми на взаимодействие

1. Обмен на информация и популяризация

- 1.1. Считайки, че взаимният обмен на информация стои в основата на всяко ефективно сътрудничество, страните приемат да се информират текущо за: проблеми, задачи и възможности за местно развитие.
- 1.2. Информацията за дейността на Общинския съвет и неговите актове (включително комисиите) се предоставя от Председателя на Общинския съвет.
- 1.3. Информацията за дейността на Кмета и Общинската администрация се предоставя на НПО съответно от Кмета на общината или от определен от него служител.
- 1.4. Искането за предоставяне на актуална информация от органите за местно управление се прави устно или писмено от лицата, оправомощени да представляват НПО. Информацията се предоставя устно или писмено – с копия от съответните документи в седемдневен срок.
- 1.5. С цел получаване информация за статута, целите и дейността на всяко едно НПО, регистрирано в обществена полза, както и за неговото популяризиране, се създава Регистър на НПО в община Стамболово. Всяко НПО дава доброволно своето съгласие и предоставя исканата информация, като се ангажира с нейното актуализиране. В регистъра се вписват следните данни за НПО:
 - а/ Име на организацията, официален адрес, телефон за контакт, електронен адрес;
 - б/ Копие на съдебната регистрация (при промяна в Устава и ръководните органи се предоставя актуална информация);
 - в/ Информация за организацията, включваща данни за финансов капацитет, човешки и материални ресурси, лицензии, регистрации, реализирани проекти и други планирани или реализирани инициативи на организацията.
- 1.6. Регистърът се води от служител, определен от Кмета на общината, като информацията за НПО от регистъра се отразява в самостоятелна част в Интернет-страницата на Община Стамболово.
- 1.7. Община Стамболово осигурява условия и съдействие за поместване на актуална информация, подадена от гражданския сектор на своята интернет-страница и в профила на общината в социалните медии.
- 1.8. Страните ще си сътрудничат за събиране и актуализиране на база данни за НПО и техни проекти, реализиращи се на територията на общината.
- 1.9. Страните се ангажират да популяризират най-добрите резултати, осъществени по проекти и дейности по предмета на настоящото споразумение. Този ангажимент се реализира чрез ежегодни форуми, като изложения, панаири на НПО и други реализиращи се под егидата на Кмета.

2. Участие на НПО в работата на органите на Община Стамболово

- 2.1. Общинският съвет при възникнала необходимост и възможност за включване в състава на постоянни или временни комисии преценява колко и кои представители на НПО – експерти в съответната област да бъдат поканени за подпомагане на тяхната работа.
- 2.2. По преценка на Председателя на Общинския съвет, по отделни въпроси, включени в дневния ред на заседанията на Общинския съвет, могат да бъдат канени представители на НПО с предмет на дейност, който кореспондира с разглеждания въпрос, да изложат

пред постоянните комисии и/или пред общинските съветници становището на своята организация по обсъждания проблем.

- 2.3. Кметът на общината, съгласувано с ръководствата на съответните НПО, имащи отношение към предмета на разработван негов или на Общинската администрация акт, може да включва предложени от НПО представители в работни групи, експертни съвети и други консултативни органи, подпомагащи работата на местните власти.
- 2.4. При провеждане на обществено обсъждане на проекти за наредби, правилници или отделни решения Кметът на общината предлага на НПО, имащи отношение към съответния проблем, извършването на проучвания, предоставяне на данни или друга информация за обществените нагласи и становища на гражданите.
- 2.5. Органите на местно самоуправление и НПО в съвместната си работа използват всички незабранени от нормативните актове форми на взаимодействие, способстващи за постигане целите и на двете страни.

3. Създаване на съвместни структури подпомагащи местното развитие

3.1. Обществен форум

- a. Страните по договора се ангажират с установяване на **ежегоден обществен форум** за устойчиво местно развитие с цел обсъждане и решаване на важни въпроси, представляващи обществен интерес.
- b. Във форума участват страните по настоящото споразумение, както и други заинтересовани страни, намиращи се на територията.
- c. При нужда форумът може да взема решения за изменение и допълнение на настоящото споразумение.
- d. Форумът се свиква поне веднъж в годината или при възникнали неотложни въпроси, заседанието се обявява поне 7 дни предварително, като обявеният час и дата се публикуват на интернет страницата на община Стамболово. Форумът се счита за редовен при наличие на поне две трети от подписалите го организации. При липса на кворум присъстващите изчакват един час и ако отново не е налице кворум, събранието се счита за редовно проведено само с явилите се страни, като едната от тях задължително трябва да е Община Стамболово.

3.2. Създаване на Обществени съвети

- a. По предложение на Общинския съвет или по инициатива на гражданите и гражданските организации на първия Обществен форум да се предложи, обсъди и при регистриран консенсус да се приеме създаването на поне един обществен съвет, който да консултира местната власт относно потребностите и нагласите на местната общност по въпроси от местно значение.
- b. Да се определи съставът на Обществения съвет и да се подпише Партньорско споразумение за съвместна работа в определена тематична област. За членове на съвета могат да се определят както физически, така и юридически лица. Общината задължително трябва да излъчи свои представители в Обществения съвет.
- c. Обществените съвети са доброволни, неформални обединения на граждани, организации и представители на общината, които при необходимост могат да

бъдат правно и организационно обособени като сдружения с нестопанска цел по смисъла на Закона за юридическите лица с нестопанска цел.

- 3.3. При възникнала допълнителна необходимост и възможност Кметът сключва споразумение с конкретно НПО за разработване на съвместни проекти, реализиращи се на територията на Община Стамболово. Всеки такъв проект задължително се одобрява от Общинския съвет.
- 3.4. В съответствие с възможностите на общинския бюджет и съгласно нормативните актове, участието на Общината в съвместни проекти, освен със специалисти, информация и технически ресурс може да се изразява при необходимост и със съфинансиране на съвместни проекти.
- 3.5. След приключване на съвместните проекти или на отделни проекти, изпълнявани от НПО или от Община Стамболово, които са от обществена значимост, участващите страни задължително осъществяват собствен мониторинг при тяхното изпълнение.
- 3.6. Общинският съвет, Общинската администрация и НПО провеждат периодично публични дискусии по конкретни теми от различните области (социални, образователни, екологични, културни и т.н.) или при разработване на актове на общината (Правилници, Наредби, Стратегии, Програми, Оценки и др.)
- 3.7. При възникнала необходимост със заповед на Кмета на Общината, по предложение на НПО могат да бъдат изграждани временни или постоянно действащи органи за взаимодействие между Общинска администрация, Общински съвет и НПО.
- 3.8. Със заповедта по предходната точка се определят правомощията, съставът, начинът на вземане на решенията и срокът, за който се изгражда съвместният орган.
- 3.9. Заповедта се подготвя от Общинската администрация при участие на представители на НПО. Проектът на заповедта се приема от органите на съответните НПО, след което се подписва от Кмета.

4. Споразумения за сътрудничество и публично-частни партньорства

- 4.1. Сътрудничеството между органите на Община Стамболово и НПО се осъществява на основата на споразумения за партньорство при разработването на проекти, за осъществяването на конкретни инициативи или други подобни форми, ограничени по време, тематика и цели, както и в предвидените от закона случаи.
- 4.2. Споразумения по предходната точка задължително се разглеждат и приемат от Общинския съвет в предвидените от закона случаи, който определя размера на финансовото участие на общината.
- 4.3. Създаването на публично-частни партньорства на територията на общината предвижда:
 - а. Получаването на по-добра стойност, изискваща намирането на баланс между цената и качеството на услугата, както и баланс между интересите на страните, включително и специални гаранции за защитата на публичния интерес.
 - б. Видовете структури, които могат да се използват, за да се увеличи частното участие (бизнес и НПО) при делегирането на обществени услуги от страна на общината са следните: диалог и съвместно планиране; подписването на договори за управление и изпълнение; създаването на съвместни предприятия; отдаването на концесия; споделянето на съвместни рискове; доставките на

основни услуги и др.

- с. За предотвратяване на възможните рискове при реализацията на ПЧП, Община Стамболово се ангажира да упражнява текущо контрол върху изпълнението: регулиране на качеството на услугите; регулиране цената на услугите посредством подписаните договори и регистриране оценката и потребностите на потребителите на дадената услуга.
- д. Създаването на ПЧП на територията на общината задължително се съобразява с действащата нормативна уредба, при спазването на всички законово регламентирани процедури, като се изисква частния изпълнител да притежава необходимия административен, финансов и експертен капацитет. Частният изпълнител трябва да притежава всички лицензи, разрешителни и други специфични изисквания, необходими за упражняването на съответната услуга както и: документи, гарантиращи професионалния му капацитет.

VI. Публични ресурси

1. Община Стамболово подкрепя с финансови и/или нефинансови ресурси разработването и осъществяването на проекти от обществено значение, както и привличането на ресурси от фондовете на ЕС и други донори.
2. На НПО могат да се предоставят помещения за дейности или публични инфраструктури, съобразно реда по Наредба за придобиване, разпореждане, управление с общинско имущество.
3. С решение на Общинския съвет може да бъде предвидено съфинансирането със средства от общинския бюджет на значими за местното развитие проекти реализирани от НПО.
4. Община Стамболово се ангажира с установяването на ясни, прозрачни и открити критерии и процедури при разпределяне, инвестиране и отчитане на публични ресурси - финансови и нефинансови, за осъществяване на обществено-полezni проекти и дейности на НПО и за целите на успешни публично-частни партньорства. При изработването и прилагането на тези критерии и процедури се изисква партньорството и сътрудничеството на съответното НПО.
5. Страните създават управителен орган - Координацион съвет, който ще координира изпълнението на настоящото споразумение. В него се включват представители на местната власт и представители на НПО, подписали това споразумение.

VII. Допълнителни разпоредби

1. За неуредените с настоящото споразумение въпроси се прилагат разпоредбите на действащото законодателство на Република България.
2. Възникнали спорове по тълкуването или изпълнението на настоящото споразумение ще бъдат разрешавани между страните в рамките на Координационния съвет, чрез преговори и при взаимно зачитане на интересите.
3. Изменения и допълнения на настоящото споразумение ще бъдат извършвани в писмена форма, по взаимно съгласие на страните по споразумението.
4. Настоящото споразумение се състави и подписа в няколко еднообразни екземпляра за всяка от подписалите го страни.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



5. Споразумението е отворено за присъединяване на нови НПО, работещи на територията на община Стамболово, чиито цели и мисия са съзвучни с неговите принципи и задачи.

Мухис Сербест:

Неправителствени организации:

Кмет Община Стамболово