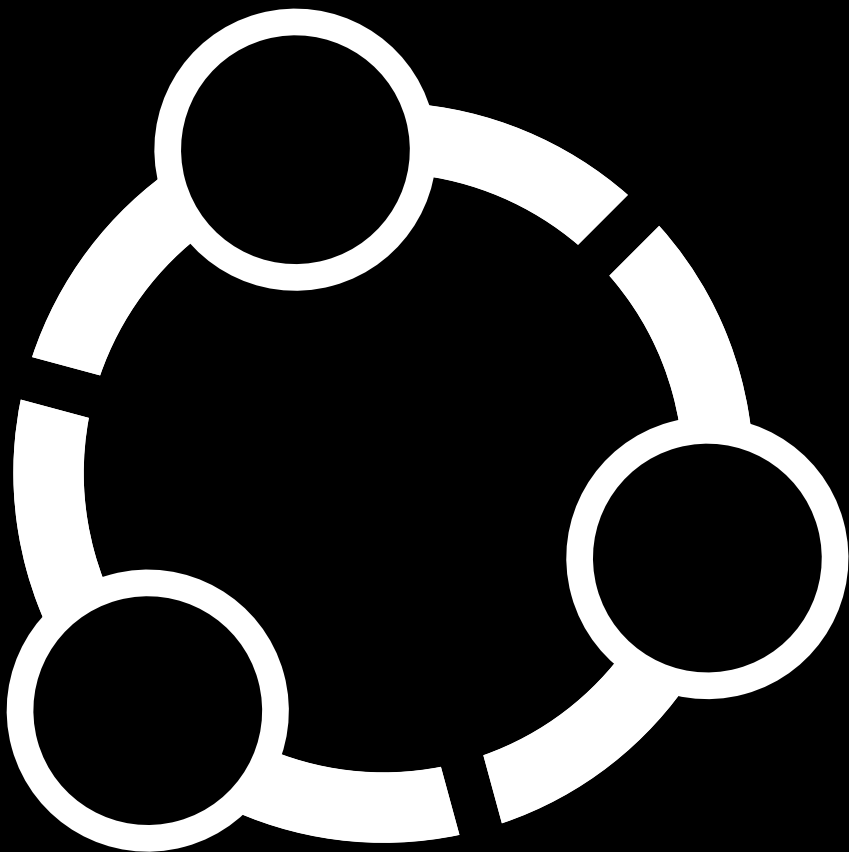


Інформаційна брошура на тему польської

«Моделі співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями»



Автор

Томаш Ковалік

Переклад та коригування

Ірина Ковалік, Олена Коровіна

Графіка та верстка

Олександра Зієнтала

Інформаційна брошура на тему польської «Моделі співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями» доступна за ліцензією Creative Commons «Із зазначенням авторства - некомерційне використання 4.0 Міжнародне» (CC BY-NC 4.0). Авторські права залишаються за Томашем Коваліком та Конвентом Самоврядної Співпраці Польща-Україна. Брошуру створено в рамках проєкту «Адаптація до українських умов та впровадження моделі співпраці між державним управлінням (ОМС) та НУО для міста Бровари та Уманського району», реалізованого через Конвент Самоврядної Співпраці Польща-Україна за кошти Польсько-Американського Фонду Свободи. Допускається будь-яке використання вмісту - за умови збереження цієї інформації, включаючи чи інформацію про використання ліцензії, власників прав та про проєкт «Адаптація до українських умов та впровадження моделі співпраці між державним управлінням (ОМС) та НУО для міста Бровари та Уманського району». Зміст ліцензії доступний на веб-сайті <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pl>

Публікація підготовлена в рамках проєкту «Адаптація до українських умов та впровадження моделі співпраці між державним управлінням (ОМС) та НУО для міста Бровари та Уманського району» співфінансованого Фондом «Освіта для демократії» у рамках програми RITA-Зміни в регіоні, фінансованого Польсько-Американським Фондом Свободи.

Зміст:

| | | |
|------|---|-----------|
| 1. | Вступ від реалізатора проєкту | 4 |
| 2. | Вступ | 5 |
| 3. | Розуміння модель співпраці | 6 |
| 4. | 3 площини | 7 |
| 5. | Принципи співпраці | 7 |
| 6. | Підсумки | 8 |
| 7. | Принципи співпраці | 8 |
| 8. | Модель співпраці | 13 |
| 9. | ПЛОЩИНА 1: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у сфері створення державної політики | 13 |
| 9.1 | Сфера 1: Співпраця місцевого самоврядування та неурядових організацій у діагностиці місцевих проблем та викликів | 14 |
| 9.2 | Сфера 2: Взаємна інформація між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями про плани, наміри та напрямки діяльності | 16 |
| 9.3 | Сфера 3: Спільне створення місцевими органами влади та неурядовими організаціями стратегій та програм реалізації державної політики та інституційних рішень | 18 |
| 9.4 | Сфера 4: Консультації з припущень проєкту та нормативних актів, а також принципи реалізації інших проєктів | 19 |
| 9.5 | Сфера 5: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у реалізації державної політики | 21 |
| 9.6 | Сфера 6: Участь неурядових організацій в оцінці реалізації політики та програм | 22 |
| 10. | ПЛОЩИНА 2: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у сфері реалізації державних завдань | 25 |
| 10.1 | Сфера 1: Виконання державних завдань із використанням фінансових форм | 25 |
| 10.2 | Сфера 2: Виконання державних завдань із використанням нефінансових форм | 27 |
| 10.3 | Сфера 3. Проектне партнерство у виконанні державних завдань | 28 |
| 11. | ПЛОЩИНА 3: інфраструктура для співпраці, створення умов для соціальної діяльності | 30 |
| 11.1 | Сфера 1: Система підтримки громадських ініціатив та неурядових організацій | 30 |
| 11.2 | Сфера 2: Підтримка інтеграційних процесів сектору неурядових організацій | 32 |
| 11.3 | Сфера 3: Місцеве партнерство | 34 |
| 12. | Про культуру співпраці | 36 |

Вступ від реалізатора проєкту

У лютому 2020 року ми розпочали реалізацію проєкту, який був спрямований на розвиток співпраці між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями в двох українських органах місцевого самоврядування - місті Бровари (Київська область) та Уманському районі (Черкаська область). Основою знань, переданих у рамках проєкту, стала практика польських органів місцевого самоврядування у співпраці з неурядовими організаціями, зібрана у «Моделі співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями».

Через форс-мажорні обставини реалізація даного проєкту, для двох українських органів місцевого самоврядування, була продовжена з декількох місяців до 19 місяців. Ми вирішили продуктивно використати цей непередбачений додатковий час не лише для органів місцевого самоврядування, запрошених на проєкт, а й для всіх українських ОМС, зацікавлених у польському досвіді співпраці між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями.

Результатом цього рішення є інформаційна брошура, підготовлена українською мовою на тему «Модель співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями», підготовлена Томашем Коваліком (координатором проєкту) та Іриною Ковалік (перекладачем проєкту). Брошура містить найважливішу інформацію про ведення міжгалузевої співпраці органів місцевого самоврядування з неурядовими організаціями на основі досвіду польських органів місцевого самоврядування та державного управління.

Ми представляємо вам документ, який дозволить не тільки зрозуміти, як відбувається співпраця ОМС та НУО у Польщі, але, насамперед, дозволить вам використати польський досвід у розвитку співпраці з неурядовими організаціями у ваших громадах, районах та областях, до якого ми вас закликаємо.

Однак нашої брошури не було б, якби не зусилля багатьох людей та установ, які брали участь у підготовці оригінальної польської версії Публікації, тому ми хочемо подякувати всім, хто брав участь у реалізації проєкту під назвою «Модель співпраці між державним управлінням та неурядовими організаціями - розробка та розповсюдження стандартів співпраці», співфінансованого Європейським Союзом з Європейського Соціального Фонду в рамках Операційної Програми Людський Капітал, Захід 5.4, Підзахід 5.4.1.

Бажаємо українським одержувачам брошури, щоб воно послужило вам вказівником та визначило напрямки розвитку вашої співпраці з неурядовими організаціями. Пам'ятайте, що розвиток місцевого самоврядування вимагає узгодженої співпраці органів місцевого самоврядування, бізнесу та неурядових організацій.

ВСТУП

Як створити сприятливі умови для учасників, які працюють на загальне благо та прийти до спільної згоди? Як досягти взаємодії між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями в межах правових норм та в рамках високої культури праці в команді? Як зробити так, щоб діяльність органів місцевого самоврядування та неурядових організацій створювала спільноту, в якій всі мали б можливість використовувати можливості громадськості та нарівні з іншими брати участь в житті суспільства? У запропонованій моделі ми показуємо, які відповідні норми мають бути при співпраці.

Може здатися очевидним, що місцеві органи влади та неурядові організації відрізняються. Але ми не завжди усвідомлюємо природу цих відмінностей та їх значення. Місцевий уряд має право вибору, фінансові ресурси, зобов'язаний виконувати багато завдань. Він сприймає завдання роботи з неурядовими організаціями як одне з багатьох, а не як найголовніше. Неурядова організація, з іншого боку, є добровільним об'єднанням, яке працює з відповідною частиною населення.

Можна сказати, що умовою співпраці між такими різними партнерами є здатність самообмеження з обох сторін. Місцева влада може спробувати «поділити» владу, а неурядова організація повинна усвідомлено брати участь у досягненні цілей на місцевому чи регіональному рівні. І саме тут обидві сторони можуть об'єднатися як партнери, які співпрацюють у формуванні державної політики щодо планування та реалізація заходів, спрямованих на задоволення потреб мешканців.

Ми пропонуємо подивитися на ресурси, розмістивши їх у культурному вимірі суспільного життя. Отже не інфраструктура та матеріальні цінності остаточно визначають розвиток. Вони є лише засобом досягнення мети.

Варто також подивитися на співпрацю органів місцевого самоврядування та неурядових організацій через призму масштабів та форм змін у розвитку культурних ресурсів. Перелічимо чотири з них. Дуже важливих на наш погляд.

Ідентичність місця означає, що мешканці ідентифікуються з місцем свого проживання. Вони пишаються цим, визнають його специфіку та індивідуальність.

Здатність вирішувати проблеми означає здатність пропонувати та реалізувати рішення як поточних, так і довгострокових цілей. У цьому підході також конфлікти трактуються насамперед як проблеми, які необхідно вирішити.

Безпека у широкому розумінні сприймається як пасивна наприклад, за допомогою міського моніторингу, а також як активна, яка полягає у забезпеченні гідного життя для всіх соціальних груп.

І нарешті, **участь**, яку можна виміряти готовністю долучитися до різних ініціатив, присвячуючи свій час та навички заради загального блага.

Ці чотири виміри можуть бути полем співпраці. Ідентифікація з місцем є як відправною, так і цільовою точкою для всієї діяльності. Важко уявити, що ця ідентифікація адаптується та збережеться без можливості вирішення проблеми, без справжньої участі та почуття безпеки, що розцінюється насамперед як шанс на безпечне життя.

І в кожному з цих чотирьох вимірів співпраця між місцевою владою та неурядовими організаціями можлива і бажана. Діяльність часто розуміється як благо сама по собі. Ми пишаємось своєю активністю.

Ці чотири критерії сильно залежать один від одного, між ними існує безліч взаємозв'язків. І у кожному з цих чотирьох вимірів співпраця між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями є можливою та бажаною.

Діяльність часто розуміють як добро само по собі. Ми пишаємося цим, що ми активні. Діяльність передбачає визнання існуючого соціального різноманіття, різноманітності потреб, інтересів та представництва, і одночасно визнання того, що рівність для всіх є ключовим принципом демократичного суспільства.

Тому перед тим, як розпочнеться співпраця, часто важко визначити сферу та форми діяльності в межах місцевого самоврядування або в межах місцевих чи регіонально активних неурядових організацій.

Коли ми говоримо про культуру співпраці, також варто запитати, для яких цілей функціонують органи місцевого самоврядування, а для яких неурядові організації? Чи реальні цілі збігаються із заявленими, спільні вони чи окремі?

Кожна установа чи організація має тенденцію діяти не лише задля заявлених цілей, але й для самореалізації. Іншими словами, посадові особи місцевого самоврядування будуть боротися за право вибору, а неурядові організації прагнуть отримати стабільну, а також фінансову основу для свого існування, і може статися так, що обидві установи загублять з поля зору... власні, заявлені цілі.

РОЗУМІННЯ МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ

Модель зосереджена на ключових формах співпраці між неурядовими організаціями та органами місцевого самоврядування в рамках законодавчої бази у цій галузі. Вона була розроблена для потреб обох партнерів по співпраці - як неурядових організацій, так і органів місцевого самоврядування.

Однак слід пам'ятати, що реалізація державної політики на місцевому рівні ставить особливі вимоги до органів місцевого самоврядування. Вони мають як фінансові ресурси, так і можливість ініціювати та формувати правові норми, формулювати процедури тощо. Тому публікація, яка стосується моделі більшою мірою охоплює, те, що стосується органів місцевого самоврядування та їх адміністрації, які є головними адміністраторами процесів необхідних для розвитку співпраці.

Кожна місцева влада може використовувати відповідні інструменти з публікації нижче відповідно до своїх власних потреби та можливостей. Партнери повинні прийняти рішення щодо застосування конкретних рішень (крім обов'язкових) керуючись критерієм їх придатності.

Особливий акцент у моделі було зроблено на принципах співпраці між неурядовими організаціями та адміністрацією місцевого самоврядування: ефективність, субсидіарність, прозорість, суверенітет сторін, чесна конкуренція та партнерство. Ці принципи стосуються обох сторін співпраці.

3 ПЛОЩИНИ

1. співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у формуванні державної політики
2. співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у сфері реалізації державних завдань
3. інфраструктура для співпраці, створення умов для соціальної діяльності

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ

1 ПЛОЩИНА: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у формуванні державної політики

Державна політика - це сукупність дій, що проводяться для вирішення найважливіших проблем, що стосуються жителів місцевих громад. Державна політика зазвичай створюється та виконується в умовах партнерської співпраці різних суб'єктів, починаючи від місцевої влади, через громадські організації та закінчуючи окремими громадянами.

Площина містить опис рішень, які стосуються участі неурядових організацій та місцевих органів влади у формуванні державної політики, стратегій (довгострокові цілі та реалізація політики) та програм (поточні та довгострокові плани дій, підпорядковані стратегіям).

2 ПЛОЩИНА: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у сфері реалізації державних завдань

Державні завдання - це діяльність, що здійснюється адміністрацією місцевого самоврядування в рамках актів, що визначають обсяг їх компетенції. Таким чином, площина містить опис співпраці місцевого самоврядування з неурядовими організаціями при виконанні державних завдань із використанням різних форм фінансової та нефінансової співпраці.

3 ПЛОЩИНА: Інфраструктура для співпраці, створення умов для соціальної активності

Під інфраструктурою ми маємо на увазі всі місцеві фактори, що впливають на функціонування неурядових організацій та співпрацю між сектором місцевого самоврядування та третім сектором (неурядовим). Отже, цей рівень охоплює як установи, що працюють для неурядових організацій, так і місцеве законодавство, що їх стосується, а також відносини та схеми поведінки в тій чи іншій місцевій одиниці.

Кожна з площин була розділена на складові частини, які називаються сферами.

Кожна сфера описується з точки зору реалізації шести принципів: ефективності, субсидіарності, прозорості, суверенітету сторін, добросовісної конкуренції та партнерства - які, таким чином, стають віссю всієї моделі.

Наступним кроком є визначення **інструментів/зразків дій**, які вказують на рішення, необхідні для належного здійснення співпраці в певній галузі. Одні і ті ж інструменти.

дії можуть з'являтися кілька разів у різних сферах моделі через безліч виконуваних ними функцій (наприклад, інформаційних та інтегративних).

Останнім елементом моделі є показники, які повинні лягти в основу вимірювання: чи і як здійснюється співпраця в певній галузі.

ПІДСУМКИ

Завдання моделі співпраці - представити оптимальний, але також обов'язково спрощений стан «ідеального співробітництва». Таким чином, модель може стати орієнтиром для місцевих органів влади та неурядових організацій у їх практичній діяльності.

Модель, як і будь-який схематичний опис, не містить усіх аспектів, які одержувачі можуть вважати важливими для успіху у співпраці. Однак проведені дослідження та аналізи вказують на існування трьох важливих рівнів співпраці.

Органи місцевого самоврядування можуть - вибирати та використовувати інструменти та схеми дій, щоб вони дозволяли ефективно вирішувати місцеві проблеми та використовувати переваги можливостей розвитку даної громади. Більше того, випадкове використання різних інструментів не гарантує продуктивної співпраці обох сторін. Необхідно побудувати **цілісну систему співпраці**, засновану на представлених принципах, продуманих формах та інструментах, яка систематично контролюється та вдосконалюється. Слід також підкреслити, що модель дає можливість побудувати довгострокову співпрацю, а реалізація її елементів є процесом, який слід планувати та розповсюджувати з часом залежно від стану недержавного сектору та місцевого самоврядування.

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ

Зріла співпраця між неурядовим сектором та органами місцевого самоврядування вимагає виконання низки умов.

Вона повинна базуватися на взаєморозумінні та готовності до співпраці, а також на певному наборі правил. Ряд правил є результатом загальновизнаних і прийнятих принципів соціального співіснування. Вони зводяться до турботи про загальне благо місцевої громади, про добробут її мешканців, особливо тих, хто потребує підтримки через особисті та соціальні бар'єри, що ускладнюють їм використання різних суспільних благ.

Нижче ми представляємо розуміння принципів, що становлять вісь моделі співпраці місцевого самоврядування з неурядовими організаціями. Ці принципи в побудові моделі складають основу для розуміння співпраці в окремих площинах і сферах.

Принцип допоможності (субсидіарності) означає, що місцеві проблеми слід вирішувати у джерела. Якщо самі громадяни (сім'я, околиці, місцева громада) мають потенціал для боротьби з ними, місцева влада повинна залишити їм місце для дій. Принцип субсидіарності передбачає, що суспільні проблеми вирішуються на тому рівні, на якому вони виникають. Це створює найкращі умови для ефективної роботи.

Відповідно до наведеної вище інтерпретації, **принцип субсидіарності** означає, що:

- ▶ громадянам та групам громадян не слід відмовляти у можливості робити те, що вони самі можуть. Кожен громадянин повинен мати право забезпечувати власні потреби. Публічне втручання виправдане, коли громадянин не може їх задовольнити самотійно, або коли люди з найближчого оточення не можуть йому допомогти;
- ▶ місцеві державні установи повинні надавати, перш за все, «допомогу для самопомоги», тобто підтримку у тому, що окрема людина чи соціальна група не в змозі зробити самотійно, а лише для того, щоб надати можливість зустрітися зі своїми потребами самотійно;
- ▶ «допомога у самопомозі» повинна допомогти окремим людям та групам стати незалежними, після досягнення цього ефекту її слід припинити;

Тому місцева влада повинна:

- ▶ передавати виконання завдань разом із необхідними ресурсами неурядовим організаціям, якщо вони здатні виконувати ці завдання відповідно до встановленого стандарту
- ▶ підтримувати реалізацію громадських ініціатив у ситуації, коли необхідна допомога місцевого самоврядування.

Неурядові організації повинні:

- ▶ виконувати лише такі завдання, які вони здатні виконувати на благо місцевої громади;
- ▶ підтримувати низові, неформальні громадські ініціативи, коли потрібна ця допомога;
- ▶ діяти таким чином, щоб дати жителям можливість вирішувати власні справи та самотійно функціонувати в громаді.

Принцип субсидіарності він передбачає, що кожен має право брати участь у суспільному житті. Голос кожного громадянина повинен бути почутим, а соціальні структури (як неурядові організації, так і місцеві органи влади) повинні бути чутливими до потреб та очікувань різних груп громадян.

Участь громадян може виражатися у трьох основних формах: інформування, консультації, спільне прийняття рішень та спільне управління. Перший є найпростіший - полягає у наданні інформації мешканцям про прийняті щодо них рішення. Консультація означає пропонування мешканцям, наприклад, декількох рішень та отримання від них інформації, який вибір вони роблять - на основі, серед іншого, з цих думок приймається остаточне рішення. Третій, найвищий рівень участі полягає у залученні жителів до процесу спільного прийняття рішень (наприклад, через колегії та цивільні суди) з точки зору виявлення ключових проблем, що впливають на громаду, вироблення оптимальних рішень та спільного виконання обраних завдань.

Принцип суверенності говорить, що партнери по співпраці зберігають незалежність у своїх взаєминах. У реалізації між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями, означає, що:

Орган місцевого самоврядування повинен:

- ▶ поважати незалежність діяльності неурядових організацій з точки зору як їхніх кадрових, програмних, так і фінансових рішень;
- ▶ шанувати та поважати незалежність неурядових організацій у реалізації статутних цілей, цілей програми та їх відносин з іншими суб'єктами.

Неурядові організації повинні:

- ▶ бути незалежними під час співпраці з місцевою владою;
- ▶ шанувати та поважати компетенції місцевого самоврядування.

Принцип суверенітету дає обом партнерам право на:

- ▶ взаємний конструктивний обмін думками, включаючи критичні думки. Це не повинно обмежувати їх співпрацю між собою;
- ▶ власне представництво (що означає, що сторони діють у межах набутих компетенцій та від імені осіб, яких представляють);
- ▶ зміцнення своїх організаційних структур для збагачення потенціалу ефективної діяльності.

Принцип партнерства передбачає співпрацю суверенних партнерів для досягнення цілей, що мають вирішальне значення для розвитку місцевої громади та добробуту громадян. Вони докладають спільні зусилля та переконані, що, об'єднавши ресурси та компетенції, вони досягнуть кращих результатів. Партнерство передбачає, що всі сторони співпрацюють між собою на основі принципів участі, спільного прийняття рішень та спільної відповідальності.

Сторони партнерської співпраці повинні приймати спільні рішення щодо правових та організаційних форм, в якому буде виражено партнерство. Реалізації принципів партнерства сприяє систематичне створення та вдосконалення чітких і високих стандартів співпраці. Вони дозволяють нинішнім та майбутнім учасникам співпраці поступово приєднуватися до спільної діяльності та виконувати креативну роль.

Партнерство у відносинах між місцевою владою та неурядовими організаціями виражається в:

- ▶ спільному визначенні місцевих проблем та розробці державної політики, належної ситуації;
- ▶ спільному визначенні стандартів державних завдань;
- ▶ в усвідомленні принципу, що співпраця базується на добровільності, рівності партнерів та спільно узгоджених правилах діяльності;
- ▶ у дотриманні принципу, що співпраця базується на розподілі ресурсів, відповідальності, витрат і вигод, і в результаті отримується додана вартість/створюється синергія.

Принцип ефективності вимагає від партнерів по співпраці постійно нарощувати свій потенціал для ефективного виконання державних завдань. Вони повинні здійснюватися на основі принципів економії (економно), створюючи максимальне співвідношення ціни та якості, поважаючи державні ресурси.

Сторони, що співпрацюють, повинні брати до уваги:

- ▶ високу якість та користь від пропонуваного рішення для досягнення конкретної мети;
- ▶ економічність, навички планування (економічний розрахунок);
- ▶ використання показників ефективності або встановлених стандартів надання послуг;
- ▶ вимірювання економічних та соціальних ефектів, коротко- та довгострокових.

Принцип ефективності відповідає **принципу стандартизації**, що розуміється як спільне та організоване визначення всіх важливих вимірів та параметрів даної послуги / завдання разом із зацікавленими та залученими суб'єктами в її реалізації.

Принцип добросовісної конкуренції передбачає, що всі належним чином підготовлені організації мають шанс конкурувати за здатність виконувати публічні завдання. На основі за принципом добросовісної конкуренції ви можете знайти найбільш ефективного підрядника громадськості.

Тому орган місцевого самоврядування повинен:

- ▶ ставитися до організацій та підпорядкованих підрозділів як до суб'єктів, що підлягають оцінці відповідно до принципу ефективності;
- ▶ протидіяти монополістичним тенденціям;
- ▶ протидіяти конфлікту інтересів, пов'язаному з об'єднанням громадських функцій та соціальних.

У свою чергу неурядові організації повинні:

- ▶ вміти поєднувати власні та особисті інтереси з інтересами громади;
- ▶ спільно брати участь у встановленні правил чесної конкуренції (спільно розробляти недискримінаційні, відкриті критерії для кожного учасника співпраці та всіх секторів).

Принцип добросовісної конкуренції вказує на те, що всі неурядові організації повинні мати рівний доступ до можливостей співпраці. Цей принцип не слід протиставляти **принципу солідарності**, настільки важливого для третього сектору, який характеризує громадську діяльність з відчуттям загального блага, цінності співпраці, компромісу чи навіть консенсусу та спільності з іншими соціально залученими суб'єктами.

Принцип відкритості передбачає, що партнери по співпраці надають один одному повну і правдиву інформацію про сфери своєї діяльності, які є важливими з точки зору побудови високоякісного партнерства. Це пов'язано з необхідністю побудови взаємної довіри.

Вищезазначені принципи повинні стати основою постійної системи співпраці, в якій:

1. норми та процедури підтримують права та обов'язки громадян щодо громади та громада (з її установами) щодо громадян,
2. діяльність, спрямована на спільно визначені цілі, дозволяє будувати на основі довіри та віри у добрі наміри.

Реалізація вищезазначених принципів вимагає продовження еволюції в громадах від моделі представницької демократії, в якій вся місцева діяльність зосереджена навколо обраних представників та місцевої адміністрації, до моделі участі демократії. Широка участь виправдана зростаючою складністю проблем, з якими стикається громада самоврядування. Поодинокі здійснення місцевого самоврядування влади стає неефективним, до нього слід задіювати різні типи соціальних та економічних суб'єктів: неурядові організації, підприємців, профспілки, дослідницькі центри тощо, оскільки все частіше вони мають значні ресурси, завдяки яким - у поєднанні з місцевим самоврядуванням - можна ефективніше та продуктивніше керувати своєю місцевою громадою.

Спосіб управління місцевою громадою вимагає нових навичок (використання відповідних інструментів), ретельного планування в часі (рішення приймаються у більш тривалому процесі), розподілу завдань між партнерами та планування витрат (витрати на участь). Це процес, який зазнає різноманітних змін і вимагає постійного вдосконалення. Модель співпраці спирається на цінність соціальної участі, вказуючи на рішення, що ведуть у цьому напрямку.

Принцип рівних можливостей ґрунтується на визнанні того, що соціальна нерівність та дискримінація є фактом. Дискримінація означає будь-яку диференціацію, виключення або обмеження, які призводять до перешкоджання або неможливості використанню нарівні з іншими ресурсів, прав і свобод у політичному, економічному, соціальному, культурному, громадському та іншому житті. Принцип рівних можливостей є універсальним, тобто він передбачає однакову вагу кожного випадку дискримінації - він не створює ієрархію важливості між меншиною та дискримінаційними групами, не диференціює передумови нерівного ставлення.

МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ

ПЛОЩИНА 1: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у сфері створення державної політики

Місцева державна політика - це сукупність системних та впорядкованих заходів, спрямованих на вирішення найважливіших проблем, що стосуються мешканців місцевих громад. Відповідно до одного з визначень, державна політика - це та сфера проблем, яка не терпить затримок у їх вирішенні.

Сфера 1: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у діагностиці місцевих проблем та викликів

Сфера 2: Взаємна інформація між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями про плани, наміри та напрямки діяльності

Сфера 3: Спільне створення органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями стратегій та програм реалізації державної політики та інституційних рішень

Сфера 4: Консультації щодо проектних припущень та нормативних актів, а також принципів реалізації інших зобов'язань

Сфера 5: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у реалізації державної політики

Сфера 6: Участь неурядових організацій в оцінці впровадження політики та програм

Розробка та реалізація місцевої політики передбачає здійснення системних, структурованих та заснованих на об'єктивованих знаннях (тобто на результатах досліджень та аналізу). Діяльність найчастіше здійснюється на основі партнерства, оскільки багато сучасних проблем окремої політики надзвичайно складні, їх вирішення вимагає поєднання знань та ресурсів суб'єктів. Місцева влада відіграє ключову роль у партнерстві завдяки своєму демократичному повноваженню та наявним у них ресурсам.

Партнерство є важливою формою дій у державній політиці, оскільки партнери посилюють потенціал для творчої та ефективної співпраці, щоб кожен із них міг зробити найкращий внесок у вирішення проблем.

Неурядові організації мають бути залучені до процесу створення планів, програм та стратегій для задоволення потреб громадян та вирішення соціальних проблем на якнайшвидшому етапі (діагностика соціальних потреб, ініціювання створення конкретної політики). Це збільшує шанс підготувати таку місцеву політику, яка буде більш адекватною потребам та проблемам різних груп населення. Політика партнерства стимулює інтерес громади до сприяння їх плануванню та реалізації.

Розробка місцевої політики повинна базуватися на досягненні консенсусу, який відповідає потребам якомога більшої кількості громад. Важливо одночасно

дотримуватись принципу рівних можливостей, що означає врахування інтересів тих груп, чий голос рідко представляється при розробці політики.

Сфера 1: Співпраця місцевого самоврядування та неурядових організацій у діагностиці місцевих проблем та викликів

Область 1 - Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у діагностиці місцевих проблем та викликів

Формування надійного діагнозу стану місцевої громади у найважливіших сферах є ключовим завданням, яке потрібно виконати. Це основа для ефективної побудови місцевої державної політики. Діагноз показує, які проблеми стосуються певних соціальних груп. Вказує на труднощі та перешкоди на шляху до їх всебічного розвитку. Вказує на серйозність конкретних проблем та загроз пов'язаних з можливістю їх накопичення. Він відображає імідж місцевої громади, її активів та пасивів, сильних та слабких сторін, а також вказує на можливості розвитку громади та сфери їх реалізації.

Діагноз також визначає умови життя різних груп жителів, диференціацію доходів, ситуацію на ринку праці, а також доступ до основних соціальних послуг. Таким чином, це вказує на фактори, що впливають на масштаби соціальної нерівності в тій чи іншій місцевій громаді та ступінь соціальної ізоляції. Визначає бар'єри, з якими стикаються мешканці з точки зору особистого, професійного та громадянського розвитку.

Важливою частиною діагностики є питання організації громадського простору, включаючи статус доступу до державних установ, природних цінностей, рекреаційних центрів та допоміжних установ. Дуже важливо визначити потреби у реалізації програм поживлення для певних місць, а також місць, особливо сильно обтяжених соціальними та економічними проблемами.

Сфера 1: Співпраця місцевого самоврядування та неурядових організацій у діагностиці місцевих проблем та викликів

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає взаємну повагу незалежності партнерів та право брати участь у створенні місцевої діагностики.

Принцип партнерства означає співпрацю у створенні змісту діагнозу та використанні знань усіх партнерів.

Принцип субсидіарності означає, що самоврядування та організації доповнюють обсяг своїх знань та компетенції з питань, що стосуються змісту діагнозу.

Принцип ефективності означає, що органи місцевого самоврядування та організації концентрують усі свої найкращі ресурси на створення надійного діагнозу.

Принцип добросовісної конкуренції означає, що органи місцевого самоврядування та організації працюють відповідно до профілю своєї діяльності, пропонуючи якнайкращий внесок у діагностику.

Принцип відкритості означає, що партнери беруть участь у процесі створення та розповсюдження діагнозу відповідно до принципів прозорості.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

Розробка набору показників, які, зокрема, ілюструють:

- I. Матеріальні умови проживання мешканців**
- II. Умови життя**
- III. Економічний розвиток та наявність робочих місць**
- IV. Розвиток освіти та культури**
- V. Рівень громадянської активності**
- VI. Охорона здоров'я**
- VII. Якість природного середовища**
- VIII. Соціальна нерівність**

Приклади показників для місцевої діагностики, що ілюструють, серед іншого:

I. Умови матеріального життя

1. розподіл доходів резидентів (відсоток резидентів за окремими групами доходів),
2. відсоток мешканців, які живуть нижче прожиткового мінімуму, у поганих життєвих умовах та тих хто живе, понище мінімального права на соціальну допомогу,
3. відсоток дітей, яким загрожує бідність.

II. Умови житла

1. відсоток громадян, які проживають у квартирах без стандартних зручностей (проточна вода, туалет тощо),
2. відсоток людей, які проживають у комунальних квартирах,
3. відсоток сімей без власної квартири / будинку,
4. доступність житла на місцевому ринку.

III. Економічний розвиток та наявність робочих місць

1. рівень безробіття,
2. рівень зайнятості,
3. кількість неблагополучних груп на ринку праці,
4. кількість зареєстрованих та знятих з реєстрації компаній, зареєстрованих на одну фізичну особу, компаній, що працюють на місцевому рівні,
5. доступ малих та середніх підприємств до установ підтримки бізнесу,
6. ефективність застосовуваних форм активації на ринку праці,
7. робочі місця в окремих секторах місцевої економіки,
8. пристосування структури місцевої освіти до потреб місцевої економіки,
9. відсоток працюючих інвалідів.

IV. Освіта та культура

1. результати випробувань середньої та старшої школи порівняно з іншими громадами за ці роки,
2. відсоток учнів з низькими навчальними результатами,
3. відсоток дітей віком 3-6 років, які відвідують дитячі садки,
4. структура освіти,

5. відсоток молодих людей у віці до 21 року, які не навчаються та не працюють,
6. відсоток дітей та підлітків з високим рівнем прогулів у школі.

V. Рівень громадянської активності

1. відсоток громадян, які брали участь у волонтерській роботі та допомозі по сусідству протягом останнього року,
2. відсоток громадян, які належали до неурядових організацій за останній рік,
3. відсоток громадян, які брали участь у консультаціях щодо місцевого законодавства їх проектів за останній рік,
4. відсоток громадян, які беруть участь у соціальних акціях,
5. відсоток громадян, які беруть участь у національних та місцевих виборах.

VI. Охорона здоров'я

1. середня тривалість життя,
2. тривалість здорового життя людей після 65 років,
3. доступ до сімейного лікаря та спеціалістів,
4. відсоток людей з інвалідністю,
5. відсоток людей з психічними захворюваннями та порушеннями навчання

VII. Якість природного середовища

1. частина перероблених відходи,
2. чистота повітря та води,
3. використання альтернативних джерел енергії.

VIII. Соціальна нерівність

1. опис становища жінок та чоловіків різного віку, які відрізняються за етнічним походженням, релігією, національним походженням, сексуальною орієнтацією та соціально-економічним статусом у місцевій громаді стосовно території;
2. діагностика виявленої нерівності у рівні та якості життя, що стосується до функціонування державних установ, дезадаптації державних послуг до потреб різних груп, явища дискримінації та нерівноправної участі у процесах прийняття рішень,
3. діагностика конкретних потреб, що виникають внаслідок нерівного становища конкретних груп соціальних.

Сфера 2: Взаємна інформація між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями про плани, наміри та напрямки діяльності

Створення та реалізація місцевої державної політики, а також щоденна практика співпраці вимагають ефективного потоку інформації. Ось чому партнери створюють таку інформаційну систему, яка дозволяє взаємно інформувати про плани та напрями діяльності.

Обмін інформацією повинен залучати всіх зацікавлених осіб, без будь-яких умов або переваг для будь-якого партнера. Інформація повинна бути доступна якомога швидше, і одержувачі можуть вільно нею користуватися.

Спосіб подання інформації особливо важливий. Проблема полягає в тому, що будь-яка місцева організація - окрема чи колективна - може отримати від них вигоду.

Пам'ятайте про різноманітність одержувачів інформації та їх інформаційні потреби. Інформаційні компанії щодо державної політики також повинні включати учнів шкіл.

Система розповсюдження інформації повинна забезпечувати універсальний, рівний, ефективний та недорогий доступ до неї та можливість розповсюдження інформації усіма зацікавленими сторонами (органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціям та іншими суб'єктами). Система повинна використовувати безліч різноманітних каналів розповсюдження інформації та забезпечувати можливість виявлення та усунення існуючих перешкод для доступу до розподіленої інформації. Однак водночас вона повинна забезпечувати захист конфіденційної інформації.

Партнери можуть використовувати як традиційні канали, так і найсучасніші інструменти для спілкування між собою. Необхідно пам'ятати, що інструменти слід адаптувати до місцевих умов (традиції та звички, а також можливості, зокрема неурядових організацій).

Особливим завданням місцевого самоврядування є створення інформації у сфері державної політики, тобто представлення цілей та пріоритетів окремої політики. Кожна політика подається та описується окремо. У ній вказуються установи, які відповідають за це і виконують конкретну діяльність.

Сфера 2: Взаємна інформація органів місцевого самоврядування та неурядових організацій про плани, наміри та напрямки діяльності

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає, що інформація надається в межах чинного законодавства, тоді як інформація надається неурядовими організаціями добровільно. Жоден з партнерів не повинен розголошувати конфіденційну інформацію.

Принцип партнерства означає взаємний обмін інформацією, корисною для реалізації державної політики. Партнери повинні підтримувати один одного у розповсюдженні цієї інформації.

Принцип субсидіарності означає, що місцеве самоврядування та організації з відповідним потенціалом підтримують ініціативи та невеликі організації у доступі до інформації.

Принцип ефективності означає, що система обміну інформацією забезпечує максимально можливу кількість адекватної та доступної інформації, яка ефективно передається якомога більшій групі одержувачів із використанням найдешевших методів розповсюдження. Відправник інформації несе відповідальність за ефективне повідомлення.

Принцип відкритості означає, що вся відповідна інформація, корисна для реалізації державної політики, доступна зацікавленим сторонам.

СХЕМА ДІЇ:

Приклад:

- ▶ База даних електронної та поштової адрес (обидві форми розповсюдження інформації використовуються одночасно).
- ▶ Веб-сайт місцевого самоврядування містить підсторінку про неурядові організації, яка дозволяє цим організаціям публікувати інформацію через органи місцевого самоврядування. Веб-сайт місцевої влади доступний для читання людям із вадами зору та сліпим.
- ▶ Зустрічі щодо найважливіших проектів, що реалізуються місцевою владою в рамках конкретної місцевої політики. Щонайменше один загальний збір на рік, організований спільно органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями, включаючи організації, що представляють соціальні меншини та групи ризику дискримінації. Зустріч організовується у місці, доступному для людей з фізичними вадами.

Сфера 3: Спільне створення місцевими органами влади та неурядовими організаціями стратегій та програм реалізації державної політики та інституційних рішень

Професійне планування та реалізація місцевої політики вимагає створення чіткої стратегії, яка вказує на ключові цілі (результати), яких потрібно досягти, та пріоритети в дії. Стратегічне програмування вимагає використання знань, навичок та досвіду місцевих партнерів. Він базується на попередньо підготовленому діагнозі проблем та викликів, який враховує місцевий контекст та включає спільний пошук рішень, джерел фінансування, потенційних виконавців.

Стратегії повинні мати кілька ключових особливостей. Чітко зазначте цілі та пріоритети діяльності. Вкажіть на ключові місцеві процеси, включаючи процеси розвитку, які є основою очікувань щодо досягнення запланованих цілей. Вони повинні ґрунтуватися на реалістичних припущеннях, але в той же час вони повинні бути інноваційними з точки зору способу здійснення запланованих заходів. Чітко визначтеся із методами та ресурсами, що лежать в основі дії, включаючи інституційні (установи, які впроваджуватимуть стратегії) та фінансові ресурси.

Розробка стратегій та програм - це колективний процес. Самоврядування формує відчуття суб'єктивності всіх організацій, які беруть участь у створенні стратегії.

Воно не обмежується консультаціями, але організовує широкі дебати щодо припущень стратегії, а також щодо змісту, внесеного як місцевою владою, так і іншими місцевими суб'єктами. Місцева влада стежить за тим, щоб групи, часто виключені та схильні до дискримінації, брали участь у процесі спільного створення місцевих стратегій.

Сфера 3: Спільне створення місцевими органами влади та неурядовими організаціями стратегій та програм реалізації державної політики та інституційних рішень

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає добровільну участь неурядових організацій у роботі над розробкою стратегій та програм, право брати участь у створенні місцевого діагнозу, свободу висловлювати власну позицію (рішення, сприйняття проблеми тощо).

Принцип партнерства означає рівний голос та думки, сформульовані кожним із учасників, співтворчі стратегії та програми. Він також передбачає, що партнери беруть участь у розробці стратегій та програм з метою досягнення спільної мети.

Принцип субсидіарності означає, що розроблені стратегії та програми будуть діагностувати проблеми, потреби та розробляти рішення з урахуванням думок постачальників та одержувачів державних послуг. Він також передбачає делегування виконання громадських завдань місцевим неурядовим організаціям.

Принцип ефективності означає, що органи місцевого самоврядування та організації концентруються та поєднують свої найкращі ресурси для створення надійних стратегій та програм.

Принцип добросовісної конкуренції означає, що набір неурядових організацій для спільного створення стратегій та програм відбувається на основі встановлених та загальнодоступних правил (положень).

Принцип відкритості означає, що інформація на кожному етапі розробки стратегії та програми є загальнодоступною, а вироблені документи поширюються по всій місцевій громаді, а не лише серед авторів.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Місцева влада разом зі своїми партнерами розробляє модель стратегічних документів, враховуючи цілі, безпосередньо пов'язані із забезпеченням рівних можливостей для всіх жителів.
- ▶ Порядок і схема створення планових документів.
- ▶ Порядок створення та консультації з плановими документами.

Сфера 4: Консультації з припущень проекту та нормативних актів, а також принципи реалізації інших проектів

Цінність консультації полягає в тому, що вона може стати важливою частиною процесу формування знань про місцеві проблеми та шляхи їх вирішення. Їх учасники можуть спостерігати, скільки проблем перекриваються, і вимагають співпраці у їх вирішенні. Як результат, ми можемо отримати додаткові знання про те, чи можуть проекти місцевого самоврядування покращити певну ситуацію, вирішити проблеми чи ні. НУО часто мають багато повноважень у багатьох політиків. Коли вони беруть участь у консультаціях, місцева влада може скористатися їх знаннями і, таким чином, розширити свої компетенції, вона може краще адаптувати свої проекти до вимог реальності.

Місцеві партнери визначають правила процесу громадських консультацій. В рамках цього, вони отримують можливість повністю висловити свої думки, представити свої знання та свої погляди на місцеві проблеми, представити програмні пропозиції або критичні думки щодо припущень, запропонованих місцевою владою.

Неурядові організації добровільно беруть участь у консультуванні проектів та нормативних актів.

Відповідно до принципу партнерства, голос кожного учасника консультації розглядається однаково. Сторони несуть відповідальність за подані вимоги, враховуючи їх доцільність. Відповідно до принципу субсидіарності, організатор консультацій (місцева влада, неурядова організація, представництво сектору або його частини) зобов'язаний створити умови, що дозволяють усім зацікавленим сторонам брати в них участь. Вся інформація про консультації (цілі, принципи, курс та результати) - відповідно до принципу відкритості - повинна бути загальнодоступною. Результати консультацій мають бути оприлюднені у відкритому доступі разом із інформацією щодо використання або не використання отриманих коментарів.

Сформовані консультації вимагають створення сприятливих умов. Варто підготувати місце, щоб учасники консультації могли дізнатись про цілі та предмет. Ще одна важлива річ - це розробка чітких, зрозумілих, прозорих інформаційних матеріалів для використання під час консультацій. Важливо проводити ефективні мобілізаційні заходи для участі в консультаціях, з особливим акцентом на групи зі складнішим доступом до інформації, які традиційно не беруть участі в процесах прийняття рішень.

Сфера 4: Консультації з припущень проекту та нормативних актів, а також принципів реалізації інших проектів

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету передбачає добровільну участь неурядових організацій у консультаціях та свободу висловлення думок.

Принцип партнерства означає рівний голос та думки, висловлені кожним із учасників консультації.

Принцип субсидіарності означає, що організатор консультацій зобов'язаний створити умови, що забезпечують ефективну участь усіх зацікавлених сторін.

Принцип ефективності означає прагнення досягти репрезентативності неурядового середовища, також через галузеві організації та представництво у секторах.

Принцип добросовісної конкуренції означає широкий доступ до консультацій для всіх зацікавлених сторін щодо визначених, популярних та прийнятих принципів.

Принцип відкритості означає, що консультаційні матеріали є широкодоступними, а результати поширюються по всій місцевій громаді, а не лише серед учасників консультацій.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Органи місцевого самоврядування створюють процедури та стандарти консультацій у діалозі із зацікавленими сторонами.
- ▶ Консультація включає традиційні та більш інноваційні форми, які залучають громадян до роздумів й забезпечують особистий контакт.
- ▶ Процедура консультацій передбачає виклад позицій та відповіді на порушені проблеми. Результати публікуються на веб-сайтах органів місцевого самоврядування та розміщуються у офісі органів місцевого самоврядування.

Сфера 5: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у реалізації державної політики

Реалізація державної політики є складною послідовністю державної діяльності, кінцевим результатом якої є конкретні державні послуги для жителів даної громади. Це ключова сфера співпраці для органів місцевого самоврядування та неурядових організацій.

Неурядові організації доповнюють діяльність органів місцевого самоврядування, особливо в тих сферах, де необхідна конкретна модель діяльності, що далека від формули діловодства. З іншого боку, роль місцевого самоврядування залишається ключовою як інститут, відповідальний за процес визначення найважливіших параметрів державних послуг, включаючи попит на їх різні категорії, їх адаптацію до потреб місцевої громади та відповідальність за їх фінансування.

Сфера державних послуг створюється на основі місцевої діагностики проблем жителів та стратегії, що містить цілі, результати та пріоритети громади. Програмування та реалізація конкретних завдань має базуватися на партнерській співпраці, для чого місцева влада та неурядові організації повинні використовувати інститут партнерства, тематичні групи.

Слід також підкреслити, що, відповідно до **принципу субсидіарності**, при реалізації державної політики, місцева влада повинна створювати умови та підтримувати ініціативи «знизу вгору» та неурядові організації, які вже беруть на себе виконання державних завдань.

Усі зацікавлені сторони мають можливість брати участь у виконанні державних завдань - відповідно до **принципу конкурентоспроможності**. Весь процес створення та реалізації державних завдань щодо здійснення конкретної державної політики повинен бути **відкритим** і базуватися на розповсюдженні інформації за допомогою місцевих інформаційних каналів. Прозорість діяльності означає інформацію як про ініціативи, так і про етапи їх реалізації, що має сприяти кращій координації місцевої діяльності.

Сфера 5: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у реалізації державної політики

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип субсидіарності означає, що місцева влада підтримує процес реалізації державної політики, коли дії, що впливають із стратегій та планів, здійснюються самими резидентами та неурядовими організаціями, забезпечуючи відповідні формальні умови та фінансові ресурси.

Принцип ефективності означає, що реалізація державної політики повинна здійснюватися на основі коротко- та середньострокових планів, при реалізації державної політики слід використовувати потенціал неурядових партнерів.

Принцип партнерства означає, що місцеві органи влади та неурядові організації реалізують державну політику, використовуючи свій потенціал.

Принцип суверенітету сторін означає, що розроблені рішення та політика є соціально прийнятними. Створені рішення підтримують незалежність партнерів. Реалізація державної політики не може обмежувати діяльність організації в рамках її статутної діяльності.

Принцип добросовісної конкуренції означає рівні можливості для участі у реалізації державної політики для всіх зацікавлених сторін. Місцева влада, як диспетчер процесу впровадження політики, створює офіційні умови для реалізації відповідних завдань.

Принцип прозорості означає, що при реалізації державної політики сторони інформують одна одну про дії, вжиті на кожному етапі: від ініціативи до надання інформації про методи реалізації політики. Інформація відбувається з використанням доступних інформаційних каналів, характерних для даної спільноти.

Власник інформації відповідає за інформування. Усі матеріали, пов'язані з реалізацією державної політики, загальнодоступні.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ База даних електронних та поштових адрес неурядових організацій (обидві форми розповсюдження інформації використовуються одночасно).
- ▶ Процедура створення проектних та місцевих партнерств (включаючи проблемні партнерства).

Сфера 6: Участь неурядових організацій в оцінці реалізації політики та програм

Ефективна реалізація державної політики/програм вимагає, щоб політики (місцеві партнери) поважали всі фази у процесі формування політики, тобто процес від діагностики місцевих проблем та планування, до реалізації політики, моніторингу впровадження, до процесу їх оцінка.

Це означає, що необхідно отримати зворотню інформацію про те, як політика була реалізована (моніторинг) та яких результатів було досягнуто (оцінка). Моніторинг полягає у систематичному аналізі інформації про ступінь реалізації даної програми. З іншого

боку, оцінка полягає у наданні знань про ступінь реалізації запланованих результатів у політиці.

Оцінювання - є оцінкою взаємозв'язку між витратами на діяльність та їх результатами. Оцінка базується на зібраних та оброблених даних та інформації, зібраних під час реалізації певної політики.

Оцінка реалізації державної політики є складним процесом. НУО є її основним учасником.

Важливість оцінки вимагає, щоб місцеві партнери працювали разом для поширення культури оцінювання у своїй місцевій громаді. Вона проявляється у прагненні оцінити всю значну діяльність. Оцінку зазвичай проводить організація, що спеціалізується на даному виді послуг, але також можна спланувати менш формалізовану оцінку у формі, наприклад, фокус - груп за участю ключових зацікавлених сторін даної політики.

Кожне місцеве самоврядування повинно мати посадову особу, відповідальну за організацію процесу моніторингу та оцінки громадської діяльності та планових документів. Кожен плановий документ повинен містити принципи моніторингу та оцінки.

Моніторинг та оцінка реалізації державної політики мають здійснюватись за участю команд, призначених для цього, до складу яких входять представники неурядових організацій.

Кожне завершене оцінювання повинно містити рекомендації разом із зазначенням, як їх виконувати. Завершенням процесу оцінювання є протокол про виконання рекомендацій.

Відповідно до **принципу суверенітету**, неурядові організації мають можливість подавати та представляти оцінки суб'єктам, відповідальним за підготовку та реалізацію політики та програм. Партнери - відповідно до **принципу партнерства** - розробляють критерії оцінки політики, і їх думки обробляються однаково і враховуються під час остаточної оцінки. Відповідно до **принципу відкритості**, інформація про кожну стадію процесу є загальнодоступною. Публікуються повні звіти про оцінки та моніторинг, за винятком інформації, що підлягає захисту (конфіденційні особисті дані, секретні, засекречені). З іншого боку, **принцип добросовісної конкуренції** вимагає встановлення гарантій захисту від конфлікту інтересів. **Принцип ефективності** вимагає, щоб оцінка реалізації політики або програми проводилася професійно, із використанням стандартизованих методів і прийомів та об'єктивованих показників. Рекомендації, сформульовані на основі проведеної оцінки, повинні бути корисними для модифікації існуючих стратегій та програм або для розробки нових.

Оцінка політики, програм та громадських завдань може бути доручена для виконання неурядовими організаціями за умови, що вони гарантують професійну діяльність. Оцінюючи реалізацію державної політики та програм, слід враховувати опитування задоволеності мешканців, які ними користуються. Результати проведених оцінок слід розповсюджувати та підлягати публічним обговоренням.

Сфера 6: Участь неурядових організацій в оцінці реалізації політики та програм

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає добровільну участь неурядових організацій у роботі органів планування, він також передбачає свободу викладу власної позиції.

Принцип партнерства означає участь у встановленні критеріїв оцінки, він також передбачає еквівалентність оцінок, сформульованих неурядовими організаціями та іншими оцінювачами.

Принцип субсидіарності передбачає створення умов та стимулів для оцінки політики неурядовими організаціями.

Принцип відкритості означає, що вся інформація про процес оцінки реалізації державної політики є загальнодоступною.

Принцип ефективності означає, що оцінка державної політики проводиться на основі стандартизованих методів та об'єктивованих критеріїв, а рекомендації використовуються для підвищення ефективності проведених заходів.

Принцип чесної конкуренції передбачає замовлення оцінки професійними організаціями, а також дозволяє уникнути конфлікту інтересів.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Включення кількісних та якісних показників для вимірювання ефективності реалізації та рівної доступності державної політики до планових документів, у тому числі до програми співпраці між місцевою владою та неурядовими організаціями.
- ▶ Принаймні один раз протягом терміну повноважень влади проводиться опитування задоволеності мешканців реалізацією державної політики, яке також включає думки груп меншин та груп, котрі мають ризик дискримінації.
- ▶ Кожен плановий документ містить інформацію про дати та методи оцінки.

ПЛОЩИНА 2: Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у сфері реалізації державних завдань

Реалізація державної політики, представлена в першій площині, відбувається безпосередньо шляхом реалізації державних завдань. Основним аргументом співпраці у цій галузі є бажання краще задовольнити соціальні потреби, використовуючи потенціал партнерів. Співпраця органів місцевого самоврядування з неурядовими організаціями відбувається в трьох сферах:

Сфера 1: Виконання державних завдань із використанням фінансових форм

Сфера 2: Виконання державних завдань із використанням нефінансових форм

Сфера 3. Проектне партнерство у виконанні державних завдань

Реалізація співробітництва у цих трьох сферах дає можливість використовувати потенціал партнерів у реалізації громадських завдань. Однак слід пам'ятати, що ця співпраця повинна ґрунтуватися на основних принципах, врахування яких є ключовим для досягнення поставленої мети, тобто виконання державних завдань найбільш результативним та дієвим способом, забезпечуючи рівний доступ до державних послуг та якість, адаптовану до потреб різних груп мешканців.

Сфера 1: Виконання державних завдань із використанням фінансових форм

Виконання громадських завдань неурядовими організаціями, відповідно до принципу субсидіарності, є елементом державного процесу децентралізації. З одного боку, місцеве самоврядування повинно підтримувати початкові організовані дії громадян, що проводяться у сферах державних завдань, спрямовані на задоволення місцевих потреб, створення процедур (конкуренція, закупівля послуг) та використання правових інструментів для розвитку діяльності, що здійснюється безпосередньо жителями. З іншого боку, місцева влада, впроваджуючи принцип субсидіарності, повинна відмовитися від прямої діяльності у сферах, де ці завдання можуть взяти на себе неурядові організації. Делегування завдань повинно бути пов'язане з передачею коштів на їх виконання та забезпеченням належної якості та ефективності їх виконання (стандартизація). Делегування завдання на виконання не звільняє місцеву владу від відповідальності за її виконання.

Модель співпраці базується на **принципі ефективності** виконання державних завдань. Враховуючи ефективність реалізації державних завдань, слід враховувати не тільки ціну (тобто не тільки найнижчі витрати на реалізацію), а й ефективність реалізації передбачених цілей завдання та їх вплив на вдосконалення якості життя мешканців. Також необхідно підтримувати **принципи відкритості та конкуренції**. Це означає, що всі процедури вибору підрядника повинні бути широко відомими. Місцеві органи влади та неурядові організації повинні прагнути виконувати завдання спільно, відповідно до **принципу партнерства**, заснованого на об'єднанні місцевих ресурсів. Принцип партнерства у виконанні державних завдань із використанням фінансових форм означає підтримку та просування міжгалузевих партнерських відносин, що підвищує ефективність використання державних коштів. Виконання державних завдань має посилити, а не послабити сторону, яка виконує завдання. Місцеве самоврядування, виконуючи державне завдання, повинно покладатися на розроблені процедури моніторингу та

оцінки для виконання державних завдань. Саме на їх основі можуть бути внесені зміни в плануванні та реалізації державних завдань.

Сфера 1: Виконання державних завдань із використанням фінансових форм

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип ефективності означає ефективність вибору форми виконання державного завдання місцевою владою, визначення стандарту виконання завдання з урахуванням відповідного часу виконання, а також моніторингу та оцінки доручених завдань.

Принцип субсидіарності означає, що самоврядування делегує завдання, які організації хочуть і можуть виконувати, неурядовим організаціям. Делегування завдання повинно базуватися на принципі доручення забезпечити усі кошти для його виконання. У ситуації, коли організація не може впоратися з виконанням завдання, місцева влада може і повинна запропонувати допомогу, а якщо вона не вдається, вона може взяти на себе завдання.

Принцип відкритості означає, що кожен має доступ до інформації про процедури найму, виконання та обліку державних завдань. Самоврядування створює процедури доступу до інформації про реалізовані державні завдання, організації інформують про реалізовану діяльність.

Принцип суверенітету сторін передбачає право кожної із сторін самостійно визначати свої дії. Сторони не повинні приймати завдання, якщо тільки умови не є прийнятними для них.

Принцип добросовісної конкуренції означає рівні можливості та рівний доступ до завдання. Сторони повинні уникати конфлікту інтересів, створюючи відкриті загальнодоступні процедури вибору, реалізації та обліку державних завдань.

Принцип партнерства означає підтримку та сприяння виконанню державних завдань у формі міжгалузевих партнерських відносин, що підвищує ефективність використання державних коштів.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Стандарти реалізації завдань/послуг, переданих організаціям на основі доручення.
- ▶ У повідомленні про конкурс зазначено критерії відбору.
- ▶ Порядок оцінки ефективності та рівної доступності завдань, що виконуються організаційними підрозділами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями.
- ▶ Розроблений каталог недопустимих витрат
- ▶ Конкурсні рекомендації визначають принципи реалізації інвестицій як частини реалізації державного завдання.
- ▶ Проведення оціночних досліджень випадково обраних громадських завдань. Процедура перевірки є публічною.

- ▶ Існують критерії відбору пропозицій, правила реалізації та обліку державного завдання.
- ▶ Інформація на веб-сайті з результатами, а також інформація про обсяг фінансування окремих завдань.
- ▶ Публікація резюме виконання державного завдання на веб-сайті місцевого самоврядування, підготовленому відповідно до прийнятої форми.

Сфера 2: Виконання державних завдань із використанням нефінансових форм

Нефінансова співпраця відіграє важливу роль у виконанні державних завдань. Слід підкреслити, що на практиці ця сфера співпраці часто недооцінюється і непомічається як державними, так і неурядовими партнерами. Однак це важливо для розвитку партнерської співпраці та зниження витрат на виконання державних завдань.

Відповідно до **принципу ефективності**, виконання державних завдань повинно відбуватися з використанням як матеріального, так і особистого потенціалу кожного партнера. Самоврядування має розробити процедури, які дозволять використовувати муніципальні ресурси для реалізації державних завдань. Це вимагає розробки загальнодоступних процедур, що забезпечують рівний доступ до ресурсів партнерів для кожного зацікавленого суб'єкта.

Нефінансова форма співпраці також базується на командах, заснованих на **партнерстві**, які координують співпрацю у виконанні конкретних громадських завдань. Роль команд полягає в обміні інформацією та координації діяльності при виконанні громадських завдань. Отже, створення команд повинно здійснюватися з тими підрозділами місцевого самоврядування, які відповідають за певне завдання.

Тому для здійснення нефінансового співробітництва необхідно розробити відкриті процедури, що охоплюють:

- ▶ забезпечення матеріальними та людськими ресурсами місцевої влади;
- ▶ забезпечення рекламної інфраструктури місцевого самоврядування;
- ▶ використання мережі контактів місцевого самоврядування (у засобах масової інформації, у власних організаційних підрозділах місцевого самоврядування, в інших органах місцевого самоврядування);
- ▶ прийняття патронату над виконанням державних завдань;
- ▶ надання місцевим урядом суттєвої підтримки (інформації, порад, тренінгів) виконавцям державних завдань та служб;
- ▶ функціонування спільних команд, які координують та контролюють виконання державних завдань у певній публічній сфері.

Сфера 2: Виконання державних завдань із використанням нефінансових форм

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип ефективності: при виконанні державних завдань місцева влада надає свої матеріальні та особисті ресурси, що може зменшити витрати на виконання завдань неурядовими організаціями та ефективно використовувати державні ресурси.

Принцип субсидіарності: при здійсненні нефінансової співпраці місцева влада надає неурядовим організаціям ресурси, необхідні для реалізації державних завдань.

Принцип відкритості: самоврядування створює та інформує про процедури співпраці.

Принцип суверенітету сторін: кожна сторона співпраці вирішує, про можливість використання своїх ресурсів.

Принцип добросовісної конкуренції: нефінансова співпраця повинна відбуватися без конфлікту інтересів. Місцева влада створює процедури співпраці, доступні всім. Організації встановлюють внутрішні процедури для виключення конфлікту інтересів.

Принцип партнерства: у сфері нефінансової співпраці при виконанні державних завдань місцева влада та організації співпрацюють шляхом об'єднання або обміну своїми ресурсами.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Порядок використання комунального майна, що знаходиться в розпорядженні місцевого самоврядування та його організаційних підрозділів, наприклад, використання обладнання, громадського простору, приміщень.
- ▶ Правила розміщення інформації про діяльність організації на веб-сайтах органів місцевого самоврядування
- ▶ Порядок надання патронату.

Сфера 3. Проектне партнерство у виконанні державних завдань

Партнерство у виконанні громадських завдань має особливе значення для задоволення потреб мешканців. Під формою співпраці між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями в цій галузі розуміється співпраця у реалізації конкретних проектів для реалізації громадських завдань. Співпраця, відповідно до **принципу ефективності**, має призвести до ефективного використання особистих та матеріальних ресурсів партнерів, створюючи ефект синергії.

Партнерська співпраця базується на **принципі суверенітету сторін**, що означає, що основою співпраці має бути угода, що визначає права та обов'язки сторін, але не обмежує статутну діяльність партнерів. Партнерство у проектах повинно встановлюватися на основі чітких конкурентних правил та процедур, відомих всім зацікавленим сторонам. Також факт заснування та функціонування партнерства повинен бути **відкритим**, щоб усі бажаючі могли ознайомитися з цілями та завданнями партнерства.

Партнерська співпраця вимагає розробки процедур, що відповідають чинному законодавству. Партнерство за проектом повинно стати частиною культури виконання громадських завдань. Їх потрібно розвивати в освітній діяльності та широко пропагувати, наприклад з використанням веб-сайтів.

Сфера 3. Проектне партнерство у виконанні державних завдань

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип ефективності означає, що створення партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями має слугувати кращому використанню місцевих ресурсів для реалізації державного завдання.

Принцип субсидіарності означає, що місцева влада підтримує створення проектних партнерських відносин.

Принцип відкритості означає, що створення партнерських відносин за проектом базується на відкритих процедурах. Повна інформація про це доступна.

Принцип суверенітету сторін означає, що товариство діє на основі угоди, що визначає завдання, обов'язки сторін та принцип виходу з товариства.

Принцип добросовісної конкуренції означає, що існують відкриті процедури створення партнерських відносин для реалізації державних завдань.

Принцип партнерства означає, що угода про співпрацю у виконанні державного завдання визначає обсяг завдань та відповідальності партнерів, правила прийняття рішень та представлення партнерства. Сторони угоди про товариство рівні між собою та іншими суб'єктами.

ПЛОЩИНА 3: інфраструктура для співпраці, створення умов для соціальної діяльності

Співпраця органів місцевого самоврядування з неурядовими організаціями у галузі спільного створення державної політики (рівень 1) та реалізації громадських завдань (рівень 2) вимагає створення відповідних умов, а також умов, сприятливих для соціальної діяльності, що дозволяє жителям легше здійснювати громадянські ініціативи та створювати неурядові організації, висловлюючи свою думку, виконуючи громадські завдання та послуги та беручи участь в управлінні місцевим розвитком.

Співпраця органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у здійсненні такої визначеної мети відбувається в трьох напрямках:

Сфера 1: Система підтримки громадських ініціатив та неурядових організацій

Сфера 2: Підтримка інтеграційних процесів сектору неурядових організацій

Сфера 3: Місцеве партнерство

Сфера 1: Система підтримки громадських ініціатив та неурядових організацій

Підтримка місцевого громадянського суспільства, яке включає як НУО, так і низові громадянські ініціативи, має бути всебічною. Система повинна підтримувати діяльність вже існуючих організацій та неформальних, низових ініціатив мешканців, а також створювати умови для створення неурядових організацій та ініціатив, у тому числі тих, які до цього часу не мали можливості представляти свої інтереси в публічній сфері.

Відповідно до **принципу суверенітету** підтримувані неурядові організації та місцеві ініціативи зберігають свою незалежність як з точки зору використання підтримки, так і участі у громадському житті або при виконанні громадських завдань. Відповідно до **принципу партнерства**, система підтримки створюється в результаті партнерської співпраці між місцевою владою та неурядовими організаціями. Функціонування системи базується на ресурсах, наданих партнерами та придбаних ззовні, і використовується для оптимізації їх використання. Відповідно до **принципу субсидіарності**, місцева влада підтримує неурядові організації, що надають послуги іншим неурядовим структурам, і якщо делегувати завдання неможливо, вона виконує їх шляхом створення місцевої системи підтримки. Зрештою, підтримка повинна надаватися неурядовими організаціями як суспільне завдання. Відповідно до **принципу відкритості**, вся інформація про функціонування системи - правила, ресурси, процедури, ефекти, оцінки - є загальнодоступною. Відповідно до **принципу ефективності**, система підтримки використовує наявні місцеві ресурси. Для ефективного використання ресурсів він підтримує створення суспільно-соціальних партнерств. Відповідно до **принципу добросовісної конкуренції**, використання системи підтримки доступне всім суб'єктам, які відповідають умовам на рівних засадах. Подання заявок на замовлення на надання допоміжних послуг за системою відбувається на основі розроблених та прийнятих критеріїв.

Інструменти повинні забезпечувати ефективну підтримку НУО та низових ініціатив. Вони також повинні активізувати місцеву громаду для здійснення низових ініціатив, забезпечуючи рівні можливості для всіх самоорганізуючих груп скористатися запропонованою підтримкою.

Підтримка неурядових організацій та неформальних ініціатив може бути реалізована в різних сферах, які представлені нижче:

1. інституційна підтримка:
 - ▶ відкриті процедури надання приміщень місцевого самоврядування;
 - ▶ відкриті процедури використання інфраструктури місцевого самоврядування та його підрозділів;
 - ▶ створення карт соціальної активності;
2. тренінги та консультативна підтримка у розвитку організацій та громадських ініціатив:
 - ▶ програма суттєвої підтримки неурядових організацій у виконанні громадських завдань;
 - ▶ порядок надання консультаційних та навчальних послуг;
 - ▶ навчання та консультативна допомога у створенні нових організацій; навчання лідерів;
 - ▶ підтримка волонтерства;
3. підтримка анімації (промоція):
 - ▶ промоційна програма для активізації громадян;
 - ▶ програма промування місцевого партнерства;
 - ▶ промування місцевих ініціатив;
 - ▶ підтримка груп самопомоги;
 - ▶ підтримка груп відновлення громади;
4. інформаційна та промоційна підтримка:
 - ▶ процедура самоврядної підтримки інформаційно-пропагандистських компаній неурядових організацій та громадських ініціатив із використанням інструментів у розпорядженні самоврядування
 - ▶ програма підтримки створення нових неурядових організацій;
 - ▶ програма підтримки волонтерської роботи та громадської діяльності;
 - ▶ організація регулярних інформаційних зустрічей для НУО та громадських ініціатив;
 - ▶ компанії, що сприяють активізації громадян.
5. фінансова підтримка:
 - ▶ утворення позикового та гарантійного фонду;
 - ▶ мікрогранти.

Також можна підтримати організації у встановленні міжнародного співробітництва. Надзвичайно корисно створити центр підтримки неурядових організацій та громадських ініціатив, який може надавати інституційні, навчальні та консультативні послуги, анімацію, інформацію та просування, фінансову й місцеву підтримку.

Сфера 1: Система підтримки громадських ініціатив та неурядових організацій

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає, що підтримувані неурядові організації та неформальні ініціативи залишаються незалежними від підтримуючих організацій.

Принцип партнерства означає, що система підтримки неурядових організацій та громадських ініціатив базується на співпраці місцевого самоврядування та організацій у плануванні, реалізації та оцінці наданої підтримки.

Принцип субсидіарності означає можливість доручення надання допоміжних послуг неурядовим організаціям, а у випадку, якщо організації вже виконують таке завдання - посилити його.

Принцип ефективності означає, що підтримка неурядових організацій та громадських ініціатив базується на використанні наявних місцевих ресурсів.

Принцип добросовісної конкуренції означає, що система підтримки доступна на рівних умовах - як з точки зору використання послуг, так і шансів на їх впровадження.

Принцип відкритості означає, що інформація про функціонування системи підтримки є широко доступною і стосується форм служб підтримки, їх вартості, якості та доступності.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Порядок користування комунальної власності;
- ▶ Порядок використання інформації та засобів поширення у розпорядженні місцевого самоврядування;
- ▶ Процедура, що визначає правила надання місцевою владою інформації та консультативної допомоги для громадських груп.
- ▶ Організація інформаційних зустрічей для неформальних груп.

Сфера 2: Підтримка інтеграційних процесів сектору неурядових організацій

Однією з цілей співпраці між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями є підтримка процесів, спрямованих на інтеграцію третього сектору за допомогою ряду методів, включаючи створення представництва. Інтегроване середовище місцевих неурядових організацій виявляється більш бажаним партнером місцевого самоврядування, оскільки воно впливає на форму державної політики та на виконання покладених на неї завдань та послуг більш ефективно та результативно. Інтеграція неурядових організацій та створення партнерських відносин дозволяє усунути дублювання виконання завдань, зменшити випадки конкуренції з боку різних суб'єктів за одного і того ж клієнта та більш повно використовувати ресурси та інструменти.

Відповідно до **принципу суверенітету**, інтеграція сектору є автономним процесом «знизу вгору», який має бути результатом переконання неурядових організацій у вигоді, що випливає з цього. Тому інтеграція НУО не повинна бути примусовою. Однак необхідно створити умови, сприятливі для інтеграції. Тому, відповідно до **принципу субсидіарності**, місцева влада підтримує інтеграцію недержавного сектору.

Це лише створює умови для цього і підтримує вже розпочаті заходи, надаючи послуги (наприклад, навчання або анімація (промоція)). Створення умов може полягати у заохоченні організацій брати участь у соціальних консультаціях, а також у створенні діалогових органів та запрошенні представників неурядових організацій, обраних громадою, до участі в них. Відповідно до **принципу відкритості**, самоврядування забезпечує доступ до даних про зареєстровані НУО з власної території. З іншого боку, неурядові організації повинні надавати інформацію про створені представництва свого сектору. Відповідно до **принципу добросовісної конкуренції**, система співпраці між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями повинна передбачати різноманітні галузеві представництва місцевого неурядового сектору (об'єднуючи організації, що займаються конкретно проблемою чи темою). Положення, що обмежують свободу створювати більше клопотань - заборонені.

Відповідно до **принципу ефективності**, інтеграція недержавного сектору може зменшити витрати на його діяльність та збільшити обсяг діяльності.

Інструменти, що підтримують інтеграційний процес місцевих неурядових організацій, повинні надати знання про це середовище, створити умови для систематичної діяльності щодо його інтеграції та забезпечити мобілізацію потенційно неактивних у місцевих організаціях. Варто додати, що багато з наведених нижче заходів ідентичні тим, що зазначені у попередніх планах.

У цьому виді діяльності варто рекомендувати:

- ▶ ведення загальнодоступної бази даних про зареєстровані неурядові організації, що містить контактні дані та дані про свою діяльність;
- ▶ організація зустрічей, тренінгів та проблемних практикумів;
- ▶ організація неофіційних зустрічей пікніків НУО, однією з цілей яких є також інтеграція сектору;
- ▶ створення тематичних проблемних груп, також із використанням Інтернету;
- ▶ проведення спільних рекламних заходів групами неурядових організацій;
- ▶ співфінансування та/або організація місцевою владою участі представників місцевого неурядового сектору у важливих заходах;
- ▶ надання інформаційних каналів місцевою владою;
- ▶ організація пленарних (тобто для всіх організацій) засідань неурядових організацій.

Сфера 2: Підтримка інтеграційних процесів сектору неурядових організацій

ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає, що інтеграція неурядового сектору є автономною, добровільною та з оцінкою «знизу вгору», яка є результатом переконання неурядових організацій щодо вигод та витрат, пов'язаних з цим процесом.

Принцип партнерства означає однакове ставлення до всіх, хто бере участь у процесі організації, незалежно від їх стану та компетенції.

Принцип субсидіарності означає, що місцева влада якомога менше втручається у завдання, що інтегрують недержавний сектор, це лише створює умови для цього процесу.

Принцип ефективності сприяє створенню представництва неурядового сектору шляхом поєднання компетенцій та ресурсів, які дозволяють брати активну участь у процесі консультацій щодо державної політики. Принцип передбачає, що знання про активні - у безпосередньому оточенні - суб'єкти дозволяють створювати угоди та партнерства, здатні ефективніше виконувати державні завдання. Інтеграція також дозволяє усунути дублювання виконання завдань та конкуренції для одного і того ж клієнта.

Принцип передбачає, що знання активних - у найближчому оточенні - суб'єктів дозволяє створювати угоди та партнерські відносини, здатні до більш ефективного виконання публічних завдань. Інтеграція також дозволяє уникнути дублювання виконання завдань та конкуренції за одного і того ж клієнта.

Принцип відкритості передбачає, що інформація про зареєстровані суб'єкти третього сектору, угоди між організаціями та їх представництвами є загальнодоступною.

Принцип добросовісної конкуренції означає, що всі неурядові організації, що діють у громаді та районі, мають шанс взяти участь в інтеграції сектору.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ База даних доступна на веб-сайті місцевого самоврядування.
- ▶ Співорганізація неформальної зустрічі НУО, наприклад пікніка НУО, принаймні раз на рік.
- ▶ Галузеве навчання для організацій.
- ▶ Процедура залучення неурядових партнерів до спільної організації місцевих заходів.

Сфера 3: Місцеве партнерство

Основою співпраці місцевого самоврядування з неурядовими організаціями, а також іншими місцевими структурами (наприклад, підприємцями) у сфері державної політики та завдань є місцеве партнерство - поєднання ресурсів, знань, досвіду, участі, спільного прийняття рішень та спільна відповідальність за стан місцевої громади. Відповідно до **принципу суверенітету** участь органів місцевого самоврядування та неурядових орга-

нізацій у місцевому партнерстві є добровільною. Відповідно до **принципу партнерства**, члени товариства - незалежно від своїх ресурсів, впливу чи розміру внеску - мають право висловлюватись та висловлювати думку, а їх голоси в процесі прийняття рішень рівні. Відповідно до **принципу субсидіарності**, місцева влада зобов'язана створити сприятливий клімат для створення місцевих партнерств та підтримувати діяльність партнерств. Ті, хто має більше ресурсів, повинні підтримувати тих, хто має менші можливості для досягнення своїх цілей. Відповідно до **принципу ефективності**, члени партнерства не здійснюють жодних дій, які дублюють, конкурують або завдають шкоди завданням партнерства. Відповідно до **принципу відкритості**, вся інформація про партнерство, принципи його створення та діяльність є загальнодоступною. Відповідно до **принципу добросовісної конкуренції**, місцеве партнерство відкрите для всіх суб'єктів, які поділяють цілі партнерства та приймають принципи його функціонування.

Місцеве партнерство, об'єднуючи ресурси партнерів, підвищує ефективність їх використання. Функціонування трисекторних місцевих партнерств має регулюватися, наприклад, у формі нормативних актів.

Партнери повинні систематично проводити самооцінку власної участі у партнерській діяльності. Також рекомендується час від часу проводити зовнішнє оцінювання, яке проводиться організацією, незалежно від учасників партнерства.

Сфера 3: Місцеве партнерство

ПРИНЦИП СПІВПРАЦІ:

Принцип суверенітету означає, що участь у партнерстві є добровільною, кожен член самостійно визначає сферу та форми своєї участі.

Принцип партнерства означає, що члени партнерства мають рівну позицію у питаннях партнерства і їх внесок однаково важливий.

Принцип субсидіарності означає, що створюються місцеві умови для формування партнерства, органи місцевого самоврядування чи неурядові організації ініціюють партнерство у проблемних сферах, де діяльність окремих суб'єктів є менш ефективною.

Принцип ефективності означає об'єднання ресурсів, якими володіють окремі учасники партнерства.

Принцип відкритості означає, що повна та актуальна інформація про партнерство та його діяльність є загальнодоступною.

Принцип добросовісної конкуренції означає, що партнерство відкрите для всіх суб'єктів, які поділяють цілі партнерства та приймають принципи його діяльності.

СХЕМА ДІЙ:

Приклад:

- ▶ Існує документ, що встановлює правила функціонування та діяльності партнерства.
- ▶ Порядок призначення та вступу до місцевого самоврядування.

- ▶ Порядок призначення представників місцевого самоврядування до місцевих партнерств.
- ▶ Процедура відбору представників неурядових організацій для місцевих партнерств.

ПРО КУЛЬТУРУ СПІВПРАЦІ

Погляд на співпрацю через призму принципів та їх реалізація, що базується на трьох площинах, створює умови для місцевого розвитку, які дозволяють краще реалізувати головну мету громади місцевого самоврядування: покращення якості життя всіх жителів. Є ще один елемент, необхідний для успішної реалізації моделі. Цей ключовий елемент - культура співпраці.

Тому, культура співпраці є більш широким питанням, ніж окремі форми, сфери або навіть сфери співпраці між місцевою владою та неурядовими організаціями. Він також виходить за рамки раніше обговорюваних принципів співпраці і знаходиться у сфері, яку важко регулювати або формалізувати.

У всіх напрямках та сферах співпраці, викладених у моделі, слід розвивати культуру, зосереджуючись на трьох елементах - взаємному іміджі, відношенні та довірі.

Культура співпраці, складається з наступних елементів:

- 1. Формування взаємного позитивного сприйняття партнерів** по співпраці, включаючи, зокрема, мотивацію обох сторін до:
 - ▶ пошуку інформації про принципи діяльності партнера та його участь
 - ▶ прийняття діяльності партнера та розуміння його рішень,
 - ▶ утримання від використання негативних зразків/стереотипів у контактах
 - ▶ позитивної оцінки діяльності та ініціативи, здійснених партнером
 - ▶ зосередження уваги на загальних питаннях (що пов'язують), а не на диференційованих (які розділяють),
 - ▶ сприймання відмінностей як можливості, а не як загрозу взаємовідносин,
 - ▶ дотримання правил особистої культури в контактах.

- 2. Формування належного ставлення**, зокрема, до партнерів через:
 - ▶ посилення взаємного інтересу до діяльності (особливо шляхом обміну знаннями та досвідом на всіх рівнях взаємовідносин,
 - ▶ залишаючись відкритими для пропозицій партнера, постулатів, аргументів, зауважень партнера,
 - ▶ уникати протекціонізму та викривати вимогливі позиції у контактах,
 - ▶ рівне ставлення до всіх партнерів,
 - ▶ визнання ролі партнера в їх місцевому оточенні,
 - ▶ прийняття відмінностей у стилях дій,
 - ▶ взаєморозуміння потреб/проблем/труднощів партнера,
 - ▶ використання всіх доступних засобів у взаємному спілкуванні

3. Формування довіри між учасниками співпраці, зокрема шляхом:

- ▶ уникаючи доручення негативних намірів партнеру в його діях,
- ▶ ініціювання спільної діяльності на багатьох рівнях
- ▶ відверто висловлюючи вдячність за дії партнера, помічаючи та оцінюючи позитивні наслідки його діяльності,
- ▶ уникаючи необґрунтованого принципу та порушення контролю за суверенітетом,
- ▶ уникати створення відносин, що полягають у підпорядкуванні/домінуванні (наприклад, посадова особа - заявник),
- ▶ використання правових положень як одного з багатьох інструментів, що дозволяють співпрацю, а не як його основи.

Конкретні інструменти/моделі діяльності, за допомогою яких можна побудувати культуру співпраці, стосуються формування відносин між неурядовими організаціями та адміністрацією місцевого самоврядування загалом. Такі моделі включають:

- 1. Створення платформ, що дозволяють обмінюватися знаннями, досвідом, взаємним навчанням та руйнувати стереотипи та звичне мислення**
- 2. Організація циклічних (наприклад, щорічних) зустрічей, які не присвячені конкретному, виконуваному в даний момент завданню чи проблемі, а взаєморозумінню, ознайомленню з аргументами один одного, стилем мислення та дії;**
- 3. Спроба спільного визначення завдань, де відправною точкою є не хто відповідає за їх виконання, а спільна мета.**
- 4. Використання процесу громадських консультацій для зміцнення міжособистісних відносин.**
- 5. Використання роботи над офіційними документами для зміцнення довіри між партнерами та формування кращого розуміння.**
- 6. Формулювання спільних позицій для місцевих ЗМІ з питань, що стосуються певної громади місцевого самоврядування.**
- 7. Активна підтримка також під час виконання завдань (обговорення, підтримка, консультування).**
- 8. Випуск спільного місцевого месенджера про співпрацю.**

Тому **культура співпраці** є чинником, який утримує модель разом. Включення її у відносини між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями має вирішальне значення для втілення моделі у практику місцевого співробітництва. Недооцінка важливості та неспроможність розробити цей елемент може спричинити модель лише як теоретичний розгляд співпраці.