ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ В ОБЩНОСТТА

НАРЪЧНИК ЗА МЕСТНИ ВЛАСТИ

София 2001

Главен автор и редактор
Дерек Окубо, Директор,
Обществена служба - Денвър

Настоящата книга бе написана благодарение на опита и разбирането на следните членове на персонала и съвета на Националната гражданска лига. Благодарни сме за техния значителен принос:
Джон У. Гарднър, Председател на НГЛ (1993 - 1996 г.),
Председател-учредител на Алианс за национално обновление
Кристофър Т. Гейтс, Президент
Глория Рубио-Кортес, Вицепрезидент и
Главен оперативен служител
Уилям Шехтер, Директор,
Обществена служба - Вашингтон
Нанси Геа, Помощник директор,
Обществена служба - Денвър
Дрю О'Конър, Помощник директор,
Обществена служба - Денвър
Джарл Крокър, Помощник директор,
Обществена служба - Вашингтон
Карин Уейдман, Администратор,
Обществена служба - Денвър

National Civic League
National Headquarters
1445 Market Street, Suite 300
Denver, Colorado 80202
(303) 571 4343
(303) 571 4404 / факс
ncl@ncl.org
www.ncl.org

National Civic League
1319 F Street, NW, Suite 204
Washington, DC 20004
(202) 783 2961
(202) 347 2161 /факс
ncldc@ncldc.org
www.ncl.org

ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ В ОБЩНОСТТА

НАРЪЧНИК
ЗА МЕСТНИ ВЛАСТИ

ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ
И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ
В ОБЩНОСТТА

Наръчник за местни власти

Първо издание

ISBN 954-755-006-3

Предговор към българското издание

Фондацията за реформа в местното самоуправление подготви за вас Наръчник "Изграждане на визия и стратегическо планиране в общността", издание на Националната гражданска лига, най-старата организация на общините в САЩ. Основана през 1894 г., тя работи за укрепване на демокрацията чрез обновяване на демократичните институции. Националната гражданска лига подпомага щатските и местни власти да повишат ефективността си чрез създаване на гъвкави партньорства с гражданите и предоставя комплекти от инструменти, обучение и техническа помощ за постигане на тази цел.

Фондацията за реформа в местното самоуправление стимулира местното и регионално развитие в България. Основен неин приоритет е насърчаването на гражданското участие в местното самоуправление чрез изграждане на умения у местната власт да въвлича гражданите в процеса на вземане на важни за общността решения. ФРМС изучава и прилага нови начини за ефективни взаимодействия между местна власт, граждани и граждански организации и бизнес среди, като черпи от международния опит подходящи и приложими в специфичните български условия модели.

Наръчникът "Изграждане на визия и стратегическо планиране в общността" се издава в рамките на проект "Информационна мрежа на местните власти" (LOGIN) на ФРМС с финансовата подкрепа на Институт Отворено общество – Будапеща и Американската агенция за международно развитие.

Създаден под редакцията на Дейвид Окубо, Директор на Обществената служба към Община Денвър, Колорадо, Наръчникът фокусира вниманието на читателите си върху процеса на изграждане на визия на общината с широко участие на всички заинтересовани страни в общността. Стъпка по стъпка, с практически съвети за методите и процедурите и множество примери от опита на американските градове

авторите представят възможностите за създаване на визия и стратегически план с ключови области на действие и критерии за успех.

Визията на общината има обединяваща и стимулираща функция. Тя предлага картина на общността, такава, каквато хората биха желали да я видят в бъдеще. Необходими са смелост и лидерски умения, за да се дефинира визия, обединяваща многообразието в общността. Тя е мощен инструмент за развитието на всяка община.

Уверени сме, че Наръчникът ще помогне на кметове и областни управители, общински съветници, общински и областни специалисти по стратегическо планиране и икономическо развитие и на всички заинтересовани да реализират този подход за създаване на силна общност, която гради своето бъдеще върху постигане на обществен консенсус.

24 април 2000 г.

Гинка Капитанова,
Изпълнителен директор,
Фондация за реформа
в местното самоуправление

Предговор
към третото издание

Имаме удоволствието да ви представим това трето издание на ***Наръчник за изграждане на визия и стратегическо планиране в общността***. Продължаваме да получаваме множество отзиви за наръчника, издаден за първи път през 1996 г. Той се превърна в най-търсената публикация на Националната гражданска лига (НГЛ).

Първоначално наръчникът бе публикуван от Националната гражданска лига като учебно помагало за общностите по програма "Алианс за национално обновление" на Националната гражданска лига. В него са описани принципите на процеса на успешно планиране от общността, използван от Националната гражданска лига и от други организации из цялата страна.

Третото издание съдържа и съкратен вариант на второто издание на ***Граждански указател*** - инструмент, с който общностите могат да оценят гражданската си инфраструктура. Този инструмент е създаден и използван за пръв път в град Шарлът, Северна Каролина, през 1989 г. Оттогава той се използва от стотици общности в САЩ, Филипините и Източна Европа. Второто му издание беше подготвено за период от две години и беше публикувано през януари 2000 г.

Екипите от Обществените служби на Националната гражданска лига имат опит в оказването на помощ за разработване и изпълнение на широкообхватни, основаващи се на консенсус процеси на планиране с участието на цялата общност. Тези процеси се адаптират и ефективно се използват за решаване на широк кръг проблеми в най-различни общности из страната. Ако имате въпроси или искате ние да работим с вашата общност, обадете се на НГЛ на тел.: 1-800-223-6004 или ни изпратете електронна поща на адрес ncl@ncl.org.

Важно е да имате пред вид историята на НГЛ. Ние сме основани като Национална лига на общините през 1894 г. от Теодор Рузвелт и други прогресивни реформатори от края на века, ангажирани с идеята за местно самоуправление на местно ниво. Философията на НГЛ и днес отразява дълбоката ни вяра в силата на решаването на проблеми в сътрудничество и загрижеността на гражданите от американските общности. Ние вярваме, че включването на граждани с различна гледна точка е ключът към демокрация с широко участие.

Това последно издание продължава да е настолна книга на онези енергични членове на общността, които вярват, че няма проблем, с който общността да не може да се заеме, ако всички работят заедно.

НГЛ, 2000

СЪДЪРЖАНИЕ

Част I

ОСНОВА ЗА ПРОМЕНИ

Въведение

Създаване на пълноценна демокрация
Кристофър Т. Гейтс, Президент на Националната гражданска лига ..... *стр. 11*

Част II

КАК СЕ ПРАВИ

Глава 1

Кратко описание на процеса на изграждане на визия и стратегически план ..... *стр. 23*

Глава 2

Подготвителен етап: Как да започнем проект за изграждане на визия в общността ..... *стр. 35*

Глава 3

Процесът на популяризиране в общността ..... *стр. 55*

Глава 4

Определяне на реалната ситуация в общността ... *стр. 69*

Глава 5

Гражданската инфраструктура: да преценим
възможностите на общността ..... *стр. 79*

Глава 6

Изграждане на визия на общността, подбор
и оценка на ключови области на дейност ..... *стр. 95*

Глава 7

Планиране и осъществяване
на дейността .....*стр. 111*

Епилог

Обновяване на общността
Джон У. Гарднър ..... *стр. 121*

За Националната гражданска лига ..... *стр. 129*

ВЪВЕДЕНИЕ: СЪЗДАВАНЕ НА ПЪЛНОЦЕННА ДЕМОКРАЦИЯ

Кристофър Т. Гейтс,
Президент на Националната гражданска лига

НАЦИОНАЛНАТА ГРАЖДАНСКА ЛИГА (НГЛ) Е СЪЗДАДЕНА ДА ВЪЗРОДИ АМЕРИКАНСКАТА ДЕМОКРАЦИЯ

Когато основателите на НГЛ[1] се събрали за първи път във Филаделфия на 25 януари 1894 г., те били силно загрижени за състоянието на американската местна власт. Американската демокрация на местно ниво била унищожена. Местната власт била корумпирана. В градовете из цялата страна се ширели шуробадажанщина, фаворизация и отплащане с услуги. Тези практики пречели на местната власт да се справя с трудните задачи, които стояли пред нея. Гражданите били изгубили доверие в управляващите и налице било недоверие между гражданите и управлението, призвано да им служи.

НГЛ била основана за да хвърли мост между местната власт и нейните избиратели, задача жизнено важна за възраждането на американската демокрация. Основателите на НГЛ се съсредоточили върху два главни въпроса: да намерят начини да направят по-професионална местната власт и да наложат идеята за т. нар. от Теди Рузвелт ***самоуправление***, при което гражданите имат ключова роля в общността.

Пет години по-късно, на 17 ноември 1899 г., Бордът на директорите на НГЛ приел първата ***Харта на образцовия***

---

[1] НГЛ първоначално е основана като Национална лига на общините и преименувана през 1987 г. в Национална гражданска лига.

град. През 1915 г. НГЛ приела нова общинска програма и втора ***Харта на образцовия град***, която лансира форма на управление ***съвет - управител*** и поставя началото на професията ***градски управител***. Тази нова структура дава възможност на избраните служители да изпълняват ролята си на водачи и да работят с гражданите, докато професионалният управител се съсредоточава върху проблемите на функционирането на града.

В тази схема гражданите също имат роля - те могат да се кандидатират за изборна длъжност или да участват в бордове и комисии. По този начин от гражданите, за да изпълнят гражданския си дълг, се очаква много повече от това да гласуват всеки две години. Новата форма на управление на града ***съвет - управител***, поощрявайки самоуправлението, помага на гражданите да заживеят живот на ***участници***, а не да бъдат, както казва основателят на НГЛ Теодор Рузвелт, само критици.

ПРОМЕНЛИВИ ВРЕМЕНА

По ирония на съдбата 105 години след основаването на Националната гражданска лига се намираме в ситуация, в която американската демокрация отново се нуждае от изграждане. Фактите говорят, че никога по-рано на общностите не е било толкова трудно да посрещат предизвикателствата, които стоят пред тях. Проблемите стават все по-сложни. За решаване на местно ниво на дневен ред стоят задачи като бедност, интегриране на етносите, заетост, екологични проблеми, престъпност и образование. Множество обстоятелства обострят тази ситуация и още повече затрудняват решаването на проблемите. Четирите най-очевидни пречки за ефективно решаване на проблемите на местно ниво са:

Неудовлетворени и гневни граждани. Думата апатичен често се употребява когато се описва съвременният гражданин. Като пример за апатия лидерите на общността чес-

то посочват малкия брой на гласувалите и ограничения брой хора, които присъстват на обществените обсъждания. Ние обаче смятаме, че апатията е вторична реакция на нещо по-дълбоко. Като цяло гражданите са не толкова апатични, колкото неудовлетворени и гневни. При работата си из страната ние откриваме, че гражданите са силно загрижени за своята общност, но чувстват, че участието им в цялостното управление на общността е без значение. Гражданите са гневни и преситени от политика и политици. Доверието в тях е подкопано. "Повечето чувстват, че обществеността живот е извън техен контрол, че собствените им ценности и интереси не са представени в политиката, която оформя обществото като цяло. Американците имат чувството, че никой не ги чува."[2] Като резултат гражданите съзнателно решават да посветят времето си на сфери, където чувстват, че могат да имат влияние - например семейството, църквата, училището и младежкия спорт.

Презумпция за лоши намерения. Преди тридесет - четиридесет години гражданите по принцип вярваха, че техните официални представители представляват интересите им. Сред общността съществуваше разбирането, че държавната служба често се поема за сметка на лични жертви и че когато политиците дават предложения за провеждане на определена политика, те го правят, имайки пред вид интереса на общността. В днешно време добронамерени държавни служители все още периодично внасят предложения за решаване на проблемите на своята общност. Независимо обаче колко ценни или добронамерени са техните идеи, съществува презумпцията за лоши намерения на индивида или индивидите, предлагащи решение. Хората смятат, че индивидите, когато правят политически предложения, задължително имат някакви задни мисли и скрити планове. Независимо кой хвърля подозрението - медиите, други избрани длъжностни лица или гражданите - общността действа по силата на негативни предположения и страх и това сериозно ограничава

[2] Lappe,F.M.; DuBois, P.M. *Building Social Capital Without Looking Backward*. National Civic Review, summer 1997, p. 120.

способността й да се справи с предизвикателствата пред нея.

Негативни медии. От общностите в цялата страна чуваме, че медиите все повече се превръщат в пречка нещата да стават. Медиите са обсебени от сензационното, изваждат наяве различия и игнорират случаите, когато хората се събират, за да намерят общи позиции. Като че ли медиите са тези, които критикуват първи, търсейки начини да дискредитират идеи и хора. Често се омаловажават или подминават положителните събития и усилия, положени за да се постигне социална промяна. Медиите имат огромно влияние за оформяне състоянието на духа на общността. Склонността към отрицателното подхранва цинизма, подозрението и гнева на обществото. Хората започват да губят вяра, че положителна промяна е възможна. "Докато хората, които работят в медиите ... напълно не осъзнаят ролята, която имат да улесняват водачеството и не се научат как да развиват механизми да разбират и поддържат това водачество, напредъкът ще е бавен."[3]

Неработеща политика. Преди хората вярваха, че политиците имат значение, че чрез политическа дейност може да се постигне социална промяна. За много членове на общността днес политиците са прицел на подигравки, сарказъм и цинизъм. Медиите и гражданите се присмиват на политиците и на политическия процес. На практика много хора се интересуват от политика само дотолкова, доколкото това ги забавлява, като се съсредоточават върху сензационните случки, вместо върху въпросите, които биха променили живота им. Те се интересуват от клюките за знаменитости: кой на кого какво е направил, какво казват хората едни за други т. н., като игнорират важни въпроси, ако те са повдигнати в контекста на политическата сцена. Редом с другите фактори, неработещата политика дава на гражданите множество причини *да не* се ангажират по-активно в обществена дейност.

[3] Kunde, J.E. *American Renewal: The Challenge of Leadership*. National Civic Review, winter - spring 1994, p. 22.

НАРУШЕНИТЕ УСЛОВИЯ ОЗНАЧАВАТ БОРЕЩИ СЕ, НЕЗДРАВИ ОБЩНОСТИ

Когато всички горепосочени условия са налице, взаимодействието им създава нефункциониращи, нездрави общности. Неработещата политика се превръща в начин на работа и нищо не се постига. Отрицателно настроените медии отчитат неефективност на местната власт. Медийната осветеност предизвиква подозрения и цинизъм в общността и помага да се поддържа презумпцията за лоши намерения. Презумпцията за лоши намерения подхранва неудовлетвореността и гнева на гражданите и те избират да не се ангажират, като вместо това съсредоточават усилията си върху сфери, над които чувстват, че имат контрол. Неработещата политика в рамките на общността породи нуждата от нов модел на демокрация на общността. Политическата среда в момента е деградирала до там, че решаването на проблемите на общността води до битка на различните интереси, която завършва с нулев резултат. Енергия се хаби за водене на битки, а не за разработване на решения, подкрепени от всички заинтересовани страни.

ИСТОРИЧЕСКИ ПОДХОДИ ЗА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ НА ОБЩНОСТТА

В отговор на нарастващия списък с местни предизвикателства през седемдесетте и осемдесетте години на XX век се появяват няколко нови подхода за решаване на проблемите на общността. Макар тези подходи да бяха обещаващи, с напредване на времето всеки от тях ставаше все по-малко приложим в съвременната ситуация. Нито един от тези подходи сам по себе си не бе достатъчен да посрещне предизвикателствата на деня. Въпреки това, всеки от тези подходи, в съчетание с другите, представляваше ценен строителен блок в изграждането на нов модел на демокрация в общността.

Публично-частни партньорства. Един от методите за справяне с проблемите на общността, който доби популярност през седемдесетте години беше създаването на партньорства между правителствения сектор и бизнеса. Много местни лидери започнаха да разчитат на публично-частни инвестиционни партньорства за посрещане на икономическите предизвикателства на своята общност. Този подход за решаване на обществени проблеми постигна положителен ефект през седемдесетте и осемдесетте години, помагайки за възраждането на квартали в някои малки и големи градове.

Моделът за публично-частно икономическо развитие беше приложен успешно в сферите образование, борба с престъпността и здравеопазване.

Поява на организации с идеална цел. По същото време, по което моделът на публично-частни партньорства набира популярност, като пазители на изконните интереси на общността започват да се появяват различни организации с идеална цел. Повишените социални нужди в съчетание с ограничените държавни възможности изискват от институциите на общността да предоставят повече време, пари и услуги. И този подход за решаване на проблемите има някои силни страни, най-важната от които е, че бидейки основани в общността, движеща сила за организациите с идеална цел са нуждите на общността. През осемдесетте години общностите започнаха да се отнасят към нестопанския сектор като към пълноценен партньор в процеса на решаване на проблемите на общността.

Засилване на гражданската активност. През деветдесетте години гражданите, загубили доверие в традиционните институции и уморени от това другите да вземат решения вместо тях, започват да надигат глас да бъдат включвани по-активно в решения и проекти, които засягат живота им. Все по-разнообразна група от хора не само че искат да бъдат поканени на масата за вземане на решения, но искат и да им се даде реална власт да вземат решения. Скоро гражданите откриват, че могат да упражнят някаква

власт, но в повечето случаи тя е отрицателна - често те имат властта да кажат "не" и да попречат да започне изпълнението на даден проект, ако не е имало гражданско участие в процеса на вземане на решение.

МОДЕЛ НА ГРАЖДАНСКА ДЕМОКРАЦИЯ

Сътрудничество между правителство, бизнес, нестопански организации и граждани. С течение на времето стана очевидно, че подходите за решаване на проблеми, добили популярност през седемдесетте и осемдесетте години не са достатъчни, за да посрещнат все по-сложните проблеми изправящи се пред общностите на прага на новия век. Тези подходи са обещаващи, но всеки от тях има и някои сериозни недостатъци.

Въпреки добрите намерения моделът на партньорство между публичния и частния сектор често води до партньорства, доминирани от властимащи участници, които и без това имат влияние в общността. От друга страна, въпреки че нестопанските агенции често се явяват подбудители на промяната на ниво общност, те не са задължително властимащи в общността. Често публично-частният сектор гледа на тях като на алтруистични защитници на местни интереси вместо като на истински партньор в процеса на вземане на решения и на решаване на проблемите на общността. Като следствие от това публично-частният сектор рядко търси да включи тези организации в процесите на управление на общността. Въпреки че активните граждани настояваха да имат по-голямо участие във вземането на решения относно общността и понякога имат достатъчно власт да кажат "не", на тях им липсва сила да способстват за положително решаване на даден проблем.

За да могат общностите да противодействат на неработещата политика и за да могат ефективно да се справят с местните проблеми, всички сектори на общността трябва да работят съгласувано за постигане на общи

цели. Проблемите, пред които са изправени американските общности, са прекалено сложни, за да се смята правителството единствено отговорно за разрешаването им. Това важи с особена сила сега, когато федералните средства намаляват и местните власти ще трябва в обозримо бъдеще да се справят със сравнително по-малко финансиране от държавата. Не може да се очаква и от публично-частните партньорства сами да разрешат местните проблеми. Бизнесът все повече се превръща в национален и международен и, съответно, все по-малко е свързан с местните грижи. Нестопанските организации сами по себе си също не са решение, тъй като често се занимават с определен проблем - основани са да задоволяват специфични нужди на дадени групи от хора в рамките на общността. Успешните общности на 21 век ще са онези, които намерят начин бизнесът, властта и нестопанските организации да работят ***заедно*** с гражданите, за да помогнат на общността да постигне колективните си цели и да посрещне общите предизвикателства.

Безопасни пространства. За да могат бизнесът, властта, нестопанските организации и гражданите да работят заедно, е необходимо да се създаде ***гражданско*** или ***безопасно*** пространство. Гражданско или безопасно пространство е място, където индивиди с различни гледни точки се събират от водещи, за да преодолеят различията си и да разработят стратегии за решаване на сложни проблеми. В нашите общности вече има прекалено много пространства където се водят битки, отправят се обвинения и се вземат страни, докато безопасните пространства позволяват на хората да се съсредоточат върху общественото обсъждане и постигането на консенсус. Всеки индивид, организация или институция може да създаде и да води среща в безопасно пространство. Бившият председател на НГЛ Джон Гарднър нарича тези водещи “пазачи на общността”. Пазачи на общността са онези индивиди, които се издигат над уличната суета и помагат на различните групи да се съсредоточат върху една по-висока цел - благото на общността. Те назовават

проблемите и задават правилните въпроси, вместо да дават отговори.

За да може да се вярва на пазачите на общността, те трябва да представляват най-важните участници от всички засегнати страни, да задават трудни въпроси, да позволяват на групата да даде отговорите и да се съсредоточат върху изграждането на споразумения при отчитане на различията. Участниците в едно гражданско/безопасно пространство трябва да имат желание да задават неудобни въпроси, да дават честни отговори, да търсят споразумение и да са готови да се подложат на жесток самоанализ.

Този нов модел на гражданска демокрация понякога може да е заплетен и да отнема много време. Изработването на споразумение между индивиди с различни гледни точки изисква търпение и много добри умения за слушане. Да се намерят онези въпроси, по които различните гледни точки имат съгласие, както и обсъждането им по позитивен начин отнема време.

Общностите, които използват този нов модел, откриват, че пестят време в ***крайната фаза на процеса*** на решаване на проблем. Тъй като в ***началото*** на процеса са изслушани различните гледни точки и споразуменията са сключени по начин, включващ всички желаещи, етапът на осъществяване на решението на практика протича по-гладко и по-бързо. Този модел на "бавно бързане", прилаган от НГЛ в стотици общности през изминалото десетилетие, улеснява и бъдещите опити за решаване на проблеми, тъй като е спомогнал да се изгради и укрепи гражданската инфраструктура на общността. В процеса на съвместна работа са създадени нови връзки, умения и мрежи от контакти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ПРЕОТКРИВАНЕ НА ДЕМОКРАЦИЯТА В ОБЩНОСТТА

Всяка общност, която иска да приложи тази форма на демокрация, може да очаква съпротива и недоволство. Мо-

жем да цитираме множество общности, които, избрали този нов модел на гражданска демокрация, постигат цели, изглеждали непостижими. "Те обсъждат трудни проблеми не безразборно и противопоставяйки се, а по начин, който отразява един нов вид гражданство. Това е по-дълбока, по-лична и по-ангажираща демокрация..."[4] Тези общности потвърждават убеждението ни, че всяка общност притежава способността и мъдростта да реши проблемите си.

Общностите, които успяват, споделят разбирането, че посрещането на предизвикателствата се нуждае от умения за решаване на проблеми, различни от уменията, използвани от предишните поколения. За да могат общностите да открият отново себе си и основно да се променят, трябва да имат желанието да преразгледат разбиранията си за демокрация, общност, гражданство и водачество. Националната гражданска лига е стигнала до извода, че не проблемите спират общностите, а общностите сами спират себе си. Няма непреодолими предизвикателства, при положение че местната власт, бизнесът, нестопанският сектор и гражданите се съберат, за да открият ценностите, които споделят, и работят заедно за постигането на общите цели.

---

[4] Chrislip, D.D. *American Renewal: Reconnecting Citizens with Public Life*. National Civic Review, winter - spring 1994, p. 26.

ЧАСТ ВТОРА

КАК СЕ ПРАВИ

ГЛАВА 1
КРАТКО ОПИСАНИЕ НА ПРОЦЕСА НА ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАН

През 1969 г. град Чатануга, Тенеси, се сдобива със съмнителната популярност на най-мръсен град в САЩ. Въздухът на Чатануга е пълен с прах, и концентрацията на азотен двуокис в него е висока. По количества на озон градът се нарежда на второ място след Лос Анжелос. Планинските била и долини, неизменна част от топографията на района, само утежняват проблема. Видимостта все повече се влошава, а броят на заболяванията на дихателните пътища все повече се увеличава.

Сериозността на въпроса изиграва ролята на мощен мотиватор за действие. Граждани, власти и производители обединяват усилия за разрешаване на проблема. Всички са съгласни, че въздухът трябва да стане по-чист, но няма консенсус как да се стане това, без да се накърнят интересите на местната промишленост и да се намали заетостта в региона. След поредица от срещи местните лидери формират Борд за контрол на замърсяването на въздуха в окръг Чатануга-Хамилтън. Бордът определя норми и се грижи за тяхното спазване. През 1990 г. Чатануга се оказва един от малкото градове в югоизточните съединени щати, който съответства на всичките шест национални стандарта за качество на околния въздух. По случай Деня на земята през 1990 г. опитът на Чатануга е признат за "най-добрият поврат" в страната.

Но Чатануга не се ограничава единствено с качеството на въздуха. През 1992 г. градът изработва визия за бъдещето с участие на цялата общност, от който произтичат:

- **223 проекта и програми, които обслужват 1,5 милиона души;**
- **1400 нови работни места плюс 7300 работни места в строителството;**
- **обновяване на нуждаещи се от реставрация исторически сгради и места;**
- **нов крайречен парк, аквариум и театрална зала;**
- **нови, подобрени услуги за удовлетворяване на нуждите на общността.**

Набраните средства се равняват на 2778 щ. д. на човек от окръг Хамилтън, което означава, че са направени лични дарения в размер на 2083,5 щ. д. и по 694,5 щ. д. от данъци.

ЦЕННОТО В ПРОЦЕСИТЕ НА СЪТРУДНИЧЕСТВО

Съществуват много примери за общности, изправени пред сложни проблеми, които постигат целите си благодарение на твърда решимост и желание за сътрудничество. Тези общности успяват, защото преминават широкообхватен и понякога труден процес на планиране, след което продължават с изпълнение на планираното. Всички сектори - власт, бизнес, неправителствени организации, граждани, участват в разработването на общ план за действие. На широката общественост се предоставят множество възможности за участие. Тъй като в процеса на създаване и разработване на плана за бъдещето са участвали всички сектори на общността, този план се радва на широка подкрепа и среща минимално противопоставяне.

Някои общности оставят бъдещето да им се случи. Успелите общности знаят, че бъдещето е нещо, което самите те създават. Тези общности отделят време да изградят визия за бъдещето, което желаят и прилагат процес, който им помага да постигнат целите си. Да достигнеш такова бъдеще, каквото желаеш, е трудна работа. Въпреки това успелите общност знаят, че мечтите им могат да се

осъществят единствено с много усилия, решителност и работа в екип.

Един от начините за постигане на подобни цели е изпълнението на проект за изграждане на визия на общността. Такъв процес кара всички сектори на общността да идентифицират заедно общите проблеми, да оценят променящите се условия и да изградят колективни подходи за подобряване на качеството на живот в общността. В началото на процеса участниците определят съдържанието на понятието общност. В някои проекти под общност се разбира кварталът, а в други - целият град; много проекти са за райони с множество градове, села и окръзи.

СЪТРУДНИЧЕСТВО И КОНСЕНСУС СА В ОСНОВАТА НА ВСИЧКО

Усилията, посветени на общността, които се увенчават с успех, са съсредоточени върху подходи, при които бизнесът, властта, неправителственият сектор и гражданите работят *заедно*. При направения анализ на случаите на успешно сътрудничество из страната открихме, че във всички тях присъстват следните елементи:

- ❒ **хора с различни интереси и гледни точки участват в хода на целия процес и имат принос в крайния резултат, придавайки по този начин достоверност на постигнатото;**
- ❒ **традиционните "властимащи" приемат другите участници за равни;**
- ❒ **личните интереси се загърбват, така че в центъра на вниманието остават общите проблеми и цели;**
- ❒ **всички сектори и интереси проявяват инициатива;**
- ❒ **всички участници поемат лична отговорност за процеса и за неговите резултати;**
- ❒ **групата разработва много подробни препоръки с посочени отговорници, времева рамка и стойност;**

❒ **индивидите разрушават расовите, икономически и принадлежностни бариери и създават ефективни работещи взаимоотношения, основаващи се на доверие, разбиране и уважение;**

❒ **участниците очакват да срещнат трудности в даден момент и осъзнават, че това е естествена част от процеса. При възникване на трудностите участниците се ангажират още повече и работят още по-здраво за ги преодолеят;**

❒ **проектите са навременни - започват когато няма други варианти за постигане на целта или съществуващите варианти не работят;**

❒ **участниците отделят време да се поучат от минал опит (както успешен, така и неуспешен) и да приложат това знание в следващите си опити;**

❒ **за да достигне до желаните резултати групата използва консенсус.**

Така изброените елементи представляват същността на самото сътрудничество. Истинското сътрудничество събира много организации, агенции и индивиди да дефинират проблемите, да съставят мнение, да разработят стратегии и да изпълнят решенията. Тъй като обикновено сътрудничеството включва по-големи групи от хора, то помага на организациите да преразгледат начина си на работа, връзките си с останалата част от общността и ролята, която могат да изиграят в изпълнението на една обща стратегия. Става ясно, че нито една организация сама по себе си не разполага с ресурсите или мандата сама да реши ефективно определен проблем, докато груповото усилие може да помогне да се мобилизират необходимите ресурси и обществена воля.

Ефективното сътрудничество изисква решенията да се вземат с консенсус. В книгата си ***"Свят, който чака да се събъдне"*** М. Скот Пек описва консенсуса като:

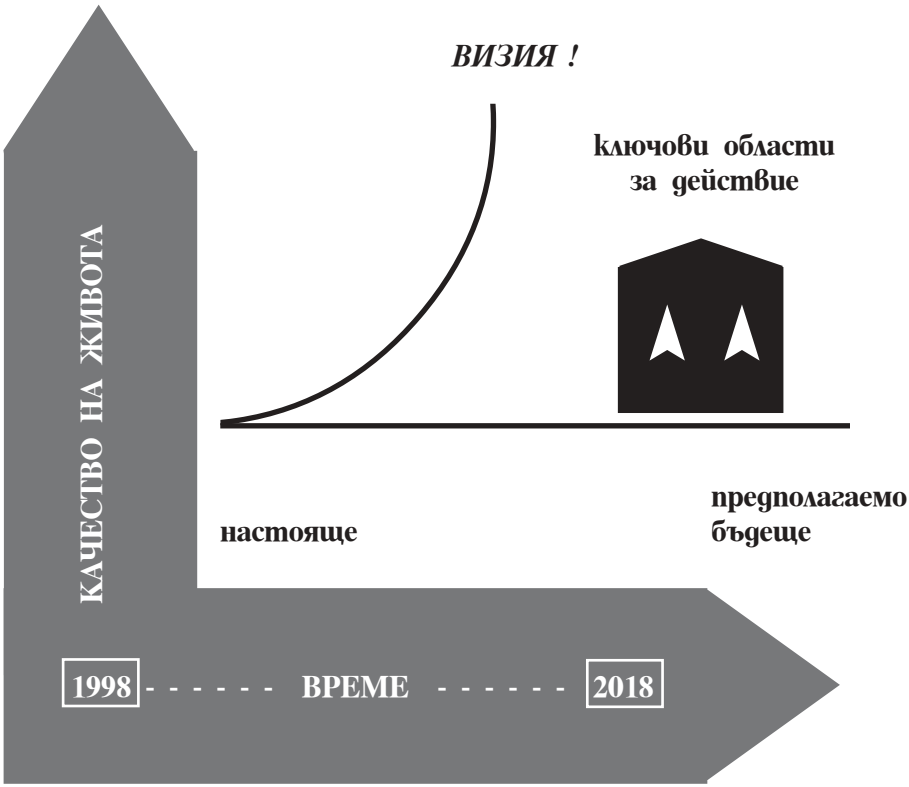
групово решение (което някои от членовете на групата може да не смятат за най-доброто, но което всички могат да приемат, поддържат и се ангажират да не

подкопават), до което се е стигнало без гласуване, чрез процес, в който всички спорни въпроси са били извадени наяве, всички членове чувстват, че са били адекватно чути, в който всеки е имал равна власт и отговорност и са били избегнати различия в степента на влияние, дължащи се на лична упоритост или характер, така че всички са доволни от процеса.

Въпреки че вземането на решения чрез консенсус отнема повече време в началото на процеса, в края на процеса, когато се стигне до изпълняване на решенията и където обикновено се появяват пречките, се спестява време. Ако на гражданите се предостави форум, на който идеите и мненията им се изслушат, разгледат се сериозно и се вградят в плана за действие, те са много по-малко склонни да бойкотират или подминат с безразличие новите инициативи. Чувството на общността, че "притежава" даден план за действие, както и готовността й да сътрудничи за изпълнението му са в пряка зависимост от нивото на участие на обществеността в разработването на плана. Така проектите могат да бъдат завършени експедитивно и при вземане на решения с консенсус.

През 1994 г. Щатският отдел за обществено здраве и околна среда (ЩООЗОС) в Колорадо получава задача от Федералния център по контрол върху болестите да разработи щатски план за превенция на СПИН с участието на общността. Служители на ЩООЗОС познават съществуващите в щата диаметрално противоположни гледни точки, но също така знаят, че за да успее планът, хората с различни гледни точки трябва да го приемат. Утежняващо обстоятелство е фактът, че само две години по-рано гласоподавателите в Колорадо са приели Поправка 2, която не позволява на хомосексуалистите и лесбийките да получават защита по силата на щатския закон за граждански права. Възможно ли е гражданите, религиозните групи, хората със СПИН, учителите, активистите на общността, секторът на услугите и другите служители да постигнат съгласие за един общ план?

Фиг. 1
ФАКТОРИ, КОИТО ОГЪВАТ ТЕНДЕНЦИЯТА



Възможно е и те го постигат. Процесът, фасилитиран от трета страна, е предизвикателство, диалогът е горещ. Хората се изслушват и се съгласяват или не един с друг. Независимо от гледната си точка, обаче, всички се ангажират със задачата да ограничат разпространението на СПИН и вземат под внимание всеки възможен начин за това. През декември 1994 г. 70 души от общността, включително хора, болни от или носители на вируса HIV, представители на ACT-UP, организацията на хомосексуалистите в общността, представители на религиозното право и на местното здравеопазване, приветстват с ръкопляскания постигането на истински консенсус за план за превенция на СПИН в щата.

Споделянето на информация и обединяването на ресурси в процеса на сътрудничество изгражда разбирателство и води до вземане на по-добри решения.

Решаването на проблеми в сътрудничество не е подходящо за всеки въпрос, но е абсолютно задължително при изграждане на визия на общността. Решаването на проблеми в сътрудничество би трябвало да се използва, когато:

- ❒ **въпросът е сложен или търпи преговори;**
- ❒ **ресурсите, с които трябва да се реши проблемът, са ограничени;**
- ❒ **са засегнати много различни интереси;**
- ❒ **се налага личните и обществени действия да решат ефективно проблема;**
- ❒ **хората се интересуват и желаят да участват, защото въпросът е важен;**
- ❒ **няма едно единствено физическо или юридическо лице, което да има правомощия над проблема или над изпълнението на решенията.**

Успешното осъществяване на проект за изработване на визия обикновено следва определени стъпки. Всяка от тях ще бъде разгледана подробно в следващите глави, а по-долу са описани основните моменти от успешното осъществяване на проект за изработване на визия.

ИНИЦИАТИВЕН КОМИТЕТ

В тази подготвителна фаза се събира отбор от "шампиони" или инициатори на проекта, който да положи основите на процеса на изработване на визия за общността. Тази група от 10 - 15 души представлява общността и има за задача да обезпечи процеса и логистиката на проекта, а не съдържанието му. Участието на различни хора в Инициативния комитет (ИК) повишава доверието в проекта, защото се вижда, че още от самото начало са представени различни интереси и гледни точки.

НАЧАЛО НА ПРОЕКТА

Едно събитие, оповестяващо началото на проекта, което служи за разясняване на целите на проекта и позволява на участниците (заинтересовани страни) да се запознаят помежду си и да започнат да се сработват в ефективно действащ отбор. Най-важното е, че това събитие обяснява защо се използва подход на включване на всички, защо са избрани да участват членове на общността и какви са очакваните резултати от процеса за общността като цяло.

ОЦЕНКА НА СРЕДАТА

Това упражнение идентифицира външните сили, натиск и тенденции на световно, национално и щатско ниво, които оказват влияние върху общността. Въпреки че самото планиране засяга области, които са пряко под контрола на общността, важно е да се знае как фактори, които стоят извън неин контрол, могат да й повлияят и какво може да се направи в отговор на това влияние.

КАРТИНА НА ОБЩНОСТТА

Участниците правят оценка на бъдещето развитие на своята общност, при положение, че не се вложат усилия за промяна. Сравняването на тази перспектива с картината на желаното бъдеще помага да се определят ключовите

сфери, които се нуждаят от промяна. Вторични данни и индикатори се комбинират със субективни мнения за постигане на консенсус относно положението, в което се намира общността в момента (с неговите положителни и отрицателни страни).

ГРАЖДАНСКИ УКАЗАТЕЛ

Общностите използват Граждански указател, метод разработен от Националната гражданска лига, за да измерят своя потенциал за планиране и решаване на проблеми. Заинтересованите страни първо оценяват и после обсъждат методи за повишаване на гражданския потенциал на общността и за изграждане на гражданската ѝ инфраструктура - уменията, процесите и взаимовръзките, от които се нуждае общността, за да се справи ефективно със специфичните си и уникални задачи.

ВИЗИЯ НА ОБЩНОСТТА

Изработването на визия е полезен метод за фокусиране на надеждите и стремежите, за изработване на рамка на проект и за определяне на приоритети. Визията описва къде биха желали членовете на комитета да се намира тяхната общност по отношение на ключовите за качеството на живота сфери след 10, 20 или 30 години. Формулировката на визията трябва да отразява ценностите, които поддържат всички в общността, и да направлява усилията на участниците през останалата част от процеса.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА КЛЮЧОВИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙСТВИЕ

Придържайки се стриктно към желаното бъдеще на общността, заинтересованите страни ограничават обхвата на планирането като идентифицират Ключови области на действие (КОД). Ако действията в тези области имат ефект, те ще "огънат тенденцията" в желаната посока.

ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ

Участниците обединяват усилията си и разработват стратегия за изпълнение, мониторинг и последващи действия. Определят се отговорни страни, времеви график и необходим бюджет и се търсят източници, които да поддържат хода на проекта.

ОТПРАЗНУВАНЕ В ОБЩНОСТТА

Проектите за разработване на визия винаги трябва да завършват с отпразнуване в общността, което отдава на заинтересованите страни и другите участници признание за свършената по планирането работа, обявява на общността изработения план за действие и поставя началото на работата по изпълнението му.

ПРЕХОД ОТ ПЛАНИРАНЕ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕ

Преходът от планиране към действие е жизнено важен. Завършените планове за действие са словесен израз на намерения за изпълнение на специфични проекти и за провеждане на определени политики. Водещите изпълнители трябва да изпълняват поетите ангажименти и да започнат работа незабавно. Страните, поели отговорност, трябва да извлекат полза от скоростта, набрана покрай отпразнуването и публикуването на крайния отчет по планирането, и да фасилитират бърз напредък.

ИЗПЪЛНИТЕЛЕН КОМИТЕТ

За успеха на проекта за изграждане на визия е необходимо създаването на някакъв вид орган, който да наблюдава и подкрепя процеса на привеждане на плана в действие. Този комитет, често съставен от участници във фазата на планирането и други ключови играчи, се грижи плановете да се спазват, насочва усилията, подпомага, когато е необходимо, отговорните страни в процеса на изпълнение и решава проблемите при възникване на непредвидени пречки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази първа глава описахме ценността на процесите на планиране в сътрудничество с участие на общността и на вземането на решения с консенсус. Също така направихме преглед на процеса на планиране и изпълнение на визия на общността.

Важно е да се знае, че проектите за изработване на визия могат да имат различна форма. Процесът за всяка общност е различен. Например проектът на град Чатануга следва основните принципи на участие на общността, макар че използваният процес много се различава от модела, който ви предлагаме. Проектите за изработване на визия и пилотните програми на местно, щатско, национално и международно ниво съществено се различават един от друг по акцентите си и начина на организация. Всички те обаче имат за цел да подобрят качеството на живот и благосъстоянието на всички членове на общността. За да успеят проектите за разработване на визия с участието на самата общност, те трябва да включват представители на всички слоеве на общността.

ГЛАВА 2

ПОДГОТВИТЕЛЕН ЕТАП: КАК ДА ЗАПОЧНЕМ ПРОЕКТ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ В ОБЩНОСТТА

Изграждането на визия на общността е както процес, така и резултат. Успехът на процеса се измерва с подобряването на качеството на живот в общността, но в резултат от него индивидите и общността като цяло могат да овладеят нови подходи за борба с предизвикателствата и решаване на проблемите.

Проектите за изграждане на визия се осъществяват от най-различни хора, заинтересовани от бъдещето на своята общност. Събирателното наименование на тези хора е "участници". Участниците в успешния проект за изграждане на визия представляват разнообразието на общността - политическо, расово, географско, етническо и икономическо, внасяйки различни "залози", т. е. лични или групови интереси в процеса. Тези участници формират ядрото на групата, която планира, оценяват състоянието на общността, определят целите и разработват плана за действие и стратегията за изпълнение. За успеха на действията им от огромно значение са дизайнът и структурата на процеса.

През осемдесетте години окръг Чатъм, Джорджия, и най-големият му град Савана се разкъсват от проблеми. Гласоподаватели са провалили важен референдум, свързан с училището, централният търговски район запада, а икономическото развитие е слабо. Между Савана и останалите градове в окръга съществува сериозно напрежение.

За да се справят с предизвикателствата, град Савана и окръг Чатъм започват през 1989 г. процес на изграждане на визия с широко участие на общността. Целта е да бъде разработен план за бъдещето на региона, преодоляващ традиционните расови и икономически противоречия, както и противоречията град - окръг. В началото "Визия 20/20" представлява просто "работна комисия", съставена от десет утвърдени лидери на пет институции - учредителки. Скоро комисията наема външен консултант, който да разработи процеса за преразглеждане на управлението на общността. След разговори на консултанта с работната комисия и с други лидери и граждани на общността всички засег-

нати осъзнават, че процес, проведен отгоре надолу няма да свърши работа.

"Когато консултантите започнаха да разговарят с хората, те осъзнаха степента на недоверие, която цареше в общността" - споделя Крис Морил, координатор на "Визия 20/20". "Ширеше се усещането, че все едни и същи, добре познати лидери винаги вземат решенията. Да ги изпратим на семинар по преразглеждане на управлението им не би свършило работа. Имахме нужда от участието на общността." Друг от лидерите казва: "Отначало си го представяхме като традиционен процес отгоре надолу, но разбрахме, че това би било само загуба на време."

Работната комисия и консултантът незабавно се залавят да разработят "наистина демократичен процес". Като начало, за да въвлекат в планирането по-широка част от общността, те привличат още петима чернокожи лидери в комисията.

"Имахме нужда от участие на малцинствата на ранен етап от процеса" споделя един участник. "Трябваше да сме сигурни, че участниците ще се избират не само от утвърдените лидери."

Скоро става очевидно, че усилията са извоювали доверието на хората. "Този проект успя да постигне много по-голямо участие от страна на малцинствата, отколкото който и да е друг проект по онова време" - казва Ричард Шинхустър, един от чернокожите лидери, които се включват в работната комисия. "Още от самото начало организаторите бяха решили и отидоха право при малцинствените общности, за да намерят заинтересовани хора... Те наистина имаха желание да отворят процеса и да включат в него хора от всички сектори на обществото."

Включването на по-широка част от общността довежда до минимално противопоставяне, макар такова да е имало при предишни инициативи. "Трябваше да се преодолее не толкова някаква опозиция, колкото инерцията на убеждението, че нещата няма да се променят. Пред вид мащаба

на цялото начинание, опозиция едва се долавяше" - казва един местен лидер.

Колкото до резултата, проектът е довел до промяна в мисленето на хората в региона. Един лидер казва: "Визия 20/20" помогна да се създаде усещане за цялост... Самият процес беше един успех. Това зареди общността с енергия да продължи напред."

ПОДГОТОВКА НА ПРОЦЕСА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ

ИНИЦИАТИВЕН КОМИТЕТ

Успешното изграждане на визия започва с формиране на Инициативен комитет (ИК), който се състои от 10 - 15 души. Това са хора, готови да отделят значително време, за около 3 месеца в подготвителната фаза на проекта. По-късно те могат и да не продължат да участват в процеса на същинско планиране. Инициативният комитет трябва да отразява разнообразието на общността от гледна точка на раса, пол, икономически сектор, местоживеене и месторабота. Всеки от членовете на Инициативния комитет трябва "да носи няколко шапки", т. е. да представлява няколко интереса. Тъй като Инициативният комитет пръв запознава общността с инициативата да се осъществи процес на изграждане на визия, той трябва да вдъхва доверие и да е добре балансиран.

Двата жизненоважни атрибута на Инициативния комитет са разнообразие и доверие. При сформиране на ИК трябва да си отговорите на въпроса "Ще може ли всеки член на общността, като погледне Инициативния комитет, да си каже: "Да, още от началото на процеса моята гледна точка е представена." Ако не може да го каже, липсващата гледна точка трябва бъде идентифицирана и да се намери лице, което достоверно да я представя.

Задачи на Инициативния комитет са процесът и логистиката, необходими за осъществяване на проекта. Съдър-

жанието на визията на общността се изработва по време на фазата "планиране" с широко участие на различни представители. На базата на разнообразни гледни точки ИК трябва да разработи и съгласува методите, чрез които участниците безпристрастно ще решават сложните и противоречиви въпроси.

ЗАДАЧИ НА ИНИЦИАТИВНИЯ КОМИТЕТ

За да създаде безопасна среда за разискване на трудни въпроси Инициативният комитет трябва да изпълни множество задачи. Тези задачи включват:

ИЗБОР НА ХОРАТА ОКОЛО МАСАТА

Използвайки метода "анализ на участниците" Инициативният комитет идентифицира група от 100 - 150 души, които да оформят ядрото на планиращата група. Тази група трябва да е колкото се може по-разнообразна и да представлява всеки значим интерес и гледна точка в общността. Групата на участниците трябва в още по-голяма степен от Инициативния комитет да представлява демографското разнообразие на общността от гледна точка на възраст, расова принадлежност, пол, предпочитания, местоживеене и месторабота.

Когато избира участници за процеса на изграждане на визия на общността, Инициативният комитет трябва да вземе пред вид разнообразието от сектори и различни интереси и гледни точки, които съществуват в общността. Комитетът трябва да се предпази от избор на "обичайните заподозрени" или пък да се ограничи до "внимателно подбран състав" от добре познати лидери и организации, които винаги участват в инициативи на общността. Тези активни хора са ценни сътрудници, но настоящият тип проект трябва да достигне до групи от населението, които традиционно се изключват от процесите в общността. Много важно е да се постигне баланс между "старите кучета" и "свежата кръв".

Друго важно условие е участниците да действат като граждани, загрижени за качеството на живот на ***цялата*** общност, а не като представители единствено на една организация, квартал на града или теза. В хода на процеса участниците трябва да получат възможност да представят своите интереси и гледна точка, но не бива да се превръщат в адвокати на своята институция или организация.

Най-критични са онези групи участници, които са загрижени за бъдещето на общността, но имат малка политическа или финансова власт. Също така е важно, в групата на участниците да се включат не само добронамерени, но и отрицателно настроени хора. Лесно е да се изберат хора с позитивна нагласа, които имат енергия да вършат нещата. Много по-трудно, но не и маловажно, е да се включат хора, които имат власт да забавят или изцяло спрат проекта. Както и при подбора на Инициативния комитет трябва да се търсят хора, които носят няколко шапки или спадат към няколко категории, например, самотен родител с деца, който е банкер и живее в северозападните квартали или пък собственик на малък бизнес, който е в комисията по планирането и е треньор по футбол в отбора на детето си.

Примерни категории за идентифициране на участници от общността могат да са:

- ❒ **Поддръжници/противници на развитието;**
- ❒ **Вид бизнес (малък, корпоративен, промишлен);**
- ❒ **Стари/нови жители;**
- ❒ **Консерватори/либерали/умерени;**
- ❒ **Географско положение;**
- ❒ **Възраст;**
- ❒ **Етнос/раса;**
- ❒ **Доставчици на услуги;**
- ❒ **Ниво на доходи;**
- ❒ **Подкрепящи/против реформа в образованието;**
- ❒ **Избрано/назначено ръководство;**
- ❒ **Семейства с един/двама родители;**

- ❒ **Тип институция (училища, полиция, т. н.);**
- ❒ **В/извън границите на града**

КОНСТРУИРАНЕ НА ПРОЦЕСА

Важно е да се отбележат две основни предпоставки за успеха на процеса на изграждане на визия на общността. Първо, основните лидери и общността като цяло трябва да овластят групата на участниците да взема решения. Гражданите не биха приели ролята единствено да съветват държавните чиновници и лидерите на общността, които, от своя страна, да избират дали да приемат или не техните съвети. Въпреки че избраните държавни служители имат законовата власт да решават въпроси като данъци и предоставяне на услуги, а корпоративните лидери имат свободата сами да определят стратегиите си за развитие на бизнеса, те трябва да участват в процеса като равни и да се съгласят да уважават изводите на групата на участниците, като си запазят правото на собствена преценка. Ако механизмът работи правилно това не би трябвало да е проблем, тъй като властимащите участват в разработването на заключенията.

Второ, целият процес от самото начало трябва да е ориентиран към действия. Прекалено много са местните инициативи завършили с частични резултати. Целта на настоящия опит е не да се проведат интересни дискусии или да се създадат нови взаимовръзки, макар че това вероятно ще се случи. Целта е да се разработи обхватен, изпълним, притежаван от цялата общност план за обновление, който наистина да й служи, след което този план наистина да се реализира.

Процесът за изработване на визия трябва да съответства на нуждите на общността и на желаните резултати. Той трябва да взема под внимание местните специфики (бюджет, времеви ограничения и т. н.) и да допълва другите важни инициативи на общността. От своя страна, процесът по популяризиране на проекта трябва да взема пред вид

политически, социални, културни и географски характеристики на общността и да отговоря на нуждите на местното население от гледна точка на език, грамотност и достъпност.

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВРЕМЕВИ ГРАФИК

Успешният опит показва, че удачен график за изготвяне на визия е срещите на участниците да се провеждат веднъж на три седмици в продължение на десет или дванадесет месеца. Може да се наложи да се отдели допълнително време за работа на голям празник или друга важна за общността дейност. Инициативният комитет може да реши, че трябва да се среща по-често по време на подготвителния етап, например веднъж седмично, за да ускори процеса. Времевата рамка зависи от природата и нуждите на общността, местните времеви ограничения и спешността на проблемите, подлежащи на решаване. Важно е да се определи по кое време ще се осъществяват срещите. Успешните проекти за изработване на визия определят като приоритет лесния достъп и широкото участие и най-често срещите се организират вечер, така че работещите хора да могат да участват в тях.

ОФОРМЯНЕ НА СТРУКТУРА, КОЯТО ДА КООРДИНИРА ПРОЦЕСА

Проектът трябва да има председател, поне три малки подкомитета и адекватен брой персонал. Комитетите трябва да се оглавяват от участниците, а не от назначени хора. Макар че в ранните фази на проекта членове на Инициативния комитет могат да стоят начело на подкомитетите, след официалното начало на проекта, когато участниците са по-ангажирани и има възможност да се поканят да участват нови хора, те могат да се сменят. Най-удобно е заинтересовани лица, които искат да сътрудничат, да се включат в Координационния комитет или в Комитета за популяризиране.

ИЗБИРАНЕ НА ПРЕДСЕДАТЕЛ

Всички успешни проекти на общността имат силно и справедливо управление. Ето защо изборът на председател е жизненоважен. Той или тя трябва да е (и да бъде възприемана от другите като) открита, честна, неутрална и симпатична личност. Задълженията на председателя включват:

официално откриване и закриване на всяка среща на участниците;

председателстване на срещите на Координационния комитет;

назначаване на председателите на другите комитети;

представяне на проекта в пресата;

търсене на финансиране;

роля на говорител на проекта пред по-широката общественост;

решаване на всякакви спорове вътре в групата и потушаване на всякакви пожари, лумнали в хода на процеса;

съвместна работа с фасилитаторския екип за осигуряване на ефективно протичане на срещите и на неутрална среда за провеждане на дискусиите.

Председателят също така дава препоръки за състава на Координационния и Инициативния комитети.

Всеки процес има своите трудни моменти, а по време на срещите могат да се разгорят дискусии и страстите да се нажежат. В такива моменти ролята на председателя е жизненоважна. Той или тя трябва да работи в тясно сътрудничество с фасилитатора на проекта, за да подсещат непрекъснато участниците за смисъла и целите на проекта и да поддържат неутрална дискусионна среда. Освен това председателят е ролеви модел за цялата група и трябва да е силно ангажиран с проекта и участниците. Ако той/тя е отговорна личност, много по-вероятно е и групата като цяло да е отговорна. Председателят трябва да е готов да посвети значително количество време на проекта.

фиг 2.

Умения и желани качества

Силни водачески умения

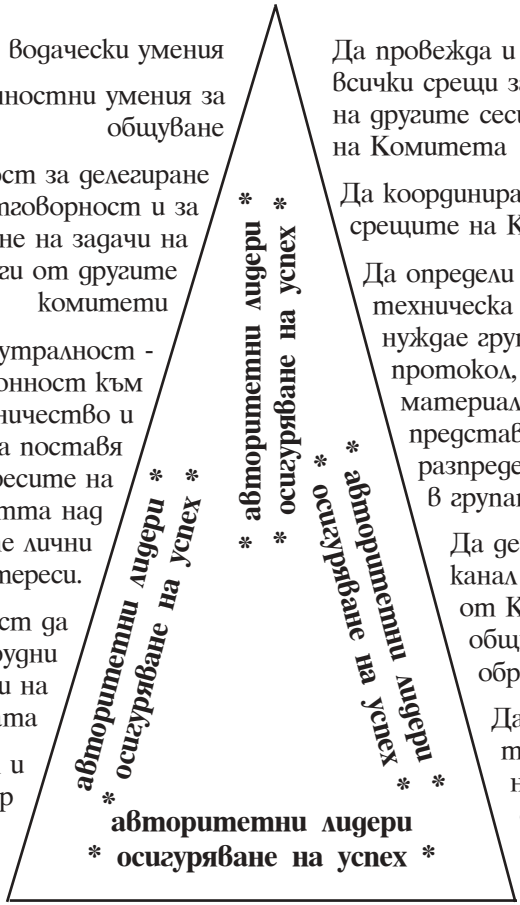
Силни личностни умения за общуване

Способност за делегиране на отговорност и за прехвърляне на задачи на колеги от другите комитети

Неутралност - склонност към сътрудничество и желание да поставя интересите на общността над своите лични интереси.

Готовност да задава трудни въпроси на групата

Отговорен и новатор



Задачи на председателя на Комитета

Да провежда и присъства на всички срещи за планиране и на другите сесии с членовете на Комитета

Да координира и ръководи срещите на Комитета

Да определи от каква техническа подкрепа се нуждае групата (водене на протокол, подготовка на материалите за представянията) и да разпредели тези задачи в групата

Да действа като канал за информация от Комитета към общността и обратно

Да представя текущи отчети на градския съвет

ФОРМИРАНЕ НА НАДЗОРЕН СЪВЕТ

Първият комитет, която трябва да бъде изграден е Координационният комитет. Тази група от 10 - 15 участника управлява процеса, но не и съдържанието на проекта. Членовете на този комитет управляват плана и графика, осъществяват връзка между участниците, набират средства, надзиравт другите комитети и персонала на проекта и, най-общо казано, следят процесът да не се отклонява от определената посока. Също така те "притежавт" проекта от името на цялата общност и се грижат процесът на изграждане на визия да не се ограничи до даване на съвети. Координационният комитет трябва, след всяка среща на голямата група, да организира своя среща за планиране/инструктаж. Често се налага да се върши работа между сесиите и за изпълнението й са отговорни Координационният комитет и персоналът на проекта. Някои от членовете на този комитет, който започва да действа от официалното откриване на проекта, вероятно ще са участвали в Инициативния комитет и могат да продължат да работят в Изпълнителния комитет.

ФОРМИРАНЕ НА КОМИТЕТ ЗА ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ

Вторият комитет, който се формира е Комитетът за популяризиране. Тази група от 10 - 12 участници има задачата да популяризира процеса в общността, като осигури активен обмен на информация между участниците и обществеността като цяло. Ако работата му е успешна, общността като цяло участва активно в разработването на визията и плановете за действие. Всеки индивид получава възможност да даде своя принос за процеса и интересите, гледната му точка и тревогите му са представени от групата на участниците.

ФОРМИРАНЕ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ КОМИТЕТ

Третият подкомитет е Изследователски комитет. Задачата му е да осигури на участниците информация, която

да им помогне да определят силните страни и проблемите на общността. Тази група от трима - петима души се подпомага от изследователски персонал към проекта и подготвя поне два комплекта документи:

предварителни материали за провеждане на Оценка на средата (оценка на световните, национални и регионални тенденции, които влияят върху качеството на живота в общността);

местни индикатори и картина на сегашното състояние на общността (напр. икономически ръст, население, престъпност, трудова заетост и др.).

Тази информация може да се използва и за информиране на широката публика. Комитетите за популяризиране на някои проекти използват информацията, за да обосноват пред обществеността дадени стратегии.

Важно е да се направи разлика между първично и вторично изследване. При първичното изследване се набират сурови данни в дадена област. Такова изследване трябва да се предприеме само ако желаната информация не може да се намери от други източници (напр. чрез вторично изследване). Повечето информация може да се събере от местните здравни служби, данни от преброяване на населението, държавни агенции, неправителствени организации, търговски камари, местни колежи и университети и т. н.

Първа грижа на Изследователския комитет е да осигури на Инициативния комитет нужните материали, които да се представят пред участниците във фазата на планиране.

НАЗНАЧАВАНЕ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРОЕКТА

Административният персонал играе жизненоважна роля в процеса на изграждане на визия. Често способността на персонала да координира и да изпълнява множеството организационни задачи води до успех или до провал на цялата инициатива.

Административният персонал изпълнява следния тип задачи:

комуникации (телефонна връзка и писмена кореспонденция с участниците, членовете на комитетите и общността);

координация на изпращането на поканите за срещите и на друга поща;

координация на изказванията и информацията;

подготовка на залата за среща и организация на срещата (освежителни напитки, канцеларски материали и др.);

отбелязване на присъстващите на среща участници;

подготовка на материалите за среща;

водене на протокол на срещата;

фотокопиране и други общи административни задачи.

Независимо дали членовете на персонала са от търговската камара, местната власт или друга влиятелна институция, изключително важно е гражданите, а не персоналът да направляват процеса на планиране и популяризиране, за да се избегнат обвинения, че препоръките се дават от хора със скрити мотиви.

ИЗБОР НА НЕУТРАЛЕН, ВЪНШЕН ФАСИЛИТАТОР

В проектите за изработване на визия е от полза срещите на общността за изработване на визия да се водят от опитен външен фасилитатор. Такъв фасилитатор или екип от фасилитатори могат да подпомогнат процеса по няколко начина:

като спомогнат за изработването на самия процес;

като следят усилията да са насочени към целта и ценностите на проекта;

като следят процесът да не се отклонява от посоката си и да се спазва времевия график;

като помогнат за издирване на експерти от цялата страна, специалисти именно по въпросите най-важни за общността;

като фасилитират големите срещи на участниците, окуражават широкото участие и не допускат лични нападки и доминиране на дадени групи.

Много важно условие е фасилитаторът да е неутрална, трета страна, да не е свързан с която и да е от организациите, участващи в процеса, и да няма конкретен интерес от крайния резултат. С напредване на процеса някои от участниците могат да започнат да фасилитират малките групи.

ОСИГУРЯВАНЕ НА ФИНАНСИРАНЕ

Проектите за изработване на визия се нуждаят от финансови ресурси и от нефинансов принос за покриване на разходите по администриране, организиране, осъществяване на изследвания, популяризиране и фасилитиране. Успешният опит подчертава, че набирането на финансови и други средства съвместно от цялата общност е начин да се постигне чувство за собственост върху процеса сред всички, участващи в проекта. Набирането на средства на ранен етап в процеса подпомага успеха на планировъчната фаза и гарантира наличие на достатъчно финансиране за онези части от плана за действие, които се нуждаят от инвестиции и други ресурси. Един проект на разработване на визия с широко участие на обществеността обикновено струва между 75 000 и 200 000 щ. д., (като се вземат пред вид всички разходи).

Когато разработва бюджета на проекта, общността трябва да вземе пред вид следното:

От какви ресурси има нужда, за да се завърши планировъчната фаза на проекта. Примерни разходи:

- **персонал (15000 - 25000 щ. д.);**
- **разходи по фасилитиране (30000 - 75000 щ. д.);**
- **храна (7500 - 15000 щ. д.);**

- разходи за отпечатване, фотокопиране и офис (4000 - 7500 щ. д.);

- пътуване (1500 - 7500 щ. д.);

- разходи по срещите (4000 - 7500 щ. д.);

- разходи за популяризиране (3000 - 10000 щ. д.);

- разходи за изследвания (1000 - 10000 щ. д.);

- оборудване и материали за срещите (2500 - 7500 щ. д.);

- краен отчет (3500 - 15000 щ. д.);

- отпразнуване в общността (3500 - 10000 щ. д.).

Какви пари и нефинансови ресурси могат да съберат от общността и от източници извън нея за осъществяване на различните планове за действие, разработени от групата на участниците?

Кой ще оглави набирането на ресурсите?

ИМЕ НА ПРОЕКТА

Даването на име на процеса на изработване на визия е начин отрано да му се придаде идентичност и да се привлекат последователи на проекта. Примери за имена на проекти за изработване на визия от страната са:

Напред в бъдещето - Блу Спрингс, Мисури;

Проект Утре: Сами да изградим бъдещето на своята общност - Фарго, Северна Дакота/Мурхед, Минесота;

Окръг Хауърд: Обединена визия - окръг Хауърд, Мериленд;

Лийс Съмит: 21 Век - Лийс Съмит, Мисури;

Бъдеще по наш дизайн - Уинтър Хевън, Флорида;

Да изобретим утрешния ден - Форт Уейн, Индиана;

Предсказание 2020: Бъдещето на окръг Лин - окръг Лин, Айова.

Името на проекта трябва да носи на участниците чувство за съпричастност и да помага на широката общественост да се идентифицира с процеса.

ИЗБОР НА ДОБРО МЯСТО ЗА СРЕЩИ

Задължително е мястото за срещи да е леснодостъпно, неутрално, просторно, обезпечено с удобен паркинг и други помощни съоръжения. Ако е възможно, добре е да се избегне място, което е държавно или принадлежи на конкретна организация, за да не се създаде усещането, че целият процес се ръководи от съответната институция. Мястото трябва да притежава добро осветление и акустика и да няма колони, които да пречат на видимостта на участниците. Залата трябва да има достатъчно пространство по стените, на което да се окачват флипчартове. Сградата би трябвало да има подходящ паркинг, тоалетни, климатик, маси, столове, кухня и стая за обгрижване на деца. Подходящи за организиране на срещи са центрове на общността, училища и църкви. Когато се избира място трябва да се вземе пред вид и оформлението на работната зала. Обикновено 100 - 150-те участника сядат около подвижни кръгли маси удобно подредени из залата. Единият край на залата е запазен за фасилитаторите, флипчартовете, екран и шрайбпроектор. За работа в големи групи е много важно наличието на два или три безжични микрофона за улеснение на хората с по-слаби гласове.

НАБИРАНЕ НА УЧАСТНИЦИ

Процесът за изработване на визия с широко участие би трябвало да започне с първоначален списък от 300 - 400 проекто-участници. Този списък в последствие намалява до група от 100 - 150 заинтересовани участници, готови да присъстват на всички редовни планировъчни сесии. От минал опит е известно, че от проекто-участниците от 50 до 70 % се съгласяват да участват в процеса в първия момент. От тях 5 до 10 % никога не отиват на срещата. Около 15 % от поканените отказват още в първия момент защото нямат възможност редовно да посещават сесиите.

ПЛАНИРАНЕ НА ОФИЦИАЛНОТО ОТКРИВАНЕ

Последна задача на Инициативния комитет е да се увери, че всички подробности по организацията са уредени и че общността е достатъчно добре осведомена за предприетото начинание, така че може да се направи официално откриване. В този момент вече целият персонал и особено Изследователския комитет и Комитета по популяризирането е налице и изпълнява своите задачи. По време на първата една-две срещи на участниците може да се наложи фина настройка на състава на групата на участниците или комитетите. Също така участниците получават задача да разпространят информация за инициативата до други членове на общността и се изпълняват стратегиите, разработени от Комитета по популяризирането. Инициативният комитет трябва да разработи план, който отрано да прикове вниманието на медиите и обществеността и да го фокусира върху официалното откриване. Доказано ефективни средства за осведомяване на обществеността са пресконференциите и публичните събития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесът на подготовка на здрава основа за ефективен проект на изработване на визия на общността се състои от изпълняване на множество важни задачи. Първата от тях е избор на Инициативен комитет, малка група от 12 - 15 души, представителна извадка от общността.

Работата на тези хора включва:

да подберат група от участници, която да отразява интересите и гледните точки в общността;

да изработят процес, чрез който да се постигнат желаните от общността резултати;

да формират подкомитети, които имат ключова роля в целия процес;

да се грижат за организационните въпроси от рода

на персонал, място за срещи, времеви график, набиране на средства и име на проекта.

Инициативният комитет съсредоточава усилията си върху процеса и оставя по-широка група от общността да работи по съдържанието (идентифициране на проблемни сфери, формулиране на планове за действие и т. н.). Подготовката и изпълнението на организационните задачи може да предопредели успеха на процеса за изработване на визия.

ГЛАВА 3

ПРОЦЕСЪТ НА ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ В ОБЩНОСТТА

Важно условие за успеха на процеса за изграждане на визия е предприемането на активни действия за популяризиране на процеса в общността. Независимо от всички усилия, положени за набиране на група от участници, представителна за разнообразието на общността, не могат да се обхванат всички. Поради ред причини дадени групи не могат или не искат да участват в срещите на участниците. И след като тези групи не идват на среща, трябва да се разработят начини да се отиде при тях.

Трябва да се използват различни стратегии, за да се подсигури постоянна информираност на всички сектори и сегменти на населението на общността в течение на жизнения цикъл на проекта. Ефективният двустранен диалог между участници и общност е компонент, решаващ за създаване на разумен, широко подкрепен и ефективно прилаган план за действие. Необходимо е успоредно с процеса на планиране от участниците, да тече процес на популяризиране, включващ определени дейности в определени етапи, чрез който да се следи текущото мнение на общността, и да се предоставя на гражданите възможност непрекъснато да дават своя принос.

Тези действия се координират от Комитет по популяризирането, състоящ се от 10 - 20 души. За да постигне своите цели и задачи, Комитетът по популяризирането разчита на активната подкрепа на персонала и на групата на участниците като цяло.

Програмата за популяризиране следва принципите, заложени в модела за планиране, като подчертава принципа на включване на всички заинтересовани страни. Индикатор за добра програма за популяризиране е липсата на изненада и замиране на процеса в момента на представяне на плана за действие пред широката публика. Изненада липсва, защото хората са запознати със съдържанието на плана благодарение на постоянните информационни потоци, създадени от Комитета по популяризирането.

ПОДХОДИ ЗА ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ В ОБЩНОСТТА

ОФИЦИАЛНО ОТКРИВАНЕ НА ПРОЕКТА

Официалното откриване на проекта е предназначено най-вече за два типа публика. Първият тип са участниците, които провеждат първата си редовна среща и се запознават със смисъла на проекта, процеса на планиране и колегите си. Вторият вид публика е общността като цяло. Официалното откриване е най-ефективният начин за запознаване на медиите и гражданите, от които се очаква подкрепа по време на целия проект, с инициативата за разработване на визия.

Често екипът организира някакво обществено събитие/пресконференция преди самото официално откриване, за да постави начало на публичността. На това събитие могат да се поканят представители на медиите, основни водачи на общността и граждани и трима или четирима говорители (например председателят и/или членове на Инициативния и Координационния комитети) за 30-45 минутно представяне на проекта. Така гостите научават какво е направено до момента и получават подробна информация за участниците и за инициативата за планиране и изпълнение. След представянето може да се направи 10-15-минутна пресконференция, в рамките на която репортерите да получат възможност да задават допълнителни въпроси. Много е важно предварително да се подготвят материали с основните факти по проекта и материали за медиите.

ПРОУЧВАНИЯ

В определени моменти от процеса на изграждане на визия за общността участниците се нуждаят от специфична обратна връзка с общността, за да могат да насочат и прецизират действията си по планирането. Обичайните инструменти, които се използват за събиране на подобна информация, са проучвания и фокус групи. Около ефективното използване на тези много мощни изследователски инстру-

менти има развита цяла индустрия. Поради тази причина на ограниченото място, с което разполагаме, само ще ви запознаем с тези похвати и ще ви насърчим да търсите професионална помощ или да прочетете допълнително за тях, преди да ги използвате в проекта на своята общност.

Съществуват много видове проучвания и в зависимост от информацията, която ви е нужна, можете да използвате различен брой от тях. Стандартните проучвания характеризират даден проблем след като вече е идентифициран и преди да се избере и приложи решение. Проучванията би трябвало да съдържат специфични въпроси по една тема, макар че в едно проучване могат да се засегнат и множество теми. Проучването може да определи какви са най-подходящите методи за решаване на даден въпрос. Проучвания освен това могат да се използват по всяко време на проекта, за да се следи ефективността на използваните подходи.

Въпросите в проучването трябва да са конкретни, формулирани така, че възможността да бъдат разбрани погрешно от отговарящия (нещо, което може да изкриви резултата) да е сведена до минимум. Освен това въпросите трябва да съответстват на целевата група, иначе резултатът пак няма да е достоверен. И накрая, анализът на резултатите от проучването ще е невалиден, ако не взема пред вид историческите модели.

Проучвания могат да се извършат чрез интервю "лице в лице", по телефон или чрез анонимно попълване на формуляр от голям брой от хора. Често е полезно да се шифроват формулярите според местоживеене, доходи, организацията или друга характеристика на отговарящите.

В окръг Мобайл, Алабама, хора с всякакъв жизнен опит започнали процес "Мобайл 2000". Представителите на бизнеса попълнили анкета. Гражданите попълнили формуляр, който дошъл при тях заедно със сметката за електричество. Учениците провели обсъждане и стигнали до консенсус относно правата си за качествено образование и при какви условия да го получават. Родителите попълнили по-дълги анкети

относно това какви промени биха искали да настъпят в училище, така че шансовете на децата им за академична успеваемост да се увеличат. След като изчели хиляди мнения за това, какво очаква тяхната общност от своята образователна система, участниците в "Мобайл 2000" създали визия. Те описали една образователна система, чиито краен резултат са професионално конкурентни, критически мислещи хора, ангажирани с живота на общността.

Комитетите по популяризирането в други общности отделят време да идентифицират сегменти на обществото, които обикновено остават невключени в процеси на общността. В Сиукс Фолс, Южна Дакота, Комитетът по популяризирането ангажирал социалните работници от службите за социална помощ да проведат проучване сред нуждаещите се, с които работят. В Атланта, Джорджия, членове на Комитетите по популяризирането отишли в местата, на които се събират бездомните, и провели с тях фокус групи, за да получат и тяхната гледна точка по въпросите, които пряко ги засягат. Вижданията на бездомните били представени след това в широката група на участниците и били включени в плана за действие.

ФОКУС ГРУПИ

Фокус групите са вид проучване, предназначено за идентифициране и решаване на проблеми. Проучванията помагат на общността, след като веднъж е идентифицирала проблема, да определи какъв курс на действие да предприеме; фокус групите помагат да се определи какви проблеми съществуват и как да се дефинират. Фокус групите представляват задълбочени разговори по определена тема с хора, представляващи разрез на общността от гледна точка на етнос, раса, възраст, социално-икономическо положение, гледна точка и т. н.

Фокус групите отнемат време: за организирането и провеждането им е необходим поне един месец. Най-важното при фокус групите е да се зададат правилните въпроси на

правилните хора, а след това заключенията да вземат пред вид историческите тенденции и произхода на общността. Водещият на фокус групата трябва да се увери, че тя отразява демографията на общността, за да е сигурен, че има представителна извадка от гледните точки.

Тъй като, за да се получат достоверни резултати, фокус групите (и проучванията) трябва да са внимателно разработени, препоръчително е внимателно да се преценят способностите на групата преди самостоятелно да се предприемат подобни стъпки. Ако никой от екипа по планиране няма богат опит в правене на проучвания, би следвало да се потърси за консултация или дори да се наеме, изследователски отдел към някой колеж или външен професионалист за изпълнение на тази част от работата.

Няколко полезни съвета относно проучванията/фокус групите: 1. Езикът на проучването да е прост, така че да могат да участват хора с всякакво ниво на образование и грамотност. 2. Проучването следва да бъде преведено на езиците на обитателите, които не говорят английски, а фокус групите с тях следва да имат на разположение преводач. 3. Оставете достатъчно време за разработване на всеки метод, така че да дадете възможност на разработващите го да направят качествено проучване на общността.

ОБЩОГРАДСКИ СРЕЩИ

Общоградските срещи са големи събирания, на които участници и планиращи могат да информират обществеността за проекта и да получат ценна обратна връзка от жителите на общността. Всеки може да присъства, да слуша и да изказва своето мнение, интереси или тревоги. Ефективната общоградска среща отделя време за представяния на хората, които извършват планирането, но най-вече позволява на общността да даде своя принос в процеса. Представители от всички сектори на обществото се приканват да присъстват чрез внимателно планирани, силно

проактивни стратегии. Хората не участват в срещи, ако нямат ясното усещане, че присъствието им е важно. Това важи особено силно за онези хора, чийто принос е от най-голямо значение - маргинализираните членове на общността, които обикновено не участват в такъв тип събития.

Нашата препоръка е във фазата на планиране на проекта за изработване на визия да се проведат поне три големи общоградски срещи. Първата среща следва да се проведе след сесията за "анализ на настоящата реалност и тенденции" и точно преди първата сесия за изготвяне на визията. Целта на тази среща е да разпространи информация за смисъла и същността на проекта и да набере идеи от гражданите за тяхната визия за бъдещето. Втората общоградска среща следва да е след срещата за изготвяне на визията и преди сесиите за определяне на Ключови области на действие. На тази среща участниците представят постигнатия консенсус за визия и приемат предложения от общността за КОД, както и идеи за стратегии за действие, които биха "огънали тенденцията". Третата среща се осъществява след като участниците са постигнали в общи линии консенсус по плана за действие и стратегията за изпълнение, но преди да са приключили работа. Общността получава възможност да дава предложения и да усъвършенства стратегиите преди участниците да постигнат окончателен консенсус.

За общоградските срещи от решаващо значение е присъствието от страна на членовете на общността и заинтересованите страни. За да постигне адекватно участие на представители от многото сектори на обществото Комитетът по популяризирането може да приложи най-различни стратегии. Като начало самите участници могат да разпространят информация за събитието. Освен това Комитетът по популяризирането може да изпрати съобщение за пресата до печатните медии, радиото и телевизията; може да изпрати листовки по пощата до ключови фигури или да ги остави за раздаване на видни места; може да преведе писмените материали за населението, което не говори английски; може да предложи помощ под формата на транспорт или гледане на деца и т. н.

Вариант на общоградските срещи са кварталните срещи. Такива срещи могат се фокусират върху определена територия от общността, обитателите на която не участват в по-големите срещи в други части на града.

СЪОБЩЕНИЕ ЗА ПРЕСАТА

Общностите трябва да си осигурят подкрепата на местните експерти по работа с медиите. Знанията им как да се подходи и как да се задържи интересът на новинарските организации може да се окажат решаващи за разпространяване на информацията за инициативата в общността. Първа стъпка за оповестяване на общоградска среща, официално откриване или друг важен етап от процеса е поддържането на постоянен контакт с медиите. Най-популярният инструмент за постигане на това е съобщение за пресата, конкретен документ, който обявява дадено събитие или постижение. Съобщението за пресата често се съставя и се изпраща до предварително създадените контакти във всяко печатно издание, телевизия и радио в региона. След изпращане на съобщението е задължително да се позвъни в съответната организация, за да се отговори на допълнителни въпроси и да се лобира за медийно покритие на новината.

Съобщението за пресата трябва да е точно и стегнато. По принцип медиите отразяват събития с широка обществена подкрепа (т. е. такива, в които участват много хора, лидери на общността и т. н.). Съобщение за пресата се изпраща на местните, регионални и дори национални медии, ако е подходящо. Вестниците, които отпечатват съобщението, понякога превеждат текста за неговорещото английски население.

РЕКЛАМНА ЛИСТОВКА

Рекламната листовка дава информация за предстоящото събитие на едно ярко оцветено листче, като посочва името на групата, датата, часа и мястото на провеждане, същността на събитието, телефон за контакт и подроб-

ности относно подкрепителните напитки, възможностите за транспорт и грижи за децата през деня. Рекламните листовки могат да се пускат по пощата или да се раздават от хора по оживените кръстовища. Листовките, които хващат окото, носят положителен заряд и създават впечатление за нещо важно и забавно са най-ефективни.

ГОВОРИТЕЛИ

Участниците могат да използват ораторския си талант за да разпространяват в общността конкретна информация за напредъка на процеса за изработване на визия. Това е ефективен начин да се провокира принос, да се сподели информация и да се представи работата по изработване на визия на общността.

В някои сегменти на общността, например сред цветнокожото население добър подход е да се проведат лични разговори с по-старите членове на общността или с други неформални лидери и да им се разясни програмата. След като те я приемат, ще могат да информират своята общност и да наберат нови участници сред нейните представители много по-ефективно, отколкото външни лица биха могли да го направят. Ако тези хора нямат време да помогнат на Комитета по популяризирането, постарайте се да научите имената на други от общността, които биха могли да помогнат.

Важно е говорителите да се обучават заедно и да бъдат снабдени с добри материали относно основните факти по проекта, както и с резюме на най-често задаваните въпроси, така че посланието им към обществеността да е съдържателно. Освен това подготовката ще им помогне ефективно да достигнат до целевата група. Имайте пред вид следното:

❒ **Трябва да се разработи план за отчитане и надграждане. Групата трябва да се запита следното: Как ще подсигурим обществено участие в срещите? Как ще задържим вниманието на гражданите, след като вече са дошли на срещата?**

❒ **Трябва да се използва присъствен списък. Името, адресът и телефонният номер на всеки човек са ценни, тъй като групата се стреми да набере нови членове и да държи общността в течение. Такава информация е нужна и за протокола от срещата.**

❒ **Накрая, трябва да се определи човек за контакт, така че онези, които не са дали обратна връзка в момента на общоградската среща, да могат да го направят по-късно, ако желаят.**

OP-ED СТАТИИ

Op-ed статии* (статии, които се публикуват на страницата срещуположна на редакционната статия) обикновено се пишат не от журналисти, а от лидери на общността или от граждани и периодично се публикуват във вестниците. Те вникват в местни събития, отразяват гледната точка и интересите на хората и дават информация за текущи програми на общността.

Основната цел на един вестник е да се продава и по тази причина издателите искат статии, които са с високо качество, навременни, от обществен интерес и положителни по своята същност. Те искат да отпечатат нещо, което обществото ще чете.

За да отпечатат ваша ер-ed статия, първо изпратете запитване до редактора. Писмото трябва да е кратко и по същество, да включва информация за това кой е вдъхновител на инициативата, кой участва, как е стигнал проектът до сегашното си ниво, накъде върви и как ще се изпълнят отделните планове. Писмото трябва да е добре написано.

Самият език на статията трябва да е позитивен, съсредоточен върху действията на групата. Пишете за конкретни неща - пречките, които проектът е преодолял, как го е направил, промените в мисленето на екипа.

---

* От английското opposite editorial – срещу редакционната статия.

Съсредоточете се върху това каква е целта на проекта и какво ще постигне той в бъдеще. Стилът трябва да е вдъхновяващ за читателите и да предизвиква у тях желание да бъдат част от инициативата, или най-малкото, да станат положително настроени и информирани за успехите й. И последно, статията трябва да е кратка, не повече от 1000 думи (вестникът и без това най-вероятно ще съкрати текста).

Добрият стил на писане е решаващ за приемането на op-ed статия. Ако стилът е добър редакторът може да поиска да публикува и други статии.

СЪОБЩЕНИЯ В СЛУЖБА НА ОБЩЕСТВОТО

Едно време телевизионните и радио станции бяха задължени от Федералната комисия по комуникациите да предоставят съобщения в служба на обществото (ССО). Много станции все още го правят като форма на комунална услуга. ССО представлява 30 - 60 секунден спот, за излъчването на който не се заплаща и който информира обществеността за дадена кауза, проблем, програма, услуга или мнение.

Когато установявате контакт с дадено радио или телевизия, поискайте да ви свържат с човека, който отговаря за ССО, попитайте какъв е предпочитаният от станцията формат и стриктно го спазете. Много ССО не се излъчват, защото не отговарят на формата на станцията.

Когато работите с медиите стремежът ви трябва да е да оставите колкото се може по-малко от работата за тях.

УЕБ СТРАНИЦА/СТРАНИЦА НА ПРОЕКТА

Във века на технологиите ефективен начин да се предостави информация на общността е да се създаде уеб страница на проекта. В повечето проекти има участници или други професионалисти, които с радост биха дарили от

времето си, за да създадат страница на проекта. Тази страница може да даде на "сърфистите" информация за проекта и за свършеното до момента. Освен това страницата може да предоставя на потребителите възможност да дадат своя принос чрез участие в проучвания online или попълване на талони за обратна връзка. Комитетът по популяризиране или персоналът на проекта преразпределят набраната информация по комитети.

СПЕЦИАЛНИ ДЕЙНОСТИ/СЪБИТИЯ

ИЗЛАГАНЕ НА ВИЗИЯТА

Много ефективно е проектът за формулировка на визията или плановете за действие в КОД да се закачат на някое видно обществено място. Изложеният проект може да се обслужва от доброволци, които да привличат минувачи да изкажат мнението си (най-добрият вариант) или да е на самообслужване (с оставена хартия или картички, на които хората да напишат предложенията си). Добри места за подобна изява са библиотеката, търговската улица, бакалниците и центровете на общността. Обратната връзка по проекто-визията или плановете може да се обработи и включи в информационния отчет на следващата среща на участниците.

КРАЙНИЯТ ОТЧЕТ

Отчетът за работата, извършена по изграждане на визия на общността, изпълнява много от задачите, които изпълнява отпразнуването (напр. дава признание на допринеслите до момента, използва набраната скорост и привлича нови участници). В същото време това е гъвкаво средство, което може да вдъхнови организации и компании да прегърнат визията на общността и да я използват като скелет на собствените си стратегически планове. Отчетът също така трябва да напомня на участниците и на общността за поетите ангажименти и да създаде основа, върху която да се дораз-

вият инициативи. Най-важното е отчетът да се използва, а не да се публикува и да събира прах на някоя полица.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Комитета по популяризиране трябва да се определи човек за контакт за всяка основна сфера на дейност. Някой ориентиран към пресата човек трябва да осъществява контакта с медиите. Друг - да осъществява връзката с жителите на общността, които се интересуват от дейностите и стратегиите. Трети трябва да отговаря за общоградските срещи и говорителите. Освен това Комитетът по популяризирането трябва да е в тясна връзка с Координационния комитет, от чиято подкрепа се нуждае от време на време. Комитетът трябва да е добре организиран и да има план за действие, покриващ както обичайните, така и специалните му нужди.

Популяризирането не се различава от другите дейности с широко участие на общността дотолкова, доколкото само стратегията не е достатъчна, за да осигури успех. Единственото, което дава задоволителни резултати, е множествения стратегически подход. Един изобретателен, добре подготвен, усилено работещ Комитет по популяризирането може да привлече вниманието и да има принос към процеса на изграждане на визия на общността. Успехът на вашата инициатива зависи от него.

ГЛАВА 4

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РЕАЛНАТА СИТУАЦИЯ В ОБЩНОСТТА

Много общности започват своя проект за изграждане на визия в общността с определяне на самата визия или желано бъдеще. Други разглеждат настоящата ситуация, в която се намира общността, преди да идентифицират желаното бъдеще. И двата подхода са дали качествени резултати в проектите за изграждане на визия, осъществени в страната. Инициативният комитет трябва да определи кой подход най-добре отговаря на спецификата на общността.

ТЕНДЕНЦИИ, ДЕЙСТВАЩИ СИЛИ И НАТИСК

Прегледът на околната среда е кратка, но важна стъпка в процеса на изграждане на визия в общността. Той помага на заинтересованите страни да създадат споделено разбиране на главните събития, тенденции, технологии, проблеми и сили, които влияят върху тяхната общност и/или ще влияят в бъдеще. Националните и глобални тенденции често имат значително въздействие върху способността на общността да посрещне предизвикателствата. Не е необходимо групата да постигне пълен консенсус по тези въпроси, но всички участници би трябвало да разбират как тяхната общност се свързва със света около тях и как по-широките проблеми засягат възможността за избор на местно ниво.

Изследователският комитет представя своята първа част от работата по време на тази фаза, като предоставя на представителите на заинтересованите страни предварителен списък с основните настоящи и бъдещи тенденции. Примерни фактори биха могли да включват:

Влиянието на прираста на населението, възрастта и тенденциите за финансиране върху образователната сфера;

Ефектът от миграцията навън и навътре върху качеството и достъпността на жилищата;

Новите технологии, разходите за тях и влиянието

им върху работните места и качеството на живот в общността;

Промяната във финансирането и/или политиката на програмите на национално, щатско и местно ниво;

Глобални тенденции относно търговията, околната среда и работните места.

В една от ранните срещи на Инициативния комитет членовете на Изследователския комитет с помощта на Инициативния комитет трябва да разработят списък на проблемите за предварително сканиране. Това обаче трябва да се смята само за първа стъпка; предварителният преглед ще постави началото на последваща дискусия за влиянието на тези фактори върху сегашното и бъдещо качество на живота в общността. Крайният преглед на околната среда трябва да отразява нещо повече от гледната точка на "експертите". Познаването и усещането на общността за тези по-общи проблеми трябва да се вземе предвид в процеса на определяне на заинтересованите страни.

След представянето на Изследователския комитет заинтересованите страни могат да дискутират проблемите в голяма група и след това да работят в малки групи за осигуряване на по-голямо участие. После малките групи представят своите виждания пред голямата група, като дискутират приоритетните области в по-големи подробности. Тази стъпка обединява откритията на Изследователския комитет и представите на общността.

Доколкото някои от проблемите, повдигнати по време на Прегледа на околната среда, са извън местния контрол, тяхното влияние трябва да бъде отчетено от общността, ако тя иска наистина иска да се придвижи на по-високо ниво. Обсъждането на тези регионални, национални и глобални сили подготвя почвата за идентифицирането на местните реалности и тенденции.

ПОГЛЕД КЪМ МЕСТНАТА СИТУАЦИЯ И ТЕНДЕНЦИИ

През 80-е години щатът Северна Дакота предприема мащабна оценка на силните и слаби страни на своята икономика чрез поредица от публични срещи в общините. Град Фарго провежда обширна оценка на местната власт и нейното предишно ръководство и управление. В резултат на това Управителният съвет на Агенцията за местно развитие, създаден на широка основа и представящ работната сила, държавните институции, образованието и бизнеса, пренасочва своите цели според сравнението на Фарго с други големи развиващи се центрове в цялата страна.

Чрез тази оценка е определено, че Агенцията за местно развитие не се фокусира върху създаването на работни места в един "първичен сектор". Оценката поражда значителна публичност и въвличане на общността. Дискусиите са открити и понякога създават силно емоционално напрежение; и което е най-важно, не оставят необърнат камък.

Успехът на Фарго в разработване на маркетингова стратегия на "първичния сектор" вече е донесла на града значителен разцвет в периода 1997 - 2000 г. Този успех осмисля ежедневното решаване на проблеми, защото сега всеки приема факта, че малките детайли изграждат общата картина. Успешният вътрешен анализ на Фарго дава чудесен пример за самооценка като част от текущия стратегически план. Началото на успешните усилия на общността се крие в общото съгласие върху реалната картина в момента. Както в примера на Фарго такова допитване може да започне с въпроса "Кои са нашите най-силни страни и най-значителни слабости?"

ПРЕГЛЕД НА СЪСТОЯНИЕТО НА ОБЩНОСТТА

Прегледът на състоянието на общността се състои от местни индикатори за това как се развива общността на множество различни нива. Създаден върху вторични данни,

профилът описва капитала (тези области/програми, в които общността се развива добре) и предизвикателствата (тези области, в които общността изпитва трудности). В много проекти за изграждане на визия Изследователският комитет провежда проучване, като пита жителите за техните виждания относно капитала и предизвикателствата на общността. Резултатите от анкетата се обединяват с виждания на заинтересованите страни, за да се идентифицират основните области във фазата на планиране на дейностите.

Изследователският комитет събира индикатори за състоянието на общността от вторични източници. Например статистика на престъпността може да се вземе от шерифа и полицейските управления. Индикатори за недвижимата собственост, бизнеса и други икономически индикатори могат да се вземат от местната стопанска камара. Данни, свързани със здравеопазването (забременяване в тийнейджърска възраст, болести, разпространявани по полов път, брой на имунизираните), могат да се събират чрез социалните служби и отделите по здравеопазване. Могат да се изработят ефективни презентации, които сравняват най-новите данни с първоначалните от определен брой години назад, за да покажат промените през годината и да илюстрират тенденциите на местно ниво.

Прегледът на състоянието на общността съчетава резултатите от проучването, от изследването и възприятията на заинтересованите групи от хора в един единствен могъщ инструмент, който те могат да използват в собствените си дискусии и взимане на решения. Тази комбинация позволява на заинтересованите страни да базират своите разсъждения едновременно на информация и на впечатления - сценарий, който е прост и работи добре в процеса на създаване на визия. Например общността може да има впечатление, че тежките престъпления са се увеличили, но статистиката да показва обратното. Такива случаи осигуряват познаване на проблемите и на перспективите, които съществуват в общността.

В допълнение данните и дискусиите осигуряват на заинтересованите страни и на общността "вероятно бъдеще", т.е. вероятните резултати на настоящите тенденции и натиск в случай, че общността не предприема действия. Заинтересованите страни могат да идентифицират силните области и тези, които се нуждаят от подобрение, като се разделят в малки групи и си задават следните въпроси:

Какво е "вероятното бъдеще" за общността?

Кои елементи от тази насока са добри или лоши?

Кои аспекти искаме да задържим и кои бихме искали да премахнем?

Кои са нашите най-големи възможности и най-опасни външни заплахи?

Щом вероятното бъдеще бъде оценено, започва обсъждането на нови сценарии при други начални постановки.

ПРИМЕРНИ ИНДИКАТОРИ ЗА ОБЩНОСТТА

През 1992 г. Джаксънвил, Флорида, изпълнява проект, свързан с качеството на живота, за да проследи годишното развитие на общността. Тези индикатори включват следното:

Брой на завършилите държавно средно училище;

Финансова възможност за закупуване на жилище от семейство с един родител;

Разход за 1000 kВт електроенергия;

Индекс на престъпленията на 100 000 население;

Процент на заявилите, че се чувстват в безопасност да ходят пеша нощем в квартала си;

Съответствие на качеството на водата в речните притоци със стандартите за съдържание на разтворен кислород;

Смъртност на новородените на 1000;

Процент заявили, че расизмът е местен проблем;

Брой заемани книги от градската библиотека на глава от населението;

Ученици, които участват в програмата за безплатен обяд или обяд с намаление;

Доходи от туризъм/данък легло;

Стойност на облагаемото недвижимо имущество;

Тонове твърди отпадъци на глава от населението;

Хора, заявили че нямат здравна осигуровка;

Брой на подадените оплаквания за дискриминация при приемане на работа;

Хора, назовали точно имената на поне двама общински съветници;

Процент от регистрираните жители, които гласуват;

Брой наети места за публични събития;

Среден брой хора, използващи обществен транспорт.

Джаксънвил си поставя цели за всеки индикатор и има работещи механизми за измерване на напредъка за всяка година. Към индикаторите са приложени и стъпките за действие на общността за постигане на поставените цели. За повече информация за "Проекта за качество на живота на Джаксънвил" или за специфични индикатори се обърнете към Общинския съвет на Джаксънвил на телефон (904) 396 3052.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключов фактор в стратегическото планиране е добрата информация, основаваща се на налични данни и проучвания в общността. Информацията ще бъде интерпретирана по различни начини, затова е важно да има общи събирания, на които да се проучат, анализират и дискутират фактите и тълкуванията. Достигането на общо виждане за текущото състояние на общността ще подпомогне развитието на

идеята за желано бъдеще и идентифицирането на ключови области, върху които да се фокусира планирането на действията.

Има няколко начина, по които Прегледът на състоянието на общността може да се осъществи, като всеки от начините изисква различно инвестиране на време и ресурси. Много от тези решения могат да се вземат от Инициативния комитет по време на ранните фази на проекта. Какъвто и подход да бъде възприет, желаният резултат от тази фаза на проекта е заинтересованите страни и участниците да останат със споделено разбиране за:

Силни страни/капитал на общността

Трудности, пред които е изправена общността

Реалности в общността, които са едновременно в и извън нейния контрол

Вероятно бъдеще, което очаква общността, ако не се предприемат никакви действия.

ГЛАВА 5

ГРАЖДАНСКАТА ИНФРАСТРУКТУРА: ДА ПРЕЦЕНИМ ВЪЗМОЖНОСТИТЕ НА ОБЩНОСТТА

ГРАЖДАНСКА ИНФРАСТРУКТУРА – ЩО Е ТО?

Изследователи и деятели в дейността на граждани и общности започват да осъзнават, че асоциациите и традициите играят съществена роля за целостта на общностите, независимо колко големи са те. Националната гражданска лига нарича формалните и неформални процеси и мрежи, чрез които общностите вземат решения и разрешават проблеми, "гражданска инфраструктура".

Успяващите общности ценят и отглеждат своите граждански инфраструктури. Те не отправят поглед първо към Вашингтон за пари или указания за действия. Лидерите в най-жизнените американски общности по-скоро осъзнават взаимозависимостта между бизнеса, управлението, нестопанските организации и отделните граждани. В частност тези общности осъзнават, че решаването на проблемите и използването на възможностите не е изключително в компетентността на управлението. Те водят непрестанна борба чрез формални и неформални процеси за определяне на общите цели и удовлетворяване на индивидуалните и общностните нужди и стремежи.

ЧЕТИРИ ПРИМЕРА

❒ **Някогашната невъзможна мечта се превърна в реалност, когато жителите на Брумфийлд, Колорадо предприеха съвместни действия за изграждане на визия, в резултат на които Брумфийлд стана самостоятелен град и окръг – първата промяна в картата на щата за повече от 92 години.**

❒ **В усилието си да даде достъп на гражданите до вземането на управленски решения град Форт Уейн разработи "Общностно ориентирано управление", при което гражданите отнасят въпросите си към една от техните 227 различни организации в района и работят директно с градската администрация.**

❒ **Санта Мария, Калифорния, разделена от расови и културни прегради, учреди през 1997 г. първата по рода си "Мирна седмица", предназначена да спомогне за премахването на насилието и предразсъдъците, и да събере заедно жителите на Санта Мария.**

❒ **След затварянето на голяма военновъздушна база в Денвър, Колорадо, градът създаде безпрецедентно партньорство за икономическо развитие с районните власти, които бяха най-силно засегнати от затварянето.**

С какво може да се обясни различният опит на тези четири общности в подхода им към проблемите? Силата или слабостта на гражданската инфраструктура, невидимите структури и процеси, чрез които се пише и пренаписва общественият договор в общностите, определят успеха или неуспеха във всеки един от случаите.

В началото на 90-е години Лийс Самит, Мисури, откри, че неговата отдавнашна репутация на тихо провинциално градче е заменена от нова - на една от най-бързо разрастващите се общности в щата. Гражданите на Лийс Самит съзнаваха, че това интензивно разрастване може да бъде потенциален проблем, че решаването на проблем от подобна величина няма да бъде лесно и ще изисква идеи и съдействие от всички. Така се роди ***"Лийс Самит: 21 век"***. Този целеви екип на граждански начала, покриващ различни сектори, беше създаден след като Съветът на старейшините упълномощи група граждани от различни обществени, икономически и политически слоеве да се обединят, за да изковат план за бъдещето.

Една от главните цели на процеса беше да информира и въвлича гражданите във вземането на решения по приоритетни въпроси. Определените като приоритетни въпроси включваха качеството на живота, икономическото развитие, обществените услуги и управлението. В резултат на тази разширена гражданска инфраструктура Лийс Самит постигна успех в областта на обществената сигурност, включена във общата визия на града. Един общински служител си спомня, че общността е настоявала върху тези услуги да

бъде поставено по-голямо ударение. В този случай гражданите като партньори на местната управа вземат съвместно решение да подложат на тайно гласуване въпроса за увеличение на данъка – 15 милиона долара увеличение за заплащането на засилените мерки за сигурност. Противно на общонационалната тенденция, Лийс Самит гласува за повишаване на данъците, за финансиране на нов полицейски и нов пожарникарски участък[4], както и за увеличаване броя на работещите в двата отдела. Градският съвет и служителите смятат, че по-рано увеличението никога не би стигнало до тайно гласуване поради липсата на разбиране и съпричастност от страна на гражданите.

Градският съвет и общинската администрация на Лийс Самит подкрепят стопроцентово съвместните усилия, проявявайки голям ентусиазъм относно онова, което може да бъде постигнато, ако бъдат взети подходящите мерки. Общински служител обяснява: "Когато проектите са подети и движени от гражданите, тогава процесът е по-силен, защото гражданите поддържат и подкрепят проектите до голяма степен." Лийс Самит е един от многото примери за това какво може да донесе на общността една силна гражданска инфрастуктура.

ГРАЖДАНСКИ УКАЗАТЕЛ

Националната гражданска лига разработи ***Граждански указател*** в помощ на общностите при оценяването и подобряването на тяхната гражданска инфраструктура. Дванадесетте компонента на указателя са мерило за уменията и процесите, които трябва да са налице в една общност, за да се справи тя със своите собствени грижи. Независимо дали специфичният проблем е буксуващата училищна система, замърсяването на въздуха или липсата на доста-

[4] В САЩ отговорността за пожарната и полицията е в правомощията на местните власти.

тъчно жилища за бедните, необходимостта от ефективно решаване на проблемите и ръководни умения е една и съща.

В една общност трябва да има силни лидери от всички сектори, които могат да работят заедно с информираните и ангажирани граждани за постигане на консенсус по стратегически въпроси, стоящи пред общността и околния регион. Ангажираните личности спомагат общността да решава проблемите, с които се сблъсква.

Общностите трябва да са твърдо решени да повишават възможностите си за атакуване на проблемите. Външни консултанти могат да дават препоръки, но необходимите действия са малко вероятни, ако на място няма стратегия и план за осъществяването й. ***Гражданският указател*** осигурява рамка, с която общностите могат да повишават своите възможности за решаване на проблеми. Той осигурява метод и конкретни ходове, първо, за установяване на силните и слабите страни, и второ, за изграждане на съвместни решения на проблемите. Той предлага среда, в която общностите могат да извършат самооценка на своята гражданска инфраструктура. Създаването на гражданска инфраструктура не е нещо самоцелно. По-скоро това е първата стъпка на общността към изграждане на собствени възможности за справяне с критични ситуации.

ВКЛЮЧВАНЕТО НА *ГРАЖДАНСКИЯ УКАЗАТЕЛ* ВЪВ ВАШИЯ ПРОЕКТ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ

Някои общности използват ***Гражданския указател*** като отделен проект за засилване на гражданската инфраструктура в общността. Други го включват в своя работа за изграждане на визия. Стъпките, предприети за изграждане на възможности за разрешаване на проблеми в общността могат лесно да бъдат интегрирани в плановете за действие, разработени по време на работата за изграждане на визия, особено на места, където мрежите и съобщенията се

определят в ***Гражданския указател*** като области, нуждаещи се от развитие. Те трябва да бъдат по местата си, преди да могат да бъдат предприети по-дълготрайни действия.

Резултатите от ***Гражданския указател*** стават по-значими, когато го използва голяма и разнородна група като например група представители на заинтересованите страни. Нейните членове ще възприемат по различни начини дванадесетте компонента, а дискусията осигурява добра възможност за изграждане на разбирателство и доверие – ключовите съставки на гражданската инфраструктура.

Обсъждането на компонентите става както в малки групи (за да бъде осигурено участието), така и в големи групи (за да се открият откритията на малките групи). След като дванадесетте съставни области бъдат разгледани заедно, важно е да се съсредоточите върху всяка една поотделно. Тогава заинтересованите страни разработват показатели, които да бележат приближаването към желаното ниво. Показателите заедно със стъпките за достигането им се включват в плана за действие в една по-късна фаза.

КОМПОНЕНТИТЕ НА ГРАЖДАНСКИЯ УКАЗАТЕЛ

Заинтересованите страни разглеждат настоящата проява на общността във всяка от дванадесетте изредени по-долу области и преценяват как тази проява влияе върху профила на общността. Предложените методи за засилване на гражданската инфраструктура на общността ще бъдат включени в плана за действие по-късно в хода на работата.

КЪМ КАКВО БЪДЕЩЕ СЕ СТРЕМИМ?

Общностите, които се справят успешно с изправящите се пред тях предизвикателства, имат ясно съзнание за своето минало и също така са разработили една общоподелена визия за това докъде искат да стигнат.

❒ **Имат ли местните жители споделено съзнание за това, което искат да стане тяхната общност?**

❒ **Изработила ли е общността стратегически план за повсеместно осъществяване на визията?**

❒ **Ако съществува визия в общността, как се използва тя?**

❒ **Какви примери за позитивния собствен образ на общността има?**

❒ **Какво е особеното и уникалното на общността спрямо другите общности?**

❒ **Как изпълняваме нашите роли в управлението на общността?**

В успешните общности днес управляващите институции не определят еднолично обществения дневен ред. Вместо това граждани, бизнесмени, нестопански организации и местното управление заедно се грижат за обществения интерес.

НОВИ РОЛИ ЗА ГРАЖДАНИТЕ

Ролята на днешните и утрешните граждани означава индивидите да имат волята да поемат отговорност за своята общност, като направят крачка напред към поемането на свой дял от бремето на трудното вземане на решения и преодоляване на предизвикателствата.

❒ **Какви добри примери за гражданско участие има във вашата общност?**

❒ **Какъв е характерът на гражданското участие настоящем? На противопоставяне или на сътрудничество се основава то?**

❒ **Има ли силни регионални и граждански организации? Как са постигнали това?**

❒ **Включват ли се активно гражданите в по-големите проекти на общността? Ако "да" или "не", защо?**

❒ **Какви възможности за участие в общностното вземане на решения съществуват? Еднакви ли са тези възможности за всички хора? Ако не са, защо?**

❒ **Участват ли гражданите доброволно в местни управителни съвети и комисии? Ако участват, представят ли тези граждани многообразието на общността? Ако "да" или "не", защо?**

❒ **Трудно ли се намират кандидати за обществени служби? Ако "да" или "не", защо?**

НОВИ РОЛИ ЗА МЕСТНАТА ВЛАСТ

Една от най-важните възникващи роли на местното управление е да свиква общностни форуми. Като събира заедно представители на различни сектори на общността за съгласувано вземане на решения и съвместни действия, местната власт създава по-голямо чувство за легитимност и ангажираност с разработените решения.

❒ **Споделят ли местната власт и общността обща визия?**

❒ **Колко често местната власт си сътрудничи с частни или нестопански организации в решаването на проблеми?**

❒ **Средният гражданин участва ли във вземането на решения?**

❒ **Вслушва ли се местната власт в гласа на общността?**

❒ **Осигурява ли местната власт услуги на всички хора в общността равнопоставено?**

НОВИ РОЛИ ЗА НЕСТОПАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Днес ролята на нестопанските организации продължава да бъде доставчик на услуги и агент на промяната, но нама-

леното финансиране ги подтиква да бъдат партньори помежду си, с местната власт и с частния сектор, за да посрещат растящите изисквания.

❒ **Кои проблеми във вашата общност изискват сътрудничество между нестопанските организации? По тези въпроси какви съвместни усилия между нестопанските организации съществуват?**

❒ **Как си сътрудничат нестопанските организации, когато става дума за ресурси?**

❒ **Как сътрудничат нестопанските организации с местната власт, гражданите и бизнеса?**

❒ **Включват ли нестопанските организации своите клиенти във вземането на решения?**

❒ **Как нестопанските организации разбират дали са ефективни в общността?**

НОВИ РОЛИ ЗА БИЗНЕСА

Ролята на частния сектор в гражданската инфраструктура на общността е фундаментална, но често пренебрегвана. Бизнесът трябва да е готов да създава междусекторни партньорства с местната власт, нестопанските организации и общността.

❒ **Как участва стопанската камара в общността? Какви други неща може да върши тя?**

❒ **До каква степен бизнесът играе роля на меценат в обществото?**

❒ **До каква степен работи бизнесът с местните нестопански оранизации и училищата?**

❒ **До каква степен корпоративното ръководство е част от широките усилия за подобрения в общността? А ръководителите от малкия бизнес?**

❒ **Доколко бизнесът си сътрудничи с местната власт и неправителствените организации?**

❒ **Насърчават ли редовно бизнесмените доброволни инициативи сред своите работници?**

❒ **По какви начини едрият и малкият бизнес участват в общността или успяват да я ангажират? Как може това да се подобри?**

❒ **Как работим заедно като общност?**

Успешните общности разбират, че: 1) те са и ще стават с все по-разнороден състав; 2) гражданите изискват роля във вземането на решения, които влияят върху техния живот; 3) информацията е лесно достъпна чрез разнообразни средства; и 4) комплексните въпроси закономерно прекосяват регионалните граници.

МОСТ МЕЖДУ РАЗНОРОДНОСТТА

Позитивни отношения между групи имаме тогава, когато групи хора (определени по пол, етническа принадлежност, възраст, сексуална ориентация, равнище на доходи, интерес и т. н.) са способни да осъзнаят различията и все пак да могат да работят за общи цели.

❒ **Какви видове разнородност съществуват в общността?**

❒ **Как гледа общността на разнородността? С неохота, толерантно, или я приветства? На какво се базира вашата преценка?**

❒ **Как общността насърчава общуването между разнородните групи, които я съставят?**

❒ **Кооперират ли се разнородните групи при разрешаването на конфликти, преди те да са ескалирали в по-големи проблеми?**

❒ **Как всички разнородни групи са въвлечени и се включват в разрешаването на проблеми на цялата общност?**

❒ **Участват ли неамерикански граждани в дейности на общността?**

❒ **Имат ли училищата програми, занимаващи се с растящата разнородност в общността?**

❒ **Как реагира общността на дискриминация, расизъм и расистки актове?**

ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС

НГЛ определя консенсуса като способност да приеме с едно решение до нво оказване на подкрепа, а не до блокиране на неговото изпълнение. Процесът на постигане на консенсус между гледните точки и интереси е умение, което разделя успешните общности от тези, които са в противопоставяне.

❒ **Подходите за вземане на решение са проактивни или са пост фактум?**

❒ **Ще допринесат ли за постигането на консенсус водачите на общността, които искат да оставят настрана своите собствени интереси?**

❒ **Работят ли гражданите, управлението, нестопанските организации и бизнесът заедно за установяване на общи цели?**

❒ **Свикват ли ръководителите гражданите на неутрални форуми, където могат да бъдат споделени всякакви мнения?**

❒ **Има ли неутрални форуми и процеси, на които могат да бъдат чути всякакви мнения?**

СПОДЕЛЯНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

Споделената информация и "безопасното пространство" за диалог значително повишават способността на общността да работи за кооперирание и консенсус, да прави балансирани оценки и да възпрепятства споровете.

❒ **Доколко общността е информирана за плановете и целите на своето управително тяло?**

❒ **Откъде общността получава информация за обществените проблеми? Училищата, библиотеките и управлението, взети заедно, осигуряват ли публична информация?**

❒ **Имат ли водачите на общности възможности регуларно да споделят идеи?**

❒ **Играят ли медиите активна и поддържаща роля в общността?**

❒ **Начинът, по който медиите представят проблемите улеснява или затруднява разрешаването на проблемите в общността?**

❒ **Около конфликтите или около решенията се съсредоточават въпросите в медиите? Представени ли са всички страни?**

❒ **Имат ли гражданите необходимата информация, за да вземат решения?**

❒ **Имат ли всички членове на общността достъп до съвременните информационни технологии?**

КАК ДА ПРЕОДОЛЕЕМ ВЕДОМСТВЕНИТЕ РАЗДЕЛЕНИЯ?

Въпроси като икономическо развитие, транспорт, управление на растежа, защита на околната среда и отдих излизат отвъд границите на отделните ведомства. За да бъдат ефективни, успешните ведомства работят със съседни общности.

❒ **Към кои въпроси трябва да се подходи на областно равнище? Какви съвместни усилия по тези въпроси са налице между общностите в областта?**

❒ **Как местните управи работят заедно по въпроси от областно значение?**

❒ **До каква степен институциите в областта си сътрудничат една с друга?**

❒ **Осигурени ли са услугите в областта?**

❒ **Има ли структури на областното управление по места?**

❒ **Как укрепваме способността на нашата общност да разрешава проблемите?**

Всички общности се изправят пред предизвикателството да изграждат и да отстояват постигнатото. Ключово за градивната способност е развиването на умения у индивида с помощта на цялата общност, постоянното изграждане на мрежи чрез свързване и събрания на хора и организации и непрестанната грижа за тези отношения.

ОБРАЗОВАНЕ НА ГРАЖДАНИТЕ

Силното гражданско образование трябва да научи жителите какво могат да направят за да оставят следа след себе си, а също и как да прилагат наученото чрез действителното си участие в общността.

❒ **Съществуват ли възможности гражданинът през целия си живот да учи за своите права и задължения?**

❒ **Имат ли възможност всички членове на общността да научат своите права и задължения?**

❒ **Има ли широко разнообразие от организации и институции, които да осигуряват възможности за гражданско образование?**

❒ **Развиват ли програмите за гражданско образование знанията и уменията, неоходими за участие в управлението на общността?**

❒ **Как традиционните властимащи подкрепят гражданското образование?**

ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ

Днешните сложни времена показват, че за да работят общностите по-ефективно, от всички слоеве на общността

трябва да идват качествени водачи. Тези водачи трябва да отразяват разнородността на общността, както и да притежават умението да обединяват различните интереси при вземане на решения.

❒ **Какви качества искате да имат лидерите на вашата общност? Какви лидери имате настоящем?**

❒ **Има ли възможности за развитие на лидерски умения както на формалните (избрани служители), така и на неформалните (квартални) лидери?**

❒ **Желаят ли настоящите лидери на общността да адаптират и променят начина си на ръководство, когато времената се променят?**

❒ **Какви видове лидерство съществуват? В сътрудничество? В противопоставяне?**

ПРОДЪЛЖАВАЩО ОБУЧЕНИЕ

Много общности, които развиват инициативи, имат променлив успех. Участниците в по-успешните начинания са отделили време да извлекат поуки от миналия си опит и да използват наученото в следващите начинания.

❒ **Как наученото от проектите и процесите в общността се използва в подкрепа на бъдещите начинания?**

❒ **Когато един конфликт е разрешен или преодолян успешно, как това знание се документира и прилага в други условия?**

❒ **Как общността може да включи наученото от успешните начинания в настоящи или бъдещи начинания?**

❒ **Независимо дали начинанието на общността е успяло или не, помагат ли си участниците с това, което са научили, в следващия етап от работата?**

❒ **Документирани ли са историите на района и на общността?**

❒ **Като дълготрайно усилие ли вижда общността своята работа или като еднократен опит?**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общностите трябва да имат поглед върху всичките дванадесет компонента на ***Гражданския указател***. Съсредоточаването само върху един или два от тях няма да подобри възможностите на общността за разрешаване на проблемите поради сложността и начина, по който всеки компонент е свързан с останалите. Нещо повече, дейностите, които всеки компонент предполага, са различни от традиционните начини на мислене и водене на бизнеса. Така например, окуражаването на гражданското участие не означава провеждане на публични дискусии след като съществените планове вече са били приложени. За да бъде ефективно гражданското участие, то трябва да бъде много по-интензивно, обхватно и продължително.

За да променят общностите из основи начина, по който посрещат предизвикателствата, заинтересованите страни трябва да се включват в нови форми на общуване. Един всеобхватен поглед към гражданската инфраструктура е добра отправна точка – както за общуването, така и за преначертаване рамката на обществения договор.

ГЛАВА 6

ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ НА ОБЩНОСТТА, ПОДБОР И ОЦЕНКА НА КЛЮЧОВИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙНОСТ

ВИЗИЯ - ТОВА Е "ПОЛЕТ"

През пролетта на 1961 г. президентът Джон Кенеди в търсене на по-големи средства за космически изследвания описва една крайно амбициозна визия: до края на десетилетието човек да кацне на Луната и да се върне невредим. По това време САЩ едва са изпратили астронавт в орбита, да не говорим за пътуване до Луната. В разгара на космическата надпревара визията е вдъхновяваща и мотивираща. Страната тържествено обещава да придвижи напред и визията, и амбициозния срок. Осъществяването на визията има своя цена. През 1967 г. трима астронавти от "Аполо 1" изчезват по време на изстрелването й, според някои, защото срокът за подготовка на полета бил прекалено кратък. Персоналът на космическата програма си взе поука от трагедията, промени подхода си и продължи да работи за поставената от Кенеди цел. На 20 юли 1969 г. Нийл Армстронг и Едуин Олдрин се разходиха по Луната и се върнаха невредими на Земята заедно с третия астронавт Майкъл Колинс. Ясната визия на Кенеди и нейните конкретни резултати, времето на космическата надпревара, способността на програмата да не допуска неуспехи, ентусиазираната всеотдайност на хората и редица други променливи величини създадоха значимо за векове технологично постижение.

В един летен ден на 1963 г. д-р Мартин Лутър Кинг Младши се обърна към народа пред паметника на Линкълн във Вашингтон, окръг Колумбия. И днес речта му "Имам една мечта..." вълнува не по-малко, отколкото в онзи паметен следобед. Общностите продължават да се борят за описаното от него бъдеще на нашите сънародници.

Всеки от тези случаи е отличен пример за визия. Вълнуваща и вдъхновяваща, но и достатъчно далеч от един "полет", който хората се чудят как може да бъде осъществен. Тези случаи вдъхновяват хората да подпомагат нейното осъществяване, въпреки невероятното предизвикателство и несигурните перспективи за успех.

ОБРИСУВАЙТЕ БЪДЕЩЕ, КОЕТО ЖЕЛАЕТЕ

Една визия на общността е израз на нещо осъществимо, идеално бъдещо състояние, което общността се надява да постигне. Такава визия трябва да се споделя от цялата общност, за да бъде тя наистина притежание на всички.

Визията осигурява основата, върху която общността определя приоритетите си и установява целите, към които се стреми. Тя подготвя почвата за това, което общността в най-широк смисъл желае и където като цяло желае да отиде. Тя служи за основа, върху която се полагат целите, плановете и политиките, които могат да насочват бъдещото действие в различните сектори. Едва след установяването на ясна визия е възможно действително да започне трудната работа по очертаването и разгръщането на ясен план за действие. Една визия може да бъде предадена чрез изявление, поредица от описания или дори графично изображение на това как ще изглежда общността в планираната година. Общностите са използвали голям брой методи и средства за да създадат и изразят своите визии, своето желано бъдеще.

СЪСТАВКИ НА ЕФЕКТИВНА ВИЗИЯ НА ОБЩНОСТТА

Решаващи за създаването на вълнуваща визия на общността са следните съставки:

ЗДРАВА ДОЗА ПОЗИТИВНО МИСЛЕНЕ

При изграждането на визия на общността е важно да няма ограничения от страна било на икономическите, било на политическите реалности. За много хора, които мислят негативно, е предизвикателство да съсредоточат своята енергия повече върху това как нещата ***могат***, отколкото

защо ***не могат*** да станат. Хората, които са преминали през успешни проекти за изграждане на визия, са приели предизвикателството да прекрачат отвъд ограниченията и да помечтаят за своята идеална общност. При разработването на плановете за действие те съсредоточават своето мислене върху онова, което трябва да се случи, за да са сигурни, че визията става реалност. Винаги е по-добре да се целиш по-високо, отколкото по-ниско.

Позитивното мислене ще намери отражение в самото изложение на визията. Не е задължително изложението да бъде предадено изцяло с положителни думи и в сегашно време - сякаш е настоящо излагане на фактите. Визията и нейните компоненти трябва да бъдат изложени на ясен, лесно разбираем език, който може да бъде разбран от всеки член на общността.

Изложението на визията трябва да бъде постигнато чрез консенсус и да насърчава ангажирането на разнородни членове на общността. Визията е тази, която ще движи целия процес на планиране - всеки план за действие ще бъде проектиран така, че осъществяването му да допринася за желаното бъдеще.

СИЛНИ ВИЗУАЛНИ ОПИСАНИЯ

При самото създаване на визията заинтересованите страни могат буквално да задават и да отговарят на такива въпроси:

❒ **С какви думи искате вашите внуци да описват състоянието на общността?**

❒ **Ако в общността съществуваше високо качество на живота, какво би се случвало?**

❒ **Какви общи ценности обединяват всички перспективи и интереси на общността и как се проявяват?**

❒ **Как хората си взаимодействат в това желано бъдеще? Как се вземат решения?**

❒ **Кое е уникалното в нашата общност, което никоя друга няма и как ще изглежда то след двадесет години?**

ДЪЛГОСРОЧНА РАМКА

Заинтересованите страни избират времевата рамка на проекта за визия. По-полезно би било да си поставим като цел визия за поне десет години напред. Въпреки че ще ни се иска да можем да постигнем желаното бъдеще в кратък срок, истината е, че осъществяването на много промени ще отнеме много време. Ефективната визия обикновено касае между петнадесет и двадесет и пет години напред.

ПРИМЕР

През 1999. Уинтър Хейвън, Флорида, премина през един процес на създаване на визия, наречен "Нашето бъдеще като намерение: по-силна общност в Уинтър Хейвън". След много обсъждания, спорове и упорита работа заинтересованите страни стигат до консенсус по следното изложение на визията:

Уинтър Хейвън е общност, изпълнена с красота, качество и хармония. Ние приемаме нашите културни, етнически, расови и религиозни различия. Ние възпитаваме и подпомагаме здрави семейства. Нашите граждани участват и се сдружават за по-голямото благо на общността. Ние поощряваме духа на приятелство в малкия град, докато се грижим за еволюцията на нашата общност.

Живеем в общност с уникална, съсредоточена около езеро природна среда, която постоянно се опазва и подобрява така, че да осигурява здрави екосистеми.

Нашите граждани ценят и използват водните ресурси с чувство за отговорност.

Имаме национално признати училища, библиотеки и висши учебни заведения, които определят темпа на развитие като иновационни модели. Тези места се отличават с ресурси и технологии, даващи на всеки член от нашата общност знания, умения и черти на характера, необходими за неговото преуспяване.

Ние имаме изключителна, достъпна система на здравеопазване, която допринася за здравето и благосъстоянието на всички граждани. Има голямо разнообразие от социални, културни дейности и развлечения за граждани от всички възрасти. Ние насърчаваме среда, в която няма престъпления и наркотици.

Ние имаме процъфтяващ, устойчив, разнороден икономически механизъм, чието ядро е пулсиращата историческа търговска част на града. Местният бизнес предлага икономически възможности за всички граждани и привлича хора от цялата страна към нашата забележителна, съсредоточена около езерото природна среда. Имаме инфраструктура, която печели много от стратегическото ни географско положение и привлича гостите в нашата община. Радваме се на удобен достъп до областите около Уинтър Хейвън, както и до други големи градове, на атракции и културни възможности. Структурите на общинското управление и държавните служители поощряват дух на активно сътрудничество: всички разбират, че култивирането на обществеността доверие изисква грижи и действия, които надхвърлят традиционните политически граници.

Уинтър Хейвън буди гордост у своите граждани и завист у посетителите. Това е община, която много от нашите деца планират да направят свой дом.

Това изложение на визията има всички необходими съставки, необходими за качествено изложение. Те включват:

- ❒ **позитивен език в сегашно време;**
- ❒ **качества, които създават у читателя усещане за уникалността на района;**
- ❒ **обхващане на разнородното население в района;**
- ❒ **описание на най-добрите образци на достойнствата и постиженията;**
- ❒ **фокусиране върху хората и качеството на живота;**
- ❒ **насочва се към период от петнадесет-двадесет години напред;**
- ❒ **език, който е лесно разбираем от всички.**

Както в повечето общини разработването на това изложение на визия е предизвикателно начинание за Уинтър Хейвън. Повече от сто и двадесет представители на заинтересовани страни с разнородни основания и преспективи участват в неговото изработване и редактиране. Постигнатото съгласие по изложението осигурява на заинтересованите вълнуваща визия, която придвижва останалата част от процеса на планиране.

КАК ДА СЪЗДАДЕМ ВИЗИЯ НА ОБЩНОСТТА

Съществуват много начини за ръководство на един процес на изграждане на визия. Моделът, който следва, може да помогне на група представители на заинтересованите страни в разработването на ефективна визия на общността. Фасилитаторът и Инициативният комитет ще разработят специфичен процес на изграждане на визия, който най-добре дава възможност на вашата общност да посрещне своите нужди и желания.

Съдейки по успешните проекти, най-ефективно е работата да започне в голяма група, със свободна "мозъчна атака" на всички представители относно това, какво смятат, че трябва да бъде включено във визията на общността.

Всички бележки на участниците трябва да се записват на флипчарт и да се запазват като "групова памет"; този запис може да се окаже полезен във всяка фаза на на работата по визията. "Мозъчната атака" изважда идеите на светло и чрез нея представителите привикват към процеса и методите на създаване на изложението.

След като групата е "загряла" чрез упражнението по "мозъчна атака" и идеите излизат наяве, представителите трябва да се разделят на групи от по 7-10 души. В малките групи участниците обикновено обсъждат идеите и ги записват. Някои общности са открили, че груповите илюстрации са по-експресивни и градивни и могат да бъдат изключително ефективни при вдъхновяването на конкретни изложения.

След като разработят идеите си, малките групи могат да представят темите от своята визия пред по-голямата група. По-късно в заседанията по проектоизложението идеите на различните малки групи могат да бъдат обединени и свързани в едно работно изложение.

Резултатно може да бъде и събирането на малките групи по две и тяхното сливане, което ги прави двойно по-големи. Така например ако първоначално има осем групи, те могат да се слеят в четири, после в две и т. н., като при това постигат консенсус по своите идеи.

РАЗРАБОТВАНЕ НА ИЗЛОЖЕНИЕ НА ВИЗИЯТА

Процесът на обработване на едно изложение и неговите съставни пунктове може да бъде дълъг и труден. Няма кратък път за свършване на работата в група. Макар групите често да изпадат в спорове по отделни думи от изложението, по-важно е да се постигне съгласие по темите на визията. На представителите може да се напомни, че визията е "крайното състояние", финалният резултат. Те ще определят как конкретно да бъде постигната визията по-късно в хода на работата, в етапа на планиране на действието.

Времето, необходимо за произвеждане на ясно изложение на визия, което пълно да изразява темите, може значително да варира в една или друга общност. Малко вероятно е една голяма група граждани да завърши целия процес за по-малко от осем работни часа, но той не може да отнеме и повече от петнадесет часа. Ефективна форма е да се направи работен уикенд на групата извън града. Най-често обаче, представителите на заинтересованите страни работят върху едно изложение на визия в продължение на две непоследователни вечери.

ПОДБОР И ОЦЕНЯВАНЕ НА КЛЮЧОВИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙНОСТ

До този момент от работата представителите трябва да са обсъдили и постигнали консенсус по въпроса къде е тяхната общност днес, накъде се е запътила и докъде искат тя да стигне. Следващата стъпка в този целенасочен процес е решението как общността може да стигне от там, където е днес, до там, където представителите на заинтересованите страни искат тя да е в бъдеще. Тази стъпка обхваща подбора и разработването на Ключови области на дейност (КОД).

КОД са комплексни приоритетни области, за които трябва да бъдат разработени специфични действия за пренасочване бъдещето на общината. Изпълнението на разработените за КОД стратегии ще пренасочи тенденцията от вероятното бъдеще (определено от профила на общността) към желаното бъдеще (очертано от групата на заинтересованите страни).

В успешните проекти за общностни визии има четири или пет приоритетни КОД. Те стигат до извода, че само някои въпроси са от първостепенна важност, нещо повече, не всичко може да бъде направено наведнъж. Трябва да бъде направен избор. С по-незначителните приоритети можем да се заемем по-късно. КОД могат да бъдат класифицирани

по различни начини - по сектор (напр. бизнес), по проблемна област (напр. бездомни), или по проект (напр. общински център).

ЕДИН ПРИМЕР ОТ ОКЛАХОМА

"Сентрътл Оклахома 2020" имаше за цел да постигне развитие на областта, като накара всички общности, квартали и индивиди да се обединят и да поемат отговорността за своето колективно бъдеще. Деветдесет граждани се съгласиха да бъдат група на заинтересованите страни и заедно създадоха визия. Тези хора осъзнаха, че за да бъде ефективна една визия, която изгражда картина на идеалното бъдеще, тя трябва да бъде съпроводена с ясно разбиране за настоящите реалности.

Като имаха предвид своята визия и такива тенденции като бедността, социалното подпомагане и упадъка на средната класа, участниците в "Сентрътл Оклахома 2020" определиха пет ключови области на действие: икономическо развитие и заетост, образование, околна среда и инфраструктура, семейство и областно управление. След това участниците очертаха дванадесет по-конкретни сфери на действие за подобряване качеството на живот на хората в техния регион.

РАБОТАТА ПО КЛЮЧОВИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙСТВИЕ

СЪЗДАВАНЕ НА РАБОТНИ ГРУПИ

Успешни са тези проекти за изграждане на визия, които са си създали работни групи било чрез назначаването на заинтересовани представители, било чрез произволен избор на членове от групата на заинтересованите страни. И в

двата случая се прибавят допълнителни експертни оценки и перспективи, допринасящи за баланса в групата и разработването на изчерпателни планове. Размерът на работните групи варира от 15 до 50 души. Всяка работна група в КОД трябва:

- **да си назначи водещ, който отговаря за свикването на заседанията, поддържа целенасочената и съсредоточена работа на групата и докладва поправките пред голямата група представители;**
- **да си назначи фасилитатор, който да провежда срещите (той/тя може да бъде водещият на групата, но може и да е друг) и човек, който да записва подробностите и да опише работата в представителен вид;**
- **да планира няколко заседания (колко точно зависи от графика) около срещите на голямата група.**

За всяка Ключова област на действие работната група и групата на заинтересованите страни като цяло ще изпълнят следните задачи:

НАБИРАНЕ НА ВЪНШНИ ЕКСПЕРТИ

Една от първите задачи на работната група е да види своя състав и да си зададе въпроса "Какви интереси и експертни знания липсват в групата?" Членовете на работната група трябва да направят списък на хора, които могат да попълнят празнотите, и да привлекат тези хора като участници. Тъй както беше важен балансът при допълването на голямата група на заинтересованите страни, така и за по-малките целеви групи трябва да бъде валидно същото съображение. Въпреки че презентациите пред по-голямата група често ще "предотвратяват" всякакво господство на индивиди с особени интереси в работните групи, разработването на плана с разнородни преспективи винаги засилва доверието в него, както и вероятността, че ще бъде изпълнен.

ОЦЕНЯВАНЕ НА НАСТОЯЩАТА ДЕЙНОСТ НА ОБЩНОСТТА В РАМКИТЕ НА КОД

Целевите групи ще оценяват настоящата дейност на общината във всяка приоритетна област, използвайки работата на Изследователския комитет, отчети и предишни дискусии в групата на заинтересованите страни. Сега е времето също така за включване на заключенията от ***Гражданския указател***, ако те са били използвани в процеса на изработване на визията. Голяма част от работата на този етап ще даде основата на предложения, насочени към тази ключова област. Това ще помогне също така на членовете да определят какви изгоди искат да произтекат от осъществяването на плановете за действие. Тези изгоди трябва да бъдат развити в една "мини" визия, която ще дърпа напред планирането на действието в тази конкретна КОД.

РАЗРАБОТВАНЕ НА ЦЕЛИТЕ

Работните групи ще разработят специфичните цели за постигане на желаното бъдеще във всяка КОД. В една конкретна КОД може да има множество цели и задачи. Така например за КОД на икономическото развитие целите могат да бъдат:

- **стартиране на инкубационна програма за развитие на малък бизнес;**
- **привличане на нови фирми със седалище в общината;**
- **запазване и увеличаване на бизнеса, работещ настоящем в общината;**
- **създаване и ангажиране на обучена работна сила в общината чрез наставничество и стипендии.**

От работната група ще зависи да определи приоритета на целите и да направи препоръки върху кои от тях да бъде поставено най-голямо ударение.

ПОДРОБНО ОПРЕДЕЛЯНЕ "КОЙ КАКВО ДОКОГА И КАК ЩЕ ВЪРШИ"

Работните групи ще трябва да очертаят специфичните стъпки на действие определяйки какви ресурси ще бъдат необходими, откъде ще дойдат, каква е времевата рамка на действието, и кой ще отговаря за осъществяването му. При тази стъпка специфичните опорни точки и действия от ***Гражданския указател*** ще бъдат интегрирани в подходящите КОД за да изградят капацитета на общността. Досега визията се тълкуваше в практически и постижими резултати, които да бъдат постигнати чрез специфични задачи и действия. Тази стъпка ще изкристализира визията под формата на осезаема програма.

ОТЧИТАНЕ ПРЕД ГРУПАТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ И ПОЛУЧАВАНЕ НА ОБРАТНА ВРЪЗКА

С напредването си в реализацията на плана работните групи по КОД периодично ще се срещат с по-голямата група на заинтересованите страни, за да споделят своите открития и да координират припокриващите се усилия. Когато докладва обратно на голямата група, всяка работна група трябва да предаде писмени резюмета на свършената до момента работа, като най-съществените части са прехвърлени върху слайдове, за да може групата да ги разгледа. Работните групи трябва да включат обратната връзка от групата на заинтересованите страни в своето планиране, за да осигурят съгласие по възприетата посока.

Въпреки че повечето разработени планове за действие ще се нуждаят нерядко от значими финансови и други ресурси, общините могат да предприемат определени действия за подобряване на сътрудничеството или да преминат към подходи, които изискват малко или никак финансови ресурси.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

След като цялата група на заинтересованите страни постигне консенсус за дейността на работната група във всяка КОД, трябва да бъдат определени най-приоритетните проекти и да бъде постигнато съгласие в най-общи линии, относно включването им в окончателния план за действие. Ако до този момент всичко е било успешно, заинтересованите страни ще са постигнали принципно съгласие по индивидуалните цели, задачи, планове за действие, изпълнители, нуждата от ресурси и времеви рамки, определени от целевите групи.

ГЛАВА 7

ПЛАНИРАНЕ И ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА

След като завърши оценяването на Ключовите области на действие, необходимо е да интегрираме всички цели и препоръки в една заключителна програма за действие с оформена стратегия за осъществяването ѝ. Някои цели и стъпки на действие ще се допълват взаимно и ще трябва по някакъв начин да се комбинират, за да създадат дълбоко свързана цялостна стратегия. Групата на заинтересованите страни ще трябва да публикува доклад за своята работа по изграждането на визия за общността и окончателен план за действие, но от съществена важност е работата да не спре дотук. Прекалено много проекти за визии приключват с доклад, който в най-добрия случай събира праха на полицата. Работата върху една визия за общността има за цел да произведе действия и резултати. Докладите, сами по себе си, не осигуряват никакви действия.

ПОСТИГАНЕ НА ЗАКЛЮЧИТЕЛЕН КОНСЕНСУС

Консенсусът по окончателния план за действие е последната и често пъти най-трудната фаза от работата по изграждане на визия за общността, фазата, в която се проверяват предишните споразумения и се стига до заключителен консенсус на общността. Представителите на заинтересованите страни се срещат в малки и големи групи, за да потвърдят надеждността на своите цели и планове, както и на проектираните резултати от стратегиите за тяхното осъществяване. Някои планове за действие може да се нуждаят от въвеждането на нови проекти. Други може да може да включват подкрепа за вече полагани усилия. Други може да доведат до завършването на вече протичаща дейност.

Тъй като действията ще бъдат разнообразни по характер, особено важно е цялата община и различните и сектори да стоят зад тях. Някои планове за действие може да включват в себе си политически инициативи или промени, някои може да съдържат важни финансови инвестиции, а

други може просто да предлагат нови подходи към съществуващи практики. Всички те може да включват развитието на нови междусекторни партньорства.

След завършването на плановете за действие и стратегията за осъществяване на визията, представителите на заинтересованите страни трябва да определят кой за какво ще поеме отговорност. Някои въпроси несъмнено ще попаднат в сферата на действие на определена правителствена агенция или нестопанска обслужваща организация. Други стъпки на действие може да не посочват веднага своя "шампион", така че групата ще трябва да ангажира някой, който да поеме водачеството. Въпреки че първоначално може да не бъде намерена организация или група организации, които да отговарят за всяка стъпка от действието, това е съществена част от работата, която не може да остане неизпълнена. Може да бъде необходимо съставянето на цяла група възможни извършители, които да излъчат шампиона за дадена сфера на действие. Основното правило е – няма действие без извършител.

Тъй като формалните стъпки от планирането на работата приближават към своя край, грижата за осъществяването й става отговорност на групата представители на заинтересованите страни и на общността като цяло. Ако процесът е успял да изгради чувство за собственост и истински консенсус, ще бъде възможно да се търси отговорност от цялата община и от всички нейни граждани и организации за поетите обещания. Тази точка поставя фокуса върху процеса на взаимодействие между различните групи в общността (описан подробно в Глава 7) и на двустранния обмен на информация в хода на проекта. Времето и ресурсите, вложени по-рано за осигуряване на пълно представителство и участие на общината, тук намират своето осъществяване.

СЪЩИНСКИ КОНСЕНСУС И НЕПЪЛЕН КОНСЕНСУС

В края на тази фаза представителите трябва да постигнали консенсус по съдържанието на всяка КОД. Понякога е невъзможно постигането на пълен консенсус. Ако голям брой представители на заинтересованите страни не могат да приемат плана, групата трябва да отдели време да обсъди аргументите на несъгласната страна и да потърси начини за пренагласяне на подхода, така че всички участници да могат да приемат окончателния план. Ако един или двама души продължават да не са съгласни, след като всички обсъждания и алтернативи са били изчерпани, важно е да продължим напред, но и да не забравяме да отбележим и включим различаващата се гледна точка в заключителния доклад.

ОТПРАЗНУВАНЕ В ОБЩНОСТТА

Отпразнуването е съществена част от един проект за изграждане на визия на общинска основа. Отпразнуването е необходимо признание за всеодайността на хората, въвлечени във фазата на планиране на инициативата и за постигнатите от тях резултати. Такова събитие сплотява гражданите около споделяните ценности и стремежи, и подхранва кълновете на промяната в изграждането на по-добра общност.

Община Линдзи, Калифорния проведе честване, което жителите й сигурно ще помнят с години. В края на работата по изграждането на дългосрочна визия общината проведе внушително празненство в градския парк и общинския център, което привлече около 1500 души. Събитието включваше: галерия с детски игри; изпълнения на живо на главната сцена, водени от Мариачи Инфантил Алма де Мексико; пътека за разходка, извиваща се из целия парк; модно шоу за кучета; състезание за украса на велосипеди; конкурс “Целуни прасето”, в който близо две дузини от най-видните граждани залепиха

по една щедра целувка върху устните на шкембестото прасе Блосъм; телевизионни лотарии и каране на малък двуместен дирижабъл; и хранителен павилион, сервиращ деликатеси, варена царевица, ягодов кейк и пъпеш. Празненството беше много успешно. То даде възможност гражданите на Линдзи да се гордеят със своите постижения и да се насладят на плодовете от своя труд.

Празненството трябва да бъде признание за работата по планирането, извършена от представителите на заинтересованите страни и различни сътрудници, да оповести плана за действие – най-важното – да бъде възприето като началото на изпълнителския етап от проекта.

ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПЛАНОВЕТЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ

При усилието за изграждане на визия на общността препоръчваме минимум две години на интензивно съсредоточаване върху осъществяването на проекта, които да последват завършването на работата по планирането. В много общини това усилие ще продължи десетилетия наред.

ПРЕХОД ОТ ПЛАНИРАНЕ КЪМ ИЗПЪЛНЕНИЕ

Успешната работа по изпълнението има следните съставки:

❒ **Създаване на структура за изпълнението, като комисия например, с персонал, който да наблюдава и осигурява обхващането на многообразието от области (посочени в следващите подточки);**

❒ **Яснота по целите/желаните резултати у комисията по изпълнението и у изпълнителите;**

❒ **Критерии (установени от заинтересованите страни или от Комисията по изпълнението), които ще**

бъдат използвани при определяне на приоритетните проекти;

❒Определяне на приоритетни проекти въз основа на приложени критерии;

❒Изпълнители/лидери за всеки проект;

❒Идентифициране на препятствията пред изпълнението и стъпките за преодоляването им;

❒Цялостен график, основаващ се на приоритетните цели, препятствията и ресурсите;

❒Осъществяващата се в общността връзка между успехи и идеи.

Както общински, така и външни ресурси ще са необходими за изпълнението на плана за действие. Инициативният комитет вече е поставил основите на този процес на разработване на ресурсите, но по-голямата част от работата най-вероятно предстои. Назованите в плана за действие изпълнители ще трябва да оглавят тези усилия. Разработването на ресурсите ще бъде най-ефективно, ако започне незабавно, възползвайки се от импулса на публикуванияя доклад и общинското честване.

ИЗБОР ИЛИ СЪЗДАВАНЕ НА СТРУКТУРА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Усилията за изпълнение трябва да следват създадените в предходния етап планове. Водещите изпълнители трябва да потвърдят задълженията, за които вече има съгласие, и да започнат своята работа, използвайки тласъка, даден от честването и от публикуването на заключителния доклад, за да улеснят бързия й напредък.

От началото до този момент Координационният комитет е осигурявал управлението на работата по това начинание на общността. Някои негови членове ще бъдат склонни да напуснат комитета, други – да работят по-активно. Този процес ще запази настоящите участници със

силно чувство за реализация и ще привлече участието на други. Координационният комитет може да остане в първоначалния си вид и да се превърне в Изпълнителен комитет, но може да предпочете и промяна на структурата и членството си.

Най-често съхраняването на многосекторната форма с широка гражданска основа е най-успешният подход, тъй като предотвратява противоречията и съсредоточава вниманието върху участието на цялата общност. Някои общини предпочитат да създадат нестопанска организация, която да обслужва начинанието, докато то продължава. Координационният комитет също може да бъде включен в съществуваща структура, смятана за неутрална и обхватна, въпреки че това може да се окаже рисковано, ако организацията се опита да си спести усилието или да обезкуражи участието на цялата общност в изпълнението.

НАСТАВНИЧЕСТВО И ПРОСЛЕДЯВАНЕ

Има три основни сфери, в които се изисква активно протичащо наставничество и проследяване:

- ❒ **осигуряване на устойчивост в изпълнението на плановете за действие и на препоръчаната политика;**
- ❒ **осигуряване на постоянна подкрепа за изпълнителите;**
- ❒ **измерване на измененията в показателите за качеството на живота в общината, разработени по-рано в Анализа на общността.**

През първите две години Изпълнителният комитет или друга изпълнителна структура ще трябва да мисли как да извършва подобрения в проектната община и политически действия на всеки три месеца. В следващите години те могат да се правят веднъж годишно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение трябва да заявим, че изграждането на визия на общността и работата по изпълнението, описани в този наръчник, представляват преглед на един модел. Този модел е успешно използван и изпробван в различни форми и общности по цялата страна през последните години. Всяка общност трябва да работи в тясно сътрудничество с опитни фасилитатори, за да може да приложи представения тук модел. Използвайте го като ръководство за целите на конкретната му употреба; пригодете го да съответства на специфичните нужди, приоритетните области и наличните ресурси.

ЕПИЛОГ

ОБНОВЯВАНЕ НА ОБЩНОСТТА

Джон У. Гарднър

Градските бунтове в края на шейсетте години бяха сред най-лошите събития, случвали се някога в историята на САЩ. Те обаче, освен всичко останало, предизвикаха загриженост към проблемите на нашите градове. Ръководителите на всички нива насочиха вниманието си към тези въпроси. Държавни институции стартираха свои програми. Фондации подкрепиха проекти, свързани с градовете. Медийният интерес нарасна изключително много.

Вълната от заинтересованост имаше някои добри последици. Американците научиха много за проблемите на градовете. Цяло поколение млади хора, мъже и жени, които по-късно изиграха значителна роля в ръководството на държавата, за първи път се появиха на градската сцена. Сериозни (но често неуспешни) усилия бяха направени да се решат проблемите. В края на краищата бунтовете спряха и вълната от интерес, предизвикана от въстанието на Уот през 1965 г. отзвуча в началото на седемдесетте.

Проблемите на градовете за кратко време задържаха вниманието на американската общественост. Последваха дълги години, в които проблемите на града като че ли бяха отпаднали от списъка на националните приоритети.

Но в самите общности хората не бяха забравили. Една организация, наречена "Целите на Далас", бе основана през 60-е години и продължи да действа и през 80-е. Организацията бе получила признание, за това че е ускорила строежа на международното летище в града, подпомогнала бе развитието на високите технологии и бе насочила инвестиции към висшето образование. Организацията "Цел '90'" от Сан Антонио, основана в началото на осемдесетте години, постигна една от главните си цели: използване на изкуство, култура и туризъм за стимулиране на местната икономика

и качеството на живота. В Тенеси организацията "Предприемчивостта на Чатануга" започна да осъществява "Визия 2000" през 1984 г. Този проект бе толкова успешен, че когато се извърши проучване на общественото мнение през 1992 година, хората възторжено казаха "Нека пак да го направим." И така "Нова визия 2000" създаде съвършено нови цели за общността.

През 1988 г. кметът на Община Финикс Тери Годар даде старт на верига от събития, която доведе до създаването на "Форум за бъдещето на Финикс". Друга организация за обновяване на града стартира през 1988 г., - "Партньорство за икономическо развитие на Централен Луизвил", стана катализатор не само на създаване на нови работни места, но, което е по-важно, и на развитието на малцинствата.

Списъкът на успехите е безкраен. Много начинания, обаче, доведоха и до разочарование и неудовлетвореност. Общностите днес трябва да планират и да изпълняват успешни програми. И те настина го правят.

Днес вълната на иновациите обхваща практически всяка сфера на обществените отношения: от предродилни грижи до професионално обучение, от образование на родителите до превенция на отпадането от училище, от достъпни жилища до изграждане на политика, ориентирана към общността. Тези местни движения не биха постигнали устрема, който имат, без мъчителните уроци на шестдесетте и експериментирането през седемдесетте и осемдесетте години на 20 век. Списъкът с проблеми, които измъчват градовете сега, за съжаление не посочва основния проблем: неспособността да се мисли или действа като общност. В търсене на решения на своите проблеми градът се оказва безнадеждно разпокъсан на части. Дори общинските служби понякога не контактуват едни с други. Корпорации, съюзи, лидери на общности, природозащитници и други имат противоречиви цели. И градът запада.

Групите, изправени пред конфликт, не са свикнали на разумен диалог. Те често не се познават или не се разбират,

не могат до общуват ефективно и имат радикално различни представи за реалността.

Тези бариери на общуването могат да се преодолеят. Ние можем да преминем отвъд конфронтацията като начин на взаимодействие. Хора от различни етноси и с различни интереси биха могли да се изслушват и разбират, могат да заобиколят стереотипите и да поведат цивилизован диалог с хората, седящи на масата срещу тях. Групи със силни различия помежду си могат да изоставят острата си позиция и да изразят откровено и ясно своите интереси.

Когато това се осъществи, различните страни в разговора откриват, че всъщност имат общи цели - никой не иска децата му да бъдат застрелвани на улицата, всички искат добри училища и т. н. Очевидно няма да постигнат съгласие по всички въпроси и ще е необходимо много търпение, добра воля и взаимно доверие, за да се достигне до споделени цели - онези, които всички групи желаят силно и могат до постигнат само ако си сътрудничат.

Нещо повече, при такъв вид общуване участниците откриват, че не само имат общи цели, но и споделени ценности - за тях е от голяма полза да могат да поговорят открито за тях.

Всяка общност в Америка, независимо дали е град или село, би извлякла полза, ако премине през процес на самооценка, която след това води до действие. Гражданите ще се запитат как ще изглежда общността им през 2015 година например. Тогава ще могат да идентифицират проблемите и реда, в който трябва да ги решат, за да създадат такава общност. Ние имаме достатъчно успешни примери на самооценка, за да можем да предложим подходящи стъпки за процеса.

Ако подобно движение обхване цялата страна, то би имало силен и стимулиращ ефект върху местните власти и би повишило гражданското съзнание навсякъде из страната. Във време, когато местната инициатива безспорно е много важна, то би подготвило едно ново поколение водачи, което да ни преведе през следващия век и следващото хилядолетие.

ОБНОВЛЕНИЕ НА ДУХА

Как може да се вдъхне у общностите ново чувство на целенасоченост, нова визия и нова решителност?

Едно движение, което ще събуди духа на общностите в САЩ, не следва да зависи само от лидери със силна притегателна сила, които да пробудят масите. Такова движение изисква водачите да са разпръснати на всички нива и във всички социални сфери. А също да има и голям брой граждани, които не смятат себе си за водачи, но в действителност споделят отговорностите на лидера. Усилията и отговорностите на местните хора са от решаващо значение.

Периодично в историята на САЩ, "хората там някъде", далеч от властта, но стъпили на земята, са показвали възможността си да задвижат нацията. И сега е настъпило такова време. Следващата наша държава ще бъде изкована сред американските общности.

Всички сектори на обществото би трябвало да са въвлечени в този процес - всички религиозни и етнически групи, професии, власти, неправителственият сектор, бизнесът, работниците, образованието и т. н., всеки би трябвало да помогне. И съответно, ползите също би трябвало да бъдат споделени. Никой не трябва да бъде забравен.

Независимо дали сте азиатски емигрант, който търси гражданство, човек от испански произход, който търси издигане в обществото, афроамериканец, който се бори за етническа справедливост, потомък на някогашните емигранти (включително и първите заселници, пристигнали с кораба "Мейфлауър"), или местен човек, чиито прадеди са пристигнали тук в прастари времена, от вас зависи. Нашата традиция залага на непрекъснато обновление чрез потоци от новодошли хора.

Ако трудните задачи, стоящи днес пред нас, трябва да бъдат изпълнени, това ще стане при изключително обновление на духа в отделните общности, силно ангажиране с общото благо, както и споделяне на чувство за жертво-

готовност. Ако не намерим тези неща у себе си, ни очаква социална дезинтеграция. Ние трябва да приемем задълженията си един към друг и към обществото, което пази нашата свобода. Ние трябва да направим свободата наша парола. Ние трябва да дефинираме патриотите като мъже и жени, които с справят с проблемите, разрешават конфликти и обновяват ценностите в своите общности.

Очевидно сме изправени пред проблемите на една много по-обхватна сцена - световната сцена. Но хората, които представляват своите държави навън, знаят, че социалната дезинтеграция вътре в страната подкопава възможността на човека да бъде лидер в международен план. Ако духът се колебае, ръката не може да е твърда.

Днешните предизвикателства са по-малки по мащаб от изпитанията по време на Втората световна война, но далеч по-опасни. Много по-лесно се реагира на външните врагове. Повечето цивилизации отмират поради вътрешни причини, обхванати от предателски настроения - загуба на вяра, корупция, подкопаване на контрол, и разпадане на споделените цели.

Вярвам, че отделните общности биха приветствали нов изблик на ангажираност. Старият дух е още жив - погребан може би, но очакващ повика за събуждане да ни изтръгне от нашата горчивина и вътрешни колебания.

В нас е заложена възможността да създаваме общности, които носят дълбоко вкоренени ценности, споделени цели, икономическа жизненост, самообновяване и освобождаване на възможностите на хората; общности, които са достигнали тайната на вътрешната цялост, които включват в себе си различията и помагат на другите също да ги приемат.

Нищо добро няма да породи днешният негативизъм на обикновените хора. Не вярвам дори, че отделните личности харесват себе си в този вид. Ние сме положително настроени хора. Винаги сме били такива. Омръзна ни да изпитваме омерзение. Нека да си възвърнем стила и духа, които най-добре ни подхождат.

Нека кажем на хората, че има надежда. Нека да им кажем, че има роля за всеки. Ние можем да спасим семейството и децата си. И знаем как. Ние може да изискаме и да получим отговорно управление. Можем да се противопоставим на злонамереното разделение, което разрушава положителните действия. Можем да създадем споделени ценности. Можем да освободим човешкия талант и енергия и да обновим нашите институции.

Сега е времето да се обърнем навътре към себе си и да потърсим скритите запаси от вяра и надежда. Нека да кажем на всеки, който пожелае да ни чуе:

"Подайте ръка - от загриженост към вашата общност, от обич към нашата любима страна, от дълбочината на вярата, която храните. Подайте ръка."

Като народ сме способни на свободен и удовлетворяващ живот. Но също така сме способни и на величие. Ние имаме огромни заложби от сила и дух - но трябва да запалим искрата, за да освободим този дух. Дошло е времето.

ЗА НАЦИОНАЛНАТА ГРАЖДАНСКА ЛИГА

Укрепване на гражданската демокрация чрез обновяване на демократичните институции

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО ЗА АМЕРИКА

Ние, американците сме убедени, че в новия и по-сложен век гражданите трябва да действат в партньорство помежду си и с властите, за да имаме по-голям контрол върху общото ни бъдеще. И въпреки това много хора са силно разочаровани, защото често откриват, че техните демократични институции не реагират на тази нужда. Те виждат политическите системи подкопани от властта, парите и личните интереси.

ВИЗИЯ НА НГЛ

Националната гражданска лига, най-старата организация в САЩ, която се застъпва за демокрация в общността, във своята визия обрисува държава, в която гражданите са активно въвлечени в процеса на местно самоуправление и работят в партньорство с публичния, частния и нестопанския сектор и в която гражданите създават активна гражданска култура, която отразява разнообразието от гласове в общността.

СТРАТЕГИИ НА НГЛ

НГЛ подпомага общностите, ангажирани с гражданско обновление, като укрепва капацитета им за решаване на проблеми в сътрудничество. Чрез Услуги за общността и Партньорство за решаване на проблеми в общността, НГЛ предоставя на гражданите техническа помощ, обучение и

инструменти за диагностициране, за да оценят гражданското здраве на своите общности. Техническата помощ включва стратегическо планиране, изграждане на визия, и фасилитиране на процесите. Предложените инструменти включват Граждански указател за измерване здравето на вашата общност, Инструмент за измерване на доброто сътрудничество в общността и Създаване на граждански капитал.

НГЛ обединява общностите, въвлечени в гражданско обновление, за да могат да се учат и да се подкрепят една друга. Алиансът за Национално обновление на НГЛ подкрепя повече от 300 национални и местни партньори, които осъществяват междусекторно сътрудничество. Интернет-страницата и изданията на НГЛ предоставят ресурси и изследвания, отразяващи най-последните иновации и тенденции. НГЛ работи с федерални и щатски агенции, както и с фондации, за да насърчи многостранни инициативи за укрепване на общностите.

НГЛ насърчава иновациите в развитие на общността и създаването на нова политика, като идентифицира най-добри практики и провежда приложни изследвания. Програмата за нова политика на НГЛ документира реформите, които се осъществяват на местно ниво и подпомагат местно развитие с информация и данни. НГЛ търси начини за преодоляване неудовлетвореността на гласоподавателя, пречките пред активността на избирателите и факторите, поради които хората не желаят да гласуват. НГЛ се застъпва за преразглеждане на цялата политическа система и обмисля сериозна цялостна реформа.

НГЛ подпомага щатските и местни власти да повишат своята ефективност, като създадат гъвкави партньорства с гражданите чрез обучение, техническа помощ, и значими публикации като “Образцовата харта на градовете”. С нея, както и с “Образцовата щатска харта”, а и с по-нови издания като “Граждански указател” и “Инструментариум за оценка на гражданския капитал” НГЛ помага на властите да работят по-добре с гражданите и другите сектори.

НГЛ отдава признание и приветства общности, които в сътрудничество се справят с предизвикателствата, обединяват различните гласове и постигат резултати. НГЛ вече 51 години ежегодно връчва награда за американски град, с което дава признание на 10 общности за тяхното междусекторно сътрудничество. В уеб-сайта на НГЛ са представени наградените, както и успешните практики на финалистите и номинираните.

За контакти:

National Headquarters
1445 Market Street, Suite 300
Denver, Colorado 80202
303-571-4343
Fax 303-571-4404
ncl@ncl.org

Washington, D.C. Office
1319 F Street N/W, Suite 204
Washington D.C. 20004
202-783-2961
Fax 202-347-2161
ncldc@ncl.org

ИЗГРАЖДАНЕ НА ВИЗИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ В ОБЩНОСТТА

Наръчник

I издание

София 2001

Издава

Фондация за реформа в местното самоуправление

в рамките на проект

Информационна мрежа на местните власти - LOGIN

Адрес за контакти

София 1504, ул. "Сан Стефано" 22 А

тел./факс: (02) 44 23 50, 943 44 22, 946 17 81

Печат

Агенция Дейта

тел.: (02) 920 00 57