



# ВЪЗСТАНОВЕТЕ ЗДРАВЕТО НА ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ



FPDL

Member of  
Partners for  
Democratic  
Change



LGI

OSI



**ПРАКТИЧЕСКО РЪКОВОДСТВО  
ЗА ЛЕЧЕНИЕ И ПРЕВЕНЦИЯ НА КОРУПЦИЯТА  
В ОРГАНИТЕ НА МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ  
И В ОБЩНОСТИТЕ**



## **ЧАСТ 2 ИНСТРУМЕНТИ ЗА ФАСИЛИТИРАНЕ НА ПРОЦЕСА**

Ана Василаче, Николетта Рата



# **ВЪЗСТАНОВЕТЕ ЗДРАВЕТО НА ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

**ПРАКТИЧЕСКО РЪКОВОДСТВО  
ЗА ЛЕЧЕНИЕ И ПРЕВЕНЦИЯ НА КОРУПЦИЯТА  
В ОРГАНИТЕ НА МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ  
И В ОБЩНОСТИТЕ**

**ЧАСТ 2**

**ИНСТРУМЕНТИ ЗА ФАСИЛИТИРАНЕ  
НА ПРОЦЕСА**

**Ана Василаче, Николета Рата**

© Програма на Обединените нации за човешките селища, 2006 и Фондация “Партньори за местно развитие”, 2006.

Програма на Обединените нации за човешките селища (UN-HABITAT)

ПК 30030, Найроби 00100, Кения

тел.: +254 20 7621 234

факс: +254 20 7624 266/7

е-поща: tcbb@unhabitat.org

е-поща: infohabitat@unhabitat.org

уеб-страница: www.unhabitat.org

Фондация “Партньори за местно развитие”, ФПМР

Букурещ, Румъния

ул. Пиата Амзей № 7-9, ск D, ет 6, ап 34, Сектор 1,

тел./факс: +40 21 313 56 64, +40 21 313 56 68 или +40 21 314 19 66

е-поща: fpdl@fpdl.ro

уеб-страница: www.fpd.ro

Това издание не е формално одобрявано от ООН.

Заглавието и представянето на материала в този наръчник не обвързва Секретариата на ООН по отношение правния статут на която и да е страна, територия, град или област, или техните власти, или по отношение определянето на техните граници, или по отношение на икономическата система или степен на развитие. Анализът, изводите и препоръките в този наръчник не е задължително да отразяват мнението на Програмата на Обединените нации за човешките селища (UN-HABITAT) или нейното управляващо тяло.

UN-HABITAT: HS AND ISBN NUMBERS

HS/863/06 VOLUME ONE (CONCEPTS AND STRATEGIES)

ISBN 92-1-131407-0 (SERIES)

ISBN 92-1-131851-3 (VOLUME ISBN NUMBER)

HS/864/06 VOLUME TWO (PROCESS FACILITATION TOOLS)

ISBN 92-1-131407-0 (SERIES)

ISBN 92-1-131852-1 (VOLUME ISBN NUMBER)

FPDL: ISBN NUMBERS

ISBN GENERAL FOR BOTH VOLUMES: 973-7750-22-5

ISBN VOL. 1: 973-7750-23-3 (CONCEPTS AND STRATEGIES BY FRED FISHER)

ISBN VOL. 2: 973.7750-24-1 (PROCESS FACILITATION TOOLS BY ANA VASILACHE AND NICOLE RATA)

Възстановете здравето на вашата организация

Практическо ръководство за лечение и превенция на местната власт и общност

ЧАСТ 2 - ИНСТРУМЕНТИ ЗА ФАСИЛИТИРАНЕ НА ПРОЦЕСА

Ана Василаче и Николе Рата

Художествено оформление: ФПМР, Букурещ, Румъния

Корица: Йона Рата

Превод: Диана Бебенова

Издава ФРМС, 2007

www.flgr.bg

ISBN 978-954-755-027-8

Този наръчник е преведен и издаден от Фондацията за реформа в местното самоуправление в рамките на регионалната програма “Да работим заедно”, Компонент “Малки грантове”, менажирана от Фондация “Партньори за местно развитие” (FPDL) и финансирана от Инициатива местно самоуправление на Институт Отворено общество (LGI/OSI).

## ПРЕДГОВОР ОТ UN-HABITAT

Корупцията има дълбоко корозионен ефект върху местните управи и качеството на живот в градовете. Когато се взимат решения, които обслужват по-скоро частни, отколкото обществени интереси, те подкопават способността на местната власт да спомага за социалното и икономическото развитие и да защитава околната среда. В резултат жителите на общината от различни социални групи, но най-вече нуждаещите се, страдат от последици, каквито са влошеното качество на живот и намалената способност за реализация.

UN-HABITAT като централна агенция за работа с местните власти в системата на ООН поощрява добрия управленски подход за справяне с корупцията. Доброто управление на градовете е основано на ефективното участие на общността в него. То трябва да е прозрачно и отговорно и да откликва на нуждите и приоритетите на мнозинството в общността. Липсата на гражданско участие означава, че нуждаещите се нямат глас при определяне на своите приоритети на развитие. Сложните и непозволяващи добра отчетност общински административни практики водят до увеличаване на апатията в общността, което пък, от своя страна, намалява приходите, а от там и разходите за социални програми и основни публични услуги. Безотговорното разпределение на ресурсите може да доведе до диспропорции в разходването за приоритети на по-задоволените, отколкото на нуждаещите се. Непрозрачните практики, свързани с разпореждане със земя общинска собственост, изтласкват бедните към перифериите на градовете и към рискови райони, лишавайки ги от безопасен достъп до основни публични блага.

Днес загрижеността за подобряване на стандартите на управление, прозрачност и отчетност става всеобща. В много държави на местно ниво граждански групи призовават местните управи към повече отчетност. Но промяната може да бъде иницирирана от самата организация. Като използва метафора от областта на медицината, настоящото “Практическо ръководство за лечение и превенция на корупцията в органите на местно самоуправление и в общностите” предлага ценни съвети как да стартираме подобен процес. То представя практически подход за повишаване капацитета на местните управи за възстановяване на здравето, за повишаване на местните приходи и подобряване качеството на предоставяне на публичните услуги, намаляване на бедността и социалното изключване и поддържане на високи етични стандарти и практики.

Наръчникът е резултат от усилията на Фондация “Партньори за местно развитие”, подкрепена от Програма Инициатива Местно самоуправление (ИМС) на Отворено общество и UN-HABITAT. Книгата е разработена след публикуването на “Инструменти за насърчаване на прозрачността в местното самоуправление” – съвместна разработка на UN-HABITAT и Прозрачност без граници, под егидата на Световната кампания за градско управление. Новият наръчник допълва поредицата от семинарни материали, разработени от нашия филиал за обучение и повишаване на капацитета.

Надявам се, че книгата ще допринесе за насърчаване на доброто местно управление и за реализирането на Целите на развитие на новото хилядолетие. С удоволствие очакваме вашите мнения как да подобрим Наръчника, включващ практически уроци и казуси.

**Ана К. Тибайжука**

Помощник-главен секретар и

Изпълнителен директор

Програма на Обединените нации

за човешките селища (UN-HABITAT)



## ПРЕДГОВОР ОТ FPDЛ

*Не се съмнявайте, че малка група от мислещи, отговорни граждани могат да променят света. Всъщност, това е единственият начин промяната да се случи.*

*Маргарет Мийд, американски антрополог*

Вдъхновените думи на Маргарет Мийд символизируют нашата надежда, че можем да променим света към по-добро, с нашата работа на румънска неправителствена организация, заедно с нашите съмишленици от LGI/OSI, UN-HABITAT и нашата мрежа от обучаващи организации и обучители от Централна и Източна Европа.

Как да реализираме промяната? Отговорът на FPDЛ, LGI/OSI и UN-HABITAT е регионалната програма “Да работим заедно”, международна инициатива, чрез която ние идентифицираме хората, които ще работят за промяната, обучителите и обучаващите организации и надграждаме капацитета им да могат да подкрепят доброто управление и демократичните ръководители в техните държави. Дейностите за подобряване на капацитета включват: Обучение на обучители, Ръководства за обучители и разпространение на методики, работа в мрежа, обмяна на опит и подкрепа за разработване на национални програми.

Наръчникът “Практическо ръководство за лечение и превенция на корупцията в органите на местно самоуправление и в общностите” продължава плодотворното сътрудничество между организациите LGI/OSI и UN-HABITAT за разработване и разпространение на нови учебни материали. А книгата “Корумпирани градове – практически наръчник за лечение и превенция на корупцията” от Робърт Клитгард, Роналд Маклийн-Абароа и Х. Линдзи Парис е вдъхновителят на настоящия материал.

Защо се фокусираме върху местните власти? От една страна, децентрализацията и възприемането на демократични процеси на самоуправление на местно ниво донесоха обещанието за по-добро управление. От друга страна, те умножиха възможностите за децентрализирана корупция. Когато местните управи пренебрегват необходимостта от прозрачност и отчетност, те предоставят нови изкушения за злоупотреба с публични услуги в името на лична изгода. В периода на преход към демокрация прилагането на нови политики чрез “болни” организации и нерешителното прилагане на законите повишава нивото на корумпираност. Съществува остра необходимост от настройка на системата, която подхранва корупционните схеми на местно ниво. От лидерите в местните управи се очаква да поемат инициативата да възстановят здравето на организациите.

Дали подобни очаквания са реалистични? Да! И все пак знаем, че няма да е лесно. Ясно е, че корупцията винаги е съществувала, може би още от самото начало на съществуване на човечеството и човешките организации. Също така сме наясно, че тя съществува във всички страни, но все пак тенденцията е корупцията да нанася по-голяма вреда в бедните страни, като с това носи допълнително предизвикателство за местните управи в тези страни. Корупцията подкопава действието на институциите, пречка е за върховенството на закона, възпира инвеститорите и води до несправедливо разпределение на богатството и властта. Знаем, че много антикорупционни кампании по света са се провалили или защото са имали изключително легалистки подход, основан главно на призови към морала, или са били провеждани без нужната отдаденост, или самите те са се корумпирали, като са се фокусирали върху арести сред политическата опозиция.

Нашата инициатива обаче е основана на голяма доза оптимизъм, защото знаем, че има и успешни кампании на ниво организации, градове, проекти, министерства или дори цели държави, от които можем да се учим. Ако Ла Пас, Ню Йорк, Хонг Конг или Стейт Колидж са успели да трансформират трудните корупционни положения в катализатори за административни реформи, защо и други градове или публични институции да не успеят?

Ние също така вярваме, че има местни лидери и мениджъри, които имат куража да нарекат с истинското име болестта на организацията си, да разпознаят симптомите, да ги диагностицират и да

направят необходимите промени, за да я лекуват. Наръчникът “Възстановете здравето на вашата организация” беше разработен точно за тези смели управници, за да им служи като източник на вдъхновение и практически съвети.

Този практически наръчник описва стратегическия подход към лечение и превенция на корупция и предоставя набор инструменти, които местните лидери могат да ползват при планиране и прилагане на своя план за действие.

Най-сетне освен, своята отдаденост и кураж да възстановят здравето на организациите си, те ще знаят как:

- Да идентифицират и лекуват приоритетно най-опасните и разрушаващите форми на корупция;
- Да изработят кратко-, средно- и дългосрочни цели на своята антикорупционна стратегия;
- Да променят системите, които водят до корупция, не само да уволняват корумпираните служители;
- Да работят съвместно със служителите и с останалите членове на общността за събиране и анализ на данни за корупционни практики и да предприемат действия за лечение;
- Да работят с външни консултанти или фасилитатори, които да им помагат в провеждане на антикорупционни интервенции.

Надяваме се, че тези, които имат властта да направят необходимите промени, за да възстановят здравето на организацията си, ще използват Практическият наръчник. Последният е резултат от много и усърдна работа и себеотдаване от страна на малка група мислещи отговорни граждани, имената на които бих искала да упомена и да им благодаря:

- Роналд Маклийн-Абароа, един от авторите на книгата “Корумпирани градове”, бивш кмет на Ла Пас, Боливия, основател на “Прозрачност без граници” и неин първи президент за Латинска Америка, за подкрепата му за нашата работа;
- Фред Фишър, нашият уважаван ментор и основен автор на този и много други ръководства, за неговия професионализъм, интересен и уникален стил и, не на последно място – за търпението му при работата с нас;
- Никол Рата, заместник директор на FPDF за сътрудничеството му при написване на частта “Инструменти” от този наръчник;
- На участниците в срещата на експертите за професионална редакция на първия вариант:
  - (1). Рафаел Тутс, ръководител на филиала за Обучение и изграждане на капацитет;
  - (2). Томас Судра, Каталин Палай, членове на Управителния съвет на ИМС;
  - (3). Адриан Йонеску, изпълнителен директор на ИМС;
  - (4). Виола Зентай и Ирина Файон, програмни управители на ИМС;
  - (5). Лиза Хамонд, ИРЕКС Молдова, ръководител на Програмата за гражданско участие;
  - (6). Виктор Джиосан, държавен секретар в Генералния секретариат на Правителството на Румъния;
  - (7). Арташес и Джургита Газариян, Училище за демокрация и администрация, Литва;
  - (8). Джули Хохкса, директор “Партньори” – Албания;
  - (9). Никол Рузвел, “Партньори за демократични промени”
  - (10). Гудрун Халгрумсдотир, Академия Рейкявик, за нейната подкрепа в организирането на срещата на експертите в Исландия, най-малко корумпираната държава в света;
  - (11). И не на последно място, Управителния съвет на LGI и UN-HABITAT за подкрепата им при написването и отпечатването на този наръчник.

**Ана Василаче,**

Изпълнителен директор, Фондация “Партньори за местно развитие” (FPDL), [www.fpd.ro](http://www.fpd.ro)

## СЪДЪРЖАНИЕ НА ВТОРА ЧАСТ

**Предговор на ООН – Хабитат ..... 5**

**Предговор на FPDL ..... 7**

**Увод ..... 11**

**Изграждане на Ръководна коалиция ..... 13**

Инструмент 1 – Защо искаме да излекуваме корупцията? ..... 14

Инструмент 2 – Колко сме силни? ..... 16

Инструмент 3 - Трябва ли да включваме останалите? ..... 19

Инструмент 4 - Коя е нашата пътеводна звезда? ..... 20

Инструмент 5 - Какво е нашето желано бъдеще? ..... 21

Инструмент 6 - С колко време и подкрепа разполагаме? ..... 23

Инструмент 7 - Кои са основните стъпки на процеса на интервенция? ..... 25

Инструмент 8 - Какви са нашите роли и отговорности? ..... 26

Инструмент 9 - Как работим в нашия екип? ..... 27

Инструмент 10 – Как планираме нашите срещи? ..... 28

Инструмент 11 - Необосновани извинения да не се занимаваме с корупцията ..... 29

Инструмент 12 - Антикорупционен IQ-тест ..... 30

Инструмент 13 - Комуникационни стратегии ..... 32

**Диагноза ..... 33**

Инструмент 14 - Кои са основните функции на нашата местна власт? ..... 34

Инструмент 15 – Анализ на функциите: коя е хранителната среда на вируса на корупцията? ..... 36

Инструмент 16 - Анализ на функциите: Количеството обществени средства ..... 38

Инструмент 17 - Анализ на функциите: Брой на гражданите, изпитали негативно влияние, и ниво на риска за тяхното здраве и сигурност ..... 39

Инструмент 18 - Анализ на функциите: Да идентифицираме функциите, които най-лесно можем да променим ..... 40

Инструмент 19 - Да идентифицираме ключовите области на интервенция ..... 42

Инструмент 20 – Друг метод за идентифициране на ключовите области на интервенция ..... 43

Инструмент 21 – Да разберем ключовите области на интервенция ..... 46

Инструмент 22 – Събиране на данни и дефиниране на проблеми ..... 47

Инструмент 23 – Дърво на проблемите: идентифициране на връзката “причина – ефект” ..... 50

## **Планиране на едействия и мобилизиране на ресурси ..... 53**

Инструмент 24 - Начин на действие и мобилизиране на ресурси ..... 54

Инструмент 25 – Друг подход за планиране на начина на действие ..... 55

Инструмент 26 – Подробен план за действие ..... 57

Инструмент 27 - Работа с ръководството за планиране на начина на действие ..... 59

## **Осъществяване на промяната ..... 61**

Инструмент 28 – Идентификация на заинтересованите: кой ще спечели и кой ще загуби? ..... 63

Инструмент 29 – Оценка и преодоляване на рисковете при осъществяване на начина на действие ..... 64

Инструмент 30 – Оценка на подкрепата за осъществяване на действията ..... 65

Инструмент 31 – План за реализация ..... 66

Инструмент 32 – Мониторинг на процеса на реализация ..... 67

Инструмент 33 – Оценка на напредъка и ре-дизайн ..... 68

## **Текуща превенция ..... 69**

Инструмент 34 – Изясняване на ролите в новата ситуация ..... 71

Инструмент 35 – Превенция на корупцията: Рамка за анализ на политиките ..... 72

Инструмент 36 – Устойчиви решения: Превенция на корупцията ..... 75

Инструмент 37 - Устойчиви решения: Ефективност и ефикасност ..... 76

Инструмент 38 - Устойчиви решения: Мотивиране на служителите ..... 77

Инструмент 39 – Връзка на качеството на работата и награждаването ..... 78

Втората част предлага практически инструменти за местни лидери, които имат волята и куража да инициират и да прилагат интервенция за лечение/превенция на корупцията в своите организации и за външни консултанти/фасилитатори, които са поканени от тези лидери да планират и да водят интервенцията с участието на гражданите.

Замислихме тези инструменти за фасилитиране на процеса, за да вдъхновим ползвателите и да им осигурим логическа рамка за мислене и действия.

Инструментите са подредени в клъстери, които следват планираните етапи на процеса, описани в Част първа – глава трета:

- **Изграждане на ръководна коалиция**
- **Поставяне на диагноза**
- **Планиране на действията и мобилизиране на ресурсите**
- **Реализиране на промяната**
- **Продължаваща превенция**

Искаме още веднъж да подчертаем, че процесът на планирана промяна в различните теории има различни етапи и дори имена, но за всички тях са общи три основни цели: да познаваме настоящето, да си представяме желаното бъдеще и да решим по кой път ще стигнем до него.

Ето още няколко полезни идеи за ползване на тези инструменти:

- Поредността на различните етапи и инструменти не бива да се следва строго. Предложеният процес не е линеарен. Вашите специфични нужди и различни обстоятелства могат да наложат да се придвижите напред/назад към етапите/инструментите, или да пропуснете някои от тях.

- Не ползвайте инструментите механично. Например, резултатите от ползване на упражнение може да не доведат веднага до решение, а по-скоро да имат принос към процеса на вземане на решение на коалицията.

- Етапите формират цикличен процес, и щом веднъж приключи даден цикъл, това следва да ви отведе към друг цикъл, който се базира на онова, което сте научили и постигнали

- Инструментите за фасилитиране на процеса за са замислени като допълнение към други технически инструменти и изследвания, като проучвания, преглед на финансови данни или специфични изследвания, които са необходими за информационна основа на работата на Ръководната коалиция при документирането и оценката на съществуващото положение или при оценката на въздействието на планираната промяна. В това отношение може да решите да ангажирате организации “тинк-танкове” или експертни групи за изпълнение на специфични задачи.

- Адаптирайте творчески предложените инструменти към вашата специфична ситуация.

За да ползват тези инструменти ефективно, онези, които поемат отговорността да планират и ръководят процес на интервенция с гражданско участие, трябва да имат: висока степен на ангажираност, както и да бъдат винаги на разположение през продължителен период от време, както и специфични знания и умения, свързани с фасилитиране на комуникацията, работа в група, планирана промяна и процесите на решаване на проблеми.

Съветваме ви да използвате и други наръчници на UN-HABITAT/FPDL за идеи. Разгледайте сайтовете [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org) и [www.fpd.ro](http://www.fpd.ro), за да научите повече за:

■ “Инструменти за подкрепа на прозрачността в местното управление” - изданието предлага 29 инструмента за оценка и мониторинг, достъп до информация и гражданско участие, подкрепа на етичните правила, професионализма и почтеността, и институционалната реформа.

■ Сериите за ръководителите на изборна длъжност на местно ниво – описват 12 компетенции на местния лидер, които благоприятстват за доброто управление.

■ Сериите “Изграждане на мостове” . демонстрират свързването на местните власти и гражданите в процес на съвместна работа.

■ Сериите за управление на местните финанси – с дълбоко познаване на системите за финансова отчетност.

■ Инструментариум за бюджетен процес с гражданско участие

■ Наръчниците “Как вземаме решения?”, “Как да планираме с участие на гражданите?”, “Какво е комуникация?”, “Как преговаряме?”, “Какво е конфликт?” – те предлагат полезни знания, които ще са ви необходими в трудния процес по лечение и превенция на корупцията.

■ Наръчник за организационно развитие, който предоставя общ поглед към различни аспекти на организациите, които ще ви помогнат да направите точна диагноза.

Всички тези наръчници предоставят практични инструменти, които допълват настоящия наръчник.

## ИЗГРАЖДАНЕ НА РЪКОВОДНА КОАЛИЦИЯ

## Инструмент 1 – Защо искаме да излекуваме корупцията?

### Цел

Този инструмент може да бъде ползван от членовете на Ръководната коалиция, както и от разширена група от ключови заинтересовани, за да споделят идеи и да изградят общо разбиране за това как искат да започнат лечебната интервенция срещу корупцията в тяхната местна власт и да идентифицират защо лечението на корупцията е важно и едновременно с това – спешно.

### Процесът

1. Използвайте номинална групова техника<sup>1</sup> да съберете отговорите на членовете на групата на въпроса: **Кои са основните ви притеснения по отношение корупцията във вашата местна власт?**

Дайте не всеки едно-две картончета (или повече в зависимост от това колко души са в групата) и ги помолете да запишат по една идея на всяко картонче.

2. След 5 минути ги поканете да представят идеите пред останалите, един по един, и прикрепете картончетата към стената. За да фасилитирате групирането на идеите, помолете членовете на групата да закачат своите идеи близо до някоя подобна.

3. След като приключат презентациите, заедно с участниците продължете да сортират идеите и помолете за коментара на участниците.

4. Обяснете, че е изключително важно да бъде постигнато общо разбиране за това защо те смятат, че е важно и в същото време – спешно – да има лечение и превенция на корупцията. Задайте следните въпроси:

**Какво ще се случи, ако никой не прави нищо?**

**Какви ще са ползите, ако постигнем успех в нашия опит за лечение и превенция на корупцията в местната власт?**

5. В зависимост от големината на групата, тази дискусия (отговорите на два въпроса) може да бъде обща (ако групата е малка, 5-7 души), или може да бъде проведена в малки групи (ако групата е по-голяма от 8 души).

6. Помолете членовете на групата да запишат отговорите си на флипчарт и да ги представят пред всички.

7. Обобщете основните причини на база на генерираните идеи и отново ги запитайте:

И така, защо искаме да излекуваме нашата местна власт от корупция?

8. Категоризирайте отговорите на флипчарт като Анекс 1. Запазете причините/идеите които са в категорията “спешни и важни”.

---

<sup>1</sup> Nominal Group Technique – разработена като организационна техника за планиране от Delbecq, Van de Ven и Gustafson през 1971 г., техниката е инструмент за постигане на консенсус за приоритизиране на теми. Както подсказва името, става дума за “номинална” група, тъй като степенуването по важност на темите се извършва индивидуално.

## Инструмент 1 – Защо искаме да излекуваме корупцията?

---

### Анекс 1: Важно и спешно

<p data-bbox="228 531 666 596">Важни, но не спешни</p>	<p data-bbox="848 531 1286 596">Важни и спешни</p>
<p data-bbox="228 953 666 1018">Неважни и неспешни</p>	<p data-bbox="848 953 1286 1018">Неважни, но спешни</p>

## Инструмент 2 – Колко сме силни?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция оценяват своите източници на власт, за да са сигурни че имат достатъчно информация, знания, взаимоотношения, за да могат да влияят и да ръководят успешно процесът на възстановяване здравето на местната власт.

### Процесът

1. Инициаторите/лидерите на процесите на промяна канят съмишленици и експерти, на които имат доверие, да станат членове на Ръководната коалиция.
2. По време на първата си среща членовете на Ръководната коалиция трябва да оценят силните си страни – видовете власт, с която разполагат предвид предизвикателството с което се захващат.
3. Всеки член получава разпечатка с дефиниции на видовете власт. Вижте приложения Анекс.
4. Всеки член на групата оценява, на база на своите знания и възприятия, видовете власт, които упражняват останалите членове на групата.
5. Всеки член маркира с точка върху флипчарт съответното квадратче с името на съответния човек и вида власт. Предлагаме да подготвите флипчарта както е показано в прикрепления Анекс 2.
6. След като всички маркират своите възприятия, всеки следва да коментира дали е съгласен/съгласна с възприятията на останалите членове на групата, дали някои видове власт липсват, макар даденият човек да мисли, че ги притежава.
7. Членовете на Ръководната коалиция дискутират резултатите от оценката. Някои от темите, които следва да се дискутират, са:
  - С каква власт разполагат, коя присъства най-силно, коя – най-слабо.
  - Кои видове власт липсват и са необходими и кой още може да бъде идентифициран и поканен да стане член на Ръководната коалиция.

## Инструмент 2 – Колко сме силни?

### Анекс 1: Материал с дефиниции на видове власт

Адаптиран по "Съветникът като брокер на власт" от Фред Фишър и Дейвид Тийсу - издание на UN HABITAT, серии за лидерство и управление.

■ **Наградна власт** - основава се на възприятието на останалите, че личността, която я притежава, може да осигурява награди като повишение, облаги, признание, достъп до материални, информационни и други видове ресурси, важни за тях. Тази власт в публичните институции се базира главно на правни правила и наредби.

■ **Принудителна власт** - маркира възприятието на останалите, че човекът, който я притежава, има възможност да наказва – да причинява болка, да порицава, да понижава, да отнема привилегии. Тази власт в публичните институции се базира главно на правни правила и наредби.

■ **Легитимна власт** – основава се на официалната длъжност на личността в общността и организацията. Длъжността дава на личността право и авторитет да упражнява властта и да влияе върху останалите.

■ **Лична власт** – идва от възприятието на останалите че личността, която я притежава, е харизматична, притежава лични отличителни черти, които пораждат в отговор уважение, подчинение, възхищение, съчувствие и лоялност.

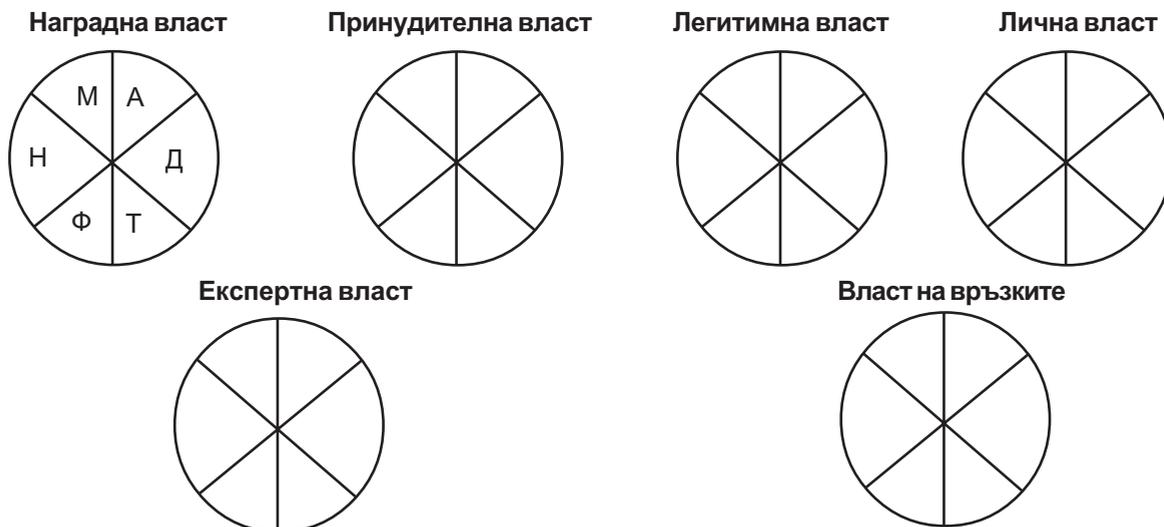
■ **Експертна власт** - основава се на възприятието на останалите че личността, която я притежава, притежава специални експертни знания, умения, и има достъп до професионална информация.

■ **Власт на връзките** - основава се на възприятието на останалите, че личността, която я притежава, има връзки с влиятелни или важни хора и има достъп до информация.

## Инструмент 2 – Колко сме силни?

### Анекс 2: Флипчарт за оценка на властта на членовете на Ръководната коалиция

В примера Ръководната коалиция е 6-членна: Никол - Н, Мария - М, Ана - А, Джон – Д, Томас - Т, и Фред - Ф.



## Инструмент 3 – Трябва ли да включваме останалите?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция ще изградят общо разбиране по основните принципи на процеса на промяна и преимуществата от придържането към тях:

- Включете в процеса колкото се може повече хора вътре в организацията;
  - Включете общността (частния сектор, гражданите) в усилието за промяна;
  - Не предприемайте наказателни действия към болшинството от служителите преди да им дадете шанс да се включат в процеса на промяна; и
- Съсредоточете се върху промяна на системата, а не върху индивидуалните ценности/манталитет

### Процесът

1. Раздайте въпросника (вж. Анекс 1) и обяснете как трябва да се попълни.
2. Подгответе флипчарт (вж. по-долу) и поканете участниците да илюстрират с точки своите отговори.

Номер на становището	1 напълно не съм съгласен	2 не съм съгласен	3 нищо едно от посочените	4 съгласен съм	5 напълно съм съгласен
1					
2					
3					
4					
5					

3. За всяко становище поканете онези, чиито оценки са в крайните позиции на скалата, да дискутират с всички и да представят аргументи за отговорите си. Позволете на участниците на коментират и да запишат всички "за" и "против" всяко становище, както те се набележат в дискусиите.

4. В заключение дискутирайте защо консултациите и включването на останалите са съществени за успеха на промените в организацията.

## Инструмент 3 – Трябва ли да включваме останалите?

### Анекс 1 - Въпросник

Моля, оградете номера, който най-добре описва вашето мнение за всяко становище в таблицата по-долу както следва:

- 1 = Напълно не съм съгласен
- 2 = Не съм съгласен
- 3 = Нито едно от посочените
- 4 = Съгласен съм
- 5 = Напълно съм съгласен

Ако групата е твърде малка, можете да организирате диалог – първо по двойки, а после между всички, основан на становищата във въпросника, дайте възможност на хората да аргументират всяко мнение.

Твърдение	напълно не съм съгласен	не съм съгласен	нито едно от посочените	съгласен съм	напълно съм съгласен
1. Трябва да започнем процеса на лечение с уволнение/наказване на всички служители, които смятаме, че са били замесени в корупционни практики	1	2	3	4	5
2. Трябва да започнем процеса на лечение с уволнение/наказване само на "големите риби" и като дадем възможност на служителите да бъдат включени в диагностичния процес на корупцията.	1	2	3	4	5
3. Трябва да опазим информацията за резултатите от диагностиката вътре в организацията.	1	2	3	4	5
4. Решенията какво да променим и как да го променим в организацията трябва да е отговорност само на ръководния екип.	1	2	3	4	5
5. Трябва да включим служителите в решенията какво и как да променим в организацията.	1	2	3	4	5
6. Трябва да се консултираме и да включим граждани, частния или гражданския сектор и други публични институции в търсенето на решения.	1	2	3	4	5
7. Трябва да се съсредоточим върху решения, които да променят индивидуалното поведение на служителите.	1	2	3	4	5
8. Трябва да се съсредоточим върху решения, които да променят системата, в която работят служителите.	1	2	3	4	5

## Инструмент 4 – Коя е нашата пътеводна звезда?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция постигат съгласие за обща цел, визия, която ще бъде пътеводна звезда на процеса на промяна на местната власт за лечение и превенция на корупция. В края на това упражнение членовете на Ръководната коалиция ще имат формулирана визия, която лесно може да бъде разбрана и предадена и може да предизвика интереса и вниманието на аудиторията.

Този инструмент може да бъде използван също така и при разширена група от служители на ръководна длъжност в местната власт.

### Процесът

Визията, която членовете на Ръководната коалиция ще изработят и намерят общо виждане, ще съдържа:

- **Основните ценности и задачи** на тяхната здраво местно управление; и
- **Ярка картина** на здравата им местна власт, която процесът на лечение ще се стреми да постигне (какво ще представлява успехът).

Визията ще ръководи оздравителния процес, така че предписаното лечение няма да се превърна в поредица смущаващи и несъвместими лекарства. Визията ще осигури лепилото, което ще свързва в началото на процеса членовете на Ръководната коалиция, а с развитието на процеса – цялата организация.

За да се артикулира визията, членовете на Ръководната коалиция дискутират и постигат общо съгласие по отговорите на следните въпроси:

#### Артикулиране на основните ценности:

- Какви основни ценности донася всеки от вас на работното място? (ценности така съществени, че не очаквате награди за това, че се придържате към тях)
- Какви основни ценности бихте изградили в здрава местна власт?

#### Артикулиране на основната задача

“Основната задача” е най-важната причина за съществуването на местната власт; основната задача трябва да кара хората да се гордеят за това, че работят в местната власт, защото вършат изпълнена със смисъл работа (работа с конкретно, позитивно влияние върху другите).

- Какво ще се случи в нашата общност, ако нашата местна власт престане да съществува?
- Какво ще се случи в нашата общност, ако нашата местна власт не се излекува от корупционната си болест? Защо е важно местната ни власт да е здрава?

#### Артикулиране на желаното бъдеще

Желаното бъдеще се състои от постигането на амбициозна цел, предизвикателна като възкачване на висока планина. Желаното бъдеще следва да е толкова вълнуващо, че да бъдат хората в организацията мотивирани, дори ако се сменят ръководителите ѝ. Желаното бъдеще следва да е дръзко, амбициозно и съзидателно.

Изразете представата си за желаното бъдеще с думи, които описват образ, който хората носят в главите си. Чувства като страст и вълнение са съществена част от живото описание.

Представете си, че сте в бъдещето след 5 (или 10) години.

- Какво искате да виждате?
- Как трябва да изглежда нашата здрава организация?
- Какво е постигнала нашата местна власт?

Съберете всички идеи и артикулирайте вашата визия на Здрава местна власт. Ако го направите задълбочено, това ще стане ваша пътеводна звезда поне за следващите 10 години!

В зависимост от броя на членовете на Ръководната коалиция, съгласието по отговорите може да бъде постигнато чрез:

- Структурирани дискусии и регистрация на основните идеи/ключови думи на флипчарт
- Запис на отговорите на картончета и подреждането им по сходност;
- По-малка група от 2-3 души артикулира визията и я представя на цялата група като начална точка за дискусии и постигане на съгласие.

## Инструмент 5 – Какво е нашето желано бъдеще?

### Цел

Този инструмент следва да се прилага при 1-2-дневна работна среща със следните цели:

- Да изгради общо разбиране за съществуващото състояние на здравето на местната власт;
- Да дефинира събития/фактори, които могат да повлияят върху здравословното състояние на местната власт в бъдеще;
- Да изгради общо разбиране за желаното бъдеще;
- Да увеличи личния ангажимент към процеса на всеки един.

### Процесът

Могат да бъдат поканени до 50-60 души, представители на всички функционални звена и нива на местната власт. Могат да бъдат поканени представители на НПО, клиенти и доставчици, на професионални сдружения, които се интересуват или са повлияни от здравословното състояние на местната власт.

Профилът на групата и конкретните поканени, както и фокусът и дизайнът на работната среща следва да бъдат дискутирани и решение от членовете на Ръководната коалиция.

Работната среща има 4 сегмента, всеки от които продължава половин ден. Участниците се разпределят по работни маси от 5-8 души, предоставена им е хартия за флипчарт, маркер и лепенка. В зависимост от поставените задачи групирането може да варира по време на работната среща – може да става и по собствен избор на участниците).

### 1. Фокусиране върху миналото

**А.** Всеки участник е помолен да маркира сам за себе си важни събития/фактори, които могат да си припомнят и които са оказали влияние върху здравословното състояние на организацията и са имали влияние поне на три нива: индивидуално, организационно (местна власт) и общностно.

**Б.** Регистрирайте всички събития/фактори пленарно и дефинирайте списък от най-важните и значителни от тях.

**В.** Всяка отделна група е помолена да анализира влиянието на тези събития – всяка група за едно от нивата: индивидуално, организационно (местна власт) и общностно ниво, и да дефинираме добрите и лошите тенденции, посоката на движение, и да извлекат закономерности и значения.

**Г.** Всяка маса е помолена да представи пленарно резултатите и фасилитаторът си води бележки.

**Д.** Добрите и лошите тенденции, както и посоките на движение на всяка тенденция се дискутират и интерпретират пленарно.

### 2. Фокусиране върху настоящето

Този компонент включва дейности, които се фокусират върху фактори от съвременното – външни и вътрешни, които формират бъдещото здраве на местната власт.

**А.** Анализ и определяне на основните външни фактори

- Участниците са помолени в групи да разработят списък на най-важните събития, които, според тях, въздействат върху бъдещото здраве на местната власт.
- Всяка група избира приоритети от списък.

## Б. Анализ и определяне на основните вътрешни фактори

- Участниците са помолени да генерират списък от “успехи” и “провали”, имащи отношение към сегашното състояние на здравето на местната власт;
- Участниците гласуват за най-големите успехи и най-лошите провали;
- Резултатите от работата на групите се демонстрират и дискутират пленарно. Членовете на Ръководната коалиция представят и фасилитатора отбелязва основните изказвания и ги обобщава на флипчарт.

## 3. Фокусиране върху бъдещето

Този компонент разработва желаното бъдеще, на основата на идентифицирани фактори, които могат да определят това бъдеще.

■ Формират се нови групи и се поставя задачата да си представят най-желаното, постижимо бъдеще след пет години, с местна власт в добро здравословно състояние, с установени адекватни системи за борба с корупцията. Желаното бъдеще следва да включва описание на въздействието на здравата местна власт върху отделния човек и общността

■ Всички групи представят резултатите си пленарно се извършва обобщение на идеите, за да се илюстрира желаното бъдеще на здравата местна власт и нейното въздействие върху отделния човек и общността като цяло.

Налично време	Тип заобикаляща среда	
	Среда, подкрепяща промяната	Среда, неподкрепяща промяната
Времето не е решаващ фактор за вземане на решения	Основавайте решенията на <b>сътрудничество и гражданско участие</b>	Основавайте решенията на <b>стратегически съюзи</b>
Времето е решаващ фактор за вземане на решения	Основавайте решенията на <b>стратегически консултации</b>	Основавайте решенията на <b>легитимна власт и авторитет</b>

## Инструмент 6 – С колко време и подкрепа разполагаме?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция разсъждават върху това с колко време и подкрепа разполагат вътре в и вън от организацията, за да идентифицират уместния подход за начало на процеса на лечение.

### Процесът

Инструментът може да бъде ползван от членовете на Ръководната коалиция в началото, за да решат генералния подход за начало на процеса на лечение, но също така на по-късен етап, при решаване на развитието на действията за лечение на специфични дейности/функции на местната власт.

Не забравяйте непредвидените обстоятелства:

### Стратегия на сътрудничество и гражданско участие

Ако времето не е решаващ фактор за вземане на решения, свързани с корупцията, и вашата среда, в която вземате решенията, е подкрепяща, вие вероятно ще трябва да си сътрудничите с колкото е възможно повече ключови заинтересовани. С други думи, изградете солидна основа с подкрепата на организацията и общността.

### Стратегия на стратегическите съюзи

Ако нямате подкрепяща среда за лечение и превенция на корупционните условия, и ако нямате време, вероятно най-добре е да основете своите решения на онези стратегически съюзи, които могат да ви помогнат да приложите решенията, които планирате да вземете.

### Стратегия на стратегическите консултации

Ако времето е решаващ фактор за вземане на решения, т.е. чакането само ще увеличи разпространението на организационния рак, отглеждан от корупцията, и имате подкрепяща среда, ще е много важно да се консултирате с няколко стратегически заинтересовани страни, преди да вземете решенията. В духа на нашата медицинска аналогия във връзка с корупцията в местните власти, вероятно ще е най-добре да не се ангажирате с операция на сърцето без подкрепящ екип. Второ, ако пациентът умре, няма да ви оставят да уреждате погребението, а направо ще ви изгонят от града.

### Стратегия на легитимната власт и авторитет

Има моменти, когато нямате много време за вземане на решения, не знаете дали можете да разчитате на подкрепяща среда, а вярвате, че решенията трябва да бъдат взети. В подобни ситуации основавайте решенията на легитимната власт и авторитет, които са неотменна част от вашия пост, политическа или професионална длъжност.

След разбиране на четирите типа планирани стратегии за промяна, членовете на Ръководната коалиция ще анализират собствената си ситуация, ползвайки рамката за анализ, представена в Анекс 1.

## Инструмент 6 – С колко време и подкрепа разполагаме?

### Анекс 1: Решение за най-уместните подходи/стратегии за начало на процеса на лечение на корупцията в нашата местна власт

Маркирайте от 1 до 5 следните твърдения, първо индивидуално, после върху флипчарт с точки индивидуалните отговори и дискутирайте резултатите по групи.

Въз основа на колективните ви възприятия за времето, с което разполагате за необходимите промени за промяна на корупционната среда във вашата местна власт (доколко са спешни и доколко са важни проблемите), както и подкрепата, която вече сте получили или която можете да спечелите за вашата интервенция, се споразумейте за най-подходящата стратегия.

1 = Напълно не съм съгласен

2 = Не съм съгласен

3 = Не съм решил

4 = Съгласен съм

5 = Напълно съм съгласен

Забележка: ако членовете на Ръководната коалиция нямат достатъчно информация, за да отговорят на тези въпроси, следва да отложите това упражнение, докато те бъдат в състояние да вземат информирани решения.

За да възстановим здравето на местната власт	1	2	3	4	5
Имаме подкрепата на ключови заинтересовани вътре в организацията, за да направим необходимите промени					
- Членове на общинския съвет					
- Висши ръководители					
- Ръководители среден ешелон					
- Служители					
Имаме подкрепата на ключови заинтересовани извън организацията, за да направим необходимите промени					
- Граждани					
- Частен сектор					
- НПО сектор					
- Медии					
- Други (моля уточнете)					
- Други (моля уточнете)					
Нашата местна власт не се намира в риск, така че имаме необходимото време, за да планираме и реализираме планираните промени.					
Здравето на нашата местна власт е в критично състояние, така че спешно трябва да предприемем необходимите промени.					

## Инструмент 7 – Кои са основните стъпки на процеса на интервенция?

### Цел

Да подкрепи консенсуса на членовете на Ръководната коалиция за стъпките на процеса на интервенция в тяхната местна власт.

Този инструмент може да бъде използван с разширена група ключови заинтересовани за задълбочаване на тяхното разбиране на стъпките на предстоящия процес на промяна.

### Процесът

Нека стане ясно на членовете на Ръководната коалиция, че тяхната най-важна роля включва: идентифициране на болните области на организацията (където се плоди корупция), събиране на информация, за да бъдат намерени реалните проблеми, които трябва да бъдат решени, и техните решения. За да направят това, членовете трябва да следват логическа линия със специфични стъпки:

1. Подгответе 10 картончета с имената на следните стъпки:

- Формирайте и изградете екипа на Ръководната коалиция
- Диагноза: определете основната/ите област/и на интервенция
- Дълбочинна диагноза: идентифицирайте и анализирайте проблемите на областта за основна интервенция
- Потвърдете резултатите на диагнозата чрез включване на останалите заинтересовани
- Вземете решение относно краткосрочното лечение: спешна хирургическа намеса
- Вземете решение относно средно- и дългосрочното лечение: развитие на действията и мобилизиране на ресурси за прилагане на лечението
- Тествайте лечението (и го преформулирайте съобразно нуждите)
- Приложете лечението
- Контролирайте и оценете процеса на лечение
- Стабилизирайте здравето и планирайте превантивни дейности

Ако групата е по-голяма от 5 души, ще имате нужда от повече от 1 набор картончета, така че повече групи да могат да работят по задачата паралелно.

2. Добавете 3-4 празни картончета, за допълнителни стъпки, които да бъдат попълнени от членовете на групата.

3. Помолете членовете на групата да работят по екипи – да дискутират и съгласуват предложените стъпки в логичен ред. Обяснете, че могат да пишат върху празните картончета със стъпки, които те смятат за полезни.

4. Фасилитирайте представянията и дискусиите на групите.

5. Направете 10-минутна презентация:

- Защо процесът не е линеарен и винаги има отклонения “назад-напред” или пропуснати стъпки.
- Защо членовете на Ръководната коалиция са отговорни да решат кои са най-подходящите стъпки на процеса, отговарящи на специфичната ситуация.

6. Обърнете се към членовете на Ръководната коалиция да вземат решение за основните стъпки, последователността и приблизителното разположение във времето на процеса на лечение/интервенция в тяхната местна власт.

## Инструмент 8 – Какви са нашите роли и отговорности?

### Цел

Този инструмент може да се ползва от членовете на Ръководната коалиция за дефиниране на техните роли в координирането и подкрепата на процеса на интервенция/лечение.

### Процесът

Това е първата стъпка за изясняване на ролите и отговорностите между членовете на Ръководната коалиция. С развитие на процеса на промяна ще е необходимо по-нататъшно изясняване на специфичните задачи, но това ще може да бъде направено само когато членовете на Ръководната коалиция имат повече информация за стъпките на процеса на интервенция.

На този етап процесът на определянето на ролите и отговорностите се основава на:

- идентифицираните източници на власт на всеки член
- личния интерес, възможност и ангажираност на всеки член
- общото разбиране на всички членове по отношение на стъпките на процеса на интервенция
- общата визия за здрава местна власт като пътеводна звезда на техните усилия

1. Нека членовете на Ръководната коалиция дефинират най-подходящите роли, които те смятат за реалистично да изиграят по време на всяка основна стъпка от планирания процес на промяна, като ролите трябва да се основават на техните източници на власт, възможност и ангажираност.

2. Дискутирайте пленарно предложенията, за да интегрирате идеите и желанията на всеки, като избягвате припокриващи се роли и идентифицирате липсващите роли.

Направете преглед и обобщете окончателното решение с членовете на Ръководната коалиция.

## Инструмент 9 – Как работим в нашия екип?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция приемат с консенсус някои правила за съвместната си работа, които да я направят по-ефективна.

### Процесът

1. Попитайте членовете на Ръководната коалиция какви правила предлагат, така че тяхната работа да е ефективна и ефикасна. Обяснете, че когато екип работи по решаване на проблеми, винаги изплува “многоглавият синдром”: не всеки вижда проблемите еднакво или пък иска да ги решава по един и същ начин. Хората имат различен опит и ценности, професии и интереси. Те виждат реалността от различни перспективи. За да се преодолее този синдром и да се работи ефективно, хората трябва да споделят различните си виждания и да се слушат внимателно един друг. Необходимо е да следват еднакви правила на поведение, за да работят заедно по оптимален начин.

2. Всеки може да предложи правило, да се убеди дали останалите са съгласни и след това то се записва на флипчарта като общоприето правило за работа.

3. Уверете се, че следните правила присъстват или ги предложете, ако не са били идентифицирани от членовете на групата:

- Бъдете активни – участвайте и се ангажирайте
- Фокусирайте се върху дискусиите по главната тема
- Отделете време и енергия, за да изпълните отговорностите си
- Бъдете отворени към нова информация и идеи
- Бъдете търпеливи един към друг и към процеса
- Слушайте – за да покажете уважение и да избегнете недоразуменията
- Подгответе “домашните си” и следвайте ангажиментите си

4. В заключение предложете идеята, че “съсредоточаването, включването и ангажимента” на членовете на екипа са решаващи елементи на успешната интервенция. Когато тези три елемента присъстват, те създават синергия, които означава, че силата и енергията на екипа са по-големи от сумата на отделните части.

**Съсредоточаване** означава да си на линия и всички членове да присъстват физически и психически стопроцентово. То прави групата силна.

**Включването** означава, че членовете на екипа участват и градят чувство за собственост, генерират информация, идеи, решения, енергия.

**Ангажиментът** е резултат от съсредоточаването и включването и превръща групата в екип.

## Инструмент 10 – Как планираме нашите срещи?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция се запознават с важноста да подготвят срещите си внимателно, както и да ги провеждат с разширено участие на заинтересовани групи по време на процеса на интервенция.

### Процесът

1. Съставете по метода на структурираната дискусия (мозъчна атака) ключовите аспекти, които трябва да се вземат предвид при подготовка на среща.

2. Уверете се, че следните ключови идеи не липсват:

- Ясна ли е целта на срещата? Как се уверявате в това?

- Ясен ли е процесът (дневният ред) на срещата?

- Определеното за срещата време реалистично ли е? (Може ли целта на срещата да бъде постигната за предложеното време?)

- Нужните хора ли са поканени на срещата? Ако трябва да се вземе решение, онези, които могат да вземат решението, ще присъстват ли на срещата? Трябва ли да бъде добавено или махнато нечие име от списъка на участниците?

- Ще присъства ли на срещата човек, който не се интересува от темата?

- Нужен ли ни е експерт? Ако да, той/тя поканен/а ли е?

- Има ли нужда от предварителен материал? Ако да, ще бъде ли подготвен и предоставен навреме?

- Трябва ли дадени хора да донесат специална информация, например отчети?

- Кое може да попречи на ефективността на срещата? (други теми, скрит дневен ред)

3. Обяснете, че внимателната подготовка означава да имате списък за проверка и да включите ключовите участници предварително.

## Инструмент 11 – Необосновани извинения да не се занимаваме с корупцията

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция трябва да използват този инструмент за изграждане на своя капацитет да мотивират хората да подкрепят и да се присъединят към процеса на лечение чрез разкриване на необосноваността на извиненията, най-често използвани като претекст да не се занимаваме с корупцията.

### Процесът

1. Задайте въпроса:

**Кои са основните извинения, които хората използват, за да оправдаят липсата на инициатива и ангажимент, когато става дума за противопоставяне на корупцията?**

2. Направете списък на най-често ползваните извинения, допълнете го с идеи от Част първа, и след това помолете членовете на Ръководната коалиция да подготвят 3-5-минутни презентации в отговор на въпроса “кое прави всяко от извиненията необосновано?”

В зависимост от големината на групата има няколко възможности за изпълняване на тази задача:

- работа в групи за подготовка и представяне на презентациите, като всяка група работи по всички извинения

- работа в групи или индивидуално за подготовка на презентация за обяснение на необосноваността на 1-3 извинения.

3. Преди представянето на презентациите обяснете:

- Защо е важно да сме готови да даваме убедителни аргументи и да убеждаваме различни заинтересовани, вътре в и извън организацията, че тези извинения не са обосновани.

- Какви са ефективните принципи за убеждаване: слушайте активно преди да аргументирате собствените си идеи, за да разберете гледната точка на отсрещната страна; покажете вашето разбиране на другата гледна точка; говорете със спокоен тон на гласа и имайте спокойно поведение; ползвайте обективни данни/информация от уважавани източници; представете аргументите си; поискайте обратна връзка (участниците да я попълнят въпросник).

След презентациите нека членовете на групата идентифицират извиненията, които според тях ще се срещат най-често по време на процеса на лечение – вътре в и извън местната власт.

## Инструмент 12 – Антикорупционен IQ-тест

### Цел

Този инструмент следва да се използва от Ръководната коалиция при среща с разширен състав служители и/или заинтересовани страни, за да създаде разбиране за най-често ползваните извинения защо да не се занимаваме с корупцията и да изгради капацитета си да мотивира хората за подкрепа и присъединяване към процеса на лечение чрез показване на необосноваността на тези извинения.

### Процесът

1. Дайте на всеки участник Неформалния антикорупционен IQ-Test (Анекс 1) и го помолете да го попълни.

2. Тестът следва да е написан на флипчарт и с точки всеки участник отбелязва отговора си за всяко твърдение.

3. Дискутирайте най-често ползваните извинения да оправдаване на това, че нищо не се прави срещу корупцията във вашата организация и общност. Намерете аргументи, с които да докажете необосноваността им. Можете да използвате идеи от “Седем необосновани извинения за не се противопоставяме на корупцията”, включени в книгата “Корумпирани градове – практически наръчник за лечение и превенция на корупцията” от Робърт Клитгард, Роналд Маклийн-Абароа и Х. Линдзи Парис.

## Инструмент 12 – Антикорупционен IQ-тест

### Анекс 1: Неформален антикорупционен IQ-Test

За всяко от следните твърдения има 4 възможни отговора – съгласни ли сте с твърдението или не, и до каква степен. Отговорете честно! (Отказът от отговор не е решение!) Не забравяйте, че само вие и моливът ще знаете резултата от самооценката.

Критерии/Точки:

- 1 = Напълно не съм съгласен
- 2 = Не съм съгласен
- 3 = Съгласен съм
- 4 = Напълно съм съгласен

Когато става дума за действия в сферата на корупцията в общинската управа или общността, аз смятам, че:	1	2	3	4
1. Корупцията е навсякъде, съществува във всички страни, дори и в най-развитите. Така че нашата местна управа не може нищо да направи срещу тази епидемия!				
2. Корупцията като грях е част от човешката природа; тя е съществувала винаги. Нищо не може да се направи срещу нея!				
3. Корупцията е културно определена и е неясно формулирана: това, което се възприема като корупция в нашата култура, може да не се възприема по този начин в други култури. Дори в една и съща култура е толкова трудно да се разграничи подаръкът от подкупа!				
4. В нашата общинска управа и общност можем да се освободим от корупцията само чрез обхватна социална промяна, основана на сериозна смяна на отношението и ценностите на хората. Това усилие надвишава нашите възможности, компетенции и ресурси.				
5. Корупцията не нанася вреда. Това е само “смазката” за нашата икономическа и политическа система, която им помага да функционират по-гладко, просто така се прави бизнес.				
6. Местните управи не могат да направят нищо, когато корупцията е систематична и хората на върха са корумпирани.				
7. Тревогата за корупцията в нашата местна власт е загуба на време, особено като се има пред вид всичко останало, което трябва да направим. Така или иначе свободният пазар и демократичната система ще доведат до постепенното изчезване на корупцията!				
8. В нашата местна власт и общност не съществува корупция, поне не до степен, в която трябва да се притесняваме за нея.				
9. Цената на премахването и превенцията на корупцията в нашата местна власт далеч ще надхвърли ползите.				
10. Всяко усилие да премахнем и се предпазим от корупцията в нашата местна власт ще нарани много невинни хора, затова е по-добре да я игнорираме.				
<b>Сумирайте общите си точки:</b>				

## Инструмент 13 – Комуникационни стратегии

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция изработват план как да съобщят своето намерение за начало на процес на основна промяна в местната власт за лечение и превенция на корупцията.

### Процесът

1. Предупредете групата за опасностите от лошата комуникация. Обяснете, че някои от грешките, които трябва да се избягват при стартирането на процес на промяна в организацията, включват:

- несъздаване на достатъчно силно чувство за спешност за болестта, която трябва да бъде лекувана; както и

- липса на или недостатъчна комуникация по време на целия процес на интервенция, дължащи се на липса на комуникационна стратегия.

2. Опишете качествата на доброто послание, независимо от това какъв комуникационен канал ще се ползва:

- просто и кратко

- логично, заслужаващо доверие и пълно (цялата важна информация е включена по логичен начин)

- езикът на посланието е адаптиран към реципиента (по отношение на интереси, ниво на информираност/знания и култура)

3. Представете три канала за комуникация: визуален, гласов и вербален и обяснете, че тяхното влияние е в този ред – първо визуално, второ – тоновете и музиката на гласа, трето – съдържанието, изразено с думи.

4. Обърнете се към членовете на групата да изработят първата си комуникационна стратегия, като отговорят на следните въпроси:

- Кой трябва да бъде информиран за нашето решение да започнем процес за лечение на корупцията в нашата местна власт?

- Защо трябва да информираме тези целеви групи и каква информация трябва да предоставим, за да постигнем нашата цел?

- Доколко трябва да навлизаме в детайли?

- Как трябва да представим информацията?

- Кога трябва да представим информацията?

- Какви реакции/притеснения ще предизвика нашата информация сред целевите групи?

5. Проверете дали посланието, анонсиращо промяната, съдържа следната информация:

- Кое е пътеводната звезда?

- Каква е предлаганата промяна, която ще придвижи местната власт към пътеводната звезда – визията?

- Защо промяната е спешна и важна (лошите последствия, ако съществуващата лоша ситуация/болест продължи да се развива, и потенциалните ползи, ако съществуващата лоша ситуация/болест се лекува и се подобри).

- Каква подкрепа очакваме от целевата група (информация, действия или други инициативи от възможни съюзници).

6. Обяснете, че усилието за комуникация с онези, които са ангажирани в процеса на промяна или ще бъдат повлияни от него, е съществено за успеха на интервенцията и това означава, че членовете на Ръководната коалиция следва да изработят комуникационни стратегии за ключови моменти на процеса на интервенция.

ДИАГНОЗА

## Инструмент 14 – Кои са основните функции на нашата местна власт?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция следва да използват този инструмент, за да постигнат съгласие върху списък от основни функции на местната власт и да заострят вниманието си върху диагностичния процес.

### Процесът

1. Помолете кмета да донесе на вашата среща списък на функциите на местната власт, който да ви послужи като начална точка за дискусия. Допълнете списъка с идеи на членовете на Ръководната коалиция, след като всички ги одобрят.

Този списък ще използваме и по-нататък в някои от инструментите.

2. Можете да използвате инструмента “карта”, за да генерирате идеи по по-творчески начин: всеки член на групата може да вземе лист хартия, да нарисува в центъра на листа образ, представящ основния обект, в нашия случай – местната власт. Радиално от този основен обект можете да нарисувате линии, подобни на клони, представящи основните функции на местната власт. От всеки от тези първоначални клони могат да се нарисуват и развият подразделения на тези функции. В края на клоните могат да бъдат представени целевите клиенти, които са крайните бенефициенти на тези функции.

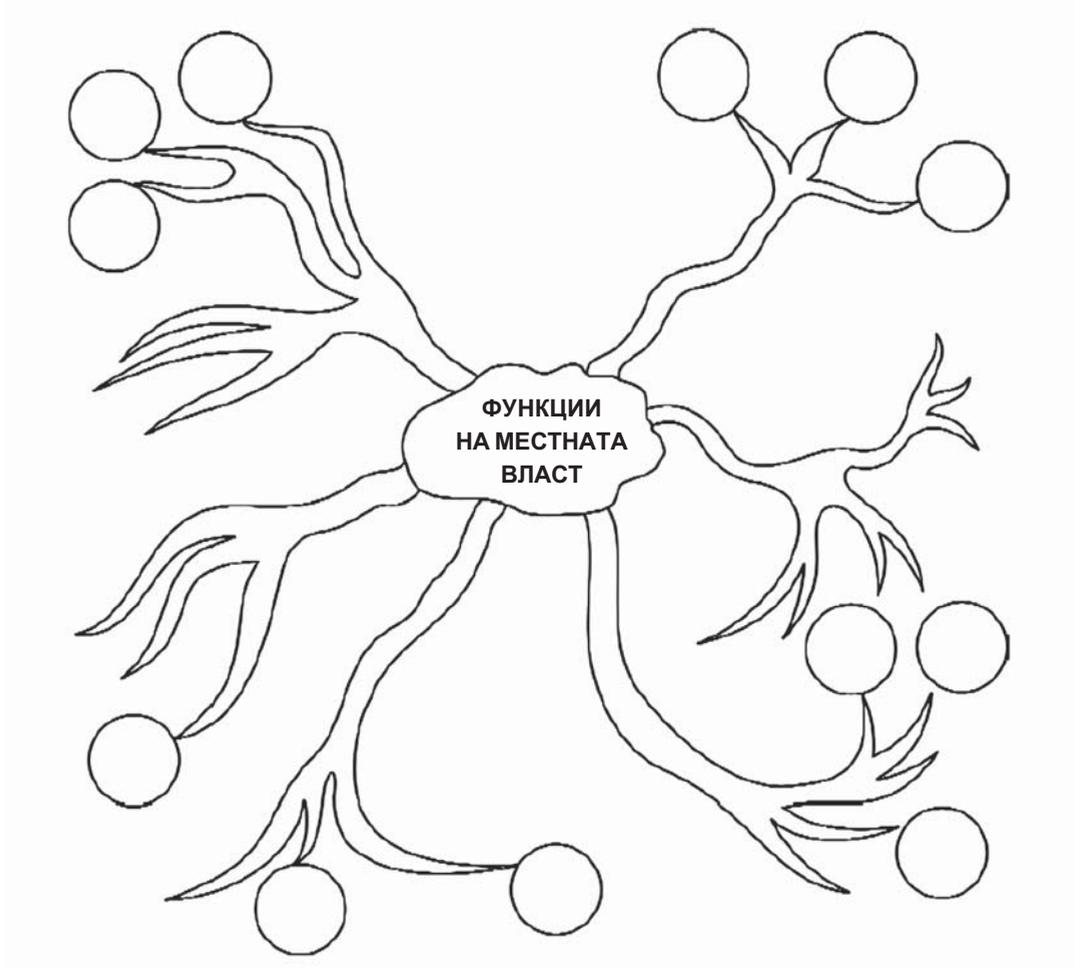
3. Сравнете рисунките и постигнете съгласие върху обща “карта”, описваща основните функции на местната власт и крайните им ползватели.

Вижте като пример Анекс 1 на това упражнение.

Основни функции на местната власт
Разрешителни / Лицензи / Сертификати
Предоставяне на публични услуги (с подразделения)
Доставка на стоки и услуги
Управление и експлоатация на общинската собственост
Благоустройство: инфраструктура, капитални инвестиции
Върховенство на закона
Разработване и осъществяване на публични политики
Политика в областта на човешките ресурси
Други дейности (моля допълнете списъка)

## Инструмент 14 – Кои са основните функции на нашата местна власт?

### Анекс 1 – Карта на основните функции на местната власт и техните бенефициенти



## Инструмент 15 - Анализ на функциите: коя е хранителната среда на вируса на корупцията

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция следва да използват този инструмент, за да направят предварителна диагноза и да идентифицират функциите, в които най-вероятно корупцията съществува в тяхната местна власт.

Предварителната диагноза на Ръководната коалиция следва да бъде

- разширена работна група от заинтересовани, ползваща същия инструмент
- изследвания на общественото мнение, интервю и проучвания, които отразяват възприятията на гражданите за това кои са заболелите функции, кои са най-корумпираните дейности в тяхната местна власт.

### Процесът

1. Всеки член на Ръководната коалиция получава разпечатки с рамката на анализа, както е показано в Анекс 1 и 2. Всеки от членовете трябва да определи всяка от функциите на местната власт на базата на три променливи: ниво на монополност, ниво на правомощия да се вземат решения, и ниво на отчетност/прозрачност.

2. Една по една, всяка функция се дискутира пленарно, като всеки участник обяснява защо е определил дадената функция в един или друг квадрант. Трябва да се постигне консенсус къде да бъдат разположени функциите по отношение на: 1). До каква степен местната власт е монополист при изпълняване на тази функция; 2). До каква степен ръководителите в публичната сфера имат правомощия да вземат решения; и 3). До каква степен местната власт е както отчетна, така и вземаща решения по прозрачен начин.

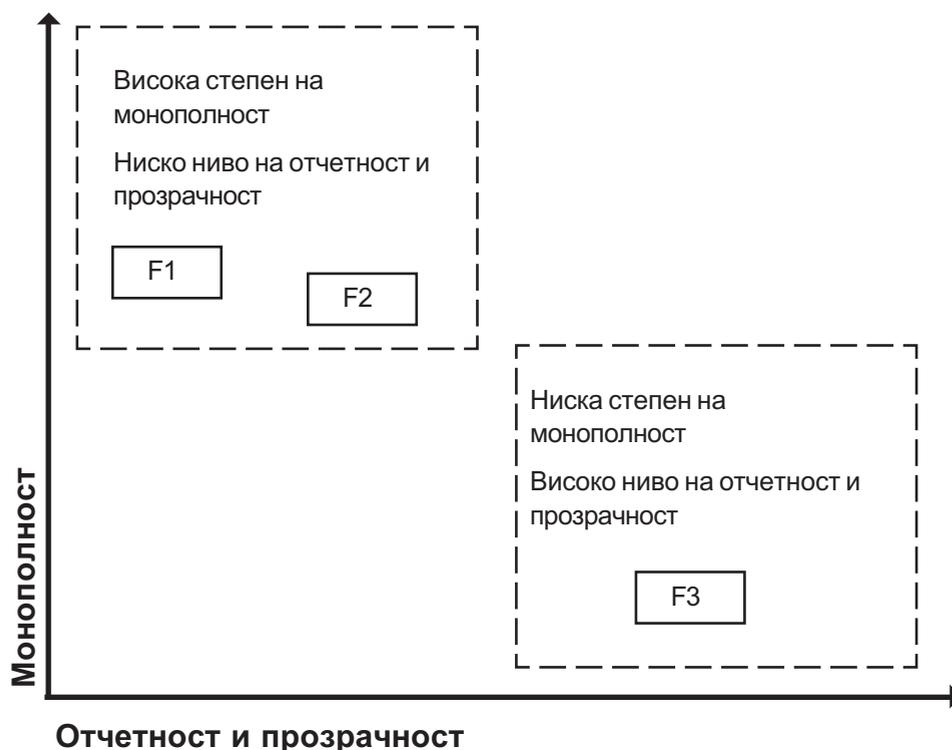
3. Фасилитаторът има картончета, върху които са написани отделните функции на местната власт. След като групата постигне консенсус къде да бъде разположена дадена функция, картончето с функцията се поставя в определения квадрант на флипчарт.

4. Функциите, които се характеризират с високо ниво на монополност и правомощия да се вземат решения с ниско ниво на отчетност и прозрачност, са онези, в които е най-вероятно вирусите на корупцията имат хранителна среда.)

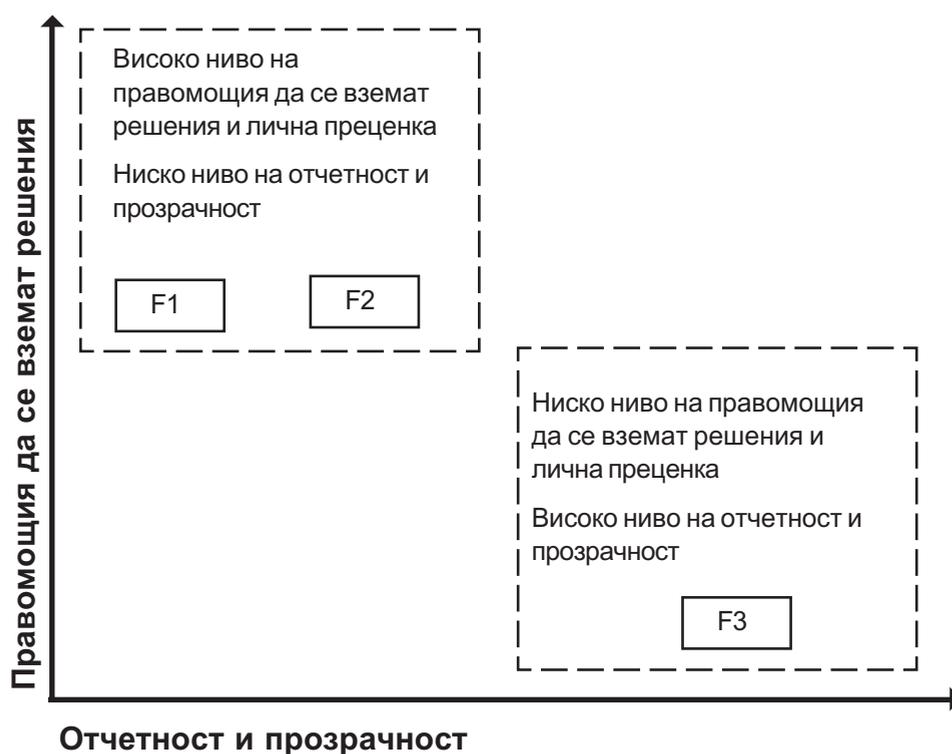
5. Членовете на Ръководната коалиция следва да сравнят резултатите на този анализ, който показва кои функции на местната им власт имат най-висок потенциал за корупция, със собствените си знания за това кои функции на местната им власт са най-корумпирани. Резултатите могат да се припокриват и функциите с най-голям потенциал за корупция също така да се възприемат като най-корумпирани на местно ниво. Ако това не така, може би ще се наложи допълнително събиране на данни за функциите с висок потенциал за корупция, въз основа на формулата по-горе.

## Инструмент 15 – Картографиране на корупцията

### Анекс 1: Функции – хранителна среда за корупцията



### Анекс 2: Функции – хранителна среда за корупцията



## Инструмент 16 - Анализ на функциите: Количеството обществени средства

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция идентифицират онези функции на своята местна власт, които концентрират голямо количество обществени средства и където може да бъде причинен масивен кръвоизлив и източване на обществени средства в частни джобове за частни изгоди.

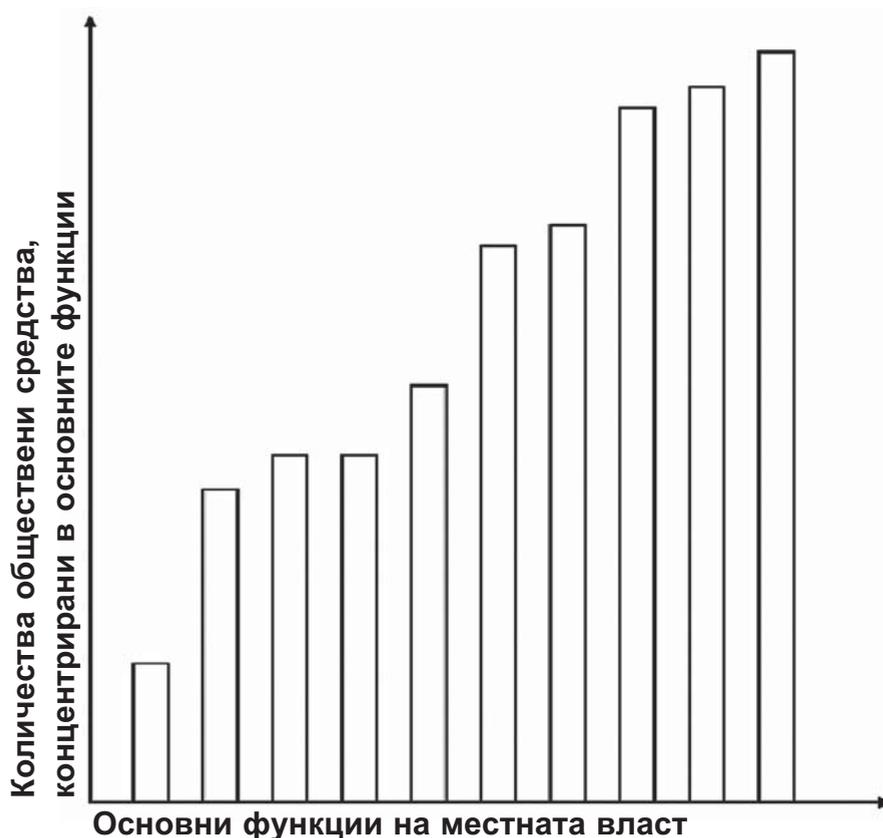
### Процесът

1. Кметът или заместник кметът по финансите следва да предостави на членовете на групата информация за количествата обществени средства, концентрирани в различните основни функции.

2. Функциите се подредват по реда на размера публични средства, преминаващи през тях. Вижте пример в Анекс 1.

3. Функциите, които концентрират най-голям размер публични средства, са онези, в които корупцията най-вероятно съществува. Те могат да бъдат сравнени, за да се види дали се припокриват с функциите, които имат най-голям потенциал да са хранителна среда за корупцията, както бяха идентифицирани в предишния инструмент за анализ.

### Анекс 1



## Инструмент 17 - Анализ на функциите: Брой на гражданите, изпитали негативно влияние, и ниво на риска за тяхното здраве и сигурност

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция степенуват функциите, хранителна среда за корупция, съобразно броя граждани, изпитали негативно влияние, и нивото на риска за тяхното здраве и сигурност вследствие на това влияние.

### Процесът

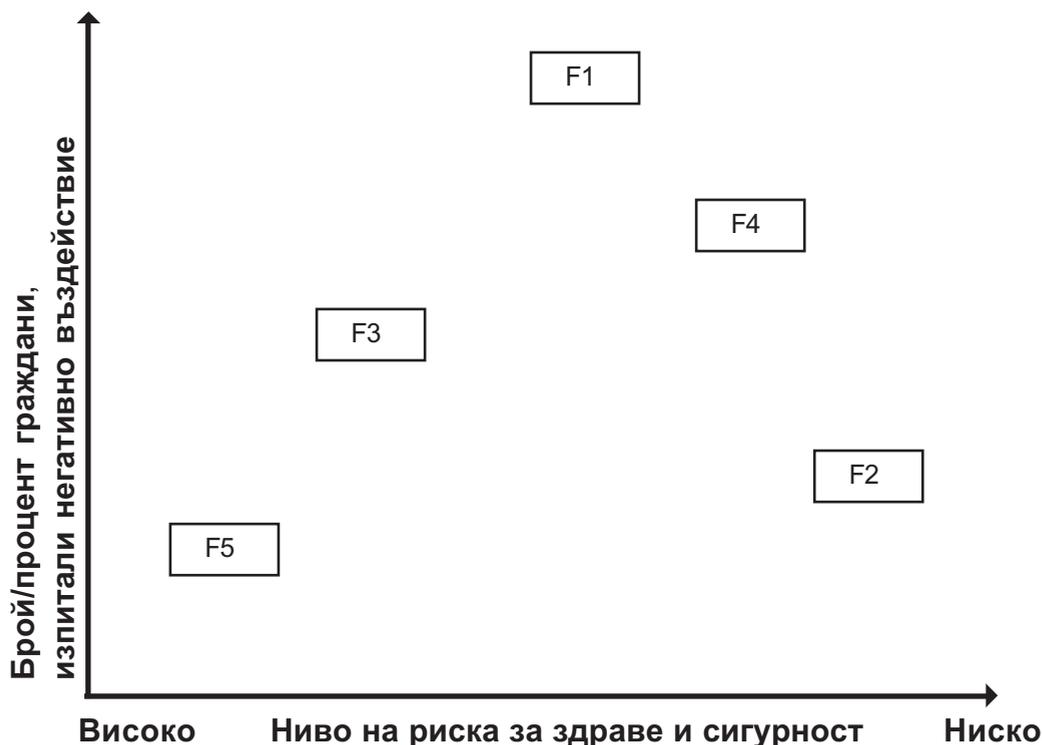
Членовете на Ръководната коалиция имат картончета с по една функция на местната власт, изписана върху всяко от тях. На флипчарт се прави рисунка на рамка на анализа, на която ще бъдат поставени картончетата, на базата на групови дискусии.

1. Функциите които са били идентифицирани като корумпирани, се подреждат съобразно броя граждани, които са изпитали негативно въздействие. Броят граждани се преценява на базата на информация, предоставена от ръководителите в местната власт.

2. Когато се анализира въздействието, картите отново се преместват – този път съобразно нивото на риск за здравето и сигурността на гражданите - две основни човешки права, които местната власт е длъжна да опазва.

Вижте Анекс 1 като модел.

### Анекс 1: Модел на анализа



## Инструмент 18 - Анализ на функциите: Да идентифицираме функциите, които най-лесно можем да променим

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция следва да използват този инструмент за да извършат предварителна диагноза и да идентифицират кои от функциите могат да бъдат променени по-лесно.

Разширени работни групи с участие на заинтересовани с помощта на същия инструмент може да потвърди резултатите от предварителната диагноза на членовете на Ръководната коалиция.

### Процесът

1. Представете идеята на тази рамка за анализ:

Тази рамка за анализ е адаптирана по рамка на Франсис Фукуяма за анализ на държавните функции. Той предлага да се гледа на държавните функции чрез две променливи:

- Специфичност: резултатите на функцията са повече или по-малко специфични и измерими, това означава, че те повече или по-малко подлежат по-лесно на мониторинг;

- Интензивност на транзакциите: функциите изискват повече или по-малко брой и нива решения да водят до резултати (последници), т.е. са повече или по-малко трудни/сложни за управление. Функциите, които могат по-лесно да се мониторира (с висока специфичност) и се управляват чрез нисък брой и нива решения (ниска интензивност на транзакциите), са по-лесни за промяна. Най-трудни за промяна са функциите, които имат ниска специфичност и висок обем от транзакции. Тъй като последниците трудно се измерват, на практика е невъзможно да се контролират онези, които са отговорни.

В този случай има две възможности да се занимаем с тези функции:

- Възможността “изход” – създаване на конкурентен натиск чрез приватизация или други средства;

- “Гласова” възможност - да овластим с политическа власт чрез публичните институции местните общности, които са пряко засегнати от функцията. Тази възможност изисква местните общности да са организирани.

2. Всеки член на Ръководната коалиция получава лист с рамка за анализ, както е показано в Анекс 1. Следва да се определи всяка функция въз основа на двете променливи: специфичност и интензивност на транзакциите.

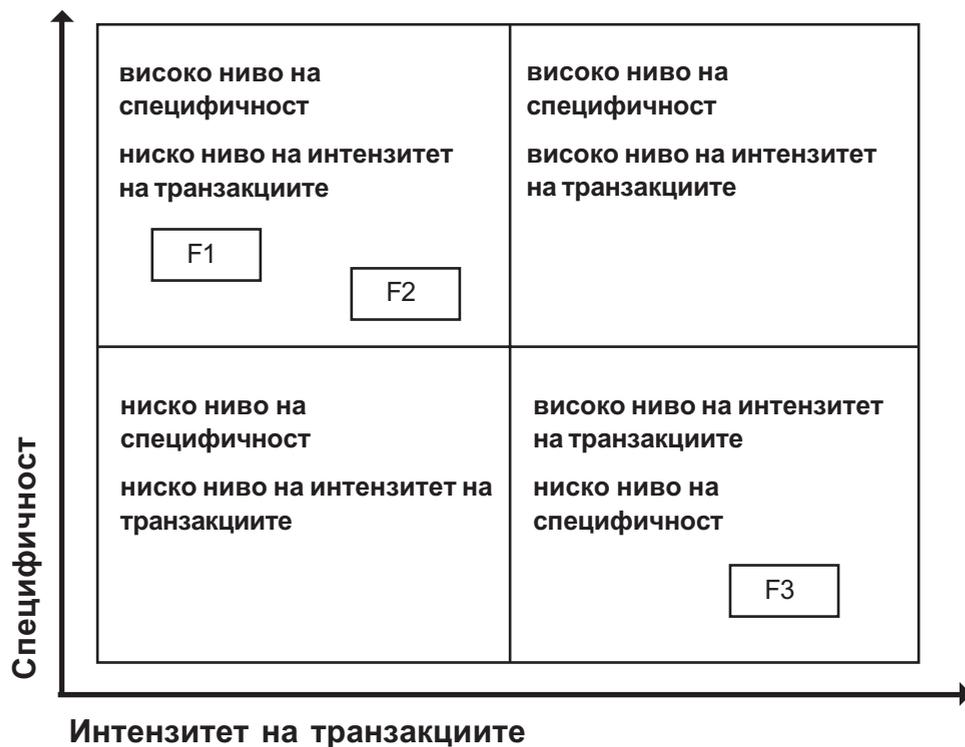
3. Една по една, всяка функция се дискутира пленарно, всеки член обяснява защо е определил дадената функция в един квадрант или друг. С консенсус се определя къде да бъде поставена всяка функция.

4. Фасилитаторът разполага с картончета, върху всяко от които е записана една функция на местната власт. След като групата постигне съгласие, всяка функция се разпределя в квадранта ѝ на флипчарта.

5. Функциите, които се характеризират с високо ниво на специфичност и с ниско ниво на транзакции са по-лесни за промяна и, ако бъдат идентифицирани и като корумпирани, могат да станат приоритетни области на интервенция за процеса на лечение.

**Инструмент 18 - Анализ на функциите: Да идентифицираме функциите, които най-лесно можем да променим**

**Анекс 1: Специфичност и интензитет на транзакциите**



## Инструмент 19 - Да идентифицираме ключовите области на интервенция

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция, на базата на резултатите от различни рамки на анализ, решават кои да бъдат ключовите области на интервенция, върху които да фокусират усилията си, за да реализират лечение и превенция на корупцията в тяхната местна власт.

### Процесът

Членовете на Ръководната коалиция разглеждат функциите на местната власт с висок потенциал да бъдат хранителна среда за корупцията или за които имат факти, че съществуват корупционни практики, и идентифицират ключови области на интервенция, въз основа на техните основни задачи:

- **Да постигнат успех за кратко време:** необходимо е да идентифицират онези корумпирани функции, които по-лесно могат да бъдат променени (висока специфичност и нисък интензитет на транзакции);

- **Да спрат “кръвоизлива” на обществени средства** (за да ги използват за такива цели като повишаване на заплатите, инвестиции и др.): необходимо е да идентифицират онези корумпирани функции, които съсредоточават най-големи обеми обществени средства.

- **Да спрат негативното влияние върху по-големи групи от граждани:** те трябва да идентифицират онези корумпирани функции, които засягат най-голям брой хора;

- **Да защитят основни нужди на гражданите от здраве и сигурност:** те трябва да идентифицират онези корумпирани функции, които повишават риска за здравето и сигурността на гражданите – това най-често са функции, свързани с надзор и контрол, чиято основна задача е да съблюдават спазването на законите и реда в редица човешки дейности (като стандарти за производство на хранителни продукти, строителни стандарти, стандарти за опазване и защита на околната среда, и др.).

Те могат да добавят и други задачи или да ги комбинират, когато решават кои са приоритетите за интервенция. Те могат да идентифицират приоритетите също така и като отговорят на следните въпроси:

- **Кои са ключовите области, където е най-належащо да се интервенира?** Ситуацията може да бъде належаща от гледна точка на огромния брой негативно засегнати граждани или на големият обем публични средства, потъващи в частни джобове за частни ползи, или на риска за здравето и сигурността на гражданите.

- **Има ли област, интервенцията в която може да повлияе положително върху други области?** Може би функциите по спазването на законността и реда (контролни функции, полиция) трябва да са началните сфери на интервенция, които ще имат положително въздействие върху здравето на други области.

- **В коя сфера сме най-силно мотивирани да интервенираме и защо?** Какви са нашите основни интереси като Ръководна коалиция и какво лежи в основата на тези интереси?

## Инструмент 20 - Друг метод за идентифициране на ключовите области на интервенция

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция, на базата на резултатите от различни рамки на анализ, решават кои да бъдат ключовите области на интервенция, върху които да фокусират усилията си, за да реализират лечение и превенция на корупцията в тяхната местна власт.

### Процесът

1. Всеки член на Ръководната коалиция получава разпечатка със списък на корумпираните функции и критериите, които трябва да ползват, за да оценят тези функции.

2. Самите критерии и тежестта на всеки един от тях се дискутират от групата и се постига съгласие преди началото на оценката.

Примери за критерии могат да бъдат:

- Лесна промяна (възможност за външен контрол, лесен мониторинг, имаме експерти);
- Концентриране на висок процент от публичния бюджет;
- Излагане на риск на здравето и сигурността на гражданите;
- Негативно влияние върху висок процент граждани.

3. За всеки критерий трябва да се реши, първо индивидуално, от 1 до 10, до каква степен функцията отговаря на критериите. Например критерият “лесна промяна” се оценява индивидуално с 1, ако функцията ще се поддаде на промяна много трудно, с 10 – ако промяната на функцията е много лесна, с което и да е друго число между 1 и 10 – съобразно възприемането за трудност на промяната.

4. Членовете на групата добавят числата, с които са оценили различните критерии.

5. Членовете пленарно сравняват резултатите си и пресмятат средната стойност за всяка функция. Функциите с по-високи оценки могат да бъдат ключови области на интервенция.

6. Това точкуване създава добра база за дискусии и след като се изслушат всички идеи и притеснения на участниците могат да се вземат решения.

Вижте Анекс 1 като модел.

## Инструмент 20 - Друг метод за идентифициране на ключовите области на интервенция

### Анекс 1: Модел за многокритерийна оценка

Членовете на Ръководната коалиция решиха, че следните критерии ще се използват за приоритизиране на ключовите области за интервенция:

А – лесна промяна

Б – Висок процент от публичния бюджет концентриран във функцията

В – Влияние върху висок процент от гражданите

Тези критерии могат да бъдат приложени към всяка функция и да бъдат оценени от 1 до 10, например:

- 1 – изключително трудна промяна, 10 – много лесна промяна;
- 1 – много нисък процент от обществения бюджет се потребява за тази функция, 10 – много висок процент от обществения бюджет се потребява за тази функция;
- 1 – тази функция има влияние върху много нисък процент граждани, 10 – тази функция засяга много висок процент граждани.

Членовете на групата могат също така да решат, че първият критерий е по-важен, така че могат да умножават неговото число по две, преди да го добавят към другите числа.

Ето образец на индивидуално точкуване:

Функции	А	Б	В	Общо
Доставки	$8 \times 2 = 16$	8	5	29
Събиране на данъци	$2 \times 2 = 4$	7	9	20
Разрешителни и лицензи	$8 \times 2 = 16$	3	9	28

## Инструмент 21 - Да разберем ключовите области на интервенция

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция или разширени групи заинтересовани могат да използват този инструмент за по-дълбоко разбиране на ключовите области на интервенция: какви дейности са необходими, за да се изпълни функцията, кой е отговорен за дадената функция вътре в местната власт, кои са бенефициентите резултатите от дадената функция извън местната власт.

### Процесът

Ръководителят на Ръководната коалиция подготвя разпечатки, както са показани в Анекс 1, като модел за Основни области на интервенция в доставките.

Разпечатката съдържа:

- Подробен списък на дейностите, които се предприемат за дадената функция;
- Кой е отговорен и включен в дадените дейности вътре в местната власт?
- Кои са бенефициентите на дейностите извън местната власт?

Съдържанието на разпечатката се ползва като начална точка за дискусия на екипа на Ръководната коалиция. Добавят се идеи и се разработва окончателна таблица за всяка ключова област на интервенция.

## Инструмент 21 - Да разберем ключовите области на интервенция

### Анекс 1 – Примерна разпечатка

1	Доставка на стоки и услуги	Отговорни и включени вътре в местната власт	Бенефициенти извън местната власт
	Подготовка на документи или търгове		
	Стартиране на процедурата		
	Оценка и избор на доставчик		
	Сключване на договор с доставчик		
	Мониторинг и плащания		

## Инструмент 22 - Събиране на данни и дефиниране на проблеми

### Цел

Този инструмент следва да се ползва по време на диагностичния етап за събиране на данни/ факти относно ключовите области на интервенция, за да бъде по-добре разбрано заболяването на организацията и да се направи коректна диагноза чрез идентифициране на реалните проблеми, които стоят в основата на симптомите на заболяването.

### Процесът

За постигане на успешно лечение са необходими повече данни, за да може да се постави фокусът върху реални проблеми и да се избегне третирането само на симптомите на болестта.

Събирането на данни се фокусира върху дефинирането на специфични условия за корупционни практики и възможни причини за корупционни практики/поведение.

Събирането на данни може да бъде направено по различни начини:

- по време на срещи на Ръководната коалиция;
- посредством въпросници, разпространени вътре и извън организацията и събирани чрез система, която осигурява конфиденциалността на респондентите (кутии, разположени в общината или други обществени места, интернет);
- чрез интервюта с ключовите заинтересовани;
- чрез отворени телефонни линии, където гражданите и различни заинтересовани могат да бъдат интервюирани;
- чрез фокус-групи и работни срещи на смесени групи (представители на доставчици и бенефициенти).

Когато се ползва този инструмент, ние следва да сме сигурни, че онези, които са ангажирани с генерирани на идеи и отговаряне на въпроси:

- Имат общо разбиране за желаната ситуация (пътеводната звезда на процеса на промяна);
- Имат усещане за спешност и важност на процеса на лечение;
- Имат разбиране за стъпките вътре в процеса на лечение и за важността на конкретната стъпка за събиране на повече информация с цел да бъдат идентифицирани реалните проблеми, които следва да бъдат решени;
- Онези, които ръководят процеса, адекватно се отнасят към чувството им за страх от последствията от изразяване на честно мнение.

В Анекс 1 можете да разгледате като пример вече приключен модел за функцията „доставки”.

Този модел на формат следва да бъде използван поотделно за всяка избрана ключова област на интервенция.

## Инструмент 22 - Събиране на данни и дефиниране на проблеми – един пример

### Анекс 1: Синтез на отговори за ключова област на интервенция „Доставки”

КОГА се случва корупционната практика/ поведение (в кой момент на функцията на местната власт и дейност)	КАКВА корупционна практика/ поведение се случва?	КЪДЕ в местната власт се разиграва корупционната практика/поведение (дирекция, отдел и т.н.) и КОИ участва?	ЗАЩО се случва корупционната практика/поведение? Условия в местната власт, системи на работа, които са добри провонници на корупционни практики, причини, породени от доставчиците и бенефициентите на дейността
Местната власт установява и прави публична нуждата от добра услуга	<ul style="list-style-type: none"> <li>- липса на или неясни спецификации</li> <li>- свръхдетайлизация</li> <li>- някой вид или функция за някои стоки са специфицирани</li> <li>- грешен адрес или телефонен номер, даден за представяне на офертите</li> <li>- твърде закъсняла обява</li> <li>- търговец помага да се установят спецификациите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-отдел по доставки на общината</li> <li>-ръководител отдел и подчинени</li> <li>-някои фирми, които имат установени корумпирани отношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- липса на конкретна експертиза</li> <li>- некомпетентни служители</li> <li>- лошо заплащане и компенсации на общинските служители</li> <li>- алчност – и от двете страни</li> <li>- липса на прозрачност при обявяване на търга</li> <li>- липса на система за контрол и мониторинг от страна на висшите ръководни общински кадри</li> </ul>
Търговци представят оферти да посрещнат нуждата.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тайно споразумение между привидни конкуренти за цените</li> <li>- споразумения между търговците относно редуване на предложенията или географско делене на пазара</li> <li>- няколко компании, собственост на един и същ субект, участват в надаването</li> <li>- подкупи за отговорни лица в местната власт, за да „затворят очите си”</li> <li>- единствен кандидат и провал на Търга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-отдел по доставки на общината</li> <li>-търговци, които плащат подкупи или ги обещаваат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- липса на достатъчно информация за участващите в Търга компании</li> <li>- липса на системи за контрол в местната власт</li> <li>- твърде голяма свобода на действие за отделите за доставки</li> <li>- цената като единствен критерий за избор на доставчик</li> <li>- липса на система за глоби за компании, които „заговорничат”</li> </ul>

<p>Местната власт оценява офертите на търговците и избира победител.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подкупи (процент от стойността на договора)</li> <li>- политически решения за подкрепа на оферти на поддръжници (клиентелизъм) или на финансови донори на партии</li> <li>- фаворизиране на роднини</li> <li>- променени условия след първоначалното обявяване на търга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отдел по доставки на общината</li> <li>- оценители, членове на комисията по подбора</li> <li>- политически партии – полититици с икономически интереси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- липса на прозрачност за решенията на комисията по избор</li> <li>- недостатъчно ясни критерии за оценка</li> <li>- ниската цена като единствен критерий за избор</li> <li>- липса на контрол върху процеса на избор и документите на кандидата/тащите компании</li> <li>- договори за големи суми – силно изкушение</li> <li>- неясни критерии за обявяване на конфликт на интереси за оценители и членове на комисията по избор</li> <li>- набиране на гласове и пари за политически партии</li> <li>- човешка алчност</li> </ul>
<p>Търговецът изпълнява договора.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- данни за завишени цени</li> <li>- оплаквания</li> <li>- променени спецификации и доставено по-ниско качество</li> <li>- дъмпингови цени при търга, ако по-късно лесно могат да се надут цените при изпълнение на договора</li> <li>- необходими са подкупи за получаване на дължимото плащане</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отдел по доставки на общината</li> <li>- инспектори на общината</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- договор без ясни клаузи</li> <li>- липса на ефективна система за инспекция/мониторинг за качеството на стоките/услугите</li> <li>- ниска компетентност на общински служители</li> <li>- лошо заплащане и система за награждаване на общинските служители</li> <li>- липса на система за глоби и наказания за компании, които раздуват цените след спечелване на търга</li> </ul>

## **Инструмент 23 - Дърво на проблемите: идентифициране на връзката “причина – следствие”**

---

### **Цел**

Този инструмент се използва в диагностичната фаза, за да се разбере как са свързани различните проблеми на принципа „причина – следствие“.

### **Процесът**

1. Прочетете внимателно списъка с проблеми, идентифицирани като условия, причини, поради които системата е добър проводник за корупционни практики или поведение.

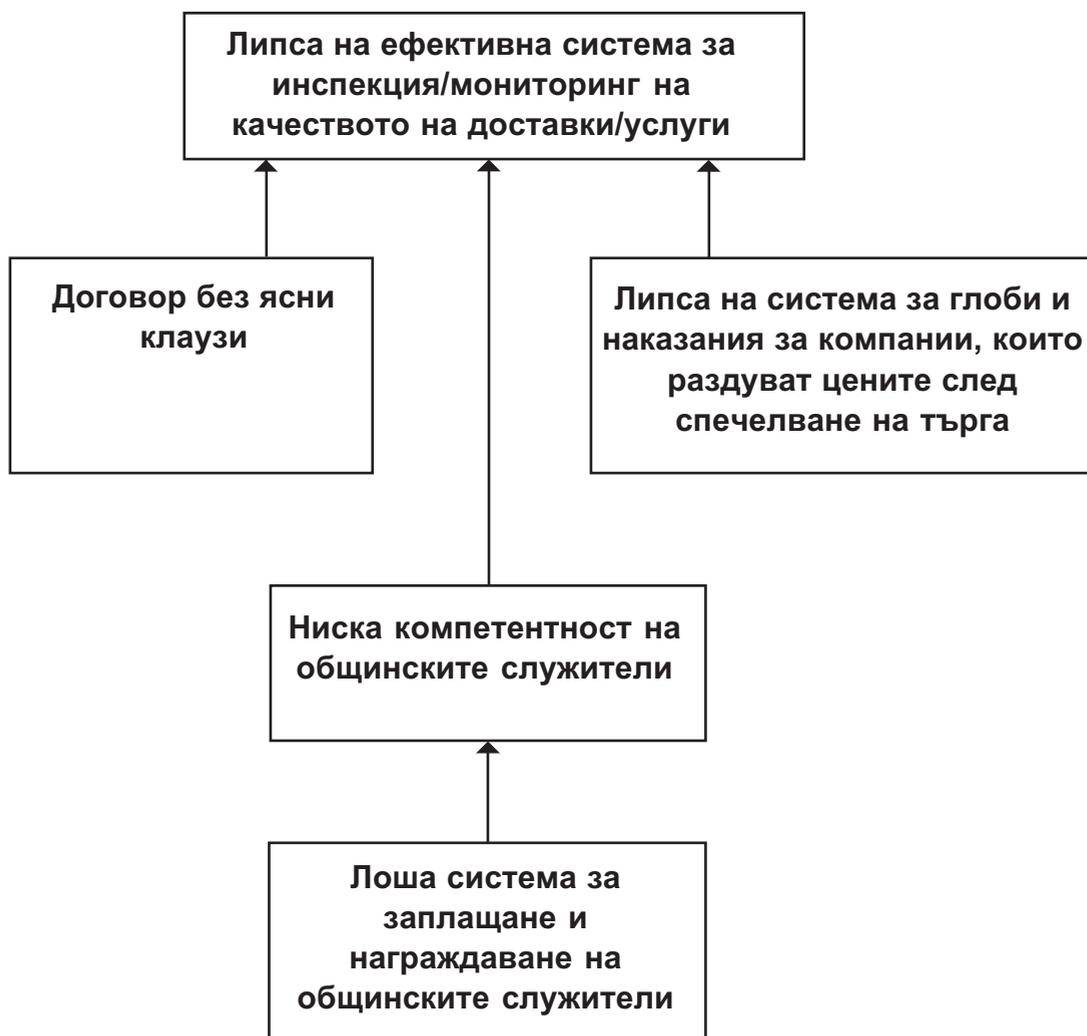
2. Подредете проблемите така, че да са свързани на принципа „причина – следствие“.

3. Дискутирайте проблемите, които трябва да бъдат решени първи, и как решаването на един проблем може да повлияе върху решението на останалите проблеми.

Вижте примера в Анекс 1.

**Инструмент 23 - Дърво на проблемите: идентифициране на връзката  
“причина – следствие”**

**Анекс 1 – Пример за дърво на проблемите за функционалната стъпка  
“доставки” – доставчик изпълнява договор**





## ПЛАНИРАНЕ НА ДЕЙСТВИЯ И МОБИЛИЗИРАНЕ НА РЕСУРСИ

## Инструмент 24 - Начин на действие и мобилизиране на ресурси

### Цел

Този инструмент може да бъде ползван от членовете на Ръководната коалиция или разширени групи заинтересовани, за да:

- изработят начин на действие за процеса на лечение в избраната за интервенция област и за специфичните дейности, основани на резултатите от предишни анализи
- изяснят ролите и отговорностите при прилагане на дейностите
- идентифицират необходимите ресурси, които трябва да бъдат мобилизирани, за да се реализират дейностите.

### Процесът

1. Във всяка област на интервенция и специфични дейности се рекапитулират проблемите, които трябва да бъдат решени, за да бъде излекувана корупцията.

2. Приоритизирайте проблемите: можете да го направите, като използвате същите въпроси, с помощта на които приоритизирахте ключовите области на интервенция.

- Кой е най-належащият проблем?
- Решението на един проблем зависи ли или свързано ли е с решението на друг проблем?
- С кои проблеми сме мотивирани да се справим първи?

3. Помолете членовете на групата да работят по всеки проблем в следната последователност:

- **Формулиране на проблема:** какъв проблем искаме да решим, който води до корупция в съответната дейност?

- **Формулиране на целта:** какво е желаното положение, което искаме да постигнем за определен период от време, кога проблемът ще бъде решен? Изработете цели, които са специфични, измеряеми, приемани от всички членове на групата, реалистични и времево определени (от английски SMART - specific, measurable, accepted, realistic и time specific).

- **Дейности, които трябва да бъдат предприети,** за да постигнем целта: какви действия трябва да предприемем, за да бъде решен проблемът?

- **Последователност на действията във времето:** каква трябва да е последователността на дейностите във времето, за да решим проблема и да постигнем целта си? Използвайте диаграма на Гант (**Gantt Chart**), за да разпределите дейностите във времето.

- **Кой е отговорен** за изпълнението на дейността?

- **С кого ще работи отговорният за дейността?:** предложения за партньори, които да бъдат включени.

- **Какви ресурси са необходими за изпълнение на дейността** (човешки, материални, информационни, и др.)?

4. Фасилитирайте представянето на резултатите от работата на групите пленарно и след всяко представяне дайте възможност за обратна връзка и нови идеи.

## Инструмент 25 - Друг подход за планиране на начина на действие

### Цел

Този инструмент следва да се използва за планиране начина на действие и идентифициране на ресурсите за тяхната реализация. Този инструмент следва да се ползва след финализиране на процеса на събиране на информация и идентификация на проблемите въз основа на предложения въпросник - вътре и извън организацията – и получената информация се синтезира, за да се представи на работна среща с участието на:

- представители на местната власт от избраната област на интервенция – ръководство и служители, които вече са били включени в усилието по поставяне на диагноза;

- представители на основните групи заинтересовани от избраната област на интервенция извън организацията, включени в процеса на събиране на данни или имащи интерес да станат част от процеса на лечение;

- други заинтересовани, които не са включени пряко, но са идентифицирани като възможни партньори за съдействие на промяната.

### Процесът

1. Срещата трябва да започне с изграждане на безопасна и открита атмосфера за обсъждане на проблеми и решения:

- Обяснете/направете преглед на принципите на процеса на промяна, към които сте се придържали до този момент; не нападайте служителите, а им дайте възможност да се включат в процеса на лечение; фокусирайте се върху промяна на системата на работа на местната власт, а не върху индивидуалните ценности/манталитет; да го отворите към външни страни, като включите онези, върху които се е отразила корупционността на функцията и които са заинтересовани от предлаганите промени.

- Обяснете ролята на фасилитатора

- Изработете правила на работната среща.

2. Представете синтезираните данни за избраната за интервенция област; раздайте разпечатки с информацията на участниците.

3. Разделете участниците на групи на базата на степента им на свързаност с организацията. Предлаганият по-долу процес предполага, че са сформирани две групи – едната, сформирана от представители на публичните власти – местна власт и представители на централната, ако присъстват; втората – от представители на външни за организацията заинтересовани – бизнес, бизнес сдружения, НПО, граждани.

4. Раздайте разпечатка със списък на избраните проблеми, които са били идентифицирани чрез събиране на данни, и са част от системата за работа на местната власт. Обяснете, че тази подборка ще помогне на участниците да се фокусират върху подобряване на здравето на тяхната местна власт, като се работи върху системата, а не върху участниците, работещи в нея. Поискайте коментари и обратна връзка и евентуално добавете други проблеми, които според участниците липсват.

5. Помолете всяка група да работи и да даде отговори на следните въпроси:

Какво можем да направим, за да решим тези проблеми?

Какво смятаме, че останалите могат да направят, за да решат тези проблеми?

6. Поканете групите да представят резултатите от своята работа и дайте възможност само за изясняващи въпроси, но не и за коментари.

7. Дайте на всяка от групите списък с дейности, които те могат да направят и които са били

идентифицирани от другата група, и поканете групите да анализират този списък и да дадат отговори, въз основа на следната структура:

ДА, можем да направим това.

ДА, можем да направим това, ако ... (обяснете условията и дефинирайте необходимите партньори).

НЕ, не можем да направим това (и обяснете причините).

Поканете групите да представят своите списъци със структурирани отговори и фасилитирайте дискусии за дейностите, по които е постигнато съгласие и добрите последици от тях. По-късно фасилитирайте процес на преговори между групите по отношение на действията, по които не е било постигнато съгласие. Понякога, ако възникнат твърде много „горещи“ теми за обсъждане, е по-добре да завършите срещата с позитивен тон, като се фокусирате върху договорените дейности, и отложите дискусията по дейностите, за които не е било постигнато съгласие, за следваща среща.

## Инструмент 26 - Подробен план за действие

### Цел

Този инструмент може да се използва в групова работа на Ръководната коалиция, както и от разширена група за планиране или прилагане на стъпките, за да:

- се изясни кой е отговорен за взетите решения и действия;
- се подобри изпълнението на задачите и избегне недоразуменията при споделяне на ролите, отговорностите и приноса.

### Процесът

1. Изпишете типовете решения и дейности, които трябва да бъдат предприети.
2. Идентифицирайте участниците, които могат да вземат участие във вземането на решенията или реализирането на действията.
3. Организирайте тази информация, като ползвате следната таблица:
4. Дискутирайте в група и определете какво поведение трябва да има всеки участник в дейностите, на базата на следните типове поведение:

Решения/Дейности	Участници					Време				
1										
2										
3										
4										
5										

### Насоки и съвет:

- Първо, определете отговорността само за един човек, който следва да инициира дейността и после ще бъде отговорен за отчетността на дейността.
- Избягвайте да има твърде много хора с функция „одобрение – вето“ за дейност.
- Избягвайте да определяте един и същ човек с функцията „одобрение – вето“ по повече решения, защото той/тя може да стане спирачка за реализация на действията.
- Изяснете специфичните изисквания за всеки подкрепящ, особено ако трябва да има повече от един участник.

**R = Responsibility - отговорност** – за човека, който е отговорен за инициране на дейностите и да осигури изпълнението на решението

**A = Approval required - нужно е одобрение** – за човека, който трябва да прегледа дадена точка и има възможност да я одобри или да ѝ наложи вето

**S = Support – подкрепа** – за човека, който трябва да осигури логистична подкрепа или ресурси

**I = Inform - информация** – за човека, който трябва да бъде информиран, но по подразбиране не може да има влияние

Резултатите ще илюстрират консенсуса на групата по ролята и отговорността на всеки един участник:

Решения/Дейности	Участници								
1	R	S (какво)	S (какво)	-	A	-	I	I	I
2	I	S (какво)	-	A	R	I	I	-	I
3	S (какво)	I	S (какво)	-	S (какво)	R	A	I	-
4	-	I	S (какво)	A	-	I	S (какво)	R	-
5	A	-	I	S (какво)	I	A	I	-	R

## Цел 27 - Работа с ръководството за планиране на начина на действие

### Цел

Този инструмент е едnodневна среща на цялото ръководство на организацията, по време на която се прави диагноза на здравето на организацията, подкрепя се конструктивно идентифициране на проблемите и се увеличава ангажираността на целия управляващ екип към действията.

Този инструмент е алтернатива на планирането на начина на действие и може да бъде полезен когато Ръководната коалиция иска бързо да подобри условията. За да бъде прилаган този инструмент ефективно и за да се осигурят последващи действия, във висшето ръководство на местната власт трябва да съществуват сплотеност и решимост.

### Процесът

В поредица от действия групите ръководители (висше, средно и т.н. ръководство) ще генерират информация за основните проблеми, свързани с корупцията, ще анализират същностните причини, ще развият основните насоки на плановете за действие за решаване на проблемите и ще определят график за извършване на отделните етапи.

#### 1. Създаване на климат

Въвеждащата част трябва да съдържа:

- Сесия за цели и задачи;
- Презентация на основните ценности и задачи на процеса за изграждане на здраво местно управление;
- Съгласие за необходимостта от свободна и открита дискусия по теми и проблеми; и
- Подход на интервенции (като се даде яснота, че никой няма да бъде наказван за това, което каже).

#### 2. Събиране на информация

А. Сформирайте малки групи (6-8 души), представящи различни функционални области и работни ситуации. Средният и ниският ешелон ръководители, работещи в една и съща област, не трябва да са в една и съща група. Всяка група следва да включва балансиран брой „агенти на промяната”, висши, средни и други ръководители

Б. Обяснете задачите за групите:

„Мислете за себе си като за личност с нужди и цели, както и като за личност, загрижена за цялата организация. Кой са пречките към постигането на „пътеводната звезда” (де-мотиватори, лоши процедури или политики, лошо отношение), които съществуват днес?

В. Работа в група и говорители на всяка група, които ще представят резултатите.

#### 3. Споделяне на информация

А. Всяка група представя резултатите пленарно.

Б. Групирайте/категоризирайте резултатите по специфични функционални области (например счетоводство, отдел за доставки и т.н.).

#### 4. Определяне на приоритети и планиране на дейности по групи

А. Формирайте групи (отразяващи начина, по който участниците работят в организацията), като ръководителят на областта (отдела) е ръководител на групата.

Б. Участниците са помолени да идентифицират реалните проблеми, свързани с областта, като вземат за основа списъка с пречки. За всеки приоритетен проблем участниците определят дейности

за лечението му. Те следва да са решение да предприемат самите те тези действия, и действията следва да са под техен контрол (като група).

В. Те анализират списък от действия и идентифицират онези, които са под техен контрол при реализацията им и онези, чиято реализация е под контрола и във властта на висшето ръководство.

Г. Те предлагат пътища да споделяне на резултатите от срещата с техните подчинени.

#### **5. Незабавни последващи действия**

Висшето ръководство продължава да работи за определяне на кои действия трябва да бъдат предприети на базата на това какво са научили през деня. Тези планове за действия се съобщават на останалата част от ръководството след няколко дни.

#### **6. Преглед на напредъка**

4-6 седмици по-късно се прави следваща среща на цялата група, за да се представи напредъкът от дейностите, за които е било взето решение на първата среща.

## ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПРОМЯНАТА



## Инструмент 28 - Идентификация на заинтересованите: кой ще спечели и кой ще загуби?

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция или на разширена група участници могат да използват този инструмент, за да разберат по-добре кои са потенциалните опоненти и съюзници на реализацията на планираните дейности за лечение на корупцията в специфични области на местното управление.

### Процесът

1. Прегледайте и направете списък от интервенциите и корупционните дейности/поведения, идентифицирани по време на дълбочинния анализ.

2. Поканете членовете да работят в групи и да идентифицират за всяка от избраните дейности:

- Кой печели от корупционната дейност/поведение? Какво се печели (чрез корупционната дейност/поведение)?

- Кой губи в резултат на корупционната дейност? Какво се губи (поради корупционната дейност/поведение)?

Поканете ги да напишат отговорите за всяка дейност на лист формат А4.

3. Приканете ги да залепят отговорите си и да представят идеите си и да обобщят работата на групата върху флипчарт, така че всеки да може да ги види. Моделът, който следва да ползват, е:

Избрана дейност за въздействие	Корупционна дейност/поведение	Опоненти (на процеса на лечение)		Съюзници (на процеса на лечение)	
		Кой печели?	Какво?	Кой губи?	Какво?
	A4	A4	A4	A4	A4
	A4	A4	A4	A4	A4
	A4	A4	A4	A4	A4

4. Приканете ги да дискутират и идентифицират кой най-много печели и кой най-много губи поради корупционната дейност/поведение.

## Инструмент 29 - Оценка и преодоляване на рисковете при осъществяване начина на действие

### Цел

Този инструмент се ползва от членовете на Ръководната коалиция или от разширена група ключови заинтересовани, на които те имат доверие, да оценят рисковете, пред които ще се изправят в процеса на действията (поради негативната реакция на опонентите и/или възможна пасивност на съюзниците), и да разработят решения за преодоляване на пречките.

### Процесът

1. Поканете участниците да работят в малки групи, за да идентифицират за всяко планирано действие:

- Кои са най-вероятните реакции към процеса на лечение на онези, които печелят най-много от корупционната дейност (и съответно ще загубят най-много от прилаганите действия)?

- Какво трябва да направим, за да неутрализираме реакциите на опонентите и да преодолеем пречките, причинени от техните реакции?

2. Приканете участниците да работят в малки групи, за да идентифицират за всяко планирано действие:

- Какви са най-вероятните реакции към процеса на лечение на онези, които губят най-много от корупционната дейност?

- Какво трябва да направим, за да неутрализираме пасивността на съюзниците ни, за да ги "събудим" и да ги мотивираме за подкрепа на процеса на лечение?

3. Приканете участниците да работят в малки групи и да идентифицират за планираните дейности:

- Какви други възпиращи сили могат да възпрепятстват нашите дейности по време на реализацията им?

- Какво можем да направим, за да ги елиминираме или да ги променим?

4. Фасилитирайте всяка група при представянето на доклада ѝ пленарно и получаването на обратна връзка от другите групи.

5. Приканете участниците да изберат най-важните идеи/действия, които да бъдат включени в плана за действие, въз основа на критерия "най-голям принос за успеха на процеса на промяна".

6. Обобщете най-важните идеи/действия и проверете дали по тях има консенсус.

## Инструмент 30 - Оценка на подкрепата за осъществяване на действията

---

### Цел

Този инструмент се ползва от членовете на Ръководната коалиция или от разширена група ключови заинтересовани, на които те имат доверие, за оценка на подкрепата, която могат да намерят за прилагане на дейностите, и определяне на начини да привлечат на подкрепата.

### Процесът

1. Приканете участниците да работят в малки групи и да идентифицират за всяка планирана дейност:

- Каква е възможната подкрепа, която можем да получим от нашите естествени съюзници – онези, които губят от прилагането на корупционни практики?
- Какво трябва да направим, за да укрепим и да направим по-ефективна подкрепата на нашите съюзници за дейностите, включени в процеса на лечение? (онези, които губят от прилагането на корупционни практики или най-многобройните групи)

2. Поканете участниците да работят в малки групи, за да идентифицират за всяко планирано действие:

- Какви други движещи сили могат да ни помогнат да реализираме нашите действия?
- Какво трябва да направим, за да укрепим тези движещи сили?

3. Фасилитирайте представянето на доклада на всяка група пленарно и получаването на обратна връзка от останалите групи.

4. Приканете участниците да изберат най-важните идеи/действия, които да бъдат включени в плана за действия въз основа на критерия “най-голям принос за успеха на процеса на промяна”.

5. Обобщете най-важните идеи/действия и проверете дали по тях има консенсус.

## Инструмент 31 - План за реализация

### Цел

Разработване на план за приложение, който ще намали/помогне да бъдат преодолени пречките и най-добре ще се възползва от възможностите.

### Процесът

1. Идентифицирайте позитивни и негативни сили, които ще ви помогнат или ще спъват планираните дейности. При идентифициране на силите, мислете за личности, групи, събития и ситуации.

2. Анализирайте тези сили, като им определите проценти (общата сума следва да е равна на 100%) въз основа на следните критерии:

- въздействие върху реализацията на планираните дейности;
- степен, до която силите са под ваш контрол или лесно влияние.

3. Постигнете съгласие върху допълнителните действия, които ще подпомогнат процеса на приложение чрез въздействие върху силите, идентифицирани в предишната стъпка (полеви анализ на силите), както следва:

- Укрепване на (+) сили
- Намаляване или премахване на (-) сили
- Промяна на посоката на силите от (-) към (+)

%	(+) СИЛИ	(-) СИЛИ	%
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
%	→	←	%

## Инструмент 32 - Мониторинг на процеса на реализация

### Цел

Хората, отговорни за прилагане на дейностите, могат да ползват този инструмент, за да планират и организират процеса на мониторинг чрез събиране на информация относно:

- Текущ преглед на дейностите за лечение и превенция на корупция;
- Поведения и загриженостите на отделните личности и екипи, включени в приложението.

### Процесът

#### 1. Подготовка на дейностите по мониторинг

Хората, отговорни за прилагане на дейностите, трябва да работят заедно и да дефинират:

- Очакваните междинни резултати по време на процеса на приложение;
- Измерими индикатори (качествени и количествени), които могат да определят и да илюстрират успеха на приложените усилия.

#### 2. Планиране на дейностите по мониторинга

Следната структура е полезна в планирането на дейностите по мониторинга:

- а. Каква информация да събираме?
- б. Кой ще събира тази информация?
- в. Кога да събираме информацията?
- г. Кой още следва да бъде информиран за процеса?

#### 3. Събиране и споделяне на информация относно поведението и безпокойствата на хората

а. Какви бяха специфичните загрижености на членовете на организацията (членовете на вашия екип, отдел, дирекция, друго) последния път, когато говорихте с тях за най-новото в процеса на реализация?

б. Кое притеснява най-много хората в екипа ви в предлаганата промяна? Къде са източниците на стреса? Как бихте намалили/елиминирали прекомерния стрес?

в. Кои са основните слухове, които циркулират из организацията, свързани с приложението? Каква информация за тях ще бъде полезно да обмените с екипа си?

## Инструмент 33 - Оценка на напредъка и ре-дизайн

### Цел

- Да идентифицира пречки пред приложението
- Разработване на възможности за преодоляване на пречките
- Да идентифицира съюзници и ресурси, необходими за преодоляване на пречките

### Процесът

Този инструмент може да бъде ползван по време на работна среща, с включване на всички ключови участници с отговорности по прилагане на дейностите.

Работната среща ще включва следните етапи:

#### 1. Доклад на групите и идентифициране на пречките

Ключовите участници с отговорности по прилагане на дейностите работят в групи, дефинират и представят пред останалите:

- напредъкът по прилагането и сравнение с плана за действие
- Пречките за приложението (структурирани въз основа на източниците на тези пречки)

#### 2. Разработване на възможности за преодоляване на пречките

Участниците, работейки в същите групи, развиват възможностите, въз основа на следната структура:

- дейности, които могат да предприемат вътре в техния екип с наличните ресурси (човешки, информационни, материални, финансови и др.)
- Дейности, за които имат нужда от подкрепа, като се определи видът подкрепа и от кого (други екипи, ръководство, друго, вътре или извън организацията)

#### 3. Пленарна дискусия по предложените възможности и избор на най-обещаващите от тях:

- Групите представят пленарно възможностите, които са идентифицирали;
- Някои възможности могат да бъдат добавени от другите членове на групата
- Някои възможности могат да бъдат махнати от списъка защото другите членове на екипа не могат да предоставят исканата подкрепа
- Разработват се и се постига съгласие по критериите с цел да се избере най-добрата възможност (участниците идентифицират преимущества като не толкова скъпо, бързина на промяната, или друго)
- Предложените възможности се приоритизират и се постига съгласие по най-добрите от тях

#### 4. Обобщение на заключенията и изясняване на последващите стъпки

- Окончателното съгласие и заключения следва да изясняват нов работен план:
- Какви са новите дейности, които трябва да бъдат реализирани?
- Кой е отговорен?
- Кой още следва да бъде включен? Какво се очаква от него/нея?
- Какви допълнителни ресурси са необходими?
- Какъв е крайният срок, в който тези дейности трябва да бъдат реализирани?
- Как новите дейности ще въздействат върху планирания ход на действията? (например краен срок, ресурси, други точки, които следва да бъдат ревизирани)

## ТЕКУЩА ПРЕВЕНЦИЯ





## Инструмент 34 - Изясняване на ролите в новата ситуация

### Цел

Този инструмент е полезен при подпомагане на предлаганите промени в организационните сфери/отдели, където, поради новата ситуация, може да съществува неопределеност или неяснота на ролите.

Инструментът предоставя изчерпателно разбиране на “пространство за ролята” на всеки човек.

Логиката на този инструмент се гради върху разбиране на изискванията на ролята, постигнато с консенсус от всички засегнати, което ще подпомогне приемането на предлаганата промяна в организацията и ще доведе до по-адекватно и продуктивно поведение.

Този инструмент може да бъде не-плашеща дейност с висока степен на възвръщаемост и може да бъде ползван в стъпките Стабилизация, Превенция, Планиране и Прилагане, когато следва да се прилагат нови/различни функции и процедури в избраната област на интервенция.

### Процесът

Dayal и Thomas описват профила на ролята като:

- “Набор дейности, които могат да бъдат определени като предписани и подходящи за ролята, включително задължения на ролята към други роли”;

- Очаквания от тази роля от останалите в нейния набор.”

Ролята, която трябва да бъде дефинирана, се нарича “фокусна роля”.

Определете задълженията на ролята, работа със служителите и ръководителите на организацията, дефиниране и очертаване на изискванията към ролята в новата ситуация, като следват следните стъпки:

**1. Анализ на “фокусната роля”, иницииран от човека, който я притежава. Анализът на ролята включва:**

- нейното място в организацията;
- обяснението за нейното съществуване;
- нейното място в постигането на цялостната стратегия за лечение и превенция на корупцията;
- специфичните задължения и поведения на носителя на ролята, изисквани от новата ситуация.

Специфичните задължения и поведения се описват върху флипчарт и се дискутират с целия екип. Поведения се дописват и отстраняват, докато групата и носителят на ролята са удовлетворени, че са дефинирали ролята изцяло.

**2. Анализ на очакванията на носителя на “фокусната роля” от останалите.** Носителят описва своите очаквания от останалите роли в групата, които най-много въздействат върху резултатите от изпълнението на ролята/работата. Тези очаквания се дискутират, променят, добавят се нови и се постига консенсус по тях от цялата група.

### 3. Финализиране на профила

Човекът с “фокусна роля” следва да разработи писмено обобщение на “профила на ролята”. Записаният профил се преглежда на следващата среща преди анализа на друга “фокусна роля”. Приетият профил на ролята представлява ролевите дейности на фокусната личност.

## Инструмент 35 – Превенция на корупцията: Рамка за анализ на политиките

### Цел

Членовете на Ръководната коалиция могат да ползват този инструмент за изграждане на всеобхватна интервенция или за проверка дали предложеният план за интервенция е устойчив и ефективен.

### Процесът

В поредица срещи членовете на Ръководната коалиция трябва да изследват съществуващите политики и тяхното въздействие върху корупционните практики; после трябва да изработят решения за подобряването им.

Анализът (на съществуваща и желана ситуация) може да се базира на следната структура, представляваща ключовите политики в превенцията на корупцията:

А. Политика на човешките ресурси (набиране, награди, глоби, длъжностни характеристики, атестации, повишаване)

Б. Политика по управление на информацията (как се регулира конфиденциалността на ръководителите, система за събиране на информация, вътрешен и външен одит)

В. Политика на комуникация и работа с външни аудитории (правила за доставки, наредби и практики, съюзи и партньорства с граждани и други заинтересовани)

Може да се ползва следният процес:

1. Индивидуални отговори на въпросника, предоставен в Анекс 1 на този инструмент.
2. Регистриране на отговорите “не” и обсъждане на различните (ако има такива) отговори.
3. По всички въпроси, получили отрицателен отговор, окуражете групата да дискутира и да дефинира действия, които могат да доведат до нова/подобнена политика.

## Инструмент 35 – Превенция на корупцията: Рамка за анализ на политиките

### Анекс 1

№	Тип политика	Да	Не
<b>А. Дали политиката на човешки ресурси на Вашата организация</b>			
1.	Се придържа към наемане на хора по заслуги?		
2.	Избягва непотизма (семеенствеността)?		
3.	Използва външни мрежа, за да открие надеждни служители?		
4.	Повишава заплатите, за да намали необходимостта от приходи чрез корупционни практики?		
5.	Възнаграждава определени действия и служители, допринесли за намаляване на корупцията?		
6.	Свързва нефинансови награди с качеството на изпълнението на работата? (обучения, пътувания, публичност на добрите резултати, похвали)		
7.	Повишава строгостта на формалните наказания?		
8.	Увеличава пълномощията на ръководителя да наказва?		
9.	Уточнява наказанията с цел да създадете „предупреждаващ“ ефект и да влияете върху културата на корупцията?		
10.	Използва гама от наказания (преместване, даване публичност на осъдителното поведение, ограничаване на някои привилегии като пътуване например)?		
11.	Дефинира ясно служебните ангажименти и дейности?		
12.	Намалява процедурните сложности?		
13.	Дефинира индикатори за резултатите от работата за оценката им?		
14.	Установява прозрачни системи за оценка на резултатите от работата?		
15.	Подобрява кариерното развитие и свързаното с това повишение на база резултати от работата?		
<b>Б. Дали политиката на управление на информацията на Вашата организация</b>			
1.	Дефинира и прави прозрачно ясни правила и процедури?		
2.	Организира работа в екипи и осигурява йерархичен преглед?		
3.	Разделя големите решения на отделни задачи?		
4.	Изяснява и ограничава влиянието върху ключовите решения (промяна на правилата за взимане на решение, смяна		

	на хората, които вземат решение, промяна на стимулите)?		
5.	Помага на гражданите да научат как следва да работят публичните системи (чрез брошури, наръчници, информационни табла, правила, написани на разбираем език)?		
6.	Предоставя система за определяне и решаване на конфликти на интереси?		
7.	Събира доказателства за възможна корупция (ползвайки статистически анализ, произволни проби от производството)?		
8.	Развива вътрешни процедури за отчети?		
9.	Създава специализиран екип за вътрешни одити (вкл. агенти под прикритие)?		
10.	Подкрепя нови отдели (омбудсман, комисия за специални разследвания, антикорупционни агенции или комисии за разследване)?		
11.	Въвежда системи за събиране на обратна връзка от клиенти, обществеността?		
12.	Увеличава участието в политиките на оценка, програмите и услугите и включва трета неутрална страна, за да получите заслужаващи доверие оценки (като консултанти, професионални асоциации или НПО)?		
<b>В. Дали политиката на работа с клиентите/външни връзки на Вашата организация</b>			
1.	Увеличава конкуренцията между участващите в търгове (по-широка публичност, по-нисък праг за достъп, договори, поделящи риска)?		
2.	Спомага за идентификацията на участващите в търга със социалната или обществена цел на договора?		
3.	Променя наказанията с цел да направи по-малко привлекателни тайните споразумения между привидни противници (дисквалификация на такива фирми, ползване на публичност за накърняване доброто име на дадена компания)?		
4.	Включва професионални асоциации в разработване на системи за разкриване и намаляване на подобни уговорки между привидно конкуриращи се участници в търга?		
5.	Намалява свободата на лична преценка в отношенията „провеждащ търга – участващ в търга” (правила за промяна на процедурата, ясни насоки за офертите, йерархичен преглед на решенията)?		
6.	Изгражда стратегически партньорства (с университети, НПО) за мониторинг на прилагането на политиката и превенция на корупционни практики?		
7.	Увеличава гражданския контрол върху работата на публичната администрация?		

## Инструмент 36 – Устойчиви решения: Превенция на корупцията

### Цел

Този инструмент може да бъде ползван, след като смесени групи заинтересовани успеят да намерят решения на всички сериозни проблеми, идентифицирани в етапа на събиране на данни.

Този инструмент следва да се ползва в дългосрочен процес:

- В поредица работни срещи, в които се включват същите заинтересовани, които вече са дефинирали решенията да лечение и превенция на корупцията в специфична област на интервенция;

и/или

- В поредица работни срещи, в които се включват само хора от организацията, като ръководството и служителите.

Този инструмент ще помогне на местната власт да гарантира устойчивостта на решенията и ще попречи на появата на корупционни практики отново.

### Процесът

Членовете на групата правят преглед на решенията, за да ги приспособят/развият, така че да са **устойчиви в превенцията на корупция**.

1. Помнете формулата

$$K = M + П - O$$

**Корупцията е равна на монопола плюс правомощията на администраторите да вземат решения минус отчетността**

1. Поканете участниците да работят в групи съобразно типа организация (вътре и извън местната власт) и да анализират всяко от предложените решения, едно по едно, и да добавят допълнителни дейности, така че:

- Монополната власт намалява (чрез окуражаване на конкуренцията);
- Свободата на лична преценка от служебни лица намалява (посредством повече контрол и прозрачност);
- Осигурява се отчетност и се проверява на всички нива.

2. Фасилитирайте представянето на резултатите от работата на всяка група, сравняването на приликите и отликите.

3. Интегрирайте решенията чрез фасилитация и до възможната степен постигнете групови решения чрез консенсус.

## Инструмент 37 - Устойчиви решения: Ефективност и ефикасност

### Цел

Този инструмент може да бъде ползван, след като смесени групи заинтересовани успеят да намерят решения ва всички сериозни проблеми, идентифицирани в етапа на събиране на данни.

Този инструмент следва да се ползва в дългосрочен процес:

- В поредица работни срещи, в които се включват същите заинтересовани, които вече са дефинирали решенията да лечение и превенция на корупцията в специфична област на интервенция;

и/или

- В поредица работни срещи, в които се включват само хора от организацията, като ръководството и служителите.

Този инструмент ще помогне на местната власт да гарантира, че решенията ще имат положително въздействие върху качеството на работата на местната власт (ефективност и ефикасност на системата).

### Процесът

Членовете на групата правят преглед на решенията, за да ги приспособят/развият, така, че да подкрепят **ефикасността и ефективността на организацията**.

1. Представете разбирането за ефикасност и ефективност и обяснете какво означава „Индикатори на резултатите от работата“.

2. Поканете участниците да работят в групи съобразно типа организация (вътре и извън местната власт) и да анализират дейностите на местната власт, в които са били предложени решения за лечение на корупцията и да:

- Разработят индикатори за всяка дейност; и

- Идентифицират начини за мониторинг на резултатите по тези индикатори с ангажиране на бенефициентите/клиентите.

3. Фасилитирайте представянето на резултатите от работата на всяка група, сравняването на приликите и отликите.

4. Интегрирайте решенията чрез фасилитация и до възможната степен постигнете чрез консенсус групови решения по отношение на адекватните индикатори и системи за мониторинг и оценка.

## Инструмент 38 - Устойчиви решения: Мотивиране на служителите

### Цел

Този инструмент може да бъде ползван, след като смесени групи заинтересовани успеят да намерят решения на всички сериозни проблеми, идентифицирани в етапа на събиране на данни.

Този инструмент следва да се ползва в дългосрочен процес вътре в организацията, но се препоръчва да се обсъдят крайните решения с другите заинтересовани, както и с общността.

Този инструмент ще помогне на местната власт да гарантира, че решенията ще имат положително въздействие върху мотивацията на служителите (ефективност и ефикасност на хората).

### Процесът

Членовете на групата правят преглед на предложените промени, за да подобрят и **подкрепят мотивацията на служителите**.

1. Ползвайте номинална групова техника, за съберете отговорите на участниците на въпроса:

Какво ще мотивира хората, работещи в определена сфера, да вършат работата си както трябва?

2. Приканете участниците да работят в групи (ръководители и служители, организирани по отдели и дирекции) и да анализират дейността, в която са били предложени промени (в областта на интервенция) и да оценят дали следните условия, които съгласно изследванията мотивират хората да си вършат работата както трябва, присъстват:

- Смислена работа, която изисква разнообразни умения;
- Ясна задача;
- Необходимите пълномощия за осъществяване на задачата;
- Стандарти за изпълнението на всяка задача;
- Признание за работата и система за награди, основана на качеството на изпълнението
- Обратна връзка за качеството на работата.

3. Приканете участниците да добавят към списъка на промените, на базата на своите резултати от работата, други дейности, които ще осигурят мотивираността на служителите на всички нива (ръководни, управленско, служители).

4. Фасилитирайте представянето на резултатите от работата на всяка група и дискусии за необходимите промени и политиките на мотивация на човешкия ресурс, който да подкрепи процеса на лечение и превенция на корупция.

## Инструмент 39 – Свързване на наградите с качеството на работата

### Цел

Участниците са ръководители или служители в специфични области на местната власти (доставки, одит, лицензи, благоустрояване), както и висши ръководители.

Участниците ще разработят решения за връзка на наградите и резултатите от работата, за специфична ключова функция, въз основа на резултати от проучване.

### Процесът

1. Участниците преглеждат, точка по точка, отговорите, дадени в проучването:

спънки за ефективно изпълнение на работата, предложени решения, индикатори за качеството на работните резултати и системи за мониторинг и награди.

2. Провеждат се дискусии по идеите и се вземат решения за най-реалистичните и най-лесните за реализация идеи:

- Решения за преодоляване на пречките;

- Индикатори за измерване на резултатите от работата, ако решенията успешно се реализират;

- Начини за измерване и мониторинг на индикаторите; как и какви награди могат да бъдат свързани с постигането на индикаторите за резултатите от работата. (Стимулите могат да включват заплащане, но също така обучение, професионално признание, назначение, повишение, по-добри работни условия, по-голяма независимост, и др. Някои стимули може да са за отделни хора, но повечето вероятно ще са за екипи.)

3. Няколко съвета:

- Следва да се учите чрез правене, експериментирайте стъпка по стъпка и избягвайте идентични планове за стимули на цялата организация.

- Започнете с най-лесните случаи, в области, където резултатите от работа относително лесно се измерват обективно и където получените приходи или реализирани икономии могат да доведат до самофинансиране на експеримента.

- Включете информация от клиенти при определяне на индикаторите и системите за мониторинг.

Вижте Анекс 1 и предложеното проучване за събиране на идеите на служителите по анонимен начин.

Адаптирайте това проучване към специфичния контекст на Вашата местна власт.

За да постигнете по-добри решения, преди работната среща трябва да съберете и друга полезна информация и да я представите на участниците:

- Съществуващи нива на заплати и условия за работа;
- Колко хора напускат;
- Брой вакантни позиции;
- Брой хора, заели позиции, за които образованието им е недостатъчно;
- Съществуващи нива на заплати и допълнителни бонуси в частния сектор (или в други публични администрации/организации) за хора с еднакви нива на квалификация (особено за ключови позиции в събиране на приходите, счетоводство, управление, доставки, изследвания);
- Информация за това дали служителите ползват дневни или други бонуси, свързани с пътувания, членове в съвети, целеви екипи и др.; и/или
- Съществуващи договори на базата на резултати от работата в други общини.

## Инструмент 39 – Връзка на качеството на работата и награждаването

### Анекс 1: Проучване

Какви пречки виждате, за да постигате по-голяма ефективност във вашата работа и отдел?

.....

.....

.....

.....

.....

Дайте два конкретни примера за това какво не сте могли да направите; обяснете защо и какво според Вас е било въздействието върху цялата местна власт и гражданите.

.....

.....

.....

.....

.....

Предложете някои решение за преодоляване на тези спънки.

.....

.....

.....

.....

.....

Определете индикатори/измерители, с които според Вас резултатите от Вашата работа ще бъдат справедливо оценени, ако решенията бъдат приложени успешно.

Например:

- Количествени измерители на дейности и постигнати резултати;
- Качествени измерители на дейности и постигнати резултати, въз основа на възприятие на колеги, външни хора или клиенти;
- Конкурс между служители, базиран на резултати и качество на работата;
- Измерители на морала и текучество на служителите

.....

.....

.....

.....

**Определете начини за мониторинг на измерителите/индикаторите на резултатите от работата.**

.....  
.....  
.....  
.....

**Определете награди/стимули, които трябва да получите, ако са постигнати измерителите/индикаторите на резултатите от работата.**

.....  
.....  
.....  
.....

Възстановете здравето на вашата организация  
Практическо ръководство за лечение и превенция на местната власт и общност

ЧАСТ 2 - ИНСТРУМЕНТИ ЗА ФАСИЛИТИРАНЕ НА ПРОЦЕСА  
Ана Василаче и Николе Рата

Художествено оформление: ФПМР, Букурещ, Румъния

Корица: Йона Рата

Превод: Диана Бебенова

Издава ФРМС, 2007

[www.flgr.bg](http://www.flgr.bg)

ISBN 978-954-755-027-8

Този наръчник е преведен и издаден от Фондацията за реформа в местното самоуправление в рамките на регионалната програма “Да работим заедно”, Компонент “Малки грантове”, менажирана от Фондация “Партньори за местно развитие” (FPDL) и финансирана от Инициатива местно самоуправление на Институт Отворено общество (LGI/OSI).



Фондация за реформа в местното самоуправление  
[www.flgr.bg](http://www.flgr.bg)



FPDL

Member of  
Partners for  
Democratic  
Change

Partners Foundation for Local Development - FPDL  
Str. Piata Amzel 7-9, scara D, etaj 6, ap.34, sector 1, Bucuresti, Romania  
Tel/fax: +40213135664; +40213135668; +40213141966  
E-mail: [fpdl@fpdl.ro](mailto:fpdl@fpdl.ro)  
Website: <http://www.fpdl.ro>



LGI

Open Society Institute - Local Government and Public Service Reform Initiative - LGI  
Oktober 6 u. 12, Budapest, H- 1051, Hungary  
Tel: +3613273104 , Fax: +3613273150  
E-mail: [lgprog@osi.hu](mailto:lgprog@osi.hu)  
Website: <http://lgi.osi.hu>

OSI



United Nations Human Settlement Programme - UN-HABITAT  
PO Box: 30030, Nairobi 00100, Kenya  
Tel: +254207621234 , Fax: +254207624266/7  
E-mail: [tcbb@unhabitat.org](mailto:tcbb@unhabitat.org)  
Website: <http://www.unhabitat.org>