ВСЕОБХВАТНА УЧЕБНА ПРОГРАМА ЗА ОБУЧЕНИЕ И ИЗГРАЖДАНЕ

НА КАПАЦИТЕТ НА БЪЛГАРСКИТЕ СЛУЖИТЕЛИ В ОРГАНИТЕ НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ

Април 2024 г.

Funded by the European Union

EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented by the Council of Europe

Автор: Alisa Aliti Vlašić, Open Mosaic

Този документ е изготвен в рамките на проекта „Развитие на фискалната децентрализация и подобряване на финансовото управление на местно ниво в България“, финансиран от Европейския съюз (чрез Инструмента за техническа подкрепа) и изпълняван от Експертния център за добро управление към Съвета на Европа, в сътрудничество с Европейската комисия.

Този документ е изготвен с финансовата подкрепа на Европейския съюз. Отговорността за съдържанието ѝ се носи единствено от автора (авторите). Изразените в нея възгледи по никакъв начин не могат да бъдат възприемани като отражение на официалното становище на Европейския съюз или на Съвета на Европа.

© Съвет на Европа – Експертен център за добро управление

Април 2024 г.

Дизайн и оформление на корицата:
Márcio Barcelos

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ 7

ОСНОВИ ЗА ОБУЧЕНИЕ ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ: *ПОДОБРЯВАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И УПРАВЛЕНИЕТО В БЪЛГАРСКОТО МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ* 8

СТРУКТУРА И ЛОГИСТИКА НА ПРОГРАМАТА 10

ЦЕЛЕВА АУДИТОРИЯ 10

ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ 10

МЕТОД НА ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО 10

УКРЕПВАНЕ НА КАПАЦИТЕТА НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ 13

МОДУЛ 1 – ВНЕДРЯВАНЕ НА ЕЛЕКТРОННО УПРАВЛЕНИЕ 13

1.1 Контекст 13

1.2 Цели на ученето 14

1.3 Резултати от ученето 14

1.4 Структура на модула 14

1.5 Предлагани упражнения за модула 14

МОДУЛ 2 – СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ ЗА ОРГАНИТЕ НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ 15

2.1 Контекст 15

2.2 Цели на ученето 15

2.3 Резултати от ученето 15

2.4 Структура на модула 15

2.5 Предлагани упражнения за модула 16

МОДУЛ 3 – МЕСТНИ ФИНАНСИ И УПРАВЛЕНИЕ НА БЮДЖЕТА 16

3.1 Контекст 16

3.2 Цели на ученето 16

3.3 Резултати от ученето 17

3.4 Структура на модула 17

3.5 Предлагани упражнения за модула 17

МОДУЛ 4 – ЕФЕКТИВНА МЕСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ 18
4.1 Контекст 18
4.2 Цели на ученето 18
4.3 Резултати от ученето 18
4.4 Структура на модула 18
4.5 Предлагани упражнения за модула 19

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ 20
МОДУЛ 1 – ОСНОВИ НА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯТА 20
1.1 Контекст 21
1.2 Цели на ученето 21
1.3 Резултати от ученето 21
1.4 Структура на модула 21
1.5 Предлагани упражнения за модула 21
МОДУЛ 2 – ПРАВНА РАМКА И МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ 22
2.1 Контекст 22
2.2 Цели на ученето 22
2.3 Резултати от ученето 22
2.4 Структура на модула 22
2.5 Предлагани упражнения за модула 23
МОДУЛ 3 – СЪТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ ОБЩИНИТЕ 23
3.1 Контекст 23
3.2 Цели на ученето 23
3.3 Резултати от ученето 24
3.4 Структура на модула 24
3.5 Предлагани упражнения за модула 24
МОДУЛ 4 – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГРАЖДАНИТЕ 25
4.1 Контекст 25
4.2 Цели на ученето 25
4.3 Резултати от ученето 25
4.4 Структура на модула 25
4.5 Предлагани упражнения за модула 26

ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ И ЛИДЕРСТВО 27
МОДУЛ 1 – ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ ЗА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ 27
1.1 Контекст 27
1.2 Цели на ученето 28
1.3 Резултати от ученето 28
1.4 Структура на модула 28
1.5 Предлагани упражнения за модула 28

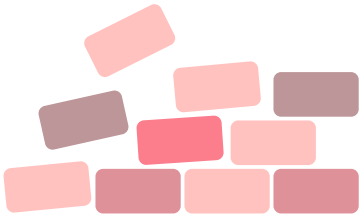
МОДУЛ 2 – КОМУНИКАЦИЯ И ВРЪЗКИ С ОБЩЕСТВЕНОСТТА 29
2.1 Контекст 29
2.2 Цели на ученето 29
2.3 Резултати от ученето 29
2.4 Структура на модула 29
2.5 Предлагани упражнения за модула 30
МОДУЛ 3 – УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО И ПРОДУКТИВНОСТ 30
3.1 Контекст 30
3.2 Цели на ученето 30
3.3 Резултати от ученето 30
3.4 Структура на модула 31
3.5 Предлагани упражнения за модула 31
МОДУЛ 4 – УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА И БЛАГОСЪСТОЯНИЕ 31
4.1 Контекст 31
4.2 Цели на ученето 32
4.3 Резултати от ученето 32
4.4 Структура на модула 32
4.5 Предлагани упражнения за модула 33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34
ПРЕПРАТКИ И ДОПЪЛНИТЕЛНИ МАТЕРИАЛИ 35

СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА

ЕС	Европейски съюз
КПЕ	ключови показатели за ефективност
LMS	Learning Management System система за управление на ученето
ПЧП	публично-частни партньорства
СМО	Сътрудничеството между общините
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats силните и слабите страни, възможностите и заплахите

ВЪВЕДЕНИЕ



Настоящата учебна програма е предназначена за повишаването на капацитета на местните власти в Република България, като им предоставя подкрепа с необходимите знания, умения и нагласи за ефективно справяне с предизвикателствата в системата на местното самоуправление.

Тази програма се основава на резултатите от анализа на нуждите, извършен от Фондацията за реформа в местното самоуправление с подкрепата на Националното сдружение на общините в Република България в периода април – юли 2023 г.[1] . Въз основа на този анализ, който обхваща 158 от 265-те общини в България, е изготвен доклад, озаглавен „Анализ на нуждите от обучение на местните власти в Република България“. Докладът е залегнал в основата на целите и съдържанието на учебната програма.

Настоящият документ е разработен в рамките на проекта „Развитие на фискалната децентрализация и подобряване на финансовото управление на местно ниво в България“[2], съвместен проект, финансиран от Европейския съюз чрез Инструмента за техническа подкрепа (ГД „Подкрепа на структурните реформи“) и Съвета на Европа, и изпълняван от Експертния център за добро управление[3] към Съвета на Европа.

Целите на настоящото обучение, основани на препоръката на Комитета на министрите относно принципите на доброто демократично управление и по-специално на тези от принципите, които насърчават „ефикасна, ефективна и стабилна администрация в рамките на правителството и публичните институции“ (принцип 7), „целенасочени и постоянни усилия за укрепване на организационното ръководство в правителството и публичните институции“ (принцип 8), „стабилно финансово и икономическо управление в рамките на правителството и публичните институции“ (принцип 10), „отвореност към промени и иновации от страна на правителството, публичните институции и публичните служители“ (принцип 12)[3] , са следните:

- Повишаване на компетентността в областта на финансовото управление за по-ефективно бюджетиране, данъчно облагане и разпределение на ресурсите на местно равнище.
- Подобряване на административната ефективност чрез по-добри практики в областта на човешките ресурси и управлението на проекти.
- Насърчаване на лидерски качества и проактивен подход към нуждите на местната общност. Участниците ще получат практически инструменти и познания за стимулиране на иновациите, подобряване на прозрачността, повишаване на ангажираността на гражданите и гарантиране на устойчивото развитие на техните общини.
- Предоставяне на участниците на най-съвременни стратегии за прилагане на електронното управление с цел подобряване на предоставянето на обществени услуги.
- Развиване на умения за стратегическо планиране и управление за устойчиво местно развитие.

[1] Връзка към документа: https://www.flgr.bg/filesystem/8989./

[2] Вижте повече за проекта тук: https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/bulgaria

[3] Съвет на Европа, Препоръка CM/Rec(2023)5 на Комитета на министрите до държавите членки относно принципите на доброто демократично управление (EN / BG)

ОСНОВИ ЗА ОБУЧЕНИЕ ЗА ВИСОКИ ПОСТИЖЕНИЯ: *ПОДОБРЯВАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО И УПРАВЛЕНИЕТО В БЪЛГАРСКОТО МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ*

В развиващата се сфера на местното самоуправление способността за адаптиране, иновации и лидерство е по-важна от всякога. Трите направления на обучението са разработени в отговор на обхватен анализ на нуждите от обучение, като целта е да се укрепят основите на местното самоуправление в България в три ключови насоки: **укрепване на капацитета на местното самоуправление, децентрализация и местно самоуправление, личностно развитие и лидерство.** Във всяка от тези части се разглеждат специфичните предизвикателства и възможности, установени в българските общини, въз основа както на богатата информация от анализа на нуждите от обучение, така и на стратегическите цели, очертани от Съвета на Европа и Европейския съюз.

Укрепването на капацитета на местното самоуправление се очертава като основополагащ стълб, насочен към основните умения и знания, от които се нуждаят служителите в органите на местното самоуправление, за да се справят със сложността на съвременното управление. Предназначението на тази част е да предостави на участниците инструменти за подобряване на административната ефективност, финансовото управление и предоставянето на услуги – от въвеждането на най-съвременните услуги на електронното управление до овладяването на стратегическото планиране и финансовото управление. Учебната програма е предназначена не само да отговори на настоящите нужди, но и да изпревари бъдещите предизвикателства, като гарантира, че органите на местното самоуправление са устойчиви, реагират бързо и са готови да използват предимствата на цифровата трансформация за развитието на общността. Това направление се опира и на препоръката на Комитета на министрите на Съвета на Европа до държавите членки „да признаят ясно значението на капацитета на местното самоуправление за предоставяне на висококачествени обществени услуги на местно равнище, като този капацитет зависи основно от уменията на представителите на изборна длъжност, капацитета за корпоративно управление на организацията, капацитета на работната сила и уменията за управление на финанси и на проекти“. Освен това Съветът на министрите препоръчва на държавите членки да си сътрудничат с органите на местното самоуправление, техните сдружения и други заинтересовани страни в разработването на стратегически подход за изграждане на капацитет на органите на местното самоуправление, преразглеждане на условията за работа на служителите в местното самоуправление, за да се гарантира високо качество на персонала и услугите, както и насърчаване на международния обмен между местните власти[1].

В **Децентрализация и местно самоуправление** тфокусът се измества към по-широките структурни и системни промени, необходими за оправомощаването на местните органи. В тази част се разглеждат по-задълбочено основите на децентрализацията, правните рамки и развитието на сътрудничество между общините, като се подчертава значението на правната грамотност и съвместното управление.

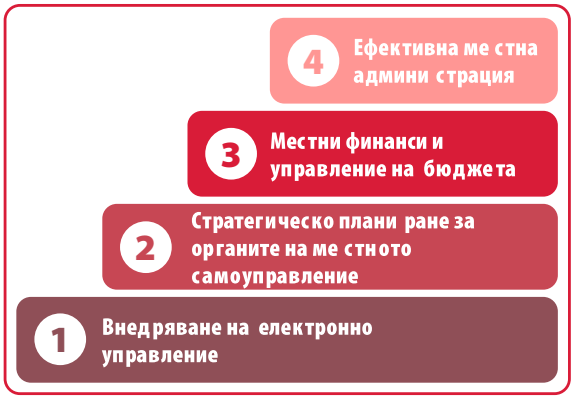
[1] Съвет на Европа, Препоръка CM/Rec(2007)12 на Комитета на министрите до държавите членки относно изграждането на капацитет на местно и регионално равнище (EN)

Тя е предназначена да повиши разбирането и практическите умения за ориентиране в процеса на децентрализация, като насърчава правната и оперативната автономия и същевременно популяризира ефективни стратегии за гражданско участие. По този начин общините се насърчават да развиват по-силни и по-значими връзки със своите общности, като повишават прозрачността, отчетността и управлението, основано на участие.

На трето място, в **Личностно развитие и лидерство** се разглежда човешкият фактор в управлението, като се признава, че силата на всяка институция е в нейните служители. Тази част е посветена на развиването на лидерските качества, комуникационните умения, управлението на времето и благосъстоянието сред служителите на местното самоуправление. В нея се изтъква убеждението, че ефективното лидерство и личната устойчивост са от решаващо значение за преодоляването на предизвикателствата, стимулирането на промени и постигането на устойчиви резултати за общността. Чрез съсредоточаването върху личностното израстване тази част е предназначена да вдъхнови ново поколение местни лидери, които са далновидни, етични и ангажирани с благосъстоянието на своите общности.

В съвкупност тези части изграждат всеобхватна програма за обучение, предназначена да повиши стандартите на местното самоуправление, като гарантира, че служителите не само са подготвени да изпълняват служебните си задължения, но също така имат възможността да водят своите общности напред.

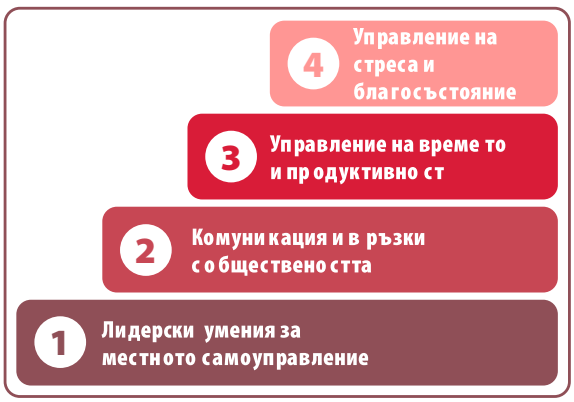
НАПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ 1 **УКРЕПВАНЕ НА КАПАЦИТЕТА НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ**



НАПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ 2 **ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ**



НАПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ 3 **ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ И ЛИДЕРСТВО**



СТРУКТУРА И ЛОГИСТИКА НА ПРОГРАМАТА

Целева аудитория

Предвидените участници са кметове, заместник-кметове, членове на общински съвети, висши ръководители и ръководители в органите на местното самоуправление в България. Предварителните изисквания за обучението включват:

- Заемане на настояща длъжност в орган на местното самоуправление
- Основни познания за операциите и структурите на местното самоуправление
- Мотивация за осъществяване на промени и подобрения в практиките на местното самоуправление

Продължителност

Като се имат предвид обхватът и задълбочеността на всяка тема, може да бъде предложена следната продължителност за всеки модул:

Целодневен семинар (7-8 часа): предвид сложността и необходимостта от интерактивни упражнения този формат би бил подходящ за модули като „Комуникация и връзки с обществеността“ или „Лидерски умения за местното самоуправление“, в които ролевите игри, симулациите и подробните дискусии са от основно значение.

Две полудневни сесии (2 сесии по 3-4 часа всяка): за модули като „Управление на стреса и благосъстояние“ и „Управление на времето и продуктивност“, за които би било полезно да има време за обмисляне и практика между сесиите.

Няколко ежеседмични сесии (по 2–3 часа всяка в продължение на 2 3 седмици): за по-обхватни модули като „Правна рамка и местно самоуправление“ или „Сътрудничество между общините“ разпределянето на сесиите в по-дълъг период би позволило на участниците да усвояват по-задълбочено информацията и евентуално да предприемат някаква работа на терен или наблюдение при реални условия между сесиите.

При избора на продължителността следва да се вземат предвид и работните програми на служителите, възможностите им да участват в обучение и цялостният график на програмата за обучение. От съществено значение е да се намери баланс между задълбоченото обхващане на съдържанието и практическите аспекти на ограниченията във времето на участниците и да се осигури достатъчно време за прилагането и осмислянето на научения материал.

Метод на предоставяне на обучението

За да могат българските ръководители в местното самоуправление да се възползват от гъвкавостта на обучението онлайн, като същевременно продължават да имат достъп до дълбоката ангажираност и възможностите за практическо обучение от присъствените сесии, се предлага хибриден подход в избора на метод на предоставяне на обучението. Този подход ще позволи също така обученията да бъдат по-устойчиви на външни фактори, които биха могли да повлияят на възможността за провеждане на присъствени срещи.

КОМПОНЕНТИ НА УЧЕНЕТО ОНЛАЙН

Уебинари и сесии на живо: провеждане на сесии на живо, водени от инструктори, чрез платформи като Zoom или Microsoft Teams, които позволяват взаимодействие,

въпроси и отговори и дискусии в реално време.

Модули за електронно обучение: създаване на съдържание за самостоятелно учене при поискване, достъпно чрез система за управление на ученето (LMS), в която участниците могат да работят върху текстови материали, предварително записани лекции и цифрови ресурси.

Дискусионни форуми онлайн: използване на система за управление на ученето или други платформи като Slack за текущи дискусии и учене един от друг, при което участниците могат да публикуват съображения, да задават въпроси и да споделят ресурси.

Виртуално работно време: планиране на редовни часове, в които инструкторите са на разположение за онлайн консултации в реално време, за да предоставят допълнителна подкрепа и да отговарят на въпроси.

КОМПОНЕНТИ НА ПРИСЪСТВЕНОТО ОБУЧЕНИЕ

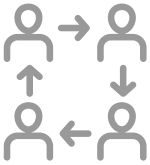
Лекционни сесии:

Презентации, водени от експерти: осигурява се участието на експерти в областта, които да предоставят задълбочено разбиране на съдържанието на всеки модул, като се постига интерактивност на сесиите с предвидено време за въпроси и отговори, за да се насърчава участието.

Гост лектори: канят се местни и международни специалисти с подходящ опит, които да споделят реална информация, предизвикателства и успешни примери, за да обогатяват учебния опит с практически перспективи.

Интерактивни семинари:

Групови дискусии: улесняват се дискусиите в малки групи по конкретни теми или казуси, като се насърчава споделянето на опит и идеи между участниците.



Ролеви игри и симулации: провеждат се упражнения с ролеви игри и симулации, които симулират реалните предизвикателства, пред които са изправяни служителите на местното самоуправление, с акцент върху практическото решаване на проблемите и вземането на решения.

Практически дейности:

Учене на основата на проекти: участниците се разпределят за работа по проекти, които се отнасят до реални проблеми в техните общини, като се насърчава сътрудничеството и прилагането на знанията, придобити по време на обучението.

Сесии за практическо използване на уменията: разработват се сесии за практическо използване на специфични умения като техники за общуване, упражнения за управление на стреса или инструменти за управление на времето, като се осигурява незабавна обратна връзка за подобряване на обучението.

Създаване на мрежи и изграждане на общности:

Учене един от друг: участниците се насърчават да се учат от опита и гледните точки на другите, като се създава общност за партньорски практики, която продължава да съществува и след края на обучението.

Събития за изграждане на мрежи: организират се неформални сесии за изграждане на мрежи като кафе-паузи или обеди, които позволяват на участниците да изграждат взаимоотношения и да обменят знания в непринудена обстановка.

Размисъл и обратна връзка:

Ежедневни обобщителни сесии: всеки ден да завършва със сесия за размисъл, в която участниците могат да споделят наученото, да задават въпроси и да обсъждат как могат да приложат получените познания в работата си.

Механизми за обратна връзка: поддържат се непрекъснати канали за обратна връзка чрез анкети или формуляри за обратна връзка в края на всяка сесия или модул, като получената информация се използва за коригиране и подобряване на бъдещите сесии.

Посещения на място:

Посещения на обекти: организират се посещения на общини или проекти, образци за най-добри практики в местното самоуправление, като по този начин участниците ще се запознават пряко с успешни инициативи.

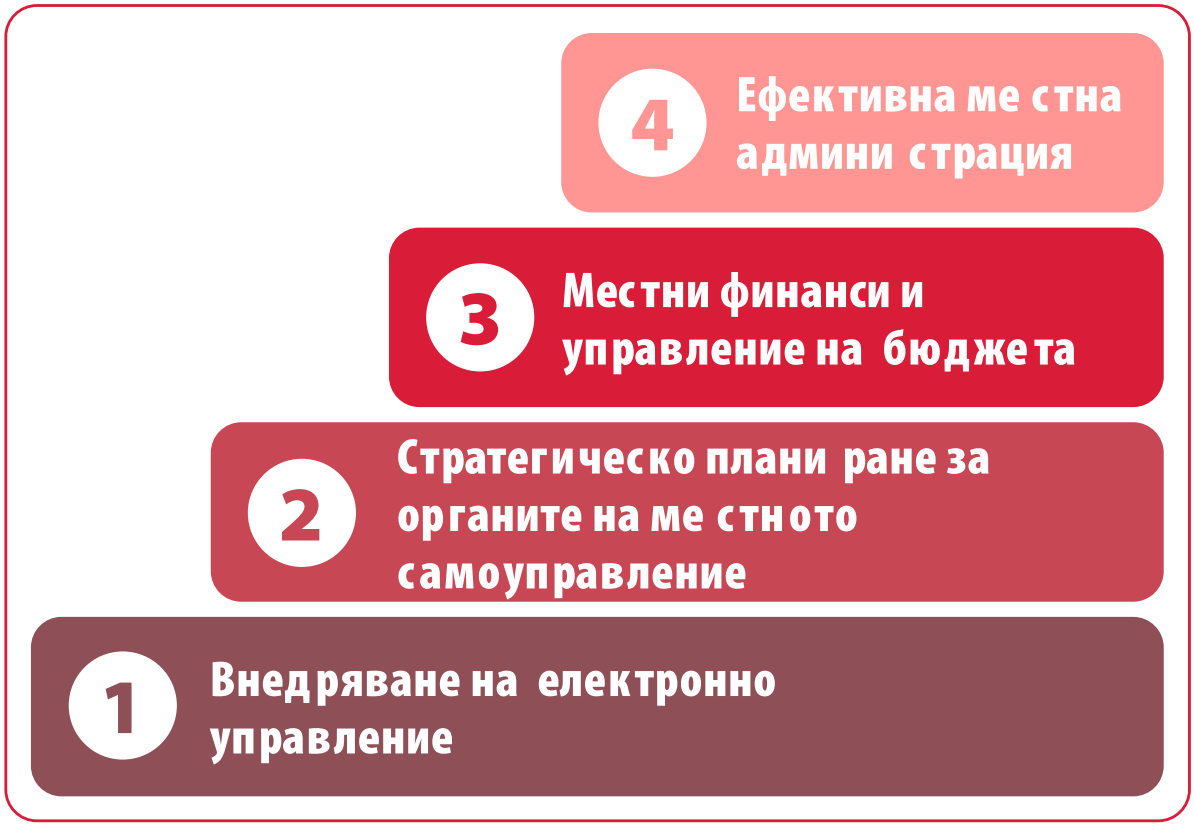
ДОПЪЛНИТЕЛНИ ХИБРИДНИ ЕЛЕМЕНТИ

Обърната класна стая: възлагане на онлайн материали, които участниците да преглеждат преди присъствените сесии, като акцентът може да бъде поставен върху задълбочаването на разбирането чрез обсъждане и прилагане на съдържанието.

Учене на основата на проекти: насърчаване на участниците да работят по реални проекти по време на целия модул, като използват както ученето онлайн, така и присъствените сесии за разработване, обсъждане и усъвършенстване на своите проекти.

Предложените методи за водене на обучителните модули отразяват предпочитанията и настоящите реалности, посочени в доклада за анализ на нуждите от обучение, в който се разкриват критично важни прозрения за предпочитаните стилове на учене, пречките пред ефективното учене и изразените потребности от изграждане на капацитет в местните администрации. Това разбиране е допринесло за подбора на методите за предоставяне на обучението, така че те гарантирано да бъдат не само ефективни, но и съобразени с предпочитанията и практическите изисквания на целевата аудитория.
На първо място, в анализа на нуждите от обучение се подчертава, че служителите на местното самоуправление категорично предпочитат практическия, реален учебен опит. Това предпочитание е в основата на акцента върху интерактивни семинари, симулации и ролеви игри в няколко модула. Тези методи са благоприятни при ученето за възрастни, тъй като позволяват на участниците да прилагат пряко теоретичните знания в практически сценарии, като по този начин подобряват запаметяването и способността за прилагане на научените концепции в работната си среда. Интерактивният характер на тези методи отразява и констатацията в анализа на нуждите от обучение, съгласно която множество служители се сблъскват с предизвикателства в области, изискващи практическо приложение, като въвеждане на електронно управление и ефективни комуникационни стратегии.
На второ място, в анализа на нуждите от обучение се изтъква значителният интерес към непрекъснатото професионално развитие и необходимостта програмите за обучение да са пряко свързани с ежедневните задължения на администраторите. Това разбиране обуславя включването на презентации, водени от експерти, и сесии с гост лектори, по-специално в модулите, свързани със стратегическото планиране, правните рамки и финансовото управление. Чрез участието на експерти и практици с реален опит обучението може да преодолее различията между теорията и практиката, като предлага незабавно приложими насоки, съобразени с конкретните предизвикателства, с които се сблъскват българските органи на местното самоуправление.
Освен това в анализа на нуждите от обучение се подчертава желанието за повече възможности за учене чрез сътрудничество и партньорско обучение, което отразява по-обхватната тенденция за методи на учене, които оползотворяват колективните знания и опит на участниците. Тази констатация подкрепя включването на групови дискусии, партньорско обучение и събития за изграждане на мрежи в методите на преподаване. Такива подходи не само улесняват обмена на идеи и най-добри практики, но и насърчават чувството за общност и взаимна подкрепа между служителите на местното самоуправление, което е особено ценно в контекста на разнообразните и често ограничени по отношение на ресурсите местни администрации в България.
И накрая, тъй като в анализа на нуждите се посочват свързани с логистиката и ресурсите пречки пред участието в обучението, това води до решението да се предложат разнообразни методи на преподаване, включително присъствени и потенциално смесени формати, за да се отговори на различните стилове на учене, географски местоположения и времеви ограничения.

НАПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ 1
УКРЕПВАНЕ НА КАПАЦИТЕТА НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ



Модул 1 – Внедряване на електронно управление

1.1 КОНТЕКСТ

В епохата на цифровата трансформация, която променя публичната администрация в световен мащаб, приемането на стратегии за електронно управление се превърна в основен фактор за повишаване на ефективността, прозрачността и достъпността на правителствените услуги. Настоящият модул „Внедряване на електронно управление“, предназначен за служителите на местното самоуправление в България, е съсредоточен върху наложителното преминаване към цифрови решения, за да се отговори на променящите се очаквания на гражданите и бизнеса. Той се основава на успешния модел на е-Естония и в него се представя как цифровото управление може значително да подобри работата на публичния сектор и ангажираността на гражданите.

1.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат основните принципи и ползи от електронното управление и неговото въздействие върху местното самоуправление.

2. Да се идентифицират ключовите компоненти и стъпки, свързани с внедряването на решения за електронно управление в местните администрации.

3. Да се анализират предизвикателствата и пречките пред въвеждането на електронното управление и стратегиите за тяхното преодоляване.

4. Да се проучат успешни световни и регионални примери за внедряване на електронно управление, като вниманието се насочи към модела е-Естония.

1.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще придобият задълбочени познания за рамките за електронно управление и тяхното значение в съвременната публична администрация.

2. Участниците ще могат да разработят основна стратегия за електронно управление, като отчитат специфичните нужди и ограничения на своята община.

3. Участниците ще придобият знания за справяне с честите предизвикателства при въвеждането на електронно управление, включително с технически, регулаторни и свързани с възприемането от ползвателите проблеми.

4. Участниците ще се запознаят с най-добрите практики и поуки, извлечени от успешни инициативи в областта на електронното управление, което ще им позволи

1.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Модулът обхваща следните ключови области, предназначени да осигурят цялостно разбиране на прилагането на електронното управление:

1. Въведение в електронното управление
Определение, обхват и ползи от електронното управление. Развитието на цифровото управление и неговото въздействие върху обществените услуги.

2. Основни компоненти на внедряването на електронно управление
Изисквания във връзка с инфраструктурата, цифрови платформи, онлайн услуги, защита на данните и съображения за киберсигурност.

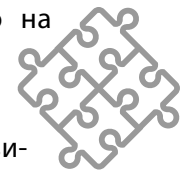
3. Стъпки за внедряване на решения за електронно управление
Стратегическо планиране, ангажиране на заинтересованите страни, правна и регулаторна рамка, изграждане на капацитет, наблюдение и оценка.

4. Предизвикателства и решения
Най-чести пречки пред въвеждането на електронно управление (технически, финансови, културни) и стратегии за преодоляването им.

5. Проучване на конкретни примери и най-добри практики
Подробно разглеждане на модела „е-Естония“ и други успешни примери за електронно управление по света и в региона.

1.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Групов проект за разработване на стратегия за електронно управление
Участниците сформират групи за разработване на стратегия за електронно управление за хипотетична община, като се съсредоточават върху подобряването на конкретна обществена услуга. В това се включват определяне на нуждите, предлагане на цифрови решения и справяне с потенциалните предизвикателства при прилагането.



2. Интерактивен семинар за преодоляване на пречките пред внедряването
В рамките на ролеви игри участниците разглеждат различни сценарии за технически, финансови и културни пречки, като предлагат решения и стратегии за преодоляването на тези пречки.

3. Анализ на конкретен случай
Индивидуално или в малки групи се анализира даден пример за успешно внедряване на електронно управление (напр. е-Естония), като се определят ключовите фактори, допринесли за успеха, и как те могат да бъдат адаптирани към местните условия.

4. Сесия за проекционно мислене за цифровизация на услугите
В това упражнение участниците използват методологии за проекционно мислене, за да разработят цифрови решения за дадена споделена услуга, предлагана от органите на местното самоуправление, като насочват вниманието си към впечатленията на ползвателите и ефективността на предоставянето на услугата.

Модул 2 – Стратегическо планиране за органите на местното самоуправление

2.1 КОНТЕКСТ

Стратегическото планиране е от ключово значение за органите на местното самоуправление, чиято цел е да се ориентират в сложността на съвременното управление и да осигурят устойчиво развитие. В този модул се разглеждат задълбочено изкуството и науката на стратегическото планиране, специално пригодено за контекста на местното самоуправление. В него се набляга на създаването на далновидни, но постижими планове, които съответстват на целите за подобряване на предоставянето на услуги, осигуряване на финансова устойчивост и ангажиране на общността. На основата на успешни методики като „Инструментариум за стратегическо общинско планиране“[1], разработен от Съвета на Европа, този модул е предназначен да предостави на българските служители в органите на местното самоуправление умения за ефективно съставяне, изпълнение и оценка на стратегически планове.

2.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат принципите и значението на стратегическото планиране в контекста на местното самоуправление.

2. Да се придобият знания за процесите, свързани с формулирането, изпълнението и оценката на стратегически план за органите на местното самоуправление.

3. Да се определят основните заинтересовани страни в процеса на стратегическото планиране и значението на тяхната ангажираност.

4. Да се проучат инструменти и техники за ефективно стратегическо планиране, включително анализът на силните и слабите страни, възможностите и заплахите (SWOT анализ), определянето на визия и цели и планирането на действия.

2.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще могат да обосноват ценността и основните принципи на стратегическото планиране в рамките на местното самоуправление.

2. Участниците ще придобият умения за разработване на стратегически план, включително поставяне на постижими цели, определяне на ключови показатели за ефективност (КПЕ) и очертаване на ясни стъпки за изпълнение.

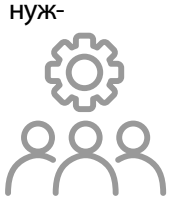
3. Участниците ще разбират значението на ангажирането на заинтересованите страни и ще могат да включват членове на общността, бизнес лидери и други заинтересовани страни в процеса на планиране.

4. Участниците ще придобият практически опит с инструментите и методологиите за стратегическо планиране, като с това ще се подготвят да ръководят процеса на стратегическо планиране в своите общини.

2.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Този модул осигурява всеобхватно покритие на стратегическото планиране за органите на местното самоуправление, като включва:

1. Въведение в стратегическото планиране
Преглед на стратегическото планиране, нуждата от него за органите на местното самоуправление и въздействието му върху развитието на общността и предоставянето на услуги.



[1] https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea

2. Съставяне на стратегически план
Стъпки за разработване на стратегически план, включително визия, поставяне на стратегически цели и определяне на стратегически действия. Акцентиране върху подходи, основани на участието, които включват приноси на общността и на заинтересованите страни.

3. Стратегии за внедряване
Техники за превръщане на стратегическите планове в изпълняеми програми, включително разпределение на ресурси, управление на проекти и участие на персонала.

4. Наблюдение и оценка
Методи за проследяване на напредъка, оценка на резултатите и адаптиране на стратегиите въз основа на обратна връзка и променящи се условия. Запознаване с инструменти като КПЕ и балансираните карти за оценка.

5. Проучване на конкретни примери и най-добри практики
Проучване на успешни примери за стратегическо планиране от органи на местното самоуправление по света с акцент върху извлечените поуки и тяхната приложимост в българския контекст.

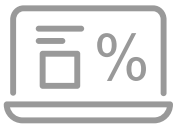
2.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Семинар за разработване на стратегически план
Участниците работят по групи за изготвянето на стратегически план за фиктивно местно самоуправление (ако в групата има участници от различни градове), като се обръща внимание на конкретно предизвикателство или възможност, идентифицирани чрез SWOT анализ.

2. Ролева игра за ангажиране на заинтересованите страни
Интерактивно упражнение, в рамките на което участниците влизат в различни роли в общността и участват в симулиран публичен форум с цел събиране на информация за процеса на стратегическо планиране.

3. Ключови показатели за ефективност и упражнение за измерване на ефективността
Отделни участници или малки групи разработват набор от КПЕ за даден компонент от стратегическия си план, като се съсредоточават върху измеримостта и целесъобразността за стратегическите цели.

4. Анализ на конкретен случай
Задълбочен анализ на успешна инициатива за стратегическо планиране, определяне на ключовите фактори за успех и потенциалните предизвикателства. Участниците обсъждат как тази информация може да бъде адаптирана и приложена в техния общински контекст.



Модул 3 – Местни финанси и управление на бюджета

3.1 КОНТЕКСТ

Ефективното управление на местните финанси и на бюджетирането е от решаващо значение за устойчивото развитие на общините, тъй като гарантира, че органите на местното самоуправление могат да предоставят качествени услуги на своите общности, като същевременно запазват финансова стабилност. В този модул на служителите на българските органи на местното самоуправление се предоставят необходимите умения и знания, за да се ориентират в сложността на управлението на общинските финанси, включително процесът на бюджетиране, генерирането на приходи, контролът на разходите и финансовата отчетност.
С използването на практически инструменти като „Сравнителен анализ на местните финанси: въведение и методология“[1], разработен от Съвета на Европа, този модул е предназначен да подпомогне цялостното разбиране на фискалните отговорности, като подобри способността на участниците да вземат информирани финансови решения в съответствие със стратегическите цели на техните общини.

3.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат принципите на местните финанси и управлението на бюджета в контекста на местното самоуправление в България.

[1] https://rm.coe.int/local-finance-benchmarking-introduction-and-methodology/16809ed7b1

2. Да се придобият познания за различните източници на приходи за общините, включително данъци, такси, безвъзмездни средства и други механизми за финансиране.

3. Да се придобие представа за ефективните процеси на бюджетиране, включително планирането, изпълнението, наблюдението и отчитането.

4. Да се проучат стратегии за ефективно финансово управление и контрол, като се гарантира отчетност и прозрачност.

3.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще придобият задълбочени познания за рамката за управление на местните финанси и нейното значение за управлението на общините.

2. Участниците ще могат да определят и използват различни източници на приходи за повишаване на финансовата стабилност на общините.

3. Участниците ще придобият умения да разработват, изпълняват и наблюдават общинските бюджети, като съобразяват финансовите ресурси със стратегическите си приоритети.

4. Участниците ще придобият задълбочени познания за прилагането на стратегии за финансово управление и контрол с оглед на осигуряването на фискална отговорност, отчетност и прозрачност на общинските операции.

3.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

ТТози модул обхваща основни аспекти на местните финанси и управлението на бюджета чрез следните компоненти:

1. Въведение в местните финанси
Преглед на финансовата система на местното самоуправление, включително правната и регулаторната уредба, регулираща общинските финанси в България.

2. Генериране на приходи за общините
Проучване на източниците на общински приходи, включително данъци върху недвижимите имоти, местни такси, държавни субсидии и иновативни механизми за финансиране като публично-частни партньорства (ПЧП).

3. Процеси на бюджетиране
Подробно разглеждане на бюджетния цикъл – планиране, одобряване, изпълнение и корекция – с наблягане върху най-добрите практики в областта на бюджетирането, основано на участие, и ангажираността на заинтересованите страни.

4. Финансово управление и отчитане
Насоки относно практиките за финансово управление, включително контрол на разходите, управление на дълга и стандарти за финансово отчитане. Въведение в инструментите за финансов анализ и прогнозиране.

5. Проучване на конкретни примери и практически приложения
Анализ на конкретни случаи, които илюстрират успешни стратегии за финансово управление, прилагани от общините. Обсъждане на предизвикателствата и решенията в областта на бюджетирането и управлението на финансите.

3.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Семинар за планиране на бюджета
В сътрудничество помежду си участниците изготвят общински бюджет по хипотетичен сценарий, като вземат предвид прогнозите за приходите, нуждите от разходи и стратегическите приоритети.

2. Обсъждане за генериране на идеи за източници на приходи
Участниците работят в малки групи, за да определят потенциални нови източници на приходи за общините, като оценяват тяхната осъществимост и въздействието им върху общността.

3. Симулация на финансово управление
Интерактивно упражнение, в което участниците управляват финансите на виртуална община, като вземат решения за корекции в бюджета, разпределение на средствата и отговори на финансови предизвикателства.



4. Преглед и обсъждане на конкретни случаи
Участниците анализират реален случай на община, която успешно е подобрила процесите си на финансово управление и бюджетиране. Упражнението е съсредоточено върху определянето на ключовите предприети действия и извлечените поуки, които могат да бъдат приложени в техните общини.

Модул 4 – Ефективна местна администрация

4.1 КОНТЕКСТ

Ефективността на местното самоуправление се корени в способността на администрацията да управлява ефективно ресурсите, проектите и човешкия капитал. Модулът „Ефективна местна администрация“ е съобразен с нуждата от подкрепа на административните правомощия на служителите в органите на местното самоуправление в България. Той е предназначен да подобри уменията в областите на управлението на човешките ресурси, управлението на проекти и предоставянето на услуги, които са от решаващо значение за насърчаването на продуктивна работна среда и осигуряването на висококачествени обществени услуги. Като се използват насоките от „Инструментариум за управление на човешките ресурси“ на Съвета на Европа[1], в този модул се набляга на развитието на практически умения и знания за подобряване на административните процеси, динамиката на екипите и цялостните резултати от общинските услуги.

4.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат основните принципи на ефективната местна администрация, включително управлението на човешките ресурси, управлението на проекти и предоставянето на услуги.

2. Да се проучат стратегии за повишаване на ефективността и способността за реагиране на услугите на местното самоуправление за удовлетворяване на нуждите на общността.

3. Да се придобие представа за ефективното управление на екипи, лидерството и комуникацията в контекста на местната администрация.

4. Да се придобият познания за съвременни инструменти и подходи за рационализиране на административните процеси и подобряване на предоставянето на услуги.

4.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще придобият солидно разбиране за ключовите компоненти на ефективната местна администрация и ролята на доброто управление при предоставянето на услуги.

2. Участниците ще овладеят стратегии за подобряване на управлението на човешките ресурси, включително набиране на персонал, обучение и оценка на ефективността, така че да изградят квалифицирана и мотивирана работна сила.

3. Участниците ще могат да прилагат техники за управление на проекти за ефективното планиране, изпълнение и наблюдение на общински проекти.

4. Участниците ще придобият практически умения за използване на технологии и иновативни практики за повишаване на административната ефективност и качеството на обществените услуги.

4.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Този модул предоставя цялостно изследване на ефективната местна администрация чрез следните раздели:

1. Принципи на ефективната администрация
Преглед на ефективните управленски практики с акцент върху прозрачността, отчетността и насочеността към услуги в дейността на органите на местното самоуправление.

[1] https://rm.coe.int/hrm-modern-and-effective-human-resources-management/1680746cb9

2. Управление на човешките ресурси
Подробно разглеждане на практиките за управление на човешките ресурси, съобразени с условията на местното самоуправление, включително стратегии за придобиване, развитие и задържане на таланти. Особено внимание се отделя на създаването на благоприятна работна среда и насърчаването на благосъстоянието на служителите.

3. Управление на проекти в местното самоуправление
Въведение в принципите на управление на проекти и тяхното прилагане в общински проекти, включително инструменти за планиране, бюджетиране, управление на риска и ангажиране на заинтересованите страни.

4. Иновации в предоставянето на услуги
Проучване на иновативни подходи и цифрови инструменти за рационализиране на административните процеси и подобряване на предоставянето на услуги на гражданите. Обсъждане на значението на обратната връзка от гражданите и моделите на управление, основани на участието.

5. Проучване на конкретни примери и най-добри практики
Анализ на успешни административни реформи и инициативи за подобряване на услугите в местното самоуправление, като се подчертават осъществимите идеи и стратегиите, които могат да бъдат възприети.

4.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Упражнение за симулация на управление на човешките ресурси
Участниците провеждат ролева игра или симулация по сценарии в областта на човешките ресурси като провеждане на събеседвания за работа, разработване на програми за развитие на служителите или разрешаване на конфликти.

2. Реален случай от областта на управлението на проекти
В малки групи се анализира реален пример за общински проект, като се определят ключовите практики за управление на проекти, срещнатите предизвикателства и приложените решения. Групите представят своите констатации и препоръки.

3. Семинар за иновации в предоставянето на услуги
Участниците провеждат обсъждане за генериране на идеи и разработват иновативна инициатива за предоставяне на конкретна общинска услуга с отчитането на фактори като разходи, технологии и въздействие върху гражданите.

4. Лидерство и дейност по динамика на екипите
Чрез интерактивни групови дейности участниците проучват стиловете на лидерство и динамиката на екипите, като се съсредоточават върху комуникацията, сътрудничеството и решаването на проблеми в контекста на местното самоуправление.

НАПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ 2 **ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И МЕСТНО САМОУПРАВЛЕНИЕ**



Модул 1 – Внедряване на електронно управление

1.1 КОНТЕКСТ

Децентрализацията е ключов процес за укрепване на местното самоуправление, насърчаване на демократичното участие и осигуряване на обществени услуги, съобразени с уникалните нужди на местните общности[1]. В модула „Основи на децентрализацията“ се предоставя изчерпателно въведение в концепциите, ползите и предизвикателствата на децентрализацията с изрична насоченост към нейното въздействие върху местното самоуправление в България. Чрез разглеждането на теоретичните основи и практическите аспекти на прехвърлянето на правомощия и отговорности от централната към местната власт този модул е предназначен да осигури на българските служители в местното самоуправление задълбочено разбиране за ролята на децентрализацията за

[1] Успешното децентрализиране“, наръчник за създатели на политики, [EN], глава 4, „Децентрализация: предимства и предизвикателства [EN]

насърчаване на ефективно и отзивчиво управление.

1.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разбере концепцията за децентрализация и нейните различни форми, включително политическа, административна и фискална децентрализация.

2. Да се проучат ползите от децентрализацията за подобряването на местното самоуправление, ангажираността на общността и предоставянето на обществени услуги.

3. Да се определят предизвикателствата и пречките пред ефективната децентрализация и стратегиите за тяхното преодоляване.

4. Да се разгледа правната и политическата рамка за децентрализация в България, като се правят сравнения с успешни международни модели.

1.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще придобият задълбочено разбиране за принципите и значението на децентрализацията в контекста на укрепването на местното самоуправление и демократичното участие.

2. Участниците ще могат да посочат ползите от децентрализацията за местните общности, включително подобреното предоставяне на услуги и по-голямата местна автономия.

3. Участниците ще разпознават потенциалните предизвикателства пред децентрализацията и ще разполагат със стратегии за справяне с тези предизвикателства в своите общини.

4. Участниците ще се запознаят с правната и политическата рамка, регулираща децентрализацията в България, както и с най-добрите международни практики за прилагане на политики за децентрализация.

1.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Този модул обхваща основните аспекти на децентрализацията чрез следните сегменти:

1. Въведение в децентрализацията
Определения, видове и преглед на децентрализацията, като се подчертава значението и за местното самоуправление ѝ демократичното развитие.

2. Ползи от децентрализацията
Проучване на начините, по които децентрализацията може да подобри управлението, да повиши ефективността на публичния сектор и да засили участието на общността в процеса на вземане на решения.

3. Предизвикателства и решения
Обсъждане на често срещаните пречки пред децентрализацията като ограничения на капацитета, финансови ограничения и съпротива срещу промените, както и на потенциалните решения.

4. Децентрализация в България
Подробен анализ на правната и институционалната рамка за децентрализация в България, включително последните реформи и текущите предизвикателства.

5.Международни модели за децентрализация
Проучване на успешни инициативи за децентрализация по света, като се изтъкват поуките, които могат да бъдат приложени в българския контекст.

1.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Групова дискусия за ползите и предизвикателствата на децентрализацията
Определения, видове и преглед на децентрализацията, като се подчертава значението ѝ за местното самоуправление и демократичното развитие.

2. Анализ на конкретен случай
В рамките на малки групи се анализира пример за успешна децентрализация в друга държава, като вниманието се насочва към ключовите фактори, допринесли за успеха ѝ, и потенциалната ѝ приложимост в български условия.

3. Ролева игра за договаряне на реформи в областта на децентрализацията



Участниците провеждат ролева игра, в която се симулират преговори между представители на местната и централната власт относно предложените реформи за децентрализация.

4. Стратегическо планиране за прилагане на децентрализацията

Като работят по групи, участниците изготвят стратегически план за прилагането на конкретен аспект на децентрализацията в своята община, като вземат предвид правните, финансовите и административните фактори.

Модул 2 – Правна рамка и местно самоуправление

2.1 КОНТЕКСТ

Правната рамка, регулираща местното самоуправление, създава основата за функционирането и автономията на местните власти, като очертава техните правомощия, отговорностите им и характера на взаимодействието им с централната власт. Този модул предоставя на служителите на местното самоуправление в България задълбочено разбиране на законодателните основи, които определят облика на местното самоуправление. Акцентът в него е поставен върху повишаването на знанията за законите, наредбите и политиките, засягащи органите на местното самоуправление, като се набляга на правата, задълженията и механизмите за осигуряване на отчетност и прозрачност. Чрез разглеждането на българския контекст и използването на международни примери за сравнение този модул е предназначен да даде възможност на участниците да се ориентират в правната сложност и да използват правната рамка за подобряване на управленските практики.

2.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат основните компоненти на правната рамка за местно самоуправление в България, включително Конституцията, законите за местното самоуправление и свързаните с тях нормативни актове.

2. Да се проучат правата и отговорностите на органите на местното самоуправление съгласно действащата правна рамка и с акцент върху автономността, финансовото управление и предоставянето на услуги.

3. Да се определят правните механизми за осигуряването на прозрачност, отчетност и гражданско участие в местното самоуправление.

4. Да се разгледат предизвикателствата в правната рамка и да се проучат реформите и най-добрите практики от други държави, които биха могли да подобрят местното самоуправление в България.

2.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще придобият задълбочени познания за правната рамка, регулираща местното самоуправление в България, и нейното отражение върху дейността на местните власти.

2. Участниците ще могат да формулират правата и отговорностите на местните власти, като използват правните разпоредби в подкрепа на по-голяма автономия и повече ресурси.

3. Участниците ще разберат значението на правните механизми за насърчаването на прозрачността, отчетността и участието на гражданите в местното самоуправление.

4. Участниците ще се запознаят с потенциалните правни реформи и най-добрите международни практики, които могат да бъдат адаптирани за укрепване на местното самоуправление в България.

2.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Структурата на този модул обхваща следните ключови области, като така се осигурява задълбочено разбиране на правната рамка на местното самоуправление:

1. Въведение в правната рамка на местното самоуправление

Преглед на конституционната и законодателната основа на местното самоуправление в България, включително ключовите закони и подзаконови нормативни актове.

2. Права и отговорности на органите на местното самоуправление
Подробно изследване на автономията на органите на местното самоуправление, техните прерогативи в областта на финансовото управление и ролята им в предоставянето на обществени услуги.

3. Механизми за прозрачност и отчетност



Проучване на правните разпоредби и практики, осигуряващи прозрачност, отчетност и механизми за участие на гражданите в местното самоуправление.

4. Сравнителен анализ на международни практики
Обсъждане на правните рамки и моделите на управление в други държави, съсредоточено върху извлечените поуки и тяхната приложимост в българския контекст.

5. Предизвикателства и възможности за правни реформи
Анализ на настоящите предизвикателства в правната рамка, уреждаща местното самоуправление, с обсъждане за генериране на идеи за възможни реформи и подобрения.

2.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Упражнение за анализ на правната рамка
Като работят в малки групи, участниците анализират конкретни раздели от българското законодателство в областта на местното самоуправление и обсъждат последиците от него за дейността и управлението на общините.

2. Ролева игра за разрешаване на правни спорове
Интерактивна ролева игра, при която се симулира правен спор между местното самоуправление и друг субект (централно правителство или частен сектор) с акцент върху стратегиите за водене на преговори и разрешаване на спорове.

3. Представяне на изследвания на най-добрите практики
В малки групи се проучват и представят международни примери за правни рамки в подкрепа на ефективното местно самоуправление, като се определят елементите, които биха могли да бъдат включени в българското законодателство.

4. Семинар за предложения за правна реформа
В сътрудничество помежду си участниците изготвят предложения за правни реформи, насочени към повишаване на автономията, ефективността или участието на гражданите в местното самоуправление, като дейността завършва със симулация на законодателно изслушване.

Модул 3 – Сътрудничество между общините

3.1 КОНТЕКСТ

Сътрудничеството между общините (СМО) е стратегически подход, който дава възможност на общините да си сътрудничат при предоставянето на услуги, управлението на ресурси и насърчаването на икономическото развитие. Модулът „Сътрудничество между общините“ е предназначен да запознае служителите на българските органи на местното самоуправление с тънкостите на създаването, управлението и поддържането на ефективни партньорства между общините. Като използват полезните взаимодействия между съседните общини, служителите могат да се справят по-ефективно с общите предизвикателства, да обменят най-добри практики и да оптимизират използването на ресурсите. Този модул обхваща концептуалната рамка на СМО, правните и организационните структури, финансовите механизми и разработването на съвместни проекти, като всички тези аспекти са насочени към подобряване на местното самоуправление и предоставянето на услуги.

3.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат принципите и ползите от СМО, както и значението му за местното самоуправление и предоставянето на услуги.

2. Да се разберат правните и институционалните рамки, залегнали в основата на СМО, включително споразумения, управленски структури и модели на партньорство.

3. Да се проучат финансовите и управленските стратегии за ефективно СМО, включи-

телно съвместни инвестиции, споделени услуги и колективно управление на ресурсите.

4. Да се анализират конкретни примери за успешни СМО, като се определят критичните фактори за успех и извлечените поуки, които могат да бъдат адаптирани към българския контекст.

3.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще имат ясна представа за това как чрез СМО може да се подобри ефективността на услугите, да се намалят разходите и да се повиши капацитетът на органите на местното самоуправление.

2. Участниците ще могат да откриват възможности за СМО в своите райони и да разбират как да се справят с правните процедури за сключване на споразумения за сътрудничество.

3. Участниците ще разработят стратегии за ефективно управление и финансово планиране на междуобщински проекти и услуги.

4. Участниците ще се запознаят с успешни примери за СМО и ще придобият практически познания, за да реализират подобни инициативи в своите общини.

3.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Предназначението на този модул е да се разгледат ключовите компоненти, необходими за разбирането и прилагането на успешно СМО:

1. Основи на сътрудничеството между общините

Запознаване с концепцията за СМО, нейния обхват и основанията за сътрудничество между общините.

2. Правни и организационни рамки

Преглед на правните разпоредби, управленските структури и видовете споразумения за СМО, които улесняват сътрудничеството между общините.

3. Финансови механизми и стратегии за управление

Запознаване с моделите за споделено финансиране, практиките за колективно бюджетиране и стратегиите за съвместно възлагане на обществени поръчки и управление на ресурсите.

4. Проучване на конкретни примери и най-добри практики в СМО

Анализ на реални примери за успешно сътрудничество между общините, съсредоточен върху стратегиите, резултатите и предизвикателствата. Особено внимание се обръща на успешните модели в европейския контекст и тяхното значение за българските общини.

5. Проектиране и изпълнение на проекти за СМО

Насоки как да се започват, планират и управляват проекти за СМО, включително ангажиране на заинтересованите страни, най-добри практики за управление на проекти и мониторинг на изпълнението.

3.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1.Семинар по сценарии за СМО

Участниците работят в групи по хипотетични сценарии, в които СМО би могло да бъде полезно. Те ще обсъдят евентуални области за сътрудничество, ще очертаят стъпките за установяване на сътрудничество и ще създадат основна рамка за споразумение за СМО.

2. Анализ на практически пример

На групите се възлагат практически примери за успешни инициативи за СМО и се поставя задачата да анализират елементите, допринесли за техния успех, като се съсредоточат върху приспособимостта им към българските условия.

3.Ролеви игри по преговори за СМО

Участниците провеждат ролеви игри, които симулират срещи за преговори по установяването на СМО, като се съсредоточават върху преодоляването на опасения, интересите и изготвянето на взаимноизгодни споразумения.



4.Представяне на проект за СМО

В рамките на дейност в стил „Shark tank“ участниците разработват и представят идея за проект за СМО пред своите колеги, които действат като потенциални партньори, като се съсредоточават върху стойността на предложението и ползите от сътрудничеството.

5. Симулационно упражнение за разрешаване на конфликти
В рамките на симулиран сценарий на конфликт в контекста на СМО участниците ще откриват потенциални проблеми и ще работят по стратегии за преговори и разрешаване на конфликти в търсене на устойчиво решение.

Модул 4 – Взаимодействие с гражданите

4.1 КОНТЕКСТ

Ангажираността на гражданите е крайъгълен камък на демократичното управление, който прави възможен подхода на участие при вземането на решения и повишава легитимността и способността за реагиране на органите на местното самоуправление. Модулът „Взаимодействие с гражданите" е специално предназначен да осигури на служителите на местното самоуправление в България разбиране за стратегиите, методите и инструментите за ефективното включване на гражданите в процеса на управление. В този модул се подчертава значението на прозрачната комуникация, участието в разработването на политики и съвместното развитие на общността. С него участниците ще придобият умения за разработване и прилагане на инициативи за ангажираност, които насърчават активното и информирано гражданство, допринасящо за успеха на местните проекти и политики.

4.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разбере значението на гражданското участие в местното самоуправление и неговото въздействие върху разработването на политики, предоставянето на услуги и развитието на общността.

2. Да се проучат различни платформи и методи за ангажиране на гражданите, включително цифрови инструменти, публични форуми и бюджетиране с гражданско участие.

3. Да се придобият знания за разработването, прилагането и оценяването на стратегии за гражданска ангажираност, които да са приобщаващи, прозрачни и ефективни.

4. Да се проучат предизвикателствата пред гражданската ангажираност и да се разработят подходи за преодоляването на тези пречки и засилването на участието на гражданите.

4.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще разберат принципите и значението на взаимодействието с гражданите в контекста на местното самоуправление.

2. Участниците ще могат да използват разнообразни методи и платформи за ефективна гражданска ангажираност, съобразени с контекста на тяхната община.

3. Участниците ще придобият умения за създаване на стратегии за ангажиране, които включват всички сегменти на общността, като осигуряват широко участие и представителство.

4. Участниците ще могат да откриват и да се справят с предизвикателствата пред гражданската ангажираност, като създават среда, която насърчава активното гражданско участие.

4.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

В този модул ще бъдат разгледани следните критични области, които са от съществено значение за насърчаване на активното участие на гражданите:

1. Принципи на гражданската ангажираност
Запознаване с ролята на гражданската ангажираност за укрепването на демократичния процес и подобряването на управлението.

2. Методи за ангажиране
Подробен преглед на традиционните и съвременните методи за ангажиране, включително обществени консултации, срещи в кметствата, цифрови платформи и социални медии.

3. Проектиране на инициативи за ангажиране
Стъпки за планиране и изпълнение на дейности за ангажиране на гражданите, насочени към приобщаването и достигането до различни групи от общността.

4. Оценка на резултатите от ангажираността
Техники за оценяване на ефективността на стратегиите за ангажиране, измерване на нивата на участие и събиране на обратна връзка за непрекъснато подобряване.

5. Проучване на конкретни примери за успешно ангажиране
Анализ на успешни примери за гражданска ангажираност от цял свят, съсредоточен върху практики, които са приспособими за българските общини.

4.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1.Разработване на план за ангажиране на гражданите
Участниците работят по групи, за да разработят план за ангажиране на гражданите за общински проект или политическа инициатива, като вземат предвид целите, целевите демографски групи, методите и показателите за оценка.

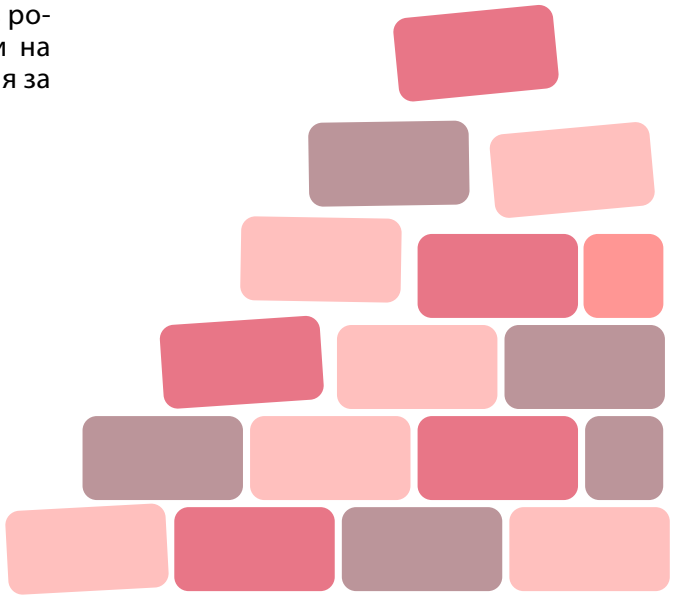
2. Семинар за инструменти за цифрово ангажиране
Интерактивна сесия, в която участниците проучват и изпитват различни цифрови инструменти за ангажиране на гражданите, като оценяват пригодността им за различни условия и цели.

3. Симулация на публичен форум

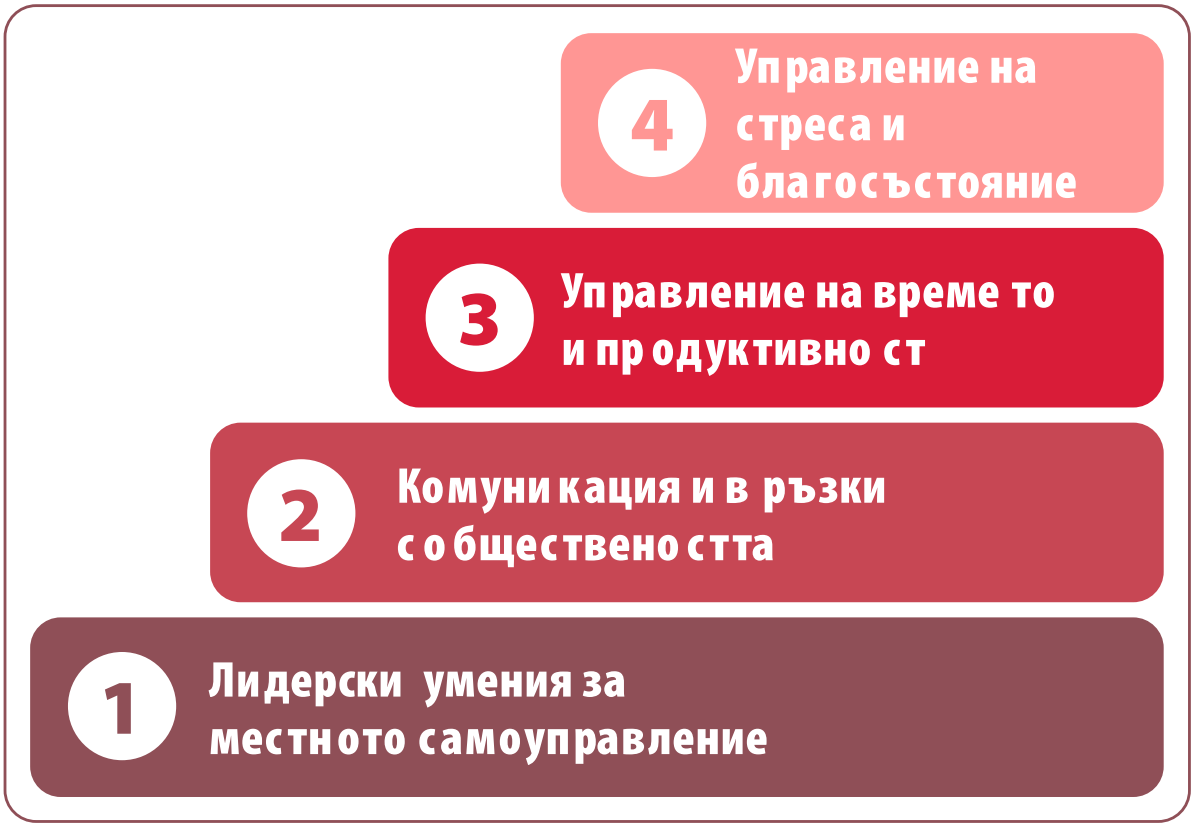
Ролева игра, симулация на публичен форум или среща в кметството, в която участниците влизат в ролите на държавни служители и на граждани, за да упражнят умения за ангажираност и комуникация.

4. Сесия за определяне на пречките и разработване на стратегии
Участниците определят възможните пречки пред ангажираността на гражданите в техните общини и разработват стратегии за ефективно справяне с тези предизвикателства.

5. Упражнение за оценка
Групи или отделни лица разработват рамка за оценка на инициатива за ангажиране на гражданите, като очертават ключови показатели за ефективност, методи за събиране на данни и подходи за анализ.



НАПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ 3 **ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ И ЛИДЕРСТВО**



Модул 1 – Лидерски умения за местното самоуправление

1.1 КОНТЕКСТ

Ефективното лидерство в рамките на местното самоуправление е от съществено значение за изграждането на далновидна, етична и отзивчива администрация, която може да посреща съвременните предизвикателства и да отговаря на нуждите на общността. Модулът „Лидерски умения за местното самоуправление“ предлага на българските служители в местното самоуправление възможност да развият лидерски качества, необходими за стимулиране на иновациите и управление на промените в техните общини. Този модул се основава на съвременни теории и практики на лидерството, адаптирани към уникалния контекст на местното самоуправление. Чрез него на служителите ще се предоставят знания и инструменти, с които да вдъхновяват и ръководят своите екипи, да взаимодействат със заинтересованите страни и да водят своите общности към устойчиво развитие и подобряване на качеството на живот.

1.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат ролята и значението на лидерството в местното самоуправление.

2. Да се разберат характеристиките, стиловете и поведенията, с които се отличават ефективните лидери в публичния сектор.

3. Да се проучат стратегиите за развиване на лидерски умения у служителите и персонала на органите на местното самоуправление.

4. Да се анализира връзката между лидерството и резултатите от управлението, включително ангажираността на общността, иновациите и етичното управление.

1.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще осъзнаят решаващата роля на лидерството за ефективността и етичното функциониране на местната власт.

2. Участниците ще могат да оценят своите стилове на лидерство и да определят областите за личностно развитие.

3. Участниците ще усвоят стратегии за развиването на лидерски умения в своите екипи, като насърчават култура на иновативност и своевременно реагиране.

4. Участниците ще разберат как ефективното лидерство може да подобри резултатите от управлението, да стимулира промяна и да оказва положително въздействие върху общността.

1.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Структурата на този модул включва следните ключови области, които осигуряват всеобхватен подход към развитието на лидерството:

1. Основи на лидерството
Преглед на концепцията за лидерство, различните стилове на лидерство и тяхната приложимост в публичния сектор.

2. Развитие на личното лидерство
Стратегии за самооценка и подобряване на личните лидерски умения, включително комуникация, вземане на решения и емоционална интелигентност.



3. Ръководство и развитие на екипа
Подходи за ръководене и развитие на екипи в органите на местното самоуправление при насърчаване на култура на сътрудничество и овластяване.

4. Ръководене на промени и иновации
Техники за ръководене на организационни промени, насърчаване на иновациите и ориентиране в сложната обстановка на местното самоуправление.

5. Етично лидерство и управление
Обсъждане на ролята на етичното лидерство в публичната администрация с акцент върху прозрачността, отчетността и общественото доверие.

1.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Оценка на стила на лидерство
Участниците си правят самооценка, за да определят своя стил на лидерство и да обсъдят неговото въздействие върху подхода им към управлението.

2. Сценарии за предизвикателства, свързани с лидерството
В рамките на групови упражнения участниците се изправят пред различни сценарии, свързани с лидерството, и съвместно разработват решения, като развиват критично мислене и умения за решаване на проблеми.

3. Семинар за ръководство на екип
Интерактивни дейности, насочени към изграждането на екип, разрешаването на конфликти и мотивационните техники, които участниците могат да приложат в своите отдели.

4. Ролева игра за управление на промените
Участниците участват в ролеви игри, които включват симулация на ръководене в период на промяна, като се съсредоточават върху стратегиите за комуникация и ангажиране на заинтересованите страни.

5. Дебат върху етичното вземане на решения
Структуриран дебат върху етичните дилеми, с които се сблъскват ръководителите в органите на местното самоуправление, като се насърчава размисълът върху

принципите, от които се ръководи вземането на етични решения.

Модул 2 – Комуникация и връзки с обществеността

2.1 КОНТЕКСТ

Ефективната комуникация и връзките с обществеността в сферата на местното самоуправление са от ключово значение за укрепването на доверието, насърчаването на гражданското участие и осигуряването на прозрачно управление. Този модул е специално предназначен за подобряване на комуникационните умения на служителите в органите на местното самоуправление в България, като им се предоставят стратегии за ефективно взаимодействие с обществеността, медиите и други заинтересовани страни. Чрез включването на Препоръката на Комитета на министрите до държавите членки относно петнадесет процесуални и материални принципа за управление на медиите и комуникациите[1] този модул ще обхване основните аспекти на създаването на ясни послания, управлението на общественото възприятие и използването на различни комуникационни канали за укрепване на отношенията между органите на местното самоуправление и общностите, на които те служат.

2.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат ролята и въздействието на комуникацията и връзките с обществеността в местното самоуправление.

2. Да се научат най-добрите практики за изготвяне и разпространение на ясни и ефективни съобщения сред разнообразна публика.

3. Да се развиват умения за управление на връзките с медиите и общественото възприятие в различни ситуации, включително комуникацията при кризи.

4. Да се проучи използването на цифрови платформи и социални медии за подобряване на обществената ангажираност и предоставянето на услуги.

2.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще осъзнаят значението на стратегическата комуникация за постигането на политическите цели и повишаването на общественото доверие.

2. Участниците ще придобият умения за разработване и предаване на ефективни послания, съобразени с различна публика и платформи.

3. Участниците ще бъдат подготвени да се справят уверено със запитвания от медиите и предизвикателства в областта на връзките с обществеността.

4. Участниците ще разберат как да се възползват от инструментите за цифрова комуникация, за да изграждат контакти с гражданите и да подобряват прозрачността и отчетността в местното самоуправление.

2.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Този модул е разделен на няколко ключови сегмента, всеки от които надгражда останалите, така че да се създаде надеждно разбиране за комуникацията и връзките с обществеността в контекста на местното самоуправление:

1. Принципи на комуникацията
Въведение в основите на ефективната комуникация, включително анализ на аудиторията, разработване на послания и използване на езика и тона.

2. Връзки с медиите
Техники за изграждане на контакт с медиите, включително писане на съобщения за пресата, подготовка на интервюта и стратегии за изграждане на положителни взаимоотношения с журналистите.



3. Комуникация при кризи
Стратегии за подготовка и управление на комуникацията при кризи, като се набляга на бързата реакция, ясното изразяване и поддържането на общественото доверие.

[1] Принципи за управление на медиите и комуникациите – Препоръка CM/Rec(2022)11 и обяснителен доклад (2022) [EN]

4. Инструменти за цифрова комуникация
Преглед на цифровия пейзаж, включително социални медии, уебсайтове и други онлайн платформи, и тяхната роля в съвременните връзки с обществеността.

5. Стратегии за ангажиране на обществеността
Проучване на методите за насърчаване на обществената ангажираност, включително срещите на общността, процесите на проектиране, основано на участие, и механизмите за обратна връзка.

2.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Семинар за съобщения за медиите
Участниците изготвят съобщение за медиите относно хипотетична общинска инициатива, като получават обратна връзка за съдържанието, яснотата и въздействието.

2. Симулация на интервю за медиите
Ролева игра, в която участниците се упражняват да отговарят на запитвания от медиите, като се съсредоточават върху контрола на съобщенията и ефективната комуникация под натиск.

3. Симулация на комуникация при кризи
Групите работят по симулирана криза, засягаща тяхната община, като разработват и прилагат план за комуникация при криза.

4. Разработване на стратегия за социалните медии
Участниците разработват стратегия за социалните медии за общински проект или услуга, като вземат предвид целите, целевите аудитории и показателите за ангажираност.



5. Дейност по планиране на публичен форум
Интерактивно упражнение за планиране и провеждане на публичен форум или среща в кметството с акцент върху определянето на дневния ред, техниките за улесняване и събирането на информация от обществеността.

Модул 3 – Управление на времето и продуктивност

3.1 КОНТЕКСТ

Ефективното управление на времето е изключително важно умение за служителите в органите на местното самоуправление, които трябва да балансират между широк спектър от отговорности, често с ограничени ресурси. Този модул е предназначен да допринесе за оптимизиране на работните навици на длъжностните лица, подобряване на ефективността и повишаване на продуктивността. Чрез усвояването на тези умения служителите могат да служат по-добре на гражданите, да спазват сроковете по проектите и да постигат стратегически цели. В този модул ще се предложат практически техники и инструменти за приоритизиране на задачите, управление на работното натоварване и рационализиране на процесите в рамките на местното самоуправление.

3.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разберат принципите на управлението на времето и да се осъзнае влиянието му върху личната и организационната продуктивност.

2. Да се установят често срещаните дейности, губещи време, и да се научат стратегии за тяхното избягване или свеждане до минимум.

3. Да се усвоят техники за ефективно определяне на приоритети, поставяне на цели и делегиране на правомощия в контекста на дейността на органите на местното самоуправление.

4. Да се проучат инструменти и технологии, които могат да допринесат за управлението на времето и повишаването на продуктивността.

3.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще осъзнаят важността на управлението на времето за подобряването на личната ефективност и допринасянето за организационния успех.

2. Участниците ще могат да оценят настоящите си практики за управление на времето и да прилагат стратегии за подобрение.

3. Участниците ще развият способността си да поставят реалистични цели, да приоритизират задачите и да делегират ефективно, като повишават продуктивността на екипа.

4. Участниците ще придобият практически опит с инструменти и софтуер за управление на времето и ще разберат как да ги интегрират в ежедневието си.

3.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Този модул е организиран в няколко целенасочени раздела, всеки от които е насочен към изграждането на всеобхватни умения за управление на времето и продуктивност:

1. Разбиране на управлението на времето
Проучване на концепцията за управление на времето и нейното значение в контекста на работата на органите на местното самоуправление.

2. Самооценка и одит на времето
Техники за оценка на ефективността на текущото лично управление на времето, включително откриване на лични и служебни дейности, губещи време.

3. Определяне на приоритети и цели
Методи за приоритизиране на задачите в зависимост от спешността и важността им, като ежедневните дейности се съгласуват с дългосрочните цели.

4. Делегиране и продуктивност на екипа
Насоки за ефективно делегиране и стратегии за насърчаване на продуктивна екипна среда, като се осигурява оптимално използване на наличните човешки ресурси.

5. Технологии и управление на времето
Преглед на различни приложения, софтуер и инструменти за управление на времето, с които могат да се рационализират планирането, управлението на задачите и сътрудничеството.

3.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

1. Дейност за личен одит на времето
Участниците провеждат личен одит на времето, за да установят моделите и областите за подобрение в разпределението на работното си време.

2. Упражнение с матрица за определяне на приоритети
Практическо упражнение за категоризиране на задачите с помощта на матрицата на Айзенхауер или друга подобна матрица за приоритизиране, с акцент върху вземането на решения за спешността и важността на задачите.

3. Ролева игра за делегиране

Интерактивни ролеви сценарии, в които участниците се упражняват да делегират задачи на други хора, като отчитат фактори като набор от умения, работно натоварване и възможности за развитие.

4. Семинар за поставяне на цели
Участниците очертават личните и професионалните си цели, като ги разделят на осъществими стъпки и ги съгласуват с плановете си за управление на времето.

5. Пробно използване на инструменти за управление на времето
Практическа сесия, в която участниците проучват и оценяват различни инструменти за управление на времето и продуктивност, като определят кои от тях биха били най-ефективни за техните конкретни нужди.

Модул 4 – Управление на стреса и благосъстояние

4.1 КОНТЕКСТ

Осигуряването на благосъстоянието на служителите в местното самоуправление е от решаващо значение не само за индивидуалното здраве, но и за ефективността на управлението. Този модул предлага всеобхватен подход към благосъстоянието, като същевременно взема предвид Стратегическата рамка на ЕС за здравословни и без-

опасни условия на труд (2021 – 2027 г.)[1]. В него се подчертава важността на създаването на добри условия на труд, които да позволяват развитието на всички служители независимо от техния пол. С модула на служителите в местното самоуправление в България ще се предоставят стратегии за ефективно справяне със стреса, като в същото време ще се насърчава приобщаващото работно място, което подкрепя професионалното израстване и благосъстоянието както на жените, така и на мъжете. Подчертаването на равните възможности за развитие е в съответствие и с по-широките цели за равенството между половете и многообразието на работното място.

4.2 ЦЕЛИ НА УЧЕНЕТО

1. Да се разбере стресът и неговото въздействие върху здравето, благосъстоянието и продуктивността в контекста на пола и многообразието.

2. Да се научи повече за Стратегическата рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд и последиците от нея за органите на местното самоуправление.

3. Да се възприемат приобщаващи практики за управление на стреса, които подкрепят нуждите на разнообразната работна сила.

4. Да се прилагат стратегии, които осигуряват добри условия на труд и възможности за развитие на всички служители в техните длъжности.

4.3 РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

1. Участниците ще бъдат запознати със съвременните стандарти за здраве и безопасност и по-специално с посочените в рамката на ЕС.

2. Участниците ще придобият умения за създаване и поддържане на подкрепяща и приобщаваща работна среда.

3. Участниците ще разполагат със стратегии за справяне със стреса по начини, които да отчитат аспектите на пола и многообразието.

4. Участниците ще могат да насърчават организационна култура, която дава приоритет на възможностите за развитие и благосъстоянието на всички служители.

4.4 СТРУКТУРА НА МОДУЛА

Този модул се състои от следните елементи, осигуряващи приобщаващ подход към управлението на стреса на работното място:

1. Разбиране на стреса в контекста на приобщаване

Анализ на различните начини, по които стресът може да се прояви в различните групи, и значението на приобщаващия подход към благосъстоянието.

2. Преглед на стратегическата рамка на ЕС

Подробен преглед на стратегическите цели на ЕС в областта на здравето и безопасността и на начините, по които те могат да бъдат пренесени в условията на местното самоуправление.

3. Приобщаващи практики за управление на стреса

Разработване на стратегии за намаляване на стреса, които са ефективни за разнообразна работна сила, включително подходи, съобразени с пола.

4. Създаване на възможности за развитие

Стратегии за осигуряване на равни възможности за професионално развитие на всички служители, основани на най-добрите практики в ЕС и извън него.

5. Проучвания на конкретни примери за приобщаващи инициативи за благосъстояние

Проучване на успешни инициативи, които са подобрили благосъстоянието на работното място, като същевременно са насърчили равенството между половете и многообразието.

[1] Стратегическа рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд за периода 2021–2027 г. Здравословни и безопасни условия на труд в променящ се свят на труда, COM/2021/323 final [EN], [BG]

4.5 ПРЕДЛАГАНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА МОДУЛА

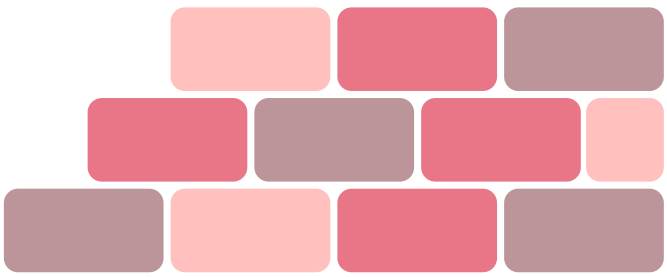
1. Семинар върху стреса и многообразието
Дейности за разбиране на личните стресови фактори и тяхното въздействие, като се вземат предвид многообразието и свързаните с пола аспекти.

2. Одит за съответствие с рамката на ЕС
Участниците правят преглед на политиките и практиките на своята община в светлината на Стратегическата рамка на ЕС, като набелязват области за подобрение.

3. Разработване на приобщаващи програми
Групите разработват програма за управление на стреса и благосъстояние, която да отговаря на нуждите на разнообразната работна сила, с акцент върху приобщаването в условията на равенството между половете и равните възможности за развитие.

4. Ролеви игри за застъпничество
Сценарии за интерактивни ролеви игри, в които участниците се застъпват за приобщаващи практики за здраве и безопасност в своите общини.

5. Планиране на действия за благосъстояние
Изготвяне на план за действие за изпълнение на приобщаваща инициатива за благосъстояние, включващ конкретни цели, срокове и показатели за успех, като се осигурява съответствие със стратегическата рамка на ЕС.

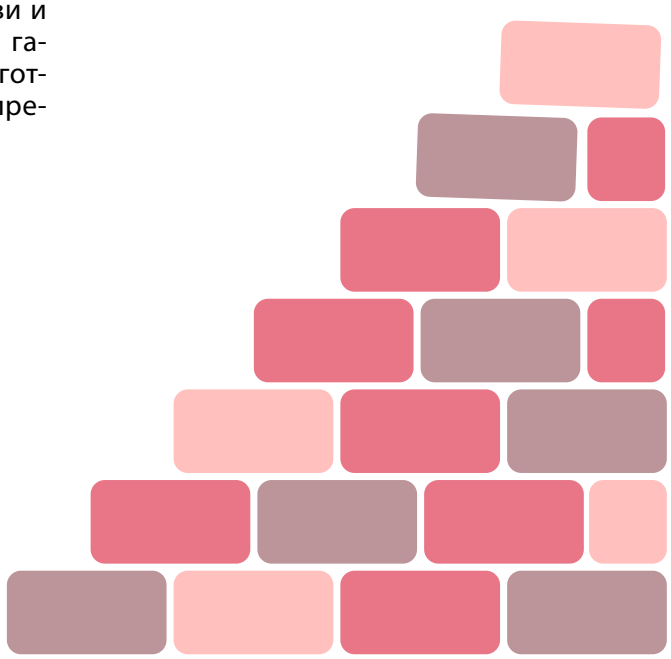


ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тази учебна програма за обучение и изграждане на капацитет, специално предназначена за подобряване на основополагащия капацитет на местното самоуправление, е разработена въз основа на задълбочено разбиране на предизвикателствата и възможностите в настоящия контекст на общините. Тя отразява ангажимента за подкрепа на уменията чрез развиване на лидерството и насърчаване на далновиден подход към обществените услуги.

Като свързва областите на административната ефективност, финансовото управление, електронното управление и стратегическото планиране, тази учебна програма е предназначена да предостави на участниците не само знания, но и практически инструменти и увереност за осъществяването на промени. Модулите са разработени така, че да са едновременно гъвкави и изпреварващи, като по този начин се гарантира, че местните служители са подготвени да се адаптират към бъдещия напредък в управлението и технологиите.

Пътят не свършва с последния модул. Вместо това се препоръчва да се премине към етап на непрекъснато ангажиране и усъвършенстване, при което усвоените умения и стратегии се превръщат в част от професионалната култура на участниците. Когато служителите започнат да прилагат новопридобитите си знания и умения, започва и истинската работа по трансформирането на местното самоуправление за подобряване на живота на общностите. Тази учебна програма е предназначена да бъде жив документ, който да се развива в съответствие с обратната връзка и да се адаптира, за да отговаря на динамичните нужди на местното самоуправление.



ПРЕПРАТКИ И ДОПЪЛНИТЕЛНИ МАТЕРИАЛИ

Допълнителни материали и конкретни примери, препоръчани за Направление на обучение 1 – Укрепване на капацитета на местното самоуправление

e-Estonia Публикация, в която се прави преглед на основните електронни услуги в Естония и на създаването и управлението на едно от най-напредналите електронни общества в света по отношение на скоростта и нивото на развитие на електронното общество.

Инструментариум за стратегическо общинско планиране разработен от Съвета на Европа, за да подпомогне насочването на политиката за развитие на органите на местното самоуправление във времето и да предостави насоки за изготвянето на стратегически общински планове, основани на гражданско участие и пететапен подход.

Сравнителен анализ на местните финанси: въведение и методология – инструментариум, разработен от Съвета на Европа, който представя общата философия на фискалната децентрализация, залегнала в Европейската харта за местното самоуправление, и осигурява методология и насоки за сравнителен анализ за аналитични и диагностични цели, както и за определяне на областите за намеса и приоритизиране на конкретните политики, които следва да бъдат приложени.

Управление на човешките ресурси практическо ръководство, разработено от Съвета на Европа, което може да се използва от специалистите по човешки ресурси в органите на местното самоуправление и от избраните представители, които работят за подобряване на управлението на хората. То е насочено към развитието на капацитета и управлението на човешките ресурси и предоставя насоки за основните етапи от жизнения цикъл на това управление – от длъжностните характеристики, набирането на персонал и оценяването до управлението на изпълнението и свързаните с пола аспекти.

Основни принципи на бюджетирането с участието на гражданите брошура за разработване и прилагане на процеси на бюджетиране с участието на гражданите, предназначена за органите на местното самоуправление, в която се съдържат обяснение на концепцията, резултати и въздействия на циклите на бюджетирането с участието на гражданите, основни предварителни условия, които трябва да бъдат изпълнени, общи етапи на изпълнение, специализирани модели на бюджетиране с участието на гражданите, използване на граждански технологични инструменти за участие на гражданите и примери за най-добри практики.

Допълнителни материали и конкретни примери, препоръчани за Направление на обучение 2 – Децентрализация и местно самоуправление

Европейската харта за местното самоуправление, разработена от Съвета на Европа, съдържа основните принципи на местното самоуправление и обяснява основите, които гарантират политическата, админи-

стративната и финансовата независимост на органите на местното самоуправление. Това е един от най-важните международни актове, от които държавите се ръководят в развитието на местната демокрация.

Инструментариум за гражданско участие в процеса на вземане на решения този инструментариум, разработен от Съвета на Европа, предлага интегрирана рамка, която насочва местните власти и специалистите чрез поетапен подход към разработването и прилагането на контекстуални стратегии за повишаване на гражданското участие на общността.

Опитът на европейските държави по отношение на ефективното функциониране на местното самоуправление, научна статия, в която се изясняват историческите аспекти на развитието на местното самоуправление в Европа, но също така се разглеждат и сравняват различните съвременни модели на местно самоуправление.

Мониторинг на прилагането на Европейската харта за местното самоуправление в България доклад, в който се оценява напредъкът на България в прилагането на стратегия за децентрализация, включително анализ на системата на местното самоуправление в държавата и препоръки за по-нататъшен напредък, предложени от Конгреса на местните и регионалните власти.

Сътрудничество между общините инструментариум на Съвета на Европа с модели и рамки, с помощта на които общините се превеждат през всяка стъпка от процеса на създаване, установяване, прилагане и оценка на междуобщинското сътрудничество.

Успех с горчив привкус: фактори за успех в сътрудничеството между общините, проучване, което се фокусира върху три норвежки споразумения за сътрудничество между общини в областта на закрилата на детето, които се смятат за успешни. Целта в статията е да се определят общите характеристики на трите случая, като се обърне внимание на структурите за управление на сътрудничеството.

Асоциация на депресията Хорезу, създадена през 2005 г., е сдружение за междуобщинско развитие, чиито членове са град Хорезу и селските общини Костещ, Малдърещ, Слатиоара и Вайдеени. То служи като пример за успешно междуобщинско сътрудничество, като обединява 10 общини, които си сътрудничат в областта на развитието на туристическата инфраструктура, популяризирането на туризма, координацията на планирането, набирането на средства, управлението на проекти и аварийните услуги

Cities 4 Cities and United 4 Ukraine са партньорски инициативи, които обединиха усилията си през септември 2022 г. Проектът помага на украински общности да установяват партньорства с общини в Европа. Cities 4 Cities е основана от град Зинделфинген, Германия, под егидата на Конгреса на местните и регионалните власти на Съвета на Европа. Инициативата United 4 Ukraine е стартирана от SALAR International и град Лвов, Украйна, с подкрепата на Шведската агенция за сътрудничество за международно развитие (Sida). Стратегически партньори са Асоциацията на украинските градове, Всеукраинската асоциация на обединените териториални общности.

Град Копенхаген е първата датска община, която въвежда по-дългосрочно гражданско събрание. Избрани на случаен принцип граждани имат възможност да дават идеи, препоръки и да предлагат решения за бъдещето на града. Гражданите се набират чрез районирана лотарийна система. В допълнение към гражданското събрание градската администрация е разработила уебсайт, който да служи като платформа за участие на гражданите и властите за споделяне на различни инициативи и засилване на гражданската ангажираност.

Допълнителни материали и конкретни примери, препоръчани за Направление на обучение 3 – Личностно развитие и лидерство

Инструментариум за работа от разстояние в публичните администрации, набор от инструменти, създаден от Съвета на Европа, който може да се използва на всички нива на публичните администрации и е предназначен да подпомага отговорниците за човешките ресурси, висшето ръководство, преките ръководители и синдикатите при разработването и въвеждането на работа от разстояние за техните служители.

Работа от разстояние по време на пандемията COVID-19 и след това, практическо ръководство, разработено от Международната организация на труда, което предоставя практически и приложими препоръки за ефективна работа от разстояние в подкрепа на създателите на политики и организациите от публичния сектор при актуализирането на съществуващите политики и разработването или актуализирането на техните практики. В него са включени редица примери за работа от разстояние по време на пандемията COVID-19, разгледани са извлечените поуки по въпроси като работно време, управление на изпълнението и баланс между професионалния и личния живот и е предложен списък с налични инструменти и ресурси

Препоръка на Комитета на министрите до държавите членки относно принципите за управление на медиите и комуникациите, в която изрично се разглежда предизвикателството за подходящото включване на ролята на онлайн платформите в сектора на медиите и комуникациите.

Град Любляна прилага различни инструменти и методи, които подкрепят честата и прозрачна комуникация с гражданите, като ги насърчава да се включват като активни участници в оформянето на бъдещето на града.

Програма за Академия за лидери – курс, разработен от Съвета на Европа като интерактивна програма за обучение на публични органи от всички нива (кметове, висши служители и избрани представители), предназначена да развива лидерството за организациите, стратегията и изграждането на капацитет на три етапа. Тя може да се провежда в продължение на шест до дванадесет месеца и да се съобразява с местните нужди от обучение, като целта е да се съсредоточава върху областите на обучение, свързани с местните условия.

Шведска стратегия за добра работна среда с цел да се осигуряват добри условия на труд и възможност за развитие на работното място както за жените, така и за мъжете. В нея също така се взема под внимание **Стратегическата рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд (2021–2027 г.)**.

BUL

Държавите членки на Европейския съюз, решиха да обединят своето ноу-хау, ресурси и съдби. Заедно те изградиха зона на стабилност, демокрация и устойчиво развитие, като същевременно запазиха културното многообразие, толерантността и личните свободи. Европейският съюз се ангажира да сподели своите постижения и ценности с държавите и народите отвъд своите граници

http://europa.eu

Съветът на Европа е водещата организация за защита на правата на човека на континента. Той има 46 държави-членки, сред които са и всички тези които членуват в Европейския съюз. Всички държави- членки на Съвета на Европа са подписали Европейската конвенция за правата на човека, договор, предназначен да защитава правата на човека, демокрацията и върховенството на закона. Европейският съд по правата на човека следи за изпълнението на Конвенцията в държавите-членки.

www.coe.int

Funded by the European Union

EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented by the Council of Europe