

## МЕСТНИТЕ ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ И РОЛЯТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В КОНТЕКСТА НА ЕФЕКТИВНОТО РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

Доц. д-р Валентин Василев,  
докторант Костадин Георгиев,  
*Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград*

**Резюме:** В настоящата статия се акцентира върху ролята и значението на релацията между местните политики и ролята на заинтересованите страни. Теоретичното изясняване на основните характеристики на заинтересованите страни е разгледано в контекста на значението им в изграждането на местни публични политики и са представени някои идеи, позволяващи по-доброто апробиране на нови подходи в практиката на институциите от публичната сфера. Авторите поставят акцент върху фокусирането в няколко ключови области при изграждането на ефективни отношения между заинтересованите страни и местните власти в специфичните области на адаптация на добри практики в местните политики и утвърждаването на ролята на обществените консултации като ключов инструмент в съвременните организации.

**Ключови думи:** публичен мениджмънт; публична администрация; местни политики; заинтересовани страни; добри практики; бенчмаркинг

## LOCAL PUBLIC POLICIES AND THE ROLE OF THE PARTIES CONCERNED IN THE EFFECTIVE REGIONAL DEVELOPMENT CONTEXT

*Assoc. Prof. Valentin Vasilev, PhD,  
PhD student Kostadin Georgiev,  
South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria*

**Abstract:** This article reviews the role and importance of the relation between local policies and the role of the parties concerned. The theoretical clarification of the key characteristics of the parties concerned are addressed in the context of their importance in the local public policies building process. Some ideas also are put forward in order to allow better appraisal of new approaches in the public-sector institutions' practice. The authors put accent on focusing process in several key areas in building effective relations between the parties concerned and local authorities in specific areas of adaptation of good practice in local policies and strengthening the role of public consultations as a key tool in the modern organizations.

**Keywords:** Public Management; Public Administration; Local Policies; Good Practice; Benchmarking

### Увод

Един от основните проблеми на модерните демокрации е отстраняването и отдалечаването на хората от политическите и управленски процеси. В този аспект, както и в много други, гражданското общество е важен елемент в демократичното развитие. То предоставя на гражданите алтернативна възможност, различна от тази на политическите партии и лобита, за предаване на различни гледни точки и отчитане на разнообразни интереси

в процеса на вземане на решения. Като цяло, оскъдността в научното и изследователско пространство, засягаща тази проблематика пречи на неговото ефективно приложение. В такъв контекст, самостоятелните колективни и самостоятелни научни разработки от български автори в областта на публичния мениджмънт са сравнително малко.<sup>1</sup>

### **Предпоставки за развитие**

В своя Препоръка от октомври 2009 г. Комитетът на министрите на Съвета на Европа призна „значителния принос на неправителствените организации за развитието и осъществяването на демокрацията и правата на човека, по-специално чрез повишаване на осведомеността на гражданите, участие в социалния живот и отчетност от страна на публичните органи“.<sup>2</sup>

На заседанието на Форума на Съвета на Европа за бъдещето на демокрацията през юни 2007 г. в Швеция, участниците отправиха призив към Конференцията на международните неправителствени организации (МНПО) към Съвета на Европа за изготвяне на Кодекс на добрите практики за гражданско участие, който да покрива теми като механизмите за участие на неправителствените организации при вземането на решения и участието на гражданското общество в публичните политики. Така Конференцията на МНПО пое отговорността за изготвяне на Кодекса на добрите практики за гражданско участие в процеса на вземане на решения. Този документ очертава основанията, рамката и средствата за активно гражданско участие. Той е подготвен от представители на гражданското общество с богат опит и след множество консултации в европейските страни, изпитан и коментиран от членове на национални и международни неправителствени организации (НПО) и вече се прилага от активисти и представители на публичните органи.

Конференцията на МНПО към Съвета на Европа създаде удобен за употреба, структуриран и прагматичен инструмент за вземащите решения лица и за организираното гражданско общество, включително неправителствените организации. С този акт се предприеха поредица от действия за стабилизиране на присъствието на гражданското общество в местното и държавното управление. Крайната цел на подобни мерки е да се подобри сътрудничество между властите и гражданите, да се увеличат средствата за участие и самото участие на гражданите в демократичните процеси на местно, регионално и национално ниво.<sup>3</sup>

Съществуват различни структурирани форми, чрез които гражданското участие се развива и поддържа. Този подход се препоръчва на страни членки в редица директиви на ЕС. Необходимостта от участието на граждани и СГО в процесите на вземане на решения е изрично регламентирано не само в конституциите и законите на развитите европейски демокрации, но и в международни и наднационални актове на Съвета на Европа и Европейския съюз.

Според Съвета на Европа „участието на гражданите е в самото сърце на идеята за демокрация“.<sup>4</sup> България също вече има натрупан опит и в много общини са изградени и функционират различни форми на гражданско участие в процесите на формулиране на местни политики. Основната идея е при планиране на местна политика да се вземат предвид мненията на различни заинтересовани страни, да се съберат представители на всички заинтересовани страни в решаване на даден въпрос, да се приобщят гражданите с техния потенциал и ресурс, за да бъде по-ефективно планирането за развитие на дадена територия.

<sup>1</sup> Вж. Арабаджийски, Н. Държавно и публично управление. Изд. НБУ. С., 2014 г., с.16-17

<sup>2</sup> Бел.авт. По-подробно вж. Белова-Ганева, Г. Актуални тенденции в защитата на правата на човека. Изд. „Класик“. С, 2013 г.

<sup>3</sup> Вж. Vincent Mabillard, Martial Pasquier; Transparency and Trust in Government (2007 – 2014): A Comparative Study; The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy; Volume IX, Number 2, Winter 2016/2017; <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2016.9.issue-2/nispa-2016-0015/nispa-2016-0015.pdf>

<sup>4</sup> Вж. Препоръка за участие на гражданите, Rec , (2001) 19, 6 декември 2001 г.

## **Ползи от партньорството между структурите на гражданското общество /СГО/ и администрацията**

Създаването, приемането и прилагането на управленски решения след и в условията на консултации и сътрудничество със СГО е предпоставка за приемане на по-добри решения,<sup>1</sup> които в по-голяма степен отговарят на обществения интерес; институциите получават информация за различните възможни ефекти, които дадено решение може да има, до която те иначе не биха имали достъп:

- ✓ Осигурява се по-голяма прозрачност и отчетност на институциите;
- ✓ Приетите решения отговарят на обществения интерес и го отразяват в по-голяма степен;
- ✓ Да се вземат под внимание различни гледни точки, а не само гледните точки на влиятелните групи и икономическите лобита;
- ✓ Най-ефективно е проблемите да се решават на нивото, на което са възникнали, защото там са и най-заинтересованите страни.
- ✓ Участието на гражданите в решаването на дадени въпроси е плюс, тъй като те не само имат съответните идеи и познания, които често външните експерти не познават, но и защото, когато хората са включени в процес на съвместно решаване на дадени въпроси, преодоляват нагласата само да критикуват като външни наблюдатели, приобщават се към процеса на управление и допринасят с креативни идеи и нагласи.

## **Предпоставки и предизвикателства в процеса на партниране**

Принципът на създаване на ефективно партньорство изисква прилагане на механизмите на консултации и участие, които да осигурят ефективно включване на СГО, организации и сдружения на работодатели, профсъюзи, гражданското общество и други заинтересовани страни.

За реалното прилагане на практика на принципа на партньорството са необходими следните предпоставки: *демократично управление; децентрализация и приложение на принципа на субсидиарността; активно гражданско общество; адекватна нормативна уредба.*

Създаване на среда за ефективно партньорство при планиране се постига чрез поредица от принципни характеристики, сред които:

- да се повиши чувствителността и разбирането за важноста от прилагането на принципа на партньорството;
- да се разяснява важноста от свързаността между планиране (регионално и не само), програмиране и участие в Структурните фондове;
- да се включат в процеса на планирането всички заинтересовани страни и да го установим като системна практика;
- да се развива капацитетът, приносът и отговорността на партньорите чрез фасилитиране на диалога и постигане на консенсус;
- да не се поощрява формалното прилагане на партньорството;
- да се използват ефективни, работещи механизми за реализиране на партньорството;
- да се работи за повишаване на мотивацията от страна на СГО и бизнеса да участват в процеса на планиране на регионални политики;
- да се засилва взаимното доверие между общини и СГО и да се създават условия за взаимно познаване на професионалния капацитет на двете страни;
- да се насърчава създаването на активни СГО в малките общини;
- да се създават условия за преодоляване на обществени опасения за непрозрачно и неправомерно ползване на публичната собственост и средства;

<sup>1</sup> Вж. Petri Virtanen, Jarmo Vakkuri; Searching for Organizational Intelligence in the Evolution of Public-Sector Performance Management; The NISPAce Journal of Public Administration and Policy; Volume VIII, Number 2, Winter 2015/2016 <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2015.8.issue-2/nispa-2015-0010/nispa-2015-0010.pdf>

- да се осигури баланс между участниците в процеса на партниране.

Популярна е ролята на инициативата Партньорство за открито управление /ПОУ/ - глобална инициатива за усъвършенстване на управлението. Гражданите искат по-прозрачно, по-ефективно и по-отговорно управление с институции, които дават власт на хората и които откликват на техните стремежи. Ролята на местните власти в този процес е от съществено значение. Необходимо е политическо лидерство. Необходими са технически знания. Необходими са постоянни усилия и инвестиции. Необходимо е сътрудничество между управляващите и гражданското общество.

Партньорство за открито управление (ПОУ) е сравнително нова многостранна инициатива, чиято цел е да осигури конкретни ангажименти от страна на правителствата за стимулиране на прозрачност, овластяване на гражданите, борба срещу корупцията и овладяването на нови технологии за укрепване на управлението

За да станат членове на ПОУ страните-участнички трябва да приемат Декларация за открито управление, да изготвят конкретен план за действие като се допитват до обществото и при обратна връзка от него, и да се ангажират с независими доклади за своя напредък.

След старта през 2012 г. правителството на Р.България възлага регулярно анализ на всички стратегически и управленски документи с цел извеждане на всички свързани с инициативата мерки, които да определят приоритетите на България

Експертните анализи на Националните стратегически и управленски документи, показаха, че би било ефективно България да декларира в свои Планове за действие за първите две години предимно приоритетни мерки в следните направления:

- ✓ По-ефективно управление на публичните средства/ресурси – мерки, насочени към бюджета, обществените поръчки, концесиите, публичните разходи, използването на природните ресурси и средствата от ЕС;
- ✓ Повишаване на фирмената отговорност и отчетност – мерки, насочени към отчетността на фирмите, както и по въпроси като опазване на околната среда, противодействие на корупцията, защита на потребителите и ангажиране на общностите. Актуализираните компоненти са приети през юли 2014 г.

Някой от предприетите действия по реализация вече са направени. Така например:

- продължаване на обществените консултации на българския портал за обществени консултации [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg), с отваряне на специална рубрика за консултации и дебат “Открито управление”;

- привличане на регионалните и местни власти, Президентството и Народното събрание за участие в инициативата;

- провеждане обществено обсъждане на проекта на План за действие – медии, интернет, кръгли маси, двустранни срещи с НПО, граждански сдружения, бизнес;

- разглеждане на проекта на план от Съвета за развитие и приемане от МС.

### **Препоръки за ефективни обществени консултации в контекста на ефективни публични политики**

Могат да бъдат изведени следните препоръки с оглед повишаването на ефективността на процесите на консултации като например определяне (класифициране) на темите, въпросите (актовете), по които задължително се провеждат обществени консултации (самостоятелни или като част от процедури за оценка на въздействието) и регламентиране на процеса по начин, който осигурява ефективно време за провеждане на обществени консултации. Това може да стане в процеса на консултиране на законодателната програма на правителството. Необходимо е структуриране на консултациите като е възможно това да се осъществява с насочващи въпроси, без това да ограничава обхватът, по които могат да се изказват заинтересованите страни,<sup>1</sup> включително чрез лидерите в организацията и др.

<sup>1</sup> Вж. James E. Ryan; 5 Questions Leaders Should Be Asking All the Time; Harvard Business Review; 14.04.2017; [https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)

Увеличаването на регламентирания срок за обществени консултации от сегашните 14 дни до поне 3 работни седмици също е добро решение. Популяризиране на Портала за обществени консултации<sup>1</sup> сред неправителствения сектор – например, осъществяване на автоматично взаимодействие с Портала на неправителствените организации, който е особено активен или друг начин за активизиране може да е подходящо управленско решение.

Тук специфична и особено важна може да се окаже ролята на виртуалната среда и интернет комуникирането и използването на т.нар. онлайн бранд общности. При управление на комуникацията в онлайн бранд общностите, за да се изгради доверие от страна на потребителите/гражданите, за да се поддържа положително отношение и за да се постигне ефектът на насърчаване на участие вследствие на комуникационните активности, е необходимо:

1) информацията, която се предоставя от страна на организацията в онлайн бранд общността, да съответства на разискващата се проблематика;

2) комуникацията да е регулярна, а не епизодична, тя да е достатъчна като продължителност и да е навременна.<sup>2</sup>

За разширяване на позитивното влияние на този подход е необходимо превръщането му в стратегически компонент от управлението. Може да се каже, че ПР стратегията е неразделна част от цялостната управленска програма и политиката на дадена организация. Тази стратегия не е самоцел, тя е необходима, за да се решат конкретни проблеми и за да се осигури баланс между възможностите на организацията, изискванията на гражданите и състоянието на социалната среда, в която ще се осъществяват дейностите.<sup>3</sup>

### **Участие на гражданите и търсене на форми за сътрудничество**

„Открито управление“ изисква свобода за гражданското участие и ангажираност във формирането на политиката и управлението, включително основните мерки за защита на гражданските свободи.<sup>4</sup>

Петте големи предизвикателства във връзка с ПОУ са:

1. Подобряване на обществените услуги – мерки насочени към пълната гама услуги за населението, включително здравеопазване, образование, наказателно правосъдие, водоснабдяване, електроснабдяване, телекомуникации и други области чрез стимулиране на подобряването на обществените услуги или чрез нововъведения от страна на частния сектор;

2. Засилване на обществения морал – мерки насочени срещу корупцията и за издигане на етиката в обществото, достъп до информация, кампания за финансова реформа и свобода на медиите и на гражданското общество;

3. По-ефективно управление на публичните средства – мерки насочени към бюджета, обществените поръчки, природните ресурси и чуждестранната помощ;

4. Създаване на по-голяма сигурност в населените места – мерки насочени към обществената безопасност, областта на сигурността, реагирането при бедствия и кризи и екологични заплахи;

5. Повишаване на организационната отчетност – мерки насочени към отговорността на фирмите по въпроси като опазване на околната среда, противодействие на корупцията, защита на потребителите и ангажиране на общностите.

<sup>1</sup> [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg)

<sup>2</sup> Вж. Ангелова, Сл. Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook. Електронно научно списание „Реторика и комуникации“, бр. 24/2016 г.

<sup>3</sup> Вж. Стефанова, Д. Особенности на ПР стратегията и етапи в реализирането ѝ. Електронно списание „Реторика и комуникации“, бр. 24/2016 г.

<sup>4</sup> Вж. Armando Suppa, Natalie J Webb; Performance in complex, hierarchical government organizations: What can we learn from a comparative study of defense organizations?; The International Public Management Review; Vol 17, No 2 (2016) <http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/277>

### **Анализ на заинтересованите страни инструмент на местните политики**

Заинтересованите страни са хора, групи от хора, организации и институции, за които съществува възможност да бъдат засегнати, в положителен или отрицателен смисъл, от прилагането на политиката или могат да окажат влияние върху резултатите и последствията от тяхното осъществяване.

Анализът на заинтересованите страни поставя основата и структурира планирането, мониторинга и оценката на политиката чрез участие в тези процеси на всички, които са заинтересовани и имат отношение към тях, като в определена степен той е свързан и с гражданските инициативи и самоинициативи.<sup>1</sup>

#### **Основни стъпки при анализа на заинтересованите страни<sup>2</sup>**

Първата стъпка е идентифициране на заинтересованите страни, които играят ключова роля при реализацията на политиката и чието участие в оценката е наложително или желателно.

Определянето на ключовите заинтересовани страни може да бъде подпомогнато, като се отговори на няколко основни въпроса:

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

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

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

Работните срещи между заинтересовани страни (stakeholder workshops) са особено полезни в началото на процеса, за да може да се състави пълен списък на заинтересованите страни. Този метод е подходящ и за постигане на консенсус по отношение на стратегията за участие на ключовите заинтересовани страни в реализацията и оценката на политиката.

SARAP (SARAR) е метод за работа със заинтересовани страни от различни равнища, ангажираща техните творчески способности в решаването на проблеми при разработването и оценката на политики.

Пет са най-важните принципи, на които се основава прилагането на този метод:

- *Самоуважение* (Self-esteem): чувство за собствената ценност, както и възприемането на всеки като ценен източник на идеи;
- *Асоциативна сила* (Associative strength): способност за формулиране на приоритети и работа в екип с обща цел чрез взаимно уважение, доверие и сътрудничество;
- *Находчивост* (Resourcefulness): способност да се представят нови решения на проблемите, както и готовност да се поемат предизвикателства и рискове;
- *Планиране на действията* (Action planning): съчетаване на критично мислене със способност за творческо прилагане на нови, ефективни и базирани на реалността планове, в които всеки участник има полезна роля;

<sup>1</sup> Бел.авт. По-подробно вж. Кресналияска, Г., М. Чешмеджиева. Граждански контрол върху администрацията. Изд. „Пропелер“. С., 2015 г., с.142-147

<sup>2</sup> Вж. Ganesh Prasad Pandeya ; Does Citizen Participation in Local Government Decision-Making Contribute to Strengthening Local Planning and Accountability Systems? An Empirical Assessment of Stakeholders' Perceptions in Nepal; Vol 16, No 1 (2015) <http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/247>

- *Отговорност* (Responsibility): изпълнение на задълженията по реализацията и оценката.

В процеса на провеждане на консултации чрез работни срещи съществен момент е кръгът от заинтересовани страни да не бъде прекалено тесен, тъй като е голям рискът процесът на консултиране да бъде „регулиран и контролиран“. По този начин ще се представят само интересите на определени групи, които могат да спечелят или загубят от съответното решение, което от своя страна довежда до намаляване положителното въздействие на заинтересованите страни при вземането на решения и ще доведат до променена организационна култура и повишена мотивация на участниците.<sup>1</sup>

### **Заклучение**

Една от основните причини за разширяване на кръга от заинтересованите страни е да се минимизира рискът от проява на пристрастие или тенденциозност при вземането на управленски решения при формирането на местни публични политики. При идентифицирането на заинтересованите страни не следва да се изключва никой с действителни интереси. Затова е необходимо да се познават всички заинтересовани страни, да се различава и разбира тяхното многообразие, да се познават техните интереси, гледни точки и очаквания относно характера и съдържанието на съответната местна публична политика.

Европейската комисия препоръчва при идентифицирането на заинтересованите страни да се има предвид: по-широкото въздействие върху всички политики; необходимостта от специфичен опит, компетентност или технически знания; необходимост от включване на неорганизирани интереси; опита на участниците от предишни консултации; необходимостта от правилен баланс между представителите на социалните и икономическите партньори, големите и малките организации или фирми, по-широки групи (например църковни и религиозни общности) и специфични целеви групи (например хора с увреждания, възрастни хора, безработни или етнически малцинства).

Накъде отива публичното управление? Кои са областите в които може да бъде развито то? Кои са новите нюанси в публичния мениджмънт? Институт Уолдуоч в доклада си за състоянието на планетата за 2016 г., озаглавен „Може ли един град да бъде устойчив“, насочват вниманието на учени и практики към някои позабравени в последните десетилетие предизвикателства. Обособява се мнението, защитено с десетки добри практики от целия свят, че понастоящем предизвикателството е свързано с търсене на отговор на въпроса „Може ли един град да бъде устойчив?“. Тази теза е подкрепена от повече от четиридесет учени от целия свят и извеждането на добри практики от градове като Шанхай, Китай, Фрайбург, Германия, Мелбърн, Австралия, Ванкувър, Канада, Пуна, Индия и други.<sup>2</sup>

Единодушно е мнението, че публичният сектор по-скоро създава, отколкото решава обществените проблеми и че правителствените програми и политика по-скоро понижават, а не повишават жизненото равнище.

Какво е положението в днешните общини? Ролята на общините и на местната политика претърпя значителни промени. Глобализацията все повече засилва пряката конкуренция между общините. Същевременно отговорностите на местните власти се увеличават. Общината стои между гражданите, от една страна, и развитието на глобалните процеси, от друга. Общинските власти не само играят ключова роля при осигуряването на услуги за населението в градовете и селата, но трябва и да формират политика, която да осигури по-нататъшното развитие на хората, фирмите и гражданското общество. Ето защо местните власти следва да водят пряк диалог с гражданите, които са своеобразни клиенти и партньори на общината.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Бел.авт. По-подробно вж. Василев, В., Ив. Ефремовски „Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики“, изд. „Пропелер“. С., 2017 г.

<sup>2</sup> Вж. Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив? Състояние на планетата. Изд. „Книжен тигър“. С., 2016, с.7-11

<sup>3</sup> Бел.авт. По-подробно вж. Шьолер, Г., К. Валтер. Практически наръчник по стратегическо управление. С., 2003 г.

**Литература:**

1. Ангелова, Сл. Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook. Електронно научно списание „Реторика и комуникации“, бр. 24/2016 г.
2. Арабаджийски, Н. Държавно и публично управление. Изд. НБУ. С., 2014 г.
3. Белова-Ганева, Г. Актуални тенденции в защитата на правата на човека. Изд. „Класик“. С., 2013 г.
4. Василев, В., Ив. Ефремовски. Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики. изд. „Пропелер“. С., 2017 г.
5. Кресналияска, Г., М. Чешмеджиева. Граждански контрол върху администрацията. Изд. „Пропелер“. С., 2015 г.
6. Стефанова, Д. Особенности на ПР стратегията и етапи в реализирането ѝ. Електронно списание „Реторика и комуникации“. бр. 24/2016 г.
7. Шваб, К. Четвъртата индустриална революция. Изд. „Хермес“. С., 2016 г.
8. Шьолер, Г., К. Валтер. Практически наръчник по стратегическо управление, С., 2003 г.
9. Институт Уърлдуоч. Може ли един град да бъде устойчив? Състоянието на планетата. Изд. „Книжен тигър“. С., 2016 г.
10. Vincent Mabillard, Martial Pasquier; Transparency and Trust in Government (2007 – 2014): A Comparative Study; The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy; Volume IX, Number 2, Winter 2016/2017;  
<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2016.9.issue-2/nispa-2016-0015/nispa-2016-0015.pdf>
11. Armando Suppa, Natalie J Webb; Performance in complex, hierarchical government organizations: What can we learn from a comparative study of defense organizations?; The International Public Management Review; Vol 17, No 2 (2016)  
<http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/277>
12. Ganesh Prasad Pandeya ; Does Citizen Participation in Local Government Decision-Making Contribute to Strengthening Local Planning and Accountability Systems? An Empirical Assessment of Stakeholders' Perceptions in Nepal; Vol 16, No 1 (2015)  
<http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/247>
13. James E. Ryan; 5 Questions Leaders Should Be Asking All the Time; Harvard Business Review; 14.04.2017  
[https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2017/04/5-questions-leaders-should-be-asking-all-the-time?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)