

Вътрешен документ на Международния републикански институт.
Не е за разпространение.



СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

ДОКЛАД ЗА ОЦЕНКАТА НА
УЯЗВИМОСТИТЕ КЪМ КОРУПЦИЯ

АПРИЛ 2022

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Международният републикански институт (IRI) е надпартийна организация с нестопанска цел и седалище във Вашингтон, САЩ. IRI работи с гражданското общество и партньори от националната и местната изпълнителна и законодателна власт по целия свят за укрепване на демократичните практики и овластяване на демократичните лидери. С подкрепата на Националния фонд за демокрация на САЩ, IRI разработи методология за Оценка на уязвимостта към корупция (VCA), чрез която да подпомогне местните власти при идентифициране на рисковете от корупционни практики като първа стъпка към подобряване на прозрачността и отчетността на общинско ниво.¹

България постигна значителен напредък в своето демократично и икономическо развитие след започналата през 1990 г. преход от тоталитарен комунистически режим към демокрация. Темпът на реформи отбеляза видимо ускоряване в навечерието на присъединяването на страната към Европейския съюз през 2007 г. преди да последва тенденция на забавяне. Възприятията за корупция в България са сред най-високите в Европа и в страната витаят постоянни опасения за наличието на тайни договори между политически и икономически елити в подкрепа на частни интереси. България е разделена на 265 общини - райони, включващи голям брой градове, села и други населени места, управлявани от кмет, избран с мажоритарен вот и от общински съвет с пропорционално представителство. Постигнатият напредък по пътя към политическа и административна децентрализация обаче не е съпроводен от фискална децентрализация, ето защо за по-голяма част от своите разходи общините зависят от трансфери на средства от националното правителство и фондовете на Европейския съюз. През годините е отделяно недостатъчно внимание на въпросите за прозрачност, интегритет и отчетност на общинско ниво, които са от съществено значение за отстраняване на уязвимостите към корупция.

Столичната община е една от десетте общини² в България, избрани от IRI за провеждане на оценка по методологията VCA. Общината е съставена от 24 района, които обхващат столичния град София, други три града и 34 села, разположени на територия от 1 349 квадратни километра. Административен център на общината е град София, който е главен град на областите Столична и Софийска. С близо 1.24 милиона жители (17.9 процента от населението на страната) София е 14-ият по големина град в Европейския съюз, икономически и културен център с разрастващ се ИТ сектор и БВП на глава от населението доста над средното за страната. София беше мястото на състоялите се през 2020 г. масови демонстрации срещу корупцията по най-високите етажи на властта.

¹ VCA е разработена от IRI методология, която има за цел подпомагане на усилията за противодействие на корупцията посредством изграждане на партньорства с местни заинтересовани страни в рамките на работни групи, съставени от представители на съответното (национално или местно) правителство и на гражданското общество. VCA идентифицира рискове и пропуски в управленските процеси, които са свързани с възможности за проява на корупция и подкрепя управляващите в намирането на решения по тези въпроси. Методологията се състои от четири стъпки: проучване, оценка, приемане и презентация. Настоящият доклад е продукт от работата на екипа на етапа на оценка. Ръководството за прилагане на методологията VCA може да бъде видяно на онлайн адрес: https://www.iri.org/sites/default/files/2017_vulnerabilities-to-corruption-handbook_iri_web.pdf.

² Десетте общини, подредени по азбучен ред, са Благоевград, Бургас, Велико Търново, Враца, Кърджали, Перник, Разград, Русе, София и Стара Загора.

II. МЕТОДОЛОГИЯ

В Столичната община оценката на уязвимостта към корупция по методологията VCA бе реализирана в периода 17 януари - 16 февруари 2022 г. от смесен екип, включващ местни, международни и базирани в САЩ експерти и служители на IRI. Екипът за оценка проведе полуструктурирани интервюта с 15 лица, от които седем жени. Сред интервюираните са заместник-кмет, висш служител от общинската администрация, четирима общински светници и осем представители на гражданското общество.³ Преди да бъдат интервюирани потенциалните респонденти бяха запознати с програмата и нейната методология. В рамките на въстъплението към всяко интервю бяха давани пояснения какъв вид информация се търси и се представяха членовете на екипа на IRI, целта на провежданата оценка и ползите, които окончателният доклад би донесъл на общината. Поради ограниченията за пътуване и рисковете, произтичащи от COVID-19, интервютата бяха проведени дистанционно чрез платформата *Zoom*. Седем от тях протекоха на български език с осигурена подкрепа от местен преводач за международните членове на екипа, а осем от интервютата бяха проведени на английски език.

Някои от интервюираните лица бяха избрани въз основа на препоръки от други респонденти в опит да се постигне представителен напречен разрез на обществения живот в общината чрез включване на респонденти от общинската администрация и Общинския съвет, неправителствени организации, медиите, бизнес средите и членове на общността. Протоколът за интервюто, използван в процеса на оценка, се базира на сходни оценки по методологията VCA, проведени в редица други държави. Въпросите следваха полуструктуриран подход с предварително очертани пет междусекторни теми – прозрачност, интегритет, гражданско участие, обществени възприятия и препоръки от участниците, като бяха задавани и конкретни допълващи или насочващи въпроси, съобразени с различните категории интервюирани.

Преди да стартира процесът на оценка по методологията VCA екипът на IRI направи основен политико-икономически анализ на Столичната община, с който предварително да идентифицира тенденциите в процеса на реформи, както и възможностите и потенциалните пречки пред бъдещото им развитие. Интервюираните очертах допълнителни предизвикателства, свързани с прозрачността и отчетността, които са отразени в настоящия доклад за оценка. Докладът е структуриран около три основни констатации - прекалено технически език на общинска комуникация, създаваща усещане за непрозрачност, възпрепятствани от административна сложност усилия за предотвратяване на корупцията и механизми за участие, фокусирани по-скоро върху реакцията на гражданите, отколкото върху гражданската инициатива.

На 25 март 2022 г. предварителен вариант на настоящия доклад бе представен за валидиране на работна група, включваща заинтересовани страни от общинската администрация, Общинския съвет и гражданското общество в Столична община. Получената от тях обратна информация бе използвана, за да се гарантира, че окончателният текст на доклада е правилен от емпирична гледна точка и отговаря на схващанията и опита на местната общност.

³ Във всяка от десетте общини интервюираните от IRI респонденти от гражданското общество включват представители на неправителствени организации, представители на бизнес асоциации, академичните среди, журналисти, граждански активисти и активни граждани. В някои случаи интервюираните са хора с опит и/или са били активни членове на НПО, а понастоящем са членове на общински съвети – в рамките на докладите от VCA тези случаи са причислени към категорията общински съветници.

III. ПРОГРАМЕН КОНТЕКСТ

През последните седем години България е най-слабо представящата се държава-членка на ЕС по индекса за възприятие на корупцията (CPI). Разразилите се в страната корупционни скандали привлякоха медийно внимание през последните няколко години и завършиха с вълна от протести през 2020 г. През 2021 г. корупцията беше изведена като въпрос от приоритетно значение в рамките на безпрецедентната серия от три поредни парламентарни избора, проведени само за една година. Продължаващата актуалност на проблема с корупцията на национално ниво и настояването за отговор от страна на обществото задават контекста на усилията за борба с уязвимостите към корупция на общинско ниво, където съществуват подозрения, че корупцията сериозно възпрепятства предоставянето на обществени услуги, което засяга пряко живота на избирателите и допринася за нарастващото недоверие в публичните институции.

През 2018 г. България прие Закон за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобито имущество, с който беше създадена Национална комисия за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобито имущество. В съответствие с разпоредбите на закона лицата, заемащи висши публични длъжности, подават пред Националната комисия годишни декларации за своите доходи, движимо и недвижимо имущество. Общинските съвети създават постоянни комисии с членове от всички представени в тях политически партии, които приемат сигнали за конфликт на интереси. Тези сигнали за потенциален конфликт на интереси се препращат на Националната комисия след събиране на съответните материали. Комисии за приемане на сигнали относно случаи на конфликт на интереси и корупция се създават и в общинските администрации. Повечето от тези комисии, в чиито правомощия влиза само сезиране на по-висшестоящия орган, не се използват често като механизъм поради ограничената им способност за обективност. Това придава още по-голяма тежест на механизмите за прозрачност и гражданско участие на общинско ниво като средство за противодействие на потенциалните уязвимости към корупция.

Международният републикански институт (IRI) отдавна присъства активно в България, започвайки работа по програми още в началото на 90-те години на миналия век. Те включват дейности по укрепване на политическите партии, засилване на участието на младежи и жени в политическия процес и проучване на общественото мнение. През 2005 г. IRI приключи програмната си дейност в страната, но все по-широкото признаване за наличие на проблеми с корупцията в България стана причина през 2021 г. институтът да възобнови програмната си работа, този път с фокус върху противодействието на корупцията на общинско ниво. Настоящата програма на IRI има за цел да предостави по-детайлно разбиране за това къде се крият определени уязвимости към корупция и да изгради консенсус между лидерите от правителствения и неправителствения сектор относно признаването на тези уязвимости. Програмата съчетава изготвянето на доклади за оценка по метода VCA с проучване на общественото мнение и срещи с обществеността на общинско ниво в опит да помогне исканията на гражданите за прозрачност и почтеност по-лесно да стигнат до вниманието на местните лидери на избираеми позиции. IRI също така ще продължи да подкрепя дейността на сформиранияте от организацията работни групи на общинско ниво, включващи водещи представители на местното управление, самоуправление и неправителствения сектор, за справяне с констатациите, направени в докладите за оценка.

IV. КОНСТАТАЦИИ И ПРЕПОРЪКИ

Възприетият от общината комуникационен подход с акцент върху използването на технически, юридически и експертен език създава усещане за непрозрачност

Основно предизвикателство

Усещането за липса на прозрачност намалява доверието на гражданите в общината, въпреки че са въведени достатъчно правила и процедури за гарантиране на прозрачност. Този проблем произтича отчасти от възприетия комуникационен подход, който насърчава предоставянето на техническа информация и използването на юридически и експертен език, но едновременно с това е отражение на липсата на откритост, която възпира служителите да признават съществуващите ограничения и ясно да обясняват на гражданите как общинските процеси функционират на практика. Крайният ефект от всичко това е усещане за непрозрачност и дистанция, което поражда недоверие у гражданите.

Констатации: ключови силни страни

1. **Както общинската администрация, така и Общинският съвет показват желание за комуникация.** Интервютата разкриха наличието на множество канали за комуникация на гражданите с общинските служители. Те включват денонощен Контактен център за подаване на запитвания и сигнали, както и дни на отворените врати, провеждани от общинската управа в общината и от общинските съветници в техните райони. Като цяло общината е осигурила прозрачност по въпроса за ефективността на тези канали и публикува статистически данни за получаваните всеки месец сигнали.
2. **Дигитализацията е довела до подобряване на прозрачността.** Най-важната информация за подотчетността на общината се предоставя онлайн от общинската управа и е достъпна за гражданите. В общинската администрация един от заместник-кметовете отговаря за дигитализацията, а както интервюираните посочиха, 95 процента от процесите в бек-офиса вече са електронизирани. Общинският съвет също използва уебсайта на общината, където публикува дневния ред на всяко свое заседание, заедно със съответните доклади (с изключение на приложенията поради големия им обем). Ангажиментът на общинското управление за разширяване на достъпа до отворени данни за различни сектори е обещаващ знак за това, че цифровизацията ще продължи да повишава прозрачността на общината.

Констатации: ключови уязвимости

1. **Администрацията не притежава култура на откритост.** Интервюираните твърдят, че сред гражданите липсва точно възприетие за истинското ниво на прозрачност в Столична община по отношение на работата както на общинската администрация, така и на Общинския съвет и това се дължи на редица причини. Освен присъщата сложност на общинското управление, гражданите често намират, че поставяните въпроси не получават достатъчно добро обяснение от общинските служители, които са склонни да дават на запитванията шаблонни или юридически мотивирани отговори. Критично важни процедури като съставянето на бюджета не са напълно ясни за гражданите; съобщава се,

че в някои случаи общинските съветници не получават обяснения за определени бюджетни решения. В своите публични информационни кампании общинската администрация и съветът не поставят акцент върху въздействието на избраните политики. Когато се сблъсква с критики за неефективност или неубедителност на резултатите реакцията на общината често се свежда до отричане, че нещо не е наред. Въпреки че Контактният център реагира на сигнали на граждани, не е ясно какъв е срокът за решаване на даден проблем, а кои случаи са спешни и кои не решава дежурният администратор.

2. **Информацията не се предоставя с оглед лекота на нейното използване.** Обща тема в интервютата беше предизвикателството как официалната информация да стане по-разбираема и по-лесна за използване. Общинският уебсайт съдържа голям обем информация, която обаче не е структурирана по лесен за търсене от ползвателя начин, а отделни нейни части не се актуализират. В някои случаи общината е склонна да предоставя толкова много информация, че тя може да се окаже не по силите на неспециалисти, какъвто е случаят с обществените поръчки; в други случаи съответната информация просто може да липсва, както е със състоянието на общинските имоти или данните за качеството на въздуха. Не се публикуват последователно на уебсайта данни за контакт с общинските съветници, както и информация за техния професионален опит, образование или членство в управителните съвети на общински предприятия и фондове.⁴ Струва си да се отбележи, че класирането на София в годишния доклад „Състояние на достъпа до информация“ на Фондация „Програма Достъп до информация“ се влошава през последните години.

Препоръки

1. **Да се използват медиите и социалните мрежи, за да се обяснява на гражданите какво вършат общината и Общинският съвет.** Длъжностните лица биха могли да възприемат по-активен подход към комуникирането на общинските решения и процеси чрез споделяне на съдържателна и достъпна информация, която не затруднява с технически език или юридически маниер. Наред с това е налице възможност за Общинския съвет и администрацията да работят с местните медии за по-добро разясняване на общинските процеси.
2. **Да се инвестира в изграждането на култура на откритост.** Прозрачността не се отнася само до това кои са общинските служители и за какво се харчат парите – тя касае начина и мотивите, с които се вземат решенията и какво се случва, след като публичните средства бъдат разпределени. Столичната община може лесно да се справи с ниското ниво на доверие у гражданите и възприятията им за непрозрачност като разшири отчетността си, включвайки проекти, които или не са изпълнени или качеството на изпълнението им е по-ниско от очакваното, както и като гарантира, че експертните мнения са представени на достъпен език. Също така би било полезно за общината да развие по-добро разбиране за съществуващите пропуски в прозрачността чрез отбелязване на темите, по които се получават най-много искания за достъп до информация и избягване на бъдещи такива искания чрез предоставяне на допълнителна информация. Общинският съвет би могъл да допринесе за изграждане на култура на откритост, предоставяйки на гражданите

⁴ Членовете на Столичния общински съвет реализират значителни допълнителни приходи от членство в бордовете на предприятия или управителните съвети на общински фондове. Липсата на леснодостъпна обществена информация за членството на общински съветници в тези бордове и съвети, както и за получените чрез него доходи, поражда възможности съветниците да бъдат повлияни в работата си от начина на разпределяне на членството в общинските бордове. Както се изрази един съветник, това не е незаконно, но може да е също така и неморално.

изчерпателна и еднакво форматирана информация за всички свои членове, включително за техния професионален опит, области на експертност, членство в комисии, данни за контакт и работно време.

Усилията за предотвратяване на корупцията са възпрепятствани от административна сложност и липса на информираност на гражданите

Основно предизвикателство

Усилията на общината за превенция на корупцията не са достатъчно видими. Това е тревожно поради мащаба и административната сложност на Столична община, които потенциално създават повече възможности за корупционно поведение, отколкото съществуващите механизми за контрол реално могат да предотвратят. Когато борбата с корупцията не е изведена като акцент е по-малко вероятно длъжностните лица и гражданите да са запознати с инструментите за подаване на сигнали и е вероятно да приемат, че корупционни практики не липсват, но са просто скрити от погледа на обществото.

Констатации: ключови силни страни

1. **Множество различни инструменти за противодействие на корупцията са налице в рамките на общината.** Администрацията има специална комисия по конфликт на интереси, одитен комитет, регистри на риска и е въвела нови вътрешни правила за съобщаване на нередности. Общинският съвет има постоянно действащи комисии за борба с корупцията и сигнали на гражданите и е засилил дейността си по осъществяване на надзор върху финансовите средства и имотите на общината. Предложено е въвеждане на системата на двоен подпис за основните общински предприятия с цел предотвратяване на нерегламентирани разходи.
2. **Общината си сътрудничи с външни участници за укрепване на превенцията на корупцията и насърчаване на доброто публично управление.** Интервюираните отбелязаха, че общината работи с академични заинтересовани страни за подобряване на някои от вътрешните управленски процеси. Бяха очертани две области на сътрудничество: програма със Софийския университет, фокусирана върху въпросите на прозрачността и конфликта на интереси; и партньорство с Института за публична администрация по Общата рамка за оценка (CAF) - система за управление на качеството, стартирана през 2000 г. от държавите-членки на ЕС.

Констатации: ключови уязвимости

1. **Административната сложност възпрепятства разкриването на корупция.** Столична община има многопластова администрация, която не винаги действа координирано или следва една цялостна стратегия. Интервюираните посочиха произтичащата от административния хаос „мъгла“ като фактор, който възпрепятства надзора. Наред с това съществуващата сложност прави по-трудно разграничаването между корупционни практики и текущо лошо управление или липса на ефективност. Интервютата разкриха същия тип проблеми, срещани и в други общини – подозрения за тръжни процедури, предназначени специално за дадена компания или оказване на натиск върху лица, които съобщават за прояви на корупция или разследват подобни сигнали. Но мащабът на Столична община повишава степента на уязвимост към корупция, тъй като улеснява

извършителите в прикриване на злоупотребите зад маската на обичайните слабости на административното управление.

2. **Механизмите за борба с корупцията нито са добре познати, нито се ползват с доверие.** Въпреки че общинската корупция привлича по-малко внимание от корупцията в националното управление, има случаи на появили се в медиите твърдения за корупция на общинско ниво. Част от интервюираните се оплакват, че обвиненията често се радват на по-голяма публичност, отколкото опроверженията или предприетите корективни действия, както и че гражданите не познават съществуващите инструменти за превенция на корупцията. Интервютата разкриха също и анекдотични доказателства за подаване на сигнали по неофициални канали, което означава, че официалните механизми за докладване или не са добре познати, или съществува недоверие към тях.

Препоръки

1. **Да се проведат кампании за повишаване на осведомеността относно корупцията и мерките за превенция.** За да може един превантивен механизъм да има значително въздействие, корупцията трябва да бъде акцент в дневния ред както на управлението, така и на публичния дискурс. В Столична община ръководителите на администрацията и Общинския съвет трябва да издигнат борбата с корупцията в приоритет и да работят за повишаване на осведомеността на гражданите относно уязвимостите към корупция, насърчавайки ги да подават сигнали за потенциални злоупотреби. Също така би било полезно на служителите от администрацията и членовете на Общинския съвет да се предложи опреснително обучение относно законовите изисквания и най-добрите практики в областта на превенцията. Дори когато превантивни мерки се прилагат ежедневно на практика, липсата на информираност у гражданите може да бъде преодоляна само чрез отправяне на ясни и последователни публични послания, че корупцията е предизвикателство, за преодоляването на което ще бъдат използвани всички възможни средства.
2. **Да се въведат по-действени механизми за наблюдение.** Съществуващите антикорупционни инструменти няма да успеят да разсеят обществените опасения за злоупотреби, ако гражданите не са запознати с тях и не ги разбират. Отвъд стандартните инструменти, фокусирани върху спазване на законодателството, могат да бъдат въведени механизми за обществен мониторинг, които да позволят на медии, неправителствени организации и представители на обществеността да осъществяват наблюдение върху разходите и да оценяват работата на общинските отдели, предприятия и изпълнители. Попълноценното използване на съществуващите регистри би позволило на гражданите да проследяват определени процедури (като тези, свързани с регистрите на обществените жилища и местата за дневна грижа с информация за наличностите), както и да определят кой носи отговорност в случай на лошо изпълнение. Този вид обществен мониторинг би играл ролята на допълнителен възпиращ фактор за потенциално корупционно поведение.

Механизмите за участие имат по-скоро за цел гражданска валидация, отколкото гражданска ангажираност

Основно предизвикателство

Въпреки усилията на Столична община за предприемане на значителни стъпки към по-широко обществено участие в процесите на вземане на решения, сред гражданите се запазва усещането, че

решенията на общинско ниво се вземат без тяхното включване – възприятие, което води до гражданска неангажираност. Администрацията и Общинският съвет следва да преминат към по-малко едностранчив подход що се отнася до гражданското участие, като се стремят не просто към валидиране на взетите решения, а към активно включване на гражданите, така че да се реализира пълният потенциал на наскоро предприетите реформи в сферата на гражданското участие.

Констатации: ключови силни страни

1. **София е положила здрави основи на гражданската ангажираност.** Столичната община е с най-силно присъствие на неправителствени организации и активисти в страната, включително на сдружения и групи, чиято дейност е съсредоточена върху процесите на вземане на общински решения и участието на гражданите. По отношение на администрацията интервюираните посочиха, че кметът и нейният изпълнителен екип са подчертано отворени към ангажиране с организации на гражданското общество. Що се отнася до Общинския съвет, създадена е постоянна комисия за връзки с гражданското общество, съществува практика на взаимодействие със съответните НПО при разработването на нови политики и се отправят покани към заинтересовани страни да присъстват на сесии на съвета.
2. **Въведени са строги правила за обществени консултации.** Общината, Български център за нестопанско право и Форум „Гражданско участие“ са разработили съвместно наредба за обществените консултации, което е довело до повишаване на гражданското участие и е затвърдило очакванията, че на обществено обсъждане ще бъдат подлагани важни общински решения. Столична община е единствената община с две наредби за обществени консултации, едната от които се отнася изключително за проекти в областта на строителството. Интервюираните посочиха, че докато преди десет години на обществените дискусии са присъствали едва по няколко души, напоследък броят на участниците възлиза на десетки и дори на стотици когато става дума за особено важни теми. Всички предложени наредби са предмет на обсъждане и обратна връзка от обществеността, като сред гражданите вече се е формирало очакване, че дори и да не бъдат взети под внимание, техните гласове най-малкото ще бъдат чути.
3. **Общината и Общинският съвет се стремят към сътрудничество с неправителствени организации.** В София има редица НПО, които са активни в сектори като образование, култура, околна среда и услуги за деца. Някои от тях са поканени да участват в консултативни формати към общината и съвета, в рамките на които те имат възможност да обсъждат проблеми, на които се търси решение. В хода на пандемията по инициатива на кмета са проведени срещи с организации на бизнеса за обсъждане на негативните икономически въздействия и потенциалните начини за тяхното смекчаване. Като цяло интервюираните бяха единодушни, че в общината е налице желание да се чуе гласът на неправителствения сектор, особено когато общината е изправена пред кризи или трудни за решаване проблеми. Някои общински съветници посочиха, че разчитат на приноса на неправителствени организации от самото начало на процесите на разработване и осъществяване на политики.

Констатации: ключови уязвимости

1. **Пълният потенциал на новия подход на Столична община към обществените консултации тепърва предстои да бъде реализиран.** Запазва се склонността на гражданите да изразяват опасенията и тревогите си по-скоро във Фейсбук, отколкото в рамките на консултативния процес, без значение колко добре замислен е той. Интервюираните отдават това на липсата на мотивация, произтичаща от отсъствието на

реален ефект от участието на гражданите. Друго изказано обяснение е, че общинските служители просто не са свикнали с публичните обсъждания и не разбират как да съотнесат към своята работа обратната връзка, получавана от гражданите. Да се разчита на НПО за управление на консултациите и ангажиране на гражданите е добра временна мярка, която в крайна сметка обаче е твърде неустойчива.

2. **Общината и съветът проявяват едностранчив подход към ангажиране на гражданите.** Сред гражданите на София и организациите от неправителствения сектор се е наложило схващането, че обществените консултации са преди всичко възможност за общинските длъжностни лица да представят вече разработени предложения, вместо да включат гражданите и техните идеи на по-ранен етап от процеса на планиране. Инициативата „Визия за София“⁵ е сред малкото изключения, макар че е може би твърде мащабна и скъпо струваща, за да бъде репликирана, като дори и в този случай организациите на гражданското общество остават изолирани от евентуалния процес на вземане на решения. Гражданите могат да правят изказвания пред Общинския съвет, но това се случва едва в края на често продължителните заседания, когато голяма част от съветниците вече са напуснали залата. Всичко това създава усещане, че планирането и вземането на решения се извършват при затворени врати.

Препоръки

1. **Да се провежда вътрешна информационна дейност относно консултативния процес.** Столичната община разполага с усъвършенствана система за обществени консултации, с което изпреварва много други общини, но тази система е недостатъчно използвана поради запазващите се вътре в администрацията нагласи против ангажиране на обществеността. Всички ръководители, независимо от тяхната сфера на дейност, трябва да присъстват поне веднъж на обществено обсъждане, за да разберат силните и слабите страни на процеса. Освен това те трябва да преминат обучение по наредбата за обществени консултации и по начините за улесняване на обществените обсъждания. Необходимо е провеждане на вътрешна информационна дейност за разясняване защо е важна обратната връзка от гражданите и кои са най-добрите начини за нейното получаване.
2. **Да се гарантира, че гражданите ще могат лесно да правят предложения.** Подходът на София към обществените консултации трябва да се използва за насърчаване на взаимодействието между гражданското общество и общината за идентифициране на проблеми и разработване на нови решения. Това включва създаване на възможности за гражданите да внасят предложения за приоритети и проекти в рамките на общинския бюджет. Обеспечаването на граждански бюджет за Столична община е предмет на обсъждане през последните пет години, а през 2018 г. дори се превръща в ангажимент за България по инициативата „Партньорство за открито управление“. Общината трябва да разгледа отново този подход, който може да се окаже добър начин за улесняване на гражданите при отправянето на предложения.

⁵ „Визия за София“ е инициатива на Столична община за създаване на споделена дългосрочна стратегия за развитие на столицата и крайградските райони до 2050 г. Проектът има за цел да подобри градоустройството чрез включване от началото на процеса на вземане на решения всички заинтересовани страни, включително общински органи, НПО, инвеститори, изследователи, експерти и граждани. Процесът започва през 2016 г. с подготвителна фаза, а през 2017 г. е дадено официалното му начало. Той включва публични събития и дискусии и продължава две години и половина. Резултатът е дългосрочната стратегия за общинско развитие „Визия за София“, която е представена през 2019 г. и приета от Столичния общински съвет през юли 2020 г. Интервюираните граждански организации посочиха, че след като документът е бил финализиран, Общинският съвет ги е изключил от процеса на неговото приемане и вземането на решения относно прилагането му.

3. **Да се търси по-съществено ангажиране с организации от неправителствения сектор.** Общината трябва да гледа на НПО и гражданските движения като на ресурс, който може да допълни нейния експертен опит. Тя следва да разработи база данни за всички НПО и секторни организации, като създаде платформа и ги покани да се регистрират, така че заместник-кметовете да знаят с кои от тях да комуникират и кои да канят на съответните дискусии и събития. Това би информирало неправителствените организации за новите общински политики и би допринесло за по-тясната им координация с общината в усилията за справяне с тревогите на гражданите. Ангажирането на НПО не трябва да означава мащабен процес на участие като „Визия за София“. По-малките по мащаб ежедневни политически дискусии са много по-практични и устойчиви.