



1. Общ преглед на структурите на гражданското общество (СГО) в област Ловеч.....	3
2. Профил на структурите на гражданското общество в област Ловеч .....	3
3. Административен капацитет на СГО в Ловешка област.....	6
4. Опит на СГО в реализирането на проекти.....	10
5. Практика на сътрудничество между СГО и местните и регионални власти в област Ловеч.....	12
6. Интерес на СГО към специализирани обучения.....	14
7. Основни изводи .....	18

## 1.

---

Документалното изследване установи, че на територията на Ловешка област са регистрирани приблизително 88 структури на гражданското общество. Те са локализирани в почти 20 населени места. Преобладаваща част от тях (53%) са в областния център Ловеч, 18 на сто са в гр. Троян, 7% в гр. Тетевен, по 3% в Ябланица и Летница. Останалите 16 на сто от местните СГО са регистрирани в по-малки населени места като Угърчин, Априлци, с. Рибарица, с. Дойренци, с. Слатина, с. Чифлик, с. Гложене, с. Александрово, с. Глогово, с. Черни Вит, с. Васильово.

Опитът за установяване на контакт с всяка от идентифицираните СГО показва, че реално развиващи дейност са около 30 организации или 34 на сто от регистрираните НПО. Останалите нямат активна дейност към момента на провеждане на проучването.

В резултат на получените от документалното изследване данни беше изработена извадка от 27 действащи СГО или 90% от съвкупността на активните местни граждански организации. Сред тези СГО бе проведено количествено проучване за степента на развитие на сектора, неговия капацитет и подготвеност за реализиране на местни и национални политики и постигане на ефективно партньорство с регионалните власти, администрацията на местно и национално равнище.

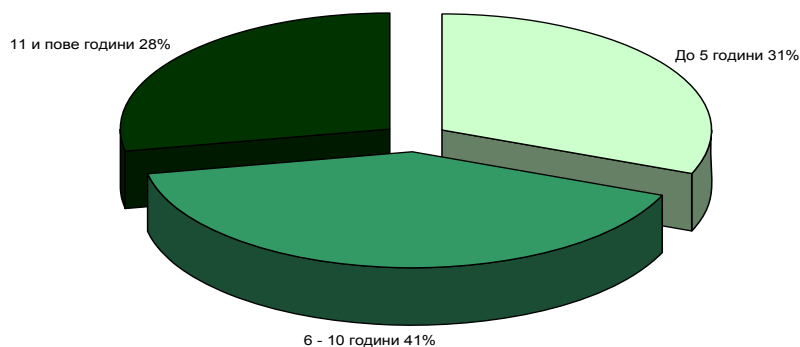
## 2.

---

Развитието на неправителствения сектор в областта е съпътствало целия период на прехода в страната от 1989 г. до момента. Средната продължителност на съществуване на СГО в областта е 12 години.

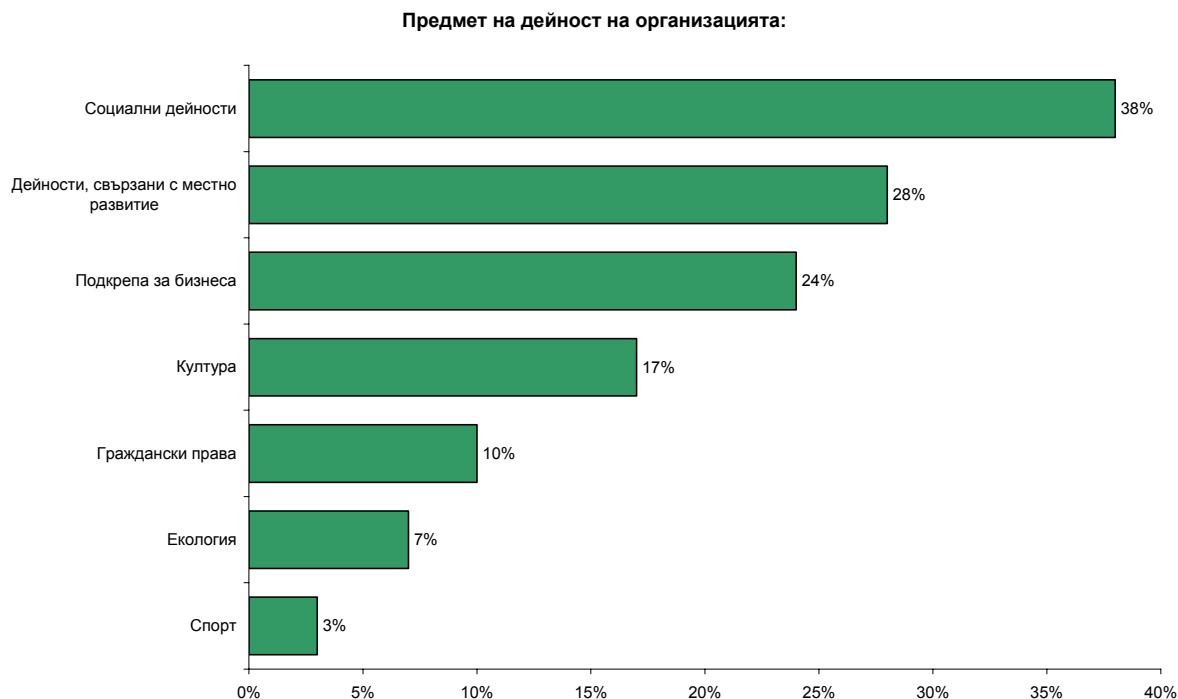
Въпреки това обаче, значителна част от действащите към днешна дата СГО могат да бъдат определени като сравнително млади. 31% заявяват, че развиват дейност през последните 5 години, други 41% през последните 6 до 10 години. Очаквания за по-голям опит има към 28% от организациите, които вече повече от 10 години развиват дейност.

От колко години вашата организация развива дейност?



На преден план се открояват няколко основни характеристики на местния НПО сектор:

- Огромното мнозинство (93%) имат статут на сдружение, а делът на фондациите възлиза на едва 7%.
- Доминираща част от организациите (69%) са регистрирани в обществена полза, срещу 31% в частна.
- Обхватът на дейността им е предимно местен: 38% работят на равнище община и други 24% на равнище област. 38 на сто са част от активна на национално равнище неправителствена организация.



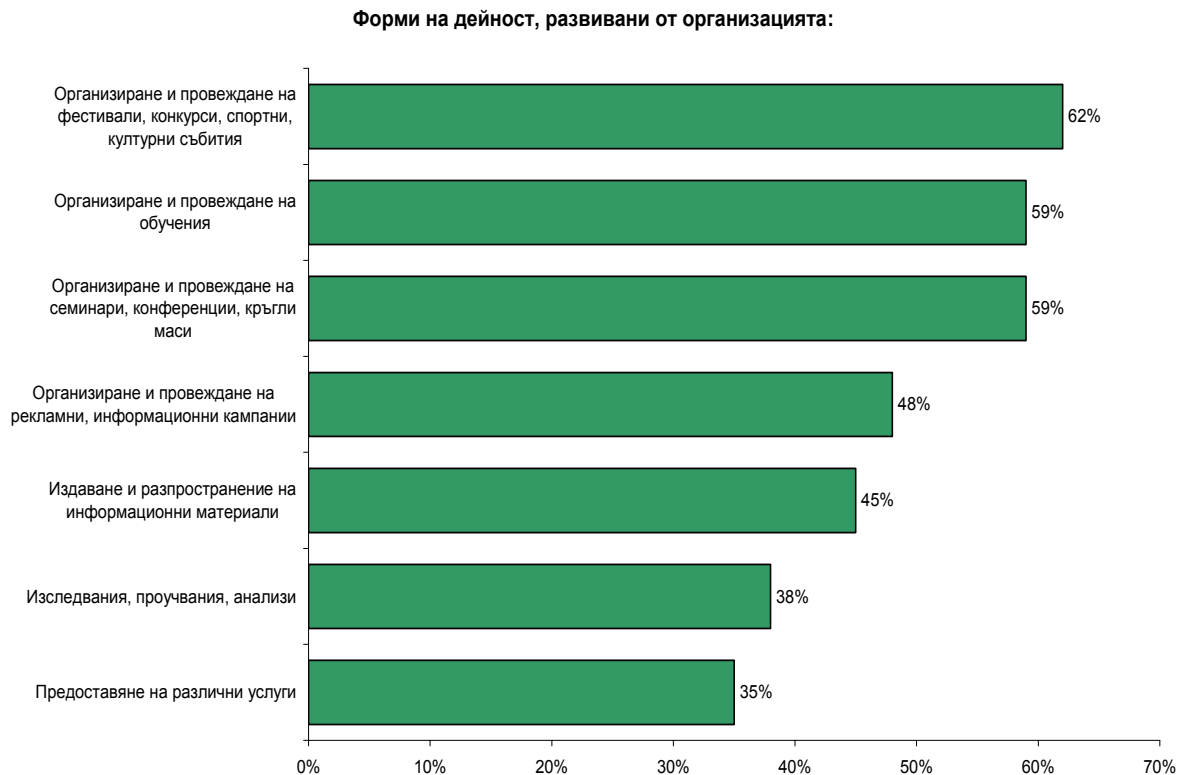
Предметът на дейност е ориентиран приоритетно към социални дейности (38%), местно развитие (28%) и подпомагане на бизнеса (24%). Съществен е също делът на организациите, действащи в сферата на културата и гражданските права. За момента, в по-малка степен се поставя акцент върху опазването на околната среда, въпреки че географската специфика на областта предполага по-висока активност в това направление. Изследването установява пряка зависимост между възрастта и предмета на дейност на организацията:

- Социалните дейности и местното развитие са приоритет за създадените през последните пет години структури.
- С подпомагане на бизнеса и културата се занимават предимно НПО на възраст 6 – 10 години.
- Гражданските права и екологичните проблеми са обект на интерес за организациите с повече от 10 годишен бекграунд.

Както ще стане ясно по-долу в анализа, по-старите организации, работещи по защита на граждански права и опазване на околната среда разполагат с по-добър капацитет, опит и установено сътрудничество с местните и регионални власти. Обратно, по-младите организации имат по-слаб капацитет и проблеми в общуването с общински и областни управи.

Това е изключително важно от гледна точка установяване на нуждите и интереса към обученията на местните СГО. Особено като се има предвид, че трите най-активно практикувани форми за развиване на дейност са организирани и провеждани на:

- Фестивали, конкурси, спортни и културни събития – 62%
- Семинари, конференции, кръгли маси – 59%
- Обучения – 59%



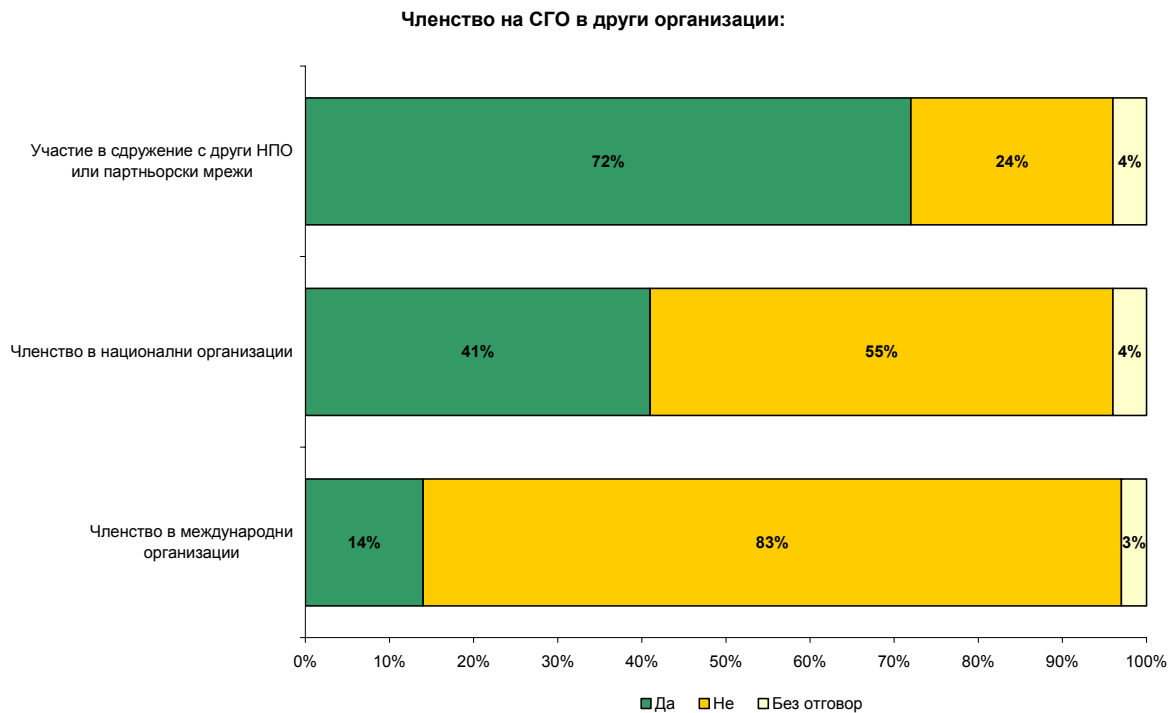
В по-малка степен местните СГО наблягат на рекламните и информационни кампании (48%), разпространението на брошури, дигитални (45%), предоставянето на конкретни услуги (35%), провеждането на изследвания, проучвания и анализи (38%).

Важно е също да се има предвид, че по-активни в организирането на обученията са създадените през последните 10 години организации, докато колегите им с по-голяма стаж наблягат повече на организирането на семинари, конференции, кръгли маси, информационни кампании.

Дейността на местните СГО е насочена към значително разнообразие от целеви групи. Цитирани са почти 20 групи бенефициенти, сред които както институционални формирания (институции, бизнес, НПО), така и отделни социално-демографски слоеве. Средният брой бенефициенти е около 5500 души, но варира значително в зависимост от вида на целевите групи. В случаите, когато интервюираните работят с организации той спада до 18, а при тези, които са се ориентирали към по-широки групи достига и до 50 000 души.

Мнението на СГО за бенефициентите, с които работят говори, че под бенефициенти те разбират обема на целевата група въобще, а не тази част от нея, до която е достигнала дейността на организацията. Това е индикатор за не напълно точна преценка на целевата аудитория, а от там и за не добро планиране на дейността.

Усилията на интервюираните най-често са насочени към деца, ученици, младежи (41%). Като следваща по важност група се очертават представителите на културните среди (художници, артисти – 14%). По 10 на сто от организациите развиват дейност в полза на работещите, хората от третата възраст и ръководителите на фирми. Проблемите на хората в неравностойно положение са обект за 7% от организациите.



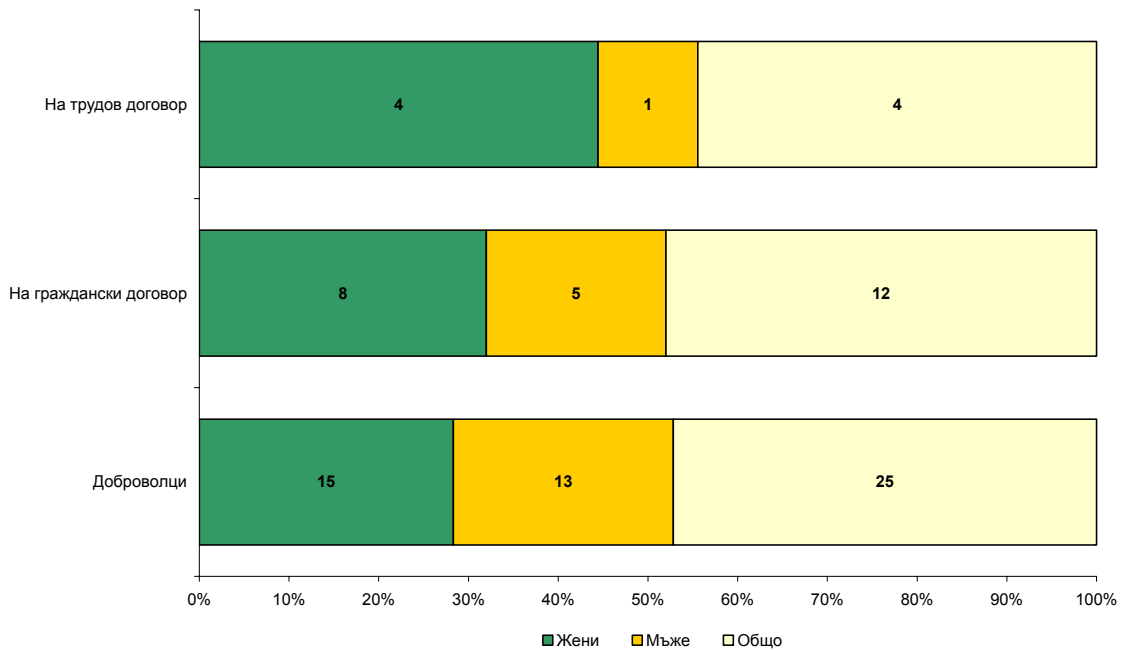
Изключително важен извод от изследването е, че сред функциониращите на територията на Ловешка област СГО е силно развита практиката на партньорството. Малцина са случаите, в които те действат самостоятелно. Мнозинството от 72% заявяват, че участват в партньорски мрежи или сдружения с други НПО, 41% членуват в национални, а 14% и в международни организации. Като по-активни в това отношение се очертават “най-младите” и “най-старите” СГО, т.е., развиващите дейност през последните 5 години и тези, които работят повече от 10 години. От гледна точка на предметната ориентираност, в партньорство се осъществяват социалните, дейностите по местното развитие, защитата на гражданските права и опазване на околната среда. За разлика от тях, опитите за подпомагане на бизнеса и развитието на културата на този етап по-често разчитат на собствени възможности.

### 3.

Структурите на гражданското общество в областта залагат в най-голяма степен на безвъзмездната работа на доброволци. Мнозинството от тях нямат ангажирани служители на трудов или граждански договор. Услугите на доброволци ползват 72% от интервюираните, 35% имат служители на трудов и 28% на граждански договор. Мнозинството от организациите разчитат на труда само на една група служители. В най-голяма степен това са доброволците (54%). 7 на сто залагат единствено на служителите на трудов и 4% само на граждански договор. Всяка трета структура на

гражданското общество обаче залага на комбинация от различни групи служители. 11% са тези, които имат в екипа си и от трите основни групи.

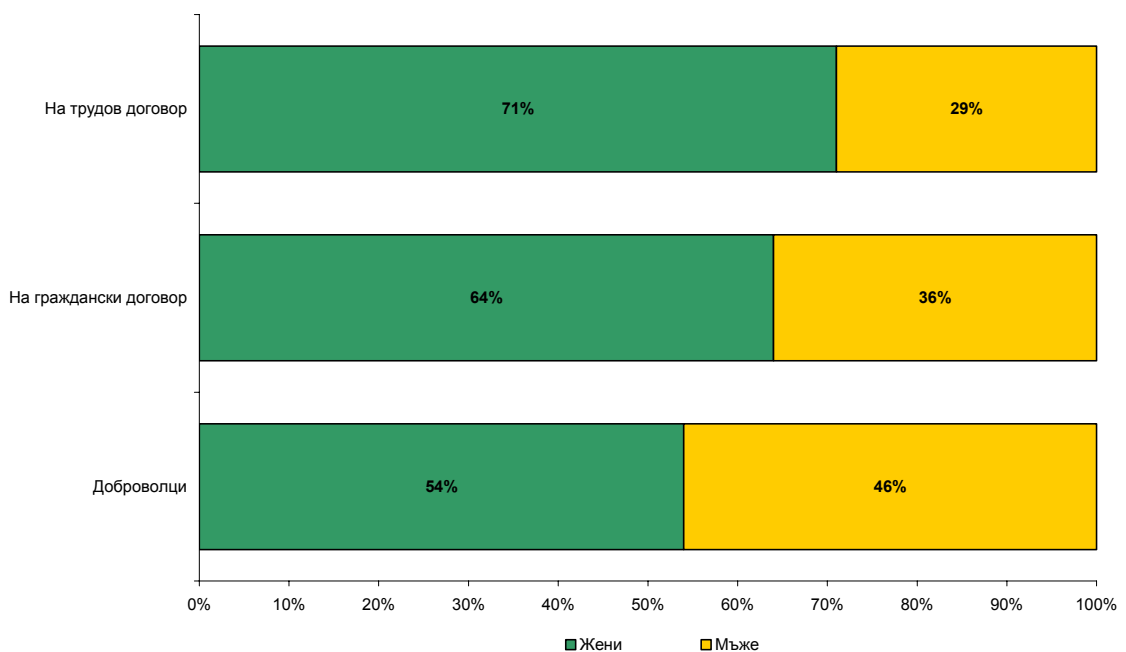
Среден брой служители в организацията:



Местните СГО разполагат с по средно 4 души на трудов договор, средно 12 души на граждански договор и средно 25 доброволца. Броят в отделните организации варира:

- От 1 до 12 служители на трудов договор, като с 1 служител разполагат 40% от интервюираните.
- От 2 до 48 служители на граждански договор, равномерно разпределени в отделните групи.
- От 1 до 150 доброволца, като големите екипи са по-скоро изключение.

Разпределение на персонала на СГО по пол:



Съотношението сред заетите в местния неправителствен сектор е в полза на жените и колкото по-постоянен е ангажиментът, толкова повече нараства:

- Сред доброволците (които имат най-голям дял) съотношението е 46% мъже срещу 54% жени.
- Сред ангажираните на граждански договор мъжете са 36%, а жените 64%.
- Сред заетите на трудов договор мъжете са 29%, а жените 71%.



Като цяло, колкото по-млада е организацията, толкова повече разчита на доброволния принос на своите привърженици. Тук обаче, по-скоро става въпрос за незавършен процес по изграждане на капацитет, отколкото за приоритетен организационен принцип. За сравнение, СГО с по-дългогодишно съществуване също залагат в най-голяма степен на доброволците, но вече имат и установен екип от постоянни експерти.

В потвърждение на този извод са и резултатите за експертизата на служителите:

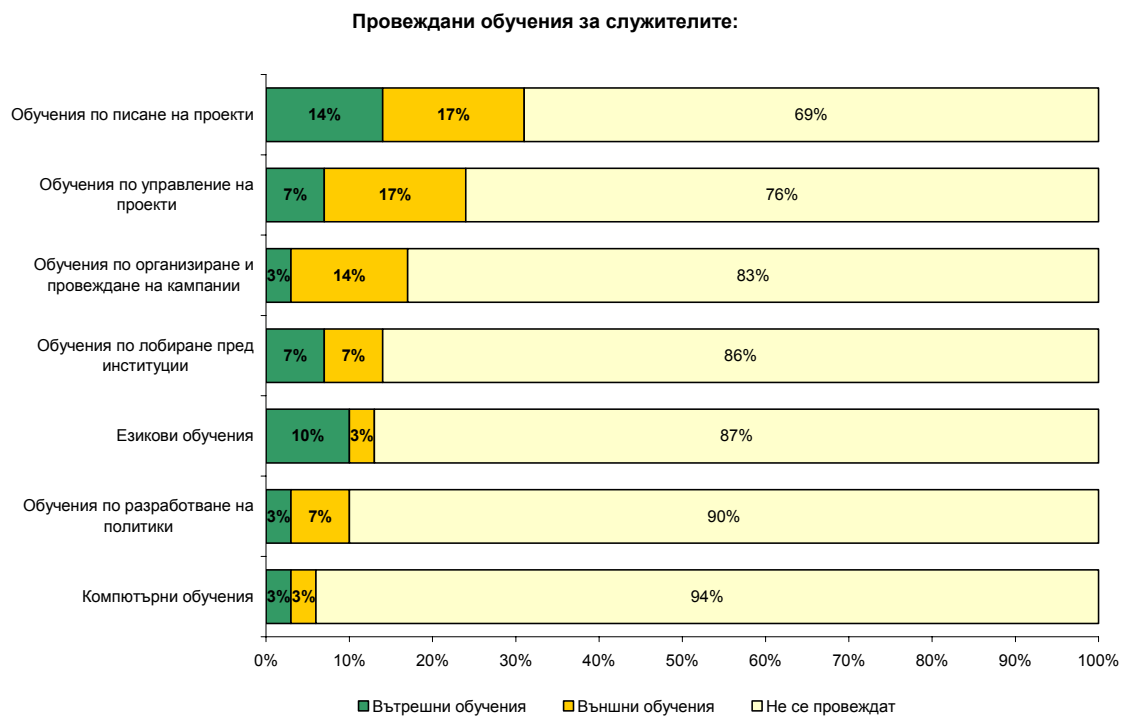
- Мнозинството (59%) организации разполагат със специалисти в основната си сфера на дейност. Тенденция, която е най-силно изразена при организациите с повече от 6 години съществуване.
- 21% имат в екипа си и финансист, като най-често това отново са СГО с повече от 6 години опит.
- 14% разчитат на услугите и на собствени юристи, но тук приносът в най-голяма степен е на младите организации.
- Младите организации имат принос и в ангажирането на експерти от други сфери, несвързани с предмета на дейност на организацията. 31% разполагат с такива, като при СГО с по-малко от 5 години опит този дял достига 67 на сто.

Цитираните резултати очертават още един важен, от гледна точка развитието на сектора извод. Дейността на СГО възниква като гражданска, по всяка вероятност – спонтанна активност, но с течение на времето се професионализира от гледна точка собствения предмет на дейност. Това е положителна, но не и достатъчна предпоставка за по-нататъшното устойчиво развитие на сектора.

Важен индикатор в това отношение е наличието на дългосрочна стратегия за развитие на организацията: 48% заявяват, че разполагат с такава, а 45% - не. Сред разработилите стратегическия си план преобладават СГО с период на съществуване между 6 и 10 години. За разлика от тях, както най-младите, така и най-дългогодишните организации нямат изработена визия за устойчивото си развитие.

Самите представители на НПО в региона също признават необходимостта от надграждане на административен капацитет, който да може да отговаря на нуждите на целевите групи, от една страна, и на поставените от членството в ЕС стандарти, от друга.

Тук се очертава един от най-съществените проблеми на местните СГО. Макар, както бе посочено в началото, мнозинството от тях да организират и провеждат обучения (вероятно ориентирани предимно към целевите групи, с които работят), самите те рядко обучават служителите си. 55 на сто не провеждат никакви обучения, като най-силно се открояват организациите с опит под 10 години. Обратно, тези които съществуват от по-дълго време най-често обучават екипите си по отделни въпроси.

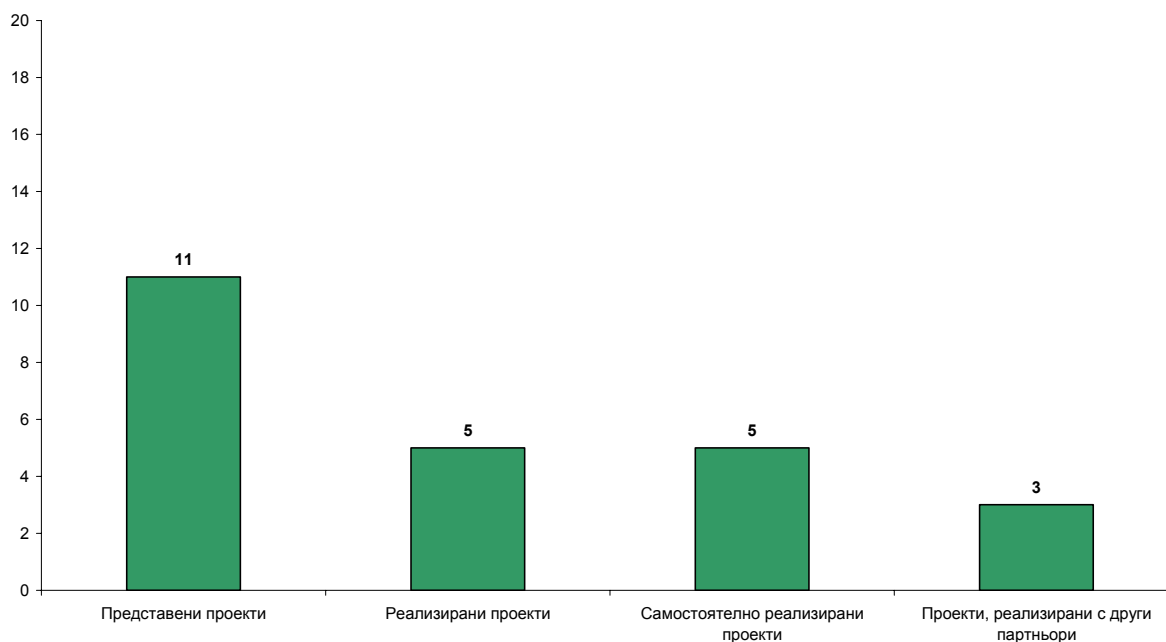


Към момента местните СГО обучават служителите си най-често в разработване и управление на проекти. В по-малка степен са застъпени обученията по организиране и провеждане на кампании, лобиране пред институции, чужди езици, разработване на политики. Както обаче, ще стане ясно по-долу в анализа, интервюираните проявяват сериозен интерес към обучение за разработването на отделни политики и сътрудничество с правителствени институции.

#### 4.

Местните структури на гражданското общество се открояват като сравнително активни в разработването и реализирането на проекти през последните три години. Мнозинството от 69 на сто са представили поне един, а 59% са и реализирали получил одобрение проект.

Среден брой разработени и реализирани проекти през последните 3 години:



Изследването установява, че колкото по-скоро създадена е една организация, толкова по-активна е тя в писането и реализирането на проекти:

- Сред основаните през последните 5 години НПО делът на разработвалите проекти е 79% и на реализираните ги – 67%.
- Сред започналите дейността си през последните 6 до 10 години, тези дялове са респективно 75% за представяните проекти и 58% за реализираните.
- Сред НПО с период на съществуване повече от 10 години показателят спада до 50% за разработвалите и реализираните проекти.

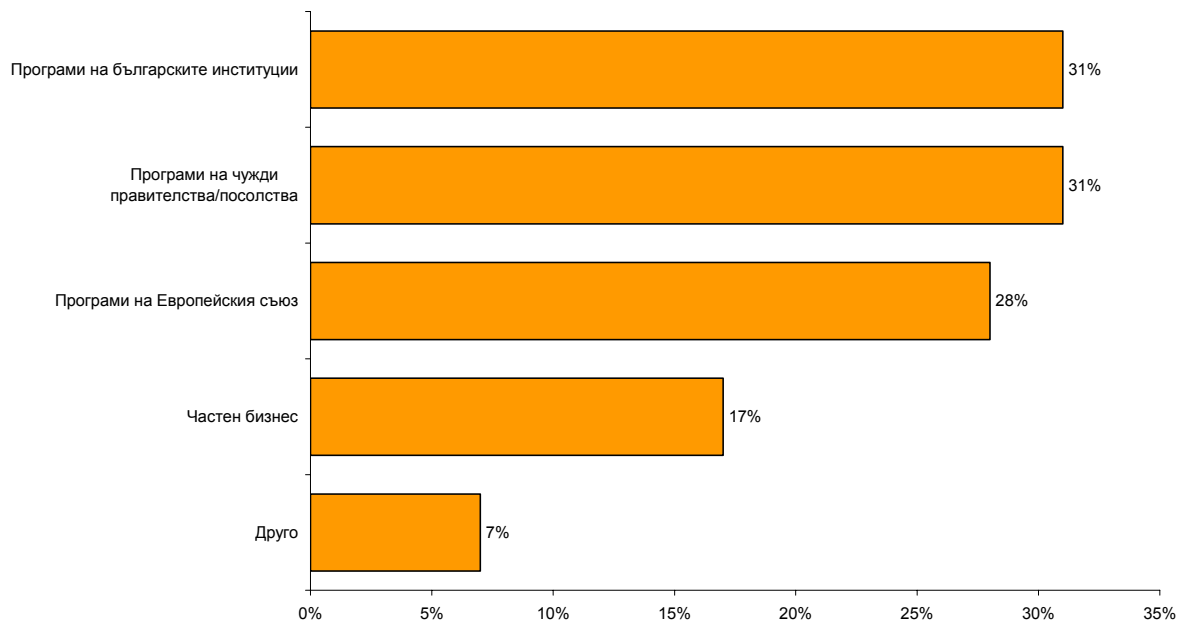
Средният брой разработени от местните СГО проекти през последните три години е 11 като активността на отделните организации варира между 1 и 100 проекта. Успеваемостта на представените проекти е около 50 на сто. Средният брой на реализираните проекти е 5 като отново варира в широки рамки: от 1 до 20.

Въпреки, че както бе посочено по-горе мнозинството СГО развиват партньорство с други организации, към момента надделява стремежа към самостоятелно реализиране на проектите. През последните 3 години организациите са изпълнили самостоятелно средно 5 проекта, а в партньорство с други организации – средно 3 проекта.

Значителната разлика в интензивността на писане е съпътствана със силна разнородност на проектите, проличаваща в сравнението на бюджетите. Средната стойност на полученото финансиране е 1.47 млн. лева, но то варира от 5500 лева до внушителните 9 млн. лв. Най-често срещани са бюджетите в рамките на 15 000 – 30 000

лв. Съфинансирането е в малки размери. Средната стойност на осигуреното от организациите съфинансиране е 23500 лв., варирайки между 800 и 90 000 лева.

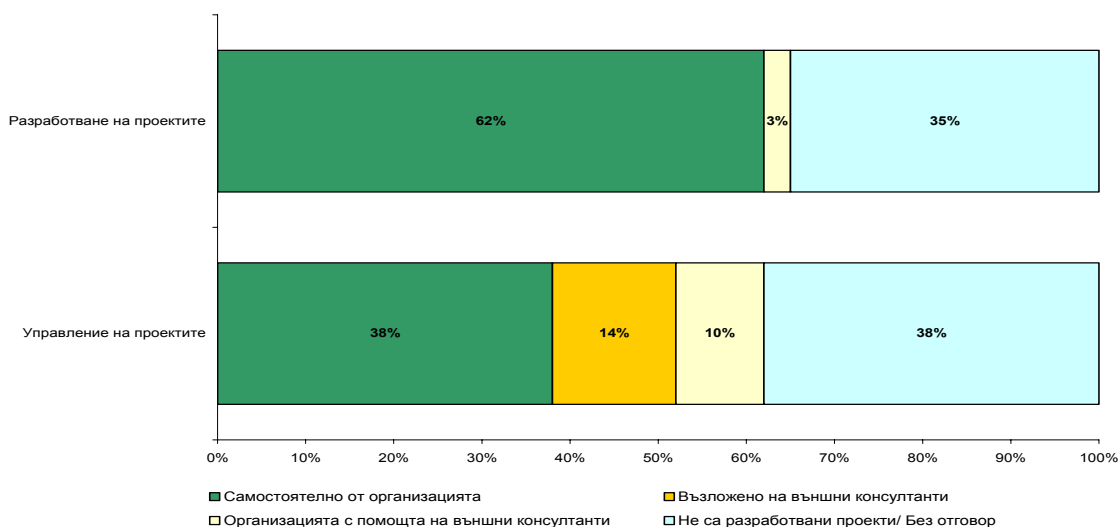
**Източници на финансиране, от които организацията е получила средства за реализиране на проектите:**



До момента СГО на територията на Ловешка област са получавали финансиране предимно по програми на български институции и чужди правителства/посолства (31%). От предприєдинителните инструменти на ЕС са се възползвали 28% от организациите.

Като цяло, въпреки отделните случаи на спечелени големи бюджети, местните СГО имат опит предимно в разработването на малки проекти. Този опит може да се определи като полезен, но недостатъчен бекграунд за кандидатстване и управление на проекти по структурните фондове на Европейския съюз (каквато цел имат повечето представители на сектора).

**Начини за разработване и управление на проектите:**



Индикатор за трудностите в това направление е и практиката на разработване и управление на спечелените проекти. Мнозинството от интервюираните СГО (62%) заявяват, че пишат проектите си самостоятелно, а само 3% ползват помощта на външни консултанти. Когато обаче се стигне до управлението на спечеления проект, делът на самостоятелно справящите се с тази задача спада до 38%. 14 на сто възлагат задачата изцяло на външни консултанти, а други 10% извършват тази дейност съвместно с експертите.

Макар да се отличават като най-слабо активни в представянето на проекти, старите СГО по всяка вероятност разполагат с най-добър капацитет и опит в тази дейност. Няколко индикатора в изследването налагат този извод:

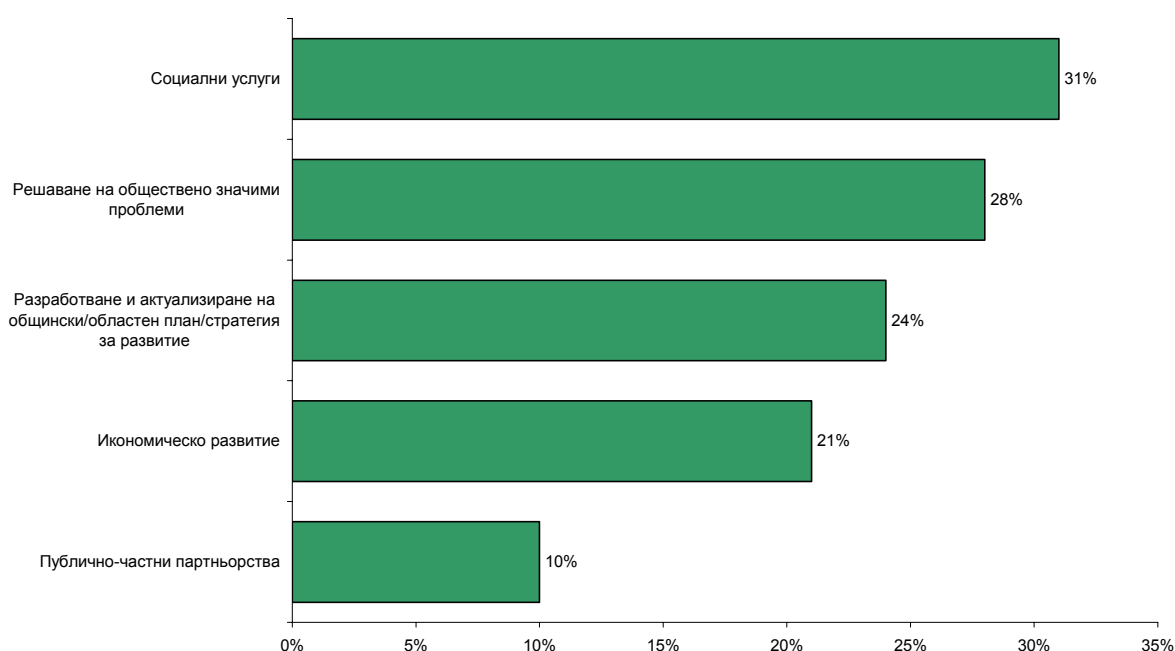
- Колкото по-отдавна съществуваща е организацията, толкова повече е реализирала проекти по програми на ЕС. При съществуващите повече от 10 години СГО делът е 38%, при развиващите дейност през последните 6 до 10 години – 33%, а при най-младите спада до 11%.
- Въпреки, или може би именно поради дългогодишния си опит, старите СГО ползват услугите на външни консултанти още на етап разработване на проекта.
- Качествена разлика между отделните групи е налице и в стойността на усвоените през последните 3 години бюджети. Средната стойност на финансирането при най-младите организации е 28000 лева, при средните 1.83 млн. лв., а при най-старите достига до 2.8 млн. лв.

## 5.

---

Мнозинството от местните СГО (66%) са взаимодействали с представители на местни и регионални власти. С по-ниска активност се открояват единствено най-младите организации, сред които този дял е 44 на сто. Сред колегите им, които развиват дейност по-отдавна обаче равнището достига 75%.

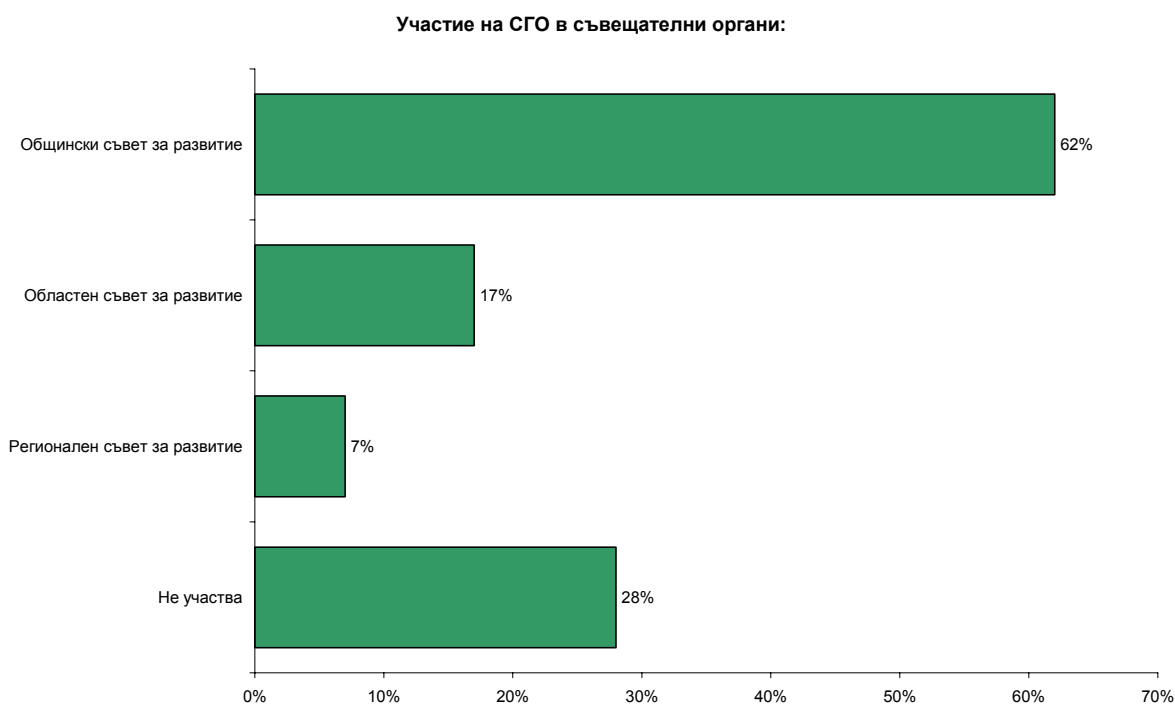
Сфери, в които организацията е взаимодействала с местни и регионални власти:



Изследването показва, че гражданският сектор сътрудничи с управлението в Ловешка област най-вече в направлениата социални услуги (31%) и решаване на обществено значими проблеми (28%). Между 1/5 до 1/4 от организациите са работили съвместно с местните власти по разработване/актуализиране на общински/областна стратегии за развитие. Значително по-рядко повод за взаимодействие е било установяването на публично-частно партньорство.

В сферите на социалните услуги и решаване на обществено значими проблеми най-активно са работили създадените през последните 6 – 10 години СГО. Обратно, по разработване на общински/областна стратегии и въпроси на икономическото развитие по-често са взаимодействали организациите с над 10 годишно съществуване. И двете групи са проявили идентична степен на активност при сформирание на публично-частни партньорства.

Макар, че значителен дял от интервюираните СГО развиват дейност в по-голям териториален обхват, сътрудничеството с местните власти се ограничава най-вече до равнище община. 62%, предимно създадени преди повече от 6 години организации, участват в Общински съвет за развитие. Активност на равнище област и район за планиране проявяват значително по-малко СГО, сред които се отличават най-старите. Неучастието в съвещателни органи е характерно най-вече за младите организации.



Структурите на гражданското общество поставят положителна оценка за ефективност и за трите равнища на съвещателни органи. Малка неудовлетвореност е изразена единствено за работата на общинските съвети за развитие. Тя обаче отразява мнението за отделни общински съвети за развитие, а не обобщена нагласа на организациите към този съвещателен орган.

## 6.

83 на сто от активните към момента на територията на Ловешка област СГО са заявили принципен интерес поне към едно от тестваните в изследването обучения. Като най-приоритетни за интервюираните се очертават модулите “Обучение за участието на СГО в прилагането и мониторинга на политиките на развитие на регионално равнище” и “Обучение за повишаване капацитета на СГО за стратегическо планиране на дейността им”. Останалите две програми (“Обучение за насърчаване на участието в създаване на специфични общински програми, включващи интегрирани тематични програми в различни области на социално-икономическата сфера” и “Семинар „Прилагане на ефективни модели в управлението на човешките ресурси””) предизвикват малко по-слаб интерес.

### Обучение за участието на СГО в прилагането и мониторинга на политиките на развитие на регионално равнище



Изборът на местните СГО се спира преди всичко върху семинара “Възможности и капацитет на СГО за изграждане на публично-частни партньорства”. Както бе посочено и по-горе, това е най-слабо застъпената форма на взаимодействие между СГО и местните власт към момента на провеждане на изследването. Както показват резултатите обаче, структурите на гражданското общество проявяват значителен интерес към реализирането на тази перспективна форма на сътрудничество. Акцент върху този семинар поставят предимно създадените преди повече от 6 години организации. Този семинар е водещ и в предпочитанията на най-младите НПО.

Значителен интерес е заявен и към семинара “Нормативната уредба и процедурите, свързани с обществените поръчки”. Акцентът тук идва главно от създадените преди повече от 10 години СГО, докато останалите в малко по-ниска степен проявяват склонност да се включат в него.

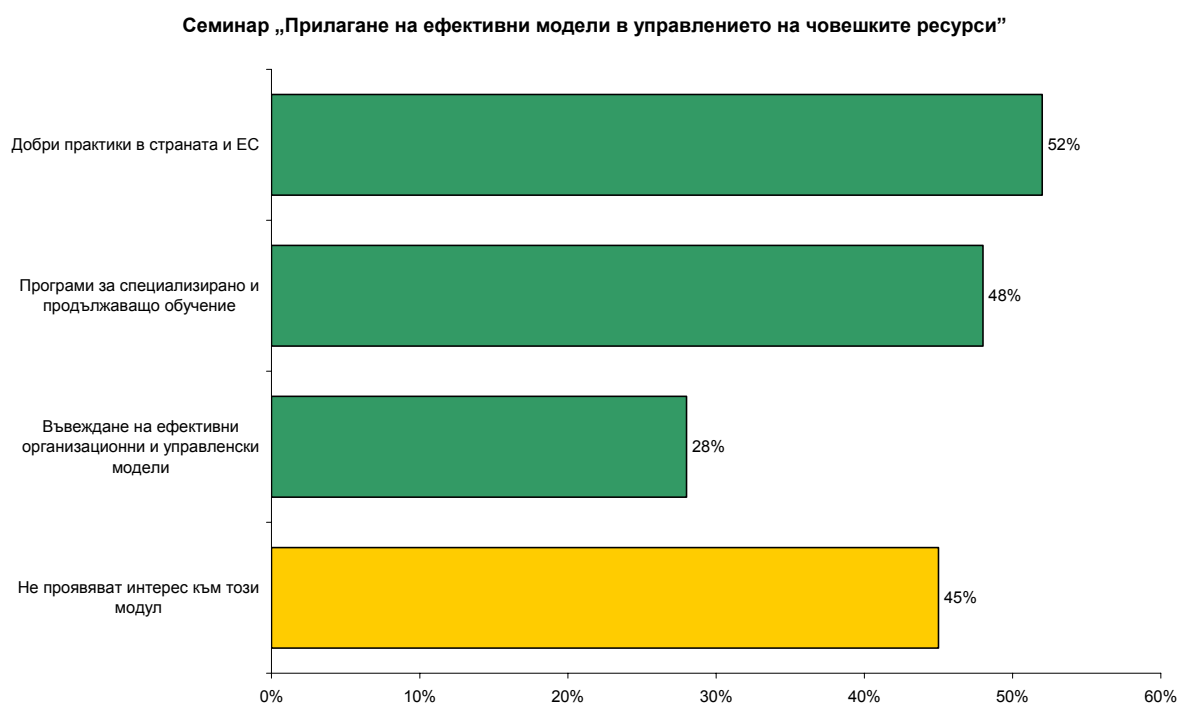
Семинарите „Необходими ресурси и компетенции за включване на СГО в обществени съвети като помощни органи на местната власт” и “Добри практики в страната и ЕС” са привлекателни за около една четвърт от организациите, предимно за развиващите дейност през последните 6 до 10 години.

### Обучение за повишаване капацитета на СГО за стратегическо планиране на дейността им



И двете предложени в този модул обучения се ползват със сравнително висок интерес от страна на интервюираните СГО. Обученията от тази група са приоритет най-вече за създадените през последните 5 години организации и донякъде за колегите им, които развиват дейност през последните 6 – 10 години. Най-старите СГО проявяват изключително ниска заинтересованост към този блок обучения.

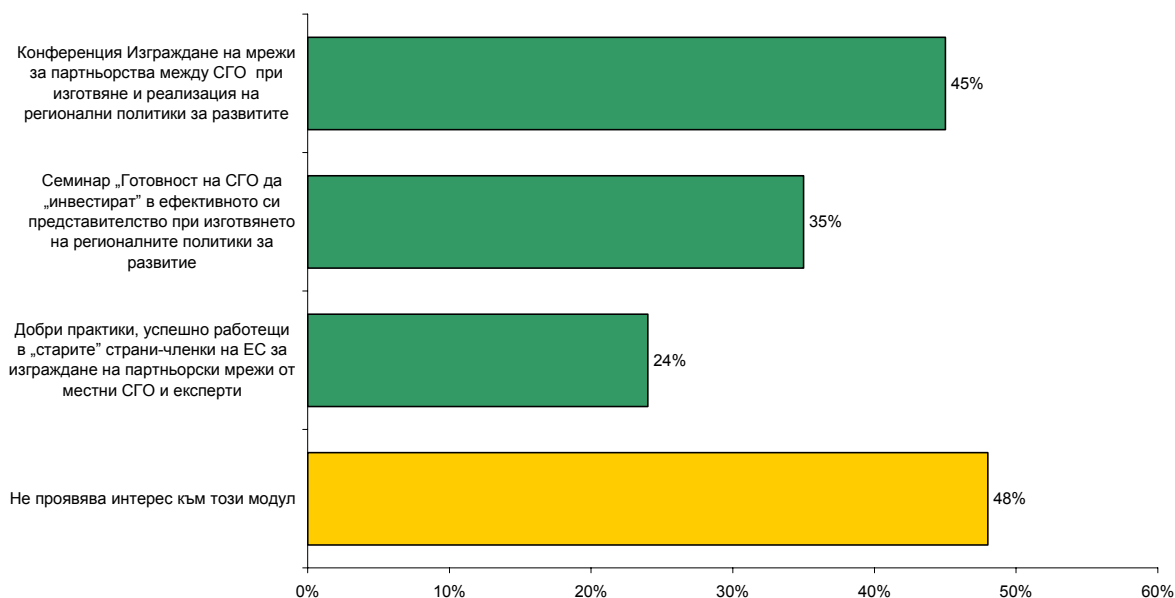
## Семинар „Прилагане на ефективни модели в управлението на човешките ресурси”



Най-силен интерес от този модул предизвикват семинара “Добри практики в страната и ЕС” и “Програми за специализирано и продължаващо обучение”. Акцент върху тази група обучения поставят най-старите организации. Обратно, интересът от създадените през последните 10 години СГО е неколкократно по-нисък.

## Обучение за насърчаване на участието в създаване на специфични общински програми, включващи интегрирани тематични програми в различни области на социално-икономическата сфера

Обучение за насърчаване на участието в създаване на специфични общински програми, включващи интегрирани тематични програми в различни области на социално-икономическата сфера



Това е модулет, към който интервюираните проявяват най-слаб интерес. По-съществено предпочитание е изразено единствено към конференцията “Изграждане на мрежи за партньорства между СГО при изготвяне и реализация на регионални политики за развитие”. Интересът към обученията от този модул идва предимно от организации, които развиват дейност повече от 6 години.

В рамките на изследването част от неправителствените организации спонтанно са изразили нуждите си от обучение в:

- Управление на проекти.
- Бюджетиране на НПО, предоставящи социални услуги съгласно новия стандарт за социалните услуги.
- Методика за определяне числеността на персонала.

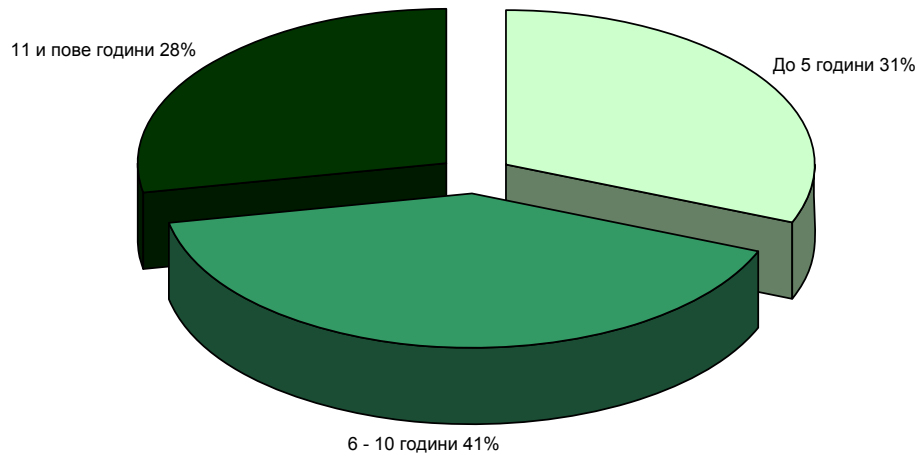
## 7.

Изследването установява следните основни тенденции в развитието на СГО на територията на Ловешка област:

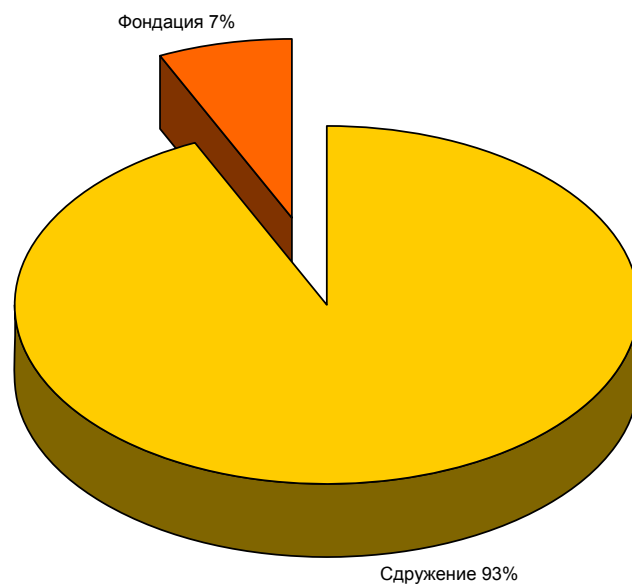
- В рамките на областта са регистрирани значителен брой структури на гражданското общество, но изключително малък дял от тях реално развиват дейност.
- Териториалният обхват на мнозинството от действащите към момента организации има местен характер: 38% работят на равнище община и 24% на равнище област.
- Основните форми на дейност, практикувани от местните СГО са организирани на фестивали, конкурси, културни събития, семинари, конференции, кръгли маси и обучения. Същевременно, мнозинството от местните организации не организират никакви обучения за собствените си служители. В този смисъл, налице е риск заявеният в края на изследването интерес към специализирани обучения да надценява реалната готовност на организациите да се включат в тях.
- Един от съществените проблеми на местните СГО е административният капацитет. Те разполагат с относително добри мрежи от доброволци, които обаче не са достатъчни за изграждане на устойчив административен капацитет. Делът на организациите, които разполагат с постоянен персонал е не надвишава една трета.
- Същевременно, постоянният персонал на организациите е сравнително малък като численост, а от тази гледна точка и проблематичен за устойчивостта на административния капацитет. В резултат, реализираните от организациите проекти са по-ограничени по мащаб, което не им позволява да развият достатъчен капацитет за управление на по-големи проекти.
- Друг сериозен проблем пред устойчивостта на сектора е ниската степен на стратегическо планиране. По-малко от половината организации имат дългосрочна стратегия за развитие, която в мнозинството случаи е разработена самостоятелно. В този случай е налице риск визията за развитие на СГО да пропуска съществени приоритети от визията на развитие на общността и региона като цяло.
- Взаимодействието с представители на местни и регионални власти е на сравнително добро равнище, особено на равнище община. На равнище област обаче все още няма изградено толкова добро сътрудничество: 24% от организациите заявяват, че работят на територията на цялата област, а 17% участват в работата на Областния съвет за развитие.
- Взаимодействието с местните и регионални власти към момента има преобладаващо съвещателен характер. Изключително нисък е делът на организациите, които са реализирали публично-частни партньорства, които (както става ясно от заявления интерес към обучения) са един от важните приоритети за местните СГО.
- Налице е умерено висок интерес към включване в специализирани обучения. Организациите са най-силно заинтересовани от посещение на семинари от модулите „Обучение за участие на СГО в прилагането и мониторинга на политиките на развитие на регионално равнище” и „Обучение за повишаване капацитета на СГО за стратегическо планиране на дейността им”.

- Като цяло, развитието на СГО в областта е съпътствано с няколко ключови проблема:
  - Не добре развит административен капацитет.
  - Дефицит на стратегическо планиране на дейността и респективно – проблем пред устойчивостта в развитието на сектора.
  - Неточно дефиниране на групите бенефициенти. За бенефициенти се приема целия обем на таргет групата, а не тази част от нея, до която са достигнали дейностите на организациите, което съдържа риск от ниска ефективност на дейността.
  - Развиваните форми на дейност също рискуват да не са напълно ефективни. Мнозинството организации организират конкурси, фестивали, семинари, конференции, обучения, но същевременно липсва обратна връзка (под формата на анализи и проучвания) от хората, към които са ориентирани тези дейности. Същевременно практика да обучават собствените си служители имат сравнително малка част от организациите.
  
- В този смисъл, за устойчивото развитие на гражданския сектор в областта ще спомогне реализирането на проекти, свързани с по-ефективното планиране на дейността им, укрепване на капацитета за провеждане на политики и за отчитане на въздействието от дейността върху местната общност.

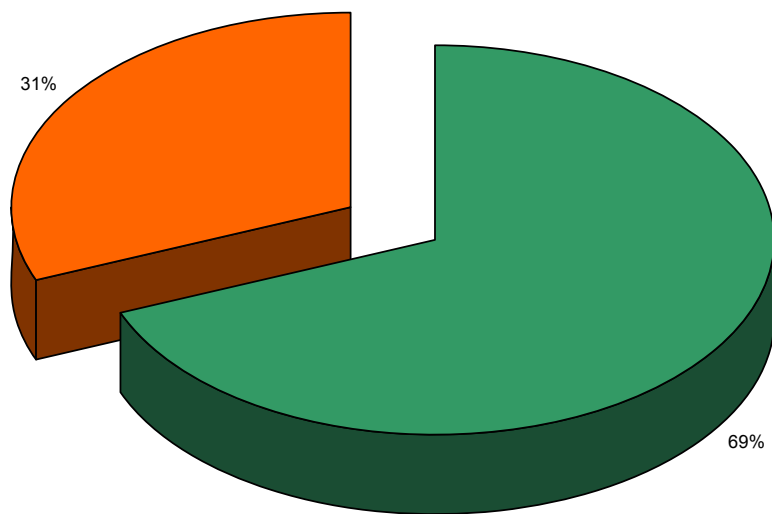
**От колко години вашата организация развива дейност?**



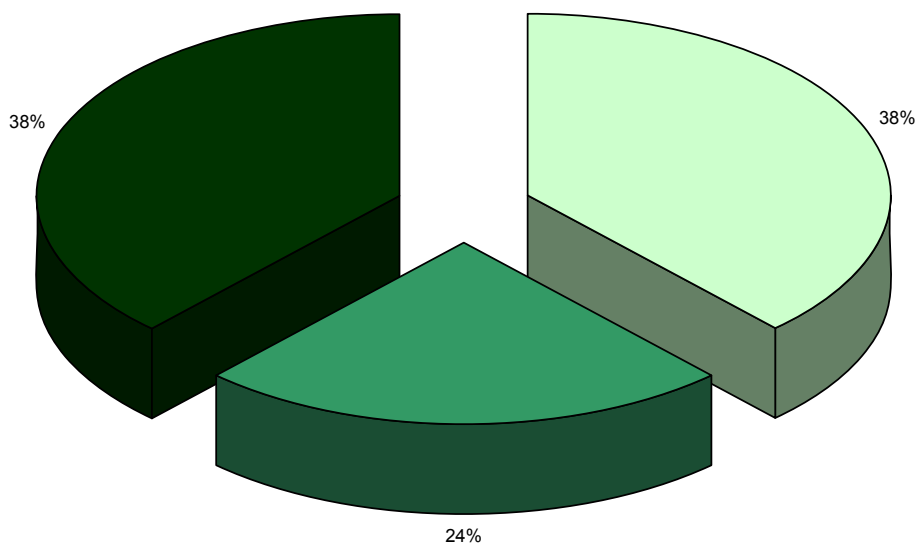
**Статут на организацията:**



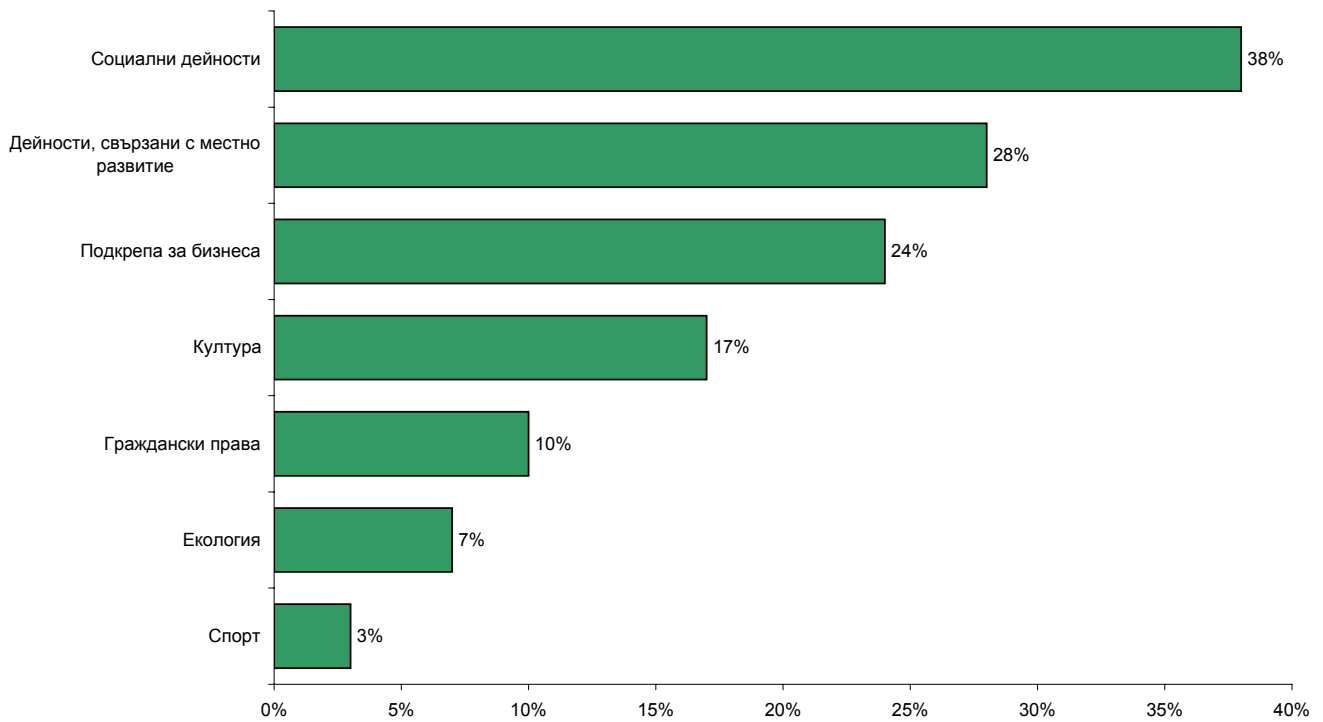
**В каква полза е регистрирана организацията?**



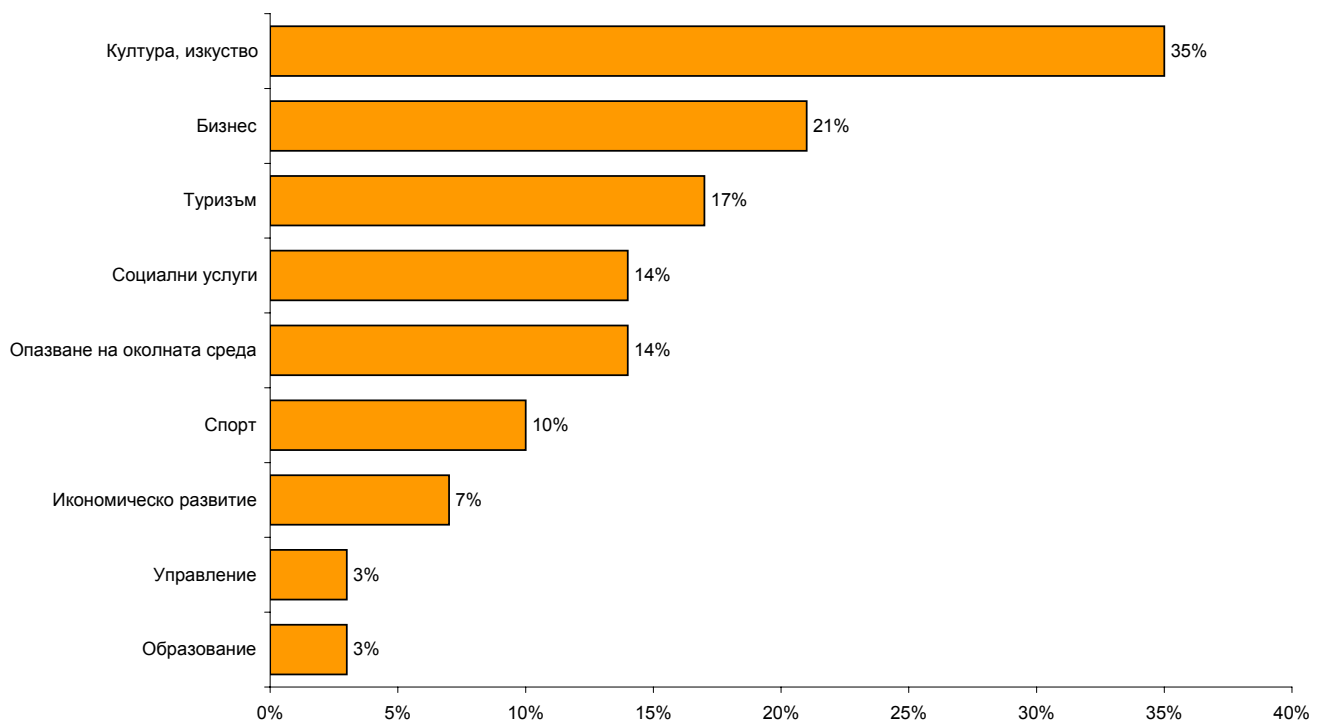
**Териториален обхват на дейността на организацията:**



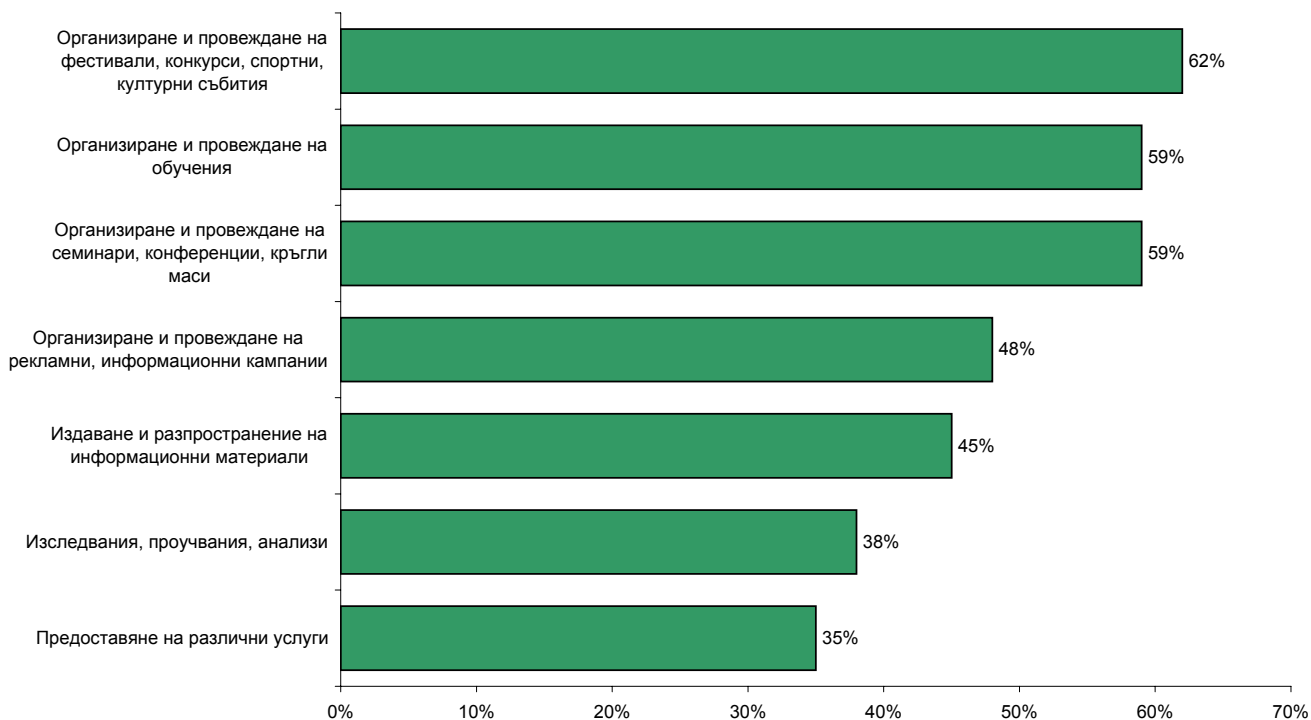
### Предмет на дейност на организацията:



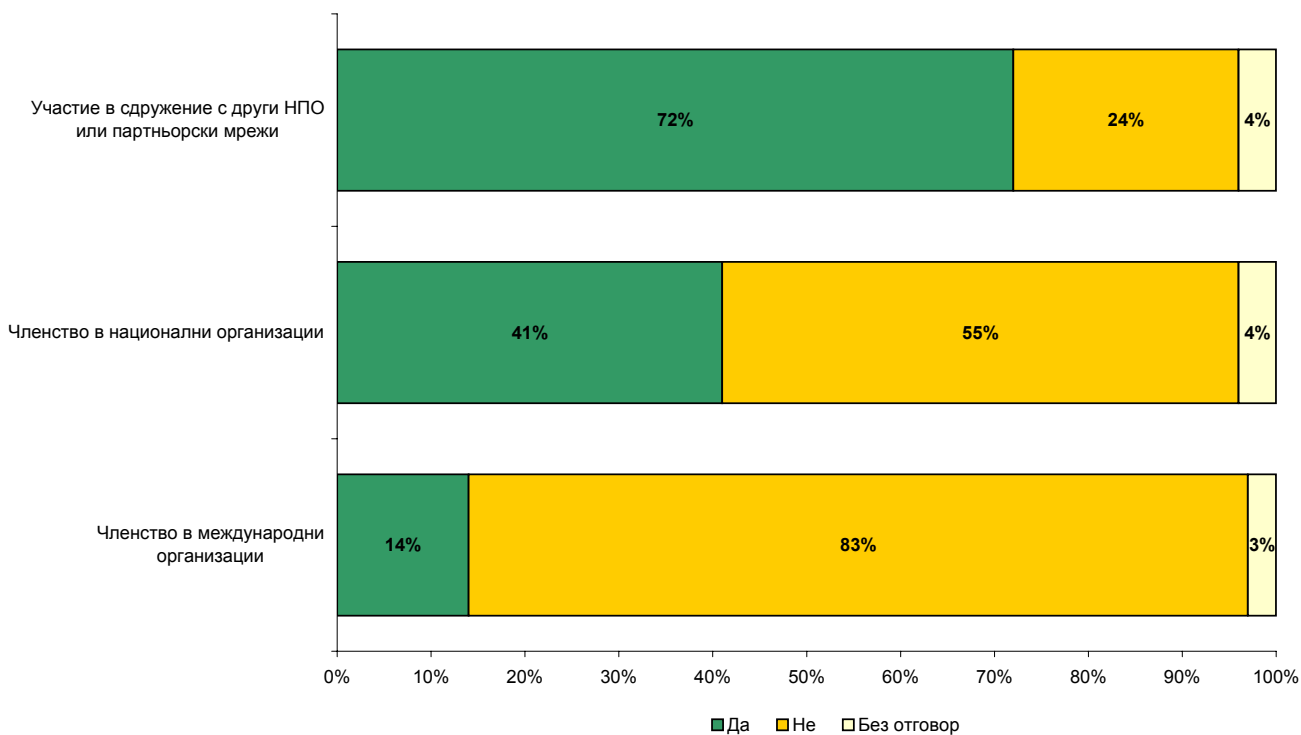
### Сфери, към които е насочена дейността на организацията:



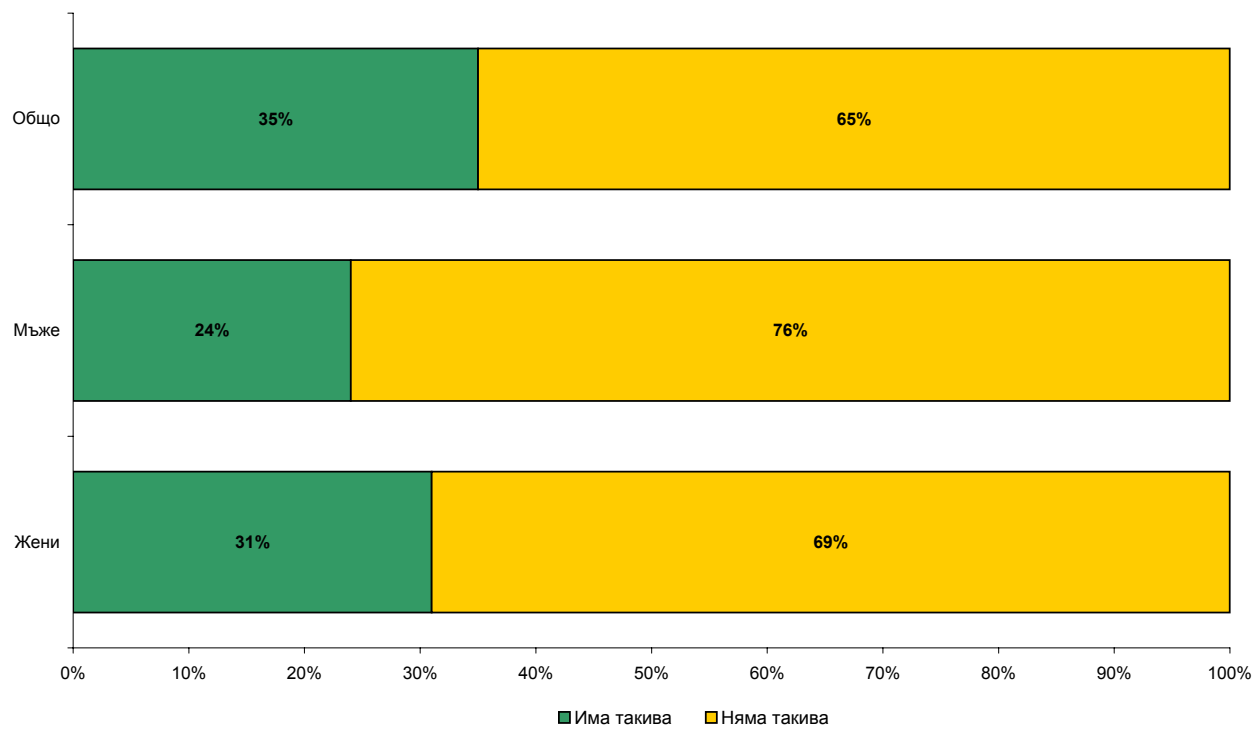
### Форми на дейност, развивани от организацията:



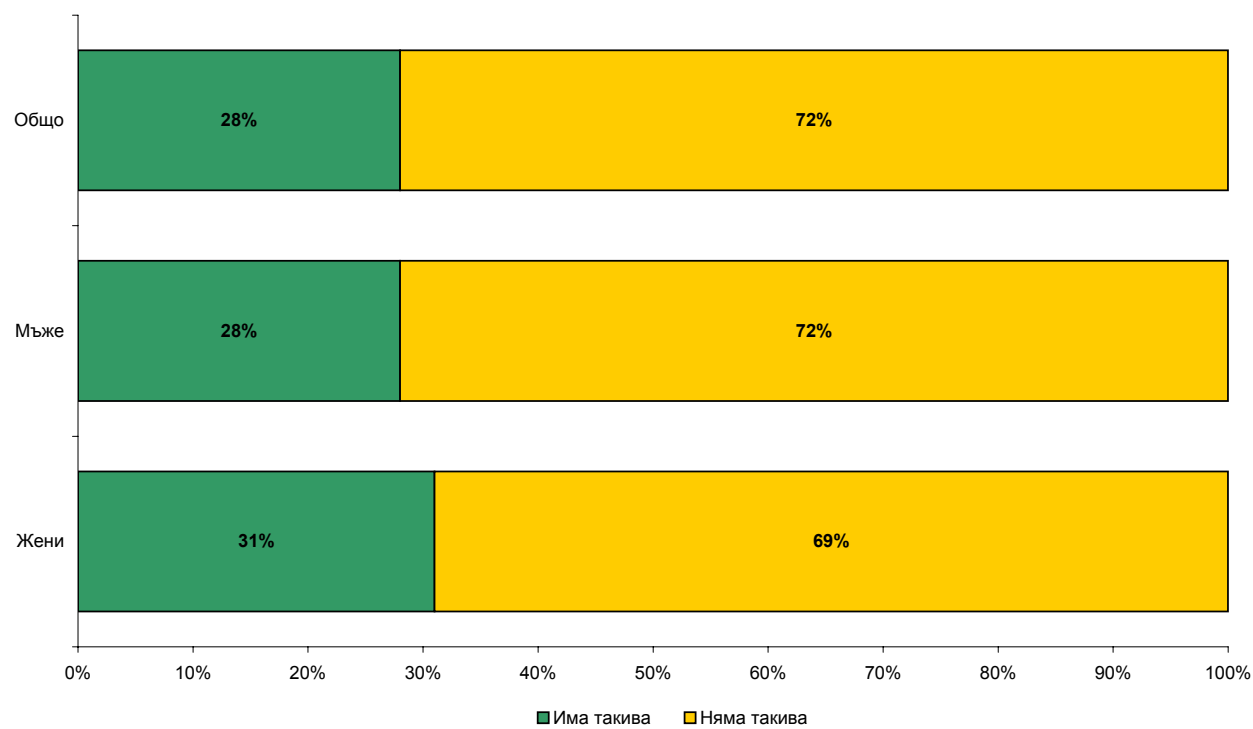
### Членство на СГО в други организации:



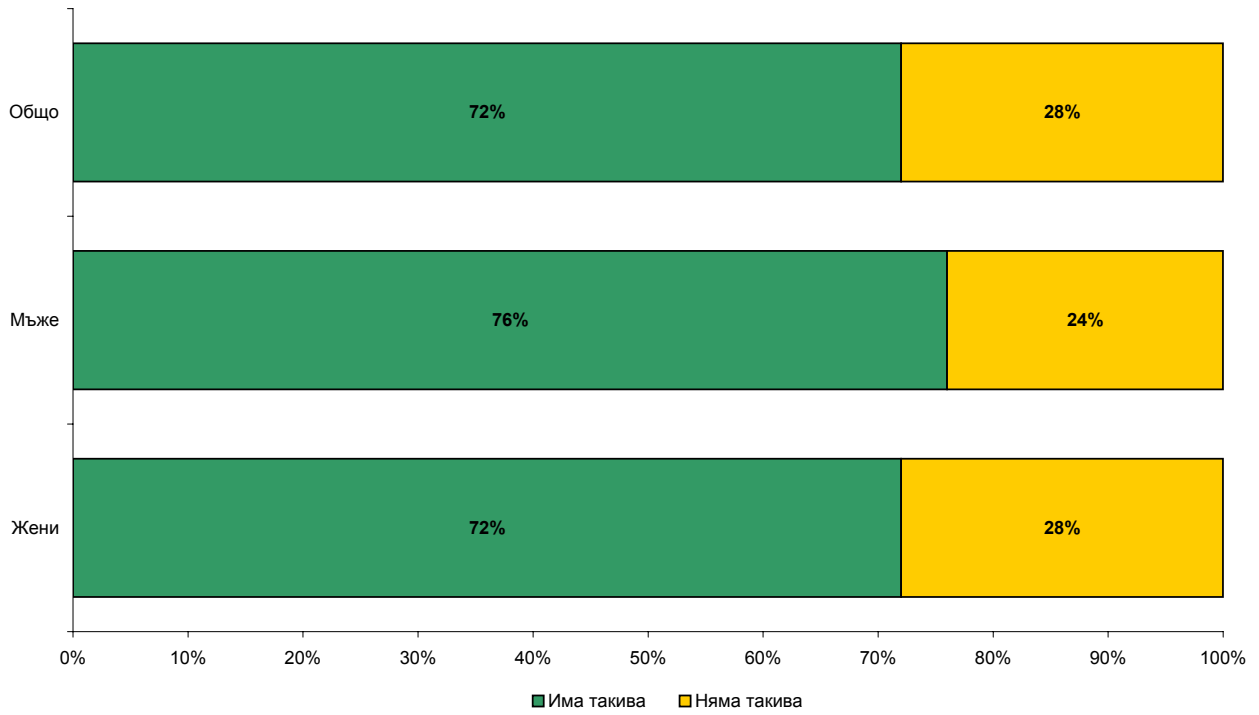
### Служители на трудов договор в организацията:



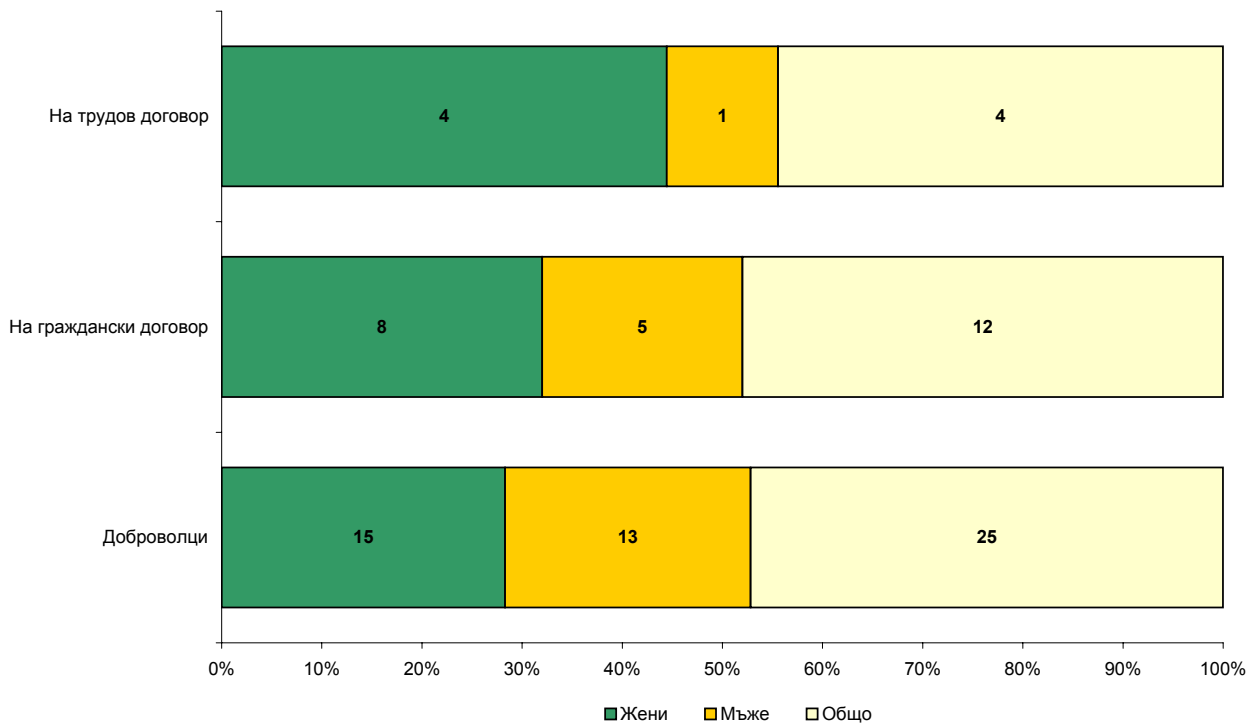
### Служители на граждански договор в организацията:



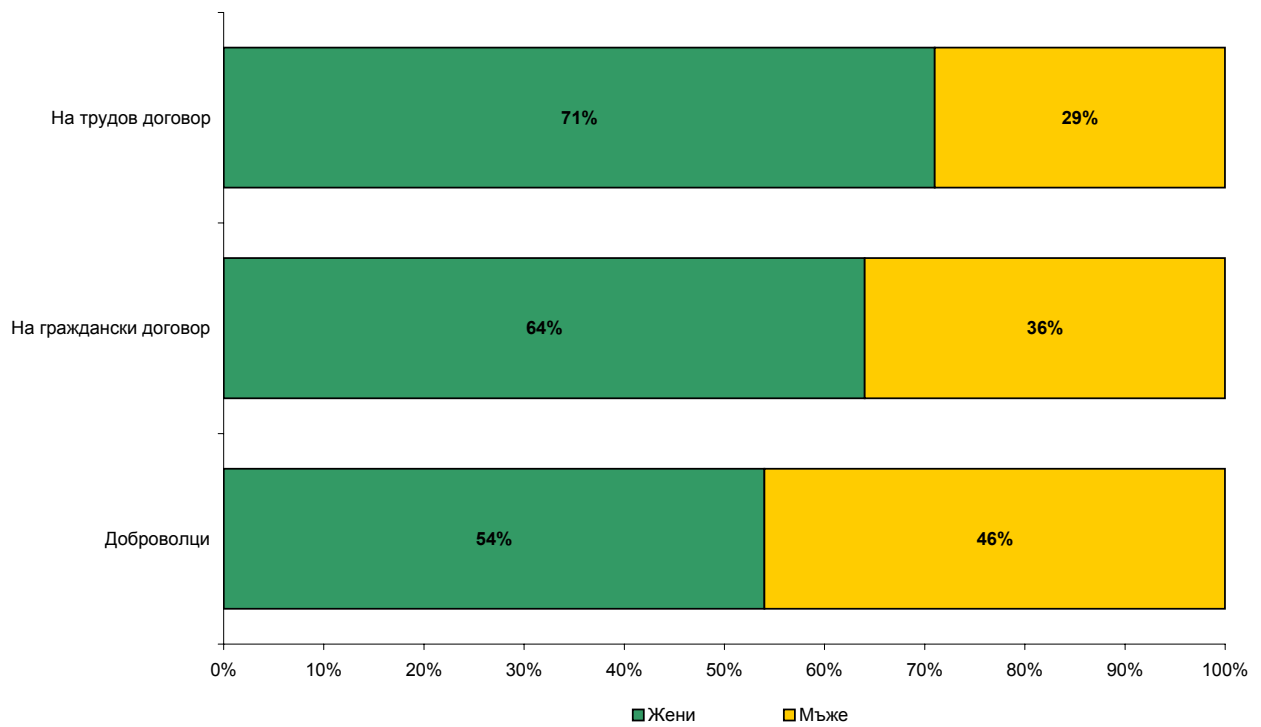
### Доброволци в организацията:



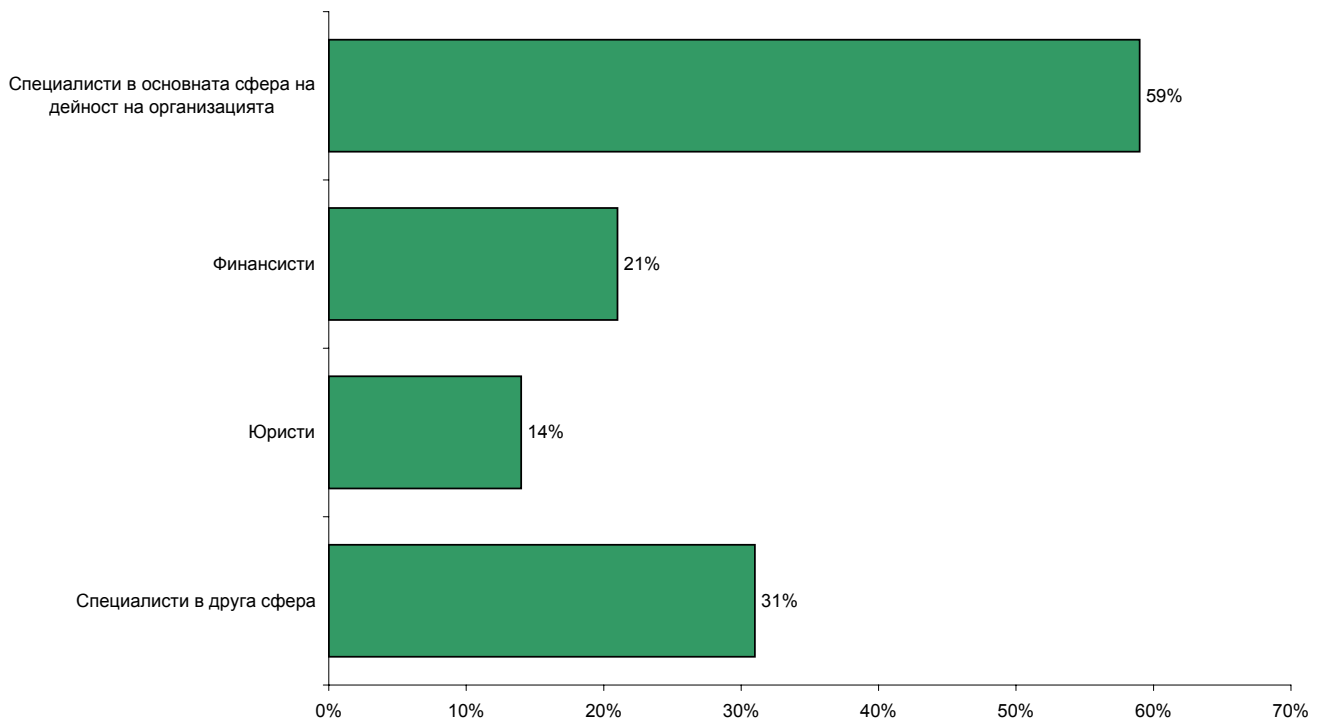
### Среден брой служители в организацията:



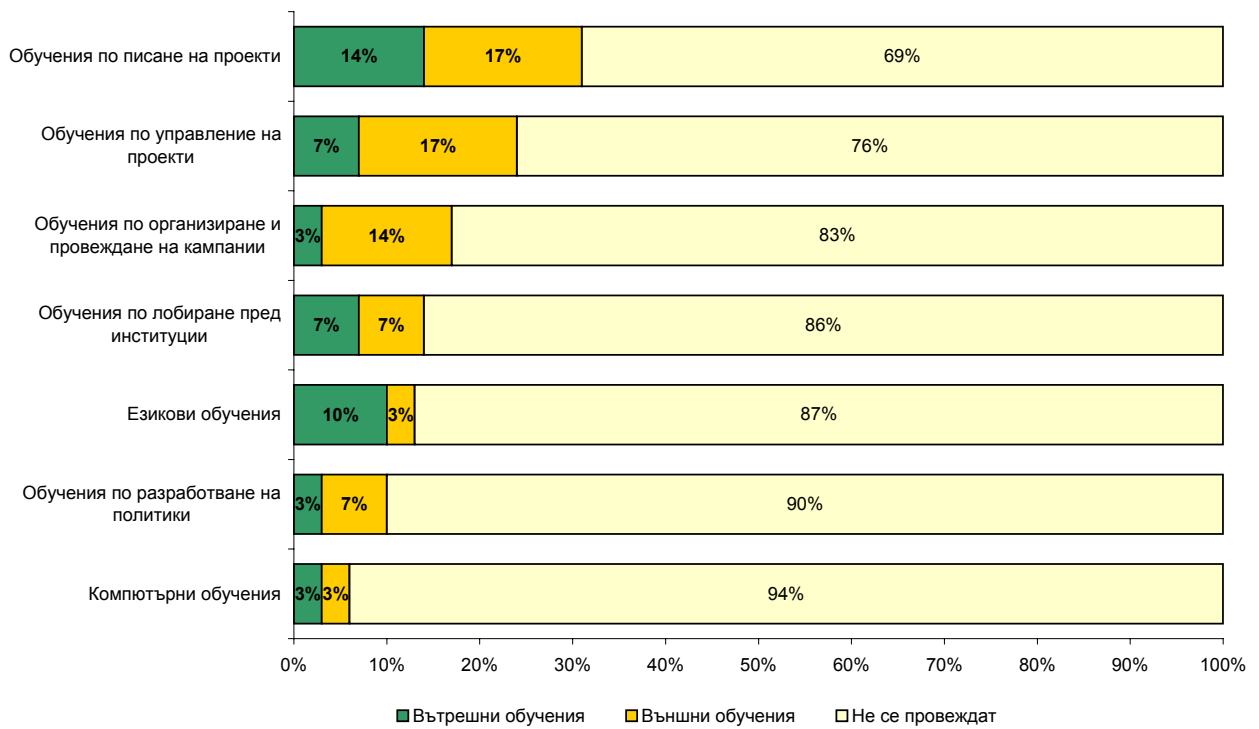
### Разпределение на персонала на СГО по пол:



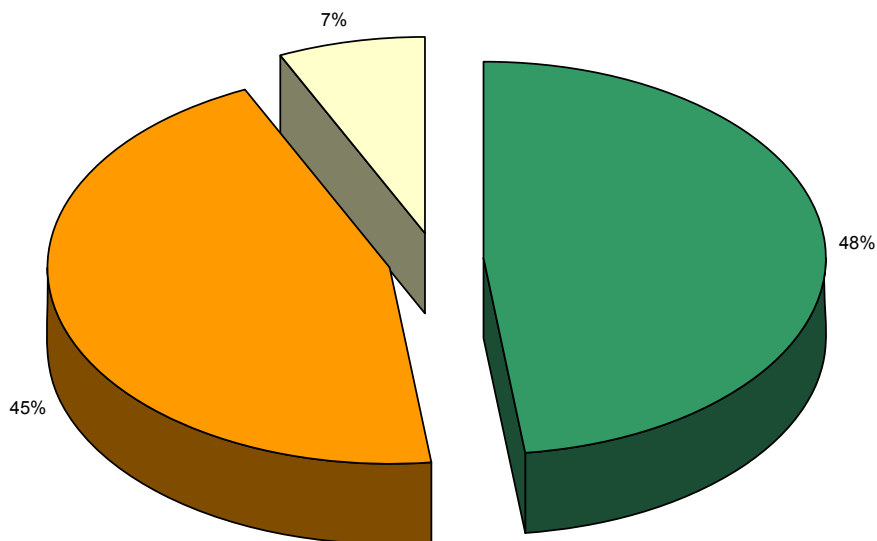
### Специалност/експертиза на служителите в организацията:



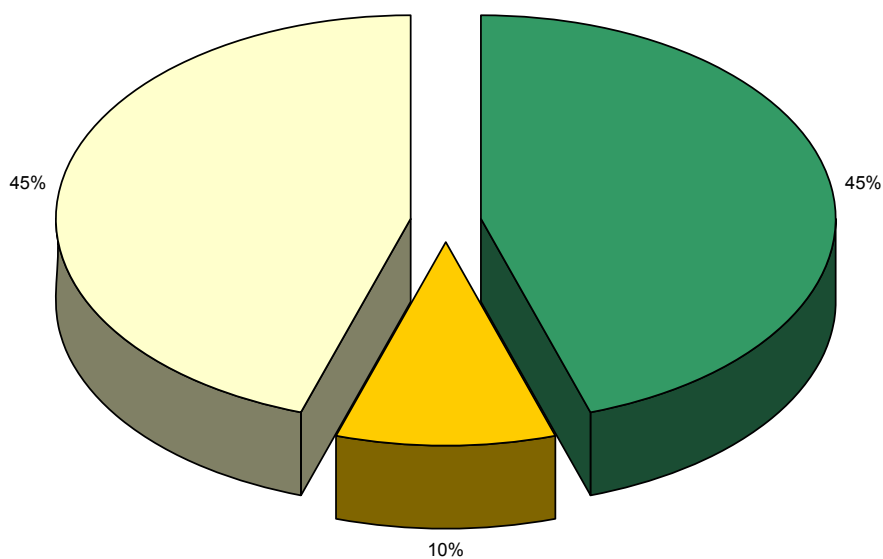
**Провеждани обучения за служителите:**



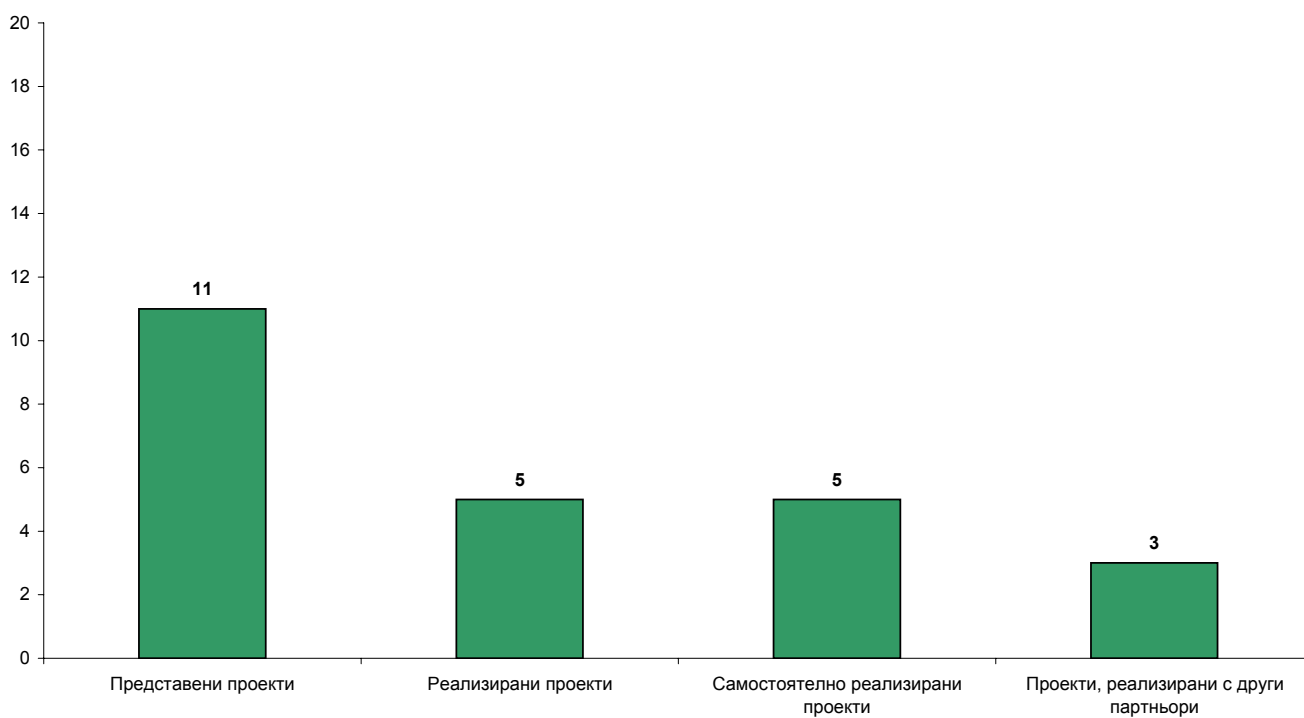
**Наличие на дългосрочен план за развитие на организацията:**



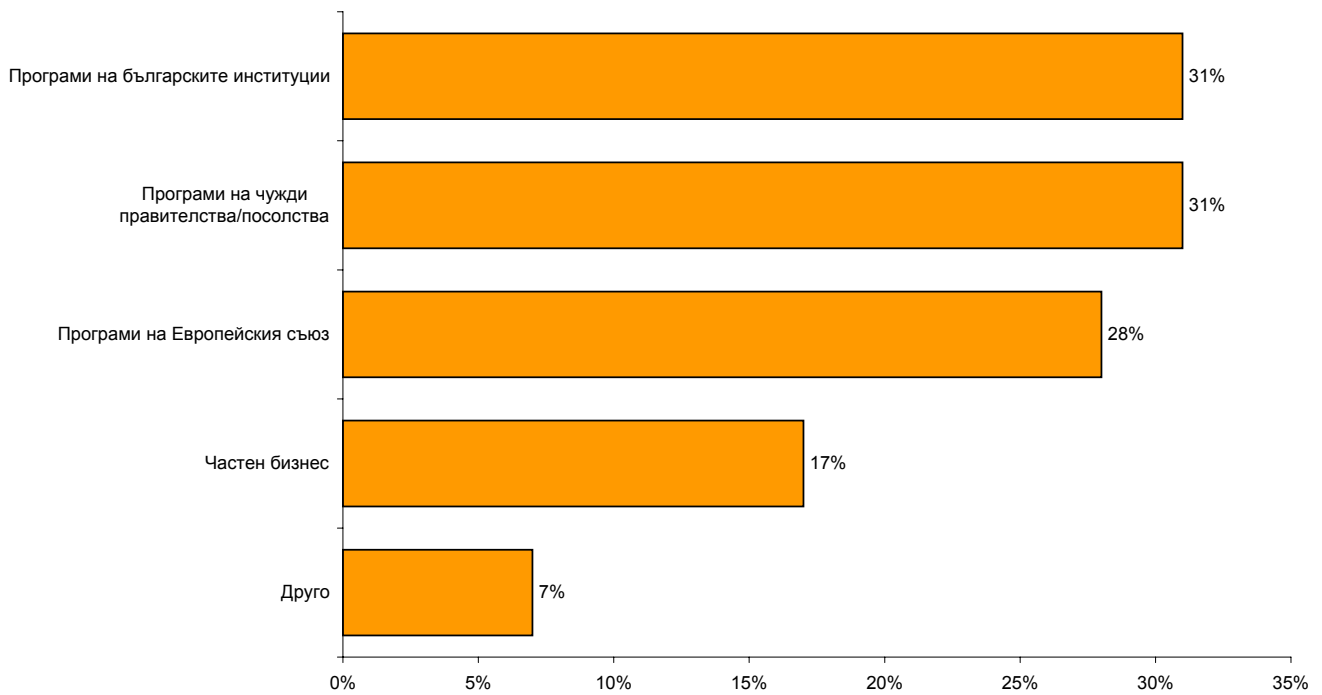
Дългосрочният план за развитие е изготвен от:



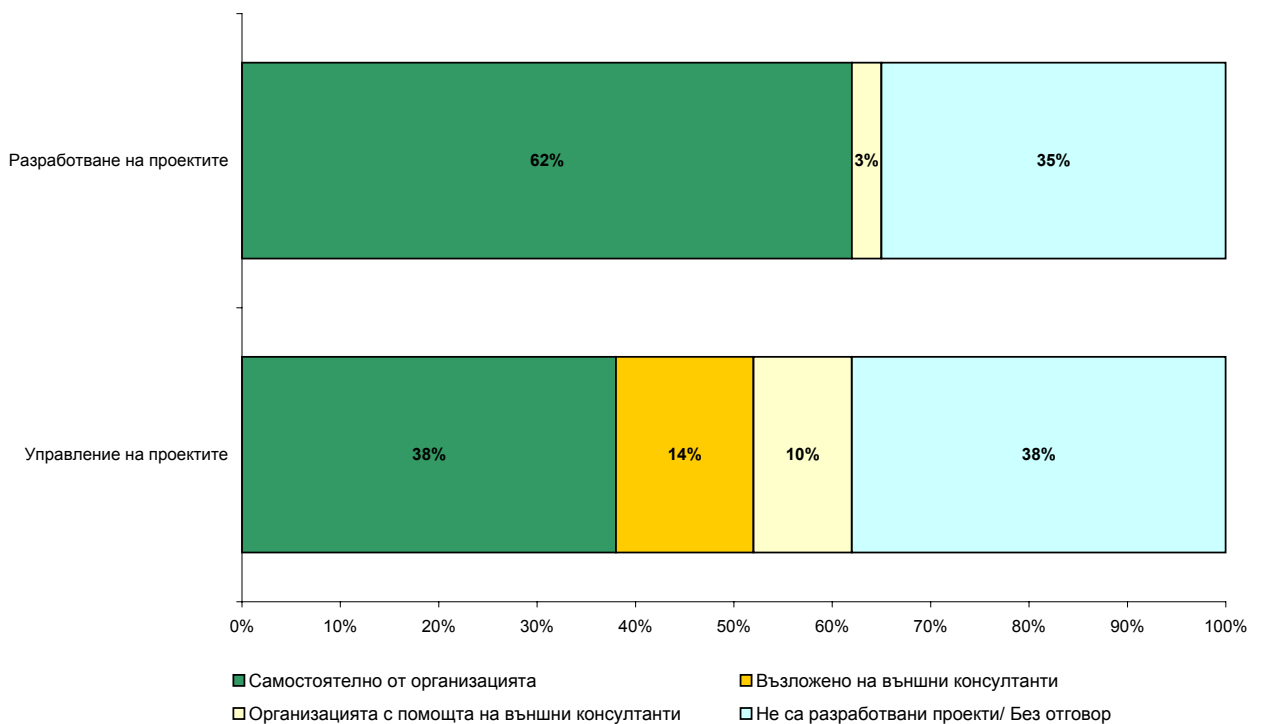
Среден брой разработени и реализирани проекти през последните 3 години:



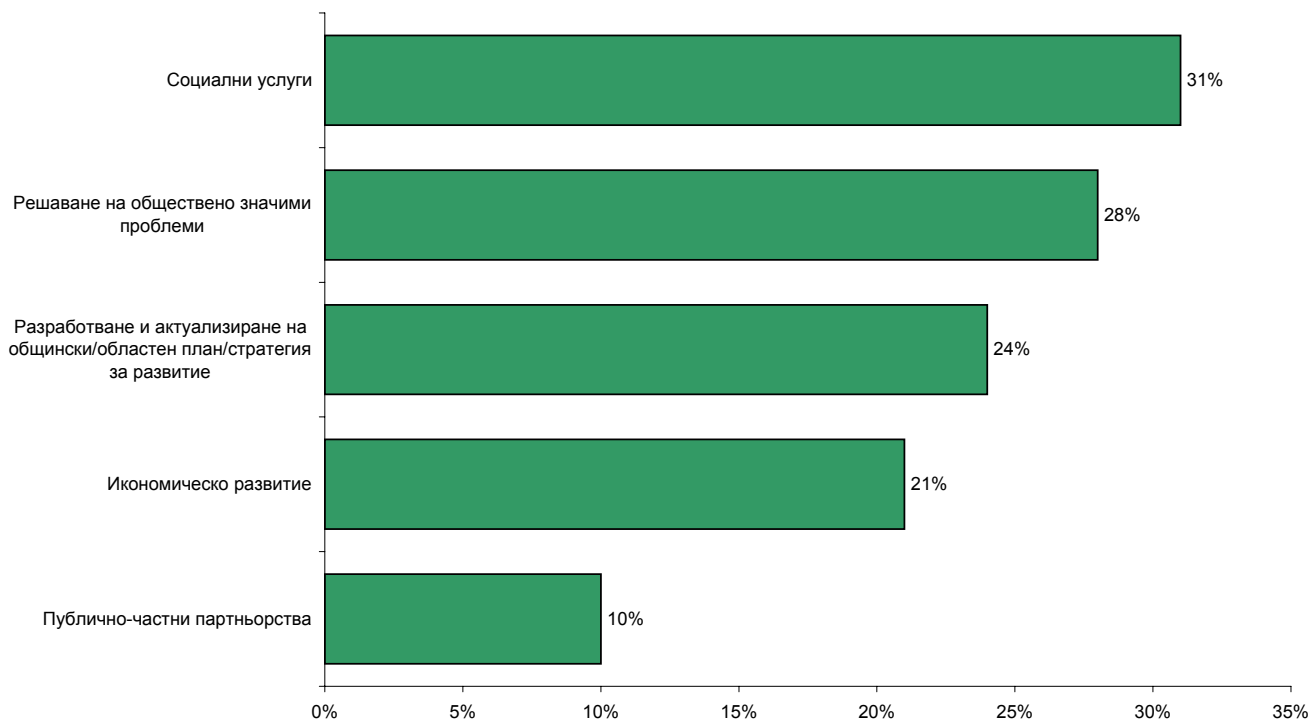
**Източници на финансиране, от които организацията е получила средства за реализиране на проектите:**



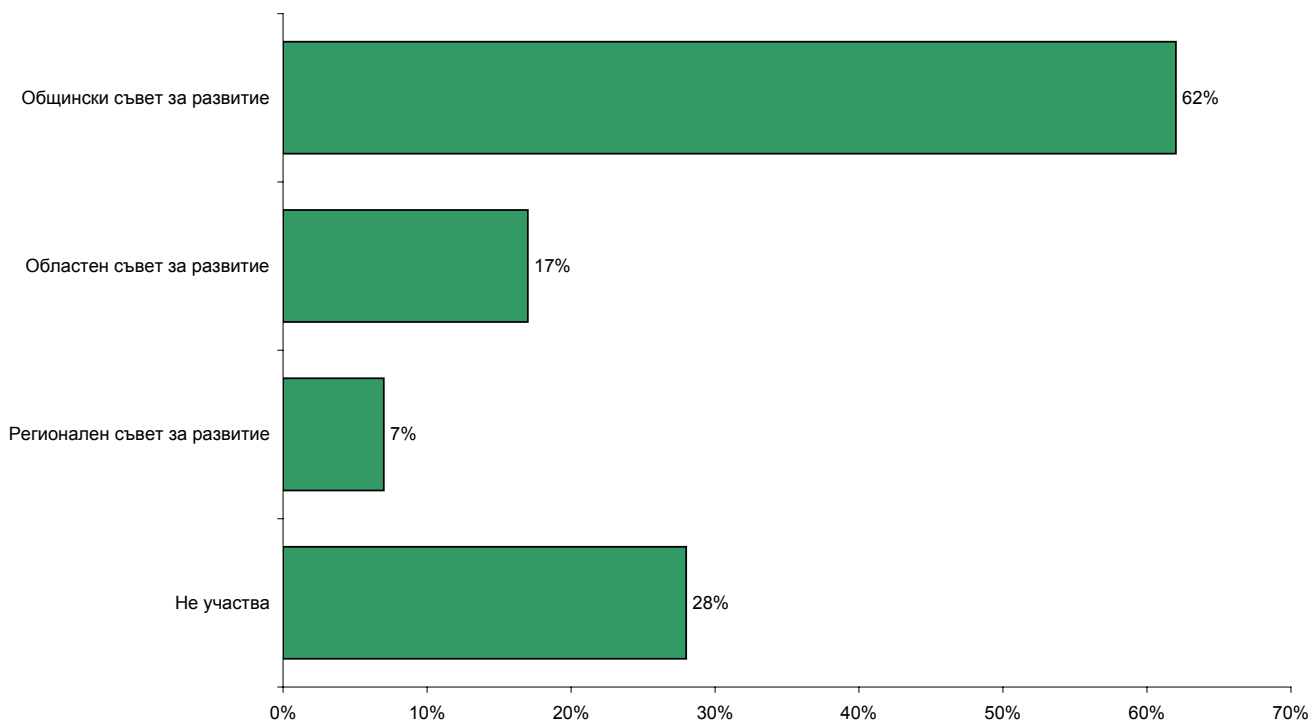
**Начини за разработване и управление на проектите:**



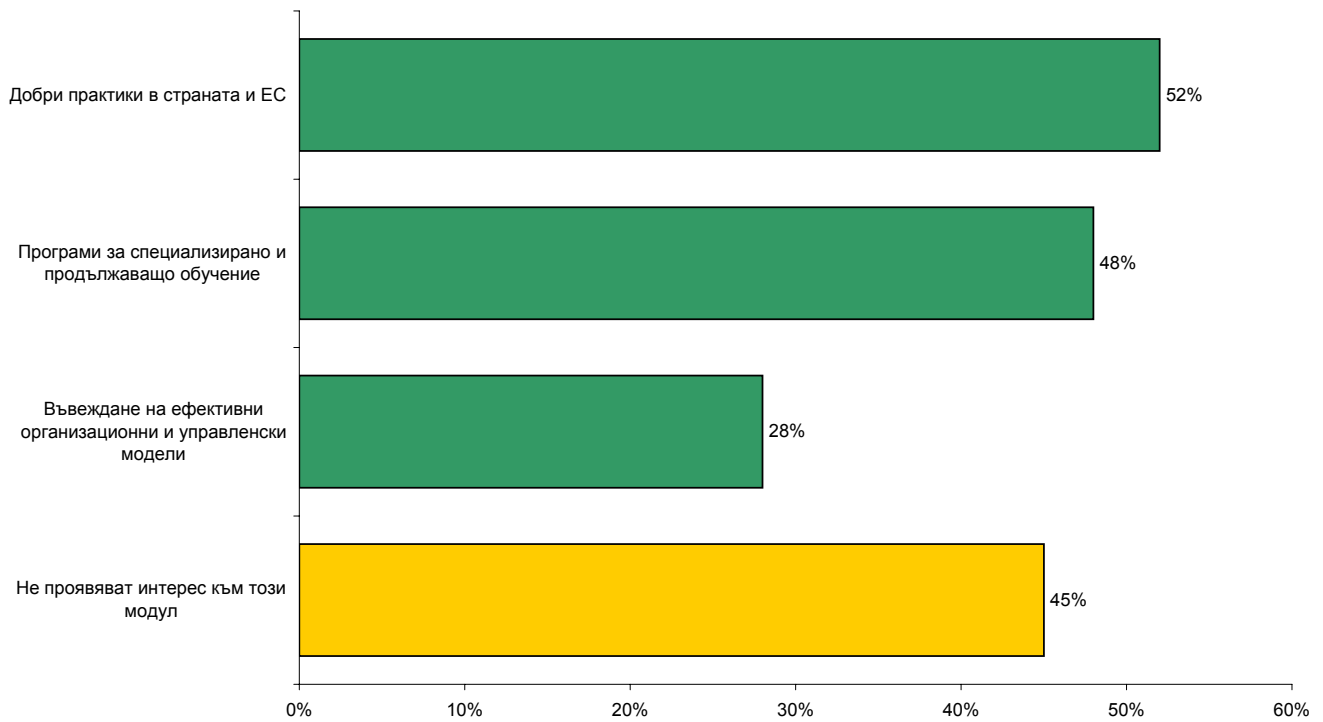
**Сфери, в които организацията е взаимодействала с местни и регионални власти:**



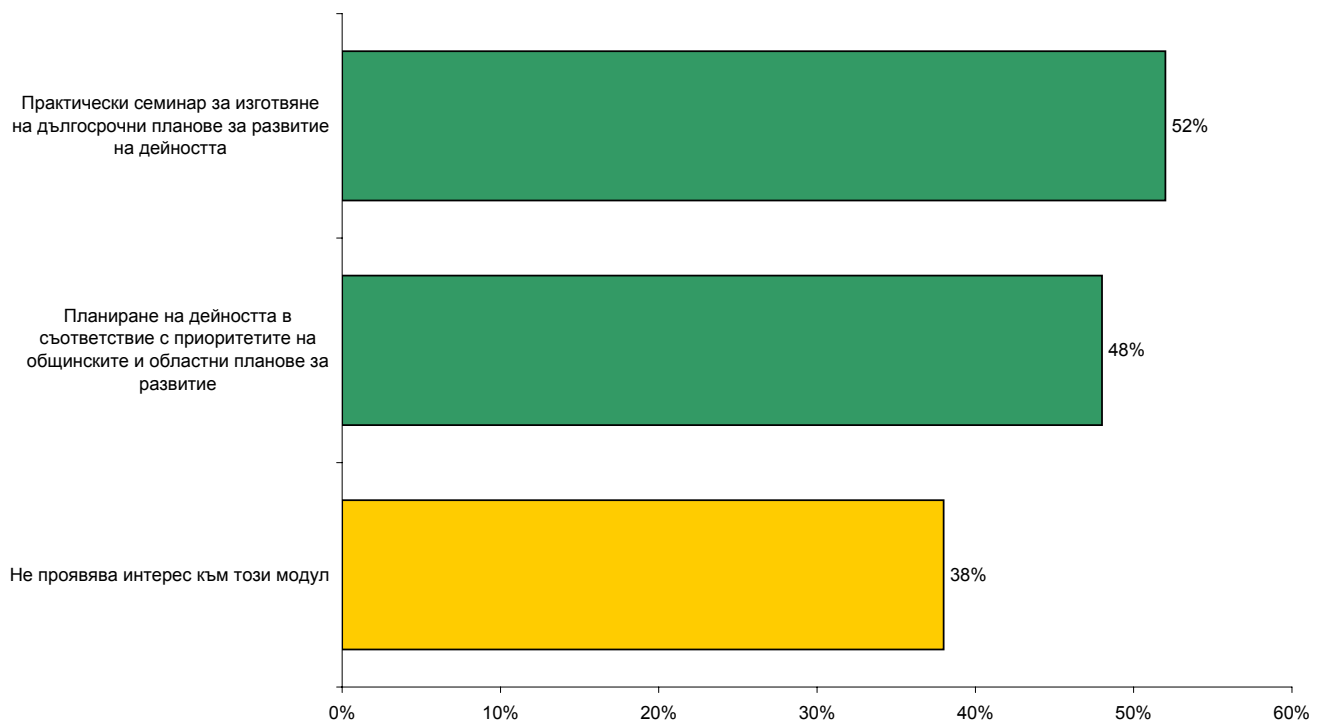
**Участие на СГО в съвещателни органи:**



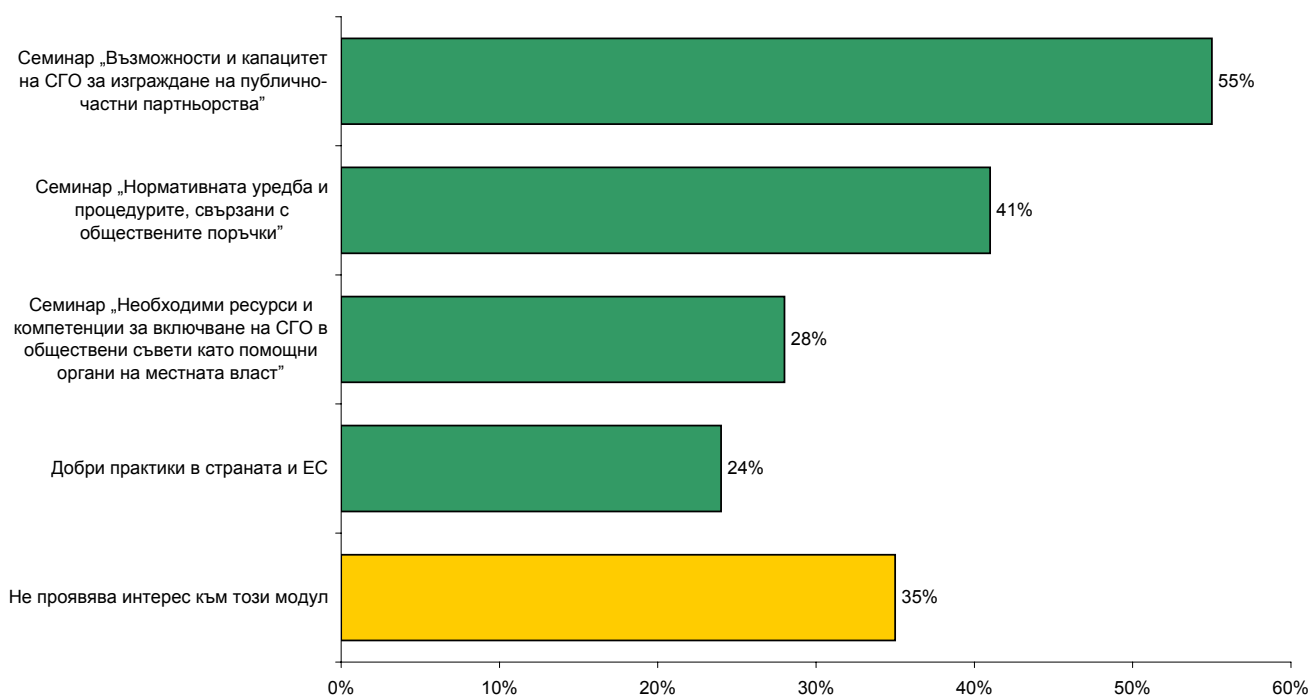
### Семинар „Прилагане на ефективни модели в управлението на човешките ресурси”



### Обучение за повишаване капацитета на СГО за стратегическо планиране на дейността им



**Обучение за участието на СГО в прилагането и мониторинга на политиките на развитие на регионално равнище**



**Обучение за насърчаване на участието в създаване на специфични общински програми, включващи интегрирани тематични програми в различни области на социално-икономическата сфера**

