

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 351:316.77(323.21)

Мамонова Валентина Василівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Mamonova Valentyna

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Management and Public Administration Department
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0002-0219-3884*

**КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ
COMMUNICATIVE INTERACTION IN THE PUBLIC
ADMINISTRATION SYSTEM: THE ROLE OF THE PUBLIC**

***Анотація.** У статті наведено результати дослідження комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості щодо вирішення питань місцевого значення. Підкреслено, що розвиток України як демократичної держави неможливий без функціонування справжнього громадянського суспільства. Зазначено, що в Україні сформовано правові засади взаємодії громадськості і суб'єктів публічного управління, проте чинне законодавство потребує удосконалення.*

Наголошено, що інтеграція України до Європейського Союзу передбачає впровадження європейських підходів до участі громадськості в демократичних процесах у суспільстві. Розглянуто ключові документи ЄС щодо залучення громадськості до участі в публічному управлінні:

Європейська Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні (2007) – зокрема, принципи демократичного врядування, на яких має будуватися комунікативна взаємодія органів публічного управління і громадянськості; Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи щодо залучення громадянськості (2017) – здійснено огляд керівних принципів ЄС щодо громадянської участі у процесі прийняття політичних рішень.

Виокремлено чотири категорії громадянськості: 1) територіальна громада/спільнота, 2) окремий громадянин, 3) громадські формування, 4) органи самоорганізації населення.

Інструментарій комунікативної взаємодії у моделі «влада – громадянськість» впорядковано у дев'ять типів: 1) форми прямого волевиявлення членів територіальної громади; 2) механізм громадського бюджету; 3) участь у прийнятті рішень з питань місцевого значення через загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання; 4) консультування; 5) звернення; 6) делегування/передача повноважень органів місцевого самоврядування суб'єктам громадянськості; 7) звітування; 8) вивчення громадської думки; 9) інформаційне повідомлення.

Підкреслено, що інтенсифікація комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадянськості сприятиме підвищенню рівня взаємної довіри між ними, формуванню солідарної відповідальності за розвиток громад та територій.

Ключові слова: суб'єкти публічного управління, громадянськість, комунікативна взаємодія, форми локальної демократії, принципи доброго врядування.

Summary. The article presents the results of a study of the communicative interaction of public administration bodies with the community regarding the resolution of local importance issues. It is emphasized that the development of Ukraine as a democratic state is impossible without the firm functioning of a civil

society.

It is emphasized that Ukraine's integration into the European Union involves the introduction of European approaches to public participation in democratic processes. The key EU documents about community involvement in public administration were considered, i.e., the European Strategy for Innovation and Good Governance at the Local Level (2007); Recommendations of the Committee of Ministers of the Council of Europe on Public Involvement (2017).

Four categories of the community are distinguished: 1) territorial community, 2) individuals, 3) public organizations, and 4) self-organization bodies of the community.

The toolkit of communicative interaction in the "government - public" scale is organized into nine types: 1) forms of direct expression of the will of members of the territorial community; 2) public budget mechanism; 3) participation in decision-making on issues of local importance through general meetings, local initiatives, public hearings; 4) counseling; 5) appeal; 6) delegation/transfer of powers of local self-government bodies to public entities; 7) reporting; 8) study of public opinion; 9) information notification.

It is stressed that the intensification of communicative interaction between public administration bodies and the community will contribute to increasing the level of mutual trust between them and the formation of joint responsibility for the development of communities and territories.

Key words: *subjects of public administration, public, communicative interaction, forms of local democracy, principles of good governance.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Розвиток України як демократичної держави неможливий без функціонування справжнього громадянського суспільства. Саме тому в Конституції України зафіксовано, що народ є єдиним джерелом влади в Україні та здійснює її безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. А у

законі про місцеве самоврядування останнє визначено як право (що гарантоване державою) та реальна здатність територіальної громади «самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення» [4]. Отже, ці конституційно-правові засади фактично є фундаментом взаємодії громадськості і суб'єктів публічного управління (органів державної влади та органів і посадових осіб місцевого самоврядування). Проте чинне законодавство потребує удосконалення у напрямку його стандартизації, уточнення і уніфікації положень нормативно-правових актів відносно всіх форм локальної демократії.

В Україні протягом останніх десятиліть відбувається формування громадянського суспільства, становлення його партнерства з державою, налагодження комунікативної взаємодії органів публічного управління та громадськості. Разом з тим, з одного боку, нерідко має місце пасивна позиція громадськості у вирішенні питань місцевого значення, а з іншого – недооцінювання органами публічного управління на місцевому рівні потенціалу громадськості щодо участі в управлінні місцевими справами, що актуалізує тему даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання взаємодії органів публічного управління і громадськості знаходяться у центрі уваги багатьох вчених і фахівців. Серед них – В. М. Алексєєв, М. П. Бублій, В. А. Гошовська, Д. І. Дзвінчук, Н. М. Драгомирецька, В. М. Дрешпак, А. С. Крупник, О. М. Крутій, О. А. Рачинська, Є. О. Романенко та ін.

Так, предметом дослідження В. М. Алексєєва стали взаємовідносини держави та суспільства в Україні; Н. В. Статівка і М. П. Бублій описують теоретичні основи взаємодії органів влади та громадськості в просторі комунікації Є. О. Романенко досліджує інструментарій комунікативної взаємодії органів державної влади та громадськості, а Г. М. Шаульська акцентує увагу на механізмах взаємодії громадськості з органами публічної

влади; О. М. Крутій присвячує свої публікації діалоговій взаємодії органів влади і громадськості; Є. О. Архипова і Н. О. Дмитренко розглядають питання ефективної комунікації між органами державної влади та громадськістю тощо.

Проте, незважаючи на численні публікації щодо комунікацій в системі публічного влади, немало проблемних аспектів комунікативної взаємодії з громадськістю, як суб'єктом публічного управління, залишаються не до кінця дослідженими.

Метою статті є визначення структури громадськості як суб'єкта комунікативної взаємодії та уточнення типології такої взаємодії крізь призму європейських підходів до участі громадськості в публічному управлінні щодо вирішення питань місцевого значення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція України до Європейського Союзу передбачає впровадження Європейської Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні (далі – Стратегія), яка спрямована на досягнення визначених цілей, одна з яких – громадяни мають бути в центрі всіх найбільш важливих демократичних процесів у суспільстві (Європейські міністри, що відповідають за місцеве та регіональне управління, схвалили Стратегію під час Конференції у Валенсії у 2007 р., а Комітет міністрів Ради Європи прийняв Стратегію в березні 2008 р.).

Складовою частиною цієї Стратегії є викладені у додатку до неї 12 принципів доброго демократичного врядування, серед яких відзначимо ті, що безпосередньо пов'язані з темою даної статті:

- чесне проведення виборів, представництво та участь (Fair Conduct of Elections, Representation and Participation) – проведення місцевих виборів повинно здійснюватися вільно і справедливо, а у центрі громадської активності мають знаходитися громадяни, які залучаються до громадського життя на місцевому рівні чітко визначеними способами;
- відкритість і прозорість (Openness and Transparency) – має бути

забезпечений публічний доступ до всієї інформації про діяльність місцевих органів публічного управління [9].

У 2017 р. Комітет міністрів Ради Європи прийняв рекомендації щодо залучення громадськості, в яких викладено керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, а саме;

- взаємна повага між усіма суб'єктами як основа для чесної взаємодії та взаємної довіри (mutual respect between all actors as the basis for honest interaction and mutual trust);

- повага до незалежності неурядових організацій незалежно від того, співпадають чи не співпадають їхні думки з думками органів публічного управління (respect for the independence of NGOs whether their opinions are consistent with those of the public authorities or not);

- повага до позиції органів публічного управління, на яких лежить відповідальність за прийняття рішень і підзвітність за їх виконання (respect for the position of public authorities with whom responsibility and accountability for decision making lies);

- відкритість, прозорість, підзвітність (openness, transparency and accountability);

- чуйність, коли всі учасники надають належний зворотний зв'язок (responsiveness, with all actors providing appropriate feedback);

- недискримінація та інклюзивність, щоб думки усіх (у т. ч. менш привілейованих та найбільш вразливих) могли бути почутими та прийнятими до уваги (non-discrimination and inclusiveness so that all voices, including those of the less privileged and most vulnerable, can be heard and taken into account);

- гендерна рівність і рівноправна участь усіх груп, у тому числі тих, які мають особливі інтереси та потреби – молодь, люди похилого віку, люди з обмеженими фізичними можливостями або меншини (gender equality and equal participation of all groups including those with particular interests and

needs, such as young people, the elderly, people with disabilities or minorities);

- доступність завдяки використанню зрозумілої мови і відповідних засобів участі (офлайн або онлайн) та будь-якого пристрою (accessibility through the use of clear language and appropriate means of participation, offline or online, and on any device) [8].

Отже, у розглянутих документах ЄС окреслено ключові положення залучення громадськості до участі в публічному управлінні. В останні роки в Україні створення умов для реалізації громадської ініціативи і налагодження комунікативної взаємодії інститутів громадянського суспільства і органів публічного управління відбувається згідно з Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки, затвердженою Указом Президента України від 7 вересня 2021 р. № 487/2021 [5].

Громадськість в Україні є складним явищем, а поняття «громадськість» не має однозначного тлумачення науковцями і фахівцями та не закріплено чітко у законодавстві. В Енциклопедії державного управління (т. 5, 2011) громадськість визначено як «активна частина суспільства, що бере безпосередню участь у житті всього суспільства шляхом представлення його інтересів» [2]; у Законі України «Про оцінку впливу на довкілля» – як «одна чи більше фізичних або юридичних осіб, їх об'єднання, організації або групи» [6], а у Законі України «Про стратегічну екологічну оцінку» – у звуженому варіанті, як «одна чи більше фізичних або юридичних осіб, їх об'єднання, організації або групи, зареєстровані на території, на яку поширюється дія документа стратегічного планування» [7].

Проведене дослідження свідчить, що різні частини громадськості беруть різну участь у вирішенні питань місцевого значення. Тому громадськість як суб'єкт комунікативної взаємодії має певну структуру, яку необхідно враховувати під час визначення форм взаємодії (рис. 1).

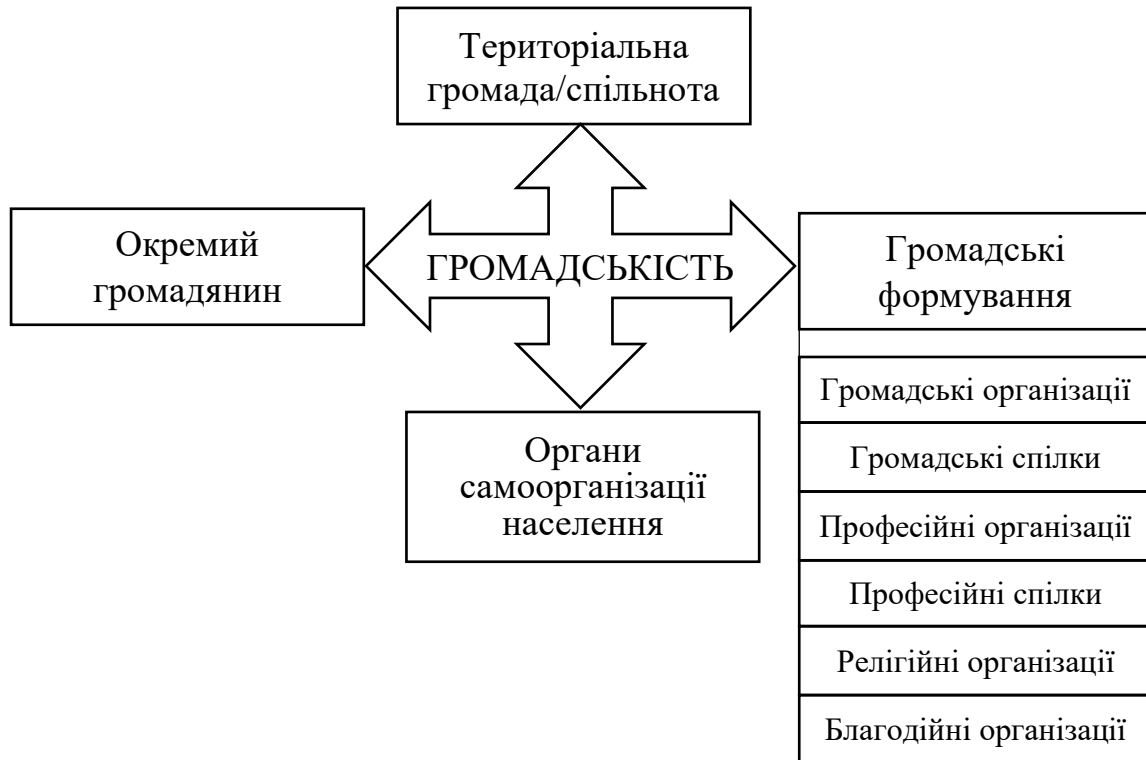


Рис. 1. Категорії громадськості в комунікативній взаємодії

Джерело: розроблено авторкою

Вважаємо за доцільне виокремити такі категорії громадськості:

- *територіальні громада/спільнота* як сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста (територіальна громада) або району/області (територіальна спільнота);
- *окремий громадянин* – фізична особа, що проживає на території конкретної адміністративно-територіальної одиниці;
- *громадські формування* – добровільні, некомерційні формування, що об'єдналися навколо спільного інтересу чи побоювання (як громадські організації, громадські спілки, професійні організації, професійні спілки, релігійні та благодійні організації тощо);
- *органи самоорганізації населення* – жителі частини адміністративно-територіальної одиниці (мікрорайону, вулиці, багатоповерхового будинку тощо), які об'єднуються для вирішення конкретних питань місцевого значення.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління та кожної категорії громадськості має свої особливості і механізми реалізації.

Формою безпосередньої демократії є місцеві вибори, під час яких формуються представницькі органи місцевого самоврядування та інститут голів сільських, селищних, міських територіальних громад. Основні форми локальної демократії (на місцевому рівні) встановлено у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні»: місцевий референдум, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання. Крім того, формами участі громадськості у вирішенні питань місцевого значення є участь у пленарних засіданнях місцевої ради, звернення громадян (одноосібні і групові), громадські комісії, громадські ради та інші дорадче-консультативні органи, громадські експертизи, громадські обговорення, публічні консультації, громадський бюджет (бюджет участі) тощо. Проте не всі вони регулюються законодавчими актами. Так, механізм місцевих виборів встановлює Виборчий кодекс України. А порядок організації загальних зборів громадян за місцем проживання затверджено постановою Верховної Ради України ще у 1993 р. Незважаючи на те, що у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлено, що порядок призначення і проведення місцевого референдуму, перелік питань, що вирішуються виключно місцевим референдумом, визначається законом про референдум (стаття 7), такого закону досі немає у чинній законодавчій базі. (Законі України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» від 03.07.1991 № 1286-ХІІ втратив чинність на підставі Закону № 5475-VI від 06.11.2012; проєкт закону про місцевий референдум № 5512 від 19.05.2021 – за інформацією на офіційному веб-порталі Верховної Ради України станом на 25.10.2023 включено до порядку денного десятої сесії дев'ятого скликання).

Громадські слухання, місцеві ініціативи, громадський бюджет та ін. не мають законодавчого закріплення – положення про їх організацію і проведення включаються до статуту територіальної громади або

затверджуються рішеннями відповідними органами місцевого самоврядування. За даними дослідження «Існуючі форми локальної демократії та механізми їх правового регулювання», результати якого були презентовані 9 жовтня 2023 р. у Комітеті Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, найбільш популярними та ефективними формами прямої демократії на місцевому рівні є громадські слухання, звернення, загальні збори громадян за місцем проживання. При цьому ініціаторами діалогу «влада-громада» в рівній мірі виступають голова громади і жителі [1].

Комунікативна взаємодія в системі публічного управління передбачає різні рівні залучення громадськості до вирішення питань місцевого значення. У попередній публікації авторки у співавторстві з О. Довбнею крізь призму прийняття містобудівних рішень в Україні було розкрито підхід Ш. Арнштайн, згідно з яким участь громадськості визначається трьома рівнями – неучасть, формальна участь, справжня участь [3]. Мають місце й інші класифікації рівнів/видів участі громадськості у публічному управлінні (ПРООН, Д. Вілкокс та ін.). На підставі проведеного дослідження виокремлено такі типи комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості:

1) прийняття рішень через пряме волевиявлення членів територіальної громади (місцеві вибори, місцевий референдум);

2) прийняття рішень через механізм громадського бюджету (вибір проєктів для фінансування з місцевого бюджету);

3) участь у прийнятті рішень з питань місцевого значення через загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання (проведення їх в окремих сферах регламентовано законодавством – наприклад, затверджені Кабінетом Міністрів України Порядок проведення громадських слухань у процесі оцінки впливу на довкілля та Порядок розроблення, проведення

громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них тощо), інші форми локальної демократії;

4) консультування – через створення дорадче-консультативних органів та громадських рад, а також через публічні обговорення (у деяких сферах їх обов'язковість встановлена законодавством – наприклад, Законом України «Про засади державної регуляторної політики», Законом України «Про стратегічну екологічну оцінку» тощо);

5) звернення окремих громадян та їх груп за спільними інтересами (у т. ч. електронні петиції), звернення публічних службовців до громадськості;

б) делегування/передача повноважень органів місцевого самоврядування суб'єктам громадськості:

– органам самоорганізації населення – як суб'єктам місцевого самоврядування,

– громадським формуванням – на виконання окремих повноважень за механізмом аутсорсингу;

7) звітування суб'єктів місцевого самоврядування (перш за все, виборних – сільських, селищних, міських голів, а також депутатів місцевих рад);

8) вивчення громадської думки;

9) інформаційне повідомлення (у т. ч. через участь представників громадськості у пленарних засіданнях сесій місцевих рад).

Слід відзначити, що в умовах правового режиму воєнного стану роль громадськості у публічному управлінні тимчасово змінюється у бік звуження сфер демократії участі та зниження активності, оскільки Законом України «Про правовий режим воєнного стану» забороняється проведення місцевих референдумів і масових зібрань (стаття 19), якими є громадські слухання, загальні збори громадян за місцем проживання та ін. Що стосується публічних обговорень і публічних консультацій щодо

актуальних питань місцевого розвитку, проєктів рішень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, їх можна організовувати в онлайн режимі – за умови активної участі громадськості. Проте в умовах війни велика частина громадських формувань фокусує свою діяльність на наданні допомоги Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам, особам, в яких зруйновано житло, та іншим постраждалим від бойових дій.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, проведене дослідження підтверджує положення про важливу роль громадськості у комунікативній взаємодії в системі публічного управління. У ключових документах Європейського Союзу щодо залучення громадськості до участі в публічному управлінні сформульовано принципи громадської участі у прийнятті рішень, які Україна має впроваджувати в управлінську діяльність на шляху інтеграції до ЄС. Зокрема, принципами доброго врядування, на яких має будуватися комунікативна взаємодія органів публічного управління і громадськості, є чесне проведення виборів, представництво та участь (Fair Conduct of Elections, Representation and Participation); відкритість і прозорість (Openness and Transparency). Аргументовано, що важливим напрямом удосконалення комунікативної діяльності органів публічного управління мають стати керівні принципи ЄС щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень.

Виокремлено чотири категорії громадськості: 1) територіальна громада/спільнота, 2) окремий громадянин, 3) громадські формування, 4) органи самоорганізації населення. Комунікативна взаємодія органів публічного управління та кожної категорії громадськості має свої особливості і механізми реалізації.

Широкий спектр інструментарію комунікативної взаємодії у моделі «влада – громадськість» впорядковано у дев'ять типів: 1) форми прямого волевиявлення членів територіальної громади; 2) механізм громадського

бюджету; 3) участь у прийнятті рішень з питань місцевого значення через загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання; 4) консультування; 5) звернення; 6) делегування/передача повноважень органів місцевого самоврядування суб'єктам громадськості; 7) звітування; 8) вивчення громадської думки; 9) інформаційне повідомлення.

Перспективами подальших досліджень можуть стати обґрунтування підходів до інтенсифікації комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, що сприятиме підвищенню рівня взаємної довіри між ними, формуванню солідарної відповідальності за розвиток громад та територій.

Література

1. Бойко О. Існуючі форми локальної демократії та механізми їх правового регулювання. Київ : Центр політико-правових реформ, 2023. 135 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/867/43740.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 5 : Територіальне управління. / [наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова]. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
3. Мамонова В.В., Довбня О.Б. Партисипативність у прийнятті містобудівних рішень органами публічного управління: зарубіжний досвід. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2019. Вип. 2 (65). С. 191-198.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 03.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.10.2023).

5. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 07.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> (дата звернення: 20.10.2023).
6. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII. Дата оновлення: 07.09.2023. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (дата звернення: 25.10.2023).
7. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. Дата оновлення: 09.07.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19> (дата звернення: 25.10.2023).
8. Guidelines for civil participation in political decision making (Adopted by the Committee of Ministers on 27 September 2017 at the 1295th meeting of the Ministers' Deputies). URL: <https://rm.coe.int/guidelines-for-civil-participation-in-political-decision-making-en/16807626cf> (дата звернення: 25.10.2023).
9. Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level: Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/1680746f16> (дата звернення: 20.10.2023).

References

1. Boiko, O. (2023). *Isnujuchi formy lokaljnoji demokratiji ta mekhanizmy jikh pravovogho rehuljuvannja*. [Existing forms of local democracy and mechanisms of their legal regulation] Kyiv: Centr polityko-pravovykh reform. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/867/43740.pdf> [in Ukrainian].

2. Encyklopedija derzhavnogho upravlinnja: u 8 t. T. 5: Terytorialjne upravlinnja [Encyclopedia of state administration: in 8 vols. Vol. 5: Territorial administration] / [nauk.-red. koleghija : O. Ju. Amosov (spivgholova), O. S. Ighnatenko (spivgholova) ta in.; za red. O. Ju. Amosova, O. S. Ighnatenka, A. O. Kuznecova]. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Maghistr», 2011. 408 s. [in Ukrainian].
3. Mamonova, V.V., Dovbnja, O.B. (2019). Partysypatyvnistj u pryjnjatti mistobudivnykh rishenj orghanamy publichnogho upravlinnja: zarubizhnyj dosvid. [Participativeness in the adoption of urban planning decisions by public administration bodies: foreign experience]. Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja: zb. nauk. pracj. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Maghistr», 2 (65), 191-198 [in Ukrainian].
4. Pro misceve samovrjaduvannja v Ukrajinii [About local self-government in Ukraine]: Zakon Ukrajinii vid 21.05.1997 № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-Bp> [in Ukrainian].
5. Pro Nacionaljnu strateghiju spryjannja rozvytku ghromadjansjkogho suspiljstva v Ukrajinii na 2021-2026 roky [About the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026]: Ukaz Prezydenta Ukrajinii vid 07.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> [in Ukrainian].
6. Pro ocinku vplyvu na dovkilja [On environmental impact assessment: Law of Ukraine dated May 23, 2017 No. 2059-VIII.]: Zakon Ukrajinii vid 23.05.2017 № 2059-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> [in Ukrainian].
7. Pro strateghichnu ekologhichnu ocinku [About strategic environmental assessment]: Zakon Ukrajinii vid 20.03.2018 № 2354-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19> [in Ukrainian].
8. Guidelines for civil participation in political decision making (Adopted by the Committee of Ministers on 27 September 2017 at the 1295th meeting of

the Ministers’ Deputies). URL: <https://rm.coe.int/guidelines-for-civil-participation-in-political-decision-making-en/16807626cf>.

9. Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level: Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/1680746f16>.