

Михайло Стасишин

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
ОРИДУ НАДУ при Президентіві України

УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В УХВАЛЕННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ГОРИЗОНТАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовано шляхи залучення громадськості до процесу розробки і прийняття рішень органами публічної влади у контексті горизонтального управління. Проаналізовано форми, методи та рівні залучення громадськості до розробки, прийняття та реалізації рішень. Визначено напрямки подальших наукових пошуків.

Ключові слова: громадськість, громадська участь, органи публічної влади, горизонтальне управління, мережеве управління, інтерактивне управління, інформування, консультації.

Mykhaylo Stasyshyn

PUBLIC PARTICIPATION IN DECISION-MAKING AND ITS IMPLEMENTATION LOCAL LEVEL: HORIZONTAL MANAGEMENT

In this article the ways of involving community in development and decision-making of public authorities were grounded in the context of horizontal management. This is driven by the fact that horizontal management is the only and best way to get planned results.

Horizontal management is implemented at different levels of power: between units of one department or agency; among several departments or institutions/organizations of public, private and volunteer sectors. The differences between traditional and horizontal management were shown.

Different levels of horizontal management were determined and stages of «horizontal efforts» were distinguished: personal relationships; coordination; cooperation. It is noted that horizontal control replaces hierarchical leadership with cooperation, coordination, overall responsibility for made decisions and results, and the willingness to work based on consensus. It is focused on the fact that citizens can enhance responsibility of governmental organizations through horizontal ties. This is done by implementation of maximum allowable rates of participation, law drafting and advisory forums.

Such definitions related to the concept of «horizontal management» have been determined: «network management», «interactive management», and «corporate management». It is specified that horizontal management is naturally interactive as it involves active engagement of different subjects. Participation is defined by interests, knowledge, resources and capabilities of each entity.

Characteristics of horizontal control and its variants are defined and their contribution to community becoming involved into development, adoption and implementation of management decisions. The methods of public involvement into development, adoption and implementation of decisions were analyzed. They can be divided into three forms: public participation in a particular activity; in developing plans, programs and policies of territorial development at early stages; in drafting of laws, rules and legally binding regulations.

Involvement of citizens in design, implementation and decision-making by local authorities is expected at four stages: informing citizens about planned activities; determining views of different groups on the implementation of planned activities; organizing and conducting of public examination; progress monitoring of implementation activities. It is noted that implementation of public participation can take place at several levels or only at one of them.

The analysis concluded that majority of local governments uses more often informing and communication, which is the first (basic) level of interaction between authorities and community. The level of consultation and involvement are not being fully-used. And the highest level – partnership – is almost not represented, except for rare cases. It is also noted that local governments are being rather passive regards implement implementation of levels of consultation, involvement, and partnership. This situation is not favorable for initiatives and ideas of citizens, and it limits their impact on decision-making and definition of strategic plans for their territories. That is, the more properly the level of public participation is chosen, its shape, well organized interaction, the greater effect can be obtained from public involvement.

Areas of further scientific research were identified.

Keywords: community, public authorities, horizontal management, network management, interactive management, information, consultation

Михаил Стасишин

УЧАСТИЕ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ: ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В статье обоснованы пути привлечения общественности к процессу разработки и принятия решений органами публичной власти в контексте горизонтального управления. Проанализированы формы, методы и уровни привлечения общественности к разработке, принятию и реализации решений. Определены направления дальнейших научных поисков.

Ключевые слова: общественность, органы публичной власти, горизонтальное управление, сетевое управление, интерактивное управление, информирование, консультации

Постановка проблеми

Державоцентричні моделі управління, як правило, зосереджені на різних типах взаємодії між ними. При цьому джерела політичної влади не змінюються, держава, як і раніше, контролює значну владу і ресурси. Тому на порядку денному актуальним залишається питання впровадження ефективних механізмів демократії участі на місцевому рівні, за допомогою яких територіальні громади одержать реальні інструменти впливу на прийняття важливих управлінських рішень. З огляду на реалізацію в Україні курсу демократичних реформ і формування громадянського суспільства, а також зміни в суспільно-політичній структурі нашої країни, питання побудови демократичної, правової держави не сходять з порядку денного. Стрімкі зміни політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності актуалізують необхідність зміни підходів, методів, стилів виробничих відносин і поступового перетворення жорсткого субординаційного управління сучасними організаціями на мобільне, гнучке управління. Це, у свою чергу, вимагає суттєвої перебудови існуючої системи державного управління. Мова про горизонтальну взаємодію, демократичність через розширення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень, реалізації програм і проектів, оцінці досягнутих результатів. А також прозорість процесу розробки, прийняття та реалізації рішень шляхом запровадження системи публічних обговорень, активної діяльності громадських та експертних рад.

Мета

Мета статті – обґрунтування шляхів залучення громадськості до процесу розробки і прийняття рішень органами публічної влади у контексті горизонтального управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемні питання участі громадян у процесах розробки, прийняття та реалізації рішень досліджуються у численних публікаціях зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, участі громадян в державному управлінні (Т. Купер [11]), дорадчої демократії (А. Фунг [13]), колективного управління (Л. Бінгем, Т. Набатчі і Р. О'Лірі [8]), спільного управління (А. Кріс і Г. Гаш [10]). А також громадської участі у творенні та здійсненні державної політики (Афонін Е.А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. [1]), проблем проведення реформування місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії в умовах нової системи державного управління (Калашнікова О., Крупник А. [4]) та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Поняття «горизонтальне управління» (horizontal governance) у науковій літературі європейських країн зазнало суттєвих змін, певною мірою це пов'язано і з тим, що у 2005 року у вжиток ввійшов термін «врядування – «governance». Тим не менше, дослідження цієї концепції в державному управлінні тривають. Пояснюється це тим, що горизонтальне управління є ефективним у виробництві та постачанні «суспільних товарів, які краще адаптовані до потреб громадян, мають високу якість при більш низькій вартості» [9]. Для вітчизняної науки таким об'єкт дослідження як горизонтальне управління залишається все ще на рівні спроби аналізу. Тим більше невирішеною є проблема визначення ролі громадськості в горизонтальному управлінні в процесах ухвалення та реалізації рішень на місцевому рівні.

Горизонтальне управління з'являється у 1980 році як результат співпраці державної служби з приватними і неприбутковими партнерами, поступово перетворюючись у характеристику нового публічного управління. За роки розвитку і збагачення концепції науковими здобутками горизонтальне управління набуває різних назв і визначень, в тому числі: «міжвідомчі дії, союзи, спільні підприємства, спільні дії, партнерство» [9].

Практична діяльність органів публічної влади є яскравим свідченням того, що горизонтальне управління підчас є єдиним або найкращим способом отримати запланований результат. Відтак, горизонтальне управління – це загально визнаний термін, який охоплює широкий спектр підходів до політики розвитку, питань надання послуг і методів управління. Горизонтальне управління реалізується на різних рівнях влади, між підрозділами одного відділу або агентства, між декількома департаментами або установами чи організаціями громадського, приватного та волонтерського секторів.

При цьому, на відміну від традиційного державного управління, міжорганізаційні відносини, а також відносини між політиками та чиновниками в горизонтальному управлінні характеризуються взаємопереконливістю, взаємозалежністю і співпрацею (а не командами і контролем, як у традиційному державному управлінні). На неієрархічний характер горизонтального управління вказує С. Філіпс [18], який характеризує таке управління:

- як діяльність через мережі (а не відносини в ієрархічній системі);
- як взаємозалежність (а не владні відносини);
- як переговори (а не контроль);
- як забезпечення умов (а не директивне управління).

Щодо М. Хопкінса, то він, виокремлюючи рівні горизонтального управління, виділяє три ступені «горизонтальних зусиль» [15]:

- індивідуальні відносини (на мікрорівні) – горизонтальні ініціативи реалізуються окремими особами через «свідомі зусилля з горизонтальної діяльності « та налагодження неформальних зв'язків;
- координація (на організаційному рівні) – координація зменшує дублювання і сприяє ефективному розподілу завдань та обов'язків;
- співпраця (на макрорівні) – ресурси, прийняття рішень і надання послуг інтегровано між організаціями.

Отже, горизонтальне управління замінює ієрархічне лідерство співпрацею, координацією, загальною відповідальністю за прийняті рішення і отримані результати, а також готовністю працювати на основі консенсусу:

- щодо співпраці та партнерства між центральними відомствами та органами всередині уряду (при цьому під співпрацею та партнерством завжди розумілися форми управління);
- щодо координації, то вона включає виявлення проблем горизонтального управління, встановлення пріоритетів з подолання цих проблем, створення механізмів підтримки міжвідомчої співпраці, забезпечення стимуляції діяльності,

розвиток управлінських процесів для підтримки загальносистемного консенсусу;

- щодо відповідальності, яка є основною проблемою для горизонтального управління, оскільки багатосуб'єктна.

У зв'язку з цим Т. Фітцпатрік зазначає, що партнери в горизонтальному управлінні мають (як мінімум) подвійну відповідальність. По-перше, – відповідальність між партнерами, по-друге, – вертикальну відповідальність кожного партнера перед вищим органом [12].

Відповідно до вищезазначеного, достатньо актуальною є роль громадян як споживачів рішень і послуг органів публічної влади, а також першоджерела влади [6, ст. 5]. Громадяни можуть безпосередньо закликати державні установи до відповідальності, зокрема – через горизонтальні (посуті, слабкі) зв'язки шляхом реалізації максимальних допустимих норм участі, розробки законопроектів та участі у дорадчих форумах.

Розвиток концепції горизонтального управління обумовлений також і впливом тим чи іншим чином на політику діяльності партнерів. Суб'єкти уряду та позаурядових організацій можуть сприяти виробленню політики щодо тих питань, за які вони несуть відповідальність [18]. Тим не менш, участь у політичному процесі та збереження своєї ролі з надання послуг можуть бути складними для суб'єктів недержавного сектору.

У межах здійснення нашого дослідження слід вказати і на те, що спорідненими до поняття «горизонтальне управління» є «мережеве управління», «інтерактивне управління», «корпоративне управління». Розглянемо більш детально.

Науковці та практики дедалі більше визнають, що технократичні підходи в державному управлінні мають свої обмеження, особливо коли це стосується розв'язання складних проблем, що охоплюють численні адміністративні питання і фрагментовану діяльність органів публічної влади. Зокрема там, де проблеми політики перевищують певний рівень складності й значущості, де наявні публічні інститути надто слабкі, щоб їх вирішувати, застосовуються механізми поліцентричності. Мова йде про мережеве управління, що є ефективним у розробці й прийнятті рішень. Адже завдяки інтеграції можливостей задля вирішення колективних проблем мережеве управління сприяє співпраці різних суб'єктів щодо отримання взаємовигідних результатів.

Мережеве управління характеризується масштабністю і міжсекторністю (державні, приватні та неприбуткові суб'єкти врядування). При цьому мережеві характеристики зберігаються при будь-яких міжорганізаційних мережах, залучених у процеси управління. Модель мережевого управління відображає такі види взаємовідносин:

- демократичні (обрані представники, громадяни, правова система);
- ринкові (власники та споживачі);
- адміністративні (бюрократи, професіонали).

Мережеве управління може бути визначене як взаємопов'язаність незалежних суб'єктів влади. Ця взаємопов'язаність може бути індивідуальною, громадською, корпоративною. Мережеве управління рухається у напрямку від вертикального до горизонтального підходів щодо прийняття рішень і характеризується відповідною системою зв'язків, обміну знаннями та діалогу.

Практична реалізація концепції «мережевого управління» така: руйнування інституціональних перешкод і створення горизонтальних каналів для обміну знаннями та співробітництва, які призводять до більш обґрунтованих рішень і більш ефективної їх реалізації. Т. Гомер Діксон характеризує це як «відкриту архітектуру демократії» [14].

Прийнято виділяти чотири стадії мережевого управління: мережева архітектура, підготовка основ, спільне бачення майбутнього і рефлексивне управління [16].

Щодо горизонтального управління, то воно є інтерактивним за своєю природою, оскільки передбачає активну взаємодію різних суб'єктів. Інтерактивне управління слід розуміти в його інституційному контексті і контексті вимірності. Воно означає процес управління та координації, який містить в себе безліч акторів [18]. Цей процес передбачає зв'язки як серед акторів одного інституційного рівня, так і серед акторів, що працюють на різних інституційних рівнях. Адже орган управління, не пов'язаний з іншими структурами (в межах інституційного рівня) напряму, взаємодіє у перекресному (між рівнями) режимі. Участь визначається інтересами, знаннями, ресурсами і можливостями кожного із суб'єктів.

Таким чином, у той час як всі моделі управління передбачають деяку форму взаємодії, характеристикою інтерактивного управління є його контекстуалізація і неформальність цих взаємодій. Враховуючи інтерактивний характер управління, органи влади стають менш важливими носіями політичної влади, натомість актуалізують свою діяльність для взаємодії.

Корпоративне (організаційне) управління слід вважати різновидом горизонтального управління. Адже по суті, воно є своєрідним триумвіратом, поєднанням діяльності трьох суб'єктів – організації (її рад), менеджерів і акціонерів. Воно має вертикальний (між керівниками і малими акціонерами [20]) і горизонтальний вимір.

В цілому зазначені характеристики горизонтального управління та його різновидів свідчать про різний ступінь залучення громадськості у процеси розробки, прийняття та реалізації рішень на місцях. У зв'язку з цим видається доцільним звернутися до досліджень аналітичного центру ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», в яких виділяється ряд функцій такого соціального механізму, як громадська участь. Зокрема, як механізму обміну інформацією, котра сприяє виявленню потреб та проблем, виробленню нових ідей, пошуку нових рішень проблем, оцінці альтернатив та їх наслідків; створює умови для вирішення конфліктів в місцевому співтоваристві, пошуку консенсусу [5].

Методи залучення громадськості до процесу прийняття рішень можна розділити на три форми, залежно від різних видів діяльності. Зокрема, це участь громадськості:

- в будь-якій конкретній діяльності. Наприклад, рішення, що стосуються територіального планування, ліцензії на господарську діяльність, дозвіл на будівництво та експлуатацію, дозвіл на використання природних ресурсів, дозволи на викиди забруднюючих речовин у воду, атмосферу або ґрунт і т.ін.
- в розробці планів, програм і політики, пов'язаних з розвитком території на ранньому етапі. Це мо-

жуть бути стратегії землекористування та регіонального розвитку, секторальне планування в галузі транспорту, туризму, енергетики, важкої та легкої промисловості, водних ресурсів, охорони здоров'я, санітарного стану і т.ін.

- у процесі розробки законів, правил і юридично обов'язкових нормативних актів (укази, положення, постанови, інструкції, стандарти, правила і т. ін.).

Що стосується поетапності здійснення процесу залучення громадян до розробки, прийняття та реалізації рішень органами місцевого самоврядування, то їх можна розподілити наступним чином.

1. Інформування громадян про заплановану діяльність (проект, стратегію, ініціативу) на стадії аналізу проблемного поля та оцінки потреб. Орган місцевого самоврядування готує інформацію про наміри щодо здійснення проекту або програми, яка повинна містити: цілі, завдання і терміни реалізації проекту; інформацію про запланований проект, включаючи можливі реальні альтернативи, в т.ч. відмова від реалізації проекту; план передбачуваних дій з переліком засобів їх забезпечення. Інформування громадян відбувається через ЗМІ, некомерційні організації, органи місцевого самоврядування, громадські слухання, круглі столи і т. ін. про поточний стан справ, про можливі несприятливі фактори впливу на проект (економічні, екологічні, соціальні, історико-археологічні, культурні і т. ін.).

2. Визначення думок різних груп населення з приводу реалізації запланованої діяльності на основі надання їм повної інформації про неї (протоколи громадських слухань, збір підписів, анкетування, завірені протоколи зборів, звернення, резолюції і т. ін.).

3. Організація та проведення громадської експертизи.

4. Моніторинг ходу реалізації діяльності.

У процесі розробки, прийняття та реалізації державно-управлінських рішень науковці [1] виокремлюють різні форми громадської участі: інформування, різноманітні форми консультацій, громадські слухання, круглий стіл, неформальні зустрічі, громадська освіта, демонстраційні проекти, референдум, консультації та координаційні ради.

З огляду на зазначене, здійснення громадської участі може відбуватися на декількох рівнях або на одному з них:

- Інформування – передбачає підвищення прозорості інформації у галузі прийнятих рішень.
- Консультації – передбачає опитування громадської думки, профільні зустрічі, запит думки громадських експертів.
- Спільне прийняття рішень – передбачає, що громадськість має право пропонувати рекомендації, але право прийняття остаточного рішення залишається за представниками влади.
- Спільна діяльність – реальна участь громадян у процесі планування та реалізації прийнятих рішень.
- Підтримка місцевих ініціатив – делегування повноважень і цивільне управління.

Більшість органів місцевого самоврядування використовує поінформовування та комунікацію, що є першими (базовими) рівнями взаємодії влади і громадськості. Не повною мірою використовуються рівні

консультавання, залучення. А найвищий серед рівнів – партнерство – майже не представлений, крім поодиноких випадків. У зв'язку із цим можна констатувати пасивність органів місцевого самоврядування щодо впровадження в практику рівнів консультавання, залучення, партнерства [4, с. 26]. Така ситуація не є сприятливою для реалізації ініціатив, ідей громадян та обмежує їх вплив на прийняття рішень і визначення стратегічних планів розвитку своїх територій.

Особливість такої участі громадськості в процесі прийняття рішення передбачає діяльність представників громадськості на партнерських засадах з державними органами.

Але разом із тим, громадськість, яка є основою самоврядування на місцях, ще не має достатнього активного досвіду участі у здійсненні публічної влади на локальному рівні та муніципально-правової практики контролю за діяльністю місцевих органів влади з метою впливу на вирішення проблемних питань розвитку територій, що є одним із завдань реформи місцевого самоврядування в Україні.

Як зазначає В. Гройсман [3], є певний досвід у залученні громад до спільної з органами місцевого самоврядування реалізації проектів на місцях. На це, зокрема, спрямований Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, а також ряд проектів, які підтримуються міжнародними організаціями. Певний аналіз практики таких проектів і конкурсів здійснено у дисертаційному дослідженні О. К. Гордєєва [2]. Разом з тим, на сьогодні варто було б оцінити можливість для стимулювання активності громад у перехідний період реформи і в майбутньому. Це може становити проблемне поле подальших наукових розвідок.

➤ Громадська участь не може розпочатися сама собою, це заплановані зусилля із залучення громадян до процесу розробки, прийняття та реалізації рішення. Чим правильніше обраний рівень громадської участі, його форма, добре організована взаємодія, тим більший ефект можна отримати від залучення громадськості. Відтак, зазначені характеристики горизонтального управління та його різновидів свідчать про різний ступінь залучення громадськості до процесів розробки, прийняття та реалізації рішень на місцях. Адже збільшення рівня участі громадян у процесах розробки та прийняття рішень може сприяти розвитку демократичних цінностей у членів територіальної громади за допомогою встановлення довірливих і конфіденційних відносин, розвитку горизонтального управління.

Література.

1. Афонін Е.А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 160 с.
2. Гордєєв О.К. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальної громади / автореф. к.н.з держ. упр. за спеціальністю 25.00.04 – місцевого самоврядування. – Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Одеса, 2014. – 20 с.
3. Гройсман В. Реформа місцевого самоврядування – важлива справа українських громад // Місцеве

- самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – №2 (6) – квітень-червень 2014. – С. 6–7.
4. Громадськість та місцева влада Донеччини – ефективні механізми взаємодії // ДОО ВГО «Комітет виборців України», 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/publications/gromadskist-ta-mistceva-vlada-efektivni-mekhanizmi-vzaemodiii-na-donechchini>
5. Калашнікова О., Крупник А. Проблеми проведення реформування місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії в умовах нової системи державного управління // Аналітична записка експертної групи ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення». – <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-ta-zabezpechennya-demokratiyi-uchasti.pdf>
6. Конституція України від 28.06.1997 / Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996. – № 30. – ст. 141. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
7. Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>
8. Bingham Blomgren L., Nabatchi T., O'Leary R. The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government / Bingham Lisa Blomgren, Tina Nabatchi, Rosemary O'Leary // *Public Administration Review*. – № 65(5). – 2005. – P. 547–58.
9. Bourgault J., Lapierre R. Horizontality and Public Management: Final Report to the Canadian Centre for Management Development, the Leadership Network, the Federal Regional Council – Quebec and the École nationale d'administration publique. Retrieved April, 2009. – Mode of access: http://www.cspc-efpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/P96_e.pdf
10. Chris A., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice / Ansell Chris, Alison Gash // *Journal of Public Administration Research and Theory* № 18(4). – 2007. – P. 543–71.
11. Cooper T. L. Citizenship and Professionalism in Public Administration / Terry L. Cooper // *Democracy, Bureaucracy, and Administration*. – Edited by Camilla Stivers. – Boulder, CO: Westview Press, 2001. – P. 266–279.
12. Fitzpatrick T. Horizontal Management: Trends in Governance and Accountability. - Canadian Centre for Management Development. Action Research Roundtable on the Management of Horizontal Issues. Retrieved April, 2009. – Mode of access: www.cspc-efpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W2_e.pdf
13. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance / Fung, Archon // *Public Administration Review*. – № 66. – 2006. – P. 66–75.
14. Homer-Dixon T. The Great Transformation—Climate change as cultural change / Homer-Dixon T. – 2009. – Mode of access: <http://www.homerdixon.com/2009/06/08/speech-to-a-conference-on-the-great-transformation-climate-change-and-cultural-change/>
15. Hopkins M., Couture C., Moore E. Moving from the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects. / Hopkins, M., Couture, C. & Moore, E. – April, 2009. – Mode of access: <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/SC94-81-2001E.pdf>
16. Networked Governance. – Mode of access: <https://www.iisd.org/networks/gov/>
17. Phillips S. The Intersection of Governance and Citizenship in Canada: Not Quite the Third Way. IRPP Policy Matters. – Montreal: Institute for Research on Public Policy, August 2009. – Mode of access: <http://www.irpp.org/pm/archive/pmvol7no4.pdf>
18. Phillips S. The Myths of Horizontal Governance: Is the Third Sector Really a Partner? - April, 2009. – Mode of access: <http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/phillips.susan.pdf>
19. Roe M. Discussion Paper No. 488 08/2004 / Mark J. Roe. – Harvard Law School Cambridge, MA 02138 - Harvard John center for law, economics, and business the institutions of corporate governance. – Mode of access: http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center
20. Torfing J., Peters G., Pierre J., Sørensen E. Horizontal, vertical, and diagonal governance / Jacob Torfing, B. Guy Peters, Jon Pierre, Eva Sørensen – Mode of access: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001/acprof-9780199596751-chapter-6>