

سیستم مدیریت بخش عمومی

شهرداری رویایی در فیلیپین

کیم اریک بچر

چکیده

روش اداره بخش عمومی که توسط مؤسسه همبستگی آسیا برای شهرهای فیلیپین ایجاد شده، راهی است برای دستیابی به اصلاحات اداری و دموکراسی.

۳۰ شهر و دو استان در این کار مشارکت کرده اند. خدمات شهری را بهبود بخشیده اند. به جذب سرمایه و بودجه متوازن دست یافته و سطح زندگی شهروندان را بهتر کرده اند.

گروههای مختلف در این برنامه ریزی شهری شرکت و مسئولین بخش عمومی را برای وعده هایشان پاسخگو کرده اند و از این راه به دموکراسی در جامعه عمق بخشیده اند.

شهردارانی که این روش اداره بهینه را اختیار کرده و به خواسته شهروندان پاسخ گفته اند به طور عمومی تقدیر شده اند تاالگوی دیگرشهرها باشند.

مقدمه

۳۰ آگوست ۲۰۰۷، در سومین همایش مدیریت بخش عمومی، شهرداران سه شهرماریکینا، سن فرناندو و تگیلاران در فیلیپین از عملکرد خود گزارشی ارائه کردند. این شهرها محل بهتری برای زندگی و محمل مناسبی برای فعالیت رقابتی و پاسخگویی به نیاز شهروندانشان شده اند. تغییر در هر یک از این شهرها، حاصل یک نگاه مشترک است. این نگاه مشترک حاصل روش های صحیح برنامه ریزی و

مشاورت است. دیگر شهرداران و مدیران شهری به این همایش آمدند تا در مورد روش های مدیریت برتر تجربه کسب کنند.

این همایش رامؤسسه همبستگی آسیا (آی اس آ) باهمکاری موسسه سایپ ترتیب داده بود. دراین همایش مدیران در کلاس های سیستم مدیریت عمومی شرکت کردند و در طی آن ها به تبادل تجربه پرداختند. در مجموع، ۲۴ شهردار در سیستم مدیریت آی. اس. آ ثبت نام کردند و این امر همچنان در سطح شهری، استانی و ملی در حال گسترش است.

چرا چنین اشتیاقی به روش های آی. اس. آ وجود دارد؟ مؤسسه همبستگی آسیا(آی. اس. آ) برنامه های متنوعی برای توسعه تخصصی بخش عمومی تدارک دیده است. این برنامه ها راهی مشخص برای عبور از پیچیدگی، فساد و از هم پراکندگی بخش عمومی ارائه می کنند و راه حلی عملی و پایدار برای این مشکلات نشان می دهند. این برنامه ها به مؤسسات شرکت کننده مراحل سازنده ای همراه با مشوق هایی پیشنهاد می کنند تا به اهداف اصلاحی دست یابند و به برقراری دموکراسی کمک نمایند.

دستیابی شهر سن فرناندو، یامیانگا

شهر سن فرناندو، یامیانگا به معنای کلمه از خاکستر برخاسته است، وقتی در سال ۱۹۹۱ آتشفشان پیناتوبو فوران کرد. از دسامبر ۲۰۰۵ تا ژانویه ۲۰۰۶، با کمک آی. اس. آ نقشه راهی طراحی شد. اهداف مشخص تعیین گردید و انجمن ها و پشتیبانانی برای آمال شهر را مهیاشد. ۱۳۵ میلیون پزو برای ساخت مدارس جدید که ۱۲۶۰۰۰ دانش آموز را در ۳۵ منطقه طی ۱۰ سال آینده، در خود جای می دهد اختصاص داده شد.

بررسی سریع مجوزهای تجاری، مالیات ها و عوارض.

کاستن از کاغذبازی.

در یک سال گذشته تعداد شرکت های کوچک و متوسط از ۵۷۰۰ به ۶۷۰۰ افزایش یافته است.

شرکت های بزرگ در سن فرناندو سرمایه گذاری می کنند، شرکت هایی مانند آویدالند، لندکوپاسیفیک و تله تک.

چالش فیلیپین

آی . اس. آ به دنبال تغییر گام به گام فیلیپین و مبارزه با فساد به نفع شهروندان این کشور است. از اولین پیروزی حزب " قدرت مردم" در سال ۱۹۸۶، فیلیپین در راه ایجاد دموکراسی برای پاسخگویی به نیازهای سطوح مختلف جامعه تلاش کرده است. سردرگمی در سیاست های ملی، اعتماد مردم به مؤسسات عمومی را خدشه دار کرده و پیشرفت در سطح زندگی را عقب نگه داشته است.

سردرگمی سیاسی باعث "گرایش به اشخاص به جای مؤسسات، گرایش به برنامه های کوتاه مدت به جای بلندمدت و نگاه به تاکتیک ها به جای استراتژی شده است." ۱ برای غلبه بر موانع توسعه سیاسی و اقتصادی، آی. اس. آ افزایش مشارکت شهروندان و شفاف سازی و کارآمد ساختن دولت را پیشنهاد می کند و در این راه تلاش کرده است. همانگونه که دکتر عیسی استانیسلاو، بنیانگذار و مدیر آی. اس. آ می گوید " مدیریت عمومی خوب، نیازی مکرر است. مدیریت عمومی خوب به مانند خطی طلایی ابرهای سیاه بالای سرمان را از روی آسمان پاک می کند. دشواری اصلی، ایجاد مکانیزم مدیریت در کشورهای دموکراتیک با مؤسسات ضعیف مدیریتی در سطح ملی است." ۲ آی. اس. آ مدیریت عمومی را همکاری مشترک میان مدیر عمومی و مردم می داند. برای دست یابی به مدیریت بهینه، مردم عادی باید فعالانه در اداره شهرشان نقش ایفا کنند. برای ترجمان این اهداف و آمال، نیاز به شهروندانی مسئول و رهبران انجمن ها و مسئولان دولتی با مسئولیت هایی مشخص و قابل اندازه گیری می باشد.

راهکار ملی

دکتر استانیسلاو همواره در راه ایجاد و بازسازی مؤسسات تلاش کرده است. او معمار بانک توسعه فیلیپین و مؤسس دانشگاه آسیا و اقیانوسیه و مؤسسه مدیران شرکت ها است. دکتر استانیسلاو وزیر مالیه در کابینه آکینو بوده است. او و دیگر رهبران سایر بخش های فیلیپین در سال ۲۰۰۱ تصمیم گرفتند که به مؤسسات مختلف کشور و نحوه اداره آنها نظمی ببخشند. با وجود آن که مفهوم سیستم مدیریت عمومی از ابتدا در آی. اس. آ وجود داشته اما وظیفه اول آی. اس. آ جمع آوری گروه های شهروندی مختلف بود تا الگوی فراگیری برای آینده کشور طراحی کند.

اینان "راهکار فیلیپین ۲۰۳۰" را طراحی کردند. طرحی برای بیان ارزش های مشترک، درکی از انجمن ها و شوراها و وابستگی متقابل عناصر مختلف جامعه. دکتر استانیسلاو می گوید: " به جای این که جدا از هم و پراکنده باشیم، باید به عنوان شهروندانی متعهد و امیدوار با هم کار کنیم و به جای نا امید شدن از موضوعات متفرقه و غیرمرتبط، باید با ایجاد ارتباط متقابل، این مشکلات را به طور سیستماتیک بررسی کنیم." ۳

برای این که امید به واقعیت بپیوندد، باید روش های قابل اندازه گیری که به اهداف مشخص منتهی می شوند داشت. افکار ما باید بلند و جسورانه باشند، اما اعمالمان باید حساب شده و گام به گام تنظیم شوند. آی. اس. آ به دنبال اصلاح از پایین به بالا است.

دست آوردهای شهر ماریکینا

حرکت ماریکینا به سوی شهری مناسب برای شرکت ها، تنها در سال ۲۰۰۶-۲۰۰۷ برای شهر، ۲۰ میلیارد پزو (۴۸۲/۸ میلیون دلار) سرمایه گذاری به همراه داشته است. ماریکینا همچنین مرکز اشتغال جوانان و تلاش برای هوای پاک ایجاد کرده ولی کماکان به بودجه ای متوازن در سال ۲۰۰۶ دست یافته است.

۷۰۰۰ نفر در دوره های آموزش حرفه ای شرکت کردند.

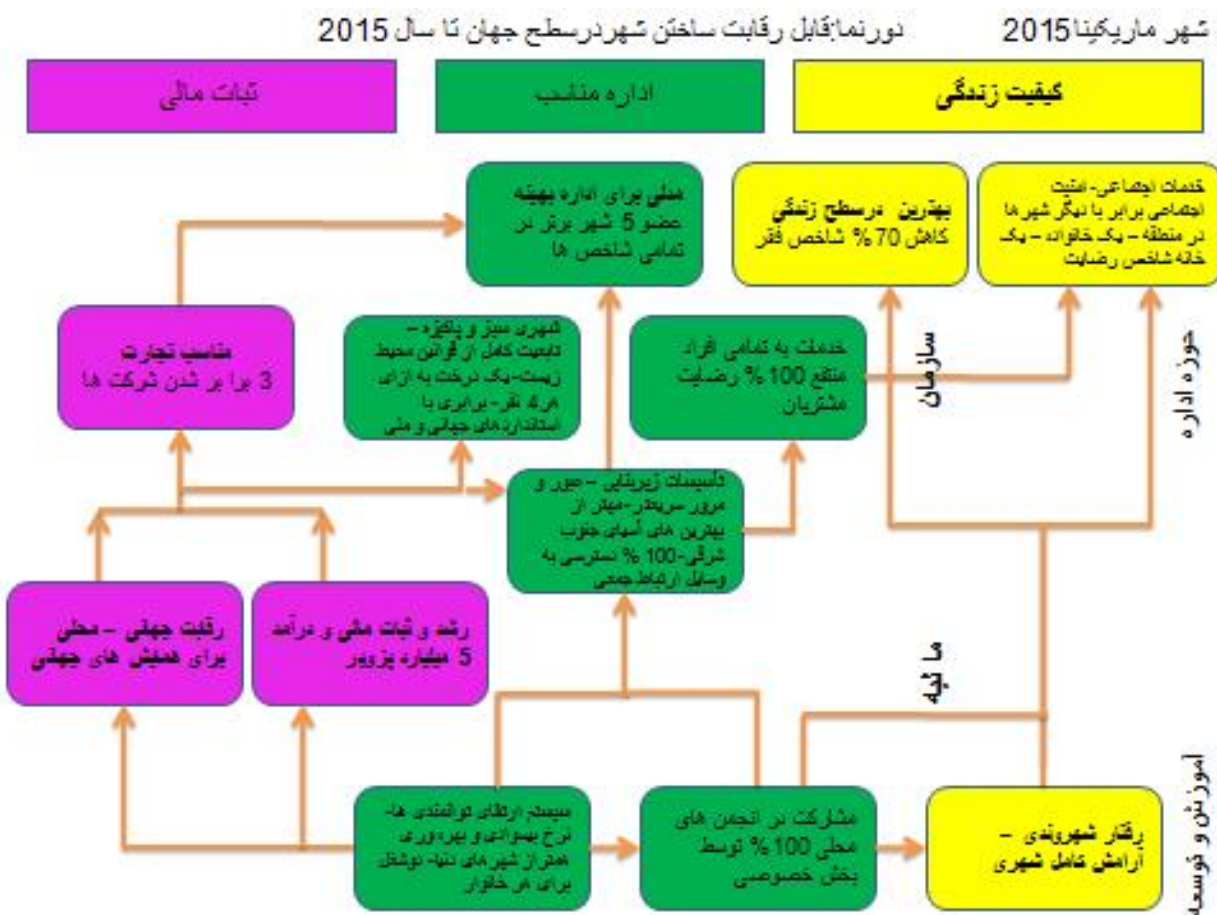
۱۵ پارک عمومی افتتاح شد و ۶۰۰۰ درخت در سال ۲۰۰۷ کاشته شد.

برنامه ریزی برای شهرهای رویایی

آی.اس.آ به جای اقدام شتاب زده برای اصلاح دولت ملی، تلاش خود را بر روی شناسایی بخش ها و محله ها متمرکز کرده است. مکان هایی که بشود در آن مدیریت عمومی را بهبود بخشید. بخش ها و محلاتی که بشود در آن شهروندان را درگیر حل مشکلات کرد تا پایه ای برای ساختن آینده شوند. شهروندانی که معمولاً در تصمیم سازی در سطح مناطق، فعال تر از سطح ملی هستند. دکتر استانیسلاو توتو توضیح می دهد که "تمام تصمیمات سیاسی در مانیل گرفته نمی شود. پس بسیاری از امور مثبت را باید در خارج از پایتخت انجام داد." ۵

آی.اس.آ تصمیم گرفته اصلاح مدیریت شهری را هدف کار خود قرار دهد. دلیل این امر افزایش اهمیت شهرها در فیلیپین است. بیش از نیمی از جمعیت فیلیپین در ۱۱۶ شهر پراکنده در اطراف کشور زندگی می کنند. ۷۰٪ تولید ناخالص ملی در شهرها تولید می شود. با این وجود بسیاری از شهرها هنوز به ظرفیت اقتصادی شان دست نیافته اند و این امر به سبب برنامه ریزی غیرهدفمند است. در ۱۹۹۱ قانون جدید مدیریت شوراها، اختیارات بیشتری برای مدیریت عمومی در اختیار شهرها گذاشت. برنامه آی.اس.آ براساس فعالیت شهروندان در مدیریت عمومی و فعالیت اداری غیرمتمرکز طراحی شده است.

شهر ماریکینا



دورنما: قابل رقابت ساختن شهر در سطح جهان تا سال 2015

ماموریت : مداوم ساختن کوشش هایی که در راه توسعه شهر به کار می رود
 وهدایت ظرفیت های شهر به سوی استانداردهای بالاتری از رشد درجهت منافع
 سایر نقاط کشور

هشت شهر در طرح آی.اس.آ برای اداره بخش عمومی پیشقدم شدند. هریک از این شهرها، وضعیت مطلوب جامعه و روش دستیابی به آن را تا سال ۲۰۱۵ ارائه کرد. ماریکینا مثال خوبی است.

شهر ماریکینا در کنارائتلافی مدنی از بخش های گوناگون شهری، ۱۲ هدف اولیه به همراه استانداردهای بالای زندگی ونقشه ای برای ارتباط متقابل این اهداف طراحی کرده است. این اهداف به چهار بخش مالی، سازمانی، توسعه ای والویت های اصلی تقسیم شده است. ازطریق ارتقاء حقوق شهروندی وافزایش مشارکت مردم درامورجمعی، این برنامه ریزی نشان داد که چگونه با مدیریتی قوی می توان شهررا به محیطی مناسب برای فعالیت شرکت ها تبدیل کرد و درخصوص کیفیت زندگی هم ماریکینارا به شهری قابل رقابت درسطح دنیا تبدیل نمود.

امتیازبندی شرکت ها

اهداف	مقیاس	۲۰۱۵
بهترین سطح زندگی در جنوب شرقی آسیا	۲۶۰٪ رشد سود	تجارت شرکتهای صنایع
خدمات اجتماعی و امنیت	۵۰٪ کارگران شهر استخدام اند	یک نفر از هر خانوار در شرکتی متوسط یا بزرگ کارگری می کنند
مناسب برای تجارت	اتاق بازرگانی نمونه	برنده اتاق افتخارات بهترین سازماندهی تجارتي جنوب شرقی آسیا
محیط زیستی پاکیزه	کاهش ۵۰٪ زیاله	تمام شرکتهای مدیریت زیاله را انجام می دهند به خصوص مکان بازیافت
بهینه ترین خدمات ابتدایی جنوب شرقی آسیا	رضایت مشتریان متناسب با استاندارد جنوب شرقی آسیا	بدون شکایت، بدون برگشتی کالاها
رقابت در سطح جهانی	بهترین نیروی کار ماهر و بهترین آموزش نیروی کار	کالاها و خدمات ، برچسب دارند و دارای آی اس او هستند
بهینه ترین سیستم	مدل آموزش نیروی کار و شرکت ها	بازارکار بهینه
ظرفیت سازی در جنوب شرقی آسیا	۴۰٪ توریست ها از از توریست های تجاری باشد	پیشتاز توریسم تجاری
فعالترین انجمن ها		
بهترین رفتار شهروندی		برنده مدالهای مختلف سازمان ۵۰٪ شرکت های محلی تجاری

جزء ۱۰۰۰ شرکت برتر منطقه
صنایع و توسط شرکتهای مختلف
شهر باشند
سازمان های تجاری جهانی شناخته شده مطابق با جی سی ای سازمان ملل باشند

بهترین تأسیسات زیربنایی منطقه بهینه ترین تأسیسات زیربنایی راه تکنولوژی
اطلاعات و ارتباطات

- تجارت شهر پشتیبان اهداف شهر است
- شهروندان از وجود شرکت ها منتفع می شوند
- شرکت ها از بهبود اداره بخش عمومی منتفع می شوند

سیستم اداره بخش عمومی

هسته برنامه موسوم به "شهرروپایی"، سیستمی است به نام "اداره بخش عمومی" یا (پی جی اس- آی. اس. ا) . آی. اس. آ سیستم "اداره بخش عمومی" را بر اساس امتیاز بندی، برنامه ریزی استراتژیک و سیستم مدیریتی دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد ایجاد کرده است. امتیاز بندی متعادل، استراتژی را به اهداف قابل اندازه گیری در سازمان تبدیل می کند. این روش در بخش خصوصی و بخش عمومی هر دو مورد استفاده بوده است. موسسه سایپ ترتیبی دادتا تعدادی از شهرداران فیلیپین از شهرهای شارلوت در کارولینای شمالی و اوستین در تکزاس دیدن کردند. در این سفر شهرداران چگونگی استفاده از امتیاز بندی متوازن را در اداره بهتر شهر آموختند. در سیستم "اداره بخش عمومی" که توسط آی. اس. آ بومی شده یک نوآوری مهم ارائه شده است و آن این است که انجمن های محلی و شهرداری ها مشترکا صاحب این طرح می شوند. در سیستم امتیاز بندی آی. اس. آ، روشی تودرتو برای اصلاح ارائه شده است. این روش تمام بخش های قانون گذاری را برای ایجاد زمینه برای افزایش مسئولیت پذیری، بهینه سازی و شفاف سازی دولت محلی به کار می گیرد. فرهنگ برخورد حرفه ای و نوآوری بخش عمومی را گسترش می دهد. طرحی که چرخ اداره دموکراتیک شهر را با به کارگیری انجمن های محلی در برنامه ریزی و ایجاد مکانیزم اداره بخش عمومی به حرکت در می آورد. بخش عمومی پاسخگو و مسئولیت پذیر می شود.

سیستم اداره بخش عمومی، برنامه ریزی دولت محلی را در ۴ مرحله انجام می دهد.

خدمات و پاسخگویی به شهروندان

مسئولانه عمل کردن در قبال شهروندان

کارآمدی و کیفیت مناسب سیستم اداری

توسعه نیروی انسانی و نوآوری

اهداف اصلی این چهار مرحله توسط شرکت کنندگان محلی ترسیم شده است. اهداف قابل سنجش و قابل دستیابی به همراه بازده زمانی مشخص تعیین شده است. کارت های امتیاز بندی، بخش های مختلف میانی لازم برای هر هدف را مشخص و شاخص هایی را برای اندازه گیری نتایج ایجاد می کند.

امتیاز بندی و نقشه راه به عنوان یک سیستم، هدفی با مشخصاتی قابل سنجش برای اجرا به دست می دهد.

اجرای سیستم " اداره بخش عمومی "

اجرای " اداره بخش عمومی " با انتخاب یک شهردار توسط همکارانش در شهرهای دیگر آغاز می شود. آی.اس. آنها در شهرهایی که شهردار آن مصمم به اجرای این سیستم است فعالیت می کند. معمولاً قانونی اجرایی مصوب شهردار یا شورای شهر، عزم شهر برای اجرای طرح " اداره بخش عمومی " را نشان می دهد. آی. اس . آ فعالان شهری و گروه های مختلف بخش عمومی را دور هم جمع می کند. معمولاً ۲۰ نفر در هر شهر برای معرفی سیستم " اداره بخش عمومی " جمع آوری می شوند. گروه های مختلف جامعه مدنی که نمایندگان بازرگانان ، کارگران، سازمان های داوطلبی یا حرفه ای، جوانان و دانشگاهیان هستند. معمولاً به درخواست شهرداران برای همکاری در طرح جواب بسیار مثبتی می دهند. چرا که این اولین بار است که با آنها برای اداره شهر مشورت می شود و از این طریق در فرآیند تصمیم سازی احساس اهمیت می کنند. در حین جلسات مشاوره ای، گروه های تدارکاتی محلی، مسیر حرکت طرح " اداره بخش عمومی " را تهیه می کنند. مسیری شامل دورنمای آینده شهر، ارزش های محوری، اهداف مشخص و ابتکارات معین برای رسیدن به این اهداف. شهردار و رهبران انجمن ها مسئولیت هایی را که در مسیر حرکت مشخص شده است بر عهده می گیرند و اعلام می کنند.

راه اداره بخش عمومی

سازمان پذیر نتایج ، دستیابی، استراتژی همگام با فعالیت فردی
کاربردی مدیریت استراتژیک و مکانیزم گزارش نتایج استراتژیک
همخوانی سازمان و منابع در اختیار استراتژی
ایجاد نقشه راه و امتیاز بندی، حمیت رهبران و مشارکت اعضای منتفع

میزان موفقیت براساس اهداف مشخص اندازه گیری می شود. این امر میزان پیشرفت را بر اساس امتیاز بندی ها نشان می دهد. شهردار شهر، بخش های مختلف شورای شهر و اعضای انجمن های محلی هر کدام کارت های امتیاز بندی خود را دارند. آی. اس. آ تیم های بازرسی را راهبری می کند. این تیم ها شامل شهرداران و کارمندان شهرداری های دیگر هستند. اینان میزان پیشرفت در مسیر حرکت راهر ساله بررسی می کنند.

گروه های جامعه مدنی نحوه دستیابی به اهداف خود را جداگانه تعریف می کنند. به گفته جسی روبریدو، شهردار شهرناگا، سختی راه وصل کردن نقاط پراکنده است، وصل کردن شهروندان عادی و کارمندان با یکدیگر و با مراحل اجرای طرح " اداره بخش عمومی". شهردار سن فرناندو، رودریگز می گوید در سیستم " اداره بخش عمومی"، مردمان عادی فوق العاده تأثیر گذارند.

آی. اس. آ گام های اصلاحی در راهکار " اداره بخش عمومی" را مشخص کرده است. این راهکار روشی عملی برای بررسی سازمان مند کردن اداره بهینه بخش عمومی ارائه می کند. این راهکار مشخصات معینی برای مقایسه موفقیت شهرها و انجمن ها در اصلاح ساختار اداری ارائه می کند. به طور مثال، شهری که به درجه مهارت در سلسله مدارج آی. اس. آ رسیده، نشان می دهد که برنامه ریزی استراتژیک مناسبی بر اساس امتیاز بندی دارد. شهری که سازمان آن با منابع و

استراتژی اش هماهنگی دارد. شهری که مکانیزم مناسبی برای گزارش فعالیت هایش دارد.

گزارش به همایش " اداره بخش عمومی "

شفافیت باعث پایداری برنامه "اداره بخش عمومی" به روش های مختلف می شود. همایش ۶ ماهه " اداره بخش عمومی" آی. اس. آ جنبه های مختلف اصلاح اداری را به نمایش می گذارد. در این همایش، رهبران شهرهای موفق در اجرای اصلاحات اداری برای همکارانشان صحبت می کنند. رهبران انجمن های مدنی و مؤسسات عمومی هم در این همایش شرکت دارند.

همایش به مسائل زیر می پردازد:

- شهرداران و رهبران مدنی روشی دموکراتیک برای پیشبرد اهداف شهر به کار می برند، از این طریق اصلاح اداری را به پیشینه شان گره می زنند.

- شهروندان و گروه های ذینفع همواره از مشکلات دولت های محلی و راه حل های این مشکلات مطلع می شوند.

- از طریق چهارچوب گزارشی همسان، شهروندان و گروه های ذینفع می توانند به بررسی عملکرد مسئولین بپردازند.

- شهرداریانی که گزارش مثبت از عملکرد شان می دهند مورد تشویق قرار می گیرند.

- شرکت کنندگان در طرح اصلاح اداری مورد پشتیبانی قرار می گیرند و صاحبان این طرح شناخته می شوند.

- رهبران جدید و پیشین از تجربیات یکدیگر، خصوصاً در بخش های آموزشی همایش می آموزند.

- تحت شعار من فیلیپین را دوست دارم، همایش موفقیت های بخش عمومی و شهروندان مسئول را برای غلبه بر منفی گرایی نشان می دهد.

۲۰ شهردار به همراه رهبران اداره بخش عمومی، گروه های مدنی و بازرگانان به طور مرتب در این همایش ها شرکت می کنند. این همایش ها پیام امید و اداره بهینه را از طریق پوشش فراگیر خبری رسانه ها گسترش می دهند.

نتایج:

تا پایان ۲۰۰۶، ۲۴ شهر برنامه سیستم "اداره بخش عمومی" را به کار گرفته اند. شهرداران شهرهای دیگر تعهد کرده اند که این برنامه را به کار برند. شهرداران جدید مرتب به این برنامه می پیوندند.

وضعیت تجاری در شهرها در طول این برنامه مرتباً ارتقاء پیدا می کند. شورای رقابت های ملی هشت شهر را مناسب شرکت داری اعلام کرد.

ماریکینا ۲۰ میلیارد پزو سرمایه گذاری جدید در سال ۲۰۰۶-۲۰۰۷ جذب کرده است و سهم سن فرناندو (یامیانگا) ۴۸۱ میلیون پزو بود.

در می ۲۰۰۷، ۱۸ شهردار از ۲۰ شهرداری که با آی.اس. آ در ارتباط بودند مجدداً انتخاب شدند. این مشوقی برای این شهرداران و دیگر شهرداران است که این برنامه را به کار می برند.

همچنین نشان می دهد که رأی دهندگان از برنامه سیستم "اداره بخش عمومی" راضی بوده اند یا از نتایج اولیه آن رضایت داشته اند. آی.اس. آ برنامه جدیدی برای توسعه "اداره بخش عمومی" اش از طریق شبکه جدیدی به نام "پاکیزه" که مخفف "مراکز راهبری شبکه شرق آسیا" است، در دستور کار خود دارد.

فیلیپین پاکیزه شش عضو مؤسس دارد. آی. اس. آ، مؤسسه مدیران شرکت ها، دانشکده افسری فیلیپین و شهرهای ماریکینا، سن فرناندو (پامپانگا) و تگیلاران.

نقاط قوت مدل "اداره بخش عمومی" و درس های آموختنی

سیستم "اداره بخش عمومی" نه تنها برنامه ریزی راهبردی را در برمی گیرد، بلکه راهکارهای عملی مشارکت شهروندان و مسئولیت پذیری دولت را هم همراه دارد. سیستم اداره بخش عمومی به عنوان طرح بومی شده کارت های امتیاز بندی متعادل برای فیلیپین، ابزار برنامه ریزی استراتژیک مژتری در شهرهای فیلیپین می باشد. این طرح در سطوح مختلف توسعه و در نقاط مختلف کشور مورد استقبال واقع شده است. این سیستم با تغییرات متناسب با نیازهای محلی می تواند در کشورهای دیگر نیز مورد استفاده قرار گیرد.

دست یابی های شهر تاگیلاران

این شهر زمانی در سایه شبه نظامیان کمونیست بوده است. این شهر آینده اش را براساس جاذبه های طبیعی و مراکز فرهنگی می سازد. برای امور اداری زمین داری و ساختمان سازی یک اداره با یک پنجره ایجاد کرده است تا کارهای اداری را آسان کند.

خدمات درمانی رایگان به فقرا می دهد.

جامعه مدنی باید نقشی پیشتازانه ایفا کند

یکی از نقاط قوت سیستم "اداره بخش عمومی" حضور نمایندگان بخش های مختلف جامعه مدنی است. شهروندان برای تعیین اهداف و مقیاس های

عملکرد مؤسسات اداری در این برنامه مشارکت می کنند. به دنبال برنامه ریزی، گروه های جامعه مدنی نقش خود را ایفا کرده و دولت را در قبال اعمالش پاسخگو می دارند.

در حین ایجاد رابطه میان گروه های مدنی، آی.اس. آ نیاز به یک گروه مجری را در هر بخش اجتماعی احساس کرد. گروه مجری به عنوان هسته سازمانی عمل می کند. سازمان ائتلافی همه گیر که نماینده بخش های مختلف است.

ایجاد مشوق های سیاسی

دلیل دیگری که راه کار اصلاح اداری اینگونه مؤثر است این است که این راهکار، سیستم اداری حرفه ای را با مشوق های سیاسی همراه می کند. شهرداران و مؤسساتی که به اهداف آی.اس.آ دست یابند و از بازرسی های آی.اس.آ با نمره قبولی عبور کنند، از موفقیت هایشان قدردانی می شود. سیستم "اداره بخش عمومی" عملکردهای خوب را آشکار می کند و اقدامات سازنده بعدی را تشویق می کند. آی.اس.آ صندوقی برای فعالیت های رهبران محلی ایجاد کرده است. رهبرانی که در مورد نظم اداری مصمم اند. همچنین رهبران دیگر را برای پا گذاشتن در این راه تشویق می کند، راهی به سوی رقابتی بودن.

تمرکز بر مؤسسات و انجمن های مشخص

آی.اس.آ به حرکت اصلاح اداری بخش عمومی در سراسر کشور پایبند است. با این هدف مشخص، آی.اس.آ به طور استراتژیک در سازمان ها و انجمن هایی که آماده ایجاد تغییر هستند فعالیت می کند. هر انجمن اهداف خود را تبیین می کند، سپس نیروهای انجمن ها را برای انجام اموری اولویت بندی آماده می کند. به بیان دیگر، بهترین راه دستیابی به اصلاحات، تمرکز بر بخش های نسبتاً کوچک است.