

## ОБОБЩЕНИЕ НА ПРОГРАМА ПРОКОПИЛ

Обща програма на мрежите:

- Солидарите Лаик (Solidarité Laïque, Франция)
- Федерация на неправителствените организации за закрила на детето (FONPC, Румъния)
- Национална мрежа за децата (НМД, България)
- Алианс на неправителствените организации за деца и семейства (APSCF, Молдова)

## Образователна брошура №2

### РЕГИОНАЛНО УПРАВЛЕНИЕ: КАК ДА УПРАВЛЯВАМЕ ЗАЕДНО ЕДНА ПРОГРАМА?

Мартин Виелажюс, консултант  
Декември 2013 г.

Превод от френски: Милена Макариева, с  
подкрепата на Национална мрежа за  
децата

Тази брошура може да бъде полезна най-вече на ръководители на програми, технически и финансови партньори, които търсят нови форми на колективно управление на програми, които поддържат.

Тя се придружава от видео, което я допълва и дава думата на ключовите участници в програмата. Препоръчва се видеото да се гледа след запознаване с брошурата.

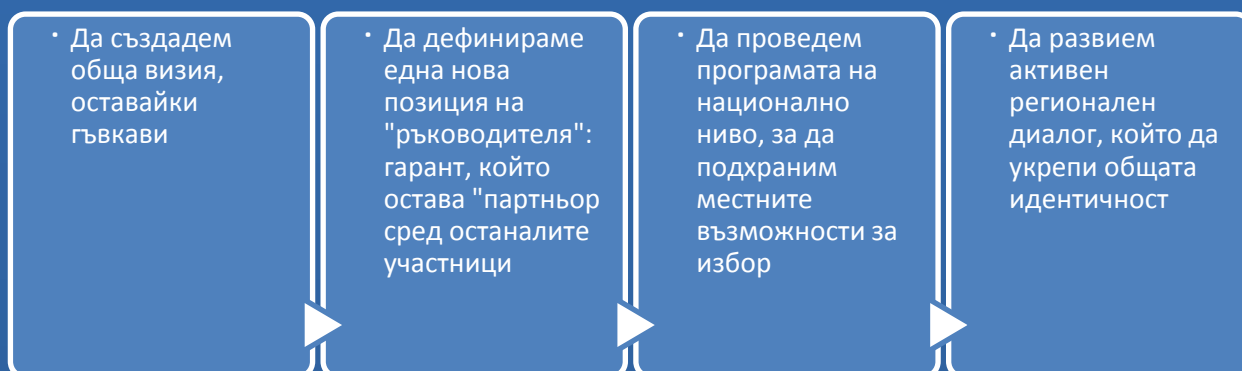
Обща програма на Франция, Румъния, Молдова и България, Прокопил е привилегирован терен за изучаване на управлението на регионалната динамика. Четири страни, четири контекста, голямо разнообразие на очаквания и нужди на участниците:

**Как да се управлява съвместно една такава програма? Как да се направи така, че да бъде поддържана от всички, но да бъде адаптирана за всеки?**

Правим ясна констатация на базата на десетгодишно съвместно ръководене на ПРОКОПИЛ: забележително израстване на партньорите в управлението; поява на една все по-уравновесена партньорска динамика и нарастващо взаимодействие между партньорите; подобряване на колективното и споделено планиране на дейностите. Въпреки това споделеното управление има своите трудности.

Тази брошура предствя уроците, които Прокопил изведе в тази област.

Четири предизвикателства в тази област:



## ОПОРНИ ТОЧКИ: РЕГИОНАЛНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОКОПИЛ

Прокопил се характеризира с управление на две нива:

- **Регионално ниво**, което осигурява съвместното управление на програмата. Състои се от:
  - o **Регионален комитет**, главен политически орган на програмата, съставен от представители на гражданските организации и на централните и местните държавни власти (в това число Министерство на външните и европейските работи, МАЕЕ и Френската агенция за развитие, AFD). Този комитет определя общата ориентация на програмата.
  - o **Четири регионални тематични управителни комитета**, по един за всеки от четирите структуриращи проекта на програмата (за периода пост-Прокопил) и транснационална координация, която дава импулс на тези работни групи, гарантираща обмена на информация и съпровождаща проектите.
- **Национално ниво**, което осигурява добро адаптиране на програмата към условията и приоритетите на всяка мрежа и нейните членове. То се състои от:
  - o **Комитет за национална координация**, който предава на Регионалния комитет очакванията и специфичните приоритети на всяка страна. Всеки комитет за национална координация е отговорен за осъществяването на програмата в своята страна и в това си качество определя как регионалната ориентация да се адаптира за страната.
  - o В последната фаза на Прокопил (пост-Прокопил), центрирана около 4 структуриращи проекта, **всяка страна отговаря за един от четирите проекта**.

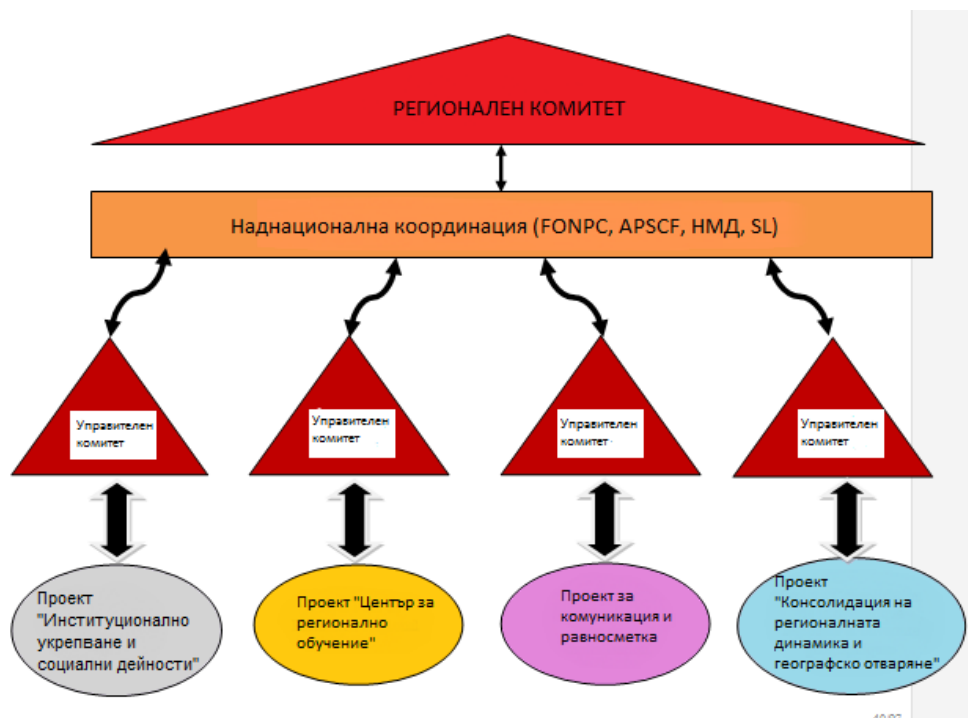


Схема на управление на Прокопил за периода 2010-2012

Извън тази формална рамка на управление, ръководенето на програмата се характеризира с два основни елемента:

⇒ **Трайна гъвкавост на системата:**

**Гъвкавост на самото управление:** В добавка към формалната архитектура, управлението на програмата доведе до възникването на разнообразни национални и регионални работни групи - за ръководене на специфични дейности, за подбор на проекти, представени от членовете, за общото кандидатстване по покани за представяне на проекти и др.

**Гъвкавост на планирането:** Програмата постоянно се стареше да адаптира планирането си към еволюцията на очакванията и на възможностите на своите членове. Тази гъвкавост е едно от предимствата ѝ, но също и едно от най-големите предизвикателства пред управлението ѝ.

⇒ **Вертикална логика и съвместно изграждане на програмите:**

Националното и регионалното управление на програмата позволява **да се придаде конкретна форма на очакванията и нуждите на всяка страна** и да бъдат използвани като първи етап в изграждането на общи стратегии. Целта е да се избегне налагането на националните координатори на неподходящи или неприоритетни за страната дейности.

**Изработването на програмата от дейности на „пост-Прокопил“ (2010-2012)** е добър пример за този възходящ подход: тя беше създадена, изхождайки от предложенията на всеки от националните координатори, а самите предложения се основават на приноса на техните членове (изразени именно пред националните комитети).

**Един пример за подхода на съвместно създаване на програми:  
срещата в Пюи-ан-Веле**

Много свидетелства посочват един от ключовите моменти в процеса на съвместно създаване на програмата: срещата в Пюи-ан-Веле.

Всяка национална мрежа представя своите дейности и своите очаквания, след което се формира серия от малки тематични работни групи, които работят върху развитието на различните измерения на програмата. Тези групи дефинират подробно съвместните действия и сътрудничествата, които трябва да се изградят за всеки проект, начините за тяхното развитие и т.н.

За много от членовете тази среща е ключов момент в процеса на регионално отваряне, по време на който всеки може да оцени културните различия и пресечните точки с всяка от националните мрежи.

## 1. ДА СЪЗДАДЕМ ОБЩА ВИЗИЯ, ОСТАВАЙКИ ГЪВКАВИ

Гъвкавостта на програмата, способността ѝ да се адаптира към стратегиите на партньорите, неизбежно е „неудобна“, доколкото разтърсва културата и навиците за сътрудничество на донорите, на реализаторите на проектите, но също и на техните партньори. Но това е стремежът и една от силните страни на Прокопил.

Как да се определи точното ниво на гъвкавост между двете възможни крайности: от една страна, строга рамка от дейности и от друга, една твърде отворена програма без обща стратегическа линия?

### ЗА КАКВА „ГЪВКАВОСТ“ СТАВА ДУМА?

Понятието гъвкавост в една програма включва две нива на действие:

- **Гъвкавост във времето:** това е способността на програмата да позволява еволюция и едновременна адаптация на глобалните си цели към еволюцията на политическия контекст, към зрелостта на мрежите, към развитието на очакванията на техните членове, към способността на мрежите да работят заедно и т.н.

Участниците в Прокопил смятат това първо ниво на гъвкавост за задължително - една програма, която се разполага във времето се нуждае от прогресивна адаптация на целите си.

Наистина, начините на функциониране и темите, засегнати от Прокопил се развиха много през годините:

#### **Възможностите за развитие на Прокопил във времето в няколко ключови точки**

*От гледна точка на нови начини на функциониране:*

- . От 2008 програмата излиза от логиката „проект“ (FSID, FARD, FSII, и т.н.) в полза на една логика на обмяна на практики;
- . От 2008/09 дейността „Обучение“ се разширява към формати като конференции-дебати, а форматите на обучение се развиват (триноми от преподаватели и т.н.).
- . От 2010 ръководенето на дейностите еволюира към по-значително ангажиране на общините в конструирането на един проект: RIAS.

*От гледна точка на целевите групи от населението:*

Програмата премина от директно фокусиране върху децата и техните семейства към нарастващо приобщаване на професионалисти от сферата на децата, а след това и на държавните институции, отговорни за политиките в тази област.

- **Гъвкавост в отклонението на национално ниво на общите стратегии, приети на регионално ниво:** Това е свободата на действие, с която разполага всеки от националните партньори на програмата, за да интегрира и адаптира общите дейности в зависимост от приоритетите си и националния контекст.

Тази гъвкавост се възприема като много полезна, защото позволява да се започне дадена дейност в момента, когато тя наистина стане приоритетна в рамките на собствените стратегически цели.

Наистина, Прокопил показва голяма гъвкавост на това ниво:

**Мариана Яначевичи - APSCF, Молдова**

*„Това не е проект, написан от някого, депозиран при донор и станал задължителен за нас. Това е програма, създадена от нас стъпка по стъпка. И това е много важно, защото като напишеш нещо днес, утре то не може да бъде друго, освен „история“. (...)*

Един пример:

*„Ние влязохме последни в проекта за обучение, може би бяхме най-колебливи, не бяхме сигурни, че имаме нужда от този проект. (...)*

*Възползвахме се от една оценка на нуждите на гражданските организационни членове, направена през 2005 г., откъдето възникнаха доста искания за обучение. (...) На тази основа можахме да създадем стратегия за обучение и на базата на тази стратегия накрая решихме да се присъединим, по-късно от другите към проекта за обучение.“*

Тази двойна гъвкавост прави от Прокопил една форма на „програма-процес“: програма, чиято продължителност позволява да се преосмислят ориентациите в процеса им на развитие и която е способна да се адаптира и да се трансформира. В действителност тази особеност е много изискваща.

---

## ГЪВКАВОСТТА – СИЛА, НО ПРИ КАКВИ УСЛОВИЯ?

Гъвкавостта е сила, но и потенциална слабост. Нейният успех изглежда тясно свързан с някои условия, отнасящи се до управлението и планирането на дейностите:

- **Развиване на нови отношения с донора:**

Първото условие за тази двойна гъвкавост е разбира се позицията на донора и способността му да излезе от логиката на затвореното планиране, което по начало е по-удобно за проследяване на изпълнението и резултатите. Специално в случая с Прокопил, отворената позиция на Министерството на външните работи и на Френската агенция за развитие към тази гъвкавост, е придружена от доста по-голяма ангажираност на френската страна в програмата, в ориентацията и контрола на дейностите (виж брошура 1). Тези нови отношения предполагат един диалог, който освобождава от класическите отношения донор-бенефициент, за да се отиде към едни отношения на доверие, подпомагащи прогресивното уточняване на дейността по време на изпълнението.

- **Гарантиране на прозрачността на глобалните цели на програмата:**

Рискът на гъвкавостта е в мултиплицирането на целите и разсейването на дейностите. Поради наличието на значителна амбиция и голямо разнообразие на участниците в една програма като Прокопил, много от партньорите настояват върху:

- необходимостта целите да се центрират върху няколко конкретни задачи, които лесно се припознават от всички и да се осигури по-голяма стабилност на тези цели,

- необходимостта да се гарантира, че всяка промяна в ориентацията на дейностите ще се договаря между партньорите достатъчно рано, за да се избегне опасността тези колективни промени да навредят на тяхното планиране.

**Георги Богданов - НМД, България**

*„Мисля, че още от началото трябва да имаме ясна идея какво трябва да правим, какви са целите ни и дейностите ни. След това, разбира се, можем да правим промени, но само ако се съгласим, че някои елементи трябва да останат постоянни и ако всяка промяна в ориентацията се договори много отрано.“*

- **Уточняване на процеса на оценка на състоянието / анализ на нуждите.** Ако Прокопил позволява редовно предоговаряне на ориентациите и на начините на действие („програма-процес“), от това не следва, че състоянието на очакванията на всяка мрежа трябва да бъде постоянно. За много от членовете на програмата има опасност практиката по оценка на нуждите да се „разтвори“ в един процес на непрестанно препланиране, без то да представлява една вътрешна работна фаза, ясно дефинирана за всяка мрежа. Без да се стига до изолиране и фиксиране на тази практика по оценка на нуждите в началото на програмата, условието да се получи функционираща гъвкавост е изясняването и уточняването на съответните очаквания.

Що се отнася до обучението, във всяка страна тази оценка на състоянието беше много важна задача и доведе до провеждането на интересно упражнение:

**Упражнение за оценка на състоянието: пример за обучение**

През 2011 г. програмата се ангажира пред Средиземноморския институт за обучение (IMF) да проведе упражнение по оценка на състоянието на системите за професионално обучение в социалната и медико-социалната сфера на четирите страни. Оценката на състоянието се отнасяше до контекста, практиките и предвиденото развитие във всяка от тези системи за обучение. Разработена в последната фаза на програмата, целта беше да се предложи обща визия за развитието на тези обучения, с перспективата да се създаде регионален център за обучение в Източна Европа.

Ще отбележим, че способността за реализиране на оценката на състоянието на нуждите изглежда силно свързано със способността на самите мрежи да опознаят и да дефинират точно разнообразието от очаквания на техните членове.

## 2. УСТАНОВЯВАНЕ НА НОВА ПОЗИЦИЯ ЗА "РЪКОВОДИТЕЛЯ": ГАРАНТ, КОЙТО ОСТАВА "ПАРТНЬОР ИЗМЕЖДУ ВСИЧКИ ДРУГИ"

Когато се цели изграждането на реципрочна връзка, пред ръководителят на една програма стои значително предизвикателство: **Как да излезе от едни класически взаимоотношения на развитие** (донор-бенефициент), запазвайки ролята на административен и финансов гарант пред донора? Затова трябва да се прави разлика между две основни разграничения:

- **От една страна, имаме „ръководител“, който е отговорен за цялата програма в административен и финансов план.** В тази си роля, ръководителят е този, който предава финансовите средства на останалите партньори в програмата и гарантира правилното им изразходване, следи за редовното отчитане на дейностите и т.н. Тези функции му дават специфична власт и една координационна позиция, която фактически е ръководна.
- **От друга страна, е мястото му на „партньор измежду всички други“ в управлението на програмата.** Доброволният мултипартньорен характер на програмата, целящ планирането и осъществяването да бъдат съвместни, изисква диалог и балансирано участие на всеки партньор.

### Кристина Йова – FОНРС, Румъния

*„Солидарите лаик беше „директорът“ що се отнася до финансовите и описателните отношения т.е централното управление, референтът. Но когато се отнасяше до планирането на Прокопил, тази роля играеше Регионалният комитет. Два различни центъра на управление и едно управление, което е замислено и осъществено по различен начин. Кой е по-силният? Кой стои по-високо?*

*(...) Говорим за регионално многостранно и демократично управление, но с един ръководител, който носи директна отговорност за полученото финансиране, това е трудно да се съгласува.“*

Как да се гарантира различаването на пълномощията на ръководителя и на Регионалния комитет? Как да се избегне едноличното управление на ръководителя?

**Мястото, което се дава и това, което се заема:** На първо място е солидарността на всяка от мрежите, тяхната способност да поемат ръководната роля, която гарантира партньорското равновесие. За Прокопил това равновесие еволюира в добра посока благодарение на прогресивното израстване на източноевропейските партньори, което позволи ръководителят да излезе от ролята си на водач:

### Мария Брестничка – НМД, България

*„Сигурно е, че в началото Солидарите лаик беше повече „водач“ (...). После ние натрупахме опит и развихме нашата способност да участваме по-активно в планирането. Научихме какво прави френският партньор (...), после разбрахме, че можем да преформулираме въпросите според нашия контекст и да забелязваме онова, което не би могло да работи в начален вид на български терен.“*

Способността на всяка партньорска мрежа да заема своето място **ниито е дадена поначало, ниито е постоянна.** Тя предполага партньори, способни да конструират и отстояват своя собствена позиция и избягващи „удобството“ на една спусната отгоре програма. От тук възниква въпросът за начина, по който такава програма реално може да се провежда във всяка страна.



### 3. ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРОГРАМАТА НА НАЦИОНАЛНО НИВО ЗА ПОДХРАНВАНЕ НА МЕСТНИТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ИЗБОР

Как да гарантираме, че националните мрежи имат капацитет да бъдат истинските водачи на програмата, да излязат от позицията на „бенефициенти“ и да поемат мястото си в управлението?

КООРДИНАЦИЯ НА ПРОГРАМАТА И ОРГАНИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА МРЕЖИТЕ: КАК ДА ГИ СБЛИЖИМ?

**Опасността** за всяка нова за дадена организация програма се крие в това да „не намери почва“, да се окаже „в страни“ или „излишна“ в контекста на стратегиите и приоритетите на организацията. Има опасност също програмата да се управлява само от технически екип (упълномощени лица, директори), без да се стигне до едно „по-политическо“ **въвличане** и участие на членовете на мрежата в управлението.

Един от отговорите на тази задача се крие във **вписването на управлението на програмата в координационните органи** на мрежите:

Мариана Яначевичи – APSCF, Молдова

*„На национално ниво не създадохме нов орган извън административния съвет (АС) на съюза. Казахме си, че АС ще бъде органът на управление на Прокопил. Казахме си, че не трябва да разделяме нещата, тъй като нямаме време да се виждаме често. (...) Това помага и за мобилизацията на нашите членове при обсъждането на специфичен проект или политически въпроси. Това е добра практика.“*

Тази интеграция в Административния съвет се възприема от партньорите като:

- Средство да се избегне създаването на програма извън стратегиите на мрежата, да се **гарантира съгласуваността**, но също и да се **осигури по-голяма дълготрайност** извън самата програма.
- Средство за редовна комуникация на програмата, но също и за **мобилизиране на членовете по отношение на конкретни теми** на координация на програмата. В този смисъл, това е един вектор на мобилизация и засилване на управлението на самите мрежи.

КОИ СА ВЪЗМОЖНИТЕ ПЪТИЩА ЗА УКРЕПВАНЕ НА УЧАСТИЕТО НА НАЦИОНАЛНИТЕ КОМИТЕТИ?

Извън ролята на националните комитети в самите мрежи, партньорите подчертават **три основополагащи принципа**, които водят до укрепване на провеждането на програмата на национално ниво:

- **Подаване на обратна връзка към националните комитети:**  
Основното условие да се осигури участието на националните комитети и да се засили желанието им да отправят нови инициативи и предложения към регионалното ниво е **прозрачността на регионалните решения**. Според участниците съществена точка в комуникацията е възможно най-детайлно да се представи пред националните комитети „какво се прави“ с всяко от техните предложения.
- **Директно участие на членовете на регионално ниво:**  
Прокопил не учреди Генерална асамблея, обща за всички страни, поради големия брой на потенциалните участници. За да се компенсира тази липса и да се стимулира активността на националните участници, бе приложен принципа на **участие (на смени) на известен брой членове на всяка национална мрежа в регионалните комитети**, за да могат да изразят директно някои очаквания и да се запознаят по-добре с регионалната динамика.
- **Прецизна рамка на дейностите на националните комитети:**  
Членовете на програмата изтъкват нуждата от **ясна рамка на дейностите** на националните комитети (с техни доклади, по-редовен календар), за да се стимулира всяка мрежа да поддържа постоянна националната активност и да се избегнат спешните сбирки на националните комитети преди събранията на регионалните органи.

#### 4. РАЗВИВАНЕ НА АКТИВЕН РЕГИОНАЛЕН ДИАЛОГ, КОЙТО ДА УКРЕПИ ОБЩАТА ИДЕНТИЧНОСТ

Как да гарантираме, че съвместната работа на регионално ниво ще доведе до истинско изграждане на обща стратегия? Как **да стигнем отвъд чисто механичното събиране на индивидуални приоритети**, да извадим на преден план общите проблеми, за **да определим съвместните приоритетни оси на работа?**

Как да избегнем да бъдем „отнесени“ от приоритетите на един твърде активен партньор? Как да предотвратим изграждането да достигне до слаб консенсус, поради твърде големите различия в очакванията?

Как да направим така, че съвместната работа да доведе до **създаването на трайни връзки на сътрудничество между партньорите**, една споделена идентичност, която да изгради твърдото ядро на бъдещо сътрудничество?

Прокопил предлага няколко отговора на тези въпроси:

## ДА ОТДЕЛИМ ВРЕМЕ ЗА ДИАЛОГ: КАКВИ НОВАТОРСКИ НАЧИНИ НА КОМУНИКАЦИЯ СА РАЗВИТИ ОТ ПРОКОПИЛ?

Една от особеностите и едно от най-често изтъкваните от членовете предимства на Прокопил е **постоянната многообразна комуникация** между партньорите. Тази комуникация се счита за една добра инвестиция на програмата - координацията на комуникацията и провеждането на физически срещи струват скъпо. Една такава инвестиция обаче често е подценявана при планирането на по-класически проекти на съвместна работа.

Имайки предвид голямото разнообразие от дейности и участници в програмата, това ниво на комуникация се счита за един от основните фактори за нейния успех: тя е онова, което **подсигури „човешката инвестиция“** и създаването на трайни връзки на доверие.

Следните условия и начини на комуникация бяха отличени като особено полезни:

- **Разпознаване и приемане на времевите различия**  
Може да се породят „**времевы шок**“ между бързото съвместно напредване на водачите на мрежи в конструирането на регионалната динамика, и активирането на членовете на тези мрежи, което е по-бавно и итеративно. Това означава, че е необходимо да се отдели достатъчно време, за да не бъде „изгубена“ базата от участници, на които се основава програмата.
- **Насърчаване на ограничени формати на работа, центрирани върху ясна и конкретна тематика.** Предвид обхвата на регионалната програма и разнообразието на нейните членове, участниците подчертават необходимостта от **създаване на „островчета на близост“**: общи работни навици около ясно идентифицирани екипи, стабилни във времето теми. Извън трансверсалните пространства на управление, тези островчета на близост изграждат съпричастност и обща култура.

### **Ограничени групи на работа в регионалното управление на Прокопил**

На регионално ниво програмата разви два типа времеви рамки за координация:

- Време за трансверсален диалог, който е по-институционален, позволяващ глобалното управление на програмата: Събранията на регионалния координационен комитет – ниска честота (веднъж годишно), разширен екип.
- Време за диалог, който е съсредоточен върху координацията на специфични проекти на програмата (Обучение, ИУСД и т.н.) – по-голяма честота, по-малки групи.

Много партньори изтъкваха преимуществото на това „неравновесие“ в полза на по-тесни събрания за координация на проекти.

Да отбележим също така значението на **постоянната неформална комуникация** между водачите на мрежите (телефон, скайп) и важността на тяхната **географска близост**: Възможността да се срещат сравнително лесно улесняваше изграждането на една активна регионална координация.

- **Създаване на общ език**: Става дума за инвестирането в **преводчи**, които да придружават програмата през **цялото ѝ времетраене**, за да усвоят понятията, да разберат и избегнат неразбирането и т.н. В този дух, някои партньори като молдовската APSCF направиха така, че да работят с едни и същи преводачи от началото на програмата.

Освен самия превод, партньорите трябваше **да изяснят редица понятия**, на пръв поглед подобни, но възприемани по различен начин във всяка страна.

(Няколко примера за неразбиране: употребата на понятията „ползвател“ или „бенефициент“ на услуги; видът дейности, които се свързват с професиите „ресурсен учител“ или „медицинска сестра“ и др.).

#### КАК ДА ОРГАНИЗИРАМЕ ПРЕДСЕДАТЕЛСТВАНЕТО НА КОМИТЕТИТЕ И РЕГИОНАЛНИТЕ РАБОТНИ ГРУПИ?

Освен времето и формата на общата работа, много партньори поставят въпроса за начина на водене на обмена. Две са главните предизвикателства:

##### **Техниката на председателстване:**

Как да се избегне блокирането по време на активното управление на програмата в едно механично събиране на индивидуалните проблеми и приоритети? **Колкото повече програмата се стреми към отвореност**, гъвкавост и по-голямо включване, **толкова по-голямо е предизвикателството към техниките на председателстване**, способни да водят колектива към идентифицирането на общия пътен лист.

Регионалните комитети на Прокопил се постаряха да структурират обмена в две фази:

- Първа фаза на презентация на контекста, приоритетите и стратегиите на всеки;
- И втора фаза на обединяване и създаване на общи приоритети.

Този подход наистина позволи на Регионалния комитет да дефинира общи стратегически позиции, но той можеше да бъде развит още повече, и то по два начина:

- **Ограничаване на времето за общи изложения по контекста**, посвещавайки повече време на общото планиране;
- **Включване на външни за програмата, професионални водещи**, за да се изведат по-лесно напред колективните приоритети.

**Кристина Йова – FONPC, Румъния**

*„Според мен гъвкавостта е важна, защото генерира идеи и инициативи, а да не забравяме, че Прокопил е програма създадена „за инициативите“, това е важна дума. (...) Това, което трябва да е строго структурирано, е работата по регионално и национално управление.*

*(...) Работата с активно участие е изключителна, но да знаеш как да я ръководиш е изкуство, когато целта е от нея да произлезе конкретна програма. Без добра подготовка в началото, има риск да се тръгне във всички посоки, да се направи само един брейнсторминг и да се спре до началната скица. Работата по съгласуване около един регионален полюс е огромно предизвикателство.“*

**Отговорността за председателството:**

Остава въпросът за това кой координира и кой е натоварен с организацията на диалога. В случая на Прокопил се установи **важната роля на Солидарите лаик** в постоянното улесняване на обмена, в разпространяването на информация и координирането на диалога.

Това наблюдение е много позитивно в това, че позволи запазването на **постоянна линия на обмен** между членовете и поддържането на високо ниво на информираност, нещо, което се признава от всички партньори.

Тази ситуация обаче можеше да създаде известна „зависимост“ на партньорите от Солидарите лаик по отношение на координацията на комуникацията и по отношение на съвместното писане на проекти. Един от начините за избягване на този риск може да бъде споделянето на координацията на обмена между партньорите.

**Татяна Лунгу – APSCF, Молдова**

*„Мисля, че е важно да се подчертае значението на комуникационната клетка, натоварена с координацията между страните партньори. Тази роля беше отредена главно на Солидарите лаик, които полагаха постоянни усилия да обединят всички партньори.*

*Би било интересно да споделим тази функция, за да осигурим още по-добре постоянното ѝ изпълнение. Клетката за комуникация да бъде поета от повече партньори.*