

## 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 №1

### СЪВМЕСТНО УПРАВЛЕНИЕ: КАК ВСЕКИ НАМИРА СВОЕТО МЯСТО?

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.

FBE



apscf



FEDERAȚIA  
ORGANIZAȚIILOR  
NEGVERNAMENTALE  
PENTRU COPIL

Предизвикателството на сътрудничество между НПО и държавни институции категорично печели място в диалога, но много по-рядко в прилагането на практика при реализирането на проекти.

Не едно предизвикателство и не един въпрос стоят пред това сътрудничество: как да се изгради взаимното признаване на НПО и държавните институции? Как взаимно да опознаят и разберат своите практики и дейности? Как техните допълващи се характеристики да бъдат превърнати в средство за успешно планиране на проекти и прилагането им в реални условия?

Първият отговор, който ни предлага Прокопил е как **неправителствени организации и държавни институции ръководят съвместно програми**: управляват заедно, за да изградят по-тесен диалог, да се опознаят по-добре, да координират по-добре своите действия и да създадат най-хармонизиранта програма.

Още със създаването си програмата целеше да установи една „игра за 4-ма“ (граждански организации от Франция, Румъния, България и Молдова, и държавни институции на същите страни). В същността си това беше упражнение по управление на програма, „лаборатория“ на диалога. Кои са **трудностите** и **откритията**, които ни разкри лабораторията Прокопил?

Предлагаме да се съсредоточим върху три теми:

• Участие на държавните институции в управлението на програмата

• Мястото на френското сътрудничество в управлението на програмата

• Да се запази ли управлението на Прокопил извън програмата ?

## 1. УЧАСТИЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОГРАМАТА

Участието на държавните институции редом с гражданските организации в управлението на програмата е една от главните особености на Прокопил (и изобщо на всички съгласувани програми с многостранно участие, част от които е Прокопил). Тази особеност е едно от съществените предимства на програмата според голяма част от нейните участници.

Присъствието на държавните институции в управлението засяга едновременно управлението на национално ниво (национални комитети за координация) и на регионално ниво (регионален комитет). На всяко от тези нива държавните институции са въвлечени в определянето на целите и дейностите на Прокопил, но също и в наблюдението и оценката на дейността по време на цялата програма.

Защо да стимулираме това участие? Какви са целите?

### ЗАЩО ДА ОТВОРИМ УПРАВЛЕНИЕТО ЗА УЧАСТНИЦИ ОТ СТРАНА НА ДЪРЖАВАТА?

Всички участници смятат, че включването на държавните институции е много важно и то в няколко аспекта:

- **Видимост и взаимно признаване:** Това участие дава една нова видимост на мрежите от организации, някои от които бяха нови и малко познати, а също и на редица граждански организации, работещи на терен. То също е фактор за силно „сближаване“ между НПО и държавните институции, който помага те да се опознаят по-добре и взаимно да се признаят.

#### Мария Брестничка – НМД, България

*„От една страна, тяхната роля (на държавните институции) беше да ни дадат контекста, да определят рамката, да ни позволят да видим как изглеждат нещата от гледна точка на държавните институции. От друга страна, тяхното участие в комитетите за координация беше един голям „плюс“ за Национална мрежа за децата, защото създаваше връзки. Това придаде тежест на името на НМД, даде легитимност на организацията. То показва на експерти от министерствата и на отговорни лица, че нашата организация съществува, че има конкретна дейност и че е възможно да работим заедно.“*

- **Съгласуваност и значимост на дейностите:** Това участие позволява да се постигне разнообразие в гледните точки и анализите при планирането и оценката на дейностите. Що се отнася до държавните институции, участието им често се възприема като средство за съгласуване на дейностите в програмата със социалните политики и съществуващите закони. Съвместното управление гарантира по-добра „съвместимост“ и по-добра съгласуваност на дейностите.

**Кармен Сахан - Министерство на труда, Дирекция „Закрила на детето“, Румъния**

*„Аз представлявах държавния орган за закрила правата на децата. Моята роля (...) беше да представя и да запозная всички с политиките, стратегиите и законовите разпоредби на държавата. Беше важно различните дейности, които щяха да се развиват, да бъдат съвместими, да бъдат в рамките на тези държавни политики и стратегии (...). И трябваше да вземем предвид различните нужди при реализирането на тези проекти.*

- **Инструменти за застъпничество** : За партньорите от гражданските организации това участие е също и начин да се раздвижат вижданията и практиките на държавните институции. Мрежите и гражданските организации подчертават ролята си на пионери в нови дейности (напр. обучение на родители, социално-образователна работа и др.), все още малко признати или непризнати от държавата. Чрез диалога се търси последователен напредък в политиките, а не просто конфронтация.

---

#### КАКВИ ЦЕЛИ?

Какво трябва да е естеството на участие на държавните институции в управлението?

Основният риск е участието да остане формално, периферно. Какви са условията да се избегне този риск и да се осигури обвързването и истинското поемане на контрола на програмата от страна на държавните институции?

Опитът на Прокопил даде няколко отговора.

- **Да се поддържа ясна и прозрачна комуникация с държавните институции по отношение на начините за взимане на решения и естеството на тяхното участие.** Простотата и прозрачността на процедурите на управление се възприемат като най-важното средство за приемане на ролята на „копилот“ от страна на институциите.

**Мария Брестничка – НМД, България**

*„Една поука от програмата е, че трябва да се комуникира с всички участници (координационни комитети) върху това как се взимат решенията. В една такава програма е задължително да има процедура, която да е ясна за всички, за начина на взимане на решения, за начина, по който се търсят решения на проблемите и въпросите, които всеки си поставя. Във френския опит има една практика на работа в група. Ние тук имахме нужда да изясним как да организираме това.“*

- **Включване на държавните институции в управлението още от първите етапи на създаване на програмата.** Опасността при много неправителствени програми се крие в опита да се ангажират държавните институции твърде късно, когато вече програмата е уточнена от няколко участника, без държавата.

**Мариама Диало, Френско посолство, Румъния**

*„Не трябваше това да се превръща просто в един проект на неправителствена структура, а още от началото да се основава на участието на държавните институции, за да могат те да се идентифицират с него. За да се създадат мостове, трябва още от самото начало да се работи заедно, дори да е трудно, дори да отнеме време, дори да има скептицизъм от двете страни.“*

- **Осигуряване на сътрудничеството между държавните институции на различните страни.** Една от основните ползи за участващите държавни институции от всяка страна е възможността да се създаде диалог на високо ниво с държавните институции на останалите страни.  
(От тук и значението на участието на френските държавни институции – виж по-долу)
- **Ангажиране на определени личности извън институциите, които представляват.** Целта е дългосрочното ангажиране на редица личности от страна на държавните институции, които да могат да посредничат.

**Отиване още по-далеч в ангажирането и диалога с държавните участници в управлението: примерът на проекта ИУСД**

Проектът „ИУСД“ (Институционално укрепване и социални дейности), който започна във фазата след Прокопил (2010-2012), маркира една стъпка напред интегрирането на държавните институции в управлението на проекти.

Той ангажира един панел от местни държавни институции още със започването на размишленията около целите и осъществяването на проекта. Проектът ИУСД започна от изразената от общините партньори нужда да се дефинира неговия план за действие. (Виж брошура №6)

## 2. МЯСТОТО НА ФРЕНСКОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОГРАМАТА

Директното въвличане на участниците от френска страна в управлението на програмата също е една от особеностите на Прокопил и неговата „игра за 4-ма“. Исторически много важно още от началото на програмата, това участие дори спомогна за създаването на директно свързаната с програмата позиция „Аташе за регионално сътрудничество по въпросите на правата на детето“. Това участие единодушно се счита за важен фактор в успеха на програмата и много важен стимул за включването на други държавни участници.

Няколко довода:

- **За неправителствените организации това участие е гаранция за качество, сериозност и значимост на програмата пред държавните институции на страната.** Активното присъствие на френската страна подтиква националните и местните власти към промяна на отношението. То гарантира признаване и работи като „марка“ на програмата. Между другото, забелязахме, че извън управлението, участието на посолството в различните събития, води до мобилизиране на участие на държавните власти. Примерите от България и Румъния са многобройни. Една покана от посолството има силно въздействие, особено върху местните власти.

**Иво Божков - НМД, България**

*„Това показва уважението на една институция към неправителствените организации. (...) Когато посланикът на Франция покани в посолството кметовете на най-големите градове в България, сигурно е, че те няма да откажат. Това дава отражение върху имиджа на Националната мрежа, която е партньор. (...) Това ни показва един различен начин на работа, който е много полезен.“*

Освен признаването, това участие се възприема също и като ценен посредник в застъпничеството на мрежите пред държавните власти.

И накрая, членовете на Прокопил наблягат върху значимата роля, която френското участие и специално на посолството, може да има пред държавните власти, но също и пред чуждестранните партньори, при оценяването на дейностите на програмата и разпространението на нейните комуникационни и отчетни продукти.

- **За френската страна това участие е начин да се запознае и да създаде трайни връзки с различни неправителствени участници.** Много често трудност за местните представителства е да опознаят добре многообразието от участници в сферата им на действие. В този случай програмата се явява като „ускорител“ на създаването на връзки. Тя се проявява и като средство за популяризиране на дейността на посолството в страната.

### 3. ДА СЕ ЗАПАЗИ ЛИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОКОПИЛ ИЗВЪН ПРОГРАМАТА ?

Ако съвместното управление на програмата е лаборатория, целта ѝ е да се поселят семена на диалог, които да продължат отвъд нея, да се създаде нов начин на организация.

В това отношение опитът на мрежите е богат:

- В продължението на някои проекти:

#### Кристина Йова, FONPC, Румъния

*„Работихме върху проект за делегиране на услуги. С Прокопил създадохме смесена работна група (НПО / местни власти), за да намерим начин да деблокираме ситуацията в Румъния (по отношение на делегирането на услуги). Развихме тази работна група в Прокопил, организирахме конференции и дебати в Прокопил и т.н. След това продължихме в тази посока и представихме един проект пред норвежките фондове. Спечелихме проекта и продължихме със същата активност и същите участници.“*

- И в създаването на самите мрежи:

Българската мрежа (НМД) разви много интегрирането на държавните власти в управлението на програмата, но и на самата мрежа. Представители на националните и местните власти понастоящем са поканени да участват в някои от ателиетата, организирани по време на Общото събрание на мрежата (държавните власти, между другото, отговориха положително на тази покана и оцениха започнатия в този контекст диалог). Мрежата възнамерява да отиде по-далеч и да включи между членовете си представители на местните и национални власти:

#### Георги Богданов – НМД, България

*„Нашата идея за бъдещето е да включим като членове на Мрежата общини и представители на държавата. В момента сме в етап на стратегическо планиране и се опитваме да видим как можем да създадем една такава организация в Мрежата ни.“*

*В действителност ние сме една тематична мрежа, не сме Мрежа на НПО, въпреки че основната група е от НПО. Но не можем да твърдим, че само НПО са добрите участници, тези, които знаят какво трябва да се прави в най-добър интерес на децата.*

*(...) Предимството е, че ако НПО и общините са заедно в Мрежата, сътрудничеството между тях ще е по-силно. В момента се получава изолиране като се твърди, че НПО познават най-добре нуждите на децата.“*