

Институт за регионални и международни изследвания

УКРЕПВАНЕ НА ОБЩЕСТВЕНОТО ВЛИЯНИЕ И УПРАЖНЯВАНЕ НА ПУБЛИЧЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ПРОЦЕСА НА ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ







ИРМИ, 2002

Книгата се издава с подкрепата на програма
“Демократична мрежа” II, финансирана от Американската
агенция за международно развитие и реализирана
в България от Институт за устойчиви общности,
и с подкрепата на фондация “Отворено общество” - София

© Автори: Алена Александрова, Гергана Василева,
Игор Валентович, Петър Петров

Редактори: Ася Христова и Елена Трифонова
Коректор: Екатерина Тодорова

ISBN 954 9858 10 3

© Институт за регионални и международни изследвания, 2002

СЪДЪРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. Гражданско участие в процеса на вземане на решения. Основни цели, задачи и методология на изследователския подход, *Алена Александрова* — *5*

ГЛАВА 2. Анализ на териториален случай: Плевенски обществен фонд “Читалища”, *Петър Петров* — *29*

ГЛАВА 3. Анализ на социален случай, *Игор Валентович* — 87

ГЛАВА 4. Проследяване и анализ на културно-експертен случай: Дружество “Гражданин” и застъпническата кампания “Пътят на книгата” *Гергана Василева* — *149*

ГЛАВА 5. Обобщения от първия етап от проекта - практически препоръки за провеждане на застъпнически кампании *Гергана Василева, Игор Валентович, Петър Петров* — *192*

ПРИЛОЖЕНИЯ — *203*

Глава 1

Гражданско участие в процеса на взимане на решение. Основни цели, задачи и методология на изследователския подход.

Алена Александрова

Едно от основните измерения за реално функциониращо гражданско общество е възможността за участие на гражданите във формирането на обществените политики в различни области. Този процес предполага както добре конструирано публично пространство, така и институционална култура, която да позволява и насърчава процесите на представителство на организирани граждански интереси. В контекста на съвременното демократично общество с модерни институции застъпничеството за граждански интереси е естествен легитимен механизъм за разрешаване на обществено значими проблеми.

Настоящата публикация е плод на едногодишна работа по програмата на Института за регионални и международни изследвания (ИРМИ) “Укрепване на общественото влияние и упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения”. Нейната основна цел е да анализира приложимостта на легитимни и формални механизми за оказване на обществено влияние в контекста на все още развиващото се гражданско общество в България. В текста са представени три застъпнически кампании, чието провеждане беше консултирано и насочвано от екип на ИРМИ. Целта на анализа е да установи до каква степен са приложими подобни формални механизми за оказване на влияние върху процесите на вземане на решения като анализира конкретни фактори, играещи основна роля при прилагането на практиките на застъпничество за граждански интереси. В рамките на три случая, отразяващи предварително конструирана типология, са проследени процесите на възприемане на подобни механизми за осъществяване на реално представителство на организиран граждански интерес. В хода на анализа бе проследена както готовността на институциите да разпознаят полезността на подобни инициативи, така и способността на групи от граждани да предприемат действия, които отразяват общ интерес и които реално ги конституират като група.

Програмата на Института беше осъществена благодарение на финансовата помощ на Програма “Демократична мрежа II”/Института за устойчиви общности, финансиран от Американската агенция за международно развитие.

“Укрепване на общественото влияние и упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения”

Програмата си постави няколко основни цели. От една страна, да работи за постигането на реално представителство на граждански интерес чрез разгръщането на няколко конкретни случая на застъпничество. От друга, да опише подробно процесите на мобилизиране на граждански интерес и неговото представяне пред различни нива в държавната власт и да разработи няколко ефективно работещи в настоящия институционален контекст модела на застъпнически кампании. Работата за постигането на тези цели през първата година включваше изготвянето на анализи на обществената политика и генерирането на стратегически планове за разрешаването на казуси в рамките на три конкретни случая. Работата по случаите позволи събирането на информация за процеса на разгръщане на гражданска активност с нейните основни стъпки - проучване и формулиране на проблем, планиране и осъществяване на серия от медийни събития, мобилизиране на обществена подкрепа и отправяне на искания и предложения за разрешаване на обществено значими проблеми към различни нива в държавната власт. На основата на тази работа беше осъществена и изследователската цел на проекта - да идентифицира и анализира основните фактори, от които зависи адаптирането на легитимни механизми за упражняване на гражданско влияние върху процеса на вземане на решения.

Съществуващи механизми за представителство на граждански интереси в България.

В контекста на демократизиращите се държавни институции през последното десетилетие бяха направени опити за приложение на редица модерни механизми за представителство на граждански интереси и за гражданско участие в процесите на вземане на решения. Редица от тези опити за разрешаване на болезнени обществено значими проблеми и за генериране на гражданска активност могат да бъдат квалифицирани като безуспешни. Съществуващият в България механизъм за представителство на граждански интереси има дълбоко заложени недостатъци, които са резултат от културната обусловеност на зависимост и оцеляване, която блокира индивидуалната инициатива или организираното гражданско действие. Липсва демократична традиция в представителството на граждански интереси и разрешаването на обществено значими проблеми се осъществява чрез мобилизация на неформални клиентелни мрежи, а не чрез активиране на формални и легитимни механизми за повлияване на формирането на обществените политики на различни нива.

Липсата на култура на гражданска активност се изразява най-общо в неспособността за ясно формулиране на значими проблеми, които засягат общността и мобилизирането и за оказване на натиск за разрешаването им чрез публични механизми. От друга страна, неправителствените организации като естествен формален носител на подобни инициативи не са развили способността да ги инициират и насочват, т.е. да предизвикат адекватна гражданска реакция в отговор на възникването на болезнени проблеми. Все още са рядкост коалирането на граждани или неправителствени организации около конкретен, значим за общността проблем и не са идентифицирани адекватни по отношение на българската реалност механизми за осъществяване на реално представителство на граждански интереси. Пред представителите на третия сектор стои задачата да експериментират с подобни техники като ги адаптират и усвоят на нивото на конкретни умения за предварително проучване на проблема, мобилизиране на обществена подкрепа и провеждане на медийна кампания. Като естествен носител на публични инициативи пред тях стои задачата, от една страна да се заявят като активен фактор в демократичния процес, и от друга, да “възпитат” медиите и институциите да откликват по адекватен начин на граждански инициативи. Фактор с особена значимост по отношение на процесите на демократично участие е липсата на установени механизми за взаимодействие между различните нива на гражданското общество, например между местните общности, неправителствените организации, които играят ролята на посредници и взимащите решения.

В развитите демокрации процесите на застъпничество имат важна роля в процесите на управление като предоставят на гражданите възможност по легитимен начин да влияят върху формирането на обществените политики в периода между избори и да изразят отношението си към начините на управление. Осъществяването на подобни граждански инициативи осигурява прозрачност и контрол върху вземането на решения и тяхното изпълнение, като активността на граждански групи за натиск намалява вероятността управляващите да се възползват от обществените ресурси. Ефективното осъществяване на функциите на процесите на застъпничество обаче изисква силно развити граждански структури, както и утвърдена култура на гражданска активност, чиито измерения се отнасят както до отделните граждани, така и до начините, по които функционират обществените групи. Тази култура предполага както индивидуална инициатива и способност да се формулират проблеми значими не само за отделния гражданин, но и за цялата общност (обществена група), така и конкретни познания за механизмите на вземане на решения в държавната администрация и начините за повлияване върху тези процеси.

В рамките на отделните глави в тази публикация ще бъдат проследени три застъпнически кампании, като ще бъдат анализирани основните проблеми, които среща осъществяването на граждански инициативи в България.

От една страна, това са проблеми свързани със способността на общностите да се самоорганизират като се формулира общ проблем, чието разрешаване ще отвори перспективи за развитие. От друга, това са проблеми свързани с неправителствените организации и липсата на способности и умения да бъдат адекватен носител на граждански инициативи. Не на последно място следва да бъде отбелязана липсата на чувствителност у държавната администрация към подобен тип инициативи и способността за генериране на адекватен отговор. Все още липсва утвърден механизъм за отговор на граждански инициативи на различни нива в държавната администрация, и тя трябва на бъде "научена" как да им отговори, тъй като предложенията идващи от граждани могат да се превърнат в основа за едно успешно управление. Като важен фактор по отношение на успешността на различни граждански активности следва да бъде отбелязана и способността на медиите да изпълнят функцията си на естествен информационен носител на подобни инициативи като ги представят по подходящ начин.

Изходните хипотези на програмата бяха формулирани в резултат на общ анализ на работата на неправителствения сектор в България. Въз основа на серия от наблюдения и анализи, проведени от екипа на ИРМИ, бяха определени и формулирани двата основни дефицита на неправителствените организации, които не им позволяват да изпълнят успешно функцията на носител на граждански инициативи. До началото на 1999 година в България съдебно регистрираните неправителствени организации са 5000. Те могат да бъдат разделени на три основни групи: организации, които поддържат ефективна връзка със своите целеви общности, но имат ниска способност за мобилизация на обществени интереси в коалиция и упражняване на влияние върху процеса на вземане на решения; организации с висок капацитет при упражняването на натиск върху процеса на вземане на решения, които обаче твърде често прибягват към използване на елитарен подход и имат ниска способност за интензивно представителство на граждански интереси и организации, които съчетават в себе си предимствата на гореспоменатите, но чиито брой е толкова малък, че те не са представителни за сектора като цяло.

Неправителствените организации демонстрират ограничена способност за мобилизиране на обществените ресурси и стимулиране на гражданската активност, като това пречи на ефективното функциониране на нормалните хоризонтални и вертикални канали на взаимодействие в гражданското общество. На вертикално ниво се прекъсват връзките между представителството на местните общности и организираните интереси и нивата на взимане на решение, а на хоризонтално връзките наблюдаваме същия феномен между различните неправителствени организации, които са необходимата основа за ефективно сътрудничество и изграждане на коалиции. Трудностите пред успешното представителство на общностни и организирани интереси са резултат и от пасивността на местните общности,

причинена от установената култура на оцеляване и зависимост и от липсата на организации и инстуционални структури, които да фокусират активността на гражданите. В подобен контекст представителството на интереси се осъществява основно посредством традиционните роднински връзки, а ниската активност на местните общности оказва непосредствено негативно влияние върху способността на неправителствените организации да мобилизират гражданските ресурси и да влияят на процеса на взимане на решения по формален начин. Много от организациите в неправителствения сектор са възприели характерния механизъм на оцеляване като са се превърнали във форма на "ниско рисков бизнес"[1], който осигурява съществуването на членовете си. За много от тях е характерна и ниската професионализация и специализация. Трябва да се отбележи, че картината като цяло не е много песимистична и наред с неправителствени организации, които са насочени преди всичко към собственото си оцеляване и акумулират средства, за да осигурят среда за съществуване на членовете си, съществуват и такива, които са способни да предприемат реални инициативи в полза на общността. Повечето от успешно работещите организации са насочени към осъществяване на специализирани дейности, които отговарят на мисията им или работят в няколко основни посоки. Като цяло малка част от работата на организациите в третия сектор е насочена към установяването на партньорски отношения с държавни институции и проучване на начина им на функциониране.

В рамките на програмата бяха идентифицирани и основните области, в които трябва да бъдат подпомогнати тези организации така, че да осъществят мисията си на активен посредник на организиран граждански интерес. За успешното преодоляване на посочените по-горе дефицити, на хоризонтално ниво неправителствените организации имат нужда от съдействие при планирането на ефективни коалиции и контакти в сектора при разрешаването на конкретни проблеми на целевите групи.

Необходима е консултативна и аналитична помощ за изграждането и тестването на стратегии и модели за взаимодействие между неправителствени организации, активна гражданска група и властта, както и за определяне на подходящи партньори, които да окажат подкрепа в процеса на разрешаването на болезнен обществено значим проблем. Като цяло неправителствените организации (и особено тези, които принадлежат към първите две групи, посочени по-горе) не са разработили практически механизми за провеждане на предварителни изследвания и стратегическо планиране, необходими за разрешаването на проблеми на целевите им групи и за успешното оказване на влияние върху процеса на вземане на решения в посока премахване на проблемите.

---

[1] Коментар на Харалан Александров, "Социално участие и лидерство в посттоталитарни общности"

Структура на работата по програмата. Основни хипотези и методология.

Типологични модели

Изследователската цел на програмата и необходимостта от детайлен анализ на резултатите от застъпническите кампании наложиха необходимостта от предварителното изработване на няколко методологически инструмента за работа по програмата, както и от формулирането на набор от хипотези по отношение на функционирането и типа връзки между общности, организации; начините им на мобилизиране по повод на възникването на обществено значими проблеми.

Основните изходни положения в работата по програмата могат да бъдат представени накратко по следния начин. Неправителствените организации бяха разгледани като естествен носител на процесите на застъпничество, който е способен да планира и насочва една гражданска инициатива след проучване на потребностите и проблемите на целевата си група. Предварителното планиране и координираното провеждане на граждански действия бяха разгледани като необходима предпоставка за успешността на процесите на застъпничество и се разгледаха като основа за утвърждаването на формални и легитимни механизми за упражняване на влияние върху процеса на вземане на решения в опозиция на традиционно съществуващите неформални механизми.

За всеки основен етап от програмата бяха разработени методологически инструментариуми, които структурираха работата на екипа: методология за избор на проблем, група и организация и методологията за описание на развитието на типологичните случаи.

Тъй като една от основните цели на проекта беше създаването на широко приложими модели за застъпнически кампании, в рамките на първоначалните етапи от работата беше разработена методология за избор на типологични случаи, която отрази и основните изходни хипотези на екипа по отношение на функционирането на няколко основни типа общности. Хипотезата, която определи работата с конфигурации от проблеми, групи и организации беше, че неправителствените организации работят в тясна връзка със специфичните си целеви групи, като са способни да отразят и артикулират основните им проблеми и да работят за тяхното разрешаване. Методологията за типологичните случаи се състои от конфигурации на проблеми, типове общности и организации.

При изработването на методологията за избор на случаи бяха поставени два основни проблема. От една страна, какво е типологично определящото в случаите - дали това са характеристики на проблема, групата

или организацията или по-скоро на взаимодействието между тях. И от друга, кои са характеристиките, които описват по оптимален начин проблема, групата и организацията, така че да диференцират трите комбинации като типологични случаи. След серия от дискусии първоначалната хипотеза, че характеристиките присъщи на проблема определят типологичната специфика на случаите беше заменена от предположението, че всъщност основните типове общности определят основните различия в разгръщането на едно организирано гражданско действие. Екипът се спря на три основни типа общности - ***социална, териториална и експертна*** като представителни за по-ясно обособени групи в българското общество. Едно от основните предположения на екипа беше, че те функционират по принципно различен начин като задвижват различен тип връзки и работата с тях ще позволи изграждането на три различни модела за застъпнически кампании.

Териториалната общност бе определена като общност от хора, които живеят на обща територия - квартал или малко населено място. Този тип общност би могла да е обвързана с проблем, който е общ за хората, живеещи на определена територия и който би следвало да бъде отнесен до държавната власт на местно, общинско ниво. ***Социалната*** общност беше определена като общност от хора, които притежават съществена обща характеристика, например общ проблем, като групата на потребителите на определен вид стока или хората с увреждания. В този случай разрешаването на проблема следва да бъде търсено (но не по необходимост) на нивото на централните институции. Третият тип общност бе ***експертна*** общност, която притежава познания в определена проблемна или професионална област и именно по силата на това е способна да формулира и предложи оптимален начин за разрешаване на проблем. В този случай отново проблемът би могъл да бъде отнесен както до централната, така и до властта на местно ниво.

Основните предположения по отношение на разгръщането на кампаниите в зависимост от особеностите на конкретните случаи бяха следните. Териториалният тип проблем засяга по-непосредствено условията на засегната общност и по тази причина разрешаването му следва да има по-пряк социален ефект, отколкото в рамките на останалите два типа случаи. Това на свой ред би определило застъпническата кампания като поставена по-близо до общността и с по-голяма вероятност за мобилизиране на обществена подкрепа. Другите два типа проблеми (на експертната и социална общност) засягат по-скоро някои по-общи измерения на условията на живот на тези общности и по тази причина самите кампании могат да се разгърнат относително обособено от засегнатата група граждани. Това, което се дефинира като успех в тези кампании може да бъде постигането на принципно съгласие от страна на представители на държавните институции да действат за подобряване на общите условия за функциониране на засегнатата общност.

Критерии за избор на типологични случаи.

Допълнително бяха определени критерии, които описват основните характеристики на трите типа общности, позволяващи структурирането на първичните данни за проблеми, общности и организации. В рамките на този набор от критерии бяха изработени и приоритетни области или характеристики, които типологичните случаи би следвало да притежават. Критериите, описващи потенциално избираемите проблеми, групи и организации бяха оформени в няколко таблици, които да позволят ефективна обработка на информация и селекция на случаи. В рамките на таблиците бяха очертани и области от приоритети, т.е. от такива критерии, които желаните типологични случаи би следвало да притежават. Екипът счете, че допълнителното очертаване на подобни приоритетни области в рамките на списъците от критерии, на които би следвало да отговарят типологичните случаи би позволило избора на такива случаи, които ще представляват интерес от изследователска гледна точка, от една страна, и от друга, застъпническите кампании свързани с тях ще бъдат успешни. Конкретизирането на трите типологични случая в набор от относително конкретни описателни характеристики стесни широкия набор от потенциално избираеми случаи, като по този начин структурира и улесни процеса на избор. Предварителното изработване на подобна формализирана методология за избор на типологични случаи се наложи от изследователския характер на програмата и позволи следването на една обща схема от критерии при развитието и описанието на трите застъпнически кампании. Това на свой ред даде възможност за анализ на факторите, от които зависи възприемането на практики на застъпничество от гражданското общество в България.

Общата схема от приоритети по отношение на избора на типологични случаи може да бъде очертана по следния начин. Потенциално избираемите порблеми би трябвало:

● *да подлежат на политическо решение (или непартийно, управленско решение, което да е от компетенциите на държавната администрация);*

● *разрешаването им да не изисква разход на големи ресурси за изграждане и разгръщане на застъпническа кампания;*

● *разрешаването им би трябвало да води до утвърждаването на права и овластяване на общността, която е ангажирана с тях;*

● *да са типични или често срещани проблеми;*

● *да са решими в относително близка перспектива (в рамките на 1-2 години);*

● *да са обозрими и лесно формулируеми;*

● *да са осъзнати като публични или обществено значими;*

● *да нямат изявено кризисен характер, т.е. да не засягат драстично условията на съществуване на определена група;*

● *да не са вътрешно противоречиви, т.е. разрешаването на определен аспект от проблема да не генерира нов проблем;*

● *да са осъзнати от общността или групата, да са перспективни и да предполагат свободен избор от страна на хората, които са ангажирани с тях.*

Потенциално избираемите групи или общности би трябвало да притежават следните характеристики:

● *да притежават потенциал за социална активност и да функционират като интегрирана група;*

● *да са по-скоро типични групи;*

● *да са съставени от градско население;*

● *членовете им да са единни по отношение на необходимостта от разрешаването на проблема;*

● *групата да е с ясно очертани граници и да бъде устойчива във времето;*

Според екипа тези общи характеристики очертават групите, които са потенциално активни и биха осъществили успешно целите на програмата. Екипът възприе, че характеристики на общностите като *концентрираност-дисперсираност, хомогенност (от гледна точка на пол, възраст и образование) и обособяването на групи по професионален признак,* са основни по отношение на дефинирането на типологични случаи и по тази причина не могат да бъдат посочени предпочитания, които да отклонят избора в определена посока.

Потенциално избираемите организации партньори са:

● *по-скоро свързани с общността и реално ангажирани с нейните проблеми;*

● *наличие на относително добър имидж пред институциите, вземащи решения;*

● *наличие на потенциал да дефинират ясно значимостта на определен проблем и необходимостта от неговото разрешаване;*

Благоприятно условие за работа от гледна точка на целите на проекта би било *наличието на неформална гражданска инициатива в определена общност*, тъй като това предполага определена степен на осъзнаване и реална ангажираност с конкретен проблем от страна на активна социална група. Също така екипът предпочита да работи с *легитимни, неклиентелистки, некриминални и независими организации*.

По-нататъшна конкретизация в рамките на описаната обща схема беше

търсена по посока на очертаването на набор от възможни конфигурации от участници в определена проблемна ситуация и отношенията между тях. Подобни сюжети очертават (разбира се много обобщено) структурите на потенциални типологични случаи. Например много проблемни ситуации могат да бъдат вместени в триадата: *местна общност - икономически интерес - местна администрация.* От друга страна, често срещана е ситуацията, в която организация работи по проект, който е фокусиран върху проблем на определена общност, но работата ѝ не е ефективна поради това, че липсва реална връзка между членовете на общността и организацията. Друга възможна конфигурация се очертава от наличието на конкуренция между две (или повече) групи по отношението на разпределението на ограничен ресурс и възникването на конфликтна ситуация. Друга група от ситуации могат да бъдат вписани в следната схема: наличие на проблем и активно ангажирана група, която е автор на гражданска инициатива, но липса на организация, която да работи по проблема.

Съществуват три възможности за създаване на двойки от общности и проблеми, като това окончателно очертава границите на отделните случаи, дефинирайки ги като същностно различни. Трите описани типа общности [териториална, социална и експертна] могат да бъдат свързани с един тип проблем, в чиято основа стоят икономически интереси. От друга страна, отделните общности могат да бъдат свързани с определени, типични за тях проблеми, които могат да не са различни по необходимост (т.е. два различни типа общности да притежават сходни актуални проблеми). Третата възможност за очертаване на рамките на типологичните случаи се свързва с избирането на три коренно различни проблема, съществуващи в рамките на общностите, като трябва да бъде направено уточнението, че тези проблеми могат да не бъдат типични за общността както в горния случай. Тъй като типовете общности и проблеми сами по себе си могат да генерират големи типологични различия, и по този начин да очертаят три отделни случая с ясно дефинирани граници, екипът стигна до решението, че процесът на първоначална селекция ще бъде фокусиран основно върху избора на двойки от общност и проблем. Подобен фокус се налага и от факта, че първоначалният подбор ще се извършва на основата на информация от местни печатни медии, в които може да бъде открита информация предимно за проблемите и общностите и в много по-малка степен за организациите.

Етапът след дефинирането на структурата на трите типологични случая бе изработване на обща структура на стратегически план за разгръщане на застъпнически кампании. Бяха изработени два типа общи схеми под формата на стратегически планове, едната за събиране на необходимата информация за планиране на кампаниите и другата за определянето на последователността от стъпки, която трябва да бъде следвана при осъществяването ѝ. Области, за които трябва да бъде предварително събрана информация включват подробно описание на проблема и засегнатите страни,

нормативната база, която има отношение към проблема, медиите, в които може да се проведе медийна кампания, както и институциите, които би следвало да бъдат адресирани, и потенциала за коалиране около общата кауза с други организации или личности. Допълнително беше разработен и стратегически план, който има характер на алгоритъм и обхваща разгръщането на дейностите по застъпническите кампании като последователност от стъпки.

Една от основните цели на програмата беше да установи кои основни техники от една стандартна схема на застъпничество са приложими в неправителствения сектор в България и кои от тях биха могли да бъдат успешно адаптирани като работещи техники за застъпничество. По тази причина основен фокус в работата на екипа беше проверяване на приложимостта на различни техники на застъпничество от посочените три типа общности и свързаните с тях неправителствени организации.

Демократичният модел за гражданско представителство на интереси с помощта на неправителствена организация - посредник на различните нива на взимане на решения (местна власт, правителство, парламент) може да бъде описан в следната последователност. На първо място, възникване на *конкретен проблем*, който е значим за определена местна общност, последван от ясно формулиране на проблема като отразяващ *организиран интерес* (активиране на общността). Следва детайлно *изучаване на проблема, анализ на законовата рамка* и определяне на институциите, в чиито правомощия е разрешаването на проблема и прогнозиране на възможните решения. Този етап е естествената основа за *изграждане на коалиция* от граждански организации, които са засегнати от проблема, както за планиране на дейности по застъпничество, които включват *изпращане на петиции*, *медийни кампании* и *преговори* с представители на държавните институции. Последователното следване на тази поредица от основни стъпки би трябвало да осигури по най-ефективен начин за реално представителство на граждански интереси, и упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения. След успешното приключване на кампанията, която е била проведена в съответствие с този основен набор от стъпки, би трябвало да последва като задължителен компонент продължителен *мониторинг на процеса на формиране на политиката*, както и търсене на начини за получаване на обратна връзка от базовата общност и нейната оценка за кампанията. Трябва да се отблежи, че за разлика от стратегическото планиране, насочено към развитието на организации, стратегическото планиране за застъпническа кампания се отнася до планиране на задвижването на сложна мрежа от връзки и организиране на действията на множество актьори, като целта е един конкретен краен резултат - постигане на реално влияние върху формирането на определена обществена политика.

Трябва да се отбележи, че създаването на методологичната рамка по програмата, както формулирането на основните ѝ хипотези беше плод на интердисциплинарен екип, като по този начин беше обхванат широк спектър от гледни точки, засягащи различни аспекти на гражданското участие и функционирането на процесите на гражданско участие.

Избор на типологичните случаи за първата фаза от програмата.

След формулирането на първоначалните хипотези по отношение на начините на функциониране на описаните три типа общности и формализирането им в набор от критерии за избор преминахме към процес на събиране на информация за потенциални случаи. Първоначално беше проведен цялостен мониторинг на централни и местни печатни медии, с цел наблюдаване на гражданската активност и текущите проблеми. Основната хипотеза, която определи този метод на събиране на информация беше, че медиите адекватно могат да отразят както обществено значимите проблеми и общностите засегнати от тях, така и дейността на неправителствени организации, които работят за разрешаването им. Печатните медии бяха разгледани като основен източник за информация за търсените типологични конфигурации. След период на мониторинг на набор от централни и местни печатни медии стана ясно, че само част от търсената информация би могла да бъде получена по този начин, и паралелно с това бяха използвани и други методи за събиране на информация като проучване на бази данни и интервюта. Оказа се, че основните типове информация, които биха могли да бъдат открити в печатните медии са общо маркиране на значими за населено място или дисперсна социална група проблеми, като само в редки случаи са придружени с анализ на проблемните ситуации и описание на засегнатите групи. В общия случай не става въпрос за неправителствени организации, които биха работили или работят за разрешаването им. Поради тази причина, за да бъдат идентифицирани набор от типологични конфигурации се премина към търсене на достатъчно жизнени неправителствени организации, които да организират бъдещите кампании. Бяха проучени голямо количество проблеми и организации, като бяха използвани няколко основни източника на информация - ресурсни центрове, препоръки от централни неправителствени организации и експертни срещи. В рамките на серия от интервюта с представители на неправителствени организации бяха проучени основните проблеми на техните целеви групи, които могат да позволят разгръщането на кампании.

Като резултат от изследователската работа на екипа бяха избрани три неправителствени организации, около които бяха идентифицирани

тези проблеми и общности: Читалище “Лик” -гр. Плевен; Център за независим живот и Дружество “Гражданин” - гр. София. Трите типологични случая, по които екипът и външни консултанти работиха през първата година от програмата могат да бъдат описани накратко по следния начин. В **социалния** случай фокусът на кампанията беше усилие за подобряване на законите, които уреждат проблемите на хората с увреждания. Поради тази причина тя не беше толкова пряко свързана с техните непосредствени проблеми на хората с увреждания и беше разгърната по-скоро на политическо ниво. В **експертния** случай става дума за проблем, който засяга общността като професионална общност, т.е. засяга условията и на работа. В този случай става въпрос за разрешаване на проблем от експерти в определена област и кампанията също има по-общ характер, който цели подобряване на условията на работа на определена група от професионалисти. **Териториалният** случай беше фокусиран върху разрешаването на проблем на социална група (потребителите на читалищни услуги), която обаче живее на обособена територия. Разрешаването на проблема в този случай беше свързано със създаването на специален фонд “Читалища”, който да подпомага по-активните читалища в община Плевен и по-този начин да осигури достъпни услуги за общността.

Схема от критерии за описание на развитието на застъпническите кампании:

След приключването на работата по първата фаза от проекта и финализирането на дейностите по трите застъпнически кампании беше изработена обща схема за описание на развитието на случаите. Схемата имаше различна структура и съдържание - групи от индикатори, които описват различни области от развитието на застъпническите кампании като: описание на проблема, описание на засегната обществена група, коалиционно изграждане, планиране и осъществяване на информационнна кампания и др. Изработването на подобна обща схема за *описание се наложи от необходимостта кампаниите, проведени в рамките на трите типологични случая да бъдат описани и анализирани на основата на едни и същи индикатори*. Това позволи отделни области от провеждането на кампаниите, например коалиционно изграждане, да бъдат реално сравнявани като по този начин изпъкнаха типологичните различия в рамките на отделни компоненти от кампаниите.

Разработената схема за описание на развитието на типологичните случаи включва следните области. Първата област описва основните измерения на един обществено значим проблем, като в рамките ѝ са обособени два основни типа области - *съдържателни* или *описателни характеристики* на проблема и *динамични характеристики*, или такива, които се отнасят до развитието на проблема. *Съдържателните*

описват основните му измерения, докато *динамичните* описват начина на развитието му. Трябва да отбележим, че вероятно тези характеристики не са съвсем изчерпателни, тъй като тяхната цел е да бъдат работен инстумент за описание и анализ на опита на екипа от работата му по програмата.

Описание на проблема:
Съдържателни характеристики (предистория на проблема)
- характер на проблема (ценностен, ресурсен, на средата)
- социално значим и осъзнат от общността като такъв
- подлежащ на управленско решение
- отразяващ конкретен интерес на група
- типичен (често срещан)
- свързан със законодателни промени

Динамични характеристики (развитие на проблема)
- предварителна формулировка на проблем
- подмяна на проблема
- решението му излиза извън рамките на сътрудничеството с ИРМИ
- проблемът е разрешим в обозрими времеви граници
- проблемът отзвучава в общественото пространство, (например, е медийно отразен)
- проблемът е мултиплициращ се (т.е. разрешаването му отваря нови перспективи за работа)

Втората основна група от характеристики е свързана с описание на *засегнатата група*. В рамките на тази група индикатори по подобен начин са обособени няколко подгрупи, две от които описват групата, а третата способността и да се консолидира и да се ангажира в действия, защитаващи общ интерес. Особено важна характеристика се оказа наличието на вътрешно групов елит, както и отношението между елита и групата по отношение на начините на формулиране на значим проблем.

Описание на засегнатата обществена група:
Описателни характеристики: мнозинство, градска общност, активна, модерна (комуникации), компактно живееща, неполитизирана.
Групов статус: образование, професия, възраст, социално положение, хомогенна по отношение на проблема
Характеристики на действието на целевата група:
- наличие на осъзнат групов интерес
- единност по отношение на решението на проблема
- способност за координирани групови действия
- наличие на активен групов елит
- степен на групова кохезия
- участие на групата при формулирането на проблема

Третата основна група от характеристики се отнася до *неправителствената организация*, която организира застъпническата кампания. Именно тя е тази, която пряко възприема и адаптира практиките на застъпничество като легитимни механизми за оказване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения. В този смисъл характеристики като тип лидерство, механизми на комуникация и вземане на решения в организацията се оказват от особена важност при анализа на развитието на кампаниите. Две основни групи от характеристики, свързани с начина на функциониране на неправителствените организации, бяха обособени като особено важни: способността за формулиране на проблем, цели и способността за възприемане на нови техники на застъпничество и бяха обособени в отделни групи от индикатори.

Общо описание на организацията
Профил на организацията: организационна структура, степен на координация между членовете, легитимност, мрежа от филиали, политическа обвързаност
Лидерство:
- авторитарен/демократичен тип лидер
- наличие и споделяне на управленски ресурс (експертно знание, професионални и лични контакти, финансов ресурс)
- отношения лидер - НПО екип
- ясни роли

Механизъм за вземане на решения: вертикален/хоризонтален механизъм.
Място в НПО сферата и взаимодействия с други организации
- принадлежност към водещите в областта организации (т.е. към елита в съответния НПО сектор)
- въздействие върху действията на други НПО в локален и/или национален мащаб
- НПО-то изразява интересите на определена сфера от обществото
- наличие и характер на контактите с държавни институции политическа обвързаност

Останалите компоненти от схемата за описание се отнасят до основните на една застъпническа кампания. На първо място това са начините и динамиката на взаимодействие между организацията и целевата група.
Взаимодействие между организацията и целевата група:

- информиране на целевата група от организацията
- наличие на обратна връзка от целевата група към организацията и готовност на целевата група за оказване на подкрепа на кампанията;

Способността на организацията за ефективно формулиране на

проблеми и цели беше разгледана като особено важна с оглед на успешното разгръщане на кампанията, тъй като формулирането на проблема по позитивен начин, т.е като принципно разрешим позволява формулирането на конкретни предложения за неговото разрешаване. На свой ред това частично определя и успеха на преговорите с представители на държавните институции, тъй като те получават под формата на предложения конкретни стратегии за действие. Друга основна способност, която трябва да притежава неправителствената организация е способността за събиране на релевантна информация и използване на всички достъпни източници.

Способност за формулиране на проблеми и цели:
Ефективно формулиране на проблем от организацията

- изясняване на конкретния казус;
- определяне на засегнатите групи (фокус групи);
- самостоятелно формулиране на проблема;
- формулиране на проблема с помощта на ИРМИ;
- време за формулиране на проблема;
- провеждане на социологическо проучване за нуждите на целевата група.

Способност за набиране на релевантна към проблема информация

- използване на формални/неформални методи за събиране на информация;
- изготвяне на топография/топонимия на властта;
- проучване на процедурни правила;
- проучване на чужд и/или чуждестранен опит, експертен опит, лични контакти;
- събиране на информация за влияние на междуличностно ниво;

Дефиниране на цели на кампанията

- анализ на възможните решения на проблема на базата на проучената информация;
- изготвяне на приоритетна и алтернативна цел на кампанията;
- съобразяване на целите с наличния ресурс;
- изготвяне на алтернативни цели при евентуален първоначален неуспех;

Успешността на работата по програмата, т.е. успешното утвърждаване на практиките на лобиране и застъпничество бяха разгледани в пряка зависимост от способността за възприемане и прилагане на иновативни подходи за застъпничество, които бяха обособени в отделна група от индикатори за описание.
Способност за възприемане и прилагане на нови инструменти и техники за лобиране и застъпничество.

Способност на организацията за дългосрочно и краткосрочно планиране

- придържане към предварително изготвен стратегически план;
- планиране на стратегия на кампанията (сътрудничество/преговори/конфликт);
- степен на ангажираност на организацията с кампанията;

Коалиране:

- ниска/висока валентност за коалиране;
- склонност към ситуативно/стратегическо коалиране;
- наличие на предишен опит в коалиране;

Способност за поемане на риск:

- изпробване на разнообразни лобистки тактики без гаранция за успех;
- Използване на външна (експертна и консултантска) помощ: степен на взаимодействие и сътрудничество с консултантите от ИРМИ и с външни експерти; готовност за следване на препоръки и консултации; степен на "научаване" и адаптиране към промените в кампанията;

Следват няколко групи от критерии, които описват основните компоненти на една застъпническа кампания в хронологична перспектива.
Коалиционно изграждане:

- избор на коалиционни партньори;
- формиране на работеща коалиция;
- изграждане на отворена/затворена коалиция;
- формализиране на коалицията (приемане на общи правила, създаване на Устав и т.н.);
- представителност и легитимност на коалицията;
- коалиционна структура; организация и координация на дейността на коалицията; механизми за вземане на решения;
- ясно разпределение на ролите/отговорностите/задълженията;
- активно участие на коалицията в кампанията;
- потенциал за привличане на симпатизиращи организации и публични личности;

Контактът с държавните институции се фокусира около две важни групи от характеристики: установяване на контакт с адекватното институционално ниво и превеждане на исканията на коалицията на институционален език.

Контакт с държавните институции:
Установяване на контакт с държавните институции

- набелязване на институционален адресат на исканията на коалицията;

■ провеждане на срещи с отговорни лица в институциите;
■ наличие на писмен отговор на исканията/документирани позиции на институциите;
■ изграждане на мостове за по-нататъшна работа с институциите.

Превеждане на исканията на коалицията на институционален език:
■ предварително проучване на процедурната рамка и изготвяне на топография на властта;
■ консултиране с експерт за подготовка на необходимите документи (устави, договори, меморандуми);
■ степен на усвоеност на езика на институциите;
■ "вкарване" на исканията в държавна институция.

Особено важен компонент от структурата на застъпническите кампании е информационната кампания. Основни характеристики при описанието на случаите са:

Планиране и осъществяване на информационна кампания:

Предварително изготвяне на информационна стратегия
■ използване на основни елементи на информационната кампания:
✓плакати и дипляни; ✓бюлетини; ✓петиции, телефонни обаждания;
✓публични прояви (кръгли маси, дискусии) и т.н.
■ повлияване на общественото мнение и активиране на подкрепата на целевата група;
■ предизвикване на публичен дебат;

Медийна кампания (като елемент от информационната кампания)
■ предварително изготвяне на медийна стратегия;
■ определяне на медийно ядро на организацията за координиране и документирането на медийните изяви;
■ тестване на основните елементи на медийна кампания:
✓съобщения; ✓платени публикации; ✓тематични статии;
✓интервюта и ТВ участия;
✓срещи с журналисти; ✓видео материали;
✓пресконференции и т.н.
■ използване на услугите на PR агенции;
■ резултати от медийната и информационната кампания като цяло;

Последен, но не маловажен компонент от схемата за описание е потенциалът за развитието на кампанията в бъдеще, тъй като той реално отразява постигнатите резултати и създадената основа за взаимодействие с държавните институции след приключването на активната фаза от застъпническата кампания.

Потенциалът за развитието на кампанията в бъдеще:
■ степен на "отвореност" на пътя за комуникация с държавните институции;
■ готовност за наблюдение на прилагането на взето решение, приет законопроект и др.;
■ поддържане на степен на готовност за продължаване на застъпническата кампания при неосъществяване на целите на организацията;
■ продължаване на съществуването на коалицията;
■ потенциал за изготвяне на алтернатвен план за действия при промяна в позицията на институциите или политическата ситуация;

Проблеми в работата и разминаването между реалността и хипотезите

Поради иновативния характер на практиките на застъпничество за българските условия програмата се сблъска с поредица от трудности, които бяха свързани както с конкретното осъществяване на застъпническите кампании, така и с изработване на изходните ѝ хипотези. В известен смисъл те са симптоматични за нивото на развитие и повечето организации и основните области, в които те трябва да бъдат подпомогнати в бъдеще. След дефинирането на изходната схема на работа основните трудности на работа по програмата в хронологичен ред бяха следните.

Идентифицирането на обществено значим проблем, който да отговаря на дефинираните критерии се оказа трудно въпреки наситеността на социалната реалност с проблеми и конфликтни точки. В общия случай проблемите се дефинират от засегнатата общност на глобално ниво, като засягащи основни измерения на жизнената ситуация, т.е. като неразрешими. Липсваше способността един проблем да бъде формулиран в относително конкретни измерения и по позитивен начин (т.е. като разрешим), както и за фокусиране на един или няколко конкретни аспекта от ситуацията и изработване на предложения за разрешаването ѝ, с които да бъде адресирана държавната администрация. Процесът на конкретно дефиниране на проблеми и в трите случая в работата по програмата се оказа дълъг и свързан с необходимостта от събиране на допълнителна информация от засегнатите групи и проучване на нормативната база и начините на функциониране на нивото в държавната администрация, от което зависи разрешаването на проблема. В известен смисъл самото формулиране на проблем се оказа зависимо от възможностите и нишите, предоставени от начините на действие на държавните

институции. Може би тази невъзможност за формулиране на значим проблем, която е основно условие за мобилизиране на активна група от граждани, е най-яркия симптом на утвърдената култура на зависимост и оцеляване, която фокусира усилията на индивида само върху непосредственото преживяване. Като цяло представителите на неправителствените организации имат непълна представа за основните, първични и структуроопределящи проблеми на ситуациите на целевите си групи, чието разрешаване ще бъде предпоставка за развитие и по-нататъшна работа върху други проблеми. В този смисъл в рамките на трите случая екипът трябваше да приеме за изходна точка частично назовани проблеми като положи доста усилия да ги преформулира, така че да придобият статус на кауза, която да може да се превърне във фокус на застъпническа кампания.

На второ място следва да бъдат посочени трудностите, свързани с получаване на информация от държавните институции и липсата на изградени механизми, които да осигуряват отвореността на държавната администрация към граждански инициативи и конкретни предложения. Неспособността за формулиране на значими проблеми, както и относителната затвореност на държавните институции към различни инициативи всъщност очертава основните измерения на едно липсващо публично пространство, в което се разполагат процесите на диалог между гражданите и държавната власт.

Разбира се, посочените по-горе изводи не бива да се генерализират, тъй като са основани на конкретната работа по програма, която обхваща три случая на застъпничество за граждански интереси.

Като следващ по значимост проблем може да бъде отбелязан проблемът с възприемането на практиките на застъпничество като организирано и предварително планирано действие на представителите на партниращите неправителствени организации. В много случаи практиките на застъпничество и въздействие върху процесите на вземане на решения се провеждат без предварително планиране и проучване и се основават отчасти и на неформални механизми на въздействие. У представителите на третия сектор липсват умения за предварително планиране. Не се осъзнава необходимостта от предварително събиране на информация и координирано провеждане на действия в съответствие с предварително разработен план. В рамките на трите кампании срещнахме трудности с изясняването на планираната и структурирана природа на процесите на оказване влияние върху формирането на политиките в конкретни области.

Проблемите свързани с конкретната работа по кампаниите биха могли да бъдат групирани в няколко основни области. Първоначално бих се спряла на трудностите, свързани с работата в прекия социален

контекст, в който се разгърна работата на екипа. В процеса на развитие на кампаниите се оказа, че много групи имат трудност с това да се осъзнаят като общности. Оказа се, че общността се изгражда и се консолидира на основата на характеристики, които по-скоро се доближават до традиционния тип отношения. Абстрактното, модерно разграничение на общности и социални полета, което се основава по-скоро на поемането на специфични функции, отколкото на приятелски тип отношения, се оказа само частично дефиниращо границите на групите, с които работихме по програмата. Вероятно това определя и неспособността за предприемане на действия с организиран характер и ясното формулиране на определен проблем, чието разрешаване засяга общ професионален или друг тип граждански интерес.

Трябва да се отбележи обаче, че описаната по-горе пасивност на гражданските организации е резултат също и от липсата на утвърдени модели за гражданска активност и от факта, че тези схеми не са възприети на както на индивидуално ниво от отделни граждани, така и от медиите и държавните институции. Културата на гражданска активност е състояние, за което едно от конститутивните условия е също и културата, нагласата на институциите да откликват на подобен вид инициативи, предприети от граждани и граждански организации. Едно от основните впечатления от работата с медиите в рамките на трите застъпнически кампании беше, че те не осъзнават значимостта на подобен тип активности и като че ли не могат да разпознаят определени събития като част от по-широка гражданска активност, т.е. нямат средства да я категоризират и отразят по подходящ начин. Очевидно е че, работата с информация е основен компонент от кампанията като в този смисъл медиите имат решаваща роля в адекватното отразяване и предаването на определен тип послания. При работата с институциите процесът е двустранен. От една страна, участниците в кампанията трябва да имат умения за работа с документи и да познават онези нива, към които може да се отнесе определено искане, и от друга работещите в държавните институции би следвало да са способни да произведат смислен отговор на инициативи, предприети от граждани.

Заключение и анализ на значимостта на програмата:

Значимостта на програмата и работата по нея би могла да се очертае в контекста на описаните дефицити на представителството на граждански интереси в България и липсата на утвърдени легитимни механизми за взаимодействие с институциите на държавната власт, което от своя страна е едно от основните измерения на едно функциониращо гражданско общество. Без да се спирам на основните измерения на

участието на гражданите в демократичния процес, ще се опитам да очертая някои социално-психологически измерения на процесите на демократично участие. Едно от основните условия в този тип участие би могло да бъде назовано като култура на гражданска активност, чиито основни измерения са социална активност, осъзнаване и формулиране на проблемите на общността, както и познания за начина на функциониране на институциите и процесите на вземане на решения.

Работата по програмата най-общо целеше идентифицирането и утвърждаването на множество специфични за конкретните условия на общността методи за разрешаване на проблеми. Като утвърждаването на подобни специфични за отделните общности модели на гражданска активност биха могли до известна степен да предефинират ролята на представителните органи - от формиращи политика, т.е. управляващи в тесния смисъл на думата, в създаващи условия за разгръщане на инициативи, които биха подобрили условията на живот на гражданите.

Фактическото провеждане на основните дейности би следвало да бъде предшествано от относително продължителен период на събиране на информация, както за проблема, основните му измерения и засегнатите групи, така и на нормативната база и провежданата политика в областта. Това в голяма степен предопределя адекватността на предприетите действия във фокуса на самата кампания. При добра подготовка времето отделено за събиране на информация и организиране на актьорите в кампанията може да бъде два пъти повече, отколкото времето на водене на реални преговори и отправянето на предложения към представителите на държавни институции.

Второ важно условие, което определя успешността на една кампания, е натрупването на информационна база, която описва основните измерения на проблемите и основните засегнати общности. Тази база представлява естествена основа за точното формулиране на проблема и ясна аргументация на исканията и предложенията, които се отправят към администрацията. Информационната база може да бъде създадена чрез събиране на информация от различни източници и чрез различни методи. Един от успешно работещите методи е провеждането на изследване на общественото мнение в по-голям или по-малък мащаб в зависимост от мащаба на кампанията. По този начин се събират валидни и представителни данни, които представляват солидна аргументация в процеса на водене на преговори и могат реално да повлияят върху вземането на едно или друго решение. Освен това информационната база представлява основа за предприемане и на бъдещи активности.

Друго важно условие за предприемане на кампания е мобилизирането на обществена подкрепа и формализирането ѝ в коалиция или друга форма.

Изготвянето на програмен текст и предварително планиране до известна степен на съдържанието на медийните изяви също придава контролиран характер на кампанията, което е условие за нейната успешност.

Независимо колко добре е планирана застъпническата кампания от гледна точка на медийни изяви и мобилизиране на обществена подкрепа, важно условие за успешността ѝ е предварителното проучване с помощта на експерти, както и обсъждането на възможните разрешения на проблема и формулирането на конкретни, приложими мерки.

Глава 2

АНАЛИЗ НА ТЕРИТОРИАЛЕН СЛУЧАЙ:

Плевенски обществен фонд "Читалища"

Петър Петров

Цел, структура и методология

Настоящото изложение има за цел да опише и анализира проведената в град Плевен гражданска застъпническа кампания за създаване на Обществен Фонд "Читалища". Тя беше реализирана от читалище "ЛИК" в тясно взаимодействие с екипа на Института за регионални и международни изследвания (ИРМИ). Подготовката и реалното й протичане се осъществиха в рамките на шест месеца, в периода 15 септември 2000 - 15 март 2001 година. Анализът обхваща именно този период и въпреки, че след него се осъществиха някои допълнителни стъпки по кампанията, тук ще се съсредоточим само върху периода на непосредствено сътрудничество между ИРМИ и читалище ЛИК.

По отношение на структурата текстът се състои от два основни компонента: *хронологично проследяване* на стъпките от застъпническата кампания и *анализ на фактите* с **изводи** и **препоръки** за провеждане на застъпнически кампании в български условия.

Текстът започва с описание на използваната *методология* и обобщена *хронология* на основните етапи от проведената застъпническа кампания. Фактите от кампанията са анализирани през призмата на *система от индикатори*, обхващащи основни елементи от протичането на застъпническия процес.

Основният използван **метод** в този, както и при останалите два случая, беше *наблюдението*. Като представител на ИРМИ имах възможността да съдействам и да наблюдавам пряко етапите от разгръщането на застъпническата кампания, проведена от екипа на читалище ЛИК – гр. Плевен. Целта беше да се изработи и да се приложи на практика Стратегически план за разгръщане на застъпническата кампания. Основната характеристика на взаимодействието между екипите на ИРМИ и читалище ЛИК беше дистанцираната комуникация и координация, наложено от отдалечеността на Плевен от София. Поради тази причина наблюдението на случая от страна на ИРМИ включваше активна кореспонденция (включително по електронен път), позволяваща, макар и от разстояние, добро наблюдение на застъпническия процес и по-рядко наблюдения на място.

Физическата дистанция не позволи пълноценното използване на метода на *включеното наблюдение,* при който се установява непосред-

ствено наблюдение върху работата на читалищния екип и от близо се следи начинът, по който се развива кампанията. През по-голяма част от времето контактите с читалищния екип и практическото координиране на процеса, се осъществяваха от разстояние - чрез активна кореспонденция. Това определи и основната характеристика в координирането на "плевенския случай": прилагане на комбиниран подход от дистанцираното насочване на процеса и специфични социологически техники за теренно изследване.

От социологически техники за непосредствено набиране на емпиричен материал, бяха реализирани единствено *фокус-групи,* които се проведоха в началото на кампанията с четири различни типа граждански общности - потребители на услуги в читалище ЛИК. Точно този тип изследване беше много полезен за подготовката на застъпническата кампания и нейния краен успех, тъй като спомогна за навременното и ясно дефиниране на проблема и целите. Независимо от това, прилагането на подхода "включено наблюдение" беше по-скоро изключение, отколкото правило, което наложи отпечатък върху координирането и анализа на кампанията. Това се прояви главно в две направления. Първо, поради ограничените възможности за пряко наблюдение върху отделните стъпки на кампанията се намалиха възможностите за по-задълбочен анализ на средата, в която се развиха процесите на застъпничество. И второ, фактът, че получавахме информацията по случая от екипа на ЛИК, а не от лични наблюдения, създаде неизбежния риск от изкривяване или субективно интерпретиране на събитията по кампанията.

Текстът интегрира по равностоен начин *описателна* и *аналитична* част, поради взаимозависимостта на двете. Без изчерпателно описание на фактите за контекста в Плевен и протичането на застъпническата кампания, не би било възможно да се направи анализ с изводи и препоръки към него.

Изводите в текста са направени въз основа на опосредена информация (изпращана от екипа на "ЛИК"), и по-малко въз основа на лични наблюдения. За да се намали възможността от "изкривяване" на фактите, поради повече или по-малко субективно интерпретиране, постъпващата от Плевен информация беше внимателно проверявана посредством срещи между екипите, периодични прегледи на местния печат, консултации с експерти и партньорски НПО. И накрая, работният вариант на анализа беше обсъден и с екипа на "ЛИК". След внасянето на някои допълнения и и малки корекции, степента на обективно представяне на информацията по случая се повиши, което повлия положително и върху изведените по-долу изводи.

Хронология на основните събития

МЕСЕЦ	**СЪБИТИЕ**	**РЕЗУЛТАТ**
октомври, 2000 г.	• Регистриране на проблемите. • Първичен анализ и структуриране на 4 представителни фокус – групи, представляващи основни ползватели на читалищни услуги	• Събран обем информация, отразяваща исканията на читалищните клиенти • Конкретизиране на проблем и цел на застъпническа кампания
октомври - ноември, 2000 г.	• Серия от срещи с представители на читалищата от община Плевен, други НПО и медии за привличане на партньори, даване на гласност на изведените проблеми и създаване на нагласа за широко информационно поле за огласяване целите на застъпническата кампания	• Набиране на информация за потенциална готовност за партньорство и съпричастност. Идентифициране на потенциални коалиционни партньори • Провокиране на медийния интерес и подкрепа. • Информация за нивото на компетентност и отношение към идентифицирания проблем.
ноември, 2000 г.	Първоначална среща с кмета и представители на местната администрация и общински съвет	• Запознаване на представителите на местната власт с идеята и ползата от нея: за читалищата, гражданите и местната власт. • Намиране на подкрепа сред местната власт за целите на застъпническата кампания
ноември, 2000 г.	Първи стъпки за сформиране на коалиция от съпричастни читалища и представители на НПО сектора в общината.	• Установяване на контакт и създаване на взаимоотношения на и партньорство с читалища и други НПО от общината.
декември, 2000 г.	Подписване на споразумение между читалищата за създаване на инициативен комитет с техни представители и изработване на вътрешни правила за работа.	• Изграждане на работна структура за създаване на бъдещия фонд • Изграждане на коалиция от граждански организации, готови да съдействат за каузата.
декември, 2000 г.	Контакт с експерти и получаване на аргументирани становища за: • добра аргументация за създаването на обществен фонд "Читалища"; • Консултиране на възможните финансови искания към общината	• Изготвяне на проекто-документ, който ще се предложи на представител на кметската администрация за внасяне в общинския съвет. • Предложение за създаване на обществен фонд-"Читалища"и за отделяне на процент от общинския бюджет който да се внесе във фонда като еднократно общинско дарение.
декември, 2000 г.	Работна среща с общинската администрация и подписване на официален заключителен документ	Изготвяне и подписване на Паметна Записка, удостоверяваща постигнатите споразумения и поетите ангажименти от страна на администрацията на кмета.
Края на декември, 2000 г.	Среща с кмета за внасяне на окончателния вариант на предложенията за: • промени в общинския бюджет и • за създаване на обществен фонд "Читалища"	• Поет ангажимент от кмета да внесе предложението за разглеждане в общинския съвет. • Стартиране на дискусии в съответните комисии и излизане с мотивирани становища.
От януари, 2001 г.	• Активна медийна кампания	• Психологическо въздействие;

до края на кампанията, март, 2001 г.	с включване на печатни и телевизионни материали с цел информиране и привличане на обществена подкрепа.	• напомняне ползите от фонда; • задържане на вниманието; • положително въздействие върху публичния имидж на местния законодател • публичност на застъпническите действия • спечелване на симпатизанти
януари - февруари, 2001 г.	• Директно адресиране с кореспонденция на ключовите фигури, отговорни за вземане на положително решение по предложенията за промени. • Серия срещи с ключови фигури от общински съвет и местната администрация, лидери на ключови организации и институции, общественици	• "Оказване на чест" на ключовите фигури • Разпространение на информация за исканията на целевата група чрез лични контакти и общуване; • Натиск върху местни фактори и авторитети в полза на положителното решение
януари - март, 2001 г.	Стартиране на дарителска кампания за набиране на първоначални средства за учредяването на фонда.	Набиране на базово финансиане за институционално укрепване и първи работни срещи на управителните структури на фонда.
февруари, 2001 г.	Организиране на "Бал на учредителите".	• Демонстриране благодарността на инициативния комитет към дарителите. • Медийно отразяване. • Срещи с общински съветници и представители на кмета и общинската администрация за гарантиране на подкрепата им за фонда и за гарантиране, че обещаните средства ще бъдат реално отпуснати.
февруари - март, 2001 г.	• Дебати между коалиционните партньори за юридическата форма на институционализирането на фонда • Процес по изготвяне и обсъждане с коалиционните партньори на устав на бъдещия фонд	• Решение за регистриране на фонда като "Сдружение" • Одобрен от всички партньори и легитимен устав на "Плевенски обществен фонд "Читалища".
март - април, 2001 г.	Процес по изготвяне и събиране на необходимата документация за регистрация на фонда в градския съд.	Комплектоване на пълния набор от документи за регистрацията му.
март, 2001 г.	Процедура по подписване на обществен договор между гражданите, потребители на читалищни услуги и читалище ЛИК.	Обществен договор, формализиращ ангажимента на ЛИК към гражданите.
март, 2001 г.	Вътрешна за екипа на ЛИК оценка на резултатите от кампанията с експертно участие - оценката бе направена на специално организиран за целта семинар.	• Анализ на резултатите и поведението на основните играчи в кампанията. Вземане на решение за най-адекватните според ситуацията заключителни стъпки на кампанията. • Препоръки за следващи стъпки по кампанията
март - април, 2001 г.	Разпращане на благодарствени писма, независимо от резултата до всички общински служители, общински съветници, администрация, медии и ключови лица, взели участие в кампанията	Зачитане на личността, отваряне на нови възможности за устойчив диалог между граждани и местна власт

Описание на проблема

Съдържателни характеристики

- характер на проблема (ценностен, ресурсен)
- социално значим и осъзнат от общността като такъв
- подлежащ на управленско решение
- отразяващ конкретен интерес на група
- типичен (често срещан)
- свързан със законодателни промени

Динамични характеристики (развитие на проблема)

- предварителна формулировка на проблем
- подмяна на проблема
- решението му излиза извън рамките на сътрудничеството с ИРМИ
- проблемът е разрешим в обозрими времеви граници
- проблемът е медийно отразен

Тази част от изложението представя изминатия от организацията път до формулиране на проблема, чието разрешаване стана цел на застъпническата кампания; описва етапа на подготовка и ориентация на читалищния екип в средата на потребителите на неговите услуги. Проследява трудностите по организирането на заинтересованите общности и “извличането” на съществуващите проблеми. Описва същността на казуса, очертал се след известна изследователска работа на място и начина, по който стигнахме до формулировката на проблема.

Екипът на ИРМИ целеполагаше развитието на кампания за *териториален* по същността си казус, такъв, който засяга хората, живеещи в определено населено място: квартал, община, малък град. Развитието на събитията обаче показа, че не би могло да се постигне чиста типологичност, когато се работи в динамична социална среда и особено когато се тестват нови и нетипични практики за социално действие. От една страна **казусът** в Плевен беше обособен **териториално**, но в него бяха силно застъпени **социални** и **идейноценностни** елементи. **Дефиницията**, която му беше дадена в процеса на работа красноречиво показва неговите *териториални* и *социални* характеристики:

Кампания за въвеждане на нов механизъм за допълнително финансиране на читалищни дейности при невъзможност на читалище ЛИК (и останалите читалища в община Плевен) да отговори на потребностите на своите потребители.

Проблемът касаеше групата на родители със социално слаб статус – клиенти на читалището. Той се изразяваше в тяхната *невъзможност да посрещнат финансово желанието на своите деца да посещават обучителни курсове в читалище ЛИК.*

Механизмът за **решение на проблема** – създаване на *“Плевенски*

Обществен Фонд Читалища" - допълнително внесе *идейно-ценностни* елементи на кампанията. Създаването на такъв фонд, предполагаше обединяване на множество социални субекти, действащи в областта на културата – читалища, НПО, местна власт, граждани – около една общополезна и етично натоварена идея.

Проблемът в Плевен беше **добре осъзнат** от привлечената за подкрепа гражданска общност. Това се отнася както за пряко заинтересованата от разрешаването му група (родителите със социално слаб статус), така и от останалите потребители на услуги в читалището. Още в самото начало на случая, бяха организирани срещи с различни групи граждани – потребители на услуги в читалище "ЛИК". Срещите бяха организирани под формата на **фокус-групи** и на тях за първи път в историята на читалището се проведе професионално обсъждане на проблемите, които спъват развитието му или пречат гражданите да ползват пълноценно услугите му. Благодарение на тези обсъждания, изследователите от ИРМИ, екипът на "ЛИК", както и самите граждани, получиха ясна картина за най-често повтарящите се проблеми на читалището. Това помогна да дефинираме конкретен проблем, за решаването на който да проведем застъпничество пред местните власти. В резултат се получи така, че още при първите стъпки на кампанията потребителите на услуги от читалището (в това число и засегнатата група граждани) вече имаха представа за проблематиката и възможните пътища за разрешаването ѝ.

По-голямата част от населението на община Плевен е засегната от проблема с ниските доходи, като би могъл да се определи и като **типичен** за повечето български граждани, защото поради ред обективни причини, все още жизненият стандарт в страната е нисък, а делът на социално слабите граждани - много висок. Проблеми, свързани с ниските доходи на населението са **често срещани,** както в малките и средни, така и в по-големите общини на страната. При подобни обстоятелства, нямаше как проблемът да не получи сериозна обществена подкрепа, а оттук и социална значимост.

Разрешаването на проблема беше от компетенциите на местната власт, защото предвиждаше намиране на допълнителен механизъм за финансиране на читалищните дейности на територията на общината. Още от самото начало стана ясно, че подобен механизъм няма да може да се намери или институционализира без участието или подкрепата на местната власт. Причините за това накратко са:

- мащабът на идеята;
- необходимостта от значителни финансови средства;
- потенциал за развитие на културната политика на общината, ако се утвърдят нови практики и механизми за нейното стимулиране, което е от интерес за изборната общинска власт, защото прибавя позитивни измерения на управлението ѝ, особено в предизборна ситуация;

Това са все страни на случая, по които местната власт не би могла да остане безучастна. След идентифицирането на *проблема* и формулирането на

начина за неговото разрешение, се очерта и конкретния ѝ *ангажимент*, за който щеше да се наложи вземането на **управленско решение.**

Проблемът беше формулиран за **ясно обособена група** (*родители със социално слаб статус*) и за реални граждански интереси (*обучителни курсове за децата им*). Тези негови характеристики останаха непроменени до края на кампанията, което е позитив за всяка застъпническа кампания с оглед непроменимостта на целите и на предвижданите резултати.

От процедурна гледна точка, разрешаването на проблема не беше свързано със **законодателни промени**. След като окончателно се реши, че фокусът на кампанията ще е създаването на обществен фонд "Читалища", постепенно се очертаха и необходимите стъпки за постигането на тази цел - нуждата от обединяване на читалищата и застъпничество пред местната власт за подкрепа и участие в създаването на Фонда.

Проблемът не се променяше съществено от това, което беше определено в началото, нито беше подменен от нови обстоятелства. Онова за което нямахме яснота в началото и което търпеше промяна в периода на проучване, беше **механизмът** за неговото разрешаване.

В търсене на допълнителни източници и механизми за финансиране на читалищните дейности първоначално се бяхме фокусирали върху предефиниране на *схемата за разпределяне на ежегодната държавна субсидия за читалищата*. Наблюдението беше, че определените от Министерство на културата критерии за отпускане на тази субсидия са предимно количествени, за сметка на качествените показатели за работата на читалищата. Ето защо в самото начало възникна идеята да се създаде **обществен експертен съвет**, който да разработи и предложи на местната власт **нова схема,** в която да се включат повече качествени критерии за работата на читалищата. Поголяма държавна субсидия за дейността си следваше да получат онези читалища, които са осъществили качествени дейности през съответната бюджетна година. Ето как бяха формулирани *проблемът, целта* и *средството* в началните за кампанията месеци – октомври и ноември 2000 г. :

Проблем - *Липса на обективна система с повече качествени, а не само количествени критерии за адекватно разпределяне на ежегодната държавна субсидия за читалищата от град Плевен.*

Цел – *Привличане на допълнителни финансови средства към читалище ЛИК (разчитайки на традиционно качествената си дейност), което да се използва за намаляване на таксите на деца от социално слаби семейства.*

Средство - *въвеждане на допълващи – качествени - критерии, към вече съществуващата (предимно количествена) рамка на Министерство на културата. Това да се изработи от Обществен съвет, след което читалище "ЛИК"да го предложи на общинския съвет за разглеждане и да лобира за неговото приемане.*

Но след консултации с експерти и няколко вътрешни обсъждания в

екипа на ИРМИ стана ясно, че дори промяната на схемата да успее, допълнителните средства, които биха се пренасочили към по-активно и качествено работещите читалища, ще са нищожно малко и кампанията не би постигнала значим резултат. Освен минималния размер на допълнителните средства, друга причина да се откажем от този вариант беше голямата вероятност след време "новите" критерии да се тълкуват по необективен начин – според интересите на едни или други "силни на деня" политически фигури и свързани с тях групи - и така да се облагодетелстват едни читалища за сметка на други. Слаба черта на варианта "схема" беше неговият широк мащаб. Анализът показа, че промяната на вече утвърдената от Министерство на Културата схема щеше да изисква лобиране на много високо ниво в държавната администрация и то по въпрос, който не беше приоритетен за властта и по който нямаше изразена воля за промяна. Изброените обстоятелства показаха ниска вероятност за успех, особено при шестте месеца, с които разполагахме за развитие на застъпническата кампания.

След този начален анализ на ситуацията, стана ясно, че ще се наложи **промяна на първоначалната идея** и започна активно обсъждане на нови варианти за допълнително финансиране на читалищата в община Плевен.

Тук е мястото да се отбележи, че всички варианти, които обсъдихме преди стартирането на кампанията, имаха широка обществена значимост. Нито един от тях не се отнасяше само за читалище ЛИК, независимо, че проблемът, който искахме да разрешим беше свързан с това читалище. Стремежът ни беше - всяко предложение за решение да обхваща читалищната гилдия в общината като цяло, за да избегнем обвиненията за частно облагодетелстване от резултата.

Илюстрация на това е **следващата идея за решение на проблема**. Създаване на ***Обществен Фонд "Читалища"*** в община Плевен - нова по същността си гражданска структура не само за Плевен, но и за страната като цяло[1]. **Положителните последици** от практическото й осъществяване са много, но основните биха могли да се сведат до следното:

- за първи път в Плевен се създаваха предпоставки за обединяване на читалищата от общината за провеждане на инициатива от общ интерес;
- мобилизиране на усилията им за разработването на общи проекти и привличането на допълнителни средства от общината и международни финансиращи организации;
- въвеждане принципа на конкуриране, което би повлияло положително качеството на предлаганите от тях услуги;
- прецедент за сериозни стъпки в общински мащаб, водещи до развитието на местната културна политика, при това, на фона на задъхваща се държавна политика в това отношение и в период на безпрецедентно преосмисляне на съвременната роля на читалищата в България от 1998 година насам.

[1] За по-подробно описание на идеята за Фонд "Читалища", вж. параграф "Способност за формулиране на проблем и цели", стр. 52

В началото нямаше яснота дали решението на проблема ще се осъществи в **периода на сътрудничество с ИРМИ**, защото тепърва предстоеше неговото развитие и предвид новостта на предлаганото средство, не можеха да бъдат предвидени всички обстоятелства. Едва на по-късен етап, когато се откроиха основните аспекти на проблема и решението, можахме с по-голяма точност да предвидим в каква степен ще сме изпълнили основната цел – създаване на Фонд "Читалища" към началото на март 2001 година. Стратегическият план за развитие на застъпническата кампания беше окончателно изготвен и изпратен на екипа на ЛИК през ноември 2000 г. В него бяха приблизително предвидени основните лобистки стъпки и очакваните резултати.[2] Независимо от ранния период, в който Планът беше завършен и изпратен, създаването на Фонда беше заложено за периода февруари – март 2001 г. Решението на Общинския Съвет за участие като съучредител със сумата 20 хил. лв. беше взето на редовно заседание от 28 февруари 2001 г., с което най-важната цел на кампанията беше постигната. Оставаше да се извърши не по-малко важната процедура по учредяването и съдебното регистриране на Фонда. На този етап формално приключиха работните взаимоотношения между "ЛИК" и ИРМИ, но практически, наблюдението над случая се запази до приключването на формалните процедури по регистрирането на Фонда. С други думи *създаването на Фонд – "Читалища"* се осъществи в периода на сътрудничество с ИРМИ, но това беше и си остава само *средството* за решение на проблема. Неговото окончателно решение[3] излизаше извън рамката на първата година от проекта на ИРМИ, но предвид на продължаващото наблюдение върху казуса и през втората година, може да се каже, че то ще се случи в **рамките на сътрудничество между "ЛИК" и ИРМИ.** И тъй като ИРМИ ще има възможността да следи и консултира този процес до окончателното му завършване, разрешаването на проблема ще може да се проследи в **обозрими времеви граници**.

Проблемът не беше **медийно отразяван** преди стартирането на кампанията, защото ставаше дума за много тясно обособена и специфична група граждани, чиито проблеми не са интересни и привлекателни за медиите:

С медиите големият ни проблем беше да ги убедим да информират гражданите за всяка крачка на кампанията. Най-вече защото за тях това не беше интересно." (Даниела Димитрова, секретар на читалище "ЛИК")[4]

[2] За стратегическия План на ИРМИ по случая "ЛИК" вж. "Приложения"- стр. 203

[3] Влизане на допълнителни средства в читалище ЛИК, от спечелен пред Фонда проект, с които да се създадат преференциални условия за обучение на децата от социално слаби семейства.

[4] Всички цитати са от интервю с Даниела Димитрова, проведено от ИРМИ през февруари 2001г., (вж. Приложение 2 към глава втора).

Причините за това са комплексни, но две изпъкват особено ясно. Първо, социалният статус на тази група граждани е характерен за голяма част от населението на страната, което само по себе си не ги прави интересна тема за медиите. И второ, статусът – "социално слаб" – почти винаги води след себе си определена степен на изолация на съответните граждани в обществената среда, което допълнително ги "скрива" от медиите и прави ежедневните им проблеми непознати.

Едва след като екип на ИРМИ направи специализираното проучване за проблемите сред потребителите на услуги в читалище "ЛИК и стартира застъпническата кампания за преодоляването им, медиите обърнаха сериозно внимание на случващото се около читалището и "откриха" важните за тях новини[5].

В обобщение на този индикатор, може да се каже, че в определянето на проблема и неговото конкретизиране се постигна определен успех. Основание за това твърдение дават изложените по-горе факти. Подготвителната работа по намиране на проблем и засегнати права беше извършена перфектно, най-вече благодарение на резултатите от четирите фокус-групи с потребители на читалище ЛИК. Въз основа на тях стана възможно:

- дефинирането на конкретен проблем, който отразяваше конкретни интереси на обособена гражданска общност;
- осъзнаване на проблема и припознаване на интереса от засегнатите граждани;
- достигане до неговата по-широка социална значимост;
- ясно определяне адресата на кампанията - проблемът подлежеше на управленско решение, което позволи развитието на класическа застъпническа кампания пред местните власти за защита на граждански интереси;

Описание на засегнатата обществена група

Описателни характеристики: множинство, градска общност, активна, модерна, компактно живееща, неполитизирана.

Групов статус: образование, професия, възраст.

Характеристики на груповото действие:

- единна по отношение на проблема група
- наличие на осъзнат групов интерес
- способност за координирани групови действия
- наличие на активен групов елит
- степен на групова кохезия
- участие на групата при формулирането на проблема
- групата е: териториална, социална, експертна

[5] Периода за който става дума е декември 2000 г. – март 2001 г. – бел. авт.

Този индикатор има за цел да представи и опише в детайли пряко засегнатата от проблема гражданска общност, чиито искания бяха основният двигател на застъпническите действия. Подчертава се значимостта на тази група за легитимността и крайния успех на кампанията. Ще се опишат и анализират три основни аспекта на групата - *описателни* (за характера и типа й), *статусни* (за социалното й положение) и *динамични* (описващи вътре-груповото им взаимодействие и начина, по който действат във външна среда).

За да се идентифицират конкретен проблем и засегната от него конкретна гражданска общност на 25 и 26 октомври 2000 г. се проведоха фокус-групи с четири основни типа потребители на услуги в читалище "ЛИК". Това бяха:

1. Групата на родителите със социално слаб статус, чиито деца посещават различни обучителни и занимателни курсове в "ЛИК".
2. Групата на преподаватели в местното ромско училище и работещи с деца от ромски произход по проекта "ЛАЧИПЕ". (виж. стр. 46)
3. Групата на най-възрастните потребители на услуги в ЛИК – немалък брой пенсионери, свързани от десетилетия със съдбата на читалището.
4. Групата на юношите и девойките, посещаващи курсове по изкуства.

След анализ на данните от фокус-групите, екипите на ИРМИ и "ЛИК" се спряха на онази група от обособени клиенти на читалището, които имаха много конкретен проблем и бяха единни в разбирането си за него. Това е групата на **родители със социално слаб статус, чиито деца посещават различни обучителни курсове в читалището.**

Независимо от конкретизирането на точно тази група граждани, всички останали групи бяха в някаква степен засегнати от липсата на механизми за допълнително финансиране на читалищните дейности. Поради това при казуса ЛИК за **"засегната обществена група"** може да се говори не само в *тесен,* но и в *широк* смисъл на думата – всички потребители на услуги в читалище ЛИК. Нещо повече, предвид факта, че *българските читалища имат сходни проблеми* (липса на финанси, на умения за стратегическо планиране, за разработване на проекти и др.), може да се направи изводът, че *всички потребители на услуги в тях* на практика са **засегната** от липсата на допълнителни средства **обществена група.** Но това е пределно широко определение и с оглед яснотата и конкретността на анализа по казуса "Читалище ЛИК" ще се съсредоточим върху тясното разбиране за **засегната обществена група** - *родителите със социално слаб статус, чиито деца посещават различни обучителни курсове.*

Групата на *"родителите"* е **част от градската общност** на община Плевен и в такъв смисъл е по скоро **териториално**, отколкото социално или експертно определена. **Нивото на образованост** на представителите й може да се определи като високо. Повечето са с висше образование. Групата е вътрешно разнородна като професионален облик и интереси, но в конкретната ситуация

по време на срещата с тях, те демонстрираха солидарност и наличие на общ интерес за съхранение и развитие на читалищните дейности. Повечето от родителите бяха на средна възраст и лесно възприеха новостта на механизмите за решаване на конкретния проблем. В изказванията и мненията си те показаха, че са хора с по-скоро **модерни разбирания** и биха изпробвали нови подходи за разрешаване на проблемни ситуации, дори когато не им е гарантиран крайният успех. Фактор за това беше доверието, което те безрезервно гласуваха на екипа на читалище ЛИК.

Всичко това показваше, че групата притежава необходимия потенциал да бъде активен участник в кампанията и ефективно да отстоява интересите си, поради което и се спряхме точно на нея. По мнението на Антоний Гълъбов – консултант по проекта - "*тази група би могла да има ролята на елемент, увеличаващ обхвата на обществената подкрепа в хода на кампанията, поради относително разнородния си състав*".

В групата нямаше и в последствие не се очертаха лидери на мнение или активен **вътрешногрупов елит**, които да задават рамките на дискусиите или да оказват определящо влияние за мнението на останалите. Всички участници в тази група свободно заявяваха мнението си по разискваните въпроси и фактически се държаха като равноправни партньори. Те участваха активно при **формулирането на проблема** и целите на застъпническата кампания, с което в голяма степен улесниха целия процес. Това стана благодарение на срещата която проведохме с тях през месец октомври 2000 г. и на установения от читалище ЛИК постоянен контакт с тях.

В заключение може да се направи следният **извод**. От една страна, *групата на родителите* се състоеше от хора с разнородни професии и социални роли, между които нямаше оформен активен групов елит. В същото време те бяха вътрешно сплотени и единни като група по отношение на конкретния си проблем и необходимостта от разрешаването му. *Това зададе силен потенциал за бъдеща подкрепа от тяхна страна и беше фактор за увличане на останалите групи потребители на услуги, когато се наложеше широка и помащабна подкрепа.*

Взаимодействие между организацията и целевата група

***информиране** на целевата група от организацията*
*наличие на **обратна връзка** от целевата група към организацията*
*готовност на целевата група за оказване на **подкрепа за кампанията***

Процесът по организиране и развитие на застъпническата кампания беше свързан с поддържането от ЛИК на близки работни контакти със засегнатата гражданска група. Този факт обуславя неизменното присъствие на тези двустранни отношения в анализа на всеки от разглежданите индикатори. Поради това, пространното разглеждане на взаимодействието между ЛИК и гражданската група в отделен индикатор като този би преповторило до голяма степен някои от изводите, направени при разглеждането на други индикатори. Например такива изводи могат да се открият в параграфите "**Описание на проблема, "Описание на засегнатата обществена група", "Планиране и осъществяване на информационна кампания" и др.**

Ето защо, тук няма да се разглеждат аспекти, които съдържателно се вписват по-добре в останалите индикатори и съответно са разгледани там.

Тук е мястото на един по-общ **извод** за начина, по който се осъществи взаимодействието между читалище ЛИК и потребителите на услуги в него.

В подготвителните етапи на кампанията се установиха тесни контакти и бяха поети взаимни ангажименти и от двете страни. Примери за това са: организирането на фокус-групите при формулирането на проблема и целите на кампанията; *подписката* под Предложението за създаване на Фонд "Читалища"; *присъствие на гражданите от засегнатата група на срещи* с "ключови фигури"; участието им в информационната кампания (т.нар. "*медиране*"); участие в дарителската кампания с *лични вноски*; подписването на *Обществен Договор* с "ЛИК"[6] и др.

Не само конкретно засегнатата гражданска група, но и останалите потребители на услуги в читалището бяха **активни участници** в Застъпническата кампания. Независимо, че в България **гражданското участие** е все още рядко срещан и неразвит механизъм за повлияване процеса на вземане на решения, в случая "ЛИК-Плевен", беше налице сериозно усилие гражданите да бъдат мотивирани за участие в разрешаването на проблем, който ги засяга пряко. Това усилие беше разпределено между ИРМИ и ЛИК, защото в началото ИРМИ даде импулс за действие, след което читалището само пое инициативата. Поради началния етап на развитие на практиките за лобиране и застъпничество в България, рядко се случва неправителствена организация сама да мобилизира представляваните от нея граждани и заедно с тях да организира застъпническа кампания. Още по-рядко се случва заинтересовани граждани да се самоорганизират, да проучат възможните пътища за действие, да организират медийна кампания и да прокарат интереса си в институциите. Причините и в двата случая са липсата на знания за лобистките стратегии и достатъчно опит в застъпнически кампании. Това беше преценено от ИРМИ още в началото на проекта, поради което "намесата" му в кампанията се изрази най-вече в обучението на читалище ЛИК и насочване на гражданите за предприемане на необходимите действия по разрешаване на проблема. Усилието по организиране и изпълнение на застъпническата кампания бе поето от читалище ЛИК. Успехът й имаше за важна предпоставка увличането и осигуряването на **реално участие** на гражданите в цялостния процес. Затова, в консултациите между ИРМИ и ЛИК, най-често повтарящият съвет беше да се под-

[6] В подписания Обществен Договор читалище ЛИК официално пое ангажимент да използва първите спечелени, по проект пред Фонда, пари за облекчаване на финансовата тежест за своите потребители – бел. авт.

държат тесни контакти с гражданите и да се включват във всички важни стъпки на кампанията. Действителното ангажиране на ЛИК с тази задача спомогна за превръщането на заинтересованата гражданска общност в активен участник, със свое присъствие и тежест в кампанията.

Двата най-показателни факта за реалното включване на гражданите в основните етапи на кампанията са:

- Практическият резултат на кампанията за изминалите шест месеца – решението на Общинския съвет, с което се подкрепи създаването на Фонд "Читалища" и включването на общината като съдружник в него.
- Над 30 физически лица станаха частни дарители и съучредители на Фонда. Всички без изключение са от средите на близките до ЛИК граждански общности.

Като координатор на застъпническата кампания в Плевен се убедих, че при изпълнението на няколко важни условия става възможно установяването на качествено работно взаимодействие между неправителствена организация и обособена гражданска общност. Ще изброя някои успешни практики от периода на кампанията, които имат *типологичен потенциал и* са приложими при широк диапазон от обстоятелства:

1. ЛИК и потребителите на услуги в него установиха **първоначални контакти**.
2. По време на кампанията се поддържаше **работно взаимодействие** между тях, чрез постоянни **срещи**.
3. По нататък то беше и реално използвано, чрез **поканване на граждански представители на официални срещи** с фигури от различни властови структури, организиране на **подписки** и др.
4. Читалище ЛИК пое **конкретни ангажименти** пред гражданите в случай на успех на кампанията. Те приеха формата на **официален документ**, който се подписа и от двете страни.
5. Работното взаимодействие с тях и мотивацията им, се поддържаха до края на кампанията от ЛИК, чрез използването на прости техники **като "благодарствени писма","удостоверения за дарителство и съучредителство"** и др.

В резултат на така поставените отношения се получи най-важната предпоставка за успех на кампанията – категорично заявената и поддържана **подкрепа на гражданската общност към неправителствената организация**. Важността й налага да се спрем отделно на нея.

Още по време на срещите ни с четирите, представителни за потребителите на читалището граждански групи, доверието и пълната им подкрепа към читалище ЛИК бяха много ясно и категорично заявени. Оказа се, че в очите на всички то е с огромен авторитет и през годините е натрупало впечатляващ кредит на доверие. Информацията, получена от четирите фокус-групи е показателна за този факт.

На въпроса биха ли подкрепили бъдещи застъпнически действия на читалището пред Местната власт, от групата на *родителите* отговориха недвусмислено:

"Да, подкрепяме твърдо читалище ЛИК и имаме намерение да участваме когато ни информират и помолят за това."

На срещата с *учителите на малките ромчета*, посещаващи курсове по изкуства в читалището, стана ясно, че ЛИК се осъзнава от тях като изключително необходим партньор за социализиране и личностно развитие на ромските деца. Дадоха се различни идеи за реализиране на този потенциал на читалището спрямо ромите, което беше ясен знак, че бъдещата кампания можеше да разчита и на тяхната подкрепа.

В *групата на пенсионерите* заявиха, че от десетилетия животът им е свързан читалище ЛИК и че му гласуват пълно доверие за стъпките, които смята да предприеме. Подкрепата от тази група беше най-силно и отговорно заявена, а по-късно те доказаха това на практика.

Срещата с *младите хора*, посещаващи читалището, беше най-интересна и провокираща. 16 и 17 годишни момичета и момчета казаха неща, които с простотата и емоцията си, звучаха много силно и отрезвяващо за действителността, в която живеем, а и показателно за близостта, с която възприемат читалище ЛИК. Ето малка част от мислите, които те споделиха с нас:

Таня: *"Гражданско участие ли, за мен това звучи неясно…къде го има в България, към какво е насочено…?*

Адриян: *"Средата около нас е гето – престъпност, наркотици, чалга…"*

Таня: "*Никой не се чувства част от нещо общо, а разчита сам на себе си. Само тук* (в "ЛИК"-бел. авт.) *се чувстваме колектив. Ако има повече читалища, алтернативата – напускане на България не остава единствена. Тук* ("ЛИК"- бел. авт.) *сме си намерили мястото да вярваме в нещо. Имам необходимост да вярвам в нещо. Поотделно е много трудно да вярваш в нещо. Заедно е по-лесно. ……Енергията на младостта би могла да се канализира в позитивни занимания като театъра например."*

Регина: *В държавата, хората не знаят, не се интересуват, атомизират се. Основна цел е станало оцеляването.…Няма какво да ни мотивира да правим нещо активно. Тук* (в читалището – бел. авт.) *ние показваме, че имаме някакви ценности, но отвън не е така. Повечето ни връстници са се демотивирали…"*

Срещата с младите хора ни увери, че те биха подкрепили читалищния екип, тъй като "ЛИК" бе определено като много ценено от тях средище.

В последствие гражданска подкрепа бе оказана от всички групи и през всички етапи на кампанията. Това направи възможно предложенията на ЛИК и коалиция да звучат убедително и да имат тежест при срещите с представители на администрацията, общинския съвет и различните политически формации от града.

Казаното по-горе за гражданската подкрепа и доверие позволява да се направи **извод** за *гражданското участие* – основен и много обсъждан в България компонент на представителната демокрация. По отношение на случая в Плевен може да се каже, че в някаква степен *то* се случи и дори оказа ключово влияние за успеха на кампанията. Казвам в "някаква степен", защото обективно погледнато, в България все още няма установен (и периодично използван) *модел* на безкризисно и легитимно гражданско участие за повлияване на политиката, независимо на кое властово ниво и поради това все още не разполагаме с качествена и достоверна *база за оценка и сравнение*. В най-добрия случай този "феномен" се случва спорадично, но първо, той като че ли попада в информационно затъмнение (не е интересен на медиите, звучи екзотично, чуждо и т.н.) и второ, резултатите от организирана и легитимна гражданска активност все още рядко са устойчиви и продължителни във времето.

Случаят в Плевен показва, че гражданското участие е реално постижимо, когато се следват определени стъпки и са налице съответните предпоставки. Затова и разработването в ИРМИ на застъпнически планове се оказа много необходимо. Все още предстои постигнатите резултати да се докажат и закрепят във времето, както и да се изгради базата, която ще ни позволи в бъдеще да правим изводи за *българското* гражданско участие и то въз основа на *българския* опит.

На този етап стана ясно, че гражданско участие има или по-скоро може да бъде мотивирано и подпомогнато за изява. **Изводът,** който може да се направи е, че все още не разполагаме с устойчиви модели за такъв тип участие, поради което бъдещото развитие на застъпничеството за граждански интереси вече ще протича като *паралелен процес*. От една страна, ще трябва да продължат усилията за организиране на нови кампании, за да се натрупа в страната *критичният минимум от граждански общности и организации*, които знаят как се организират застъпнически действия и как се постига успех. От друга, паралелно с този процес ще трябва да се полагат специални усилия за *устойчивото развитие* на резултатите от вече постигнали успех лобистки кампании. В това отношение също ще трябва и да се натрупа критична маса от практически опит.

В заключение за този индикатор, екипът на читалище ЛИК направи необходимите усилия и успя да установи резултатно взаимодействие със своите потребители на услуги. Успехът от кампанията дойде вследствие и на други фактори, които са подробно описани в останалите индикатори, но успешното взаимодействие с гражданите беше *основата* за този успех. *Обобщено може да се каже, че тясно взаимодействие за защита на интереси между НПО и представляваната от него гражданска общност е не само принципно възможно, но и вече е реално постигнато в Плевен. Прецедент вече съществува и при нужда този опит може да се използва.*

Описание на организацията

***Профил на организацията**:* организационна структура, степен на координация между членовете, легитимност, мрежа от филиали, политическа обвързаност

Лидерство:

- авторитарен/демократичен тип лидер
- наличие и споделяне на управленски ресурс (експертно знание, професионални и лични контакти)
- отношения лидер « НПО екип

***Механизъм за Вземане на решения**:* вертикален/хоризонтален механизъм. Място в НПО сферата и взаимодействие с други организации

- принадлежност към водещите в областта организации (т.е. елита)
- въздействие върху действията на други НПО
- НПО-то изразява интересите на определена сфера от обществото
- наличие и характер на връзките с държавни институции
- политическа обвързаност

Този индикатор описва *статуса* и специфичните *характеристики* на **организацията-посредник** в реализирането на застъпническата кампания. Това е необходимо, за да стане ясно как влияят на успеха: организационната структура, методите на работа, професионалният капацитет на екипа и установеният тип лидерство в него. Целта е да се направят изводи за взаимовръзката между типа организация (структура, човешки ресурси, тип лидерство) от една страна, и успехът в провеждането на застъпнически кампании за граждански интереси, от друга. Те ще ни помогнат да направим работни хипотези за ефективната комбинация от организационни характеристики, които биха увеличили шансовете за успех в сферата на лобирането и застъпничеството при бъдещи кампании.

Читалище "ЛИК" е **регистрирано** по "Закона за народните читалища" и "Закона за лицата и семействата под № 1519 на 17.12. 1992 г. в регистъра на Плевенския Окръжен съд. **Областите на работа** в него са разнообразни и комплексни:

- Общодостъпна библиотечна дейност;
- Любителско творчество и клубни дейности за деца и граждани;
- Обучителна дейност;
- Културна дейност;
- Социални дейности и услуги;
- Информационна дейност;
- Издателска дейност;

Основна **целева група** на читалището са децата в доучилищна и училищна възраст, младежи и девойки. Целева група са и маргинализираните общности, с които читалището работи активно – малцинствени групи, безра-

ботни, лица с увреждания, възрастни и стари хора. Обобщено може да се каже, че основните дейности на читалището са адресирани към широки обществени слоеве от град Плевен.

Освен услуги, свързани с горепосочените дейности, читалището осъществява и някои **специфични социални услуги**. Такива са:

- Гувернантски услуги – отглеждане, обучение и възпитание на деца почасово в техните домове;
- Аниматорски услуги – за организиране свободното време предимно на деца;
- Услуги за малкия бизнес и частните предприемачи – PR-дейности, презентации, рекламни кампании, обучителни дейности;
- Читалище "ЛИК" има сериозен опит в разработването и успешното реализиране на **проекти**, финансирани от чуждестранни организации. Основните реализирани проекти до периода на взаимодействие с ИРМИ са :
- "АЗ ГОВОРЯ АНГЛИЙСКИ" – пилотен проект за въвеждане на чуждоезиково обучение на деца в доучилищна възраст. Той е самофинансиран от читалището от 1994г. и продължава до днес.
- "ДАРОВАНИЕ" – ежегоден регионален ученически литературен конкурс, първоначално финансиран от Клуб "Отворено Общество", а в последствие самофинансиран от "ЛИК".
- "РАМО ЗА ЛЮБОВТА" – шестмесечен проект, финансиран от ЕС по Програмата "ФАР-ЛИЕН", адресиран пряко към 1200 девойки в училищна възраст. Резултат от проекта е създадения към Читалището "Младежки Информационен Център", който продължава дейността си и до днес.
- "ЦЕНТЪР ЗА УСЛУГИ И ИНОВАЦИИ" – единадесетмесечен проект, реализиран през 1999-2000 год. и финансиран от ПРООН.[7]
- ДНЕВЕН ДЕТСКИ ЦЕНТЪР "ЛАЧИПЕ" – проект, адресиран към талантливите деца роми от град Плевен за популяризиране на творчеството им. Финансиран е от "Обединени Холандски Фондации".

Преди съвместния проект с ИРМИ, читалище ЛИК не е имало опит в застъпнически кампании, но бяха налице значими предпоставки за успех при подобно начинание.

Благодарение на придобития опит в разработването на проекти читалището беше създало добри работни контакти и партньорски взаимоотношения с местната власт, медиите и неправителствени организации от града и страната – Кърджали, Благоевград, Добрич и Шумен.

Читалищните членове са 182 на брой, а оперативният му **екип** се състои от 6 щатни специалисти – секретар, библиотекар, счетоводител, координатор, културно-просветен специалист и балетен педагог. *Хоноруваните преподаватели* и други специалисти са 16 на брой. Активно участващите *доброволци* са 28. С други думи налице е малък екип, което е предпоставка за оперативност, сплотеност, добро целеполагане и успех при една застъпническа кампания.

По думите на хората от читалищния екип, те познават добре проблемите и нуждите на целевите групи, с които работят. Ползват се с тяхното доверие и активно си сътрудничат. Това е добра предпоставка за широка социална база на исканията на застъпниците в кампанията.

Преди застъпническата кампания, читалищният екип твърдеше, че местната власт не изразява активен интерес към дейностите и проблемите на третия сектор, в това число и към читалищата. В добавка беше изразено становището, че ЛИК все още не е изградило свое лоби в средите на местната власт и че това е проблем, който то има желание да реши чрез по-активно поведение.

По отношение на медиите, изводите и наблюденията на екипа от ЛИК преди прякото ни сътрудничество бяха, че с тях винаги се е работило активно, без конфликти и в духа на деловото сътрудничество.

Характерна специфика за читалище ЛИК беше силната фигура като личност и **лидер** на неговия секретар Даниела Димитрова. Способностите й да мотивира и ръководи екипа си се оказаха изключително важни за успеха на застъпническата кампания. Присъствието й беше по-скоро **авторитетно,** а не **авторитарно**. Благодарение на нейните контакти, амбиция и пробивност се осъществиха най-важните стъпки в лобистката кампания. Тя беше водещата фигура от страна на читалището в двустранните ни контакти и на практика се оказа основният посредник между целите на нашия проект и ангажиментите и интересите на ЛИК. Процесът по подготовката и развитието на кампанията се осъществи благодарение на добрата координация между нея и останалите силни фигури в екипа й. Изключително важни характеристики на този екип бяха способността за добро сработване между членовете му и **демократичният подход в работата**, който бе установен и поддържан през целия период на кампанията. Много показателно за последното, бе светкавичната адекватна реакция на Даниела Димитрова, когато по съвет на консултаните на ИРМИ – Александър Михайлов, Антоний Гълъбов и Харалан Александров – сподели водачеството си с член от своя екип - Катя Божикова.

Наблюденията на консултантите се базираха на няколкомесечната ни работа с ЛИК и на заключението, че силното присъствие на Даниела Димитрова в екипа е "нож с две остриета". От една страна, то е добър фактор, защото благодарение на нейните качества, работата на целия читалищен екип е високо резултатна. Но от друга страна, ясно се забелязваше и обратната тенденция, че екипът не би бил толкова успешен, ако по една или друга причина Даниела Димитрова не участва в неговата работа. Тези наблюдения и изводи бяха обсъдени с външните консултанти и съответно споделени с Даниела Димитрова. Препоръката ни към нея беше този въпрос да се подложи на обсъж-

[7] Този проект е част от големия проект на ООН за България – "Бъдещето на читалищата в България", проведен със стотици читалища от цялата страна, през горепосочения период – бел. авт.

дане в екипа и да се създадат възможности за изява и развитие на други качествени фигури в него. Да се подготвят и други потенциални лидери в читалището. В резултат на това, Д. Димитрова сподели лидерските си функции в кампанията с Катя Божикова. През изминалите оттогава няколко месеца, може уверено да се каже, че това не беше формално, защото Катя Божикова, заедно с останалите си колеги, наистина взе активно и ефективно участие в реализирането и координацията на отделните стъпки от стратегическия план.

Изводът, който може да се направи въз основа на тези наблюдения е, че една застъпническа кампания, ръководена от НПО и малък екип би имала успех само при съчетаване на **неавторитарно лидерство и демократични принципи в екипната работа.** Двата компонента са важни, не толкова сами по себе си, колкото съчетани заедно. Наличието на *силен лидер* е ключово за доброто структуриране и насочване на екипната работа. А *равноправното участие на всеки* от екипа целеполагането и практическото изпълнение на дейностите е основата, за постигане на краен успех в кампанията.

В Плевен станахме свидетели на съчетание, при което неавторитарен лидер е успял да сформира около себе си професионален екип, отношенията с който са поставени на равноправна основа – лидерът няма специални или извънредни права и правомощия над колегите си, а е по-скоро един от тях и споделя идентични отговорности и задължения. При все това присъствието му беше авторитетно и във висока степен професионално. Винаги когато имаше нужда от човек, който да представи аргументирано идеите на екипа пред ключови фигури от властта или пред медиите, участието на лидера беше решаващо и винаги ефективно. Освен това в процеса на целеполагане и подготовка на кампанията, когато беше важно работата в екипа да се направлява и насочва по ефективен начин, отново лидерът беше човекът, който авторитетно владееше този процес и с това помагаше на общата работа.

Добро впечатление правеше начинът, по който се вземаха **решенията** в екипа. Това винаги ставаше на работни срещи, на които се обсъждаха предстоящите стъпки в кампанията, вземаше се предвид мнението на всеки участник, набелязваха се целите и се разпределяха задачи според компетентността на всеки**.** Поради това **механизмът за вземане на решения** може да се определи по скоро като *хоризонтален***,** отколкото *вертикален*, но прави впечатление, че наред с това той е и *гъвкав*, съчетавайки, когато е необходимо, както йерархичните, така и мрежовите принципи. В това отношение читалище ЛИК прави впечатление на сериозна и опитна организация, чийто екип е наясно с възможностите си и ангажиментите, които би могъл да поеме.

Отношенията между лидера и неговия екип могат да се окачествят като достатъчно зрели и професионално сложени, за да успяват с реализацията на новаторски и с по-голяма степен на риск проекти. Освен това, те биха могли да се определят и като впечатляващо демократични, съдейки по установените принципи на работа.

Мястото на читалище ЛИК в сферата на неправителствените организации би могло да се определи двузначно – **централно** и **специално**. Основание за подобен извод ми дават бързината, с която то разви застъпническата кампания и добрите резултати, които се постигнаха за толкова кратък период. Основата под тези успехи е солидна. В досегашното си съществуване читалище ЛИК е натрупало богат опит за работа в обществената среда на град Плевен. Освен това, през цялото време то е успявало да се адаптира към изискванията на времето, за да е актуално и в крак с нуждите на гражданите. То е едно от малкото читалища в града, което поддържа *интернет-библиотека* и което активно разработва и осъществява *проекти* пред външни донори. Последното е особено важно, предвид на факта, че все още много малък процент от читалищата в България са развили добри умения в писането, печеленето и успешното изпълнение на проекти. Едни от най-сериозните постижения на читалище ЛИК са успешно реализираните проекти, финансирани от "Обединените Холандски Фондации", ООН и ЕС. В сравнение с другите читалища от общината, то е с *най-много спечелени и успешно реализирани проекти пред чужди донори.*

Читалище ЛИК е и една от най-новаторските организации в НПО-сектора на общината като цяло. То имаше добри контакти в общинската администрация преди началото на нашия проект, а след края му може да се каже че позициите му в тази сфера се разшириха и подобриха. Установи се добро работно взаимодействие със самия кмет на гр. Плевен – г-н Найден Зеленогорски, който стана и един от най-активните поддръжници на идеята за създаване на Обществен Фонд -"Читалища". За първи път читалището осъществи добри контакти и с голяма част от общинските съветници. Проведоха се важни *лобистки* срещи с лидерите на представените в Общинския съвет политически партии – БСП, СДС, Гергьовден, ДПС, ВМРО. В резултат на това *за първи път* в град Плевен се осъществяваха ефективни работни контакти между НПО и политически партии, *по повод на гражданска кампания* (а не на предизборна), благодарение на които беше осигурена подкрепата на общинските съветници за създаването на Обществен Фонд - "Читалища". Още тук е важно да се подчертае, че **контактите с Местната Власт и политическите партии** бяха установени и реализирани в ясните рамки на работните ангажименти и не се допусна излизането им извън тях, което би дискредитирало целия процес на застъпничество. Всеки контакт беше по повод единствено на предстояща стъпка от кампанията, след което не е имало опити за продължаване на взаимодействието или за получаване на облаги от него. Те не бяха използвани за установяване на клиентелистки взаимоотношения или за прокарване интересите на някоя от политическите сили, особено в деликатен период като предизборния.[8]

Функцията на ИРМИ, извън изготвянето на Стратегическия план и пери-

[8] Най-важните лобистки стъпки изискващи контакт с местните партии, бяха осъществени в началото на 2001 година когато всички партии в страната вече влизаха във фаза на предизборна подготовка и използваха всеки повод за предизборна реклама – бел. авт.

одичното консултиране, се състоеше в *мониторинг* на лобисткия процес и *следене за подобни, неформални контакти*. Това именно дава основание за оценката, че характерът на връзките между властовите институции и читалище ЛИК останаха предимно работни и не излязоха от тази принципна рамка. В допълнение е и наблюдението, че читалището **не беше политически обвързано** и остана такова до края на кампанията, въпреки силния натиск от страна на повечето партийни функционери в града за получаване на постове в бъдещия Фонд.

Освен спечелените добри позиции сред местните властови структури, читалище ЛИК демонстрира и перфектно познаване на целия останал спектър от важни и полезни обществени контакти в контекста на община Плевен. Още в началото на кампанията бе подадена ръка на активните *НПО* и *всички читалища от общината* за обединяване на усилията и постигане на амбициозна цел от общ интерес. От огромно значение се оказаха дългогодишните и традиционно добри контакти на ЛИК с повечето НПО и читалища от града. Важно беше и това, че в досегашното си развитие, екипът на ЛИК е бил винаги отворен за партньорства и неотказващ сътрудничество на НПО, читалища или бизнес-обединения от града и общината. Не беше случаен фактът, че в момента, когато се наложи *подкрепа от бизнес средите* например, екипът на ЛИК веднага се свърза с дългогодишните си поддръжници от този сектор и получи необходимата подкрепа. Същите добри резултати се получиха с неправителствените организации, а по-трудно - с градските читалища, макар че по-късно и те подкрепиха ЛИК.

Не на последно място от впечатляващия опит на ЛИК са и добрите му контакти с **медиите** от града, което оказа решаващо положително въздействие за успеха на кампанията. Освен досегашното добро работно сътрудничество с тях, бяха установени нови професионални познанства и дори някои журналисти бяха спечелени за лобисти в хода на кампанията.

Казаното по-горе показва ясно **централното** и **специално** място, което заема читалище ЛИК в обществения живот на плевенска община.

То е **централно**, защото читалището е развило комплексна мрежа от контакти с ключовите институции, медии и социални общности в града и околните населени места. Тези контакти не са пасивни и про-форма, а активно поддържани и периодично обновявани. Последното е и фактор за съхраняване централното положение на ЛИК в обществения живот на общината.

Специфичността се състои в това, че за разлика от повечето читалища в община Плевен, а и в национален мащаб, ЛИК от години се развива на по-високо ниво. Преминало е на *качествено различна, по-съвременна фаза на развитие като организация*. Затова например в град Плевен, за него се говори като за "*различното*" читалище, а за подхода му на работа като за новаторски и различен от всички останали. Не е случаен фактът, че именно читалище ЛИК бе избрано от Министерство на културата да участва от името на община Плевен в националния проект на "ПРООН" за бъдещето на читалищата в България.[9] А след съвместната работа с ИРМИ и обучението, което премина, читалище ЛИК е може би най-добре подготвената организация в град Плевен за водене на застъпнически кампании. Ето и начинът, по който Даниела Димитрова оценява изминатия път и постиженията за екипа и организацията:

"Набраният ни опит е достатъчен за, например, сами да подходим към една кампания, която е сходна с това, което правим в момента. Т.е. ние вече се чувстваме "пораснали" хора. И помежду си говорим, че дори един Университет не би ни дал тези практически ползи. Ние повишихме компетентността си, тъй като, обучавайки се, практически реализирахме това, което учим. Набрахме компетентност и опит за работа с партийните и политическите структури. Сега ние, спокойно можем да комуникираме с местните власти, защото всичко онова, на което бяхме обучени премина през практиката, а това е вече ново поведение. Сега аз и екипа ми се чувстваме по-уверени. Ние се самоосъзнаваме вече като хора, които превъзхождат неправителствения сектор с познанията и натрупания опит."

По силата на изложените дотук специфики на читалище ЛИК като организация, закономерно то попада сред **елита на неправителствените организации в общината**, като оказва сериозно въздействие върху развитието на обществения живот в нея. Това дава основание за **извод** относно връзката между елитна организация и развиването на застъпническа кампания.

Макар, че е още рано за мащабни заключения, съдейки само от един успешен случай на застъпническа кампания, изложените по-горе показатели за ЛИК (тип лидер, съблюдаване принципите на екипността в работата, организационен и професионален опит) разкриват важна *зависимост*. Тя се отнася до това, че при опитна организация, ръководена от авторитетен лидер, който е приет и подкрепян от колегите си, шансът да се организира успешна застъпническа кампания многократно се увеличава с пъти.

За момента можем да направим подобен извод само въз основа на опита, придобит от застъпническата кампания, организирана от читалище ЛИК. Очакването на ИРМИ е, че през следващите две години ще се натрупа повече емпиричен опит относно организирането на застъпнически кампании в България при по-широк диапазон от казуси – социални, културно-експертни, икономически, териториални и др. Едва тогава бихме имали повече основание за извеждането на общи изводи относно налагането на тези практики в български условия и спецификите, с които неизбежно ги допълваме.

Случаят в Плевен доказа, че *когато са налице определени организационни характеристики и те се съчетаят по начин, който гарантира екипност в работата и успешност на персоналните задачи, шансовете за успех на кампанията се покачват значително.* Поради това е важно при по-

[9] По повод на този проект **-** "Бъдещето на Читалищата в България" - читалище ЛИК бе поканено на заключителната за проекта национална конференция с участието на президента Петър Стоянов и чужди посланници у нас, на която не някой друг а именно Даниела Димитрова изнесе доклад.

нататъшното развитие на настоящата програма, както и при прилагането на лобистките практики в български условия да се съблюдава съчетаването на няколко *ключови фактора в организационно отношение*. Те биха могли да се разширят или видоизменят, но на този етап можем да се позовем на следните :

- **опитна гражданска организация** – в писането на проекти, печеленето им пред сериозни донорски организации и успешното им реализиране;
- **мотивиран и организиран** според съответната компетентност на членовете си **екип**;
- **авторитетен лидер**, ползващ се с уважението на колегите си (най-добрият вариант е когато между лидера и колегите му съществуват приятелски взаимоотношения, какъвто беше случаят с екипа на "ЛИК");
- установени традиции във **взаимодействие с широк кръг неправителствени и бизнес организации** в региона и принципна "отвореност" за партньорски отношения със сродни организации;

Способност за формулиране на проблем и на цели

Ефективно формулиране на проблем от организацията
- ■ изясняване на конкретния казус
- ■ определяне на засегнатите групи (фокус - групи)
- ■ самостоятелно формулиране на проблема
- ■ формулиране на проблема с помощта на ИРМИ
- ■ време за формулиране на проблема

Способност за набиране на релевантна към проблема информация
- ■ предварително проучване на проблема, включващо събиране на информация от институции, чужд и/или чуждестранен опит, експертен опит
- ■ събиране на информация за влияние на междуличностно/формално-институционално ниво

Дефиниране на цели на кампанията
- ■ анализ на възможните решения на проблема на базата на проучената информация
- ■ изготвяне на приоритетна и алтернативна цел на кампанията

Този индикатор представя аспектите на проблема в по-широка перспектива - вече не само само пътя до формулирането и конкретната му дефиниция, а и способността на организацията самостоятелно да се ориентира в средата, да събере необходимата информация и за относително кратък срок да конкретизира казуса, по които ще работи. Важно е още да се анализират способносттите й да поставя реални цели и да ги постига въз основа на наличния си организационен потенциал.

След споменатите по-горе фокус-групи с потребители на услуги от Читалище "ЛИК", чиято цел беше конкретизирането на реален и разрешим проблем на обособена група**,** се оформи следният **казус:**

Кампания за въвеждане на нов механизъм за допълнително финансиране на читалищни дейности при невъзможност на читалище ЛИК (и останалите читалища в община Плевен) да отговори на потребностите на своите потребители.

Дефинираният **проблем** засягаше групата на родители със социално слаб статус. Той се изразяваше в тяхната невъзможност *да посрещнат финансово желанието на своите деца да посещават обучителни курсове в читалище ЛИК: по изкуства, езици, информатика и други*. Още повече, че почти всички деца желаят да посещават най-малко два курса. При положение, че читалищата в България осигуряват най-евтините подобни курсове, а има хора, които не могат да си позволят дори тях, то става ясна остротата на техния финансов проблем. От своя страна, читалище ЛИК нямаше възможност да отпусне допълнителни средства, за да намали таксите си и така да помогне на тези родители, защото самото то финансира с големи усилия над половината от дейностите си, а постоянно намаляващата държавна субсидия не стига за покриване дори на ежемесечните му режийни разходи. Характерното в този казус бе, че идентифицираният проблем се отнася със същата острота, за всички малки и средни читалища в страната без изключение. *Той е* **типологичен** *за общността на читалищата и техните клиенти в цялата страна***.**

Погледнато в по-широка перспектива, **проблемът** се коренеше в това, че никога досега, не само в Плевен, но и в цялата страна не е съществувала мащабна и новаторска схема за допълнително финансиране на читалищата, когато възникнат специфични трудности в работата им. Нито община Плевен е разполагала някога с подобно ноу-хау, нито читалищата са се обединявали около идеята да се създаде и въведе нов, алтернативен механизъм за финансирането им. В тогавашния момент, конкретната и остра необходимост на една обособена гражданска група, послужи като катализатор за разрешаването на този по-общ проблем и като следствие на техния собствен.

Интересно е да се отбележи и това, че финансовите и социални трудности бяха общи и за четирите групи, потребители на услуги в читалището. Този факт ни позволи така да подберем *средството* за разрешаването на конкретния проблем, че от неговото разрешаване в бъдеще да се отворят възможности за удовлетворяване потребностите на всички групи потребители в "ЛИК".

Независимо, че читалище ЛИК познаваше проблемите на своите потребители и че идентифицираният проблем не беше нов за тях, никой досега не се беше нает да организира срещи с тях (фокус-групи, интервюта или анкети) за обсъждане на проблемите им и за намиране на решения. Съществен фактор за това е, че практиката на застъпничество за граждански интереси е нещо ново и непознато в България. Ето защо още в самото начало възникна необходимостта - експерти и външни консултанти от ИРМИ да помогнат за набелязването на основните читалищни проблеми и за обобщаването на най-сериозните и с най-голям потенциал да се разрешат посредством застъпническа кампания. Това подпомагане се изрази в организирането и провеждането на споменатите фокус-групи, както и в обработването на информацията и извеждането на изводи от тях.

Времето, за което се извърши тази комплексна работа не надхвърли две седмици. Положителното беше, че формулирането на проблема се получи след *двустранните усилия* на читалище ЛИК и ИРМИ. Нямаше ситиуация, при която формулировката да е наложена от ИРМИ, а се постигна взаимодействие и взаимно допълване. Разбира се, все още не сме достигнали етапа, при който подобно на развитите западни демокрации, самите засегнати граждани биха се самоорганизирали, при възникнал проблем, за да обсъдят възможните пътища за решаването му. Но с общите усилия на ЛИК и ИРМИ, в град Плевен беше направена крачка в такава посока, което е най-малко предпоставка за достигането в бъдеще на споменатия етап.

За да се изготви Стратегически План за застъпничество, от страна на ИРМИ, беше проучена цялата свързана с казуса нормативна база. Това включва:

- "Правилник за организацията и дейността на плевенския Общински Съвет и Общинската Администрация за мандата 1999-2003 год."- '99 г.
- "ЗМСМА";
- "Закон за Народните Читалища"- 1996 г.;
- "Закон за закрила и развитие на културата"- 1999 г;
- "Механизъм за разпределение на общинската субсидия за читалищата" – разработен от Министерство на Културата"- 1999г.;
- "Закон за Юридическите лица с нестопанска цел".

Освен това беше наложително събирането и прочитането на комплексна информация относно класическите механизми за лобиране и застъпничество, установени в западните демокрации. Всяка информация, свързана с лобиране, застъпничество, стратегическо планиране и организационна психология, беше намирана от ИРМИ и осигурявана под различни форми на читалище ЛИК. Това ставаше с писмени материали, чрез консултиране на читалищния екип от експерти на ИРМИ и чрез организиране на обучителни семинари. Предварителна (преди реалното стартиране на кампанията) информация беше набрана и на място - в Плевен, където се осъществиха първоначални, опознавателни срещи със служители в общинската администрация – началника на Отдел "Култура" Христина Христова, а по-късно с кмета, общински съветници и с председателите на постоянните комисии към Общинския Съвет.

След този задължителен начален период започна същинското обмисляне на възможните решения, средства и механизми, краткосрочни и дългосрочни цели и т.н. Както вече стана дума, в самото начало, когато още се обмисляше възможността за промяна на *схемата за разпределяне на държавната субсидия*, **целите на кампанията** бяха:

- *Краткосрочна* - да се провокира създаването на Обществен Съвет, който да преработи въпросната схема;
- *Дългосрочна* - да консултира Общинския Съвет в ежегодното й разпределяне;

Още на този етап, за първи път се постави идеята да се създаде Фонд за

проектно финансиране на читалищата от община Плевен. На този етап от кампанията това беше *алтернативна цел*. В последствие обаче тя се превърна в основния *фокус* на застъпничеството и негова **приоритетна цел.** *Това показа принципната важност да се предвиждат алтернативни цели при организирането на застъпнически кампании, което е и една от* **поуките** *от случая в Плевен.*

Промяната на първоначалната ни цел с *алтернативната*, стана след предварително проучване на реалните резултати, които биха се постигнали, ако се преследваше преработване на схемата за разпределяне на субсидията. Проведоха се консултации със специалисти в столична община, с експерти от град Плевен и с колегите от екипа на ИРМИ. В резултат на това, стана ясно, че дори кампанията да успее, ефектът от промяната би бил незначителен и усилията не биха довели до задоволителен резултат за засегнатата гражданска общност. *Този опит от своя страна ни показа, колко е важно предварително да се проучи дали постигането на заложените цели, реално ще доведе до разрешаване на проблема, и е втората* **поука** *от работата ни в Плевен.*

Средството за решаване на проблема, формулирано след поредица консултации беше**:**

- "Създаване на нова гражданска структура **– обществен фонд "Читалища"**- за консолидиране на читалищата от община Плевен, мобилизиране на усилията им при разработването на общи проекти и за привличане на допълнителни финансови средства от национални и чужди донори".

Конкретната цел беше формулирана така:

- Въз основа на застъпническа кампания, коалиция от читалищата в община Плевен да съдейства за създаването на алтернативен механизъм (*Фонд "Читалища*") за допълнително (*проектно*) финансиране на читалищни дейности.

Дългосрочните цели се състояха в следното:

- *Въз основа на спечелен пред Фонда проект читалищното ръководство на "ЛИК" да финансира намаляването на таксите за обучителни курсове на деца от социално слаби семейства;*
- Да се поставят основите на дълготрайно сътрудничество между Читалищата от община Плевен и органите на Местната Власт;
- Да се натрупа практически опит в провеждането на застъпнически кампании за решаване на граждански проблеми, който да се използва в бъдеще и от други неправителствени организации в страната.

В резултат на проведената в периода ноември 2000 г. – март 2001 г. застъпническа кампания беше постигната заложената конкретна краткосрочна цел**.** В разгърнат вариант, тя може да се представи по следния начин**:**

- Създаде се реална, работеща коалиция от читалища, НПО и представители на бизнеса, която беше представителна за комплексната социална основа, върху която се градеше кампанията.
- На 28.02. 2001 година Общинският Съвет прие "Предложението" на коалицията (внесено от кмета) – да стане съучредител на Плевенски Общес-

твен Фонд “Читалища” и да направи вноска от 20.000 лева;

- В края на сътрудничеството между ИРМИ и читалище ЛИК - март 2001 г. - Фондът беше *практически учреден*.

Това безспорно беше успех за кампанията, но тепърва оставаше да се реализират не по-маловажни стъпки. Краят на сътрудничество с ИРМИ не означаваше край на кампанията за читалище ЛИК. Предстоеше Коалицията да постигне единно решение за формата, под която да бъде учреден Фонд “Читалища” – фондация или сдружение. Очакваше се регистрацията на Фонда в плевенския Окръжен Съд, което е тежка процедура, предвид пакета от документи, който трябва да подготви всяка организация от коалицията. Предстоеше приемането на Учредителен акт, Устав и Правилник на бъдещия фонд – процес, който изисква постигане на консенсус между партньорите в коалицията. Това е сложен процес, поради преплитането на различни мнения и интереси между отделните организации в коалицията, защото макар и обединени около общата цел, т. е. да се създаде Фонд “Читалища”, всяка от тях продължава да има собствени интереси и да ги отстоява.[10]

Наред с това предстои Фондът реално да заработи и да опровергае досегашния печален опит на подобни обществени фондове, създадени през 1998-1999 година на няколко места в България.[11] Това ще е и най-важният етап от “живота” на Фонд “Читалища”, защото тогава ще си проличи дали е имало реална необходимост от него и дали заявеното от всички организации в коалицията желание за създаването му е било автентично. През втората година ИРМИ ще продължи да наблюдава развитието на случая и ако има възможността, ще консултира при нужда екипа на “ЛИК”. Това ще ни позволи да проследим по-нататъшното развитие на Фонда и да станем свидетели на функционирането на първия институционализиран и работещ местен обществен Фонд за читалищата в България.

В заключение, читалище ЛИК успя да се насочи добре за проблематиката на кампанията и в сътрудничество с ИРМИ да целеположи добре дейността си. Изложените по-горе резултати говорят сами за способността на читалището, като организация-посредник, да проведе успешна застъпническа кампания. Читалищният екип успя в задачата да постави реални цели, чрез които да разреши основния си проблем и доказа, че притежава способността така да целеполага действията си, че да ги постигне с наличните организационни възможности и ресурси. Това говори за вече съществуващ сериозен потенциал в читалище ЛИК за самостоятелно организиране и провеждане на застъпнически кампании, който би трябвало да се използва по най-добрия възможен начин през втората година от проекта на ИРМИ.

[10] Тези дейности бяха наистина предстоящи непосредствено след края на сътрудничеството с ИРМИ. След по-малко от два месеца обаче, екипът на ЛИК успя да ги организира и реализира изцяло.

[11] Става дума за Обществените Фондове за Развитие на Нестопанските Организации, създадени в Пловдив и Бургас по проект на ФРГО "Гражданска Инициатива за създаване на Местни Фондове за обществено развитие" и бюлетините на ФРГО - бр. 2 и 3 от 1999 г. - бел. авт.

Способност за възприемане и прилагане на нови инструменти и техники за лобиране и застъпничество

Способност на организацията за дългосрочно и краткосрочно планиране

- ■ придържане към предварително изготвен Стратегически план
- ■ планиране на стратегия на кампанията (сътрудничество/преговори/конфликт)
- ■ степен на ангажираност на организацията с кампанията

Коалиране

- ■ наличие на предишен опит в коалиране
- ■ организиране на коалиция от НПО партньори

Способност за поемане на риск:

- ■ готовност за прилагане на методи за застъпничество, предлагани от ИРМИ и външни експерти
- ■ способност за справяне със страха от провал

Използване на външна (експертна и консултантска) помощ:

- ■ Степен на взаимодействие и сътрудничество с консултантите от ИРМИ и с външни експерти;
- ■ Готовност за следване на препоръки и консултации;

Съществена задача от работата на ИРМИ през първата година на проекта е да анализира и оцени начина, по който се е представила консултираната от него организация. Въпросите, на които търсим отговор са: Какво научи читалище ЛИК през периода на застъпничество? Как е възприемало ангажимента си в общата ни работа? Каква степен на желание да се обучава е показало? В каква степен е възприело и приложило новите и неизпробвани практики за застъпничество пред властта? Страхувало ли се е да рискува или е имало нагласа да прилага новите и неизпробвани механизми на застъпничество? Този индикатор ще ни даде представа за степента на иновационност в работата на организацията по време на застъпническата кампания, готовността на застъпниците да прилагат нови техники за лобиране и да експериментират. Това ще ни покаже степента им на готовност за усвояване на нов тип гражданска култура и за разпространяването й сред други организации.

Първото задължително умение за всяка организация, която организира и провежда застъпническа кампания е способността й за **стратегическо планиране** на цели, дейности и очаквани резултати. При случая в Плевен, станахме свидетели на добра координация и вътрешна организираност в работата на читалищния екип. *Умението да се планират дейности* и да се постигат целите въз основа на предварително изготвена стратегия не бяха чужди на екипа, благодарение на значителния му опит в разработването и реализирането на проекти[12]. Това улесни съвместната ни работа още в началния й етап и беше сигурна предпоставка за постигането на успех. Опитът на читалище ЛИК в разработ-

[12] За проектите на читалище ЛИК вж. параграф **“Общо описание на организацията”**

ването на проекти спомогна и за безпроблемното възприемане и прилагане на **стратегическия план** за застъпничество, който беше изготвен от координатора на ИРМИ. Положителен беше фактът, че планът не се възприе като спуснат "отгоре" и твърдо фиксиран, а беше *отворен за дообработване* в процеса на застъпничество, съвместно от координатора и представители на ЛИК.

Вторият положителен факт беше способността на читалището безпроблемно и коректно да следва този план. Нямаше ситуация, при която да се налага координаторът от ИРМИ продължително да убеждава екипа на ЛИК за смисъла от такъв подход на работата или да следи ежедневно дали добросъвестно се следват поетите от читалището ангажименти. Още в самото начало координаторът представи на читалищния екип в писмен вид концепцията на ИРМИ за смисъла на проекта[13]. По-късно, отново в писмена форма бяха договорени задълженията на всеки от екипите за организацията на съвместната ни работа и процеса на застъпничество. Вторият документ дори беше подписан и подпечатан от двете организации, с което се подсили неговата тежест и му се придаде официален вид[14].

Тук е подходящо да се изведе смисълът и значението на документ като последния за успеха на една застъпническа кампания. Този **извод** обаче се отнася най-вече за *специфичните обстоятелства* по организацията на плевенската кампания - т.е. наличие на *консултираща* организация (ИРМИ) и *консултирана* организация (ЛИК), защото именно този факт наложи написването на документ с права и задължения[15].

Написването и официалното подписване на "Формалните правила" беше много полезна стъпка, защото спомогна за окончателното изясняване на взаимните ни права и задължения. Това от своя страна, автоматически се отрази на качеството на общата ни работа, защото от една страна улесни изпълнението на преките задължения на координатора, а от друга ясно очерта границите на действие на читалищния екип. **Изводът** който се налага е, че когато са налице подобни специфични отношения между организация-консултант и организация-изпълнител, структурирането на общата работа в рамка на взаимните права и задължения е стъпка от изключителна важност. Формата, която ще се избере би могла да е "Споразумение", "Договор", "Меморандум" и т.н. По-важното е, това да стане в писмена форма, след което официално да се подпише и подпечата и от двете организации. *Макар че не могат да се дадат пълни гаранции за всеки конкретен случай, подобен подход създава силни предпоставки*

[13] Т. нар. "Философия на Проекта"- част от архива по случая – "ЛИК - Плевен", намиращ се в ИРМИ.

[14] Вж. "Формални правила за работа и поделяне на отговорностите между "Институт за Регионални и Международни Изследвания" - София и Читалище "ЛИК"- гр.Плевен" – архив по случая в ИРМИ

[15] Полагането на такъв модел отношения "консултант – консултиран" се наложи поради цялостната липса на опит в България в организиране на застъпнически кампании пред властови институции.

за повишаване ефективността в работата и на двете партньорски организации. Факт, който се усети в ИРМИ, както по отношение на нашата работа, така и по отношение работата на читалище ЛИК.

Гледано от дистанцията на времето, единствено в началото на взаимодействието ни, имаше известна несигурност и хаотичност в отношенията ни. Но това беше само докато изясним ролите и позициите си. След като измина периода на предварителното събиране на информация и стратегическият план беше окончателно написан, съвместната работа стана по-координирана. След подписването и на "Формалните правила за работа и поделяне на отговорностите", тя окончателно се хармонизира. От този момент нататък взаимодействието ни протече при висока степен на разбиране за целите на проекта от страна на читалище "ЛИК". Един от безспорните показатели за това е *високият процент изпълненост на отделните стъпки от стратегическия план*. Читалищният екип реализира всички предвидени в него основни фази на застъпническия процес:

1. Формулиране на проблем и дефиниране на засегнатата общност;
2. Определяне целите на кампанията и на средството за решаване на проблема;
3. Формиране на коалиция от съмишленици;
4. Изготвяне на топография и топонимия на властта;
5. Провеждане на информационна и медийна кампания;
6. Внасяне на предложението на коалицията пред отговорните властови структури;
7. Мониторинг върху изпълнението на поетите от властта ангажименти;

В много малка степен имаше **неизпълнени стъпки** от първоначално предвидените в плана. Формално не се случиха няколко стъпки, които обаче бяха компенсирани от осъществяването на нови, непредвидени в началото дейности и резултати. Характерна черта на читалищния екип в процеса на застъпничество беше бързата реакция на *непредвидени събития*. Точно по повод на такива събития се наложиха корекции и допълнения в плана, което обаче нямаше негативен ефект върху качеството на работата, а напротив – допринесе за оптимизирането й.

Стъпка, модифицирана от времето и обстоятелствата, беше идеята да присъстват граждани и коалиционни партньори на заседанието на Общинския Съвет, когато щеше се гласува *предложението на Коалицията*[16]. Това обаче съвпадна със заседанието за приемане на общинския бюджет 2001, което беше повод да се преосмисли ситуацията. След консултации и обсъждане беше решено, че с оглед близкото изпълнение на по-мащабните ни цели и деликатността на ситуацията, е по-добре да не настояваме на всяка цена за присъс-

[16] Община Плевен да подкрепи създаването на Фонд "Читалища" като предвиди в бюджета си вноска за съучредителство и да излъчи свои представители в управителните му органи.

твие на външни наблюдатели. Разчитахме на осъществената до момента застъпническа кампания и на постигнатите до момента важни резултати:

- поетият от кмета ангажимент да внесе и подкрепи предложението на Коалицията;
- разговори с председателите на представените в Общинския съвет политически сили и получената от тях подкрепа;
- уверенията от председатели на комисии, че идеята за Фонд ще бъде подкрепена от мнозинството общински съветници;

Времето доказа верността на тези очаквания, понеже и трите се изпълниха.

Друг пример за непредвидено развитие на събитията е, че първоначално в плана беше предвидено вносител на предложението за създаване на Фонда да е общински съветник или заместник кметът. Логиката на събитията обаче беше такава, че самият кмет Найден Зеленогорски прие ролята на основен застъпник пред Общинския съвет и се нае да внесе предложението от свое име. Очевидно, в този случай кметът беше разпознал безпогрешно своя интерес да бъде запомнен като основният радетел за създаването на нещо ново и уникално в областта на местната културна политика. Доколкото това не беше в разрез с целите на кампанията, екипът на ЛИК реагира адекватно и използва умело благоприятното развитие на обстоятелствата в своя полза.

Непредвидени стъпки бяха и контактите, които се осъществиха с Гиньо Ганев, в качеството му на председател на "Националното сдружение на читалищата в България". Независимо, че това партньорство дойде неочаквано, то отново беше умело използвано от екипа на ЛИК, като за кратко време се организираха публични изяви (пресконференции и интервюта пред плевенски медии) с г-н Ганев, които бяха от безспорна полза за реализиране целите на кампанията.

Бързата реакция и очакването, че нещата не винаги може да се развият точно, както са били заложени в началото се оказват едни от най-важните "оръжия" на екипа, заел се с реализацията на застъпническа кампания. Важна **поука** *от тази застъпническа кампания е, че екипът винаги трябва да разполага с алтернативни решения при непредвидени събития. Да мисли с няколко хода напред и като цяло да поддържа в тази специфична работа нагласата си за бърза и адекватна реакция.*

Екипът на Даниела Димитрова се зае със застъпническия процес като с мисия. Роля за това изигра фактът, че проблематиката по казуса не беше "спусната" на ЛИК "отгоре", а беше изведена от читалището и засягаше неговото собствено бъдеще. През цялото време читалищният екип беше мотивиран да участва във всичко, което се случва и да се обучава за всички аспекти на лобистките практики. По общо мнение в ИРМИ, читалище ЛИК беше най-активно участващата в дейностите на проекта и на собствената си кампания организация. То беше и най-отворено за съвети от външните експерти и за консултации по всяка, било то и най-малката, трудност в застъпническия процес. Причината за тази безусловна отдаденост, беше освен споменатата вътрешна мотивация, още и съзнаването от екипа на ЛИК, че материята е нова за тях и много лесно може да

сгрешат, а залогът е голям и те имат интерес да успеят. Ето и думите на Даниела Димитрова:

"Всичко сме консултирали с ИРМИ! Нищо не си позволихме без съгласуване с ИРМИ, тъй като не беше ясно дали няма да е гаф, дали няма да е грешка. Всичко на което казваме ноу-хау и стъпка, предприета от самите нас, задължително консултирахме, защото предварително не беше ясно дали това ще заработи за нас."

Не на последно място беше и фактът, че екипът на ЛИК имаше интерес да се обучи в област, в която специалисти са все още малко хора и организации в България, а още по-малко в община Плевен. По думите на Даниела Димитрова, след обучението по проекта тя е с един *пораснал* екип, който при това вече притежава уникално за града и региона ноу-хау в застъпничество и лобиране. На въпроса - *"Готови ли сте да споделите натрупания до момента опит? Да бъдете в качеството си на* ***елит*** *сред неправителствените организации дори на регионално ниво?* - Даниела Димитрова отговаря красноречиво:

"На регионално ниво ДА, защото си дадохме сметка че освен политическа (с политически характер) в нашия град до сега не е била провеждана дълготрайна, целенасочена и организирана кампания….. И нашето самочувствие идва от факта, че в нашия град, в нашата общност нямат този опит. Ние сме първите, които организират граждански тип кампания. Дори може да се каже – " белите лястовици"- в тази сфера."

Това е освен оценка за ползата на читалищния екип от участието му в подобен проект, още и показател за положителния ефект на подобни практики върху професионалното развитие на която и да е НПО в България. *Това наблюдение доказва, че най-доброто научаване се постига с практика - когато се участва в процесите, а не само се слушат лекции за тях. Участие възприемано като мисия и подплатено с прагматична мотивация.*

В хода на подобна отдаденост на идеята и кампанията, екипът на читалище ЛИК беше перманентно "отворен" за **консултациите на външните експерти** към ИРМИ, както и с координатора от Института. Това отново бе мотивирано от интереса на участниците в читалищния екип да извлекат максимална полза от съпътстващото кампанията обучение. В резултат **степента на взаимодействие** и сътрудничество с консултантите от ИРМИ и външните експерти беше висока, а готовността да се следват техните препоръки и съвети не спадна до края на кампанията. Тя дори се покачваше с напредването на застъпническия процес, защото в края трудностите и предизвикателствата ставаха все по-специфични и изискващи именно експертни съвети. Примери за такива специфични случаи са:

- Консултацията на Александър Михайлов за точното перо от общинския бюджет, което ЛИК да посочи конкретно по време на ключовата му среща с кмета за спечелване на неговата подкрепа и за установяване на работно сътрудничество с общинската администрация.

- Консултация на психолози, за начина по който **Предложението** за създаването на Фонд "Читалища" да се внесе и аргументира пред Комисията по "Култура и Вероизповедания". Тази консултация беше осъществена под формата на *симулционна игра*.
- Няколко юридически консултации за подготовката на учредителните документи по създаването на Фонда.

*** * ***

Важен показател за потенциала на една организация да развие успешна застъпническа кампания е и способността й да привлича други организации към своята кауза и да работи в партньорство с тях. С други думи способността на ЛИК да привлече сродни организации и да изгради с тяхна помощ работеща **коалиция**, имаше ключово значение за успешността на застъпническата кампания като цяло. Имайки предвид ползите, които носи действието в коалиция[17] може да се направи **извода**, че *привличането на партньори и превръщането им в съмишленици е един от основните фактори за успешността на застъпническата кампания, дори организацията да е сравнително неопитна.*

Екипът на читалището нямаше **предишен опит от коалиране** със сродни организации или най-малко от коалиране в мащаби, каквито се достигнаха в кампанията за създаването на Фонда. Независимо от това той се справи с тази нелека, дори една от най-трудните задачи в кампанията. На спецификите и трудностите по коалирането на ЛИК с останалите читалища от община Плевен ще бъде обърнато специално внимание в следващия параграф. Тук е важно да подчертаем само това, че макар и трудно, коалиция беше създадена и независимо от първоначалните недоверие, подозрения и съмнения, тя заработи ефективно. От един момент нататък тя се превърна в реален фактор в кампанията, защото за най-важните срещи с "ключови фигури", читалище ЛИК се явяваше заедно с представители от коалицията и на техните предложения вече се гледаше по друг начин. Не е случайност, че кметът се съгласи да внесе *предложението* за Фонда именно след среща с представители на читалище ЛИК, коалиционните партньори и групата на засегнатите от проблема граждани.

*** * ***

Трети важен и интересен фактор за способността на една организация да развие успешно застъпническа кампания е и готовността й да изпробва **нови практики** *и да поема* **риск**. По повод на това, ще цитирам думите на Даниела Димитрова, казани в края на кампанията:

"Ние сме хора които с голямо удоволствие се спускат в премерения риск. Това е запазената марка на читалище ЛИК. Това ние умеем добре. Ако в

[17] Широка социална основа; увеличаване тежестта на предложенията; говорене с един глас; увеличен материален и интелектуален потенциал за застъпнически действия и др.

другите традиционни дейности има организаци, които ни превъзхождат, то нашето силно оръжие винаги е било в експеримента. Затова ни е интересно и затова се захванахме така емоционално с проекта и създаването на Фонд - Читалища. Ако беше нещо рутинно ние щяхме да го свършим съвсем делово, а това носи беди…Експериментирането е характерност на нашия екип. И тъй като досега не е имало авантюра или експеримент, които да не са дали резултат за нас кампанията беше една наистина чудесна възможност."

Използвах този цитат, за да илюстрирам друга характерна черта на читалищния екип, в подхода му към работата по принцип. По време на кампанията ясно си пролича, че подходът на екипа беше **новаторски** и с подчертан акцент върху **експеримента**. Разказаните по-горе примери за наложилите се промени в стратегическия план и начина, по който екипът отреагира на тях, са красноречив показател за това. В процеса на работа стана ясно, че тази характерност е по принцип ценена и поддържана в читалищния екип. Осъзнахме, че именно този подход отличава читалището от останалите и му придава по-съвременно излъчване в контекста на община Плевен . **Страх от провал** винаги има, но интересното е, че при читалище ЛИК, той се свързваше не с **риска** като подход в работата, а обратно - с отказа от подобен подход и отдаването на рутината. В това отношение думите на Даниела Димитрова от горния цитат са красноречиви:

"*Затова ни е интересно и затова се захванахме, даже емоционално, с проекта – със създаването на този фонд. Ако беше нещо рутинно ние щяхме да го свършим съвсем делово, а това носи беди…"*

В заключение, точно усетът към новото и готовността за риск от екипа на читалище ЛИК е същинската причина за успеха в създаването на безпрецедентна за Плевен обществена структура като Фонд за проектно финансиране на читалищата. Ако кампанията се водеше от организация, която не е готова да рискува и да проявява новаторство, идеята за подобен фонд нямаше да се развие до етапа на реалното си осъществяване.

В началото на този параграф зададохме следните въпроси: Какво научи читалище ЛИК през периода на застъпничество? Как е възприемало ангажимента си в общата ни работа? Каква степен на желание да се обучава е показало? В каква степен е възприело и приложило новите и неизпробвани практики за застъпничество пред властта? Страхувало ли се е да рискува или е имало наглаа да прилага новите и неизпробвани механизми на застъпничество? Възприело ли е нов тип гражданска култура и има ли готовност за разпространението й сред други организации?

Въз основа на съвместната ни работа може да обобщим, че постигайки крайната си цел на практика читалище ЛИК възприе нова технология за решаване на граждански проблеми и участва активно във взаимодействието с ИРМИ. Това бе продиктувано от осъзнатия интерес да усвои и експертно да прилага в бъдеще предлаганата от ИРМИ стратегия за застъпничество, но позитивното е,

че в този процес читалищният екип премина през всички стъпки и покри основните изисквания за успешно усвояване на модела и решаване на гражданския проблем. Страх от риск имаше, но позитивна роля за преодоляването му изигра досегашният опит на читалището в разработването на проекти и поддържането на новаторски стил в работата си.

Все още е рано да се каже дали читалище ЛИК е възприело нов тип гражданска култура в разрешаването на граждански проблеми и дали има потенциал да я разпространи сред други организации. Постигнатото е още много крехко, а периодът прекалено кратък, за да се развие и трайно установи нещо толкова сложно и комплексно като нова гражданска култура. За момента може да се каже единствено, че читалищният екип усвои и приложи безупречно нова социална практика, която обаче все още не е изпробвана самостоятелно. Едва след поредица от успешни кампании, при нарастваща степен на професионализация и разширяващ се обществен резонанс ще има основание да се каже, че организацията е в процес на усвояване на нов тип гражданска култура. Неслучайно казваме *в процес на усвояване*, защото изхождаме от разбирането, че усвояването на нов тип култура не е еднократен акт, а по-скоро постъпателен процес, който изисква немалко време за финализирането си.

И на последно място *способността на организацията да разпространява новите практики сред други неправителствени организации* зависи от няколко решаващи **фактора**. Първо, това са доказаните й възможности за успешно провеждане на застъпнически кампании; второ – известността; обществената легитимност; и накрая - добрата й професионална биография в средите на неправителствения сектор и в общественото пространство като цяло.

По отношение на всичко това, читалище ЛИК е едва в началото на процеса, при който биха станали възможни налагането на нов тип гражданска култура в разрешаването на граждански проблеми и разпространяването й сред други организации. На този етап са направени първите успешни стъпки в тази насока и има реални предпоставки това да прерастне в устойчива тенденция.

Коалиционно изграждане

- избор на коалиционни партньори (по професионален и/или личностен признак)
- формиране на работеща коалиция
- формализиране на коалицията (приемане на общи правила, създаване на Устав и т.н.)
- представителност и легитимност на коалицията
- коалиционна структура; организация и координация на дейността на коалицията; механизми за вземане на решения

Създаването на коалиция е един от необходимите условия за постигане на успех в застъпническа кампания, адресираща действията си към институциите на властта. Затова индикаторът *коалиционно изграждане* има ключово място в настоящия анализ. Способността за коалиране е критерий, който най-добре разкрива в каква степен организацията-посредник е готова за съвместни действия за обща кауза с други организации, да координира мрежа от партньори и да съгласува общите действия. В добавка, тъй като работата в екип е една от ценностите на развита гражданска култура, този индикатор ще се разглежда като критерий за степента, в която организацията-посредник е усвоила основни граждански ценности.

Изграждането на коалиция беше един от най-трудните етапи в застъпническата кампания на читалище ЛИК - Плевен. Характерното в случая беше, че **трудностите** касаеха не привличането на партньори по принцип, а най-вече *привличането на останалите читалища от общината.*

В община Плевен има общо 27 читалища, повечето от които са селските читалища. Още в самото начало на кампанията имаше индикации от екипа на ЛИК, че очакват най-много **проблеми от градските читалища** (7 на брой), а не от Местната Власт или неправителствените организации в Плевен. Красноречиво потвърждение на думите им беше първата среща с представители на читалищата от цялата община, повод за която стана организираният, като част от кампанията, семинар на тема: *“Читалището – инициативи и възможност за развитие”*.

Основната цел на семинара беше, да се направят сондажи и начални стъпки за консолидиране на читалищните активисти, в контекста на застъпническата кампания; проблемите, довели до нейното разработване и целите, които тя си поставя. На срещата присъстваха седемте градски и част от селските читалища. Сухата равносметка е, че на този етап секретарите на градските читалища не изразиха желание за партньорство по повод на предлаганата от ЛИК инициатива – обединяване на усилията за развитие на читалищното дело. Липсваше всякакъв интерес към идеята за промяна мисията на читалището по посока на извеждане на гражданската му същност. Напротив, беше заявен страхът от доминираща роля на читалище “ЛИК” в читалищната среда. Изненада за екипа на ЛИК беше декларираната от страна на селските читалища твърда готовност за съпричастие и подкрепа.

Независимо от това срещата беше успех за кампанията като цяло, предвид на традиционно обтегнатите отношения между читалищата в Плевен и факта, че за първи път от години те си дават среща по инициатива на едно от тях. Като страничен наблюдател през шестмесечното взаимодействие с екипа на читалище ЛИК, разбрах, че до този момент, отношенията между градските читалища са били винаги основани на конфликта. Те са излизали от рамката на нормалните конкурентни взаимоотношения и са се изявявали по-скоро като борба на всеки срещу всеки или по-скоро на група срещу група – според специфичните интереси на всяко читалище и съобразяването с политическата конюнктура. Най-често противоборството е било между градските читалища от една страна, и “ЛИК”, от друга.

Основен фактор за трудността читалище ЛИК да установи с тях нормални партньорски взаимоотношения е, че години наред на него се е гледало като на съперник в читалищното пространство и като *черната овца,* ако използвам думите на Даниела Димитрова и Катя Божикова.

В условията на пазарна икономика и при ежегодно намаляваща държавна субсидия, никое читалище в страната няма шанс да развива традиционната си дейност и да е конкурентноспособно на останалите културни организации, ако не се впише по най-добрия възможен начин в новите социални и икономически реалности. Това означава читалището да излезе от рамката на архаичния си статут и подход на работа и да вкара в арсенала си съвременните средства за оцеляване и развитие: организационен мениджмънт; стратегии за връзки с обществеността; изработване на нова рамка за визията, целите и ресурсите на организацията в съвременните условия. В добавка, читалищата, които понастоящем се развиват най-успешно са онези, които са възприели изцяло или част от принципите на работа на неправителствените организации. А бидейки по същността си неправителствени и в най-голяма степен представителни за Гражданското общество в България[18], те естествено биха могли да възприемат и използват инструментите на третия сектор: разработване на проекти, набиране на средства, мултиплициране на резултатите, създаване на коалиции, представителство на общностни интереси и застъпничество за тях. Такъв подход отсъства в работата на повечето читалища в община Плевен, с отчетливото изключение на "ЛИК".

За селските читалища причината е най-вече в липсата на средства и информация; отделеност от центъра (близкия по-голям град и столицата); липса на мотивация и липса на кадри. В този смисъл, за тях е разбираемо защо не успяват да се впишат в пазарната ситуация, както и защо са заявили най-силна подкрепа за инициативата на читалище ЛИК. Те биха спечелили само от участието си в застъпническата кампания, дори да се постигнат посредствени резултати, защото ще бъдат въвлечени в обществена активност и неизбежно ще придобият нов опит, контакти и ресурси за развитие.

При градските читалища причините са други. Основният фактор е, че определящо влияние върху всички тях има най-голямото читалище в Плевен - "Съгласие". Най-често употребяваната в града реплика за него – "мастодонт" – е много показателна не само за големината, но и за инертността му. Заради мащабите си, то получава най-голямата бюджетна субсидия[19], поради което не се чувства мотивирано да разработва проекти и да е много активно. Тази ситуация му е изгодна и то най-силно е заинтересовано да не се внасят промени в

[18] Оценката, че в България читалищата са основата на Гражданското Общество и в този смисъл – в най-голяма степен представителни за него – е един от основните изводи от проекта на ПРООН "Бъдещето на Читалищата…". Тя бе повторена многократно от чужди и български експерти, политици и посланници на Националната Конференция на читалищата в България, проведена в края на 2000г. в резиденция Бояна – бел. авт.

[19] над 50 % от общия й размер за читалищата в общината – бел. авт.

нея. Противник е на алтернативните методи и подходи в читалищната работа, осъзнавайки ги като нарушаващи установената до момента традиция и неписаните "правила", които го облагодетелстват. Негова е "новаторската" идея, че град Плевен няма нужда от много читалища и че само едно по-голямо е достатъчно. Поради това се изявява като главният опонент на читалище ЛИК, виждайки в негово лице "проводник" на съвременните тенденции, заплашващи статуквото. Този конфликт не е от година-две, а продължава от доста дълго време. По-лошото е, че в него са въвлечени останалите градски читалища, които с малки изключения гравитират около "Съгласие" и заедно с него опонират на ЛИК. Повечето от тях не са успели да възприемат новите, съвременни подходи на работа в третия сектор, оцеляват по някакъв начин и разчитат основно на държавната субсидия. При такава установена от години нагласа те не са развили, подобно на читалище ЛИК, професионалните умения, характерни за НПО-сектора – печелене и реализиране на проекти, присъствие в медийното пространство с организирани от тях събития и т.н. В резултат, те все повече се приближават като манталитет до голямото читалище "Съгласие" и придобиват повече общи черти с него, отколкото с ЛИК. Това от своя страна автоматично ги разделя в два противоположни лагера. За съжаление най-честият ефект от това противоборство до скоро е бил *неподкрепа* за инициативите на ЛИК. Това отношение се пренесе и по повод на настоящата инициатива – поканата за коалиране в името на общополезна цел. Недоверието и подозренията за лично облагодетелстване на ЛИК бяха първите и основни аргументи на групата около "Съгласие", въз основа на които те отказваха сътрудничество в началото.

На етапа ноември-декември 2000 г. решихме, че каузата няма да загуби ако покана за коалиране се отправи към *всички организации*, които по принцип биха подкрепили застъпническата кампания, а не само към читалищата. До този момент читалищният екип беше получил първоначална подкрепа за действията си от различни места: гражданските групи, близки до ЛИК, хора от общинската администрация, кмета Найден Зеленогорски, някои медии и представители на бизнес средите в града. Това ни окуражи да продължим застъпническите действия независимо, че все още не бяхме получили индикации за подкрепа от градските читалища. Главно "оръжие" на екипа в този момент беше официално декларираната от кмета подкрепа за създаването "Фонд - Читалища"[20]. Този позитивен сигнал веднага се излъчи в плевенското публично пространство с идеята да послужи като силен аргумент пред останалите читалища за смислеността и тежестта на инициативата. Към това скоро се прибави и подкрепата от страна на бизнесмени, общественици, граждани и журналисти.

Междувременно **информационната кампания** набираше скорост и работеше активно в полза на инициативата и екипа на ЛИК. Заявената от кмета

[20] В изказването си на Националната Конференция -"Бъдещето на Читалищата в България" Найден Зеленогорски публично обяви, че подкрепя идеята на читалище ЛИК за създаването на Фонд Читалища.

подкрепа започваше да привлича за участие градските читалищата и други организации от общината. Вече беше създадена **коалиция** от 16 неправителствени организации, селските читалища, бизнесмени и граждани.

Основен принцип, който заложихме още в самото начало от "живота" на коалицията беше тя да е *отворена за членство за всеки*, който прояви интерес и най-вече за градските читалища. Това се оказа печеливш ход, тъй като не след дълго (януари-февруари - 2001) първите градски читалища се присъединиха към нея и тя постепенно доби по-широка **представителност** за читалищната гилдия в общината. Към месец март - 2001 година, в нея вече участваха всички градски и селски читалища. Успех е фактът, че по това време към нея се присъедини и читалище "Съгласие", макар и едва след като стана ясно решението на Общинският Съвет - да участва в учредяването на Фонда с 20 хиляди лева. Последното, разбира се, е красноречив показател за истинските мотиви на "Съгласие" от участие в създаването на Фонда.

Тези положителни развития окончателно допринесоха за постигане на солидна **легитимност** на коалицията. *Въпросът за легитимността на една застъпническа кампания е от особена важност, защото ако липсва това условие, кампанията изгубва обществения си характер и се превръща в неформален процес за защита на тясно-групови интереси.* Кампанията в Плевен касаеше чисто читалищни интереси и ако постигнеше целите си, това щеше да е от полза най-вече на читалищните организации. Поради това, максималното им присъстствие в коалицията и застъпническия процес беше ключово условие за цялостната легитимност на кампанията. Ръководени от това, още в самото начало на създаването на коалицията заложихме като основен принцип *отвореността* й към всички читалища в общината.

От януари 2001 година датират първите *работни срещи* на коалицията в пълен състав (читалища, НПО, бизнес) за определяне на общите стъпки и действия в кампанията. Приблизително в този период се определят **общите ценности и принципи**, които обединяват партньорите и застават в основата на тяхното обединение. Това е важна стъпка за успешното изграждане на всяка коалиция и беше търсен резултат от екипа на ИРМИ. По тази причина, в консултациите за ЛИК акцентирахме отчетливо точно върху **общи принципи и ценности и то под формата на** *официален писмен документ*. В това отношение имахме добрия пример на друга организация, която ИРМИ консултираше за провеждане на застъпническа кампания - "Център за Независим Живот". Около нея се създаде работеща коалиция от сродни организации, които подписаха подобен официален документ - "Декларация на обща воля". В него бяха изчерпателно изброени принципите, около които те се обединяваха. *При коалицията в Плевен обаче не се подписа подобен документ*, макар че бяха определени общите принципи, зад които заставаха отделните партньори. Това дефиниране бе по-скоро устно и като че ли по подразбиране, отколкото официално закрепено в нарочен докумен. Този факт беше една от *слабостите* в кампанията, защото така коалицията се лиши от твърд фундамент, с който да се съобразяват

всички коалиционни партньори и най-вече градските читалища. В резултат на това, не се създаде силен общностен дух, който да крепи коалицията в кризисни моменти и да обединява коалиционните партньори около наистина общ интерес. *Обща цел* имаше *(създаването на Фонд "Читалища"*), но по мое мнение не се постигна обединяване около *общ интерес (развитие на читалищното дело или на местната културна политика*). При различните работни срещи партньорите по-често изхождаха от *собствените си интереси*, отколкото от *общ интерес*. А кризисни моменти имаше и тогава си проличаваше, че коалицията се крепи на крехък баланс, който лесно можеше да се наруши. Постоянен признак на това беше, че отношенията между коалиционните партньори почти през цялото време можеха да се формулират като - "всички срещу ЛИК". Два красноречиви примера за това са: при обсъжданията на учредителните документи на Фонда се създаде ситуация на обединяване срещу предложенията на ЛИК и отхвърлянето им; и острата реакция на градските читалища срещу решението на общинската администрация да даде по-голяма бюджетна субсидия на читалище ЛИК за 2001 година, което се отрази негативно на коалиционните отношения с ЛИК.

Не беше изработен **формализиран график за срещи**, макар за това да имаше обективни и взаимосвързани причини: разноликият характер на обединените организации, вариращата степен на заетост на всяка от тях и съобразяването с работата на местната власт. Въпреки това застъпническата кампания в Плевен щеше да спечели ако се беше изработил общ график за работни срещи, който да се спазва от всички. Предвид заетостта на всяка от организациите тези срещи биха могли да бъдат през по-големи периоди от време, но да са сигурни и спазвани. Така щеше да се избегне появилата се хаотичност в срещите и инициативите на коалицията. Освен това щеше да се избегне ситуацията, при която основно читалище ЛИК инициираше срещите и координираше общите действия. Това създаваше ненужно напрежение и подозрения сред останалите организации, което вреди на застъпническия процес.

"*Тъй като случаят ни зависи от много фактори – план-графици на администрация, на общински съвет, общо взето нашият план се променяше в зависимост от плановете на местната власт. Така че грижата за организирането на една работна среща, за свикване на бърза оперативка беше грижа на читалище ЛИК." (Д. Димтрова)*

Независимо от тези слаби страни, коалицията все пак успя да функционира ефективно и може да се каже че беше **реално работеща**. Доказателства за това са общите стъпки, които се предприеха като срещи с фигури от местната власт, съвместни изявления по медиите, заседания за обсъждане юридическия статут и учредителните документи на Фонда и др.[21]

[21] Всички съвместни изяви на коалицията са документирани, така че всеки който се интересува би могъл да се запознае с хронологията и характера на дейността й – бел.авт.

Друго следствие от водещата позиция на ЛИК в коалицията е и това, че не се изработи твърдо "разделение на труда" – ясно **разпределение на ролите, отговорностите и задълженията** (поне на този етап). Отново екипът на ЛИК инициираше, организираше и постигаше повечето стъпки от Стратегическия План. В известна степен, това беше причината за периодичното настройване на градските читалища срещу ЛИК. Тази специфика се дължи не само на стечението на обстоятелствата, при което ЛИК беше и остана водеща за кампанията организация. Причината се крие и в късния етап, на който коалицията окончателно се формира и заработи, както и поради малкото време за развитие на кампанията. През първата година на проекта организациите имаха малко време за развитие на кампаниите, поради по-дългия проучвателен период, който беше необходим за изработване на теоретични модели, типологизации, подготовка и обучение. Все пак дори при неблагоприятни предпоставки, ЛИК постигна конкретни **резултати по отношение на коалиционното изграждане:**

- За първи път читалищата от региона се *обединиха* и заговориха на един и същи език. До момента те никога не бяха създавали *коалиция* по между си.
- Бяха пренебрегнати поводите за *старите вражди* и за първи път се създадоха предпоставки за реализиране на мащабен проект от обща полза.
- За първи път се създадоха предпоставки мнозинството читалища от общината да *излязат от архаичния подход на работа* и да се почувстват мотивирани да *осъвременят* възгледите и функционирането си.

Гледано от настоящия момент обаче, основният **извод**, който може да се направи е, че **фокусът на кампанията** за създаването на Фонд "Читалища" беше насочена към *убеждаване на читалищата* и за привличане на подкрепата им. Първоначалното ни допускане беше, че фокусът на застъпническите действия ще се насочат основно към местната власт, защото от нея зависи създаването и ефективното функциониране на която и да е нова институция в общината. От друга страна, предполагахме, че разпознавайки общия си интерес, читалищата (включително и градските) ще обединят усилията си без нуждата от изрично настояване за това. Не предполагахме, че логиката на събитията ще се окаже точно обратната. Местната власт беше лесно убедена в състоятелността на идеята и не се наложи провеждането на специална или тежка кампания, за да се осигури подкрепата й. Читалищата, независимо от очевидния и безспорен общ интерес, предпочетоха да заемат позицията на скептични и подозрителни само поради факта, че инициатор на процеса е читалище ЛИК. Това наложи същинският фокус на кампанията да се насочи към "сваляне на бариерите" между градските читалища и граждане на доверие към ЛИК.

Подобна ситуация и специфично развитие на събитията, дават възможност за интересни **заключения** относно *коалирането на сродни организации в България*. Трудно е да се направи генерален извод за коалиционната култура в страната като цяло, но що се отнася до кампанията в Плевен, могат да се резюмират следните характерни аспекти.

От централна важност за създаването на работеща коалиция беше не толкова интересът, колкото **водещият коалицията** *– организацията-посредник. Ако* **"тя"** *има авторитет в очите на партньорите, коалицията става възможна. Има ли обаче още в началото силно изразени скептицизъм и подозрение от тяхна страна или пълно неприемане водещата роля на инициатора, колкото и идеята да е позитивна и да носи обща полза, коалицията или не се състои или се създава трудно.*

Накратко, важни се оказват:

- *Водещата организация*, а не толкова идеята;
- *Авторитетът и доверието* с които тя се ползва сред партньорите си, а не толкова общият интерес;
- *Силата* на организацията – потенциалът й да бъде ефективен посредник и лидер.

В казуса Плевенски Обществен Фонд "Читалища" присъстваше силно недоверие към организацията-посредник и затова в началото коалицията не можа да се създаде. Все пак положителното беше, че читалище ЛИК се ползва с авторитет на сериозна и ефективна организация. Ето защо, едва след като недоверието на партньорите беше стопено, а авторитетът и силата на ЛИК - повишени, коалицията стана възможна. В последствие станахме свидетели на доказателства за тези изводи. Колкото пъти възникваше ситуация на недоверие и подозрителност към ЛИК, партньорите се отдръпваха, а работата в коалицията се затрудняваше и се поставяше на силни изпитания[22].

Положителното все пак е, че тази коалиция има **бъдеще**, дори ако съставът й претърпи промени. По този въпрос са показателни думите на Даниела Димитрова:

"Коалицията не може да не съществува, тъй като първата ни идея за Фонд, учреден като Фондация се провали. Т.е. това не бе прието от коалиционните ни партньори. Те поискаха да бъде сдружение за да продължи активното им участие като партньори. Учредявайки го като Сдружение, тази коалиция има и юридически и работен характер. Всяко решение ще се взема от тези партньори".

Организациите от коалицията ще станат гръбнакът на бъдещия Фонд, учредявайки го като сдружение. Това означава, че те ще възприемат статус на юридическо лице и фактически ще институционализират коалиционните си взаимоотношения. По този начин техните ангажименти - един към друг и към общата работа – ще придобият взаимно задължаващ характер, което е добра почва за по-ефективното функциониране на коалицията в бъдеще.

Читалище ЛИК успя да създаде добри партньорски отношения и с много неправителствени организации от цялата община. *Така се създаде широка коа-*

[22] Подробности по този въпрос могат да се намерят в пълното досие на кампанията в ИРМИ.- бел. авт.

лиция и се осигури достатъчна легитимност за действията на застъпниците. Привличането не само на читалища, а преди всичко на други НПО и представители на бизнес средите, осуети намеренията на някои градски читалища да провалят създаването на коалицията. Ако се разчиташе само на читалищната подкрепа и се беше пренебрегнала важността на разнообразната институционална подкрепа, коалицията нито щеше да стане факт, нито да заработи. Първоначалният момент от съществуването й беше много деликатен, защото ако партньорите не бяха лоялни към идеята и отношенията между - конфликтни – коалицията нямаше да е устойчива и ефективна. Това допускане се доказа покъсно и ни помогна да направим **извода**, *че най-важните фактори за устойчивост на коалицията при случай, близък до плевенския са: разнообразна институционална подкрепа, предишни добри партньорски отношения между сдружаващите се организации, споделяне на мисията на бъдещата коалиция и лоялност към идеята.*

Контакт с държавните институции

Установяване на контакт с държавните институции
- набелязване на лицата, към които ще се адресират с исканията на коалицията
- провеждане на срещи с отговорни лица в институциите
- наличие на писмен отговор на исканията/документирани позиции на институциите
- вземане на решение, отразяващо исканията на заинтересованата група
- формализиране на контакта с институциите
- потенциал за по-нататъшна работа с инстуциите

Превеждане на исканията на коалицията на институционален език
- предварително проучване на процедурната рамка и изготвяне на топография на властта
- консултиране с експерт за подготовка на необходимите документи (устави, договори, меморандуми)
- "вкарване" на исканията в държавна институция

Този индикатор има за цел да представи най-важните стъпки по взаимодействието със структурите на властта и начинът, по който се е достигнало до конкретен резултат след застъпничеството. Според характера на установените взаимоотношения между гражданската общност, НПО и властовите структури, както и според стратегията, която се е приложила в тази насока ще направим оценка за степента, в която организацията-посредник е успяла да постигне успех в контакта с институциите. Тази оценка ще даде възможност да оценим успешността на кампанията в цялост. Степента, в която са изпълнени, посочените в индикатора основни стъпки в институционалната комуникация е предпоставка за постигане и на добро взаимодействие със съответните органи на властта и за разрешаване на гражданския проблем. Наблюденията върху тези

аспекти от кампанията в Плевен ще ни дадат първоначална ориентация и възможност за работни хипотези относно характера и типологията на застъпническите практики, развивани в български условия.

Работата с институциите при този случай се оказа една от най-ползотворните и беше изненадващо успешна. С представителите на общинската администрация и местния парламент се установиха по-лесно контакти и работни взаимоотношения, отколкото с читалищата. Преди това екипът на читалище ЛИК не беше влизал в толкова тесни работни отношения с местните власти и в началото този факт беше повод за притеснение. Основните въпроси бяха - дали ще се установят ползотворни отношения и дали отговорните фигури няма да се обърнат срещу идеята и читалище ЛИК. Заради тези опасения, започнахме *отрано* да проучваме местната власт в Плевен като структура, законова база и практическа организация на работата й. Благодарение на този подготвителен етап, при първите опознавателни контакти с фигури от администрацията читалищният екип беше много добре подготвен. **Предварителното проучване** *на колкото се може повече подробности от функционирането на властовата структура, към която сме решили да адресираме проблема си е много важно условие за успешното застъпничество пред властта. Това помага въпросите да се поставят на правилното място и на точните хора.* За конкретния случай в Плевен, много ни помогна детайлното проучване на следната нормативна уредба:

- "Закон за Местното самоуправление и местната администрация";
- "Закон за Народните читалища";
- "Правилника за организацията и дейността на плевенския общински съвет и общинската администрация".

Беше много полезно да се **срещнем с експерти** по въпросите на общинската администрация и местните власти[23], от които получихме конкретни технически указания за важни стъпки като установяване на първоначален контакт, внасяне на предложение, организиране на среща, водене на преговори и др.

Непосредствено след запознаването с облика и функционирането на властовата структура организирахме първата, опознавателна среща с фигури от кметската администрация. През октомври 2000 г. екип на ИРМИ и представители на читалище ЛИК се срещнаха с Христина Христова, завеждащ отдел "Култура". На срещата беше представена идеята на проекта и получихме информация за отношението на властта към предприемането на действия за създаване на Фонд "Читалища" в общината. Тази среща бе последвана от друга - между Христина Христова и кмета Найден Зеленогорски, което беше търсения ефект. На нея кметът беше запознат с инициативата на ЛИК, което отвори пътя на читалищния екип за среща с него. Тя се проведе малко преди националната конференция на читалищата по проекта на ПРООН и кметът бе запознат с повече детайли от идеята за Фонд "Читалища". Това положи началото на тясното взаимодей-

[23] В случая с Александър Михайлов – главен експерт от "Столична голяма община"

ствие между ЛИК и кметската администрация, което по нататък се оказа решаващо за успеха на кампанията. Въз основа на тези срещи екипът на читалището подготви доклада на кмета за конференцията и използва повода, за да изложи на нея възгледите си за бъдещето на читалищното дело в община Плевен.

Националната конференция в Бояна прерастна в стъпка от кампанията, защото на нея г-н Найден Зеленогорски представи доклад, който буквално беше резюме на нашата идея - за Фонд за допълващо, проектно финансиране на читалищата от община Плевен. На практика официалното слово на кмета беше "премиерата" на тази новаторска идея и то представена на висок форум с участието на висши политици, посланици и международни финансиращи организации. Даниела Димитрова използва повода за *лобиране на място*. Тя успя да уговори с кмета нова среща, на която да се обсъдят детайлите по сътрудничеството на Общината в проекта.

На конференцията присъстваше и депутатът г-н Гиньо Ганев в качеството му на председател на "Националното сдружение на читалищата в България". Заемайки едновременно и двете функции, той се явяваше ключова фигура за кампанията, тъй като можеше да изиграе важна посредническа роля за прокарване исканията на читалищата към волята на политическите сили в града и структурите на местната власт. Ето защо беше важно да се установи работен контакт с него и дори да се подсигури бъдещата му подкрепа. Даниела Димитрова направи необходимото да се срещне с него, да го убеди в силата на идеята и дори да получи обещание за подкрепа на по-нататъшен етап. В последствие, г-н Ганев изпълни това си обещание, като при това действията му бяха навременни и важни за крайния успех на кампанията. Все пак не може да се пропусне и фактът, че впоследствие той подкрепи идеята за Фонд "Читалища", но срещу определени "политически искания" за назначаване в управителните му органи на определени партийни фигури от града. Това за съжаление беше поредното потвърждение на досегашните ни наблюдения, че в обществените процеси интересите все още се удовлетворяват на приятелско-роднинска основа и че практиките на публична гражданска активност се налагат трудно в България.

Водиха се разговори със зам.-министъра на Министерство на културата Райна Гаврилова, експертът Емилия Лисичкова, с холандския посланник Н.П. Тео Сикс и с ръководителя на мисията на ООН за България Антонио Виджиланте.

С тези срещи се установи широка база за сътрудничество с различни институции, чиито представители можеха да окажат подкрепа за кампанията, ако възникнеше специфична нужда. Партньорството с тях се осъществи на практика, тъй като по различни поводи в Плевен пристигнаха всички гореизброени личности и оказаха незаменима подкрепа по един или друг начин.

Споменатите срещи с важни за кампанията фигури бяха осъществени след *пряко лобиране* пред тях при конкретен повод. Това е техника, която беше заложена в Стратегическия План в случай, че се появеше опасност важни стъпки от кампанията да не се случат. Стремежът на ИРМИ беше да се избягва поощряването и прилагането на лобистки техники, които силно скъсяват дистанцията между комуникиращите - лобист и властова фигура. Основна причина за това беше приоритетната цел на проекта - да се изпробват неразпространените в България техники за застъпничество, свързани с *разширено гражданско участие, публичност и процедурна легитимност.* Затова стратегическите ни планове съдържаха задължителни компоненти като **срещи с гражданската/те общност/и; коалиране; ползване на официалния ред за достъп до информация; внасяне на предложения към властта** и др. От друга страна отчитахме факта, че лобирането в България все още се разбира и осъществява под формата на лични познанства и роднински връзки. Резултатът най-често е корупция и опорочаване на идеята за *гражданско участие чрез лобиране и застъпничество*. Това беше втората причина, поради която решихме, че когато е възможно ще избягваме по-специфични лобистки техники, които, макар и приети и използвани на Запад, тук биха създали предпоставки за корупция. При случая в Плевен бяхме планирали прилагането на такива техники само в крайни случаи, както и при удобна възможност, която би придвижила кампанията напред. Такива бяха *Националната конференция* на читалищата в България, *балът на учредителите* (на Фонда), *благотворителни тържества, общински празници* и др. При всички подобни събития, използвани от ЛИК за "пряко" лобиране, координаторът от ИРМИ следеше за присъствието на два задължителни елемента – *публичност* и *медийна прозрачност*. Съдейки по медийното отразяване на събитията, преценката ни е, че не се допусна опорочаване на застъпническите техники и на кампанията като цяло. Дори може да се каже, че се създаде прецедент за прилагане на специфични лобистки техники, които не доведоха до корупция. **Изводът** *е, че щом се спазят някои специфични условия, дори подобни техники не биха довели до корупция и това би трябвало да се има предвид от всяка организация или обособена гражданска общност, заели се с провеждането на застъпническа кампания.*

След добрия старт в началото, екипът на ЛИК започна усилена работа по изготвянето на материали за предстоящите, вече по-конкретни и сериозни срещи с кмета, председатели на комисии към Общинския съвет, журналисти и лидери на политическите сили в града. В периода ноември-декември 2000г. читалищният екип доби окончателна представа за **структурата и организацията на местната власт** и по-точно - за *конкретните личности, отдели и комисии, към които ще трябва да се насочат лобистките действия*. Много полезни бяха съветите на Александър Михайлов за подхода, който по принцип трябва да се прилага при контакти с фигури от институциите на местната власт. В резултат екипът приложи *основни техники* като:

- Идентифициране на **"ключовите фигури"**: Найден Зеленогорски, Христина Христова, председателите на комисиите по "Култура и вероизповедания" и "Бюджет и финанси", лидерите на БСП и СДС в града.
- Обратна връзка след всеки контакт с ключовите фигури чрез **"благодарствени писма"**

● Водене на протокол от важните срещи и подписване на **"Паметна Записка"**.

Първата официална и най-важна **среща** се състоя на 01.12.2000 г. с кмета на Плевен. На нея той беше запознат с *"Предложението"* и конкретните *искания* на коалиционните партньори. Бяха преследвани две основни цели: изчерпателно запознаване с всички *аспекти* на инициативата и привличане *интереса* към нея от страна на местната изпълнителна власт. Тези цели бяха постигнати и от тях произтекоха практически резултати за кампанията, което предостави на екипа добър модел за по-нататъшните му контакти с фигури.

По-късно Даниела Димитрова направи извода, че в резултат на проведената застъпническа кампания те вече знаят *"…как дори нещо непопулярно би могло да стане привлекателно за местната власт. Научихме се да изкристализираме интереса на тези хора. Да посочим техния интерес да ни подкрепят."*

Срещата с кмета от 1 декември завърши с *конкретен резултат*. Г-н Зеленогорски пое ангажимент за внасяне на предложението за Фонд на сесия на общинския съвет и се съгласи подкрепата му да придобие публичност. *След няколко дни той подписа* **"Паметна записка"***, съдържаща всички поети от него ангажименти.*

Ролята на този **писмен документ** *е изключително важна за успеха на кампанията, защото след като кметът се подписа под собствените си ангажименти, вратите на всички по-важни институции в Плевен се оказаха отворени пред читалищната коалиция.* Думите на Даниела Димитрова са показателни за оценената полза и ентусиазма на читалищния екип от наученото:

*"В досегашната ни работа, всички победи и крушения никога не са били документирани, защото сме считали, че резултатът говори за процеса. Много полезна се оказа т. нар. **"Паметна Записка"**, за която досега не знаехме и която кметът Зеленогорски трябваше да подпише. Като форма на документиране, тя ни беше препоръчана от ИРМИ. Първоначално аз я смятах за излишен и бюрократична акт, но се оказа че точно тази паметна записка разтвори вратите на цялата администрация. Това, което беше подписано от кмета черно на бяло свърши за нас толкова много и важна работа, за която в противен случай щеше да ни се наложи да влизаме през ден в кабинета на кмета, което съвсем не е лесна работа."*

Това е кратък щрих за за ценността на "паметната записка" като лобистки инструмент и документ, посредством който поетите от властовите фигури ангажименти към кампанията да станат официални. Важно е да се разкрие в по-широка перспектива *значението* на този прост, но ефективен инструмент. Той има потенциал за благоприятно повлияване хода на почти всякакъв тип застъпническа кампания, защото най-ценната му характеристика е, че по същността си е *типов документ* и може да се прилага ефективно, независимо от конкретния казус или условия[24] .

Следващите срещи с представители на властта в община Плевен се осъществяваха по-лесно, по-структурирано и резултатно. Това не е учудващо, след като зад идеята застана силна фигура като кмета. **Изводът** е, че всяка кампания може да постигне много добър резултат, когато спечелената за подкрепа "ключова фигура" е човек с високо място в йерархията на властта, *но при стриктно спазване на условието за* **прозрачност** *в двустранния контакт – застъпници / ключова фигура.*

"Голямият успех в работата ни беше спечелването на кмета. Първо той е лидер на СДС – това значи, че той е лидер на по-голямата част от властта. Това е Изпълнителната власт, която би могла да окаже въздействие. Ако бяхме тръгнали по други ключови фигури, а след това при него, щеше да е по-дълъг период на лобиране."

По-нататъшните срещи с отговорни фигури от институциите имаха характер на донасочващи и уточняващи детайлите по създаването на Фонда. Положителен факт е, че обхватът им беше много широк – от кмета, през администрацията, общинските съветници и лидерите на влиятелните политически партии в града. Така, благодарение на развитата застъпническа кампания, екипът на ЛИК установи контакти с всички политически партии и всички нива в структурата на местната власт. Общинският съвет беше изцяло спечелен за каузата, като за първи път представителите на всички политически сили в него, подкрепиха единодушно конкретна гражданска инициатива.

"За първи път местният парламент е съгласен. Всички политически сили са съгласни за едно нещо, което е невероятно постижение. Досега те не са постигали съгласие по нито един въпрос на сто процента. Това е първото нещо, което получи подкрепа и ще се гласува в края на февруари 2001" (Даниела Димитрова)

Тези думи са показателни за безпрецедентността на събитията, които станаха реалност благодарение на застъпническата кампания. Един от най-сериозните резултати от нея е фактът, че за първи път в община Плевен една гражданска инициатива спечели подкрепата на местната власт и в сътрудничество с нея създава нещо ново и полезно за града.

При случая в Плевен се постигна пълен успех в *поставените цели по отношение на местната власт*:

- Установи се стабилен контакт с нейни представители в самото начало;
- Той беше реално използван за постигане на крайните цели на кампанията;
- Контактите бяха удържани в принципната рамка на формалност и процедурност;

[24] За вида и съдържанието му – вж. Приложения - "Паметна Записка", стр. 218

- Представителите на местната власт бяха спечелени за поддръжници на идеята и постепенно се превърнаха в истински съмишленици на читалищната коалиция;
- Създаде се прецедент на тясно партньорство между представителите на "третия сектор" в общината и властовите структури.

Планиране и осъществяване на информационна кампания

Предварително изготвяне на информационна стратегия

- ■ използване на основни елементи на информационната кампания:
  ✓ плакати и дипляни; ✓ бюлетини; ✓ петиции, телефонни обаждания;
  ✓ публични прояви (кръгли маси, дискусии) и т.н.
- ■ повлияване на общественото мнение и активиране на подкрепата на целевата група
- ■ предизвикване на публичен дебат

Медийна кампания (като елемент от информационната кампания)

- ■ предварително изготвяне на медийна стратегия
- ■ определяне на медийно ядро на организацията за координиране и документирането на медийните изяви
- ■ тестване на основните елементи на медийна кампания:
  ✓ съобщения; ✓ платени публикации; ✓ тематични статии; ✓ интервюта и ТВ участия;
  ✓ срещи с журналисти; ✓ видео материали; ✓ пресконференции и т.н.
- ■ използване на услугите на PR агенции
- ■ резултати от медийната и информационната кампания като цяло.

В този индикатор ще бъдат представени основните аспекти от информационната и медийна стратегия, съпътствали застъпническата кампания на читалище ЛИК. В него подробно са изброени задължителните компоненти на тези стратегии и според свидетелствата за тяхното изпълнение ще може лесно да се направи извод доколко е имало успех в тази сфера и доколко постигнатото в нея е помогнало за разрешаването на гражданския проблем. Ще направим извод за взаимовръзката между добре проведената медийна кампания и постигането на успех в процеса на застъпничество.

Като цяло **информационната и медийната кампания** по случая в Плевен се развиха успешно и изключително ползотворно за постигането на основната цел – създаването на Фонд "Читалища". Специфика в тази фаза от кампанията е, че *нямаше много строго разделение между информационна и медийна част*, а по-скоро преливане и взаимодопълване между тях.

Още в началото стана ясно, че при този конкретен случай медийният аспект ще подпомогне осъществяването на информационния. Екипът на ЛИК можеше да се заеме самостоятелно и изцяло да осъществи информирането на широката общественост за предстоящата кампания, но за професионалното и устойчиво справяне с тази задача *медиите* са по принцип най-подходящия партньор. Ето защо екипът на читалището се насочи към установяване на работен контакт с тях още през първите седмици от стартирането на кампанията.

Информиране

В периода до спечелването на медиите за основен съмишленик екипът на ЛИК самостоятелно осъществи немалка част от **информационната кампания**. Умело беше използван поводът на националната конференция по проекта на ПРООН, където за първи път в публичното пространство прозвуча идеята за създаване на Фонд "Читалища". След края на конференцията материалите от нея бяха разпространи сред градските читалища и библиотеки в Плевен. Така поводът бе използван за анонсиране на идеята и предстоящата кампания, но вече в плевенското обществено пространство.

Приблизително по същото време се проведоха четирите *фокус-групи* с потребителите на читалище ЛИК. Освен всичко друго, тези срещи имаха и *информационен характер*, защото гражданите бяха запознати с обмисляната инициатива и се създадоха предпоставки за допълнително разпространяване на информацията сред други, близки на тях групи и общности. Тези очаквания се потвърдиха, когато кампанията набра скорост и когато започнаха да се подготвят и провеждат важни срещи с представители на властта и на читалищната гилдия. Тогава гражданите от четирите групи привлякоха допълнителна подкрепа и помогнаха чрез подписки, организиране на конкретни инициативи и дори чрез поемането на т. нар. *медиаторски задачи*. *Медиирането* от страна на близките до ЛИК граждани се изрази в разпространяването от тях на материали за смисъла и целите на Фонда сред органите на властта в общината и читалищата от по-отдалечените населени места. Всеки *медиатор* лично предаваше на съответните фигури информационен пакет с материали за фонда и покана за учредяването му на специално тържество. Тази идея беше *"читалищно ноу-хау"* и един от сериозните приноси на ЛИК за обогатяването на конкретната застъпническа кампания, а в по-широка перспектива и за развитието на практиките на лобиране и застъпничество в България.

Като цяло информационната и медийната кампании бяха *слети* в полза на по-ефективното осъществяване на информирането и поради липсата на време. *Накратко сливането на тези два специфични процеса бе полезно по две причини. Първо, така се спести много време, което се оказа ключово за справянето с непредвидени обстоятелства, и второ – осезаемо се повиши ефективността на информирането, защото медийният аспект силно допринесе за това.*

Работа с медиите

Като отделен актьор в обществения живот на град Плевен и като самостоятелен фактор за успеха на застъпническата кампания, **медиите** бяха търсен пар-

тньор от екипа на ЛИК. Една от добрите черти на този екип беше бързото ориентиране в ключовите за кампанията фактори и необходимите лобистки стъпки. Талава добра реакция беше налице и по отношение на медиите като фактор. Те бяха бързо идентифицирани като ключов участник в процеса на застъпничество и се предприеха конкретни стъпки за установяване на работни отношения с тях. Правилно беше осъзнато, че ако бъдат спечелени за партньор и съмишленик, те ще помогнат, както за цялостното и последователно информиране на обществеността по кампанията, така и за популяризирането на идеята за Фонд "Читалища".

"По принцип бяхме много убедени, че от медиите ще има голяма полза. Дори на предварителния разговор със сътрудниците на ИРМИ (октомври 2000 – бел.авт.) *ние заявихме, че без медии нищо не би се получило. Специално в плевенска община медийната гилдия е наистина "четвърта власт". Тук общественото мнение е повлияно сериозно от медиите." (От интервю с Даниела Димитрова виж. Приложение 4 към глава втора)*

Все пак в началото, имаше много притеснения и несигурност по отношение на взаимодействието с представителите на местните медии - вестници, радио, телевизия. Показателни за това са думите на Даниела Димитрова:

"С медиите големият ни проблем беше да ги убедим да информират гражданите за всяка крачка на кампанията. Първо, за тях това не е интересно. Създаването на Фонд "Читалища" е нещо което трудно може да се закрепи на 1-ва страница…" (От интервю с Даниела Димитрова виж. Приложение 4 към глава втора)

Установяването в началото на сигурни работни взаимоотношения с тях беше много трудно, поради не особената за тях злободневност на гражданската инициатива. Това беше сериозен проблем, въпреки оригиналността на идеята и безспорната й обществена полза за плевенска община. Поради такива причини екипът на ЛИК, с помоща на ИРМИ, се зае да определи **стратегията и подхода** си към представителите на медиите, за да бъдат мотивирани да отразяват застъпническата кампания.

Конкретното разработване на медийна стратегия е много съществен компонент във всяка застъпническа кампания и затова трябва да има приоритетно място в цялостното й планиране.

В тази посока, екипът на ЛИК предприе една *"специална стъпка"*. Представители на различни медии от града бяха поканени от читалищния екип на **неформална среща** за обмяна на мнения и идеи, за получаване на обратна връзка от тях и за демонстриране на уважението, с което читалище ЛИК винаги се отнася към работата им.

Ето и свидетелството на Даниела Димитрова по тази специфична стъпка от кампанията:

Ние винаги сме канили представителите на медиите на пресконференция, за да им дадем информация и да получим от тях информация. Но този път решихме да ги поканим на една работна среща, на която те да се чувстват не като информирани, а като информатори. Ние да вземем тяхното становище – доколко ги интересува, доколко като граждани могат да участват в кампанията, чрез професионалните си изяви в техните медии. Те се чувстваха толкова неловко, толкова странно, защото това е първото събитие, на което те са поканени като участници. Направихме една анкета сред тях. Освен, че бяха поласкани от факта, че се интересуваме от тяхното мнение, от тяхната гражданска позиция, самият факт, че ние се явихме като анкетиращи страхотно спечели интереса им. Мисля, че след приключването на тази кампания ние спечелихме медиите вече като партньор. Ако досега те са били хора, с които вършим работа, сега те са вече на наша страна." (От интервю с Даниела Димитрова виж. Приложение 4 към глава втора)

Поканата за среща от такъв тип разчупи традиционния модел за общуване с медиите и това веднага бе положително оценено от тях. Тази среща отвори пътя на ЛИК за истинско партньорско взаимодействие с медиите. В резултат се постигна много интересен ефект. Традиционната незаинтересованост на медиите от случването на нещо, което не е скандал или сензация беше преодоляна, чрез спечелването им за приятели на ЛИК и мотивирането им да участват като съмишленици в кампанията. Характерното в случая е, че тази трансформация се получи единствено, защото към тях са се отнесли различно и уважително.

Тази стъпка може да се окачестви като *второто "ноу-хау" на читалищния екип* в застъпническата кампания със силен потенциал да се използва като модел за отношения с медиите при провеждане на застъпнически кампании.

Друг сериозен резултат от спечелването на медиите за съмишленици е фактът, че те приеха кампанията за създаване на Фонд "Читалища" като собствен ангажимент. Журналистите сами започнаха да отразяват организираните от ЛИК събития без това да беше търсено като ефект.

"Участващите в работната среща медийни представители след това се чувстваха като участници в нашата кампания. Ако ние организирахме нещо, на събитието идваха онези журналисти, които са участвали на работната среща, което не сме го искали, но така те станаха съпричастни към всички стъпки на кампанията." (виж. Приложение 4 към глава втора)

Нещо повече, в някои от медиите се определиха ресорни наблюдатели на отделните стъпки от кампанията. Такъв е случаят с един от местните вестници, едно радио и др. Дори има прецедент журналист да стане застъпник за каузата на кампанията. Това е политическият репортер от споменатия местен вестник, който подпомогна комуникацията на ЛИК с лидерите на основните политически партии, представени в местния парламент.

"*Ако например във вестника работят 15 журналисти, един от*

тях е постоянно в контакт с нас. Без заначение дали ще отрази събитието той е в течение - какво правим, как го мислим… Да не говорим, съгласувахме това с тях. Една от журналистките стана наша лобистка. Работейки за своя вестник, тя толкова близко "влезе" в самата кампания, че беше човекът, който разви връзките с една от политическите сили. Работата с местните медии надхвърли професионалните ни отношения – част от хората станаха част от лобистите".

Този интересен резултат от взаимодействието с медиите беше удачно наречен от ЛИК "лобиране за лобистите" и е показателен за смисъла от организирането и следването на застъпнически кампании по определен образец или модел. Ако например не беше формулирана медийна стратегия и от ЛИК не бяха направили усилието да влязат в работни отношения с медиите, обогатяването на застъпническия стратегически план с нови лобистки техники нямаше да бъде възможно. От друга страна, екипът на ЛИК се отнесе много сериозно към подготовката си за западния опит в сферата на застъпничеството и натрупа солидни теоретични познания. Това му позволи да проявява творчество в определени моменти от кампанията, защото когато се познават основните принципи и философията на лобирането е по-вероятно да се даде собствен принос.

Вече стана дума за това, че с оглед спечелването на медиите за партньор в кампанията, бяха формулирани специфични стратегия и подход към тях. В рамките на заложената в стратегическия план **медийна стратегия** обаче присъстваха по-скоро принципни положения за начина на протичането й, отколкото стриктното изброяване на формите, чрез които да стане това. В процеса на практическо протичане на кампанията първо набелязахме списък с основните инструменти за медийно отразяване на кампанията в публичното пространство, а вече в самия й ход преценявахме кой от тях да се използва, спрямо конкретните обстоятелства. *Това ни даде свобода на действие и способност за гъвкаво реагиране според ситуацията. Подходът се оказа много полезен за кампанията в Плевен и би могъл да се приложи в кампании с подобни характеристики, целеви групи и адресат на застъпническите действия.*

При кампанията в Плевен например забелязахме, че най-често използваният инструмент за контакт с медиите и присъствие в публичното пространство са **пресконференциите** и интервютата. По-рядко се използваха съобщенията в медии, платените публикации и статиите.

В добавка на по-стандартните медийни инструменти, се реализираха и някои по-*специфични изяви* за отразяване на кампанията в медийното пространство. Такъв пример е споменатото гражданско *медииране*, за което беше направена специална *брошура*, съдържаща обобщена, но изчерпателна информация за идеята и застъпническата кампания. Специфична медийна изява беше и организирането на *"Бал на учредителите"*, на който официално бяха поканени всички журналисти, с които работи читалище ЛИК. Характерното беше, че поканите към тях бяха умишлено оформени не като работен ангажимент, а като акт на внимание. Така на журналистите беше придаден статут на гости, което беше израз на благодарността към тях за подкрепата им до момента. Търсеният ефект беше - чрез този искрен акт на внимание те да се почувстват мотивирани да отразят събитието и да продължат медийната подкрепа за кампанията. Този повод беше използван и за да се съберат на едно място граждани, читалищни дейци, политици, представители на местната власт, журналисти и експерти от Министерство на културата. Присъствието им на едно място беше само по себе си успех, защото от години представители на толкова различни обществени и професионални слоеве не се бяха обединявали за някаква обща цел. Този факт веднага заработи в полза на кампанията. По време на *бала* екипът на ЛИК даде поредица интервюта за различни медии и получиха и декларираната подкрепа от страна на:

- Местната власт в лицето на заместник кмета на община Плевен;
- "Националното сдружение на читалищата в България" в лицето на неговия председател и действащ политик, депутатът Гиньо Ганев;
- Министерство на културата в лицето на Емилия Лисичкова.

Благодарение на това силно медийно събитие, през следващите седмици кампанията получи чувствително медийно "ускорение" и на практика постигна **най-важния резултат до този момент:**

- В публичното пространство отзвуча и на практика бе документиран *консенсусът на местните и национални ключови фигури* за създаването на Плевенски Обществен Фонд "Читалища"

Оттук насетне, предстоеше формалното и техническо учредяване на Фонда, което както споменахме, няма да е лек процес. По-важното в случая беше, че в резултат на сериозната медийна кампания, комбинираща стандартни и по-специфични публични изяви, екипът постигна първоначално поставените **медийни цели**:

- Периодично и последователно отразяване на всяка важна стъпка от кампанията.
- Информиране на обществеността за хода и промените в кампанията.
- Генериране на подкрепа от различни целеви групи, чрез медийното отразяване на смисъла и ползите за Плевен от създаването на Фонд "Читалища".
- Документиране на успехите и трудностите в процеса на застъпничество. Съхранен в архива на местните медии, този опит ще има огромно значение за хората и организациите, които ще предприемат провеждането на подобни кампании в бъдеще.

Въз основа на всичко това може закономерно да се **заключи**, че информационната и медийна кампания, произведе търсения ефект и това определено оказа благоприятно въздействие върху успешния край на цялата застъпническа кампания. *Постигането на крайните цели бе сериозно подпомогнато от медийните изяви на екипа и ангажираността на*

*журналистите, което говори за наличието на пряка връзка между успеха на медийната стратегия и успеха на цялостната кампания. На този етап се потвърди **хипотезата**, че когато се постигне добро медийно отразяване на кампанийните цели и идеи, силно се повишават шансовете за реалното им постигане. (от интервюто)*

Потенциал за развитието на кампанията в бъдеще

- степен на "отвореност" на пътя за комуникация с държавните институции
- готовност за наблюдение на прилагането на взето решение, приет законопроект и др.
- поддържане на степен на готовност за продължаване на застъпническата кампания при неосъществяване на целите на организацията
- продължаване на съществуването на коалицията
- изготвяне на алтернативен план за действия при неочаквана промяна в позицията на институциите

До голяма степен този индикатор има характер на обобщение за основните фактори, които биха осигурили **устойчивост на постигнатите чрез кампанията резултати**. Като такива фактори се посочват *контактите с институциите*, *отношенията с журналистическата гилдия*, и *коалиционните взаимоотношения* между читалищата. Правят се хипотези в краткосрочен и средносрочен план за предпоставките, които биха имали влияние върху продължението на кампанията през следващата една година. Постигането на *устойчивост* е важен фактор не само за пълния успех на кампанията в Плевен, но и за качественото развитие на лобистките практики в България. Ето защо отделяме специално внимание на този аспект. За реалното му и пълно оценяване ще е необходим подълъг период от време, през който да се доразвие започнатото в Плевен и да се натрупа повече опит в провеждането на застъпнически кампании.

Кампанията на читалище ЛИК има **потенциал за продължение**, макар и с друг *фокус* на застъпническите действия - осигуряване на необходимите предпоставките за действителното заработване на Фонд "Читалища".

Първата от тези предпоставки е *избирането с консенсус на управителните и контролни органи на Фонда*, за да се гарантира безпроблемното му функциониране. Втората ще се изрази в намирането на достатъчно средства за *институционалното му укрепване* и може да се каже, че именно това ще изисква нова стратегия и конкретно планирани стъпки за застъпнически процес.

Положителен фактор за успешността на втория етап от кампанията за устойчиво развитие на Фонд "Читалища" е, че през първата година екипът на читалище ЛИК създаде добра основа за сътрудничество с **местните власти** и на практика спечели важни ключови фигури като кмета, началника на отдел "Култура" и др. за свои поддръжници. Това спомогна за *"отваряне" пътя на комуникация* с местната власт още на този етап и може да се каже, че ще е основната предпоставка за добро взаимодействие с нея и през втората година.

Вторият положителен фактор е, че общинската администрация се съгласи Фондът да бъде учреден като *сдружение* и Общината да участва на равни начала с останалите съдружници, с което фактически пое *ангажимент за ежегодното му финансиране от бюджета*. Това е може би най-сериозният показател за готовността на общинските власти да помагат за укрепването на новата структура, както и ясна заявка за бъдещо взаимодействие с коалицията от читалища и НПО.

Положителен фактор са и добрите работни отношения, които се установиха между читалище ЛИК и **журналистическата гилдия** в община Плевен. Наред с добрия имидж на ЛИК, цялата коалиция около него спечели доверието на журналистите в града. Както споменахме по-горе, отношенията с медиите прерастнаха в *партньорски*, което означава, че през втората година от кампанията има основания да се очаква продължаване на тяхната подкрепа.

Коалицията от читалища, НПО и представители на бизнеса в общината ще продължи съществуването си, защото избраната от тях форма за учредяване на Фонда е *сдружение*, което означава, че партньорските им отношения се закрепват *юридически*. Все пак, предвид трудно протеклия процес по създаването на коалицията и мотивирането на читалищата да участват, може да се очаква, че бъдещата им обща работа ще бъде белязана от моменти на *неразбирателства* и *подозрения* за преследването на лични или групови интереси. Такива подозрения се появяват дори понастоящем, което вреди на общата работа. Основният им източник са градските читалища, които доскоро силно гравитираха около най-голямото читалище "Съгласие" и има силни основания да смятаме, че все още са на негова страна. Но тъй като споровете между читалищата в община Плевен не са основен предмет на настоящата работа, по-важен е **изводът**, който може да се направи за **бъдещето** *на коалицията и кампанията*. Той е, че положителните и негативните предпоставки в работата на коалиционните партньори са преплетени и в бъдеще може да се очакват *кризи,* ако се изпадне в спорове и подозрения, както и *много добри постижения*, ако в общата им работа не се допуска доминирането на лични, политически или институционални интереси. При всички положения, на коалицията й предстои узряване за обща и подчинена на общосподелени принципи работа. Това няма да е никак кратък или лек процес. Може да се очаква, че в **краткосрочен план** ще преобладават неразбирателствата между коалиционните партньори, което обаче не винаги означава, че

работата ще е обречена на застой. Напротив, в този случай може да се окаже, че точно преодоляването на противоречията ще е предизвикателството, което ще дава импулс за нейното бъдещо развитие и съхраняване.

По-общият извод, който може да се направи за **втората година** на кампанията, въз основа на гореизброените фактори е, че като цяло те внасят известен оптимизъм за нейното устойчиво и успешно продължение. Някои от тези фактори като *ролята на местната власт* и *медиите* са изключително силни и биха спомогнали за намаляването и дори отпадането на съмненията, че постигнатият досега успех ще бъде временен или че резултатите не са били значими. През втората година, контактите с общинската адинистрация и партньорските отношения с медиите *би трябвало да се съхраняват и развиват*. Тези два фактора биха могли да имат определящо влияние върху "живота" на коалицията и да оказват градивно въздействие, когато настъпват кризи в отношенията и работата на сдружилите се читалища.

Глава 3

АНАЛИЗ НА СОЦИАЛЕН СЛУЧАЙ

Игор Валентович

Описание на проблема

Съдържателни характеристики (предистория на проблема)
- характер на проблема (ценностен, ресурсен, на средата)
- социално значим и осъзнат от общността като такъв
- подлежащ на управленско решение
- отразяващ конкретен интерес на група
- типичен (често срещан)
- свързан със законодателни промени

Динамични характеристики (развитие на проблема)
- предварителна формулировка на проблема
- подмяна на проблема
- решението му излиза извън рамките на сътрудничеството с ИРМИ
- проблемът е разрешим в обозрими времеви граници
- проблемът отзвучава в общественото пространство (медийно отразен)
- разрешаването му отваря нови перспективи за работа (мултиплициращ се)

Демократичното преструктуриране на българското общество засегна всички сфери на обществения живот, като наложи особено болезнени промени в областта на социалната политика. Утвърдените по време на социалистическото строителство у нас парадигми на социални отношения между държавата и гражданите обективно не можеха да продължат да съществуват в рамките на възприетата динамична среда на пазарни отношения. Това наложи търсенето на нова, оптимизирана съобразно икономическите възможности на страната, социална парадигма.

Наблюдението на този процес показва, че изработването на нов социален модел далеч не се ограничава единствено от икономическите реалности. Не послабо въздействие оказват културологичните и политически характеристики на нашето общество. Въпреки, че последните остават скрити в процеса на изграждане на пазарна социална политика, те също играят ролята на ръководен импулс в този процес.

Тези хипотези се потвърдиха в хода на проведената лобистката кампания за промяна на Закона за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите в България (ЗЗРСИИ). Кампанията беше предприета от коалиция на неправителствени организации на и за хора с увреждания и беше обект на изследователския интерес на ИРМИ в рамките на програмата за

упражняване на публичен контрол върху процеса на взимане на решения в областта на социалната проблематика.

Проблемът, който послужи за обединителен център на богата палитра от граждански организации, е дискриминационното отношение на държавата и обществото като цяло към хората с увреждания, които според официалната статистика са близо 16 на сто от населението на страната[25]. Дискриминацията спрямо хората с увреждания най-общо се отнася до онези сфери на социална дейност, които предполагат тяхното равноправно участие и социално действие. Такива са образованието и заетостта например. Ако отнесем тези сфери към комуникативно-социалните форми на дискриминация, то съществуват и чисто физически бариери за нормалният социален живот на целевата група, каквато е лошата архитектурна достъпност в България.

Обобщавайки мога да кажа, че многообразните битови проблеми на хората с увреждания у нас се свеждат до един основен, а именно тяхната ефективна и пълноправна интеграция в обществото. В този смисъл ЗЗРСИИ представлява нормативното "лице" на проблема, тъй като това е законът, призван да уреди обществениият статут на хората с увреждания и да прокара нормативните пътечки за тяхната интеграция. Напълно разбираемо лобистката кампания на наблюдаваната от мен коалиция беше насочена към изначалната промяна на този закон. От тази гледна точка казусът беше свързан със законодателни промени и граждански натиск спрямо законодателната власт и високите етажи на държавната администрация, което го направи особено привлекателен с оглед амбициозните изследователски цели на нашият екип.

В основата на коалиционните предложения за промяна на ЗЗРСИИ беше залегнала изповядваната от коалиционните партньори философия за независим живот. Тази философия отразява модерното европейско отношение към хората с увреждания и утвърждава така наречениият социален модел на инвалидност, в противовес на утвърденият през годините на социалистическо строителство у нас медицински такъв. Най-общо, в основата на философията за независим живот е залегнало разбирането, че хората с увреждания са равноправни и пълноценни граждани. Ролята на държавата тук се свежда не до медицинското им обслужване, а до извършването на индивидуална оценка на увреждането и предлагането на компенсаторни мерки с цел неговото преодоляване и гарантирането на социалната интеграция и равноправен граждански статус на човека с увреждане. С други думи, основна ценност според тази философия представлява човекът, а не неговото увреждане. От тази гледна точка философията утвърждава социални практики като работа и обучение в интегрирана среда вместо изолация и обгрижване в дневни центрове, специализирани предприятия и училища.

[25] Данните са от бюлетин на информационния център "Неправителствени организации срещу бедността", година 3, брой 4, май 2001г.

В този смисъл предприетата застъпническа кампанията имаше и силно изявени ценностни измерения, свързани с провокирането на обществен дебат относно проблемите на хората с увреждания и промяна на обществените нагласи спрямо тях. Търсеният резултат беше както промяната на ЗЗРСИИ, така и на закостенялото отношение на голяма част от българското общество (включително и на представителите на целевата група) към хората с увреждания, като към маргинална общност, която трябва да бъде обелужване в специално изградени за целта места.

Работата по реализирането на така набелязаните цели на кампанията предстоеше да се води на няколко фронта. От една страна, това беше фронта на "неразбиращите" държавни институции, а от друга на неподготвената целева общност. Проведеното в хода на кампанията представително социологическо изследване показа, че 45.1% от хората с увреждания са изразили готовност за участие в граждански инициативи, като едва 25% от анкетираните "категорично подкрепят усилията за пълноценна интеграция в обществото"[26]. Други 48% пък се обявяват за продължаване на съществуващата до момента схема държавата да предоставя грижи за целевата група, наместо равни възможности. В преходната зона между пасивна изолация и активна позиция се намират отговорите на 27% от изследваните лица[27]. В този смисъл интеграцията на хората с увреждания може да се разглежда като социално значим проблем, отразяващ конкретните интереси на групата, но слабо осъзнат от нейните членове, което наложи сериозна работа по "пробуждането" и канализирането на обществената активност на самата целева група:

> Хората с увреждания са все още в началото на пътя си към независим живот. Пътят към независима позиция и възможности за пълноценна реализация минава през създаването на условия за такава реализация. В това отношение обществото и държавата имат свои ангажименти…[28]

Така обрисуван, казусът предлагаше поливариантност на стратегическите цели и многообразие от задачи за тяхното постигане. Комплексността на проблема в този смисъл разкриваше пространство за тестване на разнообразни лобистки техники и проверка на тяхната адекватност спрямо българската реалност. Това бяха основните достойнства на казуса, които заинтригуваха изследователският екип на ИРМИ.

[26] Из *Предварителни резултати от анкетно проучване,* септември-октомври, 2000г., Антоний Гълъбов.
[27] Пак там.
[28] Иванов, Андрей. Предварителни резултати от анкетно проучване на Център за независим живот - София, септември - ноември 2000.

Цели, структура и методология

Преди да запозная читателя със съдържателната страна на изследваните социални казуси, смятам за необходимо да рамкирам полето на предстоящият анализ, неговите основни цели, използвана методология и структура.

Настоящият анализ не си поставя за цел да изследва проблемите на хората с увреждания в България, нито пътищата за тяхното разрешаване. Моята основна цел ще бъде да анализирам действията, мотивацията и уменията на коалиция "Общество за всички" в предприетата от нея инициатива за упражняване на публичен контрол върху процеса на изработване на политиката по отношение на хората с увреждания от страна на държавните институции.

Организациите-основателки на тази коалиция ще бъдат разгледани като един своеобразен елит сред нестопанските формациите на и за хора с увреждания. Анализът на "поведението" и "присъствието" на този елит на полето на упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения ще покаже способността му да възприема и прилага западноевропейските институционални механизми за разрешаване на проблемни ситуации от обществена значимост. От степента на "податливост" и "възприемчивост" спрямо тези механизми ще зависи дали останалите неправителствени организации от сектора ще получат модел за подражание в провеждането на застъпнически кампании за прокарване и защита на интересите на целевите им групи.

Основният метод използван за събирането на информация по така наречения социален случай е методът на включеното наблюдение. Негова положителна страна е, че той дава възможност на изследователя да се потопи в детайлите на изследваната материя, като от друга страна обаче позволява частичното моделиране на поведението на наблюдаваните обекти. В конкретния случай този недостатък беше целенасочено търсен от нашия екип, тъй като той ни позволи преднамерено да се намесим в процеса на водене на застъпнически кампании, като предложим на вниманието на коалиция "Общество за всички" западноевропейския опит в тази област.

В качеството на допълнителен инструмент за набиране на аналитичен материал бяха направени серия от структурирани и полу-структурирани интервюта с ангажираните в кампанията координатори от Центъра за независим живот (София), който беше партниращата коалиционна организация по нашият проект. Тези интервюта бяха полезни с обратната връзка и фактологически материал, предоставен от най-активните участници в процеса. Ценни изводи, направени от позицията на външно наблюдаване на случая, бяха получени и от проведените полу-структурирани интервюта с външните консултанти на ИРМИ Антоний Гълъбов, Александър Михайлов и Харалан Александров.

Структурно, настоящата част от публикацията е организирана около последователното "прокарване" на събраната информация през аналитичната "мрежа" на 9 индикатора. Основната цел на този подход е да се идентифицира типологичното в поведението на изследвания елит и на съответните държавни институции, така че да се отговори на изследователските цели на проекта на ИРМИ. За разлика от представените в публикацията анализи на експертен и териториален случаи, тук типологичният индикатор "Контакт с държавни институции"[29] не е изведен отделно, а е втъкан в анализа на останалите индикатори.

Предвид така сглобената аналитична рамка, в настоящия анализ няма да намери място хронологичното описание на изследваните казуси. Относителният дял на описателните части ще бъде малък и без претенции за изчерпателност. Той ще бъде използван в качеството на аналитичен материал за извеждането на културологични и политологични изводи относно упражняването на публичен контрол върху процеса на вземане на решения в България.

Кратко описание на конкретните казуси. Стратегически цели и задачи

Анализът представен в настоящата глава от публикацията, е резултат от наблюдението на проведените от коалиция "Общество за всички" застъпническа кампания по казус програма "Персонален социален работник" на Министерството на труда и социалната политика (казус програма "Персонален социален работник") и лобистка кампания по казус "Промяна на Закона за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите" (казус "Промяна на ЗЗРСИИ"). Първоначалното развитие на първият казус следваше своя ирационална логика, което наложи неговата подмяна в хода на кампанията. Причините за това ще бъдат анализирани по-долу, като тук искам да отбележа, че подменянето на казуса ми даде възможност да събера по-разнообразна и детайлна информация относно упражняването на публичен контрол върху процеса на вземане на решения в България.

[29] Този индикатор включва подиндикаторите "Установяване на контакт с държавните институции" и "Превеждане на исканията на коалицията на институционален език".

Описание на казус Програма "Персонален социален работник" на Министерството на труда и социалната политика

Казусът *Програма "Персонален социален работник"* послужи за отправна точка на осъзнаване и мобилизиране на груповия интерес на няколко софийски организации на и за хора с увреждания. Намирането на допирни точки между тях и осъзнаването на необходимостта от съвместно действие доведе до създаването на коалиция *"Общество за всички"*, имаща за цел да упражни публичен контрол върху отговорното за разработването на социалната политика у нас Министерство на труда и социалната политика (МТСП).

Първоначалният случай, който Центърът за независим живот идентифицира като подходящ за организиране на застъпническа кампания беше свързан с разработваната от МТСП Програма "Персонален социален работник". Още в самото начало на кампанията коалицията се сблъска с проблема за достъп до публична информация. Въпреки спазването на формалните процедури, коалицията не получи никаква информация от МТСП относно същността на програмата, което принуди коалиционните партньори да "пилотират" застъпническата кампания на базата на оскъдна и противоречива информация от периодичния печат. Въз основа на три публикации в големи ежедневници стана ясно, че МТСП разработвала програма за преквалификация на близо 2000 съкратени медицински сестри и учители като персонални социални работници, които впоследствие ще се грижат за деца инвалиди, болни и самотни хора по домовете им. За целта били заделени 50 млн. бюджетни лева.

Центъра за независим живот оцени инициативата на Министерството като имаща за цел да свали временно социалното напрежение в страната преди наближаващите избори, а не да пристъпи към трайно и систематично разрешаване на проблемите на хората с увреждания. Около оценката на ЦНЖ се сформира коалиция от 5 неправителствени организации, включили се в разработването на алтернативен проект за изграждането на европейски модел на персонални социални работници у нас. В основата на този проект беше залегнал социалния модел на инвалидност в противовес на предложенията от Министерството медицински такъв. Предвиждаше се порационално усвояване на отпуснатите средства с крайна цел социализирането на целевата група. Основните акценти на коалиционния проект бяха мултидисциплинарен екип от социални работници и индивидуален план за оценка и помощ на обслужваните хора.

На базата на събраната информация коалицията си постави за основна стратегическа цел преформулиране на целите, формата и участниците в предложената от МТСП програма около следните опорни точки:

1. Социалните грижи за хората с увреждания въобще, и децата с увреждания в частност, да става в естествена среда и да доведе до тяхната социализация;

2. Предвидените в програмата на МТСП средства за строеж на домове за хора с увреждания да бъдат пренасочени към финансирането на ефективни интеграционни програми;

3. Стартиране на програми за интегрирано образование на деца с увреждания;

4. Отправяне на покани към чужди експерти, които да се заемат с обучението на български социални работници в по-големите областни градове. По този начин в краткосрочен план щяха да бъдат подготвени социални работници по конкретната програма, които в дългосрочен план щяха да положат основите на обучението на професионални социални работници, каквито липсват все още у нас;

5. Програмата да бъде изпълнявана от мултидисциплинарен екип, включващ както медицински служители и учители, така и други свързани с проблема експерти като социални психолози, детски психиатри и други;

Най-общо, успехът на застъпническата кампания щеше да доведе до следните резултати:

- пренаписване на конкретната програма на МТСП и полагането на системни интеграционни механизми, които да продължат да действат и след формалното приключване на програмата;

- преформулиране на рамката, в която държавата реализира социалната си политика по отношение на хората с увреждания в посока възприемането на социален подход, наместо действащият в момента медицински такъв;

- изработването на механизъм за упражняване на граждански контрол върху процеса на вземане на решения;

Така формулирани проблемът и целите на застъпническата кампания напълно съответстваха на изследователските цели на ИРМИ. Първо-

началните параметри на кампанията говореха за казус, отразяващ конкретни интереси на целевата група, подлежащ на управленско решение, подходящ за групов обществен натиск и разрешим в обозрими времеви граници. Някои особености на българската политическа култура, както и механизмите на функциониране на държавната администрация не позволиха ефективното разгръщане на застъпническа кампания по конкретния проблем[30]. Това наложи неговата подмяна с формално различен, но тематично свързан казус – лобистка кампания за промяна на Закона за защита, рахабилитация и социална интеграция на инвалидите в България (ЗЗРСИИ).

[30] Причините за това са разгледани подробно по-нататък.

Описание на казус "Промяна на Закона за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите"

Проблемът към който беше пренасочена започнатата застъпническа кампания касаеше, промяната на Закона за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите в България (ЗЗРСИИ). От формална гледна точка новият казус задаваше различен формат на упражняване на групов обществен натиск върху процеса за вземане на решение. За разлика от първия случай, тук вече ставаше дума за разгръщане на лобистка кампания, целяща законодателна промяна – една колкото амбициозна, толкова и трудоемка задача. Тематично новият казус беше свързан с предходния по признака на включването. Промяната на ЗЗРСИИ предвиждаше възприемането на социалния модел на инвалидност и свързаната с това преконфигурация на ролите, отговорностите и задълженията на държавата от една страна, и хората с увреждания от друга.

Коалицията откроі следните основни цели на лобистката кампания:

1. Откриване на широк обществен дебат по проблема на интеграцията на хората с увреждания в България;

2. Организирането на широка коалиция от граждански организации на и за хора с увреждания, заставащи зад утвърждаването на принципите на *независимия живот* и приемането на алтернативните законодателни предложения за промяна на ЗЗРСИИ;

3. Вземане предвид на предложенията на коалиция *"Общество за всички"* за промяна и допълнение на ЗЗРСИИ в хода на работа на Народното събрание. Това беше целта, чието изпълнение можеше да бъде "количествено" измерено като реален краен резултат от проведената кампания. Затова смятам за необходимо да изложа накратко основните предложения на коалицията за промяна на действащия ЗЗРСИИ.

Особености на Закона за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите в България

В първоначалния си вариант алтернативните предложения на коалиция "Общество за всички" бяха внесени като отделен законопроект с наименованието "Закон за равнопоставеност и равни възможности на хората с увреждания". Основната особеност на този законопроект е, че правните текстове предложени в него са нормативно отражение на концепцията за независим живот. За разлика от действащата нормативна база и предложенията на Министерски съвет за нейната актуализация, "Закона за равнопоставеност и равни възможности на хората с увреждания" представлява едно ка-

чествено ново стъпало в правното регулиране на тълкуваната проблематика, което цели не създаването на подобрен вариант на закон за социално подпомагане, а на качествено нов закон за интегрирането на хората с увреждания в България. Основните предложения на коалицията се свеждат до следните опорни точки:

1. Замяна на термина *“инвалид”* с *“човек с увреждане”*;

2. Изрична забрана на пряката и непряка дискриминация на лицата с увреждания и поставянето им в по-неблагоприятно положение заради самото увреждане;

3. Даване възможност на по-широк кръг неправителствени организации на и за хора с увреждания да участват в разработването и реализирането на интеграционната политика по отношение на целевата група. За целта е наложително да отпадне изискването в Националният съвет за рехабилитация и социална интеграция (НСРСИ)[31] към Министерски съвет (МС) да участват само национално представени организации. Всички подзаконови актове на МС да се приемат след предварителното им съгласуване с НСРСИ, което ще доведе до включването на потребителите в процеса на вземане на решения;

4. Създаване на Държавна Агенция за рехабилитация и социална интеграция към Министерски съвет вместо преминаването на действащия към МС Фонд Рехабилитация и социална интеграция към МТСП. Чрез създаването на държавна агенция (по модела на Държавната агенция за детето) се цели обособяването на държавен орган с ранг на министерство, който да разработва, координира, финансира и супервизира интеграционната политика спрямо хората с увреждания. С други думи, Агенцията беше замислена като държавен интеграционен център. Неговото създаване щеше да допринесе за обособяването на сферата на социална интеграция от социалното подпомагане на хората с увреждания; за осигуряването на системен ресурс за социална интеграция; за ефективното изразходване на бюджетните средства; за въвеждането на програмен принцип за оценка и финансиране на интеграционни програми;

[31] НСРСИ включва 17 национално представени организации, между които Съюз на инвалидите в България, Съюз на слепите в България, Съюз на глухите в България, Национален център за социална рехабилитация. Отличителна черта на тези формации е, че те са членски организации с филиали из цялата страна. Като цяло основната част на хората с увреждания в България са членове на тези така наречени “казионни съюзи”.

5. Разработване и задействане на механизми за интегрирано образование и работа в интегрирана работна среда;

6. Услуги в общността на базата на индивидуален подход и оценка на нуждите на всеки човек с увреждане;

7. Създаване и въвеждане на ясни механизми и система за контрол по изпълнението на ЗЗРСИИ;

Така формулирани целите на лобистката кампания отправиха предизвикателство към изследователските цели на ИРМИ. Причините за това бяха, че казусът беше свързан с мащабни законодателни промени, за осъществяването на които беше необходим съответният интелектуален, финансов и времеви ресурс. Като основни недостатъци на “новият” казус от тази гледна точка се оформиха неговата неразрешимост в обозрими времеви граници, ресурсоемкост и провеждане на “догонваща” лобистка кампания, следствие неочакваното излизане на казуса на дневен ред. Достойнствата на инициативата обаче преобладаваха. Ще маркирам основните от тях: социална значимост на казуса, която предоставяше възможности за мобилизирането на голям обществен ресурс за упражняване на натиск върху администрацията и законодателната власт; възможност за тестване на широк инструментариум от лобистки техники; възможност за широко “пласиране” на проблема в публичното пространство; възможности за мултиплициране на казуса и разгръщане на нови застъпнически кампании в бъдеще.

Описание на засегнатата обществена група

Описателни характеристики: мнозинство, градска общност, активна, модерна, компактно живееща, неполитизирана, модерна (комуникации)
Групов статус: образование, професия, възраст, социално положение, хомогенна по отношение на проблема
Характеристики на груповото действие целевата група?:
- единна по отношение на проблема група
- наличие на осъзнат групов интерес
- единност по отношение на решението на проблема
- способност за координирани групови действия
- наличие на активен групов елит
- степен на групова кохезия
- участие на групата при формулирането на проблема
- групата е: териториална, социална, експертна

Пряко засегнатата от казуса обществена група са всички хора с увреждания в България. Те могат да бъдат определени като социална общност поради спецификата на проблема и поради факта, че не са обвързани с определена териториална местност или сфера на дейност. Косвено засегнати от благоприятното разрешаване на казуса са и други обществени групи като деца, млади майки и възрастни хора, които наравно с хората с увреждания са заинтересовани от усигуряването на достъпна архитектурна среда и публичен транспорт. Интересите на тези групи, обаче се пресичат само с една част от тези на хората с увреждания и затова няма да бъдат интерпретирани в настоящия анализ. Основна единица на изследване тук ще бъде групата на хората с увреждания (или *целевата група*, както ще я наричам по-нататък).

Статусните характеристики на групата на хората с увреждания, като образование, професия, възраст, социално положение, са твърде различни и не могат да служат за спояващ груповото действие принцип. За сметка на това целевата група е изключително хомогенна от гледна точка на общия проблем: на хората влизащи в нея. Представителите на групата образуват една специфична общност именно по силата на различни видове увреждания, които те в по-голяма или помалка степен притежават. Според официалната статистика групата на хората с увреждания в България съставлява 16 на сто от населението на България.

Накратко, социалната интеграция изпъква като общ проблем на хората с увреждания и служи за идентифициращ признак за групово действие. В този смисъл, интеграцията може да бъде представена като общ интерес на тези хора, чието групово осъзнаване обаче се намира в зародишен стадий. От гледна точка на проблема, групата на хората с увреждания е хомогенна и подходяща за упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения. Към пряко засегнатите от проблема индивиди трябва да прибавим и непряко засегнатите такива, каквито са техните родители и близки. Тази втора група е силен поддръжник на интересите на първата и не рядко тяхен основен защитник.

Наред с гореизброените статусни характеристики, от значение за стратегическото планиране бяха и следните особености на целевата група. *Първо*, неполитизираност. *Второ*, нисък социален статус, който отхвърля представителите на групата в маргиналните слоеве на обществото. *Трето*, слаба степен на модернизираност, в смисъл на достъп и използване на продуктите на научно-техническият прогрес, като съвременните комуникации например. *Четвърто*, ниска степен на обществена активност[32] .

Ниската степен на социална активност на представителите на целевата група заслужава по-специално внимание. От една страна, тя се дължи на културологичните специфики на българско общество, което като цяло проявява ниски нива на активно обществено действие. От друга страна, причините за този феномен могат да се търсят и във функциониращата до неотдавна социалистическа форма на обществени отношения, която вменяваше на държавата ролята на "мащеха" на хора с увреждания, с което "приспиваше" тяхната групова активност. Третирането на хората с увреждания като маргинална група от страна на държавата продължава и до днес. Въпреки, че за годините на прехода у нас на политическото кормило се изредиха формации и от двете страни на политическия спектър, институциите и държавната администрация показаха изключителна приемсвеност по отношение на плахото ангажиране с интеграционни програми за хора с увреждания и затвърждаване на изграденият по време на развития социализъм у нас изолационистичен модел на "обслужване". Типични прояви на този модел са изолираните форми на обучение и работа.

От различното отношение към ролята на държавата спрямо целевата група произтича и основното *вътрешногрупово разделение* сред хората с уреждания. То е преди всичко идеологическо, отколкото числено. Национално представените организации на инвалидите в България представляват едната страна на отношението. Това са така наречените "членски" или "казионни" организации, които обединяват в редиците си големи корпуси членска маса, и които още от времето на реалния социализъм служат за единствен изразител на интересите на инвалидите и партньор на държавата в процеса на тяхната артикулация. Характерно за тези организации е, че те са на бюджетна издръжка и че функционират предимно като самостоятелни агенти, които ревностно пазят делегираните им от държавата привилегии и не търсят коалирането по между си с цел защитаването на интересите на хората с увреждания като цяло. В този смисъл казионните съюзи свеждат дейността си изключително до защита на своите членове.

[32] В противовес на екологичните организации например.

Този модел на липса на партньорство също е наследен от социалистическия модел на обществени отношения. При него стоящите на върха на властовата пирамида държавни бюрократични институции изграждаха вертикални формации на лоялни на режима корпуси от съсловни организации, без да насърчават хоризонталната връзка и взаимодействие между тях. Това е причината, казионните съюзи да отстояват групово единствено общите си корпоративни интереси (като държавни субсидии, икономически облекчения за специализираните предприятия на инвалидите и др.) без да се коалират помежду си за защитата на интересите на определена част от целевата група.

За годините на прехода към демокрация и развитието на гражданското общество у нас се зародиха и други представители на интересите на хората с увреждания, каквито са неправителствените организации. Част от тези организации са организирани идейно на базата на ценностите на западноевропейския либерализъм и вяра в способностите на отделния индивид. Дериват на тази традиция по отношение на хората с увреждания е философията за *независим живот*.

Най-общо тази философия се обявява за възприемането на социалния модел на инвалидност, който разглежда хората с увреждания не като пациенти, а като равноправни и равностойни граждани. Ролята на държавата тук е, чрез индивидуален подход да установи и компенсира физическият недъг на човека с увреждане по начин, който ще му даде възможност да разгърне пълноценно своя потенциал. Производни на тази философия са понятия като интегрирано образование, интегрирана работна среда, индивидуално отношение, пълноценен живот, пълноценни граждански права.

Един от първите "представители" на тези идеи за България е Центъра за независим живот – София, като за няколко години идеологията за независим живот стана основополагаща и за редица други неправителствени организации от сектора.[33] В този смисъл тези формации могат да бъдат разглеждани като идеологически "противник" на казионните съюзи. За разлика от тях обаче, те не са членски по характер и са склонни към съвместна работа (коалиране, работа в мрежа, партньорство) с цел разрешаване на частният си интерес посредством разрешаването на проблемите на хората с увреждания като цяло. Така дефинирани двата идеологически противника имат свои активни вътрешногрупови елити, отстояващи съответно медицинския и социалния модел на инвалидност.

Формулировката на проблема и основните цели на кампанията беше направено в резултат на общите усилия на шест неправителствени организации, сформирали коалицията "Общество за всички". В тази връзка намирам за необходимо да отбележа, че основна заслуга в този процес има организацията "Центъра за независим живот – София" (ЦНЖ). В хода на кампанията ЦНЖ се открояваше от останалите организации по характеристики като експертното познание и авторитет в сектора; международни връзки; натрупан опит в оказването на публичен натиск и работа с медиите; познаване структурата и функционирането на държавната администрация; концентриран интелектуален и материален ресурс. Това са основните причини, които предопределиха избора ЦНЖ да стане партниращa организация на ИРМИ.

С цел успешно протичане на лобистката кампания и оптималното реализиране на проекта на ИРМИ, отношенията между ИРМИ и ЦНЖ бяха предварително уточнени. На Центъра се падна нелеката задача на основен организационен двигател на лобистката кампания, докато ИРМИ влезе в ролята на експертно и ресурсно подпомагаща организация, целяща тестването на механизми за институционално разрешаване на проблемни ситуации с обществен характер.

При анализа на следващата група индикатори в центъра на внимание ще бъде профилът на партниращата организация. Това ще създаде необходимата основа за интерпретиране и оценка на резултатите от проведената лобистка кампания.

[33] По-активните от тях съставиха ядрото на коалиция "Общество за всички".

Общо описание на организацията

Профил на организацията: организационна структура, степен на координация между членовете, легитимност, мрежа от филиали, политическа обвързаност

Място в НПО, сферата и взаимодействия с други организации

- принадлежност към водещите в областта организации (т.е. към елита в съответния НПО сектор)
- въздействие върху действията на други НПО в локален и/или национален мащаб
- НПО-то изразява интересите на определена сфера от обществото
- наличие и характер на контактите с държавни институции
- политическа обвързаност

Лидерство и механизъм за вземане на решения в организацията

- авторитарен/демократичен тип лидер
- наличие и споделяне на управленски ресурс (експертно знание, професионални и лични контакти, финансов ресурс)
- отношения лидер « НПО екип
- ясни роли
- вертикален/хоризонтален механизъм за вземане на решения

Профил на организацията. Тук ще скицирам основните професионални и организационни достойнства на Центъра за независим живот, които предизвикаха нашия интерес и ни накараха да припознаем в него подходящата партниращa организация по така наречения *социален казус* от проекта на ИРМИ.

Центъра за независим живот е гражданско сдружение, базирано в София без филиали и структури в страната. Белег за висока организационна развитост са ясно формулираните визия, мисия и цели на организацията. Визията на ЦНЖ е "свят, в който хората с увреждания имат възможност за избор и могат да водят независим живот". Мисията: "хората с физически увреждания да получават необходимата им подкрепа за постигане на независим живот"[34]. Основните цели на организацията са подпомагане на хора в неравностойно социално положение, лица с физически и умствени увреждания, физиологична или психологична зависимост, които се нуждаят от социална терапия за своето развитие. Основните сфери на дейност са:

- разпространение на идеята за независим живот (включително и посредством лобиране в сферата на властта);
- социална работа с хора с физически и психически увреждания, която включва разработване на проекти за социална терапия на хора в неравностойно социално положение; създаване на условия за трудова изява на хора с увреждания;
- изграждане на достъпна архитектурна среда;
- предоставяне на консултантски услуги - работа с индивидуални клиенти и групово консултиране за самопомощ и взаимопомощ;

[34] Из рекламни материали на "Център за независим живот – София".

По-големите проекти на Центъра за независим живот до този момент са имали следните акценти: насърчаване на диалога с местната власт с цел по-доброто взаимодействие между гражданството и администрацията; трудова адаптация и реализация на хора с увреждания; професионална квалификация и преквалификация на инвалиди; преодоляване на изолацията сред хората с увреждания; изграждане на достъпна архитектурна среда.

Така скициран, професионалният и организационен опит на ЦНЖ даваше достатъчни основания за сериозно и мотивирано отношение към провеждането на една застъпническа кампания, която на свой ред да предостави достатъчно аналитичен материал за нашите изследователски цели. От особено значение за нас беше и вече изграденият имидж на Центъра сред организациите на и за хора с увреждания и сред съответните власти, ангажирани в държавното урегулиране на проблематиката.

Място в НПО сферата и взаимодействия с други организации

ЦНЖ е сред водещите организации на хора с увреждания у нас. Характерно за нея е, че тя обединява потенциала на малко на брой, но високо квалифицирани служители. Това даде основание на заместник-министър Татяна Василева да квалифицира ЦНЖ като "елитна организация от добре образовани хора, които са един малък процент сред всички останали хора с увреждания в страната"[35]. В качеството си на всепризната организация в сектора, ЦНЖ е търсен като консултант на други НПО в локален и национален мащаб.

Лидерство и механизъм за вземане на решения в организацията

Докато опита на ЦНЖ изигра решаваща роля в "техническото" отиграване на различните епизоди от лобистката кампания, то проблемите с лидерството в организацията и механизмите за вземане на решения оказаха ключова роля в процеса на проектиране на самата кампания.

Висш административен орган в ЦНЖ е Общото събрание, което излъчва Управителен съвет. Управителния съвет определя целите и взема ре-

[35] Програма "Хоризонт", Българско Национално радио. 20.02.2001.

шенията за политиката на организацията. От състава му се излъчва изпълнителен директор[36], който носи отговорност за оперативното управление, разработването и управлението на проекти. Основни управленски принципи са широкото участие и екипната работа по конкретни задачи. В организационната работа се търси баланс между яснота на ролите и оперативната гъвкавост при максимална координация.

На практика ключова роля в организацията изпълнява нейният изпълнителен директор. Стилът на неговото ръководство може да бъде намерен в крехкия баланс между демократичното лидерство и авторитарното управление с тенденция към второто. По силата на доминиращия си професионален и експертен опит, силната фигура на изпълнителния директор по естествен начин заема ключова позиция в йерархичната структура на управление в ЦНЖ. Тази подредба опосредства ясните ролеви отношения в организацията, като не препятства свободната комуникация между нейните членове. Друга основна особеност на е възприетият механизъм за вземане на решения, който се изразява в решаващата дума на изпълнителния директор.

Целта на направения организационен разрез на партниращата коалиционна организация е да послужи за обяснителна парадигма на някои от трудностите в хода на лобистката кампания. Наличието на водеща коалиционна организация, ръководена от силна лидерска фигура имаше както положителни, така и отрицателни ефекти върху хода на кампанията. Наред с изброяването на основните от тях, ще маркирам причините и начините за тяхното преодоляване.

Лидер и коалиционно действие

Лидерската фигура на водещата коалиционна организация лесно може да се превърне в лидерска фигура на самата коалиция, задаваща дневният ред и решения на последната. В случаите, когато тази фигура е лидер по силата на експертното си знание и опит (какъвто е случаят с ЦНЖ), наличието на лидерска фигура има по-скоро положителни, отколкото негативни последствия за кампанията. Далеч по различен е случаят, когато организационният и коалиционен лидер е лидер по силата на неприкритите си амбиции за власт. Подобен "негативен" лидер би задушил всяка добра коалиционна идея, която не съвпада с личните му планове. Това в крайна сметка би имало пагубен ефект върху хода и резултатите на самата кампания. За да се избегне тази опасност е наложително всяка коалиция да изработи своевременно ясен механизъм за вземане на решения относно проекта и хода на кампанията. Една работеща и формализирана в този смисъл коалиция е гарант за отслабването на позициите на авторитарния лидер.

[36] Понастоящем длъжността Изпълнителен директор на ЦНЖ-София се заема от госпожа Капка Панайотова.

В конкретно анализирания случай беше налице благоприятното съчетание на *експертен* лидер и формализирана коалиция. Коалиционните партньори възприеха решенията по кампанията да бъдат вземани на общи коалиционни срещи по пътя на търсене на консенсус и демократично гласуване.

В началото на кампанията сред повечето коалиционни членове се наблюдаваше естествения рефлекс на доверяване на експертната преценка на екипа на ЦНЖ и в частност на тази на неговият изпълнителен директор. Паралелно протече и процес на вътрешно-коалиционни "търкания". Те бяха инициирани главно от една организация по въпроси като неравнопоставено положение на организациите в коалицията, злоупотреба с мнението и желанията на по-малките членове, "авторски права" върху интелектуален труд и други. Като вероятен катализатор на тази тенденция послужи факта, че основната ресурсна тежест по организирането и провеждането на кампанията падна върху екипа на ЦНЖ. Паралелно с напредването на кампанията, обаче се наблюдаваше повишаване на уменията и самочувствието на коалиционните партньори. Това балансира вътрешнокоалиционните отношения и затвърди принципа на равнопоставеност.

До голяма степен до този ефект се достигна и благодарение на еволюцията в отношението на лидера на ЦНЖ към смисъла и ефекта на коалиционното действие. Докато в началото той проявяваше скептицизъм и недоверие към формализираната коалиционна форма на сътрудничество и предлагаше замяната ѝ с по-свободна форма на мрежово партньорство, то към средата на кампанията лидерът на ЦНЖ възприе единодушното желание на коалиционните партньори да си взаимодействат под формата на коалиция.

Ходът на кампанията доказа, че за успешното ѝ протичане е необходимо коалицията да има общопризнати лидери, които да помагат на по-неопитните членове в трудни моменти. Това ясно пролича по време на четенето на предложенията за промени и допълнения на ЗЗРСИИ в Комисията по труда и социална политика към Народното събрание. На заседанията на комисията беше поканена и коалиция "Общество за всички" в качеството си на номинален автор на предложения за промени и допълнения на ЗЗРСИИ. Отсъствието на лидера на ЦНЖ от няколко заседания на Социалната комисия отслаби осезаемо позициите на коалицията. Присъстващите на заседанието коалиционни партньори показаха неразбиране и/или неспособност да защитят аргументирано основни тези на своите предложения за промяна на ЗЗРСИИ. Този епизод от кампанията показа, че главен идеолог на алтернативните коалиционни предложения е лидерът на ЦНЖ, което логично го прави и експертен лидер на самата коалиция.

Накратко, на базата на натрупаният опит могат да се направят следните изводи за взаимовръзката лидер – коалиция:

- Въпреки авторитарния подход на лидера на ЦНЖ, неговата лидерска позиция, базирана на експертно знание и способност за аргументирано излагане и отстояване на тези остана извън съмнение. Лидерството на Капка Панайотова се основава изключително на експертно знание. Тя познава проблема в дълбочина и е наясно със световната практика. Това придаде увереност и достоверност на излаганите от нея аргументи. В този смисъл участието на коалиционният лидер в същинските законодателни "битки" е от съществено значение.

- В хода на кампанията беше регистрирана комбинацията на авторитарен лидер и "демократична" по начин на функциониране коалиция. Техните отношения достигнаха онази равновесна точка, в която демократичните форми на коалиционно действие "обраха" авторитарните луфтове на коалиционния лидер, като ги "вкараха" в релсите на функционалната работа. В същото време експертната по същността си фигура на лидера помогна на останалите организации при отстояване на техният групов интерес по време на открития дебат с опонентите на каузата за независим живот.

- Стилът на лидера в подобна конфигурация неизменно търпи промени. Промяната в подхода на Капка Панайотова пролича не толкова по отношение начина на работа в нейната организация, колкото в работата на коалицията. Докато в началото лидерът на ЦНЖ налагаше темпото, своята визия за събитията и предопределяше крайните решения на коалиционните срещи, то към края на проекта неговият стил придоби значително "по-меки" форми. Решенията на коалицията наистина отразяваха мненията на отделните й членове. Това подтвърждава хипотезата, че с развитието на кампанията и нарастването на увереността и експертното знание на коалиционните членове, последните придобиват самочувствие и увереност, което ги превръща от обекти на коалиционните решения в техни субекти.

- При сериозни изпитания, каквито бяха заседанията на Социалната комисия, всяка коалиция има нужда от водещи фигури, които да рамкират излагането и защитата на коалиционните интереси на базата на своето експертно познание. Някои от основните лидерски качества включват: познаване в дълбочина на проблема; представяне и защита на посланията на "институционален" език; способност за незабавни и адекватни коментари по широк диапазон от теми; познаване на процедурата; познаване на международния опит. Рядкост са партньорите в коалиционни инициативи, които могат да отговорят на тези изисквания. Това обикновено са

хора с богат академичен, практически и административен опит. Съществуват две възможности – или представителите на коалицията притежават по отделно нужните качества, или има един или няколко нейни членове, които ги притежават вкупом. Когато е налице първият случай, то коалицията функционира на принципа на равностойността и взаимодопълването. При наличие на втория случай, имаме лидираща фигура на един или няколко коалиционни представители.

Взаимодействие между организацията и целевата група

- информиране на целевата група от организацията
- наличие на обратна връзка от целевата група към организацията
- готовност на целевата група за оказване на подкрепа на кампанията

Информиране на целевата група от организацията

Един от положителните резултати регистрирани в хода на кампанията, беше поддържането на "активен контакт (на коалицията) с представителите на целевата група"[37]. Едно от измеренията на този контакт беше регулярното информиране на хората с увреждания относно събитията около изменението на ЗЗРСИИ. Това беше и една от основните цели на медийната кампания, за която ще стане въпрос в отделна глава на настоящата публикация. Тук само ще спомена основните медийни "инструменти" използвани за информирането на целевата група: пресконференции, публикации в основните национални ежедневници и регионални печатни издания, поредица от интервюта и дебати по основните електронни медии, издаване на информационен бюлетин.

Освен медийно осведомяване на целевата група, коалицията организира национален работен семинар, на който бяха поканени организации на и за хора с увреждания от цялата страна. На поканата се отзоваха общо 26 организации. Семинарът имаше следните основни цели: да ги запознае с текущите събития около приемането на ЗЗРСИИ, да спечели тяхната подкрепа относно алтернативните предложения на коалиция "Общество за всички", да ги приобщи към самата коалиция. Заложените цели предопределиха и основните теми на семинара. Поканените представители бяха запознати с основните елементи на философията за *независим живот*, недостатъците на досега действащият ЗЗРСИИ и тези на предложенията на Министерски съвет. Основният акцент на срещата логично беше поставен върху алтернативните предложения на коалиция "Общество за всички" .

[37] Гълъбов, Антоний. Бележки по актуалното състояние на трите основни казуса и основни изводи от работата по първа фаза на проекта. София, 28 Февруари, 2001.

Преките ми наблюдения върху развитието на казуса ми дават основание да заключа, че коалицията, и по-специално ЦНЖ, мобилизираха оптимално наличния ресурс за запознаването на целевата група с проблема и целите на кампанията. Въпреки това могат да бъдат направени препоръки за по-активна работа с представителите на целевата група под формата на клубна дейност в различни части на страната. Изпълнението на тази задача естествено се намира в пряка зависимост от възможността за корекции на наличния ресурс.

Наличие на обратна връзка от целевата група към организацията и *готовност на целевата група за оказване подкрепа на кампанията*

Обратната връзка към организацията, в смисъл на коментари по предложенията на коалицията, практически липсваше. Този факт има както културологични, така и икономически предпоставки.

Даването на обратна връзка от страна на целевата група е функция от променливи, като активността на групата и желанието й за промяна на статуквото. Както вече споменах, групата на хората с увреждания в България се характеризира със средна обществена активност и преобладаваща склонност към "зависима позиция", в смисъл на желание да бъдат обект на грижи от държавата. Според проведеното социологическо проучване 45.1% от анкетираните хора с увреждания са изразили готовност за активна обществена дейност, което предполага и активни действия в посока разрешаване проблемите наложени им от увреждането. Същевременно едва 15,4 % от анкетираните споделят философията на независим живот, като останалите 84,6 в по-голяма или по-малка степен са предпочели да бъдат обслужвани от държавата[38]. Тези данни дават основание на Андрей Иванов да заключи, че "хората с увреждания (у нас) са все още в началото на пътя си към независим живот"[39]. Това обяснява както слабата обратна връзка, така и ниската степен на готовност на целевата група за оказване на организирана обществена подкрепа на кампанията.

За липсващата обратна връзка от целевата група способства и нерадостното икономическо положение, в което се намира последната. За преобладаващата част от хората с увреждания използването на новите комуникационни технологии (като Интернет например) е мечта, докато използването на традиционните такива е финансово затруднително.

[38] Данните са взети от *"Предварителни резултати от анкетно проучване на Център за независим живот – София"* д-р Антоний Гълъбов, д-р Андрей Иванов, септември – ноември, 2000г.
[39] Пак там

В обобщение бих заключил, че основната причина за пасивното отношение на целевата група към пряко касаещия я законодателен процес за изменение и допълнение на ЗЗРСИИ си остават нейните културологични специфики. Разглеждането и третирането на целевата група като маргинална обществена прослойка продължава да битува в съзнанието на българина и след началото на демократичните промени у нас. По-страшното е, че самите представители на тази група са възприели поведенческата рамка, наложена им от обществото. Именно срещу разчупването на тази рамка се обявява философията за *независим живот*, намерила нормативен израз в предложенията за промяна на ЗЗРСИИ на коалиция "Общество за всички". Не случаен е факта, че организациите от коалицията, инициирали тази промяна, биват характеризирани като елитни такива. Елитността в този смисъл се изразява в характера на тяхното обществено послание. Имайки предвид традиционните за българското общество бавни темпове на модернизация, е наивно да се очаква, че близо 16 на сто от българите (колкото е приблизителната цифра на хората с увреждания у нас) мигом ще осъзнаят своя групов интерес и ще проявят завидна обществена активност в негова защита. Това е проблем с десетилетна история, чието разрешаване също така изисква години упорита работа.

Способност за формулиране на проблем и на цели

Ефективно формулиране на проблем от организацията
- изясняване на конкретния казус
- определяне на засегнатите групи (фокус - групи)
- самостоятелно формулиране на проблема
- формулиране на проблема с помощта на ИРМИ
- време за формулиране на проблема
- провеждане на социологическо проучване за нуждите на целевата група

Способност за набиране на релевантна към проблема информация
- използване на формални/неформални методи за събиране на информация
- изготвяне на топография/топонимия на властта
- проучване на процедурни правила
- проучване на чужд и/или чуждестранен опит, експертен опит, лични контакти

Дефиниране на цели на кампанията
- анализ на възможните решения на проблема на базата на проучената информация
- изготвяне на приоритетна и алтернативна цел на кампанията
- съобразяване на целите с наличния ресурс
- изготвяне на алтернативни цели при евенуален първоначален неуспех

Ефективно формулиране на проблем от организацията

Формулирането на проблема на лобистката кампания вече беше засегнато в началото на настоящата публикация. Тук ще доизясня само някои особености, съпътствали този процес.

За определянето на проблема и целевата група не се наложи предварителна работа с фокус - групи. Неговата формулировка беше направена своевременно преди началото на кампанията, което позволи изготвянето на предварителен стратегически план[40]. Тук е мястото да отбележа, че "политическата конюнктура беше онзи фактор, който предизвика неяснота при формулировката на проблема"[41]. Отначало кампанията стартира с казус Програма "Персонален социален работник" на МТСП, но редица обстоятелства, за които ще стане дума впоследствие, наложиха неговата подмяна с казус "Промяна на ЗЗРСИИ": "Политическата обстановка у нас се оказа … много ирационална, поради което ние [ЦНЖ] бяхме принудени да чакаме две години докато стартираме кампанията за Промяна на ЗЗРСИИ.[42]

В хода на съвместното сътрудничество на ИРМИ и ЦНЖ по казус "Промяна на ЗЗРСИИ" се наложи неколкократно преформулиране на целите на кампанията в посока свеждането им до реалистичност. Така например, първоначално коалицията целеше цялостна промяна на ЗЗРСИИ и приемане на предложеният от нея алтернативен вариант на закона. Впоследствие коалиционните партньори осъзнаха, че към голямата цел трябва да се върви с малки стъпки, което на свой ред наложи допълнителното операционализиране на целите. На общо коалиционно събрание бяха внимателно преразгледани всички предложени текстове, които по метода на "отсяването" бяха минимизирани до четири основни. Без тяхното приемане всички опити за реална интеграция на хората с увреждания биха били химера. В резултат на тази операционализация основните искания на коалиция "Общество за всички" бяха групирани в така наречените "неотменими условия за ефективно постигане целите на закона [ЗЗРСИИ]"[43]:

1. Забрана за дискриминация поради увреждане;

2. Въвеждане на механизми за провеждане на реална политика по отношение на децата с увреждания с акцент върху интегрираните форми на образование в общообразователни учебни заведения;

[40] вж. раздел "Приложения", "Стратегически планове", стр. 219.
[41] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.
[42] Пак там.
[43] Сравнителна таблица на действащия Закон за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите и двете предложения за промени:2. София: Център за независим живот.

3. Отмяна на разпоредбите, които дават възможност на работодателите да подменят задължението си за разкриване на реални работни места за хора с увреждания в интегрирана работна среда;

4. Създаване и въвеждане на ясни механизми и система за контрол по изпълнението на ЗЗРСИИ, както и налагане на санкции върху всички отговорни институции, физически и юридически лица за нарушения;

Преформулирането на целите и задачите също беше наложено от "абсолютно ирационалната политическа конюнктура в България [което на практика прави всяко стратегическо планиране неимоверно трудна задача]. Всички се опитвахме да прогнозираме и да се държим рационално, да привнесем чужд опит и теоритични познания в практиката. За съжаление нашата политическа реалност не позволи на изключително професионално подготвени стратегически планове да бъдат осъществени"[44].

Непредсказуемостта на политическото действие също така беше един от факторите за многото негативни изненади в хода на кампанията[45]. Тук е мястото да отбележа, че политическата конюнктура следва своя вътрешна логика на развитие и за съжаление тя, а не реалните обществени нужди, е тази, която създава горещите теми на деня. Това правило с пълна сила важи за страни с незавършен преход, където фактори като недоразвита политическа класа, незавършена структурна реформа, недоизградени институции, са причина за непредсказуеми сривове в обществения и политически живот. Сривове, които отхвърлят на заден план редица по-важни и спешни за разрешаване обществени проблеми.

Поради тези и някои други причини, на които ще се спра по-долу, лобизмът в България ще продължава да бъде пионерско начинание, изпълнено с много трудности и неизвестни. Най-опасното последствие, което този извод може да предизвика е обезверяването на гражданските инициативи от смисъла и ефекта от прилагането на публични форми на въздействие върху процеса на вземане на решения[46]. Въпреки това, резултатите от проведените застъпнически кампании доказват, че застъпничеството и лобизмът имат място у нас стига към тях да се подхожда търпеливо и отговорно.

[44] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001
[45] Отрицателна роля в това отношение изиграха политически събития като искане на оставката на Министър-председателя (скандалът Костов – Бисеров); наближаването на парламентарните избори за 39 Народно събрание.
[46] Разговор с Капка Панайотова, изпълнителен директор на "Център за независим живот-София".

Като доказателство за сериозността, с която ЦНЖ подходи към инициативата, служи провеждането на представително социологическо изследване, резултатите от което са цитирани в настоящата публикация. То имаше две основни цели: събиране на разнообразна представителна информация относно положението, себевъзприятието и желанието за промяна сред хората с увреждания, както и подходящ повод за провеждане на медийни изяви.

Способност за набирането на релевантна към проблема информация

Коалицията като цяло и ЦНЖ в частност проявиха изключителна адаптивност и гъвкавост по отношение на използването на формални и неформални методи за набиране на информация. Предпоставка за това беше предшестващия опит на някои от коалиционните организации. Основното зафиксирано наблюдение по отношение на тази част от кампанията е, че "всички граждански организации се сблъскаха с проблема за получаване на информация от държавните структури. Няма прозрачност в дейността на управляващите … публичните документи са абсолютно секретни. Тази ненужна параноя налага да ползваме и неформални методи за получаване на информация"[47]. Въпреки това коалицията, и ЦНЖ в частност, проявиха завидна последователност и настойчивост в използването на формални инструменти. Това "ни даде възможност да разширим инструментариума си за набиране на информация по формален път"[48].

В следващото последователно разглеждане на двата казуса ще идентифицирам специфичните особености на всеки от тях по отношение на процеса на набиране на информация.

Казус Програма "Парсонален социален работник" на МТСП

Тук проблемът с набирането на информация се оказа най-сериозен. За разработването на програма "Персонален социален работник" организациите научиха от няколко публикации в централния печат. Информацията съдържаща се в тях беше противоречива и не позволяваше изработването на стратегически цели и задачи. Затова коалицията написа официално писмо до Министерството на труда и социалната политика (МТСП) с молба за предоставяне на информация по конкретния казус позовавайки се на Закона за достъп до информация. В предвиденият по закона 14 дневен срок не беше получен отговор. Това наложи консултирането със специализираната в областта неправителствена организация "Програма достъп до информация".

[47] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.
[48] Пак там.

В резултат беше написано второ официално писмо до МТСП със същите искания. След изтичане на процедурния срок коалицията отново не получи отговор. Съгласно процедурата, предвидена в Закона за достъп до информация, коалиционните партньори внесоха две жалби до министър Нейков и Районния Софийски съд, с което беше задвижена съдебна процедура срещу МТСП за неспазване на закона. Въпреки, че глобата за това нарушение е символична (50 лева), ЦНЖ мобилизира ресурс за продължаване на делото. Неговото водене и изход "ще имат по-скоро обществен и политически оттенък, за да се научат институциите да общуват с гражданите"[49].

Неформалният подход за набавяне на информация се оказа далеч по-лесен, но в крайна сметка безрезултатен. С помощта на служител от МТСП бяха дефинирани някои от параметрите на програма "Персонален социален работник". Това направи възможно изготвянето на алтернативните предложения на коалицията за нейната промяна. Дефинирането на целите и задачите обаче беше непълно и многозначно поради непълнотата и многозначността на получената изходна информация.

Както стана ясно впоследствие самите служители на Социалното министерство, имащи отношение към списването на въпросната програма, нямаха яснота относно нейното развитие и съдба. В крайна сметка, програмата беше предложена за одобрение и гласувана в Министерски съвет в изненадващо кратки срокове, което не позволи на коалицията нито да отреагира на ситуацията, нито да стартира застъпническа кампания по казуса.

Казус "Промяна на ЗЗРСИИ"

По този казус процесът на набиране на първоначална информация имаше друг характер и не се оказа такъв проблем, както в горният случай. Действащият Закон за защита, рехабилитация и социална интеграция, както и предложенията на Министерски съвет за промени и поправки в него бяха безпроблемно получени от коалиционните партньори. Любопитното тук е, че предложенията за промени и поправки на ЗЗРСИИ бяха изготвени и предоставени от същата институция, която препятстваше набирането на информация по първия казус - Социалното министерство. Този факт навежда на мисълта за наличието на изборна прозрачност в дейността на администрацията. Причините за нея могат да бъдат най-различни, като наличие на корпоративни интереси например.

Този факт ни разкрива още една от характерните особености на Левиатан[50]. Налага се извода, че за да има процес на ефективно лобиране е задължително да е налице

[49] Пак там.
[50] Герой от едноименното произведение на Томас Хобс. В него авторът представя държавната машина като сложносъставен жив организъм, когото образно нарича Левиатан.

коректна администрация. Под "коректна" в дадения случай разбирам спазваща процедурните норми, прозрачна по отношение на програмната си политика, както и готова да предостави изчерпателна информация относно нейните детайли.

Не трябва да забравяме, че за да изпълняват ефективно функциите си на коректив и обратна връзка на институциите и администрацията, гражданските инициативи трябва да бъдат добре запознати с дейността на последните. Това е част от обществения договор, сключен между двете страни и регламентиран законово. Неговото системно нарушаване говори за недоразвитост на институционалната рамка. Втората година от проекта ще провери валидността на изложените тук хипотези.

От събраните наблюдения, могат да бъдат направени няколко извода. Първо, елитът на хората с увреждания у нас е отворен за изпробването на формални инструменти за набиране на релевантна към проблема информация. Второ, поведението на администрацията в конкретната ситуация красноречиво показа, че последната е все още неподготвена за диалог и партньорско сътрудничество с гражданските инициативи. Отчасти това е резултат и от вътрешното объркване, настъпило в административните звена след приемането на Закона за достъп до информация. Както стана ясно, дори и да желае да предостави информация, администрацията все още не е отработила стандартизирани процедури за това.

Независимият експерт Антоний Гълъбов също идентифицира като основна пречка за взаимодействието между гражданските инициативи и администрацията достъпът до информация за дейността на последната. За него този проблем има двупластова структура, като първият пласт е определен от "… липсата на ясни процедури за предоставяне на информация, както и на липсата на опит в самата администрация за подобен тип заявки за достъп до информация". Вторият пласт се определя от "степента на адекватност на формулиране на заявките и начините за аргументиране на подобен тип искане от страна на самите организации".

Споделям така направената обща оценка на проблема за достъп до информация у нас, като същевременно считам показаното от коалиция "Общество за всички" за показателно за опита на елита сред организациите на и за хора с увреждания да формулира и аргументира на адекватен "институционален" език заявките си за предоставяне на информация от администрацията. За това говори предварителното проучване на процедурата и консултирането с експерт преди предявяването на заявката.

Изготвяне на топография и топонимия на властта

Изготвянето на топография и топонимия на властта е задължителна предпоставка за успешността на всяка застъпническа кампания. Коалиция "Общество

за всички" беше наясно с този факт и направи необходимото за неговото реализиране по отношение и на двата казуса. Ще разгледам подробно процесът на изготвяне на топография и топонимия на властта на базата на аналитична информация, получена от развитието на двата случая.

Казус Програма "Персонален социален работник" на МТСП

Поради ранната фаза, в която настъпи пренасочването на кампанията към вторият казус ("Промяна на ЗЗРСИИ"), не беше направена детайлизирана топография и топонимия на властта. Въпреки това беше създадена обща рамка, като предстоеше нейното детайлизиране.

В секция "Приложения" на настоящата монография може да откриете изготвената топография и топонимия на властта по конкретния казус.[51] Намирането на конкретните чиновници, заемащи съответните административни позиции, беше направено с помощта на служител от МТСП, което доказва важността на така наречените неформални методи за набиране на информация.

Казус "Промяна на ЗЗРСИИ"

Подобно на предходният случай, тук също беше направена топография и топонимия на властта. В качестото на основни адресати на коалиционните искания тук логично се очертаха Социалното министерство и Парламента. Предвид напредналата законодателна фаза, в която се намираше законопроекта, усилията на коалицията бяха концентрирани върху изготвянето на топография и топонимия единствено на Народното събрание. В тази връзка бяха съставени списъци на депутати, които да бъдат "облъчени" с идеите на философията за *независим живот* и които да бъдат спечелени в качеството на лобисти по разглеждания казус.

На първа стъпка, въз основата на стенограмата от обсъжданият на първо четене Закона за инвалидите, бяха подбрани депутати, които впоследствие бяха поканени на среща с представители на коалицията. Основните характеристики, по които беше направен подбора бяха партийната принадлежност на депутатите, парламентарните позиции, които те заемат, изразеният от тях вот. Така за първата среща с представителите на законодателната власт бяха поканени предимно депутати от мнозинството (в съотношение 2:1 с представители от малцинството), като от тях бяха подбрани онези, които са гласували "за" или "въздържали се" алтернативните предложения на коалиция "Общество за всички". Идеята зад така направеният подбор беше да се спечелят твърди лобисти сред гласувалите "за" и да се "разсее" колебанието на "въздържалите се".

[51] Със звездички са отбелязани нивата, на които беше уместно да бъде приложен "застъпнически" натиск за разрешаване на казуса в полза на коалицията.

Топонимия на законодателната власт беше направена с оглед целите на информационната кампания и по специално на един от нейните компоненти – разпращането на поздравителна картичка, съдържаща основните искания на коалицията. Тук основните характеристики, по които бяха подбрани депутатите бяха ключови парламентарни длъжности (като председатели на комисии и парламентарни групи) и публична известност.

В обобщение мога да отбележа, че подобна операционализация на адресатите на коалиционните послания е наложителна. Нейното изработване налага използването както на публично достъпна информация, така и на неформални източници. От последните можем да научим за влиянието на отделните личности и за податливостта им към целените внушения. Направата на изчерпателна топография и топонимия на властта има следните положителни последствия: първо, фокусиране на посланията и исканията на кампанията в конкретни административни и законодателни "цели", чието "преследване" в хода на кампанията би донесло оптимален резултат; второ, като пряко следствие от първото, пестене на финансов и организационен ресурс. В този смисъл изготвянето на топография и топонимия на властта наподобява лечебната акупунктура, при която се прилага премерен натиск в предварително известни точки с цел разрешаването на определен проблем.

Проучване на процедурните правила

Проучването на процедурните правила беше задължително условие при казус *Промяна на ЗЗРСИИ* поради факта, че за промяната на един закон трябва да бъдат извървяни определени процедурни стъпки. За целта беше използвана помощта на експерти в областта на законодателната процедура. Основните трудности в това направление бяха предизвикани от факта, че от началото на демократичния преход у нас нито едно Народно събрание не беше приключило своя пълен мандат. Поради тази причина бяха проиграни всички възможни законодателни варианти, предизвикани от тази специфика на законодателната власт, което оказа забавящ и разфокусиращ ефект върху самата кампанията.

Недокрай изяснената законодателна процедура е поредния белег на недоразвитостта на българската институционална система. Като основни причини за това могат да бъдат посочени липсата на "еволюционно време" и на утвърдени практики и традиции. Незавършилата институционална еволюция в областта на законодателната власт предопределя трудната прогнозируемост на всяка една лобистка кампания, поставила си за цел законодателна промяна.

Друга съществена причина, препятстваща изпълнението на стратегическият план, беше конкретната политическа конюнктура в момента на провеждане на кампанията. Взети заедно, посочените причини предизвикват усещането у

коалиционните партньори за "ирационалност в политическата обстановка и в поведението на политиците", както и за "непредсказуемост на българските институции, и в частност на Народното събрание"[52]. В този смисъл може да бъде направено заключението, че упражняването на публичен контрол върху процеса на вземане на решения е препятствано до голяма степен от фактори от политологическо естество, като недоразвита институционална рамка и "неспокойна" политическа конюнктура.

В хронологичен план, ЦНЖ проведе серия от срещи с депутати от различни парламентарни групи, на които бяха обяснени проблема, целите и конкретните законодателни предложения на Центъра. На депутатите бяха раздадени информационни материали, съдържащи систематизирана информация по проблема. В резултат на тези срещи, единствено представител на парламентарно представената партия Българска Евролевица прояви загриженост по проблематиката и ангажимент да внесе законопроекта в Народното събрание.[53] Първото четене на внесените предложения за промяна и изменение на ЗЗРСИИ се състоя няколко месеца след внасянето на предложенията. Към този момент шест неправителствени организации вече се бяха обединили около провеждането на застъпническа кампания по казус Програма "Персонален социален работник"[54]. Поради разгледаните по-горе административни спънки, работата по този казус беше преустановена и коалиционните партньори решиха да продължат съвместната си работа по казус "Промяна на ЗЗРСИИ".

Както в случай Програма "Персонален социален работник", така и в казус "Промяна на ЗЗРСИИ", беше широко използван европейският опит и експертно познание. Всъщност западноевропейското разбиране за хората с увреждания намира пълно отражение в идеологията за *независим живот*, а западните практики спрямо тази група от обществото бяха втъкани в предложенията на коалицията за промяна на ЗЗРСИИ.

Тези особености показват, че коалицията, и по-специално ЦНЖ, са сред онези граждански формирования, които привнасят европейските практики у нас

[52] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.

[53] Причините за тази загриженост могат да бъдат търсени в стремежа за увеличаване на влиянието на конкретната политическа сила сред електората. Сам по себе си този факт има положителни последствия върху ефективното разгръщане на процеса на лобиране.

[54] Това бяха Центърът за независим живот – София, Българска асоциация за нервно мускулни заболявания, Център за психологически изследвания и психотерапия, Фондация " Живот без прегради", Фондация на родители на деца с епилепсия, Асоциация на студентите с увреждания. Името на коалицията "Общество за всички" се появи след подмяната на казусите. За удобство ще го използвам и в двата казуса без оглед на хронологическата достоверност.

в областта на политиката по отношение на хората с увреждания. Това е и другата причина те да бъдат наричани "елитни". Ето защо експертното мнение, контактите и опитът на подобни организации представлява изключителна ценност от гледна точка на формирането на държавната политика в съответната област. Погледнато от този ъгъл, взаимодействието на държавата с подобни организации не само ще даде нужната обратна връзка на администрацията относно провежданата от нея политика, но и ще й помогне да си "свери часовниците" с модерните европейски практики.

Провеждането на подобни застъпнически кампании трябва да има за една от основните си цели изграждането на партньорски отношения между представителите на гражданството и държавните институции. За целта и двете страни трябва да са готови на отстъпки. Характерното за началните фази на този процес е сериозното разминаване във вижданията и политиките на участниците в него. Предложенията на гражданските инициативи изглеждат прекалено радикални (дори революционни) за държавните чиновници, докато политиката на последните се разглежда като закъсняла и остаряла в очите на тези организации. Затова една лобистка кампания възникнала в подобна ситуация може да бъде квалифицирана като успешна не в случаите когато едната страна е наложила мнението си над другата, а когато в процеса на диалог и взаимни отстъпки се е стигнало до намирането на общо решение и изграждане на дълготрайни партньорски отношения.

Дефиниране на цели на кампанията

И в двата казуса беше направен анализ на възможните решения на проблема на базата на предварително получената информация. Оптималното дефиниране на стратегически цели е в пряка зависимост от обема и достоверността на наличната информация. Затова дефинирането на целите на кампанията протече значително по-лесно при казус "Промяна на ЗЗРСИИ", отколкото при Програма "Персонален социален работник".

При изработването на стратегически план за действие от изключителна важност е набелязването на краткосрочни и дългосрочни цели на кампанията. Тук няма да се спирам върху изработването на тези цели[55], а ще обърна внимание върху отношението на коалиционните организации към процеса на краткосрочно и дългосрочно стратегическо планиране изобщо.

[55] За конкретните стратегически цели по двата казуса вече стана дума в началото на настоящата публикация.

Способност за възприемане и прилагане на нови инструменти и техники за лобиране и застъпничество

Способност на организацията за дългосрочно и краткосрочно планиране
- придържане към предварително изготвен Стратегически план
- планиране на стратегия на кампанията (сътрудничество/преговори/конфликт)
- степен на ангажираност на организацията с кампанията

Коалиране:
- ниска/висока валентност за коалиране
- склонност към ситуативно/стратегическо коалиране
- наличие на предишен опит в коалиране

Способност за поемане на риск:
- изпробване на разнообразни лобистки тактики без гаранция за успех

Използване на външна (експертна и консултантска) помощ: степен на взаимодействие и сътрудничество с консултантите от ИРМИ и с външни експерти; готовност за следване на препоръки и консултации; степен на "научаване" и адаптиране към промените в кампанията.

Способност на организацията за дългосрочно и краткосрочно планиране

Организациите от коалиция "Общество за всички" проявиха изключителна адаптивност към процеса на стратегическо планиране. В зависимост от наличната предварителна информация, координатора на ИРМИ изготви стратегически планове и по двата казуса, които се отличаваха с различна степен на конкретност. Според Анета Георгиева, координатор на кампанията от страна на ЦНЖ, "изработването на стратегически планове беше в голяма степен необходимо за успешното провеждане на кампанията и по двата казуса"[56]. Поради тази причина членовете на коалицията се ръководеха "в голяма степен"[57] от планираните предварително действия. Това доказва способността на елитните организации от сектора да планират предварително своите действия. Според техни представители, основните трудности възникнали при следването на стратегическите планове се дължат на "липсата на достатъчно валидна информация"[58].

Капка Панайотова и Анета Георгиева са категорични в оценките си, че "осъществимостта на стратегическите планове до голяма степен зависе-

[56] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.
[57] Резултати от анкета на ИРМИ. Идентични отговори на поставеният въпрос са дали Анета Георгиева, Програмен координатор в ЦНЖ, и Капка Панайотова, Изпълнителен директор на ЦНЖ.
[58] Резултати от анкета на ИРМИ, Анета Георгиева, Център за независим живот.

ше от външни обстоятелства”[59], сред които “конкретната политическа конюнктура”, “непредсказуемост на българските институции”, “липса на надеждна информация” относно работата на институциите, както и “ирационално политическо поведение”. Това още веднъж потвърждава изказаната хипотеза за незавършеност на институциите в България[60] и липсата на прозрачност в действията на администрацията (включително и по разработваната от нея програмна политика).

Липсата на достатъчно валидна информация беше в известна степен туширано от прилагането на импровизирани стъпки в хода на кампанията. Импровизирането е необходим компонент на всяка кампания, тъй като винаги има сривове в постъпването на адекватна информация от страна на институциите и администрацията. Нещо повече, за да не бъде намалена (или дори спряна) инерцията на застъпническата кампания е необходимо да се импровизира в моменти на подобни сривове. С други думи, в основата на импровизирането стои прогнозирането на ирационалното поведение на политиците и администрацията и подбирането на подходящи лобистки техники за въздействието върху последните в условия на “информационно” затъмнение:

> Постигането на баланс между планиране и импровизация се оказва един от най-деликатните критерии за ефективност на застъпничеството в българските условия. При условията на липса на достатъчно информация … импровизацията често заема мястото на предварителните планове[61].

Един от интересните факти, регистрирани в хода на кампанията, беше еволюцията в позицията на ЦНЖ и коалиционните й партньори спрямо “начина” и “средствата” на комуникация с властта. При стартирането на казус Програма “Персонален социален работник”, ЦНЖ се обяви за близка до конфликтната отправна позиция за диалог с властта. В качеството на “инструменти” на диалога коалицията визираше протестни действия, ултимативни искания към Социалното министерство, блокиране на пътни артерии и други подобни конфликтни подходи. Под привидно шеговития маниер на предлагането им, беше прикрит скептицизма относно възможностите за водене на аргументиран и ползотворен диалог с администрацията, както и за изграждане на дълготрайни партньорски отношения между страните в отношението. Основна причина за това, беше негативната практика на ЦНЖ в опитите й да убеди представителите на администрацията в адекватността на своите предложения. В Социалното министерство ЦНЖ, и по специално

[59] Пак там

[60] Засега хипотезата е валидна по отношение на законодателната власт.

[61] Гълъбов, Антоний. 28 февруари, 2001. Бележки по актуалното състояние на трите основни казуса и основни изводи от работата по първа фаза на проекта. София.

неговия лидер, имат славата на бунтари, с които не си заслужава да се води конструктивен разговор, тъй като последният неминуемо би прерастнал в скандал.

В качеството си на координатор по случая, моята цел беше да “охладя” страстите в лагера на коалицията. Тук е мястото да отбележа, че представата на коалиционните партньори относно начина и средствата за “диалог” с властта не се отличаваше особено от тази на ЦНЖ. Причините за това откривам в маргинализирания характер на подобни организации. Изолирани от активния обществен живот и поставени по изкуствен начин в позицията на ползуватели на създаденото от други обществено благо, хората с увреждания и техните организации трудно пробиват наложеният им обществен “обръч” и практически не биват допускани на масата на преговори с властта. В това отношение, единствено легитимни и търсени в качеството на партньори за преговори са така наречените “казионни съюзи” на инвалидите. Всички останали организации на и за хора с увреждания, които не отговарят на критериите за национално представени организации, се разглеждат от властта като субекти с нелегитимни искания. Най-общо тук имаме противопоставяне на членска маса и експертно мнение.

Така установеният от държавата механизъм за партньорство с национално представените организациите на инвалидите датира от времето на социалистическото строителство у нас. Характерното за този тип “диалог” е двустранния стремеж за запазване на граденото с години статукво: казионните организации играят ролята на сговорчивият посредник, който ще продължава да бъде такъв докато държавата му предостява регулярни бюджетни субсидии и редица други привилегии[62]. Именно срещу този изключващ “трето мнение” модел на партньорство се борят редица неправителствени организации от типа на ЦНЖ. В този процес те срещат отпор от страна на казионните съюзи и държавата поради факта, че казионните организации се стремят да запазят споменатите привилегии, а държавата не желае да експериментира и разваля работещи структури и механизми в условията на незавършен преход и сложна икономическа обстановка.

Пред дългогодишното партньорство между държавата и казионните организации се откриха нови хоризонти в периода на утвърждаването на принципите на либерализма у нас. Пред отделни представители и на двете страни се появи възможността да запълнят по недотам законен и коректен начин открилата се пазарната ниша на социалните услуги в общността на хората с увреждания. Това доведе до засилването на частни бизнес-интереси в разглежданото партньорство.

[62] Като например изкуствено поддържане на пазарно нерентабилните кооперации на казионните съюзи.

Маркираните дотук причини стоят в основата на поставянето на разделителна идейно-организационна линия между държава и казионни организации, от една страна, и нововъзникнали организации на и за хора с увреждания, от друга. Този кратък анализ ми беше необходим за да обясня следните феномени: защо двата лагера гледат с недоверие един към друг; защо организации от типа на ЦНЖ не виждат перспектива пред конструктивното партньорство с властта; и защо двата лагера говорят на различни езици, което им пречи да се "чуват" и взаимодействат.

Предвид целите на проекта на ИРМИ, моята задача беше да убедя коалиционните партньори да "смекчат" тона и да поставят взаимоотношенията си със Социалното министерство на нова "диалогова" основа. Тази идея залегна в изготвеният от мен стратегически план. Той беше организиран по начин, който предвиждаше последователното изчерпване на следните форми на взаимоотношения: сътрудничество, преговори, конфликт. ЦНЖ и коалиционните й партньори възприеха предложеният модел на взаимодействие с администрацията, като се ангажираха в провеждането на застъпническа кампания по казус Програма "Персонален социален работник". Една от основните цели на тази кампания беше изграждането на партньорски отношения с Министерството на труда и социалната политика. Тъй като въпросният казус беше подменен в хода на кампанията, аз не успях да регистрирам дали наистина коалицията щеше да минимизира своите искания в името на партньорството с Министерството. Безспорен факт обаче е, че със стартирането на втория казус ("Промяна на ЗЗРСИИ") коалицията възприе като своя изходна позиция разрешаването на проблема да стане по пътя на диалога с представителите на законодателната власт[63].

Този факт ми дава основание да обобщя, че елитът на хората с увреждания у нас, представен от коалиция "Общество за всички", е способен да превъзмогне маргиналното положение, в което е принудително поставен, и да протегне ръка за диалог и партньорство на институциите и администрацията. Дали обаче представителите на властта и държавните чиновници ще я поемат?! Насъбраните в хода и на двете кампании факти дават еднозначен негативен отговор на така поставения въпрос.

Коалиране

Тук ще се спра върху спецификите на процеса на коалиране, като "техническите" аспекти на изграждането на работеща коалиция ще бъдат разгледани при анализа на следващата група типологични индикатори.

[63] Промяната в отношението и нагласите стигна дотам, че когато се наложи използването на конфликтни форми на лобиране (като активни граждански протести например), коалиционните партньори продължаваха да търсят "аргумента" и "диалога", като средства за убеждаване.

Основният извод, който може да бъде направен относно процеса на коалиране спрямо разглежданите казуси е липсата на ефективна коалиционна политика сред партньорите от коалиция "Общество за всички". Анализираните организации проявиха предпочитание към така нареченото *ситуационно* коалиране, в противовес на *стратегическото* коалиране. Под *ситуационно* коалиране тук разбирам подбирането на коалиционни партньори според критерии, наложени от конкретна ситуация и без оглед на потенциални възможности за взаимодействие в дългосрочен аспект. Този тип коалиране става на базата на тесен набор от характеристики от типа "свой – враг", което на практика налага тесни рамки на коалиционния обхват. За разлика от него *стратегическото коалиране* се движи по линия на създаване на максимално широко представена откъм гледни точки коалиция, което означава търсенето на пресечни точки с максимален брой организации в името на максимален обществен натиск и изграждането на дългогодишно стратегическо сътрудничество.

Коалицията "Общество за всички" беше създадена като отворена коалиция, към която формално можеше да се присъедини всяка организация, заставаща зад предложенията за "Промяна на ЗЗРСИИ" , изготвени от ЦНЖ. Така първоначално създадената по казус Програма "Персонален социален работник" коалиция от 6 неправителствени организации премина през няколко етапа на разширяване, за да достигне сегашната си "големина" от 18 организации. Сам по себе си този факт заслужава адмирации, тъй като за първи път се създава такава мащабна коалиция от неправителствени организации на и за хора с увреждания от цялата страна:

> С организациите, които в момента са в коалицията, ние работим отдавна, но никога не сме достигали до ниво на формализиране на отношенията си. В този процес ключова роля изигра инициативата на ИРМИ. Първоначалното объркване и неяснота у колегите, бързо прерасна в желание да се институционализира тази коалиция.[64]

Въпреки декларираната "отвореност" на коалицията към приемането на нови членове, тя на практика остана една относително затворена ситуационна общност, обединяваща организации, стоящи от едната страна на "барикадата". Коалиционните партньори нямаха желанието и не направиха необходимото за да постигнат изграждането на една силна стратегическа коалиция на широка основа. Тук имам предвид, че не беше потърсено партньорството и коалиционната подкрепа на така наречените казионни организации. В този смисъл наблюдаваните организации показаха нис-

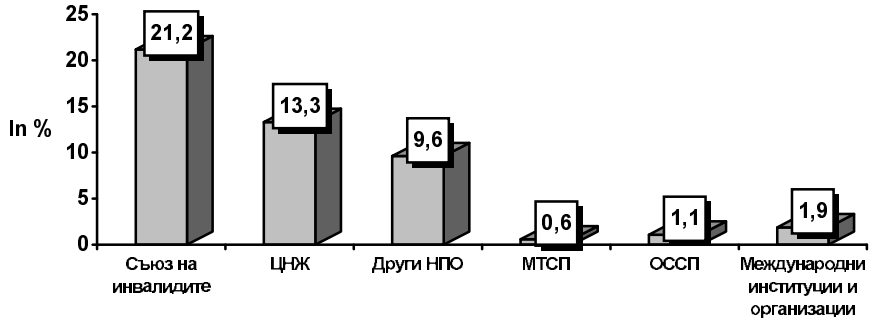
[64] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.

ка валентност за коалиране, което беше един от основните фактори, оказали решаващо негативно влияние върху крайните резултатите от кампанията за промяна на ЗЗРСИИ.

Необходимостта от диалог между заинтересованите страни предполага търсенето на пресечни точки между интересите на всички организации на хора с увреждания. Разделителната линия между партньорските позиции в случая трябваше да стои между държавните институции, от една страна, и организациите на хората с увреждания, от друга. Така конфигуриран "диалогът" между двете страни би имал почти сигурен успех, тъй като общественият натиск щеше да е максимално голям. Представената по-долу диаграма говори за степента на известност на главните актьори в сектора, от която можем да съдим за тяхното влияние и потенциален мащаб на обществения натиск при тяхното евентуално коалиране. В конкретния случай обаче, бях свидетел на създаването на два лагера от заинтересовани организации, които комуникират по отделни канали с институциите без да търсят пресечните точки в позиците си и възможности да работят заедно в името на интересите на целевата група като цяло.

Посочете организациите, които познавате:

Източник: Представително социологическо изследване на ЦНЖ[65].



За да бъде постигнат оптималният вариант на коалиционно изграждане, преди да бъде "атакувана" властта, е необходимо да се огледаме кой кой е в лагера на "претендиращите" и какви са неговите искания. След като страните вече са сформирали своите предложения, на втора стъпка трябва да бъде потърсена успешната формула за диалог между играчите в това поле, като под "диалог" разбирам изслушване на позициите на всяка страна и изграждането на обща позиция по пътя на взаимни отстъпки и компромиси.

В конкретният случай това не беше направено, като вина за това имат и двете страни – казионните организации и партньорите от коалиция "Общество за всички". Те не намериха смисъл и желание да организират срещи, на които взаимно да се изслушат и изгладят противоречията в позициите си. Това на практика доведе до частично отстояване на груповият интерес на хората с увреждания пред законадателната власт. Този факт беше отчетен от коалиционните партньори от "Общество за всички", които в момента виждат успешното продължаване на кампанията единствено по пътя на търсенето на диалог и сътрудничество с казионните им опоненти.

Способност за поемане на риск

В хода на кампанията беше регистрирана отвореност на ЦНЖ и коалиционните й партьори към прилагането на разнообразни лобистки техники. Техният подбор обаче ставаше на базата на търсенето на гарантиран краен успех от използването им. "За" или "против" дадена акция имаха значение следните фактори: наличен ресурс, девиденти, гарантиран успех, готовност за диалог:

[65] Хаджиев, Камен. Фактите говорят. *Независим Живот*, Април, 8-10. 2001.

> В подобни капании ние търсим … гарантирано добро съотношение между положени усилия и успех. Това е така, защото опитът ни показва, че към налагането на новата философия за хората с увреждания няма политически и обществен интерес. Обезкуражаващо действа влагането на много усилия в организирането на едно мероприятие, на което впоследствие идват много малко хора.[66]

Преценявайки някои доказали своята ефективност лобистки техники според горните критерии, коалицията с лекота се отказваше от тях с мотива, че те няма да осигурят 100% от запланuваните предварително резултати. Такива инициативи бяха провеждането на трета среща с депутати, провеждането на кръгла маса с опонентите от казионните организации, провеждането на подписка в подкрепа на коалиционните искания. В този смисъл може да се говори за известна нерешителност и предпазливост в употребата на непознати лобистки инструменти сред елита на хората с увреждания, зад която се крие естествена защитна реакция срещу страха от провал при наличие на ограничен ресурс. Независимо от тази констатация, коалиционните партньори проявиха изключителна адаптивност към западноевропейските лобистки практики, отхвърляйки предимно онези, за които не се чувстваха подготвени на идейно и организационно ниво.

Използване на външна помощ

Като допълнително доказателство за верността на горната теза, служи отвореността на коалицията, и ЦНЖ в частност, към помощта на външни консултанти. Въпреки богатият организационен опит на ЦНЖ, организацията остана отворена за външна експертна и консултантска помощ по отношение на разгръщането на различни етапи от стратегическия план[67]. Нейни представители оценяват като "полезни в голяма степен"[68] насоките на координаторите от ИРМИ и външните консултанти. Като "най-полезни" бяха посочени консултациите в следните области: връзки с медиите, изготвяне на топография на властта, достъп до информация, мнения изказани по време на участие в дискусии.[69] Предложенията на консултантите "преминаваха" през маркираната по-горе оценъчна рамка. Тук е мястото да отбележа, че голямата част от направените препоръки бяха възприети от коалицията. Самият факт, че нейните представители приеха да се движат по предварително изготвен от външни консултанти стратегически план служи за достатъчно доказателство на горното твърдение.

В обобщение се налага извода, че елитът на хората с увреждания е отворен към западноевропейските техники за лобиране и застъпничество, като показва една висока степен на адаптивност към тяхното прилагане. В хода на кампанията беше регистрирана и висока степен на "научаване" и адаптиране към възникналите промени. Като доказателство за последното твърдение служи смекчаването на тона на диалог с институциите, установен и практикуван от ЦНЖ до началото на кампанията.

[66] Хаджиев, Камен. 2001. Фактите говорят. *Независим Живот*, Април, 8-10.
[67] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.
[68] Експертната помощ бе предоставена както от сътрудниците на ИРМИ, така и от външни консултанти.
[69] Резултати от анкета на ИРМИ, Анета Георгиева и Капка Панайотова, "Център за независим живот-София".

Коалиционно изграждане

- избор на коалиционни партньори
- формиране на работеща коалиция
- изграждане на отворена/затворена коалиция
- формализиране на коалицията (приемане на общи правила, създаване на устав и т.н.)

Контакт с държавните институции

- представителност и легитимност на коалицията
- коалиционна структура; организация и координация на дейността на коалицията; механизми за вземане на решения
- ясно разпределение на ролите/отговорностите/задълженията
- активно участие на коалицията в кампанията
- потенциал за привличане на симпатизиращи организации и публични личности

Формиране на работеща коалиция

При анализа на този индикатор ще засегна някои "технологични" характеристики на успешното коалиционно взаимодействие, които бяха разработени и усвоени на практика от коалиция "Общество за всички".

Развитието на коалиция "Общество за всички" се отличаваше с изключителна динамика. Първоначално 6 неправителствени организации на и за хора с увреждания се обединиха около идеята да окажат влияние върху програмната политика на Социалното министерство посредством организирането на застъпническа кампания по казус *Програма "Персонален социален работник" на МТСП*. Това бяха: Център за независим живот (София); Асоциация на студентите с увреждания; Фондация Живот без прегради; Фондация на родители на деца болни от епилепсия; Център за психологически изследвания и психотерапия; Българска Асоциация за Нервно-Мускулни заболявания. На няколко поредни срещи беше завършено формализирането на коалиционните отношения. Под формализиране тук разбирам изработването на съвместната рамка на работа на коалиционните партньори. Този процес премина през два основни етапа:

Първо, бяха изработени и приети *общи ценности и философия на коалицията*. Ще спомена по-основните от тях.

Принципни ценности:

- център на внимание са хората с увреждания, а не уврежданията на хората;
- хората с увреждания имат право на разнообразие в смисъл на възможности за избор;

- постигането на целта на кампанията трябва да стане посредством диалог с държавните институции;

Основни принципи на съвместната работа между партньорите:[70]

- респект към "персоналното" пространство на партньорските организации;
- пълна прозрачност на действие (включително и бюджетна) в хода на кампанията, като гарант срещу възможни интриги;
- търсене на консенсусен подход към решаването на отделните проблеми и задачи;
- надмогване на частния интерес в името на общата цел;

Това бяха идейните основи на предстоящото коалиционно сътрудничество, назовани от партньорите "Кодекс на честта". Относно организационната форма на взаимодействие, участниците в срещите обсъдиха следните възможности[70]:

Коалиция между организации като институционализирана форма на партньорство с конкретна обща цел и ясно разпределени отговорности[72]. За неизпълнението на ангажиментите от страна на един партньор отговорност носи цялата коалиция. Участниците в коалицията имат общи интереси, ценности, дейности и подходи.

Мрежа, като отворена система от организации, които имат *общи сфери* на работа и *социални интереси*. Общуването между тях има за цел размяна на опит и информация.

Партньорство, като сътрудничество между организации, които имат *общи сфери* на работа и *подходи*. Или с други думи, вид сътрудничество, при което партньорите правят едни и същи неща по еднакъв начин. Всеки партньор носи отговорност само за свършеното от него.

Предвид целите и задачите на предстоящата застъпническа кампания по казус Програма "Персонален социален работник" на МТСП, представителите на шестте организации избраха *коалицията* като вид организационна форма, която ще им даде оптимална възможност да защитят интересите на целеви-

[70] Всяка от организациите предлагаше принципи, които биваха приемани или отхвърляни от останалите.
[71] Предложените дефиниции бяха изработени от ЦНЖ и обогатени от коалиционните партньори.
[72] Използваните работни формулировки за *коалиция*, *мрежа* и *партньорство* са направени от Центъра за независим живот.

те си групи. От особено значение за оптималния ход на коалиционните действия беше отработеният механизъм за вземане на решения, според който те се вземаха чрез гласуване на общи коалиционни събрания, посредством търсенето на консенсус в позициите[73].

Разглежданите организации имат дълга история на сътрудничество по между си, което за първи път придоби формализиран вид. Като всяка нова форма на партньорски отношения, коалицията претърпя различни еволюционни сътресения. Регистрирани бяха сривове в дейността ѝ, породени от ревнивост на някои от по-малките организации спрямо лидиращата роля на ЦНЖ. Това е един типологичен индикатор, който може да се прояви при всяка коалиционна форма на сътрудничество, в случай че една или няколко организации притежават по-голям ресурсен и експертен потенциал от останалите. Пълна равнопоставеност между организациите не може да съществува, тъй като липсват обективни предпоставки за това:

> … за да има пълна равнопоставеност е необходимо всеки да дава равен принос, когато искаш равно отношение. Трябва да се търси баланс както на интересите, така и на възможностите. В публичните си прояви [медии, пресконференции, диалог с институциите] всички обаче участвахме като равни, в резултат на което редица организации придобиха допълнителна популярност.[74]

Именно в такъв критичен момент на изостряне на деловите отношения между някои партньори, лидерът на ЦНЖ предложи коалиционната форма на взаимодействие да бъде заменена с работа в мрежа. Това предложение обаче беше категорично отхвърлено от организациите, тъй като "замяната на коалицията с мрежа би отхвърлило в периферията на организационната работа някои от организациите"[75].

Изградената по този начин коалиция продължи своето съществуване и развитие и след подмяната на казусите. Подмяната на проблема на кампанията доведе до няколко последователни вълни на разрастване на коалицията, в резултат на които към настоящия момент тя наброява 18 неправителствени организации на и за хора с увреждания от цялата страна. След запознаване с предварително предоставените им информационни материали, новите коалиционни

[73] На тези събрания присъстваха предимно представители на софийските организации от коалицията. Това се обеснява от една страна със ситуирането на активните коалиционни партньори в столицата, и от друга с месторазположението на засегнатите от проблема институции.

[74] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.

[75] Пак там.

партньори подписаха така наречената "Декларация на обща воля", която изпълняваше функцията на програмен документ на коалиция "Общество за всички". Нейното подписване символизира подкрепата на коалиционните искания и включването в коалицията.

За оптималното функциониране на всяка коалиция в обстановка на засилена лобистка активност решаващо значение играе вътрешнокоалиционното ролево разпределение. В конкретния случай до подобно ясно разпределение на отговорностите и задълженията между коалиционните партньори така и не се стигна. Основната организационна тежест падна върху координаторите на ЦНЖ, докато коалиционните партньори се включваха в помощен епизодичен порядък.

Ролево разпределение в пълният смисъл на думата беше постигнато единствено по отношение на медийната кампания. Медийната кампания беше най-динамичният компонент на цялата лобистка кампания, и като такъв тя наложи вътрешнокоалиционно структуриране. Типичните за медийното поле динамичност и трудна прогнозируемост се намираха в асинхрон с ритмичността и мудността на коалиционните срещи. Това наложи избора на коалиционен медиен орган, на който беше делегирано правото да взема неотложни решения по медийната кампания без да се свиква за целта общо коалиционно събрание. Коалицията излъчи "медийни лица" на кампанията, които имаха задача да бъдат подготвени за участия в медийни изяви. Наложи се и избирането на коалиционно име, тъй като особеностите на печатните и е лектронните медии не позволяваха изписването/изговарянето на имената на всички коалиционни партньори. Така беше избрано името *"Общество за всички"*[76].

В качеството на доказателство за намирането на успешна формула за коалиционно изграждане служи факта, че "Общество за всички" се оказа атрактивен партньор и за организации нямащи за сфера на дейност проблемите на коалиционните партньори. Това са така наречените "симпатизиращи" организации. Такава организация е Фондация "Предизвикателства", която въпреки че не беше член на коалицията взе активно участие в кампанията. Подобно на ИРМИ, тази фондация проявяваше интерес към проблематиката за оказване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения и по-специално към един от неговите аспекти - работа с депутати.[77] Опитът и контактите на "Предиз-

[76] То бе предложено от лидера на ЦНЖ – Капка Панайотова и отразяваше европейските корени на коалиционните предложения. В тази ситуация отново пролича експертният характер на лидерството на Капка Панайотова.

[77] Фондация "Предизвикателства" е учредена с цел да подпомага и подкрепя гражданското участие в процесите на формулиране и провеждане на управленските решения в различни области на обществения живот. Една от успешните инициативи на фондацията е създаването на първата "Приемна на избирателя", в която се осъществяват срещи между депутати от Софийска област и техни избиратели.

викателства" оказаха неоценима помощ на коалицията в области като разясняване на законосдателната инициатива, осъществяване на срещи с депутати, създаване на депутатски "профили", избиране на най-подходящите моменти за коалиционна "атака" и други.

В заключение мога да обобщя, че лидерите на анализираните организации на и за хора с увреждания у нас проявиха завидна способност да възприемат западноевропейските модели на коалиционно изграждане, без обаче да го доведат до формализирано съвършенство. Като основна пречка за това бих могъл да идентифицирам желанието на организациите да запазят своята идентичност:

> Ще работим и занапред с тази коалиция под формата на стратегическо партньорство. Предпочитаме по-отворените и неинституционализирани форми на партньорство, защото те предлагат по-богати възможности на действие и координация наместо субординация. Много държим на координацията, при която всеки запазва своята идентичност.[78]

В тази връзка, опитът на коалиция "Общество за всички" е емблематичен за необходимостта от намирането на такава организационна форма, която да отразява търсеният от партньорите баланс между ефективност на действията, от една страна, и запазване на организационната идентичност, от друга. Оценявам като неоправдана загриженост на коалиционните партньори относно загубата на идентичност следствие на прекаленото формализиране на коалиционната дейност. Ситуативният характер на коалицията е причината, която ме кара да мисля така. Натрупаният опит показа, че едно ясно разпределение на ролевите отношения още в началото на кампанията би спомогнало за по-ефективното и експедитивно протичане на отделните й фази. Подобно разпределение би имало и положително "въздействие" върху равномерната ангажираност на коалиционните организации в кампанията.

[78] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.

Планиране и осъществяване на информационна кампания

Предварително изготвяне на информационна стратегия
- използване на основни елементи на информационната кампания: ✓плакати и дипляни; ✓бюлетини; ✓петиции, телефонни обаждания; ✓публични прояви (кръгли маси, дискусии) и т.н.
- активиране на подкрепата на целевата група
- предизвикване на публичен дебат

Медийна кампания (като елемент от информационната кампания)
- предварително изготвяне на медийна стратегия
- определяне на медийно ядро на организацията за координиране и документирането на медийните изяви
- тестване на основните елементи на медийна кампания: ✓съобщения; ✓платени публикации; ✓тематични статии; ✓интервюта и ТВ участия;

Информационната кампания играе ключова роля във всяка застъпническа и лобистка кампания. Тя има следните основни функции: да алармира обществеността относно събития с публична значимост, станали предмет на кампанията; да представи в позитивна светлина организираният (коалиционен) интерес на обединилите се граждански инициативи; да информира за хода на лобистката кампания; да спомогне за спечелването на общественото доверие и на нови коалиционни партньори. В този смисъл функциите на информационната кампания излизат извън рамките на обикновенната реклама.

Ефективното протичане на всяка информационна кампания зависи от предварителното изготвяне на информационна стратегия. Това беше направено с различна степен на конкретност и по двата "социални" казуса. В стратегическите планове основно място беше отделено на изготвянето на относително подробна медийна стратегия, като основна съставна част на информационната кампания.

Медийна кампания

Пълноценна медийна кампания беше проведена единствено по казус "Промяна на ЗЗРСИИ ", тъй като казусът Програма "Персонален социален работник" беше подменен още преди да е стартирала застъпническата кампания по него. Затова в настоящият анализ основно ще се спра върху вторият по хронологичен ред казус.

Предварителната подготовка на всяка медийна кампания може да бъде разделена на две фази – организационна подготовка и тематична подготовка. Докато първата фаза има за цел да осигури гладкото протичане на кампанията, то втората цели да я изпълни с необходимото съдържание така, че да бъде постигнат търсеният ефект от кампанията.

Тематична фаза

Тематичната фаза включва в себе си следните основни компоненти: набелязване и изработване на цел(и) на медийната кампания, фази на медийната кампания, основни послания.

Работата по тематичната фаза беше започната от коалицията още при ангажирането ѝ в застъпническата кампания по програмата на Социалното министерство, като предварително бяха скицирани и трите тематични елемента на медийната кампания.[79] След принудителния преход към втория лобистки казус, медийната кампания по случай *"Промяна на ЗЗРСИИ"* стартира без предварителна подготовка следствие непланираната подмяна на казуса. В резултат коалицията не след дълго се сблъска със следните "медийни" трудности: разпиляност и безакцентност на медийната кампания; липса на ясни медийни послания, които да отзвучават последователно в различните медии; липса на определени цели и визия за интензитет на медийната кампания. Тези проблеми наложиха както организационно така и тематично планиране, в резултат на което беше изготвен нов стратегически план и ясна медийна стратегия.[80]

Организационна фаза

В отговор на горните проблеми бяха взети следните организационни мерки, целящи координираното и систематично протичане на медийната кампания:

1. Ангажиране на професионална агенция за връзки с обществеността ("Лестра"), която най-общо имаше за цел да сведе начертаният от коалицията медиен план до практическата му реализация. В отговорностите на агенцията влизаха обучение на медийни лица от коалицията в поведение пред камера и микрофон; изготвяне и разпространяване на съобщения до медиите; редактиране на текстове за публикации; "вкарване" на коалиционните тези в печатните и електронните медии; даване на предложения за коригиране на медийния стратегически план и други.

2. Избор на коалиционен медиен орган, който да отговаря за организирането и провеждането на медийната кампания, и да взаимодейства с Агенцията за връзки с обществеността. Коалицията делегира на медийния орган правото да взема неотложни решения по медийната кампания без необходимостта от свикването на общи коалиционни събрания.

[79] Фазите и подфазите на медийната кампания бяха изработени от координатора на ИРМИ и обогатени от коалиция "Общество за всички". Те могат да бъдат намерени в приложените стратегически планове.

[80] Съдържателната страна на планираните фази и послания на медийната кампания може да бъде открита в приложеният Стратегически план – Кампания ЗЗРСИИ.

3. Уточняване на ролите и задълженията между Агенцията за връзки с обществеността и коалиция "Общество за всички".

4. Уточняване на коалиционни отговорници, които да реализират различните медийни прояви – медийни лица, ангажиране на зали за пресконференции, разпространение на съобщения до медиите, писане на тематични статии и др.

И тук, в организирането на медийната кампания, основната тежест падна върху координаторите от ЦНЖ, които вече имаха натрупан опит в работата с медиите. След задаването на горните параметри, медийната кампания се трансформира в логичен и закономерен процес. В хода на реализирането му, коалиционните представители демонстрираха за пореден път висока степен на "научаемост" на предлаганите им от експертите медийни инструменти за увеличаване на обществения контрол върху процеса на вземане на решения. Този факт също така доказа за пореден път високата степен на културна адаптивност на елита на хората с увреждания по отношение на прилагането на формални методи за оказване на влияние върху процеса на вземане на решения.

В съдържателен план медийната кампания премина през четири основни фази, в рамките на които бяха проведени два медийни кръга – национален и регионален. В рамките на всеки от тези кръгове бяха ангажирани печатни и електронни медии от национален и регионален мащаб.

Медийната кампания стартира с поредица от изява в националните медии. Това беше така наречената "просветителска" фаза, имаща за цел да открие темата за проблемите на хората с увреждания в публичното пространство и да запознае заинтересованите страни с целите и предложенията на коалиция "Общество за всички". За целта бяха използвани предимно възможностите на печатните медии, както и кратки включвания в електронни медии. По своето естество печатните медии предоставят "медийно пространство" за изчерпателно излагане на позиции и тези, което е невъзможно да бъде постигнато посредством електронните медии поради тяхното лимитирано програмно време.

Целта на втората фаза беше да поддържа присъствието на темата в медийното пространство, като за информационни поводи служиха изнасяните на "порции" резултати от представителната анкетата на Центъра за независим живот и резултатите от заседанията на Социалната комисия.

Активната част беше планирана да се разгърне в третата пикова фаза на медийната кампания, посветена на открита медийна полемика с опонентите на каузата. За целта беше планирано ангажирането предимно на национални елек-

тронни медии. За разлика от печатните издания, телевизионните и радио шоута се радват на широка аудитория и позволяват воденето на тезисни дебати. Като цяло "остротата" на трета фаза така и не се прояви, причините за което ще бъдат разгледани по-долу. Планираната последна четвърта фаза целеше "подхранване" на общественото мнение до обсъждането на второ четене на ЗЗРСИИ в пленарна зала.

За провеждането на така начертаните фази, беше "активирана" голяма част от познатите в лобистката литература медийни инструменти и жанрове, като: платени публикации, кратки дописки, тематични статии, интервюта и участия в радио-шоута, пресконференции и други. Характерно за кампанията в това отношение беше, че в рамките на националният й кръг бяха ангажирани всички основни национални печатни издания, както и повечето електронни такива. До този момент съм регистрирал 18 печатни (централен печат) и 22 електронни медийни изяви от споменатите жанрове.

Основните трудности, които коалиция "Общество за всички" срещна при изпълнението на медийната част от стратегическия план, могат да бъдат класифицирани като типологични, т.е. общовалидни и за провеждането на медийни кампании изобщо.

В тази връзка най-общо може да се каже, че медийното пространство е строго специфично в смисъл на "чувствителност" към обществените проблеми. За съжаление не винаги дебатираните от коалицията социални проблеми съвпадат с медийните приоритети. Образно казано, кривите на търсенето и предлагането в подобни случаи зависят от много странични фактори и тяхната пресечна точка трудно може да бъде предвидена и фиксирана по начин, който да задоволява нуждите на застъпническата кампания. В тази връзка в хода на кампанията коалицията се сблъска с няколко основни пречки.

Основната от тях беше предизвикана от непредвидимостта на институционалната картина. По правило, темпът на лобистката кампания се влияе пряко от работния график на институциите. Аритмичният и/или непрозрачен характер на този график е причина за внасяне на постоянно напрежение в подготовката на кампанията, в това число и на медийната й част. Това напрежение може да доведе до забавянето на своевременното стартиране на важни етапи от кампанията, което на свой ред да обезсмисли тяхното провеждане изобщо:

> Трудностите с ударната фаза на [медийната] кампания се дължат на липсата на реални прогнози – не може да се знае кога законът ще мине на второ четене в пленарна зала. За да има ефект ударната фаза трябва точно да бъде преценен политическият момент. Така че основните ни трудности са свързани с търсенето на политическия момент.[81]

В качеството на илюстрация на горното твърдение служи работата на Социалната комисия към Народното събрание. Неспособността да се предвиди началото на заседанията на тази комисия по конкретния законопроект, както и липсата на конкретни времеви граници, в който се предполагаше той да бъде разгледан, затрудниха изключително подготовката на третата фаза на медийната кампания. Други фактори, внесли непоследователност и объркаост в прилагането на съставения медиен стратегически план бяха непредвидимите политически скандали, както и събитията с голяма обществена значимост.[82] Безспорно дезориентиращо въздействие оказаха и събитията с голяма политическа значимост, каквито са наближаващите избори.[83]

Друга причина за медийни проблеми, наложили промени в медийната стратегия, беше пренасищането на медийното пространство с определена тема. В изготвения по случая стратегически план бяха заложени различни теми и брой публикации, които не бяха реализирани в планирания вид именно поради тази причина. В тази връзка се налага извода, че дадена обществено-значима тематика битува в медийното пространство без да се води специална кампания по въпроса. Това, което една организирана медийна кампания може да промени е да моделира честотата и темите на публикациите, но само за известен период от време. След това медийното пространство се пренасища и трябва да се търсят алтернативни пътища за медийно присъствие. В конкретният слечай, такова "присъствие" беше намерено в стартирането на втори "регионален кръг" на медийната кампания.

Специфичността на провеждането на медийна кампания по социална тематика е свързана и с характера на самите медии у нас, и по-точно с липсата на сериозни социални предавания по електронните медии, които да разполагат с достатъчно ефирно време за дебат и да бъдат излъчвани в "гледано" време. Тази специфика намалява възможностите за оптимално използване на електронните медии[84], а от тук и за адресирането на послания до максимален брой хора и представители на целевата група.

---

[81] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.

[82] Такъв беше политическият скандал в СДС (Бисеров – Костов), който доведе до отместването и отпадането на няколко предвидени публикации. Събития с обществена значимост, които оказаха подобно влияние, бяха визовият въпрос, обществените вълнения във връзка с нарастването на престъпността и други.

[83] Към момента на написването на настоящата публикация (март, 2001), предстоящите парламентарни избори се планира да бъдат проведени през юни, 2001.

[84] По правило електронните медии се радват на най-голяма аудитория.

Горните фактори се оказаха изключително трудно преодолим праг за стартирането на медийната кампания по конкретния казус. В началото на кампанията бяха инвестирани много енергия и интелектуален ресурс за постигането на медиен "пробив". Рецептата се оказа проста – провеждане на пресконференция. За времето на наблюдаваният ход на кампанията бяха проведени три пресконференции, които постигнаха в максимална степен планираните медийни цели. След провеждането на първата пресконференция, темата за закона и проблемите на хората с увреждания постепенно се "отвори" в медийното пространство. Усилията на коалицията след този пробив бяха насочени единствено към моделирането на темата в зависимост от хода на кампанията. В резултат към настоящият момент представители на коалицията са постоянно търсени за коментарии по казуса, които ритмично се появяват в печатните и електронни медии. Читателската и зрителска публиката разпознава коалиция "Общество за всички" като една от страните в обществения дебат по проблемите на хора с увреждания в България. С други думи "в български условия, очевидно е необходима информационна политика [и медийната като нейна съставна част] на една организация или коалиция от организации да включва непрекъсната, проактивна работа, докато бъде създаден определен информационен ресурс в самите медии"[85] .

Емблематично за проведената медийна кампания беше срещнатото при анализа на горните индикатори отбягване на казионните съюзи, които подобно на коалиция "Общество за всички" са страна по проблема и потенциален партньор за неговото разрешаване. Така например коалицията "пропусна" да покани на своите пресконференции представители на медийните издания на големите членски съюзи на инвалидите в България "Тишина", "Кураж" и "Зари", с което за пореден път "отложиха" за неопределено време диалога между двата лагера: "Те [редакторите на казионните издания] щяха да дадат място за дебат … по този законопроект. Аз също не съм го виждала, не ни уважиха колегите от тази коалиция… Много жалко, аз лично бих работила сериозно по този въпрос".[86]

В обобщение мога да кажа, че въпреки поредицата препятстващи фактори, коалицията прояви завидно търпение и постоянство в провеждането на запланувaната медийна кампания, като актуализираше и стриктно се придържаше към стратегическия медиен план:

> Предложената медийна стратегия беше много добра и *успяхме да постигнем търсения обществен дебат.* Това се доказва от факта, че сме търсени от журналисти по темата … Не е случаен и факта, че идваха организации от провинцията, които искаха да се присъединят към коалицията без ние да сме ги търсили. Публичен дебат се получи, като в това понятие аз включвам и поканата отправена към коалиция "Общество за всички" да участва в заседанията на Социалната комисия … Медийна кампания покри предварителните ни очаквания, така както тя беше разписана в стратегическия план, с изключение на ударната (трета) фаза.[87]

Информационна кампания

В хода на кампанията беше отделено подобаващо внимание и на провеждането на активна информационна кампания. Проведени бяха серия от информационни срещи, целящи запознаване на различни аудитории с тезисите и предложенията на коалицията. Ще използвам възможността да се спра на тях по-обстойно.

Среща с представители на законодателната власт.

Първата серия от формални срещи беше с представители на различни парламентарни групи. Тяхната цел беше да се намери вносител на предложенията на ЦНЖ за "Промяна на ЗЗРСИИ"[88]. Впоследствие беше проведена и втора среща с представители на различни парламентарни групи. Освен прякото лобиране, друга основна цел на тази среща беше да се информира по-голям брой депутати за инициативата и законодателните предложения на коалиция "Общество за всички". Основните акценти на срещата бяха: представяне на коалиционните партньори, запознаване на депутатите с основите на философията за *независим живот*, разясняване на основните аспекти на алтернативните предложения на коалицията, дискусия по алтернативните предложения за промяна на ЗЗРСИИ. Пряк резултат от проведената среща беше спечелването на двама лобисти в лицето на депутати от парламентарното мнозинството, които публично обявиха подкрепата си за алтернативните предложения на коалиция "Общество за всички" и за намерението си да лобират в тяхна подкрепа.

---

[85] Гълъбов, Антоний. 28 Февруари, 2001. Бележки по актуалното състояние на трите основни казуса и основни изводи от работата по първа фаза на проекта. София. 5.
[86] Интервю с Христина Христова по програма Хоризонт, *Преди обяд*, 20 Февруари, 2001. Христина Христова е председател на Националния Център за Социална Рехабилитация.

[87] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001. *(курсивът е мой,* бел. авт.).
[88] "Според закона право да внасят законопроекти имат само народните представители и Министерският съвет… Гражданите и други органи и организации не могат да внасят законопроекти. Те могат да отправят своите предложения за закони до народните представители или до правителството". *XXXVIII Народно събрание - Парламентарен справочник*. Народно събрание, служба "Издаделска дейност". София, 1998.

Срещи с представители на целевата група

Необходимостта от провеждането на този тип срещи по принцип е да се информират организациите на и за хора с увреждания от цялата страна относно инициативата и резултатите от провежданата кампания с тенденция поканените организации да бъдат привлечени като коалиционни партньори. Този замисъл беше реализиран посредством организирането на Национална среща семинар с представители на организации на и за хора с увреждания от цялата страна. В резултат на тази среща съставът на коалицията се увеличи с три нови организации. Проведени бяха и поредица от работни срещи със заинтересовани организации извън предвидените официални мероприятия. Подкрепата на редица приятелските организации на коалиционните партньори беше потърсена по телефона.

В качеството на рекламни и информационни носители на коалиционните послания бяха използвани:

- плакат - отпечатан по повод Международния ден на хората с увреждания;
- картичка по случай 1 март до депутати от различни парламентарни групи и властови позиции. Картичката съдържаше основните искания на коалицията и подсещане за наближаващите парламентарни избори. Идеята, както и високото художествено оформление на този "рекламен" инструмент бяха дело на екипа на ЦНЖ, докато посланията в него бяха създадени по време на общи коалиционни срещи;
- сравнителни таблици, разясняващи основните искания на коалицията. Създаването на сравнителната таблица[89], както и на други подобни кратки информационни материали се оказа изключително полезна практика. Тези материали бяха раздавани по време на пресконференции, на срещи с депутати, на срещи с организациии на целевата група. Полезността им се изразяваше в тяхната прегледност и кратко време, в което човек може да получи пълноценна информация относно предложенията на коалицията. Краткостта, прегледността и точността на посланията е от решаващо значение при провеждането на кратки по времетраене срещи;
- публикуване на информационен бюлетин. Тук отново беше използван ресурсът и опитът на ЦНЖ;

В заключение може да бъде направен извода, че коалиционните партньори, и най-вече ЦНЖ положиха максимални усилия за разгръщането на една

[89] Сравнителната таблица се състои от три последователни колони, в които са съпоставени действащият закон, предложенията на Министерски съвет и на коалиция "Общество за всички" за неговата промяна.

ефективна информационна кампания. Този извод е показателен относно високата културна адаптивност на представителите на елита на хората с увреждания към прилагането на западни лобистки техники и инструменти. Той също така говори за готовността на организациите от коалицията да поемат рискове без да очакват сигурни дивиденти. Проведената информационна кампания със сигурност показа, че коалиционните партньори бяха готови да пожертват много материален, времеви и интелектуален ресурс, за да изпробват широка гама от информационни техники без да е гарантирана крайната "печалба" от прилагането им. Резултатът:

> Най-трудно се променят обществени нагласи … ние разширихме обществената подкрепа в наша полза, но не достатъчно. Натрупана критична маса на информираност на гражданско и институционално ниво, които в бъдеще ще дадат подобър ефект.[90]

Според мнението на координатора от ЦНЖ пропуските в проведената информационна кампания имат по-скоро технически характер:

> Не можем да намерим простите думи, с които да обясним нашата кауза. Трудността идва от търсенето на баланс между нивото на политическият и юридически документ, като при това на заден план остава разбираемият език, който да грабне хората с увреждания. Последните в голямата си част за съжаление са ниско образовани, слабо граждански активни. Трябва да се намерят по-прости думи заместители, които обаче да не подменят смисъла и съдържанието на формулировките.[91]

Освен езиковата страна, обаче проблемът има и други измерения. Безусловен пропуск на информационната кампания е, че не бяха положени усилия за прякото информационно "облъчване" на представители на казионните организации. И в тази си инициатива, коалицията реши да "заобиколи" националнопредставителните организации като потенциален адресат на исканията си и да се насочи към "сроден" тип формации.[92] Това безусловно намали обсега, а оттам и ефекта на проведената информационна кампания.

Провеждането на поредица от кръгли маси и дискусионни срещи с казионните съюзи щеше да спомогне за сближаване на позициите между двете страни и да създаде условия за бъдещо взаимодействие. Тези пропуски бяха отчетени от

[90] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.
[91] Пак там.
[92] Пак там.

коалицията едва в края на кампанията. На поредица коалиционни срещи се дискутираше необходимостта от стартирането на диалог с казионните организации в хода на продължаващата кампания за "Промяна на ЗЗРСИИ". Този процес обаче е свързан с еволюирането във възприятията на всяка една от коалиционните организации спрямо необходимостта от партньорство с национално-представените формации. Събраният опит следствие провеждането на лобистката кампания за промяна на ЗЗРСИИ катализира тази еволюция и доказа неизбежността от сближаване с позициите на опонентите по проблема.

Потенциал за развитието на кампанията в бъдеще

- степен на "отвореност" на пътя за комуникация с държавните институции
- готовност за наблюдение на прилагането на взето решение, приет законопроект и др.
- поддържане на степен на готовност за продължаване на застъпническата кампания при неосъществяване на целите на организацията
- продължаване на съществуването на коалицията

Резултати и успех на проведената кампания

Въпреки, че провежданата от коалиция "Общество за всички" лобистка кампания все още не е приключила, две основни причини ми дават основание да я квалифицирам като успешна[93]:

1. В хода й бяха създадени няколко важни прецедента, които ще променят занапред както "погледа" на властта върху организираните интереси на гражданите, така и начина на комуникиране с техните представители – неправителствените организации.

2. Коалицията успя да извоюва една, но изключително важна по съдържание поправка в ЗЗРСИИ.

Прецедентите

Създаването на коалиция "Общество за всички" може да бъде оценено като първия значим прецедент, тъй като за първи път неправителствени организации от сектора решиха да обединят силите си, за да постигнат законодателна промяна посредством лобистка кампания: "С организациите, които в момента са в коалицията, ние работим отдавна, но никога не сме достигали до ниво на формализиране на отношенията си."[94]

[93] Пак там.

[94] Оценката за успешност е направена а базата на критериите на проекта на ИРМИ.

Втори по хронологичен ред, но не и по значимост, е прецедентът на осъществяване на контакт и взаимодействие с представители на институциите и по-специално на законодателната власт. Такива бяха срещите с депутати, които станаха възможни изключително благодарение на използването на формални техники за комуникация с властта, на място на битуващите в патриархалната практика на българина междуличностни такива. Това е сигурен индикатор за високата културна адаптивност на елита на хората с увреждания в България към привнесените от западноевропейската либерална традиция институализирани схеми на диалог между представителите на гражданското общество и властта.

Пример за кристализирал вариант на формален диалог с институциите беше прякото участие на коалицията в законодателния процес. Лидерите на организациите от коалиция "Общество за всички" бяха поканени на заседанията на Комисията по труда и социалната политика към Народното Събрание в качеството си на номинален вносител на предложенията за изменение и допълнение на ЗЗРСИИ[94]. По време на тези заседания, коалицията участваше в обсъждането на текстовете на бъдещият закон като равноправна страна заедно с представителите на казионните съюзи и депутатите. По този начин коалицията си извоюва позицията на основна страна и партньор по промяната на ЗЗРСИИ, в частност, и в разрешаването на проблемите на хората с увреждания в България, като цяло.

Като трети прецедент мога да определя факта, че коалиция "Общество за всички" беше поканена от една от основните политически сили в България да участва в написването на предизборната й платформа в частта, посветена на политиката спрямо хората с увреждания. Лобирането за промяна на специфични обществени взаимоотношения, каквито са отношението към хората с увреждания, е най-добре да започне именно при създаването на предизборните програми на "печелившите" партии. Подобно "вклиняване" в платформата на влиятелна политическа сила ще даде по-голяма тежест и легитимност на философията за промяна, изповядвана от коалиционните партньори на "Общество за всички".

От технологична гледна точка, моментът в който тази философия би се изпълнила най-добре с търсеното "нормативно" съдържание е при съставянето на програмната политика на съответното ресорно министерство. С други думи, изходът от кампанията на коалиция "Общество за всички" би имал съвсем други измерения, ако коалицията беше стартирала кампания-

[94] В заседанията на Социалната комисия взеха участие само лидери на софийските организации, поради географската отдалеченост на регионалните партньори. До заседанията на Комисията принципно бяха допуснати всички организации от коалицията, заявили желание за участие.

та още когато Социалното министерство разработваше предложенията за промени на ЗЗРСИИ. Една кампания насочена към съвместна работа с експертите на Министерството в такъв момент, неминуемо би донесла по-добри резултати, особено ако беше съпътствана и с партньорство на третата заинтересована страна – казионните съюзи.

Имайки предвид първите два прецедента, бих оценил като обнадеждаваща степента на "отвореност" на пътя на комуникация с държавните институции. От една страна, за това способства натрупаният опит у коалиционните партньори в създаването на условия за подобна комуникация. Този процес включва умения като операционализиране на застъпническите искания[96], превеждането им на "езика" на институциите, създаване на топография и топонимия на властта, проучване на процедурната рамка, организиране на делови срещи с представители на институциите. От друга страна, създаването на прецеденти в тази област отваря възможности за утвърждаването на една перспективна и за двете страни практика.

Фактически резултати

В резултат на проведената застъпническа кампания коалиция "Общество за всички" успя да извоюва една, но изключително важна по съдържание поправка: в ЗЗРСИИ беше включен ясен антидискриминационен член, който забранява дискриминацията на хора с увреждания по признак на тяхното увреждане. В същото време бяха отхвърлени основните опорни точки, върху които се гради интегрирането на хората с увреждания: липсата на интеграционен център в лицето на Агенция за рехабилитация и социална интеграция; индивидуалната оценка на състоянието и потребностите на всеки човек с увреждане; мерките за насърчаване на интегрирано образование и заетост; устойчив механизъм за изграждане на достъпна архитектурна среда; ясни контролни и санкционни механизми по изпълнението на закона.

По време на второто четене в Парламента, депутатите показаха неуважение към общността на хората с увреждания в България, както и недопустимо неразбиране на предложената им за нормативно регулиране материя. С отхвърлянето на предложенията на коалиция "Общество за всички" (както и тези на Социалната комисия) народните представители на практика отрекоха философията за *независим живот* и затвърдиха медицинският модел на инвалидност в България. Олицетворение на този акт беше утвърждаването на термина "инвалид" вместо възприетият в европейската практика "човек с увреждане".

[96] С цел постигането на диалог с институциите, позициите на коалицията по отношение на промяната на ЗЗРСИИ претърпя сериозно развитие. Отначало коалиционните партньори искаха цялостната му промяна в духа на коалиционните предложения. Постепенно те сведоха нормативните си искания до 4 основни (от общо 60).

Следователно, като количествен резултат коалицията успя да наложи една единствена поправка в закона - антидискриминационнният член, която дава право на хората с увреждания да отстояват своята равнопоставеност в обществото посредством съдебни искове срещу нейните нарушители. Постигането на пълноценно интегриране на хората с увреждания в България обаче не минава през съдебните зали. Негов първоизточник е един действащ интеграционен закон, лишен от вътрешни противоречия. За съжаление такъв не беше приет. Бяха направени единствено козметични корекции на ЗЗРСИИ в лингвистичен дух така, че законът да изглежда "по-европейски". В този смисъл взетото решение не отразява исканията на коалицията:

> В Комисията по труда и социалната политика (Социалната комисия) минаваха текстове, които нямат пряко отношение към финансовите и организационни ресурси, необходими за осъществяване на интеграцията на хора с увреждания. Като цяло не са постигнати основните искания на коалицията и философията на закона не е променена, което наред с юридическите противоречия в новоприетият вариант на ЗЗРСИИ дава основание на коалицията да продължи да съществува и да продължи каузата си.[97]

Въпреки неуспеха в постигането на сериозни промени в ЗЗРСИИ, представителите на ЦНЖ квалифицират проведената лобистка кампания като успешна поради няколко причини. Първо, проведената застъпническа инициатива доказа на коалиционните партньори, че те могат да работят и постигат целите си заедно – като коалиция. Второ, кампанията "ни показа, че има път да участваш пряко в законодателният процес. На теория ние го знаехме, но сега получихме практическия опит от това".[98] Трето, "в резултат на кампанията колегите от коалицията придобиха редица граждански умения и се чувстват по-уверени".

Потенциал за развитие на кампанията в бъдеще

Непримиримостта с постигнатите фактически резултати, както и натрупаните умения и самочувствие следствие на проведената лобистка кампания, са в основата на потенциала за продължаване на кампанията. Коалиционните партньори са твърдо решени да продължат да работят върху формирането на държавната политика в тази област и за в бъдеще. До края на текущата кампания коалицията ще използва още един последен инструмент за повлияване върху решението на институциите, а именно искането за налагане на президентско вето. За целта беше спазена формалната процедура и беше написано писмо до

[97] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Игор Валентович, аудио-носител, 27 февруари София, 2001.
[98] Анета Георгиева, програмен координатор в Център за Независим Живот, интервюирана от Петър Петров, аудио-носител, 23 февруари София, 2001.

Президента на Република България с искане за налагане на вето върху приетият от Народното събрания ЗЗРСИИ.

С оглед на настъпващия нов политически сезон, коалицията предприе разработването на нова стратегия, в основата на която е залегнала стратегическата задача за изработването на нов закон за хората с увреждания в България, чиито норми да отразяват философията за *независим живот* и добрите европейски практики. Исканото президентско вето е част от тази стратегия, тъй като то дава възможности за стартирането на нова законодателна инициатива. Съгласуването на инструментите на текущата и планираната лобистки кампании говори за една вече усвоена практика на краткосрочно и дългосрочно планиране.

В момента ЦНЖ разработва нова стратегия за предстоящата кампания със следните носещи елементи:

1. Изработване на предизборната програма на влиятелна политическа сила в частта за хората с увреждания и необходимата политика спрямо тях;

2. Запазване и доразвиване на работните отношения с коалиционните партньори:

   Ще работим и занапред с тази коалиция под формата на стратегическо партньорство – предпочитаме по-отворените и неинституционализирани форми на партньорство защото те предлагат по-богати възможности на действие и координация наместо субординация. Много държим на координацията, при която всеки запазва своята идентичност.[99]

3. Разгръщане на мащабна информационна кампания сред хората с увреждания в страната, с цел увеличаване на обществената подкрепа:
   Насочваме се към национална информационна кампания, в която ще предоставим преведени и адаптирани материали на чужди автори в духа на философията за независим живот, видеофилми, успели хора с увреждания и ще правим посещения в страната с идеята поне на 25 места да проведем обществени форуми. В тези форуми ще информираме хората с увреждания, че има и алтернатива на досегашното им битие. Целта ни е да мобилизираме местни общности на хора с увреждания, развиване на граждански активни общности, които да осъзнаят че могат да влияят върху политическите процеси както на местно, така и на национално равнище. Досега потенциала на тези хора не е използван.[100]

[99] Пак там.

4. Изграждане на партньорски отношения с национално представените организации на инвалидите в България, чиято цел е "търсенето на допирни точки поне по някои от темите"[101] .

В заключение, на базата на събраната информация и направен анализ по двете застъпнически кампания на коалиция "Общество за всички", могат да бъдат изведени две основни хипотези, касаещи културологичните и политологични аспекти на процеса на лобиране и застъпничество в България.

От културологична гледна точка беше регистрирана висока степен на адаптивност и възприемчивост сред представителите на елитните организации, опериращи на полето на социалната проблематика, към усвояването и прилагането на формални методи за упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения. Настоящата кампания доказа на практика способност на гражданските формирования на хората с увреждания у нас да идентифицират, артикулират и защитят своят групов интерес посредством обединяване на техните усилия и провеждане на последователна застъпническа кампания.

От политологична гледна точка бях свидетел на критично ниво на "чуваемост" от страна на администрацията и адресираните институции към организираните интереси на гражданите. Това е особено тревожен факт имайки предвид, че именно неправителствените организации са едни от изразителите на гражданските интереси, с което дават обратната връзка на управляващите за адекватността на провежданата от тях политика и реалните нужди на гражданите. Опасността тук може да дойде от обезверяването на гражданските инициативи от адекватността на прилагането на публични инструменти за защита на групови интереси и затвърждаването на неинституционалните механизми за разрешаване на проблеми.

В тази връзка бих сравнил ефекта от провеждането на подобни застъпнически кампании със светването на сигнална лампа в очите на Левиатан, светлинният сигнал на която трябва да продължи да се мултиплицира. Утвърждаването на характерния за западните либерални демокрации институционален модел за защита на групови интереси в български условия е приоритетна задача на изследователският колектив на ИРМИ. Тази задача ще намери своята по-нататъшна реализация в рамките на втората година на настоящият проект, през която застъпническите кампании ще бъдат удвоени. Това на практика ще позволи увеличаването на емпиричния материал за проверка на изложените в настоящата публикация хипотези.

[100] Пак там.
[101] Пак там.

Глава 4

Проследяване и анализ на културно-експертен случай: Дружество "Гражданин" и застъпническата кампания "Пътят на книгата"

Гергана Василева

Въведение

По-долу следва описание и анализ на разгърнатия от Дружество "Гражданин" процес на застъпничество и на основните елементи съпътствали неговото протичане. От самото начало е необходимо да се отбележи, че този случай ИРМИ може да класифицира като частично успешен според критериите на своя изследователски модел. Причините за тази класификация ще бъдат разгърнати в изложението и ще бъдат анализирани факторите за това. Като въведение ще изложа накратко първоначалните съображения за избор именно на Дружество "Гражданин" като партньорска организация за тестване на модел за провеждане на гражданска застъпническа кампания с формални и публични средства.

На пръв поглед Дружество "Гражданин" изглеждаше като идеалния партньор на ИРМИ за осъществяването на първия етап от нашия изследователски проект. Дружеството е неправителствена организация, работеща в сферата на българската култура. То има много контакти както с други неправителствени организации, така и с отделни личности, изявяващи се във всички среди на културата: творци, писатели, книгоиздатели, журналисти и т.н. Една от отличителните характеристики на Дружеството, в сравнение с другите два случая – на Центъра за независим живот и на читалище ЛИК е, че е изградило мрежа от неформални контакти с представители на държавните институции, и преди всичко в Министерството на културата и в Народното събрание. Това се дължи главно на факта, че председателя на УС на Дружеството Михаил Неделчев в предишни години е бил част от тези институции, запознат е с процедурния ред и механизмите им на функциониране и поддържа контакт с някои от работещите в тези среди. Не на последно място Дружеството има и добри контакти с медиите в столицата. Това се отнася не само за специализираните издания в областта на културата, а и за някои от по-големите печатни издания и телевизионните предавания. Основна положителна характеристика на Дружество "Гражданин" е, че то разполага със свои филиали в по-големите градове на България, което предполага разгръщането на по-широка застъпническа кампания не само в София, но и в провинцията. Дружеството работи в сфера, която се

характеризира с напластяването на разнообразни проблеми, налагащи намесата на държавни институции за тяхното разрешаване. Това позволява разгръщането на редица застъпнически кампании, инициирани от граждани и адресиращи държавните институции за постигането на дадени цели в сферата на културата.

Казано накратко от самото начало на взаимодействието ни Дружество "Гражданин" изглеждаше като организацията с най-висок потенциал, в сравнение с останалите две, за разгръщане на гражданска кампания за застъпничество по конкретен проблем. Дружеството притежава всички първоначални ресурси, като формални и неформални контакти, експертен опит, кадри, организационна мрежа и медийни контакти за разгръщането на една ефективна застъпническа кампания по западен модел, каквато ИРМИ имаше за цел да тества в български условия. При условие, че застъпническата кампания на Дружеството щеше да бъде финансово подкрепена от ИРМИ логично се наложи заключението, че в лицето на Дружество "Гражданин" имаме надежден партньор за осъществяване на първия етап от нашия изследователски проект.

С проследяване на развитието на застъпническата кампания и факторите за частичната й успешност при осъществяване на елементи от тествания модел има за цел да се занимае настоящият анализ. Преди това ще представя структурата и методологията на изложението, както и кратка хронология на основните събития в процеса на съвместната работа на ИРМИ и Дружеството.

Цел, структура и методология на анализа

Целта на настоящия анализ е да проследи как неправителствена организация, работеща в сферата на българската култура възприема и прилага на практика отделни елементи на застъпничество и прокарване на граждански интереси пред държавни институции. Във всеки един от случаите целта ни беше да проследим *процеса* на планиране и разгръщане на застъпническата кампания. Конкретният резултат не беше сред изследователските ни приоритети. Може да се обобщи, че целта на проекта ни беше преди всичко изследователска, като с помощта на експерименталното приложение на определени елементи на застъпничество ние изграждаме хипотези за това кои са типологичните характеристики на една застъпническа кампания протичаща в български условия.

В предварителната обосновка на програмата целта ни беше да подберем организациите така, че да са представителни за различни обществени сфери на дейност и да обхващат разнородни като професионална

подготовка и социален статус граждански общности. Дейността на Дружество "Гражданин" е насочена предимно към сферата на българската култура и обхваща хора, които са добре запознати с различни аспекти от функционирането на културната сфера. Тези основни характеристики на организацията и нейната среда определиха и по-общото класифициране на случая като *културно-експертен*.

И тук, както и при останалите два случая, основният използван метод беше наблюдението. Като представител на ИРМИ работех в тясно взаимодействие с екипа на Дружество "Гражданин". Целта беше да се изработи и приложи практически Стратегически план за разгръщане на застъпническата кампания. Стараех се да не се намесвам пряко в самото развитие на застъпническия процес, което щеше да осигури максимално обективен аналитичен поглед върху развоя на кампанията. За по-високата степен на обективност на настоящата изложение допринасят и взетите интервюта от външните консултанти на ИРМИ по трите случая Александър Михайлов, Антоний Гълъбов и Харалан Александров. Балансираното представяне на позициите е илюстрирано и от интервюто, което ИРМИ взе от Дружество "Гражданин" в края на прякото ни взаимодействие. То представя гледната точка на екипа на Дружеството по основни елементи от провеждането на кампанията.

Колкото до структурата на самия анализ, тя е сходна с тази на останалите два. Цялата набрана информация по отношение на процеса на застъпничество, организиран от Дружеството, е пречупена през мрежата от предварително зададени индикатори, които обхващат основни елементи от протичането на кампанията и водещата я организация. Еднаквите индикатори осигуряват сравнимост между трите случая и в голяма степен гарантират обективния аналитичен подход при представянето на набраната информация.

Хронологическо проследяване на дейността на Дружество "Гражданин" по застъпническата кампания "Пътят на книгата" за периода 25 септември 2000 г. - 28 февруари 2001 г.

В тази част ще бъде изложена кратка хронологична справка за основните стъпки, през които премина разгръщането на застъпническата кампания на Дружество "Гражданин" и на инициираната от него коалиция "Път на книгата", както и на основни моменти от взаимодействието между Дружеството и ИРМИ. Целта на тази част е да внесе яснота в последващия анализ на отделни стъпки от процеса на застъпничество, наблюдаван при културно-експертния случай.

25 септември 2000 г.	Подписва се декларация за сътрудничество между ИРМИ и Дружество “Гражданин”. От страна на Дружеството по проекта работят Михаил Неделчев, Алексей Христов и Мария Огойска.
3 октомври 2000 г.	Михаил Неделчев се ангажира да очертае някои потенциални казуса като подходящи за започване на застъпническа кампания. Сред тях е идея за създаване на фонд към Министерство на културата за подпомагане достигането на книги до по-широк кръг читатели.
10 октомври 2000 г.	Алексей Христов представя работен план за застъпническата кампания по проекта на ИРМИ.
7 ноември 2000 г.	Регламентират се финансовите отношения между ИРМИ и Дружеството. Първи стъпки към създаване на коалиция от личности за застъпничество.
13 ноември 2000 г.	ИРМИ представи Стратегически план на Дружеството. Дружеството от своя страна предостави описание на потециалните случаи за застъпническа кампания според поетия от Михаил Неделчев ангажимент.
15 ноември 2000 г.	Официално стартиране на застъпническата кампания със създаването на Коалиция от личности “Път на книгата”. Създаде се Оперативно бюро на коалицията в състав: Михаил Неделчев, Раймонд Вагенщайн, Игор Чипев и Светлозар Жеков. Все още не е формулирана конкретна цел за изграждане на застъпническа стратегия. Даден е старт и на медийната кампания.
30 ноември 2000 г.	Външният консултант на ИРМИ Антоний Гълъбов предлага на Дружеството да се направи разгърнато социологическо проучване в рамките на Панаира на книгата, чиято методика изработва той.
7 декември 2000 г.	Антоний Гълъбов разяснява методиката на социологическото проучване за Панаира на книгата. Първо обсъждане за изгражда не на медийна стратегия на Дружеството и Коалицията.
14 декември 2000 г.	Публично представяне на коалицията и кампанията в рамките на Панаира на книгата в НДК (12-16 декември.) На нея са оповестени и данните от социологическото проучване на Антоний Гълъбов.
9 януари 2001 г.	На предложената от ИРМИ среща в Дружеството външният консултант Александър Михайлов предлага механизъм за учредяване и функциониране на Фонд “Българска книга”. Идеята е възприета от оперативното бюро и е решено това да е целта, около която да се изгради застъпническа кампания.

12 януари 2001 г.	Дружеството инициира среща с журналисти от електронните и печатни медии в клуба на Сдружението на българските писатели. Отзовават се четирима журналисти.
15 януари 2001 г.	Среща между екипа на ИРМИ и Алексей Христов в ИРМИ за обсъждане работните отношения между двете организации. С цел постигане на по-голяма ефективност на кампанията на Дружеството е предоставен актуализиран работен план и нови времеви рамки.
26 януари 2001 г.	Втора коалиционна среща за обсъждане на идеята за Фонд “Българска книга”.
22 февруари 2001 г.	Първа среща на коалицията с представители на институциите в лицето на Комисията по култура и медии в НС за обсъждане предложението на Коалицията за създаване на Фонд “Българска книга”. Резултат: обещание за взаимодействие между двете страни по проекта за фонда.
След приключване на директното ни взаимодействие с Дружеството след края на февруари, като продължение на договорния ангажимент към ИРМИ се осъществиха следните събития, които обаче, излизайки от времевите рамки за анализ, не намират място в описанието и оценката в настоящата работата.	
12 март 2001 г.	На заседание на Националния център за книга към МК, председателствано от зам.-Министър Райна Гаврилова, Коалицията представи проекта си за Фонд “Българска книга”. На срещата присъстват и експерти от Министерство на финансите, които дават мнението си по проекта. От думите им става ясно, че се налагат сериозни промени в проекта, за да има шанс той да се одобри от МФ.
15 март 2001 г.	Трета коалиционна среща, на която се подписва официален меморандум за създаване на Фонда.
16 март 2001 г.	Пресконференция в БТА, на която оперативното бюро представя Коалицията и застъпническата кампания около проблема за създаване на Фонд “Българска книга”. Присъстват 6 журналисти.

Следващата част на работата е описанието на развитието на случая по няколко основни блока от индикатори, които служат и като критерии за оценяване на степента на успешност на случая. Тези индикатори са еднакви за всеки един от трите случая, като с това се постига степен на сравнимост между случаите, независимо от специфичните характеристики на всеки един от тях и на средата, в която протичат.

Описание на проблема

Съдържателни характеристики (предистория на проблема)
- характер на проблема (ценностен, ресурсен, на средата)
- социално значим и осъзнат от общността като такъв
- подлежащ на управленско решение
- отразяващ конкретен интерес на група
- типичен (често срещан)
- свързан със законодателни промени

Динамични характеристики (развитие на проблема)
- предварителна формулировка на проблем
- подмяна на проблема
- решението му излиза извън рамките на сътрудничеството с ИРМИ
- проблемът е разрешим в обозрими времеви граници
- проблемът отзвучава в общественото пространство, (например е медийно отразен)
- проблемът е мултиплициращ се (т.е. разрешаването му отваря нови перспективи за работа)

Сферата на българската култура е сред най-ощетените във финансово отношение от държавния бюджет през последното десетилетие. Нейна характерна черта е липсата на национална политика и стратегия за развитието на културния сектор. Това се отнася за всички сфери на културното развитие в България, в това число и книжовната. Илюстрация за това са следните данни: всяка година финансовите средства, отпуснати от националния бюджет за Министерството на културата, възлизат на около 34 млн. лева, като от тях са предвидени едва между 60 и 80 хил. лв[101]. за Националния център на книгата, органът на Министерството на културата, пряко отговорен за провеждането на националната политика в книжовната сфера. Очевидно е, че средствата отпускани за насърчаването и развитието на книжовния сектор в България са крайно недостатъчни и не е случаен фактът, че през последните години функционирането на книжния пазар в страната се характеризира с все по-затихващи функции. В своя доклад за затрудненията в българския книжовен сектор Дейвид Кингъм очертава следните основни проблеми, с които се сблъсква българската книга:

- "тя функционира в пазар, където е налице катастрофален упадък на покупателната способност на отделните индивиди на всички равнища на икономиката
- тя изпитва сериозни затруднения в следствие колапса на централизирана система за разпространение.
- тя е обременена от 22% [*вече 20% - бел.авт.*] ставка на ДДС
- няма национална книжна политика

[102] Данните са на Игор Чипев, директор на Националния център за книгата, и са цитирани по време на редовна среща на Комисията по културата и медиите към НС, 22 февруари, 2001 г.

- няма опит да се обединят дейностите на различните държавни органи, свързани с книгата.
- има решимост от страна на финансовите власти да не допускат отстъпки или насърчения от какъвто и да е вид.
- международното законодателство или споразумения, свързани с книгите, ..., се разбират слабо, особено от онези, които трябва да ги прилагат."[102]

Може да се заключи, че проблемът с книжовната сфера в България е свързан **не само с финансови ресурси,** но също е и със **средата,** социално-политическа и икономическа, която оказва влияние върху развитието на културния и по-специално книжовния сектор.

От гледната точка на **социалната значимост** проблемът е важен, защото има *национални измерения*. Кризата в книжовната сфера директно рефлектира върху културата на четене на поколения българи в цялата страна през последното десетилетие. Този период отчита спад в читателската култура на българина, особено сред по-младите генерации, което от своя страна води до необратими последствия за цялостната социално-културна среда на страната. Въпреки осезаемата липса на достатъчно систематизирана статистическа информация за развитието на книжния пазар и разгръщането на читателската култура на българина, малкото налични данни сочат, че около 85% от населението *не участва* в книжния пазар в страната.[103] Това се дължи преди всичко на крайно свитите покупателни възможности на мнозинството от населението, но така също и на минималната степен на ангажираност на държавните институции с реализирането на национална политика за българската книга.

Цялото това натрупване на фактори очертава една социално значима и комплексна проблематика, предоставяща широко поле за протичане на процеси на гражданска активност и разгръщане на кампании за застъпничество.

Тази проблематика подлежи в голяма степен на **управленски решения**, тъй като специализираните държавните институции, отговарящи за развитието на българската книжна сфера, носят отговорността за изработването на институционални и законови механизми, регламентиращи устойчивото развитие на книжната индустрия и изобщо за изработването на национална културна политика. От тази гледна точка проблематиката на българската книга позволява разгръщането на редица граждански застъпнически кампании, адресиращи отговорните държавни институции и позволява ясното очертаване на двете основни противостоящи среди: от една страна е гражданското общество и неправителствения сектор, от другата е държавната администрация.

[103] Кингъм, Дейвид: *БЪЛГАРИЯ:ЕДИН КНИЖОВЕН СЕКТОР В ЗАТРУДНЕНИЕ*, Доклад, подготвен за отдел "Културна политика и дейности", Съвет на Европа, Страсбург, септември 1998 г.

[104] Данните са цитирани в статията "Литературата е лукс за 9/10 от българите", в. *Сега*, 6 февруари, 2001 година.

Културната и по-специално книжната проблематика не отразява някакъв **специфичен и конкретен групов интерес**, тъй като засяга българското общество като цяло. Всяка степен от развитието или разрешаването на даден проблем в тази сфера директно рефлектира върху обществото в неговата цялост. Това от една страна позволява всеки индивид да се почувства съпричастен към даден проблем и да участва в гражданска инициатива и същевременно не позволява да се очертае една конкретна целева група, която е най-повлияна от развитието или разрешаването на проблема.

От гледна точка на **типичността** може да се заключи, че проблемите на книжния сектор са сходни в по-голяма или по-малка степен с тези на повечето професионални и творчески гилдии в сферата на българската култура: филмопроизводство, музейно дело, театър, музика, танци и т.н. Тъй като всеки един от тези елементи изпитва остра нужда от финасови средства за своето развитие и се характеризира с липсата на национална политика в съответната област, то може да се заключи, че проблемите на книжния сектор са **типични и често срещани** за всички области и сфери на българското културно развитие през последното десетилетие.

Колкото до свързаността на проблематиката със **законотворчеството**, очевидна е тясната обвързаност на регулирането в сферата на културата, и по-специално в книжовната сфера, и държавното законодателство. В настоящия момент не съществува специализирано законодателство за книгите. Основният законов акт, структуриращ и реализиращ културното развитие, е Законът за закрила и развитие на културата[104]. Държавният ангажимент по отношение на развитието на книжовния сектор може да се проследи в устройството и дейността на Националния център за книгата (НЦК)[105]. НЦК е преди всичко "културна организация, създадена към Министерство на културата през 1991 г. като самостоятелно юридическо лице с нетърговска цел"[106]. НЦК е и единственият правителствен орган посветен на книгите, "но принадлежността му към Министерството на културата ограничава прякото му влияние само до въпросите на културата, докато много от проблемите на книжния сектор,..., лежат другаде"[107]. Освен НЦК, който се занимава изключително с въпросите на книгите, съществуват и още няколко официални органа, в чиито правомощия са въпросите на културата, и които могат да се адресират с проблемите на книжния сектор, а именно Президентската комисия, включваща интелектуалци, в това число писатели, и Парламентарната комисия по културата и медиите, занимаваща се с

[104] Обнародван в ДВ, от 1 юни 1999г., изм., бр.1 от 2000 г.
[105] "Правилник за устройството и дейността на Националния център за книгата", приет от Министерството на културата, обн. ДВ, бр. 20 от 8 март 1994 г.
[106] Кингъм, Дейвид: "България: Един книжовен сектор в затруднение", Доклад, подготвен за отдел "Културна политика и дейности", Съвет на Европа, Страсбург, септември 1998 г.
[107] Пак там, стр. 12

културното законодателство, в това число и книжния сектор. Може да се заключи, че развитието на книжния сектор в България е достатъчно институционализирано, въпреки липсата на специален закон за българските книги. Същевременно обаче главно поради липсата на финансови средства тези институции имат по-скоро една формална и поддържаща, отколкото реално структурираща и нормативно регулираща функция в сферата на българската книжнина.

От всичко казано до тук се налага заключението, че българският книжен сектор е поле, в което дългогодишно са напластявани множество проблеми, и което налага един изключително сериозен ангажимент от страна на държавните институции. Проблемът на книжовната сфера е **с висока степен на социална значимост и подлежи на управленско решение.** В този смисъл това поле позволява разгръщането на разнообразни граждански кампании за застъпничество, което от своя страна позволява анализиране на процесите на съвременно представителство на публичен интерес в български условия.

Описанието на *динамичните характеристики* на проблема стеснява изследователския фокус на настоящата разработка до конкретното формулиране на проблем, около който се изгражда застъпническата кампания "Път на книгата", чиято динамика на разгръщане и функциониране ИРМИ имаше за цел да проследи.

В сравнение с останалите два случая: този на Центъра за независим живот и плевенското читалище ЛИК, в случая с Дружество "Гражданин" идентифицирането на конкретен проблем, около който да се изгради застъпническа кампания, отне най-продължително време. Докато при другите два случая конкретните проблем и цели бяха изкристализирали още през ноември 2000, то конкретния проблем около, който се обединиха коалиционните усилия се изясни едва в средата на януари, 2001 година. По отношение на **предварителната формулировка** Дружеството и неговите коалиционни партньори формулираха голям кръг от проблеми, около които да се изгради гражданска кампания за застъпничество. Най-често срещаните сред тях бяха: премахване на ДДС върху книгите, или най-малкото въвеждането на диференцирана ставка на данъка върху книгите, възстановяване на мрежата от книжарници, подпомагане на българските библиотеки, създаване на национална информационна мрежа за българска литература, уреждане на взаимоотношенията между писателските организации, *създаване на фонд към МК за подпомагане на българската книга.*

Всеки един от изброените по-горе проблеми изисква държавна намеса за регулирането и/или разрешението си. Основната им характеристика беше, че са широкообхватни и не предвиждат алтернативен вариант, предложен именно от засегнатата група на заетите в книжовната сфера. Забелязваше се тенденция към генерализиране на проблемите и липса на конкретика и технократ-

ски подход. Правеше впечатление и факта, че формулираните в началото проблеми не бяха "преведени" на езика на институциите. Липсваше дефиницията на експерта, независимо че всеки един от коалиционните партньори в дълбочина познава българската културна среда.

Независимо, че идеята за създаване на фонд за българската книга, прозвуча още в предварителните разговори, очертаващи бъдещото коалиционно взаимодействие, крайният вариант на проблема и съответно на целта на застъпническата кампания бе формулиран и рационално аргументиран от консултанта на ИРМИ Александър Михайлов, който е финансов експерт и специалист в областта на държавната администрация и процедурния ред. Той предложи следната формулировка: *създаване на държавно-обществен фонд "Българска книга", в който да отиват средствата от ДДС върху книгата (20%). По този начин се избягва необходимостта да се иска премахването на ДДС върху книгите, кауза предварително обречена на неуспех, а се настоява за пренасочването на тези средства за подпомагане на книжния сектор. Фондът ще се управлява от държавно-обществен съвет, като по този начин на държавата са гарантирани определени контролни функции. Това позволява изкристализиране на държавния интерес в създаването на такъв фонд: от една страна отпада необходимостта от заделянето на допълнителни средства за създаването на нов фонд, а само се пренасочват средства, които така или иначе се набират от книжовната сфера. От друга страна, по такъв начин държавата споделя ангажимента за изработването на национална книжна политика със самите книжни среди и гражданството. Не на последно място създаванането на фонд "Българска книга" би кореспондирало с налагащата се в световен мащаб тенденция за преминаване от държавно бюджетно финансиране към фондово финансиране. Фонд "Българска книга" ще има спасителна за всички нива на книгопроизводството функция. Само като пример може да се посочи, че с част от акумулираните средства ще се закупуват книги от издателствата и ще се разпределят по всички библиотеки в страната, като по този начин се стимулира книгоиздаването, книгоразпространението и се спасява библиотечното дело в страната.*

Формулиран по този начин проблемът включваше разрешаването на повечето от предварително очертаните от коалицията проблеми, както бяха изложени по-горе.

Същинският процес по отнасянето на проблема до държавните институции и по публичното му представяне можеше да се разгърне в рамките на сътрудничеството между ИРМИ и Дружеството. При следването на всички елементи, които ИРМИ целеше да наблюдава в разгръщането на застъпническата кампания на Дружеството, в рамките на няколко месеца беше налице потенциал за постигане на реални резултати в кампанията "Пътят на книгата". Самото разрешаване на проблема, а именно създаването на Фонд "Българска книга" се предвижда да отнеме месеци, дори години, но във всеки случай, при едно оптимално разгръщане на застъпническата кампания в настоящия момент, решението му би могло да бъде наблюдавано в обозрими времеви граници.

Конкретно формулираният проблем за необходимостта от създаване на специализиран фонд за българската книга, **не намери адекватния си публичен, в т.ч. медиен израз**, което се дължеше на организационни проблеми и на подценяване значението на планираната медийна кампания от страна на Дружеството. По този начин не се отчете фактът, че различни аспекти от проблемите на българската книга звучат периодично в публичното пространство от десетилетие, което прави конкретиката на предложението за създаване на фонда по-позната на широката общественост и следователно с по-висок потенциал за подкрепа на застъпническата кампания.

От гледна точка на **мултиплицираността** проектът за създаване на специализиран фонд за българската книга открива множество нови възможности за подобни инициативи сред творческите гилдии и в други сфери на българската култура. Така формулиран, проблемът отваря нови перспективи за изграждане на отношения на диалог и взаимодействие между държавната администрация и творческите и професионални гилдии.

Описание на засегнатата обществена група

Описателни характеристики: мнозинство, градска общност, активна, модерна (комуникации), компактно живееща, неполитизирана.
Групов статус: образование, професия, възраст, социално положение, хомогенна по отношение на проблема
Характеристики на действието на целевата група:

- наличие на осъзнат групов интерес
- единност по отношение на решението на проблема
- способност за координирани групови действия
- наличие на активен групов елит
- степен на групова кохезия
- участие на групата при формулирането на проблема
- групата е: териториална, социална, експертна

По отношение на най-пряко засегнатата обществена група от проблемите на българските книги, както вече бе споменато, може да се генерализира за българското общество като цяло. Ето защо трябва да се направи следното уточнение: в настоящата разработка под засегната обществена група ще се разбират гилдиите на българските писатели, издатели и занимаващите се интелектуален труд хора като цяло, запознати в най-голяма степен с условията, в които се създават българските книги.

Тази обществена група трудно се поддава на характеризиране, защото обхваща изключително разнородни по професия, интереси и дейности хора. Преди всичко трябва да се наблегне на факта, че повечето от тези хора, въпреки че формално членуват в някоя професионална асоциация или творческо сдружение са изключително хора на индивидуалното действие, което прави още по-трудно организирането и представителството на колективен граждански интерес. Това се отнася с особена сила за творците - писатели и поети, които е трудно да бъдат привлечени под дългосрочна обща гражданска кауза. Както обобщава Анго Боянов, поет и книгоиздател и зам.-председател на Сдружението на българските писатели, това се дължи на "закостенялото мислене на 99% от писателите, които са свикнали веднъж влезли в някакви организации да "бъдат носени на ръце" и да се ползват с привилегии"[108]. Всичко това затрудни разгръщането на гражданска кампания за застъпничество във вида, който ИРМИ имаше за цел да наблюдава и анализира и особено в кратките времеви рамки, очертаващи първия етап на изследователския проект. По отношение на по-горе изброените описателни индикатори за анализ на засегнатата група може да се заключи, че: това определено **не е група представляваща мнозинство, в болшинството си е представител на градската среда, активността й варира в зависимост от творческите, професионални и социални ангажименти на нейните представители, не е компактно живееща и е в различна степен политизирана.**

Що се отнася до груповият статус в настоящата разработка аз ще взема предвид статуса на коалиционните партньори, като представителен за общността на българските интелектуалци, занимаващи се с развитието на книжовния сектор. Това без изключение са **високо образовани хора, много от тях всепризнати професионалисти в областта, в която развиват своята дейност и с различно социално положение, в повечето случаи около средното за страната.**

Описанието и анализирането на груповото действие на коалицията е трудно, тъй като в този случай регистрирахме само наченките на такова групово действие, а това не позволява да се анализира дори частичен процес на колективно гражданско взаимодействие в средите на българските интелектуалци. Затова в този случай по-скоро могат да бъдат изказани определени хипотези, отколкото да се анализира емпиричен факт.

В случая с коалицията на Дружество "Гражданин" се забелязва **начало на осъзнаване на груповия интерес и на организираното му представителство.** Полето, в което действа коалицията и нейните членове се характеризира с поредица натрупани проблеми, които стоят нерешени от десетилетие от държавната администрация. Това е и основният фактор работещите в културната сфера да достигат по-

[108] Интервю на Гергана Василева с Анго Боянов, 19 септември 2000 г., София

бавно до някакъв общ и обединяващ интерес. Те са склонни да разглеждат проблемите на книгата по-скоро глобално, отколкото да ги формулират в конкретни рамки. Това също допринася за по-бавното формулиране на общ групов интерес, около който да се разгърне гражданска инициатива за застъпничество. Наблюденията ми върху процеса на коалиционно изграждане в случая с Дружество "Гражданин" показват, че когато има редовно, ефективно обсъждане по **конкретен проблем**, както това се осъществи от оперативния център на коалицията, съставен от четирима постоянни члена, избистрянето на конкретна цел и осъзнаването на постигането й като **групов интерес** се осъществява много по-бързо и ефективно. Колкото по-многобройна е коалицията и колкото по-неорганизирани и спорадични са нейните дискусии, толкова по-неефективен е и процесът на осъзнаване на груповия интерес.

Ефективното действие на оперативния център доведе и до по-бързото достигане на единомислие по отношение решението на конкретния проблем, а именно да се търси взаимодействие с държавната администрация на всички нива, за да се създаде Фонд "Българска книга" и когато е необходимо да се упражни граждански натиск с публични средства.

Коалицията е все още в начален етап на осъзнаване като гражданска инициатива и затова в настоящия момент не може да се оцени **степента й на организираност и координираност.** Като хипотеза би могло да се изкаже твърдението, че колкото по-висока степен на осъзнат групов и индивидуален интерес има в една организирана гражданска група, толкова потенциалът й за по-ефективно координиране на груповите действия ще е по-висок.

Колкото до фактора **активен групов елит** може да се каже, че целият състав на коалицията, се изявява като групов елит, който предприема активни действия за промяна на настоящето статукво на застой и замиращи функции в българската книжна сфера. В момента това е единствения проект за мащабна и национално значима инициатива за спасяване на българските книги и затова ангажираните с нея могат да се определят като "елит" сред останалите заети в книжната сфера. Основен аргумент против такова твърдение би могъл да е факта, че засега коалицията не е известна извън културните среди на София, което не й позволява да бъде приета като елит и от останалите културни дейци в страната. Затова е по-удачно да се говори за *потенциал* на коалицията да се превърне в елит, който е висок в случай, че коалицията заяви съществуването и дейността си публично и посредством засилена медийна кампания привлече активна обществена подкрепа.

За степента на **групова кохезия** все още е твърде рано да се говори при сегашното ниво на организираност на застъпническата коалиция. До този момент са проведени само две общокоалиционни срещи и около 3 срещи на Оперативното бюро. Това не дава достатъчно материал за оценка на степента на коалиционно сцепление.

До този момент от средите на българските интелектуалци, занимаващи се в сферата на българската книга не е излизало конкретно общо предложение за механизъм за решаване на проблемите в книжната сфера, адресиращо държавната администрация. Затова може да се твърди, че проектът за създаване на Фонд "Българска книга" е изцяло резултат от дейността на новосформираната коалиция, и по-точно на нейното оперативно бюро, а останалата част от средите на българските интелектуалци **не е участвала пряко при формулирането на конкретния проблем.**

Групата (коалицията) може да се характеризира преди всичко като **експертна**, в своята област, защото е съставена от хора, чиято професионална и творческа дейност протича във и е насочена към всички аспекти от сферата на българските книги. Независимо дали са автори, книгоиздатели, търговци на книги или представители на държавните институции, свързани с развитието на книгите, участниците в наблюдавания от ИРМИ процес са запознати в дълбочина с книжната проблематиката и в този смисъл притежават **експертно познание в тази област.**

Може да се обобщи на базата на всичко това, че в културно-експертния казус на Дружество "Гражданин" е налице различен, от другите два случая, тип коалиционно обединение, създадено не толкова за решаването на конкретен проблем, а по-скоро около една по-широка стратегическа цел: да работи в дългосрочен план за подобряване на положението на българската книга и да служи като коректив на държавните институции при реализирането на държавната политика (когато е налице такава) в книжния сектор. Тоест наблюдаваме коалиционна структура повече със стратегически, отколкото със ситуационен характер.

Общо описание на организацията

Профил на организацията: организационна структура, степен на координация между членовете, легитимност, мрежа от филиали, политическа обвързаност
Лидерство:
- авторитарен/демократичен тип лидер
- наличие и споделяне на управленски ресурс (експертно знание, професионални и лични контакти, финансов ресурс)
- отношения лидер « НПО екип
- ясни роли

Механизъм за вземане на решения: вертикален/хоризонтален механизъм.
Място в НПО сферата и взаимодействия с други организации
- принадлежност към водещите в областта организации (т.е. към елита в съответния НПО сектор)
- въздействие върху действията на други НПО в локален и/или национален мащаб
- НПО-то изразява интересите на определена сфера от обществото
- наличие и характер на контактите с държавни институции
- политическа обвързаност

Посредством този индикатор ще бъде представена структурата и дейността на Дружество "Гражданин", тъй като това е основен фактор за анализа и оценката на това как протичат процесите на гражданско застъпничество в кампания, водена от описваната организация. Очертването на профила на дадена организация разкрива и обяснява в голяма степен методите й на оперативно действие и потенциала й за постигане на ефективни резултати при провеждането на застъпническа кампания. За представяне структурата и дейността на Дружеството ще разчитам основно на информация, подадена от самото Дружество. Собствените ми наблюдения обхващат оперативната дейност по време на взаимодействието между ИРМИ и Дружеството и ще се ограничат само в рамките на това взаимодействие.

Дружество "Гражданин" е нестопанска, неправителствена организация с идеална цел, основана през 1992 година. Като своя мисия Дружеството посочва подпомагането на създаване и развитие на свободно гражданско общество в България. По-точно, според статута му, Дружеството е "обществена организация на творците на интелектуален продукт и дейците, занимаващи се с популяризиране на знания от всички сфери на човешкото познание и практическа културна дейност"[109]. И още: "Главна и неотменна цел на Дружеството е разпространението и популяризирането на знания в областта на културата, изкуството, религията, обществените науки, други области на обществената дейност, в полза на утвърждаването и развитието на либерално общество и либералните формации"[110].

Дружеството работи по различни проекти, някои от които са: *Един либерален проект за медиите; Европейско гражданско образование; връчване на две годишни награди: За политика и обществени науки и За изкуство и култура; Програма Личност на годината* и др. Основна дейност на Дружеството е и издателската. През 1993 г. Дружеството възстановява издаваното в началото на века списание *Демократически преглед* като го превръща в тримесечник за либерално гражданско общество.

В основата на организационната структура на Дружеството стои Управителен съвет, който свиква ежегодно Общо събрание, на което се отчита годишната дейност и се набелязват новите цели. Оперативната дейност се осъществява от председателя на УС и от изпълнителен директор. На пълен щат в Дружеството работят четирима, а на половин щат трима души. По думи на Дружеството активните му членове само в София "са над сто".[111] Председател на УС и главен редактор на сп. *Демократически преглед* е Михаил Неделчев. Алексей Христов е изпълнителен директор, а Мария Огойска е член на УС и отговорен редактор на издателската дейност на Дружеството.

[109] Член 2 от Устава на Дружество "Гражданин"
[110] Член 6 от Устава
[111] "*Кратка информация за структурата на Дружество "Гражданин" и филиалите му"*, предоставена от Дружество

Мрежата от филиали според Дружеството, включва структури в по-големите градове на страната: Враца, Благоевград, Варна, Пловдив, Бургас, Велико Търново, Русе, както и клубове в Гоце Делчев, Монтана, Сливен, Стара Загора, Видин, Червен бряг, Несебър и Балчик.

От няколкомесечното ни взаимодействие не стана ясно как точно се осъществява контакта и координацията между Дружеството и филиалите му в страната, тъй като представители от провинцията не взеха участие в застъпническата кампания на Дружеството. На базата на това може да се заключи, че степента на координираност между централата в София и филиалите в провинцията не реализира високия потенциал на Дружеството за разгръщането на масова застъпническа кампания.

Колкото до координацията на действията на оперативно ниво в рамките на самото Дружество в София тя бе пряко повлияна от разгръщането и динамиката на самия случай. С динамизирането на действията по кампанията "Пътят на книгата", се подобряваше и организационната работа в самото Дружество.

Важен фактор за координацията на работата в Дружеството и за структурирането и разгръщането на кампанията имаше **лидерския фактор в този случай.** Това включва по-подробно представяне на лидера на екипа на Дружество "Гражданин", председателя на УС Михаил Неделчев. Ето част от професионалната му характеристика: литературен критик и литературовед, председател на Сдружението на българските писатели, ръководител на департамента по Нова българистика към Нов български университет, бивш депутат във ВНС и в 36-тото НС и говорител на СДС, бивш председател на парламентарната комисия за радио и телевизия във ВНС, член на политическия съвет на Либерален съюз, член на УС на Ресурсния център на неправителствените организации[112] . Очевидно е, че лидерът на екипа е професионално и социално ангажирана личност извън заетостта си по дейностите на Дружеството. Не може да се каже, че е авторитарен тип лидер, защото останалите членове на Дружеството също проявяват инициативност при вземането на решения. От директното взаимодействие по проекта остава впечатлението, че лидерът определя стратегията, която следва Дружеството в своята дейност. В началото на взаимодействието на ИРМИ с Дружеството правеше впечатление отсъствието на лидера от оперативния процес на кампанията. Общуването и работните срещи се осъществяваха изключително с останалите членове на екипа, като решенията от тези срещи покъсно се предаваха на лидера, който от своя страна решаваше дали подобни стъпки ще бъдат предприети или не. Липсата на директен контакт и комуникация между ИРМИ и лидера затрудняваше ефективността на работата и доведе до забавяне на цялостния оперативен процес. Въпреки установения режим на редовни работни срещи с членовете на екипа на Дружеството фактът, че не те вземаха важните решения за кампанията беще ограничаващ нейното разгръщане фактор. Екипът оставяше впечатление, че не притежава достатъчно самостоятелност, за да поеме по-големи отговорности в осъществяването на определени стъпки от кампанията. Въпреки това Алексей Христов и Мария Огойска бяха основните "двигатели" в дейността на Дружеството по кампанията.

[112] Данните са взети от следните материали: Светлозар Бахчеванов "Михаил Неделчев - пътуващият проповедник на политиката", в. *Новинар* от 26 февруари 2001 г.
"СБП ни е партньор и опонент", интервю на Валя Стоянова, в. *Новинар* от 14 ноември 2001 г.

Трудности във взаимодействието на ИРМИ с Дружеството произтекоха и от факта, че председателят, съзнавайки обществената си и професионална значимост не прояви готовност да бъде "консултиран" от ИРМИ. Самочувствието, че той и организацията му са експерти в областта на застъпничеството и не е необходимо да бъдат насочвани по път, който добре познават затрудни ефективното разгръщане на застъпническа кампания по модела, който ИРМИ целеше да проследи. Като основен мотив за ангажираността на Дружеството по проекта на ИРМИ изпъкна финансовият. С аргумента, че не достигат средства екипът на Дружеството обясняваше неосъществяването на някои от предварително заложените дейности[113] . Проблемите относно финансирането изцяло липсваха при останалите два случая, което оставя впечатление у наблюдателя, че другите два екипа се ръководят от цели и идеи различни от чисто финансовия интерес от участието в изследователския проект. Това ми позволява да заключа, че ако една организация не е осъзнала предварително към какво се стреми и какви са нейните цели тя не може да се ангажира ефективно с разгръщането на застъпническа кампания по постигането на тези цели. Когато изкуствено се наложи цел, преди тя да е осмислена и приета за "своя" от съответната организация, е трудно да се тестват застъпнически техники и да се изгради ефективно взаимодействие между консултант и организация.

Друга характеристика беше **липсата на ясно ролево разпределение на функциите в Дружеството.** В процеса на съвместна работа Михаил Неделчев пое ръководните функции, а екипът му се зае с оперативните дейности. Между самите изпълнители обаче съществуваше само номинално разпределяне на дейностите по провеждането на кампанията. Това произтече до голяма степен от факта, че от Дружеството не разглеждаха кампанията като свой основен приоритет, поне в първите няколко месеца от съвместната ни работа. Нещо повече, както твърди екипът, кампанията е отнела от свободното време и е затруднила останалата работа в Дружеството.[114] Липсата на ролево разпределение издава липсата и на стратегическа визия в дългосрочен план. Фактът, че Дружеството "се задейства" по-ефективно едва след като се формулира ясна цел оставя впечатлението, че при липсата на такава екипът на Дружеството не разгръща пълноценно организационния си ресурс на ежедневно ниво.

[113] Това може да се види и в интервюто, което ИРМИ взе от Алексей Христов и Мария Огойска на 21 февруари 2001 г., и което е приложено към настоящия анализ.(виж. стр. 245)
[114] Пак там

Като обобщение относно лидерския фактор за успешността на една застъпническа кампания ще заключа, че той е един от основните за всяка кампания. Колкото по-демократичен и отворен е един лидер, колкото по-близо проследява и участва активно в оперативния процес, колкото повече отговорности и свободи делегира на работещите с него и споделя своя професионален и социален опит, и колкото по-малко"окупира" публичното пространство със своята личност и позволява медийни и публични изяви и на други членове на екипа си, толкова по-ефективно би се разгърнала една застъпническа кампания в етапите на своето стратегическо планиране и оперативно реализиране. Това е разбира се е само една първоначална хипотеза, базираща се на еднократен опит и е необходимо верифицирането й в последващи опити.

Относно **мястото, което заема Дружеството сред останалите неправителствени** организации, функциониращи в културното пространство то ще ни разкрие професионалния, социален и контактен ресурс, с който разполага то и следователно потенциала му за реализиране на успешна застъпническа кампания.

В тази насока може да се каже, че Дружеството е едно от добре поставените сред неправителствените организации в културната сфера в България. Филиалите му в страната говорят за наличието на **висок потенциал за въздействие в локален и национален мащаб.** В същото време липсата на ефективна координация между центъра в София и клоновете в провинцията не позволи реализирането на този потенциал в рамките на съвместната ни работа.

Колкото до целите и дейностите на Дружеството, така както са заявени и бяха цитирани в програмния устав на Дружеството, те са индикатор за **висока степен на представителност на цели и интереси на по-широк обществен кръг.**

Относно връзките на Дружеството с държавни институции и/или отделни представители на тези институции може да се каже, че в това отношение Дружеството се оказа в най-привилегирована позиция в сравнение с останалите две организации, с които ИРМИ взаимодействаше. Наличието на голям брой контакти с представители на държавни институции се определя главно от факта, че председателя на Дружеството е добре позната обществена фигура, с политическа биография от близкото минало. Това позволи в началото да се предвиди, че Дружеството не би срещнало особени трудности при разгръщането на застъпническа кампания адресираща държавни институции. На практика точно близките връзки и контакти с институциите се оказаха един от основните "препъникамъни" на кампанията. Кои са основните причини за това?

Това се дължи преди всичко на характера на връзките на Дружеството с институциите, а той е преди всичко неформален. Фактът, че някой от представителите в ключови институции като Народното събрание или Министерството на културата е личен приятел на Дружеството **не спомага за разгръщането на застъпническа кампания с формални средства.** А именно такава кампания ИРМИ цели да тества и анализира в български условия. По думите на един от външните консултанти на ИРМИ, Александър Михайлов, "основният проблем в случая с Дружество "Гражданин" бе да се откъсне Дружеството от тясното му преплитане с представители на държавните институции, за да се постави кампанията в едни строго формализирани рамки"[115]. Защото само една максимално формализирана и публично проведена кампания и нейните резултати биха били **легитимни** пред общественото мнение. Това не означава неизползване на неформалните контакти при разгръщането на застъпническа кампания, но те не би следвало да са приоритет при планирането и провеждането на кампанията. Те по-скоро трябва да трасират пътя на формализираните опубличностени взаимоотношения, процес недостатъчно осъзнат от членовете на Дружеството. Това се дължи на факта, че до този момент Дружеството е разглеждало като приоритетни за постигане на целите си именно неформалните контакти с представители на институциите и е по-малко склонно да замени отработените практики и да експериментира нови. Това беше един от основните моменти на разминаване между ИРМИ и Дружеството и въпреки постигнатото в някаква степен формализиране на елементи от кампанията, този случай не позволява да се проследи и анализира един цялостен формализиран процес на натиск от страна на гражданска инициатива върху държавна администрация.

Колкото до **политическата обвързаност** може да се каже, че политическото минало на председателя на Дружеството в голяма степен е индикатор за ориентацията на дейността на Дружеството, но то не прояви публично политическа обвързаност. Естествено, добрите междуличностни контакти с представители на управляващото мнозинство са предимство при взаимодействията с институциите. Характерът на проблематиката, с която се занимава Дружеството обаче е такъв, че не може да се политизира и свързва с конкретна политическа сила и затова политическата ориентация на членовете на Дружеството не бе фактор, определящ разгръщането на кампанията.

Взаимодействие между организацията и целевата група

- информиране на целевата група от организацията
- наличие на обратна връзка от целевата група към организацията
- готовност на целевата група за оказване на подкрепа на кампанията

[115] Интервю на Александър Михайлов с екип на ИРМИ от 9 март 2001 г.

Този индикатор ще ни позволи да проследим взаимодействието между организациите, ангажирани със застъпническата кампания за публично представяне на интереси и обществената група, застанала зад тези интереси. В случая с Дружеството този индикатор позволява най-малка степен на наблюдение и анализ, защото както вече бе посочено по-горе нямаме точно определена целева обществена група, спрямо която да се измери степента на взаимодействие между нея и представляващо интересите й гражданско обединение. В случая заинтересувано от постигане на резултат в кампанията е цялото общество. Само при условие, че ограничим определението за целева група до кръга на хората, които професионално или творчески са свързани с книжната сфера в София можем да проследим някои индикации на взаимодействие между тези две среди – на представителството и на представените.

Трябва да се започне с това, че степента на информираност на целевата група от страна на организацията, водеща кампанията **не бе достатъчна според критериите на ИРМИ.** Действително се появи информация в някои от специализираните вестници, занимаващи се основно културната проблематика като *Литературен вестник, Култура* и *Литературен форум*, но по-голяма част от информацията за създаването на коалицията и застъпническата кампания протече по междуличностна линия, което показва отсъствие на организационен механизъм за комуникация между коалицията и целевата група.

По подобен начин стои въпросът и за обратната връзка между целевата група и Дружество "Гражданин". Наличието на такава отново не може да се отчете, заради недостатъчната степен на координираност между Дружеството и целевата група. Ефективна комуникация се осъществи между четиримата членове на оперативното бюро на коалицията, които установиха системата на съвместни работни срещи за дискутиране на оперативната дейност на коалицията. Не толкова ефективна обаче беше комуникацията и съответно обратната връзка с останалите заети в българската книжна индустрия. Като следствие от това не можем да отчетем степента, в която целевата група е готова да подкрепи идеите и дейността на Дружеството и инициираната от него коалиция. Причините за това са както липсата на достатъчно координираност в Дружеството и между коалиционните партньори, така и пропуснатите възможности за ефективно предварително планиране на кампанията и произтеклото от това недостатъчно време за нейното техническо разгръщане.

На базата на тези оскъдни наблюдения може да се заключи, че ако елементът на взаимодействие и обратна връзка между водещата организация и целевата група не е предварително планиран и разработен, това в голяма степен може да повлияе върху успешността на провежданата кампания и нейната легитимност.

Способност за формулиране на проблем и цели

Ефективно формулиране на проблем от организацията
- изясняване на конкретния казус
- определяне на засегнатите групи (фокус групи)
- самостоятелно формулиране на проблема
- формулиране на проблема с помощта на ИРМИ
- време за формулиране на проблема
- провеждане на социологическо проучване за нуждите на целевата група

Способност за набиране на релевантна към проблема информация
- използване на формални/неформални методи за събиране на информация
- изготвяне на топография/топонимия на властта
- проучване на процедурни правила
- проучване на чужд и/или чуждестранен опит, експертен опит, лични контакти
- събиране на информация за влияние на междуличностно ниво

Дефиниране на цели на кампанията
- анализ на възможните решения на проблема на базата на проучената информация
- изготвяне на приоритетна и алтернативна цел на кампанията
- съобразяване на целите с наличния ресурс
- изготвяне на алтернативни цели при евентуален първоначален неуспех

Ефективното формулиране на проблема и съответно на целите е един от основните елементи в провеждането на застъпническа кампания. Без да има ясна визия за проблема и неговите измерения и без да се определи какви са конкретните цели, които застъпниците искат да постигнат (минимални, максимални, оптимални) е невъзможно да се структурира последователността на протичане на една застъпническа кампания. Нещо повече, целият процес на изработване на стратегически план с конкретни стъпки и времеви рамки за реализирането им е подчинен изцяло на формулировката на проблема и дефинирането на целите. В зависимост от целите се определя и стратегията или стратегиите на протичане на застъпническата кампания (стратегия за случаи на сътрудничество, за преговори, за конфликт и т.н.) Самото определяне на проблема изисква известна предварителна подготовка включваща проучване и набиране на информация по всички аспекти свързани с него. ИРМИ особено държеше на осъществяването на този елемент, тъй като неговото реализиране в голяма степен предопределя успешното стратегическо планиране и техническото провеждане на самата кампания.

В рамките на този блок от индикатори ще проследя действията на Дружество "Гражданин" и анализирам факторите за степента на успешност при реализирането на някои от изброените елементи.

Относно **изясняването на конкретния казус** може да се каже, че Дружеството и неговите коалиционни партньори самостоятелно определиха рам-

ките, в които да положат застъпническите си усилия по конкретен проблем, а именно в сферата на българската книга. От Дружеството подготвиха списък с някои възможни казуси, всеки от които с потенциал за разгръщане на застъпническа кампания. От гледна точка на Дружеството подборът на няколко казуса бе подходящата отправна точка за планирането и стартирането на застъпнически действия. По критериите на ИРМИ обаче "разконцентрирането" на действията върху няколко отделни случая би утежнило провеждането на застъпническа кампания. Удържането само на един, но конкретен проблем в центъра на застъпническите действия, би било по-удачен вариант и в най-голяма степен би удовлетворил изследователските цели на проекта на ИРМИ. От гледна точка на това разминаване в критериите и оценките на ИРМИ и Дружеството може да се заключи, че Дружеството срещна трудности при формулирането на конкретен проблем и цел. Това потвърждава и Алексей Христов: " В началото на кампанията ни беше много трудно да формулираме и дефинираме конкретен проблем. Проблемът произтече от това, че през последните десет, единадесет години сме поставени в един контекст, който се характеризира с безкрайно много проблеми. Затова ни беше толкова трудно да се концентрираме само върху един конкретен проблем, който да обединява решаването на по-важните неща"[116].

Колкото до **определянето на засегнатите групи** Дружеството и коалиционните партньори се справиха успешно с този елемент, защото всеки един участник в коалицията се занимава в професионален и творчески план с аспект от книжовната сфера и познава в детайли спецификата на съответната област. Може да се заключи, че наличието на експертно знание и опит в дадена проблематика е положителен и улесняващ фактор за определянето на засегнатите групи и точното дефиниране на техните нужди и възможните решения на проблемите им.

Както вече бе посочено по-горе, **конкретната формулировка на проблема** и решението което предвижда тя, обхвана разрешаването на по-голяма част от формулираните от Дружеството казуси и бе направено от консултанта на ИРМИ Александър Михайлов. Този факт разкрива една от спецификите на технологията на проблематизиране и целеполагане в сферата на културата. Проблемите тук се полагат в по-мащабни и абстрактни рамки като се отдава приоритет на духовните и глобални измерения свързани с формулирането на проблема и визията за разрешаването му. Такъв светоглед често пропуска чисто техническия и детайлизиран поглед върху нещата, както и аналитичния подход към конкретиката и към планиране на необходимите стъпки за реализиране на целите. Като пример могат да се вземат формулираните от Дружеството проблеми в първия документ, предоставен при учредяването на коалицията за застъпническата кампания "Пътят на книгата", които са:

[116] Интервю с Алексей Христов и Мария Огойска от 21 февруари 2001 г.

- *Защо издателите и печатарите така трудно спазват задълженията си по депозита към Народната библиотека?*
- *Мисията на Народната библиотека.*
- *Нежеланието на повечето книгоразпространители да се занимават с малкотиражната българска книга.*
- *Предложенията за данъчни облекчения за българската книга.*
- *Взаимоотношенията между писателските организации.*
- *Българската книга по света.*

Така формулираните проблеми могат да бъдат сравнени директно с формулировката на конкретен проблем да се застъпи книжовната общност за създаването на специализиран фонд за българската книга пред държавните институции и по-специално Министерството на финансите и Министерството на културата, направена от финансовия експерт и консултант Александър Михайлов[117].

На базата на всичко това може да се заключи, че за оптималното дефиниране на проблем, около който може да се изгради ефективна застъпническа кампания, е по-добре да се използва експертен и дори технократски подход, който е в състояние да "преведе" проблематиката на езика на институциите и да е в състояние да я "вкара" в механизмите на държавно-административния процедурен ред, отколкото да се разчита на добре звучащи, но абстрактно формулирани апели.

Един от факторите, които възпрепятстваха в известна степен започването на същинската фаза от застъпническата кампания бе **дългия период от време, който отне на Дружеството и неговите коалиционни партньори формулирането на конкретния проблем и цел.** Прякото взаимодействие между ИРМИ и Дружеството датира от края на септември като работните отношения се създават и регулират през октомври. От тогава са и идеите на Дружеството да опише няколко казуса, около които има потенциал за разгръщане на застъпническа кампания. Никой от тях не прерастна в конкретно формулиран проблем. Такъв окончателно изкристализира на 9 януари 2001 г., или около три месеца след началото на взаимодействието на ИРМИ с Дружеството. За сравнение могат да се използват примерите на останалите два случая, където още в периода октомври-ноември, 2000 г. имаше ясна визия за проблемите и съответно целите, към които ще се стремят застъпническите кампании. Това позволи достатъчно време на кампаниите технически да се развият и да бъдат проследени от ИРМИ. Естествено, спецификите на културната среда в България и хетерогенния състав на участници в коалицията "Пътят на книгата" оказаха своето влияние върху по-бавното изкристализиране на ясна

[117] За подробно описание на идеята за Фонд вж. с. 4-5 на настоящата работа.

проблематика. Имайки предвид обаче интелектуалния, творческия и професионалния ресурс на Дружеството и на членовете на коалицията, не може да не се наложи заключението, че този потенциал бе далеч от ефективното си реализиране и бе загубено ценно време от гледна точка на проекта на ИРМИ за определяне на това коя е онази конкретна публична кауза под която ще застане гражданското обединение на интелектуалците.

При формулирането на проблема особено полезни се оказаха **двете анкетни проучвания през месец декември, 2000 г.** Едното бе проведено в рамките на Панаира на българската книга проведен в НДК от 12-16 декември по идея на социолога и консултант на ИРМИ Антоний Гълъбов. Другото е осъществено от екип на студентската организация на Дружеството и е анкета в някои от софийските книжарници. Провеждането на тези две проучвания беше важна стъпка в набирането на емпирична информация като съществен аргумент в застъпническата кампания и тя може да бъде отчетена като успех в развитието на процеса на застъпничество на Дружество "Гражданин". Провеждането на двете анкети е и част от елемента предварително информационно обезпечаване на кампанията, чиито индикатори ще бъдат обхванати в настоящия анализ.

По отношение на тази група индикатори кампанията на Дружеството се оказа незадоволителна за изследователските цели на проекта на ИРМИ. Кои са основните причини за това? Първо, това е придържането на Дружеството към традиционните канали за набиране на информация с неформални средства основани на личните познанства и контакти. Почти не се работеше по набиране на информация за структурата на държавните институции и процедурния ред. Разчиташе се на използването на "изпробвани" канали за получаване на информация, а именно лично познанство с представители на някоя от държавните институции, най-вече Народното събрание и Министерство на културата екипът. Второ, не беше установена практика за проучване на чуждестранния опит и образци на чуждо законодателство, като така се изпускат възможности за по-оптимално формулиране на проблема и целите и по-солидното изграждане на аргументацията на застъпническата кампания. Не на последно място, дотогава екипът на Дружеството не бе консултирал с външни експерти своите организационни и оперативни действия. Екипът демонстрира самочувствие и опит в процесите на застъпничество и лобиране, които по собствени думи, са неделима част от дейността на Дружеството от самото му създаване. Безспорно Дружеството може да се похвали с такъв опит, но не и в насоката, върху която се фокусира проекта на ИРМИ, а именно провеждането на застъпническа кампания с максимално формални средства и в условията на максимално публично представяне.

На базата на всичко това може да се заключи, че минималното предварително информационно обезпечаване е още един фактор, за класифицирането на случая на Дружество "Гражданин" като частично успешен според критериите на ИРМИ.

Непосредствено свързан с проблематиката на застъпническата кампания е и въпросът за целеполагането от страна на инициаторите и участниците в застъпническата кампания. В процеса на пряко взаимодействие между Дружеството и ИРМИ така и не прозвуча конкретността на целите, които Дружеството и коалицията ще се стремят да постигнат. Не бяха определени максимални или минимални цели, нито срок за тяхното постигане. Целеполагането в случая с Дружеството се разглежда в безсрочна перспектива. Не бе проведен предварителен анализ на възможните резултати от диалога с институциите и съответно не бяха обсъждани алтернативни цели. Колкото до съобразяването на целите с наличния ресурс, този елемент също липсваше при предварителния етап на застъпническата кампания.

Кои са основните причини за липсата на визия в целеполагането? Преди всичко това се дължи на факта, че екипът на Дружеството трудно удържаше дейността си в сроковете регламентирани по проекта на ИРМИ. Въпреки работните графици, според които се предвиждаше разгръщането на дейностите, те рядко бяха спазвани. Според думите на Алексей Христов проблемите и целите са в "главата им, а не се записват на хартия и полагат в ограничителни рамки". Дружеството разглеждаше проекта за създаване на Фонд "Българска книга" като част от собствената си дейност, която може да се развива в неопределен бъдещ период и като проект, върху който Дружеството перманентно ще работи. Този проект не се разглеждаше като част от един по-широк експериментален модел на ИРМИ, който трябва да бъде положен във времеви рамки, за да се удовлетвори изследователския модел. Тези основни фактори не позволиха да се наблюдава сериозен процес на целеполагане в рамките на случая на Дружеството.

В заключение може да се обобщи, че практиката и опита в застъпничество на Дружеството не отговаря на моделите, които ИРМИ имаше за цел да проследи. Липсата на традиция в елементи като рационално проблематизиране и целеполагане и набиране на релевантна информация, както и отхвърлянето на подобни практики с аргумента за "неприложимост" в български условия или за неотговарящи на досегашния опит на Дружеството затрудниха възможността да се наблюдава процеса на предварителна подготовка и обосновка на една застъпническа кампания, обединила усилията на представители на българските интелектуалци и на останалите заети в книжната сфера.

Способност за възприемане и прилагане на нови инструменти и техники за лобиране и застъпничество

Способност на организацията за дългосрочно и краткосрочно планиране
- ■ придържане към предварително изготвен Стратегически план
- ■ планиране на стратегия на кампанията (сътрудничество/преговори/конфликт)
- ■ степен на ангажираност на организацията с кампанията

Коалиране:
- ■ ниска/висока валентност за коалиране
- ■ склонност към ситуативно/стратегическо коалиране
- ■ наличие на предишен опит в коалиране

Способност за поемане на риск:
- ■ изпробване на разнообразни лобистки тактики без гаранция за успех

Използване на външна (експертна и консултантска) помощ: степен на взаимодействие и сътрудничество с консултантите от ИРМИ и с външни експерти; готовност за следване на препоръки и консултации; степен на "научаване" и адаптиране към промените в кампанията.

Този блок от индикатори характеризира и основната цел на ИРМИ по изследователския проект за застъпничество, защото той разкрива и степента на приложимост на определени застъпнически и лобистки техники, заимствани от либералните демокрации, в български условия, посредством готовността на организациите да ги прилагат в дейността си по кампаниите. Тук са застъпени основни елементи като стратегическо планиране, коалиране, ползване на външна консултантска помощ и т.н.

Може да се каже, че в случая с Дружество "Гражданин" **в най-малка степен можеше да бъде наблюдаван процес на възприемане и прилагане на нови застъпнически техники.** Екипът на Дружеството прояви устойчивост в нагласата си да се доверява на традиционните техники, доказали ефективността си в български условия, а именно преобладаващо използване на неформални методи за натиск, като лични връзки и контакти, приятелство с представители на граждански и държавни институции и медии. Дружеството не прояви склонност за промяна на тази практика, за да се удовлетворят целите на проекта на ИРМИ. Може да се каже, че в този аспект то не бе наясно със самата философия на проекта. Целта на ИРМИ не е провеждане на *каквато и да е* застъпническа кампания, за да се постигне *някакъв* резултат, а провеждане на кампания по *точно определени правила* със застъпване на предварително зададени елементи и времево ограничение, за да проследи и опише *процеса,* на застъпничество, а не резултата от него.

През призмата на целите на ИРМИ е пречупен и анализът на способността и потенциала на Дружеството да осъществи по-горе изброените елементи. Относно способността на организациите за дългосрочно и краткосрочно планиране използваме за основен индикатор тяхното придържане към предварително изготвен в ИРМИ т.нар. **Стратегически план** – основният документ, спрямо който се осъществяваха и

трите кампании, и който впоследствие служеше за тяхната оценка и анализ. Когато на *13 ноември 2000 г.* на Дружеството беше предложен такъв конкретен план той бе посрещнат като "твърде американски" и "излишна бумацина", неприложим за българските условия[118].

Тук е мястото да се отбележи, че във всеки от трите случая бяха предоставени стратегически планове още през месец *ноември 2000* г. Оригиналният модел за стратегически план бе изработен от Игор Валентович за целите на развитието на случая с Център за независим живот. Този първоначален вариант залегна в основата на изработването и на останалите два стратегически плана. Всеки от тези планове бе съобразен със специфичните характеристики на всеки от случаите, динамиките на развитието им и водещата неправителствена организация. Това, което отличаваше изработването на Стратегическия план за случая на Дружество "Гражданин" от другите два е, че в момента на представянето му пред Дружеството през ноември 2000, все още **нямаше конкретна цел**, около която да се изгради застъпническа кампания. И в двата останали случая водещата организация – ЦНЖ и читалище ЛИК, бе формулирала конкретен проблем и конкретни цели за постигане. Това позволи последователното следване на стратегическите планове, промени в тях, допълнения и т.н., което ги направи по-пълни, подробни и функциониращи. Стратегическият план, изготвен за Дружеството **не бе приложен във варианта, в който бе разработен.** Отказът на екипа на Дружеството да го приеме наложи "подразбиването" на плана на отделни микроланове, фокусирани върху отделни елементи, които ИРМИ непременно държеше да са налице в застъпническия процес на всеки от случаите, като например коалиране, или информационна и медийна кампания, или взаимодействие с държавните институции. Всеки един от тези елементи стана факт под една или друга форма, но неследването на една цялостна стратегия за разгръщането на кампанията доведе до невъзможност да се проследи цялостен процес на застъпничество в случая с Дружеството.

Самият екип на Дружеството има съществено различна визия за ползата от създаването и следването на стратегически план и планирането изобщо. Като пример за това по-долу е приложена извадка от отговорите на екипа на въпросник, подготвен от ИРМИ и попълнен от екипите на всяка от трите организации по трите случая. Отговорите говорят сами за степента, в която Дружеството има за своя практика предварителното планиране и последователно следване на предначертана стратегия.

[118] Стратегическият план, изготвен за целите на културно-експиртния случай е представен в секцията Приложения. С много малки изключения това е вариантът представен и на екипа на Дружеството през ноември 2000 г. Тъй като това е планът в първоначалния си вариант и поради това, че той не бе възприет от екипа на Дружеството, в него не са отчетени някои от основните елементи, появили се в последствие в процеса на кампанията, като необходимостта от взаимодействие с Министерството на финансите например. Независимо от това, че описанието на активната фаза на кампанията е представено в незавършен вид. Стратегическият план в най-голяма степен позволява да се проследи модела, който ИРМИ имаше за цел да приложи в изследователския си проект.

Въпрос на ИРМИ: **Бяха ли предоставеният стратегически план и работни планове достатъчно ясни и приложими?**

Отговор на Дружеството: **Изготвените планове всъщност повтаряха оформени при дискусиите, предложени от екипа на Дружество "Гражданин" идеи. В стратегическите планове те (нашите идеи) бяха представени едва ли не като предложения към нас, след като вече вървяха след вече обговореното и решеното.**

Въпрос на ИРМИ: **Считате ли, че изработването на стратегически план за действие беше необходимо за успешното провеждане на кампанията?**

Отговор на Дружеството: да, напълно – в голяма степен – **в известна степен** – не

Въпрос на ИРМИ: **До каква степен се ръководехте от предоставения стратегически план?**

Отговор на Дружеството: напълно – в голяма степен – **в известна степен** – не

Въпрос на ИРМИ: **Бихте ли описали основните трудности при прилагането на стратегическия план?**

Отговор на Дружеството: **При провеждането на една подобна кампания винаги възникват непредвидени обстоятелства, свързани със самия ход на обществения и политически процес, например внезапното налагане на някаква избутваща всичко останало в обществото пространство проблематика. В този смисъл стратегическият план трябва да се мисли разгърнат в по-големи времеви отрязъци.**[119]

От отговорите на въпросите става ясно, че съществува голямо разминаване в разбиранията на ИРМИ и на Дружеството за стойността и значимостта на предварителното стратегическо планиране. При условие, че до този момент Дружеството не е превърнало в елемент на своята практика стратегическото планиране остава впечатлението, че организацията не е способна на детайлно предварително разработване на бъдещите си дейности, ограничавайки в минимална степен непредвидимостта във въздействието на външни фактори като динамика на политическата конюнктура например.

[119] Въпросник за получаване на обратна връзка от партньорските организации по проекта *Укрепване на общественото влияние и упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решение.*

Степента на ангажираност на организацията в кампанията също е важен индикатор за потенциала й за ефективно разгръщане на кампанията и за готовността й да прилага нови и разнообразни лобистки и застъпнически техники. На този етап отговорът на Дружеството на въпроса кое обстоятелство попречи на прилагането на стратегическия план говори сам за себе си: "паралелни инициативи"[120] .

Готовността за коалиране е друг основен елемент, заимстван от западната застъпническа традиция, чието действие ИРМИ целеше да тества в български условия. В повечето случаи в България разбирането за разрешаване на проблем при взаимодействие с властови център не предвижда коалирането с други заинтересовани страни и придаване на формален и легитимен израз на общо изразената им воля и интерес. Ето защо този елемент е така основен в проекта на ИРМИ, а прилагането му в средите на българите занимаващи се с интелектуален труд, които априори се възприемат като носители на индивидуализъм и нетрадиционен подход към властовия авторитет, бе особено полезно да се проследи. В това отношение може да се каже, че Дружеството прояви значително по-голяма възприемчивост към възможността за създаване на коалиция за общо изразяване на публичен интерес и успя да формира едно работещо ядро на тази коалиция. При условие, че за пръв път се прави по-мащабен опит да се "събере" една хетерогенна по професионален, индивидуален и творчески признак интелектуална група в обща гражданска коалиция под единна кауза, това може да се отчете като несъмнен успех, независимо от някои специфики, на които ще се спра малко по-късно в своето изложение.

Колкото до способността да се поема риск при изпробване на разнообразни техники за застъпничество, развитието на културно-експертния случай не позволи да се наблюдава и анализира такава, защото такива техники не бяха приложени. Пример за отсъствието на нагласа за изпробване на нови техники за лобиране и застъпничество е провеждането на т.нар. **симулационни игри**, които бяха част от стратегическите планове и за трите случая. Целта на тези игри бе да се "тества" ситуация на преговори с държавни институции, като се наподобява максимално обстановката и процедурния ред на протичането на такива преговори и излагането на аргументите и на двете преговарящи страни. Екипът на Дружеството, заедно с двама от членовете на студентската организация на Дружеството, не се отнесе с необходимата сериозност към модела на симулиране на преговори с аргумента, че имат достатъчно опит в преговарянето и не могат да участват в изкуствено създадена ситуация. По такъв начин бе пропусната възможността да прозвучат аргументите, които биха се изтъкнали в истинска ситуация на преговори и да се получи обратна връзка от консултантите психолози за модела на поведение и линията на аргументация на прегова-

[120] Пак там

рящите. Показателни бяха и думите на Алексей Христов, че не биха седнали на маса за преговори с някой който, не е техен приятел или не познават лично. Експериментът със симулационните игри остави впечатлението, че в много отношения екипът на Дружеството не е отворен към нови елементи в технологията на застъпничество и разчита на "проверени" в собствената практика методи, а именно използването на неформални канали за комуникация с представители на държавните институции[121].

Последният от елементите, практическото действие на който ИРМИ успя да регистрира е **използването на експертните съвети на външни консултанти.** В работата по проекта на ИРМИ Дружеството имаше възможността да се убеди, че експертния външен съвет е еднакво ценен, както и собственият опит в застъпничество. Фактът, че два от най–успешните елементи в процеса на кампанията бяха консултирани с външни експерти: социологическото проучване на Панаира на книгата и конкретното формулиране на предложението за създаване на Фонд "Българска книга", говори за нагласа към промяна на възприети практики да се разчита изцяло на собствени познания и опит.

От друга страна, прякото взаимодействие с консултантите от ИРМИ демонстрира, че все още не са преодолени стереотипи свързани с възрастта и професионалната позиция. Единствената положителна характеристика изтъкната от Алексей Христов като резултат от сътрудничеството с консултантите на ИРМИ е наложената практика на свикване на редовни работни срещи, на които да се обсъжда развитието на кампанията.[122]

Като извод от всичко изброено до тук може да се каже, че е налице процес на избирателен подход към възприемане и усвояване на отделни елементи от застъпническа кампания. Независимо, че от Дружеството аргументираха избирателния си подход със спецификите на средата, в която е положен случая и с доброто си познаване на тази среда, от гледна точка на своя проект ИРМИ успя да регистрира само частичен процес на прилагане и адаптиране на нови инструменти и техники за застъпничество в работата по кампанията "Път на книгата".

[121] Особено показателен в това отношение е отговорът на въпроса дали екипът на Дружеството е бил отворен към прилагането на чужд опит в интервюто от 21 февруари 2001 г. Вж. "Приложения"

[122] Из интервюто на ИРМИ с Мария Огойска и Алексей Христов от 21 февруари 2001 г.

Коалиционно изграждане

- избор на коалиционни партньори
- формиране на работеща коалиция
- изграждане на отворена/затворена коалиция
- формализиране на коалицията (приемане на общи правила, създаване на Устав и т.н.)
- представителност и легитимност на коалицията
- коалиционна структура; организация и координация на дейността на коалицията; механизми за вземане на решения
- ясно разпределение на ролите/отговорностите/задълженията
- активно участие на коалицията в кампанията
- потенциал за привличане на симпатизиращи организации и публични личности

Тъй като елементът коалиционно изграждане е един от "опорните стълбове" за успешното провеждане на гражданска застъпническа, кампания той заемаше важно място в стратегическите планове на всеки случай и заема основно място в настоящия анализ.

Изборът на коалиционни партньори бе оставен изцяло в ръцете на Дружеството. Покани бяха отправени към представителите на всички области в книжната сфера: не само автори, но и книгоиздатели, книготърговци, представителите на библиотеките и на държавните институции, свързани с книгите, в това число представител на Комисията по културата и медиите и директорът на Националния център за книгата, който функционира в рамките на Министерството на културата. При своя избор Дружеството бе насочвано главно от неформалните си контакти с отделните личности. Тъй като по времето на сформиране на коалицията "Път на книгата" все още не бе формулирана конкретна цел, около която да се изгради застъпническа кампания, то и изборът на коалиционни партньори не бе продиктуван толкова от стратегически съображения за постигането на целта, колкото от съображения за представителност на възможно най-широк кръг от дейности в книжната сфера.

Коалиционните партньори се събраха за пръв път на *15 ноември 2000*, в сградата на Сдружението на българските писатели.

В началото коалицията не можеше да се нарече работеща. За такава можем да говорим едва след като на 9 януари 2001 окончателно се избистри проблем и цел, около които да се разгърне застъпническа кампания, а именно създаването на Фонд "Българска книга". След тази дата в Дружеството се взе решение да се сформира един Оперативен съвет на коалицията, състоящ се от четирима души, който да е оперативния център на коалицията. По време на състоялите се няколко работни срещи, това звено работеше ефективно и се взеха важни решения за по-нататъшното развитие на кампанията. Последната

и най-съществената проява на коалицията е срещата с Парламентарната комисия по културата на 22 февруари 2001, на която присъстваха и четиримата членове на оперативния център[123].

От гледната точка на целите на проекта на ИРМИ обаче можеха да бъдат тествани още допълнителни елементи на коалиционното изграждане като например *формализирането на коалицията*, включващо елементи като приемане на програмен устав, изработване на механизъм за взимане на решения, създаване на механизми за прозрачно функциониране на коалицията, по-широка информационна кампания (включително и рекламна) и т.н. Тези елементи бяха само частично изпълнени, поради спецификата на проблематиката, около която е създадена да функционира коалицията.

Тук е интересно да се проследи наблюдението на директора на Националния център за книгата г-н Игор Чипев за характера на коалицията "Път на книгата" и специфичните й характеристики. Според него не е необходимо формализиране на коалицията поради характера на проблематиката, около която партньорите в нея са обединени. Коалицията обхваща представители от всички области на книгата и съответно в нея са включени разнородните интереси на творчески личности и представители на професионални гилдии. Колкото по-широко е формулирана гражданската кауза, под която застават коалиционерите, толкова по-голяма е възможността повечето от тези интереси да са представени и това да е фактор за поддържане на вътрешнокоалиционната кохезия. И обратното: колкото по-стеснен е фокусът на кампанията и концетриран върху една цел, толкова по-малко интереси могат да бъдат удовлетворени от евенуалния резултат от кампанията и толкова по-малка мотивация ще имат членовете на коалицията от участие в нея. Проблемите свързани с българската книга са толкова много и са натрупани от дълго време, че не би било възможно с постигането на една цел, дори това да е създаването на фонд "Българска книга", да се постигне разрешаването им в дългосрочна перспектива. Затова ако искаме коалицията да продължи да съществува и да е относително единна в действията си, обединяващата стратегическа цел трябва да се формулира по-широко и отворено. В този случай е излишно да се задълбочава формализирането на коалицията или структуриране на действията й, когато се предвижда коалицията да се застъпва по-максимално широк кръг от въпроси и да разгръща дейността си в дългосрочен план.[124]

[123] В настоящата публикация се вземат предвид само фактите до края на февруари. След тази дата се осъществява още една важна среща: обсъждане на проекта за създаване на Фонд "Българска книга" на заседание на Националния съвет за книгата с председател зам.-министър Райна Гаврилова и с участието на експерти от Министерство на финансите, на която стана ясно , че така формулиран проблемът за създаване на специализиран фонд за книгите трябва да претърпи сериозни модификации преди да бъде обсъден официално във финансовото министерство.

[124] Игор Чипев сподели своите наблюдения в интервю с Гергана Василева от 15 март 2001 г.

В заключение може да се каже, че на практика наблюдаваме създаването на *работеща* коалиция едва през последните два месеца. Въпреки липсата на някои от основните елементи, набелязани от ИРМИ като необходими да се случат, в действителност имаме коалиция с потенциал за ефективни застъпнически действия, защото повечето участници в нея приемат целите на кампанията с убеденост в смисъла от активно застъпничество. Коалицията доказа, че за кратко време от своето съществуване е в състояние да разгърне ефективно потенциала си за генериране на идеи и разгръщане на конкретна дейност за тяхното реализиране. Това дава достатъчно основание по елемента *коалиционно изграждане* случаят на Дружеството да се класифицира като успешен.

Контакт с държавните институции

Установяване на контакт с държавните институции
- набелязване на институционален адресат на исканията на коалицията
- провеждане на срещи с отговорни лица в институциите
- наличие на писмен отговор на исканията/документирани позиции на институциите
- изграждане на мостове за по-нататъшна работа с инстуциите

Превеждане на исканията на коалицията на институционален език
- предварително проучване на процедурната рамка и изготвяне на топография на властта
- консултиране с експерт за подготовка на необходимите документи (устави, договори, меморандуми)
- степен на усвоеност на езика на институциите
- "вкарване" на исканията в държавна институция

Установяването на канал за комуникация с държавните институции е основната цел на всяка застъпническа кампания. Реализирането на публичния интерес посредством диалог с държавните институции оправдава провеждането на гражданска кампания за застъпничество. По-долу ще проследя особеностите на процеса на взаимодействие между коалицията "Път на книгата" и представители на държавната администрация. Тъй като в този случай се наблюдават особености, неприсъщи на останалите два случая, индикаторите и анализът на емпиричните факти заслужава по-подробно внимание. Изведените обобщения обясняват частичното реализирането само на някои от елементите заложени в стратегическия план.

В културно-експертния случай нямаше ясно разграничаване между двете страни: институционалната и гражданската, защото представители на държавни институции са част от гражданската коалиция, която бе създадена да оказва натиск с легитимни средства пред същите тези институции за постигане на своите цели. Например един от членовете на коалицията и оперативното бюро е същевременно и директор на Националния център за книгата към Министерството на културата, чрез който предложението на Коалицията за Фонда бе

внесено за обсъждане в Министерството. Друг член на коалицията е и член на комисията по културата и медиите в НС, с която се състоя и първата парламентарна и единствена до сега среща за обсъждане на проекта на коалицията за фонда. Имайки предвид тези факти не можем да класифицираме коалицията като "гражданска" от чист тип. Участието и на представители на институциите в нея не позволяват ясно разграничаване на двете отделни сфери: държавно-административната и обществено-гражданската. Прилагането на формални, прозрачни и публични форми за комуникиране между обществени формирования и държавни институции следователно се оказва по-трудно при условие, че до този момент контактите са били опосредствани от неформални и/или приятелски връзки. От тази гледна точка, може да се направи извода, че казусът на Дружество "Гражданин" **не предлага изчистена форма за провеждане на класическа кампания с тестване на максимално количество техники за застъпничество.**

Колкото до **адресирането на държавна институция с исканията на Коалицията** това се осъществи на 22 февруари, 2001 г., когато на редовно заседание на Комисията по културата и медиите към НС бяха поканени членовете на Коалицията и бе обсъдено предложението за създаване на Фонд "Българска книга", както и двата възможни механизма за това: чрез Постановление на Министерски съвет или чрез отделен закон[125]. Срещата имаше изцяло формализиран характер и бе спазен процедурния ред. Постигнатото на нея единодушие по отношение значението на един бъдещ Фонд "Българска книга" и полученото обещание предложението да се внесе за разглеждане в НС евентуално под формата на законопроект служи като пример за установен канал на комуникация между коалицията и Народното събрание, който може да се използва и за по-нататъшната дейност във връзка с исканията на коалицията.

Всъщност в този случай не може да се говори за "оказване на натиск върху институциите", тъй като става въпрос за проблематика, по която не съществуват принципни различия от страна на коалицията и на институциите. И двете страни са съгласни, че трябва спешно да се търсят решения на кризата в книжовната сфера. Въпросът, който се подлага на дискутиране е формата, в която може да се постигне това.

В заключение може да се каже, че в случая на Дружеството не можем да говорим за гражданска застъпническа кампания в степента, в която говорим за

[125] На 12 март се състоя "вкарването" на проекта за създаване на фонд "Българска книга" в Министерство на културата, където предложението бе обсъдено на заседание на Националния съвет на книгата, председателствано от зам.-министъра Р. Гаврилова и свикано по инициатива на Игор Чипев, член на коалицията и директор на НЦК. Някои от членовете на съвета за книгата са и членове на коалицията. Тъй като тази среща се състоя извън рамките на прякото работно взаимодействие на ИРМИ с Дружеството, тя не попада във фокуса на настоящия анализ.

това в другите два случая. На този етап не би могло да се изработи хипотеза за това дали създаването на коалиционни сдружения от смесен характер, т.е. включващи и представители на държавните институции, върху които се оказва граждански натиск, може да се разглежда като типична характеристика на българското гражданско общество.

Планиране и осъществяване на информационна кампания

Предварително изготвяне на информационна стратегия
- използване на основни елементи на информационната кампания:
  ✔ плакати и дипляни; ✔ бюлетини; ✔ петиции, телефонни обаждания;
  ✔ публични прояви (кръгли маси, дискусии) и т.н.
- повлияване на общественото мнение и активиране на подкрепата на целевата група
- предизвикване на публичен дебат

Медийна кампания (като елемент от информационната кампания)
- предварително изготвяне на медийна стратегия
- определяне на медийно ядро на организацията за координиране и документирането на медийните изяви
- тестване на основните елементи на медийна кампания:
  ✔ съобщения; ✔ платени публикации; ✔ тематични статии; ✔ интервюта и ТВ участия;
  ✔ срещи с журналисти; ✔ видео материали; ✔ пресконференции и т.н.
- използване на услугите на PR агенции
- резултати от медийната и информационната кампания като цяло.

Провеждането на информационна, в това число и медийна кампания е един от основните и задължителни елементи от една гражданска кампания за застъпничество. Нещо повече, именно медийното отразяване на кампанията придава смисъл на нейния публичен характер и легитимира провеждането ѝ. Придобиването на широка публичност по даден проблем придава легитимност на процеса на диалог и/или оказване на граждански натиск върху държавно-административния апарат. По тези причини в стратегическите планове и на трите случая бе отделено достатъчно внимание на провеждането на информационна кампания и нейния основен компонент медийната кампания.

Тази част от настоящия анализ ще се занимава именно с провеждането на медийната кампания и изобщо с "опубличностяването" на процеса на представителство на граждански интереси пред държавните институции.

Най-удачно начало за анализиране на медийните прояви на Дружеството и Коалицията ще е представянето на кратка медийна хронология от началото на кампанията до края на директното взаимоотношения между ИРМИ и Дружество-

то. Във времето от официалния старт на кампанията, 15 ноември 2000, до края на февруари 2001 година изявите в електронните и печатните медии наброяват 26 на брой, според досието на самия екип на Дружеството. Те включват: **интервюта, репортажи, отразено участие в пресконференция, съобщения и журналистически публикации.** Тук може да се включи и една **брошура**, представяща коалицията и разпространена на публичното представяне на коалицията в рамките на Панаира на книгата в НДК (12-16 декември, 2000 г.). Повечето от материалите са представени в специализираните медии и предавания за културни събития и литература. От печатните медии това са вестниците: *Литературен вестник, Литературен форум, Култура* и *Арт ФОРУМ.* От радиопредаванията могат да се изброят: *културния блок на програма "Христо Ботев" и предаването "Арт ефир", обедния блок на програма "Хоризонт" "12+3", Предаването "Добър ден".* Колкото до участия в големи ежедневници и ТВ програми могат да се изброят: четири ТВ участия, в това число: едно участие в *"Екип 4"*, представяне на коалицията и репортаж от дейността ѝ на Панаира на книгата по *Програма "Ден"* на ЮТВ и интервю на Михаил Неделчев по *TV Програма 2001*. Материалите в големите ежедневници са четири на брой и включват: 2 информационни материала във в. *"Капитал"*, един във в. *"Демокрация"* и един във в.*"Труд".*[126]

Какви бяха първоначалните идеи за провеждане на медийната кампания и кои бяха основните елементи, които ИРМИ планираше да проследи в дейността на Дружеството при публичното представяне на неговата и на Коалицията дейност? Ето как протичането на медийна кампания е заложено в Стратегически план, изготвен от ИРМИ за целите на кампанията на Дружеството:
"...
Стъпка 12: **Осигуряване на обществена подкрепа посредством организирането на медийна кампания.**

Стартирането на медийна кампания във Фаза II на настоящия стратегически план налага проиграването на следните предварителни стъпки:

А. По самата медийна кампания

✔ ■ Определяне на етапите, през които още протече кампанията

- *Първи етап:* медийно представяне на коалицията, нейните цели и основните участници в нея.
- *Втори етап:* медийно представяне на конкретния проблем, около който коалицията изгражда застъпническата кампания.

[126] В изброяването на медийните изяви не се включва пресконференцията на Коалицията в БТА, представяща проекта за Фонд "Българска книга", проведена на 16 март 2001 г., тъй като тя не се проведе в рамките определени за наблюдение и анализ на застъпническия процес.

✔ ■ И за двата етапа трябва да се определи **основна цел** и **подцели** на кампанията.
✔ ■ Изработване на **фази и подфази** на медийната кампания.
✔ ■ Изготвяне на основни **медийни послания** в зависимост от фазите на кампанията.
✔ ■ Анализиране на това какви и кои медии ще бъдат използвани, както и на "политиката" на всяка медия и каква публика адресира.
✔ ■ Определяне на времева рамка, в която да се вмести кампанията и на отговорници, които да следят за изпълнението на различните дейности в зададените срокове.
✔ ■ Изработване на **график** на медийните изяви и контрол на потока от информация за медиите.
✔ ■ Избиране на **медийно лице/а** на кампанията, които да участват в медийни изяви (интервюта).
✔ ■ Избиране на **медийно име** на коалицията.
✔ ■ Изработване на **набор** от елементи, които ще се използват в кампанията:
- разпространение на съобщения
- платени публикации
- тематични статии (описващи казуса)
- писма до редактори на печатни издания
- даване на интервюта и участия в предавания
- организиране на пресконференции
- открити линии – опит за участие в медиите с директни включвания
- образователни срещи – в случай, че журналистите имат отрицателно отношение към застъпническата кампания
- подготовка на видео материали, описване на кампанията
- видео материали за застъпническата кампания и организацията, която я провежда.

✔ ■ **Изработване на критерии за оценяване** на всеки един етап от кампанията. Освен това е добре да се изработят *алтернативни планове за действие в случай на извънредни ситуации*. Така кампанията ще се развива изцяло под контрола на гражданската организация.

В. Организационни мерки, целящи координирането и систематичното протичане на медийната кампания.

✔ ■ Наемане на PR агенция (ако е необходимо).
✔ ■ Избиране на ръководно медийно звено на коалицията.
✔ ■ Уточняване на ролите в медийната кампания на участниците в коалицията. "

По мнение на Дружеството медийното покритие на кампанията е успешно и проблемът е добил публичност. Именно в тази оценка настъпи разминаване в критериите на ИРМИ за публичност и тези на Дружеството и това се вижда при съпоставяне на медийната хронология с елементите, заложени в Стратегическия план. Въпреки, че имаше интерес към инициативата "Път на книгата", той идваше по-скоро от средите близки до проблематиката, с която се занимава коалицията. Широката общественост четяща големите всекидневници не беше информирана за ставащото, въпреки няколкото материала излезли в печатните и електронните медии. Като пречка за това се явиха и следните два основни фактора: първо, кратките срокове между окончателното избистряне на идеята за създаване на фонд "Българска книга" и края на директното взаимодействие между Дружеството и ИРМИ. Второ, ангажираността на председателя на Дружеството, като основно медийно лице на кампанията, с редица други публични действия и преекспонирането на неговия образ в медийното пространство, в това число скандалът с избор на главен директор на БНР, не позволи разгръщането на медийна кампания представяща целите на коалицията. От останалите коалиционни партньори само един регистрира медийно участие, във връзка с кампанията на коалицията. Останалите дейности бяха изцяло поети от екипа на Дружеството. Тоест имаше едно **небалансирано медийно покритие на кампанията.** По такъв начин присъствието на Коалицията се изместваше само от една фигура, което затрудни установяването на легитимния и представителния й характер. Трето, не беше отделено достатъчно внимание на предварителното планиране на медийната кампания. По думи на членовете на самия екип на Дружеството богатия опит, който имат с медиите прави планирането излишно. Подобна практика може и да действа ефективно в ежедневната дейност на екипа, но тя не доведе до желания ефект в проекта на ИРМИ. В допълнение планирането на медийната кампания и синхронизирането й с останалите елементи от изпълнението на стратегическия план би дало богат материал за наблюдение на прилагането на нови техники в застъпническа кампания в български условия. Неосъществяването на този предварителен етап обаче допринесе за класифицирането на културно-експертния случай само като частично успешен и неудовлетворяващ изследователските цели на ИРМИ.

На базата на казаното дотук може да се заключи, че почти нито един от елементите на медийната кампания, така както бяха заложени в стратегическия план не се осъществи. Обясненията, че журналистите обещават, но не изпълняват, здравословни проблеми, скандалите около номинацията за директор на БНР, нежеланието в определени медийни среди да се пускат материали свързани с лидера на Дружеството заради минали конфликти, липсата на финансови средства да се посещава провинцията и активиране на местната преса, не отговарят на самооценката на Дружеството, че притежава дългогодишен опит в работа с медии и организиране на медийни кампании.

Налага се основното впечатление, че (1) докато всяка дейност на Дружеството и всяка изява на Коалицията се свързват основно с изяви на неговия лидер, а сътрудниците му са ограничени в инициативността си да организират и координират свободно медийните дейности на коалицията, и (2) докато не се установи практика на предварително планиране на всяка дейност, не може да се очаква Дружеството да проведе успешно една застъпническа кампания по установен "западен" образец и в частност медийна кампания.

Потенциал за развитие на кампанията в бъдеще

- степен на "отвореност" на пътя за комуникация с държавните институции
- готовност за наблюдение на прилагането на взето решение, приет законопроект и др.
- поддържане на степен на готовност за продължаване на застъпническата кампания при неосъществяване на целите на организацията
- продължаване на съществяването на коалицията, потенциал за изготвяне на алтернативен план за действия при промяна в позицията на институциите или политическата ситуация

В този последен блок от индикатори ще проследя потенциала на неправителствената организация, в случая Дружество "Гражданин", да продължи работата си по кампанията и след прекъсване на прякото взаимодействие с ИРМИ. Няколко са основните фактори, по които ще се оцени какви са шансовете кампанията на Дружеството да продължи в бъдеще и да доведе до успешен край целите си.

Преди всичко по отношение на първия индикатор може да се каже, че е налице **висока степен на "отвореност" на каналите за комуникация с държавните институции.** Това са главно Комисията по културата и медиите в НС и Министерството на културата. Това се дължи както на вече изградените неформални пътища за комуникация между Дружеството и тези институции, така и на факта, че тези две институции са вече запознати с инициативите на Дружеството и коалицията и дават принципното си съгласие за съвместни действия в посоката, очертана от коалицията. Колкото до връзката с най-важната институция, от гледна точка на проекта за създаване на фонд – Министерството на финансите, такава все още не е изградена и именно процесът на установяване на формално взаимодействие между двете страни би представлявал интерес за проекта на ИРМИ. Независимо от това, в случай че контактите между двете страни се формализират достатъчно и се достигне степен на взаимодействие, това ще повиши в голяма степен потенциала на Дружеството да продължи воденето на кампанията и да достигне до положителен резултат.

По отношение на втория индикатор може да се каже, че Дружеството **няма изградена стратегия за наблюдение как институциите прилагат взето решение**, защото такова решение не е взето до този момент.

Екипът на Дружеството заяви, че целите му са дългосрочни и независимо от резултата на кампанията по проекта за Фонда те ще продължат работата си да "удържат в съзнанието" на обществото и управляващите проблемите по пътя на българската книга и да се стремят за тяхното разрешаване. В този смисъл може да се каже, че има изразена готовност работата в коалицията да продължи по зададената проблематика, но ако оценяваме готовността на Дружеството и неговите партньори да продължават работата конкретно по създаването на Фонда, тогава е по-трудно да се прецени в каква степен те имат нагласата и са в състояние да направят това. Основен фактор поддържащ интереса на Дружеството към проекта е не само дълбокото разбиране за проблемите в книжовния сектор и желанието те да се разрешат, но е в голяма степен и финансовият интерес. Неведнъж в дискусиите между ИРМИ и Дружеството стана ясно, че финансовия интерес е един от основните стимули за започването на кампанията, а финансовото обезпечаване на кампанията и дейността на екипа на Дружеството в голяма степен е спомогнало за разгръщането на застъпническата дейност. Тези обстоятелства намаляват степента на готовност за продължаване на кампанията по конкретния проект за създаване на фонд "Българска книга".

Може би по-висока е възможността за продължаване на дейността на коалицията, тъй като тя обединява хора под много по-широка стратегическа цел: подпомагане пътя на книгата във всеки етап от нейното реализиране. С известни модификации коалицията може да продължи съществуването си, но активността й ще е периодична, тъй като и каузата под която се събира е твърде обширна и не позволява конкретно фокусиране върху отделни проблеми. Може да се каже, че Дружеството и Коалицията **нямат стратегия в случай на промяна в позициите на институциите или на политическата конюнктура.** И в досегашната си дейност кампанията и особено медийните изяви бяха изключително уязвими от измененията в обществената ситуация, като скандалът около избора на директор на БНР е най-яркият пример за това. Всичко това не позволява на коалицията да начертае алтернативна стратегическа линия на поведение в случай, че обществено-политическата ситуация се промени и това сериозно затрудни по-нататъшното провеждане на застъпническата кампания.

Като извод от казаното до тук по този индикатор може да се обобщи, че е трудно да се измери потенциалът на Дружеството като организация и на коалицията да продължат застъпническата кампания по създаването на Фонд "Българска книга" и също така да се предвиди дали, и в каква степен могат да се постигнат реални резултати със средствата на гражданска застъпническа кампания в средите на книжната сфера.

Заключение

Тази заключителна част от настоящия анализ има за цел да обобщи казаното до тук и да изведе някои изводи за наблюдавания процес. Както вече бе изтъкнато развитието на културно-експертния случай само частично удовлетвори изследователските цели на проекта на ИРМИ. Въпреки, че някои от основните елементи се осъществиха на практика ние нямахме възможност да наблюдаваме разгръщането на цялостен процес на подготовка и реализиране на гражданска застъпническа кампания с формални и публични средства. Това затрудни отделянето на типологичните характеристики в рамките на този случай и не позволи да се изведе хипотеза за това в каква степен наблюдаваните процеси са типични за българските условия.

Няколко са основните причини за подобно заключение: първо, работихме с екип, който не усвои докрай философията на изследователския проект. Резултатът е разминаване между целите на ИРМИ и тези на Дружеството. Докато проектът целеше да "тества" посредством дейността на Дружеството определен брой предварително зададени елементи и да наблюдава осъществяването им като един разгръщащ се процес, екипът Дружеството прие идеята за застъпническа кампания като средство за постигането на собствени цели. По принцип сходството между мисиите на два партниращи екипа и желанието им да постигнат резултат допринася за ефективността на общата работа. Когато обаче настъпи подмяна на целите от страна на екипа ангажиран с осъществяването на кампанията това се отразява на изследователските намерения на проекта. В този случай ИРМИ срещна съпротива от страна на екипа на Дружеството по изпълнението на определени елементи от Стратегическия план, тъй като те се сториха или неефективни на Дружеството или бяха изпълнени не по начина, предвиден по проекта. Разминаване съществуваше и в оценката за постигнатите резултати. Екипът на Дружеството претендира за успешност в осъществяването на някои от елементите на кампанията. Действително определен успех може да се отбележи, като например в коалиционното изграждане. Но самото осъществяване на отделни епизоди от кампанията не означава успешност на цялостния процес на застъпничество. Екипът на Дружеството не схвана важността именно на този елемент: целта на проекта е да се наблюдава процес, а не да се следи за случването на отделни стъпки.

Причините за несъответствието между целите и критериите на двата екипа могат да се потърсят в няколко основни направления. Първото обхваща обществено-културната среда, в която полага дейността си екипът на Дружеството. Ориентирана предимно към културните и интелекту-

ални измерения на общественото развитие, дейността на Дружеството е ограничена от липсата на държавен ангажимент към средите на българските творци и гилдиите, правещи възможно съществуването на българските книги. Държавната институция, отговорна за развитието на книжната политика, е Националният център за книгата. Със средствата отпуснати от държавния бюджет този център не е в състояние да стимулира развитието на книжния пазар. При такива условия заетите в книжния сектор отхвърлят възможността да търсят съдействието на държавата за разрешаване на проблемите си. Разчита се на собствените усилия, средства и контакти за постигане на целите. В този контекст екипът на Дружеството не прави изключение. Практиката да се разчита преди всичко на личните познанства с представители на държавните институции за постигането на цели бе пренесена и в дейността по проекта на ИРМИ. Дружеството демонстрира неохота да се преустанови практиката на неформален контакт с институциите. Нещо повече, то не прояви разбиране за необходимостта от установяването на строго формализирани контакти, които впоследствие да придадат публична легитимност на инициативата. По този начин бяхме затруднени да наблюдаваме осъществяването на формален публичен диалог с държавните институции.

Второто направление, в което можем да потърсим причините за частичния успех на процеса на застъпничество, включва факторите свързани с работата на самия екип на Дружеството. Базирайки се на опита, който има в подобна кампании и на контактите си с медии и институции, екипът на Дружеството трудно прие друг екип да "определя правилата" на кампанията и работата по предварителна схема. Резултатът беше влошаване на взаимодействието между сътрудниците от ИРМИ и екипа на Дружеството. Неохотата да се приложат определени практики затрудни наблюдението и анализа на процеса на разгръщане на застъпническа кампания за граждански интереси.

Едно трето направление, в което могат да се разглеждат причините за частичния успех е това на взаимодействието между гражданската инициатива, в случая кампанията на коалиция "Път на книгата" и държавните институции. Основна характеристика, която не се наблюдава при останалите два случая е присъствието на представители на държавни институции в гражданската коалиция. В този случай не се наблюдава разграничаване на двете страни: на гражданския интерес и на държавната администрация. Това ограничи тестването на различни застъпнически техники. Оказа се, че не е възможно да се оказва натиск върху институции, чиито представители участват в групата за натиск. В този смисъл в рамките на културно-експертния случай не регистрирахме "чист тип" застъпничество.

Изложеният дотук анализ отразява критериите, които ИРМИ беше заложил като основни при наблюдението на протичането на застъпническа кампания във всеки един от трите случая. Разбираеми са съществуващите различия в гледните точки по отношение на реализираните стъпки и постигнатите резултати от страна на ИРМИ и трите организации, ангажирани в проекта. И тъй като различията са най-осезаеми между двете страни в културно-експертния случай към настоящия анализ са приложени материали, които представят и гледната точка на екипа на Дружество "Гражданин". В това отношение е особено полезно интервюто с Мария Огойска и Алексей Христов, взето в края на прякото взаимодействие между ИРМИ и "Гражданин" и отразяващо обобщения поглед на екипа на "Гражданин" върху кампанията и работата по нея. Целта на приложения материал е не само да избегне едностранчивия подход при отразяването на дейността по проекта, но и да разкрие гледната точка на неправителствена организация при прилагането на различен от дотогавашната й практика подход при осъществяването на застъпническа кампания в български условия.

Глава 5

Обобщения от първия етап от проекта - практически препоръки за провеждане на застъпнически кампании

Гергана Василева, Игор Валентович, Петър Петров

Една от целите на настоящата част от разработката е да възпроизведе някои от основните изводи и обобщения от предходния анализ и посредством по-генерализираното им представяне да изведе някои основни препоръки за провеждането на застъпнически кампании. Те могат практически да подпомогнат работата на екипи на неправителствени организации при планирането и провеждането на граждански застъпнически кампании в български условия.

Тези препоръки имат за основа, както личните наблюдения на координаторите по време на прякото взаимодействие между ИРМИ и организацията провеждаща застъпническата кампания, така и някои от основните заключения на външните експерти на ИРМИ: Харалан Александров, Александър Михайлов и Антоний Гълъбов.

Препоръките са организирани в няколко основни групи:

- *конкретизиране на проблем*
- *организационна дейност*
- *планиране на кампанията и набиране на информация*
- *работа с целевата група*
- *коалиционно изграждане*
- *контакти с институциите*
- *медийна кампания*

1. Конкретизиране на проблематиката

Отправната точка на всяка гражданска застъпническа кампания е **дефинирането на конкретен проблем**, който да фокусира вниманието на обществеността и институциите и около който да се изградят аргументите за провеждането на кампанията. Характерът и съдържанието на проблема са основният легитимиращ елемент за провеждането на застъпническата кампания. Затова, колкото по-конкретно е дефиниран проблема и колкото по-фокусирана е неговата формулировка, толкова повече нараства вероятността той да бъде правилно "чут" и "разбран" от общественото мнение и от институциите, от които зависи неговото разрешаване.

От особено значение е **начинът** по-който се формулира проблема. Колкото по-абстрактна и генерална е формулировката, толкова е по-малка вероятността

проблемът да намери необходимия "прием" в общественото пространство. Формулировката трябва да съответства и на ориентацията на проблематиката. Тоест ако целта на кампанията е да *информира* обществеността, то дефиницията на проблема трябва да подчертава онези негови аспекти, които го правят лесен за възприемане от широката общественост. Като например: *всички деца се нуждаят от извън-училищни занимания в читалищата,* или *да подпомогнем оцеляването на българската книга,* или *хората с увреждания са граждани, а не пациенти на държавата*. Ако целта на кампанията е да *адресира с искания* конкретни държавни институции, то тогава концепцията на кампанията трябва да се "преведе" на езика на институциите. В такъв случай трябва да се подчертае експертния характер на формулировката на проблема, така че да отчита административните особености и процедурния ред от дейността на съответните държавни институции. Това в голяма степен спомога за "разпознаването" на естеството на проблема от институциите и улеснява комуникацията на оперативно ниво между организацията, инициирала застъпническата кампания и съответната институция, адресирана от нея. **Формулировката на проблема трябва да е съпътствана с предложение за технология/средство за разрешаването му, съобразена със съществуващото законодателство.** Само на такава основа може да се търси взаимодействието на институциите, за да постигне застъпническата кампания желания резултат.

Едно от средствата за постигане на ефективно дефиниране на конкретен проблем, което бе изпробвано в проекта на ИРМИ, и което даде добър резултат бяха т.нар. "фокус-групи", технология прилагана при социологическите проучвания. Накратко, този метод включва събирането на малък брой граждани в групи с цел дискутирането на различни проблеми. Фокусът на дискусиите се удържа чрез насочващи въпроси от модератори. Целта на подобна дискусия е да отсее проблема и неговите измерения в най-чистата му форма и по този начин да се открие най-конкретната формулировка на проблема, която ще легитимира провеждането на застъпническа кампания.[127] Методът на фокус - групите дава добри резултати, защото действа в няколко направления**:** подобрява директния контакт на екипа, провеждащ кампанията с представителите на гражданската общност, дава възможност за конкретно обсъждане на техни наболели проблеми, създава предпоставки за прякото участие на гражданите в процеса на разрешаване на собствените им проблеми, подпомага конкретизирането на проблематиката и свеждането ѝ до няколко решими проблема.

2. Планиране на кампанията и набиране на информация

Прякото наблюдение на планирането и разгръщането на една застъпническа кампания в български условия ни дава основание да обобщим, че една от ос-

[127] Технологията на фокус-групите бе приложена при разгръщането на териториалния случай с плевенския Обществен Фонд "Читалища". Срещите с родителите на децата, ползващи услугите на читалището в най-голяма степен спомогнаха за конкретизирането на проблема за необходимостта от създаването на специализиран фонд за читалищата в града.

новните характеристики за успешното провеждане на застъпническа кампания е доброто **предварително планиране на последователността от стъпки по нейното осъществяване.** В това направление особено препоръчителен елемент от предварителната подготовка е изготвянето на максимално подробен *Стратегически план*, който да отчита всички аспекти свързани с провеждането на кампанията, такива като: набирането на информация, коалиционно изграждане, работа с целевата група, контакти и диалог с институциите, провеждане на информационна кампания, определяне на алтернативни стъпки в случаи на неуспех или непланирани обрати в хода на кампанията. Следователно **планирането** е основен елемент от организационната дейност по кампанията. То спомага в голяма степен за избягване на непредвидимите импровизации в хода на кампанията, предизвикани от неочаквани обрати в динамиката на обществената и институционалната конюнктура, с която застъпниците са в пряко взаимодействие. За ефективна застъпническа кампания може да се говори в случаи когато на оперативно ниво съотношението между предварителното планиране и импровизация е 75% на 25 %.

Информационното обезпечаване на кампанията е друг ключов елемент за ефективното провеждане на успешна застъпническа кампания. Препоръчително е създаването на такова звено в екипа на организацията, ръководеща кампанията, което да отговаря за набирането на информация по отделни аспекти, свързани с протичането ѝ: като се започне от практическа, юридическа, статистическа, свързана със самия проблем и се стигне до информация за процедурния ред в институциите и пътищата за формален достъп до отговорните лица в тези институции. Всичко това предполага подробна проучвателна работа, но същевременно повишава и възможността за постигане на успех на застъпническата кампания.

Работата по трите случая дава основание да се заключи, че една от основните трудности свързани с процеса на набиране на информация за дейността и програмната политика на институциите е свързана с неефективното прилагане на Закона за достъп до информация. Липсата на механизми за предоставянето на такава информация говорят за недоразвитост на институционалната рамка у нас. Това трябва да се има предвид от застъпниците при взаимодействието им с представители на институциите и те да се позовават на този закон.

3. Организационна дейност

Ролевото разпределение в рамките на екипа ръководещ кампанията е другият ключов елемент, около който могат да се отправят препоръки за провеждането на граждански застъпнически кампании в български условия. Практиката показа, че от особена важност е разпределението на ролите по оперативната дейност от разгръщането на кампанията и ясното очертаване на полето от задължения и отговорности, които поема всеки член от екипа, дефинирането на сферите, в които задачите се припокриват и в които членовете на екипа работят съвместно, както и дефинирането на сферата, в която се простира свободата на

самоинициатива на всеки. Например предварителното определяне на отговорници по провеждането на медийната кампания, на координатори на коалиционната дейност или на отговорници по набирането на релевантна за съответния казус информация, внася яснота и прозрачност във функционирането на екипа, пести ценно време и повишава неговата ефективност.

Когато говорим за ролево разпределение и организационна подготовка на екипа, провеждащ застъпническата кампания, един от основните фактори, определящи степента на организационна ефективност, е **лидерският** и отношенията, които се изграждат между лидер и екип. Трите наблюдавани случая ни дадоха богат материал за наблюдение и анализ в това отношение. На тази база общата препоръка, която може да се изведе е, че за крайния успех на една застъпническа кампания от ключово значение са следните няколко фактора в организационно отношение:

- присъствието на силен лидер, притежаващ експертни познания, способен да формулира философията на кампанията и когато е нужно да я отстоява аргументирано, насочващ действията на екипа, следящ отблизо и участващ активно в кампанията заедно с колегите си и уважаващ екипния подход в работата.
- гъвкавост при разпределяне на лидерските функции, постигана чрез осигуряване на възможност за споделяне на водачеството в определени моменти.
- демократичност, като основен организационен принцип, позволяващ на всеки равноправно участие в кампанията, но и еднакво споделяне на отговорностите.

Може да се обобщи, че от вече съществуващата структурата и характера на дейността, с която се занимава организацията зависят и отношенията лидер-екип. Когато обаче става въпрос за застъпническа кампания, ограничена във времето и от средствата за провеждане, е препоръчително предварително да се очертае периметъра на тези отношения и ако е необходимо да се дефинират някои нови отношения, различни от традиционните за организацията. Ако работата го изисква екипа може да излъчи различен лидер, който да отговаря само за провеждането на застъпническата кампания.

4. Работа с целевата група

Под *целева група* в настоящата разработка имаме предвид онази група от граждани, чиито конкретен интерес и/или проблем е представен от съответната неправителствена организация. Именно наличието на такава целева група “оправдава” провеждането на застъпническа кампания и ѝ придава легитимен характер пред държавните и/или местните институции, които тя адресира с определени искания. От решаващо значение за успеха на кампанията е наличието на постоянна и последователна подкрепа от страна на целевата група и други, привлечени към каузата граждански общности. Това е важно по няколко причини:

- всяка кампания, която претендира да бъде гражданска и да решава проблеми на граждански общности, следва да има легитимен характер. Утвърждаване на тази легитимност отново зависи от заявената подкрепа на целевата група.
- наличието на активна гражданска подкрепа зад действията на екипа повишава ефективността на застъпническите действия. В допълнение това спомага за набиране на доброволци и предприемането на по-мащабни застъпнически действия.
- желаният резултат от кампанията ще се реализира, благодарение усилията на много хора, което на свой ред определя и устойчивостта му.

За постигане на тези цели, няколко основни елемента е препоръчително да присъстват винаги и да трасират пътя на взаимодействие между неправителствената организация, провеждаща застъпническата кампания, и целевата група от граждани, от чието име се провежда кампанията:

- реално, а не номинално представителство на гражданската общност, представяна от съответната неправителствена организация, постигано чрез регулярни срещи за комуникация между двете страни, взаимно информиране и съвместно вземане на решения, относно развитието на кампанията.
- отговорно отношение на организацията към ангажиментите, които поема пред гражданите, особено в хода на кампанията.
- активно включване на гражданите от целевата група в различни публични акции и медийни изяви в хода на кампанията.

5. Коалиционно изграждане

Успехът на всяка застъпническа кампания зависи от доброто коалиционно взаимодействие. Последното на свой ред се постига посредством своевременно коалиционно изграждане.

Установихме, че коалиционното изграждане минава през два основни етапа, които тук ще наречем “идейно-ценностен” и “функционален”. Идейно-ценностният етап включва изработването на идейните и ценностни основи на коалиционната спойка. Преди коалицията да предприеме каквито и да е стъпки за защита на гражданския си интерес е необходимо да бъдат дефинирани идейните измерения на този интерес и те да бъдат приети от всички коалиционни членове[128].

“Функционалният” етап на коалиционно изграждане представлява ролевото разпределение в самата коалиция. Тук става дума за разпределянето на задачите и отговорностите сред коалиционните партньори в зависимост от предвидените в стратегическия план стъпки. В този смисъл ефективността на застъпническата кампания е функция от доброто и своевременно ролево разпределение. Така например е особено важно да бъде избран оперативен център на коалицията, който да отговаря за текущата организационна дейност и да провежда регулярни оперативни срещи. Този център ще обезпечи навременното реагиране на промените на средата, обществена и социално-политическа, в която протича кампанията. Други роли, които могат да се поемат от отделни личности или групи, излъчени от състава на коалицията, са тези на “медийните лица” и “говорителите” на коалицията, “преговарящите” с представители на институциите и т.н.

[128] Това се оказа една от успешните коалиционни практики, въведени от коалиция “Общество за всички”в социалния случай с Центъра за независим живот.

Друг препоръчителен елемент, съпътстващ коалиционното изграждане, е определянето и регламентирането на организационната структура на коалицията, както и механизмите за вземане на решения. Тези елементи в голяма степен ще допринесат, както за по-високата степен на вътрешнокоалиционна кохезия, така и за легитимирането на дейността на коалицията пред обществото и институциите. Не на последно място, изработването на ясен механизъм за взимане на решения от самите коалиционни партньори е гаранция срещу появата на “авторитарен” тип коалиционни лидери.

Коалиционният състав е ключов елемент за легитимния характер и ефективното разгръщане на застъпническата кампания. От особена важност е какви фигури включва коалицията и ако са обществени личности, какво послание носи тяхното присъствие в нея. Това важи особено за коалиции, обединяващи отделни личности, а не коалиции, в които влиза целия състав на дадена организация или обществена и професионална група. Говорейки за коалиция от личности, от голямо значение е дали в нея влизат и представители на държавни институции. Опитът на ИРМИ до този момент в тестването на техники за застъпничество показва, че когато една коалиция обединява, както независими граждани, така и представители на държавните институции, към които е насочена застъпническата кампания, се забелязва размиване на границите на кампания, провеждана с формални средства. Това от своя страна рефлектира върху легитимния характер на кампанията. Независимо от полезността на каузата на застъпническата кампания се увеличава вероятността нейните инициатори да бъдат обвинени в прокарване на собствени интереси пред институциите, с чиито представители са обвързани с неформални връзки. Нещо повече: присъствието на представители на държавните институции в една коалиция е в противоречие със самата идея за застъпничество, която предполага ясно разграничаване на две страни – гражданска и държавно-институционална. Следователно може да се препоръча представители на държавните институции да не влизат в коалиционния състав, независимо че контактът с тях може ефективно да се използва за постигане целите на кампанията.

При редица конкретни случаи, когато кампанията се води от името на определена професионална общност: читалищни дейци, хора с увреждания, еколози, лекари и т.н. съставът на коалицията е необходимо да включва предимно представителите на конкретната гилдия или професионална общност. Ако това условие не се изпълни, кампанията престава да бъде кауза на съответната общност и рискува да разшири прекалено фокуса си и да разкон-

центрира въздействието си. Освен това в сферата на професионалните интереси отношенията често се градят на основата на конкуренцията, и този факт трябва да се отчита навременно, за да не затруднява впоследствие дейността на коалицията.

От друга страна, когато имаме коалиция, излизаща извън по-тесните професионални рамки, е добре да има наличие на по-широко представителство на интереси. Опитът от първия етап на проекта на ИРМИ показа, че колкото повече общности и интереси са коалиционно представени, толкова по-легитимен характер придобива коалиционната дейност и застъпническата кампания. Един от основните изводи, които бяха изведени от първия етап на проекта е, че държавните институции предпочитат да работят с представители на т.нар. казионни организации, които са национално представени и получават държавни субсидии.[129] Следователно е препоръчително, където това е възможно да се търси взаимодействие с казионните организации или дори включването на техни представители в коалиционния състав. Така нараства възможността адресираните от кампанията институции да проявят по-голяма склонност за преговори и взаимодействие със застъпниците.

6. Контакти с институциите

Постигането на определени цели и изпълняването на исканията от държавните институции, отговорни за това, е желаният краен резултат на всяка застъпническа кампания. Затова моментът на контакт със съответната институция е основен за кампанията и нейните организатори и той трябва да бъде изключително добре планиран и подготвен предварително. Тази подготовка може да включва няколко основни елемента:

- **набиране на информация за структурата, администрирането и процедурния ред в съответната институция** – добрата информираност ще помогне за бързото ориентиране в механизмите на функциониране на институцията и навременно реагиране при непредвидени ситуации. В това направление, ако условията го позволяват, могат да се използват и други легитимни неформални методи за набиране на информация, като "вътрешни" информатори например.
- **точно определяне на отговорното лице или лица, от които зависи решението на проблема** - по този начин кампанията няма да се разфокусира в "търсенето" на необходимия адресат за исканията.
- **предварително определяне на стратегията за контакт с представителите на институцията**: това може да е стратегия за водене на диалог, или убеждаване, или конфликт. Тук не трябва да се забравя, че една от основните цели на всяка застъпническа кампания е изграждането на партньорски отношения с властовия адресат на коалиционните искания. Търсенето на "диалог", а не на "конфронтация" с институциите трябва да залегне като основна стратегическа цел в плана на кампанията. В този смисъл изчерпването на застъпническите "инструменти" за въздействие върху процеса на взимане на решения трябва да следва логиката на последователното изчерпване на следните етапи от взаимодействието с властта: диалог и убеждаване и конфликт.

"Конфликтните" форми са крайни изразители на обществените нагласи, които не бива да бъдат пренебрегвани, но трябва да бъдат подчинени на търсенето на дългосрочни партньорски отношения с властта. Именно в това се състои смисълът на застъпничеството. Веднъж "отворени" за представителите на гражданското общество, вратите на властта ще останат такива и за други техни инициативи. В този смисъл формалните методи за оказване на влияние върху процеса на вземане на решения ще се затвърдят и мултиплицират.

- **предварително подготвяне на аргументите, които застъпниците ще излагат при контактите си с институцията**.
- **изготвяне на резюме с описание на проблема, средството за разрешаването му и конкретните искания от съответната институция**.

Досегашната ни практика ни убеди в ефективното действие на един елемент, застъпен в Стратегическите планове, а именно провеждането на т.нар. **симулационни игри.** Препоръчително е провеждането на такива, особено в моментите, когато предстои директен контакт с представители на държавни или местни институции. Провеждането на импровизирани ситуации на преговори спомага за тестването на аргументационната линия на застъпниците, на основните им техники за преговори и позволява да се предвидят и проиграят възможните контрааргументи на институциите. Техниката на симулационните игри може да се приложи и за подготовка за прес-конференции, публичен диспут, запис на телевизионно обръщение и др. По думите на екипите, осъществили застъпническите кампании, с които ИРМИ работи, тази техника им е била особенно полезна, защото ги е подготвила в практически план за много важни етапи, които не биха могли да се предвидят и осмислят по друг начин.

Друга основна препоръка е да се използват всички възможни пътища за формален достъп до съответната институция, а така също и формализиране на междуличностните контакти с представители на институцията, ако са налице такива. По този начин застъпническата кампания ще гарантира своята легитимност, както и тази на търсенето на пътища за постигане на целите си. Една практическа препоръка по отношение формалните механизми за общуване с институциите е използването на т. нар. паметни записки. Полезността на тези документи включва следните характеристики:

[129] Такъв беше случаят с Центъра за независим живот. Тук в ролята на казионни се явяват обединения като "Съюз на слепите в България", "Съюз на глухите" и т.н.

- това е официален документ, който фиксира поетите от съответната институция ангажименти и се изготвя след протичането на всяка официална среща с представители на институциите[130].
- дава възможност за опубличностяването на този ангажимент.
- "въоръжава" коалицията с необорими аргументи при срещи с други ключови за кампанията фигури.
- това е *типов документ,* който може да се прилага ефективно при всеки тип казус на застъпничество, независимо от проблематиката.

Препоръчително е също така всеки контакт с представители на институциите и всяка официална среща и решението, което е взето на нея да бъдат оповестявани в средствата за масова информация. Осигуряването на регулярна информация за развитието на кампанията, в това число срещите с представители на институциите, е друго ефективно средство за гарантиране на легитимния характер на кампанията и нейните цели.

Когато кампанията навлезе във фазата на пряко взаимодействие с държавните или местните институции застъпниците е добре да търсят максимално широка база за разгръщане на това общуване. Свеждането на комуникацията само до една фигура или група от фигури от даден отдел стеснява периметъра на възможностите за въздействие и съответно постигане на успех при преследването на целите на застъпническата кампания.

Експертите препоръчват към представителите на държавните и местните институции да не се подхожда с недоверие. Водеща трябва да е нагласата, че държавните чиновници (депутати, общински служители) искат да помогнат, но в много случаи не знаят как. Затова застъпниците сами могат да подскажат вярното решение или да предложат модел и механизъм, в съответствие със законите, за разрешаване на проблема, около който се разгръща застъпническата кампания[131].

7. Медийната кампания

Наблюденията на развитието на застъпническите кампании по време на първия етап от проекта на ИРМИ показаха че един от най-важните елементи е провеждането на медийна кампания, като част от по-широка информационна кампания. Нещо повече, тъй като публичността и общественото достояние е основна характеристика на процеса на застъпничество, медийната кампания е основния инструмент за постигане на опубличностяване. Тук е необходимо да се поясни, че в рамките на изследователския проект ние правим разграничаване, колкото и символично да е то, между информационна и медийна кампания. Информационна кампания е по-широкото понятие, което включва освен работата с медиите и други елементи на обществено осведомяване, като например срещи, разговори, разпращане на информационни материали като картички, плакати, провеждане на масови мероприятия като концерти, чествания и т.н. Макар и тясно свързана с информационната, медийната кампания може да се отграничени от нея по това, че целта й е не само да информира, но и да оказва натиск върху отговорните фигури в институционалните структури. В някои случаи не е задължително провеждане специално на информационна кампания. Процесът на застъпничество може да се ограничи и само с медийната. Тя обаче е задължителен елемент и цели да направи процеса на застъпничество обществено достояние, да привлече съмишленици и с това да увеличи обществения натиск върху институциите, отговорни за разрешаването на проблема.

Медийното отразяване на дадена застъпническа кампания спомага както за осигуряването на необходимата обществена подкрепа, така и за легитимирането на кампанията и нейните цели. В този смисъл е наложително **предварителното планиране на медийната кампания,** което може да се осъществи и под формата на отделен *стратегически медиен план*, като част от основния стратегически план**.** Това включва елементи като: разграфяването на кампанията на фази на протичане, определяне на медийни послания, както и на общност или институция към която дириктно и/или индиректно да са насочени посланията.

Особено препоръчително е и **предварителното идентифициране** на онези медии – печатни, радио или елктронни (и отделни журналисти), които ще бъдат периодично информирани за хода на кампанията и могат да бъдат привлечени като потенциални партньори за нейното отразяване. Това налага провеждането на предварително проучване, което може да включва срещи с представители на определени медии и предоставянето на информация за проблемите, около които се организира кампанията, исканията и целите й. **Партньорство с определени медии** е един от ключовите фактори за успешното протичане на застъпническата кампания, нейното отразяване и легитимиране. Спечелването на журналистите е препоръчително, защото ефектът от целия застъпнически процес се усилва значително. Когато застъпническата кампания се развива в по-ограничен териториален обхват като община, малък или средно голям град е препоръчително още в самото начало застъпниците да потърсят сътрудничеството на медиите, защото, както показа практиката, колкото е по-малко населеното място, толкова по-концентриран ефект постига медийното послание.

Още веднъж е необходима да се подчертае необходимостта от разпределението на различните функции по организационната работа на медийната кампания. Отделните членове или групи от екипа трябва да отговарят за различни аспекти от организационната работа: поддържане на постоянна връзка с медиите,

[130] Виж модел на паметна записка в Приложения, стр 218.
[131] Интервю с Александър Михайлов от 9 март 2001 г.

изготвяне на послания и написване на материали, водене на прес-досиета, оформяне на информацията във вид удобен за медиите и т.н. Колкото до критериите за успешност на медийната кампания, консултантът на ИРМИ Антоний Гълъбов прави следното заключение: " …медийното планиране, … трябва да се приема по-скоро от гледна точка на постигнатия реален обхват сред отделните целеви аудитории, отколкото от гледната точка на брой медийни изяви"[132] .

В случаите, когато определена тема не може да бъде разпозната като "атрактивна" от медиите, възможен изход е организирането на пресконференции. В зависимост от проблематиката на казуса, друг изход от ситуацията е провеждането на няколко кръга медийни кампании – национални и регионални, с интензитет отговарящ на насищането на медийното пространство. Във всички случаи обаче е препоръчително използването на услугите на професионалисти в областта на медиите, каквито са агенциите за връзки с обществеността. Препоръчително е изпълнението на стратегическият план в началото на кампанията да бъде поверено на подобни специалисти, които да обучат медийните отговорници от коалицията в професионални тънкости като: поведение пред камера и микрофон, изготвяне на press release, писане на тематични статии и други.

Като обобщение може да се изведе следната препоръка: предварителното медийно планиране е не по-малко важно от самото протичане на медийната кампания. Нещо повече, именно то определя хода на медийната кампания и обуславя степента на нейната успешност. Само чрез предварителното медийно планиране може да се ограничи ролята на непредвидимите обстоятелства, с която се характеризира обществено-политическата конюнктура в страната. И тук, както и при елемента стратегическо планиране може да се заключи, че съотношението между планиране и импровизация трябва да е 75% на 25 %.

Обобщение

Всичко казано да този момент има препоръчителен характер, базиращ се на основни изводи от процеса на наблюдение на застъпническите кампании, тестващи определен набор от елементи, които се проведоха през първия етап от изследователския проект на ИРМИ. Необходимо е да се направи уточнението, че това са само първоначални наблюдения. Препоръчителният характер на направените изводи се нуждае от допълнително потвърждение и детайлизиране, което ще е и основната цел на втория етап от проекта, когато работата с по-голям брой организации и застъпнически кампании ще потвърди или опровергае изказаните дотук наблюдения и препоръки.

---

[132] Д-р Антоний Гълъбов, Проект:"Укрепване на общественото влияние и упражняване на публичен контрол върху процеса на вземане на решения" – Бележки по актуалното състояние на трите основни казуса и основни изводи от работата по първата фаза на проекта, 28 февруари 2001 г.

Приложение 1 към глава 2

Териториален случай: Обществен фонд "Читалища", гр. Плевен

Стратегически План

Аналитична Част:

1. Идентифициране на проблем.

За обособена териториална общност (квартал, село, град, община), това би могло да стане въз основа на:

- Индивидуална реакция от *отделен гражданин* и контакт с други граждани;
- Наличието на проблем е регистриран от *група граждани*, които инициират *обсъждане* по този повод с други граждани;
- Знае се за съществуването на някакъв проблем, но не гражданите, а *обществена организация* /НПО, читалище, бизнес асоциация/ от града или общината се заема да го подложи на обсъждане;
- *НПО от друг град* решава да подпомогне разрешаването на някакъв проблем на обособена гражданска общност и провокира неговото идентифициране, както и обсъждането му от заинтересованите граждани и /или организации.

В случая с Плевен, читалище ЛИК организира срещи със свои потребители на услуги, целта на които беше да се конкретизира конкретен проблем на обособена гражданска група от читалището.

Предвид факта, че практиката на "Застъпническа кампания за гражданския интереси" е нова за българските условия, се наложи експерната помощ на ИРМИ в началото на този процес. С помоща на експерти и консултанти от Института, се набелязаха основните за читалището проблеми и се обобщиха най-сериозните и най-често повтаряните, които можеха да се решат посредством застъпническа кампания.

2. Определяне на точната гражданска група която е пряко заинтересована от разрешаването идентифицирания проблем.

Това е групата, около която по-нататък в кампанията ще се присъединяват други граждански общности, подкрепящи исканията за решение на проблема.

В резултат на срещи с четири основни групи-граждани (потребители на услуги в читалище "ЛИК"), екипите на ИРМИ и "ЛИК" се спряха на онази група от клиенти на читалището, които имаха много конкретен проблем и бяха единни в разбирането си за него.

3. Конкретизиране на проблема.

Представителите от заинтересованата гражданска група, организират срещи помежду си, на които проблемът се обсъжда детайлно:

- *Определят се отделните му аспекти;*
- *Решава се дали ще се работи по отделен аспект или по целия проблем;*

● *В едно, максимум две изречения, избраният проблем се конкретизира и се описва кратко и ясно. Това ще представлява, оттук нататък* официалният текст за причината*, поради която се предприема застъпническа кампания.*

4. Определяне и сформиране на екип, *който ще има преки отговорности по организирането и провеждането на кампанията. Екипът може да е от средите на засегната гражданска общност, от професионалния апарат на НПО-посредника, която е организирала гражданите или от комбинация между двата варианта.*

При случая в Плевен, читалище "ЛИК" сформира екип от свои професионалисти, наброяващ четири човека.

Това е ядрото, което ще движи практическото осъществяване на всички стъпки по кампанията. Това обаче не изключва възможността – при конкретни поводи, към тях да се присъединяват експерти от различни области или граждани, чувстващи се свързани с читалището. (за задълженията на екипа вж. приложените "Формални правила за работа и поделяне на отговорностите между "Институт за Регионални и Международни Изследвания" - София и Читалище "ЛИК"- гр.Плевен")

5. Добре би било, след дефинирането на проблема и целта на кампанията, екипът да подпише с гражданите, които са пряко засегнати от проблема и ще имат пряка полза от неговото разрешаване, **Споразумение за сътрудничество***. В него се посочва за какво ще се "застъпва" екипа пред институциите; какво ще постигнат гражданите при успех; и какви са задълженията на екипа към тях, ако се постигне успех.*
С подписването на подобен официален документ се постигат четири важни резултата:

- *Споразумение, демонстриращо социалната основа, върху която стъпва екипа и с това - придаващо тежест на бъдещите му действия;*
- *Легитимиране на читалище ЛИК като представител на интересите на своите потребители;*
- *Ясно се указват задълженията на "ЛИК" към гражданите, при успешен завършек на кампанията;*
- *Документирано основание на гражданите да оказват контрол върху изпълнението на обещанията на НПО-посредника (*когато Кампанията се осъществява с помощта на НПО-посредник, както е при случая в Плевен*);*

6. Формиране на Коалиция *от организации, които се чувстват съпричастни към поставения проблем и биха подкрепили бъдещите действия по разрешаването му. За тази цел биха могли да се следват следните стъпки:*

6.1. Екипът по кампанията решава кои организации са потенциални коалиционни партньори по критерии като:

- Идентичност *между двете организации: тази, която инициира кампанията и тази, която е потенциален коалиционен партньор (например може и двете организации да са* читалища*);*
- *Близост в работата на Организацията–потенциален партньор до проблематиката на кампанията (например* бизнес-асоциация*, която би могла да предложи механизми за финансиране на бъдещия Фонд Читалища);*
- *Предишни контакти и/или опит от успешно сътрудничество между двете организации;*
- *Идентифициран от екипа интерес на Организацията-потенциален партньор от разрешаването на проблема и др;*

☞ *Въз основа на такива критерии, подобно на брейнсторминг се изброяват и отбелязват всички подходящи за коалиране организации.*

6.2. Прави се своеобразно пресяване на онези организации, които имат най-голям потенциал да станат коалиционни партньори и за които е уместно да се влиза в контакт.
☞ *В случая с "ЛИК", е уместно първо да се поканят за партньорство всички читалища от територията на Община Плевен, защото Фондът ще касае специално тях, а и силна предпоставка за създаването му ще е тяхното консолидирано действие. На следваща стъпка призивът може да се насочи и към други граждански и неправителствени организации и сдружения . Ако не се получи подкрепа от достатъчен брой читалища и фактически не се постигне представителност на интересите и участието им, набирането на коалицията би могло да се обърне изцяло към неправителствения сектор в общината* (НПО, бизнес, културни институции и др.). *Дори и при такъв сценарий, Коалицията трябва да остане* ***отворена*** *към всички читалища, които биха пожелали да се присъединят на по-нататъшен етап. Такъв трябва да бъде и характера на Коалицията през цялото време на кампанията.*

6.3. Влиза се в контакт с всички организации, които са идентифицирани като най-вероятни партньори за кампанията. Това може да стане чрез:

- писма *за сътрудничество;*
- *уреждане на нарочна* среща *за разговор;*
- *покана за участие на организирано от екипа* събитие*;*
- *апел по* медиите *за подкрепа от всички организации, които се чувстват съпричастни към проблема;*

Читалище "ЛИК" реши да организира серия от **срещи** с читалища, НПО, местни фирми и дори представители на местната власт. Тези срещи би трябвало последователно да разяснят идеята на кампанията и нуждата от широка подкрепа.

7. Организиране на среща с отговорилите на призивите и поканите организации за учредяване на Коалицията.
На този начален етап от "живота" на Коалицията, се договарят следните пунктове:

- *Избиране* формата на сътрудничество *между организациите – коалиция, мрежа или партньорство;*
- *Избиране* име на коалицията;
- *Определяне* периодичността *на работните срещи;*

7.1. На по-нататъшните срещи е добре да се уточни:

- *начинът, по който ще се вземат решенията /*хоризонтална или вертикална структура/;
- *сформиране на* **коалиционно ядро** *от постоянни НПО-партньори /постоянни членове на коалицията/; Това "ядро" ще бъде фактическият* **"коалиционен екип"***, за осъществяване на отделните технологични стъпки по създаването на Фонда (за тях виж "Практическа Част")*
- *уговарянето и възприемането на набор от* **основни ценности***, споделяни от*

всички членове. Този своеобразен **"Кодекс на честта"** *има за цел да обедини идейно постоянните членове на коалицията и да служи за коректив в работата им в случай, че възникнат спорове;*

- *набелязване дължината на* **"живот"** *на коалицията.*

От момента на окончателното сформиране на коалицията до края на кампанията, всички действия и цели се осъществяват от самата коалиция (коалиционния екип в сътрудничество с екипа на "ЛИК") ***от*** *и* ***в*** *името на засегнатата гражданска общност.*

☞ *При случая в Плевен се очертава ситуация, при която в коалицията ще участват различни, а не еднородни по характер (само читалища) организации. Поради това е важно да се имат предвид следните* ***съображения****:*

- *При бъдещите работни срещи на коалицията, е добре екипът на "ЛИК" да обясни много ясно, че финансирането от бъдещия фонд ще е най-вече за читалищата и че участието на другите обществени организации ще е само за институционализирането и администрирането на дейността му. Това е важно, за да не се породят неуместни претенции от другите типове организации за финансиране от фонда. А най-вероятните последици от това, биха били: опорочаването на идеята за създаване на фонд-читалища и затрудняване работата на коалицията.*
- *Важно е от самото начало да се изясни, че понеже фондът ще финансира проекти на читалищата, техните представители няма да могат да участват в неговите оценяващи проектите и разпределящи средствата органи. Такова участие ще се очаква от представителите на другите типове организации в коалицията и в това ще се изразява техният принос в работата на фонда. Това би могла да е и мотивацията за тяхното участие в застъпническата кампания.*

8. Дефиниране целите на кампанията – краткосрочни и дългосрочни.

*В тази стъпка коалицията трябва да намери баланс между това - какво може и иска да постигне по конкретния казус (*конкретна, краткосрочна цел*) и това – какво би искала да "получи" от разрешаването на този казус в бъдеще (*дългосрочна цел).

Конкретна цел:

- Въз основа на застъпническа кампания, коалиция от читалищата в община Плевен да съдейства за създаването на алтернативен механизъм (*фонд "Читалища"*) за допълнително – *проектно* - финансиране на читалищни дейности.

Дългосрочни цели:

- Участниците в коалицията да привлекат на проектна основа финансов ресурс, за удовлетворяване потребностите на своите клиенти и за подобряване на материалната си база.

☞ *В случая с читалище "ЛИК", първата дългосрочна цел е: Въз основа на спечелен пред Фонда проект, читалищното ръководство да финансира намаляването на таксите за обучителни курсове на деца от социално слаби семейства.*

- Да се поставят основите на дълготрайно сътрудничество между читалищата от община Плевен и органите на местната власт.
- Да се натрупа практически опит в провеждането на застъпнически кампании за решаване на граждански проблеми, който да се използва в бъдеще.

9. Избор на средство за решаване на поставения проблем.

На този етап коалицията, решава по какъв начин (*чрез въвеждането на какви механизми или използването на какви инструменти*) ще е най-сигурно и пълно разрешаването на проблема. Това може да стане на работни срещи на коалицията, на които да се обсъдят различните варианти, да се претеглят плюсовете и минусите на всеки, след което, да се вземе решение за изпълнението на избрания вариант.

При случая в Плевен обстоятелствата са по-специфични и това наложи изборът на средство да се направи от НПО-посредника -Читалище "ЛИК преди формалното създаване на коалицията от читалища.

Спецификите се определят от това, че:

- **времето за реализиране на кампанията е малко;**
- **липсва реален диалог между "ЛИК" и останалите градски читалища;**
- **точно такава практика на застъпничество не се е осъществявала досега в община Плевен.**

Средството, **което се избра е*:***

"Създаване на нова гражданска структура **– обществен фонд "Читалища"**- за консолидиране на читалищата от община Плевен и мобилизиране на усилията им при разработването на общи проекти и привличане на допълнителни средства".

Ключовите участници в него са читалищата и общината. Следователно застъпническата кампания ще трябва да се насочи както към местната власт така и към читалищната общност като цяло.

Участието на общината във фонда може да е под формата на **съучредител** (*със свои представители в управителния и контролния съвет*) и **вносител на еднократно дарение**, с което да подпомогне стартирането му.

10. Оценка на плюсовете за всички засегнати от кампанията институции, организации и групи. Прави се от застъпническия екип.

От страна на коалицията тази оценка ще бъде използвана по време на преговорите с институциите на местната власт.

☞ ***Плюсове за местната власт:***

1. Участие в създаването на нова по рода си гражданска институция за подпомагане на читалищното дело, в условия на преоткриване и възобновяване ролята на читалищата в България (*вж. Проекта на ПРООН "Българските Читалища – минало, настояще и бъдеще" и резултатите от него*).
2. Подкрепа за развитието на местната културна политика на фона на задъхващата се държавна политика в тази област.

3. Реклама на общината в регионален и национален мащаб, благодарение на новаторската си дейност в сферата на културата.
4. Прозрачност и по-добра операбилност на отпусканите от общината средства за развитие на читалищата.
5. Спечелване симпатиите на широки граждански общности, сред които са потенциалните избиратели на кмета и общинските съветници.

☞ *Плюсове за читалищата в община Плевен като цяло:*

1. Работно обединяване и изграждане по този начин на своеобразен колективен образ на плевенските читалища.
2. Придобиване на по-голяма авторитет при общуване с местната власт.
3. Придобиване на повече авторитет в общуването с донорски организации и в печеленето на проекти.
4. Обединяване на усилия, натрупан опит, контакти и др. за по качествено и ефективно разработване на проекти.
5. Потенциална възможност за привличане на повече, отколкото до сега, финансови средства.
6. Повишаване авторитета на читалищата в очите на гражданите от община Плевен.
7. Придобиване на опит в кампании по застъпничество.

☞ *Плюсове за НПО и представителите на бизнеса, които ще се включат в коалицията и кампанията.*

1. Придобиване на уникален практически опит от участие в нова по рода си практика, каквато е организирането и провеждането на кампания по застъпничество за граждански интереси.
2. Участвайки в нея, сами прокарват "каналите", средствата и механизмите, които да използват в бъдеще при отстояване на свои (или на стоящите зад тях граждани) интереси и потребности.
3. Повишаване на публичния им авторитет, защото каузата е благородна.
4. Уникална възможност за участие в гражданска и представителна по същността си институция, каквато се явява обществения фонд -"Читалища".
5. Реклама за дейността и възможностите си – както чрез участието си в кампанията, така и в работата на фонда.

☞ *Плюсове за гражданите на община Плевен:*

1. Със създаването на механизъм за допълнително финансиране на читалищата, се откриват по-широки възможности за удовлетворяване потребностите на читалищните потребители (*тъй като чрез фонда се откриват възможности за по-големи финансови постъпления в читалищата*).
2. Чрез реализиране на проекти в полза на гражданите и техните деца, ще им се даде възможност да участват пряко в изразходването на част от общинския бюджет.
3. Успешната реализация на кампанията и описанието ѝ в книга, ще даде възможност на гражданите самостоятелно да използват натрупания практически опит, при разрешаването на подобни проблеми.

10. Организацията – инициатор на кампанията (*в случая читалище ЛИК****) – изготвя*** "План-Стратегия" *за статута и бъдещото си развитие.*

☞ **!!!** По-нататък е добре това се направи и ***за коалицията като цяло***.

Целта на този ***стратегически план*** *е организацията-инициатор на кампанията да има яснота за своите* **мисия**, **цели**, **възможности и ресурси,** *за да може по този начин по-лесно да направлява в точни рамки развитието на кампанията. Без подобна яснота, многократно се увеличава риска от отклонения спрямо първоначално зададените цели и като цяло – от изпускане на кампанията от контрол. От друга страна, един подобен план би дал възможност на организацията да направи точна* **"визитна картичка"** *за себе си, чрез която по-лесно и бързо да се идентифицира, когато влиза в сътрудничество с други организации и държавни институции.*
Демонстрирането на яснота за собствените възможности и ресурси, за точното си място в обществото и професионалната сфера, спомага за установяването на ефективни контакти и повишава вероятността да се постигнат зададените цели.

☞ ***Етапите*** в процеса на стратегическото планиране изглеждат така:

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ
⇓
ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА СРЕДАТА
⇓
АНАЛИЗ НА СИЛНИТЕ И СЛАБИТЕ СТРАНИ, ВЪЗМОЖНОСТИТЕ И ЗАПЛАХИТЕ (SWOT-АНАЛИЗ)
⇓
ИЗРАБОТВАНЕ НА ВИЗИЯ И МИСИЯ
⇓
ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ
⇓
УСТАНОВЯВАНЕ НА ГЕНЕРАЛНИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ
⇓
ОЦЕНКА НА ВЪТРЕШНИТЕ РЕСУРСИ
⇓
РАЗРАБОТВАНЕ НА СПЕЦИФИЧНИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ
⇓
УСТАНОВЯВАНЕ НА ИЗМЕРИТЕЛИ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО
⇓
ИЗРАБОТВАНЕ И ОЦЕНКА НА АЛТЕРНАТИВИ
⇓
ИЗБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИЯ
⇓
ОЦЕНКА, ПРЕГЛЕД И АКТУАЛИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИЯТА

☞ *В случая с "ЛИК" се оказва много важно подобен "План-Стратегия" да се направи* ***и за Коалицията*** (която ще е фактическият двигател на кампанията за създаване на обществен фонд-*"Читалища"*). *Аргументите са идентични, като дори имат по-голяма тежест, защото именно от работата на Коалицията ще зависи успешният край на кампанията:*

И трите условия по-долу гарантират по-лесното установяване на контактите и сътрудничеството на Коалицията с ***институциите****, от които ще зависи решаването на проблема, с* ***външни за нея организации****, както и с* ***гражданите*** *от общината.*

Наред с това, отговорите на трите въпроса са гаранция и за задоволителното описание на Коалицията като нейна "визитна картичка". Разбира се, те биха могли да се допълнят и с други по преценка на коалиционния екип.

1. *Трябва да е ясно "*Кой" *е коалицията? - /участници, ядро, говорител/*
2. *"З*а Какво" *е създадена тази коалиция? - /мисия, цел, желани резултати/*
3. С какви възможности и ресурси разполага*, за постигане на зададените цели? - /описание на* типологията *на организациите в нея и специфичните* ноу-хау *и* ресурси*, с които разполага всяка/.*

Добре би било тези "План-Стратегии" да се направят преди или още в самото начало на кампанийния процес и то в кратък срок, за да има смисъл и полза от използването им през решаващата част на кампанията.

11. Изготвяне на топография и топонимия на властта:

За тази цел се следват следните основни стъпки:

1. *Преглед на всички нормативни документи, касаещи по един или друг начин разрешаването на проблема.*

За случая в Плевен, релевантна се оказа следната нормативна база**:**

а) "Правилник за организацията и дейността на плевенския общински съвет и Общинската Администрация за мандата 1999-2003год."- '99г.

б) "ЗМСМА"; "Закон за Народните Читалища"- 1996г.; "Закон за закрила и развитие на културата"- 1999г.; "Механизъм за разпределение на общинската субсидия за читалищата" – разработен от Министерство на Културата"- 1999г.; "Закон за Юридическите лица с нестопанска цел".

2. Консултации с външен експерт относно:

- *функционирането на* ***системата за вземане на решения*** *в общинската администрация и общинския съвет;*
- **"необходимите"** Комисии *в общинския съвет и* отдели *в кметската администрация;*
- *благоприятните за въздействие* **етапи** *и* **ключови фигури***;*
- *адекватна* **обосновка** *на предложенията от Коалицията;*

3. Консултации с "вътрешен" за системата на местната власт човек, относно функционирането на системата за вземане на решения и благоприятните фигури*,* етапи *и* структури *за въздействие.*

- *Важната информация е: Какъв е* съставът *на "необходимата" комисия /или комисии/ и кратка* характеристика *за всеки член на комисията. Целта е екипът да добие представа за хората с които ще влиза в контакт и въз основа на тази информация – да подготви стратегията си.*

4. Изготвяне на **топография** *на местната власт (общински съвет, комисии и администрация на кмета) въз основа на горните стъпки.*

5. Изготвяне на **топонимия на властта** *въз основа на т.3.*

- *Кой е подходящият служител от кметската администрация, който да внесе в пленарно заседание на общинския съвет мотивираното предложение на коалицията.*
- *Кои са общинските съветници от които ще зависи одобрението/неодобрението на предложението, за да се предвидят конкретни контакти и работа с тях ако се наложи (вж.т.3).*

12. Осигуряване на обществена подкрепа посредством организирането на медийна кампания.

Преди самото стартиране на медийната кампания е необходимо проиграването на следните **предварителни стъпки***:*

А. *По* ***самата медийна кампания***

1. Набелязване на основна цел *и* подцели *на медийната кампания:*

За случая в Плевен като **основна цел** *на медийната кампания може да се посочи:*

- *Изграждането на позитивен образ пред плевенската общественост за Коалицията и за преследваната от нея цел.*

Подцели *на медийната кампания:*

- *Реклама за местната власт с цел предразполагане на отделните изпълнителни структури в нея за диалог и подкрепа на предложението за създаване на фонд "Читалища".*
- *Излъчване на подходящи медийни послания към читалищата от цялата община. Целта е да бъдат мотивирани за участие и подкрепа на кампанията.*
- *Послания към НПО и представителите на бизнес-средите в община Плевен. Целта е в кампанията да бъдат привлечени техните специфични институционални ресурси за подкрепа – ноу-хау, контакти, различен ъгъл на виждания им за проблема.*
- *Послания към гражданите – с цел информация по хода на кампанията, отправяне на призиви за подкрепа и генериране на такава.*

2. Персонифициране на целта (*ако е необходимо), медийните послания да са насочени не към институцията като цяло, а към конкретна личност/и.*

3. Изработване на фази *и* подфази *на медийната кампания:*

- *позитивна медийна кампания*
- *негативна медийна кампания (*ако обстоятелствата го изискват*)*

4. Изработване на основните медийни послания в зависимост от фазите на кампанията – това е отговорност на PR-отговорника в екипа на ор-

*ганизацията- посредник ("ЛИК") в сътрудничество с инициативния комитет на коалицията, както и с PR-агенцията (*ако е ангажирана такава*).*

5. *Изготвяне на топография и топонимия на медиите – отговорност на PR-агенцията или PR-отговорника в екипа на "ЛИК".*

6. *Изготвяне на график за медийните изяви. За да има относителна предвидимост на медийната кампания е необходимо, наред с определянето на основните* послания*, да се разположат във времето и най-подходящите* моменти *за тяхното публикуване.*

7. *Определяне на медийно лице/а на кампанията, които да бъдат готови за участия в медийни изяви (интервюта, изявления, участие в предавания).*

8. *Избиране на "медийно име" на коалицията.*

9. *Изработване на "отворен" набор от медийни лостове, който се попълва в ход: пресконференции, аналитични статии, участие "на живо" в радио и телевизия, писма до редакции, интервюта в печатни медии и др. Целта е в процеса на работа, да се състави списък с използваните в кампанията медийни похвати като се отбелязват "работещите" и "неработещите" за всяка конкретна ситуация. Сам по себе си този списък (с коментарите по него), добива статут на аналитичен документ, който би могъл да се ползва и при други застъпнически кампании.*

В. Организационни мерки – целят координирането и систематичното протичане на медийната кампания*.*

1. *Наемане на* PR-агенция *(при нужда и финансови възможности) или определяне на* човек от екипа *на организацията-посредник ("ЛИК"), който да отговаря за "Връзките с Обществеността" по време на кампанията(т.нар. "P.R.-отговорник" в екипа).*
   - *Основните за кампанията PR-функции са: отговорност за контактите с медии; консултиране на коалицията за посланията които ще се пускат в публичното пространство; обучение за медийно поведение.*

2. *Избиране на* ръководен медиен орган *на Коалицията, който да взаимодейства с PR-агенцията или PR-човека на "ЛИК". Коалицията делегира на* медийния орган *правото да взема бързи решения по медийната кампания, без необходимостта от свикването на общо коалиционно събрание.*

3. *Коалицията определя* ръководител *на медийната кампания, който контактува с PR-агенцията или PR-отговорник на "ЛИК" и координира взаимните им действия.*

4. *Уточняват се ролите и задълженията между PR-агенцията и коалицията. Може да стане под формата на* споразумение*.*

5. *Уточняване на хората, които ще реализират различните медийни лостове. (вж. А.9.)*

13. Провеждане на симулационна игра.

А. Подготвителна част:

Това обикновенно е заключителният етап от подготовката на една Застъпническа кампания, защото за да се стигне до симулационна игра, трябва да има окончателна яснота по задължителните елементи на кампанията:

- Проблемът, целта, средството *за решение, "*актьорите" *в кампанията.*
- *Трябва да е изградена* коалицията *от организации и да има яснота по вътрешната й структура и функции в кампанийния процес.*
- *Трябва да е структуриран и екипът на организацията-посредник и да се знае* кой *и* за какво *отговаря.*
- *Трябва със сигурност да са известни и* институциите, *от които зависи решаването на проблема; вътрешната им* структура*;* персонално–отговорните фигури *за вземането на решения и изпълнението им;* ключовите фигури *за прокарването на "външни" предложения;* вътрешна информация *за специфичния за всяка отделна институция* работен процес.

Симулационната игра може да се организира по различни начини в зависимост от времето, с което разполага екипът; конкретните нужди за проиграване на отделни, "проблемни" етапи; и възможностите на екипа да организира такава игра. С оглед на това играта може да е за:

- *проиграване на целия процес по реализирането на застъпническата кампания;*
- *проиграване на ключовите моменти от нея, или*
- *на избран от екипа "проблемен" етап от реализацията й.*

За да има смисъл от провеждането на симулационната игра, участниците в нея ("актьорите") ще трябва да познават детайлно всички аспекти на етапа/ите, който ще проиграват, както и ще трябва да отговарят на изискванията, които им налага ситуационната роля.

Последното изискване е "актьорите" да възприемат ситуацията почти като театър и да си позволят "влизането" в роля без предразсъдъци и притеснения. От този момент нататък, игровата ситуация "сама" увлича участниците, а ползата от подобно усилие си проличава още на момента.

☞ Преди да се организира самата симулационна игра е добре, екипът да привлече **експерти** в тази област (професионални модератори, психолози и др.), с които да се обсъдят спецификите, да се подготвят отделните компоненти и в края да се направи детайлен анализ.

В случая с "ЛИК", се проведе интервю между представители на екипа от Плевен и модераторите за играта. На него се уточни "заявката" на ЛИК за ситуация и ролите, които ще трябва да се подготвят.

Преди симулационната игра, екипът на ЛИК изготви, примерни материали за общинските съветници от комисията по "Култура и Вероизповедания", в които накратко бе описана и обоснована идеята за фонд "Читалища"; посочваше се чуждестранния опит в областта на обществените фондове; и се информираше за направените до момента стъпки и получената подкрепа.

В. Цели:

1. *Да се изчистят посланията на коалицията в публичното пространство.*
2. *Да се конкретизират исканията и да се тества "звученето" им в "реална" ситуация.*
3. *Да се предвидят възможните контрааргументи на общинските съветници от комисията по "Култура и Вероизповедания".*
4. *Да се подготвят допълнителни аргументи за адекватна реакция.*
5. *Да се добие представа за нивото на подготовка на екипа за провеждане на застъпническа кампания.*

Практическа част на кампанията

СТЪПКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ И РЕЗУЛТАТИТЕ

Стъпка	**Времево разположение**	**Ефект**
1. Регистриране на проблемите	октомври, 2000 г.	Събран обем информация, отразяваща исканията на читалищните клиенти
2. Първичен анализ и структуриране на групите	октомври, 2000 г.	4 представителни за читалището групи, обединени по принципа на сходството и социалния им статус
3. Изследване на фокус-групите	октомври, 2000 г.	Конкретизиране на проблемите
4. Анализ на получените резултати	октомври, 2000 г.	Формиране на исканията на групите. Оформяне във вид на резюме. Резюме1- за местната власт и Резюме 2- за гражданската общност.
5. Медийна кампания в полза читалището/ Информацияза проекта по ПРООН и за други успешни проекти	октомври-ноември, 2000 г.	Акцентиране на значимостта на читалищната организация в променящите се условия
6. Работна среща в рамките на семинар с лидери на НПО организации, читалищо от града и общината	октомври, 2000 г.	Набиране на информация за потенциална готовност за партньорство и съпричастност
7. Работна среща с медии, даваща гласност на изведените проблеми и създаване на нагласа за широко информационно поле	ноември, 2000 г.	Провокиране на интерес и подкрепа. Информация за нивото на компетентност и отношение към проблемите на групите. "Моментна снимка" на потенциала на медиите.
8. Публична лекция на доц. Огнян Минчев с цел мобилизиране на целевите групи и привличане на широко обществено внимание	ноември, 2000 г.	Мобилизация на целевите групи; привличане вниманието на обществеността; мобилизация на реалните и потенциалните участници в застъпническата кампания.
9. Първоначална среща с кмета и представители на местната администрация, и общински съвет за запознаване с идеята, смисъла й, и ползата от нея - за читалищата, за гражданите и за местната власт.	ноември, 2000 г.	Убеждаване на местната власт за подкрепа на идеята и получаване на категорично одобрение, което да придобие публичност.
10. Оповестяване в медиите резултатите от срещата. • Първи стъпки за сформиране на **коалиция** от съпричастни на проблема читалища и НПО от общината.	Непосредствено след срещата!	Информиране на читалищата, на НПО и гражданите за **идеята**, че ЛИК я **инициира**, а местната власт я **подкрепя**. Крайната цел е тези групи да бъдат привлечени за подкрепа и обща работа в кампанията.
11. ВАРИАНТ 1 - **Неуспех да се привлекат достатъчно читалища и липса на необходимата за създаването на Фонд-Читалища представителност:** 1. ЛИК организира публично обсъждане на идеята с местната власт граждани, НПО и читалища; ***2.*** Предприема медийни участия - интервюта и конкретни материали с описание на идеята, високата вероятност за успех, ползите и загубите за читалищата. ***3.*** Използва съществуващия потенциал за привличане на бизнеса в подкрепа на кампанията. *Въз основа на всички тези стъпки ще трябва:* • Да се чуе становището на местната власт, нейната подкрепа и призива й към останалите читалища да се включат в процеса. • Да стане публично известна подкрепата на граждани и НПО, които също да призоват читалищата за включване и партньорство. • Да се извади в публичното пространство подкрепата, която бизнесът в града оказва на ЛИК и на идеята за фонд-читалища.	ноември, 2000 г.	• Демонстрация мащабите на генерираната до момента подкрепа и по-специално подкрепата на М.В. за създаването на фонда. • Постигане на максимална публичност за **ползите** от фонда за самите читалища. • Демонстриране на евентуалните загуби за читалищата ако не подкрепят тази идея. • Постигане на добро сътрудничество между ЛИК, подкрепилите идеята *читалища, НПО, бизнеса и* местната власт, което да се използва по-нататък - при бъдещи инициативи.
11. ВАРИАНТ 2 - **Подкрепа от представителен брой читалища**	ноември - декември, 2000 г.	**Коалиция** от граждански организации, декларирали

и НПО: Организира се работен форум за създаване на **коалицията** от читалища, НПО, граждани и лидери. **NB!!!** Случи се нещо **средно** като вариант от двата изложени: читалищата и отчасти НПО-ии бяха убеждавани в предимствата на фонда, чрез медии и оповестяване на подкрепата от кмета и общината. В резултат се сформира достатъчно представителна Коалиция, която стана работеща. Допълнителен резултат е това, че се прокараха мостове за сътрудничество между доскоро съперничещите си градски читалища.		желание и готовност за подпомагане на каузата
11. Подписване на споразумение между читалищата за създаване на инициативен комитет с техни представители и изработване на вътрешни правила за работа.NB!!! Не се случиха: • Написване и приемане на вътрешен правилник за работа • Подписване на формално споразумение • Правилник за работа.!!! **И все пак коалицията заработи!!!**	ноември - декември, 2000 г.	Създаване на работната структура, която ще движи процеса по създаването на фонда (технологичните стъпки за създаването на обществен фонд са описани в документите за фондовете в Пловдив и Бургас).
12. Процедура по подписване на **обществен договор** между гражданските групи - потребители на читалищни услуги и читалище ЛИК. ***!!! Не се случи в посочения период, но ще се случи до края на проекта. Би могло да стане след създаването на фонда. Тогава то ще има вид на уверение, че ЛИК ще разработи проект в интерес на своите потребители.***	ноември - декември, 2000 г.	**Обществен договор,** утвърждаващ ангажимента на ЛИК към гражданите - че ЛИК ще отговори на потребностите им със специален за тази цел проект и адекватни дейности в него
14. Оценка на досегашния ход на кампанията и обсъждане на възникнали проблеми	декември, 2000 г.	Картина на плюсовете и минусите; Характеристика на моментната ситуация
15. Експертни становища за: • добра аргументация за създаването на обществен фонд-читалища; • точното "перо"в общинския бюджет, от където местната власт да отдели дарение за стартирането на фонда. **!!! Аргументацията е получена и по двете точки, съвместно от ИРМИ и А. Михайлов.**	декември, 2000 г.	Подготвяне на **проекто-документ**, който ще се предложи на кметската администрация за внасяне в общинския съвет. • **Предложение** за създаване на обществен фонд-"Читалища"и за отделяне на сума общинския бюджет който да се внесе във фонда като еднократно дарение от името на местната власт
16. Работна среща с общинската администрация и подписване на **меморандум** за ефективно	декември, 2000 г.	**Меморандум**, регламентиращ взаимните ангажименти

портньорство. **!!! На практика беше изготвена и подписана паметна записка**		**!!! Паметна записка,** удостоверяваща постигнатите споразумения и поетите ангажименти.
17. Медийно огласяване на меморандума/ **паметната записка. !!! Стана!!!**	декември, 2000 г.	Набиране на поддръжници; Разширяване на обществената подкрепа
18. Окончателно оформяне и **внасяне на предложенията** за промени в общинския бюджет и за създаване на обществен фонд.***!!! Получи се след среща с кмета, на която му беше предаден окончателния вариант на предложението. Той пое ангажимент да го внесе в Общинския Съвет и изпълни обещанието си. Фактически именно Кметът оказа най-важната подкрепа за създаването на Фонда и участието на Общината в него.***	декември, 2000 г.	**Дискусии** в съответните комисии и излизане с **мотивирани становища** по предложенията.
19.1. Активна медийна акция с включване на печатни и телевизионни материали за привличане на вниманието.	януари, 2001г. - до края на кампанията.	Психологическо въздействие; напомняне ползите от Фонда; задържане на вниманието; провокация на позиции; положително въздействие върху публичния имидж на местния законодател
19.2. Адресна, директна кореспонденция, насочена към **ключовите фигури** за вземане на положително решение по предложенията за промени.	януари, 2001 г.	**"Оказване на чест"** на ключовите фигури. **Информация** за исканията на целевата група (или за евентуалното им развитие).
19.3. *При неуспех на горните две стъпки!!!* **Серия лобистски срещи** с ключови фигури от общински съвет и местната администрация, лидери на ключови организации и институции, общественици. ***Интересното е, че се случиха и трите стъпки (19.1., 2. и 3.) без да е имало неуспех на някоя от тях. Напротив, всяка имаше "натрупващ" ефект за следващите*** (за повече подробности вж. протоколите от ЛИК).	януари, 2001 г.	• **Разпространение на информация**, използвайки силата на личните контакти и общуване; • **Натиск** върху местни фактори и авторитети в полза на **положителното решение.**
20. Оценка на досегашния ход на кампанията и обсъждане на възникнали проблеми	януари, 2001 г.	**Мониторинг-анализ** на моментната ситуация / корективи и допълнения/
21. При разглеждане на предложението в общинския съвет - Осигуряване по време на заседанието **присъствието на представители** на всички заинтересовани от решаването на проблема. (плюс представители на инициативния комитет и/или експерти). ***Все още не се е случило като стъпка, защото предстои провеждането на заседание на Об.Съвет за приемане на***	януари - февруари, 2001 г.	Оказване на реален **граждански контрол** и практическо въвеждане принципите на **прозрачност** в процеса на вземане на решения.

бюджета. На него ще се разгледат и предложенията - Общината да стане съучредител на Фонда и да участва със свои представители в него. Би трябвало да се направи поне опит за присъствие на гражданите и коалиционните партньори.		
22. Медийно огласяване на резултатта от гласуването. ***На всяка цена трябва да се случи!!!***	Непосредствено след гласуването.	Публичност на резултатите и на вътрешните фактори, довели до тях.
23. Стартиране на **дарителска кампания** за набиране на първоначални средства за учредяването на Фонда.	От депозирането на предложенията пред общинския съвет до учредяването и регистрацията на фонда.	Първоначална сума за институционално укрепване и първи работни срещи на управителните структури на фонда.
24. Процес по изготвяне и обсъждане с коалиционните партньори на **устав** за бъдещия фонд	В процеса на обсъждане и гласуване на предложенията на коалицията в общинския съвет.	Одобрен от всички партньори и легитимен устав на "Плевенски обществен фонд Читалища".
25. Процес по изготвяне и събиране на необходимата документация за регистрация на фонда в градския съд. **NB!!! Горните три стъпки се случиха в последствие и се оказаха едни от най-важните за успеха на кампанията.**	Преди или по време на гласуването в общинския съвет.	Комплектоване на пълния набор от документи за гарантиране на регистрацията му.
26. Организиране на **"Бал на Учредителите".**	Преди и по време на гласуването в общинския съвет.	• Демонстриране благодарността на инициативния комитет към дарителите. • Медийно отразяване. • ***!!! Лобистки срещи*** с общински съветници и представители на кмета и общинската администрация за гарантиране на подкрепата им за фонда и за гарантиране че **обещаните средства ще бъдат реално отпуснати**.
27. Вътрешна за екипа по кампанията **оценка** на резултатите от нея с експертно участие.	февруари - март, 2001 г.	**Анализ на резултатите** и **поведението** на основните играчи в кампанията. Вземане на решение за най-адекватните според ситуацията заключителни стъпки на кампанията.
28. Представяне пред целевите групи и пред цялата достъпна аудитория на **резултатите от кампанията.** Формата може да е конференция / обсъждане с участието на целевите групи, екипа на кампанията, експерти, медии, НПО, местната власт.	март, 2001 г.	Диалог; устойчиво задържане вниманието на местната власт и широкото гражданство. Затвърждаване на позиции. Реализиране на принципите на публичност и прозрачност; повишаване авторитета на "ЛИК" като реална гражданска организация пред обществеността.
29. Благодарствени писма, независимо от резултата до всички общ. служители, общински съветници, администрация, медии и ключови лица, взели участие в кампанията	март - април, 2001 г.	Зачитане на личността, отваряне на нови възможности за устойчив диалог между граждани и местна власт

Петър Петров "ИРМИ", София, Ноември 2000 г.

Приложение 2 към глава 2

Формални правила за работа и поделяне на отговорностите между "Институт за Регионални и Международни Изследвания" - София и Читалище "ЛИК"- гр.Плевен

1. Определяне на човек от екипа на ЛИК, който ще е отговорен за:
   - провеждането на работни срещи в София с екипа на ИРМИ;
   - участие в консултации с привлечените от ИРМИ експерти;
   - получаване на хонорари;

2. Подготвяне на доклади от страна на читалище "ЛИК" за всяко по-значимо събитие от кампанията и изпращането им по обикновена или електронна поща в ИРМИ. Това е добре да става през удобен за екипа на ЛИК период, което не изключва това той да е определен – например през две седмици;

3. Събиране на излизащите в медийното пространство материали, които отразяват хода на кампанията и тяхното периодично изпращане към ИРМИ;

4. Определяне на лице което ще изпълнява функциите на PR–човека в екипа. Към това спада и определянето на човека , който ще излиза пред медиите от името на "ЛИК", както и на този, който ще пише материали за пресата, когато се наложи;

5. Екипът на Читалище "ЛИК"отговаря за осъществяването на конкретните стъпки указани в стратегическия план за действие. Това включва:
   - Организирането на събития – лекции, публични обсъждания, прес-конференции, срещи, работните обсъждания на Инициативния Комитет по създаването на Фонд-"Читалища";
   - Мобилизиране на определени граждански общности за подкрепа на кампанията – срещи с тях, подписки, участие на техни представители в заседания на комисии или на Общинския Съвет, срещи с администрация и т.н.
   - Срещи с ключови за вземането на решения фигури;
   - Контакти с представители на местни медии и цялостно практическо осъществяване на медийната кампания – писане на материали, даване на интервюта, организиране на прес-конференции и др.;
   - Срещи с организациите и личностите, които ще влязат в коалиция за подкрепа и поддържане на процеса на кампанията;
   - Организиране създаването на Коалицията и осигуряване на място за работни срещи;
   - Осигуряване на условия за избор на Инициативен Комитет от обхвата на Коалицията;
   - Осигуряване на място за работни срещи на Инициативния Комитет и отговорност за контактите с участниците в него;
   - Отговорност за координацията процеса на кампанията. Това включва:

1. Осигуряване и постоянно поддържане на контактите и взаимодействието между основните участници/актьори в кампанията – гражданската общност, заставаща зад ЛИК, участниците в Коалицията (НПО, читалищата, бизнеса), представители на местните медии, Кмета, общинската администрация, общинските съветници от важните за кампанията Комисии и всички други участници, които се появят в хода на кампанията.

2. Поддържането на контактите между самия екип на "ЛИК" от една страна, и всички

гореизброени участници, от друга.
Отговорностите на ИРМИ по координирането на процеса на кампанията се изразяват в консултирането на ЛИК в хода на кампанията; в мониторинг на процеса по разгръщането й; експертна намеса (мнение и консултация) при неблагоприятен развой.

Подписали: *1. Доц. д-р Огнян Минчев, директор на ИРМИ :*
2. Читалище "ЛИК":

Ноември, 2000 г.

Приложение 3 към глава 2

Паметна Записка ("Memo")

На среща или семинар се описват последователно следните моменти:

1. Дата
2. Участници
3. Лектори (за семинар) или говорители (при среща)
4. Цели на срещата / семинара
5. Теза/и
6. Предложения за следващи действия
7. Заключение
8. Протоколчик
9. След описването на гореизложената информация, Memo-то се изпраща на участниците с молба да го прегледат, нанесат корекции и да се подпишат.

Приложение 4 към глава 2

Интервю с Даниела Димитрова

Дата: 16. 02.2001 година

Място на провеждане: читалище ЛИК – гр. Плевен

Участници: Даниела Димитрова – секретар на читалище ЛИК и Гергана Василева – програмен координатор - ИРМИ

* * *

Гергана Василева:
Да ми кажеш с няколко думи как започна всичко? Как разбрахте за проекта на ИРМИ? Кой откри случая? Вие ли се обадихте?

***Даниела Д*имитрова:**
Първият контакт беше инициран от ИРМИ. Ваши колеги се обадиха за среща в читалище ЛИК. Ние вече бяхме работили по няколко проекта. Един от по-големите беше на ПРООН и вероятно оттам беше дошла информация за нас.
На тази първа среща със сътрудници на ИРМИ обсъждахме местни проблеми, и то проблеми, касаещи НПО и местната власт. На този разговор акцентирахме на няколко от най-съществените местни проблеми, така че да се получи една визия на общия статус на плевенска община по посока на взаимоотношенията: неправителствен сектор - местна власт.

Г.В. Значи не е възникнал веднага някакъв проблем?

Д.Д. Изникнаха няколко. Проблеми, с които ние няколко години се борим, но нямахме точна схема. Това са проблеми, които касаят по-скоро читалищните организации, а Плевен (плевенска община) е град със силно читалищно дело. Тези проблеми са ясни за нашата организация, друг е моментът, че нямахме готовност за конкретното им решаване. Правили сме опити за тяхното разрешаване, но безуспешни. И тази първа среща всъщност изясни по-големите, по-съществените проблеми на читалищата в отношенията им с местната власт и местната общност.

Г.В. Нека сега се концентрираме върху проблема, върху който сте работили и целите, които сте си поставили. Формулировката на **проблема** – самата дефиниция – отразявала ли е реални проблеми на общността? Вече го е имало този проблем или вие помогнахте да се формулира допълнително?

Д.Д. Проблемът, който решава нашият случай касае много граждани – потребители на нашите услуги, както другите читалищни организации. Но след проучването (*фокус-групи*), което направиха консултантите на ИРМИ, можа да се идентифицира точната формулировка на проблема.
Много граждани, особено през последните години, проявяваха активност при изразяване на техните частни интереси. Хора от третата възраст поставяха пред нас неразрешими техни проблеми, които ние не можехме да разрешим; родители на деца, които обучаваме; млади хора, с които се занимаваме активно през последните няколко години. Но тъй като ние сме организация, която "обслужва" един широк социален периметър, много трудно можехме да ги класифицираме и да обърнем внимание на всички. Правили сме опити да удовлетворим желания на отделни граждани,

на отделни социални слоеве, но провокацията на това изследване по групи и участието на хора, които грамотно успяха да изследват техните искания - помогна и на самата ни организация да си дадем сметка какво точно интересува гражданите, с които работим. Какви са техните точни искания.

Г.В. А кога се роди самата идея за създаване на такъв Фонд? В какъв момент – преди ИРМИ да се свърже с вас или след това?

Д.Д. Техните искания имаха социална основа. Големият проблем е, че не могат да плащат за услугите които предлагаме, а те са жизнено необходими за тях. Сериозното обедняване на тази гражданска група – наши потребители – се съчета с невъзможността ни "социално" да коригираме цените, по причини на пазара. Т.е. поради това, че сме на самоиздържане и нямаме свободни за тази цел средства.

Ние добре разбирахме проблемите им, но нямахме схема – т.е. беше ни трудно да дадем рецепта за това какво бихме могли да правим оттук нататък. След контактите с ИРМИ, дойде идеята за създаването на една структура - Фонд, който да решава проблемите на нашите граждани и на други читалищни организации, със съучастието на местната власт и на всички организации, които изпитват същите затруднения.

ИРМИ ни помогна първо да идентифицираме точните проблеми на нашите потребители, тъй като те са от различни възрастови, професионални и социални слоеве. ИРМИ ни помогна и за това – тези вече идентифицирани, посочени и точни проблеми да ги "смелим", да ги формулираме във форма, която да е работна и да дава основа за решение на техния проблем. Помогна ни и по отношение на формата – **Фонд**. Ние никога не бихме се сетили за това. Това е подсказана форма – в никакъв случай не е предписание или модел. Но от общата работа и от многото информация, която получихме (от ИРМИ) стана ясно, че една такава форма може да работи в този град, решавайки проблема на повечето граждани, които се явиха с проблемите си.

Г.В. На базата на сегашния си опит, след като всичко това е зад гърба ви, смяташ ли, че бихте могли сами да формулирате идеята за фонда, ако въобще не се бяхме свързали?

Д.Д. След тези няколкомесечни съвместни контакти ние вече имаме представа как се прави това, въпреки че не знам доколко имаме грамотността да го направим. Но знаем схемата. Когато проблем лежи в полето на граждани, знаем по какъв начин той би могъл да се *върне* при нас - такъв, какъвто би могъл да бъде разрешен.

Г.В. Да ми кажеш няколко думи за **целите** на кампанията.

1. Кога решихте какво точно и конкретно искате? Когато бяхте изяснили проблема – тогава ли си поставихте целите на кампанията?

2. До каква степен ги постигнахте към днешна дата?

Д.Д. След като формулирахме начина, модела, по който бихме решили проблема на гражданите, оттам насетне остана едно поле, пространство, което не познавахме в този град. Т.е. нагласите на местната власт не бяха ясни към такава една идея – дали тя ще подкрепи подобна идея; дали останалите читалищни организации имат готовност - кадрова и интелектуална - за коалиране. Не беше ясно с какъв потенциал разполага неправителственият сектор в града, защото не сме изследвали тяхната готовност.

Така че, на нас ни беше нужен един достатъчен период за да наберем информация към всяка една сфера – как да подходим и доколко тя е готова за едно съмишленичество. За нас беше тайна и това дали медиите ще ни подкрепят (защото те са така

или иначе "третата власт"), давайки си сметка, че медиите не се интересуват от позитивни новини и от такива неща. В момента медиите се интересуват от "малкия скандал", за да бъдат продаваеми.

Т.е. за да насочим посоката на кампанията, на нас ни трябваше информация от всички тези "ъгли" на многоъгълника и сега мога да кажа, че такава готовност нямаше никъде. *Неправителствените организации* нямаха готовност да подкрепят една такава кампания, която няма да ги заинтересова финансово. *Читалищата* също не бяха узрели за създаване на нещо, което не са чували, не са виждали и в което нямат предварително доверие. *Местните власти* пък по принцип са по-консервативни, трудно възприемат нещо ново. С *медиите* вече ни беше по-лесно, защото имахме достатъчно работни контакти с тях, но и там положихме достатъчно усилия.

Г.В. Тоест едва след като започна сътрудничеството с ИРМИ и се формулира проблема ли започна това предварително набиране на информация? Преди това подхождали ли сте по такъв начин към проблемите?

Д.Д. До този момент, това което сме работили адресирано към местната общности местните власти е било много любителско и самодейно. Тази подготовка ние нямахме и това, че се консултирахме на всяка крачка, сведе до минимум риска от неуспех. В много малък процент имахме неуспехи по отношение на кореспонденцията си с местната общност, местната власт, медиите, неправителствените организации. И то точно защото всяка стъпка беше предварително консултирана. По-важното е, че самите ние добихме компетентност, която не сме имали и която е много важно да имаме.

Г.В. По такъв начин ли екипа на Читалището ще подхожда и за в бъдеще? Това може ли да се определи като някакъв набран опит, от който има смисъл и ще бъде прилаган?

Д.Д. Аз мисля, че набраният ни опит е достатъчен за - например сами да подходим към една кампания, която е сходна с това, което правим в момента. Т.е. ние вече се чувстваме пораснали хора***.*** И по между си говорим, че дори един Университет не би ни дал тези практически ползи. Ние повишихме компетентността си, тъй като обучавайки се практически реализирахме, това което учим. Друг е проблемът, че ако ни се наложи кампания, която ние не познаваме като характеристика, отново би трябвало да бъдем подпомогнати***.*** Защото мисля, че реализирането на кампания е занаят, носи изисквания за специална подготовка. В друг план, сега се замислям, че хората от екипа, които активно участваха досега и участват в кампанията, набраха комуникативни умения, които не бихме могли да наберем по друг начин. Набрахме компетентност и опит за работа с партийните сруктури, с политическите структури, тъй като досега не ни се е налагало. Сега ние, спокойно можем да комуникираме с местните власти, защото всичко онова на което бяхме обучени и премина през практиката и мисля, че хората които активно, пряко участваха набраха нов тип поведение. А това е повече от познанието.

Г.В. Чувствате ли се по-уверени сега?

Д.Д. Аз лично сега се чувствам по-уверена, както и екипа ми. Ние се самоосъзнаваме вече като хора, които са натрупали сериозни познания и опит. Дори сме готови да предприемем следваща стъпка, каквато и да е тя, защото това е набран опит, който никой не може да ни го вземе.

Г.В. Готови ли сте именно да споделите този опит? Да бъдете в качеството на **елит** сред неправителствените организации, дори на регионално ниво?

Д.Д. На регионално ниво ДА, защото си дадохме сметка че освен политически (с политически характер) в нашия град досега не се е провеждала дълготрайна, целенасочена и организирана кампания. Още при стартирането на нашата кампания, ние се поровихме в близката история на местната общност. Ако е имало кампании за нещо, те са били краткотрайни; без реален резултат; емоционално сложени и несъздаващи коалиции. Всъщност това са били най-често кампании, обезпечаващи *една* организация, отделни личности или нещо такова. Самочувствието ни идва от факта, че нашият град, нашата общност нямат този опит. И ние сме първите, които проведха от край до край един чисто граждански процес на застъпничество.

Г.В. Нека поговорим тогава за някои **елементи от кампанията**. Единия от най-важните, на които искаме да се обърне внимание е **коалицията**.

1. Какво беше в началото виждането ви и мислехте ли че имате нужда от съмишленици?
2. Как въобще виждахте и приехте идеята за създаване на коалиция?

Д.Д. Преди, когато сами си градихме стъпките, изключвахме възможността за коалиция, защото в нашият град досега не са се изграждали такива. Правени са опити, които след това винаги са катастрофирали. Т.е. тук няма добра традиция за коалиране не само в сферата на неправителствения сектор, но и въобще. Бизнес коалициите се разпадат, разпадат се и икономическите сдружения. Затова нашите нагласи бяха да разчитаме единствено на себе си. Идеята за коалиция бе подсказана от ИРМИ. Съзнавахме колко е сложно в този град да създадем, да провокираме желание за коалиция. Първата ни стъпка беше към неправителствени организации, а подборът на тези организации стоеше на едни високи критерии – лидерите да бъдат неполитически фигури, организациите да бъдат стабилни, авторитетни, да не носят обществен негативизъм. Т.е. ние поставихме сериозни критерии, а и трябваше да разчитаме на организации, които добре ни познават и с които сме имали някакви партньорски взаимоотношения. Набирането на партньори от неправителствения сектор не беше проблем. По-големият проблем дойде при привличането на партньори от читалищните организации. И вече след няколко месеца, аз знам защо е така. Първо в читалищата лежи един консерватизъм, който не е характерен само за Плевен, а въобще. Второ, това са хора, които нямат никакъв опит в работа с местните власти. Това са читалищни организации, които реализират дейностите си така както е било преди десет години. Освен това читалищната гилдия винаги е била в конкурентна ситуация. Ние сме еднакви организации по устави и закони, еднакво конкурирайки се за общинска субсидия. Т.е. много е сложно между десет конкуриращи се завода за обувки да се изгради взаимодействие. Освен това си дадохме сметка, че между читалищните организации лежат и негативни наслагвания от преди години. Беше много сложно да се преодолеят тези стари търкания и да се повярва че ние хвърляме бялата ръкавица за едно партньорство.

Г.В. Има ли читалища в коалицията?

Д.Д. Да, за щастие има. Тези читалища не изпитваха необходимост от създаване на нещо ново, тъй като в тях се провокира страхът, че законовата субсидия може да бъде намалена. Освен това те не обичат конкурси, защото създаването на един такъв фонд ги изпраща в едно друго поле - на конкурентност, на конкурсност и себеизмерване – нещо, което не им харесва. Първите читалища, които влязоха в коалицията бяха читалищата от малките градове и селата на общината. Това се дължи на факта, че те ни имаха страхотно доверие. До този момент ние сме ги консултирали и информирали по други поводи. Проблемът дойде в градските читалища, защото в тази равнопоставеност, която винаги се е диктувала, те враждебно погледнаха на инициатива на едно от читалищата. Това е достатъчен повод да стане сложен пътя към сдружаването. Независимо, че положихме доста усилия, в края на краищата всички градски читалища влязоха сериозно и отговорно в тази коалиция. Изключение направи най-голямото читалище, което не се интересува от такива неща. И то не се интересува защото Общината финансово се грижи за това читалище и то има малко по-различен статус. Но и ние не сме настоявали толкова, защото проблемът на това читалище не е същия, както на останалите градски читалища.

Г.В. А как убедихте градските читалища да участват – с какви аргументи?

Д.Д. Това беше един дълъг път на многобройни срещи: работни индивидуални и групови. Стъпките към читалищата бяха сериозно консултирани от *ИРМИ*. Институтът беше "съгледвача" от високо и от далече и в това си консултиране той ни помогна да не сбъркаме емоционално. Така ние много прагматично подредихме всяка следваща стъпка за приобщаването на читалищата към тази идея. В този момент много помогнаха и *медиите*, защото, чрез тях ние декларирахме принципа на равнопоставеност, което беше много важно за другите читалища.

Г.В. Можем ли към момента да дефинираме вашата коалиция като работеща (*хора които са убедени, имат еднакви убеждения за ценността на идеята, застанали са зад нея здраво и са готови да работят за по-нататъшното й реализиране*)?

Д.Д. Да, разбирам. Организациите в нея са готови. Присъстват на всички работни срещи. Участват активно. Друг въпрос е, че лидерите на тези организации гледат със страх и недоверие, тъй като досега никога не се е коалирала читалищната гилдия. Такова нещо на местно равнище не се е случвало. Т.е. няма опит за това. Освен това ние не можем да очакваме от тях активност, защото те не знаят. Поради това е естествено, че активността е в нашия екип. Към момента ние знаем как се прави това. Има лидери на читалища, които се колебаят в становището си, но мисля че това е период, който отмина. Според нас, за да се коалират организации, те наистина трябва да са еднакво узрели. Големият проблем дойде от разликата в равнището на самоосъзнаване.

Г.В. Но самият факт, че са се присъединили от друга страна показва, че явно някои остарели неща се преодоляват, независимо че става с голямо усилие. И явно това е пътят.

Д.Д. Да, това е пътят и аз съм убедена, че участието им ще бъде една стъпка напред, към тяхната по-висока компетентност, без да го осъзнават.

Г.В. Какво участие взеха членовете на коалицията в кампанията. Вие ли бяхте водещите или и те имаха думата?

Д.Д. *За да бъда абсолютно откровена, актива за всяка стъпка все още идва от нас. Но независимо от все още недостатъчния опит в практиките за застъпничество, те проявяваха и проявяват активност във всички работни срещи. Там където участваха, те се опитаха да бъдат пълноценни до края. Мисля, че големият проблем при работа в коалиция беше доверието. Ние извървяхме един дълъг път, за да спечелим тяхното доверие, което е един адски голям ангажимент оттук нататък. Доверие, че това което правим заедно не го правим за нашия индивидуален интерес, а за интереса на всички участващи организации и гражданите, пред които сме поели тези ангажименти.*

Има и нещо друго. Ето тази вечер (16.02.2001) предстои връчването на дарителските актове на първите дарители. Оказа се, че първите дарители са само граждани – хора свързани с нашето читалище. Но аз съм убедена, че след тази стъпка те ще имат мотива да активират своите граждански кръгове, които са ангажирали. Т.е. при нас се случи следният вариант: ние правим първата крачка, заразяваме ги и те тръгват след нас. Това е механизмът. Но иначе не бихме могли да чакаме идеята да е предложена и те да скочат активно и самостоятелно.

Г.В. Какви аргументи използваше самата ти в разговорите с читалищата. Усещаше ли кога трябва да натиснеш емоционалния лост, кога трябва с по-рационални доводи?

Д.Д. Значи много ми е трудно, защото нашата изходна точка беше общият интерес. Това беше инструментът, с който работехме при привличането на коалиционните партньори и при тези разговори. Печелившата карта беше интересът на самите организации и гражданите, които стоят за тях. А що се касае до личното ни поведение – моето и това на екипа – то постоянно търпеше развитие към повече партньорство и прагматизъм в името на общочиталищния интерес.

За първи път чрез тази кампания ние се вглеждаме в себе си – как звучим като обществени образи в този град, кое работи и кое не. Това е част от мъдростта, която попихме и която касае нашата бъдеща работа.

Г.В. *А формализирана ли ви е коалицията. Имате ли си всичко от формална гледна точка – устав, вътрешни правила, мисия и т.н.*

Д.Д. Да, всичко. Досега ние нямахме понятие за това. В досегашната ни работа всички победи и крушения никога не са били документирани, защото сме считали,че резултатът говори за процеса. Много полезна се оказа т. нар. "Паметна Записка", която аз нямах представа какво значи и която кметът Зеленогорски трябваше да подпише. Като форма на документиране, тя ни беше препоръчана от ИРМИ, но първоначално аз я смятах за излишен и бюрократична акт. Но се оказа, че точно тази паметна записка разтвори вратите на цялата администрация. Т.е. това, което беше подписано черно на бяло от кмета свърши за нас толкова много и важна работа, за която в противен случай щеше да се наложи да влизаме през ден в кабинета на кмета, а това съвсем не е лесна работа. На практика видяхме и ефекта от т. нар. "благодарствени писма". До този момент не сме правили това, считайки го за подробност, която може да се избегне. Това, на което ни научи ИРМИ е - всяко събитие да получи оценката си, но чрез някакъв документ. Ние изпратихме на "ключови фигури" 100 коледни картички и до сега не ни беше хрумвало, че едно нищо и никакво коледно поздравление може да свърши работа, колкото един месец чукане по врати, усилия и убеждаване. Да не говорим, че покрай тези коледни картички ключови фигури от администрацията ни научиха телефона, за да благодарят и за да влязат в този добър тон. Това може да е много дребно но в нашия малък град това е вече нов тип поведение. Ако нашите съвместни дейности приключат дотук, аз вече знам като лидер на моята организация как авансово да печеля доверие. А това не е малко. Това не мога да науча в университета.

Г.В. Имате ли си механизъм за вземане на решения, график на срещи? Накратко, как действа на оперативно равнище вашата Коалиция?

Д.Д. Тъй като случая ни зависи от много фактори: план-графици на администрация, на общински съвет, общо взето нашият план се променя в зависимост на плановете на местната власт. Така, че грижата за организирането на една работна среща, за

свикване на бърза оперативка е грижа на читалище "ЛИК". Без тази лидерска позиция и ако изчаквахме или създавахме предварителни графици (които щяха да са неизпълними) едва ли щяхме да имаме този добър резултат. А реално в момента сме наистина с един неочаквано добър резултат. Ние считахме, че ни трябва още една година за убеждаване, разговори, "натискане". Да не говорим, че създаването на един такъв фонд в рамките на толкова кратко време е, за мен, рекорден гинесов резултат.

Г.В. А изненадани ли сте от себе си..?

Д.Д. Да. Аз съм изненадана от това, че в рамките на един такъв кратък период ние - екипа ми - имаме различно поведение, което е по-важното.

Г.В. А на какво се дължи това. Дали на вас като личности, които все пак са отворени и готови да попият новото и да го прилагат, инициативността или на нещо друго?

Д.Д. И двете. Бяхме наясно, че е много важна потенциалността на хората и организацията. Това е много важно. Но е много важен и авторитета на ИРМИ. Това, че ние вече се стараем да постигнем едно високо ниво е достатъчен аргумент и мотив.

Г.В. Ще продължите ли да работите с **коалицията** и за в **бъдеще**?

Д.Д. Коалицията не може да не съществува, тъй като първата ни идея за Фонд, учреден като Фондация се провали. Това не бе прието от коалиционните ни партньори. Те поискаха да бъде Сдружение, за да продължи активното им участие като партньори. Учредявайки го като Сдружение, тази коалиция има и юридически и работен характер. Всяко решение ще се взема от тези партньори.

Г.В. Сега да преминем към въпроса за **медиите - медийната кампания**.

Според теб успяхте ли да предизвикате **публичен дебат в Плевен**? Стана ли ясно на по-широки кръгове хора какво правите и в чий интерес?

Г.В. Нямаше участие, чрез медиите, на гражданството. Ние много разсъждавахме защо е така. Бяха провокирани въпроси, журналистически материали. Мисля си, че причината е позитивността на идеята. Ако имаше нещо спорно, нещо, което да предизвиква съмнение и инакомислие, тогава може би можеше да се очаква обратен отговор от гражданите. ***Гражданите по принцип поддържат тази идея – масата граждани***. Едно местно радио направи анкета по улиците и никой от анкетираните не каза "НЕ". И то защото постановката на идеята е поставена много социално. На въпроса – "Искате ли да се създаде един фонд, който да решава местни социални проблеми?", нямаше гражданин, който да е е казал "НЕ, НЕ ИСКАМ". Така че в позитивността на идеята се крие и липсата на пряка активност от гаражданите.

С медиите големият ни проблем беше да ги убедим да информират гражданите за всяка крачка на кампанията. Първо, за тях това не е интересно. Няма скандал, убийство или сделки за милиони…. Създаването на *Фонд-Читалища* е нещо, което трудно може да се закрепи на 1-ва страница. За да постигнем все пак някакъв медиен интерес ние предприехме една специална стъпка – нашето ноу-хау в кампанията. По принцип винаги сме канили представителите на медиите на пресконференции, обикновено за да им дадем информация и очакваме те да информират. Но този път решихме да ги поканим на една работна среща, на която те да се почувстват не като информирани а като информатори. Ние да вземем тяхното становище – доколко ги интересува, доколко като граждани могат да участват в кампанията, чрез професионалните си изяви в техните медии. На тази среща те се чувстваха толкова неловко, толкова странно, защото това е първото събитие, на което те са поканени като участници. В края на срещата направихме една анкета сред тях. Освен че бяха поласка-

ни от факта, че се интересуваме от тяхното мнение, от тяхната гражданска стойност и позиция, самият факт, че ние се явихме като анкетиращи страхотно спечели интереса им. Мисля, че след приключването на тази кампания ние спечелихме медиите вече като партньор. Ако досега те са били хора, с които вършим работа, сега те са вече на наша страна Участвалите в работната среща след това се чувстваха като участници в нашата кампания. Получи се така, че ако ние правим нещо, на събитието отива онзи журналист, който е участвал на работната среща. Това не сме го искали изрично, но то се получи, и така те станаха съпричастни към всички стъпки на кампанията. Разбира се, приложихме и някои "уловки". "Ударихме" ги малко на състезателен принцип. Обяснихме на всички, че медиите, които най-здраво ни отразяват работата по тази кампания ще бъдат поканени на коктейла за Бала на дарителите. Сега, в конкретния случай всички ще присъстват, друг е въпросът ние какво поведение ще имаме на този коктейл. И все пак мога да кажа, че към всички медии подходихме много индивидуално.

Г.В. В случая с медиите, до каква степен цялата тази кампания беше реализирана с помоща на ИРМИ?

Д.Д. Всичко сме консултирали с ИРМИ! Нищо не си позволихме без съгласуване с ИРМИ, тъй като не беше ясно дали няма да е гаф, дали няма да е грешка. Всичко на което казваме ноу-хау и стъпка, предприета от самите нас, задължително консултирахме, защото предварително не е ясно дали това щеше заработи за нашия казус.

Г.В. За първи път ли използвате медийната кампания като средство за постигане на някаква цел?

Д.Д. Не, не е за първи път, но досега сме се позовавали и работили с конкретни медии, които принципно са наши партньори. Този път, по съвета на ИРМИ, "стреляхме" навсякъде. Няма медия, която да не е занимавана. Да не говорим, че сега имаме едно предложение от София в Агенция Балкан за провеждането на национална пресконференция. Те са заинтригувани от това, че се случва нещо, макар и местно, но тук в България. Това е достатъчно голяма новина за националните медии. И пряк пример: в 10.00 ч. разговарях с тях, а в 10.05 ч. се обадих в ИРМИ, за да попитам, това работи ли и как изглежда отсрани. Защото ние не можем да рискуваме, когато кампанията "тече". А и си мисля, че дори да сме специалисти по воденето на кампании и лобиране, винаги един поглед отстрани ще даде по-реална представа за събитията в които участваме.

Г.В. А в каква степен се покриха предварителните ви очаквания с постигнатите резултати по отношение на медийната кампания?

Д.Д. Общо взето се покриха. Амбициозно ми звучеше "ангажиране на всички медии", но допускахме, че ще бъдат на разположение. Не сме чак толкова изненадани. Но и брилянтно си свършихме работата – нямаше ден, в който да не сме работили с една от медиите. Вече споменах, че след приключването на кампанията ние постигнахме много важен косвен резултат - спечелихме медиите като истински партньори и ако досега те бяха хора, с които вършим работа, сега те са вече на наша страна.

Г.В. Какви точно елементи използвахте – съобщения, платени съобщения ли, статии ли, пишехте ли нещо, за да го представите?

Д.Д. Ами например за прес-конференциите. По проект ние имахме заложени две, а се наложи да правим по две на месец. Т.е. предварително не бяхме преценили колко е важна тази постоянна връзка с медиите. На всяка прес-конференция те получаваха резюме за това, което ние ще информираме. За платени журналистически публикации не може да става и дума защото и по проект такива средства нямаме, но отработихме взаимоотношения с конкретни журналисти. Ако например във вестника работят 15 журналисти, един от тях е постоянно в контакт с нас. Без значение, дали ще отрази събитието той е в течение - какво правим как го мисли… Да не говорим, че се съгласувахме и с тях. Дори една от журналистките стана наша лобистка. Работейки за своя вестник, тя толкова близко "влезе" в самата кампания, че тя беше човекът който разви връзките с една от политическите сили. Т.е. работата с местните медии надхвърлиха професионалните ни отношения – част от хората станаха част от лобистите. Много добре работим с радио "Плевен". Това е радиото, което непрекъснато се следи, което е най-слушаното и което непрестанно отразяваше това, което се случва по време на нашата кампания. Това са и хората, които си платиха като граждани дарителската вноска – т.е. те станаха част от този фонд – и които довечера ще присъстват вече в качеството си не на медийни служители, а на граждани. Нещо, което не сме искали от тях и което е безпрецедентно. Може би защото идеята за Фонд е много патриотична, много местна, много истинска и много работеща в съзнанието на хората.

Г.В. И сте убедени вече, че от медиите има много полза.

Д.Д. По принцип бяхме много убедени, даже на предварителния разговор (октомври 2000 г. б.а.) със сътрудниците на ИРМИ ние заявихме, че без медии нищо не би се получило. Специално в плевенска община медийната гилдия е наистина "четвърта власт". Тук общественото мнение е повлияно сериозно от медиите.

Г.В. Минаваме на въпроси за институциите. Преди проекта на ИРМИ вие сте имали определен опит с институциите, но да поговорим само за кампанията. Събирахте ли предварителна работа за самата процедура, за начина по който действат институциите, след като вече започнахте работа с нас.

Д.Д. По отношение на властите ИРМИ много ни помогна. Колкото и да сме имали формални контакти с местните: изпълнителна и законодателна власт, много беше важно да ни се посочи точният път и точната схема на решаване на какъвто и да е проблем. Убедена съм, че в нашия град няма човек, който да познава механизма, по който някаква идея може да бъде поставена на точното място, на точното време и точните хора. В началото ние нямахме никакъв опит. Вярно е, че ние разчитахме на досегашен авторитет като организация, но ако бяхме сбъркали последователността на срещите; ако бяхме пропуснали един административен служител или административен сектор, това можеше да направи пътя ни по-дълъг и неуспешен. Например вашият консултант Александър Михайлов беше много ценен за кампанията ни, макар и консултациите му да бяха по-скоро задочни. Ако не бяхме отишли при кмета със конкретни предложения на нашите нужди и ако не знаехме как да му подскажем да ни подкрепи, предполагам, че щяхме да учредяваме този фонд най-малко 30 години. Т.е. консултациите в това отношение бяха много важни за нас, защото ние нямахме необходимата административна грамотност. Оказа се, че и хората, които работят в администрацията не бяха наясно. За тях кампанията също беше едно обучение - ако Общината иска да подкрепи един Фонд как и откъде да намери парите и каква процедура да спази. Тази информация ние взехме от ИРМИ. Това беше и част от по-бързото придвижване на проблема.

Г.В. Т.е. вие сте провели серия от срещи. С много хора ли се срещнахте?

Д.Д. С много! Но голямата "десятка" в работата ни беше спечелването на кмета за каузата. Първо, че той е лидер на СДС – това значи, че той е лидер на по-голямата

част от местната власт. Това е изпълнителната власт, която би могла да окаже въздействие. Ако бяхме тръгнали по други ключови фигури, а след това при него, щеше да е по-дълъг период на лобиране.

Г.В. А предварително ли си го бяхте определили? Знаехте, че към него трябва да се обърнете или...?

Д.Д. Това ни го подсказа ИРМИ! Обикновено ние се движим по други лостове – първо отдел Култура, после финансисти после.... и т.н. Оказа се, че спечелването на кмета Зеленогорски донякъде реши проблема. Всички разговори оттам насетне с администрацията бяха значително по-лесни, да не говорим, че тази паметна записка имаше смисъл за нас като "писмото на Бенковски". Т.е имаше стойността на едно вече предварително становище, премислено от човека, който административно е поел ангажимента към тази идея. След това беше голямата битка с хората от местния парламент- общинските съветници. По някакво лошо стечение на обстоятелствата комисията по Култура е изградена от представители на почти всички партии – т.е. няма тежест една от всичките. Имаше хора - заинтересовани и незаинтересовани, както и читалищни работници - трима читалищни дейци в обтегнати взаимоотношения по между си. Наложи се да влезем в между–партийни взаимоотношения, които са много сложни и ние се почувствахме неподготвени за това. Т.е. ако имахме някакви сериозни проблеми – те бяха с общинските съветници.

Г.В. А имате ли от сега нататък потенциал за бъдеща работа с институциите? В смисъл – отворен ли е канал за комуникация – не само по този проблем, но и по принцип.

Д.Д. Първо, че ние се научихме как се печели кауза на ниво - местен парламент. Ние вече знаем как дори нещо непопулярно би могло да стане привлекателно за тях. Научихме се да изкристализираме интереса за тези хора. Да посочим техния интерес да подкрепят нещо. Това според мен е много важно като опит. Освен това самият факт, че покрай тази кампания ние влязохме във взаимоотношения с всички политически партии. С всички които са влезли в местния парламент. Те ни познават и ние ги познаваме. Това е вече друго ниво на комуникация. Покрай тази кампания ние набрахме директни впечатления един от друг и неслучайно този коктейл го направихме като стъпка от кампанията, за да съберем на едно място всички хора, с които индивидуално сме разговаряли. Защото иначе е много сложно. Това са хора от всички политически сили, от всички браншове, хора, които не са в приятелски взаимоотношения. Но решихме, че когато формата е коктейл и идеята е обществено полезна, това ще се отрази на техните взаимоотношения, защото те дружно подкрепят нещо за този град. Те за първи път ще подкрепят подобна обществена кауза

Г.В. Т.е. може да се говори, че вече сте изградили партньорски взаимоотношения с институциите.

Д.Д. Да, може да се каже. Макар че за да не останат само в рамките на тази кампания, едни партньорски взаимоотношения трябва да се поддържат. Според мен, сега най-тревожно стои въпроса - по кой начин трябва да поддържаме завоюваните позиции. Не само като организация, но вече и като Фонд, защото, така или иначе фондът е налице, независимо че не е учреден. Това е техническата подробност, която съвсем не е малка. Но на днешна дата ние получихме подкрепа от всички политически сили и местна власт. И оттам на сетне, ние трябва да я поддържаме по някакъв начин. За което още не ми е ясно по какви механизми и по какъв начин ще стане. Да не говорим, че местният парламент за първи път е съгласен. Всички политически

сили са съгласни за едно нещо, което е невероятно постижение. Те не са постигали съгласие по нито един въпрос на 100%. Това е първото нещо, което получи подкрепа и което ще се гласува в края на месеца. Ние ще имаме точната статистика колко са гласували "против"или "за", но всички декларираха своята позитивност към нещото. На мен ми се струва, че подобна тотална подкрепа на нещо, неминуемо би предоставила нещо ново и позитивно за този град, за местната гражданска общност. Защото такова съгласие аз никъде не съм чула да се е случило. Нито в големия парламент, нито по места. Общо взето, политическите пристрастия водят до диференциране, а този път, всички са "за", което може да се експлоатира в добрия смисъл. Вече оттук нататък, ние трябва да го поддържаме, ако искаме да внедрим....

Г.В. Това може да е един от елементите на по-нататъшната ви работа?

Д.Д. Би могло, и ако не се използва това безпрецедентно единодушие, изпускаме една постигната възможност.

Г.В. Последни два въпроса свързани с институциите.

Спазена ли беше навсякъде процедурната рамка или сте използвали и непроцедурни подходи: на междуличностна основа, с приятелски връзки…?

Д.Д. Използвахме всичко малко "ва банк", защото големият проблем беше, че ако не успеем убедим ОС, най-вече общинските съветници, каузата ни би се провалила. При подкрепа на МВ в лицето на администрацията, при изградена вече коалиция, която макар и да не работи перфектно (аз и нямам представа какво означава да работи перфектно една коалиция), ние нямахме право да не използваме всички средства за убеждаване на хората от местния парламент и спечелване на подкрепата им. Имай предвид и това, че част от общинските съветници са хора с различни професии, хора некомпетентни в тази сфера. Има хора, които трудно биха могли да бъдат достигнати само по предписания, официален път. Използвала съм например малките си лични контакти, тъй като през целия си живот съм работила в това читалище и съм натрупала много познанства и работни партньорства с широк кръг от личности и професионалисти.

Г.В. Но въпреки това, успяхте ли да изпробвате и развиете чисто формалната форма на общуване с властите?

Д.Д. Развихме я задължително, за да сме убедени как работи. Но например при уреждане на срещи, които не са възможни в рамките на кратко време без някаква лична протекция, беше наложително използването на лични контакти. Иначе това щеше да протече през по-дълъг период. А за да скъсим сроковете, използвахме всички лоялни, възможни начини като например допуснахме да бъдем препоръчани от хора, близки до персоните, които ни трябваха.

Г.В. С това приключваме разговора за по-общите въпроси. Сега ще говорим за теб, за организацията. Беше ли успешна проведената кампания?

Д.Д. Предварителните критерии за мен като лидер на тази организация, за нас, бяха следните: дали екипът ми ще порасне дали това ще бъде принос за неговия професионален потенциал. Резултатите са чудесни дори и само като инвестиция в хората, с които работим. Друг критерий е бил – дали ще сме в състояние да приобщим други организации, това което не се е случвало в този град. И самия факт, че продължават да се провеждат работни срещи, без значение коя от тях е по-резултатна - коя не, въпросът е, че ние се учим да работим заедно. Нещо, което за мен е един прекрасен резултат. Факт е, че местната власт обърна внимание на една подобна инициатива и то в рамките на толкова малко време. В регионален мащаб една инициатива се дви-

жи с години…. Резултат е дори и това, че ние обърнахме вниманието на читалищната гилдия от национален мащаб. За това, което се случва в Плевен се интересуват Видин, Кърджали, Шумен – колеги, с които сме работили и които знаят с какво се занимаваме. Те се интересуват живо, за да могат да приложат опита, което не е малко. Дори и да се провалим – макар че е почти невъзможно – но дори да не стане на 100%, това е опит, който е потребен и необходим на колеги от други градове.

Г.В. Самият факт, че вече започва да се мисли по друг начин, вече е успех.

Сега ще ти задам няколко процедурни въпроса.

Първият е: Коя, или кои от дейностите от кампанията бихте установили като постоянна практика от сега нататък? и

Има ли нещо ново, което оттук нататък бихте използвали?

Д.Д. Те са много... Много неща. Всички техники, които се наложи да осъществяваме...и аз пак се връщам - това е ново поведение. Това изчерпва всички подробности. Ние в момента демонстрираме ново поведение дори пред неправителствения сектор, който е много заинтересован от нещата които постигнахме и правим. Самият факт, че се научихме да интерпретираме една идея като екип, а не индивидуално, както досега се е случвало. Дори и това, че се научихме делово да комуникираме с местните власти, чрез техниките, на които ИРМИ ни научи. Това е новото поведение. Аз не казвам, че досега сме действали "аборигенски". Но това е подреден начин на обществено присъствие. Ако от утре нататък се наложи ... каквото и да е, аз мога и екипът ми можем да организираме застъпническа кампания. Той може да застане зад една идея и да приложи тези техники, за да може идеята да види бял свят и да бъде реализирана.

Г.В. Работата по кампанията попречи ли на рутинната работа на организацията? Имам предвид в каква степен работата по тази кампания вземаше времето на организацията?

Д.Д. Значи, натовари ни. По лошо стечение на обстоятелствата ние бяхме натоварени с още два проекта, които успоредно тръгнаха по същото време. Но товарът беше по-голям само като ангажимент. Обаче пък екстрите, които получихме помогнаха на другите дейности. Т.е. натоварването по създаването на фонда ни даде възможност бързо да решим проблеми с другите ни неща. Едното помогна да си реализираме другите неща, така че е много относително да се каже - дали ни е попречило или не. Досега нямаме нещо провалено или нещо планирано, което сме отложили.

Г.В. Голяма част от времето ви ли отиваше за тази кампания?

Д.Д. Ами да, сериозно време. Но аз мисля, че това време беше пълноценно изразходено както за постигане на каузата, така и по отношение на другите ни дейности. Срещу времето, което "похарчихме" за това, спечелихме придвижване по всички останали наши дейности.

Г.В. А работата по кампанията допринесе ли за подобряване на имиджа на организацията ви?

Д.Д. Аз не мога да преценя това. Не мога да преценя в обществена среда по кой начин местната общност възприема това. Единствено мога да кажа, че медийното присъствие, осъществените контактите изостриха интереса, но колко имиджно сме порастнали...нямам сетива за това, не мога да преценя.

Г.В. И последен въпрос за организацията. Интересува ни много въпроса за стратегическите планове и въобще стратегическото планиране. Защото забелязваме, че българинът малко има склонност да планира, да си предвижда стъпките, да си изработва някакъв план – какво? кога? да направя.

Смятате ли, че в това отношение вие постигнахте успех? Чувствахте ли се комфортно, когато трябвапше да планирате целите, дейностите и резултатите си?

Д.Д. Така. Имаме практика в това отношение и без да казвам със сигурност….Значи стратегическите ни планове сигурно не са най-доброто. Сигурно куцат откъм качество, но работата ни по проекти от преди 4-5- години, ни научиха да постигаме някаква устойчивост. Накратко - това е практика, която не е нова за нас. Всеки проект, който е реализиран от читалището предвиждаше създаването на определена структура. Досега почти нямаме неустойчив проект. Само един и то с не дотам доказана устойчивост - т.е. под нивото на нашите очаквания. Всичко друго продължава да работи, чрез такива стратегически планове за които ние се бяхме научили в рамките на други проекти. И тук искам да кажа, че в рамките на кампанията (фондът все още предстои да бъде юридически учреден) ние вече имаме готовност за неговото дофинансиране. Т.е. вече текат разговори с донори, които да влеят средства за неговата бъдеща работа. С други думи на днешна дата повече ни интересува не толкова техническото му учредяване (което е ясно, там вече е въпрос на усилия и време), колкото бъдещите му стъпки, бъдещата му работа и функциониране.

Г.В. Тоест, ще продължите да работите по проблема и за в бъдеще?

Д.Д. Абсолютно задължително, защото ми се струва, че ако се оттеглим и оставим Фонда сам да се саморазвива…; или оставим идеята в ръцете на хора, които не са подготвени за това, ще създадем поредното образувание, което да докаже, че в Плевен фондации и фондове не работят. Вече споменах, че за връзката с донорите читаище ЛИК прави още от сега. Привличаме вниманието на външни донори, като например ПРООН, който стартира може би след няколко месеца. Пред тях вече дадохме заявка, че има такова нещо. Има такава гражданска инициатива и сме готови да поемем донорство.

Г.В. А бихте ли продължили да работите за формирането като цяло на общинска и дори държавна политика в това отношение?

Д.Д. Познавам детайлно читалищната структура, и мога да кажа, че това са организации, които единствени имат своя изградена мрежа, макар и занемарена. И ако те са статистически 4000 в България, аз съм убедена, че поне 2000 от тях работят ефективно. Всички тези подпомагания, които се правят чрез държавните субсидии, според мен си остава форма за подпомагане и нищо повече. Мисля, че създаването на подобна структура като един фонд може служи като лакмус за финансиране на онези читалища, които имат потенциала да работят активно и така да отсеят по нормален начин работещите от неработещите. Освен това си мисля, че националните фондове, които се правеха в България са неработещи… Да не говорим, че Закона за читалищата предполагаше създаване на такъв национален фонд, който не се случи. Идеята за него беше ликвидирана от Министерство на Финансите с някакъв закон. И аз съм убедена, че една единна национална структура трудно би могла да работи. Но мрежа от местни фондове, които познават характеристиките на местните общности, техните проблеми и т.н. - това е начин за наистина съвременно финансиране на организации. Да не говорим, че това е форма на активно участие на местните граждани, които не само да потребяват, но и да зареждат финансово една такава структура. Начинът за прозрачност на финансирането – това му е формулата за устойчивост и качествено развитие. Другото са досегашните общински субсидии, които никой не знае за какво се харчат, къде отиват и какво става с тях. Друг е въпросът, че

много читалища от различни градове се вече активно интересуват от това. И аз мисля, че ако ние сме наистина успешни този модел може да бъде приложен навсякъде. Под успешност ще разбирам фондът да е изпълнил едногодишен цикъл. Не учредяването е успешността на идеята, а 1-годишният му работен цикъл, защото досегашната практика е: идва проект, той захранва определени дейности, парите свършват и дейностите приключват. Докато Фондът е нещо, което може да акумулира средства от местната общност. И то по естествени пътища и начини. Самия факт, че местната власт се ангажира с финансово участие, носи стабилност. Носи сериозност на тази финансираща структура.

Г.В. Сега няколко въпроса за ИРМИ като организация. Бяха ли ви полезни обучителните семинари, които организирахме?

Д.Д. Да, имахме нужда дори от още познания, например по отношение на работа в сложна политическа конюнктура. Например оказа се, че имаме нужда от конкретно обучение, за застъпничество в една предизборно-политическа ситуация, тъй като това е сложна материя.

Г.В. А външните консултанти? Александър Михайлов, Антоний Гълъбов, Харалан Александров?

Д.Д. Да. Х. Александров ни беше много полезен, защото той носи способността за философско поглеждане на проблема, отвисоко. Беше ни напълно полезен и А. Михайлов, защото има малки детайли, които той безкрайно добре познава и всеки конкретен съвет работеше.

Г.В. Т.е. това, което той ви консултираше, упяхте да го направите, да го приложите?

Д.Д. Да. Общо взето, те бяха от полза.

Особенно полезно за нас беше социологическото проучване, което те направиха в групи. Първо, че наблюдавахме техниката на работата. Второ, че те достигнаха до информация, до която ние по никакъв начин не можехме да стигнем, защото нямаме тези познания.

Г.В. Кой организира това социологическо проучване? Антоний Гълъбов ли?

Д.Д. Бяха Х. Александров, Петър Петров от ИРМИ и А. Гълъбов. Това беше една истинна информация, страхотно ценна, която сега се ползва и от другите читалища. Ние разпространихме тази информация. Да не говорим, че от това проучване ни дойдоха идеи, които ние реализираме по други пътища.

Г.В. Значи консултациите са изиграли своята роля?

Д.Д. Безусловно. Нещо повече от консултациите и съвместната ни работа ние набрахме мащабен капитал. Това е нещото, което ще ни остане като екстра. Ако една консултация реши проблема за който питаме, това е най-малкото. Ние набираме и много, много други информации, които са необходими за цялостната ни работа.

Г.В. Няколко заключителни въпроса.

До каква степен бяхте готови да експериментирате и рискувате, защото явно тези неща са много нови, не са правени до сега?

Имаше ли колебания имаше ли на моменти противопоставяне на това, което се предлага именно, защото не е правено?

Д.Д. Знаеш ли, това е запазената марка на читалище ЛИК. Това ние умеем. Ако в другите традиционни дейности има организаци, които ни превъзхождат, то нашето силно оръжие винаги е било в експеримента. Затова ни е интересно и затова се захванахме, даже емоционално, с проекта – със създаването на този фонд. Ако беше нещо рутинно ние щяхме да го свършим съвсем делово, а това носи беди… Но

това е характерност на нашия екип. Ние сме хора, които с голямо удоволствие се спускаме в премерения риск. И тъй като досега не е имало авантюра, експеримент, който да не е дал резултат, застъпническата кампания беше една наистина чудесна възможност за нас. Единственото, което ни смущаваше като необходимост е, че трябваше част от стъпките, част от работата да бъде с местната власт. До този момент ние сме кореспондирали с местната общност, с външни донори, специалисти, направителствени организации и общо взето малко сме работили с местната власт. Винаги сме били на определена дистанция, защото не е най-приятното нещо. Но пък настоящата кампания ни донесе достатъчно опит. Ако е имало първоначално негативизъм, той е бил единствено поради необходимостта да имаме конкретна работа с местната власт.

Г.В. И все пак го направихте?

Д.Д. Да, и все пак го направихме. И аз мисля че, първо не е толкова страшно и второ, това ще ни донесе много дивиденти въобще в сферата на читалищната дейност.

Г.В. Сега да поговорим за бала на учредителите.

Д.Д. Хората които ще присъстват, са хора които противоборстват едни с други чрез медиите, които са в постоянни нападки, които не се поздравяват по улиците. Това не е София, това е провинциален град, в който всичко се знае. Никой никого не обича. Това ще бъде среща на различни лагери, които обаче предполагам ще проявят добрия тон. Не знам, ще видим.

Г.В. Може ли да се каже че това е също един голям експеримент за вас?

Д.Д. Да. Голям експеримент е и да не говорим, че всички медии ще присъстват. Всичко това ще бъде отразявано и те много добре го знаят. Там ще са хората от БСП които ни упрекнаха, че правим фонд, за да повишим имиджа на синия кмет (Това беше една от големите бариери, които трябваше да преодоляваме). Ще дойде и синята власт, която е подразнена от това, че червеният Гиньо Ганев публично подкрепи фонда. Но той пък е председател на читалищния съюз….

И общо взето така са преплетени хиляди интриги, взаимоотношения, но в лобисткия период ние сме ги убедили в ценностите на това което правим и макар, че никога не сме ги събирали заедно имаме основание да ситаме че каузата ще спечели.

Г.В. А как дойде идеята за такъв бал?

Д.Д. Ролята на този коктейл за нас е да стартира кампанията за набиране на средства от гражданите. Това, че общината ще стане съучредител и е заложила в бюджета си тази сума – това е вече свършена работа. Но ние считаме, че ценността на един фонд е, когато повече граждани дадат от обеднелия си джоб. Това е подкрепата. Подкрепата с потупване по рамо, изказаната подкрепа…- за мен те нямат стойност. Когато човек остави вечерята на детето си в един такъв фонд, това е искрено и истинско съпричастие. Първите, които дадоха лептата си, са все уважавани хора в този град и на нас ни хрумна идеята да публикуваме имената им. Да ги афишираме, защото такива хора дават тон в една местна общност. Освен това, при стартиране на една кампания за набиране на средства е много важно да има събитие. А ние нямаме много опит в набирането на средства. Парите на това читалище се набират или от външни донори или от продадени услуги. Ние сами изработваме парите си. За момента ние не знаем как се печелят дарители, спомоществователи. Така че отново разчитаме ИРМИ да ни помогне за техники, за привличане на средства на местно равнище. И тук не говоря за голямата фирма или холдинга, който ще даде някакви средства, а най-вече за обикновения гражданин. По-голямата стойност на един фонд

е да обедини повече граждани, макар и с по-малко средства, за да бъде наистина граждански, обществен фонд. Защото, давайки парите си, те декларират своята воля. Много е интересно, че хората звънят в читалището, за да дадат пари. Такова нещо досега не се е случвало. Те желаят да се афишират като дарители. Те имат тази социална потребност – да бъдат посочени като различни хора. Не само като банкер, като добрия юрист или като великия фермер. И ние ще подкрепим това им желание, защото това е хуманно, това е нещо което си заслужава.

Г.В. Имам още един въпрос – процедурен. Самото ви взаимоотношение с ИРМИ. Как се чувствахте в това взаимоотношение, защото много често имахме контакти, почти ежедневно. Имаше ли моменти това да ви натоварва?

Д.Д. Не. Изгради се един нормален цикъл. Това, че трябваше да информираме писменно за нещата, това е практика и при нас. По същия начин ние събираме архива на нашите дейности. Може би ако бяхме по-близко щеше да бъде по-добре, но все пак Плевен-София е една възможна връзка и не ни е затруднявало.

Г.В. Аз свърших с въпросите, които изготвихме заедно с колегите и които ще бъдат зададени на всички организации. И последно. Ти искаш ли да кажеш нещо или да зададеш въпрос.

Д.Д. Първо, нещото което ми бяга като опит и се връщам, за да акцентирам върху това. Ние имаме нужда от повече…, не информация, не обучение, а наистина консултиране по отношение на набиране на средства. Т.е това, че ние се научихме как се лобира – чудесно. Но техниките за набиране на средства не са ни много ясни. Мога ли да ти кажа мечтата си.

Г.В. Да.

Д.Д. Мечтая един месец да работя в един американски фонд. Един месец! За да видя как се случва това. Какво правят, как протичат процесите, защото оттук нататък предстои разработването на този фонд. Учредяването му е само старта към сработването на механизма. Или ако може да дойде американския фонд в Плевен. Това е конкретна потребност, защото на мен ми бяга конкретния опит на подобни модели, за които изчетох достатъчно литература. Технически ми е ясно, но вероятно ще имаме нужда от практическа помощ. Действително там където се обаждахме такива фондове не работят, или са създадени и едва-едва мърдат. Местен или регионален фонд, които да поддържа цикъл на нормална работа - аз такъв не открих. А е важно да видим как се прави това.

Г.В. Това го отчиташ като нужда?

Д.Д. Като необходимост. Като необходимост, защото ние сме подготвени да стартираме неговата действителна работа още през месец юли (*2001г. – бел. авт.*). И би било жалко ако нещо създадено се препъне в това, че не може да функционира. Това ще е вече катастрофа. Не би било толкова катастрофа ако не се учреди. Но нещо учредено, което не успее да заработи…., това, това вече не бихме си го простили. Иначе намерихме координати на един такъв фонд, който работи в Литва и още един в Полша. Смятаме да установим контакти с тях и то контакти по отношение на механизмите, които осигуряват функционирането им. Това са фондове, които са обърнати към нестопанския сектор, по това си приличаме. Набират средства по подобни начини. Но технологията на работа вероятно е различна, така че ни предстои кореспонденция с офисите и на двата. Информацията имаме от партньори и то случайно попаднала. Такъв фонд работи добре в Словакия, за който пък не можем да намерим информация, за да ни информират за правилниците с които работи, за вътрешните им дейности и т.н. Мисля че така ще можем да натрупаме повече опит и да изолираме повече грешки.

Г.В. Нещо друго?

Д.Д. Имаме необходимост от постоянен контакт с ИРМИ, защото каквото и да правим оттук нататък мисля, че консултантите с които работите и онзи опит който имате в тази посока ще бъде много ползотворен за нас. Ако вашият опит, подкрепа и нашата активност и ангажираност се съберат, мисля че биха станали много добри неща.

Г.В. Благодаря.

Приложение 1 към глава 3

Социален случай: Закон за защита, рехабилитация и социална интеграция на инвалидите

Стратегически план

I ФАЗА – Аналитична фаза на Кампанията

Стъпка 1: **Формиране на първоначална коалиция** от НПО-партньори, заинтересовани да защитят груповия си интерес посредством промяна на Закона за защита, рехабилитация, социална интеграция на инвалидите (ЗЗРСИИ).

Стъпка 2: **Първоначално запознаване с проблема.**

1. Анализ на съществуващата нормативна база: ЗЗРСИИ
2. Дефиниране на засегнатите страни.

Стъпка 3. Доизграждане на работеща коалиция от организации на/за хора с увреждания по конкретния казус:

1. Окончателно избиране на формата на сътрудничество между организациите: коалиция, мрежа или партньорство. Организациите се спряха на **коалиционната форма** на сътрудничество.
2. Сформиране на коалиционно ядро от постоянни НПО-партньори. Постоянни членове на коалицията са следните организации:

   Център за независим живот
   Асоциация на студентите с увреждания
   Фондация на родители на деца с епилепсия
   Българска асоциация за нервно мускулни заболявания
   Фондация "Живот без прегради"
   Център за психологически изследвания и психотерапия
   Фондация "Деца със зрителни и множествени увреждания"

Коалицията е отворена за нови членове.

3. Укрепване на коалицията посредством възприемането на набор от основни ценности, споделяни от всички членове. Този своеобразен "Кодекс на честта" има за цел да обедини идейно постоянните членове на коалицията и да служи за коректив в тяхната съвместна работа.
4. Изработване на механизъм за вземане на решения: хоризонтална или вертикална структура
   Коалицията възприе хоризонталната структура на вземане на решения: провеждане на общи събрания на коалиционното ядро, на които всеки представител има равен глас.
5. Разпределение на ролите и отговорностите в коалицията.
6. Набелязване дължината на живот на коалицията.

Стъпка 4. **Дефиниране целите на кампанията – краткосрочни и дългосрочни.**

В тази стъпка коалицията трябва да намери баланс между това какво може и иска да постигне по конкретния казус (*краткосрочна цел*) и това какво би искала да "получи" от разрешаването на този казус в бъдеще *(дългосрочна цел)*.

Цели на кампанията:

1. Краткосрочни цели – стимулиране на гражданска активност**:**

(a) Коалиране на граждански организации
(b) Установяване на контакт между коалицията и властта

2. Дългосрочна цел: Провеждане на лобистка кампания с цел промяна на ЗЗРСИИ в духа на ценностите на философията за независим живот

a. конкретизиране нюансите на целите:

- Коалицията провежда лобистка кампания за *радикални* промени на ЗЗРСИИ. Кампания за цялостно *пренаписване* на закона в духа на ценностите на независим живот;
- Коалицията провежда застъпническа кампания за *радикални* промени на ЗЗРСИИ, но в рамките зададени от номиналния вносител на предложенията за промени на ЗЗРСИИ – Социалното министерство;
- Кампания за *умерени* поправки на ЗЗРСИИ изцяло в зададените от министерството програмни рамки;

Стъпка 7. **Набелязване основните задачи на кампанията:**

1. Сформиране на коалиция от заинтересовани граждански организации (вж. фаза I, Стъпки 1, 3)
2. Експертна оценка на съществуващата нормативна база (вж. фаза I, Стъпка 8)
3. Изработване на алтернативен законопроект ЗЗРСИИ (вж. фаза I, Стъпка 10)
4. Стартиране на застъпническа кампания (вж. фаза II)
5. Осигуряване на обществена подкрепа за каузата посредством информационна кампания (вж. фаза I, Стъпка 12)
6. Протестни граждански действия

Стъпка 8: **Експертна оценка на съществуващата нормативна база**

1. Анализ на действащия ЗЗРСИИ.
2. Анализ на предложенията на Министерски съвет за допълнение и изменение на ЗЗРСИИ.
3. Анализ на водещата световна практика.

Стъпка 9. **Дефиниране на проблема**

1. Запознаване на коалиция "Общество за всички" с резултатите от ***Стъпка 8.***
2. Дефиниране на засегнатите страни (целевите групи) от закона
3. Дефиниране на проблема

Стъпка 10. **Изработване на алтернативни предложения за ЗЗРСИИ**

1. Изготвяне на изчерпателен списък от пунктове от действащия ЗЗРСИИ и предложенията на Министерски съвет (социалното министерство), с които коалицията проявява несъгласие. Тези точки трябва да бъдат подредени по степен на несъгласие, което на следващ етап ще даде възможност за изготвяне на алтернативните предложения за промяна на нормативната база.
2. Изработване на списък от членовете и алинеите на ЗЗРСИИ, с които Коалицията проявява съгласие. Този списък също трябва да бъде подреден по степени на съгласие.
3. Изработване на алтернативни предложения на Коалицията. Тези предложения също трябва да бъдат ранжирани по степен на значимост. Това ще позволи на един по-късен етап от кампанията да се направи "пресяване" на предложенията, което да отговаря на реалното развитието на законодателния процес (вж. Фаза 2, стъпка 2).

Технологичното изработване на алтернативните предложения се базира на:

- опита на експертните общности - НПО от коалицията
- юридически консултанти
- проучване на действащата правната, административна, институционална рамка
- опит на други държави: чужда законодателна уредба и социална практика

***Стъпка 11.* Изготвяне на топография и топонимия на властта**

1. Проучване на стенограми от заседания на Народното събрание
2. Преглед на нормативната база относно Законодателна инициатива на граждански сдружения
    a. Консултация с експерт относно функционирането на законодателната системата и възможните "входни точки" за въздействие
3. Консултация с "вътрешен" човек от Народното събрание (НС) относно функционирането на системата и възможните "входни точки" за въздействие:
4. Изготвяне на топография на НС въз основа на горните стъпки. Да се конкретизират депутатите спрямо които има смисъл да се упражни обществен натиск.
5. Изготвяне на топонимия на властта въз основа на т.1:
    a. Членове на Социалната комисия
    b. Депутати от всички парламентарни групи:
    - гласували"за"
    - гласували "против"
    - въздържали се
    - председатели и зам.председатели на ключови комисии

Стъпка 12. Осигуряване на обществена подкрепа посредством организирането на медийна кампания.

Стартирането на медийна кампания във Фаза II на настоящият стратегически план налага проиграването на следните предварителни стъпки:

А. по самата медийна кампания

1.Набелязване на основна цел и подцели на медийната кампания:
- информиране на потребителите и широката общественост за инициативата на коалиция "Общество за всички";
- отлагане на второто четене на ЗЗРСИИ и вземане под внимание предложенията на коалиция "Общество за всички";
- провокиране на обществен дебат относно законовата уредба, от която имат нужда хората с увреждания в България предвид тяхното успешно интегриране и изпълняване на критериите за членство в ЕС;
- критика на утвърдени практики, породени от действащата нормативна уредба;
- неприемане на предложените от МС промени и допълнения към действащия ЗЗРСИИ;

2. Персонифициране на целта (ако е необходимо) – медийните послания да са насочени не към институцията като цяло, а към отделна личност/и.
3. Изработване на фази и подфази на медийната кампания (вж. фаза II)
4. Изготвяне на основните медийни послания в зависимост от фазите на кампанията (вж. фаза II, стъпка 5)
5. Изготвяне на топография и топонимия на медиите – това е отговорност на PR агенция.
6. Изработване на приблизителен график на медийните изяви
7. Избиране на медийно лице/а на кампанията, които да бъдат готови да участват в медийни изяви (интервюта).
8. Избиране на медийно име на Коалицията. Коалицията избра името "Общество за Всички"
9. Изработване отворен набор от медийните инструменти, който се попълва в хода на кампанията (пресконференции, аналитични статии, участие в открити линии, писма до редакции, интервюта, и т.н)

В. Организационни мерки – целят координираното и систематично протичане на медийната кампания

1. Ангажиране на PR агенция
2. Избиране на ръководен медиен орган на коалицията, който да взаимодейства с PR агенцията. Коалицията делегира на медийният орган правото да взема бързи решения по медийната кампания без необходимостта от свикването на общо коалиционно събрание.
3. Уточняване на ролите и задълженията между PR агенцията и коалиция "Общество за всички"
4. Уточняване на хората, които ще реализират различните медийни инструменти

Стъпка 13. **Симулационна игра.** Провеждането на симулационна игра има за цел да:
- изчисти посланията на коалицията;
- предвиди възможните контрааргументи на опонентите и аргументите за туширането им;
- тества степента на "функционалност" на коалицията;

II ФАЗА Активна част на Кампанията[133]

Стъпка 1. Внасяне на алтернативният вариант на ЗЗРСИИ в Парламента

Стъпка 2. Проследяване на законодателната дейност по ЗЗРСИИ
a. следене и анализ на парламентарните дебати по проблема;
b. анализ на резултатите от гласуванията;

Стъпка 3. В случай на негативен резултат от ***Стъпка 2*** следва препрограмиране на стратегията в зависимост от резултата от законодателната дейност.
a. проучване на формалните изисквания за продължаване на законодателната инициатива - консултация с експерт;
b. провеждане на серия от коалиционни събрания, на които да се преформулира внесеният на първо четене алтернативен вариант на ЗЗРСИИ според зададените от Парламента рамки и механизми;

Стъпка 4. Повторно внасяне на алтернативният вариант на ЗЗРСИИ според Стъпка 3а.

Стъпка 5. Стартиране на Медийна кампания:

а. **Фази на медийната кампания**

I Фаза: "просветителска фаза". Целта й е да открие темата в публичното пространство и да запознае заинтересованите социални групи с целите и предложенията на коалиция Общество за всички. В тази фаза се избягват медийни дебати с потенциалните опоненти.

II Фаза: поддържане на присъствието на темата в медийното пространство. За информационни поводи ще служат данни от представителната анкета на Центъра за независим живот и събития от заседанията на Социалната комисия.

III Фаза: Активна част на медийната кампания – медийна полемика с опонентите на каузата. Това е пикът на медийната кампания. Тази фаза се състои от две части:
1. По време на заседанията на Социалната комисия се стартират предавания по електронните медии, които имат за цел провокирането на дебат по ЗЗРСИИ. Търсят се предавания, чиято програмна схема предлага възможности за обсъждане, дискутиране на тези, т.е. предавания с дълго програмно време.
2. Стартиране на тезисни предавания. В началото на второто четене на закона в пленарна зала се стартира втори кръг електронни предавания от ранга на Панорама и Екип 4, които имат късо програмно време – то дава възможност за изказване на тези, но не и за тяхното дебатиране. За сметка на това, тези предавания се излъчват в гледано време.

IV Фаза: "подхранване" на общественото мнение до минаване на второто четене на закона в пленарна зала.

[133] Поради различното времетраене на отделните фази, някои от тях се застъпват по време

b. Основни медийни послания

1.Негодност на закона от гледна точка на Европейските стандарти.

2.Коалиция Общество за всички предлага цялостна концепция за промяна на закона, а не козметични промени.

3.Алтернативните предложения на коалицията дават право на избор на хората с увреждания.

4.Ние сме хора с увреждания, а не невалидни граждани.

5.Закона не е обект на политически сделка.

6.Обществен интерес: предложенията за промени внесени от коалицията не засягат само групата на хората с увреждания, а са в интерес на цялото общество.

7.Приемането на закона ще доведе до стартирането на абсурдни програми, като предвидената от МТСП програма "Персонален социален работник"

8.Отхвърляне предложенията за допълнение и изменение на ЗЗРСИИ внесени от Министерски Съвет (Социалното министерство) по време на второто четене в пленарна зала.

Стъпка 6. **Лобизъм в действие** – първа среща с депутати. Целта на тази среща е да запознае народните представители с алтернативните предложения на коалицията и да привлече лобисти за каузата.

Стъпка 7. Стартиране на рекламна кампания

- адресиране на писма и картички до депутати;
- отбелязване на събития по рекламния календар. Календарът отчита датите, на които могат да бъдат организирани публични прояви (например 3 декември – ден на хората с увреждания).
- отпечатване на плакат;
- издаване на бюлетин. В случая може да се използва бюлетина на ЦНЖ , като се издават извънредни броеве в зависимост от обратите на кампанията;
- електронна поща до депутати;

Стъпка 8. Стартиране на *II Поддържаща* фаза на медийната кампания.

Стъпка 9. Разширяване на коалиционната база. Провеждане на инициативи за разширяване на коалицията. Трябва да се търси *стратегическо коалиране,* т.е. коалиране на широка основа, което предполага търсене на общи позиции с така наречените казионни съюзи. Друг тип коалиране е *ситуационното коалиране*, което предполага коалиране на тясна основа. Предвид широкомащабността на исканите промени, единствено стратегическото коалиране би донесло максимален успех на кампанията.

Стъпка 10. Разширяване на обществената подкрепа. Провеждане на инициативи за разширяване на обществената подкрепа:

1.Провеждане на подписка

2.Подкрепа от независими чужди експерти

3.Подкрепа от известни публични личности

Стъпка 11. **Лобизъм в действие** – втора среща с депутати.

Стъпка 12. Стартиране на III фаза на медийната кампания.

Стъпка 13. **Лобизъм в действие** – провеждане на хепънинг.

Стъпка 14. Хората с увреждания ще продължат да търсят правата си дори при негативен изход от гласуването на второ четене. Последващи лобистки лостове за защита интереса на коалицията:

- Конституционен съд
- президентско вето
- увеличаване на международния натиск от страна на ЕС

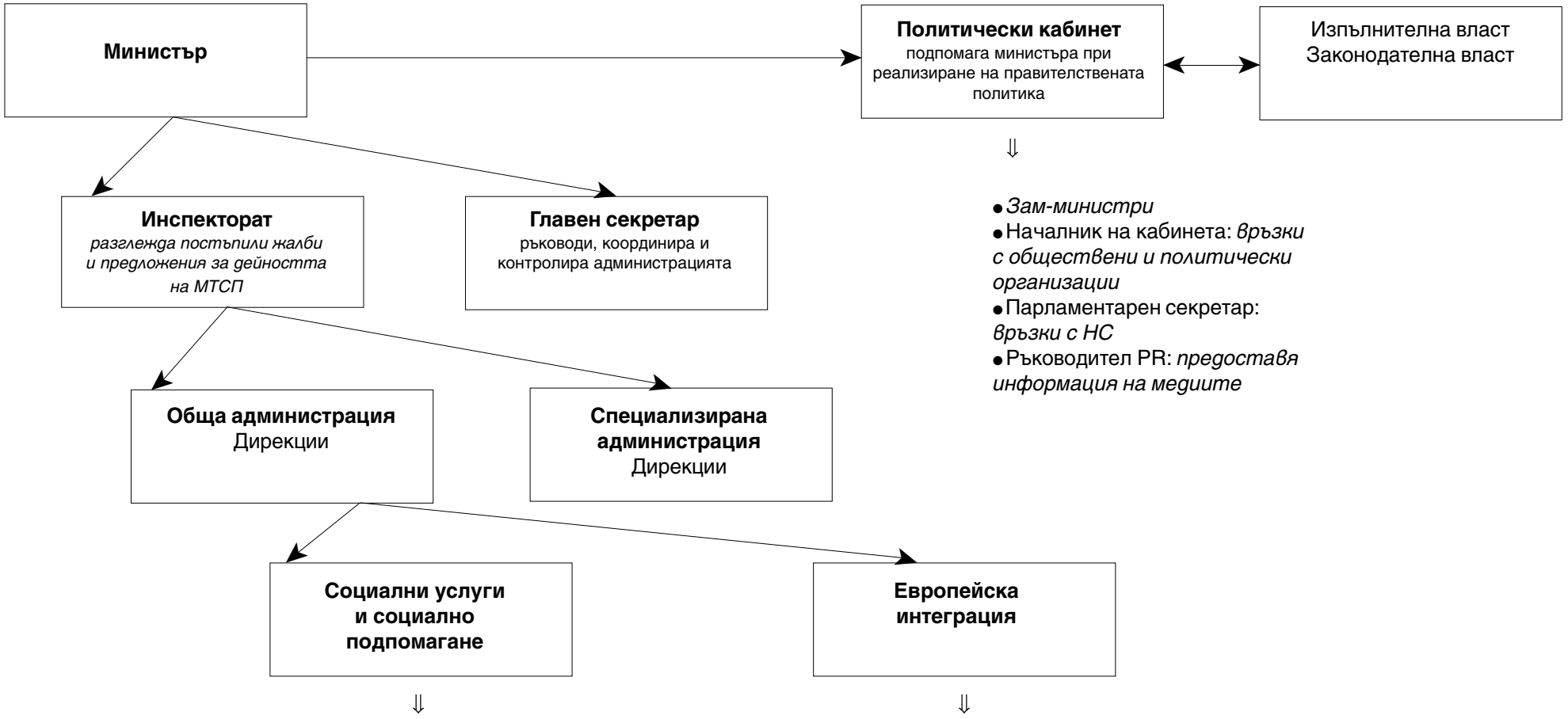
Стъпка 15. **Провеждане на протестни граждански действия** – крайна форма на изразяване на гражданската воля, която се пуска в действие при изчерпване на потенциала на горните стъпки от настоящия стратегически план.

III ФАЗА. Оценка на резултатите от лобистката кампания

Изработване на критерии за успех на застъпническата кампания. За целта да се проведе междинна среща ИРМИ – Коалиция "Общество за всички" за изработване на критерии за успех на лобистката кампания от гледна точка на коалицията.

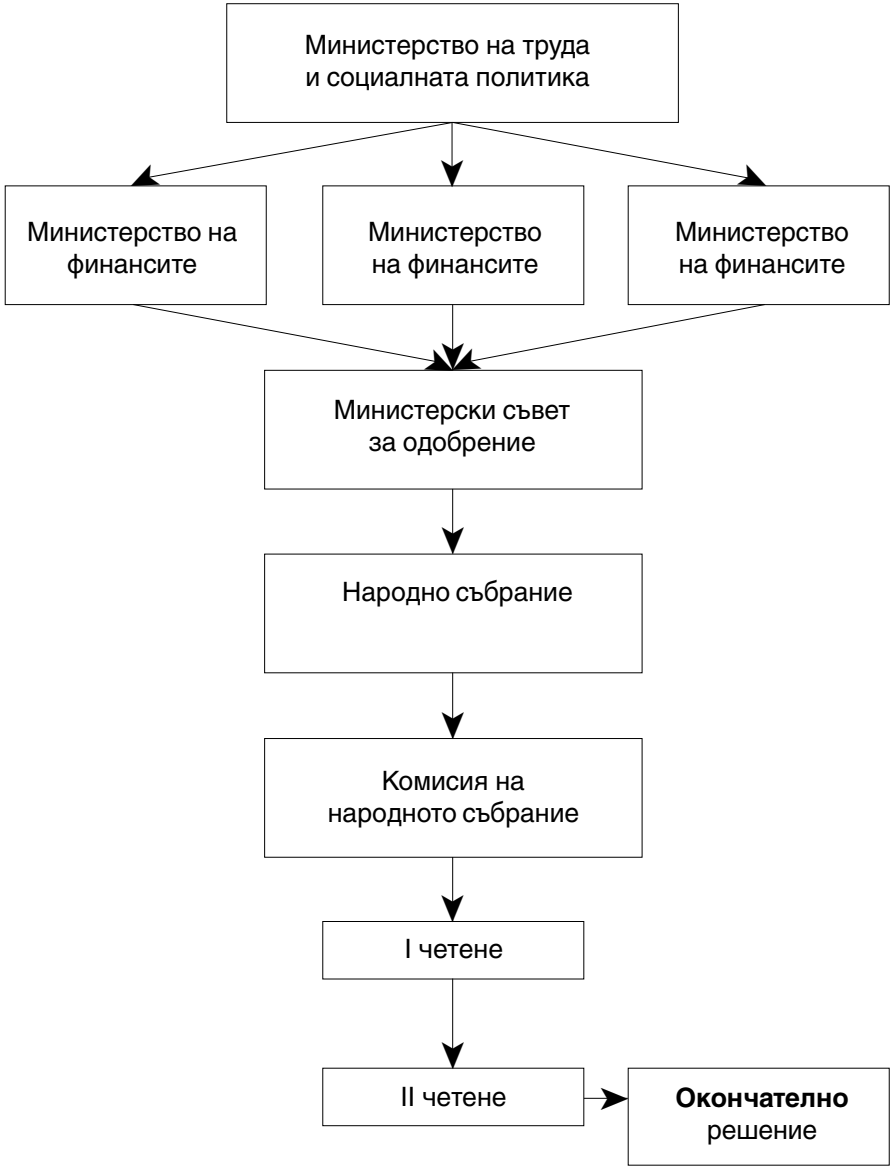
1. Провеждане на заключителна среща-семинар за оценка на крайният резултат от кампанията
2. Вътрешна среща ИРМИ – външни консултанти за оценка на постигнатото от гледна точка на проекта на ИРМИ

Топография на властта: Министерство на труда и социалната политика (МТСП) *



* Топографията е изготвена на основата на Устройствения правилник на МТСП, ДВ, бр. 104 от 01.12.1999 г., изменен и допълнен ДВ, бр. 65, от 2000 г.

Възможни точки на въздействие



Приложение 4 към глава 3

Социален случай – програма "Персонален социален работник" на МТСП

Стратегически план

I ФАЗА – Аналитична фаза на Кампанията

Стъпка 1: **Формиране на първоначална коалиция** от НПО-партньори, заинтересовани да защитят потребителския си интерес при съставянето на програма "Персонален социален работник" на МТСП.

Стъпка 2: **Първоначално запознаване с проблема.** Преглед на достъпната информация по програмата на МТСП:

- анализ на печата и съставяне на прес-досие на случая;

Стъпка 3. Доизграждане на работеща коалиция от организации на/за хора с увреждания по конкретния казус:

1. Окончателно избиране на формата на сътрудничество между организациите: коалиция, мрежа или партньорство.
   Организациите се спряха на формата коалиция.
2. Сформиране на коалиционно ядро от постоянни НПО-партьори. Постоянни членове на коалицията са следните организации:
   Център за независим живот
   Асоциация на студентите инвалиди
   Българска асоциация за нервномускулни заболявания
   Фондация "Живот без прегради"
   Център за психологически изследвания и психотерапия
   Фондация "Деца със зрителни и множествени увреждания"
   Коалицията е отворена за нови членове.
3. Укрепване на коалицията посредством уговарянето и възприемането на набор от основни ценности, споделяни от всички членове. Този своеобразен "Кодекс на честта" има за цел да обедини идейно постоянните членове на коалицията и да служи за коректив в тяхната работа.
4. Изработване на механизъм за вземане на решения: хоризонтална или вертикална структура.
   Коалицията възприе хоризонталната структура на вземане на решения: провеждане на общи събрания на коалиционното ядро, на които всеки представител има равен глас.
5. Набелязване дължината на "живот" на коалицията.

Стъпка 4. Д**ефиниране целите на кампанията – краткосрочни и дългосрочни.**

В тази стъпка коалицията трябва да намери баланс между това какво може и иска да постигне по конкретния казус (***краткосрочна цел***) и това какво би искала да "получи" от разрешаването на този казус в бъдеще ***(дългосрочна цел)***.

Цели на кампанията:

1. Краткосрочна цел**:** Провеждане на застъпническа кампания с цел промяна на програмата на МТСП според алтернативните предложения на коалиция Общество за всички:

а. конкретизиране нюансите на целите:

- Коалицията провежда застъпническа кампания за *радикални* промени на програмата на МТСП. Кампания за цялостно *пренаписване* на програмата в духа на ценностите на независимия живот;
- Коалицията провежда застъпническа кампания за *радикални* промени на програмата на

МТСП без да променя изначално нейните рамки;

- Коалицията разглежда инициативата на МТСП като първа стъпка от изграждането на социални услуги в България и провежда кампания за *умерени* поправки на програмата на МТСП изцяло в зададените от министерството програмни рамки;

2. Дългосрочна цел: изграждане на дълготрайно сътрудничество между организациите от коалиция "Общество за всички" и МТСП.

Предвид причинно-следствената връзка между ***Краткосрочна*** ⇔ ***Дългослочна*** цели, е необходимо те да бъдат разглеждани заедно като **Комбинирани Стратегически цели**!

3. Проиграване на възможните комбинации от дългосрочни и краткосрочни цели на кампанията, както и вероятните резултати от всяка комбинация. Целта е да се избистрят **комбинирани стратегически цели,** от които коалицията да избере една и да структурира застъпническата кампания спрямо нея.

1. **Комбинирана стратегическа цел №1:** Коалицията е готова на **сериозни отстъпки по краткосрочната** си цел (промяна на програматата на МТСП) **в името на дългосрочната си цел** (изграждане на партньорски отношения с МТСП). При този вариант предложенията на Коалицията за поправки на Програма МТСП ще имат умерен характер.

* *Този вариант предполага застъпническа кампания, търсеща диалог на всички нива от стратегическия план.* Вероятен резултат: *успех на застъпническата кампания при задоволени минимум исканията на Коалицията и "отворено" за бъдещо партниране МТСП.*

☝ *Успехът на застъпническата кампания по казуса е фунция на оптималната съвместимост на интересите на двете страни – МТСП и коалиция "Общество за всички". Единствено по този начин може да се стигне до диалог и намирането на решение в резултат на отстъпки и от двете страни.*

2. **Комбинирана стратегическа цел №2**: коалицията **не е готова на сериозни отстъпки** по краткосрочната си цел (програмата на МТСП) в името на **дългосрочната си цел** (изграждане на партньорски отношения с МТСП). При този вариант застъпническата кампания на коалицията цели:

a. основно пренаписване на програмата на МТСП в духа на философията на независимия живот;

b. пренаписването ще стане в заложените от министерството програмни рамки;

* *Този вариант предполага застъпническа кампания стартираща от позицията на преговори с МТСП и стигане (евентуално) до активни граждански действия срещу министерството, т.е. конфликт с МТСП. Благополучно разрешаване на казуса (от гледна точка на Коалицията) ще бъде постигнато в резултат на обществен натиск, а не диалог.* Вероятен резултат: *успех на застъпническата кампания и "затваряне" на МТСП за бъдещо сътрудничество с Коалицията.*

Шансът за случването на този вариант е минимален поради разминаването в интересите на двете страни:

1. Съществува коренна разликата във формата на двете програми – тази на МТСП и на коалиция "Общество за всички". По всичко личи, че програмата на МТСП има за цел да намери временна заетост на съкратени медицински сестри и учители, а не да постави основите на социалните услуги за хората с увреждания в България. Алтернативните искания на коалиция "Общество за всички" целят изграждането именно на такива социални услуги, които да са в синхрон с европейските стандарти.
2. Отпуснатите средства по програмата на МТСП ще бъдат недостатъчни за покриването на алтернативните предложения на коалиция "Общество за всички".
3. Предвид наближаващите избори, обективният интерес на управляващите е насочен към свалянето на социалното напрежение, а не към стартирането на мащабни програми с дългосрочен характер.

3. **Комбинирана Стратегическа Цел №3:** Коалицията **не е готова на сериозни отстъпки** по краткосрочната си цел (програмата на МТСП) в името на **дългослочната си цел** (изграждане на партньорски тношения с МТСП).

a. основно пренаписване на програма МТСП в духа на философията за независим живот;

b. пренаписването ще стане не според заложените от министерството програмни рамки, а според зададени от Коалицията нови такива;

* Този вариант предполага застъпническа кампания стартираща от позицията на преговори с МТСП и следвана от активни граждански действия срещу министерството, т.е. конфликт с МТСП. Благополучно разрешаване на казуса (от страна на Коалицията) няма да бъде постигнато дори в резултат на обществен натиск. *Вероятен резултат:* крах на кампанията и "затваряне" на МТСП за бъдещо партньорство с Коалицията.

Стъпка 5. **Оценка на крайните ефекти и за двете страни от сътрудничеството между коалиция "Общество за всички" и МТСП.**

Тази оценка ще бъде използвана по време на преговорите с институциите.

Плюсове за МТСП:

1. Подкрепата на потребителските организации. Изборите наближават и управляващите са заинтересовани от подкрепата на тези организации.
2. Създаване усещането за легитимност на предлаганата от МТСП програма посредством включване на портебителския интерес в процеса на нейното съставяне.
3. Споделяне на отговорността при съставянето на програмата.

Плюсове за коалиция "Общество за всички":

1. Стартиране на диалог с институциите, който ще постави началото на дълготрайно сътрудничество.
2. Изграждане на положителен имидж на Коалицията (и на организациите влизащи в нея) на конструктивен партньор, който не търси конфликта, а залага на диалога.
3. Залагане на основите на партньорски отношения с МТСП.
4. Стартирането на първа фаза от изграждането на социални услуги в България от модерен европейски тип.

Стъпка 6. **Избор на Комбинирана Стратегическа цел.**

Предвид изложените в Стъпка 3. аргументи, успехът на застъпническата кампания по програма Социален работник на МТСП ще бъде достигнат при избор на **комбинирана стратегическа цел №1** (вж. Стъпка 3.): умерени промени на програма "Персонален социален работник" и стартиране на партньорски отношения със Социалното министерство. За осъществяването на този вариант Коалицията е готова на **сериозни отстъпки по краткосрочната** си цел (програмата на МТСП) **в името на дългосрочната си цел** (изграждане на партньорски отношения с МТСП).

Стъпка 7. **Набелязване основните задачи на кампанията въз основа на направения избор:**

1. Сформиране на коалиция от заинтересовани граждански организации (вж. фаза I, Стъпки 1, 3).
2. Намиране и запознаване на коалицията с програмата на МТСП (вж. фаза I, Стъпка 8).
3. Изработване на алтернативни решения по програма МТСП в духа на избраната Комбинирана Стратегическа Цел (вж. фаза I, Стъпка 10).
4. Стартиране на преговори с МТСП и коригиране на програма Персонален социален работник (вж. фаза II).
5. Осигуряване на обществена подкрепа на каузата посредством информационна кампания (вж. фаза I, Стъпка 12).

Стъпка 8: **Набиране на точна информация по проблема**. Сдобиване с програмата на МТСП. Подходи за получаването на програмата:

a. формални методи:

a.1. написване на официално писмо до министър Нейков, с молба МТСП да предостави параметрите на програмата на коалиция "Общество за всички".

a. 2. молба към отдел "Връзки с обществеността" на МТСП за предоставяне на програмата.

a. 3. "нагласено" интервю с министър Нейков за медиите. При този тип интервюта посредством метода на ласкателствата, интервюирания се подканя да предостави по-подробна информация.

b. неформални методи:

b.1. неофициална срещата със съставителя на програмата от министерството с цел:

- да се разберат основните параметри на програмата;
- да се уточни до каква степен могат да бъдат променяни те без да се придизвика "защитна" реакция на министерството;
- да се провери дали експертното мнение на външни консултанти от потребителски организации се практикува в МТСП;
- ако "да", то какви са параметрите на подобно сътрудничество;
- готов ли е "автора" да си сътрудничи с коалиция "Общество за всички";

Стъпка 9. **Дефиниране на проблема**

1. Запознаване на коалиция "Общество за всички" с програмата на МТСП.
2. На базата на получената програма, Коалицията дефинира пунктовете, в които проявява несъгласие с програмата на МТСП, т.е. дефинира проблема.
3. Дефиниране на засегнатите от програмата страни.

Стъпка 10. **Изработване на алтернативни предложения по програма Социален работник на МТСП**

1. Изготвяне на изчерпателен списък от пунктове от програмата на МТСП, с които коалицията проявява несъгласие. Тези точки трябва да бъдат подредени по степен на несъгласие, което на следващ етап ще даде възможнсот за изготвяне на алтернативните предложения за промяна на програма "Персонален социален работник".
2. Изработване на списък от точките от програмата на МТСП, с които Коалицията проявява съгласие. Този списък също трябва да бъде подреден по степени на съгласие.
3. Изработване на алтернативни предложения на Коалицията по програмата на МТСП на базата на:
   a. изборът на Комбинирана Стратегическа Цел (вж. Стъпка 6);
   b. оценката на крайните ефекти от сътрудничеството между Коалицията и МТСП (вж. Стъпка 5);
   c. степенуваните точки на съгласие/несъгласие с програмата на МТСП (вж. Стъпка 10);

Технологичното изработване на алтернативните предложения се базира на:

- опита на експертните общности - НПО от коалицията;
- външни консултанти;
- проучване на правната, административна, институционална рамка;
- опита на други държави: чужда законодателна уредба и социална практика;

Стъпка 11. **Изготвяне на топография и топонимия на властта**

1. Преглед на релевантната нормативна база:
   a. Устройствен правилник на МТСП
2. Консултация с външен експерт относно функционирането на системата за взимане на решения в администрацията и възможните "входни точки" за въздействие.
3. Консултация с "вътрешен" човек от министерството относно функционирането на системата за взимане на решения в администрацията и възможните "входни точки" за въздействие.

4. Изготвяне на топография на МТСП въз основа на горните стъпки.
5. Изготвяне на топонимия на властта въз основа на т.3.
   a. кой е "поръчителят" на програмата: министър/зам. министър/ началник отдел;
   b. кои са отговорните лица натоварени със задачата да напишат програмата;
   c. кои са отговорните лица ангажирани със съгласуването и удобрението на програмата;

Стъпка 12. Осигуряване на обществена подкрепа посредством организирането на медийна кампания.

Стартирането на медийна кампания във Фаза II на настоящият стратегически план налага проиграването на следните предварителни стъпки:

А. по самата медийна кампания

1. Набелязване на основна цел и подцели на медийната кампания:
   a. Реклама на МТСП с цел предразполагане на министерството за диалог и вземане под внимание предложенията на Коалицията за промяна на програмата;
   b. "притискане" на МТСП да вземе под внимание експертното мнение на коалицията;
2. Персонифициране на целта (ако е необходимо) – медийните послания да са насочени не към институцията като цяло, а към отделна личност/и.
3. Изработване на фази и подфази на медийната кампания (вж. фаза II, стъпки 3,4):
4. Изготвяне на основните медийни послания в зависимост от фазите на кампанията (вж. фаза II, стъпки 3,4)
5. Изготвяне на топография и топонимия на медиите.
6. Изработване на график на медийните изяви
7. Избиране на медийно лице/а на кампанията, които да бъдат готови да участват в медийни изяви (интервюта)
8. Избиране на медийно име на Коалицията. Коалицията избра името "Общество за всички".
9. Изработване "отворен" набор от медийните инструменти, който се попълва в хода на кампанията (пресконференции, аналитични статии, участие в открити линии, писма до редакции, интервюта, т.н).

С. Организационни мерки – целят координираното и систематично протичане на медийната кампания

1. Наемане на PR агенция.
2. Избиране на ръководен медиен орган на коалицията, който да взаимодейства с PR агенцията. Коалицията делегира на медийният орган правото да взема бързи решения по медийната кампания без необходимостта от свикването на общо коалиционно събрание.
3. Уточняване на ролите и задълженията между PR агенцията и коалицията.
4. Уточняване на хората, които ще реализират различните медийни инструменти (вж. А9).

Стъпка 13. **Симулативна игра.** Провеждането на симулативна игра има за цел да:

1. Изчисти посланията на коалицията.
2. Предвиди възможните контрааргументи на МТСП и отговорите на тях.
3. Тества степента на готовност на коалицията.

II ФАЗА Активна част на Кампанията

Стъпка 1. **Подготовка на диалога с МТСП**

1. Коалицицията написва официално писмо до министъра/зам.министъра/ началника на отдел от МТСП. Целта на писмото е да заяви за намеренията на Коалицията да помогне с експертно мнение на Социалното министерство при изработването на програма "Персонален социален работник".
2. Среща с "вътрешен" човек от министерството, на която да бъдат обсъдени:
   a. предварителните формални стъпки по стартирането на диалог с министерството: молба

за предоставяне на информация; обсъждане на официалното писмо с предложение за сътрудничество;

b. алтернативните предложения на Коалицията и тяхната релевантност с целите на програмата на МТСП. Целта е да се балансират предложенията на Коалицията по начин, който ще позволи те да бъдат взети под внимание от съставителите на програмата.

3. Официална среща на цялата коалиция. Целите на тази среща са:
   a. да се балансират предложенията на организациите в съответствие с решенията от 2.b;
   b. да се доуточни и подпише окончателния вариант на официалните писма;
4. Среща в МТСП. Формалният повод на срещата е представяне на писмото. Писмото се носи на ръка на шефа на отдела (или зам. министъра) и се иска среща с него. Това е повод да се седне на разговор със съответния началник на отдел. На тази среща може да бъде поканен и "съставителят" на програмата от страна на министерството. На срещата да отидат най-много двама души. 1 човек е недостатъчно защото той може да бъде обработен, докато 2 души е оптимално тъй като те взаимно ще се допълват и контролират.

Стъпка 2. Стартиране на *позитивна* Медийна кампания. При успех на срещата в министерството (МТСП се е ангажирало да вземе под внимание предложенията на Коалицията), се стартира позитивна медийна кампания:

Медийни послания:

1. Похвала на МТСП за идеята. В същото време се посочва, че това е началото (първата фаза) на изграждането на социални услуги в България, които да отговарят на европейските стандарти.
2. Акцент върху ползата от предложенията на Коалицията
3. Набелязват се бъдещите етапи по изграждането на социални услуги в България (т.е.говори се общо за втора, трета и т.н. фази на проекта "Персонален социален работник").
4. Ако има съгласие за среща между двете страни, но тя се забави, в медиите се пуска подсещащо (ангажиращо) съобщение, че "МТСП изрази готовност да партнира на коалиция "Общество за всички" във връзка със съставянето на програма "Персонален социален работник". С тази си постъпка МТСП следва примера на развитите демокрации, където при съставянето на подобни програми, държавните чиновници се допитват до експертното мнение на потребителските организации".

➔ Стартиране на позитивна кампания по програма "Персонален социален работник" на МТСП паралелно с течащата негативна медийна кампания по казус "Промяна на ЗЗРСИ" ще внесе баланс в атаките към министерството и ще го предразположи към партньорство.

Стъпка 3. При неуспех на срещата в МТСП (министерството не желае да се вслуша в предложенията на Коалицията) се стартира *негативна* медийна кампания. Тази кампания се явява естествено продължение на течащата негативна кампания по казус "Промяна на ЗЗРСИ". Ефектът от нея ще се изрази в усилване на пресата по отношение на МТСП и предлаганите от министерството поправки към ЗЗРСИ.

Основни медийни послания:

1. МТСП подготвя "временни" социални работници с ниска квалификация. Тяхната задача е да осигурят изборната победа на сегашното мнозинство, а не да подпомогнат хората с увреждания в дългосрочен план.
2. Държавата (в лицето на МТСП) изолира хората с увреждания и спъва европейската ни интеграция.
3. Обвързване на темите по програма "Персонален социален работник" и готвените промени на ЗЗРСИ: Приемането на закона ще доведе до стартирането на абсурдни програми, като предвидената от МТСП. Прилагането на тази програма ще доведе до изолацията на хората с увреждания и по специално на децата с увреждания. Програмата предвижда те да бъдат обучавани индивидуално, вместо в интегрирана среда. Временния характер на програмата ще доведе до нетрайни резултати и временно смъкване на социалното напрежение – от това няма да имат полза нито

една от страните по програмата. За да бъде предотвратен този безсмислен разход на средства е необходимо държавната администрация (в лицето на МТСП) да даде възможност на "външни" за министерството, но "вътрешни" по отношение на материята, експерти от организации на хора с увреждания да дадът своето мнение и предложения по отношение на програмата.

Стъпка 4. В хода на негативната медийна кампания се търси втора среща с МТСП.

Стъпка 5. Провеждане на протестни граждански действия – крайна форма на израз на гражданска воля, която се пуска в действие при изчерпване на потенциала на горните стъпки от настоящия стратегически план.

III ФАЗА. Оценка на резултатите от лобистката кампания

1. Изработване на критерии за успех на застъпническата кампания. За целта да се проведе междинна среща ИРМИ – Коалиция "Общество за всички" за изработване на критерии за успех на застъпническата кампания от гледна точка на коалицията.
2. Провеждане на заключителна среща-семинар за оценка на крайният резултат от кампанията.
3. Вътрешна среща ИРМИ – външни консултанти за оценка на постигнатото от гледна точка на проекта на ИРМИ.

Приложение 1 към глава 4

Гергана Василева

Ноември, 2000

Културно - експертен случай: застъпническа кампания "Пътят на книгата"

Стратегически план

Стратегическият план включва детайлното постъпково планиране на една гражданска инициатива в дългосрочна перспектива.

Основните фази на всеки стратегически план са няколко, независимо от специфичните характеристики на отделните случаи:

- аналитична (предварителна) фаза на кампанията
- активна фаза на кампанията
- оценка на резултатите

От спецификите на всеки конкретен казус зависи какви стъпки и в какъв ред ще се съдържат в стратегическия план. Настоящият проект за стратегически план е съобразен с особеностите на застъпническата кампания "Пътят на книгата", инициирана от Дружество "Гражданин" и с обществената среда, в която е програмирана да протече кампанията.

I ФАЗА – Аналитична фаза на кампанията[134]

Стъпка 1: **Първоначално и най-общо дефиниране на проблем,** който концентрира усилията на гражданската организация.

- набиране на информация по въпроси, релевантни към проблема (преглед на печата, лични контакти)
- анотиране на набор от проблеми, обединени в очертаването на общия проблем.

Стъпка 2: **Обсъждане на формирането коалиция** от партньори – представители на НПО сектора, и отделни граждански лица, заинтересовани от разрешаването на проблеми, свързани с пътя на българските книги до читателите – провеждане на учредителна среща за запознаване на потенциалните партньори с проблематиката.

Стъпка 3: **Доизграждане на работеща коалиция**

- намиране на такава форма на партньорство, която да обединява хора, професионално свързани с различни сектори, обуславящи пътя, който изминава българската книга от написването си до читателската аудитория – писатели, издатели, разпространители, представители на държавните институции: НС и Министерство на културата.

[134] Не е задължително прилагането на стъпките в последователността, в която са изброени. Приложението им на практика зависи от развитието на случая и действията на участниците в него. Препоръчително е обаче застъпническата кампания да се придържа максимално към тези стъпки и да бъдат приложени възможно най-голям брой от изредените елементи, което ще даде възможност да се проследи протичането на една гражданска инициатива в български условия, каквито са и целите на проекта на ИРМИ.

- окончателно избиране на формата на сътрудничество между партньорите: коалиция, мрежа или партньорство. Участниците на учредителната среща се спряха на формата **коалиция** под наименованието "Пътят на книгата".
- укрепване на коалицията посредством уговарянето и възприемането на набор от основни ценности, споделяни от всички членове. *Целта на такава споделена идеология е да обедини постянните членове на коалицията и да служи за коректив на тяхната работа, например приемането от всички на дефиниция, какво ще се разбира под "българска книга".*
- изграждане на организационна структура на коалицията.
- изработване на механизъм за вземане на решения: хоризонтална или вертикална структура.
- набелязване продължителността на "живот" на коалицията.

Стъпка 4: **Дефиниране целите на кампанията – краткосрочни и дългосрочни.**

На този етап коалицията трябва да намери баланс между това какво може и иска да постигне по конкретен казус, например данъчни облекчения за книгата, подпомагане на международните изяви на българската книга - (*краткосрочна цел*) и това какво би искала да постигне като траен резултат в бъдеще, например реализиране на национална политика за българските книги - (*дългосрочна цел*).

Цели на кампанията (примерни)**:**

- ***краткосрочна цел:*** провеждането на застъпническа кампания с цел разрешаването на конкретен проблем, свързан с българските книги.
  - ако е необходимо нюансите на целите допълнително се конкретизират.
- ***дългосрочна цел:*** изграждане на дълготрайно сътрудничество между гражданската коалиция "Пътят на книгата" и Националния център на книгата и Министерство на културата като цяло.

Бъдещо прерастване на коалицията в трайно функционираща и ефективна организационна гражданска структура, профилирана в работата по проблеми на българската книжнина и културата като цяло. Предвид причинно – следствената връзка между *краткосрочна и дългосрочна* цел, е необходимо те да се разглеждат заедно като ***Комбинирани Стратегически цели***.

- ***Проиграване на възможните комбинации*** от дългосрочни/краткосрочни цели на кампанията и вероятните резултати от всяка комбинация. Целта е да се избистрят ***Комбинирани Стратегически Цели,*** от които коалицията да избере една и да структурира застъпническата кампания спрямо нея.
- **Комбинирана стратегическа цел №1:** коалицията е готова на **сериозни отстъпки по краткосрочната** си цел в името на **дългосрочната си цел.**
  - ✓ този вариант предполага застъпническа кампания на сътрудничество и диалог на всички нива, предвидени от стратегическия план. *Вероятен резултат:* успех на застъпническата кампания при задоволени минималните искания на коалицията и "открит" път за бъдещо партниране с МК.
- **Комбинирана стратегическа цел №2:** коалицията **не е** готова за сериозни отстъпки по краткосрочните си цели в името на дългосрочните.
  - ✓ този вариант предполага застъпническа кампания стартираща от позицията на преговори с МК и евентуалното стигане до по-активни граждански действия за влияние и натиск на министерството. Така благополучното разрешаване на конкретен казус, от гледна точка на коалицията, ще бъде постигнато в резултат на обществен натиск, а не на диалог. *Вероятен резултат:* успех на застъпническата кампания по конкретния казус и "затваряне" на МК за бъдещо сътрудничество с Коалицията.
- **Комбинирана стратегическа цел №3:** коалицията **не е готова на сериозни** отстъпки по краткосрочните си цели в името на дългосрочните.

- при този вариант застъпническата кампания стартира от позицията на преговори с МК, следвани от активни граждански действия и неизключващи ситуация на конфликт с държавната институция. *Вероятен резултат:* възможен неуспех на кампанията по краткосрочните цели и "затваряне" на МК за бъдещо партньорство с коалицията.

Стъпка 5: *Предварителна оценка на крайните ефекти и за двете страни от сътрудничеството между коалицията и МК* ***– тази оценка ще бъде използвана по време на преговорите с институциите.***

Плюсовете за МК

- ***поделяне на отговорността по изработването и реализирането на национална политика за българските книги***
- подкрепата на широки кръгове от културния елит
- допълнителна експертна помощ

Плюсове за коалицията

- стартиране на формален диалог с институциите, който ще постави началото на дълготрайно сътрудничество.
- изграждане на положителен имидж за коалицията (и на индивидуалните участници в нея) на конструктивен партньор, който не търси конфликта, а залага на диалога.
- залагане на основите на партньорски отношения с МК.

Стъпка 6: **Избор на Комбинирана Стратегическа цел.**

Стъпка 7: **Набелязване на основните задачи на кампанията въз основа на избора на Стратегическа цел (Стъпка 6)**

- Избор на стратегия на кампанията
  - стратегия на сътрудничество
  - стратегия на преговори
  - стратегия на конфликт
  - стратегия на независими действия
- Предприемане на стъпки за заздравяване на коалицията.
- Запознаване с настоящите програми на МК (Национален център на книгата), свързани с българските книги.
- Изработване на алтернативни решения на държавната политика, или предлагане на такава, в книжовната сфера.
- Стартиране на диалог с МК за предлагане и внасяне на промени в политиката, касаеща българските книги.
- Осигуряване на обществена подкрепа на каузата на коалицията посредством медийна кампания.

Стъпка 8: **Набиране на точна информация за проблема:** това може да стане по няколко начина:

A. **формални методи**

- **контактуване на официално ниво (чрез писма и срещи) с МК за събиране на информация по интересуващия коалицията проблем**

B. **неформални методи**

- **участници от коалицията дават мнението си като професионалисти и експерти по дадения въпрос.**
  - неофициални разговори с работещи в държавните институции, във връзка с отношението на институцията към разглеждания проблем.
  - набиране на материали от медиите, третиращи проблемите, с които се занимава коалицията.
  - провеждане на анкети и/или други форми на социологически проучвания (наблюдения, интервюта) ориентирани към засегнатите слоеве на обществото (в случая: българските читатели, писатели, издатели и т.н.), целящи събирането на емпирична информация и статистически данни, с които да се подкрепят аргументите на гражданската организация в диалота й с държавните институции.

Стъпка 9: **Дефиниране на конкретен проблем и на най-засегнатите от него групи** - в случая българската читателска аудитория, българските творци, издатели и разпространители.

Стъпка 10: **Обсъждане на възможно разрешение на проблема от коалицията, което да бъде предложено на държавната институция, с която се взаимодейства:**

- изготвяне на изчерпателен списък от пунктове, по които коалицията не е съгласна с политиката към българските книги.
- изготвяне на изчерпателен списък от пунктове, по които коалицията предлага взаимодействие на държавните институции в политиката им към българската книга.
- Изработване на алтернативни предложения за национална политика в областта на българската книга на базата на:
  - изборът на комбинирана стратегическа цел (вж. Стъпка 6)
  - оценката от крайните ефекти от сътрудничеството между коалицията и МК (вж. Стъпка 5)

Технологичното изработване на алтернативните предложения се базира на:

- опита на експертите от коалицията.
- проучването на правната, процедурната и институционалната рамка.
- опита на други държави: чужда законодателна уредба и културна практика.

Стъпка 11: **Изготвяне на топография и топонимия на властта**

- Преглед на релевантната нормативна база
- Консултации с външен експерт (ако е необходимо) относно функционирането на системата за взимане на решения в администрацията и възможните "входни точки" за въздействие.
- Консултация с "вътрешен" човек от МК за възможните "входни точки" за въздействие.

Стъпка 12: **Осигуряване на обществена подкрепа посредством организирането на медийна кампания.**

Стартирането на медийна кампания във Фаза II на настоящия стратегически план налага проиграването на следните предварителни стъпки:

А. По самата медийна кампания

- Определяне на етапите, през които още протече кампанията
  - *Първи етап:* медийно представяне на коалицията, нейните цели и основните участници в нея.
  - *Втори етап:* медийно представяне на конкретен проблем, около който коалицията изгражда застъпническата кампания.
- И за двата етапа трябва да се определи **основна цел** и **подцели** на кампанията.
- Изработване на **фази и подфази** на медийната кампания.
- Определяне характера на кампанията:
  - позитивна медийна кампания
  - негативна медийна кампания
- Изготвяне на основни **медийни послания** в зависимост от фазите на кампанията.
- Анализиране на това какви и кои медии ще бъдат използвани, както и на "политиката" на всяка медия и каква публика адресира.
- Определяне на времева рамка, в която да се вмести кампанията и на отговорници, които да следят за изпълнението на различните дейности в зададените срокове.
- Изработване на **график** на медийните изяви и контрол на потока от информация за медиите.
- Избиране на **медийни лица** на кампанията, които да участват в основните медийни изяви.

- Избиране на **медийно име** на коалицията.
- Изработване на **набор** от елементи, които ще се използват в кампанията:
  - ✓ разпространение на съобщения
  - ✓ платени публикации
  - ✓ тематични статии (описващи казуса)
  - ✓ писма до редактори на печатни издания
  - ✓ даване на интервюта и участия в предавания
  - ✓ организиране на пресконференции
  - ✓ открити линии – участие в медиите с директни включвания
  - ✓ образователни срещи – в случай, че журналистите имат отрицателно отношение към застъпническата кампания
  - ✓ подготовка на видео материали, описване на кампанията
  - ✓ видео материали за застъпническата кампания и организацията, която я провежда.
- **Изработване на критерии за оценяване** на всеки един етап от кампанията.
- Изработване на *алтернативни планове за действие в случай на извънредни ситуации*. Така кампанията ще се развива изцяло под контрола на гражданската организация.

В. Определяне на организационни мерки, целящи координирането и систематичното протичане на медийното кампания.

- Наемане на PR агенция (ако е необходимо).
- Избиране на ръководно медийно звено на коалицията.
- Уточняване на ролите в медийната кампания на участниците в коалицията.

Стъпка 13: **Провеждане на симулационна игра.** Симулационната игра има за цел да:

- Изчисти посланията на коалицията.
- Предвиди и проиграе възможните контрааргументи на МК и отговорите на тях.
- Тества степента на "функционалност" и ефективност на коалицията.

Приложение 2 към глава 4

Интервю с Алексей Христов и Мария Огойска от Дружество "Гражданин" от 21 февруари 2001 година

✓ **Въпрос: Разбрахте ли същността на инициативата на ИРМИ: идеята, целта и задачите на проекта?**
Отговор А.Хр.: От самото начало стана ясна целта на проекта. Задачата е да се проведат застъпнически кампании, да се активизира обществеността, този процес да се опише от ИРМИ и да се типологизират резултатите и съответно да се прилагат по-късно в други кампании за решаването на конкретни проблеми.

✓ **В: Как ви се стори инициативата?**
А. Хр.: Като всяко първо нещо ми се струва, че има какво да се научи. Не познавам развитието на другите случаи, но в нашия случай сме в привилегирована позиция, защото се занимаваме с това нещо от доста време, макар и да не сме типологизирали като по учебник кампаниите, които сме правили. Имаме представа как се прави това. Аз лично съм обучаван от международни организации как се прави застъпническа кампания. За съжаление международния опит не винаги може да бъде приложен едно към едно в България. Затова и възникнаха недоразумения между нас и екипа на ИРМИ. Просто защото не може да се формализира един няколкогодишен опит, а в случая с Михаил Неделчев и многогодишен.

✓ **В: Смятате ли, че посредством кампанията оказахте влияние върху процеса на вземане на решения?**
М.О. Все още се намираме в един по-предварителен етап на кампанията. Надяваме се, че ще можем да окажем влияние. Утре имаме среща в Парламента с комисията по култура и медии за обсъждане на проекта за Фонда[135] .
А. Хр. Самият факт, че бяха събрани под една кауза хора както от гражданските и културните среди, така и представители на институциите, като Министерството на културата и Народното събрание, синхронът който постигнахме помежду си е само по себе си доказателство за активизиране на общността, която се занимава с книжовната проблематика. Самото присъствие например на бившия и настоящия директор на НЦК институционализира проблемите, с които се занимаваме. Утре внасяме искането за Фонда в НС и оттук всичко зависи от добрата воля на управляващите.

✓ **В: Успяхте ли да формулирате оптимално проблема и да вземете предвид всичките му измерения? Формулираният проблем отразяваше ли реални проблеми на общността?**
М.О. По-скоро детайлизирахме максимално проблема. Това предложение, което внасяме утре в комисията в НС е например пети или шести вариант на проекта.
В Преамбюла на предложението обясняваме защо е необходимо създаването на Фонда и следователно формулировката му отразява реални обществени проблеми.
А. Хр. В началото на кампанията за нас беше много трудно да формулираме и дефинираме конкретен проблем. Проблемът произтече от това, че през последните десет, единадесет години сме поставени в един контекст, който се характеризира с безкрайно много проблеми. Затова ни беше толкова трудно да се концентрираме и съсредоточим само върху един конкретен проблем, който да обединява решаването на по-важните неща.

✓ **В: Беше ли формулиран проблема с помощта на консултантите от ИРМИ или формулировката е изцяло ваша?**

[135] Срещата се състоя в рамките на редовно заседание на Комисията по култура и медии към НС с председател Стоян Райчевски. На нея бе обсъдено предложението за създаване на Фонд "Българска книга", както и формата под която може да стане това. Идеята срещна одобрението на членовете на комисията, а срещата завърши с ангажимент за по-нататъшно взаимодействие между комисията и коалицията.

М.О. Идеята е наша. Коалицията от личности е наше ноу-хау. Никой до този момент не го беше правил в България. Първоначалната идея на ИРМИ беше да се намери проблем в културната сфера, а детайлизацията й е наша.

А.Хр. Създаването на фонд беше наша цел още от самото начало, една от многото цели, които си поставяхме. В хода на проекта и в рамките на консултациите, които имахме стана ясно, че това е пътят и разбира се сме благодарни на г-н Александър Михайлов[136], за това че доразви тази идея.

✓ В: Доколкото разбирам проблемът изкристализира във вашата организация и вашата коалиция от личности, докато начина за постигането му е било подпомогнато от консултантите?

А.Хр. Да, темата ни беше подсказана от Александър Михайлов. Той каза, че тази цел е може би най-доброто от всички цели, които си бяхме поставили.

М.О. Имаше леко изместване от първоначалната цел да се отстоява намаляване на ДДС за книгите. Когато Александър Михайлов се намеси в работната среща идеята се измести от това не да се протестира срещу ДДС, а концентрираните от ДДС средства да бъдат предоставени на подобен фонд. Държавата не трябва да опростява ДДС, а да го връща в сферата на книгите. Тук трябва да се спомене изключително голямата помощ, която имахме от Антоний Гълъбов. Той се включи като член на коалицията, включи свои студенти в изследването, проведено на Панаира на книгата. С негова помощ проучихме настроенията и нагласите на четящата част от населението.

✓ В. Сътрудникът от ИРМИ тогава спомогна ли с нещо по-време на кампанията и в какво се изразяваше неговата помощ? Или по-скоро приносът е от страна на консултантите на ИРМИ?

М.О. Разбира се, че спомогна сътрудникът. Ние работехме с Гергана. Доколкото ни е известно тя наблюдава нашия случай, а Алена отговаря и за останалите два. Полезността дойде от превръщането на регулярните срещи в система. Ние сме една либерална организация и в известен смисъл леко се съпротивлявахме на тези чести срещи, но в крайна сметка се оказа, че те са по-скоро полезни, отколкото обратното.

✓ В. Може ли да се сметне, че така формулираната цел за създаване на фонда е реалистична?

М.О. Много се надяваме.

А.Хр. Ние не спряхме да представяме каква е нашата цел в рамките на този ограничен период, с който разполагахме. Самото изготвяне на едно конкретно предложение от цялата общност, от хората ангажирани в коалицията, беше нашата цел, както и внасянето на това предложение.

✓ В: Постигнахте ли оптимална формулировка на задачите за постигането на набелязаната цел?

А.Хр. Доколкото вече имаме резултати очевидно е, че сме постигнали това. Ние имахме вече една предварителна рамка за осъществяването на проекта. Освен това Гергана ни беше предоставила Стратегически план за осъществяване на проекта. Мисля, че комбинацията от двете беше това, което се осъществи и ни беше полезно.

И.В. Доколкото разбрах целта във вашия случай се е променяла в хода на кампанията.

А.Хр. Тя не се е променила, а по-скоро целта беше конкретизирана.

М.О. Основната цел, която се оказа и основно средство, беше именно по идеологичен начин да бъдат срещнати хората от книжната гилдия. В този смисъл непрекъснато се осъществяваше диалог, в хода на който се детайлизираха нашите конкретни цели. Изобщо съществуването на диалог в тази сфера също беше наша цел.

✓ В: Беше ли формулировката на проблема направена своевременно, т.е. преди началото на активната част от кампанията или се правеше по време на кампанията? Какво наложи това?

М.О. Би могло да се каже, че беше формулирана предварително и впоследствие се променяше и (ad hoc).

И.В. А какво наложи това вариране около формулировката на проблема?

[136] Александър Михайлов е главен експерт към Столична община и консултант на ИРМИ по проекта. На работна среща в средата на януари 2001, свикана по предложение на ИРМИ, той предложи механизъм за създаване на Фонд "Българска книга", който бе приет от коалиционните партньори и се превърна в конкретната цел на кампанията, наблюдавана от ИРМИ.

А.Хр. Нашият проблем беше свързан с промяна на закона за ДДС. Но впоследствие разбрахме, че това е една нереалистична цел. Затова преформулирахме проблема и целта по такъв начин, че да могат да бъдат осъществени. Следователно имаше прагматични причини за промените в хода на кампанията. По-скоро това беше една еволюция на нашите предварителни цели и задачи, отколкото промяна. Това беше доразвитие. Не мисля, че кампанията беше много забавена. Не сме очаквали, че тя ще се превърне в проблем номер едно, но мисля че намери достойно място в обществения дебат.

✓ В: Проучена ли беше предварително политиката (или липсата на такава) на съответните институции по дадения проблем?

А.Хр. Тук може да се каже, че екипът на ИРМИ с който работихме ни помогна най-вече с това, че ни предоставиха информация, например Закона за културата. Това обаче са само добри думи на хартия, но де факто национална политика за култура няма.

М.О. Полезна ни беше и изготвената от ИРМИ т.нар. топография на властта. Ние също направихме свое проучване на средата, в която работим. Така например хората от коалицията през цялото време споделяха своя опит с институциите.

✓ В: Проучени ли бяха предварително всички заинтересовани страни?

М.О. Досега не се е обявявала някоя страна против. Просто идеята за спасяването на книгите няма противници и не може да бъде отречена.

✓ В: Беше ли направена топография и топонимия на властта?

М.О. В това направление беше ценната помощ от ИРМИ, която получихме: законовата рамка, информация за институциите, които трябва да бъдат адресирани и т.н.

И.В. А самите имена на отделните личности, които трябва да бъдат атакувани?

М.О. От това нямахме нужда, тъй като непрекъснато работим с тези хора.

✓ В: Използвахте ли всички достъпни източници за набиране на допълнителна информация по казуса: формални и неформални?

М.О. Неформални също сме използвали.

✓ В: До каква степен бяхте събрали необходимата за разрешаване на проблема информация преди началото на кампанията – наложи ли се да "догонвате" събитията поради липса на информация?

М.О. Не. Ние сме събитието. Едно от културните събития на сезона.

✓ В: Успяхте ли да създадете работеща коалиция?

М.О. Да.

И.В. В какво се изразява това?

М.О. Ние прекалено често организираме работни срещи. По начина, по който се отзовават поканените става ясно, че това е работеща коалиция. Тук в Дружеството се обаждат много хора, които желаят да се включат в коалицията.

А.Хр. Самата коалиция вземаше решения и взе решението и за фонда.

✓ В: Какво участие взеха членовете на коалицията в провеждането на различните фази на кампанията – реално или проформа?

М.О. Участваха в зависимост от предварително разпределените им роли. Тъй като някои от членовете са и институционално обвързани.

✓ В: Изработен ли беше механизъм за съвместна работа между членовете на коалицията като например беше ли установен график на срещи, механизъм за вземане на рашения, ролево разпределение по отделните задачи на кампанията?

М.О. При нас нещата са поставени в по-широка рамка. Нямаме определен график. Графикът е в зависимост от възникването на проблема, който трябва да бъде разрешен.

А.Хр. Имахме някакъв предварително определен брой срещи, който трябваше да бъде осъществен и сме направили повечето от тях. Ние работим в една културна среда и времето в нея тече по-различен начин. Решенията в коалицията се вземаха с консенсус. Имаме разпределение на някои роли. Дружеството нап-

ример е поело медийната кампания на коалицията.

✓ В: Какво беше мнението на коалиционните партньори по отношение на възможността за оказване на въздействие върху процеса на вземане на решения чрез застъпнически и лобистки кампании?

М.О. Фактът, че се включиха в коалицията означава, че са позитивно настроени от самото начало.

А.Хр. Съмнявам се, че лобиране насочено от човек към човек в НС ще свърши работа, но фактът, че самия председател на Комисията по култура Стоян Райчевски се ангажира лично говори за успех. Полезно беше, въпреки че възникнаха някои проблеми с колегите от ИРМИ по този въпрос, че имаме лични контакти и познаваме от години хората, от които зависи вземането на решения.

✓ В: Как се отнасяте към кампании, при които се избягва използването на лични контакти, по-точно как се отнасяте към по-голямото формализиране?

А.Хр. Аз ще изразя личното си мнение и ще се позова на традициите в развитите демокрации. Аз се съмнявам, че такова нещо може да се случи в България. Тук ресурсите за една кампания, като парични средства и хора, са недостатъчни. Нашият конкретен проблем е включил в решаването си възможно най-представителна група от хора, занимаваща се с тази проблематика. А това че те се познават и като приятели не е пречка. Не можем да съберем случайни хора, нали? Това беше оптималното, което можеше да се направи. Особеното на този случай е, че няма ясно разграничими две страни, на гражданството и на институциите. Затова е спорно дали този случай се поддава на типологизиране, както е при останалите два. Със сигурност той може да е полезен като опит, приложим на местно ниво: създаване на коалиция и т.н. Такива кампании могат да се направят по различни административни единици, за да се създадат фондове и по други проблеми. Може да има фондове на общинско, гражданско и други нива.

✓ В: Ще продължи ли вашата организация да работи с коалицията?

А.Хр. Категорично, най-малкото защото отдавна работим по тези проблеми. Конкретния проблем го виждаме като национален проект в близките години. Освен това имаме идея да го разширим като географско понятие. Тази инициатива ще обхване и други проблеми. Ние обвързахме целта с коалицията. Коалицията продължава да е отворена и аз се надявам в някакъв момент тя да се превърне в коректив на работата на фонда.

✓ В: Какво беше виждането ви за необходимостта от сформирането на коалиция в началото на кампанията и в настоящия момент? Смятате ли че това беше нужно?

М.О. Смятаме, че това беше изключително навременно.

И.В. Можеше ле да се мине и без този елемент?

А.Хр. По-скоро не. Това легитимира проекта. Културните общности са известни с това, че постоянно влизат в конфликти. Писателските например. Този проблем и цел ги обедини.

✓ В: Беше ли предварително планирана медийната кампания или тя се разгръщаше в хода на събитията?

А.Хр. Беше планирана и ние имахме някаква стратегия. До определяне на фази не стигнахме. Самите медии я наложиха. Ние се занимаваме с медии от доста време и от опита ни с тях ни беше ясно, че в началната фаза трябва да проведем една информационна кампания. След това, като има събитие, да обявяваме резултатите. Например Панаира на книгата. Медийната кампания се разгърна от само себе си. В предварителния си медиен график не сме залагали начален етап и т.н.

М.О. Без да звучи нескромно смятаме, че успяхме да опубличностим кампанията. Неочаквано за нас до твърде голям периметър от хора е достигнала информация за това, което правим.

А.Хр. Без да сме търсили непременна национална публичност се появиха дори журналисти от Белград с въпроси по кампанията. От там и идеята ни проекта да прерастне в балканска инициатива. Покрили сме възможно най-широк спектър от медии, като се започне от специализираните издания за култура и преминем през ежедневната преса. Акцентът е върху печатните медии, но електронните също се включиха. Мисля, че сме покрили максималния спектър от медии.

✓ В: Какви бяха основните трудности по време на протичането на медийната кампания?

А.Хр. Имахме такива трудности. Например когато поканиш 18 журналисти и се появят 5-има. Това са независещи от нас причини и обстоятелства. 2/3 от тях бяха поели ангажимент, че ще се появят. Но това е нещо, което не зависи от нас.

✓ В: До каква степен медийната кампания беше реализирана с помощта на ИРМИ и до каква се базираше на ваш предишен опит и контакти?

М.О. Кампанията се дължеше изключително благодарение на наш предишен опит и контакти. Не сме прибягвали до платени публикации или наемане на PR агенции. Просто ние нямаме нужда от това, защото имаме достатъчно опит.

✓ В:Кое считате за успех и кое за пропуск в медийната кампания?

А.Хр. Конкретно мога да отговоря на това. По някакви неясни, конюнктурни причини не ни допуснаха до участие в Панорама, въпреки че такова беше договорено като основен елемент от застъпническата кампания.

И.В.Т.е. считате, че медийната кампания е успешна?

М.О. Да, определено.

А.Хр. Пропуски и да е имало то те са нормални за този вид работа. Не сме направили още пресконференция, но отменихме това. Очакваме срещата в НС да предизвика интерес и тогава ще направим и пресконференцията в БТА[137].

✓ В: Да разбирам ли тогава, че предварителните ви очаквания за медийната кампания са се покрили.

А.Хр. Да, в много голяма степен. Ние сега подготвяме и една книжка, която ще разпространим сред неправителствените организации, институциите и медиите.

✓ В: Кои от следните елементи използвахте в медийната си кампания: пресконференции, платени статии, издаване на бюлетини, слушателски обаждания и др.

М.О. За целите на Панаира на книгата направихме една брошура.

В: Проведохте ли информационна кампания по случая?

А.Хр. Извън участието по медиите сме провели информационна кампания. В ежедневните си срещи с най-различни хора сме давали информация по въпроса. Правим го и в момента.

✓ В: Какви елементи включихте: плакати, значки, картички, срещи с представители на целевата група за разяснение…

А.Хр. Това да - срещи за разяснение. Доколкото целевата група обхваща хората, за които говорихме.

М.О. Ние имахме идея да осъществим срещи в страната, но поради нерегулираните финансови отношения между нас и ИРМИ не можахме да осъществим това. Получените пари не ни стигнаха да идем до Пловдив, Бургас и Велико Търново, където да направим дискусионни срещи. Когато получим средствата ще продължим с разгръщането на кампанията и по тези места. В София не е нужно да се правят плакати, но в провинцията ще има смисъл.

✓ В: Ефектът от информационната кампания съвпада ли с предварителните ви очаквания?

М.О. Отчасти съвпада. Не можахме да ангажираме местните структури на Дружеството поради вече изтъкнатите причини.

✓ В: Бяхте ли способни да преведете вашите искания на езика на институциите?

М.О. Да. Вариантът на нашето искане е консултиран с юристи. Не сме си кореспондирали с писма с институциите, а сме разчитали на директния контакт.

✓ В: Проведена ли беше серия от срещи с отговорни лица в институциите?

М.О. Ние по-скоро изваждаме лицата от институционалната им среда и ги докарваме на нашето ниво.

И.В. А до какво ниво достигнахте: парламентаристи, представители на министерство и т.н.?

---

[137] Пресконференцията се състоя на 16 март 2001 г. в БТА – бел. авт.

А.Хр. Ние търсехме по-обща формула. Стигнахме до председателя на Комисията по култура. Търсим контакт с представител на Министерството на финансите.

✓ В: Спазена ли беше процедурата по внасянето на тези предложения?

М.О. Ще я спазим. Срещата ни утре ще е формалното поднасяне на нашите искания. Съобразили сме се с формалните процедури.

✓ В: Използвани ли бяха непроцедурни подходи за диалог с властите? Тъй като вашият случай е особен с невъзможността да се разделят двете страни, гражданската и институционалната, този въпрос е особено важен. Как оценявате значението на тези непроцедурни подходи и тяхната ефективност в сравнение с процедурните?

М.О. Поредицата от срещи, които проведохме около случая имаха непроцедурен характер. Това в крайна сметка доведе до формализиране.

✓ В: От ваша гледна точка това ли е по-ефективния подход?

М.О. Ние смятаме, че неформалния подход е нормален за културната ситуация в България в момента.

А.Хр. Независимо, че срещите се инициират неформално в самата институция срещата протича формално.

✓ В: Установени ли бяха партньорски отношения с държавните институции?Има ли потенциал за бъдеща работа с институциите?

М.О. Установихме контакти, особено с Министерство на културата. Имаме дори представители на тези институции в коалицията. Търсим контакт с Министерството на финансите.

✓ В: Бяхте ли "търсени" от институциите за мнение и/или сътрудничество по случая?

А.Хр. В известен смисъл отговорът на този въпрос е да, тъй като беше проявен интерес от институциите към нашата инициатива.

✓ В: Смятате ли че проведената до този момент кампания е успешна?

А.Хр. Дотолкова доколкото целта, която сме си поставили, а именно да подготвим и да внесем предложение, е изпълнена, тя е успешна. И доколкото за това се говори в културните среди, също е успешна.

✓ В: Какво точно считате за успех? Самото събиране на коалицията ли?

А.Хр. Това е само една от целите. Самият факт, че хората са събрани в тази коалиция е определен успех. За кратко време, с което разполагахме, ние не можехме да си поставим по-амбициозна цел. Като успех можем да считаме изготвянето на предложение за законодателни и управленски промени, то да бъде дискутирано в рамките на общността и да бъде легитимирано от тази общност и внесено като предложение за решение. Това, което постигнахме дори надхвърли нашите очаквания.

И.В. А като неуспех?

А.Хр. Засега това са неосъществените срещи в страната, които все още се надяваме да направим. Не трябва да се съсредоточава дебата само в столицата и да изолираме останалите общности.

✓ В: Какви бяха основните пречки, които срещнахте, освен финансовите?

А.Хр. Финансовите затруднения са основните пречки за развитието на кампанията.

✓ В: Успяхте ли да привлечете допълнителен ресурс за разгръщането на кампанията – финансов, интелектуален, организационен?

А.Хр. Разчитахме изцяло на средствата от ИРМИ и не сме правили опити за привличане на допълнителни ресурси, защото искахме да си свършим работата в зададените рамки. В противен случай времето ни щеше да се разконцентрира.

✓ В: Коя част от работата беше най-лесна и коя най-трудна?

М.О. Най-лесна беше коалиционната работа: срещите и разговорите.

А. Хр. А най-трудно беше проблемът с медиите. Това че ги канехме, а те не се отзоваха. Разчитахме на тях и бяхме сигурни в успеха си. Имаше успех от това, но той не беше такъв какъвто очаквахме.

✓ В: Какво научихте в хода на работата по кампанията и кои неща смятате за важни?

А. Хр. Аз се изненадах от това колко леко заработи тази коалиция. Очаквах дълги и разгорещени дебати по различни проблеми, както обикновено става в подобна общност. А сега наблюдавах по-делови и конструктивни разговори и това ме изненада приятно.

✓ В: Коя от дейностите, свързани с кампанията бихте установили като постоянна практика във вашата организация?

М.О. Може би това са срещите на оперативното бюро.

А.Хр. Практиката на работните срещи се оказа много полезна при работата на такава коалиция. Досега не сме работили с коалиция от личности, ангажирани по голям проблем. Все пак и спецификата на нашия случай и това че нямаме противници улеснява работата.

✓ В: До каква степен инициативата на ИРМИ беше в съгласие с мисията на вашата организация?

М.О. В голяма степен, поради което ние се и захванахме с работата по кампанията.

✓ В: Работата по кампанията попречи ли на рутинната дейност на Дружеството?

А.Хр. В известен смисъл попречи. Ние приехме работата като мисия, независимо от кратките срокове. Леко бяхме притеснени от прекалено голямата честота на нашите срещи. Понеже не сме свикнали да работим така.

М.О. Организационната работа отне от личното ми време.

✓ В: Работата по кампанията повиши ли имиджа на вашата организация?

М.О. Не толкова. По-скоро затвърди впечатлението за нас.

✓ В:Успя ли организацията да изработи, подобри и промени стратегическия план за развитието си в резултат на кампанията?

А.Хр. Стратегически организацията ни не се промени. Но има промени в намеренията ни в рамките на следващите месеци. Имаме за цел разширяване на проекта и поставянето му в балкански измерения.

✓ В: До каква степен работата по кампанията изискваше установяване на нови механизми за вземане на решения и комуникация във вашата организация? Нещо промени ли се в организационен план?

М.О. Не. Никакви нови механизми не са приети.

А.Хр. Ние тримата работим заедно от седем години, така че не би могло работата по проекта да ни повлияе.

✓ В: Бяха ли изработени работни планове с дългосрочен и по-краткосрочен характер за кампанията за дейността на организацията?

А.Хр. Нашата визия за проекта още от началото беше извън времевите рамки на проекта с ИРМИ. Кампанията, независимо от конкретните цели които сме си поставили, може да продължи за решаването и на други конкретни проблеми.

✓ В: Бяха ли ви полезни семинарите и консултациите, които ИРМИ организира в хода на кампанията?

М.О. Да. Такива семинари са полезни, защото те концентрират полезна количествена информация.

В: А симулационната игра?

М.О. По-скоро не.

А.Хр. Не, дотолкова доколкото в нашия проблем няма проблем, т.е. конфликт. Една симулирана игра, в която има конфликт няма смисъл, тъй като по проблема по който работим няма конфликт.

М.О. В чисто финансов план средствата заделени, за да се плати на треньорите в симулационните игри, могат много по-удачно да се вложат например в една покана за обяд на Министъра на културата. Много по-полезно би било.

✓ В: А консултациите? Разбирам, че Антоний Гълъбов в началото е изпълнявал ролята на консултант, а после се е присъединил към коалицията.

А.Хр. Антоний Гълъбов продължава да изпълнява ролята си на консултант. На него обаче още от самото начало му допадна нашата идея. И затова се включи извън работата си на консултант в работата на самата кампания.

М.О. Александър Михайлов също беше много полезен.

✓ В: Какъв тип консултации ви бяха най-полезни: на външните консултанти, на координаторите от ИРМИ …?

М.О. По отношение на координаторите от ИРМИ топографията на властта, която те ни предоставиха беше много полезна.

А.Хр. Освен това те познаваха външните консултанти и ни препоръчаха техните съвети. Това ни беше полезно от тяхна страна.

✓ В: От какъв тип допълнителна помощ имате нужда?

М.О. От юридическа например.

✓ В: До каква степен успяхте да приложите на практика предложенията на консултантите?

А.Хр. Механизмът, който г-н Михайлов предложи изцяло е включен в нашето предложение.

✓ В: Отворени ли бяхте към прилагане на чужд, например американски опит в провеждането на застъпническа кампания, като например приемането на стратегически план предложен от сътрудника на ИРМИ?

А.Хр. Не, не бяхме отворени. Причината е, че сме се опитвали да прилагаме такъв опит в България и не сме имали успех.

М.О. Има два такива стратегически плана, които са представени и те са следствие от разговори, водени в Дружеството с нас. Така да се каже стратегическите планове са наши и въз основа на наблюденията на координаторите от ИРМИ бяха описани.

А.Хр. Ние се занимаваме с интелектуална дейност. Това също е интелектуален проблем. Не можеш схематично да разрешиш един интелектуален проблем. От тук и нашата съпротива. Нещо формално описано на хартия би могло да се случи само в едни добре регулирани условия за живеене, както в Америка. Но не и тук.

✓ В: А отворени ли бяхте към други чужди лобистки тактики? Или разчитахте на досегашния си опит?

А.Хр. Ние се познаваме с хората пред които би следвало да лобираме и затова не можем да го правим пред тях.

М.О. Това няма традиции в България.

А.Хр. Не можем да направим нищо повече от това, което сме направили досега, освен да внесем искането си. Така че досега не е било и необходимо да лобираме. В този смисъл нашия случай не е интересен, защото не може да се типологизира и да се изпробват тези практики. Полезното в нашия случай е че се събраха най-различни хора под една кауза и се постигна диалог.

✓ В: Тогава може ли въобще да говорим за лобистка кампания в този случай?

А.Хр. Може, да. Ние още от самото начало виждахме нашата кампания като застъпническа. Аз разбирам лобистката кампания като нещо различно. Кампания имаше определено. Но тя бе застъпническа. В нея имаше всички задължителни елементи: общ интерес, коалиция, институционализиране.

✓ В: От думите ви разбирам, че липсва елемента на оказване на натиск, че той не е бил необходим. Къде е тогава застъпническото или лобисткото: в самото представяне на груповия интерес или в прилагането на групов натиск срещу властта?

А.Хр. В нашия случай е безмислено да се оказва натиск и да се работи в такава насока. По-скоро ние имахме щастието и възможността да постигнем някакъв успех, благодарение на ситуацията в която сме.

✓ В: Склонни ли сте да рискувате при провеждането на кампания? Например в медийната кампания?

А.Хр. Ние сме работили по-много други по-малки проекти, които не могат да се сравняват с този, и които са имали огромен медиен успех. Не бихме нарекли това риск. И малко журналисти да се отзоват пак е успех.

✓ В: Ще продължите ли да работите за формиране на държавната политика в съответната област и за в бъдеще, по този и по-други казуси?

М.О. Да.

Приложение 3 към глава 4

Интервю с Александър Михайлов от 9 март 2001 г.

Въпрос: Какви бяха основните трудности, които срещна по всеки един от случаите?

Всеки един от случаите беше специфичен. Аз навлязох в работата на един по-късен етап, когато случаите вече бяха "тръгнали".

По случаят с читалище ЛИК основната трудност беше свързана с координирането на дейностите. Там прозвучаха проблемите по-скоро от гледната точка на читалището и неговите интереси, докато гражданския елемент не бе застъпен толкова осезаемо. Иначе от трите случая при този нещата бяха най-ясни, институциите, пред които трябваше да се лобира също бяха известни. Въпросът тук беше сведен само до намирането на точната формула за протичането на кампанията. Основен плюс на случая беше голямата предварителна работа и организационната подготовката, която беше направена.

В случая с Центъра за независим живот голямата трудност идваше от това, че се говореше на различни езици: това което ИРМИ иска беше различно от това, което коалицията правеше и съвсем различно беше това, което аз като външен консултант разбирах. Затова трудността идваше от синхронизирането на гледните точки. Другата трудност произтече от това, че при тях е засилена нагласата да са винаги прави от гледна точка на някои морални критерии и не разбират, че другите гледни точки също имат право. Настройката за непогрешимост беше основната трудност при случая с ЦНЖ.

При случаят с Дружество "Гражданин" трудността идваше от това, че нямаше нищо написано. Те не можеха да си изложат идеите, не стигаха да консенсус и до момента, в който аз се включих нищо не беше направено. Всичко беше на етап предварителни разговори, обещания и ангажименти, но никой не си беше направил труда да опише една ясна и конкретна идея, да я структурира и аргументира.

Въпрос: Какво е мнението ти за способността на всяка една от организациите да възприемат и адаптират практиката на застъпничество така, както ние искахме да я тестваме?

При случаят с ЛИК самият екип на читалището беше инициатор на такава практика. Те имаха готовност и способност за това. Те просто имаха нужда някой да покаже как да стане това. От тази гледна точка екипът на читалището прояви висока степен на възприемчивост и адаптивност.

ЦНЖ разбират под застъпничество натиск. На тях трябваше да се обясни, че не трябва да започват застъпническата кампания с натиск, т.е. с крайната форма, а трябва да се започне с по-меки форми на диалог с институциите и търсене на взаимодействие. Трябваше да се покаже, че институциите не са длъжни непременно да удовлетворят исканията им. По мое мнение от трите случая ЦНЖ имаше най-ниската способност да възприема и адаптира тактики за застъпничество, което произтича от мястото, което те като организация считат, че заемат, т.е. те не се считат за част от държавата. Не виждат тази държава и нейните институции като свои и възприемат кампанията си по-скоро като проникване и атакуване на институциите.

При третият случай с Дружество "Гражданин" ситуацията е радикално различна. Те имат толкова контакти с институциите, или поне си мислят че имат, че там имаше нужда от дистанциране на екипа и на коалицията от властта. Те трябваше да се научат да гледат на властта като на нещо извън тях. Иначе екипът е готов за застъпничество и цялата им дейност е насочена към това. Въпросът тук е не дали са готови за застъпничество, а дали са готови за застъпничество от една външна позиция, позицията на гражданската инициатива.

Въпрос: В какво отбелязаха прогрес отделните организации?

Във всеки един от случаите беше отбелязан прогрес. В най-голяма степен той може да се наблюда-

ва в случая с Дружеството. Защото те видяха, че ако писмено формулират една цел и я представят като гражданска инициатива, необвързана с институциите могат да постигнат нещо и да ангажират в изпълнението на тази цел и държавата.
На второ място голям прогрес отбеляза екипът на читалище ЛИК. Те успяха да видят в органите на местната власт бъдещ партньор в диалога и заложиха на тактиката на сътрудничество.
Най-малкия прогрес отбелязаха от ЦНЖ, защото още когато се сблъскаха с първите трудности те се върнаха към първоначалното си положение. Те не възприеха бавната и поетапна техника на лобиране. Попада им много ролята на жертви. Те видяха, че нещо може да се направи, но се изплашиха и се върнаха към първоначалната си ситуация.

Въпрос: Как би характеризирал неуспехите във всеки един от случаите и кои са причините за тях?

При плевенския случай това е склонността за затваряне в чисто браншовите граници и свеждането на гражданските цели до интереси на читалищната гилдия. Те поеха по по-лесния път: създаването на сдружение на читалищата. По-трудно, но и по-успешно би било да се разшири коалицията. Да се включи още по-масово бизнесът например и други граждански и професионални организации. Но смятам, че това може ще се случи в бъдеще още повече, че екипът на читалището явно има желание за това. Защото една браншова организация по-трудно би получила обществена легитимност.
При ЦНЖ неуспехът идва от това, че те много бързат да постигнат всичко наведнъж. Те трябваше да подберат един по-постепенен подход за осъществяване на исканията си. Те трябваше да направят още повече срещи в парламента и да убеждават още повече хора. За мен беше неуспех и нежеланието им да се коалират с т.нар. казионни организации. Те бяха обявени за врагове и не се търсеше никакво сътрудничество с тях. Това според мен е неуспех. Коалицията трябваше да съгласува с казионните организации своите цели и да потърси и тяхното мнение. Щеше да е добре да се потърси одобрението им дори само по някои от целите и исканията на коалицията. Това би придало още по-голяма легитимност на коалицията пред държавните институции, защото за момента казионните организации на хората с увреждания са тези, които властта счита за легитимни. ЦНЖ трябва да търси взаимодействие с казионните организации, ако иска държавните институции да се отнесат с разбиране и да са склонни към изпълнение на исканията на коалицията.
Колкото до Дружество "Гражданин" неуспех е, че отложиха много важни неща за неопределеното бъдеще и не определиха двама или трима души да се занимават наистина сериозно с това. Според мен коалицията "Път на книгата" е твърде голяма. Прекалено много хора са въвлечени в решаването на по-маловажни проблеми. Те не съумяха да разграничат по-маловажните от истински важните неща. Като под важно имам предвид идеята за Фонда,а под маловажно разбирам чисто организационната дейност и планирането на действията по кампанията. При тях всеки поемаше ангажимент да свърши всичко. Нямаше ролево разпределение. Всеки отговаряше за всичко. Положителна роля при тях изигра присъствието на Раймонд Вагенщайн като представител на бизнеса и Игор Чипев от Националния център за книгата. Единствено те имаха по-ясна представа за това което трябва да се направи и как да се направи. Всички останали не можеха да намерят своята роля и да си разделят задачите.

Въпрос: До каква степен практиките на застъпничество са приложими в България?

За щастие в практиката си до сега не съм се сблъсквал със случаи, които да показват че техниките на застъпничество не са приложими в България. Напротив. Проблемът е, че те още не са много популярни. Трябва този вид практики да достига да повече хора. И българинът трябва да се научи да работи без гаранции за постигане на бърз и сигурен успех.
Лобирането и застъпничеството за граждански интереси са нещо необходимо. Това е начин да информираме властта, че има проблем; това е начин да организираме хората около него; това е начин да предложим решение на проблема и най-накрая да оказваме по-голям контрол над поетите от

институциите ангажименти при решаването на проблема. Лобирането и застъпничеството е форма на участие в политическия живот.
По света най-добрите застъпнически кампании се осъществяват от най-маргинализираните обществени групи, като например хора с увреждания, т.е. от тези които нямат вече накъде да отстъпват и могат вече само да настъпват. Затова беше много добър изборът на ЦНЖ за един от случаите.
Обучението по застъпничество и представителство на граждански интерес трябва да се превърне в част от гражданското възпитание на всеки и трябва да започне още в училище.

Въпрос: Коя от двете страни по-малко разбира идеята и философията на застъпничеството и лобирането: държавата и нейните институции или самото общество в България?

Мисля, че всяка от страните не се опитва да разбере другата. Всяка страна декламира, но нито едната не се вслушва в другата. Тезата на гражданския сектор е, че властта е лоша и се състои от некадърни, политизирани чиновници и кариеристи. Гледната точка на властта е следната: какво искат хората, след като си има закони. Те искат да нарушаваме законите, за да им изпълняваме исканията. Ние сме назначени, за да отговаряме за държавното управление, а те ни пречат.
Необходимо е едно взаимно образоване. Аз имам три основни постулата, свързани с провеждането на застъпническа кампания и те са:

- Държавата може и да не е добра, но не и лоша.
- Избраните държавни служители (депутати и общински служители) искат да правят полезни и добри неща, но много често не знаят как. Затова е много важно взаимното информиране. Гражданите много често и сами могат да подскажат вярното решение.
- Трябва да се взимат винаги и интересите на бизнеса в процеса на гражданско застъпничество. Трябва да се намери пресечната точка на интересите на граждански интереси и бизнес интереси. Защото бизнесът може да помогне в значителна степен, когато осъзнае интереса си от постигането на някаква гражданска цел.

За да се обобщи: към държавата и държавните чиновници да не се подхожда като към враг, а да се търси взаимодействие с тях, защото много често те имат желание да помогнат, но не знаят как. Винаги да се търси вариант на целите на гражданската инициатива, при който не се нарушават бизнес интереси.

За да завърша бих искал само да кажа, че най – важната характеристика на която и да е гражданска инициатива, независимо от водещата организация, в диалога ѝ с държавата, е нейната легитимност. Независимо от справедливостта на исканията на коалицията, ако тази коалиция не е легитимна и представителна, то ще е много по-трудно да бъдат постигнати тези искания.

УКРЕПВАНЕ НА ОБЩЕСТВЕНОТО ВЛИЯНИЕ И УПРАЖНЯВАНЕ НА ПУБЛИЧЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ПРОЦЕСА НА ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ