

Балкански граѓански практики



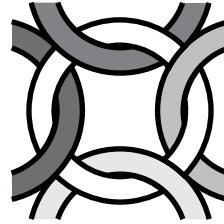
БАЛКАНСКА  
МРЕЖА ЗА  
РАЗВОЈ НА  
ГРАЃАНСКОТО  
ОПШТЕСТВО

Во соработка со



# ПРАКТИЧЕН ПРИРАЧНИК ЗА ПАРТНЕРСТВО

Флориана Напини



БАЛКАНСКА  
МРЕЖА ЗА  
РАЗВОЈ НА  
ГРАЃАНСКОТО  
ОПШТЕСТВО

Восоработка со



## Балкански граѓански практики | #2

| Практичен прирачник за партнерство



Partnership in Action - Strengthening Balkan Civil Society Development Network

This project is funded by the European Union

Партнерство во акција - Зајакнување на Балканската мрежа на граѓанското општество

Проектот е финансиран од Европската Унија

© Балканска мрежа за развој на граѓанското општество и ECAS

Авторските права се заштитени. Без експлицитна дозвола од Балканската мрежа за развој на граѓанското општество ниту еден дел од оваа публикација не смее да се публикува, во било која форма.

Копии од публикацијата може да се нарачаат по пошта или е-маил на следната контакт адреса:

**Балканска мрежа за развој на граѓанското општество (BCSDN)**

Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС) - Секретаријат

Извршен директор на МЦМС: Сашо Клековски

Координатор на BCSDN: Тања Хафнер - Адеми

Адреса: Никола Парапунов бб. П.Ф. 1060 - Скопје, Македонија

Е-пошта: [secretariat@balkancsd.net](mailto:secretariat@balkancsd.net)

Издавач: Македонски центар за меѓународна соработка

Автор: Флориана Напини, ECAS, Белгија

Уредувач: Тања Хафнер - Адеми, МЦМС Македонија

Преведувач: Викторија Димитровска

Дизајн и обработка: Кома, Скопје, Македонија

Печати: Борографика, Скопје, Македонија

Публикувано во Македонија, септември 2006

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“,  
Скопје

341.171.072.3 (4-672EU)(035)

005.56 (035)

НАПИНИ, Флориана

Практичен прирачник за партнерство / Флориана Напини;  
[преведувач Викторија Димитровска]. - Скопје: Македонски центар за меѓународна  
соработка, 2006. - 72 стр.; 24 см. - (Балкански граѓански практики; 2)

Библиографија: стр. 72

ISBN 9989-102-30-9

а) Европска унија - Принципи на партнерство - Прирачници

б) Партнерство - Прирачници

COBISS.MK-ID 66965258

*Овој документ е публикуван со финансиска поддршка од Европската унија. Одговорноста за содржината на овој документ е на BCSDN и ECAS и истиот во ниту еден случај не ги отсликува ставовите на Европската унија.*

## Благодарност

Оваа публикација се базира на истражувањата за теоретските аспекти на партнерството како и на практичните искуства од секојдневната примена на партнерството. Прирачникот е делумно базиран и на програмите за обука за партнерство и вмрежување што се одржаа во Фекетик (Србија) и Тирана (Албанија) во период од 26-28 април и 17-19 мај. Учесниците на обуките ги споделија со нас најдобрите искуства од соседните држави на ЕУ што се вклучени во овој прирачник. Авторот сака да се заблагодари и на колегите од ECAS, Сесилија Лилјегрен, Тони Венабл и Ина Петренко, како и на македонските партнери за нивните корисни размислувања и коментари дадени додека се подготвуваше овој прирачник. Голема благодарност и до обучувачите на веќе споменатите курсеви за обука (т.е. Марјан Хуц од ЦНВОС - Центар за информации, соработка и развој на НВО - Словенија и Томас Финдра ЦВНО - Образовен центар за непрофитни организации - Словачка) кои ни дадоа информации за содржината и резултатите од курсевите.



# СОДРЖИНА

ВОВЕД	7
1. ПАРТНЕРСТВО ВО ЕУ	11
1.1. Новата архитектура на структурните фондови и партнерство	13
2. ВИДОВИ И ФОРМИ НА ПАРТНЕРСТВО	16
2.1. Стратешко партнерство	17
2.1.1. Управно тело	17
2.1.2. Комитети за мониторинг	17
2.1.3. Како функционира?	18
2.1.4. Како се формира партнерство на ова ниво и кои тела учествуваат во него?	21
2.1.5. Колку се слуша гласот на граѓанското општество во овој процес?	24
2.1.6. Придобивки од партнерството	25
<i>Ефективност</i>	26
<i>Легитимност, транспарентност и динамика</i>	26
<i>Институционален капацитет</i>	27
2.1.7. Опасности и слабости	28
2.1.8. Совети за формирање и управување со успешни стратешки партнерства	29
<i>Активно учество</i>	30
<i>Информации</i>	30
<i>Застапување</i>	31
<i>Вмрежување и градење коалиции</i>	32
<i>Поддршка и мобилизација на средства</i>	33
2.1.9. Примери на стратешко партнерство од земјите соседи на ЕУ	33
<i>Србија: Сончевата населба во Нови Сад</i>	33
<i>Србија: Фокус Војводина</i>	35
2.2. Проектно партнерство	36
2.2.1. Тела кои управуваат со проектното партнерство	36
2.2.2. Придобивки од партнерството	37
2.2.3. Опасности и слабости	37

2.2.4. Совети за формирање и управување на успешно проектно партнерство	38
Состав на партнерството	38
Дизајн и управување со проект	39
Ефективна комуникација	40
Вмрежување	400
2.2.5. Примери за проектно партнерство од земјите соседи на ЕУ	40
Албанија: Проект за зајакнување на родителскиот совет во Канета	40
Македонија: Кичевско културно лето	41
Црна Гора: Младински проект во Подгорица	42
<b>3. ТЕРИТОРИЈАЛНИ ПАКТОВИ: ПРАКТИЧЕН ПРИМЕР НА ПАРТНЕРСТВО</b>	<b>43</b>
<b>3.1. Примери на територијални пактови како најдобри практики</b>	<b>46</b>
3.1.1. Територијален пакт: Алто Беличе Корлеонесе - Италија	46
3.1.2. Територијален пакт за вработување:	
Сен Херблен - Франција	48
<b>3.2. Видови територијални пактови</b>	<b>50</b>
3.2.1. Интегриран пристап	51
3.2.1. Ефективно вклучување на различни актери вклучувајќи ги оние кои се блиски до локалното општество	51
3.2.1. Силно лидерство	51
3.2.1. Кофинансирање	52
3.2.1. Јасни планови, распореди и временски рокови за искористување на фондовите и имплементација на активностите	53
<b>АНЕКС: КРАТКА ЛИСТА НА МРЕЖИ НА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО</b>	<b>54</b>
<b>ЕВРОПСКИ СЕРВИС ЗА ГРАЃАНСКА АКЦИЈА (ECAS)</b>	<b>64</b>
<b>БАЛКАНСКА МРЕЖА ЗА РАЗВОЈ НА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО (BCSDN)</b>	<b>67</b>
<b>МАКЕДОНСКИ ЦЕНТАР ЗА МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА (МЦМС)</b>	<b>70</b>
Библиографија	72

## Вовед

Терминот **“партнерство”** се однесува на идејата за вклучување на различни тела или субјекти како партнери, кои работат заедно (и покрај постоечките разлики) за да реализираат одреден проект, задача или цел. Применето во социо-економскиот развој, **“партнерството”** ја пренесува идејата дека соработката меѓу различни тела или институции или територијални актери може да даде многу добри резултати и може да го зголеми квалитетот на политиките кои како крајна цел имаат забрзување и подобрување на социо-економскиот и територијалниот развој.

Интуитивно се чини дека партнерството е многу позитивен однос. Потенцијално, партнерството може да биде многу корисно и продуктивно. Тоа може да помогне да се надминат разликите меѓу поедини владини одделенија или различни сектори во општеството. Тоа може да ја подобри испораката на услуги и квалитетот на развојните стратегии. Може да има значајна додана вредност за партнерите, доколку секој партнер има корист од експертизата, знаењето и ресурсите (вклучувајќи ги и финансиските) што другите партнери ги внесуваат во партнерството. Исто така, партнерството е поврзано со идејата за **учесничка демократија** и укажува на еднаквост меѓу партнерите.



Партнерството  
ја зголемува  
демократизацијата,  
легитимноста и  
одговорноста на  
партнерите и процесите.

Сепак и покрај тоа што одразува охрабрувачки идеи, примената на партнерството во пракса е прилично комплексно и резултатите од неговата примена се мешани.

Партнерство е широк концепт што може да значи различни нешта за различни луѓе и може да биде дефинирано и применувано креативно. Од теоретски аспект, моделот дизајниран од Прат широко го дефинира партнерството како спектар на релации и работни ангажмани од конкуренција до соработка и вклучува координација и ко-еволуција<sup>1</sup>. Во рамките на овој спектар, постојат речиси бескрајни можности за партнерство. Видот на создаденото партнерство ќе зависи од бројни елементи како видот и намерите на вклучените партнери, контекстот на партнерството, неговата содржина, традиција и култура во однос на партнерството итн. Оттука, и покрај својата интуитивна вредност **партнерството вклучува големи тензии кои можат да бидат структурирани многу различно и можат да донесат многу различни резултати**. Како што истакнуваат Балок и Тејлор, не постои шема за успешни партнерства. Напротив, секое партнерство треба да воспостави рамнотежа меѓу елементите, односите и тензиите кои ги вклучува (пр. флексибилноста бара иновативност и одговорност од страна на вклучените јавни институции, лидерство, експертиза и широко учество, висок консензус, дивергентни интереси и разновидност).

Наспроти оваа позадина, овој прирачник нема за цел да понуди еден унифициран модел за партнерство или една единствена дефиниција. Овој прирачник сака да ги проучи и истовремено да ги структурира различните нивоа, форми и видови на партнерство во една корисна и практична алатка, да даде детален преглед на она што може да биде партнерството, како би можело и требало да биде искористено или подобро. За да се постигне ова, прирачникот е базиран на различни извори од академски истражувања до секојдневната практична примена на партнерството.

Иако главната перспектива во овој прирачник ќе биде партнерство во рамките на ЕУ, а фокусот ќе биде на структурните фондови (СФ) на ЕУ, повеќето од презентираниите аргументи

<sup>1</sup> Pratt et al (1998) во Balloch, S. Taylor, M. "Partnership Working: Policy and Practice" The Policy Press, 2001

и искуства се применливи во голем број други области како во контекст на ЕУ, така и во национален, регионален и локален контекст. Всушност, постојат големи сличности меѓу структурните фондови и претпристапната помош (ИПА) и инструментот на новата соседска политика (ЕНПИ). Структурата на овие нови инструменти (и особено нивната прекугранична димензија) сè повеќе се моделира врз основа на актуелната структура на структурните фондови. На пример, Комисијата повеќе не доделува парични средства толку едноставно. Таа сè повеќе се обидува да осигура дека фондовите се користат разумно од страна на релевантните власти. Ова значи дека фондовите обезбедени од ЕУ ќе треба да бидат искористени за примена на **активни развојни политики**. Комисијата сега бара **кофинансирање** од страна на релевантните власти. Ова се прави со цел да се зголеми чувството за одговорност и напорите на властите за ефикасно и ефективно искористување на овие фондови (како што покажува искуството со структурни фондови).

Втор елемент на сличност се однесува на **повеќегодишното програмирање** кое, како што е случај со досегашните структурни фондови, исто така ќе биде карактеристика на надворешното дејствување на ЕУ. Ова повеќегодишно програмирање ќе ги присили релевантните власти да размислуваат преку нивната развојна стратегија, гледајќи пошироко од чисто опортунистичката потрага по фондови кон вистинско искористување на овие фондови: како овие фондови ќе бидат искористени со текот на времето, како тие ќе влијаат врз економијата и локалната заедница итн.

Започнувајќи од следниот програмски период (2007-2013), **принципот за ЕУ партнерство** (кој подетално ќе биде разгледан подолу), исто така ќе се применува и за Новиот соседски инструмент. Комисијата ќе побара при создавањето на партнерства да бидат вклучени претставници од различни тела и организации од секоја држава во планирањето и стратешкиот развој. Затоа, Комисијата придонесува за развојот на демократските процеси и истовремено води грижа спроведените проекти да бидат корисни и за целата ЕУ и за поединечната држава.

Сите овие елементи се евидентни во предлогот на Комисијата за регулативата која "ги поставува генералните одредби за воспо-

ставување на Инструментот за европско соседство и партнерство” [COM(2004) 628 Final] во која во Членот 4 се вели:

“ ...

- поддршката ќе биде вградена во партнерството меѓу Комисијата и корисниците и програмирањето на помошта ќе биде спроведена со вклучување на соодветните централни, регионални и локални власти, граѓанското општество, економските и социјални партнери;

- поддршката ќе биде кофинансирана со цел да се промовира сопственоста и да се максимизира нејзиниот ефект.

*Овие принципи исто така се применуваат и во контекст на кохезионата политика на ЕУ и ја одразуваат дуалната природа на инструментот (надворешна политика и економска и социјална кохезија) кога станува збор за финансирање на прекуграничната и меѓурегионална соработка меѓу партнерските држави и земјите-членки.”*

Да резимираме, разумно е да се претпостави дека искуството и **најдобрите практики** во однос на партнерството од долгогодишната имплементација на структурните фондови во земјите-членки на ЕУ (и старите и новите), навистина би можеле да бидат релевантни за сите соседни држави покриени со релевантните политики на ЕУ.

Затоа, поаѓајќи од дефиницијата на принципот за партнерство на ниво на ЕУ, овој прирачник ќе се обиде да ги истражи концептите и идеите што лежат во основата на партнерството како и некои од неговите форми и структури. Во овој прирачник се дадени и практични примери за примената на партнерството во пракса и најдобрите практики во голем број различни држави (од старите, преку новите земји-членки до соседните држави на ЕУ).

# 1. ПАРТНЕРСТВО ВО ЕУ

Во контекст на ЕУ, принципот за партнерство за првпат беше воведен во 1988 година како еден од четирите основни принципи за управување со структурните фондови (СФ) - другите се дополнување, програмирање и концентрација. Оттогаш, принципот значајно еволуираше, почнувајќи од тесната дефиниција, која ги вклучуваше само Комисијата и земјите-членки, до пошироко партнерство во кое се вклучени посредничките нивоа на владата (пр. регионите), а подоцна и социјалните партнери и конечно, според дефиницијата на Комисијата "другите надлежни власти".

Дефиницијата на принципот за партнерство содржана во Регулацијата на Советот од 1999 година (1260/1999) е онаа што го регулира актуелниот програмски период.

Членот 8 од Регулацијата од 1999 година за партнерството вели:

*"1. Дејствијата на заедницата ќе ги дополнуваат или ќе придонесуваат за соодветните национални операции. Тие ќе бидат подготвени во консултација, понатаму во текстот ќе се употребува терминот "партнерство", меѓу Комисијата и земјите-членки, заедно со властите и телата назначени од земјите-членки во рамки на националните правила и актуелни практики, имено:*

- регионалните и локалните власти и други надлежни јавни власти,
- економските и социјални партнери,
- и другите релевантни надлежни тела во оваа рамка.

*Партнерството ќе се спроведува во целосна согласност со соодветните институционални, правни и финансиски надлежности на секој од партнерите како што е дефинирано во првиот подстав.*

*За назначување на најрепрезентативното партнерство на национално, регионално, локално или друго ниво, земјите-членки ќе создадат широка и ефективна асоцијација на сите релевантни тела, според националните правила и практика, земајќи ја предвид потребата да се промовира еднаквоста меѓу мажите и жените и одржливиот развој преку интеграција*

**Партнерскиот принцип има за цел воспоставување на што е можно потесна соработка во секоја земја-членка меѓу Комисијата и релевантните власти на национално, регионално и локално ниво преку различните фази на структурните фондови од подготвителна до фаза на имплементација (вклучувајќи го мониторингот и евалуацијата).**

на барањата за заштита и унапредување на животната средина.

Сите назначени страни, оттука натаму "партнери", ќе бидат партнери во постигнувањето на заедничката цел.

2. Партнерството ќе ги покрие подготовката, финансирањето, контролата и евалуацијата на помошта. Земјите-членки ќе овозможат здружување на релевантните партнери во различни фази од програмирањето, земајќи го предвид временскиот рок за секоја фаза.

3. При примената на принципот за субсидијарност, имплементацијата на помошта ќе биде одговорност на земјите-членки, на соодветно територијално ниво според специфичниот аранжман со секоја од земјите-членки, без предрасуди за надлежностите стекнати во Комисијата, особено за имплементација на генералниот буџет на Европската заедница."

Разговорите за **вклучување на НВО во дефиницијата на принципот за партнерство** започнаа неодамна. Всушност, за првпат, Комисијата во предлог Регулативата за структурните фондови за следниот програмски период [COM (2004) 492 final] ги споменува НВО и другите граѓански организации како активни партнери во структурните фондови.

Како и што се очекуваше кога беше објавен предлогот (т.е. во јули 2004), членот кој го опишуваше новиот принцип за партнерство во предложените прописи беше одбиен од Советот. За среќа, Европскиот парламент заведе силен став во корист на граѓанското општество и индикацијата за НВО беше задржана во финалниот текст на Регулативата иако, доколку се спореди со оригиналниот предлог од Комисијата, финалната формулација навистина беше разводенета од страна на Советот.

Новиот Член II од Регулативата на Советот 1083/2006 (објавена на 11 јули 2006) го дефинира партнерството на следниов начин:

*"1. Целите на Фондовите ќе се остваруваат во рамките на тесната соработка (во понатамошниот текст партнерство), меѓу Комисијата и секоја земја-членка. Секоја земја-членка ќе организира, таму каде што е соодветно и во согласност со актуелните национални правила и практики, партнерство со властите и телата како:*

*(а) надлежните регионални, локални, урбани и други јавни власти;*

*(б) економски и социјални партнери;*

*(в) секое друго соодветно тело што го претставува граѓанското општество, еколошките партнери, невладините организации и телата одговорни за унапредување на еднаквоста меѓу мажите и жените.*

*Секоја земја-членка ќе ги прецизира своите најрепрезентативни партнери на национално, регионално и локално ниво во економската, социјалната, еколошката и други области (во понатамошниот текст партнери) во согласност со националните правила и практики, земајќи ја предвид потребата да се унапреди еднаквоста меѓу мажите и жените и одржливиот развој преку интеграција на барањата за заштита и унапредување на животната средина.*

*2. Партнерството ќе се спроведува во целосна согласност со институционалната, правната и финансиската моќ на секоја партнерска категорија како што е дефинирано во став 1.*

*Партнерството ќе ја покрива подготовката, имплементацијата, мониторингот и евалуацијата на оперативните програми. Земјите-членки ќе го вклучат, таму каде што е можно, секој релевантен партнер, а особено регионите, во различни фази од програмирањето во рамките на временскиот рок за секоја фаза.*

*3. Секоја година Комисијата ќе се консултира со организациите кои ги претставуваат економските и социјалните партнери на европско ниво за поддршката од Фондовите.”*

Од гледна точка на граѓанските организации, овој нов член II е само мал чекор во вистинската насока. Од една страна, тоа претставува официјално признавање од ЕУ институциите за важната улога што ја игра граѓанското општество, кое повеќе нема да биде целосно игнорирано од земјите-членки. Од друга страна, новата дефиниција на принципот за партнерство нема да им даде јасни насоки на земјите-членки за тоа што треба да прават.

**Во пракса, принципот за партнерство на национално ниво се применува на различни начини низ Европа.**

### **1.1. Новата архитектура на структурните фондови и партнерство**

Реформата на структурните фондови која се подготвува во моментот и која ќе се применува во следниот програмски период (2007-2013) ќе влијае врз функционирањето на принципот за партнерство на различни нивоа. За да се разбере како ова ќе функционира потребно е да се погледне новата архитектура на структурните фондови и елементите кои ќе влијаат и ќе ја карактеризираат реформата.

Првиот важен концепт кој што ги обликуваше новите структурни фондови е т.н. **Лисабонска стратегија**. Оваа стратегија (усвоена во март 2000 од страна на шефовите на држави и влади на ЕУ)

содржеше предлог за постигнување успешна и конкурентна економија во Европа, базирана на знаење, до 2010 година. Од една страна, Лисабонската стратегија остана еден широк концепт кој, за време на изработката на овој прирачник и натаму е далеку од тоа да биде остварена. Од друга страна, Европската комисија се залага за вистинска имплементација на стратегијата со повторно разгледување и реорганизација на стратегијата, како од теоретски, така и од практичен аспект. Од теоретското гледиште, Комисијата ја преобликува и редефинира стратегијата (преку на пример извештајот на Кок - ревизија направена во средината од нејзината имплементација). Од практично гледиште, Комисијата ја реорганизира својата кохезиона политика земајќи ја предвид Лисабонската стратегија. Оттука, инвестициите на ЕУ преку својата кохезивна политика ќе се фокусира на ограничен број приоритети директно одразувајќи го договореното во Лисабон. Затоа значително место се отстапува на активностите за истражување и развој како основа за економска промена и напредок.

**Реорганизацијата на кохезионата политика во однос на Лисабонската стратегија се гледа преку бројните промени кои навистина можат да влијаат врз функционирањето на принципот за партнерство и можат да ги зголемат проблемите за вклучување на граѓанското општество во фондовите.**

На пример, фокусот врз Лисабонската стратегија ги поттикна иницијативите од заедницата и иновативното дејствување. Овие иницијативи и дејствија досега претставуваа главно место за пристап на граѓанските организации кон структурните фондови. Од една страна, ова претставува некој вид на “надградување” на самите програми. Од друга страна, тоа исто така значи дека тие практично исчезнуваат и дека од самите земји-членки ќе зависи дали ќе ги вклучат во националните и регионалните програми. Ова ќе значи помалку можности за вклучување на граѓанските организации во партнерство на оперативно ниво (во зависност од тоа колку иницијативите од заедницата и иновативните дејствија ќе бидат спроведени преку структурните фондови). Истовремено, ова исто така може да влијае врз учеството во програмите и управувањето со фондовите (пр. мониторинг комитети) бидејќи постои опасност од намалување на активностите во кои граѓанското општество е традиционален партнер наспроти новите приоритети и цели зацртани со Лисабонската стратегија<sup>2</sup>

2 Компаративна анализа на целите и приоритети на стариот (2000-2006) и новиот (2007-2013) програмски период може да се најде во поглавјето 3 “Структурни фондови, кохезиски фонд и претпристапна помош” од Прирачникот за финансирање во Европската унија, подготвен од ECAS

Друг многу важен аспект е зголемената **децентрализација на структурните фондови**. Како што ќе биде споменато и подолу во деловите во кои се опишува стратешкото партнерство, Европската комисија ја поедностави процедурата за програмите за структурните фондови и ја намали сопствената вклученост во одредувањето на програмите и дејствијата кои треба да бидат спроведени преку структурните фондови. Ова неангажирање на Комисијата постепено може да ја трансформира нејзината улога во чист “ревизор” на големите проекти, да го намали управувањето на повеќе нивоа и вклученоста на граѓанското општество во управувањето со структурните фондови.



## 2. ВИДОВИ И ФОРМИ НА ПАРТНЕРСТВО

Иако од дадената дефиниција би можело да се чини дека принципот на партнерство се применува само во процесот на политичко одлучување во ЕУ и/или на национално ниво (што може да се нарече **стратешко партнерство**); при секојдневната имплементација на ЕУ фондовите постојано се користи принципот за партнерство. Во денешно време, за речиси сите европски проекти е потребно големо меѓусекторско и често транснационално партнерство. Кога се применува ЕУ финансирањето едно од најважните барања и често еден од елементите за успех или неуспех на проектот е составот на партнерството кое управува со проектот.

**Принципот на партнерство на политичко ниво навистина се одразува и применува во секојдневната пракса за спроведување на проекти.**

Се разбира, граѓанските организации се поактивно вклучени во вториот вид на партнерство (**оперативно/проектно партнерство**) додека во првиот вид сè уште се борат да го добијат признањето кое го заслужуваат. Двата вида или нивоа на партнерство имаат заеднички елементи како и значајни разлики.

Секое од двата вида на партнерство може да има различни форми. Од различни видови на консултации до тркалезни маси и форуми, партнерството на различни нивоа може да биде практично спроведено на различни начини. Многу често, формата на партнерството зависи од географското ниво на неговата имплементација. На пример, на ниво на ЕУ, партнерството може да има форма на консултации (со пошироките интересни групи) или преговори меѓу земјите-членки и Комисијата. На национално ниво, партнерството има форма на форуми и тркалезни маси и структура на оперативно и проектно партнерство.

Следниве делови накратко ги анализираат видовите на партнерство и даваат осврт на некои од нивните форми и структури.

## 2.1. Стратешко партнерство

Овој вид партнерство е тесно поврзан со принципот за партнерство како што е дефиниран во веќе споменатата Регулатива на Советот. Оттука, ова партнерство вклучува неколку тела и институции од Европската комисија како и претставници на националните, регионалните и локалните власти кои работат заедно, иако на различни нивоа и на начин кој значително се разликува од една до друга земја-членка, за да се одреди поширокиот контекст за остварливо искористување на структурните фондови. Во пракса, ова партнерство вклучува **преговори и разговори меѓу различните нивоа на власт**: на преговарачката маса седнуваат Комисијата и земјите-членки, потоа земјите-членки и регионалните, локалните и другите власти кои ги вклучиле во консултациите на национално ниво. Резултатите од ова национално партнерство и консултации, потоа секоја земја-членка ги става на преговарачката маса со Комисијата.

Во однос на институциите и актерите кои го сочинуваат партнерството на ова ниво, се прави разлика меѓу актерите вклучени во преговорите (кои претходно ги споменавме) и телата вклучени во управувањето и операционалниот развој на партнерството. Овие тела т.е. **Управната власт и Комитетите за мониторинг** играат важна улога откако ќе се усогласат стратешките насоки, приоритети и цели и создаваат врска меѓу двете партнерски нивоа.

### 2.1.1. Управно тело

Управната власт е јавно или приватно тело на национално, регионално или локално ниво кое е назначено од земјата-членка да управува со структурните фондови. Нејзини одговорности се мониторинг, евалуација, и обезбедување добра финансиска имплементација.

### 2.1.2. Комитети за мониторинг

Нив ги основа секоја земја-членка во согласност со Управната власт. Тие се составени од претставниците на регионите, земјите-членки и другите одговорни тела, како и Комисијата во улога на набљудувач. Тие вршат надзор над имплементацијата, ја

**Партнерството на ова политичко ниво е основа за одредување на политичките и економските насоки, приоритети, стратешки цели и исто така ги одредува финансиските и операционалните инструменти.**

прилагодуваат стратегијата доколку е потребно, ги разгледуваат и одобруваат критериумите за селекција на кофинансираните операции и ги испитуваат резултатите и постигнувањата на имплементацијата.

Составот на овие две тела го одредуваат земјите-членки. Од една страна, јавните локални власти и другите територијални актери се борат да преземат поголема улога во преговорите меѓу Комисијата и земјите-членки. Од другата страна се организациите кои се борат да добијат место во Комитетите за мониторинг. Присуството на граѓанското општество во овие комитети е главно ниско, иако постојат значителни разлики од една до друга земја-членка и од една до друга програма.

### 2.1.3. Како функционира?

Следниов дел накратко ќе ги сумира главните чекори за елаборација на структурните фондови на ова ниво на партнерство. На овој начин ќе биде можно да се види како функционира партнерството во секоја фаза. Исто така, ќе овозможи да се испита кои тела/институции/организации и до кој степен се вклучени во процесот.

Треба да се напомене дека за време на подготовката на овој прирачник, контекстот на преговорите за структурните фондови беше особено тежок. Оваа потешкотија е резултат на фактот што актуелниот програмски период (2000-2006) се приближува кон својот крај и иако сè уште се применуваат актуелните правила за имплементација на структурните фондови, вниманието е сè повеќе насочено кон новиот програмски период (2007-2013) со сите промени кои тој ќе ги донесе во сите фази на преговорите и имплементацијата на структурните фондови. Во следниве пасуси ќе се обидеме да дадеме компаративен опис на тие чекори.

#### *Чекор 1 - Поширока рамка на политиката*

Генерално, преговорите за структурните фондови ги иницира Комисијата со политички документ. За периодот 2007-2013, Комисијата го објави **Третиот извештај за кохезија** во март 2004. Извештајот содржеше оценка на економската и социјалната кохезија во ЕУ и ја презентираше предложената политичка рамка

и инструментите за новиот програмски период за структурни фондови. Овој извештај беше разгледан на ниво на ЕУ во нејзините институции (Комисијата, Советот, Парламентот како и Комитетот за економија и социјални работи и Комитетот на регионите). Другите тела и институции, како регионалните влади, економските и социјалните партнери, граѓанското општество треба да земат учество во оваа рунда на консултации (тие често го прават тоа, иако во различен степен).

## *Чекор 2 - Формулирање на идните правила*

Врз основа на резултатите од претходните чекори, Комисијата дава предлог за регулирање на структурните фондови. За периодот на програмата 2007-2013, на 14 јули 2004 година, Комисијата објави предлог за Општата регулатива за структурните фондови (СОМ-2004/492) и четири специфични регулативи (т.е. 2004/493 (Европски социјален фонд), 2004/494 (Кохезиски фонд), 2004/495 (Европски фонд за регионален развој), 2004/496 (прекугранична соработка), 2004/490 (Европски земјоделски фонд за рурален развој). Пред да бидат усвоени како закон, регулативите се дискутираат и усогласуваат во трите институции на ЕУ преку процедура на согласност за Општата регулатива и процедура на соодлучување за регулативите за посебните фондови<sup>3</sup>.

Тие ќе го одредат начинот на кој ќе бидат управувани и имплементирани структурните фондови. На пример, првичниот предлог на Европската комисија вклучуваше (како што беше и претходно истакнато во член II) јасно споменување на невладините организации како партнери во развојот, мониторингот

---

<sup>3</sup> **Процедурата на соодлучување** се базира на принципот на паритет меѓу Европскиот парламент и Советот. Тоа значи дека ниту една институција не може да усвои законодавство без согласност на другиот. Ако двете институции не можат да постигнат согласност, предлогот се испраќа пред "комитетот за усогласување", кој се состои од еднаков број претставници од Советот и Парламентот. Кога комитетот ќе постигне договор, договорениот текст повторно се праќа во Парламентот и Советот, за конечно да можат да го усвојат како закон.

**Процедурата на согласност** значи дека, пред да се донесат некои многу важни одлуки, Советот мора да добие согласност од Европскиот парламент. Парламентот дава свое мислење за предлогот, но не може да изменува предлози: тој мора да ги прифати или одбие. Прифаќањето ("согласност") условува апсолутно мнозинство од дадените гласови.

и евалуацијата на структурните интервенции. Како што беше претходно потенцирано, споменувањето на НВО остана во текстот и покрај обидите на Советот да се избришат. Во пракса, иако финалната верзија на членот кој го дефинира партнерството навистина беше разводенета на ниво на Советот, тоа се уште значи важна промена во начинот на кои фондовите се програмирани и имплементирани на национално ниво.

За да го помогне обликувањето на интервенциите за структурните фондови за програмскиот период 2007-2013 во јули 2005 година Комисијата исто така објави **Стратешки насоки за заедницата** (COM-2005/299). Насоките ги содржат приоритетите и целите кои треба да ги следат земјите-членки при искористувањето на фондовите.

### *Чекор 3 - Национално ниво*

За периодот 2000-2006, врз основа на политичката рамка усогласена на ниво на ЕУ, земјите-членки изработија **Национален план за развој** кој го скицираше начинот на кои би биле потрошени структурните фондови (во смисла на програми, цели и специфични задачи). Откако овој план беше разгледан и усогласен со Комисијата, беше наречен **Рамка за поддршка за заедницата** (РПЗ) или **единствен Програмски документ** (ЕПД)<sup>4</sup>. Следејќи ги чекорите на РПЗ или ЕПД, земјите-членки ќе ги формулираат понатамошните документи т.е. операционалните програми и ќе ги усогласат со Комисијата. **Операционалните програми** покриваат или одреден регион или тема и во таа рамка ги изложуваат специфичните цели, приоритети, мерки и инструменти на програмите кои тие имаат намера да ги имплементираат. Деталите на операционалните програми исто така беа изложени во еден друг документ т.е. Програмски додаток (во кој на пример беа идентификувани Управните власти).

За следниот програмски период, земјите-членки подготвија **Национална стратешка референтна рамка** врз основа на Стратешките насоки за заедницата. Националните планови за развој повеќе не се задолжителни; сепак, оперативните програми сè уште треба да се усогласат со Европската комисија. Повеќе не се потребни ниту Програмските додатоци.

4 ЕПД обично се користи за помалите држави.

Да резимираме, програмските фази се многу поедноставени за периодот 2007-2013. **Европската комисија ја намалува својата улога во актуелното управување со структурните фондови, давајќи поголема слобода на земјите-членки во одредувањето како ќе се искористат структурните фондови.**

#### 2.1.4. Како се формира партнерство на ова ниво и кои тела учествуваат во него?

Во еден неодамнешен документ објавен од Европската комисија (ДГ Регио) беше анализирана примената на принципот на партнерство во 14 земји-членки за време на програмскиот период 2000-2006<sup>5</sup>. Документот се базираше на интерните документи и оценки на Комисијата (во поголемиот број случаи подготвени за секоја географска област) и на прашалниците пополнети од официјално признаените партнери на Комисијата<sup>6 7</sup>

Во документот е сумирана вклученоста на актерите во структурните фондови за програмскиот период 2000-2006, што е прикажано во следнава табела:

- 
- 5 “Партнерство во програмскиот период 2000-2006 - Анализа на имплементацијата на принципот на партнерство” Дискусионен документ на ДГ Регио - Европска комисија, ноември 2005
  - 6 Како што е наведено и во самиот документ, неговата содржина не е верификувана од независно тело.
  - 7 т.е. осумте партнери официјално селектирани од Комисијата за консултации: СЕЕР - Европски центар за претпријатија со јавно учество и претпријатија од општ економски интерес; СЕС - Европска синдикална конфедерација; СОРА-СОГЕСА - Комитет на професионални земјоделски организации во ЕУ и Генерална конфедерација на земјоделските кооперации во ЕУ; EUROCHAMBRES - Асоцијација на европските стопански и индустриски комори; EUROPECHE - Асоцијација на националните организации за рибарски претпријатија во ЕУ; UEAPME - Европска асоцијација на занаетчиски, мали и средни претпријатија; UNICE - Унија на индустриската и конфедерацијата на работодавците на Европа и Европското женско лоби)

Фаза		Актери	Улога на партнерите
Програми	План за развој/Рамка за поддршка на заедницата (РПЗ)	Комисија (КОМ), земји-членки	консултативна
	Единствен програмски документ (ЕПД)	Национални, регионални, или власти од други нивоа назначени од земјите-членки (ЗЧ)	консултативна
	Оперативна програма (ОП)	КОМ, земји-членки	консултативна
	Програмски додаток (ПД)	земји-членки или Управната власт (УВ), Комитетот за мониторинг (КМ), партнерите	консултативна улога или дејствува преку Управната власт или Комитетот за мониторинг
Управување /Имплементација		земји-членки, национални, регионални, локални власти, јавни или приватни организации назначени од земјите-членки	консултативна улога или дејствува преку Управната власт
Мониторинг		земји-членки, национални, регионални, локални власти, јавни или приватни организации назначени од земјите-членки. Актери кои дејствуваат главно преку Комитетот за мониторинг	<b>учество во Комитетот за мониторинг, но - во зависност од државата - имаат различна моќ на легитимност. Од консултативна до улога со еднакво право на гласање.</b>
Евалуација	Евалуација пред проектот	земји-членки или Управната власт, Комитетот за мониторинг, партнери	Консултативна улога или дејствува преку Управната власт или Комитетот за мониторинг
	Евалуација на средина од проектот	Независен евалуатор под надзор на Управната власт во соработка со КОМ и земјите-членки	Консултативна улога или дејствува преку Управната власт или Комитетот за мониторинг
	Евалуација по проектот	Независен евалуатор под надзор на КОМ во соработка со земјите-членки и Управната власт	Консултативна улога или дејствува преку Управната власт

Во однос на актуелните работни механизми на партнерството, документот истакнува голем број интересни точки.

Прво, во генерални рамки, партнерите се избираат од управната власт, која врз основа на бројни елементи (специфични компетенции, потенцијален придонес за програмата, но често и политичка припадност и политичка/економска моќ) одлучува за рамнотежата меѓу нив. Во овој контекст, во документот се забележува дека **само во четири од испитуваните 14 земји-членки постојат претходно определени процедури и законска основа за избор на партнери.**

Второ, во однос на фазите на програмите, во документот се вели дека во околу половина од земјите-членки, партнерите учествуваат во одредувањето на индикаторите, целите, елаборацијата на проектните критериуми и селекцијата на проекти. Исто така, во над половина од земјите-членки, партнерите учествувале во елаборацијата на програмските додатоци.

Трето, социо-економските партнери не се вклучени во секојдневната имплементација на структурните фондови освен во мал број случаи каде имаат консултативна улога.

Четврто, во врска со Комитетот за мониторинг, во документот се вели дека учеството главно ги вклучува синдикатите и организациите на работодавците и дека тоа најмногу зависи од видот на фондовите. Улогата на партнерите во тие комитети често се сведува на пренесување информации до јавноста иако, во повеќето случаи, тие имаат право на учество и гласање како и другите членови.

Во однос на потешкотиите за имплементација на партнерството, се чини дека слабо координираните структурите со надлежности кои се поклопуваат можат да имаат негативно влијание врз учеството и да ги одвратат партнерите кои се подготвени да учествуваат. Истовремено, учеството во Комитетот за мониторинг може да биде отежнато заради административни пречки, како и ограничувања на времето и капацитетите (т.е. долги и многу технички дискусии за време на состаноците).

Бидејќи опишавме како процедурите за партнерство функционираат на ова ниво во пракса, сега е важно да се испита како граѓанското општество и до кој степен може да биде вклучено во процесот.

**Постои ограничено вклучување на групите за борба против сиромаштијата и организациите од добротворниот и волонтерскиот сектор во Комитетот за мониторинг.**



## 2.1.5. Колку се слуша гласот на граѓанското општество во овој процес?

Консултацијата со граѓанското општество за програмирањето и имплементацијата на структурните фондови е на ниско ниво.

Две неодамна издадени публикации содржат релевантни и најнови информации на оваа тема. Прирачникот за управување со структурните фондови на Европската унија објавен од страна на Европската мрежа против сиромаштија, во 2006 година вклучува и преглед на тоа како функционира партнерството на ова ниво за групата стари и нови земји-членки. Еден извештај објавен од ECAS во 2004 година (Илузијата на инклузија) ја истражуваше примената на партнерството за претпристапната помош на ЕУ и раната фаза од преговорите за 2007-2013 со новите земји-членки од Источна и Централна Европа. Сликата која произлегува од овие истражувања не е конзистентна.

Што се однесува до првиот и вториот чекор, консултациите за пошироката стратешка рамка на структурните фондови е прилично ограничена. И во Извештајот за кохезија и во Насоките, Комисијата има вклучено само ограничен број организации надвор од мрежата на јавната администрација<sup>8</sup>. Како што истакнува Брајан Харви во извештајот на ECAS, Комисијата не ги исполнува сопствените минимални стандарди за консултации, бидејќи за програмскиот период 2007-2013 за структурните фондови **не постоеја докази дека имало консултации со граѓанското општество на ниво на ЕУ**, Комисијата не одговорила навремено на барањата за доставување релевантни документи, ниту пак бил изготвен план за консултации. Немањето на вистински консултации со граѓанското општество исто така беше очигледно кога Комисијата го организираше Форумот за кохезија во мај 2004, на кој не беа поканети НВО и тие поединечно мораа да преговараат за нивното присуство.

Во однос на консултациите на национално ниво, се чини дека мал број влади навистина го спровеле принципот на партнерство надвор од лимитираната интерпретација на централна влада - регионални, локални власти - социјални партнери (кои се главно организации на работодавците и синдикатите).

Сепак, можат да се идентификуваат некои добри практики. На пример, во Велика Британија граѓанското општество е навистина вклучено во дизајнирањето и планирањето на структурните фондови и добива **техничка помош** за поддршка на активностите во ова поле. Друг добар пример доаѓа од Република Чешка каде граѓанските организации се широко прифатени како партнери и беа вклучени во изготвувањето на Националната стратешка референтна рамка и Националниот план за развој за 2007-2013. За периодот 2004-2006, чешките невладини организации беа вклучени во работните групи кои ги подготвуваа фондовите, а потоа и во комитетите за мониторинг. Исто така, и во други држави невладините организации успеаа да обезбедат места во Комитетите за мониторинг (на пример во Словенија, Словачка и Унгарија). Од друга страна, доказите во врска со учеството на граѓанските организации на ова ниво на партнерство се многу фрагментирани и некохерентни. И покрај посочените добри примери, вклученоста на граѓанското општество во структурните фондови како полноправни партнери е прилично разочарувачко. Се чини дека ниту една влада нема **јасен план за консултации или стратегија**. Многу често времето за консултации било прекратко. Кога биле одржувани консултациите, често биле фокусирани на специфични прашања, а не на генералните планови или тоа било формалност без многу содржина, или немало вистинска намера да се слушнат предлозите со кои би се измениле документите. Во некои случаи, документите биле изменети во последен момент без да бидат овозможени понатамошни консултации<sup>9</sup>.

**Партнерството е многу добар концепт, но сепак е потребно да се доработи од аспект на неговата имплементација.**

Но, зошто владите (на различни нивоа) воопшто би се ангажирале да го подобрат квалитетот на партнерството и да го вклучат граѓанското општество во имплементацијата? Следните неколку делови ќе се обидат да дадат одговор на ова прашање со анализа на придобивките и слабостите на партнерството.

#### 2.1.6. Придобивки од партнерството

**Придобивките од овој вид партнерство се повеќестрани.** Всушност, овие придобивки не се автоматски, туку зависат од

---

9 Повеќе за добрите и лошите практики погледнете го прирачникот на ЕАПН за управување со структурните фондови и извештајот на ECAS кој веќе беше цитиран.

голем број фактори. Ако партнерството е успешно тогаш ќе дојдат до израз сите (или повеќето) од овие позитивни елементи. Меѓутоа, ако партнерството е неуспешно, тогаш нема да има позитивни аспекти.

### *Ефективност*

Често се смета дека партнерството има позитивни ефекти врз ефективноста на програмите, а особено за подготовката и развојот, како и за селекцијата на проектите. Во ова поле, се чини дека **партнерството генерално го зголемува соодветното и навремено донесување одлуки**, способноста да се апсорбираат фондовите, ефикасното управување со ресурсите и прифаќањето на програмите од страна на вклучените актери (бидејќи помага да се идентификуваат реалните локални потреби).

### *Легитимност, транспарентност и динамика*

Често е коментарирано дека партнерството има влијание врз квалитетот на анализата, планирањето и изборот на приоритети. На пример, партнерството има тенденција да ја подобри координацијата надвор од границите на организациите како и тоа да се избегне дуплирањето на напорите. Се чини дека партнерството на ова ниво ја зајакнува иновацијата и го стимулира учењето надвор од организациските граници. Всушност, се вели дека пристапот во партнерството е од долу-нагоре, со што се заменува потрадиционалниот пристап од горе-надолу и одлучувањето од дистанца со одлуки и решенија кои се креираат и се во локална сопственост, при што може да се избегне институционалната инерција со внесување **иновативност и флексибилност**.

Друг важен аспект се однесува на влијанието што учеството на граѓанското општество може да го има врз развојот на стратегијата и имплементацијата на фондовите.

Конечно, фондовите многу полесно ќе допрат до оние групи од општеството на кои најмногу им требаат. Исто така, учеството на граѓанското општество (особено во селекцијата на проекти и мониторинг) би можеле да осигураат подобро искористување на фондовите и **да ги намалат случаите на злоупотреба и измама**. Многу добар пример од оваа област е извештајот на Мрежата за набљудување на банките во Централна и Источна Европа,

**Партнерството го зголемува квалитетот на одлуките и процесот на одлучување. Всушност, партнерството ја зголемува легитимноста и транспарентноста на процесот на одлучување.**

Пријатели на Земјата<sup>10</sup>. Еден корупциски скандал во Словачка вклучуваше злоупотреба на претпристапните фондови на ЕУ придонесе една група претставници на НВО заедно да формираат национално надзорно тело. Групата предложи нови законски мерки за превенција на злоупотребата, корупцијата и конфликтот на интереси во управувањето со фондовите кои беа прифатени и спроведени од словачката влада и станаа задолжителни за управувачките власти.

### *Институционален капацитет*

Конечно, друга многу важна, но и многу контроверзна точка е влијанието на партнерството врз **развојот на институционалниот капацитет**. Се разбира, развојот на локално партнерство и пренесувањето на добрите практики во различни институционални опкружувања може да има многу позитивно влијание. Сепак, поконтроверзно е дали партнерството има значајни ефекти врз институционалните реформи особено од гледиште на забрзувањето на процесите на децентрализација во земјите-членки. Ова е многу деликатно прашање. Од една страна, тековните децентрализационски процеси во неколку земји-членки на ЕУ (Франција, Италија, Велика Британија, Грција, Португалија, Шведска итн.) се резултат на неколку фактори како центрифугалните сили генерирани од феноменот како што е глобализацијата, што покрепуваат бројни прашања (т.е. потребата за индустриско реструктурирање, сè поголемото социјално исклучување) кои можат да бидат подобро разрешени преку територијални политики. Исто така, друг фактор што треба да се земе предвид е промената во сфаќањето за пристапите од долу-нагоре како најдобар одговор во смисла на јавната политика (индустриска промена, вработување итн.) бидејќи за нив се смета дека се пофлексибилни, насочени кон вистинската целна група, интегрирани и стратешки. Се разбира, децентрализацијата не се зајакнува и забрзува преку “процесите” на партнерство. На пример, во некои случаи принципот на партнерство на ниво на ЕУ “принуди” некои земји-членки да “концепираат” регионална влада. Во други земји-членки, принципот на партнерство имаше полесна примена

**Вниманието што граѓанското општество го посветува на социјалните прашања може да доведе до избегнување да се стави преголем фокус на инфраструктурата и големите проекти со одржување на социјалните цели на агендата.**

<sup>10</sup> извештај на Мрежата за набљудување на банките во Централна и Источна Европа, Пријатели на Земјата “Окото на јавноста врз фондовите на ЕУ - вклученоста на граѓанското општество во структурните, кохезивните и руралните развојни фондови” Април 2005

бидејќи се засноваше на веќе постоечки институционални структури (пр. Германија). Други примери се Полска, каде се водат нови разговори за поголема децентрализација и Италија, каде во седумдесеттите процесот на децентрализација беше обновен и зајакнат на почетокот од деведесеттите.

Гледано во целост, веројатно е разумно да се каже дека двата процеси меѓусебно се зајакнуваат, при што партнерството го стимулира вклучувањето на различни делови од владата и другите територијални актери во процесот на одлучување, а истовремено, различните процеси на децентрализација и еволуцијата на регионалните и социјални политики ја обликуваат формата, структурата и содржината на стратешкото партнерство.

### 2.1.7. Опасности и слабости

Земајќи ги предвид сите придобивки на партнерството, сега е потребно да се истражат неговите потенцијални слабости и ризици. Уште еднаш да повториме, се користи зборот “потенцијални” бидејќи иако постојат слабости и ризици, ова не значи дека партнерството секогаш оди во погрешен правец или дека влогот е премногу голем, па воопшто не вреди да се воспоставуваат партнерства. Напротив, со посочување на проблемите и ризиците се создава основа за справување со нив и за подобрување на квалитетот на партнерството.

Потенцијалните проблеми во партнерството се поврзани со нивната основна структура т.е. збир од различни претставнички тела или различни владини нивоа или пак различни интереси кои се здружуваат за да разговараат и да донесат **заеднички интегрирани одлуки**. Оттука, постојат ризици поврзани со воспоставувањето на бескрајни и недефинирани процедури кои наместо да овозможат практични аранжмани, создаваат хаос.

Исто така, постои **ризик од преголема застапеност на силните интереси** (на пример силни економски партнери) на штета на послабите актери. Постојат очигледни потенцијални потешкотии во дијалогот со реалните носители на одлуки и особено со земјите-членки и Комисијата. На пример, како може да се осигура дека одлуката донесена на тркалезна маса одржана на национално ниво навистина ќе биде проследена од земјата-членка на трка-

лезната маса со Комисијата? Изненадувачки, но самата Комисија често не е многу отворена за дијалог како што би можело да се чини и постои тенденција (заради неколку политички, но и практични причини) за давање привилегии на поголемите организации или институции како “партнери”.

До одреден степен, доброто ефективно партнерство е нешто за што е потребно искуство, вештини и способности кои се стекнуваат со текот на времето. Затоа, ако е навистина точно дека зрелоста на партнерството (во смисла на востановени релации базирани на меѓусебна доверба и почит) и капацитетот на партнерството (во смисла на потребните вештини за да се биде партнер) се суштински за здраво функционирање на партнерството тие се стекнуваат со текот на времето. Ова, исто така, важи и за дефиницијата на јасни и признаени улоги на вклучените актери и процедурите и квалитетот на владеачките структури.

Меѓутоа, ова не значи дека времето и напорот кои се вложуваат во создавањето и подобрувањето на партнерството се залудно потрошени. Напротив, процесите на партнерство се процеси при кои се учи низ пракса, па затоа вреди да се обидете да научите нешто од грешките и успехите и потоа да се обидете повторно. Истовремено, од аспект на организацијата со помала улога во рамките на стратешкото партнерство сигурно е дека вреди да се потрудат нивните гласови да бидат слушнати и да се залагаат за поголемо вклучување и инклузија во партнерството. Токму тоа е она што ECAS заедно со другите организации го прави на ниво на ЕУ и се разбира оваа активност на лобирање исто така ќе биде корисна на национално и локално ниво за да се осигура дека се земаат предвид сите актери и интереси.

### 2.1.8. Совети за формирање и управување со успешни стратешки партнерства

Претходно дадениот опис во однос на партнерството на стратешко ниво даде добар преглед за неговото функционирање, но исто така и неговите главни недостатоци и слабости. Граѓанските организации треба да се обидат да го подобрат функционирање и повеќе да се заложат да биде слушнат нивниот глас, за постапно да станат полноправен партнер чиј придонес и улога ќе биде признаена и вреднувана.

Граѓанските организации  
треба да бидат  
вклучени во дискусијата  
и изготвувањето на  
ЕУ и националната  
стратегија.

Овој дел накратко ги резимира практичните совети за невладините организации кои сакаат да се ангажираат во застапување (и на ниво на ЕУ и на национално/регионално ниво) да добијат поголема видливост и да ја добијат улогата што ја заслужуваат во одредувањето на развојните стратегии за структурните фондови.

### *Активно учество*

- Граѓанските организации треба да имаат **про-активен пристап** кога станува збор за вклучувањето во пооперативните елементи на ова ниво на партнерство. На пример, граѓанското општество треба да се бори да добие повеќе места во Комитетите за мониторинг. Проактивен пристап во ова поле би значело: остварување контакт со активните членови на комитетите за мониторинг; создавање врски и заложба нивниот глас да биде слушнат од оние кои го одредуваат составот на овие комитети (националните и регионалните власти, управните власти итн.); секогаш да се бара увид во извештаите на комитетите; на повисоките инстанци секогаш да им се укаже на постоењето нетранспарентност и одбивањето на консултации.

### *Информации*

- Граѓанските организации секогаш треба да осигураат дека ги имаат релевантните и најновите документи колку што е можно порано во текот на процесот (пр. првичните верзии на Националните стратешки референтни рамки, ЕУ документите, како Стратешките насоки за заедницата или документите за политиките како Извештаите за кохезија итн). Затоа, заинтересираните организации треба да одржуваат блиски контакти со другите организации (на пример на повисоко географско ниво) и да создадат мрежи за размена на информации, идеи и документи. Тие исто така треба да ги идентификуваат вообичаените извори на овие информации (пр. веб страници, но и лицата одговорни за надворешни односи итн.). Меѓутоа, не е доволно само да се прочитаат релевантните документи. Организациите, исто така, треба да осигураат пристап до критичните оценки и анализи (се разбира непристрасни) на релевантните документи или политики. Во пракса, информативните активности исто така вклучуваат истражување и активно учество во дебатите со издавање на различни видови публикации од соопштенија за печат до документи за политика и анализи. Овие истражувачки

активности можат да бидат многу важни и можат да поддржат други суштински активности како што се застапувањето, но и вмрежувањето.

### *Застапување*

- Врз основа на собраните информации, организациите треба да имаат и активности за застапување, а уште подобро би било ако тие се реализираат во соработка со другите организации или во рамките на истата мрежа што ја користат за размена на информации. Националните организации се клучни актери во оваа активност. Од една страна, тие треба да ги поддржат, а истовремено и да добијат знаење од организациите и мрежите на ниво на ЕУ за развојот на нивните релации со ЕУ институциите. Од друга страна, тие треба да работат заедно на национално ниво и да извршат притисок врз националните, регионалните и локалните институции со цел да бидат вклучени во раните фази од стратешкиот развој.

Која е целта на ова застапување? Од многу практичен аспект, активностите за застапување и лобирање треба да се стремат кон охрабрување на институциите задолжени за изготвување на развојните стратегии да организираат колку што е можно **поопсежни консултации**. Но, составот на вклучените партнери не треба да биде единствениот фокус на активностите за застапување. За консултациите да бидат ефективни, институциите би требало да имплементираат остварлив план кој треба да вклучува:

- Изготвување на план за консултации со јасни цели и временски рокови
- Изготвување на ефективни комуникациски стратегии (пр. веб-страница која ќе биде добро изрекламирана и на која ќе бидат достапни документите, соопштенијата за печат, итн.)
- Треба да им се даде доволно време на организациите кои учествуваат за да ги разработат релевантните документи и да дадат свои коментари и препораки
- Треба да се даде доволно време на организациите да реагираат во секоја фаза од процесот на креирање политики
- Резултатите од консултациите треба да бидат ставени во извештаи и да бидат достапни до јавноста



### *Вмрежување и градење коалиции*

- Како што покажуваат погорните пасуси, ефективното вмрежување е една од најкорисните активности. Многу често институциите на различни нивоа (ЕУ, национални, регионални и локални) тврдат дека затоа што граѓанскиот сектор е претерано фрагментиран и се карактеризира со мали или многу мали организации кои претставуваат многу фрагментирани интереси ги немаат ресурсите за да одржуваат консултации со нив. Повеќе не треба да се дозволува овој аргумент да биде изговор за одлуките зад “затворени врати”. Вмрежувањето заедно со координацијата и соработката е најефективно средство да се постигне доволна критична маса за институциите да почнат да слушаат и да го земаат предвид она што го слушаат.

Вмрежувањето е суштинска активност што е тесно поврзана со другите важни активности и можат да ја максимизираат работата на организациите. Веќе воспоставените, но исто така и лавните мрежи (пр. мрежите базирани на контакти) можат да бидат многу корисни за размена на информации, осигурување дека организацијата ги има најновите вести итн. Активностите за вмрежување на граѓанските организации треба да се реализираат на два различни начини. **“Електронското вмрежување”** е многу ефективен, евтин и брз начин за поврзување на организацијата со другите организации кои работат во сличните области. Овој вид вмрежување овозможува организациите и луѓето на различни далечини да ги здружат своите напори, да работат заедно и да ги разменуваат идеите и искуствата. Меѓутоа, електронското вмрежување не може и не треба да го замени традиционалното вмрежување **лице-в-лице**. Директната комуникација и личните контакти се особено важни. За да биде ефективно, електронското вмрежување треба да следи по директните средби и контакти. Оттука, организациите треба да водат сметка дел од нивните фондови да бидат наменети за активности за вмрежување. Затоа дел од вкупниот буџет треба да ги покрива трошоците за испраќање на клучниот персонал на одредени настани, конференции, но и на состаноци кои би можеле да обезбедат важни контакти за организацијата.

Во анексот е дадена една корисна листа на мрежи на граѓански организации кои работат на ниво на ЕУ и секоја заинтересирана организација која сака да добие понатамошни информации за активностите и членството може да стапи во контакт со нив.

### *Поддршка и мобилизација на средства*

- За да можат организациите да ги спроведат споменатите активности ќе им биде потребна значителна поддршка за да можат не само да ги извршуваат работните задачи (многу често документите на ова ниво се многу технички и/или долги), туку и да најдат финансиски средства да ги покријат трошоците поврзани со учеството. Оттука, во рамките на активностите за застапување кои беа споменати погоре, организациите треба да ја протуркаат имплементацијата на специјалните финансиски шеми за да им дозволат да учествуваат како редовни партнери. Еден многу добар пример за таквите финансиски шеми се **глобалните грантови**. Овој вид на грант е многу флексибилен финансиски инструмент кој обезбедува поддршка на граѓанските организации. На пример, овој систем беше усвоен во Република Чешка за време на имплементацијата на претпристапната помош за 2000-2006 и се покажа како многу успешна алатка што и овозможува на граѓанското општество активно да учествува.

**Граѓанските организации треба да имаат право на техничка поддршка.**

### 2.1.9. Примери на стратешко партнерство од земјите соседи на ЕУ

Овој дел накратко ќе ги резимира двете искуства на стратешко партнерство од Србија.

#### *Србија: Сончевата населба во Нови Сад*

“Сончевата населба” во Нови Сад е место на живеење на околу 62 ромски семејства. Условите за живеење на овие семејства се прилично мизерни (невработеност, немаат законски регулирани живеалишта, многу ограничени комунални услуги како јавно осветлување, водоснабдување, превоз на децата до најблиските училишта). За да се започне со решавање на овие проблеми, една локална НВО (ЕХО - Екуменската хуманитарна организација) организираше неколку форуми за “Перспективата на Сончевата населба”. Целта на форумите беше:

- да се решат основните проблеми во населбата како правните прашања и елементарната инфраструктура,
- да се подобри комуникацијата меѓу жителите на населбата и локалните јавни институции.

На форумот учествуваа 12 жители од населбата (избрани на демократски начин во рамките на заедницата), претставници

на локалниот невладин сектор, претставници од локалните институции и локалните медиуми.

Форумот одржа 15 средби и беа постигнати голем број важни цели. Истовремено, иако се соочија со бројни потешкотии кои од една страна ги намалија можностите за позитивен исход, од друга страна претставуваа научени лекции за кои требаше да бидат свесни при примената на сличното искуство во иднина.

#### *Позитивни исходи и резултати*

- форумот воспостави соработка меѓу НВО и јавниот сектор за справување со локалните развојни проблеми
- форумот помогна да се изградат капацитети за застапување и лобирање и да се зајакнат знаењата и вештините (кноњ-хоњ) на вклучените НВО што потоа им беше овозможено и на другите локални НВО
- ја зголеми свесноста на локалните институции за нивната одговорност при решавањето на локалните развојни проблеми
- беа изградени 5 јавни бунари и 20 јавни тоалети, како и водоводна мрежа во домовите на неколку жители
- куќите добија свои броеви

#### *Негативни аспекти и научените лекции*

- работата на форумот го обелодени немањето надлежности и човекови ресурси во градскиот секретаријат за здравје и социјални работи. Ова значеше нивно мало учество и ангажман во форумските активности
- ригидност и голема бирократизација на институциите
- процесот беше попречен од промената на политичката припадност на владата
- потешкотии меѓу локалните институции и НВО (главно заради верската припадност)
- недоволно инвестирање во градењето капацитети на локалните жители кои учествуваа во форумот. Како резултат на тоа, системите за комуникација и известување не беа добро развиени и ова значеше дека локалната заедница во населбата не беше добро информирана за форумските активности
- вклучените НВО (и особено ЕХО) немаа доволно знаења и вештини и немаа искусни кадри кои работеа на форумот

- немаше одредено лице за контакт кое би се грижело за односите меѓу вклучените институции и организации

Конечно, организациите кои учествуваа почувствуваа дека има потреба од поврзување со другите ромски организации во раните фази и дека е многу важно вмрежувањето со другите организации (и од странство) за да се развијат вештини и знаење. Во извештајот за студијата на случај, ЕХО потенцира дека ќе биде многу важно да се споделат најдобрите практики во ова поле на дејствување, кои во моментот недостасуваат во регионот.

### *Србија: Фокус Војводина*

Главната цел на овој проект е да се евалуира квантитативното и квалитативното учество на граѓаните во локалниот јавен живот. Тоа директно вклучуваше 4 општини (Бач, Бела Црква, Инџија, Суботица); но имаше за цел и распространување на стекнатото знаење и вештини пошироко во регионот.

Проектот вклучуваше бројни активности од обуки, преку студиски посети до непосредно искуство. Важен аспект кој придонесе за успешното искуство беше поддршката и советите обезбедени од меѓународните партнери (холандските, полските и другите централно европски партнери) кои имаат големо искуство во организирањето на граѓанското учество и локалните алатки за владеење и имаа слично искуство (особено источно европските партнери) во однос на транзицијата од затворен во отворен демократски систем.

За време на имплементацијата, проектот се соочи со потешкотии кои беа успешно решени. На пример, заради големиот број на партнери, постоеа првични потешкотии во поделбата на улогите и задачите. Беа потребни неколку месеци да се разјаснат овие работи. За да се постигне тоа (и да се фаворизира развојот на сите активности), тимот воспостави ефективен комуникациски систем иако во почетокот беше тешко заради управувачките разлики - на пример НВО секторот беше навикнат да се користи електронска пошта за комуникација, но тоа не беше случај со локалните институции, па холандските партнери беа многу понапред во планирањето на активностите во споредба со нивните локални колеги.

Партнерствата на ова ниво се формираат со цел да се имплементираат специфични проекти во рамките на пошироки и веќе утврдени приоритети.

## 2.2 Проектно партнерство

Овој вид на партнерство е карактеристичен за оперативно ниво. Оттука, иако тие имаат сопствени цели, тие најчесто се ставаат во поширок контекст на приоритети кои се утврдени од страна на партнерството на стратешко ниво.

Друг аспект на ова партнерство е што обично се формираат за да се одговори на специфичните регионални/ЕУ отворени повици за доставување на предлози па затоа и се вели дека се креираат за развивање на специфичен проект. Истовремено, треба да се каже дека постојат пофлексибилни начини за креирање партнерство како на пример преку дијалог со други донатори. На пример, за еден проект финансиран од фондација може да биде потребен пофлексибилен начин за создавање партнерство.

### 2.2.1. Тела кои управуваат со проектното партнерство

Основните тела кои управуваат со овој вид на партнерство се: Управен комитет и проектен тим. Понекогаш, може да биде формиран и технички тим за проекти кои вклучуваат понаучни прашања за кои е потребно совет од експерти за развој и имплементација на проектот. **Управниот комитет** е стратешко и “политичко” тело на проектот. Овој Комитет го насочува развојот на проектот. Обично е составен од високи претставници на партнерите кои се директно вклучени во проектот. Генерално, Управниот комитет има многу важни функции како:

- одредување на генералната стратегија на проектот (на пример давање нови идеи, но и нови контакти и можности кои би биле истражени)
- одржување на контактите со донаторите и Комитетите за мониторинг
- следење на спроведените активности и давање совети, повратен одговор и понатамошни насоки

Важно е да се нагласи дека без оглед на тоа колку е добар предлог-проектот, кога е одобрен и кога се наменети средства за тој проект, не е неопходно тој да ги следи претходно утврдените насоки. Затоа, улогата на Управниот комитет е од суштинско значење бидејќи му помага на проектниот тим да ги следи целите на проектите и дава клучни совети доколку нешто тргне во погрешен правец.

**Проектниот тим** е другото суштинско тело за овој вид партнерство. Ова тело е “колективно” одговорно за имплементацијата на сите активности предвидени со проектот. Составено е од клучни лица на оперативно ниво од секоја партнерска организација кои работат на специфични активности или задачи за кои е одговорна организацијата.

### 2.2.2. Придобивки од партнерството

Зошто Комисијата му придава толкава важност на партнерството на ова ниво? Зошто едноставно не ги даде средствата на една организација и не побара од неа да ја заврши работата?

Прво, меѓусекторските и транснационалните партнерства можат многу полесно да ги остварат целите кои се од интерес на ниво на ЕУ и како такви не само што има корист една специфична заедница, туку и другите заедници во ЕУ.

Исто така, стекнатите искуства можат да бидат моделирани и реплицирани како најдобри практики (или пак да бидат избегнати лошите практики).

### 2.2.3. Опасности и слабости

Меѓутоа, проектното партнерство може да тргне во лош правец ако не се присутни бројни фактори и елементи. Земајќи ги предвид проектите финансирани од ЕУ, понекогаш постои тенденција за создавање на “ад-хок” партнерства за специфични тендери за да се креираат “ад-хок” проекти. Во овие случаи, бројни фактори можат да доведат до неуспех. Особено важни се аспектите во врска со **заложбата и мотивацијата** на вклучените партнери и персоналот што работи на проектот. Доколку партнерството е формирано набрзина со тесен и опортунистички пристап само со цел да се добијат парите од ЕУ, таквото партнерство ќе доведе до неуспех на проектот. Исто така, ако не се избере вистинскиот партнер или персонал со потребните вештини и компетентности тогаш проектот нема да успее или ќе се соочи со големи проблеми. Друг проблем е слабата координација меѓу партнерите. Овие проблеми се често поврзани со малите капацитети и надлежности на партнерските организации. Особено важни во овој контекст се **менаџерските и организациските вештини**.

**Вистинското меѓусекторско и транснационалното партнерство го здружува различното знаење, искуство кое доколку се организира кохерентно во рамките на партнерството и проектот може да придонесе за високо квалитетни проекти, одлични резултати кои прикажуваат значајно иновативни, интегрирани аспекти и значителна додадена вредност.**

Сите овие негативни аспекти можат да влијаат врз напредокот на проектот, иако самиот предлог-проект бил совршен. Ова исто така се случува бидејќи понекогаш организациите вклучуваат надворешни експерти во подготовката на проектните апликации, но потоа се оставени самите на себе да управуваат со проектот. Овој аспект треба да се избегнува на тој начин што ќе се осигура оној дел од персоналот што ќе работи на проектот ако се добие тендерот, да работи и на подготовката на предлогот или пак одблизу да ја следи и да придонесува во работата на експертот.

#### 2.2.4. Совети за формирање и управување на успешно проектно партнерство

Кога се формира едно партнерство неопходно е да се посвети внимание на самиот начин на формирање на тоа партнерство, изборот на партнерите итн.

Што може да се направи за ризикот да се сведе на минимум и да се осигура успешноста на партнерството (и проектот)? Организациите кои имаат намера да формираат партнерство за да одговорат на некој тендер или да предложат одреден проект до некоја фондација треба да земат предвид голем број нешта. Еве неколку практични совети за формирање на успешно проектно партнерство:

**Во ЕУ и не ЕУ проектите, партнерството, неговиот состав, структура и функционирање се вистинската детерминанта на успехот.**

##### *Состав на партнерството*

Внимателно одбраните партнери се клуч за успех. Партнерите во партнерството треба да ги имаат потребните вештини и знаење (јазичните вештини не треба да се потценуваат).

На водечкиот партнер му се потребни вистински и ефективни менаџерски вештини.

За партнерството е потребно да биде меѓусекторско. Исто така, во зависност од целта на проектот, партнерството би требало да биде и целосно транснационално. Во целина, неопходно е да се запомни дека партнерството треба да вклучува различни актери со различна позадина (и како во случајот со повеќето европски проекти, различни држави) кои ќе донесат разновидни искуства, способности и вештини во партнерството.

Партнерството секогаш треба да биде насочено кон резултати.

## *Дизајн и управување со проект*

Проектот треба да биде дизајниран врз основа на придонесот од сите партнери кои подоцна ќе бидат вклучени во имплементацијата на проектот.

Од една страна, лидерот на проектот треба да биде одговорен за целокупната имплементација на проектот и да води грижа секоја активност да биде реализирана во дадениот временски рок и да ги донесе очекуваните резултати. Од друга страна, би било добра идеја ако секој партнер е одговорен за детално следење на една активност од проектот. На овој начин, работата подеднакво ќе биде поделена меѓу партнерите а истовремено ќе се зголеми чувството за сопственост врз проектот што може да има позитивно влијание врз резултатите на проектот.

За да биде ефективна оваа стратегија, задачите, улогите и одговорностите треба да бидат јасно дефинирани и поделени во рамките на партнерството. Исто така, секој партнер треба да биде одговорен за задачите кои се тесно поврзани со неговата област на познавање.

Исто така, лидерот на проектот треба да се погрижи дека постои ефективен интерен **систем за мониторинг**. Ако станува збор за проектите финансирани од ЕУ, овој систем во секој случај ќе биде потребен. На пример, многу често за проектите финансирани од ЕУ, постојат обрасци за мониторинг кои партнерите треба редовно да ги пополнуваат. За проектите кои не се финансирани од ЕУ се препорачува лидерот на проектот да го следи овој пристап и да воведат алатки за мониторинг, како обрасци, листи за проверка и временски распореди.

## *Ефективна комуникација*

Потребен е јасен, постојан и функционален комуникациски систем. Ефективната комуникација во рамките на партнерството е суштински аспект на еден успешен проект. Ова може да се постигне со користење на бројни алатки:

Прва важна алатка е изготвувањето на веб страница посветена на проектот. Таквата веб страница би требало да содржи ограничена интерактивна област каде партнерите би можеле да ги разменуваат идеите и информациите.

Кога се планираат активностите на проектот, партнерството треба јасно да ги испланира сите можности за состаноци и раз-



мена на идеи во врска со проектот. Ова би значело дека освен почетниот состанок, на секоја активност треба да и претходат неколку размени на информации меѓу партнерите (односно не само е-пораки за оперативните аспекти на активноста туку и конференциски разговори за прилагодување на стратегијата и насоката на секоја активност) што ќе биде проследено со средби со сите партнери. Затоа кога се подготвува предлог-проект партнерството треба да намени доволно средства за овој важен аспект од проектот.

### *Вмрежување*

Важноста на активностите за вмрежување веќе беше истакната во оние делови кои се однесуваат на стратешкото партнерство. Меѓутоа, вмрежувањето е суштинско и за проектното/оперативно партнерство. За да го избегнеме повторување, само ќе истакнеме дека активностите за вмрежување на ова ниво на партнерство можат да им помогнат на организациите кога бараат партнери. Со ефективна мрежа на контакти, организациите полесно ќе најдат релијабилни и мотивирани партнери.

Иако некои од овие нешта изгледаат логични, всушност изненадувачки е да се открие колку во пракса тие влијаат врз успехот или неуспехот на еден проект.

## 2.5. Примери за проектно партнерство од соседните земји на ЕУ

Овој дел накратко ќе ги сумира неколкуте проектни искуства од соседните земји на ЕУ. Овие примери се многу интересни и покажуваат како некои од аспектите на партнерство кои беа претходно дискутирани навистина можат да влијаат врз успехот или неуспехот на проектот. Секој пример се обидува да ги анализира како добрите така и лошите практики во рамки на презентираниите проекти. Всушност, многу често дури и во најуспешните проекти може да има проблематични елементи и аспекти од кои може да се учи во иднина.

### *Албанија: Проект за зајакнување на родителскиот совет во Канета*

Овој проект се фокусира на прашања во врска со човековите права, детските права, спречување на недозволената трговија,

зголемување на свеста за злоупотреба на дроги и алкохол, неписменост и партнерство меѓу училиштата и родителите.

Тој вклучуваше три главни активности: курсеви за обука, "отворени" средби кои следеа по обуките и конечно училишни активности.

Партнерството формирано за проектот вклучуваше три главни партнери: Центарот за развој на граѓанското општество (ЦРГО), Мировниот корпус и "Јета е Ре" (нова локална организација). Проектот беше добро структуриран и имаше јасна поделба на одговорностите и задачите. ЦРГО и Мировниот корпус го дизајнираа проектот и беа одговорни за спроведување на курсевите за обука. "Јета е Ре" беше одговорна за избор на учесниците од родителските совети кои ги следеа обуките и потоа ги организираше отворените дискусии со пошироката заедница. Родителскиот совет, пак, (кој учествуваше на обуките) беше одговорен за организирање активности со учениците (ликовен натпревар на теми за кои се разговараше на обуките).

Извештајот за овој проект истакна дека првичните проблеми во партнерството биле резултат на слабата комуникација. На пример, "Јета е Ре" била цврсто поврзана со една друга поголема организација, Меѓутоа, ова не го знаеле другите партнери. Затоа другата организација не била сосема свесна за проектот, па тој споро напредувал, а активностите доцнеле. Меѓутоа, партнерите успеале да ги разјаснат овие прашања иако тоа подразбирало и реорганизирање на активностите (и намалување на отворените средби од две на само една по секоја обука). Оттогаш реализацијата на проектот се одвивала како подмачкана.

### *Македонија: Кичевско културно лето*

Кичево е град во Западна Македонија каде живеат голем број различни етнички групи (Албанци, Македонци, Роми и Турци). Градот се соочува со значаен пад на индустријата што доведе до невработеност и зголемување на социјалните тензии во областа.

Локалниот НВО центар за поддршка се обиде да организира културен настан (односно "културно лето") здружувајќи се со неколку други локални актери од другите НВО и локалните бизниси, институции и владата. Меѓутоа, дури и при неговото организирање се судрија со бројни потешкотии како недоволно

знаење и вештини за комуницирање како и вештини за решавање на проблемите со што иницијативата пропадна. Се чинеше дека вклучените НВО не се способни ефективно да комуницираат едни со други и да работат заедно. Исто така, незаинтересираноста на локалните власти и негативниот одговор од бизнис секторот ја отежна организацијата на Кичевското културно лето 2004.

### *Црна Гора: Младински проект во Подгорица*

Подгорица (како и цела Црна Гора) се карактеризира со значителна етничка, социјална, верска и културна разновидност. Со цел да ја поттикне интеграцијата и мирниот соживот меѓу луѓето со различно потекло кои живеат во ист регион, Центарот за граѓанско образование осмисли проект за младите во градот со кој ќе научат да ги разбираат, почитуваат и да живеат заедно со различните групи. Главната идеја зад проектот беше да се здружат младите со различно потекло за да дискутираат и разговараат едни со други и да создадат нови комуникациски канали, да разменуваат искуство и да учат едни од други. Други партнери вклучени во овој проект беа локалните училишта (одговорни за избор на учесници и поддршка на неформалниот метод на учење на проектот) и локалните институции (кои беа домаќини на ученичките посети).

Меѓутоа, партнерството беше прилично слабо. Училиштата не се ангажираа во проектот толку колку што било планирано на почетокот. Ова значеше нерекламирање на иницијативата и потешка селекција на учениците. НВО исто така се соочија со тешкотии при соработката со локалните власти, што беше знак за многу поголемиот проблем од немање соработка меѓу двата сектори. Овој проблем беше надминат преку лични контакти и претходно воспоставени релации.

И покрај овие проблеми, проектот беше успешен и реакцијата на учесниците беше многу позитивна. Проектниот тим сега размислува за поширока имплементација на проектот. Како што беше илустрирано во извештајот, проектниот тим е свесен за проблемите со кои се сретнале на ова ниво, па затоа ќе посветат поголемо внимание на составот на партнерството и целосно ќе ги вклучат сите партнери во проектот.

### 3. ТЕРИТОРИЈАЛНИ ПАКТОВИ: ПРАКТИЧЕН ПРИМЕР НА ПАРТНЕРСТВО

Територијалните пактови се многу интересна илустрација на партнерство. Во овој прирачник е дадена кратка анализа на територијалните пактови бидејќи тие даваат многу добар увид и совети за тоа како би можеле да се формираат успешни партнерства. Сепак, значајно е да се напомене дека **територијалните пактови се многу специфичен случај**. Тие претставуваат пример на партнерство кое се наоѓа меѓу двете нивоа кои беа претходно опишани (односно стратешкото и проектното партнерство). Во неколку случаи (и особено при првичните експериментирања со пактовите) партнерството во основата на територијалните пактови не беше само едноставен одговор на веќе објавените повици за доставување на предлог-проекти. Тоа беше навистина **пристап од долу-нагоре**, при што беа дефинирани приоритетите и стратегиите. Затоа, партнерствата во основа на пактовите не се чисто оперативни, но во повеќето случаи придонесуваат за одредувањето на развојните стратегии.

Територијалните пактови имаат локална димензија. Меѓутоа, тие се создадени или на национално или на европско ниво (врз основа на анализата од локалните актери). Всушност, тие обично се поделени на национални и европски пактови според нивото на кое се реализираат и главниот извор на кофинансирање.

Основната идеја за територијалните пактови се состои од обид да се поттикне економскиот развој преку интервенции кои би можеле да ги стимулираат, со финансиски средства, локалните јавни и приватни актери да работат заедно при осмислувањето на **интегрирани локални развојни проекти**. Целта на оваа соработка би било создавање на “колективни добра” кои можат тесно да се поврзат и да ги задоволат специфичните потреби на

Добрите и лошите практики кои произлегуваат од искуството на пактовите можат да се искористат како репери за тоа како партнерството може, треба и не треба да се користи.

локалната економија во која биле создадени. Таквите “коллективни добра” можат да бидат услуги (односно обука, маркетинг, технолошки трансфер) или вистински јавни добра (како инфраструктура).

Од една страна, на јавните власти им недостасуваат информации за да можат ефективно да интервенираат во локалната економија (на пример како последица на внатрешна фрагментација на надлежностите и одговорностите). Од друга страна, приватните актери често немаат доволно ресурси или пак мотивација (особено во сиромашните или економски недоволно развиени области) да инвестираат во потребната иновативност или новите активности имајќи го предвид големиот ризик поврзан со нив (што се зголемува кога достапноста и производството на јавните добра, како услугите и инфраструктурата, се мали).

Политичката стратегија во основа на пактовите е да се создаде мост меѓу овие два елементи. Со создавање **соработка и размена, пактовите можат да ги координираат јавните и приватните интереси** и дејствија со цел да се овозможат поефективни развојни активности.

**Територијалните пактови се базирани на идејата дека целите за локален развој не можат да се остварат без мобилизација и одговорност од локалните актери.**

Искуството со територијалните пактови покажа неколку интересни точки во однос на динамиката на партнерството во развојните стратегии и проекти. Како што беше веќе споменато, пактовите имаат локална димензија. Меѓутоа, најуспешните пактови биле оние во кои биле целосно вклучени повисоките инстанции на политичко/економско владеење (региони, национални влади и ЕУ институции). Професорот Трилџиа смета дека доколку се остави работата само на локално ниво тоа можеби нема да може (заради економски и социјални ограничувања) да изработи и целосно да имплементира успешни развојни стратегии. За да работат ефективно неопходно е присуство на повисоки инстанции на владеење кои би дејствувале како мотиватори и “обезбедувачи на можности” како и набљудувачи и евалуатори. Меѓутоа, клучна е мобилизацијата и директното вклучување на локалните актери во пристапот од долу-нагоре.

Во минатото територијалните пактови биле критикувани бидејќи (како што се сметало) не ги испорачувале очекуваните резултати. Сепак, додадената вредност на пактовите не може секогаш

да се квантификува со чисто економски термини (пр. бројот на новосоздадени работни места, сума на мобилизирани инвестиции). При евалуирањето на пактовите важно е да се земат предвид и помалку опишаните резултати како степенот на интеграција на различните активности; зајакнувањето на институционалниот капацитет на локалните администрации, промената во пристапот и ставот на локалните актери кон развојот на нивниот локален контекст (во смисла на поголема отчетност и директна одговорност за преземените дејствија и имплементирани активности).

Емпириските студии покажуваат дека постојат бројни пактови кои имале многу добри резултати (и опишани и неописани) и кои нудат најдобри практики кои треба да се следат. Едно истражување спроведено од италијанското Министерство за економија за 19 од вкупно 60 територијални пактови, укажа на неколку интересни поенти.

Истражувањето покажа дека различни пактови имаат различен учинок и се обиде да ги анализира причините за тоа.

Таканаречените Европски територијални пактови (односно оние финансирани од ЕУ преку структурните фондови, главно ЕСФ) имале поголем учинок од националните. Во рамките на националните, првата генерација на пактови постигна далеку подобри резултати од оние кои биле спроведувани подоцна (втора генерација).

Овие разлики се објаснуваат преку бројни елементи. Прво, европските пактови имаа многу појасни процедури (на пример за трошоците) и јасно поставени временски рокови. Кај националните пактови, за време на нивната имплементација постоеше промена во законодавството и пренесување на одговорноста од едно на друго одделение во рамките на националната власт.

Интересно е што степенот на локален економски развој не било проблем бидејќи многу успешни пактови функционираше и во сиромашните и во социјално погодените области (на пример области во кои има висока стапка на криминал или каде мафијашките групи цврсто го држат локалниот контекст во свои раце).

Истражувањата открија дека клучен аспект на успешноста на пактот е партнерството создадено во рамките на пактот. Европските и пактовите од првата генерација се карактеризирале со многу поголема мобилизација на локалното општество, што имаше важно влијание врз квалитетот на стратегиите и проектите, создавајќи силно чувство на сопственост на локално ниво и влијаејќи позитивно врз резултатите на проектот.

### 3.1. Примери на територијални пактови како најдобри практики

#### *Територијален пактот Беличе Корлеонесе - Италија*

Алто Беличе Корлеонесе е област во северозападна Сицилија (близу Палермо) добро позната како еден од главните центри на организираните криминални групи (мафијата). На нејзина територија се наоѓаат 20 града со околу 120.000 жители. Во средината на деведесеттите областа се соочи со економска и социјална криза (ниски приходи, висока невработеност итн). За време на овој период, градоначалниците организираа бројни средби за формирање група за вмрежување меѓу нивните управи. Во овој контекст, тие одлучија да промовираат територијален пакт за областа. Подготовката на пактот и одлуките во однос на мерките и активностите што требаа да се имплементираат беа донесени во рамките на "Институционалното и социјално собрание на пактот". Ова собрание вклучуваше различни актери од самите локални власти до економските и социјалните актери. Собранието колективно одлучува за интервенциите кои треба да бидат вклучени во пактот (од нова инфраструктура преку локални услуги до приватни инвестиции). Во 1997 година, кога процедурата за национално финансирање беше на самиот почеток, овој пакт беше избран како еден од европските територијални пактови кои беа директно кофинансирани од ЕУ. Во 1998 година пактот беше одобрен и беше формирано партнерството за управување со пактот. Во ова партнерство беа вклучени претставници од институциите, организациите и компаниите што учествуваа во подготвувањето на пактот. Затоа постоеше континуитет меѓу активностите за подготовка и управување со пактот. Сите планирани инвестиции беа остварени до 2001 година. Од една страна, искористувањето на сите фондови би можело да се смета како важно постигнување на пактот, но од друга страна тоа не беше најголемото постигнување на пактот. Не само што

беа потрошени фондовите, туку тоа беше направено на добар начин.

Мерките и активностите кои беа имплементирани преку пактот се фокусираа на три главни прашања:

- Секторот за земјоделство, храна и традиционално занаетчиство
- Зајакнување на локалното граѓанско општество и социјалните врски
- Подобро искористување на природните и културните ресурси

Во овие области беа преземени мноштво активности од финансиски поттикувачи за локалните компании до јавните инвестиции во инфраструктурата. Одлучувачко за успехот на пактот беше интегративниот пристап кој се користеше во планирањето на дејствијата. Така, на пример, кофинансираните претприемнички проекти беа придружени со инвестиции за создавање, подобрување и опремување на индустријата и занаетчиството. Поддршката за "агро-туризмот"<sup>11</sup> беше придружена со создавање и опремување на шеталишта во природа и обновување на старите делови од железничката пруга, реновирање на спомениците и мелиоризација на земјиштето и обезбедување опрема за спортски и слободни активности. Во целина, пактот финансираше 125 приватни иницијативи во вредност од 65 милијарди лири од кои две третини беа од јавен придонес. 44 беа јавни проекти за кои беа обезбедени 20 милијарди лири. Покрај квантитативните резултати (во смисла на изградената инфраструктура, создадените работни места - околу 400) пактот оствари и други значајни резултати. На пример, соработката во пактот ги зближи јавните, приватните и граѓанските тела создавајќи простор за дискутирање на проблемите во областа и доведе до потпишување на бројни важни договори во однос на локалниот контекст и како да се решат социо-економските проблеми. Најрелевантните договори во однос на дистрибуцијата на инфраструктурата во рамките на територијата, следењето на мафијашката инфилтрација во јавно финансираните работи, поедноставувањето на проце-

---

<sup>11</sup> Агротуризмот е структура што обезбедува сместување и угостителски услуги за туристите. Обично, тоа е традиционално реновирана зграда сместена во руралните области каде се служи органска храна која се одгледува и произведува на самото место.



дурите за локалните компании при добивањето на дозволи и авторизации, основањето на “канцеларија за претпријатија” што обезбедуваше помош и услуги на компаниите и воспоставувањето на маркетиншки заштитен знак за локалното вино. Исто така, по соработката иницирана во територијалниот пакт следеше поголем степен на дијалог и соработка меѓу вклучените актери кои овозможија стекнување нови искуства како земјоделскиот пакт и територијално интегрираниот пакт (основан за да управува со фондовите од ЕУ). Овие договори и понатамошната соработка покажуваат дека пактот имаше долгорочни ефекти кои треба да се земат предвид при нивната евалуација.

### *Територијален пакт за вработување: Сен Херблен - Франција*

Во генерални рамки, француските пактови не беа лесно имплементирани бидејќи потребниот пристап од долу-нагоре не се вклопуваше во традиционално централизираната владеачка структура. Оваа ситуација, заедно со големиот број вклучени актери, направија значајна разлика во резултатите на пактовите. Иако најважното стратешко тело за пактови беше Националната агенција за вработување (и нејзините локални подружници), управувањето со пактовите се карактеризираше со многу различни видови на тела, институции и мрежи како региони, општини, комитети за вработување и НВО.

Територијалниот пакт за вработување во Сен Херблен се признава како еден од најуспешните во француското искуство со пактовите. Неговите силни страни се состојат од многу елементи.

Прво со преземањето на подинамичен пристап (гледањето на вработувањето во рамки на економскиот развој, а не само како спојување на побарувачка и понуда на работната сила), пактот успеа да ги одвои своите операции од потрадиционалните институции за вработување. Второ, успеа да создаде многу поволна атмосфера меѓу техничката единица на пактот и локалниот бизнис и заинтересираните страни. Конечно, пактот доби многу специфична структура која овозможи значителна флексибилност, стимулирајќи иновација и динамични акции. Всушност, за да се создадат нови работни места, пактот активираше многу посебни проекти финансирани преку специфични буџети. Овие проекти добија законска форма на НВО што значеше дека секој проект го

управува специфична организација, Идејата беше да се направи проектот како работна група за партнерство и иновација, а не едноставна административна структура. Во пракса, пактот беше многу децентрализиран што овозможи широка вклученост на локалните заинтересирани страни во управувањето со пактот. Оваа децентрализирана структура се состои од:

- одбор на организацијата кој беше одговорен за одлуките донесени во рамките на пактот
- управни и работни групи кои беа одговорни за подготовка и имплементација на различни проекти

Оваа структура во суштина беше хоризонтална, при што одборот и управната група ги разгледуваа новите активности и можности, додека работната и пилот групите, чиј состав зависеше од специфичното дејствување, работеа на веќе започнатите активности. Меѓутоа, треба да се забележи дека локално заинтересираните страни беа целосно вклучени во програмирањето на активностите.

Оваа специфична структура овозможи на пактот да се разликува од поинституционалните системи и затоа можеше да работи на многу иновативни начини имплементирајќи нетрадиционални алатки, посветувајќи внимание и на квалитетот, а не само на квантитетот на создадени работни места.

На пример, со преземањето на интегриран пристап внимавајќи и на побарувачката и на понудата на пазарот на трудот, пактот имплементираше иновативни активности како на пример “бутик на услуги” (кои беа создадени во рамките на големите комерцијални трговски центри), создавање на “кластери на работодавци” (при што се комбинираа различни работни места со пола работно време за да се создадат работни места со цело работно време (аргументот е дека работните места со пола работно време не создаваат добар однос меѓу работодавецот и работникот и го спречуваат зголемувањето на хуманиот капитал).

Во однос на исходите од овој пакт треба да се осврнеме како на директните, така и на индиректните резултати:

### *Директни исходи*

- Консолидација и проширување на локалните партнерства
- Усогласен дизајн на акциските планови
- Распространување на пристапот базиран на проекти
- Создавање на нови компании преку специфични работилници и менторство
- Развој на нови потенцијални услуги и работни места
- Развој на квалификација
- Создавање на Платформа за локална иницијатива

### *Индириектни исходи (влијание врз вработувањето и економскиот развој)*

- Беа создадени 133 мали и средни претпријатија (иако првично се очекуваше нивниот број да биде 40)
- Беа создадени 138 нови работни места (првично се очекуваа 70)
- Беа подготвени 11 видови нови работни договори (првично се очекуваа 40)

## 3.2. Видови територијални пактови

Двете студии на случај за територијалните пактови беа избрани од најуспешните примери. Меѓутоа, територијалните пактови не се секогаш толку успешни и во некои случаи тие не ги остваруваат нивните цели. Сепак, ова не значи дека искуството со нив е целосно негативно. Напротив, територијалните пактови се покажаа како корисни, **иновативни алатки за справување со развојните проблеми.**

Досегашното искуство со пактовите покажа дека успешните пактови можат да бидат создадени на иницијатива на различни нивоа на владеење (од Европската комисија до национални, регионални или локални нивоа). Врз основа на знаењата, искуствата и практиките развиени во минатите десет години, новите територијални пактови треба да бидат активирани локално и граѓанските организации треба тесно да соработуваат со јавните администрации и другите локални заинтересирани страни за да изготвуваат нови проекти врз основа на минатите искуства. Следниве делови ќе ви дадат неколку корисни совети кои би можеле да бидат искористени за да се осигура успех на новите пактови.

**Територијалните пактови претставуваат пример на партнерска структура што треба да се користи многу повеќе на локално ниво за да се имплементираат ефективните развојни политики.**

### *Интегриран пристап*

Ова е фундаментален аспект на пактот. Истовремено, тој ја потенцира неопходноста за изработување на солиден план, базиран на внимателна и длабинска анализа на локалниот контекст во кој би функционирал пактот. Затоа, овој аспект примарно се однесува на раните фази од пактот кога се поставуваат стратегијата и главните цели. Ова е најзначајна фаза бидејќи се создава основата на пактот и тоа би можело да влијае врз имплементацијата и конечните резултати од искуството. За да се осигура дека оваа фаза ги дава потребните резултати, вклучените заинтересирани страни треба да користат различни инструменти како **SWOT анализата** (анализа на силните страни, слабостите, можностите и заканите), треба да организираат бројни консултации, тркалезни маси и дискусии со локално заинтересираните страни и не треба да ја потценуваат можноста од повикување на експерти и консултанти за техничка поддршка.

### *Ефективно вклучување на различни актери вклучувајќи ги оние кои се блиски до локалното општество*

Како што веќе напоменавме во претходниот дел, вклучувањето на сите релевантни локални актери е многу важен аспект на пактот. Прво, придонесот на актерите, надвор од рамките на локалните власти, локалните бизниси и организациите на труд можат да дадат нова перспектива на анализата на локалните потреби. Второ, вклучувањето на луѓето од локалното општество (на пример организации чија работа е тесно поврзана со граѓаните) може да го зголеми чувството на сопственост врз пактот и да го олесни прифаќањето на сите потребни промени (пр. од изградба на локалната инфраструктура до промени во стандардните договори итн.).

### *Силно лидерство*

Од една страна, одлуките треба да се носат колективно и содржината на пактот може да биде одредена со земање предвид на придонесот од сите почнувајќи од дното. Од друга страна, пактот треба да биде воден од тело или институција (често најдобро е вклучената јавна институција да ја презеде оваа улога) што треба да дејствува како мотиватор, но истовремено

**Интегрираниот пристап се базира на важноста територијата да биде гледана како целина и на меѓуповрзаноста на различни економски и социјални проблеми.**

**Неколку пактови покажале дека иако широкото учество на локалните заинтересирани страни е од суштинско значење, многу важно е и силното лидерство.**

треба да го следи развојот на активностите. Во некои италијански пактови оваа улога ја презеле самите градоначалници. Нивниот ентузијазам во однос на искуството и нивниот фокус врз правењето промени кон подобро на нивната територија се чини дека значајно придонело во одржувањето на партнерството и се фокусираше на резултатите од пактот. За да се осигура ова, релевантните јавни власти треба да бидат целосно вклучени во сите фази од пактот од дизајнот до имплементацијата.

Затоа организациите кои акаат да го промовираат овој вид искуство треба да побараат **вклучување и постојан дијалог со сите релевантни институции**. Од нивна страна, вклучените јавни власти треба да осигурат одговорноста за пактот да не се пренесува од едно одделение на друго и дека нема да се менуваат лицата за контакт кои го следат реализирањето на проектот.

### *Кофинансирање*

Силна страна на стратегијата во основа на територијалните пактови е и **комбинирианиот извор на финансирање**. Додека јавното финансирање претставува најголем дел од инвестицијата, се повеќе се вклучува и приватното финансирање. Финансискиот придонес од приватниот сектор (како процент од вкупните трошоци) позитивно влијае на неколку начини. На пример, тие можат да ја зголемат мотивацијата на актерите и да ја зголемат нивната посветеност на пактот. Исто така, тие може да фаворизираат поприменлив пристап и пореални дискусии за тоа што навистина може да се направи со ресурсите кои се на располагање за да може да се искористат на најдобар можен начин. За некои од граѓанските организации, прашањето за кофинансирање може да биде проблематично. Тие можеби нема да можат значително да инвестираат во искуството како другите видови организации (пр. бизнис и приватниот сектор). Меѓутоа, нивниот придонес за процесот е од суштинско значење. Оттука, треба да им биде овозможено да учествуваат, и доколку остваруваат некаква корист од инвестициите (пр. пристап до техничка помош итн.) тие исто така треба да дадат придонес со сопствени ресурси (барем со делумно покривање на работата на членовите на персоналот).

*Јасни планови, распореди и временски рокови  
за искористување на фондовите и имплементација  
на активностите*

На пооперативно и практично ниво, постојат бројни аспекти кои треба да се земат предвид кога се создава и имплементира територијален пакт (но и други типови развојни проекти). Кога се одредени главните цели и придружните активности партнерството треба да **зацрта јасни, но достижни временски рокови**. Во рамките на овие временски рокови, треба да постои јасен распоред со кој ќе се остави доволно време за спроведување на секоја активност или под-активност земајќи ги предвид непредвидените доцнења. Крајните рокови исто така треба да се однесуваат на искористувањето на фондовите. Овој пристап сигурно ќе придонесе за ефикасноста на пактот.

## Кратка листа на мрежи на граѓанското општество

### Развој

#### Конкорд

КОНКОРД (CONCORD) е Европска невладина конфедерација за помош и развој. Нејзините 18 меѓународни мрежи и 19 национални асоцијации од европските земји-членки и земји кандидатки претставуваат над 1.500 европски невладини организации пред европските институции.

Главната цел на Конфедерацијата е да го зајакне влијанието на европските развојни невладини организации наспроти европските институции со комбинирање на стручноста и претставеноста.

Адреса:

Square Ambiorix 10

B-1000 Brussels, Belgium

E-пошта: [secretariat@concordeurope.org](mailto:secretariat@concordeurope.org)

Веб страница: [www.concordeurope.org](http://www.concordeurope.org)

#### Фондација за развој на заедницата

Фондацијата за развој на заедницата (Community Development Foundation - CDF) е невладино јавно тело поддржано од Единицата за активна заедница при Министерството за внатрешни работи на Велика Британија со значајна поддршка од локалната власт, добротворните доверителски организации и приватниот сектор. Нејзината улога е да развива, проучува и промовира нови форми за развој на заедницата со цел да придонесе во подготвувањето на јавната политика, професионалната пракса и иницијативите на заедницата.

Адреса:

60 Highbury Grove, London N5 2AG

Тел: +44 20 7226 5375; Факс: +44 20 7704 0313

E-пошта: [admin@cdf.org.uk](mailto:admin@cdf.org.uk)

Веб страница: [www.cdf.org.uk](http://www.cdf.org.uk)

## **ЕУРАДА - Европска асоцијација на развојни агенции**

ЕУРАДА (European Association of Development Agencies – EURADA) асоцијацијата на регионални развојни агенции е непрофитна организација која има за цел да го промовира концептот за регионален економски развој преку дијалог со службите на Европската комисија, размена на добри практики меѓу нејзините членови, транснационална соработка меѓу членовите и регионалните развојни заедници.

Во ЕУРАДА членуваат околу 150 развојни агенции од 25 држави од Европската унија, Централна и Источна Европа.

Адреса:

Avenue des Arts, 12 - Bte 7

B - 1210, Bruxelles

Тел. +32 2 218 43 13 , Факс. +32 2 218 45 83

Е-пошта: [info@eurada.org](mailto:info@eurada.org)

Веб страница: [www.eurada.org](http://www.eurada.org)

## **ЕУРОДАД - Европска мрежа за задолженост и развој**

ЕУРОДАД (European Network on Debt and Development) е мрежа на 48 развојни невладини организации од 15 европски земји кои работат на политиките за национално економско и меѓународно финансирање со цел да се искорени сиромаштијата и да им се даде моќ на сиромашните. Со координирање на нашето знаење и ресурси, имаме за цел да ги направиме поефективни нашите кампањи, програми во заедницата и програмите за застапување во клучните области како политиките за задолженост и финансирање, намалување на сиромаштијата и зајакнување.

Website: [www.eurodad.org](http://www.eurodad.org)

## **Мрежи за деца и млади**

### **Европски форум за добросостојба на децата (European Forum for Child Welfare)**

Цели и задачи на организацијата: да се зголеми застапеноста на концептот за детска добросостојба во европските институции и да се промовира високо квалитетна практика низ цела Европа.

Активностите вклучуваат студии, информатор, промоција на партнерства, конференции и други публикации.

Целта на Европскиот форум за добросостојба на децата е да се подобри квалитетот на животот на децата и младите луѓе во Европската унија, и особено:



- Да се обезбедат услуги за децата во неволја, а особено за оние деца чии права се кршат од страна на поединци и/или државите на ЕУ;
- Да им се помогне на европските институции да ги разберат потребите на децата и да одговорат соодветно.

Членовите на Форумот работат со деца и млади луѓе на возраст од 0 до 21 година.

Адреса:

rue Defacqz, 1

B-1050, Bruxelles

Тел.: 32-2-534.55.47, Факс: 32-2-534.52.75

Е-пошта: [efcw@dproducts.be](mailto:efcw@dproducts.be)

Веб страница: [www.eurplace.org/orga/efcw](http://www.eurplace.org/orga/efcw)

### **Европска детска мрежа - ЕУРОНЕТ**

Европската детска мрежа (European Children's Network – EURO-NET) е коалиција на мрежи и организации кои се залагаат за интересите и правата на децата (дефинирани во Конвенцијата за правата на детето на Обединетите нации од 1998 година). Нивна заедничка грижа е што децата како група се “невидливи” во рамките на Европската унија и дека ЕУ го подготвува законодавството, политиката и програмите без да води сметка - или не посветуваат доволно внимание - на правата или интересите на децата.

Адреса:

Rue Montoyer 39

1000 Brussels, Belgium

тел. +32 2 512 4500, факс. +32 2 513 4903

Е-пошта: [europeanchildrennetwork@skynet.be](mailto:europeanchildrennetwork@skynet.be)

Веб страница: [www.europeanchildrensnetwork.org](http://www.europeanchildrensnetwork.org)

### **Европските деца - наша грижа**

Европските деца - наша грижа (Europe's Children-Our Concern - ЕС-ОС) е доброволна организација за човекови права која има за цел да им помогне на децата и младите луѓе со потешкотии во учењето кои живеат во Европа.

Се поголем број луѓе во Европа живеат надвор од нивната матична земја. Многу од нив - возрасни и деца - се дел од проценетите 10% од луѓето кои имаат некаков вид на потешкотија во учењето. Често е многу тешко да им се даде помош на овие

луѓе кои живеат во земја каде образовниот систем не е на нивниот мајчин јазик. Оваа организација има за цел да им помогне на овие деца и нивните родители со организирање на обуки за родителите, наставниците и другите луѓе кои работат со нив на откривање на овие проблеми, поддршка и терапија.

Адреса:

Europe's Children Our Concern  
40 Rue Washington  
B-1050 Brussels, Belgium  
Тел: +32 2 537 4836, Факс: +32 2 537 4836  
Е-пошта: [ecoc@ecoc.be](mailto:ecoc@ecoc.be)  
Веб страница: [www.ecoc.be](http://www.ecoc.be)

## Животна средина

### Пријатели на Земјата, Европска координација

Пријатели на Земјата (Friends of the Earth, European Coordination - CEAT) е најголемата мрежа за животна средина во светски рамки обединувајќи 73 национални организации и околу 5.000 локални активни групи на секој континент. Нејзината европска гранка е најголемата мрежа за животна мрежа во Европа обединети во заедничкото верување во силен активизам на локално ниво и ефективно национално и меѓународно застапување.

Пријатели на Земјата - Европа влијае врз европската и политиката на ЕУ и ја зголемува свесноста за еколошките прашања редовно обезбедувајќи информации на институциите, медиумите и јавноста преку голем број кампањи, публикации и настани. Таа ја поддржува мрежата со застапување, давање совети и координација во креирањето на политиката во Европа и ЕУ и споделување на знаење, вештини, алатки и ресурси, овозможувајќи им на луѓето да учествуваат во меѓународните кампањи преку локалните активистички групи и национални организации во над 30 европски држави.

Адреса

Rue Blanche 15,  
B-1050 Brussels, Belgium  
Тел: +32 2 542 0180, Факс: +32 2 537 5596  
Е-пошта: [info@foeeurope.org](mailto:info@foeeurope.org)  
Веб страница: [www.foeeurope.org](http://www.foeeurope.org)

### **Европски еколошки завод**

Европскиот еколошки завод (European Environmental Bureau - ЕЕВ/БЕЕ) е федерација од 143 еколошки граѓански организации со седиште во 31 земја: сите земји-членки на ЕУ и повеќето земји кандидатки за влез во унијата, како и во неколку соседни земји. Овие организации се локални, национални, европски и меѓународни. Целта е да се заштити и подобри животната средина во Европа и да им се овозможи на граѓаните на Европа да земат учество во остварување на таа цел.

Адреса:

34 Boulevard de Waterloo

B – 1000 Brussels

Тел: +32 2 289 10 90, Факс: +32 2 289 10 99

Е-пошта: [secretariat@eeb.org](mailto:secretariat@eeb.org)

Веб страница: [www.eeb.org](http://www.eeb.org)

### **Мрежа за климатска акција Европа**

Мрежата за климатска акција (Climate Action Network - CAN) е светска мрежа од над 365 невладини организации кои работат на унапредување на свесноста на владата, приватниот сектор и поединците за ограничување на климатските промени предизвикани од луѓето на еколошки одржливи нивоа.

Мрежата за климатска акција Европа е непрофитна организација која работи како координативна канцеларија од 1989 година за еколошките групи во Западна Европа (Европска унија, Исланд, Норвешка, Швајцарија) и работи на прашањата за климатските промени. Таа овозможува форум за НВО да разменуваат идеи, експертиза, стратегии и информации за климатските промени, да промовираат активности на пошироко ниво.

Адреса:

Rue de la Charite, 48

1210, Brussels, Belgium

Тел: +32 (0) 2 229 52 20, Факс: +32 (0) 2 229 52 29

Е-пошта: [info@climnet.org](mailto:info@climnet.org)

Веб страница: [www.climnet.org](http://www.climnet.org)

## Потрошувачи

### Европска организација на потрошувачи

Европската организација на потрошувачи (European Consumers' Organisation – BEUC) е федерација на 36 независни национални потрошувачки организации од ЕУ, земјите кандидатки и ЕЕА, со седиште во Брисел. Нејзината работа е во интерес на потрошувачите да се обиде да влијае врз развојот на политиката во ЕУ и да ги промовира и брани интересите на сите европски потрошувачи.

Нејзината мисија е да се слушне гласот на европските потрошувачи.

Адреса:

Avenue de Tervueren 36 Bte 4

B – 1040 Brussels

Тел: +32 2 743 15 90, Факс: +32 2 740 28 02

Е-пошта: [consumers@beuc.org](mailto:consumers@beuc.org)

Веб страница: [www.beuc.org](http://www.beuc.org)

### Европска заедница на потрошувачки кооперации

Секретаријатот на Европската заедница на потрошувачки кооперации (European Community of Consumer Co-operatives – Euro Coop) е со седиште во Брисел. Нејзините членови се националните организации на потрошувачки кооперации во 18 европски држави. Денес претставува над 3.200 локални и регионални кооперации, чии членови се над 22 милиони потрошувачи низ цела Европа.

Адреса:

Rue Archimède, 17

B 1000, Brussels

Тел: +322850070, Факс: +3222310757

Е-пошта: [info@eurocoop.coop](mailto:info@eurocoop.coop)

Веб страница: [www.eurocoop.org](http://www.eurocoop.org)

### Европска асоцијација за безбедност на потрошувачите

Европската асоцијација за безбедност на потрошувачите (European Consumer Safety Association – ECOSA) промовира размена на знаење и добри практики меѓу експертите и институтите во полето на безбедност на потрошувачите. Таа беше основана во

1985 година како непрофитна организација за промовирање на безбедноста. Основачките членови беа високи претставници на владините и невладини организации со експертиза во полето на безбедност на потрошувачите и промоција на безбедноста во домот и слободното време.

Целта е сите земји-членки во проширената Европска унија и другите држави од европскиот регион да изработат национални акциски планови за безбедност до 2010 година. Крајната цел е до 2020 да се постигне значително намалување на смртните случаи и повреди како резултат на несреќи.

Адреса:

Rijswijkstraat 2  
1059 GK Amsterdam, The Netherlands  
Тел: +31 20 511 4513, Факс: + 31 20 511 4510  
Е-пошта: [secretariat@ecosa.org](mailto:secretariat@ecosa.org)  
Веб страница: [www.ecosa.org](http://www.ecosa.org)

## Жени

### Центар за истражување на европските жени

Основан во 1980 година од група од девет жени од различни земји-членки на ЕУ, Центарот за истражување на европските жени (Centre for Research on European Women – CREW) има широко познавање и експертиза во сите аспекти на создавање еднакви можности, обука и формирање претпријатија. Тоа е независен центар за консултации, истражување и информации специјализиран за развој и управување со човековите ресурси во ЕУ. Центарот првично беше формиран да одговори на потребите за добивање повеќе информации во врска со политиките за еднакви можности формулирани и усвоени во Брисел, кои влијааа врз животот на жените од цела Европа. Нејзината целна група отсекогаш биле креаторите на политиката, институциите, работодавците и женските групи за кои обезбедуваше информации и се обидувааше да изврши влијание преку своите публикации и активности.

Адреса:

38, Rue Stevin  
1040 Brussels, BELGIUM  
Е-пошта: [mail@crew.be](mailto:mail@crew.be)

## Европско женско лоби

Европското женско лоби (European Women's Lobby - EWL) е најголемото координативно тело на националните и европските невладини женски организации во ЕУ, со над 3.000 членки асоцијации од 15 земји-членки на ЕУ. Целта на Лобито е да се постигне еднаквост меѓу мажите и жените во Европа и да служи како врска меѓу политичарите кои ги носат одлуките и женските организации на ниво на ЕУ. Лобито беше формирано во септември 1990 година како резултат на неколкугодишна работа со поединци и групи кои почувствуваа дека дојде време жените да бидат застапени на највисоко политичко ниво.

Целта на Лобито е да се елиминираат сите форми на дискриминација против жените и да служи како врска меѓу политичките носители на одлуки и женски организации, кои се мнозинство во граѓанското општество. Целта е да се постигне еднаков третман и можност за жените во ЕУ. Задачите на лобито е да се промовираат еднакви права и можности за жените и мажите во одбрана на интересите на жените кои живеат во земјите-членки на Европската унија, вклучувајќи ги мигрантите, етничките заедници и најранливите и маргинализирани групи во рамки на општеството, во контекст на обединета и демократска Европа.

## Луѓе со посебни потреби

### Европски форум за посебни потреби

Европскиот форум за посебни потреби (European Disability Forum – EDF) е европска чадор организација која претставува над 37 милиони луѓе со посебни потреби во Европа. Форумот ги застапува луѓето со посебни потреби во дијалогот со Европската унија и другите европски власти. Неговата мисија е да се промовираат еднакви можности за луѓе со посебни потреби и да осигураат целосен пристап на граѓаните со посебни потреби до фундаменталните и човекови права преку активно вклучување во развојот и спроведувањето на политики во Европската унија.

Адреса:

Rue du Commerce 39-41

B-1000 Brussels, Belgium.

Тел: +32-2-282 46 00 , Факс: +32-2-282 46 09

Е-пошта: [info@edf-feph.org](mailto:info@edf-feph.org)

Веб страница: [www.edf-feph.org](http://www.edf-feph.org)

## **Хендикеп Интернешнл**

Целта на Хендикеп Интернешнл (Handicap International) е да обезбеди поддршка за луѓето со специјални потреби, без оглед на причината за таа ситуација на ранливост: екстремна сиромаштија, социјална исклученост, лош социјален и здравствен систем, сериозно нарушување или негирање на основните права, елементарни непогоди или насилство и оружен конфликт.

Адреса:

Handicap International UK  
Waterman House  
101-107 Chertsey Road  
Woking, Surrey GU21 5BW  
Тел: 0870 774 3737  
Е-пошта: hi-uk@hi-uk.org  
Веб страница: [www.handicap-international.org.uk](http://www.handicap-international.org.uk)

## **Други**

### **Европски фондациски центар**

Европскиот фондациски центар (European Foundation Centre - EFC) е независна меѓународна асоцијација што ја промовира и поддржува работата на фондациите и корпоративните финансиери активни во Европа. Основана во 1989 година од седум водечки европски фондации, ЕФЦ денес има над 200 члена, соработници и претплатници; 350 филантропски иницијативи во заедницата; како и уште 50.000 организации поврзани преку мрежа од 58 центри за информации и поддршка од целиот свет. ЕФЦ е асоцијација посветена на зајакнување на организираната филантропија, што е вградена во и го поддржува граѓанското општество во Европа и на меѓународната сцена.

Адреса:

51 rue de la Concorde  
1050 Brussels, Belgium  
Тел.: +32.2.512.8938 , факс: +32.2.512.3265  
Веб страница: <http://www.efc.be>

### **Европска мрежа против сиромаштија**

Европската мрежа против сиромаштија (European Anti Poverty Network — EAPN) е мрежа на невладини организации и групи вклучени во борбата против сиромаштијата и социјалното

исклучување во земјите-членки на Европската унија. ЕАПН има консултативен статус во Советот на Европа и е основачки член на Платформата за европски социјални НВО.

ЕАПН е мрежа од 16 национални мрежи на доброволни организации и локални групи активни во борбата против сиромаштија во рамките на секоја земја-членка на ЕУ чии главни активности се поврзани со борбата против сиромаштијата и социјалното исклучување.

Е-пошта: [team@earp.skynet.be](mailto:team@earp.skynet.be)

Веб страница: [www.earp.org](http://www.earp.org)

### **Европски политички центар**

Европскиот политички центар (European Policy Centre - EPC) е независен, непрофитен истражувачки центар (тинк-тенк) кој има за цел да овозможи функционирање на европската интеграција. ЕПЦ работи со носителите на одлуки од врвот на Европа обезбедувајќи им на нејзините членови и пошироката јавност брзи, високо квалитетни информации и анализи за политичката агенда на ЕУ. Има за цел да промовира балансиран дијалог меѓу различните делови од членството, од сите аспекти на економскиот и социјалниот живот.

Адреса:

Résidence Palace, 155 Rue de la Loi,

B-1040 Brussels, Belgium

Тел: +32 (0)2 231 03 40, Факс +32 (0)2 231 07 04

Е-пошта: [info@theepc.be](mailto:info@theepc.be)

Веб страница: [www.theepc.be](http://www.theepc.be)



# ЕВРОПСКИ СЕРВИС ЗА ГРАЃАНСКА АКЦИЈА (ECAS)

## КОИ СМЕ НИЕ?

Европскиот сервис за граѓанска акција - ECAS (European Citizen Action Service – ECAS) беше основан во 1990 година како меѓународна непрофитна организација, независна од влијанието на политичките партии, комерцијалните интереси и ЕУ институции. Нашата мисија е да овозможиме да се слушне гласот на НВО и граѓаните во Европската унија преку давање совети за лобирање, мобилизирање средства и одбрана на европските граѓански права.

Ние сме голема меѓусекторска европска асоцијација и ги здружуваме членките кои дејствуваат во различни области: граѓански слободи, култура, развој, здравствена и социјална благосостојба како и агенциите за развој на граѓанското општество.

Адресата на ECAS е 83 rue du Prince Royal, 1050 Brussels, а нашиот документациски центар е сместен во заеднички простории со Европскиот фондациски центар (ЕФЦ) и се наоѓа на 53 rue de la Concorde.

Претседател е Марио Монти, додека за 12-члениот персонал е одговорен директорот Тони Венабл.

## КОИ СЕ НАШИТЕ ЦЕЛИ?

Целите на ECAS можат да се опишат како три Г:

### Г1. Граѓанско општество

Една од заслугите на ECAS е зголемувањето на застапеноста на невладините организации (НВО) на европско ниво, иако европските институциите сè уште изгледаат далечни, сложени и не даваат доволно насоки за начинот на кои тие сакаат да изградат

меѓусебен однос со граѓанското општество. Ние можеме да го олесниме патот кон ЕУ.

Нашите приоритети се:

- Подготвување на електронски информатор за нашите членови
- Обука на претставниците на НВО од новите земји-членки и соседните земји со цел да станат специјалисти за ЕУ
- Промовирање на подобар пристап кон структурните фондови за НВО

## **Г2. Граѓански права за слободно движење**

ECAS е советодавен сервис за граѓаните и за НВО. Имаме постојано отворена телефонска линија и нашиот тим од правни експерти досега процесираше над 50.000 приговори.

Нашите приоритети се:

- Квалитетно да раководиме со Службата за граѓани на Европската комисија и да помогнеме во разрешувањето на прекуграничните проблеми
- Да промовираме подобро ЕУ законодавство за правата на луѓето кои се движат во рамките на Унијата
- Да организираме конференции и да ја развиваме соработката меѓу граѓанските советодавни служби

## **Г3. Граѓанство и управување**

Првите две цели на ECAS не можат да бидат остварени без третата: вистинска промена во административната култура на институциите со цел да станат отворени и одговорни кон граѓаните.

Нашите приоритети се:

- Да се информираат граѓаните за новиот Устав и како тој ги зајакнува нивните европски права
- Да спроведе истражување за политиката на транспарентност и комуникација меѓу ЕУ и граѓаните
- Да се предложи изготвување на европски договор меѓу граѓанското општество и институциите на ЕУ
- Да се спроведе кампања за вистинско европско граѓанство.

## **ДАЛИ СТЕ УБЕДЕНИ?**

Можеби чувствувате дека ECAS одговара на вашите потреби и дека можете да му се придружите на колективниот напор да се унапреди европското граѓанско општество. Доколку е тоа навистина така, ве молиме размислете да станете член на ECAS.

За повеќе детали контактирајте не на: [info@ecas.org](mailto:info@ecas.org)  
Посетете ја и нашата веб страница: [www.ecas.org](http://www.ecas.org)

# БАЛКАНСКА МРЕЖА ЗА РАЗВОЈ НА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО (BCSDN)

**Балканската мрежа за развој на граѓанското општество** е мрежа од 11 граѓански и екуменски организации од 7 земји и територии регионот на Балканот (Албанија, Бугарија, Хрватска, Македонија, Романија, Србија и Црна Гора и Косово).

Членови на Балканската мрежа се: Албанската фондација за граѓанско општество, Диакониа Агапес, Македонскиот центар за меѓународна соработка, Женската алијанса за развој, Фондацијата Покров, Соработници за можности Романија, АИДРом, Екуменската хуманитарна организација, НИТ, ЕОС и Ние сме со вас.

## Позадина

Балканската мрежа беше иницирана во 2001 година како Програма за јакнење на капацитетите, како дел од пошироката иницијатива наречена Екуменско партнерство за Југоисточна Европа. Со здружување на црквите, екуменските и граѓанските организации, оваа иницијатива имаше за цел да ја унапреди нивната координација и соработка. Програмата за јакнење на капацитетите се фокусираше на зајакнување на поединците/персоналот и организациските капацитети и вештини на агенциите кои беа вклучени во програмата.

Иницијалната пилот програма траеше од 2001 до 2003 година, период во кој беа реализирани 5 посети на држави и пропратни извештаи, 3 партнерски состаноци, 5 обуки, 7 посети за размена и консултации, беше изработен интернет директориум за обука, а беше објавен и адресар. Балканската мрежа за развој на граѓанското општество беше промовирана во декември 2003 како резултат на успешната соработка во зајакнувањето на капацитетите на партнерските организации.

## Визија

Оддржлив мир, хармонија и просперитет на општествата во Балканскиот регион.

## Мисија

Зајакнување на граѓанското општество преку споделување и развој на локални практики, концепти и оспособување на актерите во граѓанското општество.

## Цели и задачи

1. да се зголеми комуникацијата со актерите на граѓанското општество во регионот, како основа за би/мултилатерална соработка;
2. да се зголеми мобилизацијата на ресурси и поддршка;
3. да се зголеми знаењето и вештините како основа за повисок квалитет на нашата работа;
4. да се промовира интеркултурна размена и културна споделување на ресурсите како основа за ефикасна/ефективна мрежа.

## Активности

Во периодот 2003-2004 година активностите беа насочени кон зајакнување на поединците/ персоналот и организациските капацитети и вештини на партнерските организации преку скроени обуки, размена и консултации. Како резултат од нив, беше создаден расадник од обучувачи и курсеви и капацитетите на сите партнери беа зајакнати преку размена на најдобрите практики и информации.

Задржувајќи го фокусот на зајакнување на поединците/ персоналот и организациите, активностите на мрежата, активностите на мрежата во периодот 2004-2006 се сосредоточија на тематска соработка преку 3 заеднички приоритетни теми (ЕУ финансирање, лобирање и застапување, стандарди за обука и консултации и етика, мобилизација на средства) и специфични теми (пр. жени и недозволена трговија; корпоративна социјална одговорност и антикорупција; децентрализација; свештенски практики). Оваа соработка исто така вклучува обуки, размена/ изложување, работилници, публикации и работни групи како наменски сили за обработка на специфични прашања со цел за зајакнување на капацитетите и вештините како и соработка, размена на информации и платформа за акција во овие области. Исто така, ќе бидат реализирани активности, за промовирање на интеркултурната соработка и споделување ресурси како што се речник на граѓанското општество, размена на студии на случај, регионални посети.

## Структура

Балканската мрежа се состои од партнерски организации, кои имаат еднакви права и должности како членови на мрежата. Главни работни принципи во мрежата се принципот на соработка, партнерство, толеранција, дијалог и почитување на другите. Мрежата се состои од Управувачка група, Централна група, Работни групи и Секретаријат.

Управувачката група е составена од директори или постари преставници на партнерските организации и се состанува еднаш годишно (секоја пролет) за да продискутира за управувањето и стратегијата за работа. На секој состанок се применува принципот на ротирачко претседателство.

Централната група се состои од лица за контакт од партнерските организации и се среќава еднаш годишно (секоја есен) за да ги координира конкретните активности.

Работните групи се тематски механизми за соработка на специфични прашања и теми. Секој партнер може да иницира, предводи или да и се приклучи на било која Работна група.

Секретаријатот, што во моментот е сместен во Македонскиот центар за меѓународна соработка во Скопје, Македонија, управува со дневните активности и координација на мрежата.

# МАКЕДОНСКИ ЦЕНТАР ЗА МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА (МЦМС)

## МИСИЈА

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е организација на граѓанското општество што работи во областа на одржливиот развој, градење на свеста и на социјално-хуманитарната (основна) помош.

Целта на МЦМС е поттикнување, поддршка и развој на локални, национални и меѓународни иницијативи за унапредување на одржливиот развој на човечките ресурси во Македонија и надвор од неа.

За остварување на целите и задачите МЦМС ги мобилизира и ги организира човечките ресурси, финансиските и материјалните средства, како во земјата, така и во странство.

МЦМС за активностите обезбедува средства од повеќе агенции на Светскиот совет на црквите и од владини и меѓународни организации.

## ЦЕЛИ, СЕКТОРИ И МЕТОДИ

Стратешки цели на МЦМС се:

- промоција на мирот;
- понатамошен развој на граѓанското општество;
- помош на групи што имаат потреба за неа.

**МЦМС е активен во следниве сектори:**

- водоснабдување и санитација;
- образование;
- рурален развој;
- вработување и генерирање приходи;
- граѓанско општество и демократизација;
- итна помош.

### **МЦМС активностите ги остварува преку:**

- поддршка на проекти;
- обука и совети;
- информации;
- застапување и лобирање;
- раководење.

### **Адреса**

Ул. "Никола Паралунов" бб, Скопје

Пошт. фах 55, 1060 Скопје

Тел. +389 (2) 3065-381

Факс +389 (2) 3065-298

Е-пошта: [mcms@mcms.org.mk](mailto:mcms@mcms.org.mk)

Веб страница: [www.mcms.org.mk](http://www.mcms.org.mk)

[www.graganskisvet.org.mk](http://www.graganskisvet.org.mk)



# БИБЛИОГРАФИЈА

European Commission — DG Regional Policy

**“Partnership in the 2000-2006 programming period - Analysis of the implementation of the partnership principle”** Discussion paper, November 2005

European Commission

**“Guide to Territorial Employment Pacts”** Commission Staff Working Document, November 1999

ECAS — European Citizen Action Service

**“Civil Society as a Partner in the European Union Structural Funds”**, November 2004

CEE Bankwatch Network, Friends of the Earth Europe

**“Public eye on the EU funds — Civil society involvement in the structural, cohesion and rural development funds”** April 2005

Balloch, S. Taylor, M.

**“Partnership Working: Policy and Practice”** The Policy Press, 2001

EAPN - European Anti Poverty Network

**“The Manual on the Management of European Union Structural Funds”**, 2006

ECOTEC Research & Consulting

**“Thematic Evaluation of the Territorial Employment Pacts - Final Report to Directorate General Regional Policy”** October 2002

Harvey, B.

**“The Illusion of Inclusion”** ECAS — European Citizen Action Service, 2004

Kelleher, J. Batterbury, S. Stern E.

**“The Thematic Evaluation of the Partnership Principle”** The Tavistock Institute, February 1999

Elliot, J. et al

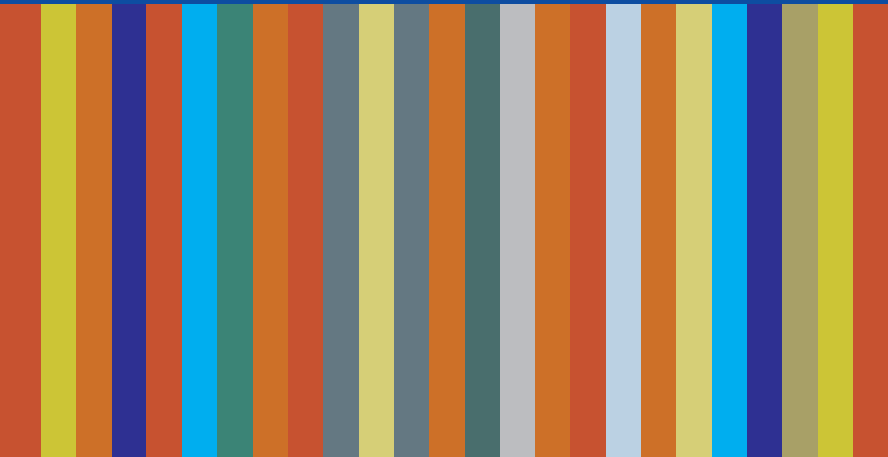
**“Participatory and deliberative Methods Toolkit — How To Connect with Citizens: A Practitioner’s Manual”** King Baudouin Foundation & Flemish Institute for Science and Technology Assessment, May 2006

Trigilia, C.

**“Sviluppo Locale”** Laterza, 2006

Wallace, H. Alasdair, R. Y.

**“Participation and Policy-Making in the European Union”** Clarendon Press, 1997



**Partnership in Action - Strengthening Balkan  
Civil Society Development Network**

This project is funded by the European Union

**Партнерство во акција - Зајакнување на  
Балканската мрежа на граѓанското општество**

Проектот е финансиран од Европската Унија