

СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО УКРЕПВАНЕ НА СДРУЖЕНИЕ „РОМСКА АКАДЕМИЯ ЗА КУЛТУРА И ОБРАЗОВАНИЕ“

СТРАТЕГИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОНЕН КАПАЦИТЕТ

Устойчиво развитие • Ефективно управление • Партньорства •
Обучение • Финансова устойчивост



Период: 2027–2029 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение и стратегически контекст	4
2. Кой сме ние	5
3. Визия	6
4. Мисия	7
5. Основни ценности и принципи	7
6. Доказан опит и организационен капацитет	7
7. Анализ на средата и организационните потребности	13
7.1. Основни предизвикателства	18
7.2. SWOT анализ	19
8. Теория на промяната	20
9. Стратегически цели и приоритети	22
Приоритет 1: Хората	22
Приоритет 2: Правата и достъпът	23
Приоритет 3: Застъпничество и влияние върху политики	23
Приоритет 4: Организацията, която прави всичко това възможно и устойчиво	24
10. Очаквани резултати до 2029 г.	24
11. Индикатори за успех	25
12. План за организационно развитие	28
13. Участие на общността и отчетност	29
14. Мониторинг, оценка и учене	30
15. Управление на риска	30
16. Финансова устойчивост	32
17. Комуникация и управление на публичното въздействие	36
18. Международно партньорство	37
19. Пътна карта 2027–2029 година	41
20. Заключение	42

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица № 1 – Настоящо състояние	16
Таблица № 2 – Потребности	17
Таблица № 3 – SWOT анализ.....	19
Таблица № 4 – Теория на промяната	21
Таблица № 5 - Индикатори	25
Таблица № 6 – Стратегически индикатори.....	28
Таблица № 7 – Управление на риска	30
Таблица № 8 - Финансова рамка за периода на Стратегията	33
Таблица № 9 – Средносрочни цели	34
Таблица № 10 – Минимален устойчив организационен бюджет	35
Таблица № 11 – ФИНАНСОВА ИЗХОДНА БАЗА (2022–2025 г.).....	35
Таблица № 12 – Ключови етапи.....	41

1. Въведение и стратегически контекст

Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ (РАКО) е неправителствена организация в обществена полза със седалище в гр. Сливен, с дългогодишен опит в гражданското общество, младежките дейности, образователната интеграция, правата на човека и културното наследство. Организацията се е утвърдила като медиатор между местните общности, образователните институции и публичните власти и има доказан опит в проектирането, изпълнението и отчитането на инициативи.

Настоящата стратегия надгражда натрупания опит и поставя по-силен акцент върху устойчивото ромско овластяване, гражданското участие, застъпничеството и организационната устойчивост. Тя е замислена не като сбор от отделни проектни дейности, а като обща рамка за развитие на организацията и за постигане на измерима дългосрочна промяна в живота на ромските общности, с особен фокус върху Сливен.

Стратегията е изработена на базата на анкетно проучване сред ромската общност в Сливен с участието на 50 респондента, дискусии с членовете на екипа и членовете на УС и институции-партньори.

Стратегическият хоризонт 2027–2029 г. е период, в който РАКО ще премине от преимуществено проектно реализиране на инициативи към по-системен модел:



Стратегическа рамка на изпълнението: настоящият документ е обща организационна стратегия на РАКО, а не план за един проект. Тя задава обществените резултати, организационните способности и управленските механизми, които РАКО ще развива през 2027–2029 г. Многогодишната организационна подкрепа е един от възможните източници за изпълнението ѝ; останалите програми и партньорства допринасят към същите стратегически цели без дублиране на разходите.

Прилагане на стратегията: (1) годишно планиране и бюджетиране за всеки от четирите приоритета; (2) определяне на отговорник, срок и проверим резултат; (3) тримесечно проследяване; (4) годишна отчетност пред Управителния съвет и общността; (5) междинна оценка през 2028 г. и финална оценка в края на 2029 г. Външни условия — финансиране, институционална среда и участие на общността — се наблюдават системно и при необходимост водят до мотивирано адаптиране.

Съответствие с EEA Civil Society Fund: приоритетите се отнасят до права на човека, равнопоставеност, участие и устойчив граждански сектор. Организационното укрепване е

необходимата основа, а гражданското участие, равният достъп и доказателственото застъпничество са очакваното обществено приложение на изградения капацитет.

2. Кои сме ние

Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ е основана през януари 2008 година от група млади роми, представители на ромската интелигенция в гр. Сливен. В Управителният съвет на Сдружението са Стела Костова, Райчо Чапразов и Красимира Динкова-Иванова. Седалището на РАКО е в гр. Сливен, бул. „Цар Освободител“ № 34г. Адрес на електронна поща на организацията: rakosliven@gmail.com. Интернет страница: www.rakobg.com. Социални медии: YouTube - <https://www.youtube.com/@roma-academy>, Facebook: <https://www.facebook.com/rako.sliven>, Instagram: https://www.instagram.com/rako_sliven/

В Ромска академия за култура и образование работят двама души на трудов договор и шестима души на граждански договор по различни проекти и програми, като координатори, консултанти, експерти и др.

През 18 годишната си дейност, РАКО взаимодейства с правителствени и неправителствени организации с цел повишаване жизненото, физическото и образователното равнище на младежите в ромската общност; съдейства за намаляване на случаите на трудова дискриминация, безработица, реч на омразата; предлага правни, здравни и образователни консултации; намалява предразсъдъците спрямо ромската общност; участва в организирането на просветно-културни и спортни дейности; насърчава своите членове и ромската общност към активна дейност за обръщане на ромската общност към своите корени, към фолклора, историята и ромската култура; популяризира високите постижения на ромите в областта на културата, изкуството и науката, ромската представа за свобода, демократичност и образование; засилване интересите на ромите към собствената им култура, история и фолклор, към духовността и патриотичното им себеотдаване; отприщване на творческата енергия на младите в литературата и другите сфери на изкуство и култура; организиране на просветно-културни и самодейни денности в сферата на културата, фолклора, ромския език, художествената литература, изобразителното изкуство, образованието.

РАКО работи с правителствени и неправителствени организации, действащи в областта на изкуството, културата и образованието; правата на човека, упражняване на всички законни форми за обществено въздействие - демонстрации, митинги, стачки; огласяване на факти в средствата за масова информация; издаване и разпространяване на вестници, книги, списания, брошури, диплянки и др, в които да намират отражение следните основни теми:

- КУЛТУРА - въпроси за развитието на читалищната дейност, достижения на музикални формации, танцови състави, театрални групи; тенденции в развитието и разпространяването на ромската музика; танцова, художествена самодейност;

публикации на песни, приказки, митове, легенди и др. от ромския фолклор; история, развитие, диалекти, граматика, проблеми на ромския език; преводни материали;

- **ОБРАЗОВАНИЕ** - тенденции, съвременни образователни проблеми, стандарти, десегрегация, резултати от проекти, свързани с образованието, положителен опит в страната и чужбина; представяне на млади и утвърдени ромски автори в областта на литературата, киното, театралното и изобразителното изкуства; огласяване на постиженията на ромите в областта на културата и изкуството в средствата за масова информация; организиране и провеждане на празници на художественото слово, срещи, семинари, конференции, симпозиуми, конкурси и др. по въпросите за изкуството и културата; разработване и изпълнение на проекти за ромската общност в областта на културата и изкуството.

Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ (РАКО) съдейства за изграждането на справедливо общество, в което ромската общност участва пълноценно във всички обществени процеси – чрез достъп до качествено образование, утвърждаване на културната идентичност, междуетнически диалог и защита на човешките права. Организацията работи за преодоляване на дискриминацията и бедността, като развива капацитет в самата общност и създава мостове към институциите.

РАКО вярва в бъдеще, в което всеки човек има равен шанс да се образова, развива и реализира, без предразсъдъци и бариери.

РАКО работи едновременно като организация, базирана в общността, партньор на институции и носител на експертиза в образованието, културата и правата на човека. Това съчетание позволява проблемите на терен да бъдат превръщани в предложения за промяна, но изисква разграничаване на програмните, административните, комуникационните и финансовите отговорности.

Планирано управленско действие за 2027 г.: Управителният съвет утвърждава актуална организационна схема, длъжностни/функционални профили, правила за възлагане, механизъм за заместване и годишен план за развитие на компетентностите.

3. Визия

Ромските общности в Сливен и региона да участват пълноценно и равнопоставено във вземането на решения, да имат по-добър достъп до образование и права и да разполагат с устойчиви механизми за защита на интересите си, а РАКО да бъде разпознаваема, устойчива и ефективна организация за ромско овластяване, гражданско участие и застъпничество.

Към края на 2029 г. РАКО се стреми да поддържа функциониращи механизми за двупосочен диалог с общността, да проследява реакциите по своите публични препоръки и да поддържа ключовите организационни функции независимо от приключването на конкретни краткосрочни

проекти. Измерването се извършва чрез регистрите, протоколите от консултациите, годишните финансови отчети и независимия преглед на напредъка.

4. Мисия

РАКО работи за овластяване на ромските общности и младежта чрез образование, развитие на лидерство, защита на правата на човека, гражданско участие, межкултурен диалог, доказателствено застъпничество и изграждане на местен организационен капацитет. Организацията поставя ромските хора, включително ромските жени, момичета и младежи, в центъра на процесите на участие, развитие и вземане на решения. РАКО не говори вместо общността, а създава условия нейните представители да определят приоритети, да участват в анализите и да представляват собствените си позиции. При събиране и публикуване на случаи, снимки, истории и данни се прилагат информирано съгласие, минимизиране на личните данни и безопасни механизми за обратна връзка.

5. Основни ценности и принципи

- Равнопоставеност и недискриминация – защита на равните права и възможности.
- Участие и овластяване – решенията за общността се развиват с участието на общността.
- Отчетност и прозрачност – ясни правила, проследимо управление и публична отговорност.
- Партньорство – устойчив диалог с общности, институции, училища, НПО и донори.
- Доказателствен подход – решения и застъпничество, основани на данни и реални потребности.
- Устойчивост – изграждане на човешки, финансов и институционален капацитет отвъд отделните проекти.
- Межкултурен диалог и уважение към идентичността – признаване на културното многообразие като обществен ресурс.

Прилагане и проверка на ценностите: за всяка основна инициатива екипът документира кого е консултирал, как е адресирал бариерите пред участието, как е защитил личните данни и как е уведомил участниците за резултатите. УС преглежда поне веднъж годишно жалбите, сигналите за конфликт на интереси, обратната връзка и предприетите коригиращи действия; обобщенията се включват в годишния публичен отчет при спазване на поверителността.

6. Доказан опит и организационен капацитет

През последните десет години РАКО се утвърди като ключов фактор за овластяването на ромската общност в Сливен, преминавайки от пасивна интеграция към активно застъпничество

и лидерство. Най-значимите постижения на организацията са в следните взаимосвързани направления:

Проект „Десегрегация – Сливен“

Донорска организация: Фондация „Отворено общество“ – Будапеща, Ромски образователен фонд, Община Сливен.

Период на изпълнение: 2008 г. – 2012 г.

Географски обхват: гр. Сливен (кв. „Надежда“).

Сфера на дейност: Образователна десегрегация, равен достъп до качествено образование и застъпничество.

Резултати от проекта: Проектът успешно записа и обучава над 500 деца от кв. „Надежда“ в 13 приемни български училища в Сливен, с което те постигнаха равен старт, по-висок успех и успешно преминаване в по-горен клас. В резултат на застъпническите усилия на РАКО, от учебната 2011/2012 г. процесът по десегрегация бе официално поет и институционализиран от Община Сливен като нейна трайна публична политика. Изграден бе устойчив модел на сътрудничество между РАКО, Община Сливен, РУО, училищните директори и ромската общност, постигайки реално прехвърляне на отговорността към държавните и местните власти.

Интегриран проект за социално включване на роми и други уязвими групи в гр. Сливен

Донорска организация: Българо-швейцарска програма за сътрудничество (Програма ЗОВ); бенефициент: Община Сливен, РАКО е партньор.

Период на изпълнение: 2015 г. – 2018 г.

Географски обхват: гр. Сливен (основно кв. „Надежда“).

Сфера на дейност: Интегрирани услуги за ранно детско образование, здравеопазване, общностна медиация и култура.

Резултати от проекта: Изградена и въведена в експлоатация бе нова детска градина за 150 деца и многофункционален общностен център с оборудвани здравни и дентални кабинети в кв. „Надежда“. Проектът обхвана 526 деца на възраст 0–3 г. и 434 деца на възраст 3–6 г., подпомогна 32 души педагогически и помощен персонал за работа с деца билингви, анкетира 350 семейства и проведе срещи с над 1000 родители и младежи. Проведени бяха Национални дни на ромската култура с над 6100 участници, включващи концерти, изложби, научна конференция, поетичен конкурс и издаване на книгата с традиционни рецепти „Романо хаби“.

Бюджет: 352 192 лв.

Социално-икономическа интеграция на уязвими групи в Община Сливен

Донорска организация: ОП „Развитие на човешките ресурси“ (ОП РЧР) и ОП „Наука и образование за интелигентен растеж“ (ОП НОИР); партньор на Община Сливен.

Период на изпълнение: 2019 г. – 2021 г.

Географски обхват: гр. Сливен и селата Сотирия, Жельо войвода, Камен, Крушаре и Самуилово.

Сфера на дейност: Образователна интеграция, борба със стереотипите и социално включване.

Резултати от проекта: Чрез Мобилно училище „Образованието – път към успеха“ бе повишена мотивацията за учене и бе подобрена посещаемостта на учениците в обхванатата училищна мрежа. Проектът обхвана 250 родители в тематични срещи, предостави постоянна подкрепа и супервизия на 120 родители в 5 села за превенция на отпадането от училище, и организира Научна конференция „Образованието на ромските деца“ съвместно с Национален поетичен конкурс.

Бюджет: 314 028 лв.

Проект „КОМПАС – Интегрирани мерки за социално включване в община Тунджа“

Донорска организация: ОП РЧР и ОП НОИР; в партньорство с Община Тунджа.

Период на изпълнение: 2019 г. – 2021 г. (24 месеца).

Географски обхват: Населените места в община Тунджа.

Сфера на дейност: Подобряване на образователната среда в детски градини и училища.

Резултати от проекта: Създадена бе Мобилна академия „Мисия образование“, която проведе мотивационни кампании, беседи и интерактивни обучения на терен. Постигнато бе значително намаляване на неоправданите отсъствия и бе предотвратено отпадането от образователната система чрез индивидуален и групов семеен консултинг, а проведените супервизии между родители и учители изградиха устойчива среда за межкултурен диалог и взаимно доверие.

Бюджет: 60 000 лв.

Предоставяне на интегрирани услуги за ранно детско развитие в община Твърдица

Донорска организация: Финансов механизъм на ЕИП (Програма „Местно развитие, намаляване на бедността и подобро включване на уязвими групи“); партньор на Община Твърдица.

Период на изпълнение: Юли 2022 г. – Април 2024 г. (24 месеца).

Географски обхват: Община Твърдица (гр. Твърдица, гр. Шивачево, с. Сборище).

Сфера на дейност: Услуги за ранно детско развитие и развиване на родителски умения.

Резултати от проекта: Проектът подобри достъпа до услуги за ранно детско развитие за уязвими семейства, надгради родителския капацитет за създаване на подкрепяща семейна среда и повиши училищната готовност на децата преди постъпването им в детска градина и училище. Работата на РАКО укрепи сътрудничеството между общността и местните институции за превенция на отпадането.

Бюджет: 85 145 лв.

Изпълнението на националните политики за равенство, приобщаване и участие на ромите в общините Сливен и Твърдица – обект на активно гражданско наблюдение и участие

Донорска организация: Оперативна програма „Добро управление“ (ЕС / ЕСФ).

Период на изпълнение: 17.08.2022 г. – 17.12.2023 г. (16 месеца).

Географски обхват: Общините Сливен и Твърдица.

Сфера на дейност: Граждански мониторинг, застъпничество и оценка на местни политики.

Резултати от проекта: Изготвен и публикуван бе цялостен аналитичен доклад за изпълнението на общинските планове за интеграция (2019–2021 г.), внесени бяха 3 пакета с конкретни препоръки към общинските administrations и Областна администрация – Сливен, и бе проведена застъпническа и информационна кампания за засилване на гражданския контрол.

Бюджет: 59 981,04 лв.

Проект EQUALTOGETHER („Равни заедно“)

Донорска организация: Програма „Граждани, равенство, права и ценности“ (CERV 2021–2027) на ЕС; водещ партньор: БХК, РАКО е ключов партньор.

Период на изпълнение: 2021 г. – 2024 г.

Географски обхват: Национален (с фокус върху регион Сливен).

Сфера на дейност: Защита на човешките права, борба с дискриминацията и речта на омразата.

Резултати от проекта: Екипът на РАКО разработи и публикува специализирания доклад „Регионална оценка на специфичните предизвикателства... в регион Сливен“ (30 стр.). Проектът създаде 4 рамкови методологии, изгради регионална Коалиция за докладване на престъпления от омраза, проведе обучения за журналисти и студенти с изработени видеа със „Свободна Европа“, реализира графити кампания за толерантност и участва в издаването на стратегическата „Бяла книга: Мерки за борба с престъпленията от предразсъдъци и речта на омраза“ (2024 г.).

Бюджет: 17 000 евро

Проект „Панорама на ромската култура“

Донорска организация: Финансов механизъм на ЕИП (Програма РА 14 „Културно предприемачество, наследство и сътрудничество“); партньор: Nøgskulen for grøn utvikling (Норвегия).

Период на изпълнение: 2014 г. – 2021 г.

Географски обхват: Област Сливен (България) и Кралство Норвегия.

Сфера на дейност: Дигитализация, съхранение и популяризиране на ромското културно наследство.

Резултати от проекта: Повишен бе капацитетът на екипа чрез норвежко обучение, публикувана бе книгата „Панорама на ромската култура“ и бяха заснети 14 професионални видеоклипа за ромски артисти с превод на английски език. Организиран бяха 7 хибридни културно-образователни събития в Сливен, Норвегия и онлайн (Zoom), осигуряващи достъп до култура за отдалечени населени места.

Бюджет: 147 000 лв.

Проект READI („Овластяване на роми за антидискриминация и интеграция“)

Донорска организация: Европейски съюз / Български хелзински комитет (БХК) в партньорство с РАКО, „Ларго“ и „Организация Дром“.

Период на изпълнение: 2019 г. (анализ на практика за периода 2004–2017 г.).

Географски обхват: Област Сливен (регионално) и национално ниво.

Сфера на дейност: Антидискриминационно право, правни консултации и овластяване.

Резултати от проекта: Проведен бе двудневен обучителен семинар за 30 ромски активисти, медиатори и учители, организирана бе регионална кръгла маса с над 40 участници от институциите, бяха предоставени правни консултации по казуси с градоустройствени и административни пречки, и бяха създадени Наръчник по антидискриминационно право и видео курс от 14 урока.

Бюджет: 21 000 евро

Програма „Равен шанс – достъп до средно образование“

Донорска организация: Фондация „Тръст за социална алтернатива“ (ТСА).

Период на изпълнение: Дългосрочна програма.

Географски обхват: Област Сливен.

Сфера на дейност: Достъп до средно образование и превенция на отпадането.

Резултати от проекта: Програмата идентифицира и подкрепи стотици ученици от 8. до 12. клас от уязвими семейства, осигурявайки им месечни/годишни пътни карти и пълни комплекти учебници, което доведе до значително намаляване на преждевременно отпадащите младежи и подобри техните академични резултати.

Бюджет: 66 750 лв.

Проект „Нашият глас в нашия град – Сливен“

Донорска организация: Фондация „Тръст за социална алтернатива“ (ТСА).

Период на изпълнение: Октомври 2025 г. – 2027 г.

Географски обхват: гр. Сливен (кв. „Надежда“).

Сфера на дейност: Гражданско овластяване, ранно детско образование и квартална инфраструктура.

Резултати от проекта: Сформирана и обучена бе Инициативна родителска група от 15 родители чрез над 10 работни сесии, проведено бе проучване с 10 дълбочинни интервюта с директори и експерти, 2 фокус групи (23 участници) и голяма общностна среща през февруари 2026 г., като на тази база бе изготвен аналитичен доклад с препоръки относно ранното образование и инфраструктурата (вода, канализация, осветление).

Проект „Гласът на ромите: За достойнство, равенство и участие“

Донорска организация: Фондация ROVA.

Период на изпълнение: 01.01.2026 г. – 30.06.2027 г.

Географски обхват: гр. Сливен (кв. „Надежда“, кв. „Никола Кочев“) и малките населени места в община Сливен.

Сфера на дейност: Младежко овластяване, права на човека, медии и застъпничество.

Резултати от проекта: Проектът създаде Младежки творчески хъб за права и култура, организира младежки лагер (Слънчев бряг, май 2026 г.), продуцира авторски видеа (поредица „ЕС в нашите очи“), онлайн изложба и електронния бюлетин „Гласът на ромите“, провежда улични акции и организира кръгла маса с институции за подобряване на местните политики.

Бюджет: 57 138 лв.

РАКО е партньор на МИГ-Тунджа по проект **„В свят различен, можеш да си автентичен “Програма „Образование “2025 -2027**. Всички населени места на община Тунджа РАКО реализира Дейност 4. "Заедно за толерантност" - провеждане на информационни кампании, насочени към недопускане на дискриминация, основана на раса, етнически произход или религиозна принадлежност. Бюджет: 19 100 лв.

В рамките на сътрудничеството си с Национален фонд „Култура“ (НФК) като финансираща донорска организация, Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ (РАКО) реализира поредица от шест стратегически проекта, насочени към опазване на нематериалното културно наследство, дигитализацията, развиването на нови публики и межкултурния диалог:

„Културни хоризонти“ (изпълнен за период от 12 месеца с основни дейности през 2022 г. и географичен обхват Област Сливен), бе реализиран с бюджет от 65 000 лв. В рамките на неговата сфера на дейност — организационно развитие и капацитет за събития и работа с публики — бе успешно разработена и актуализирана специализирана Стратегия за повишаване на капацитета на РАКО. Като ключов резултат бяха организирани и проведени **„Дни на ромската култура“** с дигитално излъчване, гарантиращ широк достъп до качествено културно съдържание за Сливен и жителите на малките населени места в региона.

Документален филм „Хроника на успеха“ (проект през 2026 г. с национален географски обхват), бе финансиран с бюджет от 15 000 лв. и развит в сферата на медиите, документалното кино и ромската идентичност. Основните резултати включват заснемането и широкото разпространение на документален филм, описващ реални и вдъхновяващи истории на успели и интегрирани ромски творци и интелектуалци, с което се постигна както съхраняване на нематериалното културно наследство, така и позитивна промяна в обществения и медиен наратив спрямо общността.

„Дигитална фотоизложба „Спомени на ромите през години“ (с продължителност 12 месеца и обхват гр. Сливен, гр. Котел, гр. Твърдица, с. Жельо войвода, с. Самуилово и с. Горно Александрово), бе с бюджет от 14 978 лв. В сферата на визуалните изкуства, дигитализацията и межкултурния диалог екипът издири, подбра и дигитално обработи 50 автентични семейни фотоса от региона. Те сформираха публична дигитална фотоизложба и архив, съхраняващи ромската родова памет и култура.

„Фотокнига „История на ромската култура в Сливен“ (приключил проект с фокус върху регион Сливен), разполагаше с бюджет от 13 500 лв. в сферата на културно-историческите изследвания и опазването на нематериалното наследство. Дейностите включваха задълбочено теренно и архивно проучване за събиране и дигитализиране на автентични исторически документи, биографии и фотографии, което завърши с отпечатването и официалното разпространение на луксозното издание **„История на ромската култура в Сливен“**, насърчаващо межкултурното разбирателство.

„*Романо хаби / Ромски ястия*“ (приключил проект с регионален и национален обхват), бе реализиран с бюджет от 12 135 лв. в сферата на кулинарното и нематериално културно наследство. Като основен резултат бе подготвен и отпечатан втори тираж на книгата „Романо хаби / Ромски ястия“, съдържаща автентични кулинарни рецепти и описание на обредни традиции, съпроводен от застъпнически събития и официални presentations пред медии и институции за популяризиране на етническата толерантност.

„*Културен диалог за социално приобщаване*“ (изпълнен през 2024 г. с обхват Област Сливен, включително гр. Сливен и гр. Котел), бе осъществен с бюджет от 8 700 лв. Насочен към мултимедията, подкастите и съхраняването на фолклора и занаятите, проектът проведе теренно проучване и засне 7 тематични подкаста с представители на общността, музейни работници (акцентиращи върху котленското килимарство) и музиканти от ансамбъл „Романи чълхъя“, които бяха популяризирани в социалните мрежи за изграждане на позитивен обществен образ.

Описаните инициативи показват съчетание от теренна работа, сътрудничество с институции, образователни интервенции, културна медиация и мониторинг. За целите на настоящата стратегия организационният опит следва да бъде представян по три отделни линии: (а) пряк принос и отговорности на РАКО; (б) резултати на целия консорциум/проект; (в) публични доказателства за устойчивост или институционално възприемане. Това разграничение ще се използва във всички бъдещи доклади и кандидатури.

Приложение 1 представя портфолиото: договори, публични отчети, издания, публикации, препоръки и официални решения. В рамките на 2027 г. ще се изгради дигитален архив, който обвързва всяко твърдение за постигнат резултат с конкретен източник. Данните, посочени по-горе за приключили или продължаващи проекти, не се преизчисляват без първичните им доказателства.

Организационна компетентност, която следва да се институционализира: управление на програмно портфолио; проследяване на резултатите отвъд финалния отчет; прозрачни процедури за възлагане; прехвърляне на знания между проектните екипи; структурирано развитие на нови ромски експерти и лидери.

7. Анализ на средата и организационните потребности

Населението на област Сливен се характеризира с многообразния си етнически състав, като делът на малцинствата значително превишава този за страната: 22,6% в Сливен спрямо 14,4%¹. От отговорилите на въпроса за самоопределяне общо 173 206 души, 132 697 души (76,6%) се

¹ Данните за етническата структура са за лицата, отговорили на доброволния въпрос за самоопределяне по етническа група по време на Преброяване на населението и жилищния фонд в Република България 2021.

самоопределят като българи, 20 478 (11,8%) - като роми, 16 784 (9,7%) – като турци, 1 954 (1,1%) – като други.

По информация от Плана за интегрирано развитие – 2021-2027 г. на община Сливен и Стратегия на област Сливен за равенство, приобщаване и участие на ромите (2021-2030) пред ромската общност се очертават следните проблеми:

- Влошаване на образователната структура на населението – делът на лицата с ниско образование се увеличава – достига 33.4%.
- Много висок дял на преждевременно напусналите училище – 22%. От подадени от образователните институции данни броят на отпадналите ученици само през учебната 2021/2022 година е 754, от които 32 не посещават училище поради незаинтересованост на родителите, 49 поради трудова миграция на семейството, 63 поради ранни бракове (предимно момичета на 13-14 години, по-рядко момчета на 14-15).
- 22%-28% от младежите на 19-24 години, нито учат нито работят (2019г. - ЕС - 10.1%, България - 13.7%, ЮИР – 21.2, област Сливен – 25%).
- Тревожно високо равнище на икономическата неактивност сред младите хора с по-нисък образователен статус - 60% от младежите, които са напуснали образователната система преди да завършат основно образование и 40% от тези с основно образование нито работят, нито си търсят работа.
- Нетният коефициент на записване на децата в детските градини в областта за учебната 2019-2020 година е 64.4%, спрямо предходната учебна година е намалял с 0.4 пункта и с 0,8 пункта спрямо 2017-2018 учебна година /по данни на НСИ/. Той е значително по-нисък от средния за страната (78.7%) и продължава да е с най-ниска стойност сред всички области през последните години.²
- Висок процент здравно неосигурени роми. Напр. в кв. Надежда 37,7% от населението над 17 години е здравно неосигурено според проучване на „Лекари на света“, като мъжете са в по-голяма степен осигурени от жените – 42% спрямо 36%.
- В ромските квартали техническата инфраструктура е в лошо състояние или липсва. Значителна част са без канализация, а в районите, където е изградена, много често е унищожена и не функционира. Уличната мрежа е без настилка, поради хаотичното застрояване има много сгради без излаз на улица, което затруднява достъпа на автомобили за спешна помощ и пожарна безопасност.
- Основната част от сградите в ромските квартали са без строителни книжа. 74% от домакинствата в кв. Надежда имат достъп до електричество, а 67% - до водопровод. Основният източник на отопление е печка на твърдо гориво.

² Стратегия на област Сливен за равенство, приобщаване и участие на ромите (2021-2030)
<https://regionsliven.com/uploads/3F58F1CAA15A1A3B1A090D415D992CDD>

- 43.5% от общия брой безработни, регистрирани в дирекциите „Бюро по труда“ в областта, се самоопределят като роми. Преобладават лицата с основно и по-ниско образование и без професионална квалификация, а липсата на образование и професия, както и ниската квалификация, са бариери пред заетостта.

Макар местната власт редовно да включва организации, управлявани от роми, като равностойни партньори в изпълнението на проекти и да се насърчава създаването на активни местни групи на граждански принцип, все още няма постоянно действащи и предсказуеми механизми за участие на ромите във вземането на решения на общинско и регионално ниво. Участието на ромите на местно ниво (чрез медиатори или НПО) е предимно изпълнителско и консултативно, но не и децизивно (решаващо). Те биват канени да помагат за реализирането на вече взети решения (например как да се проведе имунизация или как да се запишат деца на училище), но рядко участват в първоначалното планиране и разпределянето на общинския бюджет. Тъй като механизмите не са институционално закрепени като задължителни, участието на общността зависи изцяло от текущото ръководство на Общината или Областната администрация. Въпреки че съществуват документи като *Планове за действие* и *Областни стратегии*, механизмите за граждански контрол „отдолу нагоре“ остават слаби. Ромската общност в Сливен има своите силни неформални лидери и медиатори, но техният глас все още не е институционализиран по начин, който да ги направи равнопоставени участници в местната власт.

В Плана за действие на община Сливен за равенство, приобщаване и участие на ромите 2024-2027, Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ е специално споменато с приноса си към популяризиране на ромската култура, подпомагане социалната интеграция на ромите, повишаване жизненото, физическото и образователното равнище на младежите в ромската общност – то е единственото поименно споменато НПО. Учредените от РАКО „Дни на ромската култура“ са в основата на предвидените в плана мерки в частта „Култура и медии“.³

Анализът на средата показва, че имаме нови социално-икономически проблеми и уязвимости. Традиционните предизвикателства (ранни бракове, отпадане от училище) постепенно отстъпват място или се усложняват от нови феномени: засилена трудова миграция в чужбина (която оставя деца без родителски надзор), нови форми на младежки зависимости и скрита дискриминация на пазара на труда за квалифицирани роми. Ръстът на ромите висшисти в Сливен изисква и механизми за тяхното задържане и реализация на местно ниво. Дигитализацията на административните услуги, образованието и пазара на труда създава риск от нова, „дигитална сегрегация“ за по-възрастните или социално изключените групи в общността. Едновременно с това, младото поколение роми е изключително активно онлайн, но често консумира съдържанието пасивно, без да притежава практически умения за трудовия пазар. Местният граждански сектор в Сливен се насища с нови, често по-малки или тясно специализирани

³ <https://mun.sliven.bg/uploads/325ECDCA56F9FB08462CECAD8C1C3533>, стр. 21-22.

неправителствени организации, както и с неформални граждански движения. Донорите все повече изискват коалиционно партньорство, иновативни подходи и доказуем, дългосрочен социален ефект, а не просто изпълнение на теренни активности по шаблон. Проектното финансиране става все по-непредвидимо, силно бюрократично и с кратки срокове, което пречи на дългосрочното планиране. Успешните НПО в Европа масово преминават към смесени модели на финансиране.

Всичко това налага и нови организационни потребности на РАКО. Организацията има спешна нужда от модернизиране на техническата си база и внедряване на съвременни дигитални инструменти за управление на проекти, онлайн застъпничество и фондонабиране, както и вътрешен капацитет за предоставяне на обучения по дигитално-медийна грамотност и киберсигурност. Програмите за базови социални услуги трябва да се допълват от специализирано кариерно консултиране, менторство за млади професионалисти и психосоциална подкрепа за транснационални семейства. РАКО има нужда от привличане на висококвалифицирани експерти от самата общност (алумни - юристи, социолози, дигитални специалисти), които да адресират тези комплексни проблеми. Трябва да разширим ветрилото от теми и да включим нови като климатична и транспортна справедливост, подкрепа за граждани на трети страни и др. РАКО трябва да еволюира от организация, която работи самостоятелно по проекти, в регионален „Хъб“ (менторски център). Ето защо, основната потребност е за изграждане на капацитет за управление на мрежи от партньорства, коалиционно застъпничество на регионално ниво и стратегически ПР, които ясно да разграничава уникалната експертиза на РАКО от тази на новите участници в сектора. Сдружението изпитва нужда от развиване на капацитет за социално предприемачество (например чрез платени образователни или културни услуги, продажба на издадените книги/албуми), изграждане на мрежа от индивидуални и корпоративни дарители, работа с различни финансови инструменти.

Таблица № 1 – Настоящо състояние

Област	Baseline 2026	Източник
Зависимост от най-голям донор	60%	Счетоводни данни
Организационен резерв	0 месеца	Финансов анализ
Задържане на ключови служители	50%	HR
Партньорства с институции	6	Регистър
Брой комуникационни канали	5	Комуникации

Област	Baseline 2026	Източник
Брой достигнати целеви групи годишно чрез комуникационните канали	7000	Комуникации

Организационна диагностика — причинно-следствена връзка: краткосрочното финансиране води до прекъсване на ключови функции и натоварване на малкия постоянен екип; непълната дигитализация затруднява общото управление на информация и доказване на въздействието; ограничените ресурси за развитие на донорски отношения свиват възможностите за диверсификация. Ако тези слабости не се адресират едновременно, увеличеният обем програмни дейности може да доведе до още по-силна зависимост от отделни проекти.

Таблица № 2 – Потребности

Установена потребност	Налично основание / статус	Стратегически отговор	Източник за проверка
Стабилност на екипа	2 трудови и 6 граждански договора.	Функционална матрица, годишен план за компетентности, приемственост и супервизия	Договори, HR регистър, план за обучения
Финансова предвидимост	Приходи за 2022–2025 г., предоставени от организацията; концентрация от 60%.	Тригодишен бюджет, сценарии за парични потоци, развитие на нови източници и резерв	ГФО, аналитично счетоводство, донорски регистър
Доказване на ефекта	Съществуват отделни проектни резултати; липсва	Единна рамка за данни и проследяване след интервенциите	Базови оценки, регистри, последващи анкети

Установена потребност	Налично основание / статус	Стратегически отговор	Източник за проверка
	унифициран общ стратегически регистър		
Участие на общността	Има проектен и неформален опит; целта е регулярна и двупосочна отчетност	Консултативен формат, достъпна обратна връзка, регистър на предложенията	Протоколи, становища, годишно приложение „Какво ни казаха хората“

7.1. Основни предизвикателства

Въз основа на анализа на средата можем да обобщим следните основни предизвикателства, които РАКО трябва да адресира чрез дейността си:

- Неравен достъп до качествено образование и риск от ранно отпадане.
- Необходимост от по-силно ромско гражданско участие и представителство.
- Необходимост от устойчиви механизми за защита от дискриминация и за достъп до права.
- Недостатъчно използване на данни и граждански мониторинг за влияние върху публични политики.
- Преминаване от проектно-базирано участие на ромите към устойчиви, институционализирани механизми за вземане на решения.
- Риск от зависимост от проектно финансиране и необходимост от по-голяма финансова диверсификация.
- Необходимост от укрепване на вътрешните системи, дигитализацията, комуникациите и управлението на знанията.
- Риск от претоварване и прегаряне на екипа в условията на проектно финансиране.
- Приоритизиране за управление: първо се осигуряват минималните критични организационни функции — ръководство, финансов контрол, защита на данните и наблюдение на резултатите; паралелно се поддържат вече поетите ангажименти към общността. Нови програмни теми или територии се добавят само след оценка на капацитета и при доказана релевантност, за да не се разпилее основната мисия.

7.2. SWOT анализ

Таблица № 3 – SWOT анализ

Силни страни	Слаби страни
• Над 15 години опит в работа с ромски общности и в управление на граждански инициативи и проекти. • Доказана легитимност сред общността и изградени партньорства с общини, училища, НПО, медии и други институции. • Експертиза в ромското овластяване. • Доказани резултати в гражданското участие, образованието, културата и застъпничеството. • Практически опит в превръщане на теренни проблеми в данни, диалог и застъпнически действия. • Установени партньорства с институции и местни медии.	• Зависимост от проектно финансиране и недостатъчна диверсификация. • Недостатъчно структурирана система за управление на знанията, данните и институционалната памет. • Нужда от дигитализация и интегрирани инструменти за управление на проекти, контакти, резултати и фондонабиране. • Ограничен организационен ресурс за комуникация, fundraising и публично представяне на въздействието. • Риск от зависимост от ключови хора и претоварване на екипа при пикова проектна натовареност.
Възможности	Заплахи
• Нови възможности за организационна подкрепа и многогодишно финансиране за гражданското общество. • Развитие на европейски и международни партньорства и обмен на практики. • Нарастващ брой образовани роми. • Увеличаване на ролята на ромски граждански лидери, жени и младежи в местните процеси. • Използване на данни, дигитални инструменти и комуникации за по-силно обществено и институционално въздействие. • Превръщане на натрупания местен капитал и доверие в по-устойчив модел на приходи и партньорства.	• Продължаваща зависимост на сектора от краткосрочно и проектно финансиране. • Политически и институционални промени, които могат да забавят или ограничат устойчивия диалог. • Анти-ромска реторика, дискриминация, реч на омразата и социална поляризация. • Загуба на ключови кадри, прегаряне и трудности при привличане/задържане на квалифицирани специалисти. • Дигитално изключване. • Социално-икономически демографски предизвикателства в региона.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Развитие на нови интерактивни формати за младежка ангажираност. | <ul style="list-style-type: none"> • Нормативни промени в сферата на образованието и социалните услуги. |
|---|--|

Силната местна легитимност, съчетана със слабата финансова диверсификация означават, че РАКО има обществен капитал, който трябва да бъде превърнат в по-устойчив финансов и организационен модел.

Стратегическият отговор е едновременно да се увеличи общественото въздействие на РАКО и да се намалят вътрешните зависимости и уязвимости на организацията.

Идентифицираните силни и слаби страни са основата за набелязаните управленски решения. Всяка организационна потребност е свързана с конкретна стратегическа реакция. Финансовата зависимост се адресира чрез диверсификация, разширяване на обхвата от финансиращи програми и финансови инструменти и постепенно създаване на резерв; зависимостта от ключови хора — чрез развитие на екипа и споделяне на знания; липсата на систематизирани данни — чрез единна система за управление на знанията и граждански мониторинг; ограниченото публично представяне — чрез комуникационен план, базиран на доказано въздействие.

През 2027 г. РАКО използва силните си местни партньорства за въвеждане на регулярни механизми за участие и съвместно изследване на потребностите. За да ограничи вътрешните слабости, въвежда общо хранилище, стандартизирани процедури и заместваемост на критичните роли. За външните заплахы се поддържат сценарии за намалено финансиране и протокол за безопасна публична комуникация. Решенията се преглеждат при всеки годишен стратегически отчет.

8. Теория на промяната

Теорията на промяната на РАКО свързва организационното укрепване с устойчиво обществено въздействие. Основната хипотеза е, че когато организацията разполага с устойчив екип, ясни вътрешни процеси, надеждни данни, диверсифицирани приходи и работеща система за учене, тя може последователно да подкрепя ромските граждани да се организират, да развиват лидерски умения, да участват във вземането на решения и да защитават правата си. Практическият цикъл е:



Организационната подкрепа е механизмът, който позволява този цикъл да се превърне от поредица от проекти в устойчив модел на работа.

РАЗГЪРНАТА ТЕОРИЯ НА ПРОМЯНАТА

Ресурси — квалифициран и устойчив екип; многогодишна финансова предвидимост; доверие сред общността; проверими теренни данни; правила за контрол и сигурност.

Действия — обучение и менторство; консултиране и съвместно планиране с общността; мониторинг на местни услуги и политики; разработване на мотивирани предложения; постоянни партньорства и развитие на вътрешните системи.

Непосредствени продукти — обучени участници, проведени срещи, анализи, становища, внедрени процедури.

Средносрочни резултати — самостоятелно действие на повече лидери, по-качествен диалог, проследими институционални реакции, намален организационен риск и по-висок капацитет за набиране на средства.

Дългосрочен принос — трайни условия за ромско гражданско участие и по-устойчива организация, която подкрепя този процес.

Ключови допускания: институциите поддържат възможности за диалог; общността възприема формите за участие като безопасни и смислени; организацията успява да привлече и задържи експерти; финансиращите източници остават достатъчно разнообразни. Условията извън контрола на РАКО се отчитат при оценка на приноса: институционална реакция и промяна на практики не се представят като резултат, причинен единствено от една инициатива без допълнителни доказателства.

Таблица № 4 – Теория на промяната

Логическа стъпка	Какво проверяваме	Доказателство
Капацитет	Изградени процеси, обучени и задържани хора, функциониращи информационни системи	Политики, HR документи, тестове за компетентности
Участие	Не само присъствие, а поети роли и последваща самостоятелна активност	Регистър на инициативите и проследяване след 12/24 месеца
Застъпничество	Документиран отговор и по възможност реална промяна в процедура или практика	Входящи номера, протоколи, решения, последващ мониторинг

Логическа стъпка	Какво проверяваме	Доказателство
Устойчивост	По-ниска концентрация на донори и предвидим ресурс за критичните функции	Финансови отчети, договори, бюджет и парични потоци

9. Стратегически цели и приоритети

РАКО изгражда устойчив организационен модел, чрез който ромските граждани генерират доказателства, организират се, участват във вземането на решения и постигат институционална промяна.

Единна стратегическа цел: до края на 2029 г. РАКО да прилага устойчив организационен модел, който преобразува знанието и инициативите на ромската общност в участие, проверимо застъпничество и подобряване на достъпа до права; моделът се поддържа чрез развит екип, вътрешни системи, стабилни партньорства и финансово планиране. Четирите приоритета по-долу са взаимозависими и се планират с обща рамка за резултати.

Приоритет 1: Хората

Стратегическа цел 1: До 2029 г. РАКО да изгради работещ и проследим модел за развитие на ромско овластяване, лидерство и гражданско участие, с измеримо участие на жени и младежи и с устойчиви механизми за диалог с институциите.

- Развитие на устойчиви механизми за обучение и менторство на ромски лидери и младежи.
- Подкрепа за ромски жени и момичета за участие и лидерство.
- Развитие на местни граждански инициативи и механизми за обратна връзка от общността.
- Създаване на устойчив формат за диалог между общността и местните институции.

Оперативна рамка 2027–2029: през 2027 г. — разработване на критерии за подбор, програма за менторство, базова оценка на участниците и първи индивидуални планове; през 2028 г. — последващо менторство, подкрепа за самостоятелни местни инициативи и включване на опитни участници като ментори; през 2029 г. — утвърждаване на общностна мрежа и модел за продължаване чрез вътрешни и външни партньорства.

Критерий за успех: измеримото участие се удостоверява чрез конкретна роля (организатор, говорител, участник в консултация, автор на становище) и последваща активност след 12 месеца, а не само с участие в обучение. Целите за брой и проценти се обвързват с потвърдената начална база и се отчитат по пол и възраст само при законно и доброволно събиране на съответните данни.

Приоритет 2: Правата и достъпът

Стратегическа цел 2: До 2029 г. РАКО да надгради доказаните си практики за равен достъп до образование, култура и права чрез постоянен граждански мониторинг, нарастващ брой роми, особено ромски младежи и жени, в програмите и проектите, работа с институции и механизми за проследяване на резултатите.

- Надграждане на мониторинга и картографирането на образователните потребности и достъпа.
- Работа с училища и институции за въвеждане и подобряване на подкрепящи мерки.
- Развитие на гражданска, медийна и правна грамотност.
- Антидискриминационни и межкултурни инициативи с измерим резултат.

Оперативна рамка: 2027 г. — картографиране и избор на 1–2 основни пречки пред равния достъп на базата на актуални данни и консултации; 2028 г. — изпитване и проследяване на подходящи мерки с училища, местни услуги и организации; 2029 г. — документиране на ефектите, препоръки за институционализиране и пренасяне само на работещи практики.

Измерване: брой разрешени/насочени казуси с потвърден последващ резултат; дял на участниците с подобрени знания; брой конкретни процедурни изменения или поети институционални ангажименти, когато те са независимо документираны. Всеки показател се отчита без разкриване на чувствителна лична информация.

Приоритет 3: Застъпничество и влияние върху политики

Стратегическа цел 3: До 2029 г. РАКО да превърне натрупаното теренно знание в постоянен цикъл от данни, анализ, препоръки, застъпничество и проследяване на институционалната промяна.

- Провеждане на граждански мониторинг и проучвания по ключови местни проблеми.
- Разработване на аналитични доклади и препоръки към институциите.
- Организиране на устойчив диалог с общината, училищата и други публични институции.
- Застъпнически кампании, проследяване на институционалните реакции и документиране на постигнатите промени.
- Изграждане на коалиции с НПО и други граждански организации.

Стандартизиран цикъл: определяне на проблем с участие на засегнатите хора → събиране на валидни данни и преглед на съществуващите политики → обсъждане на възможни решения → писмени, публично достъпни препоръки → диалог с компетентните органи → проследяване на реакция, ангажименти и действителни промени. Всяко досие включва изходна ситуация, институционален адресат, дата, подаден документ, получен отговор и последващи действия.

Планирано надграждане: минимум един тематичен цикъл годишно, с възможност за повече само при наличие на данни и организационен ресурс. Комуникациите отразяват точните факти и

позициите на участниците, като разграничават постигната институционална промяна от все още неприето предложение.

Приоритет 4: Организацията, която прави всичко това възможно и устойчиво

Стратегическа цел 4: До 2029 г. РАКО да изгради устойчива организационна инфраструктура — екип, управление, данни, комуникации, финансово планиране и вътрешни системи — която намалява зависимостта от отделни проекти и позволява непрекъснато изпълнение на мисията.

- Развитие на човешките ресурси, лидерството и вътрешните управленски процеси.
- Дигитализация на архивите, базите данни и управлението на знанията.
- Изграждане на системна fundraising стратегия и диверсифициране на приходите.
- Разработване на политика за организационни резерви и финансова устойчивост.
- Подобряване на комуникационния капацитет, визуализацията и публичното представяне на въздействието.
- Развитие на европейски и международни партньорства, когато те допринасят за стратегическите цели.

Организационна архитектура: Управителният съвет утвърждава стратегията, бюджетите, рисковете и годишните отчети; ръководителят координира програмното портфолио; финансовата функция контролира аналитичната отчетност, паричните потоци и недопускането на двойно финансиране; координаторът по мониторинг поддържа регистрите и източниците за проверка; комуникационната и фондонабирателната функция създава публични продукти и донорски отношения. Един човек може да изпълнява повече от една функция, ако компетентностите, натоварването и контролното разделение на отговорности го позволяват.

График за укрепване: 2027 г. — организационен одит, актуализирани политики, компетентностни профили, работещо цифрово хранилище и донорска карта; 2028 г. — регулярна система за мониторинг, вътрешно обучение, резервни отговорници и развитие на индивидуалните дарения; 2029 г. — независим преглед на системите, актуализиране на финансовия модел и план за устойчивост след периода на подкрепата.

10. Очаквани резултати до 2029 г.

- Изградена мрежа от активни ромски граждански и младежки лидери.
- Увеличено участие на ромски граждани и особено на жени и младежи в местни процеси на вземане на решения.
- Създадени и използвани доказателства, анализи и препоръки за подобряване на местни политики и практики.
- Подобрени механизми за диалог между ромската общност и институциите.
- Документирани случаи на институционална или практическа промяна в резултат от застъпническа работа.

- Укрепен вътрешен управленски и експертен капацитет.
- По-диверсифициран финансов модел и по-голяма финансова устойчивост.
- Работеща система за мониторинг, оценка и организационно учене.
- По-силна публична видимост и разпознаваемост на РАКО като организация за ромско овластяване.

Разграничение на резултатите: резултати на ниво организация — функциониращи управленски процеси, обучен и устойчив екип, надеждно събиране на данни и диверсифицирани приходи. Резултати на ниво общност — по-широко и трайно самостоятелно участие, повече документирани лидерски роли, подобрена ориентация в права и услуги.

Резултати на ниво институционален диалог — редовно представяни аргументирани предложения и документирани отговори, като реално въведените промени се отчитат отделно. Връзка с програмните индикатори на конкурса: РАКО ще отчита организационното укрепване, капацитета за привличане на финансиране и статута си на организация, работеща за приобщаването и овластяването на ромите, въз основа на проследими доказателства. При индикаторите за работни места и обучен персонал ще се включват само действително допустимите и надлежно документирани лица и резултати; числата от апликационната форма подлежат на последна проверка.

11. Индикатори за успех

Индикаторите се проследяват по логиката базова стойност → цел → срок → източник на проверка → отговорно лице. За периода 2027–2029 г. РАКО ще фиксира базовите стойности до началото на изпълнението, като използва наличните административни данни, регистри, финансови отчети, анкети и резултати от организационната оценка. Целевите стойности трябва да бъдат реалистични и да отразяват стратегически напредък, а не само обем на дейности. При необходимост целите се преглеждат на междинна оценка, без да се намалява стандартът за отчетност.

Таблица № 5 - Индикатори

Област	Индикатор	Базова ст-ст	12 м.	24 м.	36 м.	Как се измерва
Лидерство	Активни ромски лидери, които остават ангажирани 12/24 м. след обучение/менторство.	20	≥70%	≥75%	≥80%	Регистър + проследяване

Област	Индикатор	Базова ст-ст	12 м.	24 м.	36 м.	Как се измерва
Жени и младежи	Участници, поели конкретни лидерски/застъпнически роли.	40%	+20% спрямо база	+40%	+60%	Документирани роли/казуси
Участие на общността	Работещи механизми за участие във вземането на решения.	2	≥3	≥5	≥6	Протоколи, анкети, регистри
	Участие в планиране, мониторинг и оценка на дейността на РАКО.	50 души	+10%	+15%	+20%	Публичен репорт, информационен бюлетин
Знания и умения	Участници с измеримо подобрене преди/след интервенция.	50%	≥70%	≥75%	≥80%	Pre/post assessment
Изследвания и анализ	Изследвания/мониторинги/анализи, използвани в институционален диалог.	2 (брой годишно)	≥3	≥6	≥9	Документирани случаи на използване
Застъпничество	Конкретни предложения за промяна с документирана институционална реакция.	2 годишно	≥3	≥6	≥9	Проследяване на policy cases
Партньорства	Активни партньорства с институции/НПО.	6	+20%	+40%	+60%	Споразумения + реални съвместни действия
	Нови партньори.	2	+20%	+40%	+60%	

Област	Индикатор	Базова ст-ст	12 м.	24 м.	36 м.	Как се измерва
Финансова устойчивост	Дял на приходи от нови/раз- лични финансиращи прог- рами.	Не е прило- жимо	+20%	+40%	+50%	Годишен финансов отчет
	Използвани нови финансови инструменти (социално предп- риемачество, бондове и др.).	Не е прило- жимо	1	2	3	
Екип	Задържане на ключовия екип.	Не е прило- жимо	≥80%	≥85%	≥85%	HR данни
	Привличане на нови експ- рти/членове на УС.	1	2	3	4	
Комуникац ия	Достигната аудитория .	7000	+15%	+30%	+50%	Аналитични данни + en- gagement
	Нови комуникационни канали и езици.	Не е прило- жимо	+1	+	+3	
	Медийни цитирания и учас- тия.	5	+5	+10	+15	

Методика за валидиране: съществуващата таблица с индикатори се запазва като работна рамка. До 31.03.2027 г. екипът ще подготви паспорт за всеки индикатор: точна дефиниция, мерна единица, базова година, числител/знаменател при проценти, отговорно лице, периодичност, източник и правило за избягване на двойно броене. Формулировки като „+20%“ се уточняват дали означават процентен ръст или процентни пункта. Липсващите стойности не се попълват със свободни предположения.

Таблица № 6 – Стратегически индикатори

Допълнителен стратегически индикатор	Начална база	Цел/етап	Източник
Дял на критичните функции с утвърден основен и резервен отговорник	Да се измери до 31.03.2027	100% до края на 2028; ежегоден преглед през 2029	Организационна схема и заповеди/вътрешни решения
Дял на анализите с документирано обсъждане с общността	Да се измери до 31.03.2027	100% от новите стратегически анализи през 2028–2029	Протоколи, списъци при законосъобразно събиране
Дял на застъпническите досиета с последваща проверка на институционалния отговор	Да се измери до 31.03.2027	≥80% до 2029	Регистър на препоръките и кореспонденция
Дял на преките участници, дали обратна връзка за качеството на участието	Да се измери до 31.03.2027	≥70% от участниците в ключови консултации към 2029	Анонимни или доброволни формуляри
Външно привлечени източници с реален финансов принос	Потвърждение на 6-те базови източника	Най-малко 3 допълнителни източника до края на 2029, без да се броят неподписани заявки	Договори и аналитичен приходен регистър

12. План за организационно развитие

- Годишен организационен преглед на структурата, ролите и компетенциите.
- Годишен план за развитие на персонала и превенция на прегаряне.
- Въвеждане/актуализиране на вътрешни политики за финансово управление, конфликт на интереси, защита на данните, безопасна работа и отчетност.
- Дигитализация и систематизиране на архивите, контактите, резултатите и институционалната памет.

- Годишен план за набиране на средства и поддържане на донорски отношения.
- Годишен комуникационен план, свързан с доказаното въздействие, а не само с проведените дейности.
- Годишен преглед на стратегическите индикатори от Управителния съвет.

13. Участие на общността и отчетност

Според устава си и установената практика, РАКО ще прилага принципа „нищо за общността без участието на общността“. Стратегическите приоритети и годишните планове ще се обсъждат с представители на ромските общности, младежи и жени. Ще се използват регулярна обратна връзка, консултации и публично представяне на резултатите. По този начин участието на общността ще бъде част от управленския модел, а не само от отделни проекти.

Стратегическите приоритети, годишните планове и основните инициативи на РАКО ще бъдат обсъждани с представители на ромските общности, като ще се полагат целенасочени усилия за включване на ромски жени, младежи и други групи, които традиционно имат по-ограничен достъп до процесите на вземане на решения. Формите на участие ще бъдат съобразявани с конкретната аудитория и могат да включват консултации, фокус групи, срещи с общността, анкети, работни групи и други подходящи механизми. Ще бъде сформиран консултативен съвет от 25 души / 50% мъже и 50 % жени/, който ще се събира два пъти годишно за да консултира и дава препоръки за дейностите и работата на РАКО. Ще бъде изготвен информационен годишен бюлетин, който да информира обществеността да дейностите по различните приоритети и работата, постигнатите резултати по направления.

Ще има и приложение, към годишният отчет „Какво ни казаха хората“.

РАКО ще се стреми участието да бъде смислено, представително и проследимо. При вземането на ключови решения ще се документира получената обратна връзка и, когато е приложимо, ще се посочва как тя е повлияла върху приоритетите, дизайна на дейностите или начина на тяхното изпълнение. Когато дадено предложение не може да бъде прието, организацията ще предоставя ясна обратна връзка за причините.

Ще бъде въведен системен механизъм за „обратна връзка към общността“ – не само общността да предоставя мнение към РАКО, но и РАКО да информира участниците какво е направено в резултат на тяхното участие, какви резултати са постигнати и какви са следващите стъпки. Това ще се прави минимум един път годишно в рамките на утвърдени инициативи като „Дни на ромската култура“ и/или приемане на годишния отчет и ще подпомага изграждането на доверие и ще превръща участието от еднократна консултация в устойчив процес на взаимна отчетност.

Отчетността ще бъде двупосочна: РАКО ще бъде отчетна пред общността за решенията и резултатите си, а механизмите за участие ще позволяват на общността да влияе върху посоката на организацията. Резултатите от стратегическото и годишното планиране, напредъкът по

ключовите приоритети и основните резултати от дейността ще бъдат комуникирани по достъпен начин.

Ефективността на участието ще се проследява чрез конкретни показатели, включително брой и разнообразие на включените представители, брой използвани механизми за участие, дял на участниците, които смятат, че мнението им е било чуто, и документирані случаи, в които обратната връзка е довела до промяна в решение, дейност или подход.

По този начин участието на общността ще бъде не просто ценност или метод на работа, а измерим елемент от управленския модел на РАКО и механизъм за повишаване на качеството, легитимността и устойчивостта на организационните решения.

14. Мониторинг, оценка и учене

Системата за мониторинг, оценка и учене в РАКО осигурява прозрачност, качество и постоянно подобряване на организационната дейност. Неговото изпълнение се проследява ежегодно от Управителния съвет въз основа на предварително заложените стратегически цели, очакваните резултати и конкретните индикатори за успех, като в началото на стратегическия период се дефинират базови стойности за последващо сравнение. В края на всяка година се извършва систематичен преглед на напредъка, възникналите отклонения, рисковете и научените уроци, а на всеки две години се провежда по-задълбочена стратегическа оценка с участието на екипа, общността, местните власти и партньорските организации. Процесът по мониторинг строго различава количествените продукти от реалните резултати и дългосрочното въздействие – фокусът не е просто върху броя проведени обучения, събития или медиаторски срещи, а върху това какво реално се е променило в знанията, нагласите, участието на хората, институционалния диалог и прилаганите публични политики на местно и регионално ниво.

15. Управление на риска

Таблица № 7 – Управление на риска

Риск	Вероятност	Мерки за ограничаване / преодоляване
Финансова зависимост	Средна	Диверсификация на донорите, изграждане на финансов резерв и разработване на многогодишно финансово планиране.

Риск	Вероятност	Мерки за ограничаване / преодоляване
Загуба на ключови кадри	Средна	Внедряване на план за кариерно развитие, редовно споделяне на знания в екипа и поддържане на резерв от външни експерти.
Прегаряне (Burn-out)	Висока	Реалистично планиране и разпределение на натоварването, осигуряване на регулярна супервизия/подкрепа и фокус върху организационната грижа.
Промени в институционалната среда	Средна	Постоянен мониторинг на нормативните и политическите промени, както и гъвкаво адаптиране на застъпническите подходи.
Ниско участие на общността	Средна	Ранно включване на заинтересованите страни, активна обратна връзка и осигуряване на ясна видимост на конкретните резултати от участието.
Репутационни рискове	Ниска	Разработване и спазване на ясни комуникационни правила, пълна

Риск	Вероятност	Мерки за ограничаване / преодоляване
		прозрачност в работата и навременна, съгласувана реакция при кризи.
Загуба на институционална памет	Средна	Дигитализация на процесите, централизирано документиране и системно управление на знанията и ресурсите в организацията.

16. Финансова устойчивост

Финансовата устойчивост на РАКО представлява фундаментална стратегическа цел и базисно условие за организационна независимост, а не просто административна функция по счетоводно управление. За да гарантира непрекъснатост на своите социални, образователни и общностни програми в Сливен и региона, РАКО развива и поддържа балансиран микс от финансови източници, обединяващ европейски и международни грантови програми, национално и общинско финансиране, филантропски партньорства с бизнеса и приходи от допустими съпътстващи дейности като обучителни и медиаторски услуги. Организацията изготвя и следва годишен финансов план, прилага стриктен вътрешен контрол който да осигурява стабилност. На всяко свое годишно заседание Управителният съвет на РАКО прави детайлен преглед на показателите за устойчивост и при установяване на висока зависимост от един донор или преобладаване на краткосрочни проекти предприема своевременни коригиращи мерки чрез насочване към нови ресурси, оптимизиране на разходите и сключване на дългосрочни партньорства.

Финансови принципи

РАКО ще развива финансова система, основана на следните принципи:

- **диверсификация** – ограничаване на зависимостта от отделен донор, програма или тип финансиране;

- **предвидимост** – увеличаване на дела на многогодишното и по-стабилното финансиране;
- **гъвкавост** – постепенно увеличаване на ресурсите, които могат да бъдат насочвани към организационни приоритети и възникващи нужди;
- **разумен растеж** – разширяване на дейностите само при наличие на необходимия човешки, финансов и управленски капацитет;
- **прозрачност и отчетност** – ясна връзка между ресурсите, разходите, резултатите и въздействието;
- **дългосрочно планиране** – решенията за развитие да се основават не само на наличното финансиране през текущата година, а на многогодишна перспектива.

Финансовото управление ще бъде интегрирано със стратегическото и оперативното планиране, управлението на риска и системата за мониторинг и оценка.

Многогодишна финансова рамка

РАКО ще разработва многогодишна финансова рамка, съобразена със срока на стратегията. Тя ще включва прогнозиран приходи, разходи, инвестиции в организационен капацитет, развитие на екипа и постепенно изграждане на резерв.

Финансовата рамка ще се актуализира ежегодно въз основа на реално привлеченото финансиране, промените в разходите, донорската среда и развитието на организационния капацитет.

Целта е организацията да има достатъчна видимост за следващите 2–3 години, за да може да взема информирани решения относно екипа, програмите, партньорствата и организационното развитие.

Таблица № 8 - Финансова рамка за периода на Стратегията

Източник на приходи	База (2026)	2027	2028	2029
Организационна подкрепа по ЕЕА CSF	—	68 768,75	68 768,75	68 768,75
Други международни и европейски програми	24 000	10 000	15 000	20 000
Национални програми и други институционални източници	53 000	12 000	18 000	23 000

Частни дарения, стопанска дейност и други приходи	1 000	2 500	3 000	3 500
Общо прогнозни приходи	—	93 268,75	104 768,75	115 268,75

Приходи и диверсификация

РАКО ще развива комбинация от национално и международно донорско финансиране, институционални и програмни грантове, многогодишни партньорства, частни дарения и други допустими източници на приходи.

Ще бъде разработван годишен план за набиране на средства, който включва:

- карта на потенциални финансиращи програми и партньори;
- календар на възможностите за финансиране;
- цели за нови и подновени партньорства;
- развитие на многогодишни отношения с донори;
- проследяване на концентрацията на приходите и финансовите рискове.

РАКО ще следи не само общия размер на приходите, но и тяхното качество и предвидимост.

Таблица № 9 – Средносрочни цели

Показател	База	Година 1	Година 2	Година 3
Дял на най-големия донор/финансираща програма	60%	≤74%	≤66%	≤60%
Брой активни източници на финансиране	6	+1	+2	+3
Дял на многогодишното финансиране	10%	≥20%	≥30%	≥40%

Разходи и минимален устойчив организационен бюджет

Финансовото планиране ще разграничава програмните разходи от разходите за поддържане и развитие на организационния капацитет.

Програмните разходи ще включват работа с общността, лидерско развитие, застъпничество, изследвания, мониторинг и други дейности по стратегическите приоритети.

Организационните разходи ще включват ключовия екип, финансово и административно управление, IT и дигитална инфраструктура, комуникация, мониторинг и оценка, организационно развитие и други критични функции.

РАКО ще определи **минимален устойчив организационен бюджет** – минималния годишен ресурс, необходим за запазване на ключовия екип и критичните функции на организацията дори при временно намаляване на проектното финансиране.

Този показател ще се използва при годишното финансово планиране и при оценката на финансовия риск.

Като работна цел РАКО ще се стреми постепенно да осигурява с предвидими приходи все по-голям дял от минималния устойчив организационен бюджет.

Таблица № 10 – Минимален устойчив организационен бюджет

Показател	База в евро	Година 2027	Година 2028	Година 2029
Покритие на основните организационни разходи с предвидими приходи	33 000	+10%	+14%	+18%

Всяка година Управителният съвет ще разглежда финансовите показатели за устойчивост и ще предприема коригиращи мерки, когато зависимостта от един източник или краткосрочно проектно финансиране нараства. Резултатите от прегледа ще бъдат интегрирани в следващия годишен план и при необходимост ще водят до промяна в темпа на развитие, разпределението на ресурсите или финансовите цели.

Таблица № 11 – ФИНАНСОВА ИЗХОДНА БАЗА (2022–2025 г.).

Година	Отчетени от организацията приходи (лв.)	Еквивалент (евро)
2022	159 000	81 295,41
2023	237 000	121 176,19
2024	77 000	39 369,47
2025	65 000	33 233,97
ОБЩО	538 000	275 075,04
СРЕДНОГОДИШНО	134 500	68 768,76

Финансово следствие за планирането: при средногодишни приходи приблизително 68 768,76 евро ориентировъчният тригодишен таван при изискване средногодишното поискано финансиране да не надхвърля средногодишните приходи е 206 306.25 евро.

Финансово управление: надграждане на наличната счетоводна политика от 2024 г. с ежегоден организационен бюджет по стратегически направления и източник на средства, отделни аналитични позиции по финансираща програма, месечна прогноза за ликвидност, двустепенно одобрение на значими разходи, регистър на договорите и контрол против двойно отчитане на разходи. Минималният устойчив бюджет се формира от реалните годишни разходи за критичните функции и се актуализира при всяко годишно планиране.

Сценарии: базов — реалистични договорени и вероятни източници; предпазлив — забавени плащания и неуспех при част от новите кандидатури; растеж — нови многогодишни източници. При предпазливия сценарий организацията защитава първо критичните функции, договорните задължения и безопасността на участниците; нови инициативи се отлагат до обезпечаване. Резервът се натрупва само от допустим свободен ресурс, без пренасочване на ограничени донорски средства.

17. Комуникация и управление на публичното въздействие

Комуникацията и управлението на публичното въздействие са ключов елемент от стратегическото позициониране на Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ (РАКО) като водещ организационен фактор за овластяване, гражданско участие и социално приобщаване в Сливен и региона. Вместо просто да отразява административно проведените дейности, комуникационната политика на сдружението е насочена към активно анализиране и ясно показване на реалната промяна в живота на хората и развитието на местната общност. За осигуряване на висока прозрачност, достъпност и публичен архив, РАКО развива и поддържа многопластова дигитална и теренна комуникационна мрежа, включваща официалния уебсайт rako-sliven.org за публикуване на стратегически доклади и общински оценки, официалната си Facebook страница за отразяване на теренната работа, както и видео и подкаст платформи като YouTube, Instagram и TikTok и за разпространение на документални филми, подкасти за ромския фолклор и видео уроци по антидискриминационно право. Тази дигитална активност се допълва от директна теренна комуникация в кв. „Надежда“ чрез образователни, здравни и трудови медиатори, провеждана в предразполагаща среда и чрез неформални общностни срещи. Чрез това съчетание сдружението постига устойчив и измерим публичен обхват от над 7000 онлайн гледания и импресии на дигиталното съдържание, включително международна гледаемост в Норвегия, както и пряко включване на над 6 100 участници в мащабните културни прояви и над 1 000 жители в информационните хепънинги на терен. Засиленото медийно сътрудничество с регионални и национални медии, както и с независими журналистически платформи като „Свободна Европа“, допълни-

телно подкрепя представянето на положителните модели за интеграция. По този начин комуникацията функционира като стратегически инструмент за обществено застъпничество, овластяване на уязвимите общности, противопоставяне на предразсъдъците и речта на омразата, и мобилизиране на местна подкрепа, гарантирайки пълна прозрачност пред донори, институции и граждани за постигането на равен достъп до качествено образование, здравеопазване и култура. Комуникационен стандарт: РАКО разработва кратко годишно послание по всяка стратегическа тема, карта на аудиториите и достъпни формати на български и при необходимост на други подходящи езици. Приоритет се дава на ясно разграничение между мнение на участник, аналитичен извод и официално потвърдена институционална позиция. Публичните истории и изображения се разпространяват само при информирано съгласие и оценка на риска за участниците.

Измерване на комуникационния резултат: освен обхват на публикациите се проследяват смислена ангажираност, препращане към достъпни ресурси, участие в консултации след информационна кампания, публично използване на анализи и донорски интерес. Базата от 7 000 достигнати лица от оригиналния документ се валидира според реалната аналитична методика, за да не се сумират некоректно едни и същи аудитории.

18. Международно партньорство

Международното и европейското партньорство е важен лост за надграждане на капацитета и общественото въздействие на РАКО, като се развива строго в съответствие със стратегическите приоритети на организацията. РАКО участва в международни мрежи, проекти и европейски консорциуми (включително по програми като „Еразъм+“, Европейския корпус за солидарност и други международни инициативи) единствено когато те допринасят пряко за трансфер на иновативни добри практики, повишаване на експертния потенциал на екипа, застъпничество, насърчаване на младежкото участие и защитата на правата на човека. Участието в транснационални проекти не се възприема като самоцелно разширяване на дейността, а като оперативен инструмент за постигане на по-висока добавена стойност, устойчивост и реална промяна за децата, младежите и общностите в Сливен и региона. Чрез тези сътрудничества РАКО не само пренася утвърдени европейски модели на терен, но и активно представя своя богат местен опит в медиацията, ранното детско развитие и образователната интеграция на международно ниво.

Международното и европейското партньорство ще бъде инструмент за разширяване на експертизата, достъпа до ресурси и възможностите за въздействие на РАКО, а не самоцел или показател за организационна активност. Организацията ще търси партньорства, които носят конкретна добавена стойност за ромските общности и допринасят пряко за изпълнението на стратегическите приоритети.

Стратегически фокус

РАКО ще развива европейски и международни партньорства приоритетно в области, свързани с:

☐	Развитие и трансфер на доказани подходи и добри практики;	
☐	Развитие на експертиза и обмен на знания;	
☐	Права на човека, равнопоставеност и антидискриминация;	
☐	Развитие на ромското лидерство и участие на общността;	
☐	Младежко участие и развитие на млади лидери;	
☐	Застъпничество и участие в европейски политики и процеси;	
☐	Организационно развитие, управление и финансова устойчивост;	
☐	Изследвания, мониторинг и обмен на данни.	

Партньорствата ще бъдат подбирани според тяхната **стратегическа релевантност, потенциал за дългосрочен ефект и конкретна полза за организацията и общността** - от участие към реална добавена стойност.

РАКО няма да измерва международната си работа единствено чрез броя на европейските проекти, консорциуми, срещи или международни събития. Ще се проследява какво реално е донесло партньорството така:



При възможност добри практики и инструменти, доказали ефективност в други контексти, ще бъдат адаптирани към българската среда, а опитът на РАКО и ромските общности в България ще бъде представян в европейски и международни мрежи.

Европейски консорциуми и съвместни инициативи

Участието в европейски консорциуми ще бъде селективно и ще се основава на предварителна оценка на:

- съответствието със стратегическите приоритети;
- очакваната добавена стойност за РАКО и общността;
- качеството и надеждността на партньорите;
- необходимите човешки и финансови ресурси;
- потенциала за развитие на дългосрочни отношения;
- възможността резултатите да бъдат приложени и след края на проекта.

РАКО ще избягва участие в партньорства, при които организационният ресурс, необходим за координация и отчетност, не е оправдан от очаквания резултат.

Развитие на международна експертиза и лидерство

Международните партньорства ще се използват и за развитие на хората и организационния капацитет на РАКО. Ще се насърчават обменът на експерти, обученията, peer learning, менторството, съвместните изследвания и възможностите за участие на ромски лидери, жени и младежи в международни процеси.

По този начин международното участие ще допринася не само за външната видимост на организацията, но и за **натрупване на устойчив вътрешен капацитет**.

Международно застъпничество и представителство

РАКО ще използва международните и европейските мрежи за представяне на перспективите и приоритетите на ромските общности в България и за участие в процеси, свързани с права на човека, равнопоставеност и социално включване.

Когато е стратегически релевантно, организацията ще използва международни данни, сравнителен опит и партньорски мрежи за укрепване на националните си застъпнически позиции и за насочване на вниманието към проблеми, които изискват по-широк европейски или международен диалог.

Устойчивост на партньорствата

РАКО ще се стреми да развива отношения отвъд рамките на отделни проекти. След приключване на съвместна инициатива ще се оценява потенциалът за продължаване на обмена, съвместни изследвания, застъпнически инициативи, нови проекти или други форми на сътрудничество. Ще се поддържа структурирана база данни за международните партньори, областите на експертиза, предишното сътрудничество и възможностите за бъдещи инициативи.

Измерване на международната добавена стойност

Ефектът от международното партньорство ще се проследява чрез показатели като:

- брой активни стратегически международни партньорства;
- брой съвместни инициативи, пряко свързани със стратегическите приоритети;
- брой нови методологии, инструменти или практики, адаптирани и приложени от РАКО;
- брой служители, лидери, жени и младежи, участвали в международен обмен или развитие на капацитет;
- брой изследвания, позиции или застъпнически инициативи, разработени с международни партньори;
- документирані случаи, в които международната експертиза е довела до промяна в местна практика, подход или застъпническа позиция;
- дял на международните партньорства, продължили извън рамките на първоначалния проект.

Стратегическата цел е РАКО да бъде не просто участник в европейски и международни мрежи, а активен и разпознаваем партньор, който едновременно привлича знания и ресурси към местния контекст и допринася със собствена експертиза, опит и гласа на ромските общности към европейския и международния диалог.

Процедура за подбор на международно сътрудничество: преди всяко участие се изготвя едностранична оценка на стратегическата полза, ангажиментите на екипа, необходимото съфинансиране при наличие на такова по конкретната програма, устойчивостта на резултатите и риска за основните местни дейности. Одобряването се документира от ръководството и по съществени инициативи — от УС.

Прилагане след обмен: всеки международен обмен или партньорска методология завършва с конкретен план за адаптиране, определен вътрешен отговорник и преглед след шест месеца дали практиката е реално въведена. Така се отчита трансферът на знания, а не само броят на пътуванията и формалните участия.

19. Пътна карта 2027–2029 година

- 2026 г. – начална организационна и стратегическа оценка; определяне на базови стойности; актуализиране на вътрешните системи; изграждане на рамка за участие на общността.
- 2027 г. – разгръщане на лидерски и граждански механизми; укрепване на мониторинга и застъпничеството; начало на системна fundraising и комуникационна работа.
- 2028 г. – междинна стратегическа оценка; разширяване на партньорствата; документиране на институционални промени; корекция на целите при необходимост.
- 2029 г. – консолидиране на модела за ромско овластяване; увеличаване на организационния резерв и диверсификацията; подготовка на следващия стратегически период. Финална оценка на стратегията; анализ на устойчивостта; публично представяне на резултатите и подготовка на стратегия 2030–2035 г.

Таблица № 12 – Ключови етапи

Ключов етап	Срок	Приемателно доказателство	Отговорност
Базова диагностика, финансово сверяване, паспорти на индикатори	I трим. 2027	Доклад за база, одобрен организационен бюджет	УС, ръководител, финансова функция
Политики, роли, фондонабиране и система за мониторинг	II–IV трим. 2027	Утвърдени процедури, годишен план и регистри	Ръководител и функционални отговорници
Устойчиво прилагане на четирите приоритета	2028	Годишен доклад; междинна стратегическа оценка	Екип, УС и общностен консултативен формат
Консолидиране на финансовия модел, оценка и наследяване	2029	Финална оценка, план след 2029, публичен годишен отчет	УС и ръководител

20. Заключение

Стратегията 2027–2029 г. превръща натрупания опит на РАКО в единна рамка за обществено въздействие и организационно развитие. Нейният фокус е върху устойчивото ромско овластяване, гражданското участие, образованието и правата, доказателственото застъпничество и изграждането на силна и финансова устойчива организация.

РАКО ще измерва успеха не само чрез броя реализирани инициативи, а чрез това дали повече ромски граждани могат да влияят върху решенията, които ги засягат; дали институциите реагират по-отговорно; дали са постигнати конкретни промени в политики и практики; и дали организацията има достатъчно човешки, управленски и финансов ресурс, за да продължи тази работа устойчиво.

Приета от Общото събрание на Сдружение „Ромска академия за култура и образование“ на 28.08.2026 г.

Председател на УС:

(Стела Костова)

Протоколчик: Красимира Динкова-Иванова