

точка зрения

Появление семейств МНПО: перспективы, проблемы и опыт



Участники Программы обучения аналитическим навыкам на семинаре в г. Худжанд

Среди текущих тенденций в секторе развития, одна выделяется особо – расширение числа НПО, которые объединяются для создания крупных международных организаций или «семейств». В то время, как многие расценивают данную тенденцию всецело положительной, другие смотрят на нее в более отрицательном свете. И это, несомненно, поднимает ряд важных вопросов – некоторые из которых решаемые, а другие потенциально непреодолимы. В своей работе в ИНТРАК, включая текущий выпуск бюллетеня ОНТРАК, мы, главным образом, рассматриваем МНПО, которые ведут свою деятельность в области развития и предоставления помощи. Однако в некоторых группах членских организаций просматриваются параллельные тенденции, включая специальные группы с особыми интересами, например, больные, страдающие диабетом или мышечной дистрофией и те, кто оказывает им поддержку, и организации как, например, Friends of the Earth (Друзья земли) или Amnesty International (Эмнести Интернэшнл). Существует обширное множество взглядов и подходов к развитию крупных семейств МНПО, где разные семейства используют различные структуры: в некоторых разработаны модели высокоцентрализованного руководства с региональными офисами, которые подчиняются международной штаб-квартире (например, Plan International (План Интернэшнл) или Save the Children International (Спасите Детей Интернэшнл)); других связывает немногим более чем общая основа или набор общих ценностей (не-

которые церковные группы, например, АСТ Alliance (АСТ Альянс)); третьи созданы, чтобы помочь своим членам конкурировать с другими семействами (например, Альянс 2015); тогда как четвертые представляют собой одиночные организации, которые активно стремятся к глобальному расширению (например, World Vision (Уорлд Вижн)).

Что стоит за этим ростом взаимосвязанных семейств международных НПО? Отмечается несколько уровней полемики:

1. На операционном уровне, многие семейства МНПО утверждают, что эффективней иметь единый офис в развивающейся стране, чем несколько небольших, каждый из которых находится под управлением отдельной национальной аффилированной организации. С повышением согласованности и расширением масштабов деятельности они могут сократить дублирование и излишние местные затраты. Это означает, что они также могут вести работу в большем количестве стран, поделив регионы между участвующими членами семейства. Однако необязательно, что местные НПО смотрят на это в том же ключе, и они часто сетуют на потерю многообразия среди доноров и сокращение выбора доноров. Они также полагают, что с увеличением масштабов деятельности, МНПО вступают в прямую конкуренцию с местными группами так, как они переманивают к себе лучших сотрудников, используют свои финансовые средства для своих собственных программ, а не на финансирование мероприятий местных партнеров, и начинают доминировать в социальных дебатах на местном и государственном уровне. В то время как сторонники подобного подхода утверждают, что через расширение масштабов и повышение согласованности они смогут добиться лучших результатов, ведется дискуссия о том, послужит ли такой подход опорой или станет препятствием для долгосрочного партнерства с местным гражданским обществом.

Содержание

- Появление семейств МНПО: перспективы, проблемы и опыт.....1
- Ответная реакция на сложности работы и изменения: подход Oxfam International (Оксфам Интернэшнл).....3
- Глобализация и международные организации гражданского общества.....4
- Ведет ли децентрализация к повышению всесторонней открытости и легитимности МНПО?.....5
- Работа в партнерстве с гражданским обществом – способы эффективной реализации в рамках новой единой программы международной организации One-Save the Children («Спасите детей»).....6
- Семейства МНПО – пример из Центральной Азии...7

В этом выпуске

В этом выпуске ОНТРАК рассматриваются вопросы расширения числа НПО, которые объединяются для создания крупных международных организаций или «семейств» - тенденция развития, которая поднимает ряд важных вопросов и предлагает широкое многообразие перспектив и подходов.

Вслед за обзором Брайана Пратта (Brian Pratt) некоторых ключевых аспектов дебатов вокруг семейств МНПО, Джереми Хоббс (Jeremy Hobbs) из Оксфам Интернэшнл вкратце приводит основные принципы подхода организации к реагированию на сложность обстановки, в которой работают МНПО, и изменение характера развития.

Брукхард Гнариг (Burkhard Gnärig) из Берлинского центра гражданского общества анализирует трудности, которые стоят перед организациями гражданского общества при решении ключевых вопросов в условиях растущей глобализации мира – вопросов, которые выходят за рамки государственных границ и требуют глобальных решений. Он приводит доводы о том, что, в силу трех основных причин, сегодняшние МОГО редко обладают структурами руководства и управления, которые необходимы для осуществления эффективных мер глобального воздействия.

Франческо Обино (Francesco Obino) из Лондонской школы экономики и политической науки рассматривает вопрос децентрализации внутри МНПО, сконцентрировав внимание на Индии, которая была «основным испытательным полигоном для децентрализации и экспериментов по укреплению глобальной легитимности МНПО через формирование более справедливого разделения труда между развитым миром и развивающимися странами».

И, наконец, Марианн Бо Палудан (Marianne Bo Paludan) из датской организации Save the Children Denmark представляет отчет о процессе эволюционного развития организации Save the Children International в фонд One-Save the Children – организацию с единой глобальной структурой, которая руководствуется совместной глобальной стратегией. Она рассказывает, как новая стратегия изменила подход отдельных организаций-членов, в частности, датского фонда Save the Children Denmark.

2. Шаг к созданию глобальных семейств также имеет свои плюсы и минусы и на среднем уровне. Плюсы, похоже, зачастую связаны с маркетингом и возможностью использовать узнаваемые имена для привлечения средств. Близкие рабочие взаимоотношения могут укрепить совместные ценности и принципы. Еще одним плюсом является повышение организационной эффективности. Минусы же касаются многообразия; мы видим семейства, где неизбежным исходом будет компромисс между более радикальными и более консервативными членами семейства, например, в процессе поиска середины между подходами, основанными на правах и обеспечении социальной защиты населения. Также еще не доказано, что эффективность в конечном итоге принесет реальную финансовую прибыль так, как координация, разработка совместных процедур и т.д. могут поглощать много времени. Многие сотрудники из вновь созданных семейств расскажут истории о том, как большую часть своего времени они проводили на подобных внутренних бизнес-встречах вместо того, чтобы заниматься своей настоящей работой.
3. На макроуровне ясно, что крупные семейства обладают ресурсами, которые позволяют им быть основными фигурами во многих международных дебатах: масштаб и охват программной деятельности зачастую приносят с собой место за столом глобальных встреч и обсуждений на важных форумах по вопросам развития и экологии. Они занимают первые полосы информационных изданий, комментируют мировые дела и на их присутствие можно рассчитывать при возникновении любой новой чрезвычайной ситуации гуманитарного характера. Имеет ли на самом деле размер значение в международной деятельности по защите прав и гражданских интересов еще предстоит увидеть, особенно теперь, когда многие утверждают, что реальные изменения сначала должны произойти на национальном уровне. Согласно выводам большинства исследований по вопросам защиты прав и гражданских интересов внедрение в местные общества и политические системы – вот, что реально способствует изменениям в политике и программах местной и государственной власти, а не размер МНПО.

Одна из групп, которая включает включает многих доноров, оказывающих помощь на двухсторонней основе, имеет не столь однозначное отношение к данной тенденции. С одной стороны им нравится тот факт, что они могут поручить крупной МНПО осу-

ществить реализацию программы развития или оказания гуманитарной помощи. С другой стороны они также обеспокоены по поводу продвижения своего собственного имени и имиджа в глазах общественности. В связи с этим они проводят частые внутренние обсуждения о том, есть ли необходимость в предоставлении МНПО доступа к их финансированию НПО в развивающихся странах, а, в некоторых случаях, и о том, нужно ли продолжать финансирование местных отделений этих семейств. Тогда как ранее, финансирование двухсторонними донорами своих местных НПО придавало прочный национальный имидж или образ работы, включая использование волонтеров и других сотрудников из донорских стран, сейчас при работе с семействами МНПО, которые становятся все более однородными, это теряет свою актуальность. Кроме того фильтрация пожертвований двухсторонних доноров через подобные семейства усложняет определение эффективности и воздействия тех или иных финансовых потоков. В то время, когда доноры находятся под постоянным давлением, требующим подтверждения эффективного участия их финансовых средств в достижении целей национального развития, любое ограничение в обосновании участия донорских средств в положительных изменениях становится политическим препятствием.

Во время недавнего семинара ИНТРАК мы также обсуждали вопрос о том, способствует ли форма и функции семейств МНПО достижению наибольшего эффекта в решении проблем бедного населения. Таким образом, мы смогли увидеть, что более централизованное управление может быть наиболее эффективным подходом при оказании крупномасштабных гуманитарных или определенных услуг первой необходимости, в то время как альянс местных разноплановых групп (различающихся по классовым, этническим и другим интересам) способен оказать большее влияние на политику местной власти, чем кампания под руководством одной или двух крупных МНПО. Утверждается, что МНПО, которая нацелена на обеспечение потребностей населения, базируясь на общих ценностях, могла бы сплотить глобальные силы для реализации целей по защите прав и гражданских интересов при условии, что они способны решать местные проблемы, а не просто поддерживать более общие, глобально согласованные лоббистские послания. Похоже, что некоторые успешные группы по защите прав и гражданских интересов не обязательно имеют высокие доходы, в то время как некоторые МНПО пытаются сочетать в себе крупные организации по обеспечению гуманитарной помощи и других услуг,

и международных активистов по защите прав и гражданских интересов. Возможно, именно по причине такого непростого баланса им сложно быть последовательными в своей активистской работе в отличие от тех, чья основная деятельность концентрируется на защите прав и гражданских интересов (например, Friends of the Earth (Друзья земли) или Amnesty International (Эмнести Интернэшнл) и Greenpeace (Гринпис)). Мы также анализировали медленный, менее заметный рост крупных тематических ассоциаций вокруг таких проблем, как диабет, где местные тематические группы объединяются в международные ассоциации для обеспечения важной деятельности по защите прав и интересов узкой группы населения на базе заинтересованного и активного глобального членства. И, наконец, мы обсуждали вопрос о том, что семейства МНПО, возможно, не самая лучшая форма организации для поддержки развития местного гражданского общества так, как они могут вытеснить более мелкие и менее ресурсобеспеченные группы, выступив их конкурентами, и отвлечь местные таланты от деятельности по поддержке устойчивого роста местного гражданского общества.

На сегодняшний день наша работа подняла ряд важных вопросов, которые остаются без ответа. Служат ли эти международные семейства укреплению глобального гражданского общества или они делают гражданское общество частью конкурентного рынка? Когда многие проблемы и трудности носят глобальный характер, станет ли с ними легче справиться теперь, когда у нас появились глобальные НПО, которые могут действовать от имени гражданского общества? Или их размер ослабляет естественную силу своеобразия гражданского общества? Являются ли крупные семейства конкурентами местным группам?

Нам также стоит напомнить, что подобные семейства возникали и исчезали в прошлом. Независимо от формы, которую они принимают – от централизованного унитарного управления до конфедераций и даже более свободных альянсов – все они являются ключевыми фигурами в содействии развитию НПО. Вносят ли они свой вклад в усиление общего воздействия, покажет дальнейший опыт и исследования.

Брайн Прайт
Исполнительный директор ИНТРАК
bpratt@intrac.org

Ответная реакция на сложности работы и изменения: подход Оксфам Интернэшнл

Все чаще можно слышать обобщения о неуместности, неэффективности и несостоятельности крупных международных неправительственных организаций (МНПО) – и, это становится привычным делом. Во всех этих обвинениях есть доля правды, и степень их правдивости варьируется в зависимости от организации. И все же критика может быть преувеличенной; они не понимают чрезвычайной сложности обстановки, в которой работают МНПО, и не осознают, что многие МНПО служат не просто для перевода ресурсов из развитых стран в страны развивающегося мира.

Принятие подхода к развитию, основанного на обеспечении прав и защите гражданских интересов, кардинально изменило призму нашей теории изменений, и сегодня мы управляем более сложными организациями. Развитие все больше становится связано с политическими альянсами и действиями, а не предоставлением услуг, техническими проектами или крупными грантами. И, самое главное, для МНПО подобных Оксфам основные причины многих проблем, которые перед нами стоят – замедлившиеся переговоры о глобальной торговле, зашедшие в тупик переговоры по климату, неравноправный доступ к природным ресурсам – лежат в блоке развитых стран, где преимущественно развитые страны отказываются уступить позицию большинству мирового населения, проживающего в развивающихся странах. Это означает, что нам еще необходимо проведение широкомасштабных, согласованных гражданских действий в развитых странах даже при пробуксовке политической и экономической власти в развивающихся странах и странах востока.

Изменяющиеся интересы и относительное влияние стран БРИКС также повысили сложность наших условий работы; многие страны с радостью позволяют проводить у себя традиционные проекты, но смотрят с подозрением на поддержку деятельности по защите прав и гражданских интересов, что вызывает среди МНПО серьезную обеспокоенность по поводу сокращения демократического пространства для гражданского общества. Для того чтобы справиться со сложностями и изменениями требуется тщательным образом информировать поддерживающих нас доноров и сторонников, людей, которые делают регулярные личные пожертвования, и на чьем альтруизме базируются наши организации. Мы должны выполнять условия соглашения с нашими сторонниками и обеспечить соответствие наших действий и политики их ожиданиям.

В подобной критике также ускользает тот факт, что способность крупных МНПО действовать и добиваться результатов заключается в их размере, репутации, международных сетях воздействия и имени; все это коренным образом влияет на возможность привлечь и сохранить хороших сотрудников, провести хорошее исследование или политику, и провести крупные программы на качественном уровне. Только в одном гуманитарном сетевом присутствии МНПО больше, чем у Организации Объединенных Наций. Успешное

соглашение по Договору о торговле оружием показывает силу целенаправленных и глобально скоординированных усилий МНПО. Крайне маловероятно, что это бы произошло только по инициативе стран-участниц, и совершенно понятно, что такого соглашения не удалось бы достичь без участия МНПО.

Много материалов было прочитано и изучено в попытках Оксфам и других МНПО гармонизировать то, что ранее представляло собой независимую программную деятельность в странах развивающегося мира, которую осуществляли члены МНПО, базирующиеся в развитых странах. Эти инициативы нацелены как на формирование более оптимизированных структур управления на уровне страны, с намерением достичь большего воздействия и рентабельности, так и укрепление легитимности в странах развивающегося мира через создание новых децентрализованных структур управления или новых членов-представителей развивающихся стран.

В случае с Оксфам, подобная гармонизация является естественным эволюционным развитием от свободной группы светских НПО, которая в 1995 году была официально оформлена в Оксфам Интернэшнл. Как конфедерация, Оксфам росла извне во внутрь: она больше представляет собой альянс организаций с общими интересами, чем филиальную или франчайзинговую модель. Конфедерация базируется на принципе «одна организация – один голос», с приоритетом работы на основе консенсуса. Оксфам решает вопрос о необходимости более глобального членства своей организации посредством приоритетного роста в развивающихся странах по всему миру, отдавая предпочтение привлечению существующих НПО.

Ключевым фактором для создания Оксфам Интернэшнл была необходимость решения глобальных вопросов по защите прав и гражданских интересов – глобальный долг, наземные мины, торговля. Но, после провала в 2008 году переговоров Всемирной Торговой Организации (ВТО), глобальной кампании, в которой Оксфам принимала активное участие, стало очевидно, что необходимо уделять большее внимание работе на национальном уровне. И в самом деле, невозможно было проводить эффективную работу по защите прав и гражданских интересов без руководства со стороны государства по вопросам содержания такой работы и при отсутствии государственной стратегии отдельно взятой страны, выверенной с задачами глобальной кампании. Также существовало предположение, что наличие многочисленных независимых программ Оксфам, на самом деле, проявлялось в затратах на внутренние хозяйственные операции, что также осложняло жизнь донорам и партнерам.

Итак, отражает ли этот подход теорию измерения Оксфам? Теория изменений Оксфам сложилась и основывается на работе в постоянно изменяющейся обстановке. Центром нашего анализа является причинная зависимость меж-

ду устойчивостью и неравенством, которая означает, что проблемы универсальны для всего мира, а не для только развивающихся стран.

Принятие подхода к развитию, основанного на обеспечении прав и защите гражданских интересов, кардинально изменило призму нашей теории изменений, и сегодня мы управляем более сложными организациями.

Стратегический ответ Оксфам заключается в концентрации внимания на взаимодействии между активными гражданами и эффективными государствами, и переходе от фундаментального развития к созданию условий для эффективного использования человеческого потенциала. Теория изменений предполагает, что развитие будет тяжелым и сложным, и потребует проведения более многочисленных и разноплановых мероприятий, чем простые программные изменения. Постепенное перераспределение влияет на глубинные структуры, поэтому важен хороший анализ правомочия. Программы всегда должны иметь политическое направление, увязанное с ключевыми целями изменений, которые отражены в стратегическом плане. Решения должны приниматься исходя из конкретной страны-обстановки, с упором на организационные и посреднические функции, динамичную деятельность по защите прав и гражданских интересов, безбарьерный имидж, альянсы и роль гражданского общества.

В рамках новой Единой структуры управления (ЕСУ) Оксфам до четырех аффилированных организаций могут работать в стране в консорциуме под руководством управляющей организации с единой региональной стратегией, общим голосом и под общим именем. Тем не менее ЕСУ все же принимает во внимание разноплановость аффилированных организаций; в рамках этой структуры аффилированные организации могут выбирать, какие из этих многочисленных, дополнительных подходов наилучшим образом соответствуют условиям, в которых они работают. Вторая фаза процесса сейчас нацелена на оптимизацию областей, где многоплановость не способствует достижению желаемого воздействия, например, финансовые системы, бизнес процессы и другие вспомогательные функции.

У нас еще нет четкого конечного показателя этого процесса. Согласно нашей концепции – это сеть организаций, которая может включать аффилированные организации, региональные программы, союзников и партнеров. Мы считаем, что в наших обсуждениях и разработках положительную роль сыграл подход, нацеленный на удовлетворение потребностей, где форма соответствует выполняемой функции. В настоящее время идет процесс серьезной проработки следующей фазы нашего развития, которая метко названа Видение 2020.

Джереми Хоббс
Исполнительный директор Оксфам Интернэшнл
jeremy.hobbs@oxfaminternational.org

Глобализация и международные организации гражданского общества

С ростом всеобщей глобализации многие ключевые вопросы, которым международные организации гражданского общества (МОГО) уделяют особое внимание, например, права человека, сокращение бедности, ухудшение экологической обстановки и изменение климата, имеют свои причины и требуют принятия ответных мер, которые выходят за рамки национальных границ. Для эффективного решения подобных вопросов требуется глобально согласованная стратегическая программа, глобальные и последовательные меры по защите прав и гражданских интересов, а также глобально скоординированные и взаимоусиливающие проекты. Однако сегодняшние МОГО редко обладают структурами руководства и управления, которые необходимы для осуществления эффективных мер глобального воздействия. Основные причины этой устойчивой проблемы можно увидеть в истории МОГО, национальных законах о налогообложении и благотворительности, а также в существующей иерархической структуре МОГО.

1. МОГО были созданы, как многонациональные, не глобальные организации.

Все основные МОГО были созданы задолго до самой последней и наиболее динамичной фазы глобализации: первые организации появились в середине 19 века (Христианская молодежная ассоциация (YMCA) в 1849 году, Красный Крест в 1863 году); а последние появились в 60-х и 70-х годах прошлого столетия (Amnesty International (Эмнести Интернэшнл) в 1961 году, Greenpeace (Гринпис) в 1969 году, Action Aid (Экшн Эйд) в 1972 году). Они, как правило, начинались в виде небольших местных и национальных инициатив, которые, в итоге, нашли свое распространение или были скопированы в других странах; и только после того, как более или менее значительная часть организаций в стране была активной, встал вопрос о создании глобальной вышестоящей организации.

Как логическое следствие этой отправной точки, задачей вышестоящей организации был постоянный обзор работы, проводимой различными организациями под одним именем, и посредничеством иногда между противоречащими интересами национальных аффилированных организаций. С расширением глобализации, защита фирменного знака стала проблемой по всему миру и те, кто работал с такими международными организациями как, например, ООН, Всемирный Банк, МВФ, нуждались в глобальном контактном центре.

Это привело к новой проблеме, которую многие МОГО до сих пор пытаются разрешить: «ДНК» организаций, их перспективы, распределение ролей, обязанностей и власти – все выстроено в рамках многонациональной, а не глобальной системы функционирования. При принятии

решений зачастую выбирают наименьшее связующее звено между противоречивыми национальными интересами вместо того, чтобы стремиться к наиболее эффективному глобальному решению. Примеры изобилуют запоздалыми заявлениями или заявлениями, которые не принесли никакой пользы в глобальное обсуждение по причине трудностей в достижении согласия между национальными аффилированными организациями.

Мы часто – и по праву – жалуемся на то, что корпоративный сектор обладает слишком большой властью по всему миру. Но одна из причин почему это происходит заключается в том, что бизнес намного лучше, чем ООН или МОГО, преуспевает в разработке глобальной политики и глобальной мобилизации власти.

2. Национальные законы о благотворительности и налогообложении закрепляют преимущество национальных аффилированных организаций.

Как правило, национальные аффилированные организации учреждаются в соответствии с законом в стране, где они находятся и, соответственно, подпадают под действие соответствующего национального законодательства. Во многих странах это означает, что они должны учредить национальный Совет, который отвечает за все аспекты работы национальной аффилированной организации. Это представляет особую сложность в части управления финансами. Например, если мы рассмотрим МОГО, которые занимаются развитием и сокращением бедности, то они, в основном, привлекают финансовые средства в богатых странах как, например, США, Великобритания и Германия, на проекты, которые они осуществляют в развивающихся странах. Зачастую такие проекты финансируются несколькими национальными аффилированными организациями, где каждый национальный Совет отвечает за собственный финансовый вклад. Это может привести к фрагментарному подходу, когда различные доноры отдают предпочтение разным стратегиям реализации и предъявляют разные требования к предоставлению отчетности. Это осложняет поиск единого, глобального, стратегически обусловленного, последовательного и эффективного подхода. Кроме того, возможность национальных Советов блокировать финансовые средства, привлеченные в их стране, дает им частичное право налагать вето на большую часть глобальной деятельности МОГО.

Пока правительства предоставляют налоговые послабления только организациям, деятельность которых регулируется национальным Советом, находящимся на их собственной территории, это по-прежнему будет затруднять рациональную и эффективную реализацию программ на глобальном уровне. Печально, но

изменений в обозримом будущем ожидать не приходится, и это означает, что национальные и глобальные органы принятия решений в МОГО продолжают бороться с противоречиями между национальной ответственностью за привлечение финансовых средств и глобальными требованиями по реализации программ.

3. Самолишение потенциала – сложная задача.

Самый высший руководящий орган МОГО – зачастую, Генеральная Ассамблея или Собрание членов – по большей части, состоит из представителей национальных аффилированных организаций. Поэтому часто сталкивающиеся, а, иногда, и противоречащие интересы и мировые взгляды национальных аффилированных организаций формируют проводимые обсуждения и принимаемые решения. Формально или неформально, главенствующую роль играют аффилированные организации с наибольшими доходами и, как правило, они представляют глобальный развитый мир. Генеральная Ассамблея выбирает Совет, который берет на себя задачи управления между заседаниями Генеральной Ассамблеи, и часто Совет, в большинстве своем, также состоит из представителей национальных аффилированных организаций, что создает порядок для дальнейшего укрепления национального влияния по глобальным вопросам.

Изменение этого глобально неэффективного подхода потребует замены многих представителей национальных аффилированных организаций, как на Генеральной Ассамблеи, так в Совете, независимыми лицами, которые придут с кратким глобальным, а не национальным руководством. Но, учитывая текущее соотношение сил, подобное изменение будет возможно только, если национальные аффилированные организации будут согласны отказаться от доли своего влияния и власти на глобальном уровне. Для передачи собственной власти требуется дальновидность и самоотверженность, два значимых качества среди основных ценностей сектора.

МОГО часто критикуют ООН за неспособность преодолеть противоположные национальные интересы на благо всего мира. Перед большинством МОГО стоит та же самая проблема в их собственных организациях, и то, смогут ли они перейти от многонационального к действительно глобальному управлению, очень сильно повлияет на формирование их будущей актуальности.

Бёркхард Гнариг
Исполнительный директор
Берлинский центр гражданского общества
Burkhard.gnaerig@berlin-civil-society-center.org

Ведет ли децентрализация к повышению всесторонней открытости и легитимности МНПО?



Приглашенные эксперты на мероприятии по обмену опытом в рамках Программы обучения аналитическим навыкам в г. Ош

Для специалистов по международным отношениям международные неправительственные организации (МНПО) никогда не были более важны в мировой политике, как сегодня; их число быстро растет так же, как и их доступ к политическим фигурам, и их международное влияние. Эксперты и практические специалисты по развитию, однако, описывают будущее МНПО, как крайне неопределенное: актуальность МНПО ставится под сомнение по всем фронтам, и даже само существование сектора зачастую находится под вопросом.

Эти расходящиеся позиции ведут к различным вопросам. Специалистов по международным отношениям интересует *чем МНПО занимаются* в международной политике сегодня, а, именно, насколько эффективно они могут использовать свое мнение и голос, чтобы донести взгляды, перспективы и интересы той части мира, которая лишена гражданских прав, до внимания сильных мира сего. Эксперты по развитию, с другой стороны, больше задаются вопросом, *как МНПО делают то, чем они занимаются*. Вместе, они дают полную картину сектора МНПО, картину как никогда более ясной *политической роли*, подкрепленной как никогда более нестабильной *политической легитимностью*.

С 1990-х годов МНПО подвергаются широкой критике за неспособность обеспечить всестороннее участие, за чрезмерную оторванность от «земли» и за то, что они продолжают придерживаться проблематики и отождествлять свою принадлежность со странами развитого мира. Их взаимоотношения с развивающимися странами подвергаются глубокому сомнению. МНПО подталкивают к вопросам о том,

чей же голос они в действительности представляют в мире, где привычные границы между центром и периферией, развитым и развивающимся миром, богатыми и бедными и, наконец, донорами и получателями стали весьма размыты.

В ответ на это некоторые альянсы МНПО проводят децентрализацию, вводя в свой состав разнообразие через создание независимых национальных аффилированных организаций в развивающихся странах. Связующим звеном между децентрализацией и правомерностью является признание того, что притязания на представление *по-настоящему глобального голоса* зависят, прежде всего, от собственного внутреннего состава международных неправительственных организаций.

Индия была основным испытательным полигоном для децентрализации и экспериментов по укреплению глобальной легитимности МНПО через формирование более справедливого разделения труда между развитыми и развивающимися странами. В рамках исследований по моей докторской работе я провел 10 месяцев за изучением того, как вновь созданные организации План Индия и Оксфам Индия способствуют диверсификации и расширению глобальной программы своих МНПО.

Ясно, что две национальные организации вносят в альянсы организаций, преимущественно из развитых стран, новые перспективы, которые актуальны как для Индии, так и развивающихся стран. План Индия, например, определила необходимость работы по самым тяжелым формам изоляции и дискриминации, когда План Интернэшнл еще не включила эти вопросы в свою повестку дня.

Оксфам Индия ведет работу по вопросам устойчивости к климатическим изменениям тогда, как их аффилированные организации из развитых стран концентрируют внимание на выбросах загрязняющих веществ в атмосферу, расширила рамки дебатов по продовольственной справедливости, которые ранее ограничивались питанием и производством, включив в обсуждение перераспределительную роль государства.

В конечном итоге, однако, воздействие децентрализации на всестороннюю открытость и легитимность МНПО зависит от того, укрепит ли она потенциал аффилированных организаций в развивающихся странах по успешному и систематическому проецированию актуальных для местных условий позиций на глобальный уровень. Анализ трех ключевых аспектов работы аффилированных организаций из развивающихся стран – их взаимоотношений с глобальными партнерами по организации, их внутреннего механизма и их связей с местными участниками развития – раскрывает важные проблемы, которые имеют прямое воздействие на то, как эти организации формируют и выражают свое собственное мнение и голос.

Хотя глобальный вклад организаций Оксфам Индия и План Индия сомнений не вызывает, большая часть их ресурсов направлена на местные мероприятия. Опыт, приобретаемый на местах, находит лишь случайное и выборочное применение в процессах принятия глобальных решений. Децентрализация еще не придала им силы и возможности для критической и постоянной работы по их соответствующим глобальным программам: разногласия возникают при явном противоречии с национальными программами мероприятий, а не, как чаще всего случается, когда глобальная повестка дня и кампании просто не имеют актуальности.

Их двойственное положение, как новых и представляющих развивающиеся страны членов также оправдывает особое внимание, которое уделяется формированию внутригосударственных институтов (главным образом в отношении обмена информации, мониторинга, оценки и привлечения финансовых средств), а не внутреннему организационному развитию. Отсутствие внутренней дискуссии является особенно мощным источником раздражения для сотрудников и территориальных офисов. Основная причина здесь кроется в том, что это отчуждает знания, которые они формируют в ходе своей каждодневной работы тогда, как именно полученный на

местах опыт и критические знания позволяют согласовать глобальную повестку дня с текущей обстановкой и озвучить возможные альтернативы.

Кроме того, хотя большинство местных субъектов развития, от партнеров до грантополучателей и даже правительства, согласны с решением о создании этих новых индийских аффилированных организаций, они часто выражают несогласие с мандатом этих организаций. Решение стать «координаторами» работы в развивающейся стране подводит Оксфам и План к границам деятельности гражданского общества, но не делает ближе к его сути, что вызывает критику по поводу их неспособности взять на себя какую-либо политическую ответственность, и ведет к заявлениям об узурпации собственной роли ОГО и обвинениям в неактуальности. Оксфам Индия и План Индия рассматриваются в национальном гражданском обществе, как конкуренты, пусть и с громкими именами, но пока без особого влияния. Решение перемешать роль донора и конкурента в большей части не понятна местным исполнителям и, временами, отдаляет, а не сближает две национальные организации с местными исполнителями.

До настоящего момента, пока децентрализация в Индии создает условия для появления более веских программ действий и напористого руководства на национальном уровне, это происходит за счет систематического обмена знаниями и местного признания своей новой принадлежности. Укрепление положительного отношения к децентрализованным МНПО, привлечение и использование знаний национальных сотрудников, а также более систематичное и открытое участие в глобальных программах будут решающими для реализации полного потенциала децентрализации. Самое главное, что эти шаги будут неизбежными для обеспечения притязаний МНПО на право выражения подлинно глобального голоса в мировой политике.

Франческо Обино
Кандидат наук
Лондонская школа экономики и
политической науки
f.obino@lse.ac.uk

Работа в партнерстве с гражданским обществом – способы эффективной реализации в рамках новой единой программы международной организации One-Save the Children («Спасите детей»)

Организация Save the Children быстрыми темпами эволюционирует в новую организацию. Организации-члены Save the Children International как, например, Save the Children Denmark, все больше работают, как единая глобальная организация, действуя под руководством единой структуры управления в странах присутствия, где каждый член отвечает за разные тематические направления, которые входят в Глобальные инициативы.

До проведения этой реорганизации, отдельные члены управляли своими собственными независимыми офисами и программами в каждой стране присутствия. Эволюционный переход в единый фонд One-Save the Children происходит постепенно, начавшись в 2004 году в отдельных пилотных странах. Сегодня организация Save the Children International имеет единую глобальную структуру, которая руководствуется общей глобальной стратегией.

Несмотря на эти изменения, организация Save the Children International сохранила приверженность работе в партнерстве с гражданским обществом. В рамках организационной Стратегии 2010–2015 разработана Теория изменений, в которой значимость работы в партнерстве с различными участниками, включая гражданское общество, остается важной целью:

«Мы выстраиваем партнерские отношения: сотрудничаем с детьми, организациями гражданского общества, отдельными сообществами, правительствами и частным сектором, чтобы делиться знаниями, оказывать влияние на других и наращивать потенциал по обеспечению детских прав.»¹

В августе 2012 года, датская организация Save the Children Denmark завершила четырехмесячный процесс по изучению практического опыта организации, приобретенного в отношении – и для определения будущих программ – работы в партнерстве с гражданским обществом. Данный обзор имел ряд внутренних и внешних определяющих факторов, многие из которых сопряжены с превращением в новую организацию One-Save the Children.²

Во-первых, внутри Save the Children International есть два основных подхода к партнерству: инструментальный подход (работа через партнеров, исполнительных партнеров); и политический подход (формирование сильного гражданского общества в пределах предостав-

ленной возможности). Датская организация Save the Children Denmark была обеспокоена тем, что наш подход к партнерству, который больше политический, будет утерян во время перехода к единой организации One-Save the Children. Рабочая группа по партнерству под эгидой Save the Children International, которая состоит из малых, средних и крупных членов организации Save the Children, согласилась принять к действию инструменталистский и политический подход к партнерству по разработке принципов и инструментов партнерства.

Во-вторых, все чаще ставится под сомнение позитивный вклад НПО развитых стран, например, Save the Children, работающих в партнерстве с ОГО развивающихся стран. Одной из причин для этого является дистанция, которая возникает между партнерами, когда такое национальное НПО, например, датская Save the Children Denmark, ранее известная, как Red Barnet (Ред Барнет), становится членом международного альянса как, например, Save the Children International. Еще одна причина кроется в том, что доноры начинают финансировать ОГО развивающихся стран напрямую, всецело в обход НПО развитых стран, вынуждая эти организации корректировать свои позиции соответствующим образом, например, посредством пересмотра и переоценки своего особого вклада в цепочку предоставления помощи.

И, наконец, поддержка гражданского общества датским правительством в настоящий момент проходит оценку, что, в итоге, приведет к пересмотру текущей стратегии датского правительства по гражданскому обществу, которая обеспечивает нормативную базу для оказания поддержки датскому гражданскому обществу с 2000 года. Не ясно, какие последствия будет иметь оценка для этой нормативной базы – датских НПО и их международных альянсов – в будущем.

Новые подходы к партнерству изобретаются постоянно, и важно, что такие организации, как Save the Children продолжают разрабатывать и внедрять новые способы работы.

Как это отразится на Save the Children Denmark с точки зрения ее будущего подхода к партнерству с организациями гражданского общества?

¹ MM04c-09: Стратегия Save the Children International 2010–2015 – приложение 2: Теория изменений

² Save the Children Denmark (Август 2012) «Работа в партнерстве с гражданским обществом – способы эффективной реализации в рамках новой единой программы международной организации One-Save the Children?»

По результатам обзора сделан вывод, что многообразие партнерских отношений датской Save the Children Denmark и опыт их работы с партнерами огромны. Датская Save the Children Denmark работала с партнерскими организациями во многих странах в сложных условиях. Она работала со многими типами организаций гражданского общества, а также правительствами и организациями частного сектора, и участвовала в работе широкого ряда групп, от индивидуальных партнерств до сетей и платформ по осуществлению совместных мер воздействия.

Датская Save the Children Denmark будет использовать этот обширный и ценный опыт в качестве основы при пересмотре существующих подходов к партнерству во время дальнейшего перехода к новой единой организации One-Save the Children. Но обзорный процесс также наметил для Save the Children Denmark многие интересные направления деятельности, которые определяются как внутренними, так и внешними факторами и возможностями.

В то время как организация Save the Children International становится крупной фигурой в локальном гражданском обществе в странах присутствия, отдельные ее члены все еще имеют возможности для того, чтобы испытать новейшие подходы к партнерству и обеспечить проведение совместных действий в определенных областях партнерства. Страны для разработки пилотных инициатив и апробации новых партнерских подходов и инструментов могут выбираться на основе интереса определенного члена, а также, конечно, местного спроса на подобные инициативы и соответствия местному контексту.

На самом деле, новые подходы к партнерству изобретаются постоянно, и важно, что такие организации, как Save the Children продолжают разрабатывать и внедрять новые способы работы. НПО, как Save the Children, которые работают с детьми и молодежью по всему миру испытывают особые трудности в этом отношении; перед ними возникают все более сложные задачи, когда дело касается поддержки творческой гражданской позиции детей и молодежи в сложном мире. У молодых есть склонность к отрицанию существующих форм и подходов: для них большинство официальных институтов, включая НПО, стали весьма отчужденными структурами.

Какими могут быть альтернативные подходы? И как их можно изучить и разработать в условиях новых и разных партнерских отношений между развитым и развивающимся миром? Основная сложность – не только для датской Save the Children Denmark, новой One-Save the Children и других крупных семейств НПО, но и для всех организаций гражданского общества, которые работают с детьми и молодежью – продолжить разработку новых и инновационных подходов к партнерству для того, чтобы сохранить актуальность в глазах нашей основной группы нуждающихся: детей и молодежи.

Марианн Бо Палудан
Менеджер программы
Save the Children Denmark
MBP@redbarnet.dk

Семейства МНПО - пример из Центральной Азии



Участники общественного заседания «Молодежь за сохранение мира и стабильности в приграничном районе г. Исфары Республики Таджикистана и Баткенской области Кыргызской Республики»

Неправительственная организация Датская церковная помощь (DanChurchAid, DCA) и Межцерковная организация по развитию сотрудничества (Interchurch Organization for Development Cooperation, ICCO) являются родственными организациями из Дании и Нидерландов, которые представляют глобальную коалицию «АКТ Альянс» в Центральной Азии. За 15 лет своей деятельности в Центральной Азии они накопили опыт работы с местными партнерами по снижению бедности, активизации участия в политической жизни и пропаганде оздоровления власти, а также содействию в обеспечении доступа бедных и изолированных групп населения к основным социальным услугам. В 2012 году DCA и ICCO запустили совместную программу – «ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ В ДВИЖЕНИИ 2012-2015» – призванную заниматься решением проблем миграции на региональном уровне. Эта программа основана на коалиции 25 организаций гражданского общества из Центральной Азии, которые привержены общему делу защиты прав и достоинства уязвимых групп населения в Центральной Азии. Данная платформа официально начала свою работу в сентябре 2001 года и объединяет опытные НПО из различных секторов и областей специализации в 4 странах (Таджикистане, Кыргызстане, Казахстане и России), которым DCA и ICCO предоставляют постоянную поддержку, консультации и услуги по наращиванию потенциала. Гульзат Темирова (ICCO) и Татьяна Зорина (DCA) обе подтвердили, что платформа является значительным шагом на пути к укреплению сотрудничества, реальной заинтересованности и устойчивости местных партнеров гражданского общества.

Как отметил Мааматкул Айдаралиев из общественной ассоциации «Арыш», организации гражданского общества (ОГО), сотрудничающие с ICCO и DCA в Центральной Азии, уже имеют обширный опыт работы в сетях на примере платформ DCA по обеспечению доступа к ос-

новным услугам и демократии. Тем не менее, согласно г-ну Айдаралиеву, частое дублирование функций и работы разочаровывало партнеров, которые действовали в обеих платформах, и служило препятствием для их эффективной деятельности. До создания ПАРТНЕРСКОЙ ПЛАТФОРМЫ «ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ В ДВИЖЕНИИ», по словам Айдаралиева, ОГО «были одинокими волками, бродившими по лесу» тогда, как сейчас они способны максимально использовать сильные стороны друг друга и двигаться к совместным действиям. Партнеры полагают, что объединение DCA и ICCO под одной крышей явилось положительным шагом. Однако они считают, что создание партнерской сети стало еще более важным. Платформа позволила им преодолеть личные амбиции и конкуренцию, чтобы стремиться к достижению единой цели и вести работу по улучшению условий внутренних и внешних мигрантов в регионе. Несмотря на то, что общее мнение о платформе является положительным, некоторые проблемы все еще остаются. На этапе создания было сложно согласовать организационную структуру и систему управления. С другой стороны, Координационный комитет и коллегиальный подход, похоже, дают эффективный результат. Другой потенциальной проблемой является будущая финансовая устойчивость и желание дальнейшего расширения регионального охвата платформы и членской базы. Фактически, платформа уже начала действовать независимо от DCA/ICCO и занимается организацией конференций, встреч и мероприятий. И это служит хорошим предвестником, как для партнеров НПО, так и DCA/ICCO, которые нашли эффективный способ для расширения возможностей своего «семейства» местных НПО.

Кьяра Фабрицио
Ассистент по проектам,
ИНТРАК Центральная Азия
chiara@intrac.org

Добро пожаловать на программу обучения ИНТРАК в Центральной Азии!

ИНТРАК уже 15 лет работает с гражданским обществом в Центральной Азии. Обучение является одной из основных стратегий развития в регионе. Наш подход к обучению отражает веру в ценности участия, социальной справедливости и наделения полномочиями. Мы обучаем смешанные группы, состоящие из представителей НПО, международных и других агентств по развитию, чтобы различные заинтересованные стороны могли лучше работать вместе.

Проводимое ИНТРАК обучение предлагает:

- Опытную команду международных и местных тренеров
- Изучение практических инструментов наряду с применением новой теории
- Возможность знакомства и обмена опытом с интересными людьми из разных стран и сфер деятельности
- Предложение как 5-дневного (с оплатой за проживание), так и 3-дневного (без оплаты проживания) курсов в разных странах.



Методы обучения

Наше обучение основано на участии. Мы используем различные методы, в основе которых принципы обучения в действии, такие как: конкретные примеры, работа в группах, ролевые игры, поддержка по принципу «равный равному». Практические примеры, подходы и инструменты дополняются презентациями новых методик, теорий и тенденций.

Наши издания в Центральной Азии



Ресурсная книга подготовлена усилиями участников проекта по молодежному лидерству реализованного при поддержке Международного центра обучения и исследования НПО в Центральной Азии и Представительства Фонда Фридриха Эберта в Кыргызской Республике в сотрудничестве с молодежной сетью Y-PEER в 2012 году.

Книга включает разные идеи и примеры, основанные на опыте местных молодежных организаций и активистов, которые могли бы стать отправной точкой первых активистских шагов заинтересованных молодых людей.

Печатную или электронную версию книги можно получить в офисе ИНТРАК по адресу: г. Бишкек, ул. Киевская 107, ком.301, предварительно послав запрос на электронную почту: youthresourcebook@gmail.com

Другие услуги, предлагаемые ИНТРАК в Центральной Азии

Целевые тренинги

Просим принять во внимание, что ИНТРАК также предлагает целевые (по заказу) тренинговые услуги по темам: Управление людьми, Развитие партнерства, Стратегическое планирование, TOT, Социальный маркетинг.

Консультации

Мы можем предоставить консультационную помощь по различным вопросам, в том числе по проведению оценки и обзора, стратегическому планированию и управлению программами. Для получения более подробной информации смотрите наш веб-сайт www.intrac.org.

Публикации

Мы занимаемся опубликованием широкого спектра книг и другого рода публикаций, а также нашего бюллетеня ОНТРАК на русском и английском языках. Многие из наших ресурсов можно бесплатно скачать с нашего веб-сайта.

За более детальной информацией просим обращаться к ИНТРАК по электронной почте icarp@intrac.kg

ontrac

ISSN 1476-1327

ОНТРАК является бюллетенем ИНТРАК (Международный Центр по обучению и исследованию НПО). Публикуется три раза в год. Содержание бюллетеня можно свободно копировать и переводить при условии указания источника. ИНТРАК благодарит следующие организации за их вклад в выпуск ОНТРАК: Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Sweden и World Vision UK.

Для подписки на ОНТРАК, пожалуйста, свяжитесь с ИНТРАК (icarp@intrac.kg), указав, хотите ли вы его получать в электронном виде или по почте. Вы также можете подписаться в режиме онлайн на веб-сайте www.intrac.org в разделе бюллетеней.

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

INTRAC - компания с ограниченной ответственностью №2663796, зарегистрирована как благотворительная организация №1016676 Кыргызстан, 107, ул.Киевская, 3^{ий} этаж Бишкек, 720001 тел: (996 312) 61 14 02 факс: (996 312) 61 12 77 e-mail: icarp@intrac.kg www.intrac.org