

ontrac

№7(26), январь 2004 г.

Бюллетень Международного
Центра по обучению
и исследованию НПО (ИНТРАК)

содержание

точка зрения

Меняющаяся география помощи:
донорское финансирование НПО 1

Донорские тенденции и развитие
гражданского общества в
Центральной Азии 3

Сотрудники ИНТРАК 3

Публикации ИНТРАК 4

новости

в сфере наращивания потенциала

«Интимное обязательство»:
иная точка зрения на размещение
персонала за границей 5

PRAXIS: Группа «Каталист»
и творческий подход
к наращиванию потенциала 6

страна в фокусе

Донорское финансирование
НПО и наращивание потенциала:
Французская перспектива 7

Тренинги ИНТРАК 8

ontrac - это бюллетень ИНТРАК (Международный центр по обучению и исследованию НПО). Он публикуется три раза в год. Информация, содержащаяся в бюллетене, может свободно перепечатываться и переводиться при условии указания источника. ИНТРАК выражает благодарность следующим организациям за их вклад в выпуск ontrac: APSO, CAFOD, Christian Aid (Христианская помощь), Concern Worldwide (Озабоченность мира), Cordaid, Dan Church Aid, MS Denmark (MS Дании), Norwegian Church Aid (Помощь Норвежской церкви), Novib, Oxfam Великобритания, South Research and the International Save the Children Alliance (Южные исследования и Международный Альянс «Спасите детей»).

точка зрения

Меняющаяся география помощи: донорское финансирование НПО

НПО, работающие в области развития, сталкиваются с рядом вызовов, по мере того, как география помощи изменяется. Массовое привлечение фондов на Балканы подходит к концу, а сейчас фонды помощи поглощаются Ираком и Афганистаном. Появление новых игроков в мире доноров также не за горами, теперь, когда Европейский Союз расширяется на восток, вступающие в него страны, обязаны создавать свои собственные программы помощи, хотя начинают они с позиций совершенно другой истории по сравнению с программами помощи стран западной Европы. И в развивающихся, и в развитых странах уже имеется поколение НПО, которые выросли в условиях все растущей зависимости от разных форм официального финансирования, обеспечиваемого налогами. В данной статье анализируется, как эти и другие тенденции будут воздействовать на НПО. Не все возможные сценарии представят собой «комфортное чтение» для НПО, смотрящих в будущее. Для международных НПО появятся новые возможности, и новые конкуренты на денежные средства Европейского Союза, в то время как местные НПО могут найти новых доноров с иными приоритетами, открывающих офисы в их странах.

Прежде всего, наблюдалась последовательная консолидация **прямого финансирования** НПО со стороны официальных (государственных и международных) доноров в развивающихся странах. Во многих странах донорские средства, переводимые своим НПО, так называемым «домашним НПО», в своей стране - сейчас очень малы по сравнению с финансированием через свои посольства и представительские офисы внутри стран-получателей помощи. Однако, было бы слишком рано говорить о кончине по этой причине международных НПО. На самом деле, предыдущие исследования ИНТРАК, проводимые в 1998 году, показывают, что во время увеличения бюджетов зарубежной помощи в 90-х конечным результатом было увеличение средств для местных НПО в регионе без сокращения бюджетов для «домашних» НПО.

Однако, сейчас наблюдаются признаки **сокращения** фондов помощи в некоторых

странах, а в других - **привлечение** фондов в сторону новых политических приоритетов. Поэтому есть вероятность того, что увеличение прямого финансирования приведет к меньшим ресурсам для «домашних» НПО. НПО уже испытывали сокращение бюджета в Дании, а в других местах переориентация в финансировании имеет другие последствия. Например, в Великобритании, хотя все большее число НПО получают финансирование своих программ от Департамента по Международному Развитию (DFID) на основе долгосрочных Соглашений по Программе Партнерства (СПП), оно далеко от щедрости, и для большинства получателей такие Соглашения представляют собой относительно малую пропорцию их общего дохода. Некоторые из тех же получателей СПП имеют намного большее финансирование от Департамента по Международному Развитию (DFID) через контракты по программам внутри страны-получателя помощи. Случай с Канадой также показателен: во время более ранних исследований ИНТРАК по прямому финансированию было выявлено, что многие небольшие НПО Канады вынуждены были закрыться из-за сокращения финансирования со стороны правительства. В то же время некоторые НПО, которые смогли продемонстрировать наличие своей сильной поддерживающей среды в Канаде, фактически выиграли. Есть признаки того, что это положение повторяется и в Европе, хотя более медленно и менее драматично.

Финансирование внутри стран-получателей помощи дает преимущества крупным международным НПО с представительскими офисами в данном регионе, особенно тем, кто соглашается выполнять программы по заказу официальных (государственных) доноров. Некоторые небольшие НПО пытались соперничать с ними в этом, но обнаружили, что без средств, которые можно было бы инвестировать в новые программы, офисы и работу по оценке потребностей, им, вероятно, придется ограничиться одной или двумя странами, где они уже закрепились, попытаться превратиться в местную организацию или, в противном случае, просто закрыться. Такая ситуация наблюдается с рядом британских НПО, которые находятся вне системы СПП и кто испытывает большие трудности, если они не могут найти дос-

В этом номере: Брайан Прайт прослеживает изменения в официальном отношении доноров к сектору НПО; Анна Гарбутт анализирует изменения в донорском финансировании в Центральной Азии; Мия Соргенфрей докладывает о текущей ситуации в отношениях между НПО и государством во Франции; Бренда Липсон предлагает творческие подходы к размещению персонала за границей, а Джон Хейли пишет о творческом подходе к наращиванию потенциала.

туп к финансированию внутри региона, где они работают. Небольшие НПО в нескольких скандинавских странах также сталкиваются с подобными трудностями.

Существует мнение, что такие маленькие «домашние» НПО должны поддерживать себя из-за их вклада в образование своей страны в вопросах развития и «солидарности». Альтернативная точка зрения состоит в том, что их малые масштабы не могут породить необходимый профессионализм или продемонстрировать их «дополнительную ценность», когда посольства все больше контактируют и финансируют напрямую многие местные инициативы в регионе. Одной из ответных реакций на это было создание более крупных сетей, в основе которых лежит взаиморазделяемое доверие или другие общие ценности и убеждения. Некоторые из таких сетей начали совместные программы, а другие сети работают по принципу разделения труда, где одна часть организации занимается поиском средств, а другая - осуществляет саму программу.

Означает ли это, что официальные донорские агентства больше не рассматривают свои «домашние» НПО в качестве основных действующих лиц в области развития? Соглашения СПП могут говорить о том, что для их донора, Департамента по Международному Развитию роль британских НПО - получателей в программах развития и помощи не является главным приоритетом. Как заметил один комментатор: «не являются ли Соглашения по Программе Партнерства **«золотым рукопожатием»?** (*денежное вознаграждение при уходе на пенсию, словарь идиом. - Прим. Ред.*)»

Анализ некоторых традиционных донорских агентств, кажется, подтверждает это: сокращающаяся пропорция финансирования, которые они выделяют международным НПО уходит местным партнерам международных НПО по развитию, в то время, как увеличивающиеся суммы денег идут на другие виды деятельности, такие как проведение кампаний по адвокации, образование в области развития, наращивание потенциала и т.д. Кажется также, что многие официальные доноры все еще считают, что международные НПО в большей степени играют роль в оказании помощи при чрезвычайных ситуациях, но в меньшей степени в вопросах развития.

Связанная с этим тенденция состоит в том, что многие официальные доноры чувствуют, что их инвестирование в НПО как сектор не всегда приносит ожидаемые результаты в плане сокращения бедности. Ресурсы, выделяемые НПО часто приводили скорее к образованию местной элиты, чем к сокращению бедности общин. Итак, экспери-

ментируются новые пути финансирования Организаций Общинного Типа (ООТ) путем разработки новых механизмов финансирования, чтобы дойти до таких групп, пытаясь направлять фонды через местные органы управления (как элемент стратегии децентрализации) или путем идентификации местных НПО, которые находятся в прямом контакте с общинными организациями (ООТ). Некоторые международные НПО смогли получить такие средства, ссылаясь на прежние успехи в местном финансировании людей (например, некоторые из некрупных международных НПО, работающих в Африке); другие, наоборот, утратили способность вызывать доверие в этой сфере. Одним следствием этого **движения назад к общине**, является прилив интереса к наращиванию потенциала в развитии общины, для чего официальные доноры ищут новых партнеров. Речь идет об улучшении способности общинных групп и тех, кто работает с ними, воспринимать новые идеи, подходы, но таким образом, чтобы продемонстрировать реальное влияние в области сокращения бедности.

Есть примеры международных НПО, пытающихся «перенастроить» свою работу на программы общинного типа, в то время, как другие вновь обратили свое внимание к своим местным партнерам и на необходимость помочь им в более эффективном вовлечении в деятельность на уровне общинных организаций. Там, где ситуация другая, донорские агентства ищут альтернативы и изучают возможности вовлечения других организаций гражданского общества, таких как профсоюзы и социальные движения, а также местные органы самоуправления и ассоциации частного сектора для выполнения программ по борьбе с бедностью. Это направление представляет собой ясный вызов традиционным НПО (местным или международным) со стороны донорских агентств: *«Докажите, что вы способны предоставить услуги и выполнять программы развития через общины, если вы все еще ждете финансирования от нас».*

Это можно рассматривать как еще одно движение в сторону увеличения услуг на основе контрактов, что, несомненно, частично имеет место. Однако необходимо признать, что существует движение со стороны некоторых официальных доноров в поддержку программ, для усиления полномочий на уровне общины (см. например, Всемирный Банк, 2003). Это приводит к желанию идентифицировать партнеров, которые по настоящему способны управлять программами, расширяющими доступ бедняков и маргинальных групп к государственным и другим властью держащим структурам.

Итак, какие выводы, связанные с этими тенденциями можно сделать? Во-первых, многие НПО будут обязаны пересмотреть свою **роль в усилении полномочий** бедных общин и групп; могут ли они честно сказать то, что они обладают навыками, опытом и желанием делать это? Другим, кто предпочитает работать по контракту, конечно же придется и далее шлифовать свои способности, чтобы выполнять контракты от имени официальных доноров. Похоже, что некоторые международные и местные НПО не смогут пережить изменения в политике доноров и отклонения от практики финансирования НПО как самоцели. С другой стороны, имеется группа международных НПО, которые получают большую часть средств от своих членов и пожертвователей на местном уровне. Такие международные НПО менее подвержены тенденциям в финансировании официальных агентств, хотя большинство все равно будут пытаться привлекать официальные фонды из более легкого канала программ, связанных с чрезвычайными ситуациями, или через контракты.

Данный выпуск бюллетеня «ОНТРАК» прослеживает изменяющуюся географию помощи, особо высвечивая возможные последствия изменений в донорском финансировании НПО. Анна Гарбутт рассматривает, какую роль эти тенденции сыграли в изменении схем донорского финансирования развития гражданского общества в Центральной Азии до и после 11 сентября 2001 года. Мия Соргенфрей докладывает о текущей ситуации в отношениях между НПО и государством во Франции, в том числе и о меняющихся схемах финансирования. В разделе «Новости в сфере наращивания потенциала» Бренда Липсон ставит вопрос о пересмотре донорами размещения персонала за границей, предлагая новые подходы. Следующие выпуски «ОНТРАК» будут продолжать мониторинг этих изменений в тенденциях доноров, особенно в свете последствий «Войн с Террором» и все возрастающей политизации среды, в которой работают НПО.

Автор: Брайан Прагг,
исполнительный директор ИНТРАК
E-mail: b.pratt@intrac.org

Ссылки:
ИНТРАК (1998) Прямое финансирование с точки зрения Юга: укрепление Гражданского Общества? NGOMPS, № 8.
Вебсайт Всемирного Банка по вопросам усиления полномочий (3 декабря 2003 г.)
<http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/68ParentDocEmpowerment?Opendocument>

Донорские тенденции и развитие Гражданского Общества в Центральной Азии

В течение первых десяти лет после распада Советского Союза целью деятельности донорских агентств в Центральной Азии была **демократизация**. ЮСАИД и многие другие фонды, базирующиеся в США, бросили огромные деньги в только что оперившиеся НПО, которые, как ожидалось, будут являться главными игроками в построении гражданского общества. Они должны были стать совестью правительства и преградой для чрезмерного контроля с его стороны. Международные НПО, официальные (государственные и международные) донорские агентства и фонды - все сосредоточились на построении сектора НПО как самоцели. Очень малое число европейских агентств имели представительство в данном регионе в то время; например, в Казахстане они работали только по экологическим проектам в областях, связанных с Аральским морем и бывшим ядерным полигоном.

Сотни НПО появились в регионе, с наибольшим количеством в Кыргызстане и с наименьшим в Туркменистане. Появились несколько Коалиций и Форумов Организаций Гражданского Общества (ОГО) в Кыргызстане и Казахстане. Эти группы часто создавались с помощью внешних организаций для того, чтобы «обеспечить голос в защиту народа». Донорское сообщество видело свою роль в построении демократии и предполагало, что местный сектор НПО, будучи созданным, внесет свой вклад в развитие демократического общества, нацеленного на удовлетворение социальных потребностей населения. Предполагалось, что этот сектор будет работать сообща для достижения общих целей на основе разделяемых всеми ценностей, принципов эффективного управления со стороны государства и распределения ресурсов.

Международные НПО стремились настроиться на приоритеты официальных агентств, обеспечивающих поддержку в наращивании потенциала и на программы малых грантов местным НПО. Слабостью этого способа действия было то, что сек-

тор НПО поддерживался в изоляции от частного и государственного секторов. К середине 90-х некоторые международные НПО (включая ИНТРАК) начали осознавать этот факт раньше, чем официальные агентства помощи. К концу 90-х инициатива Всемирного Банка по разработке «Документа по Стратегии Сокращения Бедности» (ДССБ) была уже в полном разгаре. В Центральной Азии приоритет отдавался странам, которые приняли инструменты «Комплексной Основы Развития» (КОР) и/или ДССБ от Всемирного Банка, а именно Кыргызстану и Таджикистану. Выражалась надежда, что Правительства этих двух стран будут сотрудничать с гражданским обществом в разработке схем сокращения бедности. Однако, большая часть гражданского общества в Кыргызстане к тому времени была сильно разочарована: эти стратегии рассматривались как механизм для коррумпированного правительства в получении доступа к международным кредитам, которые страна должна будет выплачивать позже. Наблюдалось также разочарование в том, что эти механизмы делали ставку на «кон-

сультивирование с широким участием», но в действительности не оправдали ожиданий в этом отношении. Эти сомнения остаются и по настоящий день, однако процесс диалога между гражданским обществом (гораздо более широким теперь, чем первоначальные НПО) и Правительством уже начался, и искоренение бедности стоит на повестке дня обоих секторов как в Кыргызстане, так и в Таджикистане. В трех других странах региона наблюдается менее выраженное официальное признание того, что бедность в них является проблемой. В Казахстане имеется Государственная Программа по Сокращению Бедности, хотя и выполняется она при недостаточной политической воле и, следовательно, недостаточных ресурсах.

До 11 сентября 2001 г. официальные агентства начали уведомлять международные НПО и местные ОГО, что они собирались сокращать финансовую поддержку региона. Поскольку в фокусе их внимания стали появляться глобальные вопросы, как например «Цели Развития Тысячелетия», Центральная Азия, вероятнее всего, боль-



Алматы, Казахстан. 19-23 января, 2004 г.

Тренинг «Обучение инструкторов. Совершенствование системы оказания услуг посредством наделяния общин полномочиями».

Данный тренинг был проведен по инициативе Института Всемирного Банка совместно с ИНТРАК, с применением элементов дистанционного обучения в виде видеоконференций и видеосессий в режиме онлайн.

Программа ИНТРАК в Центральной Азии: новые сотрудники

В сентябре 2000 года **Рахима Мирикратова** приступила к работе в должности программно-ассистента в Ташкентском офисе. Рахима имеет опыт работы в области туризма и в качестве переводчика.

В декабре 2003 года **Мира Кадырова** присоединилась к работе сотрудников ЦАПИ в Бишкекский офис в качестве административного ассистента.

Мы с радостью приветствуем обоих новых коллег программы ИНТРАК в Центральной Азии и желаем им творческих успехов!

ше не будет приоритетным регионом для них, и страны, такие, как Казахстан и Узбекистан, возможно, будут сняты с повестки дня по поддержке совсем. Как следствие, международные и местные НПО стали обращаться к вопросам о мобилизации ресурсов внутри региона. Более того, усилились связи между российскими и центрально-азиатскими НПО, и местные ОГО начали оценивать возможности сбора средств, чтобы продолжать свои программы без финансирования со стороны зарубежных агентств.

Но события 11 сентября изменили все. Как только началось наступление в Афганистане, доноры наводнили ЦА регион, особенно территории, граничащие с Афганистаном. Многочисленные доноры, предлагавшие средства для работы с афганскими беженцами, обращались к мелким местным НПО с просьбой разработать программы для разрешения конфликтов. Эти НПО были перегружены такими просьбами и искали совета у международных НПО по вопросам управления ситуацией. Наблюдался огромный подъем активности, результатом чего стало возросшее число НПО в южных частях региона на основе обещаний, что

средства хлынут рекой. За прошедший год все успокоилось, а великие ожидания возрастающих денежных вливаний не оправдались. Официальные агентства снова ведут речь об привлечении фондов со стороны развития Ирака, а в Центральной Азии есть опасения, что даже та поддержка, которая предоставляется сегодня, будет радикально сокращена.

Бурные дни становления гражданского общества в деле развития демократии миновали; новая стратегия ЮСАИД, например, свидетельствует о разочаровании результатами предыдущих попыток проведения демократических реформ. Донорские агентства начинают производить на свет новые стратегии для Центральной Азии, и предварительные индикаторы дают возможность предположить, что Узбекистан, Туркменистан, Казахстан и, в некоторых случаях, Таджикистан будут получать сокращенное финансирование. Измененные стратегии смотрят на то, **как работать с общинами** и помочь программам по местному развитию, таким как улучшение водоснабжения и работа с жилищными ассоциациями. В дальнейшем страны, на давню вступившие в Европейский Союз, частично могли бы воспол-

нить потерянные ресурсы. Например, посольство Венгрии в Алматы начало предоставлять НПО небольшие гранты.

Гражданское общество в этих пяти странах быстро развивается. Факты говорят, что путь, по которому идет развитие после обретения независимости, определяется, скорее, влиянием политики доноров, чем потребностями самого Центрально-Азиатского региона. В предстоящие годы будет интересно проследить, как официальные доноры видят свою роль в процессах развития здесь, и насколько их политика повлияет на разработку программ по развитию общин в регионе, который имеет очень мало опыта в этой области. Для гражданского общества встанет вопрос, как мобилизовать и увеличить сбор средств на местах посредством членских взносов, получения доходов, спонсорства со стороны бизнес сектора и правительственных контрактов внутри региона.

Автор: Анна Гарбутт
региональный менеджер программ в странах бывшего Советского Союза, ИНТРАК.
E-mail: a.garbutt@intrac.org

Контакты офисов Центрально-Азиатской программы ИНТРАК (ЦАПИ)

Региональный офис в Кыргызстане

107, ул. Киевская,
3-ий этаж, ком. 27-28
Бишкек, 720001
Тел.: (996 312) 61-14-02, 61-00-21
Факс: (996 312) 61-12-77
e-mail: icap@intrac.kg

Узбекистан

Масив Буюк ИПАК ЙУЛИ,
Ц-1, дом 46 кв 21
Ташкент, 700077
Тел.: (99 871) 133-35-25
Факс: (99 871) 132-17-07
e-mail: intrac@eanetways.com

Пожалуйста, обратите внимание, что телефоны в алматинском офисе с начала 2004 г. были изменены в связи с переходом на цифровую станцию обслуживания.

Казахстан

48А, ул. Курмангазы,
3-ий этаж, офис 301
Алматы, 480091
Тел.: (7 3272) 61-24-07
Факс: (7 3272) 61-37-97
e-mail: intrac@nursat.kz

ПУБЛИКАЦИИ ИНТРАК НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- **“УСИЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ИЛИ ЭМПАУРМЕНТ. Обзор теории и практики”.** В октябре 2003 года ЦАПИ выпустила довольно значимый обучающий материал, а именно – переведенную на русский язык книгу ИНТРАК «Усиление влияния или эмпаурмент. Обзор теории и практики», (под редакцией Питера Окли, 2001 г.). Это стало возможным при совместном участии с организацией Винрок Интернешнл. Эта книга представляет собой ценный источник обучающей и консультативной работы по вопросам мобилизации и развития сообществ. Заказать книгу Вы можете в любом из наших офисов.
- **РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ.** Советники по развитию сообществ ЦАПИ из трех ЦА республик собрали вместе в единый сборник значительное количество практических примеров на тему исследования динамики сообществ и развития сообществ в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане. Этот сборник в виде новой книги готовится к изданию на русском и английском языках. Для получения дополнительной информации, пожалуйста, свяжитесь с нашими офисами.

СЕРИИ КРАТКИХ ПЕРЕВОДОВ

Готовятся к изданию очередные выпуски серии кратких переводов на русский язык:

№ 8 – «Гендер и бедность»

(материалы Института Развития Обучения, Великобритания и др.);

№ 9 – «Участие в развитии»

(автор Брайн Пратт, директор ИНТРАК; по заказу ПРОООН);

№10 – «Мониторинг и оценка программ развития»

(материалы конференции ЦАПИ, 2003 г.).

Добро пожаловать в раздел «Наращивание потенциала» №15. В этом выпуске директор ИНТРАК по тренингам и наращиванию потенциала Бренда Липсон размышляет о потенциальной роли размещения персонала за границей в рамках международного развития. Джон Хейли, Директор программы Praxis сообщает о первой встрече группы «Каталист» в дискуссиях на тему «творческого наращивания потенциала».

«Интимное обязательство»: иная точка зрения на размещение персонала за границей?

В последние несколько лет официальные доноры вкладывали инвестиции в обзор проделанной работы и в оценку программ по размещению персонала за границей. Различные результаты и вопросы, вытекающие из этих оценок, получили полное освещение и в других публикациях (Б. Пратт, 2003). Но данная статья рассматривает размещение персонала с несколько иной точки зрения, предполагая, что есть нечто уникальное и потенциально очень ценное в фасилитируемом процессе индивидуального «сопровождения» организации изнутри. Напрашивается вопрос, можем ли мы найти новый язык, чтобы описать эту уникальность, двигаясь вперед от бесплодных дебатов об обмене опытом, заполнении пробелов, техническом сотрудничестве, концепции «Север-Юг» и о «волонтерах». Возможно, подойдет язык, который говорит об «интимности» и «обязательстве»?

Что если мы изменим наш угол зрения на мгновение и поищем более «конструктивную» интерпретацию процесса «размещения персонала»? При таком сценарии принимающая организация становится **активным агентом** своих собственных перемен и развития путем поиска внешнего катализатора, который бы занялся работой в их интимном внутреннем организационном мире. Агентство по размещению тогда становится фасилитатором этого процесса изменений и использует свои ресурсы и связи на то, чтобы назначить самого подходящего «катализатора», будь это человек выходцем из той же страны или из соседней страны или региона, или из другого полушария. Таким образом, организация-хозяин становится главным действующим лицом в определении того, что ей необходимо и почему; в сущности в определении «дополняемой ценности» того внешнего катализатора.

Каковы могли бы быть элементы той «дополняемой ценности» и уникальности фасилитируемого сопровождения? Они могут включать следующее:

■ Если мы поднимаемся, выше выражений «обмен навыками и опытом» и «техническое сотрудничество» и посмотрим на **обмен знаниями** мы сможем распознать, что есть аспекты человеческого опыта и индивидуальной точки зрения, которые с пользой можно привнести извне в то окружение, в котором, работает организация. Если мы начнем с предположения, что принимающая сторона была и остается проактивной, как упоминалось выше, тогда могут быть конкретные вклады в обмен знаниями, которые могут быть сделаны внешним

агентом, сопровождающим действия изнутри и в течение длительного периода времени.

■ Например, центрально-азиатская НПО пожелает развивать свой потенциал в работе по развитию сельской общины. Агентство по размещению могло бы активно поискать кого-нибудь с таким опытом, из какой-либо южно-азиатской страны. Этот южно-азиатский индивид приносит с собой знания из какого-либо конкретного контекста, которые не могут быть напрямую использованы в другом контексте. Они непременно проходят через процесс изучения и адаптации, который сможет проходить эффективно, если штат центрально-азиатской НПО также делится своими знаниями. Вместе они конструируют новую базу знаний, которая выходит далеко за рамки конкретных инструментов, методов или технических приемов. Они строят ее совместно на основе их мудрости, суждений и индивидуальных качеств терпения, умения слушать и общаться. Это гораздо больше, чем обмен навыками и умениями, или техническое сотрудничество; требуется время, чтобы построить доверительные отношения и межличностное взаимопонимание, которые лежат в основе наращивания знаний. В результате получается новая база знаний, которая имеет потенциал быть гораздо более полезной и эффективной для работы данной центрально-азиатской НПО, чем любые другие знания, которые она могла бы получить от консультанта-визитера, из книг или даже из краткого визита за границу по обмену опытом.

■ Еще один элемент уникальности может заключаться в аспекте **установления связей**, особенно если мы рассматриваем это как вклад в построение социального капитала на глобальном уровне. Из примера, приведенного выше, следует, что южно-азиатский индивид будет использовать сети в своей родной стране, чтобы способствовать развитию контактов с центрально-азиатской организацией. Его/ее «интимное» знание о данной НПО, поможет сделать это самым эффективным образом и идентифицировать потенциальных союзников и самые необходимые контакты.

■ Несколько иной подход к «интимным» отношениям будет лежать в области проведения кампаний по **адвокатам и влиянию на политику**. Хорошим примером может быть размещение штатного сотрудника Северной НПО в партнерской НПО на Юге, как результат прозрачного процесса диалога и выбора соответствующих ролей сторон в отношении стра-

тегии адвокаты. Иногда Южная НПО может не захотеть заниматься непосредственно работой адвокаты, но может пожелать, чтобы опыт работы в рамках своей программы послужил бы иллюстрацией или примером в кампаниях и лоббировании в других странах. Агентства по размещению персонала все больше занимаются вопросами влияния на политику и поэтому включают задания по вопросам коммуникации, связанные с адвокатами, в описание рабочих обязанностей индивидов, размещаемых в различные принимающие их организации. При этом вполне может быть дополнительное воздействие Северной НПО, имеющей опыт прямого участия в программе Южного партнера, полученного через «интимную» работу в рамках программы, нечто такое, что не было бы получено той же Северной НПО, если бы она работала со своим Южным партнером по принципу «донор-получатель».

Роль фасилитатора этого «интимного обязательства» требует особых компетенций и подразумевает готовность к предоставлению потенциально высоких ресурсов со стороны размещающего агентства. Примеры необходимых особых компетенций включают:

- компетенции, укрепляющие полномочия и способности, необходимые для того, чтобы инициатива действительно исходила от принимающей стороны;
- компетенции, связанные с **отношениями**, чтобы обеспечивать глобальный охват в определении самого подходящего внешнего агента для размещения в принимающей организации;
- компетенции, связанные с **управлением человеческими ресурсами**, которые чрезвычайно важны в работе такого рода. Как утверждает одно Британское агентство, этот подход к размещению индивидов может потенциально освободить «творческую силу совместных усилий» (VSO). Остается спросить: готовы ли официальные агентства признать и поддержать это?

Автор: Бренда Липсон

директор программ обучения и наращивания потенциала, ИНТРАК.

E-mail: b.lipson@intrac.org

Бренда также является членом Совета Попечителей одной из британских НПО, которая занимается проведением кампаний по адвокатам и размещением персонала за границу.

Ссылки:

Пратт, Б. (2003) «Новое в размещении персонала из Северных НПО», в «Informed», Бюллетень №9 по вопросам финансирования и политики, Оксфорд, ИНТРАК.

PRAXIS: Группа «Каталист» и творческий подход к наращиванию потенциала

«Каковы ключевые вопросы в области наращивания потенциала?». Любая дискуссия по такому вопросу, вероятно, будет иметь широкий диапазон и вызывать полемику. Дискуссия членов группы «Каталист» программы PRAXIS не была исключением. Группа «Каталист» состоит из мужчин и женщин со всего мира, которые активно участвуют в усилении организационной и управленческой способности НПО. Поразителен был общий интерес к тому, как разрабатывать инновационную практику и способствовать «творческому наращиванию потенциала».

Группа «Каталист»

Первая встреча группы «Каталист» состоялась в ноябре 2003 г. в Оксфорде. Группа играет более динамичную каталитическую и рефлексивную роль по сравнению с традиционным постоянным комитетом. Она помогает продвигать работу ИНТРАК по программе Praxis путем обмена новыми знаниями и информацией, обеспечивая поддержку стратегии и отслеживая тенденции. Группа состоит из внешних специалистов, имеющих особый интерес к организационным и управленческим задачам, стоящим перед НПО.

Глубокое проникновение и вклад данной группы помогли ИНТРАК более полно понять ключевые вопросы, с которыми в данный момент сталкиваются те, кто занимается наращиванием потенциала. В результате этих дискуссий появились общие темы, такие как признание длинной истории развития процессов наращивания потенциала. Возможно, мы раньше называли это по-разному, но уже на протяжении многих лет - начиная с колониального периода и ранних лет независимости - инновационные усилия предпринимались для того, чтобы наращивать потенциал общинных и волонтерских организаций. Было также общее признание того, что схемы финансирования изменялись с годами. Вопрос стоит не столько о суммах фондов помощи имеющихся в наличии для работы по наращиванию потенциала, сколько о том, как доноры вводят новые обусловленности и ограничения в том, как эти фонды должны использоваться. Возникла обеспокоенность, что многие сотрудники по наращиванию потенциала становятся просто «подрядчиками доноров». Их работа настолько завязана на приоритетах доноров, что они не в состоянии действовать в интересах НПО, с которыми они работают. Они не в состоянии экспериментировать с новыми процессами или вводить инновационные практики.

Такие вопросы высвечивали необходимость иметь мужество, уверенность и компетенцию подходить к работе более творчески. Среди членов группы «Каталист» был консенсус в отношении того, что наращивание потенциала - по сути своей **творческий процесс**. По существу он состоит в создании климата и культуры изменений, в которых новые практики могут процветать, а новые стратегии и системы внедряться в жизнь. Но как поощрять творческий подход в работе по наращиванию потенциала? Многие попали в ловушку рутины, когда они полагаются на одни и те же старые инструменты и технические приемы. Работникам по наращиванию потенциала необходимо сознательно принимать инновационные и творческие подходы, и развивать личную компетенцию для процветания творчества в своей деятельности. Возможно еще более важно понимание того, что только через фасилитацию творческих решений они реально могут «добавить ценности» и добиться настоящего успеха в изменении НПО, с которыми они работают.

Такой созидательный подход может прийти различными путями. Джеймс Тейлор из CDRA, Южная Африка, говорил о ценности использования случаев из практики и других видов повествований. Он считает их подходящим, с точки зрения культуры, способом делиться опытом, успехами в области развития, а также обеспечивать довольно целостный подход в оценке воздействия новых инициатив и инструментов на изменение отношений и дисбалансов в полномочиях. Дженни Пирсон из VBNC, Камбоджа, подчеркивает, что работникам по наращиванию потенциала необходимо мыслить шире, «выйдя из своей скорлупы», и разрабатывать технические приемы для поощрения своих партнеров и клиентов работать более творчески или охотнее принимать инновационные решения. С этой целью Дженни участвует в создании нового Центра для творческого развития.

Одной из трудных задач для работников по наращиванию потенциала является преодоление сопротивления, присутствующего у разработчиков политики и большинству лидеров НПО, в принятии новых, инновационных, творческих процессов или даже радикальных решений. Такое сопротивление возникает, потому что слишком часто творческие решения получают ярлык «мягких и основанных на эмоциях» и рассматриваются как слишком открытые и не поддающиеся управлению или мониторингу. Менеджеры и доноры обычно **сводят творчество** к статусу «инструмента», который может использоваться время от времени, чтобы подбадривать группы людей на свободное размышление. Оно не рассматривается как целостный процесс, который должен пронизывать любой процесс изменений и служить

дополнением к более механическим или инструментальным техническим приемам, часто используемыми специалистами по наращиванию потенциала.

Есть также вопросы об отношении между **культурой и творчеством**; какое влияние имеет культура на продвижение творчества или введение инновационных процессов? Ясно, что культура воздействует на взаимопонимание и нашу способность работать вместе или строить отношения доверия. Специалисты по наращиванию потенциала должны не только адаптировать свои технические приемы и процессы к культурному окружению, но и признать воздействие их собственного культурного багажа на то, как они работают или как они «продают» творчество.

Несмотря на эту обеспокоенность, из обсуждений группы «Каталист» стало ясно, что творчество является центральным в работе по наращиванию потенциала. Безоговорочным здесь, как и в любой попытке продвигать хорошую практику в области развития, является необходимость большей открытости по отношению альтернативных моделей и готовность исследовать новые пути в работе, и не только ради изменений, а еще и для того, чтобы улучшить жизнь бедных и наиболее уязвимых слоев.

Члены группы «Каталист»,

присутствовавшие на встрече 2003 г.:

Лола Абдусаломова (ИНТРАК, Узбекистан); Феликс Альварардо (GSD, Гватемала); Бренда Бучелли (РАСТ, Перу); Нильда Буллаин (ICNL/CSDF, Венгрия); Альнур Ибрагим (VT, Вашингтон); Флоренс Леклус (Coordination Sud, Париж); Мустафа Мухагез (Красный полумесяц, Тегеран); Питер Морган (ECDPM, Маастрихт); Дженни Пирсон (VBNC, Камбоджа); Роджер Рикафорт (Oxfam, Гонконг); Нельсия Робинсон (CAFR, Тринидад); Ашок Сингх (SKK, Индия); Джеймс Тейлор (CDRA, Кейптаун).

Автор: Джон Хейли, директор программы Praxis, ИНТРАК

Для получения дальнейшей информации о программе Praxis свяжитесь с **Мией Соргенфрей,** ассистентом программы в ИНТРАК
E-mail: m.sorgenfrei@intrac.org

Донорское финансирование НПО и наращивание потенциала: Французская перспектива

Изменение отношений между государством и НПО

Исторически сложилось, что отношения между правительством и НПО во Франции характеризуются дистанцией, трудностями, недостатком доверия. В течение многих лет официальная помощь для развития направлялась через правительство Юга или через прямую техническую интервенцию и оказание услуг. Франция поддерживает тесные связи со своими бывшими колониями в области экономики, политики и культуры со времен обретения ими независимости. НПО Франции не являлись частью этой геополитической правительственной стратегии, да и не стремились к этому. Поэтому им приходилось мобилизовать свои ресурсы из других источников. Это позволило им сохранить высокую степень автономии с самого начала и это отражается на их миссии, которая построена на идеалах солидарности и партнерства. Первое поколение НПО развития появилось в начале 60-х, включая крупнейшие организации католической церкви *Comitè Catholique Contre la Faim et pour le Développement*, также как и *Frures des Hommes and le Cimade*, которые до сих пор сохраняют свое видение развития.

В последние годы правительство признает, что НПО играют важную роль, в оказывании Францией помощи разным странам. Это привело к перестройке системы финансирования НПО и созданию механизма с конкретной целью выделять средства на проекты НПО: *la Mission pour la Coopuration Non-gouvernementale (MCNG)*. Правительственное финансирование НПО происходит в основном в порядке софинансирования проектов развития. Однако некоторые НПО недавно по-

лучили комплексное финансирование для своих программ, не привязанное к конкретным проектам.

Разнообразие денежных потоков

Из-за исторически сложившегося недостатка сотрудничества с государством, НПО Франции стремились разнообразить свой доступ к каналам финансирования. Для гуманитарных организаций и тех, что созданы на базе церкви, сбор средств представляет собой важный источник дохода до последнего времени. Сейчас даже эти организации испытывают уменьшение поступлений от своих сторонников по мере того, как французское общество, из-за экономического кризиса, все больше сосредотачивается на внутренних социальных проблемах. НПО Франции также привлекают большую часть своих средств из многосторонних агентств, таких как Европейский Союз, ООН и Всемирный банк. Между тем донорские процедуры и тендерные процессы, и двусторонние и многосторонние, становятся все сложнее и бюрократичнее, а предоставление заявок донорам занимает очень много времени и средств. Это привело к всевозрастающей тенденции создавать консорциумы в надежде усилить вероятность победы на тендере и сократить административные расходы отдельных организаций.

Финансирование для наращивания потенциала

Наращивание потенциала французских НПО первоначально рассматривалось как ответственность правительства, что отражает централизованную культуру, которая характеризует институциональную среду во Франции. Переговоры о поддержке правительством работы по наращиванию потенциала имели место в начале 1990-х. Одна-

ко, это не привело к значительной активности в наращивании потенциала французских НПО, которые рассматривают его как основной элемент их программ по развитию на Юге. Интервью с представителями французских НПО были предприняты в рамках работы ИНТРАК по программе Praxis в Париже в октябре 2003 года, относительно их подходов к наращиванию потенциала и пониманию потребностей. Они показали, что французские НПО обеспокоены своим легальным статусом и финансовой базой в будущем. Главными областями, в которых они сейчас ищут поддержки в наращивании потенциала - это мониторинг и оценка и доступ к финансированию. Это отражается в тренинговых курсах, предлагаемых самой главной сетью НПО – *Coordination*. Другая главная сеть НПО - *Sud. F3E* частично финансирует эти тренинговые курсы, и служит каналом для правительственного финансирования работ НПО по оценке.

Наращивание потенциала часто рассматривается как англоязычная концепция, и материалы по подходам к наращиванию потенциала на французском языке немногочисленны. Некоторые организации начинают приглашать специалистов по наращиванию потенциала. Спрос на первый курс ИНТРАК по организационной оценке, проведенный в сотрудничестве с французской НПО *Gret* в Париже в ноябре 2003 года, был настолько высок, что появилась необходимость создать списки желающих посещать курсы и в будущем. Можно предположить, что острая необходимость искать средства за пределами страны стала стимулом для НПО Франции включать основные элементы наращивания потенциала в свои стратегии.

Автор: Мия Соргенфрей
ассистент программы Praxis, ИНТРАК
E-mail: m.sorgenfrei@intrac.org

Конференция Программы ИНТРАК в Центральной Азии 2004

“РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ В СЕЛЬСКИХ РЕГИОНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ”

будет проводиться 27-28 апреля 2004 в г. Ташкенте

Оплата за участие в конференции : \$50 - для местных организаций, \$ 300 - для международных организаций
Последний срок подачи анкет – 31 марта. Число мест, финансируемых ИНТРАК, ограничено.

По вопросам получения анкет, пожалуйста, обращайтесь к Рахиме Мирикрамовой, ассистенту Программы ИНТРАК в Узбекистане, тел. (998 71) 132-17-07, факс (998 71) 133-35-25, email rakhima@intrac.ccc.uz.

За дополнительной информацией Вы также можете обратиться в офисы ИНТРАК в Алматы и Бишкеке:
intrac@nursat.kz or icap@intrac.kg

Центрально-Азиатская программа ИНТРАК (ЦАПИ) – Обучение и Информация

ЦАПИ рада представить программу о своей деятельности на период - Зима/Весна 2004 года:

ВВЕДЕНИЕ В МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКУ

Трехдневный курс «Введение в мониторинг и оценку» проводится в настоящее время в Душанбе, начиная с **16-го февраля**. ИНФОРМАЦИЯ ОБ ЭТОМ КУРСЕ ВПЕРВЫЕ ПОЯВИЛАСЬ В ПРЕДЫДУЩЕМ ВЫПУСКЕ ОНТРАК и на настоящий момент заявки на участие больше не принимаются, но если Вы хотите получить информацию по курсу, Вы можете обратиться в наш офис в Ташкенте.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА по АНАЛИТИЧЕСКИМ МЕТОДАМ (УПАМ)

Пятимодульная программа ИНТРАК, сфокусированная, главным образом, на подходах социального исследования начнется в **феврале 2004 года** в Таджикистане.

РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ

О подробностях предстоящей годовой конференции «РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ В СЕЛЬСКИХ РЕГИОНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ», которую мы планируем провести **27-28 апреля** этого года в Ташкенте, смотрите в специальной вставке (стр. 7) настоящего бюллетеня ОНТРАК.

ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Трехдневный курс «Введение в ОргРазвитие» будет проведен для НПО Таджикистана в Душанбе на неделе, начинающейся с **17-го мая**. Но также на этом курсе предусмотрены несколько мест и для НПО из Кыргызстана. Заявки на участие можно подавать в наш офис в Ташкенте.

РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСТВА

На базе Британского офиса ИНТРАК в Оксфорде имеется практика проведения серии платных курсов под названием «Открытый Тренинг». Подобную практику мы решили применить и в Центрально-Азиатском регионе. Так, первый курс из данной серии пройдет в Бишкеке **26-28 мая** с привлечением международного тренера. Этот курс создан для штата международных агентств и национальных НПО, и направлен на исследование отношений между НПО, правительством и донорами. **ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ – КУРС ПЛАТНЫЙ**. Дополнительную информацию можно получить, обратившись в наш офис в Бишкеке.

РАБОЧИЕ ГРУППЫ

- **Группа по Мониторингу и Оценке с Участием (УМиО)**. Региональная встреча, направленная на обсуждение отчетов рабочих групп по Мониторингу и Оценке в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане запланирована на **24-25 февраля 2004 года** в городе Ташкент. Если вы заинтересованы в присоединении к нашей работе по Мониторингу и Оценке, которая сфокусирована на мониторинге программ по снижению бедности в Кыргызстане и Таджикистане, пожалуйста, обращайтесь в наши офисы в городах Бишкек или Ташкент.
- **Мобилизация Ресурсов**. ЦАПИ работает с НПО, предоставляющими тренинги в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане для того, чтобы разработать тренинговые модули на тему: «Мобилизация Ресурсов для НПО». Целью данной работы является помощь НПО в создании своих планов по социальному маркетингу и усилении связей с их сообществами и с их потенциальными сторонниками. За дополнительной информацией обращайтесь в наши офисы в каждой республике.
- **Организационное Развитие**. В мае прошлого года ИНТРАК собрал вместе группу главных менеджеров НПО для того, чтобы обменяться опытом и обсудить вопросы организационного изменения в НПО. Мы планируем продолжить подобную работу в **апреле/мае** этого года. За дополнительной информацией обращайтесь в наш офис в Бишкеке.

ДРУГИЕ СОБЫТИЯ

Множество кратких курсов, круглых столов и других событий проходят на протяжении всей нашей работы в фокусных регионах Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана. Особое внимание направлено на взаимоотношения между группами общинного типа, НПО и местными представителями власти, и на программы по сокращению бедности.

ВЕБ-САЙТ ИНТРАК НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Наш русскоязычный веб-сайт Вы можете найти по адресу: www.intrac/ICAP.org. Пожалуйста, заходите, смотрите, пользуйтесь им, и мы будем рады за любые отклики, которые Вы можете присылать Наташе Лаптиевой в алматинский офис.