

точка зрения

Как глобальный кризис повлияет на развитие?¹

Глобальный кризис неизбежно повлияет на международное развитие, как на его финансирование, так и обстановку, в которой работают официальные агентства и НПО. Мы увидим, как экономические эффекты будут подрывать наши попытки по достижению поставленных целей таких как, например, Цели развития тысячелетия (ЦРТ), в период, когда правительства будут изменять потоки донорской помощи, а люди в странах, предоставляющих экономическую помощь, уже страдают от снижения уровня доходов, высоких цен, и сокращения объема предоставляемых услуг.

Некоторые из воздействий на НПО и ОГО в различных областях:

1) Предварительное исследование показывает некоторое снижение доходов МНПО до официального наступления кризиса. Существуют некоторые свидетельства снижения объема пожертвований на благотворительные цели (включая долгосрочные пожертвования) как в небольших, так в некоторых крупных НПО. Причины совершенно не ясны, но, возможно, что сумасшедшая ползучая инфляция предшествующей пары лет (повышение цен на топливо и продукты питания, скрытое дешевыми потребительскими товарами и дешевыми кредитами) повлияла на пожертвования. Вероятно, также сказался эффект разрушительного цунами так, как денежные пожертвования на экстренную помощь не владели общественным воображением с тех пор как произошло цунами. Также утвержда-

ется, что мы не достигли достаточных успехов, которые можно было бы выделить, что привело к пессимизму среди доноров.

Несколько рассматриваемых нами агентств имеют проблемы с привлечением средств, которые возникли еще пару лет назад. Мы полагаем, что это совпало с некоторыми другими изменениями донорской политики и рынка, что осложнило доступ к определенным видам официального финансирования (в Великобритании/ЕС) для малых НПО так, как эти доноры ищут для работы меньшее число более крупных агентств для того, чтобы сократить свои собственные операционные издержки. Эта тенденция склонна к продолжению. Также снизился объем целевых пожертвований даже в некоторых крупных НПО Великобритании, несмотря на значительные затраты и усилия по привлечению средств.

2) Кризис скорее мог ускорить определенные стратегические изменения, нежели стать их причиной. Заявления МНПО, объясняющие закрытие определенных национальных офисов, звучат немного неискренне, и складывается чувство, что эти решения были уже приняты, а теперь оправданы кризисом. И дальнейший вопрос – как и к чему сводятся все эти изменения. Какова была причина некоторых стратегических изменений, и почему они предшествовали кризису? Может это снижение неограниченного дохода, означающее, что крупным



Фото. Отец Берт Оттен, Общество Христа, Замбия

СОДЕРЖАНИЕ

точка зрения

Как глобальный кризис повлияет на развитие?.....	1
Танец Шивы.....	3
Конец эпохи.....	4
Как различные модели организации бизнеса влияют на цикл развития НПО?.....	5
Новости программы ИНТРАК в Центральной Азии.....	7
Тренинги ИНТРАК на 2010.....	8

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

Мы начинаем изучать воздействие глобального кризиса на развитие, и разбираем примеры из Азии и Латинской Америки.

Брайан Прайт (Brian Pratt) проводит обзор воздействий, оказываемых на НПО и ОГО, занятыми в сфере развития, которые уже стали очевидными – некоторые из них новые, другие усилились с кризисом – рассматривает каким образом доноры и международные НПО реагируют на экономический спад.

Д-р Раджеш Тандон (Rajesh Tandon) затем обращается к ситуации в Азии, рисуя картину меняющейся обстановки в южной Азии для гражданского общества, как результат влияния кризиса, перемежающегося с предшествующими изменениями в тенденциях финансирования по всему региону.

Теобальдо Принзас (Teobaldo Prinzas) говорит о «конце эпохи» для многих основных европейских НПО в Перу – с углублением экономического кризиса, ранее сложившаяся критическая ситуация угрожает дальнейшему существованию перуанских ОГО. В настоящее время разрабатываются и внедряются несколько стратегий выживания, но, похоже, уже ясно, что важные изменения в секторе НПО Перу неизбежны.

В заключительной статье проводится обзор шести различных моделей ведения бизнеса, которые общеприняты в секторе развития, и рассматривается как способы их финансирования и структура воздействует на их ответные действия во времена экономического спада. Утверждается, что агентствам пора сильнее задуматься о своих собственных структурах и моделях ведения бизнеса с учетом дальнейших, крупных изменений в политической экономике НПО в будущем.

агентствам придется урезать текущие затраты, включая тех сотрудников, которые не покрываются ограниченным доходом? Или это был запоздалый пересмотр некоторых подходов МНПО к развитию и тому, как они себя структурировали?

- 3) Ведутся серьезные международные дебаты, в которых определенные лидеры официальных доноров как, например, британский премьер Гордон Браун, утверждают, что сейчас не время снижать объемы помощи – существует слишком много международных проблем, включая бедность, безопасность и изменение климата, все из которых требуют международной помощи, – и у мирового сообщества есть общая причина попытаться противодействовать этим проблемам.

Официальные доноры подвергаются различному воздействию. Некоторые несут убытки от колебаний курса обмена валют (например, падение фунта стерлингов по отношению к доллару понизило реальную стоимость помощи Великобритании на 20%), другие страны уже сократили бюджеты (Ирландия, Италия), а другие урежут свои бюджеты на оказание помощи в связи с падением ВВП так, как их бюджеты на оказание помощи завязаны на доли ВВП (Голландия, Швеция и, возможно, Дания). Также имеются некоторые свидетельства о том, что официальные доноры изменяют свою политику, включая сокращение количества приоритетных стран; сокращение числа финансируемых ими НПО с тем, чтобы снизить операционные расходы; выделение большего объема внутренних, прямых инвестиций; меньший приоритет предоставлению услуг через НПО. Первоочередные задачи безопасности мировой повестки дня также привели к тому, что некоторые МНПО стали отслеживать новые «безопасные гуманитарные средства» предоставляемые их правительствами.

- 4) МНПО реагируют или вынуждены действовать различными способами, отчасти в силу усилившейся конкуренции за финансовые средства. Некоторые из этих тенденций также вызваны случайными воздействиями, которые указаны выше, например, сейчас мелким НПО сложнее находить средства в Европе, если только они не могут получить финансовые средства в развивающихся странах через прямые инвестиции или субподрядные механизмы. Другие типы ответной реакции включают слияния, хотя некоторые из них больше выглядят как поглощения – отсутствие логического объединения нескольких небольших НПО со схожими типами программы, вместо чего некоторые предпочитают использовать «подход универсального магазина» (добавить к нашему перечню программ программы по здравоохранению и сельскому хозяйству). Наблюдается также процесс «разъединения», что приводит к обретению независимости региональными офисами, которые иногда весьма

успешны в поисках источников финансирования внутри страны, нежели получения средств от головного офиса расположенного в развитой стране. Данный факт иногда ставит материнскую организацию в развитой стране в неясное положение относительно ее собственной роли и ресурсной базы. Другие НПО пересмотрели вопрос восстановления партнерского подхода и снижения акцента на программы хозяйственной деятельности, которые подвергают их еще более сильному воздействию колебаний доходов так, как они зажаты высоко возвратной инфраструктурой в то время, как партнерское финансирование перекладывает риск на партнеров.

- 5) Многие просто снижают расходы там, где они могут – объявляя выговоры предыдущим убыточным лидерам, задавая вопросы о непреложных и неопровержимых вещах, которые демонстрируют слабый эффект и прогресс. Особой проблемой для некоторых агентств является пропорциональное сокращение неограниченного или свободного дохода в сравнении с ограниченным доходом. Из-за этого МНПО становится труднее делать то, что они хотят. И это не всегда плохо потому, что это может заставить их переосмыслить то, как они используют эти драгоценные фонды, когда соблазн заключается в том, чтобы использовать их на себя (персонал, программы), а не на развитие новых открытых взаимоотношений и партнерских связей.
- 6) Таким образом, мы видим, как многие агентства занимаются пересмотром стратегий, пересмотром деятельности, пересмотром поручений. Некоторые пытаются обосновать свою работу, другие, наконец, разобрались с вещами, которые давно требовали к себе внимания, но откладывались потому, что на то не было никакой финансовой необходимости. Сейчас упор делается на мониторинг и оценку, с пересмотром того, что оставить, что расширить, оправдывая работу. Это может привести к более здоровому сектору и затормозить некоторые менее желательные тенденции последних лет.
- 7) В общем и целом, мы находимся в секторе, где «управление изменениями» неизменно означало управление ростом, а не сокращение бюджета или персонала. Поэтому, существует новое поколение менеджеров МНПО, которые ранее никогда не сталкивались с этой проблемой. Несмотря на то, что многие из них набираются из общественного и частного секторов, это все равно не тот опыт, который они с собой принесли. Уже существуют новые трения между старшими менеджерами и их правлением.

Воздействие на НПО развивающихся стран

Воздействия на НПО развивающихся стран весьма различаются – зачастую, просто в силу их месторасположения. В Латинской Америке, за малым исключением, последние оставшиеся доноры пакуют свои вещи и

собираются домой. Основные официальные агентства также стараются убедить свои отечественные НПО последовать примеру и строго придерживаться окончательных списков приоритетных стран. Другие страны со средним уровнем доходов в южной Европе и Южной Азии наблюдают отток агентств по оказанию помощи.

В Восточной Европе и некоторых странах бывшего Советского Союза будет меньше международного сотрудничества, чем раньше. Кризис и вопросы безопасности заставляют сузить круг стран, получающих средства финансовой помощи.

Наряду с кризисом существуют другие факторы, которые не всегда могут позволить местным НПО легко финансировать то, что они хотят так, как доноры становятся все менее отзывчивыми и привязывают финансовые средства к более крупным проектам, подрядам или тематическим приоритетам как, например, тем, которые указаны в ЦРТ, независимо от местного контекста и потребностей. В странах, откуда международная помощь уходит, а другие источники финансирования слабы, все большее число местных НПО закрывается. Некоторые из них, возможно, выработали свои функции, других будет крайне не хватать. Могут быть новые возможности для привлечения местных средств или новые доноры как, например, Китай, но, маловероятно, что они заменят имеющиеся варианты финансирования. Нас беспокоит не просто какой-то спад неотложных программ, но также и более долгосрочный ущерб, наносимый гражданскому обществу, как автономному сектору, представляющему граждан.

Предсказание будущего

Пока мы не можем предсказать будущее с большой точностью, мы уже можем увидеть некоторые тенденции, и те из них, которые неизбежны. НПО развивающихся стран уже приходится делать определенный выбор из того, что описано выше, и другие скоро столкнутся с подобными проблемами. МНПО придется пересмотреть свои организационные и стратегические модели, и перед политической экономикой НПО стоят коренные сложные задачи так, как мы их знаем. Некоторые могут выбрать «модель социального предприятия», соединившись с некоммерческими частными подрядчиками государства. Другим придется заново открыть свою гражданско-общественную тождественность либо уйти от «работы по развитию» к тому, чтобы стать агентствами содействия развитию, особенно там, где они все еще переводят ресурсы, или наладить неподдельные, взаимные партнерские отношения по политическим вопросам и общественной активности. Некоторым необходимо будет определить программные альтернативы, что обеспечит защиту от экономического спада. Для того чтобы реализовать эти изменения, им придется найти различные способы представления самих себя миру, включая своих сторонников.

Брайан Пратт,

Исполнительный директор ИНТРАК

bpratt@intrac.org

¹ Особая благодарность Джону Хэйли и Алану Фаулеру за их идеи

Танец Шивы

Бог Шива является олицетворением «разрушителя» всего зла. Он - бог, чей «третий глаз» способен увидеть и затем уничтожить все неправильное, устаревшее, неуместное и излишнее. Так в индийской мифологии описывается танец Шивы – Тандав.

В некотором особом смысле экономический кризис прошлого года привел к высоко энергичным проявлениям танца Шивы. Многие отрасли экономики почти исчезли, как автомобилестроение в Америке; многие профессии ликвидированы как, например, инвестиционная деятельность банков; многие страны оказались на краю банкротства, как Исландия.

Большая часть Азии, похоже, пока пребывает в «хорошем состоянии»; китайская и индийская экономики показывают рост 7-8%; по сравнению с другими регионами сегодня в Азии есть больше надежды и работы. Следовательно, экономический кризис приобрел другое значение в Азии. В Индии наибольший урон потерпели секторы информационных технологий и привлечения внешних ресурсов по бизнес-процессу, отчего главным образом пострадали верхние слои средних городских классов. В Китае больше всего пострадали специальные экономические зоны (СЭЗ), что повлекло за собой возвращение трудовых мигрантов в деревни.

Правительства заняты «стимулированием» экономики в то время как государства находятся в стагнации – с очень ограниченным прогрессом по расширению демократии. Частный сектор «сокращает» и «перепрофилирует» свой бизнес. Поэтому, первая черда сокращений наблюдается в затратах на рекламу и по некоторым другим расходам как, например, корпоративная социальная ответственность (КСО). В Индии несколько сотен подобных программ были «заморожены». По иронии, сотням сотрудников организаций гражданского общества, которые были наняты для работы на подобных объектах социальной сферы, вынуждены возвращаться на рынок труда НПО.

Многие денежные пожертвования религиозным и благотворительным организациям в Индии шли от богатых и знаменитых людей; это особенно касалось престижных, религиозных святынь, храмов, мечетей, церквей, сикхских храмов и так далее. Денежные пожертвования, исчисляемые миллионами фунтов, поступали в эти религиозные благотворительные организации в прошлом; а сейчас этот поток превратился в тонкую струйку. Подобным

образом, организации гражданского общества, зависимые от индивидуальных и корпоративных пожертвований, в настоящее время столкнулись с неожиданной нехваткой ресурсов так, как доноры вынуждены затянуть свои пояса. Это особенно затрагивает школы, медицинские клиники, программы для

Многие организации гражданского общества также «сокращаются», хотя они скорее хотели бы утверждать, что это всего лишь «определение верного размера»

людей с ограниченными возможностями, сирот, пожилых людей и так далее.

Хотя в открытую об этом мало говорится, несколько крупных благотворительных фондов НПО в Индии претерпели финансовый упадок в связи с банкротствами на фондовых рынках. За последние десять лет налоговые власти постепенно сделали доступным рынок взаимных фондов для инвестиций благотворительных организаций (теперь они также собираются открыть доступ на рынки ценных бумаг); сотни крупных НПО разместили свой основной капитал, благотворительные или резервные средства на хранение в подобных взаимных фондах; и хотя несколько лет они получали прибыль, теперь они попали под сильный удар, и некоторые претерпели значительные потери своего капитала.

Многие организации гражданского общества (ОГО) также «сокращаются», хотя они скорее хотели бы утверждать, что это всего лишь «определение

верного размера». Идет сокращение сотрудников и периферийных отделений. Первыми избавляются от аналитических и обучающих компетенций; а оставляют функции по оказанию услуг на местах. Со снижением местных или международных фондов большинство ОГО загоняется в «круг правительств». Государственные финансовые средства выделяются с необычными условиями - акцентировать деятельность на оказании услуг, ограничить критику правительства, его официальных представителей и политиков, и коррупции (так как для заключения контрактов и получения средств используются взятки).

Однако эта тенденция финансирования предшествует финансовому кризису в южной Азии. Последние шесть лет большинство двухсторонних агентств уводило свое внимание от Азии (единственным исключением являются Бангладеш и Камбоджа). Основное внимание смещается на несколько стран

Тем не менее, среди многих деятелей гражданского общества, в силу исторической инертности, все еще сохраняется высокая вялость, чрезмерность и апатия

Африканской Субсахары или конфликтные зоны. Это подтолкнуло несколько южно-азиатских НПО открыть офисы в Афганистане. В некоторых случаях фонды и масштабы в Афганистане были настолько велики, что отечественные, местные, исторические программы таких НПО страдали от нехватки внимания, ресурсов и талантов. И, наконец, призрак терроризма в Азии (и



Женщины-лидеры Группы по ликвидации стихийных бедствий (ГЛСБ) в деревне Дараргат, в северо-восточном индийском штате Ассам © 2004 Пол Джефффри/Акция организации «Церкви вместе», любезно предоставлено Фотошейр

юго-восточной Азии в частности) привел к ужесточению законодательства в отношении безопасности и надзора, осложнив тем самым работу НПО и ОГО. ОГО регулярно подвергаются вопросам об их деятельности со стороны разведывательных служб; в их офисах проводятся внезапные рейды; и им запрещено или они имеют жесткие ограничения по использованию своих банковских счетов или на доступ к легальным средствам. В некотором смысле сейчас считается более респектабельным вести работу коммерческого предприятия, чем НПО, деятельность которой направлена на выполнение определенной миссии. Также на много легче управлять коммерческой компанией в эпоху либерализации, чем некоммерческой НПО.

Тем не менее, среди многих деятелей гражданского общества, в силу исторической инертности, все еще сохраняется высокая вялость, чрезмерность и апатия. Для них чрезвычайно трудно переориентировать и реструктурировать себя для нового будущего. Под давлением необходимости обеспечения устойчивости своих коллективов и работы большое их число перемещается в сторону микрофинансирования. Предоставление займов всегда являлось доходным видом деятельности, а индийские (и южно-азиатские) организации традиционно умели этим заниматься достаточно хорошо. Неужели гражданскому обществу в Южной Азии еще предстоит ощутить на себе силу танца Шивы к разрушению старых шаблонов, структур и стремлений?

Чего все еще не хватает, так это коалиционного пространства для коллективной мобилизации и действий; имеются некоторые осторожные попытки противостояния сокращению политического пространства, хотя они единичны и беспорядочны. Пока такие коалиции не начнут о себе заново заявлять, и изыскивать ресурсы внутри общества, многие другие могут столкнуться с «третьим взглядом» Шивы. Можно смело предположить, что через двадцать лет местность гражданского общества может выглядеть совершенно по-другому.

Д-р Раджеш Тандон,
Президент общества совместных исследований в Азии (PRIA)
rajeshandon@pria.org

Конец эпохи

В случае с такими странами, как Перу, глобальный кризис добавил оправданий тому, что больше напоминает паническое бегство, чем хорошо продуманный уход частных и двухсторонних государственных доноров из страны. Заявленные причины ухода этих доноров из страны подчеркивают необходимость концентрации ресурсов в беднейших странах мира – большая часть которых находится в Африке – в свете высокого роста перуанской экономики в течение нескольких последних лет.

Этот вывод приводит в замешательство, особенно, если учесть, что он исходит от высокопоставленных лиц, принимающих решения в государственных и частных донорских структурах, которые, как предполагается, обладают убедительной и веской информацией об экономике и обществе страны. Высокий экономический рост произошел в Перу в течение последних нескольких лет, но это, в основном, случилось вследствие чрезвычайно высоких цен на металлы, важным экспортером которых и является Перу. В то время как этот рост привел к высоким доходам небольшой группы людей, которые с энтузиазмом примерили на себя образ жизни нуворишей, для большинства населения, которые жили за чертой бедности до эпизода роста ничего не изменилось. И это демонстрирует текущая растущая волна социальных и политических волнений. На самом деле те годы высокого экономического роста также стали годами усиления экономического неравенства в стране, которая уже известна своим неравномерным распределением доходов.

Важные вопросы на кону

Кровавое разрешение недавних протестов в долине Амазонки также напомнило нам, что в настоящий момент на кону находятся очень важные вопросы. Слабому гражданскому обществу, лишенному средств самовыражения с определенным общественным резонансом, будет крайне сложно заставить других прислушаться к своему голосу. У больших частных корпораций и правительства есть средства для формирования и широкого распространения своей версии событий в средствах массовой информации, но для меньшинств и организаций гражданского общества возможности выразить себя и повлиять на решения государственной важности значительно сокращаются.

Даже в этих условиях несколько весьма сильных европейских НПО, которые в течение многих лет были ключевыми игроками по сотрудничеству с организациями гражданского общества, покидают Перу и даже Южную Америку в целом. Это, например, относится к нидерландским организациям Cordaid и Oxfam Novib, а также Oxfam UK. Некоторые доноры выдвигают аргументы на основе своего – очевидно поверхностного – взгляда на перуанскую экономику и общество для того, чтобы принять решение о прекращении сотрудничества в области развития, а вместо

этого запустить программы, направленные на решение вопросов предпринимательского сектора, в случаях, когда подобного рода программы все еще существуют.

Следует ожидать, что эта ситуация повлияет на работу и само выживание крупного перуанского сектора НПО. Как они с этим совладают? В случае с малыми НПО, похоже, можно смело предположить, что они столкнутся с еще большими препятствиями в попытках получить доступ к финансовым средствам; но с другой стороны они функционируют при низких накладных расходах, поэтому могут обходиться малыми грантами. Также многие из этих организаций на практике уже задействованы, как (дешевые) «подрядчики» по государственным программам и инициативам корпоративной социальной ответственности (КСО).

Перезапускаемые НПО

Это прослойка крупных и хорошо известных НПО, с их относительно высокими зарплатами и накладными расходами, перед которыми, похоже, стоят еще большие проблемы по продолжению работы. На данный момент их перспективы в большой степени зависят от того, кто их поддерживает потому, что некоторые НПО развитых стран до сих пор противятся тенденции ухода. Для других организаций стратегии выживания, похоже, включают собственный перезапуск в попытке наладить контакты с новыми донорами и сконцентрироваться на «внутреннем рынке»; некоторое сокращение персонала, похоже, то же неизбежно. Таким образом, некоторые перуанские НПО надеются перезапустить самих себя для работы по текущим глобальным темам как, например, изменение климата, и предпринимают начальные шаги в этом направлении. Другие преуспевают в налаживании партнерских отношений с «новыми донорами», которые в большей части испанские. Либо они обращаются к местным источникам финансирования, государственным программам и некоторым двухнациональным фондам (перуанско-итальянским, перуанско-немецким), которые до сих пор функционируют, наряду с этим признавая, что в этом альтернативном варианте роль подрядчика заменяет партнерские отношения. После нескольких лет опыта работы с программами КСО крупных фирм, особенно горнодобывающих фирм, преобладает мнение, что стиль работы НПО не очень хорошо сочетается с «предпринимательским» подходом, встречающимся в тех программах, которые акцентируют внимание на «результатах» и абсолютно не имеют понятия о самом процессе.

И, подводя итог, глобальный кризис осложняет и без того критическую ситуацию, угрожая жизнеспособности перуанских ОГО. В настоящее время осуществляется разработка и реализация нескольких стратегий выживания, но уже ясно, что важные изменения в секторе НПО Перу неизбежны.

Теобальдо Пинзас,
tpinzas@etcandes.com.pe

Как различные модели организации бизнеса влияют на цикл развития НПО?

То, какому воздействию НПО и ОГО подвергаются и как реагируют на глобальный экономический спад, отчасти зависит от того, как построена их структура финансирования. Далее мы приводим шесть различных моделей организации работы, и рассматриваем их преимущества и недостатки.

Модель 1 – Классическое партнерское финансирование

Это, когда донорская НПО работает с местной НПО развивающейся страны и предоставляет ей финансовую и другую базовую поддержку. В последние годы к этому объему сотрудничества можно также добавить обмен информацией и согласование общественной позиции.

К преимуществам можно отнести тот факт, что при падении доходов можно относительно легко урезать расходы так, как максимальные обязательства, по крайней мере, могут быть покрыты за счет существующих грантов. Но даже здесь известны случаи, когда небольшие финансирующие организации предупреждают о том, что они не могут выполнить свои обязательства в тяжелые времена. Некоторые даже указывают это в своих договорах о финансировании.

С точки зрения недостатков, сложно собрать воедино малые гранты и преподнести их в качестве рациональной, гармоничной стратегии, особенно когда финансирование рассматривают, как «программное» также как и в случае с новой системой блокового финансирования.

Еще одна проблема при использовании этой модели заключается в том, что

возникающие риски переходят на партнера. В хорошие времена партнер получает больше и, иногда, партнеров просят подавать заявки ближе к концу финансового года в связи с наличием неосвоенных фондов. В трудные времена объемы выделяемых партнерам грантов урезаются. Существуют способы и средства уменьшить подобный эффект, используя варьированный набор партнеров на разных циклах финансирования, тем самым, распределяя риски на всех имеющихся партнеров.

Модель 2 – Программное финансирование

Модель программного финансирования обычно используется там, где финансирование сводится вокруг тематического или географического приоритета. Некоторые «нишевые агентства» смогли выстроить успешные системы программного финансирования в рамках жестких параметров (обеспечение питьевой водой, ВИЧ/СПИД, законные права женщин и т.д.). Преимущества здесь заключаются в том, что все это легче преподнести финансирующим донорам (так как они несут меньшие операционные расходы) и объяснить широкой общественности. Некоторые схемы программного финансирования, хотя и являются почти фикцией сборщика средств, заявляющего о стратегической согласованности, при ближайшем рассмотрении отсутствуют.

Обратной стороной может быть то, что местные люди не мыслят внутри таких ограниченных параметров или не уделяют первостепенное внимание тем же вещам, что и агентство. Одним из рисков является то, что программное

финансирование трансформируется в режим перепоручения работы местным организациям, в силу чего местные группы следуют руководствам и методам и т.д. своих так называемых партнеров, предоставляя ограниченную свободу для их собственных идей, или адаптации к местным условиям.

Модель 3 – Спонсорство и его гибриды

Большинство спонсорских агентств уже давно отошли от классического спонсорства, что повлекло за собой передачу спонсорских пожертвований конкретному ребенку (где некоторая часть денег откладывается на администрирование и т.д.). Большинство до сих пор используют концепцию подшефного ребенка, но финансовые средства используются на разнообразные программы местного сообщества (например, Plan и ActionAid). Преимущество состоит в том, что частным донорам нравится мысль о том, что деньги попадают к нуждающемуся ребенку. Сейчас, когда это стало базироваться на местных программах, все это также легко преподнести донорам как развитие местных сообществ. Таким образом, спонсорские деньги оказываются средством воздействия на другие фонды, и обеспечивают уровень доходов независимо от субсидирующих доноров. Успешные спонсорские агентства не склонны иметь таких же избыточных размахов уровня доходов.

Обратная же сторона заключается в том, что им тяжело изменить направление деятельности агентства так, как слишком много людей номинально завязаны на подшефных детях, поэтому трудно закрывать и открывать новые программы. То, что можно рассматривать в качестве положительного момента (возможность связать себя обязательствами по 10-летней программе), может быть и недостатком (чрезмерно интенсивная программа в одном небольшом регионе страны).

По рассказам директора одного агентства у его агентства никогда не было стратегического плана на период более 18 месяцев, нескольких директоров за столько же лет, и 50% текучки старшего персонала. Но это мало как повлияло на ситуацию потому, что логическое объяснение спонсорства означало, что на конце цепочки фандрайзинга все продолжало работать хорошо, и программы на уровне сообществ писались сами по себе. А то, что происходило на промежуточном этапе, казалось неважным!



Коллеги-наставники из проекта PRISM в Гвинеи беседуют с горняками
© 2002 Гиллаум М. Бакади/ССР, любезно предоставлено Фотошейр

Модель 4 – Экстренное отпозволение

До сих пор потрясает количество программ, которые возникли в результате экстренной необходимости. Что также примечательно, так это насколько тяжело потом агентствам выйти из этой пост-критической зоны. Я читал исследования, которые увязывают запуск большого числа программ НПО с когда-то возникшей, острой необходимостью (зачастую, это было очень давно, т.е. лет 20 назад). Когда доход НПО увеличивался, это казалось контролируемым способом расширения, хотя и необязательно в соответствии с научным подходом так, как никакой оценки реальных потребностей не проводится (более перспективных потребностей), и нет никакой оценки того, какое реальное дополнительное значение могла бы принести создаваемая НПО, помимо привлечения определенного объема краткосрочных, экстренных ресурсов.

Общая проблема заключается в том, что вхождение в активный режим чрезвычайного положения затрудняет переход к более долгосрочным партнерским отношениям (взять, например, Эфиопию, и как несколько МНПО смогли осуществить переход в ущерб эфиопским организациям). Сейчас мы видим, что многие МНПО с программами и тяжелой инфраструктурой не могут больше оказывать поддержку за счет своих текущих доходов, и заперты в модели, из которой сами не могут найти выход.

Модель 5 – Крупные планомерные операционные программы

Положительные моменты крупной целевой программы в одном районе, основывающейся на нескольких потребностях, обладают бесконечной привлекательностью – базовая модель не претерпела больших модификаций, несмотря на изменения в названии, начиная от общинного развития посредством интегрированного развития сельских районов до обеспечения средств к существованию.

Это способствует расширению деятельности на местном уровне в хорошие времена, набору дополнительных сотрудников, проникновению в еще один район, запуску еще одной программы. Но выбраться из этой модели ведения работы очень тяжело, поэтому сохраняются высокие регулярные издержки; и для того, чтобы закрыть или сократить уровень деятельности требуется много времени и усилий. Зачастую расширение деятельности, вызванное последним бумом, продолжается тогда, как доходы уже упали. Проектное финансирование или финансирование, зависящее от неустойчивых доходов, почти гарантированно приводит к организационной нестабильности. Плюс ко всему, стратегии ухода

на самом деле являются всего лишь занимательной выдумкой. Всегда есть причина на то, чтобы продолжить деятельность еще на несколько лет. Чем крупнее программа, тем больше собственных интересов в ее продолжении.

Проблема с этой моделью работы заключается в том, что высокие регулярные расходы и допущение о расширении деятельности в годы бурного подъема активности означают, что пропорционально любые сокращения должны быть даже выше. Таким образом, остается только крайнее средство (закрытие программы) – тогда как при использовании других моделей сокращение может быть более постепенным.

Одно крупное агентство, которое я знаю, почти уничтожило себя исходя из предположения, что после того, как имеющиеся у него донорские деньги закончатся, они смогут получить финансовые средства на свои крупные программы из каких-то других источников. В надежде на новый источник финансирования они продолжали поддерживать работу инфраструктуры (поглощая большую часть свободных средств агентства просто на поддержание работы офисов), полагая, что это послужит наживкой для получения новых средств. В этом случае надежды не оправдались.

Другая большая проблема – это обязательства по выплате компенсаций сокращенным сотрудникам. Во многих развивающихся странах трудовое законодательство намного лучше защищает работников, чем, например, в Европе, поэтому НПО имеют огромные обязательства при закрытии программ. Это означает, что закрытие программы может обойтись дороже, чем ее продолжение – поэтому велик соблазн использовать неограниченные средства на поддержание работы офиса в надежде дальнейшего привлечения финансовых средств.

Некоторые агентства теперь имеют фонды пособий для сокращенных и уволенных сотрудников, куда ежемесячно откладываются определенные суммы для урегулирования вопросов при закрытии трудовых договоров.

Еще одна проблема состоит в том, что зачастую многих местных сотрудников берут на работу в чрезвычайных ситуациях кратковременные иностранные специалисты, которые не понимают местного трудового законодательства. А эти сотрудники получают право на постоянную работу, которое региональному офису затем приходится покрывать, оставляя МНПО заложником местного законодательства и сотрудников тогда, как местные агентства гораздо

менее уязвимы перед таким давлением.

Модель 6 – Свободный подрядчик

Растет число НПО, которые зависят от обеспечения договоров на предоставление услуг преимущественно крупным официальным донорам или в большей степени местным властям. Их успех заключается в том, чтобы определить масштабы и настроить работу систем таким образом, чтобы они справлялись с обслуживанием крупных контрактов. Размер привлекает дальнейшие контракты так, как крупные группы имеют денежные потоки, персонал и процедуры по найму большого количества людей. Среди НПО некоторые пытаются использовать средства грантов для обретения контрактов либо в качестве первоначального капитала, другие, как оказалось, используют деньги грантов для субсидирования контрактов.

Позитивный аспект здесь состоит в том, что некоторые из наиболее успешных НПО сейчас работают по этой модели, поэтому она должна обладать привлекательностью масштабов и гарантированным доходом для работы. Обратная же сторона заключается в поглощении неконтактных денег, потери независимости и значительного ослабления возможности разработки программ в соответствии со своими ценностями. Каждая программа защищена только настолько, насколько надежен последний контракт, поэтому значительные изменения кадров и приоритетов остаются во власти других. Таким образом, существует возможность быстрого расширения своей деятельности, и такого же скорого расформирования.

Продумывая последствия

Существуют и появляются другие модели организации работы, и эта статья предназначена лишь для того, чтобы открыть их обсуждение. Однако не ясно, всегда ли старшие руководители и правления НПО продумывают последствия зачастую безоговорочных решений для всей организации, которые они принимают в отношении моделей организации своей работы и финансирования. В некоторых из этих дискуссий не было необходимости потому, что предполагалось, что рост будет продолжаться в течение многих лет. Даже теперь есть агентства, которые вынуждают проводить масштабные сокращения сотрудников и программ, но которые фактически не понесли значительных потерь в своих доходах, а лишь не оправдали прогнозов роста!

Агентствам необходимо более тщательно обдумать свои собственные структуры и модели ведения работы так, как очевидно, что грядут дальнейшие, серьезные изменения в политической экономике НПО.

Программа «Усиление НПО для поддержки движения самопомощи»

В конце 2009 года завершилась 3-летняя программа построения потенциала НПО, работающих в области развития движения групп-самопомощи в Казахстане, Кыргызстане и Таджикистане. В данной программе участвовали около 20 НПО из трех стран. Для развития потенциала НПО и движения самопомощи были проведены исследования, тренинги и консультации на темы организационного развития, повышения аналитического и исследовательского навыков, стратегического планирования, сетевого взаимодействия и развития лидерства на местном уровне.

Программа подняла вопросы изменения гендерного подхода в развитие движения самопомощи, так как 70 процентов членов более чем 1000 групп самопомощи являются женщинами.

Основными мероприятиями программы развития потенциала движения самопомощи стали:

- Учебная программа по аналитическим методам. В рамках данной программы представители НПО повысили аналитические и исследовательские навыки. Было проведено 13 исследований, которые были представлены во время Официальной презентации перед представителями государственных структур, НПО и международных агентств. Результаты исследований используются для внесения изменений в программы организации, лоббирования решения социальных проблем местных сообществ.



Подготовка мини-проектов, 2-модуль обучающего проекта "От самопомощи к лидерству", июль 2009, Бишкек



Встреча группы по Обучению в действии, август 2009 г., Душанбе

- Обучение в действии. Это новый метод обмена знаниями между специалистами, где участники поднимали сложные для них вопросы по управлению организацией, работе с целевой группой, использованию концепции групп самопомощи и находили пути их решения. В обучении в действии приняли участие более 60 сотрудников НПО.

- Обучающий проект «От самопомощи к лидерству – усиление полномочий молодых женщин и мужчин в местных сообщес-

твах». Данный обучающий проект был направлен на развитие альтернативного лидерства среди молодых активистов групп самопомощи, с учетом женского и мужского опыта и с использованием новых медиа. Из числа 25 участников проекта, 16 успешно завершили 3-модульную учебную программу и выполнили 8 мини-проектов путем создания интернет-блогов, видеороликов и организации фотовыставок, направленные на выявление и решение социальных проблем местных сообществ.

- Развитие сети «Ишеним». Программа оказала помощь в разработке стратегического плана сети «Ишеним», которая продвигает движение групп самопомощи в ЦА. Сеть «Ишеним» провела 2 социальные Ярмарки ГСП в Бишкеке и Душанбе, где презентовали деятельность ГСП, обменивались опытом и поднимали вопросы развития и продвижения интересов движения групп самопомощи.

- Исследования. Исследование «От самопомощи к более широкой роли в обществе (2007) сделал обзор методологии групп самопомощи в Казахстане, Кыргызстане и Таджикистане. Данное исследование было проведено представителями НПО и агентств АКТ-Развитие, при координации ИНТРАК. Другими исследованиями, проведенными в рамках программы являются - Взаимоотношения между НПО и МКА (2007-08) и Гендер и лидерство на местном уровне (2008-09). Деятельность программы планировался и корректировался на основе результатов данных исследований.

Для получения информации о данной программе построения потенциала или сотрудничества, обращайтесь в офис ИНТРАК в Центральной Азии по e-почте icarp@intrac.kg

Проект ЕС по развитию лидерства женщин с инвалидностью в Казахстане

В декабре 2009 года Ассоциация женщин инвалидов «Шырак» (Алматы, Казахстан) начала реализацию проекта по усилению лидерского и управленческого потенциала общинных организаций женщин с инвалидностью и их сетей, а также налаживание диалога с органами власти для увеличения влияния на национальные стратегии в области инвалидности и их гендерную чувствительность в Республике Казахстан.

В проект вовлечены 14 НПО, являющиеся членами сети организаций женщин с инвалидностью, и объединенные в 3 региональных кластера в Южном, Западном и Северо-восточном Казахстане. Деятельность региональных кластеров будет координироваться тремя НПО – Ассоциацией женщин инвалидов «Шырак» (Алматы), Обществом детей инвалидов г. Астаны и общественным объединением «Мугедек Алем» (Атырау).

ИНТРАК является основным партнером проекта и будет оказывать поддержку по развитию потенциала НПО и проводить тренинги по лидерству, менеджменту, стратегическому планированию и сетевому взаимодействию для усиления диалога с органами власти и продвижения интересов женщин с инвалидностью на местном и национальном уровнях.

Для сотрудничества в рамках данного проекта и получения дополнительной информации обращайтесь к Ляззат Калтаевой, директору Ассоциации женщин с инвалидностью «Шырак» (lyazzat_ik@mail.ru) или Чарльзу Бакстону, региональному представителю ИНТРАК в ЦА (charlesb@intrac.kg).

Программа Открытых тренингов ИНТРАК на 2010 год

ИНТРАК приглашает Вас принять участие в тренинговой программе, который является важным ресурсом для программ развития в центрально-азиатском регионе, основанный на ценностях участия, социальной справедливости и усиления полномочий. Мы обучаем смешанные группы, состоящие из представителей НПО, международных и других агентств по развитию, чтобы различные заинтересованные стороны могли лучше работать вместе. Наши курсы основываются на основных темах ИНТРАК: поддержка гражданского общества, построение потенциала организаций, мониторинг и оценка и политика помощи.

Календарь тренингов на 2010 год

Апрель	12-14	Эффективное управление людьми и программами	3-дня	\$ 665	Бишкек, Кыргызстан
Май	17-19	Стратегические отношения и развитие партнерства	3-дня	\$ 665	Душанбе, Таджикистан
Июнь	14-18	Организационное развитие и управление изменениями	5-дней	\$ 975	Иссык-Куль, Кыргызстан
Октябрь	4-6	Новые методы фасилитации и тренинга	3-дня	\$ 665	Бишкек, Кыргызстан
Ноябрь	15-19	Мониторинг и оценка. Продвинутый уровень	5-дней	\$ 975	Душанбе, Таджикистан
Сентябрь		Группы обучения в действии	6 сессий по пол дня	\$ 665	Бишкек, Душанбе

Проводимое ИНТРАК обучение предлагает:

- Смешанную команду международных и местных тренеров, представляющих широкий опыт и знания
- Изучение практических моделей и инструментов наряду с применением новой теории
- Возможность знакомства и обмена опытом с интересными людьми из разных стран и сфер деятельности
- Методы участия основаны на принципах обучения в действии, таких как изучение кейсов, групповая работа, ролевые игры и поддержка равных. Тренинги проводятся на английском и русском языках
- Предложение как 5-дневного (с оплатой за проживание), так и 3-дневного (без оплаты проживания) курсов в разных странах.

Более подробную информацию и брошюру о тренингах ИНТРАК в Центральной Азии вы можете получить по ссылке <http://www.intrac.org/pages/en/training-in-central-asia.html>.

Для регистрации и получения дополнительной информации обращайтесь к Кульнаре Джаманкуловой, программному координатору ИНТРАК в ЦА (e-mail: icap@intrac.kg, тел: +996 312 611402).

Люди ИНТРАК

Центрально-азиатская программа ИНТРАК (ЦАПИ) выражает искреннюю благодарность двум своим коллегам – **Константину Ковтунцу** и **Бурме Байтокоевой** - за их вклад в развитие программы, которые покинули нашу команду в 2009 года.

Константин Ковтунец проработал в ЦАПИ в качестве консультанта по управлению информационными ресурсами (декабрь 2007 – июнь 2009) и успешно координировал Учебную программу по аналитическим методам и оказал помощь в развитии стратегии ЦАПИ на 2009-2011 гг. В данное время Константин работает в региональном офисе Фонда Евразия в г. Алматы (Казахстан), где является ведущим специалистом по

Бурма Байтокоева проработала в ЦАПИ с 2006 года в качестве Административного специалиста и успешно координировала программу Открытых тренингов и административно-финансовую деятельность. Сейчас, Бурма вместе со своей семьей проживает в США.

Команда ИНТРАК в Центральной Азии желает Константину и Бурме дальнейших успехов на их новых местах работы и проживания!

В данное время в офисе ИНТРАК в ЦА работают – Чарльз Бакстон (региональный представитель), Кульнара Джаманкулова (программный координатор), Галина Чеппа (бухгалтер) и Казбек Абралиев (специалист по исследованиям и информации).

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, ICCO, DanChurchAid, MS Denmark, Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Sweden и World Vision UK.

Для подписки на ОНТРАК, пожалуйста, свяжитесь с ИНТРАК (icap@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.