

## СОЗДАНИЕ НОВЫХ НПО В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

ОПЫТ ПРОГРАММЫ CAMP

### Начало работы в Центральной Азии

Сеть CAMP (Центральноазиатское Горное Партнерство) объединяет четыре организации, работающие для развития горных сел в Таджикистане, Кыргызстане и Казахстане. Создание сети было инициировано при помощи Программы CAMP (Центральноазиатская Горная Программа), Швейцарского Управления Развития и Сотрудничества (ШУРС). В 2000 году, когда программа CAMP была начата, создание местных национальных НПО не было предусмотрено, но стало актуальным вопросом во второй фазе проекта, стартовавшей в 2002 году. Это было начало долгого и трудного процесса для всех трех команд в трех странах. Преемники программы CAMP – CAMP Алатоо в Кыргызстане, CAMP Кухистон в Таджикистане и CAMP Консалтинг в Казахстане начали развиваться собственным путем. Но все проходили через одинаковые этапы институционального развития.

### От нереальной идеи до взлета

Когда Эрнст Габатуллер, швейцарский руководитель программы CAMP до 2003 года, представил местной команде свое видение создания сети национальных НПО, как последующей деятельности после завершения программы CAMP, никто не поверил этой идее. Воодушевление появилось после знакомства с примером работы аналогичных программ в других регионах, где местные сотрудники решили продолжить международные программы развития через создание независимых НПО. Интерес к идее возрос, появились вопросы. С 2002 года команда программы CAMP была вовлечена в проект «Дом Гор». Вместе с развитием проекта росла уверенность в своих силах. В результате этих усилий был создан Альянс горных общин Центральной Азии (АГОЦА), который был официально зарегистрирован в 2003 году. Он стал первым из так называемых организаций-преемников программы CAMP. К концу 2002 года идея создания национальных НПО стала реальной.

### На пути к институциональному развитию

Очевидно, что каждая создаваемая организация проходит через одинаковые фазы развития, начиная с предварительного этапа, после которого следуют этапы запуска программы, консолидации, и завершается этапом закрепления результатов и, в конечном счете, заканчивается роспуском команды. Предварительный этап обычно характеризуется мотивированной, креативной, последовательной командой, которая полна ожиданий и амбиций. Напротив, стратегии и подходы на этом этапе еще мало разработаны. Визуальность проектов и результатов низкая, стиль работы еще не связан с целью, либо они еще недостаточно эффективны, частично потому, что организация рабочих процессов и процедур еще слаба, правила еще не установлены, координация не совершенна и обязанности не обозначены четко.

На этапе запуска мотивация персонала, как правило, не меняется, как и дух единства внутри команды. Планы и подходы становятся более четкими, визуальность проектов и продуктов увеличивается, и цели становятся более выверенными, что помогает команде работать более эффективно. Но при этом пока еще мало разработанных правил, координация еще слабая, нет четких обязанностей и общих рабочих процессов и процедур. Только на этапе консолидации организации обычно разрабатывают правила, принимают решения по обязанностям, улучшают координацию и команда достигает согласованности по рабочим процессам и процедурам.



В случае с программой CAMP предварительная фаза была продолжительной во всех трех странах, особенно в Таджикистане, где было вложено меньше ресурсов и частая смена



сотрудников задерживала развитие деятельности. Вся команда CAMP прошла через два предварительных этапа: первый этап (2000-2002) запуска программы CAMP и второй этап (2002-2004), когда было решено создать национальные НПО, и были предприняты первые шаги по институциональному развитию. На первом этапе роль лидера выполнял Центр по развитию и окружающей среде (CDE) Университета Берна (Швейцария). На втором этапе эта ответственность постепенно перешла к местным командам. Тем не менее, «мы были все еще программой ШУРС, которая реализовывалась CDE и даже, если и были переговоры по направлениям и деятельности, мы все еще играли меньшую роль в этом» (Улан Касымов, директор CAMP Алатоо и координатор сети CAMP в 2007 г.). Это противоречие между «самостоятельной ответственностью» и «навязываемыми решениями» было одной из трудных задач для команды, поскольку она постепенно наращивала свой опыт и расширяла свою партнерскую сеть.

### Важная связь между предварительным этапом и этапом запуска

2003 и 2004 годы в наибольшей степени характеризуются подъемами и спадами. Решение создавать организации – преемники программы CAMP и их утверждение в ШУРС – явилось важным этапом для команд, чтобы включиться в процесс институционального развития. Эти процессы подтолкнули руководителя программы перейти от внутренних обсуждений к конкретным шагам для того, чтобы гарантировать право собственности командам и позволить местному штату принять ответственность и разработать собственное видение. «Это решение явилось шоком для команды», - вспоминает Эрнст Габатуллер. - «Поскольку это случилось тогда, когда иерархия была еще сильной внутри программы, и люди не привыкли самостоятельно принимать решения». Несмотря на постоянную помощь внешних экспертов в процессе институционального развития, у команды вначале было чувство растерянности, поскольку не был еще назначен новый местный лидер, который мог бы взять на себя руководство.

Первый семинар по построению команды, который был проведен летом 2003 года, помог выработать общее видение. Это была первая возможность для сотрудников сделать обзор достигнутых к тому времени результатов. Было много бурных обсуждений и много было высказано критики в адрес программы.

Перед следующим швейцарским руководителем программы, Регулой Имхоф, стояла

трудная задача - определить какими будут организации – последователи программы CAMP. Вторым важным этапом и решающим событием стало решение ШУРС в 2005 году завершить программу CAMP раньше запланированного срока. К счастью, это событие было смягчено тем обстоятельством, что оно совпало с новыми проектами, полученными от других доноров, таких, как ГТЦ CCD и BMU. Команды пришли к пониманию, что существуют другие возможности для финансирования, что придает чувство уверенности в будущей независимости.

### Формирование и консолидация

Широкий тематический подход и длительный этап поисков программы CAMP дает сотрудникам возможность для развития креативности и инновационного мышления, но при этом трудно определить профиль и цель организаций-преемников программы CAMP.

Команды поняли, что институциональное развитие не происходит само по себе, что необходимо дополнительное время и что необходимо принимать решения, чтобы двигаться вперед. Реализация проектов дает возможность развития навыков планирования, координации и управления. Новым агентствам предстояло не только пройти регистрацию, но и необходимо было определиться со статусом, разработать и принять правила и процедуры. Более того, зарегистрированным в разных странах НПО необходимо было адаптировать свою систему отчетности к местным условиям, согласно местному законодательству и требованиям. Затраты времени на данную административную работу в начале были недооценены. Необходимы были различные тренинги, чтобы передать нужные знания и усилить потенциал по тематическим и методологическим вопросам. В условиях постсоветских государств усиление способности к независимой, самостоятельной работе каждого члена команды особенно важно. Поэтому руководитель программы стал перекладывать все больше ответственности на новых



членов НПО. Шаг за шагом они вовлекались в процессы принятия решений для управления небольшими проектами, включая ведение небольших бюджетов. Наконец, они постепенно приняли на себя ответственность за весь цикл реализации проекта, от разра-

## ИСТОРИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ САМР

- 2000** Старт Центральноазиатской Горной программы (САМР) в Кыргызстане
- 2002** Старт Центральноазиатской Горной программы (САМР) в Казахстане и Таджикистане
- 2004** Создание Альянса горных общин Центральной Азии (АГОЦА)
- 2004** Регистрация АГОЦА в Кыргызстане
- 2004** Регистрация Общественного фонда САМР Консалтинг в Казахстане
- 2005** Создание и регистрация десяти органов Территориального общественного самоуправления (ТОС) в селах
- 2007** Регистрация Общественного фонда САМР Алатоо в Кыргызстане и создание ОФ СЕЕВА (Центр энергоэффективного строительства)  
Регистрация Общественного объединения САМР Кухистон в Таджикистане и создание Фонда развития и сотрудничества горных сел  
Создание первых Энергетических комитетов в Кыргызстане и Таджикистане  
Создание ОФ «Микрокредитное агентство» на уровне сел  
Создание первых Пастбищных комитетов в селах Кыргызстана
- 2008** САМР Алатоо начал реализацию проекта по пастбищам, финансируемого ГТЦ-CCD, рассчитанный на несколько лет  
Начало совместной деятельности САМР Кухистон с Центром снижения рисков стихийных бедствий (CCDR) в Таджикистане

ботки проектного предложения до финальной отчетности.

И наконец, было важно инвестировать время в усилия по укреплению команды, что является ключевым аспектом сплочения организации, и что зачастую недооценивалось и не принималось в расчет, когда время было ограничено.

## Партнерство и вызов

Программа САМР была разработана для создания партнерства с местными, региональными и международными организациями и для того, чтобы усилить активное вовлечение сельчан, местных институтов, партнерских организаций и экспертов в вопросы развития горных регионов. Программа началась с проведения исследований по поиску направлений деятельности и приложения усилий, а также с утверждения и реализации небольших проектов по разработке продуктов и маркетингу.

Очень быстро стало расти число партнеров проекта и рабочих групп, начали возникать трудности с контролем качества. Более того, распределение обязанностей по планированию, реализации, оценке и постпроектной деятельности иногда было нечетким и даже вообще не проводилось. Таким образом, сильная сторона программы - наличие большого количества партнеров на различных уровнях - стала угрозой.



С одной стороны, партнерство позволяло расширять географию проектов и способствовало устойчивости, с другой стороны, быстрое расширение поля деятельности с многочисленными партнерами сказывалось на стандартах качества, на мониторинге, на процессах обучения, поскольку не хватало ни времени, ни средств.

Поэтому на второй и третьей фазе проекта программа САМР сосредоточила свое внимание на четырех основных направлениях деятельности, а также сократила количество партнеров, предпочитая качество и надежность. Тем не менее, дефицит хороших партнеров являлся существенной проблемой, особенно по мере возрастания объема работы. Агентства САМР оказали содействие созданию новых институтов на региональном уровне (АГОЦА), на национальном уровне (Фонд развития и сотрудничества горных сел, ОФ СЕЕВА «Центр энергоэффективного строительства») и особенно на уровне села – Территориальное общественное самоуправление (ТОС), энергетические комитеты, пастбищные комитеты - для того, чтобы укрепить одну из специфических особенностей САМР - совместное сотрудничество с сельчанами.

Региональность программы САМР представляет собой инновационную и важную особенность, что, в свою очередь, позволяет коман-

дам Кыргызстана, Казахстана и Таджикистана использовать синергию для обмена опытом и распространения лучших практик. В то же время, региональность является одновременно и сложной задачей, поскольку координирование деятельности на региональном уровне требует дополнительного времени и средств, а различия законодательного и политического характера являются препятствиями на пути к более тесному сотрудничеству. Независимые агентства CAMP все еще находятся в начале своего развития, стараясь усилить свой потенциал и определиться с национальным самовыражением. Поэтому создание сильной и активной региональной сети CAMP остается основной задачей на будущее.

### Извлеченные уроки и перспективы

Широкий программный подход, его диверсификация и национальные особенности, постепенная передача полномочий по принятию решений доказали, что это является одновременно и потенциальными возможностями, и вызовом. Приведет ли это к успеху или провалу, зависит, в конечном счете, как от каждого в отдельности, так и от счастливого стечения обстоятельств. Умение вести переговоры с международными организациями, стратегическое мышление и умение управлять человеческими ресурсами требу-

ет больше времени и дополнительной внешней помощи. Пассивное ожидание чуда только приведет к разочарованиям и неудачам. На сегодняшний день три агентства CAMP, а также АГОЦА, находятся на различных стадиях своего институционального развития, имея свои плюсы и минусы. Как оказалось, очень сложно создать атмосферу взаимовыручки и поддержки, нежели выживать в одиночку. Тем не менее, эти организации были созданы и поддерживались партнерами. Только при условии сохранения и даль-



нейшего усиления своего регионального партнерства, эти четыре организации – преемники программы CAMP, смогут внушать доверие и быть способными убеждать других потенциальных партнеров объединять усилия для того, чтобы внести вклад в устойчивое развитие горных регионов Кыргызстана, Таджикистана и Казахстана.



Сандрин Лленсе  
экс-консультант  
CAMP

и

Даниэль Маселли  
старший исследователь  
CDE

Бишкек, 2008