2015 Поиск будущего

отчет по результатам рабочей встречи

4-6 июня 2015 года, Вильнюс

pact building local promise.

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление **3**

Методология и процесс «Поиска будущего» **4**

Эволюция гражданского общества Беларуси: уроки 2011-2015 годов **5**

Основные тренды в гражданском обществе Беларуси **7**

Будущее белорусского гражданского общества: желаемые результаты и направления деятельности **13**

Выводы **17**

Рекомендации **20**

Поиск будущего: сравнительный анализ трендов **22**

Комментарии участников рабочей встречи к отчету **25**

1 Вступление

Настоящий отчет содержит основные выводы, описание процесса и наблюдения по результатам рабочей встречи в формате “Поиск будущего” с представителями гражданского общества Беларуси. Встреча состоялась 4-6 июня 2015 года в Вильнюсе (Литва) в рамках стратегического планирования деятельности международной организации Pact (проект BRAMA).

Pact использует методологию «Поиск будущего» с 2006 года для определения стратегических приоритетов своей работы по развитию гражданского общества. В 2015 году рабочая встреча в таком формате проходила в третий раз; ее наработки и результаты представлены в данном отчете, который предназначен для широкого распространения как внутри Беларуси, так и среди международных организаций для вовлечения максимального количества заинтересованных лиц в обсуждение. Предполагается, что материалы отчета могут быть приняты к сведению и использоваться любыми субъектами, заинтересованными в развитии гражданского общества Беларуси в процессе создания собственных программ, подходов и планов.

Основой для отчета послужил анализ дискуссий 39 участников встречи, которые представляли следующие сектора гражданского общества: аналитические центры, адвокатирование, гражданское образование, молодежные организации, развитие местных сообществ, культура, экология, укрепление организационного потенциала, бизнес ассоциации, правозащитные организации, социальная помощь населению.

Структура и содержание отчета предлагает краткое знакомство с тем, что из себя представляет методология “Поиск будущего”; анализ прошлого и ключевых уроков деятельности гражданского общества в период 2011-2015 годов в качестве отправной точки для планирования будущего; анализ актуальных трендов в развитии организаций гражданского общества (ОГО) Беларуси в качестве факторов, которые следует учитывать при разработке будущих стратегий. Основной частью отчета является описание будущего гражданского общества, включая желаемые результаты и приоритетные направления деятельности. В качестве дополнительного раздела добавлены комментарии участников к отчету.

Предлагаемые в отчете наблюдения и сравнительный анализ сделаны на основе материалов трех рабочих встреч «Поиск будущего», проходивших в 2006, 2011 и 2015 годах. Анализ трендов, выводы и рекомендации предложены исходя из наработок трех рабочих встреч, комментариев к данному отчету, полученных от участников рабочей встречи 2015 года, а также с учетом более чем десятилетнего опыта работы Pact с гражданским обществом Беларуси. Остальные части отчета преимущественно фиксируют и обобщают содержание дискуссий и результаты групповой работы участников рабочей встречи 2015 года.

2 Методология и процесс «Поиска будущего»

«Поиск будущего» (Future Search) – это название трехдневной партисипативной рабочей встречи по планированию деятельности, которая позволяет участникам встречи в процессе взаимодействия и обсуждения совместно решать сложные ситуации и находить согласованные решения для изменяющейся ситуации и будущих вызовов. Методика применяется для организации групповой работы и совместной деятельности заинтересованных лиц, позволяя сформулировать желаемое будущее и разработать реалистичные стратегии для сообщества или организации. Методология «Поиск будущего» используется Pact для разработки своих программ и стратегий работы в Беларуси, в частности, подобные мероприятия имели место в 2006 и 2011 годах.

Рабочая встреча 2015 года ставила целью разработку реалистичного видения будущего гражданского общества Беларуси и возможных сценариев развития, включая ожидаемые результаты и деятельность ОГО на период до 2020 года. В качестве модераторов были приглашены эксперты из Украины, что позволило обеспечить нейтральность и неангажированность ведущих в ходе групповых дискуссий.

Состав участников рабочей встречи позволил обеспечить сбалансированное и достаточно широкое участие представителей различных секторов гражданского общества. Присутствие новых организаций и лидеров, заявивших о себе в последние несколько лет, явилось свидетельством обновляемости, развития и расширения третьего сектора. Вместе с тем участникам иногда не хватало полярных точек зрения и более острого столкновения мнений в процессе дискуссий.

Подробный фотоотчет рабочей встречи размещен в открытом доступе здесь.

3 Эволюция гражданского общества Беларуси: уроки 2011-2015 годов

Анализ ключевых событий, имевших место в гражданском обществе Беларуси в 2011-2015 годах, показывает, что в этот период сложившиеся в прежние годы виды деятельности, подходы к работе и проблемы сосуществовали с новыми явлениями, которые могут претендовать на привнесение в сектор изменений принципиально нового качества и масштаба. В последние пять лет сектор развивался на фоне сохраняющейся неблагоприятной для ОГО правовой среды и политически мотивированных преследований и давления со стороны властей на общественных активистов, а также под влиянием геополитических потрясений в регионе. Помимо прочих, одной из ключевых проблем этого периода является недостаток доверия как внутри гражданского общества, так и к гражданскому обществу со стороны населения и государства, что служило сдерживающим фактором для развития сетей, интенсификации внутрисекторного и межсекторного взаимодействия и увеличения охвата населения.

Период с 2011 по 2015 год в развитии гражданского общества Беларуси характеризуется возникновением новых явлений, которые хоть и не получили повсеместного распространения в секторе, тем не менее были заметны и довольно уверенно становились трендом. А именно: усиление узнаваемости ОГО в глазах населения страны; появление успешных практик и примеров взаимодействия с государством; продвижение корпоративной социальной ответственности бизнеса (КСО); развитие платформ краудсорсинга и краудфандинга; интенсификация работы с ранее мало охваченными целевыми группами, в частности, с пожилыми; создание открытых креативных площадок и проведение массовых публичных мероприятий для поощрения участия граждан. Вероятно, более глубокий анализ и обработка более массивного объема данных может подтвердить предположение, что за прошедшие пять лет в гражданском обществе наметились некоторые признаки перехода на новый уровень, особенностью которого является повышение использования в практике ОГО партисипативных форм работы с более широким кругом заинтересованных лиц, а также фокус на обеспечение прямого участия граждан через создание публичных инклюзивных пространств.

С точки зрения общих количественных и качественных изменений в гражданском обществе, прошедшие пять лет отмечены возникновением новых организаций и инициатив разных типов; некоторым расширением прямых контактов с населением и мобилизацией граждан для решения местных проблем (хотя в целом охват населения деятельностью ОГО остается сравнительно незначительным); появлением новых направлений деятельности (например, урбанистика); усилением роли социальных медиа и онлайн инструментов в коммуникации ОГО. Социальное предпринимательство становится актуальным для все большего количества ОГО. Среди ОГО растет спрос на услуги по организационному развитию; увеличивается количество программ, предлагающих такие услуги, хотя их результаты пока сложно увидеть и оценить. В то же время практика предоставления услуг по организационному развитию на основе рыночных механизмов (в частности, через Биржу организационного развития) пока не получила действительно широкого распространения.

На фоне стабильно неблагоприятной правовой среды продолжались политически мотивированные преследования и давление со стороны властей на общественных активистов и политическую оппозицию. Это можно проиллюстрировать, отказами в регистрации ОГО, штрафными санкциями в отношении журналистов независимых СМИ, высылкой из страны правозащитницы Елены Тонкачевой;

сложными бюрократическими и негибкими процедурами государственной регистрации ОГО и получения международной технической и иностранной безвозмездной помощи. Перечисленные факторы стали причиной создания и/или регистрации белорусских ОГО за границей и эмиграции гражданских лидеров. Вместе с тем, в последнее время наблюдается общий спад репрессий. Так, в августе 2015-го года были освобождены 6 политзаключенных, включая бывшего кандидата на пост президента Николая Статкевича, также в 2015 году по поручению Совета Министров имели место инициативы по дебюрократизации нормативной правовой базы регулирования международной технической и иностранной безвозмездной помощи. Это привело к принятию постановления Совета министров от №590 от 13 июля 2015 года, которое вносит изменения в порядок привлечения и регулирования международной технической помощи, в том числе создание координационного совета с участием представители госорганов, общественных объединений и доноров, сокращение количества документов для регистрации помощи и сроков их рассмотрения, отмена необходимости получения заключения о соответствии помощи национальным интересам Беларуси и др. Однако эти примеры пока невозможно считать свидетельством системных улучшений правовой среды для гражданского общества, т.к. в целом государство не ослабевает контроль за деятельностью ОГО.

Несмотря на продолжающееся давление, в гражданском обществе укрепилось понимание возможности взаимодействия с государством. В 2015 году многие ОГО оказались способны реализовать возможности продуктивной коммуникации с органами государственной власти и государственными институтами для решения социальных проблем и удовлетворения потребностей граждан. В частности, стали понятны темы и ниши, в которых взаимодействие с государством может быть открытым и безопасным: социальная сфера, культура, КСО, урбанистика, экология, экономические инициативы. В этих сферах ОГО регулярно взаимодействовали с государством в стремлении конструктивно влиять на изменение существующих политик.

В процессе обсуждения уроков прошлого участники встречи «Поиск будущего» неоднократно ссылались на возросшую актуальность для гражданского общества такого понятия, как «доверие». По вопросу доверия в белорусском обществе различные исследования, проводимые в разное время разными агентствами, делают один схожий вывод. Так, согласно исследованию НИСЭПИ в 2002 году и SATIO в 2014 году, белорусы достаточно недоверчивы и в большинстве своем склонны не доверять никому. Можно говорить о недостатке доверия и внутри гражданского общества, что наряду с инфраструктурными ограничениями (малое количество площадок, платформ, форумов и т.д.) служит сдерживающим фактором для развития сетей, интенсификации внутрисекторного и межсекторного взаимодействия, увеличения охвата населения. Недостаток доверия к организациям гражданского общества со стороны населения может быть результатом низкой вовлеченности граждан в деятельность ОГО. Так граждане могут иметь теоретические знания о деятельности гражданского общества, но не иметь опыта личного прямого участия.

Одним из ключевых событий недавнего прошлого, которое оказало влияние на развитие гражданского общества Беларуси, стал конфликт в Украине. С одной стороны, правительство использует ситуацию и ищет новые точки соприкосновения с Западом, с другой – конфликт влияет на поляризацию белорусского общества, активность и политические ожидания граждан и приводит ОГО к необходимости разработки новых программ (в области медиа грамотности, работы с беженцами, национальной идентичности).

4 Основные тренды в гражданском обществе Беларуси

Участники рабочей встречи определили ряд ключевых трендов, которые влияют или могут повлиять в будущем на развитие гражданского общества Беларуси. Ниже представлены наиболее важные пункты этой дискуссии, хотя некоторые тренды представляют собой скорее описание данности или формулировку проблем.

Изменение структуры сектора

а) новые формы самоорганизации

Пожалуй, наиболее важный тренд в жизни гражданского общества – это изменение его структуры, когда наряду с традиционными продемократическими организациями, сервисными организациями и общественными объединениями, основанными на членстве, все большее развитие получают новые формы самоорганизации граждан [1] и гражданской активности – неинституционализированные, самоорганизованные неформальные группы, а также профессиональные, локальные и онлайн сообщества. Отличительной особенностью этих новых образований является их прагматичная нацеленность на удовлетворение собственных интересов и самореализацию. Возможно, по причине того, что эти группы изначально направлены скорее на самих себя, нежели для создания некоего общественного блага, примеры их деятельности показывают, что для реализации гражданских инициатив не всегда необходима финансовая поддержка со стороны доноров. В то же время такие группы зачастую попутно инициируют решение актуальных общественно полезных вопросов более широкого плана – улучшение местной инфраструктуры, реализацию возможностей для общественного обсуждения и диалога с государством, влияние на общественное мнение, обеспечение гражданского участия, поощрение волонтерства и меценатства и т.д.

б) формализация ОГО в качестве учреждений и организаций, зарегистрированных за границей

Сохранение ограничительного законодательства и практики его применения приводит к продолжающейся тенденции регистрации белорусских ОГО за границей и «учрежденизации» некоммерческого сектора. Термин «учрежденизация» иллюстрирует ситуацию, когда растет число организаций, зарегистрированных в форме некоммерческих учреждений, которые фактически принадлежат владельцам этих учреждений, у которых могут отсутствовать мотивы, необходимость и механизмы для развития систем демократического управления, а также появляются риски разрыва связи с целевыми группами.

в) становление “ОГО-кратии”

Организации, основанные на членстве, перестают быть единственной, традиционной и распространенной площадкой для гражданского участия. Зачастую активные граждане предпочитают реализовывать свои инициативы от случая к случаю в составе различных самоорганизованных групп, нежели осуществлять общественную деятельность в составе и от имени конкретной организации.

[1] http://www.movananova.by; http://mogilevnews.by/photo-gallery/30-05-2015-22-58/21911; http://citydog.by/post/grushevka; http://falanster.by/be/turnir_neformalov; https://vk.com/public43205269; https://vk.com/c_f_s_e и т.д.

Причинами этого могут быть наличие разнообразных форм и площадок для гражданского участия, недостаток доверия к ОГО, а также бюрократизация традиционных ОГО. В секторе гражданского общества все заметнее становится процесс формирования «ОГО-кратии»[2], который заключается в росте количества сервисных организаций с высоким профессиональным уровнем и широкой экспертизой, но, зачастую, без определенной целевой группы и явного запроса на продукт их работы со стороны общества.

Способность ОГО адаптироваться к изменениям становится ключевым фактором развития сектора

В тематических секторах гражданского общества происходят заметные изменения в подходах к работе и принципах взаимодействия с заинтересованными лицами и партнерами, внедрение новых форм и методов деятельности, а также смещение фокуса деятельности.

Основные факторы, провоцирующие изменения в гражданском обществе, включают:

- изменение структуры сектора в целом, появление новых игроков и изменение расстановки сил в секторе и за его пределами;
- сокращение ресурсов, вызванное снижением интереса и возможностей доноров;
- сохранение неблагоприятных для гражданского общества правовых условий;
- изменение странового, регионального и глобального контекстов.

Различные сектора развиваются неоднородно, и изменения в них происходят с различной степенью интенсивности и глубины. Некоторые сектора выступают в роли новаторов и являются «законодателями моды» в вопросах внедрения в практику новых идей, демонстрируют способность расширять круг сторонников и получать поддержку на развитие своей деятельности из различных источников. Другие же организации продолжают осуществлять одну и ту же деятельность на протяжении многих лет, результаты которой остаются неизученными и неизвестными.

В секторе культуры накоплены инновации, технологии и люди, которые могут служить основой для новой культурной политики, в том числе, для удовлетворения возросшего в обществе запроса на национальную идентичность. В правозащитном секторе наблюдается сдвиг фокуса на экономические и социальные права, на которые есть спрос в обществе. В экологическом секторе улучшается сетевое взаимодействие, в том числе через совместные кампании. За последние годы возросло число и заметность организаций, которые занимаются защитой животных. Не видно в публичном пространстве ярких молодежных программ, но при этом происходит развитие старт-ап движений. Сектор гражданского образования имеет потенциал развития за счет кризиса формального образования и вхождения Беларуси в Болонскую систему, однако способность сектора обеспечить лишь минимальный охват нивелирует имеющийся потенциал и ставит под сомнение влияние программ гражданского

[2] Условный термин: Элитарные организации гражданского общества, преуспевшие в получении грантов западных доноров и имеющие прочные связи с донорским сообществом, в то же время довольно далекие от граждан и общества в целом, в том числе с точки зрения их заметности в СМИ, участия граждан в деятельности и получения местной поддержки. Такие организации скорее подотчетны не обществу/целевым группам, а исключительно донору, который воспринимается как заказчик их профессиональных услуг.

образования на население. Следует отметить, что проблема охвата актуальна для гражданского общества в целом. Это может быть обусловлено различными факторами, в том числе тем, что многие ОГО имеют вертикальную структуру, а значительная часть их усилий направлена на борьбу за ресурсы доноров, что предполагает конкуренцию с другими ОГО и служит сдерживающим фактором для расширения горизонтальных связей, сотрудничества и увеличения охвата. Кризис в гендерном секторе связан со слабым интересом государства и доноров к гендерным программам, однако вопрос о причинах уменьшения интереса ключевых заинтересованных лиц к гендерной тематике остается открытым.

В зависимости от способности работающих в том или ином секторе ОГО адаптироваться к изменениям и меняться самим, происходит развитие сектора, его стагнация или регресс. Задачи, которые сегодня кажутся наиболее актуальными с точки зрения адаптации деятельности ОГО к новым условиям, включают:

- увеличение открытости и прозрачности для общества;
- повышение доверия к ОГО;
- усиление местной поддержки;
- укрепление связей со всеми заинтересованными лицами и структурами;
- повышение внимания к потребностям своих целевых групп, общества в целом и приоритетам развития страны.

Усиление поляризации в гражданском обществе

В гражданском обществе регулярно происходят дискуссии на тему общего видения и согласования подходов относительно роли ОГО в белорусском обществе, о вопросах консолидации ОГО, о функциях ОГО и принципах их работы с обществом и государством. В таких дискуссиях, в том числе в рамках Национальной платформы Форума гражданского общества Восточного партнерства, артикулируются мнения о наличии в гражданском обществе разных лагерей, которые зачастую противопоставляются друг другу: продемократические и прогосударственные организации; экспертные организации национального уровня и неразвитые местные инициативы (grassroots); социальные и политизированные организации; молодые/инновационные организации и консервативная «старая школа»; «наши» и «не наши». Вероятно, это размежевание основано на стереотипах, недостатке доверия и наличии конкуренции среди ОГО. Принимая во внимание тот факт, что белорусское общество в целом довольно поляризовано, например, по принципу наличия в стране сильных проевропейских и пророссийских настроений, поляризация в гражданском обществе отражает эту тенденцию, которая, в свою очередь, оказывает значительное влияние на способность сектора к конструктивному диалогу, консолидации, развитию.

Продолжающиеся кризисные явления в экономике Беларуси заставляют государство рассматривать ОГО как средство привлечения зарубежного финансирования в бюджет страны. С одной стороны, это приводит к либерализации законодательства о получении иностранной помощи. С другой – государство оттесняет ОГО от зарубежных источников ресурсов путем **а)** укрепления прямых контактов на уровне министерств и ведомств с крупнейшими донорами международной помощи; **б)** избирательного

включения лояльных ОГО в совместные с государством международные проекты, демонстрируя зарубежным партнерам Беларуси «участие гражданского общества»; **в)** а также посредством создания структур, похожих на ОГО, чтобы пропускать через себя деньги международных фондов. Такая практика создает угрозу усиления восприятия государства не как ключевого стейкхолдера, а конкурента в борьбе за ресурсы доноров, а также может способствовать дальнейшей поляризации гражданского общества, приводит к навешиванию ярлыков, делению на «своих» и «чужих», «правильных» и «неправильных». В конечном счете, такая ситуация снижает степень эффективности и устойчивости гражданского общества, размывает ценности.

Повышение спроса на услуги в области организационного развития

На протяжении последних лет наблюдается повышение спроса на услуги в области организационного развития. Дискуссионными остаются вопросы, связанные с тем, насколько спрос продиктован внутренней потребностью организаций к развитию или инспирирован донорами; прогрессом программ по организационному развитию и уровнем развития ОГО; достаточности ресурсов для организационного развития; мотивации ОГО к организационному развитию; месте и роли зарубежных доноров в организационном развитии; временными рамками оценки результативности программ. В Беларуси отсутствуют в открытом доступе и полном объеме данные, на основании которых можно было бы давать оценку степени развитости ОГО и эффективности программ организационного развития. Некоторые участники рабочей встречи высказывали мнение о том, что ежегодный Индекс устойчивости ОГО, который делается по заказу USAID, вряд ли может рассматриваться как валидный источник таких данных. Индекс, будучи одним из немногих (если не единственным) доступных инструментов, который позволяет проследить прогресс в развитии гражданского общества Беларуси за последние 15 лет, тем не менее не исследует все возможные измерения и процессы в гражданском обществе и не предназначен исключительно для оценки уровня организационного развития ОГО.

Повышение актуальности и востребованности исследований по вопросам секторного развития

Гражданское общество Беларуси не является гомогенным и монолитным, а скорее состоит из ряда более специфичных тематических секторов, которые развиваются неоднородно. Для изучения и понимания происходящих в тематических секторах процессов, определения существующих в них проблем и перспектив развития требуется индивидуальный подход, подкрепленный апробированной методологией. Однако общим проблемным моментом, характерным для различных секторов и всего гражданского общества, является нехватка знаний о самих себе. По-прежнему нет системной связи между «мыслителями» и «делателями» – т.е. отсутствует должный уровень взаимодействия между аналитическими центрами и другими участниками гражданского общества, которые напрямую работают с населением. Вопрос, кто из них должен инициировать такое взаимодействие, пока остается

нерешенным. В настоящее время наблюдается повышение интереса ключевых секторных игроков к более глубокому исследованию проблематики и контекста, в котором они работают[3], но пока только единичные ОГО предпринимают попытки к комплексному изучению вопросов секторного развития. Это позволяет более точно определять тенденции развития секторов, оценивать эффект их деятельности в контексте потребностей развития страны.

Сокращение финансовых ресурсов международных доноров, доступных для ОГО Беларуси

Ресурсы международных доноров и объемы международной технической помощи на цели развития для Беларуси сокращаются. Это может быть связано с недостаточным прогрессом, который демонстрируют белорусское государство и гражданское общество; стабильностью белорусской политической и государственной системы и неспособностью политической оппозиции и ОГО добиться демократизации общества; влиянием кризиса в соседней Украине, куда были перенаправлены ресурсы. Такая ситуация, в том числе, приводит к увеличению роли местных ресурсов, имея ввиду не только финансовую поддержку из местных источников, но интеллектуальные, технические и человеческие ресурсы, которыми располагает население и заинтересованные лица. Актуальность использования местных ресурсов возрастает также с учетом развития краудсорсинговых и краудфандинговых площадок, усиления роли бизнеса в финансировании социальных проектов и использования механизма государственного социального заказа. Однако не для всех ОГО привлечение местных ресурсов является возможным или желательным. Например, правозащитным организациям будет тяжело использовать финансирование из местного бюджета, оставаясь при этом независимыми. Кроме того, кризисные явления в экономике страны могут оказывать сдерживающее воздействие на возможность привлекать финансирование из местных источников.

В любом случае полной переориентации ОГО в сторону местных ресурсов сложно ожидать – вероятно, наиболее эффективной практикой привлечения средств будет оставаться подход, основанный на диверсификации источников поддержки и укреплении взаимовыгодных партнерств с ключевыми заинтересованными лицами и структурами.

Снижение общего уровня репрессий в отношении гражданского общества и большая открытость государства к диалогу

Тогда как правовая среда для ОГО в Беларуси стабильно неблагоприятна и системно не улучшается, потенциал гражданского общества к адвокатированию и продвижению изменений законодательства

[3] КСО: http://isefi.by/?page_id=2203
молодежная политика: http://ampby.org/2015/03/06/40241/
экология: http://greenbelarus.info/files/downloads/2014_ecology_media_ru.pdf

остается сравнительно слабым (один из самых слабых элементов Индекса устойчивости ОГО). В то же время наблюдаются точечные позитивные изменения законодательства на национальном и местном уровне, в том числе под влиянием усилий ОГО. Так, органы государственной власти демонстрируют сравнительно большую открытость к участию общественности в процессе подготовки нового или модификации существующего законодательства. В частности, Министерство экономики инициировало серию публичных консультаций с общественностью и ОГО при подготовке Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года; разработке проекта Программы деятельности Правительства; разработке проекта Директивы Президента РБ о стимулировании предпринимательской деятельности. Подобные мероприятия проводил и Департамент по гуманитарной деятельности управления делами Президента Республики Беларусь в процессе совершенствования нормативной правовой базы регулирования иностранной безвозмездной помощи.

Однако, даже когда государство становится более открытым для участия общественности в реформировании законодательства, не все ОГО и далеко не всегда в полной мере используют возможность влиять на этот процесс. Этому может быть несколько причин, включая **а)** слабый потенциал к адвокатированию и недостаток мотивации; **б)** слабые институциональные связи с органами государственного управления и лицами, принимающими решения; **в)** стереотип, что «ничего невозможно» в отношении влияния на улучшение правовой среды, что в некоторой степени подтверждается отсутствием позитивных изменений в законодательстве в отношении ОГО на протяжении многих лет.

Повышение заметности ОГО в глазах населения

В последнее время происходит заметный рост осведомленности населения о деятельности ОГО и, соответственно, повышение заметности ОГО для населения. Так, согласно опросу общественного мнения, проведенного Независимым институтом социально-экономических и политических исследований в 2014 году, процент граждан, осведомленных о деятельности ОГО Беларуси, возрос с 25% в 2012 году до 52% в 2014 году. Причины такого прогресса можно объяснить увеличением присутствия ОГО в Интернет, более интенсивным использованием онлайн инструментов коммуникации; увеличением количества публичных мероприятий с массовым участием граждан; распространением идей благотворительной помощи среди более широких слоев населения, в том числе благодаря развитию краудсорсинговых и краудфандинговых площадок.

Несмотря на повышение заметности ОГО для населения, доверие к ним остается на прежнем невысоком уровне, а вовлеченность граждан в общественную работу заметно не растет.

5 Будущее белорусского гражданского общества: желаемые результаты и направления деятельности

Приведенные ниже результаты на период до 2020 года сформулированы в виде долгосрочных эффектов и подкреплены приоритетными направлениями деятельности, которые могут привести к достижению этих результатов. Результаты объединены в несколько тематических блоков.

Изменения в обществе

Желаемые результаты

Беларусь является независимой страной, жители которой гордятся быть ее гражданами и разделяют европейские ценности. В Беларуси не применяется смертная казнь. Граждане соблюдают права человека, признают верховенство закона и уважают человеческое достоинство. Возросло количество граждан, вовлеченных в общественную деятельность и гражданские инициативы. Патернализм государства в отношении граждан ослабевает. Развиваются и активно функционируют местные и другие сообщества, которые формируют собственные сети, предоставляя гражданам более широкий и разнообразный спектр возможностей для участия и проявления инициативы. Это в свою очередь способствует формированию интенсивных горизонтальных связей между гражданами по различным интересам.

Направления деятельности

- Общественные просветительские, информационные и мобилизационные кампании с широким охватом и использованием новых креативных подходов и активным привлечением СМИ.
- Образовательные курсы по обучению активных граждан, представляющих местные сообщества, гражданские инициативы и ОГО, формам, методам и принципам гражданского участия.
- Массовые открытые публичные мероприятия для граждан по широкому спектру вопросов, касающихся деятельности ОГО и в соответствии с интересами граждан.
- Программы профессиональной ориентации и подготовки учащихся по вопросам деятельности ОГО, включая стажировки студентов в ОГО.
- Разработка национальных и локальных стратегий развития местных территорий и сообществ (сельские и городские пространства) при участии власти, бизнеса, ОГО и граждан.
- Разработка и внедрение концепции «Гражданственность 2.0» (единая платформа и/или онлайн приложение, которая помогает присоединиться к существующей деятельности ОГО, поддержать ОГО любым способом или получить готовый пакет документов для создания организации).
- Разработка и внедрение концепции «белорусоцентричности» для повышения привлекательности белорусской культуры, традиций и ценностей для максимального количества граждан Беларуси. Конкретные мероприятия включают в себя программы гражданского образования, дискуссионные площадки, в том числе в школах и ВУЗах, брендирование городов с учетом культурных и региональных особенностей и т.д.

Отношение граждан к ОГО

Желаемые результаты

В Беларуси существенно возросло количество граждан, которые осведомлены о деятельности ОГО. Граждане Беларуси демонстрируют возросший уровень доверия к ОГО, оказывают существенную поддержку деятельности ОГО и сами более активно участвуют в этой деятельности.

Направления деятельности

- Собственная деятельность ОГО по укреплению организационного потенциала, а также специальные программы, сфокусированные на: **а)** повышении качества услуг; **б)** улучшении доступа к услугам; **в)** повышении открытости, прозрачности и понятности деятельности ОГО, **г)** повышении подотчетности ОГО перед заинтересованными лицами, целевыми группами и донорами.
- Разработка и внедрение в практику ОГО концепции «Информация-понимание-доверие-участие», которая направлена на выстраивание последовательной стратегии работы с заинтересованными лицами и обществом в целом на принципах прозрачности и инклюзивности.
- Кампания по продвижению заметности и прозрачности ОГО, которая предполагает разработку соответствующих стандартов и продвижение ОГО в социальных сетях.
- Аудит сайтов ОГО на предмет наличия и полноты представленной на них информации о деятельности ОГО (например, миссия, годовые отчеты, описание программ и т.д.)

Правовая среда и взаимодействие с органами государственной власти

Желаемые результаты

В Беларуси произошла либерализация правовой среды в отношении ОГО. Это случилось благодаря активному участию ОГО в процессе реформирования законодательства. Разработана, принята и применяется на практике прогрессивная реформа закона о деятельности общественных объединений; действует закон о благотворительности; внесены поправки в налоговый кодекс, благоприятные для спонсорства и добровольных пожертвований в пользу ОГО; процедура международной технической помощи менее бюрократична. В Беларуси нет политзаключенных и других несправедливых наказаний за общественную деятельность. Улучшилось качество и повысилась интенсивность межсекторного взаимодействия – общественные советы стали эффективными органами с реальным представительством ОГО, а механизм реализации государственного социального заказа стал более справедливым и прозрачным.

Направления деятельности

- Межсекторная площадка для обсуждения и продвижения реформ законодательства.
- Карта реформ законодательства.
- Использование международной экспертизы и опыта для анализа законодательства и формулирования предложений реформ.

Институциональное развитие гражданского общества

Желаемые результаты

В Беларуси увеличилось количество зарегистрированных ОГО и неформальных инициативных групп граждан. Деятельность ОГО понятна, прозрачна и доступна для населения, что приводит к увеличению охвата населения программами и услугами. ОГО оказывают заметное влияние на государственную политику и на процесс принятия решений, эффективно взаимодействуют с бизнес сектором и влияют на формирование общественного мнения по важным вопросам социально-экономической жизни страны. Взаимодействуя с заинтересованными структурами, ОГО практикуют инклюзивный подход и регулярную коммуникацию. Возросла интегрированность ОГО в местные сообщества, на территории которых они действуют. Внутренние практики работы ОГО основываются на принципах демократического руководства, включая реально действующие Советы.

Направления деятельности

- Использование рыночных механизмов оказания услуг организационного развития.
- Изучение и внедрение международного опыта и ноу-хау с точки зрения организационного развития наряду с популяризацией местных практик.
- Программы по оказанию методической и иной помощи инициативным гражданам в создании новых ОГО и неформальных гражданских инициатив.
- Внедрение механизма социального франчайзинга (создание услуги/программы по готовой апробированной и задокументированной технологии).

Внутрисекторное взаимодействие ОГО

Желаемые результаты

Внутрисекторное взаимодействие ОГО стало более интенсивным и содержательным. Это происходит как следствие улучшения осведомленности ОГО о деятельности друг друга, регулярной коммуникации и обмена опытом. Многие ОГО осуществляют свою деятельность в сотрудничестве и/или согласованно с другими организациями и участвуют в совместных инициативах или сетях. ОГО сформировали и используют находящуюся в свободном доступе базу знаний, социальных технологий, идей и волонтеров. Отраслевые ассоциации ОГО хорошо справляются с ролью коммуникационных площадок для организаций-членов и других заинтересованных групп и структур.

Направления деятельности

- Развитие кратковременных и долговременных диалоговых/коммуникационных площадок ОГО для укрепления внутрисекторных связей, регулярной коммуникации, координации и обмена опытом, обсуждения общих и секторных стратегий, приоритетов и сценариев развития.
- Создание координационного органа, куда входят представители различных сетей.

Финансовая устойчивость ОГО

Желаемые результаты

Активная работа по привлечению местных ресурсов позволила увеличить долю местных источников в формировании бюджетов ОГО Беларуси и снизить их зависимость от поддержки иностранных доноров, международных организаций и программ. Местный бизнес и граждане более активно инвестирует в деятельность ОГО, используя механизмы корпоративной социальной ответственности, спонсорство и благотворительность. ОГО внедряют принципы прозрачного бюджета в рамках правового поля.

Направления деятельности

- Развитие социального предпринимательства общественных организаций.
- Развитие и использование ОГО механизмов краудсорсинга и краудфандинга для привлечения помощи и ресурсов граждан.
- Исследования о возможностях привлечения местных ресурсов для поддержки деятельности белорусских ОГО с анализом объема возможной поддержки со стороны населения и бизнеса, выявлением приоритетных для потенциальных спонсоров/благотворителей областей, определением наиболее удобных форм привлечения средств и т.д.
- Информационные кампании для продвижения идеи благотворительности.
- Развитие и распространение механизма корпоративной социальной ответственности (КСО) для выстраивания долговременных доверительных отношений с местным бизнесом и привлечения инвестиций в сектор гражданского общества.
- Карта, демонстрирующая социально-ответственный бизнес Беларуси и содействующая популяризации успешных практик реализации программ КСО.
- Совместные инициативы с местным бизнесом по лоббированию законопроектов для развития КСО, введению налоговых льгот для компаний, занимающихся благотворительной деятельностью и оказывающих спонсорскую помощь общественным объединениям.
- Образовательные программы для бизнеса по внедрению и управлению программами КСО.
- Развитие и распространение механизма государственного социального заказа для включения ОГО в реализацию государственных программ.
- Создание и развитие фондов местных сообществ, аккумулирующих местные ресурсы для решения проблем развития территорий.
- Содействие появлению частных и корпоративных фондов для реализации благотворительных программ бизнеса.
- Разработка и внедрение программ организационного развития, сфокусированных на повышении финансовой устойчивости за счет привлечения местных ресурсов.
- Долгосрочная программа образования и консультирования (школа краудфандинга, социальное предпринимательство).
- Создание коммуникационных площадок и взаимодействие со СМИ для популяризации успешной и значимой для общества деятельности ОГО Беларуси.

6 Выводы

- Невзирая на последствия 2010 года, сложного для белорусского гражданского общества, в период с 2011 по 2015 годы в нем произошел ряд улучшений, включая изменение структуры сектора и появление новых трендов в работе с целевыми группами и стейкхолдерами. ОГО по-разному интерпретируют уровень достижений при наличии известной доли скептицизма, однако отсутствует ощущение всеобщего кризиса и безнадежности, как это было в начале 2011 года.

- Серьезные проблемы, характерные для сектора в прошлом, такие как недостаток доверия к гражданскому обществу и внутри самого гражданского общества; низкий уровень охвата и гражданского участия в деятельности ОГО; поляризация сектора; слабый прогресс в развитии сектора в целом; сокращение ресурсов и неблагоприятная правовая среда не только не утратили своей актуальности, а стали более острыми.

- Вопрос доверия становится центральным с точки зрения развития гражданского общества Беларуси. С одной стороны, невысокий уровень доверия к ОГО со стороны граждан приводит к низкой гражданской активности в обществе и слабой вовлеченности в деятельность ОГО. Действительно, несмотря на рост заметности ОГО в обществе, уровень участия граждан остается практически неизменным. С другой стороны, низкий уровень доверия между ОГО внутри сектора оказывает негативное влияние на возможность и эффективность совместных действий по решению социальных проблем и продвижению общественных интересов. Примеры успешной совместной деятельности существуют, но общий уровень взаимодействия ОГО остается низким. Вместе с тем, со стороны ОГО ощущается спрос на знания (данные) о секторе, что предполагает иной уровень коммуникации, открытости и координации внутри гражданского общества.

- Достаточно четко прослеживается понимание со стороны ОГО необходимости более открытой и прозрачной работы, позитивной коммуникации и инклюзивной деятельности. Подобный подход видится как вектор развития гражданского общества, необходимый в том числе для обеспечения доступа к местным и международным ресурсам. Даже единичные попытки ОГО стать более публичными посредством увеличения присутствия в информационном поле, усиления использования онлайн инструментов в коммуникации, проведения большего количества открытых публичных мероприятий приводят к ощутимому повышению узнаваемости ОГО в глазах населения. Это первый, но важный и необходимый шаг на пути завоевания доверия граждан и их вовлечения в гражданское участие. Для реализации принципов прозрачности и открытости ОГО еще предстоит преодолеть такие вызовы, как существующие правовые, институциональные и культурные ограничения и самоцензура.

- Несмотря на то, что складывается впечатление более высокой культуры диалога в гражданском обществе Беларуси (по сравнению с 2011 годом), ОГО все еще тяжело договариваться друг с другом даже по вопросам, не имеющим принципиального значения. Много ресурсов тратится на выяснение позиций и терминов, что также свидетельствует о невысокой степени доверия внутри сектора и

может влиять на эффективность совместных действий. Вместе с тем, среди ОГО существует спрос на диалоговые площадки и некую организующую силу, которая бы поддерживала эти площадки.

- На фоне низкого уровня доверия в гражданском обществе и неблагоприятной правовой среды ощущается сокращение демократических практик в гражданском обществе. В процессе изменения структуры сектора все более заметными становятся новые формы самоорганизации граждан горизонтального типа (самоорганизованные неформальные группы, а также профессиональные, локальные и онлайн сообщества), которые основаны на партисипативных принципах и скорее интуитивно осваивают в своей деятельности демократические практики и процедуры. В то же время все больше зрелых ОГО, давно работающих в секторе и установивших стабильные связи с донорским сообществом, осуществляют деятельность в прямой зависимости от наличия поддержанного грантовыми средствами проекта, при этом не вовлекая в полной мере в свою деятельность целевые группы и сообщества и не неся перед ними ответственность, становясь похожими на коммерческие компании, где в качестве основного «заказчика» рассматривается донор. Системы и практики реального демократического управления в ОГО являются скорее исключением из правил, а многие ОГО не считают это приоритетным направлением развития. Это, а также недостаточная публичность ОГО в целом и недостаток доверия в секторе ослабляют способность гражданского общества содействовать демократизации общества и привносить демократические изменения в стране.

- Вопросы отношения к государству, а именно взаимодействия с государством и форм этого взаимодействия вызывают неоднозначное отношение со стороны ОГО. Часть ОГО рассматривают государство (особенно местные органы власти) как партнера или, как минимум, стейкхолдера, вовлечение которого является необходимым фактором для достижения изменений в обществе. Часть ОГО видят в государстве «врага», «неизбежное зло», реальное взаимодействие с которым невозможно и(или) аморально. С точки зрения развития, подобная ситуация содержит в себе риск поляризации гражданского общества, навешивания «ярлыков» и не способствует совместной деятельности ОГО по достижению позитивных изменений. Еще одним фактором поляризации гражданского общества может стать появление организаций, создаваемых под эгидой государства, которые будут конкурировать за ресурсы.

- ОГО более четко артикулируют понимание необходимости активно использовать местные ресурсы для диверсификации источников поддержки своей деятельности. Развитие корпоративной социальной ответственности, системы государственного социального заказа, социального предпринимательства и краудфандинговых платформ создают условия для более широко доступа ОГО к местным ресурсам. По сравнению с 2011 годом, существенно увеличилось количество практик привлечения средств (публичного или скрытого) от бизнеса и граждан. Несмотря на это, объема местных ресурсов, доступных для ОГО Беларуси, будет недостаточно для того, чтобы в обозримом будущем заменить программы международной технической помощи. Даже при наличии необходимого местного финансирования часть ОГО несомненно столкнется с трудностями в его получении, будь то по причине своего имиджа, правового и организационного статуса или сферы деятельности.

- В качестве приоритетов на следующие пять лет ОГО видят действия, направленные на устранение основных внешних и внутренних вызовов. Так, сохранение независимости Беларуси и дальнейшее развитие спроса на национальную идентичность, белорусские и европейские ценности должны стать ответом на геополитическую ситуацию в регионе. Совершенствование правого поля, включая регламентацию деятельности и финансирования ОГО, представляется необходимым шагом для обеспечения реального развития и устойчивости гражданского общества. Укрепление организационного потенциала, развитие демократических принципов управления и повышение прозрачности и подотчетности деятельности ОГО является залогом доверия и более активного участия граждан в достижении позитивных изменений.

7 Рекомендации

Международным донорам и исполнителям программ международной технической помощи по развитию гражданского общества Беларуси предлагается учитывать следующие ключевые рекомендации при планировании своих стратегий[4]:

- Анализ ключевых событий в гражданском обществе Беларуси за последние пять лет показывает, что основные достижения и позитивные изменения происходили благодаря деятельности организаций, инициатив и активистов, работающих внутри страны. По объективным причинам ряд организаций и активистов вынуждены работать во благо Беларуси за ее пределами, и их поддержка в будущем не ставится под сомнение. Однако видится, что приоритетом международной помощи должна быть общественная деятельность, осуществляемая в Беларуси, и разумные усилия с учетом вопросов безопасности должны быть направлены на реинтеграцию “организаций-эмигрантов” и(или) их деятельности в Беларусь.

- Международным донорам и исполнителям программ международной технической помощи следует предпринимать усилия, основанные на регулярном анализе ситуации в стране и оценке вопросов безопасности, по легализации и локализации финансирования и физического присутствия доноров или исполнителей в стране. Важным направлением деятельности видится поддержка инициатив по дебюрократизации законодательства Беларуси, регулирующего получение международной технической и иностранной безвозмездной помощи.

- Важным направлением деятельности доноров видится поддержка инициатив, направленных на изменение правового поля, регламентирующего деятельность ОГО. При этом, исходя из прошлого опыта, приоритет должен смещаться от консультирования ОГО по теме адвокатирования и правовым вопросам в пользу действенных инициатив по адвокатированию конкретных изменений в законодательстве, которые реализуются системно, скоординировано и целенаправленно устойчивыми коалициями или сетями организаций.

- Работа во благо и с участием целевых групп является неотъемлемым приоритетом гражданского общества и одним из инструментов перехода от патерналистского общества к партисипативному. Программам международной помощи следует сфокусировать внимание на поддержке инициатив, которые максимально мобилизуют и вовлекают население в создание позитивных изменений. Это требует подхода к работе ОГО, который основывается на а) артикуляции своей миссии и ее коммуникации; б) определении своей целевой группы и изучении ее потребностей; в) открытой и прозрачной деятельности, подотчетной целевой группе и обществу в целом.

- Поощрение и стимулирование большей открытости, инклюзивности и прозрачности ОГО как в повседневной работе, так и в рамках конструктивного внутрисекторного/межсекторного диалога необходимо для преодоления поляризации сектора и враждебности. Большая открытость,

[4] Данный отчет подготовлен до момента проведения очередных выборов Президента Беларуси (11 октября 2015 года), а рекомендации составлены, исходя из ситуации на период июнь-июль 2015 года.

прозрачность и заметность для общества возможна как посредством адаптации соответствующих внутренних практик работы ОГО, так и благодаря более активной работе со СМИ.

- Безусловно, следует поощрять выстраивание более доверительных отношений между донорами и получателями помощи, понимая под этим и взаимную ответственность (в том числе за взятые на себя обязательства в выполнении договорных отношений) и использование механизмов недопущения конфликта интересов.

- Существует актуальная потребность в поддержке регулярных секторальных и межсекторных диалоговых площадок внутри страны. Диалоговые площадки позволят обмениваться информацией и опытом, координировать деятельность и создавать “добавленную стоимость” для гражданского общества.

- Диалоговые площадки видятся более эффективными, если будут поддерживать инициативы по генерированию новых знаний об отдельных секторах и гражданском обществе в целом. Секторные исследования, индексы, рейтинги и другие формы получения достоверных данных о гражданском обществе позволят белорусским ОГО управлять собственным развитием. В связи с этим видится важным укреплять взаимодействие независимых исследовательских центров с другими ОГО.

- Программы организационного развития остаются актуальными, однако практика показывает, что необходимо осмысление и, возможно, пересмотр подхода к их реализации. В настоящее время роль доноров и консультантов в процессе организационного развития ОГО представляется преувеличенной, а сам процесс в ряде случаев сфокусирован на укреплении потенциала в администрировании грантов в соответствии процедурам донора. В силу отсутствия масштабных исследований, на данные и результаты которых можно было бы сослаться при анализе, оценить уровень организационного развития гражданского общества Беларуси и эффективность программ, работающих в этом направлении, в настоящее время не представляется возможным. Основным стимулом развития организаций должно стать стремление самих ОГО к изменениям, большинство из которых не требуют существенных финансовых инвестиций и являются вполне выполнимой задачей для умелого менеджмента и сотрудников организации. Организационное развитие следует привязать к эффективности деятельности ОГО, к их способности лучше (качественнее, с более широким охватом) удовлетворять потребности своих целевых групп и достигать свои миссии. В качестве примера можно использовать Organizational Performance Index (OPI) для оценки влияния программ организационного развития на улучшение работы ОГО.

- Фокус на внедрение демократических принципов и практик в деятельность и структуру ОГО должен стать неотъемлемой интегральной частью поддерживаемых донорами проектов ОГО, а также программ организационного развития. Понятно, что этих мер будет недостаточно без осознанного запроса со стороны самих ОГО и их стремления быть демократическими институтами общества.

8 Поиск будущего: сравнительный анализ трендов

На основе отчетов о рабочих встречах «Поиск будущего» в 2006, 2011 и 2015 годах можно сделать некоторые наблюдения и сравнительный анализ того, чем отличалось поведение участников этих встреч и как менялось их представление о будущем гражданского общества Беларуси в исторической перспективе.

Модель участия: открытость

В сравнении с 2011 годом, в 2015 году группа оказалась более склонной к консенсусу и диалогу. Со стороны отдельных участников не наблюдалось попыток уводить группу в сторонние дискуссии, доминировать или навязывать собственную позицию. По сути, можно говорить о единой модели коммуникаций между участниками, а именно – терпимость к разным точкам зрения, интерес к самому процессу взаимодействия и открытость к новым идеям.

Отношение к изменениям: от сохранения статуса кво к переменам

В группах, работавших в 2006 и 2011 годах, наблюдалась явная склонность к сопротивлению изменениям и стремление отстаивать сохранение существующего положения дел в гражданском обществе с точки зрения используемых ОГО подходов и принципов работы. В 2015 году эти тенденции также имели место, но в значительно меньшей степени. Было заметно, что устаревшие взгляды и стереотипы мышления перестали доминировать под воздействием быстро меняющихся условий.

Взаимодействие с государством: один из важных стейкхолдеров

В 2015 году заметно изменилось отношение ОГО к взаимодействию с государством. В 2006 году участники пришли к осознанию того, что с государством можно взаимодействовать, в 2011 году приводились единичные примеры негосударственных ОГО, которым удавалось работать с властью. В 2015 году государство было определено в качестве одного из важных стейкхолдеров, который задает рамки для деятельности ОГО и с которым следует взаимодействовать и/или сотрудничать.

Местные ресурсы: возможность для развития потенциала

В 2015 году модальность обсуждения вопросов привлечения местных ресурсов коренным образом отличалась от дискуссий на эту же тему в 2006 и 2011 годах, когда возможности привлечения средств из местных источников оценивались крайне пессимистически. Для белорусских ОГО это был нерелевантный зарубежный опыт или далекая перспектива (за исключением членских взносов). Сейчас, в условиях сокращения международной помощи и появляющихся успешных практик привлечения средств от государства, бизнеса и населения, местные ресурсы становятся реальностью, а их привлечение одной из важных возможностей развития третьего сектора.

Участие в политике: влияние на политики вместо политической борьбы

В 2015 году группа продемонстрировала предельно низкий интерес к вопросу участия ОГО в политических процессах, несмотря на приближающиеся президентские выборы[5]. Политическое противостояние было ключевым в 2006 году; жизнь «ад Плошчы да Плошчы» называлась базовой парадигмой в 2011 году. В 2015 году, когда в дискуссиях затрагивались избирательные кампании или политическая оппозиция, участники были настроены весьма скептически, что может быть связано с кризисом политической оппозиции в Беларуси и общим заметным снижением активности общественных организаций в электоральных процессах. Возможно поэтому вопросы личной и информационной безопасности ОГО в случае их участия в выборах, которые были актуальны в 2006 и 2011 годах, в 2015 не обсуждались.

Работа с целевыми группами: локальный, секторный, сервисный подход

В предыдущие годы необходимость смещения акцента с решения собственных задач и достижения целей доноров на работу с населением была воспринята участниками как «концептуальный прорыв». В 2015 году это осознание переросло в более осязаемый ответ в виде конкретных партисипативных практик работы локальных инициатив и организаций, действующих на уровне местных сообществ, а также в виде использования активных форм работы и предоставления услуг целевым группам. Это демонстрируют организации, которые принадлежат к различным секторам, например, коммуникационная кампания в сфере культуры («Будзьма Беларусамі!»), серии открытых публичных мероприятий в рамках продвижения КСО (Фонд «Идея»), долгосрочная программа по образованию и социализации пожилых людей (Университет золотого возраста), платформы краудфсорсинга и краудфандинга (Talaka.by, Ulej.by) и другие. Прямая работа с населением содействовала среди прочего разрушению стереотипов про «пассивность» населения.

[5] Здесь имеется ввиду электоральный «политический процесс» (участие в выборах, деятельность политических партий и т.д.).

Новый этап в развитии ОГО: развитие горизонтальных связей и самоорганизация

В отчете 2011 года со ссылкой на классификацию поколений общественной деятельности Дэвида Кортена общий уровень развития белорусских ОГО был определен как первое поколение - “помощь и поддержка”. Всего выделяется четыре поколения, которые представляют собой определенные модели общественной деятельности, каждая последующая из которых является более прогрессивной по отношению к предыдущей: 1) помощь и поддержка благосостояния; 2) развитие сообществ; 3) права человека; и 4) совместные локальные, социальные и глобальные движения.

Сейчас можно говорить об ощущающемся в гражданском обществе Беларуси переходе ко второму поколению - “развитие сообществ”, которое от патерналистской модели оказания услуг двигается к партисипативным формам работы с более широким кругом заинтересованных лиц, включая целевые группы и созданию публичных инклюзивных пространств, безопасных для подлинного участия. Данное наблюдение связано в том числе с описываемой далее в отчете тенденцией к изменению структуры сектора, когда более заметную роль начинают играть новые формы самоорганизации граждан и гражданской активности – неинституционализированные, самоорганизованные неформальные группы, а также профессиональные, локальные и онлайн сообщества, где более интенсивно развиваются горизонтальные связи и прямое участие граждан. В таких случаях граждане воспринимаются не как пассивные получатели услуг, а непосредственные участники процесса и изменений. Также Индекс устойчивости ОГО (2014 год) отмечает тенденцию повышения внимания белорусских ОГО в целом к работе по вовлечению граждан в свою деятельность, однако отмечается недостаток у ОГО ресурсов, знаний, инструментов и партисипативных практик, необходимых для этого.

9 Комментарии участников рабочей встречи к отчету[6]

К разделу «Эволюция гражданского общества Беларуси: уроки 2011-2015 годов»

- Мне кажется принципиальным вопрос о доверии внутри ГО, который поднимается на **стр. 6.** Из текста можно сделать вывод, что причины отсутствия доверия находятся где-то вне зоны нашей ответственности – просто «все белорусы такие». Даже не высказывается предположения, что отсутствие доверия связано с реальной проблемой злоупотребления этим самым доверием некоторыми игроками. Вместо этого, авторы отчёта транслируют мифологему «мы хорошие, а народ нам достался плохой».

К разделу «Основные тренды в гражданском обществе Беларуси»

- Мне кажется, что в тезисе отчета *«отличительной особенностью новых образований является их прагматичная нацеленность на удовлетворение собственных интересов и самореализацию»* **(стр. 7)** есть какое-то противоречие. Обычно инициативные группы и возникают для создания *«некоего общественного блага»*, а не для самих себя. И после создания этого «блага» активная деятельность таких групп ослабевает или заканчивается совсем. Поэтому деятельность таких инициативных групп неустойчива и носит ситуационный характер.

- В отношении тезиса *«учрежденизация» иллюстрирует ситуацию, когда растет число организаций, зарегистрированных в форме некоммерческих учреждений»* **(стр. 7)** - я не согласна с таким категоричным однозначным утверждением, что это скорее негативный фактор, чем позитивный. Я думаю, как только деятельность ОГО-учреждений станет слишком заметна для государственных структур, эта форма регистрации ОГО будет также трудно доступна. Она уже ограничена, например, в выборе названия организации, и именно из-за правовой формы организации. Смещая фокус на поддержку деятельности именно таких инициатив, без мотивации создания ими ОГО (пусть даже учреждения), мы эту тенденцию поощряем.

- *«Становление ОГО-кратии»* **(стр. 7)** – при анализе этого тренда полностью упускаются такие причины, как репрессии по отношению к ОГО и политика доноров. Хотя совершенно ясно, что *«активные граждане предпочитают реализовывать свои инициативы от случая к случаю в составе различных самоорганизованных групп»,* поскольку зарегистрироваться сложно, преимуществ это не даёт, а денег на институциональные расходы организации взять негде. В то же время существование самой «ОГО-кратии» мне представляется неочевидным (не говоря о том, что такого термина не существует и его содержание непонятно).

- С приведенным в отчете тезисом *«в секторе наблюдается рост количества сервисных организаций с высоким профессиональным уровнем»* **(стр. 8)** можно согласиться, так как в неблагоприятных условиях только такие ОГО и способны были выжить. Тезис же о том, что *«у этих организаций зачастую нет определенной целевой группы и явного запроса на продукт их работы со стороны общества»* очень спорный, и в своём окружении я не вижу подтверждения данного тезиса. Более того, профессиональные организации всегда чётко понимают свою целевую группу. И

[6] За малым исключением орфография и пунктуация авторов рекомендаций сохранена

что плохого, если профессиональные организации работают не только с «явными запросами» общества, но и с неявными, то есть неосознанными потребностями? Например, гражданское образование не является явным запросом современного белорусского общества, но кто станет возражать, что это не актуальная потребность?

- В тексте неоднократно упоминается «снижение общего уровня репрессий» **(стр. 11)**, но никак не раскрывается. В целом я не припомню, чтобы участники встречи так характеризовали стабильно сложную ситуацию.

К разделу «Будущее белорусского гражданского общества: желаемые результаты и направления деятельности»

- С точки зрения направлений деятельности, в рамках институционального развития гражданского общества рассматривается исключительно организационное развитие ОГО **(стр. 15)**. Однако упускается развитие важных для гражданского общества институтов, таких, например, как институализированные механизмы внутрисекторного и межсекторного взаимодействия; механизмы влияния на принятие политических решений; механизмы гражданского контроля; поддержка инфраструктуры и т.д. (Под институтами я понимаю не только сами ОГО, но также формальные и неформальные правила и механизмы, действующие в обществе).

К разделу «Выводы»

- В приведенном в отчете тезисе *«в ходе внутрисекторных дискуссий много ресурсов тратится на выяснение позиций и терминов, что также свидетельствует о невысокой степени доверия внутри сектора и может влиять на эффективность совместных действий»* **(стр. 17)** имеет место странная логическая взаимосвязь факта и вывода. С моей точки зрения, то, что в секторе тратят время на выяснение позиций и терминов, свидетельствует о высокой коммуникативной культуре, а не о невысокой степени доверия.

- В отношении тезиса *«становясь похожими на коммерческие компании, где в качестве основного «заказчика» рассматривается донор»* **(стр. 18)** - на мой взгляд, данное положение вещей существует давно, и сейчас (в соответствии с данным отчетом) наблюдается тенденция к тому, что организации начинают больше ориентироваться на свои интересы, а не на донорские, что неплохо при условии учета проблем и потребностей целевых групп.

- В отчете на **стр. 18** приводится вывод «*системы и практики реального демократического управления в ОГО являются скорее исключением из правил, а многие ОГО не считают это приоритетным направлением развития*». Не согласен с этим выводом. Во-первых, в ОГО, зарегистрированных как общественные организации и фонды, демократические процедуры управления заложены даже на уровне белорусского законодательства, и общественные организации им следуют. Мы [*Международное просветительское общественное объединение «АКТ»*] проводили недавно одну оценку, в том числе и по демократичности управления. Многие из тех, кто был задействован в оценке, считают свою систему управления организацией демократичной. Иногда западные доноры рассматривают обязательным признаком демократического управления наличие внешних бордов и делают выводы об отсутствии «системы и практики реального демократического управления» только на основании отсутствия внешних бордов, но я бы не рассматривал внешние борды как обязательный атрибут демократичности

управления.

- В одном из выводов отчета *«еще одним фактором поляризации гражданского общества может стать появление организаций, создаваемых под эгидой государства, которые будут конкурировать за ресурсы»* **(стр. 18)** – сформулирована очень серьезная проблема. Эти организации конкурируют не только за ресурсы, но и за влияние на целевые группы, обладая более существенными, иногда скрытыми административными ресурсами.

<u>К разделу «Рекомендации»</u>

- Первая рекомендация отчёта о «реинтеграции *"организаций-эмигрантов" и/или их деятельности в Беларусь»* **(стр. 20)** никак не связана с содержанием встречи. На встрече участники «организаций-эмигрантов» представлены не были, их деятельность (и вклад в развитие ГО) не обсуждалась. Внезапно возникшая рекомендация – это просто несерьёзно. В целом почти треть рекомендаций содержательно не вытекает из предыдущего текста, а появляется «из ниоткуда».

- *«Важным направлением деятельности доноров видится поддержка инициатив, направленных на изменение правового поля, регламентирующего деятельность ОГО»* **(стр. 20)** – это скорее вопрос тактики. На мой взгляд, поскольку государство достаточно резко реагирует на любые попытки изменения законодательства не по собственной инициативе, тем более при поддержке иностранных доноров, то лучше донорам оказывать поддержку программной деятельности и оргразвитию организаций и инициатив, а изменения в законодательстве должны быть полностью ответственностью самих организаций.

- В отношении рекомендации *«Программы организационного развития остаются актуальными, однако практика показывает, что необходим пересмотр подхода к их реализации». «Оценить уровень организационного развития гражданского общества Беларуси и эффективность программ, работающих в этом направлении, в настоящее время не представляется возможным»* **(стр. 21)**. Оценить, насколько усилился потенциал организаций в результате реализации программ по организационному развитию, на сегодня действительно «прямо» невозможно, так как, во-первых, необходимо делать системные исследования ДО и ПОСЛЕ, во-вторых, результаты таких программ можно увидеть через 2-4 года после их окончания. Если не оценивается эффективность программ по организационному развитию, то почему необходимо пересматривать подход к их реализации? Может быть подходы как раз нормальные… По моему субъективному мнению, программы по организационному развитию в любом случае повлияли на то, что многие организации «обратили взгляд внутрь себя» и задумались, что нужно улучшить, чтобы стать эффективнее. Большинство организаций работает очень интенсивно «вовне», а на «внутри» – «навести порядок дома» – мотивации и ресурсов обычно не хватает. Благодаря программам, больше организаций стали «стремиться к изменениям» и осознано заниматься укреплением собственного потенциала. Радует, что программы были «системными», то есть следовали классической схеме укрепления потенциала: диагностика и нахождение проблемных зон; планирование организационных изменений на конкретный период, чтобы выявленные проблемные зоны ликвидировать; реализация плана и снова диагностика для оценки результатов реализации плана и выявление очередных зон для улучшения. Иными словами, организации «не метались» от семинара к семинару, а очень индивидуально занимались своим укреплением именно для усиления влияния вовне, а не просто потому, что это модно или этого кто-то требует.

- *«Оценить уровень организационного развития гражданского общества Беларуси и эффективность программ, работающих в этом направлении, в настоящее время не представляется возможным»* **(стр. 21)**. Не согласна, что это не представляется возможным. Просто такие оценки эффективности программ до сих пор не проводились, а значит, рекомендация должна быть о том, что их необходимо проводить.

- *«Организационное развитие следует привязать к эффективности деятельности ОГО, к их способности лучше (качественнее, с более широким охватом) удовлетворять потребности своих целевых групп и достигать свои миссии»* **(стр. 21).** Любое организационное развитие привязано к усилению эффективности деятельности организации для удовлетворения потребностей целевых групп и достижения миссии. Если оно не для этого, то это не есть организационное развитие.

- *«Организационное развитие следует привязать к эффективности деятельности ОГО, к их способности лучше (качественнее, с более широким охватом) удовлетворять потребности своих целевых групп и достигать свои миссии. В качестве примера можно использовать Organizational Performance Index (OPI) для оценки влияния программ организационного развития на улучшение работы ОГО»* **(стр. 21)**. С этой рекомендацией я в целом согласна, но, возможно, имеет смысл переформулировать ее в таком русле: рекомендуется сместить фокус программ и мероприятий по организационному развитию с укрепления внутренних аспектов организаций на повышение их эффективности, способности достигать изменений в жизни сообщества и своих благополучателей, достигать своей миссии. Для этого необходимо использовать подходы, направленные не только на укрепление организации, но и на институциональное развитие.

- *«Основным стимулом развития организаций должно стать стремление самих ОГО к изменениям, большинство из которых не требуют существенных финансовых инвестиций и являются вполне выполнимой задачей для умелого менеджмента и сотрудников организации»* **(стр. 21)**. Организационное развитие требует ресурсов постоянно – временных, человеческих и финансовых. Если деятельность не обеспечена ресурсами, то деятельности как таковой не будет. Я согласна, что для организационного развития существенных (по отношению к ресурсам, затрачиваемым на основную «внешнюю» деятельность) финансовых ресурсов не надо, но какие-то ресурсы нужны. В том числе для подготовки и содержания «умелого менеджмента и сотрудников организации». Иными словами, не надо думать, что умелый менеджмент и квалифицированные сотрудники» берутся «с неба». Имеются разные подходы в организационном развитии: ресурсы потратить на внедрение системы эффективного менеджмента и подготовку собственных сотрудников, либо на что-то другое. Прекрасно, если у организации на все это имеются собственные ресурсы: из членских взносов, из пожертвований целевых групп и т.д. Если ресурсов нет, то об организационном развитии можно забыть. Впрочем, также как про любую внешнюю деятельность.

- *«Основным стимулом развития организаций должно стать стремление самих ОГО к изменениям, большинство из которых не требуют существенных финансовых инвестиций и являются вполне выполнимой задачей для умелого менеджмента и сотрудников организации»* **(стр. 21).** Согласна с тем, что без стремления самих ОГО к изменениям успешных изменений не будет. Но для внедрения изменений нужно специально выделенное время и специально выделенные ресурсы. С умелым менеджментом в ОГО тоже не особо, так что услуги по обучению и

консультированию в области организационного развития должны быть постоянно доступны для ОГО, иначе прогресса ожидать будет сложно.

- *«В настоящее время роль доноров и консультантов в процессе организационного развития ОГО представляется преувеличенной»* **(стр. 21)**. Вопрос к формулировке. Кому представляется преувеличенной? После участия в работе группы по организационному развитию у меня не сложилось впечатление, что таким был вывод группы. С точки зрения собственного опыта работы с ОГО, могу сказать, что собственных ресурсов на организационное развитие у них, как правило, крайне недостаточно. В такой ситуации вопросы организационного развития как не срочные все время отодвигаются на «потом». Поэтому помощь как доноров, так и консультантов может быть весьма полезна.
- *Дополнительная рекомендация от участников встречи:* С учетом повышения роли онлайн-инструментов в работе ОГО и коммуникации их с целевыми группами и обществом в целом, считаю необходимым увеличить техническую помощь в развитие онлайн-инфраструктуры и онлайн-экосистемы для существования ОГО. В настоящий момент внутренние инвестиции успешно привлекают лишь стартапы, которые ориентированы с одной стороны на получение прибыли и одновременно на глобальный рынок. Таким образом, даже обычные информационные сайты ОГО, если провести выборочный мониторинг, сильно отстают как по привлекательности, так и по функционалу от любых аналогичных сервисов коммерческой направленности. Ключевыми инфраструктурными онлайн-инструментами, которые помогли бы привлечь нужных специалистов и средства к развитию и повышению представленности ОГО в онлайн, являются краудсорсинг и краудфандинг платформы, которые, в свою очередь, остро нуждаются в средствах на качественное развитие.
- *Дополнительная рекомендация от участников встречи:* Для повышения самостоятельности и ответственности организаций за собственное развитие нужно, чтобы организации могли в любом проекте закладывать средства на собственное развитие, а донорам, соответственно, выделять средства как стандартный расход в рамках любого гранта.

К разделу «Поиск будущего: сравнительный анализ трендов»

- Хочу отметить сделанное в отчете наблюдение о переходе ОГО на «новый этап развития» – от «помощи и поддержки благосостояния» к «развитию сообществ» **(стр. 24)**. Думаю, на мероприятии не было достаточно свидетельств такого глобального перехода, да и методологически такой вывод невозможно делать на основе трехдневной встречи представителей нескольких десятков организаций.