**Звіт за результатами дослідження «Роль інфраструктурних організацій у розвитку локальних організацій громадянського суспільства в Україні»**

**Зміст**

[**Вступ** 2](#_Toc77655052)

[**Цільова група: Інфраструктурні організації** 3](#_Toc77655053)

[1. Сутність потреб/проблем регіональних ОГС, які співпрацюють з інфраструктурними організаціями, в інституційному розвитку 3](#_Toc77655054)

[2. Сутність потреб інфраструктурних організацій в інституційному розвитку 6](#_Toc77655055)

[**Цільова група: регіональні ОГС, які мали/не мали досвіду співпраці з інфраструктурними організаціями** 9](#_Toc77655056)

[1. Досвід співпраці регіональних ОГС з інфраструктурними організаціями 9](#_Toc77655057)

[2. Ставлення до ідеї створення інфраструктурних організацій у регіоні проживання респондентів 11](#_Toc77655058)

# **Вступ**

Протягом червня 2021 року Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва провів 6 фокус групових дискусій з інфраструктурними організаціями та локальними ОГС, які мали чи потенційно можуть мати досвід співпраці з інфраструктурними організаціями. Метою дослідження було з’ясувати роль інфраструктурних організацій у розвитку локальних ОГС, суті найпоширеніших запитів з розвитку організаційної спроможності з боку локальних ОГС та потреби самих інфраструктурних організацій у інституційному розвитку; описати досвід співпраці локальних ОГС з інфраструктурними організаціями та з’ясувати попит на роботу таких організацій та очікування від їх роботи.

* З огляду на карантинні обмеження, фокус-групи проводилися онлайн на платформі Zoom. У рамках дослідженнях охоплено декілька основних цільових груп:
* інфраструктурні організації, які діють в різних регіонах України (2 фокус-групи);
* локальні ОГС, які мали чи потенційно можуть мати досвід співпраці з інфраструктурними організаціями (4 фокус-групи)

Всього у ФГД взяли участь 37 представників організацій громадянського суспільства різного профілю та з різних регіонів. Основним критерієм відбору респондентів було обіймання респондентом вищих посад у операційному менеджменті організацій.

Регіональний розподіл респондентів:

* Західний макрорегіон (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області) – 21 учасник
* Центральний макрорегіон (Вінницька, Житомирська, Київська, Кіровоградська, Полтавська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області) – 5 учасників
* Південний макрорегіон (Миколаївська, Одеська, Херсонська області) – 2 учасники
* Східний макрорегіон (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька, Донецька, Луганська області) – 9 учасників

# **Цільова група: Інфраструктурні організації**

1. Сутність потреб регіональних ОГС, які співпрацюють з інфраструктурними організаціями, в інституційному розвитку
2. Сутність потреб інфраструктурних організацій в інституційному розвитку

# Сутність потреб/проблем регіональних ОГС, які співпрацюють з інфраструктурними організаціями, в інституційному розвитку

1.1 Нерозуміння важливості інституційного розвитку

Представники інфраструктурних організацій називають нерозуміння важливості інституційного розвитку однією з найпоширеніших потреб ОГС, які функціонують на рівні громад. На рівні територіальних громад громадяни об’єднуються в ініціативні групи для вирішення конкретних проблем, які виникають у громаді, однак часто такі об’єднання громадян не інституціоналізуються.

Одна з інфраструктурних організацій, яка здійснює свою діяльність у Вінницькій області, назвала одним із своїх основних профілів діяльності саме інституціоналізацію подібних громадських ініціатив, проведення навчань для таких організацій (зокрема із залучення ресурсів для проектної діяльності) та можливу фінансову підтримку таких ініціатив у випадку перетворення на громадські організації.

Представник інфраструктурної організації, яка діє в Чернігівській області, наводив успішний приклад конкурсу невеликих грантів для молодих ГО, який дав поштовх для інституціоналізації та подальшого розвитку локальних громадських ініціатив, а також дав їм досвід адміністрування коштів для виконання проектів.

*«Був великий проект, який підтримувався Європейським Союзом. Декілька років наша організація проводила конкурс грантів, відбувалася підтримка для ініціатив молодих громадських організацій, молодших за 2 роки. Там були кошти до 90 тисяч, і це було 2 роки по 7 чи 8 субгрантерів. Завдяки цим конкурсам був поштовх, і зараз 4 чи 5 організацій, які на той час були ініціативними групами, вони зараз є такими… Вже пройшло десь роки 4-5, і вони є потужними організаціями на регіональному рівні. Причому з різних сфер, пішли далі і розвиваються, працюють ефективно в своєму напрямку.» — Респондент, Чернігівська область*

Одна з головних причин проблем зі сталістю у громадських організацій, що працюють на рівні невеликих громад, - це ставлення до громадської діяльності як до побічної діяльності чи хобі. Оскільки мешканці малих громад переважно не сприймають громадську діяльність як свою основну, а їх організації не є сталими та реалізовують епізодичні проекти, то й питання інституційного розвитку на кшталт розробки стратегічних чи операційних планів, внутрішній політик тощо виглядають зайвими для цих організацій.

Тим не менш, навіть реалізація епізодичних проектів потребує певних навичок проектного менеджменту, якими інфраструктурні організації діляться з організаціями, що працюють на локальному рівні.

*«Молоді організації — їм не вистачає менторів, якщо вони роблять декілька заходів, вони не відчувають, що їм та стратегія потрібна. І якось до мене теж телефонували: "Ми хочем податись на ІСАР Єднання, треба стратегічний план — ми його завтра зможемо написати?". Тобто у людей немає розуміння, що це щось важливе. Стратегічний план завтра, бо треба подати заяву… Щось собі роблять, від заходу до заходу. Але є відчуття потреби в менторській підтримці — підказати, що, куди і як…». — Респондентка, Вінницька область*

З того, що мешканці невеликих громад ставляться до громадської діяльності як до другорядної, виникає небажання інституціоналізовувати свою роботу та створювати окрему громадську організацію. Небажання це виникає через формальні процедури, які передбачаються процесом створення організації, відповідальністю за підтримку існування організації тощо. Коли активісти не бачать цю роботу як свою основну, витрачати ресурси на інституціоналізацію організацій для них виглядає нераціональним.

Інституціоналізація громадських організацій породжує попит на правову допомогу у процесі створення громадських організацій: реєстрації, написання статутів, юридичний супровід щодо окремих питань. Такі питання можуть бути однотипними для більшості новостворених організацій, але їх вирішення вимагає ресурсу, тому вони складають частину запитів, які отримують інфраструктурні організації.

Представники інфраструктурних організацій зустрічали також і запит на створення громадських організацій з боку органів місцевого самоврядування. Зацікавленість органів місцевого самоврядування полягає в тому, що за допомогою громадських організацій можна брати участь у грантових конкурсах і таким чином залучати грантові кошти для розвитку громади. Однак подібна процедура має побічний ефект, адже створюється враження про громадські організації як про об’єднання, що діють «під парасолькою» органів місцевого самоврядування та обслуговують їх інтереси:

*«Одне велике стереотипне уявлення про громадські організації серед самих громадських організацій на рівні громади і серед представників місцевої влади — а на жаль сформоване певними донорськими програмами, — це те, що громадська організація в принципі існує для того, аби через неї залучати кошти в громаду, грубо кажучи, перекачувати кошти в громаду, і задовольняти всі потреби громади через громадську організацію. І найбільша проблема — це поламати цей стереотип і дати людям поняття справжньої реальної громадської організації, яка не тільки залучає кошти, а яка насправді робить великі важливі соціальні речі, згуртовує громаду, вчить громаду відстоювати свої права і так далі»* - Респондентка, Закарпатська область.

1.2 Проблеми кадрового ресурсу

Проблема наявності кадрових ресурсів є актуальною як для самих локальних громадських організацій, так і для самих інфраструктурних організацій. Актуальною є нестача кваліфікованих кадрів на рівні громад, які б могли працювати в громадській організації та забезпечувати ефективне виконання нею статутної діяльності. Кваліфіковані кадри шукають самореалізації поза межами громад, переїжджаючи у обласні центри чи в Київ, де є більше можливостей для самореалізації та отримання конкурентної плати за свою роботи.

*«Щодо наших партнерів з мережі, то тут актуальне питання підвищення аналітичної спроможності і кадровий голод в сфері аналітики. Якщо ми говоримо про розробку ефективних стратегій, якщо ми говоримо про якісь інтервенції якісні в громадах — має відбуватися якийсь аналіз даних процесів. І з цим є проблеми, оскільки і наші партнери говорять про те, що знайти в регіоні аналітика, який зміг би допомогти — а особливо стати частиною команди — це дуже складно.» - Респондентка, Одеська область*

1.3 Проектний менеджмент та написання грантових заявок

Однією з істотних проблем, з якими стикаються локальні організації, є розробка власних проектів та написання грантових заявок для отримання фінансування для здійснення цих проектів. Недосвідченість місцевих організацій у написанні грантових заявок приводить до тривалої відсутності ресурсів на статутну діяльність. Навчання складення проектних пропозицій є одним із важливих аспектів роботи інфраструктурних організацій з локальними громадськими організаціями.

*«Я входила в цьому році в комісію при управлінні культури Житомирської міської ради по відбору проектних заявок. Ті 60 проектних заявок, які були подані на конкурс, написані… Говорити про проектний менеджмент взагалі дуже далеко. Тобто ті організації, з якими ми працювали, і які вже пройшли якісь навчання і розбираються, вони хоча б знають і пишуть мету, завдання, цілі, результати і так далі… Бюджет написаний, наприклад, 200 тисяч. Бюджет не розписується, не деталізується, просто — 200 тисяч, щоб надрукувати якусь казку.» — Респондентка, Житомирська область*

Декілька респонденток зазначили, що їх інфраструктурні організації отримували від молодих організацій запит на покращення навичок проектного менеджменту. Ці навички є для молодих організацій на перших стадіях роботи важливішими за інші аспекти інституційного розвитку на кшталт стратегічних документів, адже спершу їм треба отримати позитивний досвід реалізації певних проектів. Окрім того, реалізація проектів породжує запит і на ресурси, а з цього випливає і запит на фандрейзинг, при цьому як потенційне джерело ресурсів молоді організації розглядають не лише донорські кошти, а й громади, у яких вони працюють.

*«Запит є на проектний менеджмент, це топ запит до сервісної організації. Почалися з'являтися запити на фандрейзинг, уже вони розглядають не лише залучення донорських коштів, а й залучення фінансування від самої громади. Є запит на інституалізацію в форматі розробити статут, допомогти зареєструватися, такі банальні, організаційні речі. Мало хто мислить категоріями місії, цілі, цінності, стратегії, про це ми говоримо в останню чергу з точки зору запиту.» - Респондентка, Миколаївська область*

Одним із прикладів систематичних навчальних програм, організованих інфраструктурними організаціями для локальних ОГС є, наприклад, «[Школа позитивних змін](https://www.hubs.org.ua/news/vid-komunikatsii-do-uspishnoho-proektu-8-ma-shkola-pozytyvnykh-zmin/)», яка функціонує з 2010 року та охоплює широкий спектр питань організаційного розвитку локальних ОГС.

1.4 Співпраця, мережування та конкуренція

Респондентка із Закарпатської області описала відносини між ОГС, які працюють у регіоні як конкурентні, коли боротьба за ресурси перешкоджає співпраці ОГС у регіоні. Однак представники інфрастуктурних організацій з інших регіонів не згадували про подібну проблему в їх регіонах. Навпаки у Одеській області був описаний продуктивний механізм співпраці між ОГС, які працюють у обласному центрі та в громадах області.

*«Конкуренція відбувається, але це скоріше на рівні організацій, які знаходяться у місті Одесі. Те, що я бачу сьогодні, великі організації, які працюють не один рік в місті Одесі, просто залучають представників громадських організацій з районів або сільської місцевості під спільні проекти. Тим самим вони розширюють географію своєї діяльності, виходять на місцевих активістів. Вони також підтримують фінансово ті місцеві організації, яким складно показати якусь потужну історію перед донорами, щоб залучати гроші самостійно. Тому сьогодні кооперація між громадськими організаціями в місті Одесі можливо і не така потужна, але кооперація між організаціями в Одесі і в об'єднаних громадах сьогодні розвивається більш пожвавлено, вона якісніше.» - Респондентка, Одеська область*

У абсолютній більшості випадків представники інфраструктурних організацій відзначали, що навчальні заходи ставали поштовхом для мережування між ОГС в певному регіоні.

*«На первый тренинг они приходят не зная друг друга, и настороженные, и часто очень многие приходят только-только придя в общественный сектор, то со второго тренинга, третьего, четвертого у них уже появляются партнерства, мы это замечаем, уже появляются какие-то общие мероприятия. Самое главное, что они между собой уже начинают так общаться. Например, когда нуждаются дети красногорские в том, чтобы отдохнуть в Днепре, то здесь объединяются организации — наши выпускники — и создают все условия для того, чтобы детям было хорошо.» - Респондентка, Дніпропетровська область*

При цьому відзначається важливість системності у комунікації інфраструктурних організацій з учасниками їх освітніх заходів чи програм після завершення цих програм, навіть якщо комунікація продовжується неформально, що набувало рис менторської допомоги. Протягом фокус-груп наводилися негативні приклади організацій, які проводили навчальні заходи, пізніше не підтримуючи контактів з учасниками заходів.

1.5 Адвокація

Адвокаційні кампанії та підвищення компетенцій громадських організацій у сфері їх статутної діяльності є ще однією з тем, щодо яких інфраструктурні організації надають допомогу локальним ОГС. Переважно це відбуваться у формі тематичних навчальних програм чи окремих заходів, а також менторської підтримки. Окрім безпосередньо покращення компетенцій, такі заходи інфраструкурних організацій знову ж дають поштовх мережуванню локальних ОГС, що уможливлює більш ефективне виконання ними статутної діяльності.

*«Специфіка "Прупи впливу" саме в тому, що здебільшого ми фокусуємся на проведенні адвокаційних тренінгів і підвищенні адвокаційних спроможностей громадських організацій. І разом з ними ми реалізуємо адвокаційні кампанії. Тобто це не лише навчання, а й супровід і з спільною роботою.» - Респондентка, Київ*

Одним з важливих напрямів роботи інфраструктурних ОГС є «[Школа безпеки громадських активістів](http://ehrh.org/novini/czentr-p%D1%96dtrimki-gromadskix-%D1%96-kulturnix-%D1%96n%D1%96cz%D1%96ativ-%C2%ABtamarisk%C2%BB-ogoloshu%D1%94-pro-pochatok-p%D1%96lotnogo-pro%D1%94ktu-%C2%ABshkola-bezpeki-gromadskix-aktiv%D1%96st%D1%96v%C2%BB.html)», яка знову ж у вигляді навчальних тренінгів дозволить локальним ОГС та індивідуальним активістам збільшити власну обізнаність про те, як забезпечити власну безпеку у процесі адвокації певних суспільних змін.

1.6 Історії успіху

Підсумовуючи опис проблем, з якими стикаються локальні ОГС у різних регіонах та заходи, які вживають інфраструктурні організації аби адресувати ці проблеми, варто відзначити, що інфраструктурні організації працюють з ОГС у трьох основних напрямах:

1. Проведення навчальних тренінгів з різних аспектів організаційного розвитку (стратегічного планування, комунікаційної чи адвокаційної діяльності тощо) та з тем статутної діяльності локальних ОГС;
2. Менторський супровід у певному аспекті діяльності організації;
3. Фінансова підтримка організаційного розвитку чи окремих проектів локальних ОГС.

Щодо історій успіху за результатами таких активностей, цікавим є видання «[Лідери змін у громадах](https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/Lidery_zmin_z_-foto_22_READY.pdf)», яке розробляється та публікується громадським холдингом «Група впливу». Видання містить історії локальних організацій, які були чи продовжують бути партнерами «Групи впливу», що допомагає поширювати інформацію про успіхи локальних ОГС та стимулювати інші невеликі локальні організації до кооперації з більшою регіональною інфраструктурною організацією.

# Сутність потреб інфраструктурних організацій в інституційному розвитку

Потреби інфраструктурних організацій в інституційному розвитку не є специфічними для саме такого типу організацій, а є скоріше типовими для громадського сектору загалом. Окреслені учасниками фокус-груп потреби в інституційному розвитку зводяться до збереження та розвитку людського ресурсу.

* По-перше, для інфраструктурних організацій, як і для інших локальних ОГС, актуальною є проблема кваліфікованих кадрів, яких можна долучити до виконання проектів організації. Як вже говорилося, самі учасники фокус-груп пояснюють брак кваліфікованих кадрів тим, що такі люди шукають реалізації у великих обласних центра чи у столиці. Окрім того, актуальною є й інша типова для ОГС проблема, коли працівники на певному рівні не бачать перспектив свого професійного розвитку в організації та шукають роботу в інших галузях, через що організації втрачають кваліфікованих кадрів.

*«Вот допустим, у меня есть, співзасновниця моєї організації, вона очолює директорат в Міністерстві Освіти і Науки. Жодних проблем, людина досягла… Все те, що вона навчилася в організації, наприклад, підготовці регуляторних актів, вона зараз виконує. Це те, чого не було в міністерстві, міністерство цього ніколи не робило, це для міністерства розвиток. Но и мы понимаем что мы такого эксперта потеряли, который нас представлял и на международном уровне, и с отличным знанием английского языка. То есть это соответственно меньше заявок мы можем подать на английском языке и т.д.» - Респондент, Дніпропетровська область*

*«А от що стосується громадського сектору, то дуже складно знайти експерта в якійсь сфері, наприклад, якщо залучати в рамках якогось прямого проекту, якщо взагалі команду в організацію, це або брати людину з нуля, студенти… Але тут треба витрачати відповідну кількість ресурсів і часових, і все інше, і все одно, як показує досвід, людина там рік працює, і потім зазвичай молодь так само виїжджає в Київ, бо там ширше спектр можливостей, заробітна плата і все інше» - Респондент, Чернігівська область*

* По-друге, надзвичайно актуальною є проблема професійного вигорання фахівців, які працюють в ОГС. Найпоширенішими причинами вигорання є ненормованість роботи у багатьох ОГС, коли персонал ОГС працює понаднормово, а фахівець на певній посаді виконує невластиві функції; а також проблеми із матеріальним забезпеченням роботи персоналу, що слугувало б додатковою мотивацією.

*«Друге питання — це професійне вигорання. На мій погляд, це епідемія по типу ковід, тільки громадського сектору. Можливо, це співпало з тим, що люди стали більше про це знати, звертати на це увагу, з'явилися тренінги, підтримка, коучінг, навіть сувенірна продукція, типу підставок під чашку, де: “Я дбаю про своє психологічне здоров'я”, “В нашій організації цінують особистий час”. Світ не перевернеться, якщо людина не відповість на листа, чи не прийде вночі в неділю в організацію, тому що хтось забув надрукувати прес-реліз. Я навіть не знаю, якщо робити пріоритети, в чому вища потреба — в фінансовій сталості, чи в перегляді правил стандартів роботи з точки зору захисту людини, яка працює в організації» - Респондентка, Київ*

Усвідомлення проблеми вигорання вимагає зміни внутрішніх політик організацій задля збереження колективу організації та її здатності виконувати статутну діяльність. Деякі організації розробляють внутрішні політики щодо корпоративної культури, у яких шукають способи мінімізувати ризики вигорання та підтримувати психологічне здоров’я членів колективу і сприятливу атмосферу всередині колективу.

*«Дуже важливо направляти ресурси на корпоративну культуру, тому що проекти приходять і уходять, а ось команда це дуже важливий ресурс. З правильною командою можна творити чудеса. У нас, слава Богу, стійка команда, плинність кадрів практично відсутня. Дуже важливо направляти ресурси на підтримку корпоративного клімату, виділяти час на можливість спілкування з колегами, якісь спільні виїзди, якісь неформальні речі, тому що постійна робота — вона також призводить до професійного вигорання, коли ще багато програм є паралельно. Воно впливає на психоемоційних стан, і треба також знаходити час на командний, в тому числі, відпочинок, ну і на особистий відпочинок теж. Ми навіть жартували, що нам треба ще зробити політику корпоративних святкувань, і визначити, хто у нас буде тамада, визначити функціонал. Але якщо серйозно, то у нас є політика про мотиваційний напрямок» - Респондентка, Житомирська область.*

Ризики професійного вигорання підсилюються у випадку нездатності організації забезпечити конкурентну фінансову винагороду за роботу своїх фахівців. Це піднімає питання про моделі фандрейзингу ОГС, можливість залучення ними ресурсів від бізнесу, громад чи бенефіціарів організації тощо. Щодо фінансової підтримки регіональних ОГС донорами одним з респондентів підкреслював відмінності у розмірах підтримки локальних ОГС та ОГС, розташованих у великих обласних центрах чи столиці.

*«У меня претензия большая к донорам, потому что киевские организации, 20-30 тысяч для оплаты зарплаты — это вообще ни о чем, полтинник они готовы платить, то если мы говорим про регион, там 10, они глаза закатывают, как я не знаю: “Что, 10 тысяч? У вас что, есть такие зарплаты?”. Я говорю: “Та посмотрите, у нас в среднем показатель по области 30, от этого будем отталкиваться”. То есть, если человек уйдет в любой другой сегмент работать, тот же туризм, он должен будет получать 30 тысяч. Поэтому я говорю: “Если мы хотим получить лучшего человека, мы должны ему дать достойную оплату”» - Респондент, Дніпропетровська область.*

Однак під час обговорення питання ресурсів не обговорювалося як первинне стосовно інших. Проблеми професійного вигорання визнавалися загрозливими в тому числі для фінансово сталих організацій.

*«Не треба хибно думати, що наявність гарної фінансової подушки в організації є запорукою протидії професійному вигоранню. Це не так, тому що навіть якщо людина отримує гідну заробітну платню, але не отримує відповідних, відпусток, якогось перезавантаження, ретритів, то вона вигорить. Тому що сфера така. Я не знаю, можливо, є організації, в яких не надто конфліктні/чутливі теми. Просто ми здебільшого працюємо з людьми, які від чогось страждають, і якщо людина сприймає це близько, то навіть якщо в неї високий гонорар, вона все рівно буде потребувати, можливо, супервізії якоїсь» - Респондентка, Київ*

* По-третє, актуальною є проблема інтеграції до організацій нових кадрів. Долучення до організації нових кадрів є одним із способів розвантаження наявного персоналу та запобігання вигоранню. Однак інтеграція нових людей вимагає часових ресурсів та менторського супроводу, що важко забезпечити з огляду на темпи роботи. Окрім того, якісний відбір нових людей та їх наступна інтеграція у колектив вимагає спеціальних навичок HR, які далеко не завжди є у персоналу ОГС. Оскільки функціональні обов’язки є змішаними, цю роботу виконують інші фахівці в ОГС, які не мають релевантних навичок, що призводить до проблем з інтеграцією нових людей.

*«Треба звертати увагу не лише на мотивацію і кваліфікацію, а й на інші фактори, на які звертають увагу в приватних компаніях, тобто те, що роблять HR-и. Одна з наших колежанок пішла через те, що вона не справлялася зі стресом, робота в громадах для неї виявилась дуже стресовою. У чому я бачу перспективи вдосконалення – це дійсно вміння підбирати співробітників і на початкових етапах бачити, чи ця людина може бути частиною нашої команди. Певно, що це менеджерські напевне якості, але це напевно що не стільки менеджерські, скільки HR. І коли керівництво організації займається ще й питаннями аналітики… Тобто я є й заступником голови і керівницею аналітичного відділу, я займаюсь ще аналітикою і ще я маю слідкувати за кадрами? Так? І розуміти хто інтегрується, а хто не інтегрується, й таке інше. Тут іде перевантаження мене й інших працівників» - Респондентка, Одеська область.*

* По-четверте, представники інфраструктурні організації вважають розвиток професійних навичок свого персоналу постійно актуальною потребою. Це необхідно і для виконання їх функцій як інфраструктурних організацій (передача досвіду іншим локальним ОГС), і для виконання власних проектів; і для компенсації кадрових втрат, які відбуваються з тих чи інших причин, аби нові кваліфіковані кадри могли замінити тих, хто пішов з організації.

Таким чином, потреби в інституційному розвитку, про які повідомили представники інфраструктурних організацій, не є специфічними. Вони випливають із загальних тенденцій розвитку організацій громадянського суспільства та відтворюють наявні проблеми фінансової стабільності, операційного менеджменту та розвитку людських ресурсів. Однак найважливішою проблемою респонденти називали саме збереження та розвиток команд, при чому у визначенні чинників цього розвитку акценти поступово зсуваються з матеріального забезпечення до професійного розвитку та психологічного здоров’я персоналу ОГС.

# **Цільова група: регіональні ОГС, які мали/не мали досвіду співпраці з інфраструктурними організаціями**

1. Досвід співпраці регіональних ОГС з інфраструктурними організаціями
2. Ставлення до ідеї створення інфраструктурної організації

# 1. Досвід співпраці регіональних ОГС з інфраструктурними організаціями

1.1 Досвід роботи з регрантинговими організаціями/платформами

Щодо досвіду співпраці регіональних ОГС з інфраструктурними організаціями, варто відзначити, що в абсолютній більшості випадків сам термін був не знайомим для учасників фокус-груп, однак подекуди респонденти називали хаби громадянського суспільства як центри мереж ОГС чи ресурсні центри, із якими вони так чи інакше співпрацювали.

Говорячи про організації, які займаються підтримкою проектів інших ОГС, респонденти називали, наприклад, «Український народний дім» у Чернівцях як організацію, яка займається регрантингом та оголошує конкурси проектів для місцевих ОГС. Іншою подібною організацією учасники фокус-груп називали Проектно-освітній центр «Агенти змін» Прикарпатського національного університету як організацію, що [оголошує](http://agentyzmin.pnu.edu.ua/event/%d0%b0%d0%ba%d1%82%d1%83%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96-%d0%b3%d1%80%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%be%d0%b2%d1%96-%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%ba%d1%83%d1%80%d1%81%d0%b8/) грантові конкурси та підтримує у кількох пріоритетних сферах (відновлювальна енергетика, збереження культурної спадщини, транскордонне співробітництво, екологічна та гуманітарна безпека). Однак подібні організації працюють як регрантери, не працюючи прямо над підвищенням організаційних спроможностей локальних ОГС (хоча, їх діяльність може докладатися до посилення спроможності у тому сенсі, що учасники конкурсів отримують досвід написання грантових заявок, адміністрування грантових коштів тощо).

Учасники фокус-груп такою платформою, яка частково виконує функції інфраструктурної організації, також називали Івано-Франківську платформу [«Тепле місто»](https://warm.if.ua/), серед проектів якої є проекти "Urban Space 100", "Urban Space Radio", "Промприлад.Реновація", "MetaLab", "Мультимедіалаб".

*«Це грантова програма "Малі гранти" створена "Теплим містом", координатором якого я є. Це грантовий фонд, який складається з внесків бізнес-спільноти "Теплого міста". Це близько 70 активних бізнесів, які тим чи іншим чином долучаються до формування цього бюджету. Завдяки підтримці дуже багато організацій розрослися з маленьких ініціатив в організації, які зараз розвивають місто в тому чи іншому напрямку. Плюс отримують фінансування не тільки від локального гранту, а й від національних грантів, від міжнародних грантів. І це таке створення здорової конкуренції громадських організацій, яке з одного боку є конкуренцією, а з другого — співпрацею.» - Респондентка, Івано-Франківськ*

* 1. Досвід отримки допомоги у посиленні організаційних спроможностей від інфраструктурних організацій

Учасники фокус-груп називали кілька інфраструктурних організацій, з якими вони співпрацювали задля посилання своїх спроможностей. Зокрема, респондентки з Чернівців називали важливим для інституційного розвитку їх організацій участь у проекті «[Жінки України: Залучені, Спроможні, Незламні](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2019-06/women%20of%20ukraine_ukr.pdf)», який реалізовується PACT за фінансової підтримки Канади. За результатами відбору, дві з учасниць фокус-групи з Чернівців були віднесені до одного з хабів жіночих організацій, координує який «Центр жіночі перспективи». «Центр жіночі перспективи» у свою чергу надає цим організаціям допомогу для посилення їх інституційних спроможностей:

*«Вони дуже потужно взялися за нас, вони зробили нам організаційну оцінку, дали нам рекомендації та здійснюють менторську підтримку. Залучають нас в різні проекти, навчають. Я можу подзвонити чи написати і до керівника організації, і до її заступника. Якщо в мене є якісь фінансові питання по написанню грантів.. У нас немає власного фінансового менеджера і ми можемо таку підтримку отримати від людини, яка працює в їх організації. Допомога в складанні стратегії, політик, комунікаційна політика тощо. Проводять для нас певні навчання, тренінги, лекції на наш запит. Тобто, організації пишуть самі, що би їм хотілося, чого їм не вистачає в їх діяльності. І тоді вони шукають висококласних спеціалістів, які розказують, дають відповіді на ті питання і той запит, який поступає від громадських організацій. Це дуже круто і дуже класно.» - Респондентка, Чернівецька область*

Окрім того, респондентки з Чернівців згадували також і досвід участі у менторській програмі від ЦЕДЕМ, в рамках якої ЦЕДЕМ надавав їх організаціям допомогу з посилення адвокаційних спроможностей. При цьому декілька з учасниць потрапили до програми менторської підтримки на різних стадіях її втілення та позитивно відзначили, що учасники попередніх етапів лишаються у спільноті та можуть робити запити на консультації від менторів навіть після завершення програми. При цьому зміст обох програм (менторської підтримки від ЦЕДЕМ та Центру жіночих перспектив) не дублюється, адже Центр жіночих перспектив надає партнерським організаціям консультації з ширшого кола питань оргрозвитку, а ЦЕДЕМ дає можливість розвинути адвокаційні навички для реалізації конкретних ідей.

*«Такі програми, як робить ЦЕДЕМ, мають важливу складову, що нас не викидають після закінчення програми. Нас питають, з нами спілкуються, ми в процесі. Це рідкість насправді. На місцевому рівні, регіональному, такого особливо немає.»* *- Респондентка, Чернівецька область*

Як подібну інфраструктурну організацію, яка надає допомогу з посилення інституційних спроможностей, респондентки з Чернівців називали також і «Український жіночий консорціум», а також «Центр громадської активності» з міста Перечин Закарпатської області.

*«Навчаючись як депутатка ради в 15-16 роках в Інституті політичної освіти, я дізналася про ресурс Гурт і почала його моніторити. І там знайшла можливість для громадських організацій від «Центру громадської активності» з Перечина. Вони набирали громадські організації з невеличких містечок Чернівецької, Івано-Франківської та Закарпатської областей. Це був проект на два роки, де півтора роки займалися твоїм інституційним розвитком, а потім робили невеликий конкурс грантів для 12 громадських організацій. Початковий досвід. Я вдячна всесвіту, що я знайшла таке. Нас відібрали у цей проект і він дав старт нашій діяльності професійній і дав розуміння, що таке громадський сектор, і що є таке поняття як інституційний розвиток. Коли ми проходили там навчання, дізналися про ІСАР Єднання. Але навіть провчившись півтора роки в цій програмі, ми не могли самостійно написати заявку на ІСАР Єднання. І якби люди, які з нами працювали, не написали з нами цю першу заявку, тобто вони нам дали зразок як це робили інші, то ми б самі цю заявку ніколи в житті не написали.» - Респондентка, Чернівецька область*

ОГС зі Східної України називали серед інфраструктурних організацій, з якими вони мали досвід співпраці, Громадський холдинг «Група впливу» (яка проводить навчання із посилення адвокаційних спроможностей та спільні адвокаційні кампанії з партнерськими ОГС), а також громадську організацію «Точка доступу». Згадувалася також і громадська мережа «ОПОРА», яка частину своїх досліджень проводить спільно з регіональними ОГС (зокрема, індекс прозорості міських рад). Громадський холдинг «Група впливу» згадували також і респонденти із Закарпатської області. Зокрема, представники організації, яка працює з внутрішньо переміщеними особами, що проживають у Закарпатській області, говорили про співпрацю з «Групою впливу» у вигляді і спільного проекту, і навчальних заходів:

*«У кожного в мережі цих хабів є певний напрямок… як раз громадський холдінг «Група впливу» займається виборчими правами ВПО. Це логічно, що ми співпрацювали, бо ми хотіли голосувати, це було наше природне право, і ми ввійшли в цю коаліцію з усієї України. Також ми отримали міні-грант від них, але не тільки.. Це також і розвиток і навчання і можливість підтримки» - Респондентка, Закарпатська область*

Також описаний досвід мережування невеликих локальних організацій, які працюють з проблемами ВПО у різних регіонах, з більшими загальнонаціональними організаціями. Зокрема, одна з організацій Чернівецької області згідно з умовами гранту з інституційного розвитку від ІСАР Єднання брала участь у сесії обміну досвідом із організацією Донбас-SOS.

Окрім того, згадувався Центр АХАЛАР з м. Чернігів, який частково виконує функції інфраструктурної організації. Центр не проводить навчальних чи менторингових програм для посилення інституційних спроможностей партнерських ОГС, однак Центр адмініструє платформу «[Добродел](https://www.dobrodel.org.ua/whatis)», яка певною мірою виступає краудфандинговою платформою для збору ресурсів на окремі проекти, в тому числі й від ОГС.

Згадані організації є такими, що частково виконують функції інфраструктурних організацій, адже надають допомогу партнерським ОГС у посиленні певного аспекту їх інституційних спроможностей. Однак в тому числі через відсутність чіткого визначення терміну інфраструктурних організацій, важко сказати, які з цих організацій є ближчими до інфраструктурних організацій в звичному розумінні.

# Ставлення до ідеї створення інфраструктурних організацій у регіоні проживання респондентів

Ідея створення такої інфраструктурної організації у регіоні, де проживають та здійснюють свою діяльність респонденти, викликала стриманий оптимізм. Стриманий не через перестороги (хоча, один з респондентів і висловлював думку, що подібна організація може стати осередком корупції в громадському секторі), а радше через нерозуміння, чим така організація буде займатися. Особливо актуально розуміти суть і важливість роботи такої організації, коли мова йде про потенційні членські внески на функціонування такої організації.

Бачення ролі такої потенційної організації, створення якої респонденти пдітримали, у тому числі фінансово, дещо відрізнялося. Одна з ідей, висловлена респонденткою із Івано-Франківська, полягає в тому, аби подібна організація була орієнтована на побудову продуктивного діалогу між громадянським суспіьством, бізнесом та місцевою владою заради реалізації конкретних проектів.

*«Якщо буде такий центр на місцях, стане місточком співпраці між бізнесом, міською адміністрацією і громадськими організаціями. Цей медіатор, який буде незалежним, тобто знатиме контекст міста, але не належатиме до міста, допомагатиме краще будувати цей діалог, ніж до прикладу той, хто живе довгий час у місті, знає якісь тіньові скелети у шафі одне одного, а потім козирем викидає один проти одного, і ніякого діалогу потім не відбувається». – Респондентка, Івано-Франківськ*

Також, на думку респондентів, послуги подібної організації можуть включати консультування ОГС з різних питань оргрозвитку та діагностику проблем з оргрозвитку у членів мережі. При цьому, якщо подібна організація існуватиме за членські внески, то вона може надавати членським організаціям послуги за ціною, нижче ринкової.

*«В організації є такий момент, що не розумієш, як розвиватися, або ти не бачиш своїх проблем, і треба знайти когось третього, хто б їх побачив. Ще є такий момент, на початку в тебе немає розуміння, що ж таке громадська організація взагалі, навіть щодо тих звітів і тому подібного. Такі моменти, як стратегія організації, не завжди розумієш, як краще її будувати. Можливо, навіть краще навчити її будувати і так далі. У такому плані, це мабуть те, що мені відгукнулося.» – Респондентка, Івано-Франківськ*

*«Щодо оплати таких послуг, мені здається, що тут оплата мала би бути символічною, тобто не так, як воно коштує у професійних юристів чи на ринку надання послуг. А якщо є ресурсна організація, яка може надати правильні відповіді дуже чітко на конкретні питання, — і не треба тиждень ритися в інтернеті, не треба телефонувати до всіх своїх знайомих, звертатися у Центр надання безоплатної правової допомоги і так далі» – Респондентка, Івано-Франківськ*

Окрім того, одним зі стратегічних завдань подібної організації могла б бути підтримка громадських ініціатив у невеликих громадах області. Таку думку висловлювали респонденти із Закарпаття, де проблемою розвитку громадянського суспільства вони називали його сконцентрованість в окремих населених пунктах області (Ужгород, Мукачево). Це відсилає до раніше описаної функції інфраструктурних організацій з інституціоналізації громадських ініціатив та допомозі їм із першими етапами організаційного розвитку.

Респондентки з Чернівецької області висловлювали ідею заснування подібної організації як асоціації місцевих організацій, що виступала б вагомим представником громадянського суспільства у відносинах, наприклад, з донорами. Одна з функцій організації могла б полягати у тому, що члени асоціації готують пропозиції до певного проекту, який подається до участі в конкурсі від імені асоціації, а у випадку перемоги на конкурсі, отримане фінансування розподіляється на заходи, запропоновані різними членами асоціації. При цьому респондентки висловили готовність фінансово підтримувати діяльність персоналу подібного хабу.

В цілому ставлення до ідеї створення інфраструктурних організацій переважно визначалося наявністю досвіду співпраці з подібними організаціями. Наприклад, учасниці фокус-групи з Чернівців, які мали більше досвіду роботи з подібними організаціями (досвід менторських програм від ЦЕДЕМ чи Центру жіночих перспектив), мали позитивний досвід попередньої співпраці з інфраструктурними організаціями, а тому мали більш чітке уявлення про послуги, які можуть надавати інфраструктурні організації членам мережі. А отже, більше позитивно ставилися до ідеї створення інфраструктурної організації у регіоні та визнавали важливість її роботи.

Переважно ж попри те, що існуючі інфраструктурні організації мають широкі мережі партнерів у своїх регіонах, фокус-групи з локальними ОГС показали, що рівень обізнаності про існування та роботу таких інфраструктурних організацій є невисоким. З огляду на це, ідея створення подібних організацій та витрачання ресурсу на їх утримання, тим паче в умовах обмежених ресурсів локальних ОГС, частко не викликала активної підтримки через відсутність досвіду співпраці, розуміння функцій та усвідомлення важливості таких інфраструктурних організацій.

Для визначення потенційних функцій, які б могли виконувати потенційні інфраструктурні організації, важливо аналізувати запити локальних ОГС у організаційному розвитку. З огляду на те, що суть їх запитів переважно співпадає з запитами, описаними у розділі про проблеми інфраструктурних ОГС, доречним виглядало б адресування цих проблем з боку новостворених інфраструктурних організацій. Це діяльність, пов’язана з рекрутингом нових людей до громадського сектору та їх навчання, допомога членам мережі з підбором та інтеграцією персоналу, надання членам мережі послуг щодо медіації внутрішньоорганізаційних конфліктів та запобігання професійному вигоранню, навчання членів мережі з написання грантових заявок та інших методів фандрейзингу для матеріальної підтримки колективів організацій; заходи з підвищення аналітичних, адвокаційних, комунікаційних та інших спроможностей членів мережі тощо.