



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



ДАЙДЖЕСТ №2

Платформи розвитку громадянського суспільства

MARKETPLACE

Київ 2016





ПРО МАРКЕТПЛЕЙС

Платформа розвитку громадянського суспільства «Маркетплейс» — це п'ятирічний проект Агентства США з міжнародного розвитку, який з 2014 року реалізовується ІСАР Єднання у партнерстві з іншими громадськими організаціями та Адміністрацією Президента України. Метою проекту є зміцнення організаційного потенціалу українських організацій громадянського суспільства (ОГС), які зможуть більш ефективно захищати права громадян та співпрацювати з урядовими структурами.

«Маркетплейс» є унікальною платформою та має тривалу і дуже особливу історію в Україні: до його задуму, започаткування, розробки і втілення має стосунок чимало поважних інституцій та авторитетних діячів. Усіх їх об'єднало розуміння важливості організаційного розвитку для подальшого поступу громадянського суспільства.

З 2009 року «Маркетплейсом» опікуються Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Уряд Швеції (SIDA), Програма розвитку ООН в Україні (UNDP), Фонд ім. Ч. С. Мотта, МФ «Відродження», проект Раст/UNITER, проект RESPOND, а також багато експертів і фахівців,



MARKETPLACE

які самовіддано інвестують зусилля у покращення цього унікального продукту. Суть же «Маркетплейсу» залишається незмінною: завдяки <http://cd-platform.org> кожна українська громадська чи благодійна організація може отримати цільовий грант для оплати послуг, спрямованих на розвиток і вдосконалення своєї роботи.

Знакова подія — Форум розвитку громадянського суспільства, який щороку проводиться в Києві, також є частиною Платформи.

практиків для обговорення різноманітних питань у сфері організаційного розвитку.

У 2015 році було проведено незалежну зовнішню оцінку впливу «Маркетплейсу» на розвиток громадянського суспільства. Результати оцінки переконливо доводять: через формування культури організаційного розвитку «Маркетплейс» робить помітний внесок у зміцнення громадянського суспільства в Україні.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Організаційний розвиток — має на меті всі заходи, що допомагають організації ставати професійнішою, впливовішою та ефективнішою. Організаційний розвиток передбачає розвиток чотирьох важливих спроможностей:



Технічні спроможності — це спроможності, які лежать у безпосередній сфері діяльності організації. Це і підвищення якості послуг, які організації надають своїм цільовим групам, і утвердження стандартів, за якими працюють організації, і розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то до технічної спроможності може відноситись розширення знань у сфері прав людини, формування навичок захисту прав людини, використовуючи різноманітні підходи та механізми.



Організаційні спроможності — це спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань. Ці спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів, тощо.

Наприклад, якщо організація працює в сфері прав людини, то до організаційної спроможності може відноситись покращення процесів роботи органів правління, управління організацією, проектного менеджменту, зміцнення здібностей мобілізувати фінансові або людські ресурси на захист прав людини, тощо.



Адаптивні спроможності — це спроможності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації.

Важливими навичками для спроможностей адаптуватись є стратегічне та операційне планування, навички проведення оцінки і аналізу, планування діяльності на основі результатів оцінки, тощо.



Спроможність впливати — це спроможність організації впливати на середовище, в якому вони працюють. Такі спроможності включають навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвиток співпраці та партнерства всередині сектору та з «акторами» з інших секторів.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то спроможність впливу буде означати здатність впливати на прийняття рішень, залучати партнерів з різних секторів суспільства для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Найпоширеніша форма організаційного розвитку — це тренінги, консультації, фасилітовані курси і школи. Для того, щоб оплатити ці послуги організації можуть звернутися до Платформи «Маркетплейс» за міні-грантом.

ПРОСТО ПРО СКЛАДНЕ

СТРУКТУРА ОРГАНІВ ПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

Громадські організації (або ж неурядові організації – НУО) як самостійні інституції не лише надають послуги цільовій аудиторії, а й здійснюють управління власними ресурсами (людськими, фінансовими, матеріально-технічними) та процесами, що відбуваються всередині організації (формування кадрової політики, реалізації завдань, ідей і проектів), а також важелями впливу на перебіг дотичних до її діяльності процесів зовнішніх.

Задля якісного управління діяльністю та досягнення поставленої мети НУО формує органи правління. Важливо, щоб при цьому була дотримана політика представництва різних статей і вікових груп. Розподіл функцій у прийнятті рішень, дотримання розмежування повноважень є запорукою високого рівня організаційного розвитку, системності і сталості в реалізації визначених кроків і мінімалізує виникнення кризових ситуацій. Належне врядування дозволяє також обмежувати владу однієї людини (наприклад – керівника) та сприяє ефективному залученню і використанню ресурсів.

Структура органів правління

Основними управлінськими органами в організації є керівні, виконавчі і контролюючі органи. Їх утворення визначається і регулюється чинним законодавством України (ЗУ «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність і благодійні організації»).

Залежно від масштабу діяльності організації та кількості її членів найвищим управлінським органом можуть бути загальні збори, конференція або з'їзд. Зазвичай він збирається раз на рік із метою прийняття найважливіших рішень: створення або ліквідація організації, затвердження Статуту, прийняття та звільнення членів організації, обрання та відкликання членів Правління, Ревізійної комісії тощо. Повноваження цього органу не можуть бути делегованими.

Однак важливі у діяльності організації питання потребують частішого ніж раз на рік вирішення. Задля злагодженої роботи організації, прийняття стратегічних рішень обирають колегіальний орган – Правління, – який може делегувати виконання своїх рішень виконавчому органу. Правління звітує вищому органу (наприклад, Загальним зборам), але має право самостійно ухвалювати рішення від імені організації. До переліку повноважень входить затвердження і звільнення голови Правління, розробка і коригування стратегії розвитку організації, окремих проектів і заходів, затвердження річного бюджету, звіту організації, залучення ресурсів тощо. Колегіальність прийняття рішення запобігає просуванню інтересів окремих осіб.

Голова Правління, хоч і не може приймати одноосібних рішень, проте при однаковій кількості протилежних думок членів Правління його голос вважається вирішальним. У повноваження Голови входить складання графіку засідань Правління, формування порядку денного, ведення засідань, нагляд за прийомом і звільненням членів організації, представлення організації на всіх рівнях та ін.

Окрім Правління, організації можуть створити й виконавчий орган на чолі з директором (або окрему одиницю – виконавчого директора), який підпорядковується Правлінню. Його завдання – розробляти і впроваджувати операційні плани, управляти ресурсами, визначати потреба організації, відповідати за ефективність виконання поточних завдань, популяризувати організацію в соціумі.

Необхідними складовими елементами в структурі НУО є Ревізійна комісія та Наглядова рада. Ревізійна комісія підпорядковується найвищому органу правління і контролює виконання його рішень, дотримання організацією чинного законодавства, використання ресурсів (особливо фінансових). Члени Ревізійної комісії можуть брати участь у засіданні Правління, але без права голосу. Наглядова рада виступає більше як дорадчий орган, який сприяє розробці і втіленню стратегії розвитку організації, врегулює конфлікт інтересів, стежить за відповідністю діяльності організації проголошеним цінностям, цілям і місії.

Попри обов'язковість певних складових елементів, структура організації може змінюватися залежно від потреб – класична (вертикальна, ієрархічна) структура може стати частково децентралізованою, що типово для великих організацій, а також у випадках, коли організації реалізують одночасно кілька проектів, за кожен із яких відповідає окрема група людей.

Загалом коли йдеться про стилі управління в громадській організації, то визначальним у побудові взаємозв'язків між органами врядування є людський чинник, а саме – особистість керівника, впливовість якого визначається наявністю в нього лідерських навичок.

Згідно з найбільш поширеною теорією німецько-американського психолога Курта Левіна, існує три стилі лідерства:

авторитарний (коли влада керівника є визначальною, все тримається під суворим контролем);

демократичний (колегіальне вирішення завдань, довіра між членами організації, розвиток їх ініціативності, висока самосвідомість і відповідальність кожного);

ліберальний (низька вимогливість, відсутність дисципліни та чіткого контролю за діями членів колективу).

Важко сказати, який зі стилів управління бажаний для громадської організації – все залежить від того, наскільки самодостатніми, відповідальними, професійними особистостями є члени колективу, як давно і наскільки злагоджено вони працюють разом, у яких умовах діє організація тощо. Більше того, з часом стиль управління може змінюватися, набувати змішаних форм. Проте, з метою запобігання конфлікту інтересів, ключові моменти мають бути задекларовані в цінностях і принципах діяльності організації, а також у нормативних документах про діяльність органів управління (наприклад, у Положенні). Випрацююючи політику уникнення конфлікту інтересів, організація лише посилює свій авторитет і впливовість у суспільстві як інституції прозорої та підзвітної, що сприяє залученню серйозного людського і фінансового капіталу.

Якщо ви потребуєте налагодження взаємозв'язків між органами управління організацією та всіма членами вашої команди, Платформа розвитку громадянського суспільства «Маркетплейс» радо вам у цьому допоможе.

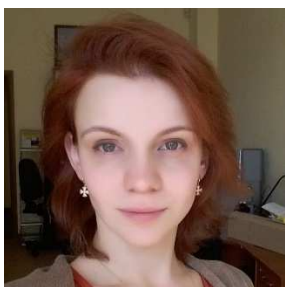


MARKETPLACE



ІСТОРІЇ РОСТУ, ЗМІН ТА УСПІХУ

Тетяна Гончаренко: «Громадським активістам потрібно вчитися працювати над створенням структури організації та побудовою внутрішніх комунікацій».



Громадські організації, які активно працюють на теренах України, усе частіше звертаються до фахівців і експертів, аби перейняти новий досвід, отримати фахову консультацію і підтримку, розпочати новий етап діяльності. Яка тематика організаційного розвитку найбільше цікавить громадських активістів і чого їм не вистачає в роботі – розпитуємо в директорки агенції "Параграф", тренерки Тетяни Гончаренко, котра в межах проекту "Платформа розвитку громадянського суспільства Маркетплейс" провела для представників третього сектору чимало навчань і консультацій.

- Пані Тетяно, з вашого досвіду, які теми є найбільш запитуваними у представників громадських організацій?

- Якщо проаналізувати запити всього громадського сектору в Україні, то найбільш актуальними є теми стратегічного планування, проектного менеджменту, оперативного планування і фандрейзingu. На платформі «Маркетплейс» переважна кількість запитів стосується стратегічного планування діяльності організації. Крім цього, у громадських активістів є дуже великий запит на роботу з волонтерами, на організацію внутрішніх комунікацій. Дуже важливе питання: чи розуміють вони, яким чином не тільки залучати до себе готових працювати на себе на безоплатній основі людей, а і як організувати цю діяльність? Адже потрібно ж уміти описувати процеси, вибудовувати функціонал, навчати співробітників-волонтерів, а також якимось чином їх мотивувати. Адже найбільша частина мотивації є нефінансовою.

Один із найважливіших моментів – навчати не тільки реалізувати проекти в тому переважно хаотичному форматі, як це роблять громадські активісти, а й розуміти, до якої глобальної мети веде їх діяльність. Потрібно бачити стратегію власного розвитку та слідувати їй системно.

- Які з тем, на Вашу думку, є важливими в діяльності громадських організацій, але вони не звертають на них увагу?

- Громадським активістам потрібно вчитися працювати над створенням структури організації та побудовою внутрішніх комунікацій. Це значно спрощує діяльність громадської організації, підвищує її ефективність, бо дуже часто проблеми виникають саме через неструктурованість і нерозуміння того, що ти і для чого робиш. Із мого досвіду, для волонтерів і навіть членів колективу важлива насамперед не настільки фінансова складова, як ціннісні орієнтири.

Ще один важливий момент, який кожній організації варто проговорити, – на що саме готовий кожен зі співробітників організації або її волонтерів, що саме цікаво і хотілося б робити, у чому є особистісне зростання та перспектива? Це той момент, який найчастіше взагалі пропускають в обговоренні спільної громадської діяльності. У громадських активістів є дві крайнощі: 1) висока заформалізованість, намагання жорстко відповідати прописаним правилам 2) узурпація влади, та небажання слідувати жодним правилам, навіть тим, яким потрібно слідувати за законодавством. Окрім того, громадські активісти багато втрачають, не приділяючи достатньо уваги моніторингу та оцінці своєї діяльності або конкретного проекту.

- Скільки часу громадська організація має приділяти увагу організаційному розвитку: годину щодня, якийсь день у тиждень чи окремого часу не потрібно? Хто має відповідати за це?

- Усе залежить від того, яка це організація, на якій території вона працює і які завдання перед собою ставить. Якщо організація велика, має розгалужену мережу, то має бути окрема людина, яка б координувала діяльність осередків, спрямовувала їх дії в потрібне русло. Якщо організація локального рівня, або вузькопрофільна, то важливо, аби всі члени колективу бачили одну стратегічну ціль і працювали на її досягнення. В цьому випадку варто хоча б раз у місяць проводити робочі наради – обговорювати процеси й подальші плани діяльності. Зазвичай, за всі процеси в таких організаціях відповідають керівники чи їх заступники.

- А що робити, якщо в членів організації з'являється розбіжність поглядів щодо її діяльності, наприклад, - щодо реалізації окремих завдань, розвитку, структури, функціональних обов'язків тощо?

- Знову ж варто розуміти причину. Якщо організація постає перед стратегічними змінами, дуже важливо, чи керівник одноосібно приймає таке рішення, чи в процесі бере участь колектив. У випадку залучення всіх членів колективу супротив практично неможливий.

Насправді, найкращий варіант вирішення конфліктів – їх попередження. Якщо виникає момент непорозуміння і назриває конфлікт, то постає питання, що саме викликає цю проблему? Це може бути непорозуміння, яке виходить із власних потреб кожної конкретної людини (коли хтось чогось недодав, недопояснив), тобто конфлікт на рівні бажань, інтересів, або цінностей. Варто подумати про цю проблему з позиції досягнення спільної ціннісної мети – це спростить загальне розуміння конфлікту і дозволить співвіднести мотивацію кожного члена організації і волонтера із загальною місією.

- Із огляду на Ваш досвід спілкування із громадськими активістами, на що б Ви побажали їм звертати більшу увагу? Що можна порадити тим організаціям, які щойно створені і прагнуть розвиватися?

- Є дві рекомендації. Перша, більш загальна, – шукати максимально ефективні шляхи вирішення поставленої мети, над якою вони працюють, а також дати відповіді на питання, щоб максимально зрозуміти для самих себе: для чого я приходжу в цю громадську організацію? що саме я хочу змінити? Виходячи з цієї позиції та мети громадської організації і потрібно створювати персональну модель поведінки. Розуміючи, якою вона буде, можна вибудовувати ефективну стратегію розвитку організації.

Друге, що важливо врахувати, – застосування напрацювань у бізнес-сфері до соціальних проектів. І перше, з чого варто почати – це орієнтація на конкретний, вимірюваний результат. За умови того, що ми розуміємо, до якої цілі хочемо прийти, нам значно простіше до неї рухатися.

ІСТОРІЇ РОСТУ, ЗМІН ТА УСПІХУ

У ПОСТМАЙДАННІЙ УКРАЇНІ АКТИВНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА БІЛЬШЕ, НІЖ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

Перша в Україні асоціація, яка об'єднала навколо себе благодійні організації, фонди та бізнес-компанії, які системно займаються благодійністю, – Український форум благодійників (УФБ) – була створена в 2005 році. Станом на сьогодні вона нараховує близько 34 повних і асоційованих членів, серед яких – Міжнародний фонд «Відродження», Фонд Східна Європа, Міжнародний благодійний фонд "Карітас України", ICAP «Єднання» та інші. Незважаючи на значний досвід у реалізації благодійних програм, команда Українського форуму благодійників не лише ділиться власним досвідом, а й продовжує навчатися й переймати кращі практики західних колег.

У червні 2016 року координатор адвокати-кампаній УФБ Лариса Жигун у складі команди громадських активістів побувала з навчальним візитом у Польщі. «Я хотіла дізнатися про досвід польських колег з адвокати, про інструменти, які вони застосовують та які є більш впливовими, а які допоміжними, про їх успіхи і поразки, знайти спільні напрямки в адвокати», – зазначила пані Лариса.

Завдяки участі в ознайомчому візиті з питань адвокати вдалося вивчити досвід Польщі в розвитку та становленні демократії, розвитку системи освіти, захисту прав людини, підвищенні активності громадян у період виборів, співпраці центральних і місцевих органів влади з організаціями громадянського суспільства, розвитку молодіжних обмінів та волонтерства тощо.

«Мене вразило те, що в Уряді Польщі є посада «Міністр, держсекретар, уповноважений уряду у справах громадянського суспільства та рівного трактування». Тобто є «цілий» Міністр, який відповідає за громадянське суспільство. Але він один, без апарату та підлеглих. Менеджер і виконавець в одній особі. Важко коментувати, чи добре це, чи погано, але маю надію, що він лише позитивно сприятиме дружній співпраці організацій громадянського суспільства та Уряду», – зазначає Лариса Жигун.

Варто зазначити, що на час візиту української делегації в сусідню країну стратегія розвитку громадянського суспільства була на початковій стадії розроблення Урядом Польщі. Натомість в Україні відповідний документ затверджений в лютому 2016 року. Це Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2016-2020 роки. В її розробці Український форум благодійників взяв активну участь, надаючи свої пропозиції до Стратегії, які були враховані та включені до впровадження. Наприклад, запровадження механізму здійснення благодійної діяльності шляхом надсилання благодійних телекомунікаційних повідомлень.

«Відмінностей у нашій діяльності насправді мало, – вважає Лариса Жигун, – оскільки механізми адвокатування та захисту інтересів громад і громадянського суспільства в усіх суспільствах світу майже схожі. Відмінність може полягати лише у кількості активних представників громадянського суспільства та їх наполегливості. Але в постМайданній Україні активних представників громадянського суспільства достатньо. Навіть сказала би, що більше, ніж в інших країнах Європи. І ми маємо унікальний досвід адвокатування законів у найвищих органах влади. Наприклад, ініціатива «Реанімаційний Паке́т Реформ».

Набутий у західних сусідів досвід, допомагає в підсиленні адвокатиної спроможності УФБ, дозволяє залучати нових партнерів, підвищувати інформаційну обізнаність громадськості про адвокатиїну діяльність УФБ та про нові можливості в благодійництві, проводити більш глибокий аналіз державної політики з метою виявлення прогалин законодавчого регулювання благодійництва в Україні.

«Досвід Польщі вивчається нами, зокрема, при розробці проектів нормативно-правових актів, – зазначає Лариса Жигун. – Наприклад, зараз Український форум благодійників працює над дослідженням питання можливого впровадження відсоткової філантропії в Україні. Серед інших досвідів європейських країн ми вивчили також і польський».

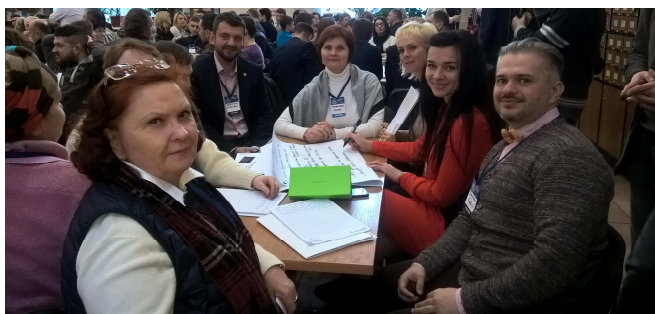
Український форум благодійників займається адвокати-кампаніями постійно. Наприклад, адвокатування змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» з метою відміни «ліцензування» волонтерської діяльності.

Одна з останніх – впровадження СМС-благодійності в Україні, яку 6 жовтня Верховна Рада України підтримала більшістю голосів. «Ми співпрацювали з трьома найбільшими мобільними операторами країни, юристами міжнародних компаній і це – результат нашої трирічної наполегливої роботи – доступним, швидким, сучасним видом збору благодійних пожертв рятувати людські життя або просто робити добрі справи. Ми надзвичайно вдячні народним депутатам і мобільним операторам, які об'єдналися навколо важливої ідеї», – зауважила Лариса Жигун.



ІСТОРІЇ РОСТУ, ЗМІН ТА УСПІХУ

ВІД ПРОСТОГО НАВЧАЛЬНОГО СЕМІНАРУ ДО ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ГРОМАДИ МИКОЛАЄВА



Благодійний фонд «Пані» було створено у вересні 2015 року задля реалізації освітніх програм і заходів, спрямованих на розвиток громади Миколаєва. Уже на початках стало зрозуміло, що для успішної його діяльності потрібно визначитися з місією, напрямками роботи, розробити стратегічний і організаційний план. Величезною допомогою в цьому стала Платформа «Маркетплейс», що реалізовується за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку.

Ми повинні були навчитися більш чітко формулювати місію і вже на її основі випрацювати конкретні та дієві організаційні цілі й завдання, навчитися залучати широке коло громадян до соціального проектування в місті Миколаєві, – зауважує директорка фонду Олена Пехота. «Семінар зі стратегічного планування відбувся на високому рівні: матеріал було подано дуже доступно, з великою кількістю практичних прикладів, що сприяло результативному вирішенню поставлених завдань. Завдяки семінару організації вдалося вплинути на розвиток громадянського суспільства Миколаєва та сприяти посиленню ролі жінок в житті громади».

Зокрема, на початку 2016 року було підготовлено практичні пропозиції щодо створення Проєкту «Освіта дорослих у Миколаєві», який включений до Стратегії розвитку міста Миколаєва, що розглядалася в рамках Стратегічної сесії Форуму майбутнього Миколаєва. Окрім того, було взято участь в реалізації Програми «Миротворення в Україні: роль жінок», в тому числі в організації «круглого столу» «Співпраця між представниками влади та громадськими організаціями як спосіб сприяння миротворчим процесам в Україні». Результатом став налагоджений діалог між жінками-активістками з різних регіонів України та створенні майданчиків, де вони обмінювалися баченням перспектив та предметно обговорювали наболілі проблеми.

За результатами роботи Фонду у серпні 2016 року був створений Центр «Європейська освіта дорослих», команда якого розпочала активну роботу над структуруванням його діяльності. Цей проєкт було презентовано під час стратегічної сесії та в робочих групах Форуму розвитку Миколаєва, під час засідання Експертно-громадської ради при Миколаївському міськвиконкомі. В умовах формування політики навчання людини впродовж усього життя в Україні особлива увага приділяється освіті дорослих, що є вкрай актуальним і для громади Миколаєва.



Також команда Благодійного фонду «Пані» взяла участь у багатьох важливих для громади та власного розвитку заходах: Міжнародному проєкті «Миротворення в Україні: роль жінок», підтриманому Посольством Великої Британії в Україні та Спілкою жінок України; роботі Форуму майбутнього Миколаєва (а саме – в стратегічній сесії (напрямок «освіта») та в засіданнях робочих груп з написання стратегії розвитку Миколаєва, Конгресі коучів освіти дорослих України тощо.

Активна діяльність команди фонду виявляється і в успішно реалізованих проєктах, зокрема:

- міні-проєкт «100 кроків на шляху до миротворення» (в рамках реалізації проєкту «Миротворення в Україні: роль жінок», який втілюється за підтримки Посольства Великої Британії в Україні та Спілки жінок України);
- фестиваль освітніх проєктів «Молодіжна хвиля» для учнів та студентів Миколаєва.

Колектив має налагоджені партнерські зв'язки з Миколаївською обласною бібліотечною асоціацією, Науково-педагогічною бібліотекою м. Миколаєва, Громадським телебаченням ТАК-TV, Клубом директорів Миколаєва, Миколаївською обласною організацією Спілки жінок України, Центром підтримки бізнесу тощо.

«Платформа "Маркетплейс" – єдина на сьогодні в Україні, яка так системно сприяє розвитку громадянського суспільства і підвищенню якості життя в Україні. Гранти, які можна отримати завдяки Платформі – це потужний поштовх до подальшого розвитку», - підсумовує Олена Пехота.



CIVIL SOCIETY
DEVELOPMENT
FORUM 2015

Змінити себе, щоб
змінити країну

#ЗМІНИТИ_КРАЇНУ

cd-platform.org
facebook.com/cdplatform

Видання здійснене у межах проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства «Маркетплейс», що реалізовується ІСАР Єднання завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).