



ОРГАНІЗАЦІЯ  
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ  
УКРАЇНА



MINISTRY OF  
FOREIGN AFFAIRS  
OF DENMARK



Швеція  
Sverige



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
За підтримки Швейцарії



# КРОКИ

## ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАЛОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ



Аналітичний звіт підготовлений у межах проекту «Підсилення потенціалу ОГС у здійсненні аналізу, моніторингу та оцінки громадських ініціатив та поширення кращих практик», що реалізується ГО «Точка доступу» в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки урядів Данії, Швейцарії та Швеції.

Публікацію підготовано у межах проєкту «Підсилення потенціалу ОГС у здійсненні аналізу, моніторингу та оцінки громадських ініціатив та поширення кращих практик», що реалізується ГО «Точка доступу» у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки урядів Данії, Швейцарії та Швеції.

Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в цьому документі, належать авторам і не обов'язково відображають погляди ООН та урядів Данії, Швейцарії та Швеції.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують дванадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

## АКТУАЛЬНІСТЬ ОЦІНКИ

Починаючи з 2014 року в громадах Донецької та Луганської областей спостерігається сплеск громадських ініціатив. Мешканці об'єднувались для вирішення нагальних потреб регіону. Деякі ініціативи були короткотривалі та швидко припинили своє існування, частина – впроваджує діяльність і сьогодні. Але є значна кількість ініціативних груп, яка впроваджує спільну діяльність досить тривалий час. Найчастіше такі ініціативи не завжди достатньо обізнані у питаннях організаційного розвитку, напрямів роботи та сталого розвитку. Вони реагують на потреби громади у короткостроковій перспективі, але часто лишають без уваги стратегічні комунікації, сталість результатів та розвиток власних компетенцій у темі громадянського суспільства.

Така ситуація призводить до того, що громадські активісти не завжди працюють злагоджено та часто не мають стратегічного бачення, через що їм важче обрати пріоритетні напрями та сформувати сталу команду. З іншого боку є досить великий перелік унікальних, ефективних та успішних прикладів реалізації громадських ініціатив, але через відсутність комунікаційних майданчиків та професійно підготовленого контенту, такі активності лишаються без відповідного висвітлення.

Для того щоб визначитись із напрямками роботи, методами впровадження діяльності, системою розвитку команд та створення формалізованих груп (організацій громадянського суспільства), а також поширення успішних практик, розроблена система оцінки, яка зможе не тільки зробити замір сталості ініціатив на організаційному рівні та впливу на рівні громад, а також ефективності та відповідності поставленим завданням, а ще й надати пропозиції щодо ефективнішої взаємодії з цільовими групами та впливу на розвиток громади і підвищення рівня соціальної згуртованості.

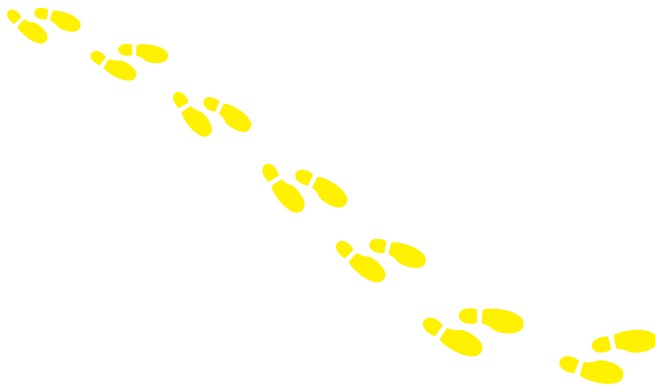
## МЕТА ЗОВНІШНЬОЇ ОЦІНКИ ІНІЦІАТИВ

Мета зовнішньої оцінки: виміряти наслідки – соціальні ефекти (ефективність, сталість та впливовість) та результативність реалізованих громадських ініціатив для громад (рівень взаємодії з цільовими групами (громадська безпека та соціальна згуртованість в громаді) та для самих місцевих ОГС та громадських ініціативних груп, що їх реалізовували (виконавців, їх партнерів та представників цільових груп).

Для розробки інструментарію та висновків з оцінки, було застосовано підхід, що заснований на структурно-логічній основі. Він допоміг роз'яснити завдання ініціатив через логіку ініціативи (проектну логіку) – витрати, процеси, продукти охоплення бенефіціарів (цільових груп), результати, ефекти. Такий підхід також привів до визначення показників результативності ініціатив, а також ризиків, які заважали виконанню запланованої діяльності. Підхід, що заснований на оцінці ефектів. Оцінка ефектів, як була закладена в інструментарій і за яким було проведено обстеження ініціатив, надав змогу зрозуміти ступінь вирішення (або усунення перешкод) виконавцями ініціатив тієї чи іншої проблеми для громади. Ефект було визначено співставленням якісних даних у числовому вираженні, які отримані під час інтерв'ю з виконавцями, партнерами та бенефіціарами (представниками цільових груп). Тому оцінка ініціатив проводилася на двох рівнях – рівні громади (цільових груп) та рівні виконавців та їх партнерів. Розрахунок якісних показників в числовому вираженні із застосуванням шкали оцінювання ECTS надав змогу виявити тенденції, які продемонстрували ініціативи.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЩОДО ВПЛИВУ ІНІЦІАТИВИ:

основні кроки для підсилення ефективності та сталості ініціативи на громаду



Програму з підтримки ініціатив варто розширювати, але підсиливши ефективність та сталість ініціатив у громадах.



1. Вивчення досвіду інших організацій та установ, які працюють у суміжній темі.
2. Визначити чіткі потреби та напрями для розвитку кожного з членів команди. Чіткий розподіл обов'язків та делегування повноважень.
3. Враховуючи, що частина виконавців і є в ролі партнера, розглянути можливість і залучати нових людей до реалізації ініціатив.
4. Демонструвати широкому загалу результати діяльності.
5. Забезпечити належний документообіг в організації.
6. Розробити стратегію розвитку організації та визначити чіткі пріоритети роботи.
7. Залучати до діяльності представників місцевої влади та інших ОГС.
8. Залучати цільові групи на етапі підготовки проєктів.
9. Налагодити співпрацю з міжнародними інституціями для обміну досвідом.
10. Ознайомитись із принципами ППЛ (підхід, що базується на правах людини) та застосовувати під час планування, реалізації проєктів та звітування.
11. Організовувати навчальні візити до профільних організацій з метою вивчення найкращого досвіду.
12. Підвищити експертний рівень команди.
13. При плануванні проєктів, дивитися на вирішення проблеми більш комплексно та прописувати алгоритм дій для вирішення широкого кола проблем.
14. Рекомендована офіційна реєстрація громадського об'єднання для розширення можливостей та залучення додаткових ресурсів.
15. Розглянути можливість реєстрації ОГС.
16. Розробити внутрішні процедури та політики.
17. Розробити систему навчання персоналу.
18. Розробити чіткий механізм залучення до команди нових членів.
19. Розробити чіткі інструкції щодо впровадження ініціатив (розподіл обов'язків).
20. Розробити чітку процедуру делегування обов'язків.
21. Розробити чи оновити стратегічний план.
22. Чітко розрізнати функції у команді та мати план залучення нових членів.



## Людський потенціал | виконавці

1. У межах плану роботи з волонтерами, приділити увагу пункту щодо залучення волонтерів до інформування громадськості про діяльність ОГС/ініціативної групи.
2. Визначити потреби у розвитку персоналу та у відповідності до потреб залучати фахівців для підвищення рівня експертності членів команди.
3. Долучати волонтерів з числа цільових груп (користувачів соціальних послуг).
4. Залучати волонтерів з числа громадськості до реалізації ініціативи.
5. Залучати людей з числа цільових груп до реалізації проєктів, сумісно демонструвати досягнення та результати.
6. Залучити у команду осіб, які будуть якісно вести комунікацію, а також — забезпечувати належний документообіг.
7. Передбачити залучення волонтерів не з числа курсантів/працівників ВНЗ.
8. Чіткий розподіл обов'язків та повноважень кожного з членів команди. Інформування усіх членів команди про мету, проблематику та основну діяльність проєктів. Регулярна комунікація між командою виконавців ініціативи та цільовими групами.
9. Чітко розподілити обов'язки та повноваження між членами команди.



1. Демонструвати широкій громадськості досягнення ініціативи.
2. Долучати волонтерів та партнерів до поширення інформації про перебіг ініціативи.
3. Залучати волонтерів до інформування широкої громадськості про перебіг проєктів, досягнення та результати.
4. Залучати волонтерів, які б були носіями інформації про діяльність організації, таким чином — поширювати інформацію про ініціативи та завдання організації.
5. Залучати представників з числа ЦА до обговорення на етапі планування проєктів та до самої реалізації в якості волонтерів.
6. Здійснювати інформування громадськості про проблеми, на вирішення яких спрямована проєктна діяльність, про успіхи та досягнення ініціатив. Залучати партнерів та волонтерів до інформування громадськості.
7. Інформувати громадськість про проблематику, успіхи та досягнення ініціативи на всіх етапах реалізації.
8. Передбачити у комунікаційній стратегії залучення більш широкої цільової групи та громадськості.
9. Приділяти більше уваги інформуванню громадськості про досягнення та успіхи ініціативи. Залучати громадськість до обговорення на етапі планування діяльності.
10. Приділяти більше уваги інформуванню громадськості про хід реалізації ініціативи, її успіхи та досягнення.
11. Приділяти більшу увагу інформуванню громадськості про проблематику, успіхи та досягнення ініціативи.
12. Розробити план залучення волонтерів з числа широкої громадськості.
13. Розробити план інформування громади про діяльність організації.
14. Розробити стратегію зовнішньої комунікації.
15. Розробити та впровадити комунікаційну стратегію.
16. Членам команди взяти участь у навчанні щодо зовнішніх комунікацій.



1. Залучати до партнерства місцеву владу та бізнес.
2. Залучати до планування та реалізації проєктів органи місцевого самоврядування (профільні управління), а також місцевий бізнес .
3. Розробити стратегію залучення широкого кола партнерів (представників ОМС, ОГС, бізнес).
4. Інформувати широку громадськість про основні етапи впровадження проєкту та його результати, досягнення.
5. У публічному просторі більше уваги акцентувати на користі від партнерства та представляти партнерів широкій громадськості.
6. Залучати до діяльності партнерів з боку ОМС, громадськості та бізнесу.





1. Диверсифікувати джерела фінансування організації.
2. Долучати місцевий бізнес та ОМС до співфінансування проєктів.
3. Залучати до реалізації проєктів місцевий бізнес.
4. Залучати ресурси від місцевого бізнесу та населення.
5. Залучати зовнішнього експерта до розробки стратегії зі збору коштів.
6. Залучити в якості партнерів представників бізнесу та органів місцевого самоврядування.
7. Підвищити компетенції відповідальних осіб за ведення бухгалтерського обліку.
8. Продувати альтернативні джерела фінансування ініціатив та залучати кошти від членів організації та населення.
9. Розробити систему залучення ресурсів з інших джерел окрім міжнародних програм.
10. Розробити стратегію залучення ресурсів ( фандрейзингову стратегію).
11. Розробляти плани реагування на виклики та фінансові затримки.



## Технічний потенціал | виконавці

1. Налагодити та впорядкувати документообіг організації.
2. Розробити план оновлення матеріально-технічної бази, яка б відповідала потребам як самої організації, так і цільових груп.
3. Забезпечити належний документообіг.
4. Проводити постійний моніторинг та оцінку ефективності роботи обладнання.
5. Здійснювати аналіз потреб цільових груп та порівнювати, скільки наявна техніка та/чи обладнання відповідає потребам та запропонованим послугам.
6. Вести облік послуг та облік цільових груп. Нанести маркування на обладнання, яке було придбане у межах проєкту. Вести облік інформаційних матеріалів та представлення у соціальних мережах та ЗМІ.
7. Впорядкувати належним чином документообіг ініціативної групи.
8. Впорядкувати належним чином документообіг організації.
9. Планувати заходи таким чином, аби забезпечити доступність для маломобільних осіб.
10. Висвітлювати залучення місцевих активістів до впровадження ініціативи.
11. Документи ГО впорядковані, але відсутні документи ініціативної групи. Впорядкувати документообіг ініціативної групи належним чином.



1. Залучати представників органів місцевого самоврядування для партнерства.
2. Залучити партнерів до розробки програм та проєктів.
3. Долучити представників засобів масової інформації для партнерства.
4. У плануванні майбутньої діяльності, варто враховувати стратегічні документи громади, такі як профіль громади тощо.
5. Долучити партнерів зі сфер бізнесу та місцевої влади.
6. Розглянути можливість розширення партнерства, залучати нові цільові групи.
7. Розширити коло партнерів (залучати до партнерства представників ОМС, ОГС, бізнесу та ЗМІ).
8. Залучати до діяльності партнерів з боку ОГС та профільних відділів ОМС.
9. Налагодити партнерські зв'язки всередині громади з ОГС та владою.
10. Поширювати напрацювання як методичні рекомендації в межах проєкту розширюючи географію впливу.
11. Долучати до реалізації проєктів бізнес, та місцеву владу.
12. Залучити до співпраці та співфінансування партнерів з представників ОМС, підписати меморандум про довгострокову співпрацю.
13. Залучати партнерів до обговорення на етапі планування ініціативи, а також інформувати про її перебіг, мету та досягнення.


## ВИЗУАЛІЗАЦІЯ РАНЖУВАННЯ «ЕМОЦІЙНОГО» ЗАБАРВЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ КІЛЬКОСТІ (%) ІНІЦІАТИВ, ЯКІ ОТРИМАЛИ МАКСИМАЛЬНІ ЗНАЧЕННЯ ЗА АСПЕКТАМИ/НАПРЯМАМИ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ

	Відмінно – відмінна реалізація ініціативи з незначною кількістю рекомендацій до покращення	Дуже добре – вище середнього рівня реалізація ініціативи з кількома рекомендаціями до покращення	Добре – загалом успішна реалізація ініціативи з кількома значними рекомендаціями до покращення	Задовільно – посередньо реалізована ініціатива, зі значною кількістю рекомендацій до покращення
Шкала ECTS	A	B	C	D
Національна шкала оцінювання	5 (відмінно)	4 (дуже добре)	4 (добре)	3 (задовільно)
Емоційна відповідність / смайлик				

### СТАЛІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ








Організаційний потенціал				
Людський потенціал				
Комунікаційна спроможність ініціатив				
Спроможність ініціатив щодо партнерства між виконавцями				
Фінансова спроможність ініціатив				
Технічна спроможність ініціатив				
Оцінка виконавцями ініціатив координації з боку ПРООН				
Спроможність налагоджувати партнерські стосунки				

### ВПЛИВ


Поінформованість як чинник впливу ініціативи				
Згуртованість як чинник впливу ініціативи				
Усвідомлення змін як чинник впливу				
Сталість ініціатив як чинник впливу				

Достатньо – реалізація ініціативи задовольняє мінімальні побажання Донора	Незадовільно – для того, що реалізація ініціативи задовольняла мінімальні вимоги Донора, потрібне деяке доопрацювання за рекомендаціями до покращення	Вкрай незадовільно – реалізація ініціативи не задовольняє мінімальні побажання Донора
E	FX	F
3 (достатньо)	2 (незадовільно)	2 (незадовільно)
		

### СТАЛІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

### ВПЛИВ

Першим у рейтингу «емоцій» скупчення максимальних оцінок відбувається в позиції «задовільно» та «достатньо» (вісім максимальних оцінок / смайликів). Друга позиція в рейтингу «емоцій» – позиція на шкалі «дуже добре» та «добре» (шість максимальних оцінок/смайликів). Третя в рейтингу позиція ділить місце між крайніми позиціями – між «відмінно» та між «незадовільно» (всі по п'ять максимальних оцінок/смайликів).

Візуальний аналіз свідчить, що критерій «вплив» виглядає позитивніше відношенню до критеріїв сталості та ефективності, оскільки не має оцінок «незадовільно». Оцінка рівня життєздатності ініціатив шляхом аналізу окремих компонентів (сфер) організаційного потенціалу, що впливають на сталість ініціатив, тобто ймовірність продовження позитивного впливу реалізації проекту (щодо ініціатив) після закінчення періоду його реалізації виглядає позитивно (поінформованість як чинник впливу ініціативи та усвідомлення змін як чинник впливу), задовільно (згуртованість як чинник впливу ініціативи) та достатньо (сталість ініціатив як чинник впливу).

