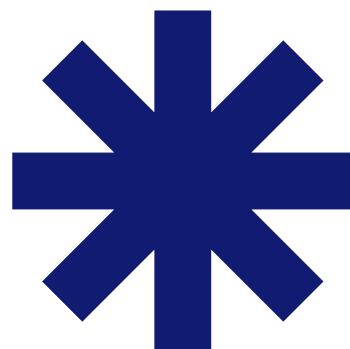
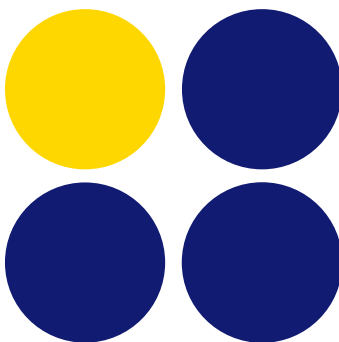
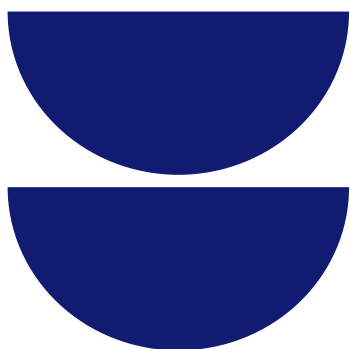




ПОСІБНИК ДЛЯ ДОНОРІВ

ПЕРШИЙ ОГЛЯД



→ **Автори:**

Леся Огризко
RISE Ukraine

Віталій Набок
*ГО «Інститут аналітики
та адвокації»*

Олена Андрєєва
*ГО «Інститут аналітики
та адвокації»*

В'ячеслав Курило
*ГО «Інститут аналітики
та адвокації»*

→ **Висловлюємо щиру подяку модераторам фокус-груп за те, що зробили це дослідження можливим:**

Акерманн Анні
ГО «Екодія»

Пуцовій Анні
БФ «SavED»

Бику Тарасу
*ГО «Агенція відновлення
та розвитку»*

Риженко Катерині
*ГО «Transparency
International Ukraine»*

Луньовій Альоні
*ГО «Центр прав людини
ZMINA»*

Селику Віталію
*БФ «Сміливі
відновлювати»*

Мусієнко Оксані
БФ «Пацієнти України»

→ **Верстка та дизайн:**
Кисла Катерина

→ **Вичитка та коректура:**
Варданян Анаїт

Для цитування цього матеріалу:

Огризко, Андрєєва, Набок, Курило (2024):
Посібник для донорів, RISE Ukraine
та Інститут аналітики та адвокації.

Матеріал підготовлений Інститутом аналітики та адвокації та коаліцією RISE Ukraine за фінансової підтримки BHP Foundation. Зміст матеріалу є виключною відповідальністю авторів і не обов'язково відображає погляди Фонду BHP.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Довкілля та зелене відновлення	6
2. Децентралізація та місцеве самоврядування	12
3. Волонтерство	17
4. Соціальний захист вразливих груп населення (ВПО, інвалідів) та ветеранів	23
5. Охорона здоров'я та ментальне здоров'я	33
6. Освіта	39
7. Архітектура та будівництво	47
8. Боротьба з корупцією	54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	57
РЕКОМЕНДОВАНІ НУО ЗА СЕКТОРАМИ	59

ВСТУП

Коаліція RISE Ukraine об'єдналася для просування принципів доброчесності та участі для розвитку України, розбудови механізмів підзвітності за відбудову, своєчасного розкриття даних, справедливої компенсації за завдані агресором збитки, розробки цифрових рішень для відбудови та залучення громадян та бізнесу до планування, моніторингу та нагляду.

У нашій роботі у рамках міжнародного співробітництва ми часто взаємодіємо з делегаціями з різних країн, які прагнуть зробити свій внесок у зусилля з відбудови та відновлення України. Ці делегації часто цікавляться існуючими викликами, вивчають потенційних партнерів у громадському секторі та шукають інформацію про можливості в різних сферах. Враховуючи повторюваність цих запитів, цей посібник слугує комплексним ресурсом, що пропонує стислі відповіді на найпоширеніші запитання у восьми обраних тематичних сферах відновлення та реконструкції України. Спираючись на результати 9 фокус-групових дискусій, проведених наприкінці 2023 - на початку 2024 року, цей посібник має на меті сприяти співпраці між донорами та українськими НУО, надаючи цінні рекомендації щодо розподілу ресурсів для забезпечення ефективних зусиль з відбудови.

У цьому посібнику для донорів висвітлено вісім тематичних напрямків:



Для забезпечення всебічного та глибокого аналізу в цьому посібнику було використано надійну методологію, що була побудована навколо проведення дев'яти фокус-групових дискусій. У кожній фокус-групі взяли участь визнані експерти, а також представники найактивніших та найефективніших НУО та благодійних

фондів у відповідному секторі. Ці дискусії, які модерував авторитетний експерт у кожній галузі, мали на меті цілісно окреслити виклики, успіхи, ніші та можливості в кожній тематичній сфері.

Питання для фокус-груп стосувалися різних аспектів, у тому числі специфічних викликів сектору, операційного ландшафту для НУО, досвіду бенефіціарів, типових помилок донорської спільноти, недоліків нормативно-правової бази, виявлення кращих практик, успішних інноваційних інструментів, що заслуговують на реплікацію, а також визначення існуючих ніш, яким бракує уваги з боку міжнародних партнерів та держави.

Посібник складається з восьми розділів, кожен з яких присвячений певному сектору. **У кожному розділі читачі знайдуть вичерпну інформацію про:**

- ➔ Поточні виклики: детальний аналіз поточних викликів, з якими стикається сектор, що забезпечує розуміння поточних проблем.
- ➔ Ніші, які потрібно заповнити: виявлені існуючі прогалини або ніші у секторі, які потребують уваги, а також можливості для міжнародних партнерів зробити свій внесок у актуальних сферах.
- ➔ Кращі практики: збірка перевірених найкращих практик і успішних стратегій у секторі, що слугують цінними орієнтирами для ефективних зусиль із відновлення.
- ➔ Ключові рекомендації: набір рекомендацій, що стосуються конкретного сектору та/або загальних питань співпраці з міжнародними партнерами.
- ➔ НУО, що брали участь у фокус-групових дискусіях: перелік провідних НУО в обраних сферах, які взяли участь у дослідженні та надали повну і детальну оцінку ландшафту відновлення у своїх галузях. Ці організації пропонуються як потенційні партнери для міжнародних організацій, які прагнуть посилити свою участь у відновленні України.

Наприкінці посібника для донорів подано огляд найпоширеніших рекомендацій для донорської спільноти, яка бажає долучитися до відновлення України. Після цього розділу подано список рекомендованих неурядових організацій, визнаних за їхній активний та впливовий внесок у відповідному секторі. Ці організації доповнюють та розширюють список можливих партнерів для міжнародних стейкхолдерів.

Ми сподіваємося, що, надаючи чіткі ідеї та практичні рекомендації, цей посібник сприятиме налагодженню конструктивної співпраці та ефективній підтримці України на шляху до відновлення та стійкості.

1. Довкілля та зелене відновлення

Україна стикається з низкою викликів у сфері «зеленого» відновлення. Експерти вказують на такі проблеми, як відсутність координації між зацікавленими сторонами, бюрократичні перепони та політична напруга, що ускладнюють реалізацію інфраструктурних проєктів. Складнощі з управлінням ризиками та страхуванням у поєднанні зі зростаючим розривом розуміння між менеджерами та реаліями на місцях ще більше ускладнюють ситуацію. Географічна нерівномірність у фокусі уваги, нестача персоналу та надавачів послуг та проблеми з аудитом для міжнародних фондів створюють комплекс перешкод, які вимагають стратегічного та комплексного підходу до зусиль з реконструкції в Україні. Загалом, більшість питань, які обговорювали учасники фокус-груп, виходять за межі сектору довкілля і демонструють складнощі відновлення під час (і в майбутньому після) війни.

Виклики

Нестача координації:

- **Криза координації між зацікавленими сторонами.** Нестача координації та розуміння між різними зацікавленими сторонами, залученими до ініціатив з відновлення, що призводить до розрізненості процесів та відсутності синергії.

Політична боротьба:

- **Політична боротьба за інфраструктурні проєкти.** Політична боротьба, особливо щодо інфраструктурних проєктів, додає складнощів зусиллям з реконструкції.
- **Різноманітні зацікавлені сторони.** Наявність різних зацікавлених сторін, цільових аудиторій та гравців може перешкоджати прогресу в відновленні.

Ризики та страхування:

- **Ризики реконструкції.** Проєкти реконструкції пов'язані з великими ризиками, і те, що було відновлено, може зіткнутися з проблемами в утриманні або припинити своє існування незабаром після завершення відновлення через ризик знищення майна.
- **Прогалина в обізнаності про ризики.** Існує брак розуміння цих ризиків, а умови страхового покриття не завжди відповідають реаліям на місцях.

Дезінформація:

- **Загроза дезінформації.** Поширення дезінформації становить загрозу для ефективних зусиль з відновлення, перешкоджаючи поширенню достовірної інформації та прийняттю рішень.
- **Проблема відірваності управлінців від реалій.** Зростаюча відірваність менеджерів та експертів від реалій на місцях створює певні проблеми. Це охоплює недостатню обізнаність про місцеві потреби та пріоритети.

Брак виконавців і провайдерів:

- **Криза нестачі кадрів.** Нестача персоналу та провайдерів на місцях ускладнює ефективну реалізацію ініціатив з відновлення.
- **Плинність кадрів.** Плинність кадрів і неможливість знайти підходящих поставальників посилюють цю проблему.

Географічні диспропорції:

- **Незбалансований розподіл допомоги.** Зосередженість на Києві та недостатня увага до розвитку людських ресурсів на місцях створюють дисбаланс у розподілі зусиль з відновлення.

Проблеми аудиту:

- **Перешкоди в аудиті.** Проблеми з аудитом міжнародних фондів та грантів для НУО створюють перешкоди для фондів, які беруть участь у проєктах з відновлення.
- **Реформування системи аудиту.** Існує необхідність реформування системи аудиту.

Суспільні очікування:

- **Громадські уподобання ускладнюють реконструкцію.** Громадські очікування та вподобання, такі як до прикладу надання переваги бутильованій воді над водозабірними системами, можуть ускладнювати зусилля з реконструкції.
- **Небажання населення.** Небажання населення брати участь в ініціативах самопомоги ще більше загострює проблему.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного і стратегічного підходу, зосередженого на ефективній координації, розумінні місцевих потреб і подоланні бюрократичних перешкод.

Прогалини та ніші

У сфері охорони довкілля та зеленого відновлення в Україні існують такі виклики, як недостатність ресурсів, що перешкоджає реалізації проєктів, зосередженість донорів на короткострокових показниках, а також проблеми з великими грантами, що перешкоджають співпраці на місцевому рівні. Такі нішеві види діяльності, як створення штучних лісів та лісозахисних смуг, потребують ретельного планування. Зміна сприйняття місцевих організацій як партнерів, а не лише бенефіціарів, має вирішальне значення для ефективної співпраці та сталого зеленого відновлення в Україні.

Брак ресурсів:

- **Обмежені ресурси, гальмування проєктів.** Недостатньо людських та фінансових ресурсів для довкілля та «зелених» проєктів, що перешкоджає їх реалізації.
- **Реалістичні очікування донорів.** Донори повинні визнавати обмеженість ресурсів неурядових ініціатив, встановлюючи реалістичні очікування у власних програмах.

Короткострокова орієнтація на індикатори:

- **Короткостроковий фокус.** Донори наголошують на вимірюваних короткострокових показниках, які підходять не для всіх проєктів.
- **Відновлення, орієнтоване на майбутнє.** Зусилля із «зеленого» відновлення орієнтовані на майбутнє і вимагають довгострокових зусиль для досягнення стійких результатів. Таке довгострокове мислення, яке б включало показники сталого розвитку та клімату, здебільшого відсутнє в більшості поточних проєктів міжнародної підтримки на місцях.

Проблеми з великими грантами:

- **Місцеві гранти, обмежена співпраця.** Великі регіональні гранти призводять до збільшення місцевої підтримки, але бракує співпраці.
- **Успіх проєктів.** Справедливий розподіл підтримки та співпраця між зацікавленими сторонами мають вирішальне значення для успіху проєкту.

Ніша — штучні ліси:

- **Штучні ліси.** Створення штучних лісів є нішею, яка вимагає ретельного планування для довгострокового впливу на довкілля.

- **Стратегічний захист лісів.** Лісозахисні смуги потребують стратегічного планування для досягнення стійких результатів.

Сприйняття місцевих організацій:

- **Місцеві жителі: партнери, а не бенефіціари.** Місцеві організації сприймаються як бенефіціари, а не партнери.
- **Життєво важлива співпраця на місцевому рівні.** Визнання місцевих жителів важливими партнерами є необхідним для ефективної співпраці та результативних ініціатив.

Найкращі практики

У сфері охорони довкілля та зеленого відновлення в Україні найкращі практики проявляються у різноманітних ініціативах, які посилюють місцевий вплив та сприяють інноваційному розв'язанню проблем. Мінігранти дають можливість молодим командам змінювати світ на краще, сприяючи позитивним екологічним змінам. Спільні проєкти, до яких залучені фахівці з різних галузей, генерують оригінальні ідеї та дають довгострокові результати.

Розширення можливостей молодих команд:

- **Розширення можливостей молоді.** Мінігрантова діяльність розширює можливості молодих команд на місцях, сприяючи покращенню стану довкілля на місцевому рівні.

Спільні мультидисциплінарні проєкти:

- **Міждисциплінарна співпраця.** Успішні проєкти залучають фахівців з різних галузей, генеруючи оригінальні ідеї для ефективного розв'язання проблем та забезпечення довгострокових результатів.

Приклади успішних проєктів:

- **Різнноманітні зелені ініціативи.** Успішні проєкти включають обмін світлодіодних лампочок, переселення зоопарків, збільшення площі старовікових лісів, проєкти з відновлюваної енергетики для об'єктів критичної інфраструктури в муніципалітетах та відновлення водопостачання, що демонструють різноманітні та успішні ініціативи зеленого відновлення.

Досвід, що може бути відтворений:

- **Цінні ініціативи, що можуть бути відтворені.** Досвід, що може бути відтворений, включає роботу будівельних компаній, які впроваджують енерго-ефективні житлові стандарти, та міністерські ініціативи з оцифрування, що надають продукти для можливого ширшого впровадження.

Основні рекомендації

Існує потреба у покращенні спроможності донорських організацій на місцях, знання та розуміння місцевого контексту. Хоча регіональна координація є сильною, міжсекторальна співпраця на центральному рівні потребує посилення. Ефективна комунікація та систематична координація є життєво важливими для успішного «зеленого» відновлення в Україні.

Потенціал донорських офісів:

- **Посилення команд донорів.** Посилення спроможності команд донорських організацій має вирішальне значення для ефективної оцінки та підтримки цінних ініціатив.
- **Потреба в покращенні координації.** Випадки, коли цінні ініціативи стикаються з проблемами через спроможність донорів, підкреслюють необхідність покращення координації.

Координація на регіональному та центральному рівнях:

- **Регіональна співпраця.** Існують хороші приклади ефективної регіональної координації між організаціями громадянського суспільства, що підкреслюють успішну міжсекторальну співпрацю на цьому рівні.
- **Взаємодія з центральними органами влади.** Координація та співпраця з центральними органами виконавчої влади та місцевими представництвами Агентства з відновлення потребують покращення для більш цілісного підходу.

Комунікація та системність:

- **Системна комунікація.** Важливість більш систематичної та визначеної комунікації у процесі відновлення.
- **Посилення комунікації.** Покращена комунікація є життєво важливою для сприяння ефективній міжсекторальній координації та співпраці в ініціативах «зеленого» відновлення в Україні.

Учасники фокус-групового обговорення:

WWF Ukraine	ReThink	Довкола	Екосенс
Досить тріти Кривий Ріг!			

2. Децентралізація та місцеве самоврядування

Успіх ініціатив з відновлення на місцевому рівні в Україні значною мірою залежить від ефективності місцевих органів влади. Однак країна стикається з проблемами, що виникають внаслідок делегування державою повноважень без відповідного розподілу ресурсів. У цьому розділі розглядаються складнощі, що перешкоджають зусиллям з відновлення на місцевому рівні, проливаючи світло на розбіжності між очікуваннями держави та реальною спроможністю місцевих громад. Виявлені прогалини варіюються від бюрократичних перепон до нестачі фінансових і людських ресурсів, створюючи значну прогалину в реалізації важливих проєктів з відновлення.

Виклики

Ініціативи з відновлення на місцевому рівні значною мірою залежать від місцевої влади. У цій сфері Україна стикається з проблемами, що виникають, зокрема, через делегування державою повноважень без виділення належних ресурсів. Ці виклики впливають на різні аспекти, від бюрократичних перепон до недостатніх фінансових і людських ресурсів. Невідповідність між очікуваннями держави та реальною спроможністю місцевих громад, як з погляду експертизи, так і з погляду фізичних ресурсів, створює суттєвий розрив у процесі реалізації проєктів з відновлення.

Бачення держави:

- Відсутність стратегії відновлення на державному рівні та відповідних проєктних офісів, які могли б допомогти громадам реалізувати цю стратегію на місцях.

Обмежена місцева перспектива:

- **Комплексне бачення.** Місцевим громадам бракує комплексного бачення загальної реконструкції, що обмежує їхню співпрацю у розрізі регіональних зусиль з відновлення.
- **Підтримка громад.** Відхід держави від розв'язання проблем громад, делегування повноважень без фінансової підтримки, обмеженість ресурсів стримують розвиток місцевого самоврядування.

- **Комплексне планування.** Відсутність чіткого бачення розвитку громади, що призводить до подачі проєктів без належного попереднього планування.

Спроможність громад:

- **Базові потреби.** Відсутність базової інфраструктури, в тому числі підключення до Інтернету в деяких звільнених громадах.
- **Бюрократичні перешкоди.** Бюрократичні процеси та неадекватний розподіл обов'язків відповідно до кваліфікації спеціалістів.

Втрата землевпорядної документації:

- **Знищення документів.** Знищення документації із землеустрою в окремих громадах відбулося внаслідок наступу російських військ, що унеможливило відновлення цієї документації.

Прогалини та ніші

На шляху децентралізації та реконструкції в Україні виникло кілька викликів, які впливають на місцеві громади та гальмують загальний прогрес. У цьому розділі визначено ключові прогалини та запропоновано стратегічні кроки для міжнародних партнерів, які допоможуть їм ефективно сприяти відновленню України.

Проблеми комунікації:

- **Брак координації.** Прогалини в комунікації та відсутність координації між різними підрозділами місцевих органів влади перешкоджають швидкому та всебічному наповненню проєктів у системі DREAM.
- **Брак діджиталізації.** Забюрократизовані внутрішні процедури та відсутність електронного документообігу в деяких громадах ускладнюють процес заповнення проєктів у системі DREAM.

Потенціал місцевого самоврядування:

- **Навчання наявних кадрів.** Недоукомплектованість та недостатня підготовка місцевих кадрів, особливо молодих спеціалістів, призводить до розриву в навичках команди.
- **Делегування надлишкових завдань.** Перевантаження громад обов'язками з відновлення з боку держави, які не можуть бути повністю реалізовані через брак профільних експертів.

- **Кадри для роботи з проєктами.** Брак фандрейзерів, фінансових менеджерів та англомовних спеціалістів обмежує організаційну спроможність громад.

Законодавча база:

- **Правовий статус.** Відсутність у громад статусу незалежної юридичної особи ускладнює пряму співпрацю з іноземними партнерами.
- **Підтримка ЗСУ.** Законодавчі недоліки у забезпеченні належної підтримки Збройних Сил через місцеве фінансування.
- **Стандарти ЄС.** Невідповідність містобудівного, екологічного законодавства та правил благоустрою європейським стандартам.
- **Містобудівний кодекс.** Комплексний правовий документ, наприклад, містобудівний кодекс, є необхідним для регулювання та спрямування відносин місцевого самоврядування під час процесу відновлення. Впровадження кодексу забезпечить стандартизований набір правил, впорядкує процеси прийняття рішень та забезпечить синергію ініціатив у сфері міського розвитку.
- **Складнощі з доступом до фінансування з боку великих фінансових установ.** Громади постають перед труднощами в отриманні коштів від таких відомих фінансових установ, як ЄБРР та Європейський інвестиційний банк.

Найкращі практики

Цей розділ висвітлює успішні ініціативи та окреслює потенційні сфери, в яких міжнародні партнери можуть зробити свій внесок у зусилля з відновлення України.

Розбудова потенціалу:

- **Освітні програми для громад.** Проводити тренінги, лекції та інші освітні заходи для представників громад.
- **Семінари з підвищення кваліфікації.** Зосереджуватися на вдосконаленні навичок фінансового менеджменту, фандрейзингу, проєктного менеджменту, навчанні використання платформи DREAM, енергоефективності та якісному будівельному проєктуванню.
- **Інноваційні IT-рішення.** Сприяти створенню інноваційних IT-рішень для підвищення ефективності роботи громади.

Експертна підтримка:

- **Експертна підтримка громад.** Надавати громадам експертну підтримку в таких сферах, як архітектура, планування, міський розвиток та фінансовий

сектор. Використання досвіду професіоналів покращує процеси прийняття рішень та забезпечує сталий розвиток громад.

Популяризація успішних кейсів:

- **Кейси для промоції.** Розробляти промоційні матеріали з успішними практиками, які привертають увагу партнерів та створюють нові можливості для громад.
- **Вітрина успіху децентралізації.** Демонструвати позитивні результати децентралізації для залучення подальшої підтримки та інвестицій.

Співпраця:

- **Встановлення прямих зв'язків між західними та східними громадами.** Сприяти налагодженню прямих зв'язків між громадами з різних частин України, що постраждали від війни. Побудова відносин між громадами сприяє взаєморозумінню, співпраці та обміну досвідом, що сприяє загальним зусиллям з відновлення.
- **Заохочувати співпрацю між громадами та їхніми містами-побратимами.** Партнерства з містами-побратимами можуть слугувати платформами для обміну знаннями, спільного використання ресурсів та взаємної підтримки.

Основні рекомендації

Пропонуються стратегічні кроки для подолання цих прогалин, що сприятимуть сталому місцевому розвитку. Ця оцінка окреслює ключові рекомендації для міжнародних партнерів, які прагнуть зробити свій внесок у зусилля з відновлення України.

Навчання для представників органів місцевого самоврядування:

- **Навчання.** Впровадження комплексних навчальних програм для представників органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах.
- **Лідерство.** Розробка ініціатив, спрямованих на розвиток навичок і знань місцевих лідерів, сприяння ефективному управлінню та прийняттю рішень у процесі децентралізації.

Підвищення рівня оплати праці для залучення кваліфікованих кадрів:

- **Розв'язання проблеми нестачі кваліфікованих кадрів.** Підвищення заробітної плати допоможе залучати кваліфікованих фахівців та стимулювати місцевий розвиток.

Часткове державне фінансування окремих процесів відновлення:

- **Державна фінансова підтримка.** Виступати за часткове державне фінансування для підтримки важливих процесів реконструкції, таких як розробка проєктної документації. Державна фінансова підтримка може прискорити основні етапи реконструкції, сприяючи ефективності та своєчасній реалізації проєктів.

Створення місцевих експертних установ:

- **Спеціалізована підтримка.** Створити місцеві експертні установи, включаючи агенції регіонального розвитку, проєктні організації та офіси з відновлення, покликані допомагати громадам у процесі реконструкції.

Залучення місцевих університетів, науково-дослідних установ та аналітичних центрів:

- **Інші зацікавлені сторони.** Залучати місцеві університети, науково-дослідні установи та аналітичні центри до зусиль з відновлення на низовому рівні.

Учасники фокус-групового обговорення:

Агенція відновлення та розвитку	Інститут аналітики та адвокації
WWF-Ukraine	Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад

3. Волонтерство

Орієнтуючись у складному ландшафті фізичної реконструкції в Україні, можна виявити безліч викликів, подолання яких вимагає спільних зусиль. Негнучкість міжнародних партнерів щодо динамічних потреб організацій створює перешкоди, які ускладнюються відсутністю пріоритетів у відновленні об'єктів та поляризацією донорів щодо волонтерства чи реконструкції. Визнаючи нагальну необхідність подолання цих викликів, у цьому розділі розглядаються багатогранні проблеми, що перешкоджають ефективній реконструкції та залученню волонтерів. Висновки цього розділу спрямовані на підвищення ефективності зусиль із фізичної реконструкції та культури волонтерства в Україні, сприяючи симбіозу відновлення інфраструктури та розвитку людського капіталу. У висновках, що завершуються рекомендаціями для донорів, акцент робиться на волонтерстві, партнерських відносинах, гнучкості процесів і пріоритетності ініціатив, що ініціюються громадами.

Виклики

Негнучкість міжнародних партнерів у приведенні донорських коштів у відповідність до динамічних потреб організацій є перешкодою, що посилюється відсутністю пріоритетів у відновленні об'єктів та поляризацією серед донорів, які надають перевагу або волонтерству, або відновленню. Також залишаються проблеми координації між волонтерськими організаціями, державою та іншими зацікавленими сторонами. Подолання цих проблем є ключовим для ефективної реконструкції та залучення волонтерів.

Гнучкість донорів:

- **Різні фокуси.** Одна з проблем полягає в тому, що міжнародні партнери часто мають певний фокус для інвестування донорських коштів, який не завжди збігається з гнучкими потребами організацій, у тому числі пов'язаними з реконструкцією.

Відсутність пріоритизації у відновленні об'єктів:

- **Відсутня розстановка пріоритетів при реконструкції об'єктів.** Доцільніше відновлювати об'єкти, яким немає альтернативи на місцях, ніж відновлювати все без розбору. Попереду ще багато роботи, тому координація донорів,

зокрема у визначенні пріоритетів відновлення об'єктів і будівництва нових, має вирішальне значення.

Поляризація серед донорів:

- **Донори мають тенденцію до поляризації.** Одні інвестують у волонтерство, оскільки це дешевше, ніж відбудовувати будинки, а інші зосереджуються на реконструкції, де об'єкт має пріоритет над тим, як можна ефективно залучити волонтерів, нехтуючи при цьому залученням молоді. Складність полягає в тому, що важко переконати донорів підтримувати ці ініціативи одночасно.

Координація між волонтерськими організаціями та державою:

- **Штучні затримки.** На звільнених територіях одночасно діють численні стейкхолдери, зокрема держава та волонтерські організації. Держава часто бере на себе ініціативу, складаючи акти фіксації збитків, а громади займають вичікувальну позицію, навіть коли громадські організації вже готові до відновлення.
- **Розподіл роботи.** Координація між міжнародними організаціями, державою та неурядовими організаціями є дуже складною через відсутність чіткого розподілу обов'язків та доступної бази даних пошкоджених об'єктів.
- **Проблематичний розподіл об'єктів.** Часто і держава, і НУО можуть обирати одні й ті ж об'єкти для відновлення, і узгодити це з іншими зацікавленими сторонами виявляється проблематично. І навпаки, будівлі можуть бути в руїнах, завали не розчищені, але доступ до них закритий в очікуванні державного фінансування на реставрацію.

Прогалини та ніші

Оцінюючи виклики у волонтерському секторі України, особливо в контексті відновлення, важливо враховувати різні прогалини та нюанси. Така оцінка має важливе значення для міжнародних партнерів, які прагнуть зробити свій внесок у зусилля з відновлення України. Ось ключові моменти, на які слід звернути увагу:

Недооцінений вплив волонтерів:

- **Вимірювання результатів будівлями.** Хоча вимірювані результати часто зосереджені на конкретних проєктах, ширший вплив волонтерів на громади часто недооцінюється.
- **Вплив волонтерів на розвиток громади.** Донесення цієї цінності до донорів виявляється складним завданням, а швидкі заміри результатів можуть не відобразити повною мірою внесок волонтерів.

- **Результат, відкладений у часі.** Очевидною є потреба або у визначенні ефективних комунікаційних стратегій, або у створенні більш гнучких умов для оцінки результатів, які б давали час для всебічної оцінки впливу волонтерів.

Незахищені програми обміну:

- **Робота з молоддю.** Відсутність затвердженої на державному рівні програми молодіжних обмінів перешкоджає ефективній організації та розумінню того, які організації можуть приймати волонтерів. Адвокація державної підтримки програм молодіжних обмінів може впорядкувати процеси та посилити співпрацю між організаціями, що організовують та приймають молодь.

Посилення волонтерської співпраці:

- **Неформальні об'єднавчі заходи.** Донори повинні підтримувати ініціативи, що сприяють співпраці між волонтерами, включаючи брендування та закупівлю атрибутики, навчальні програми та спільні заходи.
- **Спільні зусилля.** Створення програм, які демонструють взаємну прихильність, з рівними інвестиціями як з боку волонтерів, так і з боку організацій, може зміцнити єдність та ефективність.

Обов'язкове страхування волонтерів:

- **Окремий бюджетний рядок.** Забезпечення страхового захисту волонтерів має стати обов'язковим бюджетним асигнуванням, особливо важливим у проєктах реконструкції, де ризик отримання травм є вищим.
- **Страхування іноземних волонтерів.** Іноземні волонтери, зокрема, потребують допомоги в отриманні адекватного страхового покриття до в'їзду в країну.

Дефіцит інституційної підтримки:

- **Інституційна спроможність.** Волонтерським організаціям часто бракує інституційної підтримки, що вимагає постійних пояснень важливості адміністративних процесів, маркетингу та взаємодії зі ЗМІ. Підтримка цього аспекту є основою для якісної роботи, кращої згуртованості волонтерів та оптимізації процесів.

Організаційні та адміністративні інструменти:

- **Можливі лише за підтримки міжнародних партнерів.** Впровадження організаційних інструментів, таких як CRM-системи, додатки для відстеження запасів і реєстраційні платформи для волонтерів, має вирішальне значення. Ці інструменти підвищують прозорість, організаційну ефективність і масш-

табованість, але фінансування таких внутрішніх процесів складно забезпечити коштом місцевого бізнесу або фандрейзингу від громадян. Тому організаціям доводиться покладатися здебільшого на підтримку міжнародних партнерів.

Найкращі практики

Диверсифікація фандрейзингу:

- **Задоволення базових потреб волонтерів.** Долучатися до фандрейзингових ініціатив, щоб задовольнити потреби волонтерів за допомогою розширеного підходу, залучаючи місцеві громади та бізнес.
- **Волонтери в громадах.** Налагоджувати партнерські стосунки з місцевими установами для забезпечення волонтерів, які беруть участь у відновленні громад, харчовими продуктами.
- **Волонтерство як цінність.** Сприяти розвитку волонтерства в громадах, сприяючи змінам у місцевій свідомості та формуючи ширшу культуру волонтерства.

Міжсекторальна співпраця:

- **Співпраця.** Досягати оптимальних і швидких результатів шляхом сприяння співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи місцеву владу, бізнес, волонтерські організації та навчальні заклади.
- **Координація.** Успішні кейси відбудови часто є результатом добре скоординованих зусиль, наприклад, департаменту для обслуговування військових потреб без міжнародного чи бюджетного фінансування завдяки збору коштів та залученню волонтерів.

Розбудова людського капіталу НУО:

- **Кадровий потенціал.** Використання волонтерських ініціатив як засобу розвитку персоналу в НУО.
- **Відповідність команді.** Надавати молодим людям можливість навчатися, отримувати досвід роботи в проєктній команді та оцінювати свою відповідність цінностям організації.
- **Отримання відповідних знань.** Розв'язати проблему відсутності формальної освіти у відповідних галузях для роботи НУО в Україні, пропонуючи платформу для молодих, недосвідчених людей, щоб отримати свій перший професійний досвід та розвиватись до майбутніх експертів.

Фінансова підтримка через бюджет та бізнес:

- **Складність відновлення.** Команди волонтерів можуть зіткнутися з обмеженнями, пов'язаними з матеріалами, спеціальними знаннями або документацією, необхідними для комплексних проєктів реконструкції. У таких випадках зусилля можуть бути спрямовані на заохочення добровільного співфінансування з боку місцевої влади або бізнесу, особливо для конкретних аспектів реконструкції, таких як встановлення ліфтів або забезпечення архітектурної доступності в повністю відремонтованих будівлях. Такий підхід усуває потенційні обмеження, з якими стикаються команди волонтерів, і підвищує шанси на успішне завершення проєкту завдяки спільній фінансовій підтримці.

Ці кращі практики спрямовані на підвищення ефективності зусиль з фізичної реконструкції та культурного розвитку волонтерства в Україні. Ці два аспекти доповнюють один одного у відновленні інфраструктури та людського капіталу.

Основні рекомендації

Підтримувати ініціативи з розвитку волонтерства у відновленні:

- **Розширити фокус.** Розширити фокус зусиль з реконструкції за межі фізичних структур, щоб охопити життєво важливу роль волонтерства в цьому процесі.

Розвивати партнерські відносини:

- **Будьте партнерами.** Сприяти розвитку відносин, орієнтованих на співпрацю та партнерство, а не на традиційну динаміку "донор-грантоотримувач".
- **Більше відкритості.** Сприяти відкритому та конструктивному діалогу між грантодавцями та грантоотримувачами щодо внутрішніх викликів та контекстуальних нюансів.
- **Двостороння комунікація.** Створювати майданчики для змістовних дискусій, що дають змогу донорам краще зрозуміти складність українського контексту та визначити сфери, які потребують підтримки.

Гнучкість процесів:

- **Гнучкий процес подання заявок.** Запровадити гнучкість у процес подання заявок та часові рамки для створення оптимального підходу. Це дозволить зробити співпрацю більш адаптивною та ефективною.

Надавайте пріоритет ініціативам, що керуються громадою: _____

- **Будьте обізнані.** Спрямовуйте увагу на підтримку ініціатив, які є пріоритетними на низовому рівні, що походять від самих громад. Слід знати про пріоритети, які мають громади.

Учасники фокус-групового обговорення:

Сміливі відновлювати	Добробат	Віднова:ЮА
Офіс ефективного регулювання BRDO		



4. Соціальний захист вразливих груп населення (ВПО, інвалідів) та ветеранів

Виклики, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи (ВПО), люди з інвалідністю та ветерани в Україні, висвітлюють критичні питання соціального захисту, реінтеграції та бюрократичних перешкод. Це багатогранне дослідження розкриває проблеми з житлом, з розміщенням у спеціальних установах та бюрократичні перепони, з якими стикаються як цивільні, так і ветерани. Крім того, аналіз заглиблюється в недоліки державної політики, провали політики реінтеграції та операційні труднощі, з якими стикаються неурядові організації (НУО) у наданні основних послуг. Соціальна згуртованість і (пере)навчання, а також евакуація, підтримка ветеранів залишаються серед найбільш недофінансованих напрямів діяльності, які потребують уваги як з боку держави, так і з боку міжнародних партнерів.

Виклики

Житло та розміщення:

- **Притулки.** У забезпеченні належним житлом внутрішньо переміщених осіб (ВПО), травмованих та осіб, які зазнали порушень прав людини зберігаються складнощі, що підкреслює потребу в системних рішеннях, які виходять за рамки тимчасових притулків.
- **Заклик до соціального житла.** Існує нагальна потреба у створенні соціального житла, яке б задовольняло житлові потреби ВПО на систематичній і стабільній основі.

Розміщення в спеціальних установах:

- **Серйозна переповненість геріатричних установ і притулків.** Після евакуації процес розміщення вразливих груп населення, особливо в геріатричних закладах, є значною проблемою, що характеризується критичною переповненістю та жахливими умовами. Ця проблема поширюється і на притулки, відображаючи ситуацію, яка вже була жахливою до повномасштабного вторгнення через наплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та вразливих груп,

які постраждали від конфлікту на Донбасі у минулі роки. Нинішні обставини загострили вже існуючі проблеми, посиливши гостроту питання.

Недоліки державної політики Міністерства у справах ветеранів:

- **Проблеми з унормуванням прав і свобод.** Відсутність єдиної державної політики, що регулює права і свободи ветеранів.
- **Реформування Міністерства у справах ветеранів.** Необхідна докорінна реформа Міністерства у справах ветеранів, яка має привести його діяльність у відповідність до бачення та рекомендацій громадськості, передусім фахових громадських організацій, які розробили бачення повноцінної реформи ветеранської політики.

Соціальна згуртованість та реінтеграція:

- **Невдача політики реінтеграції.** Нинішня державна політика реінтеграції є неефективною і потребує суттєвого перегляду для розв'язання проблем, з якими стикаються особи, що повертаються з-за кордону або з регіонів, що постраждали від конфлікту. Спроби держави працювати з деокупованими територіями виявилися невдалими, що вимагає комплексної переоцінки стратегій та їх виконання.
- **Готовність громад.** Проблеми реінтеграції людей у суспільство після війни ускладнюються проваленою державною політикою реінтеграції. Подолання вразливості ВПО, репатріантів та їхніх сімей, особливо в Західній Україні, вимагає цілеспрямованої участі та підтримки громад. Багато громад стикаються зі складнощами взаємодії з ветеранами та особами, які пережили травму. Нинішня ізоляція таких сімей підкреслює нагальну потребу в більш ефективній та інклюзивній стратегії реінтеграції.

Бюрократичні перепони:

- **Виклики для цивільних осіб.** Бюрократичні перепони, особливо складний процес для цивільних осіб з інвалідністю внаслідок війни, перешкоджають подачі необхідних документів, що потребує спрощення для забезпечення доступності.
- **Труднощі з юридичною підтримкою.** Отримання юридичної підтримки для подання документів, особливо медичних експертних висновків, є складним завданням і вимагає підвищення доступності та правової підтримки.

Труднощі з отриманням аліментів на дітей:

- **Нестача психологів.** Недостатня кількість психологів у школах, особливо тих, що спеціалізуються на травмах і ПТСР, створює проблеми у задоволенні потреб дітей, які постраждали від конфлікту, у сфері психічного здоров'я.
- **Занепокоєння щодо шкільного булінгу.** Страх батьків перед шкільним булінгом зумовлює необхідність вжиття комплексних заходів протидії булінгу в школах для забезпечення безпечного середовища. Багато травмованих дітей ризикують отримати повторну травму в школі.
- **Недостатність притулків.** Існуючі шкільні притулки потребують значної модернізації, а іноді й повної реконструкції, щоб відповідати потребам травмованих дітей.

Проектно-орієнтований підхід донорів:

- **Проблеми сталого розвитку.** Поширений проектно-орієнтований підхід донорів перешкоджає інституціоналізації НУО, що викликає занепокоєння щодо довгострокової стійкості їхньої діяльності.
- **Конкуренція у фінансуванні.** Відсутність єдиних правил фінансування та оплати праці сприяє штучній конкуренції між НУО, що перешкоджає спільним зусиллям.

Операційні труднощі:

- **Територіальні проблеми.** НУО постають перед труднощами у залученні працівників на місцях, особливо в регіонах та малих містах, що ускладнює підтримку ВПО, людей з інвалідністю та ветеранів на цих територіях.
- **Вигорання працівників.** Тривала діяльність з 2014 року призвела до вигорання працівників у багатьох НУО у сфері соціального захисту та прав людини, що зумовило необхідність вжиття заходів для покращення психічного здоров'я та благополуччя.

Зміна фокуса донорів:

- **Регіональні відмінності.** Фокус донорів змістився: знизився інтерес до західних регіонів, куди переселяється найбільше ВПО і де реінтеграція є критично важливою, що призводить до регіональних відмінностей.
- **Дублювання проєктів.** Різні джерела фінансування сприяють дублюванню проєктів, особливо у сфері ветеранської політики, що призводить до відсутності узгодженості та координації.

Ігнорування місцевого контексту:

- **Ігнорування місцевого досвіду.** Донори часто ігнорують багатий досвід українських НУО, нав'язуючи зовнішні практики, які можуть не відповідати специфічним потребам та обставинам України.
- **Відтік експертних кадрів.** Міжнародні партнери, які наймають експертів з НУО, створюють дефіцит кадрів, що ставить під загрозу сталу організаційну ефективність. На тлі мільйонів людей, які покинули Україну через війну, ця проблема є особливо гострою.

Процедурні затримки:

- **Регуляторні перешкоди.** Обтяжливі донорські процедури призводять до тривалих процесів, що перешкоджають швидкому виконанню проєктів.
- **Короткостроковість.** Переважна тенденція до короткострокових проєктів перешкоджає системним змінам, тоді як існує потреба у більш тривалих і гнучких ініціативах для розв'язання довгострокових проблем.

Перенасиченість освітнім та навчальним компонентом:

- **Перенасиченість навчанням.** Надмірна увага до навчання призводить до перенасичення, що вимагає переформатування освітньої взаємодії з ВПО з акцентом на якість, а не на кількість.
- **Спільне фінансування.** Зростаюча залежність державних органів від міжнародних партнерів спонукає до конкуренції між громадським та державним секторами, вимагаючи збалансованого підходу для сталого розвитку.

Виклики у сфері адвокації:

- **Жорстка адвокаційна політика.** Деяким донорам бракує гнучкості у підтримці адвокаційних зусиль НУО, що перешкоджає ефективному впливу на законодавчі зміни.
- **Проблема звітування.** НУО, які беруть участь у законодавчих змінах, стикаються з проблемами у відображенні цього у звітності, що впливає на їхню здатність отримувати фінансування для важливої адвокаційної роботи.

Прогалини та ніші

Дефіцит фінансування процесу евакуації:

- **Обмежений інтерес донорів.** Залучення донорів для евакуації, особливо вразливих груп населення, залишається складним завданням, що призводить до прогалин у фінансовій підтримці таких заходів.
- **Потреба у спеціалізованому транспорті.** Евакуація пацієнтів зі специфічними захворюваннями вимагає гнучких рішень, враховуючи обмеження безпеки та транспортні потреби у віддалених районах.

Відновлення документів та правова допомога:

- **Критична роль юристів.** Відновлення документів покладається на юристів та адвокатів, допомагаючи заповнити прогалину в правовій допомозі особам, які не мають належних документів. Наразі ця діяльність недостатньо фінансується.
- **Вплив на допомогу.** Відсутність документів перешкоджає доступу осіб до різних форм допомоги (державної, донорської, підтримки громадянського суспільства), що підкреслює важливість роботи юристів у цій сфері. У деяких випадках особи опиняються в транзитних притулках через відсутність документів, що перешкоджає їхньому переведенню до державних закладів опіки.
- **Прогалини в системі безоплатної вторинної правової допомоги.** Безоплатна вторинна правова допомога (БВПД) охоплює не всі категорії населення та не працює на окупованих територіях. На цих територіях функції держави виконують неурядові організації (НУО). Проблема полягає в тому, що адвокати часто потрібні на місцях (а в районах активного конфлікту їх мало). Крім того, не всі адвокати мають право надавати БВПД. Донори схильні вважати, що якщо є БПД, то немає потреби виділяти кошти НУО на цю функцію. Однак НУО є більш гнучкими та можуть запропонувати ширший спектр послуг вторинної правової допомоги.

Проблеми з проживанням:

- **Недостатня підтримка.** Недостатньо належного житла для евакуйованих та людей з інвалідністю, що створює потребу в підвищеній увазі та підтримці.

Адвокація зайнятості та перекваліфікація:

- **Брак ресурсів.** Нестача ресурсів ускладнює пошук роботи та надання допомоги у працевлаштуванні, особливо гостро відчувається потреба в адвокаційних ресурсах і проєктах, спрямованих на перекваліфікацію та професійну підготовку.

- **Перекваліфікація.** Ініціативи з перекваліфікації, включаючи програми навчання новим професіям та професійної підготовки, мають першочергове значення. Для ветеранів ситуація ще складніша. Хоча з'являються нові ІТ-курси та ветеранські бізнеси, необхідні додаткові втручання. Багато мобілізованих походять із сільської місцевості, де вони переважно займаються сільським господарством. Повернення в ці райони з інвалідністю, особливо якщо вони не можуть повернутися до сільськогосподарських робіт, є серйозним викликом. Таким чином, існує потреба переорієнтувати їх з міських ніш на професії, які відповідають їхнім можливостям та обставинам.

Перевантаженість геріатричних закладів:

- **Брак міжнародної підтримки.** Геріатричним закладам бракує міжнародної підтримки (так само як і державної), вони стикаються з проблемами перевантаження, зі значним дефіцитом ресурсів, таких як працівники, медикаменти та обладнання.

Люди з інвалідністю та люди похилого віку:

- **Обмежені ініціативи.** Люди з інвалідністю та люди похилого віку потребують проєктів, які зменшують навантаження на державну систему через конкретні ініціативи допомоги. Особливо складною проблемою в українських умовах є транспортування людей з інвалідністю. Спеціалізований транспорт для таких людей є невивченою нішею, яка потребує уваги та підтримки.

Захист прав військовослужбовців:

- **Занедбана ніша.** Ветеранські питання та захист прав військовослужбовців є абсолютною нішею. Ветерани та активні учасники бойових дій чітко розділені донорами, хоча ці дві категорії мають багато спільних проблем. Захист прав військовослужбовців майже ніхто не фінансує. Гуманітарні проєкти не поширюються на військових, а цивільні НУО не можуть подавати заявки на проєкт військового характеру, оскільки самі НУО є цивільними. Таким чином, ця категорія потрапляє в замкнене коло, а отже, ніхто не займається роботою з особами, які служать в армії. Вкрай необхідно розв'язувати питання правового захисту діючих військовослужбовців та учасників бойових дій через аналітичну та адвокаційну роботу.

Взаємозв'язок між гуманітарною сферою та розвитком:

- **Рідкісний перехід.** Подолання розриву між негайним гуманітарним реагуванням і програмами сталого розвитку є рідкісним явищем, що свідчить про

брак знань та ініціатив у цій сфері. Необхідні тренінги та програми, що надають досвід і знання про те, як будувати інтервенції на основі взаємозв'язку.

Комплексні реабілітаційні послуги:

- **Ширша сфера застосування.** Окрім проблем, пов'язаних зі здоров'ям, комплексним реабілітаційним послугам приділяється недостатньо уваги, що підкреслює потенційний вплив ініціатив, які виходять за рамки охорони здоров'я, таких як працевлаштування, перевиховання, соціальна реінтеграція тощо.

Ініціативи соціальної згуртованості:

- **Відсутність фокуса.** Мало ініціатив зосереджені на соціальній згуртованості, попри її життєво важливе значення для майбутнього України, що підкреслює необхідність посилення уваги до цього питання. Мало хто замислюється над тим, як об'єднати людей, які отримали різний досвід під час війни.

Допомога категоріям, які залишилися поза увагою:

- **Розширити фокус.** Особи без громадянства та біженці часто вважаються такими, що не мають відношення до поточних пріоритетів. Однак допомога цим категоріям є важливою.

Співпраця з приватним сектором:

- **Рідкісні ініціативи.** Проекти, що координують гуманітарні зусилля з приватним сектором, зустрічаються нечасто, що свідчить про прогалину в залученні приватного сектору до співпраці.

Меморіалізація та підтримка:

- **Ніша для практик і фінансування.** Найкращі міжнародні практики та фінансова підтримка потрібні для зусиль з увічнення пам'яті загиблих і ветеранів, що вказує на невивчену нішу.

Локалізація та зв'язок на місцях:

- **Істотне посилення.** Посилення локалізації міжнародних програм допомоги та налагодження зв'язку з низовими організаціями є критично важливими для більш ефективних та результативних операцій.

Підготовка до демобілізації:

- **Проактивне планування інфраструктури.** Очікуючи значний приплив ветеранів під час демобілізації, необхідно вжити проактивних заходів для підготовки інфраструктури, що охоплює фізичні, соціальні, цифрові, медичні та освітні аспекти для ветеранів.

Найкращі практики

- **Ради з питань ВПО.** Одним з ефективних інструментів досягнення цієї мети є створення рад з питань ВПО, які сприяють конструктивному діалогу та інтеграції. Після включення держави в Україні було створено 500 таких рад, що підкреслює необхідність подальшої підтримки.
- **Залучення до громадської роботи.** Залучати ВПО до громадської діяльності, пропонуючи мінігранти на спільні проєкти з місцевими громадами. Це може бути, наприклад, створення та облаштування місць відпочинку, навчальних класів, дитячих майданчиків тощо. Спільно ВПО та місцева громада розробляють проєкти, презентують їх, проводять дослідження, а потім спільно реалізують. Цей процес зміцнює зв'язок між ВПО та громадами та сприяє конструктивному діалогу між ВПО та місцевою владою.

Проєкти з декількома цілями:

- **Багатогранні рішення.** Розробляйте проєкти, спрямовані на задоволення кількох потреб одночасно, наприклад, поєднання ремонту будинків зі створенням робочих місць для місцевих мешканців, що довело свою ефективність в українських реаліях.

Притулки для жінок:

- **Комплексна підтримка.** Створювати притулки для жінок, які працюють з психологічними травмами та надають дитячі кімнати. Такий підхід дозволяє жінкам розв'язувати різні питання, включаючи працевлаштування та соціальну інтеграцію, поки діти перебувають під наглядом.

Покращення доступу до малих громад:

- **Мобільні групи реагування.** Збільшити кількість мобільних груп гуманітарного та правозахисного реагування для покращення доступу до віддалених громад, у тому числі ветеранів у віддалених районах.

Інформаційні кампанії:

- **Доступ до державних послуг.** Проводити інформаційні кампанії для інформування людей у малих громадах і селах про доступні державні послуги та їхні права.

Коаліції та мережування:

- **Посилення колективного впливу.** Сприяти створенню коаліцій та мереж НУО для посилення колективного впливу та результативності. Це продемонструвало чудові результати в Україні та вчить організації та громади об'єднуватися для посилення колективних дій та впливу.

Простори для ветеранів:

- **Створення ветеранських хабів.** Створення спеціальних просторів для ветеранів, які сприятимуть спілкуванню та взаємодії між ними.

Автоматизація та юридична підтримка ветеранів:

- **Оптимізація процесів.** Впроваджувати автоматизацію та діджиталізацію різних аспектів життя ветеранів, таких як проходження військово-лікарських комісій та отримання статусу "Учасник бойових дій".
- **Навігатор та чат-боти.** Розробка інструментів правового навігатора та чат-ботів, які допоможуть ветеранам та військовослужбовцям орієнтуватися в правових процесах та отримувати інформацію.

Основні рекомендації:

Освіта та навчання:

- **Реформувати освітню взаємодію.** Переглянути освітні підходи до роботи з ВПО, акцентуючи на комплексних курсах (а не коротких тренінгах), які надають відчутні навички, або навчальних програмах, що ведуть до видачі грантів, заохочуючи підприємництво.

Програми підтримки приймаючих громад:

- **Інвестиційні профілі.** Розробити інвестиційні профілі для громад, що охоплюють просторове планування, існуючу інфраструктуру, ВПО та людський потенціал. Відкрийте ці профілі для донорів для кращої видимості громад, що потребують допомоги.

Комплексний підхід до індивідуальних потреб:

- **Цілеспрямована робота в кожному конкретному випадку.** Застосовуйте комплексний підхід до задоволення індивідуальних потреб, пропонуючи індивідуальні рішення для задоволення різноманітних потреб людини. Хоча ці втручання можуть не мати широкого охоплення з погляду кількості людей, на яких вони впливають, вони суттєво покращують якість життя бенефіціарів.

Соціальна згуртованість у громадах:

- **Допомога приймаючої громади.** Підтримка приймаючих громад, а не лише постраждалих, має вирішальне значення для соціальної згуртованості між обома категоріями. Це сприяє зміцненню соціальних зв'язків, допомагаючи ВПО відчувати себе частиною нової громади. Такий підхід, відомий як захист на рівні громад, запобігає їхньому поверненню у місця, де може бути небезпечно через міни, активні бойові дії тощо.

Підтримка НУО, що надають соціальні послуги:

- **Розповсюдження передового досвіду.** Підтримка НУО, що надають соціальні послуги, за прикладом успішної моделі, поширеної в розвинених країнах.

Учасники фокус-групового обговорення:

ZMINA	Право на захист	Донбас SOS	Veteran Hub	Рокада
Принцип	Схід SOS	Стабілізаційний Суппорт Сервісез		
Десяте квітня	КримSOS	Група впливу	Простір можливостей	

5. Охорона здоров'я та ментальне здоров'я

На тлі триваючої війни з Росією, як сектор охорони здоров'я, так і сектор психічного здоров'я стикаються з безліччю викликів. Незбалансована система медичних закладів, нестача компетентних медичних працівників, неповнота даних для прийняття ефективних рішень, брак потенціалу на місцях і, як наслідок, брак ефективних стратегічних рішень підкреслюють нагальну потребу у всебічному зосередженні донорської допомоги.

Виклики

Брак людських ресурсів:

- **Дефіцит медичних кадрів.** Галузь охорони здоров'я стикається з нестачею компетентних кадрів.
- **Проблема забезпечення медичними кадрами деокупованих територій.** Невирішеним залишається питання забезпечення медичними кадрами деокупованих територій, де існують проблеми з доступом та наявністю.
- **Об'єднані громади.** Брак людських ресурсів проявляється також у нерозумінні кількості лікарів та спеціалізацій, які вони мають в об'єднаних громадах, щоб надавати медичну допомогу або навчати інших.

Якість управлінських рішень:

- **Проблеми прийняття рішень.** Існують проблеми з прийняттям рішень між різними зацікавленими сторонами (це стосується як стратегічних, так і повсякденних рішень). Поточні рішення є більш експресивними, ніж обґрунтованими, і не зосереджені на досягненні довгострокових стійких результатів одужання. Наприклад, медичні заклади вже масово обирають пакети медичних послуг, пов'язаних з реабілітацією, від НСЗУ, але для того, щоб отримати компетентного фахівця в цій галузі, потрібні роки навчання.
- **Сумнівне використання та потреба.** У закладах первинної медичної допомоги розширюються переліки медичного обладнання, але є сумніви щодо необхідності та використання такого обладнання в конкретному випадку. Те саме стосується і створення нових медичних закладів, коли йдеться про оптимізацію медичної системи.
- **Неналежна імплементація.** Державні будівельні норми щодо доступності закладів можуть не виконуватися належним чином.

- **Паралельні системи.** Слід також звернути увагу на все ще існуючі паралельні системи охорони здоров'я - військову та загальну.

Проблеми з даними:

- **Неповні дані.** Дані є неповними та не консолідовані належним чином. Вони часто недостатньо релевантні для прийняття рішень.
- **НУО та отримані навички.** Недержавний сектор намагається заповнити прогалини щодо потреб медичних закладів, що набагато краще, ніж, наприклад, коли йдеться про збір інформації про людей, які отримали кваліфікацію з певної тематики або стали тренерами.

Проблеми взаємодії між різними стейкхолдерами:

- **Прогалини в управлінні.** Система охорони здоров'я та психічного здоров'я в Україні стикається з проблемами недостатньої взаємодії між державним та недержавним секторами, обмеженої комунікації в недержавному секторі, низької управлінської спроможності місцевих закладів охорони здоров'я, а також проблемами з розумінням повного обсягу мандатів донорів.

Локалізація допомоги:

- **Фінансування від донорів.** Проблеми з отриманням фінансування безпосередньо від великих донорів.
- **Відсутність стійких місцевих організацій.** Відсутність пулу стійких і спроможних організацій, які могли б взяти на себе і реалізувати проєкт міжнародної технічної допомоги в регіонах. За рівних умов більш вірогідно, що проєкт буде реалізовувати іноземна організація, однак вона може не до кінця усвідомлювати контекст місцевих справ.

Прогалини та ніші

Недостатня комунікація між зацікавленими сторонами:

- **Відсутність дискусійних майданчиків.** Відсутність стабільних дискусійних майданчиків, які б дозволили організаціям зацікавлених сторін обмінюватися інформацією про проблеми, потреби та ініційовані проєкти.
- **Бар'єр обміну даними.** Відсутність загальновідомої точки обміну даними також ускладнює роботу.

Відсутність локалізації фінансування:

- **Бар'єр доступу до грантового фінансування.** Складний доступ українських НУО до грантового фінансування проєктів від міжнародних донорів.
- **Посилення донорської підтримки.** Потреба донорів у розширенні можливостей подачі заявок на пряме фінансування для українських організацій з метою створення конкурентної основи для отримання грантів на рівні з міжнародними інституціями.

Проблема людського капіталу:

- **Ігнорування попиту на освіту.** Держава робить недостатньо з погляду попиту на освіту, на студентів, які будуть потрібні через роки в системі.
- **Відтік мізків.** Галузь переживає відтік мізків, а медичні працівники стикаються з відсутністю мотивації на роботі.
- **Неефективність навчання та проблеми з наданням послуг.** Загальне нерозуміння наявного обсягу та кваліфікації медичного персоналу призводить до неефективного навчання (немає зацікавлених працівників) та проблем з наданням медичних послуг.

Структурні проблеми медичної системи:

- **Паралельні медичні системи.** Паралельні медичні системи - військова та загальна.
- **Програма медичних гарантій.** З початком повномасштабного вторгнення реабілітаційні пакети за програмою медичних гарантій стали великим трендом у медичних закладах, але залишається незрозумілим, скільки людей є цільовою групою та які ресурси доступні для задоволення їхніх потреб.
- **Надмірна увага до реабілітації.** Зосередження на реабілітації та психічному здоров'ї може залишити поза увагою поточні проблеми зі здоров'ям українців.
- **Нехтування первинною медичною допомогою.** Недостатня увага до зміцнення спроможності первинної медичної допомоги, на яку припадає значна частка тягаря, особливо в сільських, міських та прифронтових громадах.

Висока плинність кадрів

- **Висока плинність кадрів та зміни в місцевій владі.** Висока плинність кадрів та зміни в органах місцевої влади впливають на сталість відносин з неурядовим сектором.

Відсутність суттєвої взаємодії між державним та неурядовим секторами:

- **Відсутність стратегічного бачення.** Рішення уряду здебільшого спрямовані на "гасіння пожеж" тут і зараз, їм бракує стратегічного бачення, яке б враховувало зміни, що відбулися внаслідок війни.

Низька управлінська спроможність уряду:

- **Низька управлінська спроможність.** Низька управлінська спроможність уряду проявляється у взаємодії з власниками місцевих закладів охорони здоров'я.
- **Проблеми у співпраці з владною вертикаллю.** Співпрацювати з представниками громади легше, ніж з владною вертикаллю. Частково менший успіх у співпраці з владою пояснюється невдачею координаційних рад, створених при органах влади.

Динаміка співпраці НУО:

- **Фрагментарна комунікація.** Взаємодія в неурядовому секторі демонструє низький рівень комунікації між громадами, що може призвести до дублювання діяльності або прогалин.

Чіткість мандату:

- **Визначення сфери діяльності.** Щодо мандатів донорів, то зацікавлені сторони бажають ясності щодо повноти мандату, його тривалості та ротації персоналу для забезпечення сталої роботи та досягнення стійких результатів.

Найкращі практики

- **Створення платформ для обміну інформацією.** Створення платформ для спілкування та обміну інформацією між різними зацікавленими сторонами, таких як конференції та координаційні центри. Як приклад, навчальний проєкт з комунікації, сервісного супроводу та розробки своїх маршрутів для ветеранів, які повернулися в громади, "Лікар. Ветеран".
- **Залучення учасників.** Залучення різних учасників (не лише представників медичних закладів) до власних проєктів. Таке залучення надалі створить попит серед зацікавлених сторін на впровадження запланованих змін.
- **Ініціативи зі збору даних.** Підтримка контакту з місцевими лікарями через проєкти зі збору інформації (методологія HeRAMS, опитування "Барометр" тощо). Згодом аналіз та поширення результатів серед донорів допомогли зрозуміти потреби в громадах.

- **Підтримка цивільного населення.** Формування мобільних виїзних бригад, наборів для реагування на надзвичайні ситуації в громадах, де постраждало цивільне населення.
- **Грантові ініціативи.** Субгрантування, створення грантових хабів для покриття потреб медичних закладів.
- **Нагляд за проєктами.** Проведення вибіркового моніторингу реалізованих проєктів.

Основні рекомендації

- **Стратегічні проєкти.** Недостатньо уваги приділяється стратегічним проєктам на рівні країни, спрямованим на створення нового портрету медичної системи та її реформування в більш компактну мережу.
- **Довоєнні проблеми.** Важливо підтримувати й інші сфери надання медичної допомоги, окрім тих, що опинилися у фокусі уваги через війну. Проблеми, які існували до війни, нікуди не зникли, і їм слід приділяти належну увагу.
- **Створення грантового хабу.** Грантодавці повинні надавати більше гнучкості в проєктах: можливості субгрантингу, створення грантових хабів для покриття потреб медичних закладів. Експертні організації хочуть більше працювати з грантовими можливостями, які не орієнтовані на конкретні регіони, натомість надавати перевагу реальним запитам і потребам.
- **Розуміння обсягу та тривалості.** Грантоотримувачам та іншим бенефіціарам у роботі з донорами необхідно розуміти тривалість їхньої роботи та повноту мандату, кількість ротацій. Очікується, що стійка довгострокова співпраця з донорами з чіткими очікуваними результатами принесе більше користі бенефіціарам проєктів.
- **Наголос на моніторингу проєктів.** Чільне місце має бути відведено моніторингу реалізованих проєктів та їх результатів, зокрема, в частині отриманої міжнародної технічної допомоги.
- **Інтеграція медичної реформи.** Продовжити медичну реформу з метою інтеграції військової та загальної медичної систем.
- **Професійні стимули.** Медичні працівники потребують стимулів для продовження роботи.
- **Аналіз потреб пацієнтів.** Належне місце має бути відведене вивченню поточних потреб пацієнтів, вивченню їх поточного портрета для відповідного реагування.
- **Зміцнення первинної медичної допомоги.** Первинна медична допомога потребує посилення власної спроможності.
- **Мобільні послуги для прифронтових громад.** Для прифронтових громад доцільно розглянути варіант надання мобільних послуг населенню.

- **Створення комунікаційних платформ.** Створення комунікаційної платформи, стратегування дій у громадському секторі та вихід на комунікацію з владою на засадах сталої співпраці.

Учасники фокус-групового обговорення:

Національна агенція гуманітарної допомоги «ZDOROV!»	
Український центр охорони здоров'я (УНС)	Пацієнти України
Європейський інститут політики громадського здоров'я	
Академія Сімейної Медицини України	

6. Освіта

Відновлення освітнього сектору України стикається з подвійним викликом, що охоплює ширші освітні проблеми та специфічні перешкоди в рамках донорських програм. Цей багатогранний ландшафт вимагає нюансованого підходу, враховуючи непередбачуваність війни, складнощі співпраці на місцевому рівні та обмеження в донорських методологіях. Подолання цих викликів вимагає зміни парадигми на користь гнучкості, стратегій, що враховують контекст, і спільних ініціатив. Заглиблюючись у проблеми донорських програм, виявлені прогалини та ніші у відновленні освіти відкривають цілеспрямовані можливості для міжнародних партнерів. Крім того, вивчення передового досвіду - від впровадження інноваційних методів викладання до сприяння залученню громадськості - надає комплексне керівництво для ефективних зусиль з відбудови. Насамкінець, у тексті висвітлюються рекомендовані українські неурядові організації та благодійні фонди, підкреслюючи їхню вирішальну роль у формуванні стійкого та динамічного майбутнього для освітнього сектору України.

Виклики

Відновлення освітнього сектору України стикається з подвійним викликом - загальними проблемами, що впливають на освіту, та специфічними перешкодами в методах, які використовують донори. Орієнтуючись у цьому складному ландшафті, очевидно, що такі фактори, як непередбачуваність війни та труднощі у співпраці на місцевому рівні, перетинаються з проблемами у підходах міжнародних донорів до надання допомоги. Розв'язання цих проблем вимагає зміни парадигми на користь гнучких, контекстно-орієнтованих і спільних підходів. Донори повинні визнати складнощі, притаманні українському контексту, і спільно працювати над тим, щоб інвестувати у сталі, системні рішення для відновлення освітнього сектору.

Відсутність гнучкості:

- **Планування та опис проєкту.** Нестабільний характер війни робить складним заздалегідь визначити та передбачити весь проєкт. Наполягання донорів на детальних планах перешкоджає своєчасному початку проєкту.
- **Затримка з фінансуванням.** Донори часто вимагають негайного початку проєкту, що призводить до затримки фінансування. Виплата 10% після завершення проєкту вимагає додаткових фінансових домовленостей.

- **Процедурні ускладнення:** Дедалі складніші процедури донорів призводять до повільного прийняття рішень, що перешкоджає швидкому виконанню проєкту.

Акцент на кількісних показниках:

- **Якість проти кількості.** Донори надають пріоритет економічній ефективності та кількісним показникам, нехтуючи якісними аспектами освіти. Нереалістичні показники ставлять під загрозу цілісність проєкту, оскільки не все можна виміряти кількісно.

Нерозуміння місцевого контексту:

- **Контекстуальна сліпота.** Донорам часто бракує тонкого розуміння місцевого контексту, що призводить до ініціатив, які можуть не відповідати конкретним потребам і викликам української системи освіти.

Патріархальний погляд на українські НУО:

- **Підірвана довіра до місцевих агенцій.** Донори інколи застосовують патріархальний підхід до українських НУО, що обмежує ефективність їхнього внеску в зусилля з відновлення країни.

Короткострокова орієнтація:

- **Відсутність системних інвестицій.** Донори, як правило, беруть участь візованих проєктах, не інвестуючи в системний розвиток. Відсутність пост-проєктного аналізу перешкоджає накопиченню цінних уроків для майбутніх зусиль.

Обмежена координація між донорами:

- **Заклик до єдності.** Донори повинні співпрацювати для реалізації ефективних, масштабних проєктів, що мають системний вплив. Єдиний підхід дозволить оптимізувати зусилля та посилити загальний вплив на освітній сектор України.

Часові обмеження та мобілізація будівельників:

- **Нестача будівельників.** Мобілізація будівельників впливає на терміни реалізації проєкту, оскільки тарифи зростають, а такі фактори, такі як зміна сезонів, вимагають коригування бюджету.

Відсутність стандартних керівних принципів для шкіл:

- **Відсутність визначення.** Відсутність загальноприйнятих стандартів для шкільної інфраструктури ускладнює зусилля з реконструкції. Встановлення спільного розуміння того, якою має бути школа, має вирішальне значення для узгодженості дій.

Труднощі у співпраці з органами влади:

- **Проблеми з місцевою владою.** Співпраця з місцевою владою та Міністерством освіти викликає труднощі, що впливають на безперебійну реалізацію проєктів реконструкції.

Бюрократичні перешкоди для вчителів:

- **Зменшення адміністративного навантаження.** Вчителі обтяжені надмірним бюрократичним навантаженням, що відвертає їхню увагу від навчального процесу. Впорядкування адміністративних процесів має важливе значення для того, щоб освітяни могли повніше зануритися у викладання, а не в паперову роботу.

Проблеми державного регулювання у будівництві:

- **Норми та документація.** Державні будівельні норми створюють проблеми через відсутність належних норм і вимог до проєктування житла та аспектів, пов'язаних з безпекою. Процес розробки проєктно-кошторисної документації є дорогим і тривалим, що створює перешкоди для проєктів реконструкції. Задоволення потреби у підвищенні прозорості та прискоренні процедур підготовки документації має вирішальне значення для своєчасної реалізації ініціатив з реконструкції.

Прогалини та ніші

Намагаючись відновити свій освітній сектор, Україна стикається з різноманітними викликами, які потребують інноваційних рішень. У наступних розділах висвітлюються критичні прогалини та ніші у відновленні освіти, підкреслюючи необхідність цілеспрямованого втручання з боку міжнародних партнерів. Від зміни сприйняття професійно-технічної освіти до врахування динаміки розвитку дистанційного навчання - ці виявлені прогалини відкривають можливості для спільних зусиль, спрямованих на забезпечення стійкого, інклюзивного та перспек-

тивного освітнього ландшафту в Україні. Нижче наведені виклики та потенційні сфери, на яких слід зосередити увагу для значущої реконструкції.

Професійна освіта і навчання:

- **Зміна ставлення.** Існує значна прогалина у зміні суспільного сприйняття професійної освіти. Донори можуть відігравати ключову роль у просуванні та сприянні професійно-технічній освіті, розв'язуючи проблему нестачі кваліфікованої робочої сили, що має вирішальне значення для поточних і майбутніх зусиль з відновлення.
- **Комунікаційний розрив.** Професійно-технічна освіта залишається недостатньо висвітленою, що вимагає ініціатив з підвищення обізнаності та популяризації її важливості. Підтримка професійно-технічних навчальних закладів, які пропонують перекваліфікацію для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, є важливою нішею для міжнародних партнерів.

Педагогіка:

- **Покращення іміджу.** Імідж педагогічної професії потребує покращення. Міжнародні партнери можуть зробити свій внесок, підтримуючи ініціативи, які підвищують статус і привабливість педагогічної професії.

Найкращі практики дистанційної/онлайн освіти:

- **Підготовка вчителів.** Після кількох років досвіду онлайн-освіти під час пандемії COVID-19 українські діти стикаються зі схожими викликами в умовах триваючого конфлікту. Існує прогалина в забезпеченні вчителів найкращими практиками дистанційної та онлайн-освіти. Донори можуть заповнити цю прогалину, пропонуючи спеціальні курси для освітян з розробки ефективного досвіду онлайн-навчання. Усунення хаосу у формах навчання та надання готових програм для шкіл та університетів з акцентом на інтерактивність є життєво важливим.

Соціалізація дітей:

- **Офлайн-ініціативи.** З переходом до онлайн-навчання важливого значення набуває підтримка ініціатив, які сприяють фізичним зустрічам та поїздкам по Україні. Визнаючи, що онлайн-освіта не може повністю задовольнити потреби учнів у соціалізації, ці ініціативи сприяють не лише індивідуальному розвитку, а й соціальній згуртованості українців.

Дитячі садки:

- **Якість переважає над кількістю.** Визнаючи важливість дитячих садків, міжнародні партнери повинні зосередитися не лише на кількості, а й на якості дошкільної освіти. Підтримка малокомплектних дитячих садків може допомогти батькам працювати, тим самим сприяючи економічному відновленню регіону та країни.

Освіта для дорослих:

- **Ініціативи з перекваліфікації.** Міжнародні партнери можуть заповнити прогалину в забезпеченні освіти для дорослих, особливо з регіонів з певними трудовими напрямками, куди вони можуть не повернутися. Програми перепідготовки в нових громадах відповідають потребам робочої сили, що змінюються.

Сільські школи:

- **Оптимізація приміщень.** Усвідомлюючи недостатнє використання приміщень сільських шкіл, донори можуть підтримати ініціативи, які перепрофілюють ці приміщення на користь громади, наприклад, для проведення спортивних заходів, демонстрації фільмів, презентацій та святкових заходів.

Інклюзивна шкільна інфраструктура:

- **Норми та стандарти.** При будівництві та реконструкції шкіл пріоритетом має бути дотримання норм щодо інклюзії, належних санітарно-гігієнічних умов та доступу до таких необхідних послуг, як гаряча вода, що забезпечить сприятливе навчальне середовище для всіх учнів.

Найкращі практики

У прагненні відновити освітній сектор України вкрай важливо використовувати та відтворювати найкращі практики, що вже зарекомендували себе на практиці. Ці стратегії, що ґрунтуються на постійному вдосконаленні, інноваціях, залученні громадськості та спільних партнерствах, є основою ефективних зусиль з відбудови освіти. Від створення зворотного зв'язку для адаптивного планування до зміцнення соціальної згуртованості через інтеграцію між містом і селом - ці практики є вичерпним посібником для міжнародних партнерів, які прагнуть зробити вагомий внесок у відродження освіти в Україні. Нижче наведено найкращі практики, які

не лише підвищують ефективність проєктів реконструкції, а й сприяють довгостроковій стійкості та життєздатності системи освіти.

Практики "рівний-рівному":

- **Обмін досвідом.** Заохочення практики "рівний-рівному", коли директори шкіл та вчителі діляться ідеями та інноваціями зі своїми колегами, сприяє динамічному обміну досвідом. Такий формат покращує сприйняття інформації, створюючи більш спільне та ефективне середовище для вдосконалення освіти.

Інноваційні методи викладання:

- **Зміна парадигми в освіті.** Зміна парадигми в освіті передбачає не лише інновації у змісті, але і його динамічну подачу. Відходячи від традиційних підручників, акцент слід робити на інтерактивному навчанні, іграх та інтеграції гаджетів. Включення симуляцій, квестів і використання передових технологій, таких як GPT-чат і штучний інтелект, сприяють тому, щоб зробити навчання більш практичним і цікавим. Відеоформати, анімація та створення цифрових інноваційних центрів або програм, прикладом яких є такі ініціативи, як Eduten, ще більше покращують навчальний досвід. Реалізація реальних проєктів у громадах як частина навчальної програми забезпечує практичний вимір освіти, сприяючи глибшому розумінню та мотивації до навчання серед студентів.

Петля зворотного зв'язку:

- **Безперервність та отримані уроки.** Впровадження комплексного циклу зворотного зв'язку має вирішальне значення. Замість одноразових проєктів донори повинні брати участь у безперервному циклі, включаючи опитування вчителів для збору інформації про сильні та слабкі сторони проєкту. Ця інформація має бути використана на наступних етапах, сприяючи адаптивному підходу, що розвивається.

Залучення волонтерів та місцевих жителів:

- **Залучення громади.** Заохочення активної участі волонтерів і місцевих жителів у відновлювальних роботах не лише допомагає у ремонті, але й сприяє зміцненню зв'язків у громаді. Такий спільний підхід сприяє як налагодженню індивідуальних зв'язків, так і ширшому відновленню сіл і міст.

Документація історій успіху:

- **Успіх, яким можна поділитися.** Після завершення проєкту найкращою практикою є документування історій успіху у вигляді статей. Поширення цих

наративів не лише висвітлює досягнення, а і є цінним ресурсом для інших громад та донорів, які шукають ефективні моделі відновлення освіти.

Інвестиції в партнерство НУО:

- **Спільні ініціативи.** Визнаючи важливість неурядових організацій, необхідно інвестувати в міцні партнерства. Співпраця між неурядовими організаціями покращує координацію, ефективність та загальний вплив зусиль з відновлення освіти. Численні НУО спеціалізуються у певних сферах, і об'єднання зусиль цих організацій дає змогу знайти більш комплексне і складне рішення.

Участь зацікавлених сторін:

- **Інклюзивне прийняття рішень.** Залучення учнів, батьків та вчителів через опитування щодо їхнього бачення майбутньої школи сприяє інклюзивності та ефективності проєкту. Зокрема, надання підліткам і молоді можливостей для активної участі в плануванні та реалізації проєкту підвищує їхню впевненість у собі та забезпечує актуальність ініціатив.

Розширення прав і можливостей молоді:

- **Ініціатива та впевненість.** Визнаючи жагу до якісного контенту та залучення серед підлітків і молоді, дуже важливо дати їм можливість висловитися і бути почутими. Надання їм ініціативи не лише сприяє успіху проєктів, але й вселяє впевненість у завтрашньому дні. Дуже важливо постійно тримати бенефіціара проєкту в центрі уваги.

Інтеграція між містом і селом:

- **Сприяння соціальній згуртованості.** Коли волонтери з міських центрів, таких як Київ, беруть участь у відбудові шкіл у сільській місцевості, це сприяє взаємодії між різними аудиторіями. Таке змішування сприяє зміцненню соціальної згуртованості, руйнуючи бар'єри між міськими та сільськими громадами.

Основні рекомендації

- Надавати перевагу якості над кількістю при розробці та впровадженні програм, особливо у випадку тренінгів та семінарів.
- Посилити локалізацію програм міжнародної допомоги та надати місцевим партнерам можливість брати на себе провідну роль у виконанні проєктів між-

народної допомоги. Деякі донори можуть ненавмисно прийняти патріархальну перспективу стосовно українських НУО, що обмежує ефективність цих організацій у сприянні зусиллям з відновлення.

- Впроваджувати системне мислення під час розробки програм та інвестувати в ключові фактори, а не в окремі проєкти. Зосередитися на реалізації впливових, широкомасштабних ініціатив із системним ефектом і вивчити можливість співпраці з іншими донорами для впровадження однієї, але високоефективної системної зміни.
- Запровадити цикл зворотного зв'язку для вивчення попереднього досвіду, який працював в Україні, та постійного покращення якості програм. Донори часто проводять однопроєктні інтервенції, які не сприяють повному циклу навчання донора та виконавця з метою регулярного перегляду програми.
- Розглянути можливість пом'якшення деяких вимог під час розробки програм у надзвичайних ситуаціях. Наполягання донорів на детальних планах і складних внутрішніх процедурах призводить до повільного прийняття рішень, що перешкоджає швидкому виконанню проєктів.

Учасники фокус-групового обговорення:

Сміливі відновлювати	SavEd	Інтерньюз Україна
EdEra	Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича	

7. Архітектура та будівництво

Архітектура та будівництво є одним з провідних секторів з погляду фізичної реконструкції інфраструктури. Поряд з органами державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації також активно працюють у цій сфері. НУО в основному займаються швидким відновленням пошкоджених будівель, ремонтом житла та соціальної інфраструктури, розчищенням завалів, а також працюють над удосконаленням будівельного законодавства та іншої документації, необхідної для будівництва.

Важливо зазначити, що, на відміну від міжнародних організацій, які працюють з країнами після катастроф і воєн, для українських неурядових організацій будівельний сектор є відносно новим. Однією з особливостей цієї сфери є також те, що основним ресурсом для спеціалізованих НУО часто є волонтери. Однак, навіть зважаючи на швидку самоорганізацію та переважне використання волонтерської праці, ініціативи та проєкти у цій сфері залишаються затратними, оскільки потребують будівельних матеріалів, конструкцій та специфічної документації. Нижче наведені основні виклики та перешкоди в реалізації архітектурно-будівельних проєктів:

Виклики

Вплив триваючої війни та військових дій:

- **Фізична реконструкція.** Руйнування, що тривають, створюють значні труднощі для фізичної реконструкції.
- **Масштаби пошкоджень.** Складність в оцінці масштабів пошкоджень через триваючі руйнування та відсутність доступу до тимчасово окупованих територій.
- **Демографічна ситуація.** Неможливо спрогнозувати демографічну ситуацію в країні та кількість населення, яке повернеться на території, де зараз відбуваються активні бойові дії.

Нестача кваліфікованих кадрів:

- **Брак професійних будівельників.** Брак професійних будівельників існував і раніше, але значно загострився з початком повномасштабного вторгнення.

Війна, що триває, ще більше загострила проблему нестачі кваліфікованих будівельників, що перешкоджає процесу фізичної реконструкції.

- **Нестача волонтерів.** Україна стикається із загальною нестачею волонтерів, особливо тих, хто має будівельні навички. Коріння цієї проблеми вбачається у недостатній роботі з суспільством для просування цінності волонтерства.
- **Брак професійних управлінців.** Україна стикається з проблемою обмеженої кількості професійних управлінців, що впливає на нагляд за процесами відновлення. Поточна ситуація відображає не лише брак робочої сили, але й брак кваліфікованих менеджерів, необхідних для ефективної координації не лише в громадах, але й у державному та неурядовому секторах.

Проблеми ринку будівельних матеріалів:

- **Обмежена пропозиція будівельних матеріалів** Самодостатність у виробництві деяких будівельних матеріалів (наприклад, цементу) контрастує із залежністю від імпорту інших (наприклад, скла з європейських країн). Зростаючий попит на будівельні матеріали в поєднанні з триваючим руйнуванням українських заводів створює проблему для забезпечення необхідних обсягів виробництва.

Міжсекторальна координація:

- **Дефіцит обміну інформацією.** У всіх випадках спостерігається помітний брак обміну інформацією щодо реконструйованих проєктів та незадоволених потреб. Цей недолік перешкоджає співпраці та ефективному плануванню між зацікавленими сторонами.
- **Відокремлення реєстрів і програм.** Реєстр пошкодженого та зруйнованого майна (РПЗМ) та програма eRecovery працюють незалежно від діяльності НУО. Такий поділ ускладнює співпрацю та стратегічний розподіл зусиль і ресурсів між різними сторонами.
- **Відсутність єдиної платформи обміну інформацією.** НУО не мають єдиної технічної платформи для систематичного обміну інформацією між собою. Ця відсутність перешкоджає спільним зусиллям і створює проблеми в координації складного процесу відновлення.
- **Складність співпраці із зацікавленими сторонами.** Одночасне залучення кількох зацікавлених сторін до реконструкції однієї будівлі є складним завданням. Визначення організацій, які можуть допомогти у виконанні певних видів робіт, наприклад, встановлення вікон або ремонт даху, стає особливо складним завданням без будь-яких технічних рішень.

Співпраця з донорами:

- **Проблеми отримання грантів.** Українські неурядові організації (НУО), що займаються фізичною відбудовою, переважно молоді організації, постають перед труднощами в отриманні грантової підтримки порівняно з усталеними НУО в інших секторах.
- **Міжнародні організації.** Міжнародні організації та їхні грантоотримувачі часто йдуть окремим шляхом у сфері відновлення, відмінним від українських НУО. Молоді організації виявляються виключеними з цього діалогу, що обмежує їхню здатність співпрацювати всередині сектору та обмежує доступ до життєво важливої інформації, включаючи фінансові можливості.
- **Вплив видимості громади.** Більш відомі громади, попри подібні збитки, як правило, швидше отримують допомогу завдяки своїй "популярності" у ЗМІ та визнанню серед донорів і громадськості. І навпаки, менш відомі, але однаково постраждалі громади часто залишаються поза увагою донорів, волонтерів та НУО.
- **Оцінка вартості реконструкції.** Починаючи процес подання заявки, донори зазвичай просять надати кошторис витрат. Проте точно і швидко визначити витрати на реставрацію будівлі заздалегідь є складним завданням. Тому організації іноді змушені надавати приблизний кошторис. Початково заявлена сума на етапі планування може неодноразово переглядатися в процесі будівництва. Інформування донорів про ці коливання згодом стає складним завданням.

Прогалини та ніші

Виявлення та усунення прогалин у фізичній реконструкції України має вирішальне значення. Цей розділ зосереджується на ключових сферах, починаючи з проблем з робочою силою у сфері технічної освіти та низької заробітної плати для будівельників, що призводить до зниження інтересу до роботи. Волонтерство має вирішальне значення, що вимагає уваги до правової бази та вивчення можливостей для кваліфікованих іноземних волонтерів. Відсутність системного підходу підкреслює потребу в скоординованих зусиллях, цифрових рішеннях і посиленні співпраці.

Робоча сила

- **Освіта.** Занепад професійно-технічних навчальних закладів та низька заробітна плата будівельників сприяють відсутності інтересу до будівельних професій.
- **Реформи.** Нагальна потреба в реформі технічної освіти та популяризації професії будівельника. Необхідні всебічні обговорення та прийняття рішень на

вищому рівні, підкріплені якісними інформаційними кампаніями для підвищення престижу будівельних професій та заохочення волонтерства.

- **Волонтери.** Фінансова підтримка неформальної освіти з будівельних професій та програм, що сприяють організації волонтерських спільнот, вирішенню базових потреб та забезпеченню необхідними інструментами, може стати одним з потенційних рішень для кваліфікованих будівельників.

Волонтерство

- **Законодавча база.** Чинне законодавство України про волонтерську діяльність недостатньо чітко визначає гарантії та підтримку волонтерів, зокрема, щодо страхування та задоволення базових потреб (харчування, житло, транспорт). Ця проблема загострюється, коли йдеться про іноземних волонтерів.
- **Іноземні волонтери.** Існує потенційна можливість частково задовольнити попит на професійних будівельників коштом залучення волонтерів з відповідними навичками з інших країн. Однак поточна редакція відповідного закону ускладнює цей шлях.

Відсутність системного підходу

- **Фрагментарний підхід та операційні розбіжності.** Наразі існує розрізнений і реактивний підхід до вирішення нагальних потреб. Лише третина громад мають плани відновлення, що створює загальну нечіткість національного плану відновлення. Державні установи працюють розрізнено.
- **Цифрові рішення.** Запуск системи DREAM частково розв'язати проблеми координації та комунікації з громадами, а також між донорами та урядом. Однак для розв'язання таких питань, як координація зусиль між неурядовими організаціями чи бізнесом, потрібні додаткові функціональні можливості або альтернативні рішення. Це підвищило б ефективність системи та забезпечило б кращу співпрацю в проєктах післявоєнної відбудови в Україні.
- **Співпраця.** Необхідно організовувати цільові зустрічі або платформи для координації планів і зміцнення партнерства між НУО, які займаються подібними питаннями в будівельному секторі. Це забезпечить узгодженість дій та співпрацю. Одним із варіантів є створення платформи або додатку для ефективної співпраці та проєктної взаємодії у відновленні будівель, що дозволить організаціям з різними ресурсами об'єднатися для комплексних зусиль з реконструкції.

Ініціативи, що потребують особливої уваги:

- **Відновлення лабораторій з контролю якості.** Відновлення лабораторій з контролю якості для сертифікації будівельних матеріалів має першочергове значення. Декларація ЄС про якість будівельних матеріалів, дія якої в Україні

наразі призупинена, створює певні труднощі. Після її відновлення жоден український завод не зможе отримати сертифікацію будівельних матеріалів, оскільки всі лабораторії зруйновані. Сертифікація в інших країнах є альтернативою, але значно збільшує вартість матеріалів.

- **Розробка містобудівної документації.** Підтримка розробки містобудівної документації для громад є надзвичайно важливою. Міжнародні партнери могли б допомогти громадам у регіонах, де для цього часто бракує ресурсів і кваліфікованих фахівців.
- **Розв'язання проблеми поводження з будівельними відходами.** Підтримка розв'язання проблеми будівельних відходів через доступ до глобального трансферу технологій або впровадження системного підходу до визначення місць для утилізації та перероблювання різних видів будівельних відходів.
- **Інституційна підтримка громадських організацій.**

Найкращі практики

У той час, коли Україна вступає на складний шлях відбудови, НУО відіграють життєво важливу роль у швидкому фізичному відновленні громад. Цей розділ заглиблюється у всебічне вивчення найкращих практик, що застосовуються НУО у контексті відновлення України. Призначений для міжнародних донорів, цей посібник демонструє інноваційні підходи та успішні стратегії, реалізовані НУО для сприяння відновленню та розвитку інфраструктури України.

Законодавство:

- **Адвокація законодавчих змін у сфері архітектури та будівництва.** Адвокаційні зусилля мають бути зосереджені на впливі на політичні зміни, які спростять та покращать процес відновлення. Вважається доброю практикою, коли НУО, що займаються фізичною реконструкцією, залучаються або представлені серед зацікавлених сторін під час розробки або внесення змін до відповідного законодавства.

Оцінка:

- **Обов'язковий аналіз перед кожним наступним кроком.** Перед кожним наступним кроком у процесі реконструкції слід проводити обов'язковий і ретельний аналіз, що охоплює такі фактори, як оцінка збитків, очікувані витрати, оцінка потреб, необхідність будівництва конкретної споруди в конкретному місці та потенційний вплив на сусідні громади.

Залучення:

- **Залучення більшої кількості людей до волонтерства.** Заохочення більшої кількості людей до участі у волонтерських ініціативах має вирішальне значення. Волонтери відіграють ключову роль у швидкому відновленні та формуванні почуття залученості громади. Доброю практикою для подолання дефіциту професійних будівельників в Україні є запрошення волонтерів з інших країн.

Освіта:

- **Школи для будівельників.** Навчання волонтерів будівельним навичкам силами реконструкційних організацій із залученням професіоналів будівельного бізнесу як викладачів. Згуртоване партнерство забезпечує більш скоординований та ефективний підхід до відновлення інфраструктури.

Видимість:

- **Забезпечення висвітлення діяльності громади у ЗМІ.** Для того, щоб заручитися підтримкою міжнародних партнерів та увагою донорів, проекти громад повинні отримувати належне висвітлення у ЗМІ. Підвищена видимість підвищує шанси на отримання ресурсів та допомоги.

Підзвітність:

- **Електронні інструменти для підтвердження прозорості.** Впровадження електронних інструментів має вирішальне значення для демонстрації прозорості використання донорських ресурсів, наприклад, систем і додатків для відстеження місцезнаходження всіх будівельних інструментів, що перебувають у розпорядженні НУО. Це допомагає побудувати довіру та підзвітність, ключові елементи успішної реконструкції.

Неупередженість:

- **Незалежні експерти.** Залучення незалежних експертів має важливе значення для стратегічного планування та визначення пріоритетів у громадах. Їхні неупереджені висновки сприяють розробці більш ефективних і сталих стратегій відновлення. Хорошим прикладом є "офіси відновлення" в регіонах.

Узагальнення досвіду:

- **Стандартизація кошторисів витрат.** Впровадження стандартизованих шаблонів кошторисів витрат, особливо в контексті відновлення приватних домогосподарств, має першорядне значення. Створення всеосяжного сховища цих

шаблонів є вкрай необхідним. Такий стратегічний підхід сприяє залученню до роботи осіб та організацій, які не мають будівельного досвіду, що дає їм змогу розпочати реконструкцію своїх помешкань з точністю та ефективністю.

Основні рекомендації

- **Подолання дефіциту кадрів** сприяння навчальним програмам та заохочення повернення кваліфікованих будівельників для зменшення дефіциту кадрів.
- **Підготовка управлінських кадрів.** Підтримувати ініціативи з розбудови потенціалу, спрямовані на формування пулу кваліфікованих менеджерів для ефективного нагляду за зусиллями з відновлення як на рівні громад, так і на рівні організацій.
- **Посилення співпраці.** Сприяти використанню технологічних рішень, таких як цифрові платформи або інструменти управління проєктами, для спрощення співпраці між зацікавленими сторонами та розподілу завдань.
- **Допомога маловідомим громадам.** Виступати за справедливий розподіл допомоги на основі реальних потреб громад, а не їхньої популярності у ЗМІ.
- **Гнучкість у плануванні.** Сприяти гнучкості в процесах оцінки бюджету, визнаючи невизначеність, притаманну післявоєнній відбудові, та необхідність постійної комунікації з донорами щодо коливань у витратах.

Учасники фокус-групового обговорення:

Сміливі відновлювати	Добробат
BRDO	Будуємо Україну Разом (БУР)

8. Боротьба з корупцією

З 2014 року українська влада впровадила або ініціювала значну кількість реформ в антикорупційному секторі. Однак війна призвела до нових викликів, у тому числі щодо прозорого та ефективного використання донорських коштів. Тому подальше зміцнення антикорупційних інституцій є нагальним завданням, на якому мають наголошувати міжнародні партнери.

Виклики

Перебільшені побоювання щодо **корупції**. Перебільшення проблеми корупції в Україні з метою створення упередженого ставлення з боку міжнародних партнерів до прозорості витрачання коштів і, відповідно, зменшення допомоги.

У співпраці з донорами:

- **Плинність донорських представників.** Нестабільні відносини з представниками донорів, які досить швидко змінюються, що ускладнює взаємодію та обґрунтування існуючого контексту.
- **Слабка підтримка на місцях.** Слабка підтримка місцевих активістів та неурядових організацій, які найкраще знають місцевий контекст і контролюють процес відновлення.
- **Обмежене охоплення донорів.** Брак комунікації та прямої підтримки з боку донорів маловідомим організаціям на місцях.

У сфері закупівель:

- **Проблеми контролю за закупівлями.** У сфері публічних закупівель відзначено неефективну роботу правоохоронних органів та військових адміністрацій у боротьбі із закупівлями за завищеними цінами (у тому числі за кошти міжнародних партнерів), а також відсутність обов'язку замовника та виконавця реагувати на звернення громадських моніторів щодо завищених цін, процедурних питань тощо. Крім того, інформація про окремі тендери публікується на іноземних ресурсах без дублювання на українських закупівельних майданчиках, що є перешкодою для місцевого контролю.

Прогалини та ніші

У зв'язку з основними проблемами в секторі та виявленими проблемними питаннями в роботі з донорами в контексті боротьби з корупцією, були визначені наступні прогалини:

Законодавчі та процедурні обмеження:

- **Неефективність аудиторської служби.** Неефективна робота Державної аудиторської служби України та Рахункової палати.
- **Вплив закону про НУО-лобіювання.** Потенційне ускладнення роботи неурядового сектору у зв'язку з прийняттям законопроекту про лобіювання, який фактично прирівнює лобістів та НУО і зобов'язує останніх подавати інформацію до реєстру.
- **Арешт російських активів.** Процедура стягнення російських активів є недосконалою, зокрема, під час перебування майна під арештом його загальна вартість зменшується через зловживання посадовими особами своїми повноваженнями, що знижує вартість майна на дату його стягнення.

Найкращі практики

Нижче наведені успішні ініціативи, які допомогли розв'язати проблеми у цій сфері:

- **Внесення змін до бюджету.** Адвокація внесення змін до одного з обласних бюджетів щодо виключення будівництва спортивних об'єктів на 2024 рік та частково на 2023 рік.
- **Оцінка залучення громадян.** Вивчення та оцінка існуючих способів та механізмів участі громадян у житті громади та антикорупційній діяльності.
- **Платформа UNITED24.** Дослідження нормативно-правової діяльності платформи UNITED24, яке виявило прогалини в контексті прозорості та підзвітності, зокрема в процесі розподілу коштів платформи.
- **Прозорий розподіл коштів.** Адвокація прозорої процедури розподілу коштів з рахунків Фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури.
- **Процедурні реформи.** Адвокація змін у процедурі подання заяв до Фонду для ліквідації наслідків збройної агресії. В результаті обласна військова адміністрація отримала повноваження лише перевіряти повноту поданих документів без права визначати доцільність тих чи інших проєктів, поданих органами місцевого самоврядування. Крім того, було запропоновано опуб-

лікувати матеріали з відкритих джерел, що стосуються процедур оцінки проєктів, поданих органами місцевого самоврядування.

Ключові рекомендації

Пропонуємо ключові рекомендації для донорів у контексті існуючих проблем в антикорупційному секторі, а саме

- **Механізми захисту бізнесу.** Сприяти розширенню ініціатив та механізмів захисту бізнесу, таких як бізнес-омбудсмен.
- **Антикорупційний фокус.** Сприяти реформуванню антикорупційних інституцій, зокрема, Національної поліції України.
- **Розширення можливостей місцевих НУО.** Підтримувати не лише авторитетні та досвідчені всеукраїнські неурядові організації, а й посилювати спроможність місцевих маловідомих організацій, які здійснюють моніторинг відновлення на місцевому рівні.
- **Фінансування регіональних ЗМІ.** Фінансова підтримка регіональних ЗМІ.
- **Розвиток регіональних зв'язків.** Налагоджувати стійкі зв'язки з регіонами, в тому числі з Україною, та враховувати місцевий контекст. Рекомендація пояснюється тим, що останнім часом донори досить часто змінюють своїх представників на місцях, і вони не встигають сформулювати повний портрет ситуації, а отже, не можуть об'єктивно оцінити стан справ.
- **Залучати представників громадянського суспільства.** У реалізації проєктів та загальній комунікації покладатися не лише на представників влади (депутатів, державних службовців тощо), а й враховувати позицію представників громадянського суспільства, які більше зацікавлені в наданні достовірної інформації з того чи іншого питання.
- **Посилення підзвітності у сфері закупівель.** У сфері державних закупівель сприяти вдосконаленню механізмів закупівель, зобов'язавши замовників та підрядників відповідати на запитання громадських моніторів щодо завищення цін або доцільності закупівель (наприклад, при використанні коштів на відбудову об'єктів, розташованих на невеликій відстані від лінії зіткнення).

Учасники фокус-групового обговорення:

Transparency International Ukraine	Харківський антикорупційний центр
State Watch	ПЛАТФОРМА ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ
Оксана Гус, експертка з політичної корупції в гібридних режимах	Мартина Богуславець, юристка, експертка у сфері антикорупційної політики

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У наведених нижче рекомендаціях викладено стратегічний і цілісний підхід до оптимізації зусиль з надання допомоги та відбудови в Україні. Наскрізною темою є надання пріоритету довгостроковим викликам над короткостроковими проєктами, сприяння гнучкості та адаптивності програм допомоги, а також забезпечення підходу до реконструкції в Україні, що ґрунтується на співпраці та враховує місцеві реалії.

Заклик до комплексного підходу підкреслює важливість задоволення індивідуальних потреб за допомогою індивідуальних рішень, одночасно надаючи місцевим партнерам можливість відігравати ключову роль у виконанні проєктів міжнародної допомоги, сприяючи таким чином більш інклюзивному та керованому на місцевому рівні процесу відбудови.

Нижче наведено основні рекомендації, які постійно звучали під час обговорень у фокус-групах, що охоплюють різні сектори:

- ➔ Впроваджувати системне мислення під час розробки програм та інвестувати в ключові фактори, а не в окремі проєкти. Зосередьтеся на реалізації впливових, масштабних ініціатив із системним ефектом і вивчіть можливості співпраці з іншими донорами для впровадження однієї, але високоефективної системної зміни.
- ➔ Застосовувати комплексний підхід до задоволення індивідуальних потреб, надаючи індивідуальні рішення для задоволення різноманітних потреб.
- ➔ Посилити локалізацію програм міжнародної допомоги та надати місцевим партнерам можливість взяти на себе провідну роль у виконанні проєктів міжнародної допомоги. Деякі донори можуть ненавмисно прийняти патріархальну перспективу щодо українських НУО, що обмежує ефективність цих організацій у сприянні зусиллям з відновлення.
- ➔ Надавати пріоритет якості над кількістю при розробці та впровадженні програм, особливо у випадку тренінгів та семінарів.
- ➔ Сприяти міжсекторальній координації у процесі відновлення шляхом об'єднання різних сфер.

- Проводити ретельний аналіз після завершення проєкту, щоб сприяти накопиченню цінних уроків для майбутніх зусиль.
- Після завершення проєкту задокументуйте історії успіху у вигляді статей. Поширення цих історій не лише підкреслює досягнення, але і є цінним ресурсом для інших громад та донорів, які шукають ефективні моделі.
- Вивчити можливість надання мінігрантів низовим організаціям та консорціумам з регіональними членами. Наразі відчувається брак комунікації та прямої підтримки з боку донорів для менш відомих організацій на місцях.
- Переконайтеся, що представники, які направляються до ваших офісів в Україні, добре обізнані з місцевим контекстом, або інвестуйте в їхнє підвищення кваліфікації після прибуття. Донорам часто бракує тонкого розуміння місцевого контексту, що призводить до ініціатив, які можуть не відповідати специфічним потребам і викликам українського контексту.
- Розгляньте можливість пом'якшення деяких вимог під час розробки надзвичайних програм. Наполягання донорів на детальних планах і складних внутрішніх процедурах призводить до повільного прийняття рішень, що перешкоджає швидкому виконанню проєктів.
- Створіть можливості для змістовних дискусій з іншими зацікавленими сторонами, що дасть вам змогу зрозуміти складність українського контексту та визначити сфери, які потребують підтримки.
- Працюйте над встановленням єдиних правил фінансування та оплати праці, щоб запобігти штучній конкуренції між НУО.
- Визнавати та використовувати багатий досвід українських НУО; уникати нав'язування зовнішніх практик, які можуть не відповідати специфічним потребам та обставинам України.
- Утриматися від найму експертів з НУО, щоб не сприяти збільшенню кадрового дефіциту в національних НУО.
- Надавати перевагу розв'язанню довгострокових проблем та системним змінам перед короткостроковими проєктами.
- Запровадити вищий ступінь гнучкості для швидкого виконання проєктів та кращого реагування на форс-мажорні обставини. Запровадити гнучкість у процесах подання заявок та часових рамках для заохочення оптимального підходу, що сприятиме більш адаптивній та ефективній співпраці.

- Посилити спроможність людських ресурсів за межами Києва, щоб запобігти дисбалансу в розподілі зусиль з відновлення. Розвивати ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації та знань місцевих лідерів, сприяння ефективному управлінню та полегшення прийняття рішень у процесі децентралізації.
- Сприяти співпраці з приватним сектором для посилення багатостороннього партнерства між бізнесом, громадянським суспільством і державою.
- Розширюйте можливості та залучайте молодь на всіх етапах ваших програм, щоб забезпечити різноманітні перспективи та стали участь.
- Інвестувати в інструменти, які підтримують співпрацю між бізнесом, громадянським суспільством і державою для ефективного розв'язання проблем на певній території.
- Залучати місцеві університети, науково-дослідні інститути та аналітичні центри до відновлення на низовому рівні.
- Спрямовувати інвестиції на ініціативи та проєкти, спрямовані на підтримку саме сіл, оскільки вони часто отримують найменше уваги.
- Сприяти співпраці між громадами та їхніми містами-побратимами, використовуючи ці партнерства як платформи для обміну знаннями, спільного використання ресурсів та взаємної підтримки у відновленні.

РЕКОМЕНДОВАНІ НУО ЗА СЕКТОРАМИ

У результаті проведеного дослідження було складено перелік НУО та благодійних організацій, до яких можна звернутися для співпраці у різних секторах відновлення. Важливо зазначити, що хоча цей список не є вичерпним, він буде постійно оновлюватися та розширюватися, щоб охопити ширше коло організацій.

Посилання на список:



