

Гармонізація комплексної перевірки в Україні

Рекомендації для місцевих організацій

Серпень 2025

act:onaid



Зміст

00. Резюме 03

01. Підсумок порівняльного аналізу 05

02. Огляд ініціатив з комплексної перевірки 07

03. Детальні зауваження та рекомендації 08

ДОДАТОК

A. Теми порівняльного аналізу

B. Список літератури

Цей звіт був підготовлений BDO LLP на прохання Fundación Alianza por los Derechos, la Igualdad y la Solidaridad Internacional, член мережі ActionAid International . Він призначений виключно для інформації та використання Fundación Alianza por los Derechos, la Igualdad y la Solidaridad Internacional. Ми не приймаємо і не беремо на себе відповідальність перед будь-якою третьою стороною, якій буде показаний Звіт або до рук якої він може потрапити. Якщо інші вирішують покладатися на зміст Звіту, вони роблять це виключно на власний ризик.

Абревіатури та ключові визначення

DDTF	Спеціальна РГ з питань комплексної перевірки (Due Diligence Taskforce)
DEC	Комітет екстреної допомоги
FGD	Фокус-групова дискусія (ФГД)
INGO	МНУО (міжнародні НУО)
LNHO	Місцеві неурядові організації
NGOP	Платформа НУО (ПНУО)
NNGO	Національна НУО (ННУО)

Визначення для ініціатив з комплексної перевірки

Гармонізація

Розроблення уніфікованого підходу до оцінки комплексної перевірки, із застосуванням одного інструмента оцінювання, який приймають усі донори.

Паспортування

Визнання та прийняття результатів комплексної перевірки, проведеної іншими організаціями.

Сертифікація

Визнані сертифікати/сертифікації, які організація отримала для підтвердження відповідності певним вимогам або стандартам, наприклад, Core Humanitarian Standard.

Підвищення організаційної спроможності

Инвестування у розвиток спроможностей партнерів, щоб вони самостійно відповідали вимогам комплексної перевірки.

Стратегічне партнерство

Формування альянсів з іншими організаціями для підтримки комплексної перевірки за рахунок доступу до додаткових ресурсів, експертизи та інсайтів, а також обміну досвідом і результатами.

Резюме

Передумови

У лютому 2022 року Росія розпочала вторгнення в Україну, що призвело до масштабної гуманітарної кризи по всій країні. У відповідь на кризу широкий спектр організацій гуманітарного сектору – від міжнародних НУО до менш усталених організацій громадянського суспільства (ОГС), волонтерських і громадських груп – долучилися до реагування. Адміністративний час і ресурсне навантаження на організації під час подання на донорське фінансування й надалі є бар'єром для ефективного надання коштів, а вимоги комплексної перевірки – ключовою темою обговорень у секторі міжнародного розвитку.

Комплексна перевірка має критичне значення для забезпечення підзвітності та прозорості перед донорами. Водночас вона може суттєво навантажувати важливі ресурси місцевих організацій, які часто стикаються з повторними запитами інформації, що надмірно навантажує їхню спроможність. Баланс між необхідністю ретельної комплексної перевірки та потребою діяти швидко й ефективно отримувати фінансування – складний компроміс, особливо актуальний для гуманітарної кризи в Україні.

Огляд проекту

BDO залучено для розвитку напрацювань Спеціальної РГ з питань комплексної перевірки (DDTF), створеної Платформою НУО (ПНУО), з метою підтримати та посилити мережі й залучити стейкхолдерів як в Україні, так і глобально для поширення знань. Це дослідження було спільно замовлено ActionAid та Платформою НУО, за фінансування Комітету з надзвичайних ситуацій (DEC).

Тісно співпрацюючи з DDTF, представниками DEC і ПНУО в Україні, ми підтримали зусилля зі масштабування наявних проєктів щодо гармонізації термінології, розбудови мереж в Україні та створення бази даних місцевих партнерів. Наша робота включала збирання інформації про комплексну перевірку від ширшої групи користувачів, а також допомогу у консолідації та представленні доказових звітів ключовим ухвалювачам рішень. Це стане дієвим важелем для необхідних змін і інновацій у процесах комплексної перевірки. Робота складалася з трьох етапів:

- 1) Огляд ситуації та взаємодія зі стейкхолдерами, включно з опитуваннями, фокус-груповими обговореннями та оглядом літератури
- 2) Поглиблений аналіз процесів комплексної перевірки в вибірці з 26 організацій
- 3) Діяльності з капіталізації та навчання

Орієнтування в ландшафті

Наша робота для DDTF була сфокусована на комплексній перевірці в контексті України. Під час проведення комплексної перевірки українських організацій, особливо з перспективи ОГС¹ і НУО, потрібно враховувати правове середовище та специфічні для країни правила й питання. Ключові аспекти:

- (i) Складна та мінлива правова база – розуміння правових систем критично важливе, щоб адаптувати під них інструменти комплексної перевірки.
- (ii) Нестабільні політичні та соціально-економічні умови – вони створюють для організацій валютні ризики поряд з нагальними гуманітарними міркуваннями. Якщо курс в Україні є волатильним, переказані кошти можуть швидко знецінитися, якщо їх не використати вчасно. Важливо, щоб процеси комплексної перевірки не призводили до зайвих затримок у грантодаванні.

Багато українських неприбуткових організацій є відносно новими, створеними у відповідь на конфлікт, або такими, що переорієнтували свою діяльність на гуманітарну відповідь. У міру зростання ОГС та доступу до більших обсягів фінансування, вимоги комплексної перевірки мають бути пропорційними їхньому віку та рівню інституційної спроможності. Це особливо актуально, адже лише 38% НУО, які заповнили наше опитування, вважають, що комплексна перевірка є пропорційною розміру їхньої організації.

Мета

Головна мета цього звіту – об'єднати результати нашої роботи для DDTF і висвітлити ключові спостереження та рекомендації для українських місцевих організацій, які або самі шукають донорське фінансування, або прагнуть партнерств. Звіт також підсвітить кілька чинних ініціатив з комплексної перевірки та способи долучення до них.

¹Примітка: В Україні термін «ОГС» широко використовується для позначення неприбуткових організацій. Проте цього терміна немає в офіційних актах українського законодавства. Є різні типи неприбуткових організацій. Наскільки ми розуміємо, зазвичай термін вживають щодо організацій, офіційно зареєстрованих як: громадські об'єднання; творчі спілки; або благодійні організації.

Резюме (продовження)

Підсумок ключових спостережень і рекомендацій:

Ми бачимо сильний запит на гармонізацію та спрощення в секторі, однак великий обсяг ініціатив і брак прозорої інформації спричинили плутанину й дублювання. Плутанина походить не лише з обмеженого огляду вже розроблених ініціатив, а й з браку чітких вказівок, які дії потрібні від кожного стейкхолдера. У звіті ми наводимо набір ключових спостережень і рекомендацій для місцевих організацій, що прагнуть долучитися до реформи в комплексній перевірці. Ми визначили висновки на основі аналізу результатів опитування, проведення фокус-груп і консультацій, дослідження ініціатив та детального порівняльного аналізу 26 систем комплексної перевірки від членів DEC і ПНУО. Далі ми розробили прагматичні рекомендації, які на нашу думку є здійсненними для впровадження місцевими партнерами.

Ми розуміємо, що місцеві організації можуть відчувати менше автономії у створенні вирішальних змін на шляху до більш гармонізованого підходу, порівняно з великими МНУО та донорами. Втім, як свідчать п'ять рекомендацій цього звіту, місцеві організації відіграють ключову роль у досягненні реформи. Оскільки донори часто мають вищі рівні підзвітності та фідучіарної відповідальності, ніж їхні місцеві партнери, їхня здатність приймати більш гармонізовані підходи може бути обмеженою, тож зміни можуть іти «знизу догори».

Універсальне рішення навряд чи стане кінцевим результатом, але прозора інформація про наявні ініціативи дозволить організаціям обирати найкращий для себе підхід, визначати чіткі кінцеві цілі та ділитися досвідом. Активна участь місцевих організацій буде необхідною для руху змін «знизу догори». Дані свідчать, що завдяки прозорості та співпраці, більш спрощений підхід до комплексної перевірки може бути досягнутий у близькій перспективі.

#	Спостереження	Рекомендації
1	Уже розроблено широкий спектр ініціатив з комплексної перевірки	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Якщо організація зацікавлена в адаптації чи реформі своїх процесів комплексної перевірки, варто переглянути пул наявних ініціатив і розглянути, чи можна використати одну з них. ▶ Інформувати Платформу НУО про будь-які нові ініціативи, щоб забезпечити централізовану платформу/мережу з актуальною інформацією.
2	Ініціативи з комплексної перевірки можуть бути успішнішими в менших групах	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Дослідити можливість запровадження процедури паспортування в межах наявного альянсу, мережі або групи організацій, які часто працюють в одному секторі чи регіоні.
3	Критично важливо забезпечити можливість обміну результатами комплексної перевірки	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Розробити підхід для подолання бар'єрів у спільному використанні результатів комплексної перевірки. ▶ Потенційні партнери мають інформувати своїх донорів про інші процедури комплексної перевірки, які вони проходили.
4	Важлива пропорційність у комплексній перевірці	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Забезпечити єдине розуміння суті комплексної перевірки в організації та те, що процес належно адресує ризики, не ускладнюючись без потреби.
5	Обмежена взаємодія та комунікація між донорами й МНУО	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Донори, МНУО, ННУО та місцеві партнери мають вести відкритий і прозорий діалог щодо своїх потреб і підходів до комплексної перевірки.

Підсумок порівняльного аналізу

Ми порівняли 26 систем комплексної перевірки за 57 індикаторами, визначеними як поширені теми в секторі (див. Додаток А), щоб оцінити узгодженість вимог. Узгодженість вимірювали за кількістю систем, що містили повне або часткове посилання на індикатор. Результати показали повну або сильну узгодженість за 23 (40%) індикаторами та змішану узгодженість ще за 23 (40%), тобто 80% ключових тем у секторі послідовно запитуються грантодавцями під час пошуку нових або поновлених партнерств — високий ступінь кореляції.

Є помітна послідовність у комплексній перевірці, що свідчить про «ядро» тем, за якими високий відсоток організацій прагне отримати впевненість перед укладанням партнерства. Вони можуть слугувати міцною базою для успіху ініціатив гармонізації, паспортування й сертифікації.

Сфери з повною узгодженістю

Три індикатори були чітко присутні або згадані в усіх розглянутих системах:

Вимоги до учасників до подання заявок

- **Правовий статус:** підтвердження, що організація зареєстрована в країні діяльності.

Забезпечення безпеки та захисту (Safeguarding)

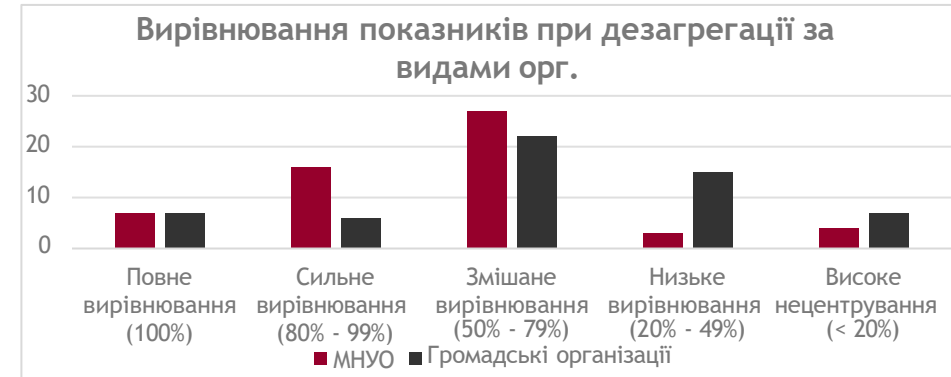
- **Політики:** підтвердження наявності політик і процедур, які включають сферу застосування,

Фінансова спроможність управляти донорськими коштами

- **Політики:** підтвердження наявності політик, процедур та інших інструментів, що ефективно регулюють фінансові операції.

Ці спільні риси демонструють сильний фокус на дотриманні законодавства, етиці та надійному фінансовому управлінні, зумовлений низькою толерантністю до ризиків, пов'язаних із шахрайством і корупцією, захистом і незаконною діяльністю.

Повна узгодженість зростає до семи індикаторів, якщо розглядати лише НУО, проте з чотирма додатковими сферами фокусу



Вимоги до учасників до подання заявок

- **Корупція:** підтвердження наявності політик і процедур щодо протидії відмиванню коштів (AML), корупції, повідомлення про неправомірні дії (whistleblowing) та хабарництва.

Управління та підзвітність

- **Кодекс поведінки:** підтвердження, що існує Кодекс поведінки, який захищає персонал, бенефіціарів, учасників програм та інших стейкхолдерів, є у власності наглядової ради та виконується.

Загальні системи та контролю

- **Закупівлі:** підтвердження, що є відповідні політики, процедури та порогові закупівель для прозорих, чесних і етичних закупівель, що забезпечують належне співвідношення ціни та якості.
- **Управління персоналом:** підтвердження, що є відповідні політики і процедури щодо управління персоналом, включно з оцінюванням, механізмами оскарження та навчанням і розвитком.

Огляд ініціатив з комплексної перевірки

Нижче наведено огляд уже розроблених ініціатив. Інформацію отримано з нашого опитування та консультацій з МНУО, ННУО та місцевими НУО. Це не вичерпний перелік, і ми заохочуємо організації звертатися до ПНУО, якщо їм відомо про додаткові ініціативи. ПНУО створила базу даних для обліку наявних ініціатив та підвищення прозорості й обміну інформацією в секторі.

Визначення для ініціатив з комплексної перевірки	Приклади ініціатив Due Diligence
<p>Гармонізація</p> <p>Розроблення уніфікованого підходу до оцінки комплексної перевірки, із застосуванням одного інструмента оцінювання, який приймають усі донори.</p>	<p>Мережа спільного надання грошової допомоги: уніфікований інструмент комплексної перевірки, розроблений п'ятьма МНУО (Action Against Hunger; Concern; Oxfam; Save the Children; World Vision), що працюють у Туреччині, Північно-Західній Сирії та Україні. (1)</p>
<p>Паспортування</p> <p>Визнання та прийняття результатів комплексної перевірки, проведеної іншими організаціями.</p>	<p>Інструмент паспортування комплексної перевірки Charter for Change (C4C DDPP Tool): група з семи МНУО спільно з Numentum розробила уніфікований інструмент паспортування комплексної перевірки. (2).</p>
<p>Сертифікація</p> <p>Визнані сертифікати/сертифікації, які організація отримала для підтвердження відповідності певним вимогам або стандартам, наприклад, Core Humanitarian Standard.</p>	<p>(i) ChristianAid (Ірландія) та Philanthropy in Ukraine (PhilinUA) домовилися, що всі організації, які проходять C4C Due Diligence, будуть перераховані на онлайн-платформі PhilinUA, щоб сформувати пул «верифікованих» організацій. (3)</p> <p>(ii) PhilinUA апробувала окремий інструмент для своєї сертифікаційної платформи, щоб сформувати пул «верифікованих» організацій в Україні, які зможуть подаватися на фінансування через Ukraine Pool Fund (UPF) (4)</p>
<p>Підвищення організаційної спроможності</p> <p>Інвестування у розвиток спроможностей партнерів, щоб вони самостійно відповідали вимогам комплексної перевірки.</p>	<p>Гуманітарний фонд для України (ГФУ, UHF): у 2023 році ГФУ запустив пілот з Contextualised Capacity Assessment (CCA), спеціально націлений на НУО та ОГС. (5)</p>
<p>Стратегічні партнерства</p> <p>Формування альянсів з іншими організаціями для підтримки комплексної перевірки за рахунок доступу до додаткових ресурсів, експертизи та інсайтів, а також обміну досвідом і результатами.</p>	<p>Відомі дві чинні партнерства в Україні: (i) Alliance2015 – мережа з семи МНУО, що працює над ініціативою паспортування. (ii) Joint Emergency Response Ukraine (JERU) – партнерство між Concern Worldwide, Welthungerhilfe та Cesvi, які об'єднали свої зусилля реагування в Україні.</p>

Розділ 3: Детальні спостереження та рекомендації

Детальні спостереження та рекомендації

#	Спостереження	Рекомендації
1	<p>Уже розроблено широкий спектр ініціатив з комплексної перевірки</p> <p>Для реформи комплексної перевірки та переходу до більш гармонізованого підходу вже розроблено низку ініціатив.</p> <p>На сторінці 7 ми подали перелік ініціатив, відомих нам у межах цього проєкту з ActionAid і ПНУО – як з опитування та фокус-групових обговорень, так і з огляду нашого досвіду в секторі*. Попри обнадійливу кількість ініціатив і демонстрацію сильної відданості зменшенню тягаря комплексної перевірки, множинність підходів призвела до дублювання зусиль і, можливо, пригальмувала прогрес. До того ж вигоди від гармонізації можуть бути нерівномірними для різних організацій. Під час фокус-груп висвітлювали, що гармонізація може мати й протилежний ефект: зменшення гнучкості для менших і місцевих організацій, а інколи й збільшення навантаження через більшу кількість питань або вимог.</p> <p>Важливо пам'ятати, що універсального рішення навряд чи буде досягнуто. Прагнення до 100% гармонізації варто замінити підходом «більше гармонізації», а не «повна гармонізація». Повна гармонізація навряд чи масштабована, а модульний підхід допоможе долати бар'єри та зберегти гнучкість для менших і місцевих організацій.</p> <p>Очевидно, що багато організацій переглядають свої наявні процеси комплексної перевірки та замислюються, як їх покращити. Обраний підхід до гармонізації стане ключовим. Продовження реформування власних процесів і додавання до пулу ініціатив або колаборація й використання наявних ресурсів можуть привести до різних результатів. Важливо не допустити «втому від реформи комплексної перевірки», коли надмірна кількість паралельних зусиль не веде до змін, а стейкхолдери втрачають залученість.</p>	<p>Використовувати вже наявні ініціативи</p> <p>Ми закликаємо організації пам'ятати про вже розроблені ініціативи та співпрацювати, щоб уникнути подальшого дублювання зусиль. Ми закликаємо організації усвідомити, що універсального рішення щодо комплексної перевірки не існує, і для досягнення більш гармонізованого підходу необхідно йти на певні компроміси. Незважаючи на те, що ініціативи з гармонізації комплексної перевірки мають значні переваги, кожен тип ініціативи також має певні недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якщо організація хоче адаптувати чи реформувати свої процеси, варто спершу розглянути, чи можна застосувати одну з наявних ініціатив. Організації повинні враховувати розмір, апетит до ризику та бажаний підхід до комплексної перевірки. Платформа НУО може надати більше інформації про ініціативи зі сторінки 7. 2. Щоб перелік наявних ініціатив був корисним і точним, організації також повинні повідомляти Платформу НУО про нові ініціативи для підтримання централізованої мережі з актуальною інформацією. Так само організації повинні повідомляти, якщо вони випробовують або впроваджують ініціативу, щоб сприяти обговоренням щодо успіхів і потрібних адаптацій.

*Представлені ініціативи охоплюють широкий спектр організацій у цьому секторі, однак основна увага в цьому проєкті була приділена ініціативам, присутнім в Україні, і тому цей перелік не є вичерпним.

Детальні спостереження та рекомендації

#	Спостереження	Рекомендації																														
2	<p>Ініціативи з комплексної перевірки можуть бути успішнішими в менших групах</p> <p>Порівняльний аналіз (див. стор. 6 і Додаток А) виявив сильну узгодженість у 23 з 57 індикаторів (40%) серед 26 організацій. За розподілом між МНУО і ННУО помітна більша узгодженість у певних сферах, якщо порівнювати подібні організації. У «сестринському» проєкті ми провели аналіз лише семи організацій в існуючому альянсі й побачили зростання узгодженості до 35 індикаторів (61%), із 16 індикаторами повної узгодженості проти трьох у повній вибірці цього проєкту.</p> <p>Подробиці вирівнювання представлені в таблиці нижче:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Відсоток вибірки з повним або частковим посиланням на показники в системах</th> </tr> <tr> <th>Область дії</th> <th>МНУО</th> <th>Громадські організації</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Вимоги до учасників до подання заявок</td> <td>73%</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>Управління та підзвітність</td> <td>93%</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Забезпечення безпеки та захисту (Safeguarding)</td> <td>81%</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Операційна спроможність для реалізації програм</td> <td>69%</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>Управління імплементаційними організаціями на місцях</td> <td>15%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Фінансова спроможність розпоряджатися донорськими коштами</td> <td>85%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Платежі, зокрема управління готівкою та банківськими рахунками:</td> <td>65%</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Загальні системи та контролю</td> <td>71%</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table> <p>У наведеній вище таблиці підкреслюється, що впровадження паспортування в менші групи або існуючі альянси, де є спільні або взаємодоповнюючі цілі та способи роботи, може бути більш успішним способом розгортання ініціативи комплексної перевірки, оскільки організації, швидше за все, будуть стратегічно узгоджені, і це може сприяти досягненню згоди щодо ключових сфер ризику.</p>	Відсоток вибірки з повним або частковим посиланням на показники в системах			Область дії	МНУО	Громадські організації	Вимоги до учасників до подання заявок	73%	54%	Управління та підзвітність	93%	71%	Забезпечення безпеки та захисту (Safeguarding)	81%	53%	Операційна спроможність для реалізації програм	69%	63%	Управління імплементаційними організаціями на місцях	15%	25%	Фінансова спроможність розпоряджатися донорськими коштами	85%	65%	Платежі, зокрема управління готівкою та банківськими рахунками:	65%	23%	Загальні системи та контролю	71%	71%	<p>Співпрацювати, щоб уникнути дублювання зусиль</p> <p>Ми рекомендуємо організаціям посилювати співпрацю в секторі та прагнути створювати альянси. Організації могли б розглянути можливість запровадження процедури паспортизації в рамках існуючого альянсу, мережі або навіть групи організацій, які часто працюють в одному секторі чи регіоні.</p> <p>Ми розуміємо, що формування альянсів і мереж потребує стартових часових інвестицій, готовності ділити ризики та вибудовувати довіру. Однак можливі вигоди:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Об'єднані зусилля можуть призвести до кращого обміну знаннями та можливості для навчання, заснованого на досвіді. Наприклад, організації, що входять до мережі або альянсу, можуть ділитися минулим досвідом з партнерами, і це може бути основою для комплексної перевірки, проведеної іншими організаціями в альянсі. ▶ Дублювання зусиль можна звести до мінімуму, а також зменшити тягар для потенційного партнера. Якщо впроваджувати підхід паспортування, організації можуть покладатися на результати одна одної, що знижує час і витрати на комплексну перевірку, а також часові зобов'язання, необхідні для потенційного партнера. ▶ Спільний підхід до комплексної перевірки також може призвести до ефективного розбудови потенціалу партнерів. Наприклад, якщо рекомендації впливають з комплексної перевірки, члени альянсу можуть працювати разом, щоб підтримувати партнера в послідовному підході для досягнення максимального ефекту.
Відсоток вибірки з повним або частковим посиланням на показники в системах																																
Область дії	МНУО	Громадські організації																														
Вимоги до учасників до подання заявок	73%	54%																														
Управління та підзвітність	93%	71%																														
Забезпечення безпеки та захисту (Safeguarding)	81%	53%																														
Операційна спроможність для реалізації програм	69%	63%																														
Управління імплементаційними організаціями на місцях	15%	25%																														
Фінансова спроможність розпоряджатися донорськими коштами	85%	65%																														
Платежі, зокрема управління готівкою та банківськими рахунками:	65%	23%																														
Загальні системи та контролю	71%	71%																														

Детальні спостереження та рекомендації

#	Спостереження	Рекомендації
3	Критично важливо забезпечити можливість обміну результатами комплексної перевірки	Розробити підхід до обміну результатами комплексної перевірки
	<p>Результати опитування дали всебічне уявлення про те, як учасники Платформи НУО (ПНУО) сприймають комплексну перевірку. Значна більшість респондентів повністю погоджується або погоджується, що їхня організація відкрита до обміну результатами комплексної перевірки з іншими партнерами для спрощення процесів. Це свідчить про прагнення до співпраці та готовність підвищувати ефективність через прозорість.</p> <p>Під час фокус-групової дискусії ми з'ясували, наскільки на практиці легко ділитися результатами комплексної перевірки. Учасники пояснили, що результати завжди передаються партнерам, які вже вирішують, ділитися ними з іншими донорами чи ні. З боку респондентів з МНУО заперечень проти такої практики не було.</p> <p>Водночас бар'єром для впровадження ініціатив на кшталт паспортигу, гармонізації чи сертифікації часто стає визначення порядку обміну результатами минулих перевірок та подолання ризиків, пов'язаних із тим, хто несе відповідальність за ці результати. Застереження можуть виникати у осіб, що проводять перевірку, і пов'язані з ризиками володіння результатами перевірки.</p> <p>Водночас, зі спілкування з донорами складається враження, що потенційні партнери теж не завжди відкрито інформують донора про попередні процедури комплексної перевірки, які проводилися щодо їхньої організації.</p> <p>Більша відкритість під час обміну результатами може принести потенційному партнеру дві вигоди:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якщо потенційний партнер не повідомляє вищому партнеру про попередні процедури перевірки, донор/грантова організація не зможе розглянути можливість покладатися на ці результати. Не кожен вищий партнер буде готовий покладатися на результати іншої організації, але подекуди він може вітати можливість використати результат, бодай частково, щоб підвищити ефективність. 2. Донори по-різному визначають пріоритети, а отже їхні вимоги під час проведення комплексної перевірки можуть відрізнятися. Навіть якщо один донор не був готовий чи не мав змоги профінансувати план заходів зі зміцнення спроможності, інший донор може надати фінансову або нефінансову підтримку щодо рекомендацій, визначених першим донором. Тож ми рекомендуємо партнерам не лише просити надати їм результати власної перевірки, а й проактивно ділитися цими результатами з новими фінансовими партнерами (за умови наданого дозволу). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організації мають інформувати потенційних донорів про інші процедури комплексної перевірки, які вони проходили з фінансовими партнерами. Якщо доступу до результатів немає, слід також повідомити донору, яка це була організація, адже донор може запросити результати безпосередньо. 2. Щоб подолати бар'єри під час обміну результатами комплексної перевірки, рекомендуємо:: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Перед обміном результатами організація повинна отримати згоду від партнерської організації на поширення її результатів. ▶ Якщо організації також хочуть мати можливість покладатися на результати комплексної перевірки іншої організації, радимо розробити формалізовані процедури, які визначають кроки для усвідомлення пов'язаних ризиків і, за потреби, їхнього пом'якшення. Це має включати мінімальні вимоги, необхідні для прийняття рішення про таке покладання. Слід отримати відгук донорів, щоб переконатися, що вони схвалюють будь-які запроваджені формалізовані процедури. ▶ Організаціям, що беруть участь у ініціативах паспортигу, варто додавати до результатів комплексної перевірки, якими вони діляться, застереження про те, що їх не можна притягати до відповідальності, якщо інші сторони покладаються на ці результати.

Детальні спостереження та рекомендації

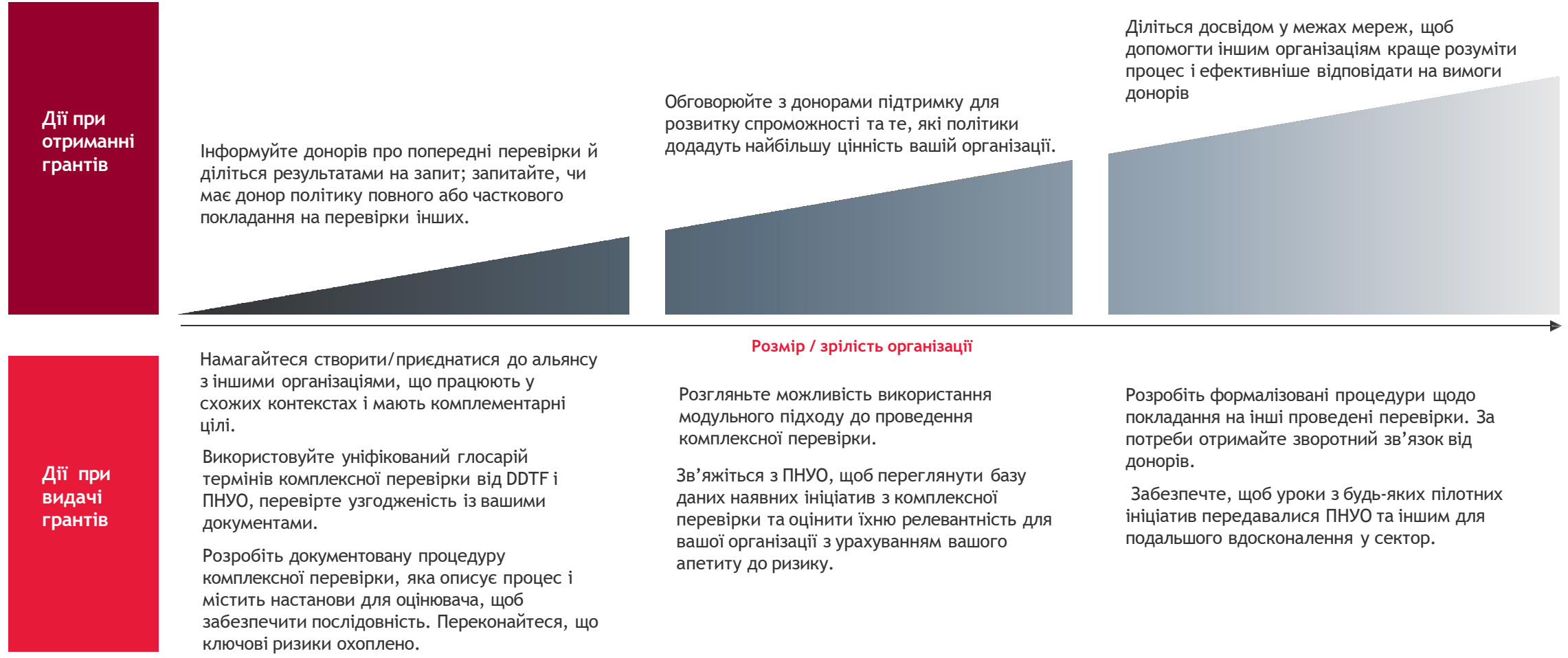
#	Спостереження	Рекомендації
4	Важлива пропорційність у комплексній перевірці	Забезпечити релевантність і пропорційність запитань комплексної перевірки
	<p>84% респондентів опитування ПНУО визначили зниження ризиків як ключову перевагу комплексної перевірки, однак лише 27% вважають, що вона покращує процес ухвалення рішень. Це свідчить, що потрібно впевнитися, що перевірка справді виконує свою мету, а такий нагляд може втрачатися, коли процес стає надто складним. Наші результати опитування та фокус-груп показали ключові уроки щодо розробки та формулювання опитників:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ НУО частіше, ніж МНУО, вважають комплексну перевірку занадто складною та такою, що забирає багато часу, і лише 38% респондентів вважають її пропорційною для своїх організацій. Зайва складність або нерелевантні запитання можуть знижувати ефективність перевірки. ▶ Комплексну перевірку досі інколи сприймають як формальність, а деякі організації вважають, що від них вимагають політики без чіткої мети. Під час ФГД місцева НУО навела приклад, коли у неї просили «брендовані» політики, зокрема щодо розподілу витрат, хоча це була дуже невелика НУО з досвідом реалізації лише одного-двох проєктів на рік до конфлікту. Це ілюструє, як тягар відповідності може бути непропорційним, особливо для менших НУО, яким саме бракує ресурсів для розробки та впровадження таких розгалужених політик. Це підкреслює потребу адаптувати процеси комплексної перевірки до розміру та спроможності організації, забезпечуючи їхню пропорційність і реальну необхідність для досягнення цілей перевірки. ▶ Представники НУО погодилися, що в їхніх організаціях комплексну перевірку добре розуміють, але зауважили, що в процес залучені лише спеціалісти. 42% респондентів з ННУО зазначили, що за комплексну перевірку відповідає одна особа, порівняно з лише 2% у МНУО. Це створює ризик, що поняття, практика та переваги перевірки можуть бути не повністю зрозумілими іншим членам команди в організації. ▶ Коли інструменти комплексної перевірки існують кількома мовами, точність перекладу та простота форм підвищують швидкість їх заповнення партнером. Ймовірно, це також стосується і донора: простіші, краще сформульовані інструменти з чіткими й лаконічними інструкціями легше оцінювати, тож зусилля для зменшення часу персоналу мають більше шансів на успіх. 	<p>Організації мають забезпечити єдине розуміння того, що таке комплексна перевірка, у межах власної структури. Для цього рекомендуємо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використовувати уніфікований глосарій термінів комплексної перевірки, розроблений DDTF та ПНУО, щоб терміни були усталеними й зрозумілими в секторі. 2. Розробити документовану процедуру, яка чітко описує: (i) процес (ii) винятки з процесу (iii) опитник для комплексної перевірки та (iv) як оцінювати опитник. Щоб забезпечити послідовність між оцінювачами, також радимо підготувати настанову з прикладами доказів, які потенційний партнер може надати, та/або приклади відповідей для орієнтиру. Перелік документів слід використовувати як орієнтовний, а не обов'язковий, щоб уникати вимог до політик/документів, непропорційних розміру партнера. 3. Переконатися, що процеси комплексної перевірки належно охоплюють ключові ризики організації, не ускладнюючи процес зайве. Модульний підхід із додатковими запитаннями лише там, де це необхідно, може допомогти уникнути зайвої складності. 4. Якщо впроваджується наявна ініціатива (див. Рекомендацію 1), забезпечте наявність документованої процедури з чітким описом її застосування у вашій організації. Це також буде корисно під час представлення нового підходу до комплексної перевірки донорам (див. Рекомендацію 5).

Детальні спостереження та рекомендації

#	Спостереження	Рекомендації
5	Обмежена взаємодія та комунікація між донорами й МНУО	Посилити комунікацію між донорами, МНУО та громадськими організаціями
	<p>Зі взаємодії зі стейкхолдерами та відповідей опитування видно, що і ННУО, і МНУО вважають комплексну перевірку необхідною для отримання фінансування. Водночас ми відзначили, що МНУО частіше розглядають процеси перевірки як такі, що зміцнюють партнерство з донорами, і як пропорційні розміру їхньої організації. МНУО часто мають більше ресурсів і працюють у ширших масштабах, що дозволяє їм приділяти більше уваги ретельним процесам перевірки. Це може підвищити їхню видимість серед донорів і зміцнити партнерства, демонструючи підзвітність і надійність. Натомість менші НУО можуть не мати такого рівня ресурсів або видимості, що впливає на їхню здатність використовувати перевірку як інструмент для зміцнення відносин із донорами.</p> <p>Наприклад, під час ФГД нам розповіли випадок, коли місцевий партнер розробив повний набір із 21 політики, щоб «пройти» комплексну перевірку, але не міг ефективно їх впровадити, адже в організації працювали лише троє співробітників. Часто донори також не надають накладних або адміністративних коштів для розробки таких політик, яких вони ж і вимагають. Це показовий приклад, коли ми заохочуємо організації бути чеснішими щодо власної спроможності і проактивно запитувати донора, чи доступна підтримка щодо конкретної вимоги, або чи є певна гнучкість у тому, що потрібно надати, замість того, щоб вважати, що всі вимоги мають бути виконані до початку партнерства. Крім того, лише третина респондентів вважає комплексну перевірку інструментом, що може підтримувати розвиток спроможності, що свідчить: досвід показує її радше як комплаєнс-вправу для доступу до фінансування, а не як механізм побудови довгострокових партнерств між донорами та місцевими акторами. Відкритий і чесний підхід має краще сприяти партнерській взаємодії та змістити фокус комплексної перевірки – з комплаєнс-вправи на ефективний і спільний механізм розподілу фінансування.</p> <p>Ми також відзначили зі спілкування з донорами, що вони часто не знають про конкретні ініціативи реформування комплексної перевірки, їхню мету й переваги, попри готовність передати відповідальність нижчим партнерам. Без чіткої інформації про сутність ініціатив і можливості провести власну оцінку ризиків донорам складніше погоджуватися на реформи, а отже – обмежується успіх таких підходів.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Донори, МНУО, НУО та місцеві партнери повинні відкрито і прозоро обговорювати свої потреби та підходи до комплексної перевірки. Організації мають активно обговорювати з донорами ініціативи, які вони хочуть запровадити. Це підвищить обізнаність і підтримає успіх та цілі цих ініціатив. 2. Якщо організація розглядає запровадження наявної ініціативи (див. Рекомендацію 1), після отримання схвалення донора радимо розробити формалізовані процедури, щоб надати донорам гарантії щодо мети ініціативи і процесу, якого дотримуються, з відповідними запобіжниками, що відповідають конкретним занепокоєнням цих донорів. При цьому також радимо забезпечити належну документальну фіксацію, обґрунтування та затвердження всіх результатів комплексної перевірки для формування якісного аудиторського сліду. 3. Якщо організація невелика і не має повного набору політик, яких вимагає донор або МНУО, ми радимо відверто обговорити, які політики справді додадуть цінності організації, і де вона може отримати додаткову допомогу у розробці таких політик – до того, як розробляти політики лише для того, щоб «пройти» комплексну перевірку.

Підсумок рекомендацій

У цьому звіті міститься низка рекомендацій, і не всі вони будуть актуальними для кожної організації, і від організацій не очікується спроможності впроваджувати всі заходи. Нижче ми розподіляємо рекомендації за запропонованими діями відповідно до розміру та/або зрілості організації, щоб допомогти вам визначити пріоритети та дозволити планувати зростання організації наперед.



Розділ 4: Додатки

Додаток А: Теми порівняльного аналізу

Для детального порівняльного аналізу систем ми визначили такі індикатори, поділені на вісім ключових тематичних блоків. Ці теми відібрано на основі попередніх заходів із гармонізації як типові для сектору, з фокусом виключно на адміністративній спроможності організацій. Ми не порівнювали індикатори, що стосуються програмної спроможності, оскільки очікується, що вони відрізнятимуться залежно від фокусу організації та навіть між проектами.

Вимоги до учасників до подання заявок

- Правовий статус
- Структура управління
- Бачення та місія
- Перевірка репутації
- Санкції
- Фінансування тероризму
- Корупція
- Розкриття
- Судові процеси

Корпоративне управління та підзвітність

- Нагляд з боку керівництва
- Структури звітності
- Закони та нормативні акти
- Кодекс поведінки
- Підзвітність перед постраждалим населенням
- Механізми зворотного зв'язку

Забезпечення безпеки та захисту (Safeguarding)

- Політики
- Обізнаність та навчання
- Контроль
- Культура

Операційна спроможність для реалізації програм

- Політики
- Плани роботи
- Ризики
- Системи управління проектами
- Моніторинг програм
- Оцінка результатів
- Навчання
- Сталий розвиток

Управління нижчими за ланцюжком партнерами

- Підбір партнера
- Договір
- Контроль
- Напрямки розвитку

Фінансова спроможність розпоряджатися донорськими коштами

- Політики
- Системи
- Розподіл обов'язків
- Персонал
- Фінансова звітність
- Моніторинг бюджету
- Розподілені витрати
- Перевірена аудиторами звітність
- Висновки аудиторських перевірок

Платежі та готівка

- Банківські рахунки
- Підписанти
- Готівкові розрахунки
- Авансовані кошти
- Звірки
- Онлайн-платежі
- Безпека

Загальні системи та управління

- Закупівлі товарів, робіт і послуг
- Активи
- Інвентаризації
- Інформаційна безпека
- Подорож
- Безпека подорожей
- Людські ресурси
- Ролі персоналу
- Рекрутмент
- Різноманітність, рівність та інклюзивність

Додаток В: Список літератури

- (1) Laura Gordon (n.d.) Harmonisation Publications. Collaborative Cash Delivery. Retrieved from: www.collaborativecash.org
- (2) Humentum. (n.d.). Due diligence passporting: A possible solution to a locally identified challenge. Retrieved from: [Due Diligence Passporting | Humentum](#)
- (3) Sopruzhynska, L et al. (February 2025) Due Diligence Passporting: Lessons from a journey toward localisation with Ukrainian Local and National Actors. Retrieved from: [ddpp-lessons-from-a-journey-with-lnas_ca-ireland-1.pdf](#)
- (4) Start Network. (2024, February). Ukraine local pooled fund. Retrieved from: <https://startnetwork.org/sites/default/files/2024-02/Ukraine%20Local%20Pooled%20Fund.pdf>
- (5) United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (n.d.). About Ukraine humanitarian fund: Eligibility. Retrieved from: <https://www.unocha.org/about-ukraine-humanitarian-fund/eligibility>

ДЛЯ ОТРИМАННЯ ДОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ:

Caroline Hagmann

Caroline.Hagmann@bdo.co.uk

BDO LLP, британське партнерство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване в Англії та Уельсі під номером OC305127, є членом BDO International Limited, британської компанії з обмеженою відповідальністю, і є частиною міжнародної мережі незалежних фірм-членів BDO. Список імен учасників відкритий для перевірки в нашому зареєстрованому офісі за адресою: 55 Baker Street, London W1U 7EU. BDO LLP має право та регулюється Управлінням з фінансового регулювання та нагляду на ведення інвестиційного бізнесу.

BDO - це торгова марка мережі BDO і для кожної з фірм-членів BDO.

BDO Northern Ireland, партнерство, створене відповідно до законодавства Північної Ірландії, має ліцензію на роботу в міжнародній мережі незалежних фірм-членів BDO.

Авторське право © 2025 BDO LLP. Всі права захищені. Видається у Великій Британії.

www.bdo.co.uk

act:onaid



BDO