

# Паспортизація комплексного юридичного аудиту: уроки з досвіду локалізації за участю українських місцевих і національних організацій

Лютий 2025 р



**Irish Aid**  
An Roinn Gnóthai Eachtracha  
Department of Foreign Affairs

Автори: Висновки та рекомендації в цьому документі були розроблені навчальною групою: Людмила Сопружинська (*Alliance for Public Health Ukraine*), Ліз Гаррісон (*KAMP i «конструктивний критик» навчального процесу*), Джуді Панг, Ванесса Суйо Мейнард і Герхард Баттнер (*Christian Aid*), Клара О'Лірі та Марія Колісон (*Christian Aid Ireland*).

Дякуємо керівництву АГЗ й регіональним супервайзерам за те, що поділилися своїми роздумами та досвідом; Полу Квінну, Девіду Вільямсу й Крістіні Флегг за рецензії, коментарі та поради; Вікторії Сосюрі (*Diakonie Katastrophenhilfe*), Любові Райнчук (*Philanthropy in Ukraine*) і Джасперу Кіпе (*Action Aid*) за те, що вони щедро поділилися своїм досвідом щодо локалізації та проведення комплексної юридичної перевірки в Україні.

Дякуємо організаціям – партнерам АГЗ, основним учасникам і об'єктам дослідження, які великодушно долучилися до навчальних та аналітичних заходів і поділилися своїми відгуками й досвідом. Цей навчальний документ було розроблено в контексті повномасштабного вторгнення в Україну, коли М/НО надавали гуманітарну допомогу в складних і напружених умовах.

БФ "Захід Шанс"	<i>CF "West chance"</i>	БО «Наша допомога»	<i>CO Our help</i>
БФ «100% життя» (Черкаси)	<i>CF "100% life" (Cherkasy)</i>	БФ «Нехай твоє серце б'ється»	<i>CF Let your heart beat</i>
БФ «Сподівання»	<i>CF Spodivannya</i>	БФ «Нова сім'я»	<i>CF New family</i>
БО «Позитивні жінки» (Одеса)	<i>CO Positive women (Odesa)</i>	БФ «Оберіг»	<i>CF Oberig</i>
БО «Позитивні жінки» (Полтава)	<i>CO Positive women (Poltava)</i>	БФ «Партнер»	<i>CF Partner</i>
ММБФ «Вихід»	<i>MLCF Exit</i>	БО «Позитивні жінки» (Черкаси)	<i>CO Positive women (Cherkasy)</i>
ГО «Частка добра»	<i>CO Share of good</i>	БО «Позитивні жінки» (Чернігів)	<i>CO Positive women (Chernihiv)</i>
БФ Незалежність	<i>CF Independence</i>	БО «Позитивні жінки» (Хмельницький)	<i>CO Positive women (Khmelnitskyi)</i>
ГО Віра Надія Любов	<i>CO Faith Hope Love</i>	БО «Позитивні жінки» (Чернівці)	<i>CO Positive women (Chernivtsi)</i>
ГО ЗУРЦ «Твій Дім»	<i>CO WURC "Your Home"</i>	БФ «Шлях до дому»	<i>CF The way home</i>
ГО «Істок»	<i>CO Istok</i>	БФ «Юнітус»	<i>CF Unitus</i>

БФ «Джерело здоров'я»	<i>CF The source of health</i>	ВБФ «Конвіктус Україна»	<i>AUCO Convictus Ukraine</i>
БО «Жіночий хаб 2.0»	<i>CO Women's hub 2.0</i>	БФ «Благо»	<i>CF Blago</i>
БФ Карітас (Донецька обл.)	<i>CF Caritas (Donetsk region)</i>	БФ «Наше майбутнє»	<i>CF Our future</i>
БО «Майбутнє без СНІД»	<i>CO Future without AIDS</i>		

Насамкінець Christian Aid Ireland висловлює подяку організації Irish Aid за її роль у підтримці проєкту, на основі якого було проведено навчання в рамках цього дослідження, а також за підтримку цієї навчальної ініціативи. Ідеї, думки та коментарі, викладені в цьому документі, є винятковою відповідальністю його авторів і не обов'язково представляють або відображають політику уряду Ірландії в галузі офіційної допомоги розвитку (ОДР).

**Christian Aid Ireland прагне створити світ, у якому кожна людина може жити повноцінним життям, вільним від бідності. Ми є глобальним рухом людей, церков і місцевих організацій, які пристрасно відстоюють гідність, рівність і справедливість у всьому світі. Ми – могутні серцем ініціатори змін і миротворці.**

[caid.ie](http://caid.ie)

## **Зв'язок із нами**

19 – 21 Denzille Lane, Dublin 2, D02 WT72

+353 (0) 496 7040

[dublin@christian-aid.ie](mailto:dublin@christian-aid.ie)

96 Beechill Road, Belfast, BT8 7QN

+44 (0) 28 9064 8133

[belfast@christian-aid.org](mailto:belfast@christian-aid.org)

Christian Aid is a member of

**actalliance**

## **Зміст**

Акроніми:	5
Вступ:	6
Висновок 1: Переваги, які отримали М/НО	12
Висновок 2: Шлях, а не паспорт	14
Висновок 3: Чітка комунікація	15
Висновок 4: Інструмент ПКЮА ХЗ	17
Висновок 5: Розбудова довіри та організаційної підтримки для інструмента ПКЮА ХЗ	21
Висновки	23
Огляд рекомендацій:	24
Роздуми навчальної команди:	27
Додаток 1: Навчальні запитання	28
Додаток 2: Приклад сертифіката	29
Кінцеві примітки	30

## Акроніми:

АГЗ	Альянс громадського здоров'я
ХЗ	Хартія змін
КАМР	Католицька агенція міжнародного розвитку
СА/І	Christian Aid і/або Christian Aid Ireland
ПДРП	План дій із розвитку потенціалу
ПКЮА	Паспортизація комплексного юридичного аудиту
МНУО	Міжнародні неурядові організації
М/НО	Місцева/національна організація
НУО	Неурядова організація

## Вступ:

### Місцеві/національні організації і контекст комплексного юридичного аудиту в Україні.

Глобальна дискусія про «локалізацію» викликала значний ентузіазм після завершення Всесвітнього гуманітарного саміту 2016 року; з'явилося багато інших платформ, зобов'язань та ініціатив, однак реальний прогрес був повільним. Було визначено кілька причин, які перешкоджають швидшому прогресу: достатнє фінансування, залучення місцевих і національних організацій до форумів, що приймають рішення, і, що найбільш актуально для цього навчального документа, комплексний аудит і відмова від ризикованих дій.<sup>i</sup>

Цей виклик ефективному впровадженню порядку денного локалізації знайшов своє відлуння в реагуванні на кризу в Україні, де місцеві та національні організації (М/НО)<sup>ii</sup> першими відреагували на неї, склавши понад 60% організацій-респондентів, проте отримали лише частину міжнародного гуманітарного фінансування (менше ніж 1% від 3,9 млрд доларів США, виділених на 2022 рік). **Свідчення М/НО показують, що їх часто виключають із процесу прийняття рішень**, що ще більше ускладнює цю проблему.<sup>iiiv</sup> Як українські, так і міжнародні організації наголошують на важливості й нагальності гуманітарного реагування на місцевому рівні,<sup>v</sup> оскільки М/НО демонструють доказову базу ефективної адаптації у своїй роботі, інтегруючи гуманітарні підходи й задовольняючи потреби в умовах, що швидко змінюються, отримуючи доступ до найбільш важкодоступних районів, включно з тими, куди не можуть потрапити міжнародні агентства.<sup>vi</sup>

Багато українських і міжнародних організацій продовжують **просувати порядок денний локалізації** в Україні. Численні М/НО висловили розчарування кількістю процедур комплексного юридичного аудиту, які вони повинні пройти для отримання фінансування, визначивши це як пріоритетне питання для Робочої групи з проведення комплексного юридичного аудиту в Україні.<sup>vii</sup> Ці процеси забирають багато часу та ресурсів. Незважаючи на те, що вони мають багато в чому схожий зміст, більшість МНУО та донорів мають свої власні формати й процедури проведення комплексної перевірки,<sup>viii</sup> що вимагає від М/НО адаптації до вподобань кожної організації. Таким чином, багато М/НО повідомляють, що витрачають значний час на виконання дублюючих процесів для різних МНУО або донорських установ. Цей процес призводить до

виснаження та розчарування через орієнтовані на Захід, жорсткі та неконсультативні процеси МНУО та агенцій ООН, які сприймаються М/НО як «бюрократизація». <sup>ix</sup> Хоча давні партнери МНУО з більшою ймовірністю мають рівень довіри до МНУО, що може допомогти зменшити тягар проведення комплексного юридичного аудиту,<sup>x</sup> це означає, що менші за розміром МНУО, які шукають нові джерела фінансування та зв'язки, відчують більший тягар.

### **Інструмент паспортизації комплексного юридичного аудиту Хартії змін (інструмент ПКЮА ХЗ)**

Намагаючись зменшити дублювання в процесах комплексного юридичного аудиту й знизити навантаження на М/НО, група МНУО, що підписали Хартію змін (ХЗ)<sup>xi</sup> за підтримки **Humentum** протягом року співпрацювала над розробкою **гармонізованого інструмента для паспортизації комплексного юридичного аудиту**. Початкова мета полягала в розробці інструмента, який би використовувався всіма пілотними установами, зменшуючи потребу в дублюванні. Група сподівається поширити його на більшість підписантів ХЗ і, можливо, на більшу кількість МНУО в майбутньому.

Цей інструмент міг бути розроблений лише за участі та підтримки співробітників, які виконують різні ролі та мають різний досвід роботи в усіх МНУО-учасницях, включно з фінансовими та аудиторськими командами.



Діаграма, що показує три ключові кроки та рівень зусиль, передбачених у процесі ПКЮА ХЗ. Скопійовано з невеликими змінами з *Humentum*. Паспортизація комплексного юридичного аудиту: можливе вирішення проблеми на місцевому рівні

Інструмент оцінює 26 стандартних критеріїв, об'єднаних у 7+1 «Сферу спроможності», де кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 («не виконано») до 4 («повністю виконано»). Інструмент містить указівки щодо оцінювання за кожним критерієм. Сам інструмент являє собою електронну таблицю й, на відміну від подібних інструментів, має відкритий вихідний код і доступний для використання всіма зацікавленими особами.

## Вступ до проєкту

**Альянс громадського здоров'я** (АГЗ) – українська неурядова організація, що працює у сфері громадського здоров'я та протидіє ВІЛ/СНІДу, туберкульозу, вірусним гепатитам і новим загрозам громадському здоров'ю через мережу М/НО та державних партнерів, надаючи фінансову й технічну підтримку програмам. Їхні мережеві М/НО очолюють та/або охоплюють деякі з найбільш важкодоступних та маргіналізованих груп населення в Україні, кількість яких у 2023 році сягне 218 000 осіб.<sup>xii</sup> Після



повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році АГЗ адаптував існуючі програми охорони здоров'я для надання гуманітарної допомоги людям, які постраждали від війни, надаючи продовольчі та непродовольчі товари, притулок, багатоцільові грошові кошти, психосоціальну підтримку та реагуючи на нові виклики у сфері охорони здоров'я.

З початку 2024 року АГЗ за підтримки Christian Aid Ireland (CAI)<sup>xiii</sup> пілотувала інструмент ПКЮА ХЗ в рамках більшого 14-місячного проєкту, що фінансується Irish Aid. Проєкт працював із 28 членами мережі АГЗ – усіма українськими М/НО.<sup>xiv</sup> М/НО – це організації регіонального та національного рівня з бюджетами від 800 тис. грн до 180 млн грн (від 18 тис. євро до 4,0 млн євро) і штатом від 3 до 200 осіб.

### Етапи проєкту:

Етап 0	Пілотний проєкт у рамках пілотного проєкту. Перед повним розгортанням інструмента ПКЮА ХЗ кожен співробітник АГЗ, який брав участь у пілотному проєкті, упровадив цей інструмент з однією М/НО. Потім співробітники АГЗ знову зібралися, щоб обговорити процес і порівняти результати. Вони також працювали зі стратегічним радником із питань партнерства та взаємодії з громадянським суспільством СА для обговорення інструмента та критеріїв оцінювання, щоб забезпечити узгодженість в оцінюванні	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>Постійний зворотний зв'язок з М/НО, моніторинг, обговорення та навчання допомогли підготувати цей навчальний документ</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
Етап 1	Паспортизація комплексного юридичного аудиту: Кожна з 28 М/НО провела спільну оцінку з АГЗ за допомогою інструмента ПКЮА ХЗ. САІ надавала технічну підтримку, використовуючи досвід попередніх пілотних проєктів.	
Етап 2	Злан дій із розвитку потенціалу (ПДРП). Спираючись на результати оцінки ПКЮА, кожна М/НО розробила індивідуальний план дій у співпраці з АГЗ. Крім того, АГЗ розробив загальний план зміцнення потенціалу для вирішення спільних пріоритетів.	
Етап 3	Зміцнення потенціалу. АГЗ сприяв проведенню або організував семінари та навчальні сесії з пріоритетних тем ПДРП М/НО та загального плану зміцнення потенціалу. Це були тренінги, вебінари, зустрічі після тренінгів, а також індивідуальні та групові супервізії. <sup>xv</sup>	
Етап 4	Повторне оцінювання. На прохання М/НО кожна з них пройшла повторне оцінювання, щоб порівняти свій прогрес у використанні інструмента ПКЮА ХЗ після Етапів 2 і 3, і тепер оновила свої ПДРП на основі цього повторного оцінювання. Також на прохання М/НО кожній із них було видано сертифікат про завершення («паспорт») на додаток до Excel-інструмента ПКЮА ХЗ (приклад у <a href="#">Додатку 2</a> ).	

Оскільки інструмент ПКЮА ХЗ все ще перебуває на стадії розробки, САІ використовували цей проєкт як можливість для навчання.<sup>xvi</sup> Це був найбільший пілотний проєкт із використанням інструмента ПКЮА ХЗ для САІ в одній країні.

## Методологія навчального документу

Набір навчальних запитань був розроблений СА/І у співпраці з АГЗ з урахуванням того, що, імовірно, можуть виникнути несподівані ідеї. Було також визнано, що всі переваги ПКЮА для М/НО можуть не стати очевидними в рамках проєкту, а можливість «прийняття» оцінки іншою МНУО або донором може не з'явитися впродовж 12 місяців.

Оскільки інструмент ПКЮА ХЗ все ще перебуває на стадії розробки, СА/І використовували цей проєкт як можливість для навчання.<sup>xvii</sup> Це був найбільший пілотний проєкт із використанням інструмента ПКЮА ХЗ для СА/І в одній країні.

### Огляд навчальних питань. Повний перелік у *Додатку 1*

- Яким був досвід процесу паспортизації М/НО?
- Як інструмент паспортизації співвідноситься з інституційним контекстом М/НО?
- Що, якщо це взагалі можливо, М/НО сподівалися отримати від участі в паспортизації комплексного юридичного аудиту? Чи були отримані ці переваги? Які фактори сприяли або обмежували отримання цих переваг?
- Чи вплинула паспортизація комплексного юридичного аудиту на досвід співпраці з іншими донорами/МНУО? Якщо так, то яким чином?
- Яким було ставлення та дії донорів/МНУО (зокрема, членів ХЗ, включно із СА/І) щодо М/НО, які пройшли процес паспортизації?

Було проведено два добровільних анонімних опитування серед М/НО, які брали участь у проєкті. У першому опитуванні респондентів просили поділитися своїм досвідом щодо процесу паспортизації комплексного юридичного аудиту (13 респондентів, 46% відповідей), після чого відбулося пленарне засідання для обговорення отриманих результатів. Друге опитування, проведене через сім місяців після завершення процесу оцінки ПКЮА, мало на меті з'ясувати переваги та недоліки, з якими зіткнулися М/НО в подальшому (20 респондентів, 71% відповідей). Третє коротке опитування було спрямоване на тих, хто відмовився від участі в проєкті, щоб з'ясувати, чи може їхнє обґрунтування цього рішення стати додатковим джерелом інформації для інструмента ПКЮА ХЗ (5 відповідей). Було проведено три інтерв'ю з ключовими інформантами (КІ) з великими та міжнародними НУО, що працюють в Україні, для з'ясування їхніх поглядів на ініціативи з комплексної перевірки; ці знання були особливо корисними при формулюванні рекомендацій.

Протягом усього проєкту в межах АГЗ проводилися періодичні аналітичні сесії, які доповнювалися неформальними дискусіями з членами М/НО під час проєктних семінарів. Основна група (до якої входили

представники СА/І, представник АГЗ та конструктивний критик з іншої організації ХЗ – КАМР) провела одноденну навчальну сесію, щоб узагальнити докази, зробити висновки й розробити рекомендації, результатом якої став цей навчальний посібник. У навчальному документі також було використано велику кількість блогів та публіцистичних статей, присвячених питанням комплексного юридичного аудиту в Україні.<sup>xviii</sup>

### Обмеження

Це дослідження, переважно якісне, мало низку методологічних обмежень. Вони насамперед пов'язані з необхідністю враховувати контекст діяльності та його вплив на співробітників АГЗ та мережі М/НО, а також з бажанням не створювати зайвого навантаження на них. В результаті, хоча ідеальним варіантом був би процес із широкою участю всіх зацікавлених сторін, поглиблене обговорення результатів, висновків і рекомендацій з М/НО виявилось неможливим. Це (а також анонімний характер опитувань) означало, що не було можливості відстежувати конкретні питання, порушені в опитуваннях. Участь в опитуваннях була добровільною, що, ймовірно, призвело до упередженості відповідей. Нарешті, через короткий період реалізації проєкту було обмежено можливості спостерігати, чи мала «оцінка ПКЮА» довготривалий вплив на М/НО, чи вплинула вона на їхній досвід взаємодії з іншими донорами або МНУО.

## Висновки пілотного проєкту

### Висновок 1: Переваги, які отримали М/НО

Очікування: У попередньому опитуванні, коли М/НО запитували, яку користь вони сподіваються отримати від процесу ПКЮА ХЗ, найпоширеніші відповіді стосувалися посилення організаційної спроможності, а також залучення нових донорів<sup>1</sup> через «сертифікацію». Це контрастує з відповідями українських М/НО Української платформи НУО, які раніше висловлювали занепокоєння щодо дублювання процесів комплексного юридичного аудиту (вирішення цієї проблеми є однією із заявлених цілей ініціативи ПКЮА ХЗ). З-поміж М/НО, які брали участь у цьому проєкті, 62% проходили подібний процес уперше; з цього випливає, що дублювання не є для них пріоритетним питанням.

Усунення дублювання: В анонімному опитуванні 85% М/НО повідомили, що, на їхню думку, повна оцінка ПКЮА ХЗ вплине на процеси подачі заявок на гранти або їх отримання в майбутньому. Однак, згідно з результатами опитування, жодна з М/НО *ще* не відчула підвищення ефективності доступу до фінансування або зменшення дублювання заходів комплексного юридичного аудиту (де це доречно). Поки що зарано говорити, що цього не станеться; кілька М/НО подали заявки на фінансування, в тому числі до інших МНУО ХЗ, і на момент написання цього звіту все ще чекали на зворотній зв'язок. Оскільки «Ефективні та впорядковані процеси» є першою заявленою метою ініціативи ПКЮА ХЗ, СА/І та АГЗ будуть уважно стежити за тим, чи відчули ці переваги будь-які з цільових національних асоціацій. Деякі М/НО повідомили, що, на їхню думку, відсутність «паспортної довідки» є недостатньою частиною пазла для отримання цих видів пільг.

У рамках окремого проєкту СА/І та український партнер «Філантропія в Україні» організували для всіх М/НО, які пройшли процедуру ПКЮА, реєстрацію на 'PhilinUA' – платформі, де українські М/НО можуть бути «верифіковані», зареєстровані в Інтернеті й у такий спосіб пов'язані з МНУО та донорами для співробітництва. Аналогічно, 2 М/НО, які взяли участь в анонімному опитуванні, поділилися тим, що, на їхню думку, ПКЮА ХЗ зробить характеристики організації зрозумілими для донорів.

Упевненість у собі та пошук майбутнього фінансування: М/НО повідомили, що оцінка ПКЮА підвищила їхню впевненість у собі – неочікуваний, позитивний результат. Менші за розміром М/НО, зокрема, відчували, що ПКЮА допомогла їм краще позиціонувати себе для пошуку додаткового фінансування. Це також дало їм чіткіше розуміння очікувань МНУО та донорів, а також розуміння власних сильних і слабких сторін та процесів фандрейзингу. Як результат, вони отримали краще розуміння поточної спроможності своєї організації та кроків, необхідних для її зміцнення в майбутньому.

Внутрішня ефективність: Деякі великі М/НО поділилися, що оцінка ПКЮА ХЗ допомогла їм упорядкувати ключові документи, що полегшило подачу заявок на фінансування та підвищило їхню готовність до пошуку фінансування. 50% М/НО повідомили, що ПКЮА ХЗ позитивно вплинула на процес подання заявок на фінансування (щодо довіри, виявлення організаційних прогалин або впорядкування документів та політик).

Зміцнення потенціалу. Ключовим аспектом розробки проекту було зміцнення потенціалу М/НО; індивідуальні ПДРП (Етап 2) були розроблені на основі висновків, зроблених у процесі ПКЮА (Етап 1). Після завершення проекту М/НО надали зворотний зв'язок, у якому зазначили, що зміцнення потенціалу через технічний супровід є важливою перевагою проекту; це дало їм змогу зміцнити свою організацію в цілому та отримати вищі бали за інструментом ПКЮА ХЗ під час переоцінки з АГЗ (Етап 4).

Цей пункт підтверджує підхід і філософію САІ щодо комплексної перевірки партнерства;<sup>xix</sup> поєднання вимог комплаєнсу з потенціалом і прагненням до подальшого зміцнення потенціалу партнерських М/НО.<sup>xx</sup> Хоча багато МНУО поділяють цей підхід, він не є стандартною практикою, і М/НО повідомляють, що вважають процеси комплексного юридичного аудиту бюрократичними та здирницькими. Основна думка навчальної групи полягала в тому, що хоча ініціатива ПКЮА ХЗ зосереджена на узгодженому «інструменті», її цінність також полягає в тому, що вона вказує М/НО на практичні сфери та дії, спрямовані на зміцнення їхніх власних організацій.

У зв'язку з цим виникає питання: *що має відбуватися, коли МНУО «приймає» інструмент ПКЮА ХЗ, який раніше проводився з іншою МНУО?* Результати цього пілотного проекту свідчать про те, що навіть після паспортизації МНУО та нові М/НО-партнери можуть проводити цінні дискусії щодо потенціалу, щоб визначити пріоритетні

### Рекомендації:

- ▶ Донори та МНУО повинні надавати ресурси для підтримки зміцнення потенціалу М/НО після проведення оцінки комплексного юридичного аудиту. Ця підтримка має продовжуватися навіть тоді, коли МНУО «приймає» попередньо проведену оцінку ПКЮА.
- ▶ В ідеалі, зміцнення потенціалу має бути «власністю» М/НО, а не керуватися МНУО, а МНУО має надавати додаткову підтримку. Плани повинні розроблятися і впроваджуватися шляхом спільного обговорення і співтворчості. Плани можуть ґрунтуватися на висновках, зроблених у процесі ПКЮА, а також на стратегії та уподобаннях М/НО.

прогалини та ризики або доповнити існуючі зобов'язання щодо потенціалу, взяті на себе іншими МНУО. Таким чином, паспортизація може зміцнити партнерство, сприяючи більш справедливим і взаємним відносинам. Якщо ПКЮА успішно скорочує час, що витрачається на комплексний юридичний аудит, це створює більше простору для змістовних розмов про спільні ризики й можливості, а також для розбудови довіри, відходячи від традиційного контрольного переліку зверху донизу..

## Висновок 2: Шлях, а не паспорт

Основний висновок з цього пілотного проекту полягає в тому, що процес має більше значення, ніж кінцевий результат. Те, як було проведено оцінювання ПКЮА ХЗ у поєднанні з підтримкою у зміцненні потенціалу, наданою в рамках ширшого проекту, є більш цінним, ніж просто підготовка завершеного оціночного документу.

Відгуки М/НО продемонстрували високу оцінку супроводу АГЗ під час процесу ПКЮА. Деякі МНУО проводять комплексний аудит через онлайн-портал або шляхом запиту переліку документів, які М/НО мають заповнити самостійно, тоді як у цьому пілотному проекті АГЗ працювала безпосередньо з М/НО. Такий підхід особливо схвально оцінили М/НО, які раніше не проходили процедуру комплексного юридичного аудиту і здебільшого не були знайомі з відповідною термінологією та документацією. З тих, хто вже виконував подібні вправи раніше, дві М/НО зазначили, що в інших процесах їм доводилося виконувати їх самостійно та через онлайн-портал.

У рамках цього проекту АГЗ та СА/І зазначили, що їхня філософія партнерства полягає в *“бажанні пройти шлях разом”*. Саме процес паспортизації та подальші плани дій зі зміцнення потенціалу і підтримки є більш значущими, ніж просто «паспортний» документ.

Проект сприяв створенню простору для обміну досвідом для М/НО. М/НО поділилися, що вони цінують ці горизонтальні обміни, а у відповідь на анонімне запитання опитування *“Напишіть свої пропозиції, як можна покращити цей процес для інших НУО?”* дві М/НО запропонували більше можливостей для обміну досвідом: *“Проведення зустрічей з обміну досвідом між партнерами”* та *“Обмін досвідом”*. Це підкреслює переваги ширшого погляду на процес ПКЮА як на процес між колегами, а не лише як на відносини між

## Рекомендації:

- ▶ Окрім зосередження уваги на «інструменті», МНУО, які проводять оцінку комплексного юридичного аудиту будь-якого типу, повинні прагнути забезпечити безпечний та сприятливий процес для М/НО, зосереджуючи увагу на самоідентифікованих потребах М/НО.
- ▶ Інструмент ПКЮА ХЗ, керівництво та вебсайт (або інші інструменти з аналогічною метою) повинні містити чіткий зміст щодо процесу використання інструмента ПКЮА в оцінці з відповідними інструкціями:
  - Супровід процесу
  - Проактивний пошук можливостей для дедуплікації
  - Комунікації
  - Поєднання процесу ПКЮА з бюджетами та ресурсами на зміцнення потенціалу, де це можливо

МНУО та М/НО. Невеликі М/НО, зокрема, високо оцінили навчання у великих М/НО, які мають більший досвід роботи в секторі МНУО, оскільки це допомогло зробити процес подання грантових заявок більш зрозумілим. СА/І зазначили, що ініціатива ПКЮА ХЗ по суті є ініціативою з координації між МНУО; і що важливо підтримувати аналогічну лінзу для М/НО, підкреслюючи цінність зв'язків і співпраці в рамках громадянського суспільства.

Попереднє анонімне опитування серед М/НО виявило деякі проблеми, пов'язані з цим процесом (наприклад, «втома», «збентеження», «невелика плутанина»),<sup>xxi</sup> а також позитивні моменти. Ці проблеми були вирішені в рамках проєкту, а також обговорюються в розділах 'Чітке інформування' та 'Висновки щодо інструмента ПКЮА ХЗ'.

### Висновок 3: Чітка комунікація

Проведення комплексного юридичного аудиту, як правило, відбувається в умовах нерівноправного співвідношення сил, в першу чергу, на основі односпрямованого фінансування, коли одна організація може мати, а може і не мати планів щодо підтримки зміцнення іншої організації. Цілком природно, що різні сторони мають різні очікування, надії та побоювання щодо процесів і результатів ПКЮА. Інструмент ПКЮА ХЗ має ще більше амбіцій і нерозривно пов'язаний з ландшафтом фінансування, що ще більше ускладнює потенційний обмін повідомленнями.

У цьому проєкті розмови з М/НО та результати опитування продемонстрували, що у кожній М/НО існують різні очікування щодо того, що потенційно може дати ПКЮА ХЗ. Незважаючи на цілеспрямовані зусилля, спрямовані на інформування про мету ПКЮА ХЗ на багатьох рівнях, проєкт продемонстрував, що існують можливості для подальшого покращення комунікації, щоб запобігти хибним очікуванням і розбіжностям у цілях.

Мова: Команда проєкту зазначила, що комунікацію можна було б покращити, якби команда розробила чіткий підсумковий документ українською мовою, який би описував весь процес, і надала його для ознайомлення М/НО з самого початку проєкту. Незважаючи на регулярну комунікацію (письмову та усну), М/НО не отримали документації українською мовою, яка б чітко описувала мету й процес використання інструмента ПКЮА ХЗ, а також пов'язані з ним стратегії зміцнення потенціалу. Надаючи доступні та стислі ресурси місцевою мовою, проєкт міг би зменшити будь-які потенційні непорозуміння.

### Рекомендації:

► Окрім вирішення питань координації між МНУО, а також відносин між МНУО та М/НО, донори та МНУО повинні враховувати важливість відносин між М/НО та створювати безпечний простір, де М/НО можуть координувати свої дії, ділитися інформацією та обмінюватися досвідом.

### Рекомендації:

► Оскільки ПКЮА тісно пов'язана з фінансовими відносинами, МНУО мають бути обережними в інформуванні про мету паспортизації, щоб не викликати хибних очікувань щодо можливостей фінансування, які знаходяться поза межами контролю МНУО.

► Для МНУО, які розробляють комунікації з питань ПКЮА, важливо враховувати характер М/НО. М/НО, які часто беруть участь в оцінці дотримання вимог комплексного юридичного аудиту, можуть отримати інші переваги порівняно з М/НО, які рідко (або ніколи раніше) не проводили таку оцінку. Для останньої групи дублювання є меншою проблемою, і вони можуть оцінити додаткову підтримку та настанови.



Значні переваги вимагатимуть змін у всьому секторі: Хоча окремі МНУО можуть приєднатися до процесу ПКЮА ХЗ, успіх ініціативи ПКЮА ХЗ в кінцевому підсумку залежить від участі всього сектору, включаючи залучення та координацію інституційних донорів. В рамках цього процесу МНУО та М/НО повинні від самого початку обговорити свої очікування та чітко визначити, що вони можуть контролювати, а на що вони можуть лише намагатися впливати. Хоча інструмент ПКЮА ХЗ має потенціал для зменшення дублювання, багато установ наполягатимуть на власних підходах до проведення комплексного юридичного аудиту, тому важливо пом'якшити наслідки помилкових очікувань. Для того щоб інструмент отримав ширші переваги, донори повинні активно підтримувати й оцінювати досвід, отриманий у результаті різних зусиль із паспортизації комплексних заходів юридичного аудиту, щоб сприяти ширшому впровадженню цього інструмента в секторі.

‘Підрахунок балів’: Під час пілотного процесу ПКЮА виникло відчуття, що деякі М/НО інтерпретували нижчий бал за інструментом ПКЮА як «гірший», ніж вищий бал.<sup>xxii</sup> Це може свідчити про бар’єри, з якими стикаються деякі М/НО, які хочуть відповідати критеріям, що можуть бути встановлені великими донорами. Хоча багато МНУО мають мінімальні вимоги до фінансування, слід визнати, що нижчі бали, як правило, не є поганими і можуть бути задовільними для деяких М/НО, які діють на більш низовому рівні. Це має бути чітко доведено до відома М/НО.<sup>xxiii xxiv</sup> Насправді, МНУО, які є частиною ХЗ, або ті, що дотримуються партнерського підходу, повинні розглядати різні оцінки як потенційну можливість підтримати зростання, якщо цього бажають М/НО, а також більш цілісне громадянське суспільство.

Зміцнення потенціалу. М/НО, на які був спрямований цей проєкт, високо оцінили організаційне зміцнення та розбудову довіри, які були ініційовані ПКЮА. Цей проєкт виявив, що існує ключова різниця між відчуттям навантаження, яке відчувають більші, авторитетніші М/НО, які, можливо, провели багато вправ із комплексного юридичного аудиту, і меншими організаціями, які проходять його вперше. Дуже важливо, що ця група бачить основну перевагу цього інструмента не як «паспорт», який *відкриє* двері, а як початковий крок у зміцненні потенціалу, що *може полегшити процес* відкриття дверей до нових фондів. Сильна сторона цього проєкту полягає в тому, що він був доповнений бюджетними та технічними ресурсами,

## Рекомендації

- ▶ Ресурс, що пояснює призначення інструмента ПКЮА ХЗ та пов’язаного з ним процесу основною мовою (мовами) контексту, допоможе донести інформацію про мету та процес.
- ▶ МНУО або донори повинні розглянути питання про те, як можна інтерпретувати «оцінку» інструмента ПКЮА, оскільки не існує єдиного «прохідного балу», а очікування різняться в різних секторах. Важливо, щоб організації, які проводять паспортизацію, чітко пояснили, що «низький бал» не обов’язково є негативною оцінкою, якщо це дійсно так.
- ▶ МНУО повинні визнавати сильні сторони М/НО, які отримали нижчі бали, не лише тому, що це є можливістю для зростання, але й тому, що в секторі існує розмаїття різноманітних організацій. Зокрема, партнерські МНУО повинні визначити способи роботи, які доповнюють М/НО, дотримуючись принципу Всесвітнього гуманітарного саміту про те, що гуманітарне реагування має бути: «настільки локальним, наскільки це можливо, настільки міжнародним, наскільки це необхідно».



які підтримують зміцнення потенціалу. Наприкінці проєкту АГЗ зазначив, що, хоча вони ініціювали оцінку ПКЮА разом з М/НО, більш чіткий розподіл обов'язків від самого початку був би корисним. Хоча АГЗ може впроваджувати і підтримувати ПКЮА і зміцнення потенціалу, вирішальне значення для успіху має причетність М/НО. Успішною стратегією стала спільна розробка ПДРП кожною з 28 М/НО за підтримки АГЗ. Це дозволило визначити, які питання М/НО вирішуватимуть самостійно, а які потребують підтримки з боку АГЗ або інших джерел.

## Висновок 4: Інструмент ПКЮА ХЗ

### Модифікації інструмента ПКЮА ХЗ

Пілотний проєкт дав корисні рекомендації щодо змісту та керівництва інструмента ПКЮА ХЗ, деякі з яких уже були застосовані ХЗ, оскільки зворотний зв'язок України було включено до оновленої версії. Незважаючи на рекомендації, слід зазначити, що 69% анонімно опитаних М/НО вважають, що чинні критерії інструмента ПКЮА добре відображають їхню організаційну спроможність.

Контекстуальні зміни: Інструмент ХЗ був перекладений українською мовою за допомогою Google Translate та перевірений членами команди АГЗ. Хоча деякі переклади були технічно точними, справжнє значення критеріїв (деякі з яких є дуже технічними) іноді було незрозумілим і вимагало декількох переглядів, щоб «зробити все правильно».<sup>xxv</sup>

*У відповідь на запитання опитування «Напишіть свої пропозиції, як можна покращити цей процес для інших НУО?» деякі М/НО запропонували:*

- «Напишіть речення простішою мовою»
- «Систематизувати та адаптувати анкету, оскільки питання дуже складні для розуміння, деякі питання повторюються».
- «...було б добре отримати пояснення щодо заповнення та відповідей у листі. У нас був шаблон, і ми не розуміли, чи потрібно відповідати на кожне питання, і чи потрібно давати на кожне питання потрібні роз'яснення (якщо ми бачимо в цьому необхідність) і приблизний час, або тільки на деякі питання. Для нас це значно полегшило б розуміння, мінімізувавши час на заповнення та під час зустрічі з супервізором».

## Рекомендації

► МНУО повинні підтримувати бажуючі М/НО в розробці спільних адвокаційних заходів, що закликають міжнародних суб'єктів прийняти ПКЮА, а також просити нових партнерів МНУО та донорів ознайомитися із заповненим інструментом ПКЮА, перш ніж вимагати використання їхніх власних шаблонів.

## Питання та критерії інструмента ПКЮА ХЗ

## Прокоментуйте український контекст

16. Чи демонструє організація-партнер безпечну практику найму на роботу для всіх співробітників та афілійованих осіб?

.... iv Чи проводиться перевірка поліцією (за необхідності)?<sup>xxvi</sup>

Деякі М/НО висловили занепокоєння, що вимога проходження поліцейської перевірки є потенційно дискримінаційною, оскільки деякі співробітники М/НО могли бути ув'язненими або вживати наркотики в минулому (особливо у випадку, коли багато М/НО працюють над проблемами ВІЛ/СНІДу або наркоманії).

19. Чи готує Організація-партнер своєчасно повну річну фінансову звітність відповідно до вимог стандартів бухгалтерського обліку, затверджену Правлінням і, за необхідності, опубліковану на веб-сайті?

Якщо це передбачено законодавством або власними вимогами Організації-партнера, річна фінансова звітність має бути перевірена зовнішнім аудитором з відповідною кваліфікацією. Аудитор також повинен надати лист керівництву.

Українське законодавство не вимагає проведення зовнішнього фінансового аудиту для малих М/НО, достатньо річного фінансового звіту. Повний аудит не є доступним для більшості М/НО.

23. Чи має організація-партнер... політику безпеки, страхування та захисту своїх активів, включно з офісами й будь-якими складами, і чи впроваджує її?

Багато М/НО та інших організацій не можуть отримати страховку, оскільки страхові компанії не мають політики, що відповідає умовам конфлікту.

Критерії інструмента також повинні бути адаптовані до кожного контексту. Співробітники АГЗ та М/НО, які брали участь, поділилися своїми думками щодо деяких критеріїв.

*Наприклад:*

Ці зміни стали можливими завдяки гнучкому характеру інструмента ХЗ, який дає змогу широко застосовувати його в різних контекстах, зберігаючи при цьому стандарти комплексного юридичного аудиту. Важливість цієї гнучкості також сприяє ширшому прийняттю інструмента, оскільки було б майже неможливо створити універсальний інструмент для всіх країн і контекстів.

Ці зміни стали можливими завдяки гнучкому характеру інструмента ХЗ, який дає змогу широко застосовувати його в різних контекстах, зберігаючи при цьому стандарти комплексного юридичного аудиту. Важливість цієї гнучкості також сприяє ширшому прийняттю інструмента, оскільки було б майже неможливо створити універсальний інструмент для всіх країн і контекстів.

Сертифікація: Більшість менших цільових М/НО ніколи не проходили процес комплексного юридичного аудиту такого масштабу. Багато з них звернулися з проханням отримати офіційну сертифікацію, яку вони могли б надати

## Рекомендації:

► Перед упровадженням інструмента ПКЮА ХЗ важливо правильно перекласти мову й термінологію, а також контекстуалізувати його правові, політичні та культурні компоненти, щоб забезпечити його релевантність. В ідеалі це повинні зробити члени ХЗ до виникнення гуманітарної кризи, щоб кожна країна мала задалегідь узгоджений, контекстуалізований інструмент ПКЮА ХЗ, готовий до паспортизації.

потенційним міжнародним партнерам або донорам у майбутньому («Приймаючі організації»), щоб засвідчити, що вони пройшли ПКЮА ХЗ, і поділитися результатами та оцінками. На підтримку цього запиту СА/І розробила підсумковий лист інструмента комплексного юридичного аудиту ХЗ як своєрідний «знімок», на який можуть посилатися інші приймаючі організації при поданні запитів на паспортизацію в майбутньому (Додаток 2). АГЗ та СА/І припускали, що заповнений інструмент ПКЮА ХЗ сам по собі, з деталями та бальною оцінкою, буде достатнім для М/НО та будь-яких «приймаючих» МНУО/донорів, а тому було б корисно отримати зворотній зв'язок від М/НО.<sup>xxvii</sup>

Необхідно прагнути до зменшення дублювання: Інструмент ПКЮА ХЗ не містить достатньо чітких вказівок для МНУО, щоб розглянути можливість проведення попередньої оцінки замість того, щоб повторювати цей процес. Хоча питання 2а та 2b запитують про попередні оцінки, вони не спонукають МНУО визначати, чи є попередня оцінка достатньо узгодженою для прийняття. Щоб уникнути зайвого навантаження на М/НО, МНУО та донори повинні активно шукати шляхи зменшення дублювання. Оскільки інструмент ПКЮА ХЗ набуває все ширшого застосування, не можна припускати, що співробітники М/НО будуть пропонувати МНУО прийняти попередню оцінку.

## Рекомендації:

► На вимогу організації, що здійснюють паспортизацію, повинні надати М/НО сертифікат або «знімок», який може бути представлений іншим приймаючим організаціям у процесі належної перевірки на додаток до самого інструмента ПКЮА ХЗ. У ньому має бути чітко вказана дата проведення ПКЮА, назва організації, що проводила перевірку, та роль рецензента.

#	Питання/критерії	Вказівки щодо заповнення Коментаря з оцінки
2a	<p>2.1 Яка дата останнього комплексного юридичного аудиту або оцінки організаційної спроможності, проведеної організацією, що здійснює паспортизацію?</p> <p>2.2 Яке ім'я та посада особи, яка проводила оцінку від імені організації, що здійснює паспортизацію?</p> <p>2.3 Яка дата заповнення цього інструмента паспортизації організацією, що здійснює паспортизацію?</p>	<p>2.1 Повинна бути остання зафіксована дата, коли організація, що здійснює паспортизацію, провела основну роботу з оцінки спроможності організації-партнера.</p> <p>2.2 Повинні бути прізвище, ім'я та посада особи або осіб, які проводили оцінку від імені організації, що здійснює паспортизацію.</p> <p>2.3 Повинна бути вказана дата заповнення інструмента паспортизації.</p> <p>Ці дати та відповідність назв посад залучених співробітників є корисними для приймаючої організації при визначенні рівня гарантій, який вона може надати змісту інструмента паспортизації.</p>
2b	<p>2.4 Перелічіть будь-які інші відповідні рамки, за якими оцінювалася організація-партнер, наприклад Основний</p>	<p>2.4 Організаціям-партнерам рекомендується ділитися інформацією про попередні оцінки та надавати посилання на будь-які письмові результати цих оцінок, якщо це можливо. Це може допомогти визначити рівень і</p>

<p>гуманітарний стандарт або рамки оцінки комплексного юридичного аудиту Start Networks.</p> <p>2.5 Укажіть дати проведення цих оцінок і посилання на їхні результати, якщо такі є.</p>	<p>спрямованість роботи з оцінювання, що проводиться організацією, що здійснює паспортизацію. Якщо організація, що здійснює паспортизацію, значною мірою покладалася на результати цих попередніх оцінок, вона повинна зазначити це у своїх коментарях у колонці F.</p> <p>2.5 В ідеалі це має бути дата проведення попередньої оцінки. Ці дати мають стосунок до рівня впевненості, який організація, що здійснює паспортизацію, можливо, захоче надати результатам цих попередніх оцінок.</p>
---	---

*Відтворення відповідних розділів інструмента ПКЮА ХЗ*

### Усвідомлена суб'єктивність

Щоб підтримати якісні та послідовні процеси оцінки ПКЮА та підрахунку балів у п'яти регіонах, АГЗ спочатку провів міні-пілот (Етап 0), де члени команди АГЗ пройшли через інструмент ПКЮА ХЗ з одним М/НО кожен. Потім команда АГЗ зібралася разом, щоб поговорити про процес, порівняти результати та обговорити їх. Вони також працювали зі стратегічним радником із питань партнерства та залучення громадянського суспільства СА, який бере активну участь у більш широкому пілотному проєкті ПКЮА ХЗ. Це забезпечило максимально наближену до стандартної оцінку.

Після завершення процесу з усіма 28 М/НО, що брали участь, міжвідомча команда СА/І узяла випадкову вибірку заповнених інструментів, щоб проаналізувати оцінки та обґрунтування для кожної з них. Цей аналіз показав, що оцінки СА/І та АГЗ в цілому збігаються. Хоча деякі регіональні супервайзери могли по-різному оцінити певні аспекти інструмента, ця різниця в кінцевому підсумку дорівнювала кільком питанням, які отримали вищу або нижчу оцінку не більше ніж на один бал, що мало або зовсім не вплинуло на загальну оцінку організації. Цей проєкт дійшов висновку, що суб'єктивність не є проблемою, якщо розглядати рейтинги та супровідні коментарі разом.

### Рекомендації:

- ▶ Члени ХЗ повинні провести подальші вправи, у яких дві МНУО одночасно проводять процес ПКЮА з тією самою М/НО, але виставляють оцінки незалежно одне від одного. Порівняння результатів наприкінці процесу (якщо вони достатньо схожі) може допомогти зміцнити довіру до інструмента ПКЮА ХЗ у усьому секторі.

### Рекомендації:

- ▶ Посібник із використання інструмента ПКЮА ХЗ повинен містити чіткі інструкції щодо вивчення можливості «прийняття» попереднього оцінювання замість повторного виконання вправи. Якщо міжнародна організація-партнер бажає підтримати зміцнення потенціалу, ця завершена оцінка може розглядатися як «відправна точка».
- ▶ Коли новий або потенційний донор/партнер просить провести комплексний юридичний аудит, М/НО рекомендується спочатку поділитися наявними процесами, які вони вже завершили, і попросити, щоб вони були прийняті або використані як відправна точка для завершення нової комплексного юридичного аудиту.
- ▶ Украй важливо, щоб МНУО забезпечили достатню підготовку персоналу з питань використання інструмента ПКЮА й підрахунку балів. В ідеалі, МНУО повинні йти далі й підтримувати співробітників у перехресній перевірці підходів до оцінювання одне одного, а також здійснювати «вибіркові перевірки» завершених процесів для забезпечення більшої гармонійності та послідовності. Це може бути зроблено в межах однієї МНУО або шляхом співпраці між МНУО, щоб зміцнити довіру та послідовність у застосуванні інструмента ПКЮА.

## Висновок 5: Розбудова довіри та організаційної підтримки для інструмента ПКЮА ХЗ

«Хоча інструмент був ініційований підписантами ХЗ, ми вітаємо й заохочуємо участь інших міжнародних суб'єктів у процесі паспортизації».

Зменшення дублювання процесів вимагає співпраці між МНУО для прийняття таких ініціатив, як ПКЮА ХЗ, або їх еквівалентів. ІКІ з МНУО проілюстрували складність і виклики, пов'язані із забезпеченням внутрішньої підтримки інструмента ПКЮА ХЗ або подібної співпраці. Хоча багато співробітників програм прагнуть просувати такі ініціативи, обговорення часто обмежуються командами з впровадження, програмними та адвокаційними групами, не виходячи на рівень вищого керівництва та не залучаючи осіб, які приймають рішення у сфері фінансів та комплаєнсу. Залучення офіційної організаційної підтримки є складним завданням через передбачувані ризики та законодавчі вимоги до МНУО. Крім того, багато МНУО мають власні інструменти та процеси комплексного юридичного аудиту, деякі з яких вбудовані в ІТ-системи, які важко модифікувати. Питання довіри між МНУО – зокрема, готовність прийняти оцінку, проведену іншою МНУО, – також було визначено як основний бар'єр.

Досвід СА/І. У спільноті ХЗ спостерігається прогрес у «формальному прийнятті» інструмента ПКЮА ХЗ, особливо серед МНУО, які очолювали ініціативу. Під час реалізації цього проєкту директори та правління СА/І схвалили прийняття інструмента ХЗ як еквівалента наявного інструмента СА/І «Оцінка організаційної спроможності та ризиків партнерів» із таким самим трирічним терміном дії. Це відбулося в рамках окремої існуючої ініціативи «Різноманітні партнерства», яка об'єднала співробітників з різних команд, включаючи аудит, фінанси, програми та адвокацію. Внутрішня ІТ-система СА/І для управління партнерами та проєктами була оновлена, щоб відобразити ці зміни. СА/І визнає, що паспортизація комплексного юридичного аудиту вимагає мінімального масштабу, а отже, підтримки критичної маси МНУО, які в ідеалі працюють за єдиним шаблоном. Директори та гуманітарна команда СА/І сприяють використанню цього інструмента іншими МНУО в різних зовнішніх середовищах і готові поділитися досвідом свого внутрішнього шляху з іншими зацікавленими

МНУО. Після проведення цього пілотного проєкту СА/І узяла на себе зобов'язання залучити подібну МНУО ХЗ, з якою є кілька спільних партнерів, систематично складати карту спільних партнерських організацій і визначати можливості для усунення дублювання комплексного юридичного аудиту.

Один з уроків, отриманих із досвіду СА/І, полягає у важливості виявлення лідерів, які мають хороші позиції і готові просувати ПКЮА на внутрішньому рівні. Залучення широкого кола зацікавлених сторін, особливо у сфері фінансів та комплаєнсу, має вирішальне значення для успіху. Упровадження інструмента ПКЮА ХЗ в наявні робочі групи або поточні організаційні проєкти створило сприятливе підґрунтя для просування ініціативи. Горизонтальна підзвітність серед колег/керівництва для забезпечення дотримання зобов'язань СА/І щодо локалізації (**Обіцянка змін**, **Хартія змін**, **Велика угода**) також сприяла підтримці імпульсу ініціативи.

## Рекомендації:

- ▶ Донорські організації повинні не обмежуватися вимогами щодо «комплексного юридичного аудиту» в грантових угодах, а *заохочувати* грантоотримувачів МНУО до використання інструмента ПКЮА ХЗ або подібних до нього сучасних інструментів паспортизації. Це заохочувалося Комітетом з питань надзвичайних ситуацій (КНС) у рамках Гуманітарного звернення до України, хоча пізніше це було вилучено з Операційного посібника. Пропонується, щоб КНС відновив цю рекомендацію.
- ▶ Інструмент ПКЮА ХЗ видається найбільш пілотованою і широко прийнятою ініціативою ПКЮА. Підписантам і спонсорам ХЗ рекомендується випробувати і, зрештою, прийняти цей інструмент в пілотному режимі. Інші МНУО також заохочуються до пілотування та прийняття цього інструмента.
- ▶ МНУО, які мають застереження щодо самого інструмента ПКЮА ХЗ, повинні розглянути можливість проведення невеликих пілотних проєктів, щоб поглибити довіру до інструмента або визначити специфічні для організації інновації, які могли б усунути недоліки.
- ▶ Сектор, зокрема МНУО та донори, повинні активно використовувати досвід, отриманий під час реалізації ініціатив з комплексного юридичного аудиту в Україні, щоб забезпечити наявність механізмів і домовленостей для наступного гуманітарного реагування.



## Висновки

Приплив фінансування в Україну з 2022 року в поєднанні з сильним і сповненим ентузіазму громадянським суспільством створив чудову можливість для просування зусиль з локалізації. Заклик українських М/НО до МНУО й донорів усунути дублювання та інші проблеми, пов'язані з паспортизацією комплексного юридичного аудиту, означає, що це багатообіцяюче середовище для пілотного впровадження інструмента ПКЮА ХЗ, хоча повна потенційна вигода від нього ще не реалізована.

Хоча ще передчасно говорити про підвищення ефективності або зменшення дублювання комплексного юридичного аудиту для М/НО, які беруть участь у цьому пілотному проєкті, М/НО повідомили про безліч інших переваг процесу оцінки ПКЮА, про які вони повідомили.

Значна частина уваги в гармонізації зусиль із комплексного юридичного аудиту зосереджена на «інструменті»; хоча цей пілотний проєкт визначив рекомендації щодо вдосконалення інструмента ПКЮА ХЗ, з'явилося більше знань про важливість процесу ПКЮА й супутнього зміцнення потенціалу.

Комплексний юридичний аудит повинен враховувати специфічні потреби малих М/НО і працювати в партнерстві з ними, щоб підтримати їхні зусилля з посилення спроможності. Це дуже важливо, оскільки підходи донорів, ООН та МНУО до комплексного юридичного аудиту часто передбачають рівні складності та системи управління ризиками, розроблені для великих міжнародних організацій, а отже, не підходять для малих М/НО і можуть призвести до виключення їх з сектору. Як показав цей проєкт, супровід малих М/НО у процесі комплексного юридичного аудиту може підвищити впевненість М/НО у тому, що вони можуть орієнтуватися у фандрейзингу та написанні грантів у цьому секторі. Зазвичай саме такі М/НО першими досягають найбільшого успіху.

На додаток до процесу оцінювання ПКЮА та зміцнення потенціалу, підтримка М/НО має поширюватися на адвокацію та координацію зусиль із паспортизації в секторі в цілому. Адвокація з боку членів ХЗ та донорів буде ключовим фактором у збільшенні використання та прийнятті в усьому секторі. Відповідно до цього, на момент написання цього звіту САІ звертається до іншої ірландської МНУО зі схожим партнерським портфелем, щоб вивчити можливості активного використання процесу ПКЮА ХЗ в рамках іншої програми, що фінансується Irish Aid.

Нинішні зміни у сфері фінансування в Україні підкреслюють основний принцип локалізації: *М/НО є першими і останніми, хто реагує на будь-яку кризу*. Часто до того часу, як сектор стає достатньо організованим, щоб співпрацювати у проведенні комплексного аудиту, значні обсяги фінансування вже закінчуються. Для наступного широкомасштабного гуманітарного реагування важливо, щоб існував один або декілька інструментів ПКЮА, які можуть бути заповнені М/НО та паспортизовані міжнародними суб'єктами.

Наприкінці проєкту всі 28 М/НО звернулися з проханням провести переоцінку за допомогою інструмента ПКЮА ХЗ спільно з АГЗ, використовуючи ці результати для оновлення своїх планів дій. САІ та АГЗ продовжуватимуть працювати у партнерстві з М/НО над визначенням потреб у подальшій підтримці, щоб навіть найменші М/НО мали змогу продовжувати свої програми, якщо вони вирішать це зробити.

## Огляд рекомендацій:








Рекомендації, надані в цьому документі, об'єднані в цьому розділі й позначені для: донорських організацій ●, МНУО ■, МНУО – членів ХЗ □, для самого інструмента ПКЮА ХЗ ▣ та для М/НО ◆.

- 1 ● Донорські організації повинні не обмежуватися вимогами щодо «комплексного юридичного аудиту» в грантових угодах, а *заохочувати* грантоотримувачів МНУО до використання інструмента ПКЮА ХЗ або подібних до нього сучасних інструментів паспортизації. Це заохочувалося Комітетом з питань надзвичайних ситуацій (КНС) у рамках Гуманітарного звернення до України, хоча пізніше це було вилучено з Операційного посібника. Пропонується, щоб КНС відновив цю рекомендацію.
- 2 ●■ Сектор, зокрема МНУО та донори, повинні активно використовувати досвід, отриманий під час реалізації ініціатив з комплексного юридичного аудиту в Україні, щоб забезпечити наявність механізмів і домовленостей для наступного гуманітарного реагування.
- 3 ●■ Окрім вирішення питань координації між МНУО, а також відносин між МНУО та М/НО, донори та МНУО повинні враховувати важливість відносин між М/НО та створювати безпечний простір, де М/НО можуть координувати свої дії, ділитися інформацією та обмінюватися досвідом.
- 4 ●■ Донори та МНУО повинні надавати ресурси для підтримки зміцнення потенціалу М/НО після проведення оцінки комплексного юридичного аудиту. Ця підтримка має продовжуватися навіть тоді, коли МНУО «приймає» попередньо проведену оцінку ПКЮА.
- 5 ●■ МНУО та донори повинні розглянути питання про те, як можна інтерпретувати «оцінку» інструмента ПКЮА, оскільки не існує єдиного «прохідного балу», а очікування різняться в різних секторах. Важливо, щоб організації, які проводять паспортизацію, чітко пояснили, що «низький бал» не обов'язково є негативною оцінкою, якщо це дійсно так.
- 6 ■ Окрім зосередження уваги на «інструменті», МНУО, які проводять оцінку комплексного юридичного аудиту будь-якого типу, повинні прагнути забезпечити безпечний та сприятливий процес для М/НО, зосереджуючи увагу на самоідентифікованих потребах М/НО.
- 7 ■ Оскільки ПКЮА тісно пов'язана з фінансовими відносинами, МНУО мають бути обережними в інформуванні про мету паспортизації, щоб не викликати хибних очікувань щодо можливостей фінансування, які знаходяться поза межами контролю МНУО.
- 8 ■ Для МНУО, які розробляють комунікації з питань ПКЮА, важливо враховувати характер М/НО. М/НО, які часто беруть участь в оцінці дотримання вимог комплексного юридичного аудиту, можуть отримати інші переваги порівняно з М/НО, які рідко (або ніколи раніше) не проводили таку оцінку. Для останньої групи



дублювання є меншою проблемою, і вони можуть оцінити додаткову підтримку та настанови.

- 9 ■ МНУО повинні визнавати сильні сторони М/НО, які отримали нижчі бали, не лише тому, що це є можливістю для зростання, але й тому, що в секторі існує розмаїття різноманітних організацій. Зокрема, партнерські МНУО повинні визначити способи роботи, які доповнюють М/НО, дотримуючись принципу Всесвітнього гуманітарного саміту про те, що гуманітарне реагування має бути: «настільки локальним, наскільки це можливо, настільки міжнародним, наскільки це необхідно».
- 10 ■ МНУО повинні підтримувати бажанчі М/НО в розробці спільних адвокаційних заходів, що закликають міжнародних суб'єктів прийняти ПКЮА, а також просити нових партнерів МНУО та донорів ознайомитися із заповненим інструментом ПКЮА, перш ніж вимагати використання їхніх власних шаблонів.
- 11 ■ На вимогу організації, що здійснюють паспортизацію (МНУО), повинні надати М/НО сертифікат або «знімок», який може бути представлений іншим приймаючим організаціям у процесі належної перевірки на додаток до самого інструмента ПКЮА ХЗ. У ньому має бути чітко вказана дата проведення ПКЮА, назва організації, що проводила перевірку, та роль рецензента.
- 12 ■ Украй важливо, щоб МНУО забезпечили достатню підготовку персоналу з питань використання інструмента ПКЮА й підрахунку балів. В ідеалі, МНУО повинні йти далі й підтримувати співробітників у перехресній перевірці підходів до оцінювання одне одного, а також здійснювати «вибіркові перевірки» завершених процесів для забезпечення більшої гармонійності та послідовності. Це може бути зроблено в межах однієї МНУО або шляхом співпраці між МНУО, щоб зміцнити довіру та послідовність у застосуванні інструмента ПКЮА.
- 13 ■ МНУО, які мають застереження щодо самого інструмента ПКЮА ХЗ, повинні розглянути можливість проведення невеликих пілотних проєктів, щоб поглибити довіру до інструмента або визначити специфічні для організації інновації, які могли б усунути недоліки.
- 14 ■ Перед упровадженням інструмента ПКЮА ХЗ важливо правильно перекласти мову й термінологію, а також контекстуалізувати його правові, політичні та культурні компоненти, щоб забезпечити його релевантність. В ідеалі це повинні зробити члени ХЗ до виникнення гуманітарної кризи, щоб кожна країна мала заздалегідь узгоджений, контекстуалізований інструмент ПКЮА ХЗ, готовий до паспортизації.
- 15 ■ Члени ХЗ повинні провести подальші вправи, у яких дві МНУО одночасно проводять процес ПКЮА з тією самою М/НО, але виставляють оцінки незалежно одне від одного. Порівняння результатів наприкінці процесу (якщо вони достатньо схожі) може допомогти зміцнити довіру до інструмента ПКЮА ХЗ в усьому секторі.
- 16 ■ В ідеалі, зміцнення потенціалу має бути «власністю» М/НО, а не керуватися МНУО, а МНУО має надавати додаткову підтримку. Плани повинні розроблятися і впроваджуватися шляхом спільного обговорення і співтворчості. Плани можуть ґрунтуватися на висновках, зроблених у процесі ПКЮА, а також на стратегії та уподобаннях М/НО.

- 17**  Інструмент ПКЮА ХЗ, керівництво та вебсайт (або інші інструменти з аналогічною метою) повинні містити чіткий зміст щодо *процесу* використання інструмента ПКЮА в оцінці з відповідними інструкціями:
- Супровід процесу
  - Проактивний пошук можливостей для дедуплікації
  - Комунікації
  - Поєднання процесу ПКЮА з бюджетами та ресурсами на зміцнення потенціалу, де це можливо
- 18**   Ресурс, що пояснює призначення інструмента ПКЮА ХЗ та пов'язаного з ним процесу основною мовою (мовами) контексту, допоможе донести інформацію про мету та процес.
- 19**  Посібник із використання інструмента ПКЮА ХЗ повинен містити чіткі інструкції щодо вивчення можливості «прийняття» попереднього оцінювання замість повторного виконання вправи. Якщо міжнародна організація-партнер бажає підтримати зміцнення потенціалу, ця завершена оцінка може розглядатися як «відправна точка».
- 20**   Інструмент ПКЮА ХЗ видається найбільш пілотованою і широко прийнятою ініціативою ПКЮА. Підписантам і спонсорам ХЗ рекомендується випробувати і, зрештою, прийняти цей інструмент в пілотному режимі. Інші МНУО також заохочуються до пілотування та прийняття цього інструмента.
- 21**  Коли новий або потенційний донор/партнер просить провести комплексний юридичний аудит, М/НО рекомендується спочатку поділитися наявними процесами, які вони вже завершили, і попросити, щоб вони були прийняті або використані як відправна точка для завершення нової комплексного юридичного аудиту.

## Роздуми навчальної команди:

АГЗ: Проєкт надзвичайно ефективний і навіть перевершив очікування. М/НО отримали кращі та різноманітніші результати, ніж ми спочатку планували. Як виявилось, процес участі в проєкті був не менш важливим, ніж результат. Деякі учасники відзначили, що було дуже добре, що проєкт був розтягнутий у часі і була можливість отримувати різну підтримку протягом місяців. Такі проєкти дозволяють громадському сектору в Україні розвиватися, відчувати себе більш незалежним та впевненим, а також сприяють взаємодії та тісній співпраці між місцевими НУО.

СА Ukraine: Цей проєкт надав цінну інформацію про те, як інструмент паспортизації комплексного юридичного аудиту ХЗ полягає не лише у відтворенні, але й в адаптації до конкретного контексту. Деякі моменти, які слід врахувати: По-перше, безперервний зворотний зв'язок має важливе значення для забезпечення того, щоб інструмент залишався актуальним і значущим для цільових користувачів. Саме завдяки регулярному діалогу місцеві НУО поділилися, що вважають поєднання інструмента з Планом дій із розвитку потенціалу ефективнішим і таким, що дає комплексне уявлення про їхній шлях зростання. По-друге, важливо зосередитися на впливі, а не на інструменті, щоб переконатися, що ми рефлексуємо і переосмислюємо, як елементи працюють на досягнення мети. На різних етапах проєкту зацікавленим сторонам доводилося нагадувати, що замість того, щоб зациклюватися на безпосередньому результаті паспортизації, слід зосередитися на питаннях «що» і більш широкому «чому».

Вище керівництво САІ: Розмірковуючи над паспортизацією комплексного юридичного аудиту в партнерстві, числова система оцінювання не обов'язково є правильним показником, але якась інша класифікація може створити більш мотиваційний шлях для нових або менш авторитетних М/НО. Більш орієнтований на рішення підхід, який піднімає рівень М/НО, може бути наближений до ПКЮА у спосіб, що відображає шкалу досягнень: Відсутній, Набуває, Досягнув, Просунутий, а не числові бали, які передбачають бінарну шкалу «пройшов/не пройшов». Встановлення шкали досягнень може визначити сфери, на яких слід зосередити увагу в плані безперервного вдосконалення, що створить відкрите, чесне та сприятливе середовище, яке дасть змогу М/НО визнати належну професійну етику як безперервний шлях розвитку для всіх організацій, а також підтримати роботу над спільними рішеннями нових викликів, що виникають. Це може сприяти кращому розумінню та більш реалістичним очікуванням М/НО щодо типу донора чи механізму фінансування, який може бути найбільш стратегічним на певному етапі їхнього шляху/масштабу чи досягнення.

Радник САІ: Цей навчальний документ створив простір для роздумів і спілкування з АГЗ та М/НО, не зосереджуючись на показниках чи ключових питаннях оцінювання; це було дуже добре оцінено і дало багаті, нюансовані уявлення. Хоча переваги процесу ПКЮА ХЗ для М/НО очевидні, я вважаю важливим зазначити, що критерії та процеси комплексного юридичного аудиту відображають дисбаланс сил у секторі міжнародної допомоги. Визначаючи критерії того, як виглядає «фінансоване громадянське суспільство» (значною мірою на основі західних поглядів), такі процеси сприяють професіоналізації організацій громадянського суспільства, що не обов'язково є позитивним явищем. Вважаємо, що інструмент ПКЮА ХЗ та інші подібні до нього допомагають усунути симптоми поганої системи, але в кінцевому підсумку можуть сприяти підтримці цієї системи.

Радник з питань партнерства СА: Цей проєкт позитивно вплинув на ширший глобальний пілотний проєкт ХЗ, спрямований на зменшення дублювання, але також вийшов за рамки паспортизації, пов'язавши його з посиленням спроможності партнерів, і показав, що він сумісний з обома цими аспектами. Як СА, ми розуміємо очікування багатьох місцевих НУО, які бажають більш офіційно працювати в секторі, намагаючись диверсифікувати донорів. Цей інструмент може допомогти їм краще зрозуміти очікування сектору, але слід також бути обережними, щоб він не створив хибних очікувань. Інструмент паспортизації як такий не створює більше коштів. І не це має бути основною метою, а радше систематична демонстрація своєї спроможності, коли з'являється можливість, якщо М/НО бажає бути частиною цього формального глобального сектору. Однак ми не повинні ненавмисно тиснути на малі громадські організації та інші групи, що мають місцеве коріння: існують різні інтерпретації спроможності, а також цінність і повага до місцевих знань, не всі партнери хочуть або потребують стандартизованого процесу розвитку спроможності, ініційованого НУО з півночі.

## Додаток 1: Навчальні запитання

- Яким був досвід процесу паспортизації М/НО?
- Як інструмент паспортизації співвідноситься з інституційним контекстом М/НО?:
  - Чи відображають питання та відповіді особливості М/НО?
  - Чи відображають питання те, як М/НО бачать свою благонадійність?
  - Якою мірою, якщо це взагалі можливо, рекомендації або зміни, що впливають з паспортизації комплексного юридичного аудиту, відповідали існуючим стратегічним або політичним пріоритетам М/НО, і чи відповідали вони взагалі?
- Що, якщо це взагалі можливо, М/НО сподівалися отримати від участі в паспортизації комплексного юридичного аудиту? Чи були отримані ці переваги? Які фактори сприяли або обмежували отримання цих переваг?
- Чи вплинуло проходження паспортизації комплексного юридичного аудиту на досвід співпраці з іншими донорами/МНУО? Якщо так, то яким чином? Зокрема:
  - Чи вплинуло проходження паспортизації комплексного юридичного аудиту на ймовірність співпраці з донорами/МНУО, наприклад, шляхом подачі заявок на отримання більшої кількості або різних можливостей фінансування?
  - У якій мірі паспортизація комплексного юридичного аудиту сприяла швидшому, легшому або ширшому доступу до фінансування для М/НО?
  - Яким був загальний досвід М/НО при залученні інших донорів/МНУО з «паспортом»?
  - Що думають М/НО про паспортизацію комплексного юридичного аудиту станом на середину 2025 року?
- Що ми можемо дізнатися від тих М/НОУО, які відмовилися брати участь у паспортизації комплексного юридичного аудиту?
- Яким було ставлення та дії донорів/МНУО (зокрема, членів ХЗ, включно із СА) щодо М/НО, які отримали паспорт?
  - Які фактори вплинули на їхню готовність прийняти паспорт (чи навпаки)?
  - Що могло б заохотити або сприяти прийняттю паспорта в довгостроковій перспективі? Чи є якась вигода для донорів від процесу ПКЮА?

Додаток 2: Приклад сертифіката<sup>xxviii</sup>

## [НАЗВА ПАРТНЕРА] Підсумковий звіт за результатами комплексного юридичного аудиту

## Підсумковий рейтинг ризиків станом на січень 2025 року

Зона спроможності	Середня оцінка	Коментарі
Загальні дані	N/A	N/A
Управління	4.0	Всі критерії виконані або перевиконані з низьким ризиком
Стратегія	4.0	Всі критерії виконані або перевиконані з низьким ризиком
Підзвітність	4.0	Всі критерії виконані або перевиконані з низьким ризиком
безпека	4.0	Всі критерії виконані або перевиконані з низьким ризиком
Управління фінансами та активами	4.0	Всі критерії виконані або перевиконані з низьким ризиком
Дані та ІТ	3.0	Критерії в основному виконані і ризик є прийнятним

## Шкала оцінювання

- 1 = Критерії не виконані, отже, високий ризик  
 2 = Деякі критерії виконані, але залишаються  
 3 = Критерії в основному виконані і ризик є  
 4 = Всі критерії виконані або перевиконані з

## Підсумковий план дій

Пріоритетні напрями зміцнення	Запропоновані дії
A. Управління	Розгляньте можливість створення веб-сайту для забезпечення видимості та прозорості
B. Організаційні політики	Розробити політику за хисту
C.	
D.	
E.	

Підписано організацією, що проходила паспортизацію	Назва організації Ім'я Посада Підпис та дата
--	---

Підписано супервізором, який супроводжував паспортизацію	Ім'я Підпис та дата
--	------------------------

Підписано організаціями, що надавали технічну підтримку	Назва організації Ім'я Посада Підпис та дата	Christian Aid [REDACTED] Programme Manager - Ukraine Response	МБФ "Альянс громадського здоров'я" [REDACTED] Керівниця відділу кризового реагування
---	---	---	--

## Кінцеві примітки

---

<sup>i</sup> Вішванатан, Віджаялакшмі (2023) Учимося бути «керованішими на місцевому рівні»? Поточна практика та прогалини в даних міжнародної гуманітарної системи. Лондон: ODI/ALNA

<sup>ii</sup> У цьому документі термін «місцеві/національні організації» (М/НО) використовується для позначення українських партнерів АГЗ, до яких належать, зокрема, представники громадянського суспільства та організації на базі громад (ОБГ).

<sup>iii</sup> ICVA, «Базовий план локалізації гуманітарної допомоги в Україні» (вересень 2023 року)

<sup>iv</sup> <https://aph.org.ua/en/about-alliance/impact/>

<sup>v</sup> Пресреліз (2022), який підписала організація Christian Aid

<sup>vi</sup> ICVA (n3)

<sup>vii</sup> Джерело: інтерв'ю з ключовим інформатором, співзасновником і співголовою Української робочої групи з проведення комплексного юридичного аудиту, що складається з восьми міжнародних та місцевих організацій в рамках Платформи НУО

<sup>viii</sup> За оцінками Робочої групи з проведення комплексного юридичного аудиту, вони збігаються приблизно на 80%.

<sup>ix</sup> ICVA (n3)

<sup>x</sup> ICVA (n3)

<sup>xi</sup> Це KAMP, Catholic Relief Services, Christian Aid, Kerk in actie, SCIAF, Tearfund і Trócaire, пізніше до ініціативи приєднуються DanChurchAid та Diakonie Katastrophenhilfe.

<sup>xii</sup> <https://aph.org.ua/en/news/more-than-218-000-ukrainians-received-help-thanks-to-new-initiatives-people-s-life-stories-and-ways-to-overcome-the-problems-brought-on-by-the-war/>

<sup>xiii</sup> Аббревіатура CA/I використовується для зручного позначення Christian Aid Ireland і Christian Aid.

<sup>xiv</sup> Кілька М/НО відмовилися брати участь у проєкті (що, на думку CA/I, свідчить про міцні довірливі стосунки). Команді, що проводила навчання, було цікаво, чи пов'язано це з побоюваннями щодо дублювання. В анонімному опитуванні більшість респондентів вказали брак часу як основну причину відмови від участі. Дві з п'яти опитаних М/НО вважають, що вони мають достатній організаційний потенціал та інші пріоритети в гуманітарній сфері. Розмір організації – чи то за кількістю персоналу, чи то за бюджетом – не вплинув на те, чи вирішили М/НО брати участь у конкурсі.

<sup>xv</sup> Серед них були такі теми, як управління НУО, фандрейзинг, написання грантів, соціальне підприємництво, політика та процедури НУО, психічне здоров'я, вигорання.

<sup>xvi</sup> Окремо інструмент ПКЮА ХЗ пілотується сімома МНУО ХЗ з 42 місцевими або національними партнерами в дев'яти країнах

<sup>xvii</sup> Окремо інструмент ПКЮА ХЗ пілотується сімома МНУО ХЗ з 42 місцевими або національними партнерами в дев'яти країнах.

<sup>xviii</sup> Наприклад, див. цю статтю від «Філантропія в Україні»: «Навігаційний комплексний юридичний аудит: Покращення практики проведення комплексних юридичних аудитів в українській філантропії»

<sup>xix</sup> Див. партнерську CA/I політику тут.

<sup>xx</sup> Це відповідає ключовій рекомендації «Прискорення локалізації через партнерство». «Зобов'язання та фінансування організаційного розвитку та розбудови потенціалу мають бути окреслені разом зі стратегією задоволення потреб, визначених самими М/НУО-партнерами (або, як мінімум, визначених у процесі спільного оцінювання)». Christian Aid, CARE, Tearfund, ActionAid, KAMP, Oxfam (2019). Прискорення локалізації через партнерства: рекомендації щодо операційних практик, які посилюють лідерство національних і місцевих суб'єктів у гуманітарній діяльності на основі партнерства.

<sup>xxi</sup> Відповіді на запитання «Якими словами ви б описали свої відчуття під час процесу паспортизації?» Ці відповіді були перекладені з української на англійську мову за допомогою програми DeepL. Опитування проводилося через кілька місяців після процесу, коли відбулася невелика затримка у впровадженні заходів з посилення спроможності, що може пояснити деякі з відповідей.

<sup>xxii</sup> Це знайшло своє відображення в опитуваннях М/НО, де один з респондентів зазначив, що відчував себе «збентеженим» під час процесу ПКЮА.

<sup>xxiii</sup> Oxfam (через Bond) підкреслює взаємозв'язок між нормами дотримання МНУО та колоніальністю; деякі М/НО цілком можуть відкинути деякі критерії, викладені в інструменті ПКЮА ХЗ. **Комплаєнс для партнерів МНУО пронизаний колоніальним ставленням. Ось як це може змінитися... | Bond**

<sup>xxiv</sup> Члени команди САІ зазначили, що як партнерська організація, яка підтримує громадянське суспільство, САІ повинна прагнути працювати з різними М/НО, а не лише з тими, які мають високі показники.

<sup>xxv</sup> Наприклад, термін «охорона» має кілька перекладів українською мовою, кожен з яких має різні нюанси.

<sup>xxvi</sup> АГЗ, за підтримки САІ, надає постійну підтримку М/НО у впровадженні належних заходів безпеки.

<sup>xxvii</sup> АГЗ підтвердила, що основною перевагою цього проєкту є не сертифікат, а процес оцінки організаційної спроможності та визначення пріоритетів для зміцнення потенціалу.

<sup>xxviii</sup> Імена вилучених М/НО та фізичних осіб.