

Заключний звіт

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО СПРАВЕДЛИВИХ ТА ВЗАЄМОДОПОВНЮЮЧИХ ПАРТНЕРСТВ У РАМКАХ ФОНДІВ «ШВЕЙЦАРСЬКА СОЛІДАРНІСТЬ» ДЛЯ УКРАЇНИ ТА ТУРЕЧЧИНИ/СИРІЇ

Незалежний аналіз та стратегічний огляд

ПІДГОТОВЛЕНО

Nexus Research & Consulting

Стратегія • Дослідження • Аналітика

ПІДГОТОВЛЕНО ДЛЯ

«Швейцарську солідарність»

ТРАВЕНЬ 2026



Зміст

1. Вступ	1
1.1. Методологічний дизайн	1
2. Ландшафт партнерства	2
2.1. Визначення справедливих та взаємодоповнюючих партнерств	2
2.2. Типи партнерств	2
2.3. Рамка зрілості партнерства	3
2.4. Компоненти партнерства	4
3. Рекомендації	8
3.1. Інституційні донори	8
3.2. Міжнародні НУО	8
3.3. Сирійські та українські НУО	8

1. Вступ

Організація Swiss Solidarity замовила це дослідження щодо рівноправних та взаємодоповнюючих партнерств, щоб зрозуміти, як на практиці функціонують партнерські відносини між швейцарськими міжнародними неурядовими організаціями та їхніми сирійськими й українськими партнерами, а також наскільки вони втілюють принципи рівноправності та взаємодоповнюваності. Фонди Туреччини/Сирії та України діють у дуже різних гуманітарних умовах, але їх характеризують значуща спільна розробка проектів поряд з обмеженими фінансовими повноваженнями, сильна довіра поряд з невіршеними прогалинами в обов'язку дбати, а також взаємне навчання поряд зі слабкими механізмами, що дозволяють місцевим партнерам притягати швейцарських партнерів до відповідальності.

У цьому документі розглядаються п'ять складових партнерської практики: прийняття рішень, зміцнення потенціалу, спільне використання ресурсів, розподіл ризиків, а також прозорість та підзвітність. Хоча це дослідження не оцінює прогрес у локалізації як загальногалузевої мети, воно надає практичні докази того, де партнерська практика працює, де вона застрягла та які конкретні зміни могли б змінити ситуацію.

Результати дослідження призначені для трьох аудиторій: інституційних донорів, які формують рамки фінансування; міжнародних НУО, які прагнуть зміцнити практику партнерства; та сирійських і українських НУО, які виступають за більш справедливі умови співпраці. Оцінка зрілості партнерства узагальнює результати дослідження з оглядом глобальних стандартів партнерства (Charter4Change, NEAR Network, Grand Bargain), а також ключових показників партнерства. Ця публікація є скороченою версією остаточного звіту.

1.1. Методологічний дизайн

Дослідження проводилося за високопартисипативним підходом із використанням змішаних методів, а дослідницькі питання та показники партнерства були розроблені спільно зі швейцарськими, сирійськими та українськими партнерами під час початкової фази та семінарів з колегіального огляду. Вибірка є цілеспрямованою, а не репрезентативною, і кількісні показники в цій роботі слід розглядати як орієнтовні сигнали від залученої вибірки вищого рівня (70% респондентів опитування обіймають керівні або управлінські посади), а не як узагальнені виміри. Усі інтерв'ю проводилися на умовах анонімності, а всі цитати зроблені анонімними.

28 Інтерв'ю з ключовими інформантами

серед швейцарських, сирійських та українських партнерів

36 Відповідей на опитування

від партнерів обох фондів

70% респондентів опитування

обіймали керівні або управлінські посади

2 Семінари з експертного рецензування

у Дамаску та Києві

2. Ландшафт партнерства

2.1. Визначення справедливих та взаємодоповнюючих партнерств

За результатами семінарів з колегіального огляду та відгуків партнерів було сформульовано такі визначення справедливих та взаємодоповнюючих партнерств:

«Справедливе партнерство в контексті локалізації в гуманітарному секторі можна розглядати з точки зору співпраці: коли влада, ресурси, прийняття рішень та визнання справедливо розподілені, наскільки це можливо, між міжнародними та місцевими акторами. Справедливе партнерство також можна визначити як взаємну повагу, прозорість, підзвітність та значущу участь місцевих партнерів, що дозволяє їм ефективно керувати у своєму контексті».

«Взаємодоповнювальне партнерство — це відносини співпраці, в яких міжнародні та місцеві НУО ефективно поєднують свої унікальні сильні сторони, навички, знання та ресурси для підвищення ефективності, охоплення та впливу. Взаємодоповнюваність гарантує, що кожен партнер додає особливу цінність, що призводить до більшої ефективності гуманітарних заходів».

Хоча більшість партнерів погодилися, що визначення адекватно відображають суть справедливого та взаємодоповнюючого партнерства, багато хто також назвав їх ідеалістичними, відзначаючи розбіжності між принципом та практикою. Сирійські партнери ґрунтували свої міркування на реаліях влади («Хто володіє грошима, той володіє владою»), тоді як українські партнери наводили приклади спільного прийняття рішень поряд із більш віддаленими, транзакційними відносинами. Загалом партнери наголошували, що справжня взаємодоповнюваність вимагає ретельного аналізу партнерів та раннього спільного планування, а не лише відносин фінансування.

2.2. Типи партнерств

Партнерів обох фондів попросили проаналізувати наведені нижче типи партнерств та класифікувати власне партнерство відповідно до них:

ТРАНЗАКЦІЙНЕ



Одноразове або ситуативне партнерство в рамках проекту, зокрема для реагування на надзвичайні ситуації.

ПРОЕКТНЕ



Коротко- та середньострокова співпраця з реалізації програм, може передбачати розвиток рівноправного та взаємодоповнюючого партнерства, залежно від характеру співпраці.

СТРАТЕГІЧНЕ



Довгостроковий, спільний, цілісний підхід до розвитку партнерства, що охоплює весь спектр рівноправних та взаємодоповнюючих партнерств. Може також включати компонент передачі повноважень/перехідний період наприкінці проекту.

Хоча партнери в цілому прагнуть до стратегічних партнерств, первинні дані свідчать про розбіжність між намірами та досвідом. Незважаючи на колективне неприйняття транзакційних партнерств під час семінарів, понад чверть респондентів опитування (28%) класифікують своє поточне партнерство як транзакційне. Хоча партнерства на основі проектів широко розглядалися як важлива основа для довіри та підзвітності, партнери зазначили, що перехід до довгострокових стратегічних відносин залишається складним через короткі цикли фінансування донорів та загальну невизначеність у секторі. Транзакційні партнерства розглядалися як необхідні в умовах гострих криз, але як слабе підґрунтя для сталого розвитку або локалізації.

2.3. Рамка зрілості партнерства

У цьому розділі розглядається практика партнерства за п'ятьма компонентами — прийняття рішень, зміцнення потенціалу, спільне використання ресурсів, розподіл ризиків та прозорість і підзвітність. Кожен компонент аналізується відповідно до трирівневої Рамки зрілості партнерства, розробленої під час семінарів із швейцарськими, сирійськими та українськими партнерами та з урахуванням глобальних стандартів (Charter4Change, NEAR Network, Grand Bargain).

Ця система була розроблена на основі дискусій, висновків семінарів та думок партнерів, отриманих у ході цього дослідження, а також з урахуванням відповідних глобальних стандартів та передової практики. Тому її слід розглядати як практичне відображення того, як партнери розуміли та сприймали справедливі та взаємодоповнюючі партнерства, а не як нормативну модель для всіх контекстів партнерства.

Компоненти	Рівень 1: Транзакційний (модель фінансування)	Рівень 2: Проектний (Модель реалізації програм)	Рівень 3: Стратегічний (Стандарт справедливості)
 Прийняття рішень	ДИРЕКТИВНИЙ Міжнародна НУО приймає рішення; партнер здійснює. Пропозиція розроблена міжнародною НУО. Повноваження централізовані.	КОНСУЛЬТАТИВНИЙ НУО готує пропозицію, але консультується з партнером. Допускається певна оперативна автономія.	СПІЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ Спільно розроблені пропозиції. Застосовується принцип «функціональної рівності»: повноваження базуються на експертних знаннях, контекстуальних або технічних, а не лише на тому, хто володіє коштами.
 Зміцнення потенціалу	ОДНОСТОРОННЯ ПЕРЕДАЧА МНУО навчає місцевих партнерів відповідно до вимог донорів. МНУО не отримує навчання від місцевого партнера. Договір не передбачає заходів із зміцнення потенціалу.	УЗГОДЖЕНЕ Навчання відповідає запитам партнерів, але залишається специфічним для проекту. Рівень навчання (тобто м'які та тверді навички) залежить від наявності фінансування та довіри.	ВЗАЄМНЕ НАВЧАННЯ Зміцнення потенціалу визначається потребами, виходячи з власної стратегії партнера. Включає «двостороннє навчання» (наприклад, партнер також навчає МНГО щодо контексту).
 Спільне використання ресурсів	ОБМЕЖЕНЕ Кошти покривають лише проектні заходи. Без накладних витрат (ICR). Зміст визначається проектом.	ЗОСЕРЕДЖЕНЕ НА ДІЯЛЬНОСТІ Покриваються прямі витрати. Включаються деякі адміністративні/ допоміжні витрати. Фінансування залишається жорстким/обмеженим.	ІНСТИТУЦІЙНА СТАБІЛЬНІСТЬ Справедливий «переклад» відшкодування непрямих витрат (ICR). Забезпечується захист грошових потоків та гнучкі кошти для інституційної стійкості, що виходить за межі проектних циклів.
 Розподіл ризиків	ПЕРЕДАЧА РИЗИКІВ Ризики, пов'язані з дотриманням вимог та безпекою, перекладаються на партнерів. Фінансові ризики залишаються за МНГО.	УСВІДОМЛЕННЯ РИЗИКІВ Спільна оцінка ризиків, але нерівний доступ до ресурсів безпеки. МНГО залишається у відносно безпечному місці, тоді як місцевий партнер здійснює діяльність на передовій.	РОЗПОДІЛ РИЗИКІВ Розподіл ризиків є справедливим: рівність у «обов'язку дбати» (рівний доступ до безпеки/ добробуту). Бюджет покриває МНПСС та безпеку з урахуванням податкових вирахувань. Спільне несіння тягара дотримання вимог та, де це можливо, фінансового ризику. МНГО переносить офіси до регіонів, що зазнали конфлікту, де працюють місцеві партнери.
 Прозорість та підзвітність	ВИКЛЮЧНО ДОТРИМАННЯ ВИМОГ Партнер бачить лише свою частину бюджету і не має доступу до будь-якої додаткової інформації, пов'язаної з проектом. Односторонній аудити (міжнародна НУО перевіряє партнера). Підзвітність «зверху вниз».	ВИДИМА Місцевий партнер бачить бюджет проекту, а також деякі пов'язані з ним витрати, але прозорість не є повністю рівноправною. Є певні ознаки двосторонньої підзвітності, однак відгуки збираються, але рідко враховуються.	ВЗАЄМНА «Стратегічна видимість» пріоритетів та розподілу загального бюджету. Двостороння оцінка (партнер оцінює результати діяльності МНГО) відображає взаємну підзвітність. Місцевий партнер обізнаний із глобальною стратегією та портфелем МНГО, розподілом фінансування та тим, як їхнє партнерство вписується у довгострокові плани МНГО.
 Взаємодоповнюваність	ЗАПОВНЕННЯ ПРОГАЛИН Партнер використовується лише для доступу. МНУО реалізує проекти безпосередньо, де це можливо.	КООРДИНАЦІЯ Ролі визначені таким чином, щоб уникнути дублювання в одній і тій же географічній зоні.	СИНЕРГІЧНІ Ролі базуються на «порівняльній перевазі». Місцеві партнери очолюють координацію/ представництво, де це доречно.

Поточний стан кожного фонду

Компонент	Сирія / Туреччина	Україна
Прийняття рішень	● Рівень 2 – ● На шляху до рівня 3	● Рівень 2
Посилення спроможності	● Рівень 2 – ● На шляху до рівня 3	● Рівень 2
Спільне використання ресурсів	● Рівень 2	Поляризована ситуація: деякі – ● Рівень 2, деякі – ● Рівень 1
Спільне управління ризиками	● Рівень 2	● Рівень 2
Прозорість та підзвітність	● Рівень 2	● Рівень 2

Обидва фонди переважно знаходяться на рівні 2: партнерства на основі проектів, які є послідовними та співпрацею, але обмежені структурними нерівностями, що обмежують автономію та залишають стратегічні рішення за партнерами-МНГО. Два компоненти у Фонді Туреччина/Сирія демонструють ознаки рівня 3. Однак найбільшу варіативність демонструє розподіл ресурсів в Україні.

Класифікації відображають сукупну думку, отриману в ході інтерв'ю, опитувань та семінарів¹.

2.4. Компоненти партнерства

У цьому розділі викладено основні компоненти справедливих та взаємодоповнюючих партнерств, визначених у ході дослідження: прийняття рішень, зміцнення потенціалу, розподіл ресурсів, розподіл ризиків, а також прозорість та підзвітність. Кожен компонент ґрунтується на даних, отриманих під час інтерв'ю з партнерами, опитувань та семінарів, і супроводжується набором практичних показників.

2.4.1. Прийняття рішень

Висновок 1. Прийняття оперативних рішень демонструє зростання рівності, тоді як прийняття фінансових рішень залишається централізованим.

Партнерства демонструють прихильність до справедливого прийняття рішень, причому сирійські та українські партнери впливають на стратегію та програмування. Партнери з обох фондів поділилися прикладами оперативної гнучкості, зокрема здатністю відхилити нереалістичні умови або здійснювати «право вето». Однак, хоча в декількох партнерствах бюджети розроблялися більш спільно, структурні бар'єри залишаються перешкодою для перенесення повноважень щодо прийняття стратегічних та фінансових рішень на місцевих суб'єктів.

Хоча партнери розглядаються як співрозробники, а не виконавці, ключові бюджетні рішення, як правило, приймаються заздалегідь. Стратегічне планування та розподіл накладних витрат залишаються зосередженими у швейцарських партнерів, що ускладнюється короткими термінами подання пропозицій та пізнім залученням, коли ключові фінансові рішення вже затверджені.

“

«Останнім часом ми взагалі не впливали на формування бюджету. Іноді ми навіть не бачили проектів, поки не отримували остаточні затверджені версії».

[Партнер, KII]

”

Дані опитування показують, що найпозитивніше сприйняття балансу сил між місцевими та міжнародними партнерами мають штаб-квартира у Швейцарії та швейцарські НУО, що працюють в Україні, а найменш позитивне — українські партнерські НУО, тоді як сприйняття у фонді Туреччина/Сирія є більш нюансованим, і місцеві партнери дають більш позитивні оцінки, ніж їхні швейцарські колеги.

Хоча загальні обов'язки міжнародних партнерів, зокрема щодо фінансових ризиків, означають, що більшість фінансових та стратегічних рішень приймається саме ними, існує можливість зробити ці процеси більш спільними там, де було створено достатній рівень довіри². Попередні дослідження, проведені в різних контекстах, підкреслили необхідність переосмислення структур фінансування з метою надання місцевим партнерам більшої самостійності³. Загальні закономірності, виявлені в ході досліджень⁴, показують, як гнучке фінансування в кінцевому підсумку покращує результати програмної діяльності завдяки скороченню затримок, зміцненню інституційної стійкості та налагодженню більш справедливих партнерських відносин.

¹ Кожен компонент класифікується як «досягнутий», якщо про описані практики послідовно повідомляла більшість партнерів; «початковий» вказує на практики наступного рівня, про які свідчить значна меншість учасників.

² Start Network, Start Fund: Навчання на прикладі партнерств, 2018 р., переглянуто у травні 2026 р.

³ Bond, «Перспективи гуманітарної діяльності під місцевим керівництвом: розвиток практики та політики Великої Британії», 2025 р., переглянуто у травні 2026 р.

⁴ ODI, Аналіз доказової бази щодо гуманітарної локалізації: літературне дослідження, 2021 р., доступ у травні 2026 р.

Прийняття рішень

1.1. Стратегічна участь: Місцевий партнер бере участь у прийнятті стратегічних рішень (розробка пропозиції, розподіл бюджету), причому рішення приймаються спільно.

1.2. Співпідписант: Місцевий партнер є співпідписантом пропозиції перед її поданням.

1.3. Пункт про право вето: У партнерській угоді передбачено пункт щодо вимог, які збільшують юридичні ризики або ризики безпеки. (Так/Ні)

1.4. Автономія: у договорі визначено відсоток витрат, які партнер може затверджувати без погодження з партнером-міжнародною НУО.

2.4.2. Зміцнення потенціалу

Висновок 2. Найбільш справедливе та взаємодоповнює зміцнення потенціалу відбувається тоді, коли навчання поєднується з географічною близькістю партнерів.

Партнерства, які поєднували доступ до навчання та інституційного розвитку з географічною близькістю, вважалися найбільш справедливими та взаємодоповнючими, причому регулярні особисті зустрічі розглядалися як критично важливі для розвитку глибшої двосторонньої взаємодії, що дозволяє партнерам спільно вирішувати виклики, наставляти один одного та будувати міцніші відносини. Для МНУО, що базуються в безпечніших місцях, особиста взаємодія була порівняно обмеженою. Хоча декілька партнерств мали спеціальні бюджети на зміцнення потенціалу, інші мали недостатньо ресурсів, що обмежувало можливості місцевих партнерів інвестувати у свій інституційний потенціал.

Серед прикладів партнерств були випадки, коли місцеві партнери зміцнювали внутрішні системи, такі як управління справами, закупівлі та надання грошових коштів, завдяки підтримці партнерів з міжнародних НУО, тоді як міжнародні НУО адаптували свої власні контекстуальні, технічні та етичні практики. Також були відзначені зміни у зборі даних, що враховують конфліктний контекст, управлінні ризиками та вимогах до звітності, що ілюструє, як взаємодоповнювальне зміцнення потенціалу може покращити якість програм, одночасно переформатуючи інституційні практики.

Однак прогалини у взаємному навчанні зберігаються: партнери з міжнародних НУО іноді не мають достатнього розуміння контексту, зокрема правової бази України

та динаміки громад, тоді як місцеві партнери, на думку партнерів, потребують навичок у сфері стратегії, комунікацій та дипломатії. Місцеві партнери висловили потребу в більш глибокому зміцненні інституційного потенціалу, зокрема в сферах людських ресурсів, фінансів та операційної діяльності. Деякі з них також поставили під сумнів реалістичність стратегій виходу та довгострокової стійкості, якщо зміцнення потенціалу не забезпечується явним фінансуванням, не адаптується до місцевих реалій та не вбудовується як основна практика партнерства.

Дійсно, прогалини в потенціалі безпосередньо формують динаміку влади в рамках партнерств, впливаючи на те, наскільки прийняття рішень та розподіл ресурсів можуть зміститися в бік більш справедливих моделей⁵. Без чіткого фінансування та регулярної особистої співпраці існує ризик, що динаміка влади залишиться нерівномірною.

Прийняття рішень

2.1. Розподіл бюджету: Бюджет на зміцнення потенціалу включає асигнування на ключові потреби та пріоритети місцевих НУО.

2.2. Зворотне навчання: кількість співробітників МНГО в країні, які пройшли навчання під керівництвом місцевих партнерів.

2.3. Контекстуалізація: відсоток інструментів та політик МНГО, адаптованих до місцевого контексту

2.4. Взаємна оцінка: чи проводили обидва партнери оцінку організаційного потенціалу щодо своєї роботи в відповідній країні? (Так/Ні)

2.5. Стратегічна узгодженість: відсоток бюджету на потенціал, узгоджений зі стратегічним планом та інституційними системами партнера.

2.4.3. Спільне використання ресурсів

Висновок 3. Нерівності у розподілі ресурсів найяскравіше відображаються у політиках відшкодування непрямих витрат (ICR).

Це дослідження виявило прогалини як у покритті ключових операційних та допоміжних витрат у рамках бюджетів проектів (адміністрація, логістика, безпека), так і в рівні внесків ICR, доступних для місцевих партнерів. Сирійські та українські НУО стикалися з проблемами щодо покриття орендної плати за офіси, витрат на утримання штатних посад та витрат на забезпечення безпеки, включаючи куленепробивні жилети та медичні набори для працівників на передовій, що створювало більшу незахищеність.

⁵ Barbelet, V. Barbelet, V., Davies, G., Flint, J. та Davey, E. (2021) Аналіз доказової бази щодо гуманітарної локалізації: літературне дослідження. Огляд літератури HPG. Лондон: ODI, доступ у травні 2026 р.

Доступ до накладних витрат залишається спірним, оскільки, хоча деякі партнерства вимагають, щоб накладні витрати були витрачені протягом періоду реалізації проекту, місцеві партнери вважають, що це підриває мету непрямих витрат, які призначені для підтримки більш широкого функціонування організації, що виходить за межі окремого проекту. Місцеві партнери вимагали більш справедливих підходів до накладних витрат для забезпечення сталого розвитку.

Там, де існує гнучкість бюджету, місцеві партнери вважали розподіл ресурсів адекватним. Один партнер з числа міжнародних НУО підтримує запити, пов'язані з адміністративними потребами, забезпеченням безперебійної роботи під час відключень електроенергії, безпекою персоналу, модернізацією офісів та засобами індивідуального захисту. Однак справедливість партнерства також обмежується жорсткими бюджетними рамками, оскільки такі предмети, як теплі куртки в морозні зими, є критично важливими для гідності, морального духу та добробуту, але їх важко обґрунтувати в рамках традиційних бюджетних переліків. Тому учасники вимагали більшої гнучкості, щоб піднімати такі потреби безпосередньо, без процедурних перешкод.

Боротьба за рівний доступ до фінансування є спільною для обох фондів, хоча опитування показують, що сприйняття справедливості різняться: більшість партнерів повідомляють, що їхні непрямі витрати були або недостатніми, або частковими, або взагалі не покривалися. У фонді Туреччина/Сирія головним викликом є часткове покриття, тоді як в Україні ситуація поляризована між достатнім покриттям та повним його відсутністю, що підкреслює, що деякі українські партнери повністю наражаються на адміністративні фінансові ризики.

У галузевих рекомендаціях дедалі частіше наголошується, що місцеві організації повинні отримувати адекватні внески на накладні витрати для підтримки інституційної стійкості⁶. Для досягнення цієї мети необхідний справедливий розподіл ресурсів та впровадження інструментів паспортизації для зменшення витрат.

Прийняття рішень

3.1. Управління: % від загального бюджету, яким керують місцеві партнери.

3.2. Витрати на підтримку: % витрат на підтримку, виділених місцевим партнерам.

3.3. Політика щодо відшкодування непрямих витрат: чи передбачена в контракті політика щодо відшкодування непрямих витрат? (Так/Ні)

3.4. Ставка відшкодування непрямих витрат: % від ставки відшкодування непрямих витрат МНУО, що передається місцевим партнерам.

3.5. Покриття витрат за програмою ICR: Чи покриває програма ICR інституційні витрати місцевого партнера? (Так/Ні)

3.6. Прозорість: Витрати країнового офісу надаються за запитом (Так/Ні)

2.4.4. Розподіл ризиків

Висновок 4. Розподіл ризиків залишається найнагальнішою проблемою у сфері рівності, оскільки місцевий персонал несе найбільший ризик і має найменший захист.

Розподіл ризиків є визначальною ознакою якості партнерства, при цьому висновки підкреслюють постійний розрив між принципом розподілу ризиків та тим, як ризики фінансуються. Хоча партнери з числа міжнародних НУО несуть інституційні ризики та ризики, пов'язані з дотриманням вимог, місцеві партнери зазнають найбільшого фізичного, операційного та психологічного ризику. Цей дисбаланс найбільш помітний у середовищах, що знаходяться на передовій, де команди стикаються з насильством, постійним стресом та вигоранням, маючи обмежену підтримку. Деякі партнери також згадували про відсутність страхового покриття порівняно з їхніми партнерами з міжнародних НУО, незважаючи на те, що вони беруть на себе значно вищі ризики.

Розподіл ризиків є найбільш справедливим та взаємодоповнюючим, коли партнери з міжнародних НУО фізично присутні в районах діяльності місцевих партнерів, регулярно проводять спільні обговорення ризиків та фінансують конкретні заходи захисту. Однак в обох контекстах залишається розрив між зобов'язаннями щодо спільного ризику та фінансовою практикою, особливо у фінансуванні заходів безпеки та добробуту персоналу.

“

«Це надзвичайно стресово... люди твого віку, яким ампутували кінцівки, бо вони щойно повернулися з лінії фронту, і ти усвідомлюєш, що це міг би бути ти. Це дуже сильно на тебе впливає».

[Партнер, КІІ]

”

Добробут персоналу виявився найзначнішим розривом у поточних домовленостях щодо розподілу ризиків в обох фондах, причому психосоціальне навантаження описується як ризик, який непропорційно несуть місцеві співробітники. Місцеві партнери зазначили, що вони рідко мають доступ до спеціальних ресурсів для забезпечення добробуту, таких як МНПСС, незважаючи на те, що їм доводиться справлятися з хронічним стресом.

Цей розрив між ризиком та повноваженнями змушує місцевих партнерів нести непропорційно великий безпековий, політичний та операційний ризик без захисту, автономії чи ресурсів для його управління. Вторинна література вказує на те, що розподіл ризиків є ефективнішим, коли відповідальність та повноваження розробляються спільно та узгоджуються з тими, хто щодня стикається з ризиком⁷. Доки такого узгодження не відбудеться, тягар гуманітарної допомоги продовжуватиме непропорційно лягати на тих, хто найменше захищений.

⁶ Рекомендації DG ECHO (2023), «Сприяння рівноправному партнерству з місцевими організаціями, що надають допомогу в гуманітарних ситуаціях». Європейська комісія, переглянуто в травні 2026 року.

⁷ Комітети парламенту Великої Британії. Письмові свідчення. Парламент Великої Британії, доступ у травні 2026 року.

Прийняття рішень

4.1. Гнучкість: % бюджету у гнучкій статті витрат на безпеку/непередбачені витрати (Ціль: ≥5%)

4.2. Обов'язок дбати: чи отримали співробітники місцевих партнерів пакет «Обов'язок дбати»? (Так/Ні)

4.3. Страхове покриття: рівноцінне покриття для посад як у місцевих партнерів, так і в міжнародних НУО-партнерів (тип та рівень виплат), де роль та ризикове середовище є порівнянними. (Ціль: 100% паритет)

4.4. Спільне дотримання вимог: % ризиків, пов'язаних із дотриманням вимог, що віднесені до місцевої НУО в матриці ризиків (Цільовий показник: 50%)

4.5. Співпідпис: Чи підписано оцінку ризиків спільно? (Так/Ні)

4.6. Адаптація: Чи оновлюється оцінка ризиків щоквартально? (Так/Ні)

2.4.5. Прозорість та підзвітність

Висновок 5. Довіра та прозорість є очевидними, але офіційні механізми зворотної підзвітності ще не запроваджені.

Довіра є центральним елементом прозорості та підзвітності, а ранній діалог та прозорість у питаннях залучення коштів допомагають зменшити емоційний та операційний шок, спричинений непередбачуваними умовами фінансування. Однак зворотна підзвітність залишається обмеженою, і існує мало механізмів, за допомогою яких місцеві партнери можуть притягнути партнерів з міжнародних НУО до відповідальності за зобов'язання щодо локалізації. Хоча підзвітність переважно здійснюється у напрямку «знизу вгору» (від місцевих до міжнародних НУО), попит на взаємну підзвітність залишається високим. Адаптивність швейцарських партнерів також вплинула на те, наскільки позитивно сприймалися партнерські відносини: місцеві партнери цінують «гнучкість у роботі в рамках суворих вимог донорів» та можливість набути універсальних адміністративних навичок і навичок дотримання вимог.

Хоча більшість місцевих партнерів вважають, що можуть висловлювати занепокоєння, ефективність механізмів зворотного зв'язку є різною. Сирійські респонденти підтверджують, що занепокоєння зазвичай вирішуються оперативно, тоді як українські партнери вважають, що їхній голос чують, але такі механізми потребують вдосконалення. Більшість місцевих партнерів також зазначили, що не мають офіційного механізму для оцінки діяльності своїх швейцарських партнерів, хоча кілька швейцарських МНПО описали нові ініціативи, такі як «взаємна належна ретельність», в рамках яких партнери оцінюють системи один одного, що свідчить про перехід до горизонтальної підзвітності.

Системи дотримання вимог, як правило, надають пріоритет вертикальній підзвітності, зосереджуючись на фінансовій звітності та аудиторських слідів, що може залишати менше місця для інших форм підзвітності, таких як підзвітність перед зацікавленими громадами або горизонтальна підзвітність у рамках партнерств⁸. Незважаючи на високу впевненість у неформальному діалозі та довірі, відсутність офіційних оцінок «на 360 градусів» залишається критичною слабкістю.

Прийняття рішень

5.1. Оцінка: Взаємна оцінка проводиться наприкінці проекту.

5.2. Навчання: 1 спільна навчальна сесія проводиться наприкінці кожного проекту.

5.3. Довіра: Рівень довіри між партнерами (вимірюється за допомогою щорічного опитування партнерів щодо сприйняття за 5-бальною шкалою та KI1).

5.4. Механізм: Чи пов'язали партнери свої системи для покращення справедливого обміну інформацією та зворотного зв'язку? (Так/Ні)

5.5. Спільна звітність: 100% звітів ААР (щоквартальних/річних) складаються у співавторстві та спільно перевіряються.

⁸ Комітети Парламенту Великої Британії, Письмові свідчення (№ 152234), Комітети Парламенту Великої Британії, переглянуто у травні 2026 року.

3. Рекомендації

3.1. Інституційні донори

- Збільшити пряме фінансування місцевих партнерів.
- Забезпечити достатнє фінансування, щоб міжнародні НУО могли ділитися ICR з місцевими партнерами, з мінімальною ставкою накладних витрату 10% для підтримки інституційної стійкості поза межами проєктів.
- Підтримувати гармонізацію процедур належної перевірки за допомогою таких інструментів, як «Паспорт належної перевірки» від Charter for Change.
- Виділити окремі бюджетні кошти на забезпечення безпеки та добробуту персоналу, зокрема на заходи безпеки, страхування, психосоціальну підтримку, відпочинок на природі, безпечний транспорт, навчання та резервні ресурси на випадок надзвичайних ситуацій.
- Запровадити структуровані перевірки підзвітності партнерств, використовуючи опитування партнерів та «оцінки на 360 градусів» для обґрунтування рішень щодо партнерства.
- Для України реалізація пакету «Обов'язок піклування» Швейцарського агентства з розвитку та співробітництва має бути включена до всіх майбутніх партнерських угод⁹.
- Для Сирії слід розглянути можливість застосування рамки «Обов'язку дбати», розробленої Глобальним міжвідомчим форумом з безпеки (GISF) спільно з сирійською спільнотою НУО¹⁰, або аналогічних рамок від, зокрема, УКГД ООН, ECHO, CHS чи IRC.

3.2. Міжнародні НУО

- З самого початку залучайте місцевих партнерів до розробки пропозицій, формування бюджету, внесення змін та визначення фінансових пріоритетів, включаючи спільне затвердження бюджетів та перерозподіл коштів.

- Стратегії зміцнення потенціалу повинні розроблятися спільно та пов'язуватися із зобов'язаннями щодо локалізації.
- Для підтримки довгострокової стійкості збільшуйте частку ICR та прямого фінансування, що передається місцевим партнерам, та чітко повідомляйте про допустиме використання накладних витрат.
- Забезпечуйте місцевим партнерам постійний та рівний доступ до засобів безпеки, засобів індивідуального захисту, страхування та підтримки у сфері психічного здоров'я та психологічного благополуччя (MHPSS), враховуючи, що місцевий персонал часто наражається на більший фізичний та психологічний ризик.

3.3. Сирійські та українські НУО

- Домогтися більшої рівності у прийнятті рішень у рамках партнерств, використовуючи місцевий досвід та доступ до передової.
- Розробити плани зміцнення потенціалу разом із партнерами з числа міжнародних НУО та для них, зосередившись на вивченні контексту та законодавства.
- Пропагувати серед партнерів з числа МНГО використання ICR для забезпечення довгострокової стійкості.
- Проводити адвокаційну роботу щодо виділення 3–5 % бюджетних коштів на забезпечення добробуту персоналу, включаючи доступ до послуг з психічного здоров'я та психологічної підтримки (MHPSS), а також включення положень про обов'язок дбати про персонал до партнерських угод.
- Проводити незалежні аудити для оцінки партнерів з числа міжнародних НУО та їхніх зобов'язань щодо локалізації.

⁹ Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (SDC), Пакет заходів щодо обов'язку дбати про місцевих гуманітарних працівників в Україні (2025), переглянуто у травні 2026 року.

¹⁰ Глобальний міжвідомчий форум з безпеки (GISF), «Партнерства та управління ризиками безпеки: з точки зору місцевих партнерів», дослідницька робота, 2020 р., переглянуто у травні 2026 р.