

У партнерстві з Офісом Президента України та Міністерством молоді та спорту України  
Проект «Зміцнення спроможності Уряду України та організацій громадянського суспільства  
ефективно співпрацювати»

---

## Рекомендації щодо стандартів якості та належного врядування для організацій громадянського суспільства як механізму зміцнення довіри

*«Ми усвідомлюємо, що якість починається вдома:  
так, як наша неурядова організація  
керується внутрішньо, з урахуванням її принципів, людей  
та інших ресурсів»*

**Мета рекомендацій** - ми відкриваємо публічний діалог щодо необхідності стандартизувати належне врядування в організаціях громадянського суспільства (ОГС) в Україні.

**Існуючі європейські практики.** Належне врядування та дотримання встановлених стандартів якості для ОГС є вже сталою практикою в європейських країнах і є ефективним інструментом сприяння інституційного розвитку ОГС. Цей процес почався з усвідомлення серед самих ОГС, а також з результатів консультацій з органами влади, які висунули певні вимоги щодо прозорості, підзвітності та ефективності діяльності ОГС, щодо необхідності створити рівні умови для всіх ОГС - як сталих, так і новостворених - і налагодити співпрацю та партнерство з державними органами на основі принципів прозорості та належного врядування. **Для чого це було потрібно:**

1) розбудувати та захистити довіру й чесність з боку громадських організацій та їх мереж. Стандарти якості, як саморегулюючий механізм, сприяють прихильності організацій громадянського суспільства до загальноприйнятих єдиних етичних принципів та стандартів поведінки для відповідальної практики та діяльності.

2) зміцнити спроможність громадських організацій встановлювати діалог та відносини з державним сектором як легітимні суб'єкти демократичного суспільства. Найбільшою силою організації повинні бути її стандарти якості, починаючи від відповідальної письмової комунікації до спроможності розробки якісних програм партнерства та розвитку.

3) забезпечити фінансову стійкість ОГС з огляду на обмежений доступу до донорських (внутрішніх і зовнішніх) коштів.

Як результат цього процесу, відповідаючи на вимогу формування довіри і зміцнення легітимності, було запропоновано модель стандартизації діяльності усіх ОГС щодо дотримання якості та належного врядування та інструмент інституційного розвитку було розроблено мінімальні стандарти та передові практики, що стосуються:

- 1) етичного кодексу;
- 2) розбудови системи належного врядування;
- 3) розбудови системи комунікації та інформування,

Вказані стандарти побудовані на основі переконання, що кожна ОГС, яка діє якісно, повинна керуватися певними цінностями та принципами, крім тих, якими вона наділена. Ці принципи засновані на цінностях, що сумісно використовуються організаціями, які працюють в Третньому секторі. Як було сказано, ці стандарти є ефективним механізмом інституційного розвитку ОГС, тому що вони стимулюють щоразу дотримуватися їх наполегливіше:

1. Спрямовувати свої зусилля на задоволення кінцевих споживачів своєї діяльності, пропонуючи їм підтримку, цікаві проекти, послуги та якісні товари;
2. Покращувати здатність до навчання;
3. Підвищувати безпеку, здоров'я та задоволення від праці, а також екологічний сталий розвиток;
4. Досягати більшої соціальної легітимності через етичне та прозоре управління;
5. Використовувати більше інновацій та постійно вдосконалюватися.

Ці стандарти були встановлені “парасольковою” організацією, яка служить головною платформою для координації ОГС на національному та місцевому рівнях. Далі, як потенційні механізми реалізації, ці стандарти були визнані Урядом через прийняття:

- певних стратегічних документів, спрямованих на підтримку інституційного розвитку громадянського суспільства, таких як Національна Стратегія розвитку ОГС;
- Угоди про належне управління між урядом та ОГС сектором;
- певних нормативних актів у форматі вимог до конкурсного відбору.

## МІНІМАЛЬНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ОГС

### А. Етичний Кодекс

Досягнення суспільного блага – це основне призначення будь-якої ОГС, а позитивний вплив на суспільство – бажаний результат діяльності. Вчинки та поведінка співробітників чи волонтерів (персоналу) кожної окремої організації можуть впливати на сприйняття суспільством усього третього сектору загалом. Тому і відповідальність за формування та збереження довіри лежить на кожній з організацій громадянського суспільства, незалежно від розміру, сфери впливу, джерел фінансування тощо.

Розуміння такої відповідальності та прагнення ефективно розв'язати гострі соціальні проблеми викликає необхідність формалізації (письмового закріплення) самоідентифікації організації у її місії. А місія, в свою чергу, формує цінності, якими організація керується у власній діяльності та демонструє іншим стейкхолдерам (державі, бенефіціарам, донорам, ЗМІ тощо) для побудови партнерства. Не дивним є те, що, оскільки, глобальна мета – досягнення суспільного блага – є однаковою для всіх організацій громадянського суспільства, то й базові цінності, є спільними для всіх таких організацій, незалежно від їх географії чи спрямування.

Міжнародний досвід вже узагальнив керівні принципи, на яких має ґрунтуватися діяльність ОГС, пропонуючи їх у вигляді Етичного кодексу. Цей кодекс може бути спільним для багатьох суб'єктів (наприклад, Етичний кодекс певної мережі чи асоціації) чи індивідуально розробленим конкретною організацією для власних потреб. Приймаючи Етичний кодекс, організація не тільки окреслює для себе певні рамки, але й публічно зобов'язується їх дотримуватися. Вважається, що наявність Етичного кодексу демонструє суспільству та стейкхолдерам відповідальний підхід та ставлення організації як до повсякденної діяльності, так і до загального впливу, як результату такої діяльності.

Перелік принципів етичної діяльності ОГС не є вичерпним чи статичним. Це рекомендації, вироблені міжнародною спільнотою, в інтересах суспільства та самих ОГС. Організація, що прагне відповідати загальноприйнятим стандартам якості, має будувати власну діяльність та поведінку своїх працівників чи волонтерів навколо цих принципів, задекларувавши їх у Етичному кодексі.<sup>1</sup>

Керівними етичними принципами ОГС вважаються<sup>2</sup>:

- **Відповідальність, служіння та публічна орієнтованість.** Як ОГС може застосувати цей принцип у власній діяльності? Перш за все, діяльність має вестися заради інших людей, служіння суспільству або його чітко визначеній частині та сприяти зміцненню довіри у суспільстві. Відповідно, і витрати ОГС набувають ознак публічних, а тому мають бути виправданими та точними. Цей принцип також означає повне розуміння самою організацією, що будь-яка її діяльність впливає на суспільне сприйняття сектору в цілому, а тому всі ОГС солідарно відповідають за рівень довіри у суспільстві до третього сектору.

<sup>1</sup> <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.563.7356&rep=rep1&type=pdf> - С. 135

<sup>2</sup> <https://www.wango.org/codeofethics.aspx?page=2>

- **Партнерство, солідарність, співробітництво.** Будь-яка ОГС має прагнути до співпраці поза політичними, релігійними, культурними, расовими чи іншими відмінностями, будуючи партнерство на підставі спільних цінностей. Таке співпраця необхідна для посилення впливу та зменшення (уникнення) дублювання програмної діяльності, а також для посилення неурядового сектору в цілому, що дозволяє впливати на державні чи корпоративні політики в інтересах кінцевих бенефіціарів.

- **Захист прав людини та людської гідності.** Організація має бути чутливою та уважною до людських прав і свобод: демонструвати повагу до рівності усіх без виключення людей, уникаючи дискримінації за будь-якою ознакою. Впровадження цього принципу означає його застосування як на зовнішньому рівні - по відношенню до цільових груп, (бенефіціарів тощо), так і внутрішньому – тобто поміж співробітниками, волонтерами, членами керівних органів тощо. Толерантність та взаємоповага мають не тільки декларуватися, але й демонструватися на всіх етапах діяльності ОГС.

- **Компетентність та інтеграція персоналу** Цей принцип покликаний скеровувати дії працівників та волонтерів (персоналу) ОГС. Компетентність означає, що персонал обізнаний з місією й цінностями організації та поділяє їх, підтверджуючі цей факт професійними діями від імені ОГС на користь та в інтересах кінцевих бенефіціарів. Водночас, ОГС дбає про професійне вдосконалення та навчання персоналу, а також створює кадрові політики та інші процедури задля забезпечення кращого розуміння взаємних прав та зобов'язань. Інтеграція має під собою залучення до персоналу представників від кінцевих бенефіціарів (цільових груп), а також уразливих верств населення, якщо це можливо, з огляду на їх професійний рівень, навички тощо.

- **Запобігання конфлікту інтересів.** Національним законодавством врегульоване поведження з конфліктом інтересів. ЗУ “Про запобігання корупції”<sup>3</sup>, дія якого, зокрема поширюється на представників громадських об'єднань та інших осіб, що входять до громадських рад, рад громадського контролю та беруть участь у підготовці рішень з кадрових питань, підготовці, моніторингу та оцінці виконання антикорупційних програм (пп. в п. 2 ч. 1 ст. 3), містить розділ V “Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів”. Сфера ж дії самого принципу ширша і поширюється на весь персонал ОГС, що бере участь у прийнятті рішень щодо ресурсів (фінансових, людських тощо). ОГС зобов'язана уникати будь-якого конфлікту інтересів серед членів (учасників) організації, персоналу, та членів Правління чи інших керівних (наглядових) органів. Обов'язки щодо прийняття рішень, які можуть призвести до виникнення конфлікту інтересів, мають бути задокументовані та неухильно виконуватися. Правління не долучається до повсякденної діяльності організації, а виконує наглядову, контролюючу роль, у тому числі у сфері використання ресурсів ОГС. Персонал організації, через свого керівника (виконавчого директора), підзвітний Правлінню та зобов'язаний звітувати про дії та надавати всі необхідні пояснення щодо них.

Випадок виникнення конфлікту інтересів можна проілюструвати наступним: член Правління, який має намір отримати або отримує вигоду від доступу до ресурсів ОГС (транспорт, паливо, канцтовари тощо) або вигоду від рішень Правління (залучення до оплачуваних консультацій чи надання інших послуг), крім випадків, передбачених законодавством або іншими регуляторними документами (політики ОГС). Конфлікт також може виникати і в персоналу, у випадку використання ресурсів для власної вигоди, за межами дозволених в рамках їх контракту або політик (регуляцій) організації.

Уникнення конфлікту інтересів означає запобігання конкуренції приватних та професійних (посадових) інтересів. Управління конфліктом інтересів передбачає наявність спеціальних політик, які дозволяють персоналу вчасно розпізнавати можливість конфлікту та уникати небажаних наслідків шляхом повідомлення про нього. Дотримуючись цього принципу, організація не тільки дорікає такі практики, але й вона активно уникає виникнення конфлікту інтересів у своїй діяльності.

- **Етичні залучення ресурсів (фандрейзинг)** має декілька ознак. По-перше, організація зобов'язана приймати кошти виключно на виконання власної місії: жодний компроміс з ключовими цінностями та цілями не можливий і не допускається. По-друге, програми організації створюються, щоб задовільнити потреби кінцевих бенефіціарів, а не вимоги конкретних донорів. По-третє, усі дії

<sup>3</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#n358>

з донорськими коштами мають бути максимально прозорими, як для донора, так і для суспільства: подвійне фінансування одного проекту, перебільшення досягнень проекту або витрачання програмних коштів на інші потреби без погодження з донором є неприпустимими.

Зміст Етичного кодексу має бути зрозумілим, стислим та практично-орієнтованим. Це означає, що варто уникати подвійних тлумачень та дотримуватися логічної структурованості. Практична орієнтованість Етичного кодексу означає, що його положення та принципи потребують узгодженості з реальною повсякденною роботою. Тільки так його вдасться ефективно імплементувати в організації.

Пропонована базова структура Етичного кодексу включає в себе:

- *Преамбула/Вступне слово.* Тут доцільно вказати мету кодексу, його дію у часі, просторі та за колом осіб. Якщо в організації діють політики і процедури з питань, які відзначені у кодексі, доцільно зробити відсилку до таких документів. Однозначне розуміння вживаної у кодексі термінології дозволить забезпечити невеликий словник (глосарій, вокабуляр).
- *Місія та цінності організації.* Місія визначає мету та цілі створення й діяльності організації. Вона має бути зрозумілою, лаконічною та публічною (тобто відкритою та доступною для невизначеного кола осіб). Кожен з членів керівного органу чи персоналу ОГС має бути обізнаний з місією, розуміти її, вміти пояснити, у разі необхідності. Також місія має періодично (але не частіше одного разу на 2-3 роки) переглядатися та оцінюватися на відповідність соціальним змінам та потребам кінцевих бенефіціарів.
- *Керівні принципи етичної поведінки.* Користуйтеся базовими, поданими вище, або створюйте власні етичні засади. Утім бажано уникати протиріч із принципами, що визнані міжнародною спільнотою, краще брати їх за основу.
- *Умови прийняття та зміни положень Етичного кодексу.* Кодекс може підлягати перегляду та коригуванню, з огляду на розвиток та інновації, а також особливості імплементації. Тому варто передбачити умови, за яких відбувається перегляд, строки та процедуру, а також орган, що відповідальний за виконання цього розділу Етичного кодексу.
- *Декларація про зобов'язання дотримуватися положень Етичного кодексу.* Природа Етичного кодексу є добровільною і позбавленою будь-якого примусу, тому санкції за невиконання Етичного кодексу, як правило, сам кодекс не передбачає. Утім, порушення керівних принципів може стати причиною несприятливих наслідків, передбачених Статутом ОГС, внутрішніми положеннями чи навіть національним законодавством. Добровільну згоду та приєднання до дотримання положень кодексу підтверджує Декларація, яка має бути особисто підписана персоналом ОГС, членами Правління та учасниками організації. Підписання такої Декларації означатиме, що особа повністю розуміє подані принципи та добровільно погоджується ними керуватися у своїй діяльності.

## **В. Розбудова системи належного врядування ОГС**

### **1. Належне врядування як вища форма підзвітності та легітимності ОГС**

Попри існуючі відмінності в трактуванні поняття «громадянське суспільство», спільні риси залишаються у визначенні всіх дослідників. Передусім, це певне об'єднання громадян, встановлення зв'язків між ними заради спільних інтересів або досягнення спільних цілей (ширше – спільного блага). Окремі інституції вживають цю дефініцію у вузькому значенні сукупності *організацій*, або ж інституційованих об'єднань[1], що поруч з державою та бізнесом складають основу відкритого суспільства. В обидвох випадках (інституційованому чи ні) саме цю функцію громадянського суспільства – об'єднувати заради спільного інтересу – важливо усвідомити, щоб зрозуміти теоретичні підвалини сучасної концепції «належного врядування», яка розвивалася багато в чому саме як відповідь на пошуки достатнього обґрунтування *легітимності* громадянського суспільства. І хоч ці «Рекомендації» мають на меті промотувати орієнтири належного врядування, передусім, для офіційно зареєстрованих громадських та благодійних організацій (тобто, інституційованих форм громадянського суспільства), слід пам'ятати, що їхня природа принципово не відрізняється від волонтерських рухів, не зареєстрованих об'єднань та інших форм взаємодії громадян заради спільного блага. Відтак, і головні принципи належного врядування є універсальними для всіх форм громадянського суспільства.

Отже, якщо організація громадянського суспільства (ОГС) за своєю природою є об'єднанням громадян заради спільного блага, то саме ця мета має бути основоположною в її діяльності. З іншого боку, наданням прямої або непрямої фінансової підтримки ОГС громадяни можуть підтверджувати те, що вони розділяють

з цією організацією бачення спільного блага. І оскільки ОГС отримує підтримку та фінансування від громадян, то саме їм (або ширше – суспільству) належить право стежити за дотриманням ОГС її частини зобов'язань у цьому «договорі». ОГС, які свідомі цієї своєї ролі та місця в суспільстві, самостійно прагнуть надати усім охочим можливість пересвідчитися, що вони провадять діяльність, яка відповідає суспільним інтересам та витрачають ресурси відповідально. Така їхня поведінка відповідає поняттю «*підзвітності*», добровільному зобов'язанню або прагненню взяти на себе відповідальність пояснювати свої дії. Для ОГС підзвітність означає «регулярне демонстрування, що вона використовує ресурси мудро і не використовує привілеї для діяльності, яка суперечить місії та неприбутковому статусу»[2]. Підзвітна ОГС є також *прозорою*[3]. Навіть членські ОГС мусять бути підзвітними усьому суспільству, а не тільки своїм членам, - оскільки прямо чи опосередковано залежать від його підтримки. Такими діями ОГС засвідчує свою відданість демократичним цінностям і робить свій внесок у розбудову громадянського суспільства України. Головним механізмом, який забезпечує підзвітність ОГС, є функціонуюча система врядування[4]. Термін «*врядування*» здебільшого означає спосіб розуміння, передачі та реалізації владних повноважень у суспільстві або організації. *Належне врядування* – це такий спосіб врядування, при якому влада й ресурси не акумулюються в руках однієї людини чи групи.

Це визначення належного врядування є універсальним для всіх секторів суспільства. У державному секторі належне врядування означає розподіл влади на різні гілки (законодавчу, виконавчу та судову). Коли приватне підприємство залучає кошти акціонерів, то останні висувають вимоги до належного врядування бізнесу та утворюють колегіальний орган врядування - «раду акціонерів». У ОГС належне врядування – це коли організація має внутрішню систему розподілу влади. Цей розподіл влади й забезпечує служіння ОГС інтересам громади та суспільства, забезпечує її справжню підзвітність.

***Належне врядування - це зрозумілий та прозорий процес прийняття рішень, який дозволяє колегіальному органу врядування неприбуткової організації в ефективний та підзвітний спосіб використовувати ресурси і застосовувати владу, спираючись на спільні цінності***[5].

Іншими словами, належне врядування в ОГС є тільки тоді, коли влада у ній є розділеною, не концентрується в руках однієї особи чи групи. Популярний феномен, коли одна особа стверджує - «*у мене є моя громадська організація*» / «*я маю свою власну благодійну організацію*» непомилково вказує на те, що належного врядування в такій організації немає.

## **2. Принципи належного врядування ОГС**

### **Принцип 1: формальна структура**

Чітко визначена структура організації є першим кроком до встановлення стабільних і функціональних механізмів підзвітності в ОГС.

Вищим органом управління в будь-якій організації громадянського суспільства мусять бути загальні збори (учасників, членів). Вищий орган управління, керівні органи/органи управління, розподіл влади між ними, їхні повноваження та процедури їхньої діяльності мусять бути зафіксованими й прописаними у Статуті.

Крім Статуту ОГС можуть мати ще кілька документів, які описують повноваження та регулюють систему влади в організації. Варто пам'ятати, що всі ці документи мусять бути не суперечливими, узгодженими та строго слідувати головній структурі керівних органів/органів управління організації, яка зафіксована в Статуті. Це можуть бути такі документи, як: Положення про Правління/Наглядову раду, Положення про Виконавчу дирекцію, Положення про конфлікт інтересів, Органіграма (схема організаційної структури) тощо.

Законодавство України також містить ряд вимог щодо фіксації формальної структури ОГС у її Статуті[6]. Важливо відмітити, що не дивлячись на те, що національне законодавство дозволяє благодійному товариству чи фонду мати одного учасника, який прийматиме рішення одноосібно, законодавець все ж прямо й недвозначно вказує на важливість саме колегіальної моделі управління для кожної організації громадянського суспільства.

Якщо ж говорити про вимоги, яким має відповідати структура організації, то вони регулюються не законодавством, а універсальними принципами поділу влади:

- Розподіл повноважень. Влада не повинна бути сконцентрованою в руках однієї людини або групи;
- Розподіл функцій. Різні керівні органи/органи управління ОГС виконують різну роботу;
- Обов'язки керівних органів/органів управління не повинні дублюватися з метою уникнення подвійного підпорядкування, конфліктів та управлінської неспроможності;

- Кожен керівний орган/орган управління є самостійним у прийнятті рішень, що належать до кола його повноважень. Жоден орган не може втручатися у прерогативи іншої «гілки» влади;
- Натомість у кожного керівного органу/органу управління є функціональна та процедурна можливість протиставити свою думку рішенню іншого органу;
- Керівні органи/органи управління є прозорими, підзвітними у своїй роботі та здійснюють взаємний контроль;
- Змінити функції та повноваження керівного органу/органу управління не можливо без зміни Статуту.

## **Принцип 2: розмежування врядування та менеджменту**

Як уже йшлося вище, незалежно від форми реєстрації ОГС, найвищим керівним органом/органом управління є загальні збори (членів, учасників)[8]. Найчастіше саме до повноважень загальних зборів відноситься реорганізація, ліквідація організації, визначення місії та зміни в Статуті (включно зі змінами повноважень керівних органів/органів управління). Усі ці повноваження не можуть бути делегованими. Однак навіть якщо ОГС регулярно скликає загальні збори (зазвичай 1-2 рази на рік), то всього декілька годин роботи цього органу не в змозі забезпечити постійну та послідовну реалізацію управлінських функцій. Відтак ОГС потребує керівного/управлінського органу, який може працювати регулярно та повноцінно управляти організацією в періоди між загальними зборами.

Закон «Про благодійність та благодійні організації» називає цей орган Наглядовою радою. Закон «Про громадські об'єднання» не містить конкретних вимог щодо назви цього органу. Тож у різних організаціях громадянського суспільства ці органи можуть називатися по різному – Правлінням, Наглядовою радою, Радою директорів чи Стратегічною радою[9]. Саме цей орган здійснює керування організацією у проміжках між загальними зборами та несе відповідальність за стратегічні рішення (визначення політики організації, стратегії тощо).

Головною цінністю Ради/Правління є те, що це колегіальний орган. Рада/Правління представляє інтереси різних зацікавлених сторін, що дозволяє організації повноцінно опиратися спробам нав'язати інтереси однієї особи чи групи, а також залишатися вірною своїй місії. На практиці, колективне лідерство Ради/Правління має переваги ще й у ширшому баченні та в доступі до різноманітнішого управлінського, професійного та життєвого досвіду. Це дозволяє Раді/Правлінню приймати більш зважені рішення, які дозволяють організації бути більш стійкою та життєздатною.

Організувати роботу Ради/Правління, зробити цю структуру «живою» та дієздатною, покликані чіткі процедури, що зафіксовані у відповідних документах. Зазвичай, Статутом регулюється наявність Ради/Правління, її основні повноваження, порядок прийняття рішень, спосіб та періодичність ротації. Організація може мати також окреме «Положення про Раду/Правління», щоб урегулювати інші питання її життєдіяльності.

До фундаментальних повноважень Ради/Правління належать: сприяти виконанню ОГС своєї місії, планувати й оцінювати роботу організації, формувати її професійні та етичні стандарти, контролювати фінансову діяльність, забезпечувати внутрішній контроль та брати участь у залученні ресурсів. Рада/Правління служить сполучною ланкою між організацією та її донорами/клієнтами/бенефіціарами, а також суспільством загалом.

Рада/Правління зазвичай має свого Голову, а також членів. Не дивлячись на те, що робота цих людей не може оплачуватися, все ж важливо, щоб усі вони мали чітке розуміння своєї ролі та своїх обов'язків (можна їх прописати у окремому документі).

***Найважливіше, що потрібно розуміти про Раду/Правління – це те, що до її складу не можуть входити ті самі люди, які працюють у Виконавчій дирекції. Рада/Правління та персонал організації – це дві різні структури, при об'єднанні функцій яких виникає прямиий конфлікт інтересів!***

Врядування (Рада/Правління) та менеджмент (дирекція) мусять бути різними органами (до складу яких входять різні фізичні особи) з різними функціями. Функція Ради/Правління – стратегічні рішення та управління організацією між загальними зборами. Функція Виконавчої дирекції - операційне, поточне керування організацією для досягнення стратегічних цілей, визначених Радою/Правлінням. Дирекція підпорядковується Раді/Правлінню та звітує їй.

Вимога розмежування врядування та менеджменту є основоположним, ключовим принципом належного врядування – без його дотримання ви не можете вважати свою організацію підзвітною та такою, що

служить суспільному благу. Для того, щоб у цьому пересвідчитися, можна уявити собі протилежну ситуацію, коли до Ради/Правління входять особи, які водночас є персоналом організації. У такому випадку, люди, які ухвалюють рішення та оцінюють їх відповідність місії організації, є тими самими людьми, які ці рішення виконують. І навпаки, люди, які звітують про свою роботу, будуть тими самими людьми, які схвалюють цей звіт. Люди, які складають фінансовий план на рік, будуть тими самими людьми, які його виконують. Директор організації, який давно не виконує своїх функцій у повному обсязі, залишатиметься на цій посаді, бо він одночасно є членом Ради/Правління з [вирішальним] правом голосу. Член Ради/Правління, який є одночасно працівником дирекції, використовуватиме свою владу, щоб ухвалювалися рішення, які вигідні його відділу/департаменту, а не організації в цілому і т.д. Питання грошової винагороди (оплати) за роботу Ради/Правління також не дарма згадувалося вище. Якщо Рада/Правління отримує фінансову винагороду, хто стежить за її співрозмірністю та справедливістю з огляду на те, що усі кошти, якими оперує ОГС є коштами донорів? Розмежування врядування та менеджменту дозволяє запобігти цього конфлікту інтересів і уникнути ситуації, коли організацію звинувачують у нерациональному використанні донорських коштів.

Загальні збори	Рада/Правління	Виконавча дирекція
Рішення, які не можуть бути делеговані	Стратегічні рішення	Безпосередня реалізація місії
Остання інстанція	Контроль реалізації місії Дирекцією	Операційні/тактичні рішення

### Принцип 3: підпорядкованість місії

Як уже згадувалося в розділі «Належне врядування як вища форма підзвітності та легітимності ОГС» цих «Рекомендацій», головною метою існування громадської чи благодійної організації є досягнення спільного блага, важливого для її членів/усього суспільства мети. Цю мету ще прийнято називати місією. Уся діяльність ОГС повинна бути підпорядкованою цій місії. Сфокусованість на меті є головною передумовою її досягнення.

Місія ОГС базується на цінностях, які поділяють члени/прихильники організації (наприклад, захист довкілля або допомога нужденним). Саме місія є тим, що об'єднує членів організації та створює її як таку. Слугаючи суспільним інтересам і спільному благу, організація через місію конкретизує, яка саме робота має бути нею пророблена для їх досягнення. Місія також є своєрідною «угодою» між організацією та тими, хто її підтримує/фінансує. Адже вони надають фінансову або іншу підтримку організації саме в надії, що ці кошти будуть нею витрачені на досягнення тієї мети, яку ці люди/організації поділяють.

Наскільки важливо керуватися місією у діяльності ОГС легко пересвідчитися, якщо уявити зворотну ситуацію. Припустимо, організація не має задекларованої місії або ж просто її не дотримується, надаючи послуги різним цільовим аудиторіям (щораз іншим), реалізуючи різні проекти (щораз іншої спрямованості). Така організація існує тільки заради свого ж існування – щоб чим довше отримувати заробітну платню персоналом. Немає жодної причини, чому донори або громадяни мають підтримувати таку організацію. Зазвичай, так воно й трапляється – навіть якщо такій організації вдається отримати підтримку раз чи двічі, то згодом, внаслідок розпорошеності, розфокусованості та безмісійності від неї відходять навіть її наймані працівники.

Отже, сформульована та оприлюднена місія організації допомагає їй знаходити нових членів і донорів, формувати коло зацікавлених сторін, мобілізувати прихильників і волонтерів. Місія коротко та чітко пояснює суспільству заради чого існує організація. Але що відбуватиметься, коли організація відхилиться від своєї місії та почне реалізовувати інші завдання? Це завдання Ради/Правління – неухильно стежити за дотриманням організацією її місії. Нагляд за дотриманням місії з боку Ради/Правління є захистом самого «серця» організації.

Рада/Правління має стежити за тим, щоб місія була сформульована, базуючись на цінностях усієї організації. Щоб вона була сформульована у стислій і надихаючій формі. Щоб всі в організації – починаючи із самих членів Ради/Правління і закінчуючи працівниками штату – розуміли її однаково. Рада/Правління має стежити за тим, щоб уся діяльність в організації була підпорядкована місії і регулярно оцінювати, наскільки декларації відповідають реальності. Рада/Правління також повинна регулярно переглядати місію. Неузгодженість може виникати з різних причин – можливо, зникла потреба в послугах, які надавала організація. Задача Ради/Правління – приводити місію та реальну діяльність організації у відповідність.

Ефективне планування та оцінка (можливо, зовнішня) діяльності організації – також функції Ради/Правління, що допомагають здійснювати контроль над виконанням організацією своєї місії.

### **3. Поради для невідкладного покращення врядування в ОГС**

Як мало би відбуватися утворення організації громадянського суспільства? «Знизу догори»: громадяни, які прагнуть досягти певної спільної мети, об'єднуються, щоб діяти разом. Вони залучають нових і нових прихильників своєї місії, розширюючи коло потенційних членів нової організації. Відбуваються перші загальні збори, які встановлюють правила для нової організації, приймають Статут, обирають Раду/Правління та делегують їй право винайняти директора.

Нагомість, переважна більшість українських організацій створювалася методом «згори донизу». Це не добре, і не погано. Але це потрібно змінити, якщо ми хочемо побудувати дійсну довіру до наших організацій. Перед виконавчими директорами рано чи пізно постане необхідність утворення дієвої, не формальної Ради/Правління. Перед Радою/Правлінням, які поєднують стратегічні та виконавчі функції, рано чи пізно постане необхідність визначитися: служити місії чи отримувати зарплатню. Обидва варіанти хороші, але поєднувати їх не можна, якщо наша організація прагне бути легітимною, підзвітною та вартою довіри.

Почніть з маленьких кроків. Перегляньте Статут своєї організації з огляду на інформацію, викладену в цих «Рекомендаціях». Чи збалансований розподіл влади він описує? Можливо, варто внести зміни, що розмежовують врядування та менеджмент? Усунути суперечності повноважень Голови Ради/Правління та Виконавчого директора? Пам'ятайте, зміни – це не тільки структури й процеси, передусім це люди. Досвід чималої кількості ОГС в Україні свідчить, що знайти людей, готових безкоштовно інвестувати свій час, інтелект і натхнення на посту члена Ради/Правління у розвиток саме вашої організації – можливо! Головне – не забувати заради чого ви зібралися та яка мета стоїть перед вашою організацією. Успіхів!

### **4. Якісний менеджмент**

Якісний менеджмент ОГС - це такий процес керування людьми, процесами й структурами ОГС, який уможливує послідовний рух до спільної мети (місії ОГС); при якому цінність досягнення місії перевищує витрати ресурсів, енергії або зусиль ОГС, а способи досягнення місії не менш важливі, ніж сам факт її досягнення.

Категорія “якісного менеджменту” носить управлінський характер і відображає ступінь досягнення поставлених цілей, а також етику - прийнятність методів, якими користується ОГС для їх досягнення з огляду на місію організації. Вимірювання та оцінка якості менеджменту необхідні для всіх ОГС, оскільки завдяки цьому можна впливати на поточний стан і тенденції розвитку, задавати напрями змін виявляти чинники росту, планувати подальше вдосконалення організації.

Індикатори (показники) якісного менеджменту - це система кількісних та якісних показників, з якими проводиться оцінка ключових процесів в ОГС. Під ключовими процесами розуміються ті, які мають важливий вплив на результативність та ефективність діяльності ОГС або такі, невиконання яких є причиною значних ризиків. Наприклад, процес надання сервісних послуг кінцевим бенефіціарам, процес управління проектом, залучення коштів (фандрейзинг), менеджмент персоналу тощо. Процес вважається ефективним у разі отримання результату, який задовольняє потреби кінцевих бенефіціарів. Показники виміру ефективності сфокусовані на характеристиках кінцевого результату процесу (наприклад, продукт) й на відсутності помилок і недоліків. Показник результативності вимірює, у якій мірі виконана передбачена ціль. Наприклад, відсоток успішного закінчення курсів по відношенню до запланованого. Такий процесний підхід, зокрема, пропонується Інститутом якості ОГС Іспанії.

Існує декілька підходів до вимірювання якості менеджменту ОГС, утім, всі вони базуються на тому, що менеджери самостійно визначають ту частину своєї роботи, яка є найважливішою. Умовно можемо



виділити традиційні (класичні) індикатори якості менеджменту та індикатори, що базуються на задоволенні потреб клієнтів ОГС (членів, бенефіціарів).

Традиційні індикатори вимірювання якості менеджменту (для більш повної оцінки рекомендується застосовувати комплексно):

- **Досяжність цілей:** оцінюється, наскільки організація досягає своїх цілей та місії. В «Інструменті самооцінювання організаційного розвитку», який використовує ІСАР Єднання, цей індикатор описується наступним чином: «Працює система встановлення цілей/завдань і потім відслідковування процесу досягнення цих цілей на постійній основі». На практиці досягнення цього індикатору виглядає як регулярне складання/перегляд стратегічного плану, розробка на його основі щорічних операційних планів, впровадження системи моніторингу та оцінки й систематичне порівняння планових і досягнутих показників.
- **Спроможність ОГС залучати ресурси:** оцінюється, наскільки ефективно організація залучає, інтегрує та управляє ресурсами, необхідними для успішної діяльності. У широкому сенсі цей індикатор трактується як спроможність ОГС ефективно фандрейзити (знаходити кошти для фінансування своїх проєктів); спроможність менеджменту ОГС правильно оцінювати зовнішнє середовище; спроможність менеджменту ОГС ефективно використовувати наявні матеріальні (кошти, люди тощо) та нематеріальні (знання, організаційна культура тощо) ресурси; спроможність менеджменту ОГС гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.
- **Налагодженість внутрішніх процесів:** оцінюється ступінь безперервності, раціональності, синхронності та економічності організації внутрішніх процесів у ОГС. Узгоджене внутрішнє функціонування організації є одним із ключових індикаторів загальної ефективності менеджменту, відтак його важливо оцінювати, коли мова йде про критерії якості. На практиці цей індикатор можна оцінити, перевіривши наявність в ОГС політик і процедур, які регулюють її діяльність. Про досягнення індикатору свідчатимуть також гарна організація горизонтальних і вертикальних комунікацій, партисипативні методи прийняття управлінських рішень; злагоджена робота працівників (наявність команди).

Підхід, який базується на оцінці задоволення потреб клієнтів ОГС (членів, бенефіціарів), отримав у англійській літературі термін «constituency approach» та базується на твердженні, що для кожної організації існує багато груп стейкхолдерів, по-своєму зацікавлених у результатах її діяльності. У такому разі індикатором якісного менеджменту ОГС слугуватиме задоволеність цих зацікавлених груп.

У такому підході до оцінки якості менеджменту увага переміщується з самої організації на тих, хто зацікавлений у її роботі. У кожного стейкхолдера буде свій критерій для оцінки менеджменту ОГС, оскільки їх ставлення до цієї організації і їх інтереси різні. Визначаючи, чи якісним є менеджмент ОГС, потрібно розглядати це з точки зору кожної з груп стейкхолдерів.

У бізнесі часто використовується концепція VBM (Value Based Management), концепція ціннісно-орієнтованого управління, яка стимулює зростання цінності компанії для власників (акціонерів). За аналогією, можемо запропонувати використовувати цей підхід ОГС. Основним індикатором якісного менеджменту в концепції ціннісно-орієнтованого управління ОГС буде якісне поліпшення стратегічних і оперативних управлінських рішень задля підвищення цінності ОГС для її клієнтів, членів, бенефіціарів та інших стейкхолдерів.

Оцінювання ефективності та результативності ключових процесів спрямоване на виконання місії організації. Встановлення показників та оцінка процесів допомагають слідкувати за розвитком організації у часі та сприяють її адаптивності, адже показники здатні продемонструвати відхилення від поставлених цілей чи нерелевантність обраного підходу.

---

[1] <https://www.un.org/en/sections/resources-different-audiences/civil-society/index.html>

[2] Детальніше про прозорість ОГС у відповідному розділі цих «Рекомендацій»

[3] A Handbook of NGO Governance – Marlin Wyatt, 2004

[4] Англійське слово «governance» довго не мало свого відповідника українською, однак віднедавна саме слово «врядування» є загальноприйнятим відповідником цього поняття. Слід розрізняти поняття «врядування» та «менеджменту»/«управління», які не є тотожними.

[5] За визначенням робочої групи з питань врядування неприбуткових організацій країн ЦСЄ

[6] Закон «Про громадські об'єднання» зобов'язує організацію, зареєстровану згідно цього закону, у своєму Статуті вказувати: повноваження керівника, керівних органів, порядок їх формування та зміни складу, термін повноважень; періодичність засідань і процедуру прийняття рішень керівними органами, порядок звітування керівних органів перед його членами; порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності керівних органів та розгляду скарг.

Закон «Про благодійну діяльність та благодійні організації» зобов'язує організацію, зареєстровану згідно цього закону, у своїх установчих документах вказувати: органи управління благодійної організації, їх склад, компетенцію, порядок діяльності та прийняття ними рішень; порядок призначення, обрання або затвердження членів органів управління благодійної організації, їх заміщення, зупинення їх повноважень, припинення їх повноважень (відкликання).

[7] За винятком вже згаданих благодійних товариств і фондів. Схоже, що на цей виняток законодавець погодився з огляду на існуючу практику заснування благодійних організацій імені однієї особи, яка і є головним донатором (тим, хто надає кошти для здійснення діяльності). Якщо ж організація планує залучати або вже залучає кошти від інших осіб/організацій, то по відношенню до неї діють усі суспільні механізми, описані вище. Очікується, що ця організація буде підзвітною, матиме розподіл влади та керуватиметься у своїй діяльності місією, аби запобігти нераціональному використанню «чужих» коштів.

[8] У англійській мові на означення цього органу часто користуються словом «board». Ми вживатимемо обидва терміни – «рада», як найбільш відповідний прямий переклад та «правління», з огляду на усталену практику.

### **С. Розбудова системи комунікації ОГС**

- Прозорість та підзвітність
- Комунікація зі стейкхолдерами
- Наявність офіційного веб-сайту ОГС

#### **Прозорість та підзвітність**

Прозорість є основою соціальної довіри. Впровадження міжнародних принципів ведення прозорості, підзвітної та публічної діяльності ОГС в Україні сприяє підвищенню рівня довіри суспільства, донорів та партнерів до всього третього сектору. Більше того, впровадження чітких, зрозумілих стандартів і інструментів оцінки та контролю ОГС також буде вимагати все більшої підзвітності як з боку уряду, так і з боку приватного сектору.

Прозорість - це позиція надавати повну та достовірну інформацію про стан та діяльність організації. Що та як? [1] Це комунікаційна діяльність, яку розробляє організація, коли вона регулярно надає релевантну, адекватну та достовірну інформацію про свою місію, стратегію, управління, рішення, дії, результати, зобов'язання та наслідки. Ця інформація дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати, формувати думку та критерії щодо діяльності організації протягом певного періоду, полегшує розуміння ступеня дотримання зобов'язань тощо. [2] Доступ до такої інформації може надаватися за ініціативою самої організації або на прохання зацікавленої сторони. Недостатньо формально повідомити як функціонує установа, яким чином реалізується робота, якими є внутрішні процеси, як і в якому середовищі приймаються рішення чи які результати були досягнуті у роботі. Організація має гарантувати, що інформація розповсюджується відкрито, вона є достовірною, зрозумілою та легко доступною для кожного, хто має інтерес до неї.

Втім, прозорість не може існувати без ефективного управління - застосування ефективних практик, що гарантують якісну організацію та ефективне, результативне й етично коректне функціонування установи, інструменти контролю та підготування звітів, все що допомагає ОГС досягненню місії організації.

#### **Комунікація зі стейкхолдерами**

Прозорість і публічність організації проявляється у наданні всім зацікавленим особам правдивої та повної інформації щодо важливих сторін діяльності ОГС, а також можливостей для консультацій та оцінки. Прозорість ґрунтується на праві людей на інформацію і повинна розглядатися як вимога для участі у такій діяльності усіх стейкхолдерів.

Внутрішня комунікація ОГС має бути спрямована на ефективне інформування та залучення осіб, що входять до складу організації. Зовнішня комунікація - спрямована на усіх інших стейкхолдерів, в т.ч. кінцевих отримувачів допомоги (бенефіціарів), надавачів допомоги, партнерів, представників широкої громадськості тощо.

ОГС повинна створити дієву систему постійних відносин та комунікації (внутрішніх і зовнішніх), покликаних встановити гнучкі та ефективні стосунки з усіма залученими і зацікавленими сторонами. ОГС має узгодити свою комунікаційну політику із цінностями організації, місією та дотримуватися її виконання. Також важливою складовою є система моніторингу, аналізу та оцінки, яку неможливо побудувати без налагодженої комунікації зі стейкхолдерами.

### **Зовнішня комунікація**

Зовнішня комунікація – це сукупність засобів і дій, спрямованих на встановлення безперервного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами, особливо із користувачами і адміністрацією. Це основний спосіб зв'язку між організацією та основними споживачами, так само як і з іншими зацікавленими сторонами. Організації мають використовувати канали та інструментарій комунікації, який би дозволив пристосувати послуги і проекти до запитів та потреб основних споживачів. За умов правильного використання, зовнішня комунікація може перетворитися на частину маркетингу організації, в інструмент прозорості, публічності і підзвітності і визначити чітке позиціонування ОГС.

*На що потрібно звернути увагу:*

- Чи визначила організація основні заходи зовнішньої комунікації, розподілила зони відповідальності і розписала інструментарій роботи?
- Чи має організація інструментарій і канали зовнішньої комунікації, які відповідають потребам та інтересам її основних споживачів та зацікавлених сторін? Чи переконана організація, що вони є дійсно корисними?
- Чи відповідають заходи зовнішньої комунікації організації попередньо визначеній стратегії і контролю?
- Чи відомо організації, як її бачить оточення і як сприймається її імідж? [3]

### **Внутрішня комунікація**

Внутрішня комунікація – це сукупність засобів і дій, які мають на меті інформувати, аналізувати і приймати рішення щодо конкретного проекту або дій, які слід вдосконалювати та впроваджувати на різних рівнях організації. Основою гарної системи контролю якості діяльності ОГС є її механізми внутрішньої комунікації.

З одного боку, внутрішня комунікація служить створенню організаційної культури, бо передбачає передачу систем цінностей, спільної мети і інших принципів та правил роботи, якими всі мають слідувати. Також вона визначає саму роботу, бо завдяки внутрішній комунікації забезпечуються функції, ролі, відповідальність, мотивація і ставляться завдання. Окрім того, вона налагоджує зв'язки, тому що дозволяє спиратися на досвід та роботу інших або полегшувати її, порівнювати, упорядковувати та вибудовувати послідовність індивідуальних завдань у перехресних процесах. Найважливішим є те, що внутрішня комунікація допомагає створити сприятливу атмосферу роботи і забезпечує потребу людей у спілкуванні. Використання новітніх інформаційних та комунікативних технологій дозволили досягти значного прогресу у покращенні внутрішньої комунікації, проте водночас створило значне перевантаження інформацією і збільшення інструментарію. Звідси впливає важливість аналізу наявних інструментів з метою визначення, які засоби і канали є дійсно потрібними і ефективними, аби застосовувати їх належним чином, а від яких треба відмовитися. Слід мати відповідні засоби комунікації – збори, повідомлення, розсилки, внутрішню мережу, тощо – для забезпечення ефективної форми обміну внутрішньою інформацією на всіх рівнях і між усіма членами організації з метою досягнення поставлених цілей.

*На що потрібно звернути увагу:*

- Чи визначила організація свої внутрішні зацікавлені групи та споживачів?
- Чи відомі організації, які потреби в комунікації має кожна з цих внутрішніх зацікавлених груп?
- Чи аналізує організація свої існуючі канали та інструментарій внутрішньої комунікації? Вони всі корисні і використовуються у рівній мірі?
- Чи визначила організація цілі з покращення для внутрішньої комунікації?
- Чи є у організації План внутрішньої комунікації? [4]

### **Система моніторингу, аналізу та оцінки**

ОГС має побудувати власну систему моніторингу, аналізу та оцінки. Вона має включати в себе дієві канали отримання зворотного зв'язку, проведення консультацій, зовнішньої оцінки та самооцінки. Ці механізми дозволять побудувати систему, що буде прагнути до підвищення ефективності роботи, розвитку та вдосконаленню ОГС.

### **Публічна інформація і звіти:**

Інформація яка має бути у публічному доступі, має відповідати вимогам міжнародних стандартів якості ОГС та бути оформлено згідно з вимогами українського законодавства. А саме:

- **повна назва Організації, місія, мета та основні напрямки діяльності організації;**
- **основні установчі документи організації;**
- **інформація про склад органів управління** відповідно до статуту, відомості про членів органів управління та співробітників;
- **юридична та фактична адреса, контактна інформація організації;**
- **звітність про діяльність організації (фінансова, податкова, описова),** яка має оновлюватися щорічно (але бажано частіше, наприклад один раз на місяць).

Звітність має включати інформацію про поточну діяльність організації, активні та реалізовані проекти та програми. Звітність має підкріплюватися фактичними даними, фото-, відео- матеріалами та інформацією з альтернативних джерел, будь-якою інформацією, що має відношення до критеріїв аудиту і піддається перевірці та є наданням об'єктивних доказів того, що конкретні дії відбулися і вони відповідають вимогам та потребам кінцевих замовників та інших зацікавлених сторін.

Фінансова звітність має включати в себе опис фінансових процедур, бюджетних політик, структуру доходів та витрат організації, в тому числі містити відомості щодо витрат на основну статутну діяльність та адміністративні витрати.

З метою досягнення незалежності та сталого розвитку ОГС джерела надходження ресурсів (особливо фінансових) мають бути диверсифіковані щонайменше на 3 джерела. Надходження від приватних донорів мають складати не менше 10% усіх надходжень. Жодне джерело фінансування не має становити понад 50% від усіх надходжень за останні 2 роки. [5]

- **результати проходження аудиторської перевірки** в разі наявності.

Ця вимога наразі не є обов'язковою, адже через високу вартість, в Україні цією послугою можуть скористатися одиниці ОГС але є бажаною.

- **інші документи, що регулюють діяльність організації,** в тому числі Етичний кодекс організації, внутрішні та зовнішні політики, механізми моніторингу та контролю якості роботи тощо (за наявності).

### **Наявність офіційного веб-сайту ОГС**

Наявність офіційного веб-сайту ОГС наразі не є обов'язковою вимогою до створення та існування організацій в Україні. Але з огляду на розвиток сучасних технологій та очікування суспільства, щодо прозорості, публічності та підзвітності діяльності, ця вимога має стати обов'язковою для ОГС на найближчі 5 - 10 років, якщо не з'являються більш сучасні та зручні інструменти (в першу чергу тим ОГС, які залучають кошти та ресурси серед невизначеного кола осіб та виконують суспільне в т.ч. державне замовлення).

Існуючі альтернативні інструменти комунікації, наприклад, веб-платформи, що спеціалізуються на оприлюдненні інформації про ОГС та/або офіційні сторінки у соціальних мережах можуть лише частково перебрати на себе функції офіційного сайту організації. Використання лише сторонніх інтернет ресурсів, за які ОГС не несуть відповідальності, не сприяє підвищенню рівня довіри з боку бенефіціарів. ОГС наражаються на небезпеку втратити інформацію, бо вони не мають ні виключних інтелектуальних прав на ці ресурси, ні чітких гарантій, що дані постійно будуть у вільному доступі. Також існує великий ризик, що у будь-який момент інформація про діяльність організації може стати недоступною або навіть викривленою.

---

[1] <https://webtransparencia.coordinadoraongd.org/> - матеріали організації Coordinadora de ONG para el Desarrollo, España, Іспанія;

[2] "Стандарти якості НУО Версія 5, квітень 2014 року" - Матеріали Інституту якості НУО ICONG, Інститут якості НУО ICONG (El Instituto para Calidad de las ONG, Іспанія) <http://icong.org> ;

[3,4] "Керівництво із впровадження Стандартів якості НУО, 2011" - Матеріали Інституту якості НУО ICONG (El Instituto para Calidad de las ONG, Іспанія) <http://icong.org> ;

[5] <https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2016/05/The-Standards-of-Transparency-and-Best-Practices.pdf> - Fundación Lealtad, Іспанія.

### **4. Механізми реалізації стандартів якості**

Ці “Рекомендації” є пропозицією розпочати загальнонаціональний діалог між усіма зацікавленими сторонами щодо критеріїв/показників якості організацій громадянського суспільства України. Пропонуємо також замислитися й над тим, а що буде далі - коли критерії будуть узгоджені усіма учасниками процесу? Яким має бути шлях чи процедура “перевірки” ОГС на відповідність цим критеріям? Хто це має/може робити? Згідно якої процедури?

Влітку 2019 року представники українських громадських організацій та органів виконавчої влади за підтримки Координатора проектів ОБСЄ в Україні та ІСАР Єднання здійснили ознайомчі візити до цілого ряду інституцій Іспанії та Нідерландів, щоб познайомитися з досвідом цих країн щодо визначення якості неприбуткових організацій. Цей досвід надзвичайно різноманітний і є переконливим свідченням того, що однієї універсальної моделі не існує. Кожна країна має пройти свій шлях, аби створити таку модель, яка би якнайкраще відповідала саме її потребам.

Спільною рисою усіх моделей, які сьогодні існують, є саморегуляція громадянського суспільства. І в Іспанії, і в Нідерландах саме організації громадянського суспільства об’єдналися, щоб розпочати процес визначення критеріїв якості для самих себе. Це закономірно з огляду на те, що саме громадянське суспільство є чи не найбільшим бенефіціаром цього процесу. Встановлення критеріїв якості та (особливо) їх промоція служать загальносуспільному консенсусу щодо стандартів роботи неприбуткових організацій, встановлює паритет між суспільними очікуваннями та рівнем роботи ОГС, а також підвищує рівень довіри до громадянського суспільства загалом. Громадянські суспільства цих країн пішли далі і взяли на себе також відповідальність проводити перевірку ОГС на відповідність встановленим критеріям. Це породжує довіру до цього процесу з боку самих неприбуткових організацій, а також з боку стейкхолдерів з інших секторів.

Ще однією спільною рисою є те, що в кожній країні є організації чи центри, що здійснюють підготовку до процесу «звірки» чи «перевірки» ОГС на предмет відповідності критеріям. Неурядова платформа «Partos» у Нідерландах, так само як «Fundación Lealtad» в Іспанії, надають цей сервіс своїм членським організаціям, допомагаючи впроваджувати процеси, необхідні для отримання спеціальної відзнаки відповідності. Цікаво, що «Fundación Lealtad» виконує цю роботу на замовлення багатьох національних та транснаціональних корпорацій, великого бізнесу, якому потрібні надійні/якісні партнери для впровадження проектів корпоративної соціальної відповідальності.

Врешті, певна процедура «верифікації» або «сертифікації» є логічним продовженням всієї історії з визначенням критеріїв якості. Верифікація/сертифікація дозволяє ОГС самій розуміти, що вони якісні поруч з усіма стейкхолдерами/клієнтами. Для потенційних партнерів наявність верифікації/сертифікації є чітким сигналом про надійність ОГС. Етапів здійснення такої верифікації/сертифікації може бути декілька:

- Верифікація/сертифікація може проводитися парасольковою (для членських) або експертною організацією. Як вже зазначалося вище, такі приклади є в країнах ЄС. Понад те, одночасно в одній країні може існувати кілька таких організацій, кожна з яких застосовує свою модель верифікації/сертифікації. До прикладу, неурядова платформа «Partos» у Нідерландах сертифікує здебільшого організації, які працюють як міжнародні провайдери нідерландської допомоги, в той час як «The Netherlands Fundraising Regulator» видає відзнаки верифікації/сертифікації будь-якій неприбутковій/благодійній організації. Так само в Іспанії платформа «Coordinadora», «Fundación Lealtad» та Інститут якості ОГС «ICONG» одночасно здійснюють верифікацію/сертифікацію неприбуткових організацій Іспанії.
- Стандарти якості ОГС мають бути визнані Урядом країни. Це може відбутися, наприклад, через прийняття стратегічних документів, спрямованих на підтримку інституційного розвитку громадянського суспільства, таких як Національна Стратегія розвитку ОГС, або через Угоду про належне управління між Урядом та громадянським суспільством.
- Зрештою, ці стандарти можуть бути застосовані як обов’язкові для тих організацій, які прагнуть отримати державне фінансування. У такому разі, стандарти законодавчо/через нормативні акти закріплюються як вимоги до ОГС, які беруть участь у грантових конкурсах, що фінансуються за державні кошти.