



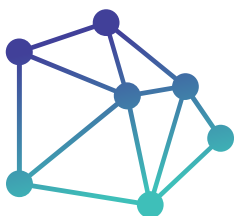
EVALUAREA PROIECTULUI-PILOT DE LOCALIZARE A CONSORTIULUI CCD PRIVIND INTERVENȚIA REGIONALĂ ÎN UCRAINA

Document elaborat de Humanitarian Impact Institute pentru
consorțiu CCD privind intervenția regională în Ucraina. August 2024

REȚEAUA CCD (COLLABORATIVE CASH DELIVERY) ESTE CEA MAI MARE REȚEA DE ONG-URI CARE S-AU ANGAJAT SĂ COLABOREZE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII IMPACTULUI PROGRAMELOR UMANITARE BAZATE PE NUMERAR.

www.collaborativecash.org

Acest raport a fost elaborat de Humanitarian Impact Institute (HII). Opiniile exprimate sunt cele ale autorilor și nu neapărat ale organizației Save the Children, ale CCD sau ale partenerilor. HII dorește să mulțumească partenerilor din consorțiu pentru modul profesionist în care au sprijinit această evaluare și au permis finalizarea ei.



HUMANITARIAN
IMPACT INSTITUTE
Inclusive Learning

MULȚUMIRI ȘI APRECIERI

Finalizarea acestui document a fost posibilă datorită Disasters Emergency Committee (Comitetul de Urgență pentru Dezastre).



**DISASTERS
EMERGENCY
COMMITTEE**

CUPRINS

| | |
|---|-----------|
| Acronime | 1 |
| Rezumat | 2 |
| Proiectele-pilot au rol de testare | 2 |
| Modele testate | 2 |
| Succes pe plan tehnic | 3 |
| Inovare disruptivă | 3 |
| Învățăminte la nivel de proiect | 4 |
| L'Învățăminte în ceea ce privește localizarea | 4 |
| Rezultate | 5 |
| Introducere | 6 |
| Prezentare generală a proiectului | 6 |
| Modele de localizare CCD | 7 |
| Sfera de cuprindere a evaluării | 9 |
| Obiectivele evaluării | 9 |
| Metodologie | 10 |
| Analiza datelor secundare | 10 |
| Interviuri cu reprezentanți-cheie ai partenerilor locali | 11 |
| Interviuri cu reprezentanți-cheie ai partenerilor de implementare ai consorțiului | 11 |
| Interviuri cu reprezentanți-cheie ai unității de management a consorțiului | 11 |
| Discuție de grup cu membrii Comitetului director de localizare | 11 |
| Limitări | 11 |
| Constatări | 12 |
| Conceperea proiectului | 12 |
| Structuri de inovare | 15 |
| Evaluarea modelelor – Relevanță | 16 |
| Evaluarea modelelor – Eficacitate | 19 |
| Evaluarea modelelor – Impact | 23 |
| Evaluarea modelelor – Sustenabilitate | 24 |
| Concluzii | 27 |
| Recomandări | 28 |
| Anexa 1: Rezumatul modelelor | 30 |

ACRONIME

| | |
|---------------|---|
| ACF | Action Contre La Faim (Acțiune Contra Foametei) |
| BRCT | Biroul Regional Pentru Cooperare Transfrontalieră |
| CBO | Organizație comunitară |
| CVA | Asistență în numerar și bonuri |
| CHS | Standard umanitar fundamental |
| CMU | Unitatea de management a consorțiului |
| CWG | Cash Working Group (forum dedicat coordonării asistenței în numerar) |
| DCA | Danish Church Aid |
| DEC | Disasters Emergency Committee (Comitetul de urgență pentru dezastre) |
| GCT | Transfer de numerar către grupuri comunitare |
| HII | Humanitarian Impact Institute |
| PSI | Persoană strămutată intern |
| JERU | Joint Emergency Response Ucraina |
| L/N | local/național |
| MPCA | Multi-Purpose Cash Assistance (asistență în numerar cu destinație multiplă) |
| ONG | Organizație neguvernamentală |
| OSC | Organizație a societății civile |
| SCLR | Survivor and Community Led Responses (intervenții conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză) |
| SC UK/Ucraina | Save the Children UK/Ucraina (Salvați Copiii) |
| ToT | Formator de formatori |
| UEP | Platforma Ucraineană Pentru Educație |

REZUMAT

Rețeaua CCD (Collaborative Cash Delivery) este cea mai mare rețea de ONG-uri care s-au angajat să colaboreze în vederea îmbunătățirii impactului programelor umanitare bazate pe numerar. Agențiile membre CCD – Save the Children UK (SCUK), Action Contre La Faim (ACF – Acțiune Contra Foametei) Polonia și România, DanChurchAid (DCA) și Save the Children au format un consorțiu CCD, finanțat de Disasters Emergency Committee (DEC – Comitetul de urgență pentru dezastre). Consorțiul, condus de Save the Children UK, vizează obținerea de rezultate transformative și inovatoare în Ucraina, precum și în intervențiile umanitare regionale extinse. Acestei inițiative-pilot i s-au alăturat și alți membri CCD – Oxfam Ucraina și Polonia și Joint Emergency Response Ukraine (JERU) – care nu sunt finanțați de consorțiu, pentru a contribui la procesul de învățare colectivă. Proiectul-pilot a testat abordări de localizare în Ucraina, Polonia și România. Acestea au fost finanțate de DEC, precum și din fonduri de la SCUK, ACF și DCA¹ destinate furnizării directe de numerar..

Proiectele-pilot au rol de testare

Fiind un proiect-pilot, această evaluare a fost concepută și analizată prin prisma acestui obiectiv, cu scopul de a oferi lecții scalabile. **Obiectivul principal al unui proiect-pilot este acela de a testa și perfecționa abordările, activitățile și formatele înainte de a le extinde sau repeta. Acest proiect-pilot și-a atins cu succes acest obiectiv.**

Deși au existat provocări operaționale (în contextul unei intervenții umanitare de urgență),

în cadrul proiectului-pilot s-au identificat abordări și modele promițătoare pentru programele viitoare. Alt aspect important este acela că acest proiect-pilot a testat abordările de localizare, ceea ce a permis identificarea principalelor provocări care vor trebui depășite. Acest lucru va permite continuarea procesului de localizare atât în cadrul CCD, cât și în cadrul partenerilor. Toate aceste date sunt esențiale.

Proiectul a fost în mare parte bine conceput, având ca scop testarea diferitelor modele, deoarece proiectul-pilot în sine a creat o oportunitate pentru organizații de a testa ce funcționează mai bine. Testarea-pilot a inclus cinci abordări diferite. Acest lucru a învățăminte utile, ce pot fi aplicate atât proiectelor în desfășurare, cât și celor și viitoare, în Ucraina și în alte contexte.

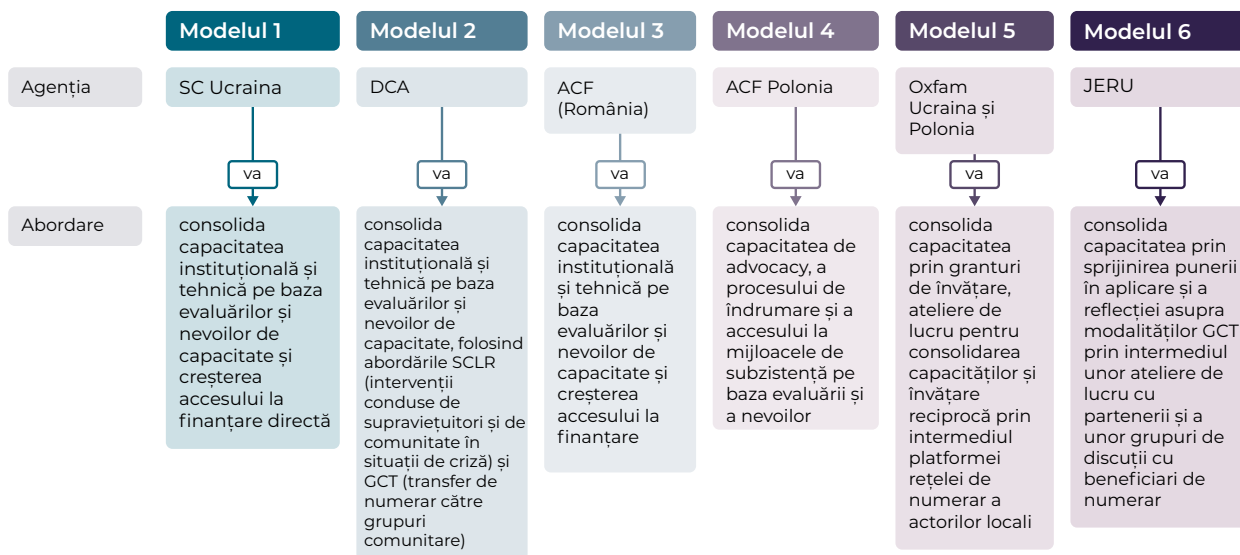
Modele testate

Inițial au fost planificate șase modele (rezumate mai jos), însă modelul 4 nu a fost niciodată implementat.

Modelele 1, 3 și 5 s-au axat în principal pe ONG-uri și administrația locală pentru a răspunde nevoilor persoanelor prin inițiative bazate pe numerar, cum ar fi MPCA (asistență în numerar cu destinație multiplă). În schimb, modelele 2 și 6 au adoptat o abordare axată pe grup, modelul 2 concentrându-se asupra consolidării capacității colective a organizațiilor comunitare, a organizațiilor locale și a grupurilor de voluntari, prin intermediul transferurilor de numerar către grupuri comunitare. Modelul 6 a pus accentul pe consolidarea capacității grupurilor prin ateliere de lucru și discuții cu beneficiarii de numerar. Deși

1 DEC nu oferă finanțare pentru furnizarea directă de numerar pentru inițiativele sale „Engine 2”, din care a făcut parte și proiectul-pilot de localizare. Prin urmare, agențiile membre ale consorțiului au asigurat finanțare suplimentară partenerilor lor locali.

aceste modele diferă în ceea ce privește abordările lor, toate au promovat localizarea prin responsabilizarea actorilor locali, fie la nivel individual, fie la nivel de grup, pentru ca aceștia să își asume un rol central în ceea ce privește găsirea de soluții care să răspundă nevoilor populațiilor afectate.



Succes pe plan tehnic

În cadrul proiectului-pilot, s-au înregistrat succese vizibile, în special în ceea ce privește consolidarea efectivă a capacității tehnice a partenerilor locali/naționali. În plus, unele modele par să fi atins niveluri remarcabile de echitate în parteneriatele dintre partenerii locali/naționali și ONG-urile internaționale.

Activitatea de ajutor umanitar a fost, de asemenea, în mare parte eficientă în ceea ce privește punerea în aplicare a programelor bazate pe numerar prin intermediul partenerilor locali/naționali. De asemenea, proiectul a oferit partenerilor locali/naționali ocazia de a descoperi diverse tipuri de străngeri de fonduri, învățare organizațională privind salvagardarea și dezvoltarea capacității de monitorizare și evaluare, toate aceste aspecte fiind considerate utile de partenerii locali/naționali.

Inovare disruptivă

Proiectul-pilot s-a confruntat cu provocări, deoarece, în esență, scopul său a fost acela de a realiza ceea ce a fost efectiv o inovare disruptivă în cadrul organizațiilor în care oamenii, procesele și resursele sunt concepute (și indirect încurajate) să desfășoare programe în mod diferit de obiectivele proiectului-pilot. Acest lucru a însemnat că, în unele ONG-uri internaționale partenere ale CCD, sprijinul pentru management și procesele de sprijin la nivel intern nu au fost suficiente pentru ca inovația în materie de localizare să își atingă potențialul. Acest aspect a fost întâlnit la toate modelele utilizate în cadrul proiectului-pilot. Inovațiile care perturbă procesele operaționale curente nu beneficiază de sprijinul intern și de facilitarea de care au nevoie decât dacă sunt cumva separate de procesele obișnuite până când ating un nivel de dezvoltare suficient pentru a se putea autosuține. Aceste provocări au inclus diverse aspecte, de la guvernanță la punerea în aplicare a inovării și proiectarea operațională.

De exemplu, gestionarea zilnică a proiectului nu a fost suficient de robustă pentru o putea susține inovație care să fie pusă în aplicare într-un mod care contravine modului de funcționare al majorității membrilor consorțiului. Aceasta a dus la un proces decizional confuz și dezarticulat, ceea ce a făcut ca obiectivele proiectului-pilot să nu mai fie elementul central. Acest lucru s-a datorat faptului că nu a existat suficientă claritate cu privire la rolurile și responsabilitățile diferitelor puteri decizionale, care au inclus un comitet director, o unitate de management a consorțiului (CMU) și structurile individuale de gestionare organizațională. Proiectul s-a confruntat cu diverse provocări, inclusiv ambiguitatea rolurilor, autoritățile decizionale, precum și lipsa de claritate și comunicare insuficientă.

Învățăminte la nivel de proiect

Au existat exemple de organisme diferite care au luat decizii contradictorii, creând confuzie cu privire la direcția proiectului. Pe măsură ce această confuzie în luarea deciziilor s-a repetat în timp, a creat frustrare și, uneori, apatie față de luarea deciziilor în cadrul grupului eterogen de persoane responsabile de atingerea obiectivelor proiectului-pilot. Rezultatul a fost lipsa unei conduceri eficiente și strategice a proiectelor. Proiectele viitoare vor necesita o structură decizională mult mai bine definită, documentată și înțeleasă, astfel încât atenția să fie cât mai centrată pe obiectivele strategice ale proiectului. Acest lucru este esențial atunci când, în cadrul unui proiect/proiect-pilot, se încearcă să se desfășoare operațiuni într-un mod care este contrar operațiunilor uzuale ale organizației sau dacă un proiect-pilot necesită o monitorizare atentă pentru a identifica învățăminte-cheie ale acestuia.

Cel mai important impact al structurii de guvernare a fost faptul că documentul de nivel strategic (cadrul de localizare) – menit să fie folosit ca un ghid al proiectului – nu a fost

niciodată implementat în mod eficient la nivel de proiect sau la nivel de guvernare. Acest lucru a dus la o schimbare a priorităților proiectului, care nu s-a mai concentrat asupra atingerii obiectivelor de localizare, ci pe realizările la nivel de proiect.

De asemenea, au fost ratate oportunități de a testa și de a învăța despre diferite abordări ale localizării la nivel de partener, proiect și consorțiu. Absența unor măsurători eficiente ale localizării s-a manifestat prin schimbarea treptată a atenției către măsurarea rezultatelor, adică pe „a face mai degrabă decât a învăța”. Indubitabil, s-a și învățat, dar această învățare a fost mai puțin structurată și comparabilă. De exemplu, nu există suficiente date comparabile rezultate din cele cinci abordări și parteneri diferiți din cadrul proiectului. Prin urmare, oportunitățile ratate au dus ulterior la o învățare limitată la toate nivelurile de programare din cadrul proiectului.

Învățăminte în ceea ce privește localizarea

Alte învățăminte care pot fi aplicate în alte contexte includ procesul de selecție a partenerilor. Și aici a existat o neconcordanță între obiectivele operaționale și cele strategice. Unii dintre partenerii locali/naționali erau organizații mici, uneori având cel mult trei angajați. Aceste organizații mai mici au, în mod inevitabil, așteptări reduse în ceea ce privește localizarea, deoarece este puțin probabil ca ele să dispună de resursele, cunoștințele sau orientarea necesare pentru a contribui la stimularea unor demersuri mai ample în direcția abordărilor localizate în ecosistemul umanitar). Probabilitatea ca organizațiile mai mici din cohorta de parteneri să obțină finanțare internațională/instituțională directă pentru asistență în numerar cu destinație multiplă (MCPA) a fost și rămâne scăzută. De asemenea, este puțin probabil ca organizațiile mai mici să aibă capacitatea de a contribui la forurile umanitare locale de luare a deciziilor, atât în timpul,

cât și după perioada de finanțare a proiectului. De asemenea, trebuie remarcat faptul că nu ar fi trebuit să se ia în considerare ideea că micii parteneri locali/naționali ar putea să se ocupe de întregul ciclu de livrare de numerar. O oportunitate pentru viitoarele proiecte de localizare este de a selecta în mod deliberat o combinație de parteneri locali/naționali care să aibă ca rezultat realizarea sustenabilă a unei game mai largi de principii de localizare (articulate strategic).

Această evaluare demonstrează clar că viitoarele proiecte-pilot pot fi mai ambițioase în ceea ce privește nivelul și tipul obiectivelor de localizare care sunt încorporate în concepția proiectului. De asemenea, concepția ar trebui să fie mai bine aliniată cu obiectivele, angajamentele și ambițiile mai largi de localizare ale ONG-urilor internaționale.

Pe lângă aceasta, proiectele de localizare necesită și un set mai cuprinzător de procese decizionale la nivel de conducere create în sediile centrale și în birourile de țară ale ONG-urilor internaționale, pentru a se asigura că obiectivele de localizare sunt mai bine atinse. Fără aceasta, capacitatea de a face progrese în ceea ce privește localizarea va fi întotdeauna limitată.

Rezultate

Proiectul-pilot a avut succes în ceea ce privește testarea diferitelor modele de localizare bazate pe numerar, precum și învățămintele trase în urma acestora. Mai multe date comparabile între partenerii din consorțiu ar fi permis o mai bună analiză a rezultatelor și ar fi oferit lecții mai aprofundate.

Totodată, motivația redusă la faza de concepere, precum și absența unei conduceri și a unei guvernante strategice și limitările practice impuse de structurile obișnuite din unele ONG-

uri internaționale au diminuat oportunitatea de învățare oferită de proiectul-pilot. Pentru viitoarele proiecte similare, cooptarea unui expert dedicat în materie de parteneriate, cu un interes deosebit pentru localizare, care să lucreze cu normă întreagă și să aibă suficientă experiență și influență socială în cadrul consorțiului ar putea contribui la alinierea deciziilor operaționale cu obiectivele strategice de localizare. Cu toate acestea, o astfel de schimbare nu ar fi suficientă, în sine, pentru a permite cultivarea acestui tip de inovare. Atracția abordării uzuale este prea puternică și aceasta va fi întotdeauna abordarea preferată dacă aceste proiecte sunt implementate în structurile existente.

În cele din urmă, însă, au fost testate mai multe modele și abordări, și este clar care abordări nu ar trebui încercate din nou și care modele ar trebui adoptate în viitor. S-a constatat că modelul transferurilor de numerar către grupuri comunitare și modelul SCLR (Survivor and Community Led Responses – intervenții conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză) ar putea oferi o bază solidă pentru viitoarele proiecte de localizare pentru furnizarea de numerar în contexte similare. Evaluarea a arătat că aceste două modele au promovat procesul decizional colectiv și punerea în comun a resurselor, ceea ce sporește reziliența comunității și asigură o distribuție mai echitabilă a ajutorului. Aceste modele au fost deosebit de inovatoare în ceea ce privește promovarea unor inițiative adecvate din punct de vedere cultural și bazate pe comunitate, cum ar fi înființarea unor spații comunitare sigure, care au creat un sentiment de asumare a răspunderii și au încurajat diverse inițiative locale. Acest lucru a fost văzut ca o oportunitate de a transcende intervențiile umanitare tradiționale, permițând comunităților să pună în aplicare intervenții adaptate care să răspundă în mod eficient nevoilor și priorităților lor unice.

INTRODUCERE

Prezentare generală a proiectului

Rețeaua Collaborative Cash Delivery (CCD) este o rețea mondială de ONG-uri internaționale, dedicată îmbunătățirii calității și furnizării de asistență în numerar și bonuri pentru cei care se confruntă cu situații de criză umanitară. Rețeaua cuprinde 14 membri care livrează numerar și abordează în mod colectiv provocările sistemice în furnizarea de asistență în numerar și bonuri, pentru a ajunge la mai multe familii și copii afectați de situații de criză în termen de 72 de ore. Proiectul-pilot de intervenție regională în

Ucraina al membrilor CCD a fost pus în aplicare în cadrul unui consorțiu condus de Save the Children UK (SCUK), însărcinat cu punerea în aplicare a unui proiect interinstituțional finanțat de DEC (Disasters Emergency Committee – (Comitetul de urgență pentru dezastre), cu scopul de a obține rezultate transformatoriale și inovatoare în Ucraina și în intervențiile umanitare regionale la scară mai largă. Proiectul cuprinde patru ONG-uri internaționale finanțate – Action Contre La Faim² (ACF) Polonia, Action Contre La Faim (ACF) România, DanChurchAid (DCA) și Save the Children Ucraina (SC Ucraina), împreună cu două agenții nefinanțate – Oxfam Ucraina și Polonia și Joint Emergency Response Ucraina (JERU).



2 În engleză, Action Contre La Faim (ACF) este Action Against Hunger (AAH).

Rețeaua CCD își propune:

- 1 Testarea modelelor de localizare și a abordărilor de parteneriat**, pentru a îmbunătăți furnizarea ajutorului umanitar.
- 2 Îmbunătățirea responsabilității față de persoanele** și o mai bună conectare a intervențiilor locale și internaționale prin inovare și testare în comun, capacități colective comune și inter operabilitate în rândul membrilor CCD;
- 3 Îmbunătățirea colaborării** și a învățării între agenții, precum și a schimbului de idei ce derivă din nevoile comunităților afectate și ale personalului de intervenție local și care răspund mai bine acestora.

Dezvoltarea Cadrelor de localizare al CCD s-a bazat pe analiza diferitelor modele de localizare³ și a studiilor existente privind localizarea. Analiza de impact a CCD este formulată în consecință: „Comunitățile afectate de conflict ca urmare a situației de criză din Ucraina beneficiază de o intervenție responsabilă, eficientă și centrată pe oameni, care este condusă la nivel local și respectă standardele internaționale, pentru a răspunde nevoilor lor imediate și de recuperare”.⁴ Luând în considerare această analiză de impact, prezenta evaluare se concentrează pe prima analiză de rezultat a proiectului:

Rezultatul 1: Localizare: Actorii umanitari locali dispun de capacitatea instituțională și tehnică, precum și de finanțarea necesară pentru a răspunde în mod eficace și eficient nevoilor umanitare legate de conflicte – prin implementarea în Ucraina, Polonia și România a unor programe de calitate cu privire la livrarea de numerar, în conformitate cu standardele umanitare internaționale.

3 CCD. Analiza cadrului de localizare. 2022.

4 CCD. Cadrul logic. 2022.

Modele de localizare CCD

Consortiul CCD de localizare a sprijinit și finanțat patru modele (SC Ucraina, DCA, ACF România și ACF Polonia), în timp ce Oxfam Ucraina, Oxfam Polonia și JERU au implementat două modele suplimentare care nu au fost finanțate în cadrul consorțiului CCD.

Partenerii consorțiului au urmărit să testeze diverse modele pentru a consolida diversitatea în rândul actorilor locali implicați în intervenția din Ucraina, după cum se rezumă mai jos.

Modelul 1: SC Ucraina a implementat un proiect-pilot de localizare, selectând trei ONG-uri locale din regiunile estice și centrale ale Ucrainei (regiunile Sumî și Dnipro fiind locații orientative). Aceste ONG-uri au conceput și implementat proiecte MPCA (asistență în numerar cu destinație multiplă) pentru a răspunde nevoilor de bază ale populațiilor afectate de conflict din zonele lor operaționale. Pe parcursul întregului ciclu al proiectului, organizațiile locale au primit asistență tehnică și operațională pentru a se asigura că dețin capacitatea necesară pentru furnizarea eficientă a serviciilor. Prin acest proiect-pilot, SC Ucraina a urmărit să stabilească cerințele de capacitate ale ONG-urilor locale și să identifice cele mai eficiente metode de consolidare a capacităților în acest context, cu scopul de a extinde aceste învățăminte în cadrul programelor globale și naționale.

Modelul 2: DCA a utilizat un model de localizare pe două niveluri, colaborând cu o agenție națională, Ukrainian Education Platform (UEP), precum și cu comunitățile, pentru a identifica, finanța și monitoriza intervențiile umanitare care să răspundă nevoilor prioritare ale comunităților afectate de conflict. Acest efort a urmărit să completeze sprijinul umanitar la scară mai largă, inclusiv asistența în numerar cu destinație multiplă la nivel de gospodărie, împuternicind și

consolidând în același timp structurile comunitare care au continuat să joace roluri esențiale în intervenția umanitară din Ucraina. Această abordare a inclus consolidarea capacității UEP în ceea ce privește transferurile de numerar către grupuri comunitare (GCT), utilizând modelul SCLR (Survivor and Community Led Responses – intervenții conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză).

Modelul 3: ACF România a transferat capacitatea instituțională și tehnică prin intermediul unei organizații naționale, Biroul Regional Pentru Cooperare Transfrontalieră (BRCT), către trei organizații locale aflate de-a lungul graniței dintre România și Ucraina. Cu sprijinul ACF, BRCT trebuia să consolideze capacitatea organizațiilor mai mici care lucrează în zonele de frontieră de a concepe și implementa programe de asistență în numerar cu destinație multiplă.

Modelul 4: ACF Polonia, unde administrațiile locale au fost uneori prima linie de contact pentru refugiații din Ucraina, a urmărit să sporească capacitatea administrațiilor locale de a sprijini mai bine refugiații, prin intermediul intervențiilor umanitare la scară mai largă și al sistemelor de protecție socială disponibile. Prin intermediul acestei intervenții, s-a anticipat că administrațiile locale (inclusiv două autorități regionale și cinci autorități la nivel de district) vor fi capabile să direcționeze și să înregistreze beneficiarii pentru asistență în numerar și să îi îndrume către programe ce vizează protecția socială și mijloacele de subzistență.

Modelul 5: Oxfam Ucraina și Polonia a desfășurat activități de consolidare a capacităților prin granturi de învățare, ateliere de lucru pentru consolidarea capacităților și învățare reciprocă prin intermediul platformelor de rețele de numerar ale actorilor locali și al discuțiilor de grup cu beneficiarii asistenței în numerar pentru grupuri. Acest model a urmărit să dezvolte modele de localizare bazate pe dovezi care ar putea fi extinse prin intermediul CCD.

Modelul 6: JERU s-a axat pe consolidarea capacităților prin sprijinirea punerii în aplicare a modalităților GCT (transfer de numerar către grupuri comunitare) și a reflecției asupra acestora, prin intermediul unor ateliere de lucru cu partenerii și al unor grupuri de discuții cu beneficiarii de numerar. Scopul acestui model a fost acela de a înțelege cum pot fi ajutate organizațiile naționale să gestioneze în mod autonom programele de numerar pentru grupuri.

Modelele 1,3, 4 și 5 s-au axat în principal pe sprijin **individual**, responsabilizând comunitățile și autoritățile pentru a răspunde nevoilor persoanelor prin inițiative bazate pe numerar, cum ar fi MPCA (asistență în numerar cu destinație multiplă). În schimb, modelele 2 și 6 au adoptat o abordare **axată pe grup**; modelul 2 s-a concentrat asupra consolidării capacității colective a organizațiilor mai mici de-a lungul regiunilor de frontieră, iar modelul 6 a pus accentul pe consolidarea capacității grupurilor prin intermediul atelierelor de lucru și discuțiilor cu beneficiarii asistenței în numerar pentru grupuri. Deși aceste modele diferă în ceea ce privește abordările, toate au promovat localizarea prin responsabilizarea actorilor locali, fie la nivel individual, fie la nivel de grup, pentru ca aceștia să își asume un rol central în ceea ce privește găsirea de soluții care să răspundă nevoilor populațiilor afectate.

Pe parcursul implementării proiectului-pilot, agențiile de implementare și-au folosit în comun capacitățile și au armonizat abordările acolo unde a fost cazul. Consorțiul, găzduit de Save the Children UK, a angajat un formator de formatori (ToT) Global Cash pentru a instrui formatorii pe probleme de numerar din țară. Finanțarea a fost asigurată de Save the Children Ucraina și ACF România, prin experiență practică de învățare, coaching/mentorat și facilitarea atelierelor de formare. Proiectul a adoptat, de asemenea, o abordare comună a lecțiilor învățate pentru a agrega diferitele experiențe.

SFERA DE CUPRINDERE A EVALUĂRII

Proiectul s-a axat pe abordările privind localizarea și a solicitat feedback din partea agențiilor care au implementat modelele de localizare împreună cu partenerii lor locali. Deși obiectivul principal al tuturor modelelor a fost acela de a permite agențiilor locale să sprijine în mod eficient și eficace populațiile afectate, impactul propriu-zis al modelelor asupra acestor populații nu face parte din sfera de cuprindere a acestei evaluări.

Obiectivele evaluării

Scopul evaluării a fost acela de a analiza șase modele de localizare în funcție de criteriile convenite și de a formula recomandări privind adaptarea și extinderea modelelor în Ucraina și în alte contexte, dacă este cazul.

Obiectivele evaluării au fost următoarele:

A Reflectarea asupra concepției și operaționalizării proiectului pentru a stabili dacă modelele au fost puse în aplicare așa cum s-a prevăzut, pentru a analiza dacă ipotezele care au stat la baza testării modelelor au fost valabile și pentru a identifica domeniile care necesită îmbunătățiri.

B Evaluarea modelelor folosind următoarele criterii: relevanță, eficacitate, impact și sustenabilitate. Aceste criterii, precum și cadrul de localizare elaborat la începutul proiectului, au fost utilizate drept ghid pentru această evaluare a modelelor. De reținut că unele dintre criteriile s-ar putea să nu li se aplice agențiilor care nu sunt finanțate de DEC.

C Studierea efectelor neprevăzute (atât pozitive, cât și negative) effects ale modelelor asupra partenerilor locali.

D Formularea de recomandări pentru adaptarea și/sau extinderea modelelor și conceperea de modele de parteneriat echitabile între actorii locali și internaționali, pe baza abordărilor operaționalizate cu succes.

METODOLOGIE

Aceasta a fost o evaluare a învățării, bazată pe întrebări calitative de analiză/evaluare. Prin urmare, echipa de evaluare a utilizat o metodă calitativă, triangulată cu surse de date primare și secundare de la agențiile partenere, partenerii locali/naționali, membrii consorțiului și comitetul director.

Analiza datelor secundare

Echipa de evaluare a efectuat o verificare documentară a documentelor de proiect comunicate de conducerea consorțiului. Documentele au inclus, printre altele:

- Termeni de referință pentru evaluarea localizării
- Propunerea de proiect (inclusiv diferitele faze ale acestuia)
- Comitetul director pentru localizare (inclusiv modele și cadru)
- Agenda de învățare CCD DEC
- Cadrul logic CCD DEC
- Master Tracker
- Propunere de program faza 2b
- Rapoarte ale donatorilor
- Termeni de referință ai actorilor locali privind experiența utilizatorilor
- Însemnări/rapoarte de interviu ale partenerilor locali privind experiența utilizatorilor
- Rapoarte/documentație privind lecțiile învățate de la partenerii de implementare
- Rapoarte de reflecție ale formatorilor de formatori Global Cash

Interviuri cu reprezentanți-cheie ai partenerilor locali

Echipa a intervievat 11 membri ai personalului din șapte agenții partenere locale/naționale cu privire la impactul și eficacitatea modelelor de localizare implementate de agențiile partenere finanțate și nefinanțate.

Interviuri cu reprezentanți-cheie ai partenerilor de implementare ai consorțiului

Echipa a intervievat opt reprezentanți ai agențiilor partenere și nepartenere ale consorțiului. Pentru a economisi timp și în scopuri practice, aceste interviuri au fost realizate ocazional împreună cu reprezentanții ACF, DCA, SC Ucraina, JERU și Oxfam Ucraina/Polonia.

Interviuri cu reprezentanți-cheie ai unității de management a consorțiului

Echipa a purtat discuții cu unitatea de management a consorțiului. Scopul acestor interviuri a fost de a înțelege perspectivele unității de management a consorțiului cu privire la conceperea și executarea proiectului. Echipa a intervievat liderul Comitetului director de localizare, consilierul de localizare, fostul manager al consorțiului, formatorul de formatori Global Cash, managerul MEAL (monitorizare, evaluare, responsabilizare și învățare). În plus, echipa a intervievat șeful departamentului de transformare umanitară al SCUUK și directorul departamentului umanitar al SCUUK, care aveau cunoștințe suplimentare despre CCD, făcând parte anterior din grupul director și din consiliul de administrație al rețelei.

Discuție de grup cu membrii Comitetului director de localizare

Pentru discuția de grup cu membrii Comitetului director de localizare (reprezentanți ai JERU, ACF, DCA și BRCT), echipa de evaluare a urmărit să aducă laolaltă diferite perspective asupra

eforturilor de localizare din cadrul consorțiului. Această discuție de grup a servit drept platformă pentru ca membrii comitetului să își împărtășească opiniile, experiențele și recomandările cu privire la procesul de localizare.

Limitări

Evaluarea s-a confruntat cu mai multe provocări în timpul fazei de colectare a datelor. Principala problemă a fost neparticiparea Oxfam Ucraina și Polonia, agenția responsabilă de implementarea Modelului 5. Reprezentanții Oxfam au explicat că partenerii lor nu au fost disponibili să participe la evaluare deoarece contractele lor se încheiaseră, iar membrii personalului fie părăsiseră organizația, fie erau prea ocupați datorită volumul de muncă existent.

O altă limitare semnificativă a fost indisponibilitatea unora dintre persoanele intervievate, în special a partenerilor locali și naționali. Deși echipa de evaluare se aștepta inițial să intervieveze 20 de parteneri locali/naționali, în cele din urmă doar 11 reprezentanți-cheie au putut fi contactați din cauza suprapunerii mai multor evenimente/activități și a retragerii Oxfam din evaluare.

Pentru a atenua aceste obstacole, echipa de evaluare a prelungit perioada de colectare a datelor pentru a permite includerea mai multor participanți. De asemenea, echipa a căutat date suplimentare din surse secundare pentru a completa eventualele lacune.

CONSTATĂRI

Conceperea proiectului

Constatare principală

Proiectul a creat o oportunitate semnificativă pentru localizare, având ca scop depășirea practicilor existente prin concentrarea pe consolidarea capacității tehnice și instituționale. Cu toate acestea, unele elemente ale concepției tehnice a proiectului nu au facilitat în mod adecvat aplicarea acestor practici.

În primul rând, proiectul a încercat să îndeplinească un număr excesiv de obiective operaționale într-un interval scurt de timp. Această ambiție exagerată a condus la o comprimare a activităților care erau esențiale pentru succesul proiectului (cum ar fi evaluările cuprinzătoare ale nevoilor și consultările aprofundate cu părțile interesate), afectând în cele din urmă calitatea și eficacitatea rezultatelor. Proiectul ar fi putut fi prelungit, ceea ce ar fi redus aceste presiuni artificiale.

Atât partenerii de implementare, cât și partenerii lor locali/naționali au raportat că s-au confruntat cu provocări semnificative în gestionarea simultană a mai multor sarcini. Cerința de a finaliza rezultatele proiectului, de a se angaja în activități de consolidare a capacităților și de a asigura ciclul complet al programelor în numerar a fost considerată copleșitoare. Această presiune a dus la ineficiențe operaționale și a compromis agenda generală de localizare.

În afară de termene, s-a constatat că concepția tehnică (nu cea strategică) a proiectului era neclară și confuză, neexistând o delimitare clară a rolurilor și responsabilităților părților interesate. Această confuzie s-a extins, de asemenea, la puterea de decizie și la punerea în aplicare a agendei de localizare, afectând negativ obiectivul general al proiectului.

Întrebarea de evaluare #1: Au fost proiectele-pilot implementate în conformitate cu planurile prevăzute? Dacă au existat adaptări ale modelelor, care a fost raționamentul din spatele acestor modificări?

Modelul 1: Implementarea inițială a proiectului-pilot de localizare SC Ucraina s-a desfășurat conform planificării inițiale, implicând trei ONG-uri locale (Station Kharkiv, Slavic Heart și Posmishka) din regiunile estice și centrale ale Ucrainei, Sumî și Dnipro servind ca locații indicative, care ulterior s-au mutat la Harkov, Zaporojie și Donețk. Aceste ONG-uri au fost responsabile de conceperea și implementarea de proiecte MPCA (asistență în numerar cu destinație multiplă) pentru a răspunde nevoilor de bază ale populațiilor afectate de conflict din zonele lor operaționale. Capacitățile partenerilor SC Ucraina au variat, deși toți aveau experiență anterioară cu asistența în numerar și bonuri. Din acest motiv, a fost dificil ca toți partenerii să se adapteze la cerințele SC Ucraina. O organizație parteneră (din Ucraina) era formată din doar doi voluntari, în timp ce un alt partener se autodefinia drept „cea mai mare organizație de voluntari din Ucraina”, demonstrând inegalitățile dintre nivelurile partenerilor.

Această problemă a avut diverse efecte. O organizație parteneră a raportat că a trebuit să își mărească echipa din cauza cererilor și cerințelor constante care depășeau capacitățile sale (cum ar fi implementarea monitorizării post-distribuire și implementarea ciclului complet al numerarului).

Modelul 2: Punerea în aplicare a modelului de localizare DCA s-a desfășurat în mare parte conform planificării inițiale, strategiile și cadrele-cheie fiind urmate îndeaproape. DCA a colaborat cu UEP și cu partenerii săi locali pentru a sprijini comunitățile prin transferurile de numerar către grupuri comunitare. „Bazându-se pe lecțiile învățate din intervențiile conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză și transferurile de numerar către grupuri comunitare testate în alte contexte, DCA a testat modelul de localizare pe două niveluri în cadrul Fazei 2a pentru a abilita UEP, o agenție locală, împreună cu comunitățile să identifice, să finanțeze și să monitorizeze intervențiile umanitare pentru a răspunde nevoilor prioritare ale comunităților afectate de conflict”.⁵

Reprezentanți-cheie ai UEP și DCA au evidențiat mai multe ajustări care au fost făcute în timpul fazei de implementare pentru a se alinia mai bine la condițiile în continuă schimbare și la realitățile practice din teren. Potrivit reprezentantului UEP, discuțiile continue după fiecare etapă intermediară a proiectului au evaluat succesele și provocările, permițând îmbunătățirea continuă a abordării lor. O adaptare semnificativă a implicat extinderea bazei de participanți la proiect dincolo de locațiile vizate inițial, pentru a include organizații din orașe mari. Această schimbare a fost determinată de lipsa de parteneri disponibili și potriviți în zonele planificate inițial, ceea ce a evidențiat lacune în planificarea inițială și în strategiile de implicare a părților interesate.

DCA și UEP au colaborat pentru a adapta metodologiile și instrumentele utilizate în Ucraina, asigurând relevanța acestora pentru nevoile

locale. Partenerul UEP a recunoscut că acest proces de adaptare a necesitat timp în timpul implementării, dar s-a dovedit benefic. Cu toate acestea, partenerul a constatat, de asemenea, că timpul insuficient alocat fazei de pregătire a reprezentat o provocare în adaptarea eficientă a proiectului la contextul local.

Modelul 3: Abordarea de localizare a ACF în România a urmat structura planificată inițial, cu scopul de a descentraliza capacitățile instituționale și tehnice prin colaborarea cu un partener național, BRCT, împreună cu alți trei parteneri locali mai mici. Interviurile cu personalul ACF și cu partenerii locali au arătat că, deși modelul a fost în mare parte executat conform prevederilor inițiale, s-au făcut ajustări în secvențierea activităților din cauza provocărilor inițiale de proiectare.

Au survenit complicații deoarece partenerii ACF aveau angajamente anterioare cu alți donatori și surse de finanțare diferite, ceea ce a condus la o secvențierea a activităților prin care partenerii au început implementarea proiectului, apoi au întreprins activități de consolidare a capacităților și apoi au reluat implementarea proiectului. Această secvențiere a provocat confuzie și a împiedicat instituționalizarea consolidării capacităților.

În plus, reprezentanții BRCT, SCF și ai unității de management a consorțiului au remarcat că rolurile și responsabilitățile privind sfera de cuprindere a consolidării capacităților nu erau clare în cadrul proiectului CCD. Constrângerile de timp cauzate de întârzieri au determinat formatorul de formatori Global Cash să ofere formare direct personalului ONG-urilor locale pentru a accelera furnizarea de asistență în numerar cu destinație multiplă către comunitățile afectate.⁶ Această ajustare, deși necesară pentru evitarea unor întârzieri suplimentare, a afectat modelul general și impactul acestuia din cauza incertitudinilor permanente legate de rolurile și responsabilitățile din cadrul proiectului.

⁵ Propunere CCD DEC Inițiative colective – Propunere de proiect 2b. 2023.

⁶ Formatorul de formatori Global Cash. România, Model de localizare, reflecții formator de formatori Global Cash V3.

Modelul 4: După cum se menționează în raportul ACF privind exercițiul de învățare pentru Polonia,⁷ ACF a conceput proiectul-pilot în colaborare cu autoritățile locale din zonele de frontieră pentru a spori capacitatea acestora de a oferi asistență în numerar refugiaților ucraineni. Scopul a fost acela de a consolida capacitatea autorităților locale în ceea ce privește intervențiile umanitare și sistemele de protecție socială. Intervenția a presupus formarea și sprijinirea administrațiilor locale, inclusiv a două administrații regionale și a cinci administrații districtuale, în vederea identificării, înregistrării și îndrumării beneficiarilor pentru a primi asistență în numerar, precum și pentru proiecte de protecție socială și mijloace de subzistență. Cu toate acestea, modelul nu a putut fi pus în aplicare.

Modelul ACF din Polonia a fost eliminat din cauza „unei schimbări de context în Polonia (administrațiile locale nu furnizează ciclul complet al asistenței în numerar cu destinație multiplă în Polonia, ci se ocupă doar de înregistrarea refugiaților) și a faptului că administrațiilor locale nu s-au angajat în activități de consolidare a capacității”.⁸ Personalul ACF a explicat motivele neimplementării ca fiind: planificarea insuficientă în faza de proiectare, proiectarea contrară mandatului guvernului și provocări în implementarea timpurie.

Modelul 6: Potrivit reprezentanților-cheie, modelul JERU a fost pus în aplicare așa cum a fost conceput inițial. Deși nu a existat o consolidare semnificativă a capacității tehnice sau instituționale în timpul implementării, JERU a oferit în mod constant asistență tehnică⁹. JERU a fost un partener nefinanțat de DEC în cadrul proiectului-pilot de localizare CCD și, prin urmare, nu a primit nicio alocare pentru consolidarea capacităților în cadrul proiectului-pilot CCD.

Întrebarea de evaluare #2: Ipotezele formulate în etapa de concepere s-au arătat a fi valabile atunci când au fost implementate modelele? S-au identificat lacune sau deficiențe în cadrul proiectului inițial?

Mai multe ipoteze-cheie au stat la baza concepției și abordării inițiale a modelelor. Una dintre ipotezele principale a fost aceea că va exista un nivel ridicat de interes și de implicare activă atât din partea organizațiilor locale, cât și a autorităților locale pentru a pune în aplicare un ciclu complet de distribuire de numerar pentru ajutorul umanitar. Cu toate acestea, rezultatele punerii în aplicare a proiectului-pilot au indicat că, deși organizațiile locale au manifestat un interes semnificativ, autoritățile locale, în special cele din Polonia, nu au interacționat cu ACF la nivelul așteptat pentru a pune în aplicare un ciclu complet al programelor în numerar.

O altă ipoteză a fost aceea că ONG-urile internaționale dețin suficientă capacitate pentru a transfera eficient cunoștințele către organizațiile locale. Cu toate acestea, ONG-urile internaționale s-au confruntat cu provocări, cum ar fi personal insuficient, probleme legate de implementare și constrângeri de timp. Mulți dintre angajații intervievați ai partenerilor de implementare au apreciat oportunitatea unor abordări inovatoare, dar au remarcat că proiectul a adăugat semnificativ la volumul lor de muncă, fără o planificare prealabilă sau alocare de resurse adecvate. Această neglijență în planificarea resurselor a împiedicat flexibilitatea operațională și sustenabilitatea.

În plus, ipoteza că ONG-urile locale ar putea fi abilitate să gestioneze întregul ciclu al numerarului a fost contestată. Deși eforturile de consolidare a capacității tehnice a ONG-urilor locale au fost încununat de succes, lipsa finanțării continue a subminat sustenabilitatea. ONG-urile locale

⁷ Annex 20_CCD Poland_Learning Exercise_Report_2024.

⁸ Propunere CCD DEC Inițiativă colectivă - Propunere de proiect 2b. 2023.

⁹ Oxfam (modelul 5) nu a dorit să participe (nu a avut capacitatea necesară), iar JERU s-a implicat foarte puțin la partea de evaluare. JERU a subliniat, de asemenea, că nu și-a înțeles pe deplin rolul în cadrul proiectului-pilot.

au raportat că dispun de competențe, dar nu au resursele financiare și sistemice necesare pentru a-și menține și extinde operațiunile.

Per ansamblu, proiectul s-a confruntat cu provocări în materie de guvernanță. Acest lucru a condus la un proces decizional care nu s-a axat pe obiectivele strategice ale proiectului-pilot, din cauza rolurilor neclare ale comitetului director, ale unității de management a consorțiului și ale structurilor organizaționale individuale. Comitetul director, format din reprezentanți ai ONG-urilor internaționale și doi reprezentanți ai ONG-urilor locale (BRCT și UEP), a urmărit să supravegheze procesul decizional legat de localizare, inclusiv implementarea cadrului de localizare și a planului de învățare. Cu toate acestea, Comitetul director nu poate avea, desigur, autoritate decizională pe plan intern în cadrul fiecărui partener al proiectului, ceea ce, la rândul său, a contribuit la ierarhii de responsabilitate incerte în rândul personalului, dată fiind natura proiectului-pilot. Deciziile contradictorii între aceste organisme au creat confuzie și au subminat conducerea eficientă, ducând la neînțelegeri în ceea ce privește luarea deciziilor și afectând direcția proiectului. Mulți membri ai unității de management a consorțiului, parteneri locali și parteneri de implementare au considerat structura proiectului confuză.

Această confuzie a dus uneori la dezacorduri privind deciziile de localizare. De exemplu, reprezentanții-cheie ai unității de management a consorțiului au susținut o abordare mai flexibilă pentru partenerii locali mai mici, pledând pentru eliminarea unor cerințe majore, cum ar fi monitorizări post-distribuire complexe, sau pentru adaptarea acestora în funcție de capacitățile anumitor parteneri locali. Cu toate acestea, aceste decizii nu au fost întotdeauna aprobate de către partenerii de implementare, scoțând astfel în evidență o deficiență în ceea ce privește gestionarea și luarea deciziilor. În general, a existat o lipsă de mesaje concise și clare către partenerii locali/naționali și un dezechilibru în ceea ce

privește autoritatea decizională. Preocupări similare au fost raportate în timpul discuțiilor de grup cu Comitetul director. Participanții la discuțiile de grup au declarat că nu sunt siguri de rolul CCD în luarea deciziilor legate de localizare.

„În calitate de comitet director, cred că nu am avut niciodată putere de decizie. Nici nu știu sigur cine anume a avut. Cred că puterea de decizie aparține partenerilor de implementare (ONG-urile internaționale).”

-Discuție de grup, membru al Comitetului Director

Structuri de inovare

Proiectul-pilot s-a confruntat cu provocări semnificative din cauza naturii sale perturbatoare inerente în cadrul organizațiilor în care structurile existente, atât în ceea ce privește personalul, cât și procesele operaționale, erau orientate spre furnizarea de programe în conformitate cu normele stabilite, mai degrabă decât spre adoptarea unor eforturi inovatoare de localizare.

Această nepotrivire a însemnat adesea că ONG-urile internaționale partenere implicate în inițiativa CCD nu au dispus de un sprijin intern adecvat în materie de management, de structuri clare de guvernanță și de procesele de abilitare necesare pentru a valorifica pe deplin potențialul inovațiilor în materie de localizare.

Acest lucru duce la fricțiuni semnificative între inovare și restul organizației. Rezultatul este aproape întotdeauna acela că inovarea nu își poate atinge potențialul. După cum Humanitarian Impact Institute a constatat și în cazul multor alte proiecte, acest lucru duce la încetarea inovației înainte ca aceasta să devină autonomă. Proiectul-pilot s-a încheiat conform planului, însă, la fel ca în cazul multor alte proiecte, a existat o fricțiune considerabilă între inovare și organizația per ansamblu.

Cu siguranță că aceste provocări vor persista și vor încetini progresul în materie de localizare în aceste organizații. Structurile, procesele și personalul existente ale partenerilor sunt pur și simplu prea eficiente în abordările lor actuale.

Dacă partenerii CCD doresc să se facă în continuare progrese în domeniul localizării, aceștia trebuie să acorde prioritate structurilor mai autonome care permit implementarea inovațiilor ce contravin proceselor obișnuite, până când acestea sunt suficient de mature și susținute pe scară largă pentru a fi încorporate în operațiunile ONG-urilor internaționale. Ce înseamnă în practică acest lucru? Răspunsul va fi diferit pentru fiecare dintre membrii CCD, dar, în definitiv, acesta trebuie să includă un grad mult mai ridicat de autonomie și independență în ceea ce privește inițiativele de localizare, până când acestea devin autonome.

Aceasta ar putea include:

- Înființarea propriei filiale de localizare, capabilă să creeze de la zero echipele, procesele și structurile necesare pentru atingerea ambițiilor de localizare.
- Crearea unei unități operaționale în cadrul entității-mamă, care să nu fie obligată să utilizeze practicile sau politicile de lucru existente ce ar împiedica localizarea.
- Stabilirea unei metode de ocolire a acelor procese, sisteme, conduceri și practici care ar crea fricțiuni extreme în ceea ce privește localizarea.

Aceasta este cea mai importantă lecție învățată în cadrul acestui proiect-pilot.

Evaluarea modelelor – Relevanță

Constatare principală

Modelele au fost relevante din punct de vedere contextual, fiind aliniate la nevoile atât ale contextului de implementare, cât și ale organizațiilor partenere. Cu toate acestea, au existat mai multe probleme care au limitat eficacitatea acestora. Organizațiile locale mai mici s-au confruntat cu provocări în gestionarea ciclului complet al programelor de numerar din cauza resurselor financiare și umane limitate. Relevanța modelelor de localizare la nivel național a fost afectată de provocările legate de implementare. Decizia de a nu finanța activitățile la nivel de teren a avut impact asupra termenelor de implementare și, prin urmare, asupra relevanței programelor de numerar în România. În plus, blocajele structurale și inflexibilitatea sistemului internațional de ajutor umanitar au împiedicat și mai mult ca modelele să își atingă potențialul maxim. Cadrul de localizare nu a fost clar în ceea ce privește aplicarea sa și definirea rolurilor, ceea ce a condus la ratarea unor oportunități în atingerea obiectivelor strategice ale proiectului. În ciuda acestor probleme, integrarea abordărilor axate pe comunitate (precum transferurile de numerar către grupuri comunitare și intervențiile conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză) a prezentat oportunități promițătoare pentru proiectele viitoare.

Întrebarea de evaluare #3: Modelele au fost relevante din punct de vedere contextual și au fost aliniate la nevoile atât ale contextului de implementare, cât și ale organizațiilor partenere?¹⁰

Pe durata implementării proiectului, programele de numerar erau încă foarte relevante pentru persoanele strămutate intern din Ucraina și pentru populațiile afectate de conflict. Propunerea de proiect a consorțiului a evidențiat provocările semnificative cu care se confruntă persoanele strămutate intern din Ucraina, în special în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și accesul la numerar prin orice mijloace (inclusiv sistemul bancar). Propunerea de proiect a făcut referire la documentul de informare al CALP din 2022,¹¹ care a raportat discriminarea împotriva persoanelor strămutate intern din Ucraina în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și accesul la servicii bancare, dezvăluind barierele sistemice care împiedică integrarea lor socio-economică în țările vecine. Lipsa unei finanțări adecvate pentru a sprijini toți solicitanții auto-înregistrați în cadrul unei abordări bazate pe statut a complicat și mai mult procesul de distribuire a ajutorului.

În timpul evaluării contextuale din Ucraina, România și Polonia, actorii locali au preluat conducerea și au colaborat cu partenerii de implementare. Vizitele CCD în Polonia și România au identificat probleme critice, inclusiv sisteme de coordonare a ajutoarelor umanitare în numerar insuficiente și subfinanțate, eforturi de asistență în numerar dublate sau incomplete, precum și întâzieri semnificative în distribuirea ajutoarelor. În plus, au fost observate provocări în ceea ce privește stabilirea unor sisteme eficiente de gestionare a datelor pentru a sprijini elaborarea, adaptarea și învățarea în cadrul proiectelor.

Dincolo de provocările contextuale, blocajele structurale din sistemul internațional de asistență umanitară și inflexibilitatea modelelor principale

de furnizare a ajutorului au fost identificate ca fiind factori care contribuie la acestea. Pentru a răspunde acestor provocări, a fost nevoie de o colaborare între actorii umanitari din Ucraina pentru a inova și testa noi abordări, pentru a spori implicarea comunității în conceperea programelor de furnizare a ajutorului umanitar, pentru a responsabiliza comunitățile afectate oferindu-le un control mai mare asupra informațiilor lor personale și pentru a îmbunătăți eficacitatea și eficiența asistenței în numerar prin inițiative de învățare în timp real, bazate pe dovezi.

Toți partenerii locali/naționali intervievați au considerat relevante modelele și ideea de programe de numerar, însă organizațiile mici au raportat că au întâmpinat dificultăți în punerea în aplicare a metodelor standard folosite de programele de numerar pentru un ciclu complet. Aceste provocări au inclus resurse financiare și umane limitate, care le-au afectat capacitatea de a gestiona și distribui eficient asistența în numerar. Drept urmare, aceste entități mai mici au întâmpinat adesea dificultăți operaționale care au împiedicat materializarea pe deplin a beneficiilor potențiale ale modelelor.

Partenerii cu fonduri limitate au avut dificultăți în a menține inițiativele de consolidare a capacităților tehnice implementate în timpul proiectului. În ciuda câștigurilor inițiale, constrângerile financiare continue le-au limitat capacitatea de a menține și de a extinde competențele și capacitățile tehnice pe termen lung. Acest lucru le-a redus eficiența în ceea ce privește contribuția la obiectivele proiectului și este posibil să le fi limitat capacitatea de a se adapta la cerințele în continuă schimbare ale proiectului sau la condițiile externe.

În plus, întâzierile repetate din cadrul proiectelor, cum ar fi cele cauzate de recrutarea unității de management a consorțiului și de procesele de finanțare ale partenerilor individuali, au avut impact asupra relevanței programelor în numerar.

¹⁰ Analiza acestei întrebări a exclus modelul 4, deoarece acesta nu a fost niciodată implementat.

¹¹ CALP. Rapid Reflection on Cash Coordination for the Ukraine Response. 2022; the CALP Network is a global network of organisations engaged in policy, practice and research in humanitarian cash and voucher assistance.

În consecință, partenerii ACF din România au demarat mai întâi programul în numerar în cadrul grantului DEC, urmat de eforturile de consolidare a capacității de numerar. Această secvență a afectat relevanța și eficacitatea cursurilor de formare pentru parteneri, deoarece acestea au fost desfășurate după ce programul în numerar începuse deja. Acest lucru a fost confirmat de personalul ACF interviuat, de partenerii locali și de membrii BRCT.

Transferurile de numerar către grupuri comunitare și intervențiile conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză s-au dovedit deosebit de relevante în contextul proiectului, demonstrând potențialul acestora de a răspunde eficient nevoilor specifice sau lacunelor existente prin implicarea directă a comunității. După cum s-a remarcat în șapte interviuri cu reprezentanți-cheie, aceste abordări au demonstrat beneficii clare, cum ar fi o mai mare eficiență în distribuirea resurselor, o mai mare coeziune a comunității sau o mai mare responsabilizare în rândul populațiilor afectate. Succesul transferurilor de numerar către grupuri comunitare sugerează oportunități promițătoare pentru extinderea sau integrarea unor abordări similare în proiecte sau programe viitoare.

Întrebarea de evaluare #4: Cât de relevant a fost cadrul de localizare al proiectului pentru modele?

Cadrul de localizare al proiectului a fost elaborat prin analiza cadrelor existente și identificarea cerințelor optime pentru proiectul-pilot CCD Ucraina. Acest proces de elaborare a cadrului a luat în considerare mai multe documente și principii de referință, asigurând o abordare solidă și cuprinzătoare a localizării.

Documentele și principiile-cheie care au stat la baza acestui cadru au inclus:

1 Grand Bargain („Marea înțelegere”) (2016):¹²

Peste 50 dintre cei mai mari donatori și furnizori de ajutor și-au asumat un angajament global de a îmbunătăți eficiența și eficacitatea ajutorului umanitar.

2 Principiile rețelei NEAR:¹³

Aceste principii se concentrează asupra a două aspecte: responsabilizarea actorilor locali și asigurarea faptului că intervențiile umanitare țin cont, în primul rând, de contextul local.

3 Charter for Change (Carta pentru schimbare):

O inițiativă menită să transforme modul în care funcționează sistemul umanitar, pentru a se asigura că actorii locali și naționali primesc mai mult sprijin și finanțare directă.

4 Standardul umanitar fundamental (CHS):¹⁴

Un standard care stabilește elementele esențiale ale unei acțiuni umanitare bazate pe principii, responsabile și de înaltă calitate.

Obiectivul principal al cadrului de localizare a fost stabilirea unui standard tehnic pentru principiile de localizare ale proiectului-pilot. Prin integrarea principiilor din aceste documente-cheie, cadrul a urmărit să sporească transparența și responsabilitatea, să promoveze recunoașterea și includerea partenerilor locali și să îmbunătățească coordonarea și integrarea. Deși inițiativa a fost fără îndoială importantă, procesul prin care cadrul urma să fie integrat în intervențiile umanitare a fost în mare parte neclar. Comentariile părților interesate (toți partenerii de implementare interviuați, membrii comitetului director și doi

12 Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). (2016). Grand Bargain („Marea înțelegere”): Un angajament comun de a servi mai bine persoanele aflate în dificultate.

13 NEAR Network for Empowered Aid Response. (2013)

14 Standard umanitar fundamental privind calitatea și responsabilitatea. (versiunea 2018).

membri ai unității de management a consorțiului) au indicat o lipsă de claritate cu privire la modul în care cadrul ar fi trebuit să fie integrat, sugerând necesitatea unei comunicări și a unei formări mai bune cu privire la aplicarea acestuia.

Cadrul a inclus diverși indicatori pentru a măsura realizarea obiectivului de localizare. Cu toate acestea, au lipsit conexiunile dintre agendele de localizare, precum și o definiție clară a rolurilor în cadrul consorțiului.

De exemplu, doi dintre indicatori au fost:

- Numărul de parteneriate cu tranzacții financiare transparente
- Cazuri de recunoaștere a partenerilor locali.

Cu toate acestea, nu s-a precizat cine va fi responsabil pentru monitorizarea și raportarea acestor indicatori, ceea ce a dus la confuzie și ineficiență în urmărirea progreselor. Doi dintre reprezentanții-cheie intervievați din cadrul unității de management a consorțiului au menționat că, după crearea cadrului de localizare, acesta nu a mai fost consultat niciodată. Un membru al unității de management a consorțiului nu a știut clar care era scopul cadrului. În mare, cadrul de localizare – documentul de nivel strategic care ar fi trebuit să ghideze proiectul – nu a fost niciodată pus în aplicare în mod eficient la nivelul proiectului sau la nivelul guvernantei, ceea ce a dus la ratarea oportunității de a atinge obiectivele de localizare.

Evaluarea modelelor – Eficacitate

Constatare principală

Evaluarea a evidențiat atât succese, cât și provocări în cadrul modelelor implementate. Rezultatele pozitive au inclus îmbunătățirea capacităților tehnice în ceea ce privește programele de numerar, reflectând inițiativele eficiente de consolidare a capacităților. Cu toate acestea, consolidarea capacității organizaționale a variat, subliniind necesitatea unui sprijin mai bine adaptat.

În plus, s-au identificat dificultăți în integrarea pe deplin a principiilor de localizare, ceea ce a afectat procesul de luare a deciziilor și responsabilizarea actorilor locali în intervențiile umanitare. Barierele de comunicare și punctele de vedere diferite privind monitorizarea proiectului s-au dovedit a fi probleme semnificative, influențând dinamica parteneriatului. Evaluarea a evidențiat importanța abordărilor sensibile la context și a eforturilor echilibrate de consolidare a capacităților pentru a promova parteneriate durabile și echitabile.

Întrebarea de evaluare #5: Modelele și-au atins obiectivele de creare și menținere a unor relații echitabile?

Nouă dintre cei 11 parteneri intervievați (cu excepția a doi parteneri din Ucraina) au remarcat că abordarea partenerială a intervențiilor în numerar diferă semnificativ de colaborările anterioare cu alte ONG-uri, în special datorită

practicilor incluzive și efortului constant de implicare al personalului ONG-urilor internaționale. Partenerii locali din România au remarcat faptul că, în abordarea sa față de parteneriat, ACF a înțeles complexitatea pe care o implică activitățile proiectului și a recunoscut nevoia de sprijin suplimentar pentru a ajuta partenerii locali să facă față în mod eficient acestor provocări. Deși a existat un partener

național intermediar, BRCT, toți cei trei parteneri au confirmat că personalul ACF a oferit constant asistență tehnică și s-a implicat în relația cu partenerii locali. În a doua fază a proiectului, partenerii locali au fost mai implicați în procesul decizional, ceea ce a sporit echitatea. Doi dintre partenerii intervievați au menționat că inițial au ezitat să ofere feedback, dar răspunsul ACF la feedbackul critic a fost constructiv. Canalele precum WhatsApp sau întâlnirile ad-hoc pe Zoom au fost enumerate ca modalități simple și rapide de comunicare.

„(...) Am putut vorbi despre orice problemă avută, fie atunci când ne-am întâlnit pentru sesiunile de formare față-în-față, precum și pe WhatsApp. Dacă ceva era mai urgent, comunicam prin WhatsApp. De asemenea, am avut întâlniri pe Zoom cu managerul de proiect, la care a participat întreaga echipă. Comunicarea a fost foarte eficientă.”

-Interviu cu reprezentanți-cheie ai partenerului local, România

În contextul transferurilor de numerar către grupuri comunitare, modelele 2 și 6 au adoptat abordări distincte. Modelul 2 a folosit o agenție națională intermediară (UEP) alături de parteneri locali, în timp ce modelul 6 a transferat direct fonduri către comunități prin intermediul unui singur partener local. Feedbackul din partea partenerului local al JERU a subliniat faptul că modelul 6 a facilitat o comunicare mai eficientă și transferuri de fonduri mai rapide, stabilind o relație directă și echitabilă. Această abordare directă nu numai că a eficientizat procesele operaționale, dar a și abilitat partenerul local prin sporirea autonomiei și a capacității sale decizionale în cadrul proiectului. Prin reducerea la minimum a numărului de intermediari, modelul 6 a promovat canale de comunicare mai clare și un flux de fonduri mai transparent, ceea ce a contribuit la un sentiment mai puternic de

parteneriat și încredere reciprocă între organizația de implementare și partenerul local.

Modelul 1 a fost singurul model care s-a confruntat cu provocări semnificative în stabilirea și menținerea unor relații echitabile. În ciuda angajamentului Save the Children Ucraina de a promova participarea semnificativă a organizațiilor societății civile (OSC) ucrainene la coordonarea umanitară, așa cum se menționa în propunerea lor, punerea în aplicare a modelului nu a aderat pe deplin la principiile de localizare. Feedbackul de la două organizații partenere intervievate (șase angajați) a indicat faptul că partenerul de implementare a solicitat procese standard, cum ar fi raportarea în limba engleză, care nu făceau parte din planul inițial al proiectului, ceea ce a condus la tensiuni cu partenerii locali.

„Ne-am confruntat cu un obstacol major pentru organizația noastră, deoarece majoritatea membrilor echipei noastre nu vorbesc fluent limba engleză. Deși unii o înțeleg, iar un coleg vorbește engleza, ucraineana rămâne limba noastră principală. Din nefericire, s-a solicitat raportare în limba engleză, ceea ce a făcut foarte dificilă realizarea acesteia.”

- Interviu cu reprezentanți-cheie ai partenerului local, Ucraina

Un alt partener ucrainean a vorbit despre abordările diferite de localizare ale conducerii CCD și partenerilor de implementare.

„Se pare că a existat o neconcordanță în modul de organizare a proceselor între partenerul nostru de implementare și CCD. CCD a prezentat acest proiect ca pe un proiect-pilot în care implementatorii ar avea responsabilitate directă și cerințe minime de raportare. Cu toate acestea, partenerul nostru, un ONG internațional, a avut o

perspectivă diferită: au considerat că trebuie să supravegheze fiecare aspect al operațiunilor noastre. Cererile lor de raportare au fost complexe, aspect agravat de rotația frecventă a personalului. Din decembrie până în martie, am avut patru directori financiari diferiți, fiecare cu propriile metode de raportare. Când plățile au început în martie, formularele de raportare au fost finalizate abia în aprilie. Această întârziere a însemnat că nu am putut elabora documentele necesare decât după ce plățile au fost efectuate. Abia în aprilie am reușit să justificăm anexarea acordurilor cu beneficiarii ca dovadă a activităților noastre.”

-Interviu cu reprezentanți-cheie ai partenerului local, Ucraina

Aceste constatări evidențiază faptul că proiectul a ratat o oportunitate semnificativă de a integra pe deplin cadrul de localizare și de a promova o înțelegere comună a principiilor acestuia. O utilizare mai eficientă a cadrului ar fi putut crea o înțelegere comună în rândul părților interesate cu privire la localizare și la ceea ce ar putea realiza acest proiect în ceea ce privește consolidarea capacității locale.

În cadrul concepției proiectului, stabilirea unor relații echitabile a fost împiedicată de lipsa de atenție acordată altor aspecte esențiale ale leadershipului umanitar local (LHL), cum ar fi abilitarea organizațiilor locale și asigurarea unor procese decizionale incluzive. De exemplu, majoritatea partenerilor locali/naționali nu au participat la elaborarea proiectului, iar considerentele locale generale nu au fost neapărat luate în considerare. Comunicarea regulată și abordările flexibile au fost insuficiente pentru a compensa aceste componente esențiale, dar au fost, fără îndoială, valoroase în menținerea fluentei și coordonării operaționale. O constatare importantă a acestei evaluări se concentrează asupra conceptului de localizare: s-a observat

că modelele actuale de implementare acordă prioritate furnizării ajutorului de către ONG-urile internaționale, punând mai puțin accent pe abilitarea organizațiilor locale. Acest lucru a condus la oportunități limitate de a face un schimb relevant de capacități. Evaluarea a evidențiat, de asemenea, o lipsă de conștientizare în rândul personalului ONG-urilor internaționale cu privire la principiile esențiale de localizare, cum ar fi promovarea leadershipului local în cadrul intervențiilor umanitare.

S-a constatat că ONG-urile locale nu au fost sprijinite suficient pentru a participa activ la forurile decizionale care hotărăsc direcția și strategiile intervențiilor umanitare în Ucraina. Deși acesta nu a fost un obiectiv al proiectului-pilot, este un principiu de bază al localizării – „nimic despre noi fără noi” – și ar trebui inclus în proiectele viitoare. Acestea fiind spuse, până la finalizarea proiectului-pilot, toate ONG-urile locale au devenit membre al CWG (Cash Working Group – forum dedicat coordonării de asistență în numerar) și au existat discuții între CWG și ONG-urile locale și naționale pe tema valorii transferurilor. Acest lucru a dus la acordul CWG de a revizui această valoare și, ulterior, de a o crește. Acesta este un exemplu ilustrativ de consultare eficientă cu partenerii locali/naționali, însă nu de transfer de putere și de luare a deciziilor către partenerii locali/naționali, deoarece decizia a fost luată de CWG (nu de partenerii locali/naționali), în ciuda faptului că nevoia era clară.

Întrebarea de evaluare #6: În ce măsură au dus modelele la consolidarea capacității organizaționale și tehnice a partenerilor locali?

Evaluarea diferitelor modele menite să consolideze capacitățile organizaționale și tehnice ale partenerilor locali oferă mai multe informații cu privire la eficacitatea acestora.

Din august 2023 până în martie 2024, a fost acordat sprijin pentru consolidarea capacității de a lucra cu numerar și a capacității organizaționale.

Inițial planificat să înceapă în aprilie 2023, au apărut întârzieri din cauza faptului că nu a fost numit un formator de formatori Global Cash până în iunie 2023.¹⁵ Consolidarea capacității de acordare a asistenței în numerar a început cu realizarea unor evaluări ale capacității de numerar pentru fiecare partener local/național, pentru a le fundamenta planurile de dezvoltare. Această abordare a asigurat adaptarea sprijinului la nevoile specifice ale fiecărei organizații, evitându-se presupunerile cu privire la cunoștințele și capacitățile lor existente.

În România, planul a fost ca formatorul de formatori Global Cash să elaboreze materiale care să fie transmise în cascadă către doi formatori locali în domeniul asistenței în numerar. Din cauza incertitudinilor și a constrângerilor de timp cauzate de întârzieri, formatorul de formatori Global Cash a instruit direct personalul ONG-urilor locale pentru a accelera acordarea de asistență în numerar cu destinație multiplă către comunitățile afectate. Cu toate acestea, este posibil ca această abordare să fi afectat eficacitatea generală a modelului, având în vedere incertitudinile permanente legate de rolurile și responsabilitățile din cadrul proiectului.

În Ucraina, trei parteneri au evidențiat provocări specifice legate de limbă și de contextualizarea cursurilor de formare. Cursurile de formare au fost desfășurate într-un mod care nu a luat în considerare pe deplin nevoile lingvistice locale și nuanțele contextuale, ceea ce a îngreunat înțelegerea deplină a conținutului de către participanți. De asemenea, au fost raportate probleme legate de traducere. În plus, durata sesiunilor de formare (trei zile) a fost considerată insuficientă pentru asimilarea tuturor informațiilor, ceea ce indică necesitatea unor cursuri de formare prelungite sau mai intensive.

Toți partenerii locali/naționali intervievați au menționat o îmbunătățire semnificativă a capacităților lor tehnice, în special în ceea ce privește programele de numerar. Cu toate acestea, au existat diferențe notabile între consolidarea capacităților organizaționale și cea a capacităților tehnice. În timp ce formarea tehnică a fost eficientă, consolidarea capacității organizaționale a variat, sugerând necesitatea unor eforturi de consolidare a capacității mai echilibrate și mai cuprinzătoare. Partenerii locali din România au apreciat cursurile de formare ca fiind eficiente; cu toate acestea, după cum s-a menționat în etapele anterioare ale evaluării, secvențierea implementării și a formării a jucat un rol negativ. Aceasta a avut ca rezultat provocări cum ar fi neconcordanța conținutului formării cu învățămintele anterioare ale partenerilor. Acest lucru a provocat uneori confuzie și a împiedicat integrarea eficientă a noilor competențe și practici, ceea ce a dus la diminuarea impactului și a sustenabilității eforturilor de consolidare a capacităților.

În ciuda acestor provocări, cei cinci parteneri care au declarat că au beneficiat de cursuri de formare în domeniul MEAL (monitorizare, evaluare, responsabilizare și învățare) și al salvagădării au afirmat că aceste cursuri au fost utile, oferind competențe și cunoștințe esențiale pe care partenerii le-au putut aplica direct în activitatea lor.

15 CCD CI topline narrative report-March 2024_V1.

Evaluarea modelelor – Impact

Constatare principală

Impactul diferitelor modele de localizare asupra partenerilor locali a evidențiat atât rezultate pozitive, cât și provocări. Dezvoltarea eficientă a capacității tehnice prin cursuri de formare specifice în domeniul programelor de numerar a îmbunătățit competențele tehnice și încrederea partenerilor locali. Cu toate acestea, sustenabilitatea și succesul pe termen lung al inițiativelor au depins în mare măsură de selectarea adecvată a partenerilor și de dezvoltarea capacității instituționale.

Modelele care au acordat prioritate implicării directe a comunității și furnizării active de servicii au fost deosebit de apreciate de partenerii locali, cultivând încrederea și stimulând furnizarea eficientă de ajutor umanitar. În schimb, printre efectele negative neprevăzute s-au numărat tensiuni organizaționale cauzate de presiunile legate de recrutare și de subestimarea volumului de muncă, ceea ce a condus la o posibilă epuizare în rândul personalului. Procesele inadecvate ale unor ONG-uri internaționale au îngreunat și mai mult activitatea partenerilor locali, subliniind necesitatea unor mecanisme de sprijin îmbunătățite și a unei planificări realiste a proiectelor, pentru a spori eficiența operațională și a atenua provocările în colaborările viitoare.

Întrebarea de evaluare #7: Care au fost percepțiile partenerilor locali cu privire la modele și ce impact au avut modelele asupra partenerilor locali?

Impactul asupra partenerilor locali al diverselor modele implementate de diferite ONG-uri internaționale a variat considerabil, indicând atât rezultate pozitive, cât și provocări. În cadrul acestor modele, consolidarea capacităților și învățarea s-au dovedit a fi factori esențiali care au influențat modul în care partenerii locali au perceput implicarea lor. Parteneriatele care au acordat prioritate formării eficiente și dezvoltării competențelor în ceea ce privește programele au dus la răspunsuri pozitive, partenerii locali raportând capacități tehnice îmbunătățite și o încredere sporită în implementarea proiectelor.

Cu toate acestea, selectarea partenerilor de către ONG-urile internaționale a jucat un rol esențial în asigurarea sustenabilității și a impactului pe termen lung al acestor inițiative. Parteneriatele care s-au aliniat eficient contextelor și priorităților locale au demonstrat un potențial mai mare de

durabilitate, în timp ce nepotrivirile în selectarea partenerilor au afectat negativ, uneori, eficacitatea și longevitatea rezultatelor proiectelor.

În plus, modelele au evidențiat diferite abordări ale implicării comunității, în special în ceea ce privește inițiativele de transfer de numerar către grupuri comunitare și mecanismele de furnizare a serviciilor. Partenerii locali au apreciat modelele care au facilitat implicarea directă a comunității și furnizarea activă de servicii, afirmând că acestea au fost eficiente în satisfacerea nevoilor locale și în stimularea încrederii comunității.

În general, deși impactul modelelor a variat, eficacitatea acestora a fost strâns legată de modul în care au abordat capacitățile locale, au implicat comunitățile și s-au aliniat la principiile de localizare.

Întrebarea de evaluare #8: Au existat efecte neprevăzute (atât pozitive, cât și negative) ale modelelor asupra partenerilor locali?

În mod pozitiv, modelele i-au motivat pe partenerii locali să adopte abordări inovatoare. Nouă din cei

11 parteneri locali/naționali și-au exprimat dorința de a experimenta noi metodologii în cadrul proiectelor viitoare. Se pare că această experiență le-a permis partenerilor locali să exploreze soluții creative la provocările legate de furnizarea ajutorului, transformând eventual abordările lor operaționale.

Cu toate acestea, au apărut și efecte negative neprevăzute. Trei parteneri mici din România și Ucraina au raportat faptul că au fost nevoiți să recruteze personal suplimentar special pentru acest proiect. Deși răspundeau nevoilor imediate ale proiectului, aceste decizii de recrutare au pus la încercare resursele și capacitatea organizațională pe termen lung.

În plus, subestimarea volumului de muncă și a responsabilităților atribuite partenerilor locali și partenerilor de implementare a dus la creșterea stresului și la o potențială epuizare în rândul anumitor angajați. Aceste provocări au afectat bunăstarea generală și eficiența organizațională, subliniind importanța unor evaluări realiste ale volumului de muncă și a mecanismelor de sprijin.

În plus, procesele și procedurile inadecvate ale unor ONG-uri internaționale partenere au contribuit la presiuni financiare și operaționale asupra partenerilor locali, exacerbând provocările legate de gestionarea proiectelor și alocarea resurselor.

Evaluarea modelelor – Sustenabilitate

Constatare principală

Sustenabilitatea financiară reprezintă o provocare semnificativă pentru inițiativele de programe de numerar, în special în România, unde partenerii locali se confruntă cu dificultăți în a accesa finanțarea donatorilor, ceea ce le afectează capacitatea de a susține activitățile proiectului pe termen lung.

Pe fondul acestor provocări, eforturile de consolidare a capacităților în rândul actorilor locali și naționali care lucrează în cadrul intervenției din Ucraina sunt robuste. Eforturile de consolidare a capacităților tehnice au demonstrat potențial în creșterea capacităților și a încrederii partenerilor locali, contribuind astfel la impactul susținut al proiectului.

Sustenabilitatea și succesul pe termen lung al acestor inițiative au depins în mare măsură de selectarea adecvată a partenerilor și de dezvoltarea capacității instituționale.

Întrebarea de evaluare #9: În ce măsură este de așteptat ca beneficiile modelelor să dureze, partenerii locali intenționând să extindă eforturile de consolidare a capacităților, să asigure sursele de finanțare și să continue programele de numerar în conformitate cu modelele de parteneriat echitabile?

Dintre cele șase modele, doar doi parteneri de implementare (reprezentanți ai modelului 2 și ai

modelului 6) au raportat că vor continua să pună în aplicare modele similare de parteneriat pentru programe în numerar. În timpul discuției de grup cu membrii Comitetului director, un reprezentant al JERU (modelul 6) a menționat că au fost asigurate fonduri pentru implementarea viitoare. Reprezentanți ai modelului 1 au indicat existența unor planuri și posibilități de continuare, deși nimic nu era sigur la momentul evaluării. Pentru modelul 3, ACF (România) își încheie misiunea, iar

personalul intervievat și-a exprimat incertitudinea cu privire la sustenabilitatea beneficiilor modelului.

În ceea ce privește sustenabilitatea consolidării capacităților, partenerii locali/naționali ucraineni și români și-au exprimat optimismul că eforturile de consolidare a capacităților vor dura, în special în rândul actorilor naționali, cum ar fi BRCT. Majoritatea personalului ACF se așteaptă ca dezvoltarea capacității agenției naționale, BRCT, să rămână în responsabilitatea organizației. Cu toate acestea, un reprezentant-cheie s-a întrebat dacă „capacitatea va rămâne în responsabilitatea personalului”, menționând dezvoltarea limitată a capacității instituționale din cauza duratei scurte a proiectului. În ciuda termenelor-limită presante și a structurii-pilot, capacitatea instituțională a fost consolidată într-o mică măsură.

Sustenabilitatea financiară s-a dovedit a fi o problemă importantă, în special în România, unde lipsa de finanțare din partea donatorilor reprezintă un obstacol semnificativ pentru partenerii locali care doresc să își continue inițiativele. Cu aceeași provocare financiară s-au confruntat și partenerii din Ucraina, care caută oportunități în contextul solicitărilor limitate către donatori pentru proiecte în numerar. Dintre cei 11 parteneri locali/naționali, o organizație din Ucraina a raportat că a obținut finanțare viitoare de la un donator internațional. Șase organizații (din Ucraina și România) căutau în mod activ sau intenționau să caute finanțare. Trei organizații (una din Ucraina și două din România) erau nesigure sau nu aveau planuri clare de asigurare a finanțării viitoare.

Unii respondenți s-au întrebat dacă partenerii locali sunt pe deplin pregătiți să gestioneze proiectele în mod autonom. Patru parteneri de implementare au sugerat că partenerii locali/naționali ar avea nevoie de monitorizare și sprijin continuu pentru a asigura o eficacitate susținută. Din punct de vedere structural, s-au formulat critici cu privire la complexitatea cadrelor de proiect și la claritatea rolurilor în cadrul Comitetului director. Aceste răspunsuri au fost în contradicție cu cadrul de localizare al proiectului,

care a pus accentul pe abilitarea agențiilor locale și pe dezvoltarea capacităților, subliniind necesitatea unei înțelegeri comune a localizării în rândul personalului ONG-urilor internaționale.

Întrebarea de evaluare #10: În plus, în ce măsură intenționează membrii consorțiului, atât cei finanțați, cât și cei nefinanțați, să continue să utilizeze modele de localizare în cadrul programelor de numerar?

Evaluarea a identificat lacune în ceea ce privește învățămintele rezultate din programele bazate pe numerar, sugerând un potențial deficit în ceea ce privește captarea și aplicarea sistematică a cunoștințelor în cadrul organizațiilor participante. Cu toate acestea, au fost remarcate experiențe pozitive în Ucraina, în special prin colaborări cu parteneri locali, inclusiv inițiativa CCD, care s-a dovedit benefică în consolidarea sprijinului și a schimbului de cunoștințe între organizațiile implicate în inițiative de programe de numerar.

În perspectivă, partenerii de implementare și-au exprimat în general angajamentul de a menține modelele de localizare sau abordările localizate. Personalul ACF a raportat ezitări cu privire la continuitatea modelelor din cauza închiderii operațiunilor din România și Ucraina. Personalul implicat în modelele 2 și 6 și-a manifestat intenția de a continua aceste modele, cu un interes puternic din partea donatorilor pentru transferurile de numerar către grupuri comunitare și intervențiile conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză. Aceste planuri urmăresc să se bazeze pe succesele anterioare și să abordeze domeniile care necesită îmbunătățiri pentru a spori eficiența eforturilor legate de programele de numerar.

S-a luat, de asemenea, notă de provocările întâlnite, precum și de considerațiile pentru viitor. Printre acestea s-a numărat necesitatea unui angajament și a unei implicări mai puternice din partea organizațiilor locale pentru a asigura consolidarea eficientă a capacităților. Dezechilibrele de putere au fost evidente,

subliniind importanța învățării reciproce mai degrabă decât a simplului transfer de cunoștințe. În ceea ce privește barierele din calea sustenabilității și a parteneriatelor echitabile, răspunsurile au subliniat importanța schimbului reciproc de informații și a adoptării unor abordări diverse și eficiente, dincolo de metodologiile occidentale tradiționale sau de perspectivele uzuale.

Întrebarea de evaluare #11: În ce măsură modelele (sau părți ale modelelor) pot fi adaptate și extinse în contextul programelor de numerar în Ucraina și în alte situații?

Privind spre viitor, toți respondenții au fost optimiști în ceea ce privește extinderea acestor modele de parteneriat în alte contexte, deși cu adaptările necesare. Tot personalul partenerilor de implementare și-a exprimat încrederea în transferabilitatea lecțiilor învățate, în special în ceea ce privește implicarea partenerilor locali în coordonare și proiectare.

Pentru a facilita adaptarea modelelor în diferite contexte, au apărut câteva teme-cheie:

A Considerații contextuale: Factori precum mediul politic și dinamica guvernancei locale, așa cum reiese din exemplul Poloniei, au fost identificați ca având influență asupra fezabilității repetabilității sau adoptării acestor modele. Partenerii au subliniat importanța efectuării unor evaluări contextuale aprofundate, subliniind necesitatea alocării adecvate de timp și resurse în timpul fazelor de pregătire pentru a asigura implementarea cu succes a acestor modele.

B Provocări privind repetabilitatea: Nu există certitudinea că modelele pot fi repetate în contexte diferite din cauza cadrelor legislative și a nevoilor comunității. Partenerii de implementare au recunoscut că experiențele din Ucraina nu pot fi universal aplicabile în alte regiuni, precum Africa sau Asia, din cauza condițiilor socio-politice și economice diferite. Fezabilitatea ar trebui să fie evaluată înainte de implementarea oricăror modalități de numerar într-un context nou.

C Elemente transferabile pozitive: În ciuda provocărilor, anumite aspecte ale modelului de parteneriat au fost considerate transferabile. De exemplu, abordarea instruirii în cascadă, care utilizează un partener național pentru a transfera capacitatea către partenerii mai mici, a fost evidențiată ca fiind potențial benefică în alte contexte pentru a eficientiza operațiunile și a utiliza eficient cunoștințele locale.

D Implicarea partenerilor locali/naționali în timpul fazei de elaborare/proiectare: Implicarea actorilor locali și naționali în faza de elaborare a fost evidențiată ca fiind esențială pentru adaptarea modelelor la nevoile contextuale specifice și pentru încurajarea implicării locale, asigurând implementarea cu succes în timpul fazelor de pregătire.

CONCLUZII

Elaborarea proiectului-pilot a prezentat inițial oportunități semnificative atât pentru partenerii de implementare, cât și pentru partenerii locali/naționali, fiind, în ansamblu, bine concepută. În faza inițială a proiectului, consorțiul a planificat în mod ambițios eforturi extinse de localizare pentru faza pilot. Cu toate acestea, aceste ambiții au trebuit reduse din cauza constrângerilor de timp și de resurse și a accentului pus pe realizarea unui nivel ambițios de realizare operațională într-un interval de timp limitat.

Cu toate acestea, proiectul a facilitat compararea și punerea în aplicare a diferitelor modele de localizare pe bază de dovezi. În special, analiza a arătat că modelele de transfer de numerar către grupuri comunitare au generat oportunități pentru comunități care, de obicei, nu se află printre grupurile-țintă ale asistenței umanitare. Partenerii locali/naționali și partenerii de implementare au observat că comunitățile au întreprins proiecte substanțiale cu ajutorul transferurilor de numerar, subliniind potențialul asistenței conduse de comunitate. Aceste inițiativă au demonstrat că există perspective promițătoare pentru oportunități viitoare, subliniind necesitatea de a continua înțelegerea și cercetarea modelelor GCT (transfer de numerar către grupuri comunitare) și SCLR (intervenții conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză), care par a fi foarte promițătoare pentru anumite abordări de localizare.

În plus, deși s-au identificat lacune în ceea ce privește învățămintele trase, în special în ceea ce privește captarea și aplicarea sistematică a învățămintelor în cadrul mai multor organizații, angajamentul de a continua și extinde consolidarea capacităților rămâne ferm. Proiectul demonstrează eforturi concrete de susținere a

consolidării capacităților prin inițiativă specifice, cum ar fi consolidarea capacităților tehnice în materie de numerar prin intermediul unui formator în domeniul numerarului la nivel național pentru un grup mai larg de parteneri locali/naționali care fac parte din comunitatea de practică nou înființată a CCD în Ucraina.

La nivel tehnic, proiectul a permis un angajament și o implicare sporite din partea organizațiilor locale și a ONG-urilor internaționale în vederea localizării. De asemenea, au fost recunoscute potențialele dezechilibre de putere și necesitatea învățării reciproce, mai degrabă decât simplul transfer de cunoștințe. Acest lucru a subliniat importanța aderării la principiile de localizare și umanitare, a promovării parteneriatelor echitabile și a asigurării faptului că actorii locali își asumă un rol central în procesele decizionale.

Proiectul-pilot a oferit informații și direcții semnificative pentru activitățile viitoare. Abordarea lacunelor identificate și valorificarea elementelor de succes ale proiectului-pilot ar putea permite membrilor consorțiului să își extindă obiectivele de localizare și să îmbunătățească eficacitatea inițiativelor de programe de numerar.

Cea mai importantă este concluzia că localizarea nu va progresa prea mult în cadrul structurilor organizaționale existente în cadrul ONG-urilor internaționale implicate în acest proiect-pilot. Angajații, procesele și resursele acestora sunt prea aliniate la modurile de operare existente pentru a permite localizării să ia amploare. Promovarea localizării va necesita o schimbare structurală radicală, fie în cadrul sau alături de aceste ONG-uri internaționale, pentru ca aceasta să progreseze în continuare.

RECOMANDĂRI

Recomandarea 1

Pentru a face progrese semnificative în ceea ce privește localizarea, agențiile membre ale CCD trebuie să ia în considerare modul de a structura și autonomiza inovațiile, atât la nivel central, cât și la nivel național, astfel încât acestea să aibă succes. Aceasta ar putea însemna crearea unor organizații separate, dar legate între ele, axate exclusiv pe localizare, sau înființarea unor unități operaționale semi-autonome dedicate intervențiilor localizate. Astfel de schimbări sunt esențiale pentru eliminarea barierelor structurale, culturale și de conformitate și pentru atingerea obiectivelor de localizare pe termen lung. Indiferent cum ar arăta aceste structuri, ele trebuie, de asemenea, să se asigure că prioritatea este ca profilurile angajaților (orientarea către localizare și inovare, precum și expertiza acestora) să corespundă intenției strategice ca prioritate, mai degrabă decât ca strategia să fie determinată de nivelul operațional.

Recomandarea 2

În calitate de finanțator principal al inițiativelor de localizare, DEC ar trebui să își asume un rol mai important de „conducere prin modelare” pentru a permite localizarea în ecosistemul de finanțare al donatorilor. Acesta ar trebui să fie conceptualizat cât mai holistic posibil, dar ar trebui să includă cel puțin:

- 1 Crearea unui flux de finanțare flexibil pentru învățarea avansată în materie de localizare**, care să facă posibilă stimularea și cultivarea inovațiilor în materie de localizare (care, prin definiție, necesită mai mult timp, proiectare, resurse, măsurare și atenție din partea specialiștilor).
- 2 Stimularea membrilor** să structureze și să guverneze localizarea pentru asigurarea succesului.
- 3 Adaptarea** (și comunicarea către membri și apoi către actorii locali/naționali) **cerințelor de conformitate** concepute pentru localizare.
- 4 Poziționarea DEC** în vederea pregătirii membrilor pentru o acțiune colectivă mai coordonată privind inițiativele de localizare (fie prin intermediul DEC, fie prin intermediul unui membru DEC) care au un impact transformator; un rol mai activ în facilitarea și reunirea parteneriatelor și a activităților de localizare; abordarea barierelor fundamentale identificate în acest raport și în alte rapoarte privind localizarea, cum ar fi elaborarea și furnizarea de cursuri avansate privind lecțiile de localizare din viața reală (din rândul membrilor DEC) și modul de a le depăși în situații de urgență și de dezvoltare.
- 5 Consolidarea coordonării** eforturilor existente și viitoare ale membrilor privind localizarea. Aceasta ar putea însemna un rol mai activ în reunirea diferitelor proiecte în facilitarea parteneriatelor și în promovarea acțiunii colective. În cazul în care finanțarea directă nu este fezabilă, DEC ar putea lua în considerare finanțarea membrilor săi pentru a crea o unitate de localizare și acțiune colectivă.

Recomandarea 3

În cadrul proiectelor similare actuale și viitoare, ar trebui să existe un punct central de responsabilitate clar (și anume, o singură persoană sau entitate/organism) cu putere de decizie, pentru a se asigura că localizarea (sau alte obiective strategice) este realizată la nivel operațional. Acest aspect este cu atât mai important atunci când proiectul este un consorțiu. Aceste structuri de guvernare trebuie să fie clar comunicate și înțelese.

Recomandarea 4

Crearea și menținerea (în cadrul tuturor echipelor de management și de proiect ale CCD, ale partenerilor de implementare și ale partenerilor locali) a unei înțelegeri mai clare și mai armonizate a definițiilor, principiilor, practicilor, proceselor și lecțiilor învățate din proiectele anterioare de localizare. Fiind un proiect care generează schimbare, acest lucru include alocarea de mai mult timp și de resurse calificate/cu experiență/competente, pentru a se asigura că acestea sunt încorporate în toate elementele tehnice ale programării operaționale și menținute pe tot parcursul proiectului până când acesta devine autonom. Ar trebui explorate și luate în considerare alinierea ambițiilor de localizare ale partenerilor înainte de a-i implica în noi inițiative.

Recomandarea 5

Încorporarea indicatorilor cadrului de localizare în cadrul logic al proiectului aprobat de donator (și apoi măsurarea acestora în mod consecvent), pentru a produce date comparabile între diferitele modele și abordări în viitoarele proiecte CCD similare. O fază de elaborare mai structurată (a se vedea recomandarea 7) ar contribui la realizarea acestui obiectiv.

Recomandarea 6

Selecția viitoare a partenerilor locali/naționali ar trebui să fie mai bine aliniată cu obiectivele de localizare identificate și cu modalitățile

programului. Acest lucru ar trebui să elimine nepotrivirile în ceea ce privește capacitatea partenerilor locali/naționali de a avea o conducere umanitară locală și de a desfășura eficient a programului în timpul implementării, precum și sustenabilitatea după încheierea intervenției CCD. În special, acest lucru ar trebui să ducă la o aliniere între obiectivele individuale unice, ambițiile (pentru leadershipul umanitar local) și capacitățile fiecărui potențial partener local/național și, respectiv, obiectivele strategice de localizare ale proiectului. În plus, fiecare partener local/național trebuie să fie luat în considerare în mod flexibil și inclusiv pe baza profilului său (obiective, capacități, ambiții), alocându-i-se timp în acest sens.

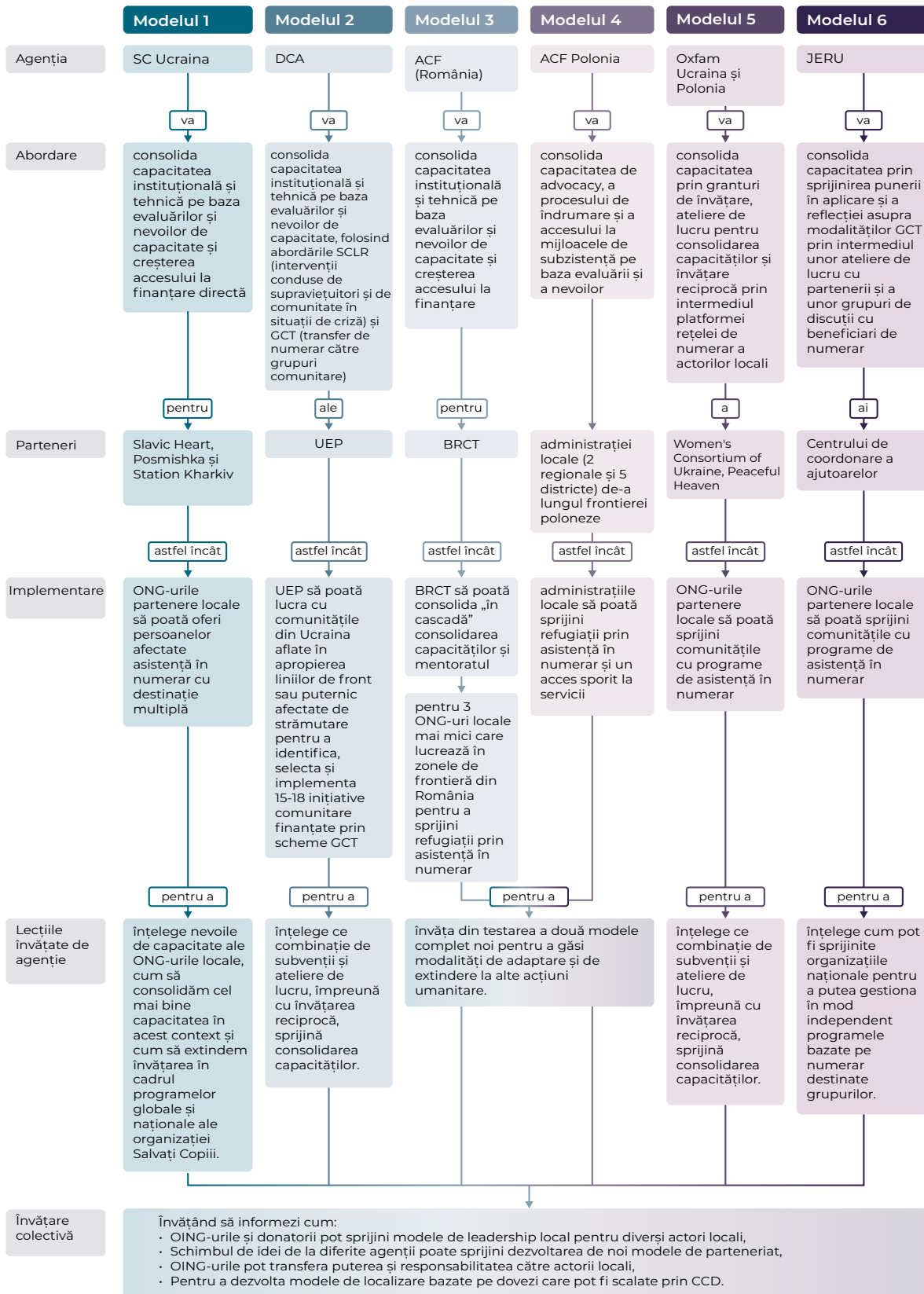
Recomandarea 7

Atunci când iau în considerare viitoarele proiecte de inovare care necesită schimbări substanțiale față de procesele obișnuite, CCD ar trebui să aplice o abordare disciplinată a elaborării și lansării (care să includă parteneri locali/naționali în cazul în care aceștia sunt identificați în prealabil), care să dispună de resurse suficiente, de spațiu și de timp și care să fie demarate numai după ce personalul-cheie de conducere este recrutat și numit în funcție. Această abordare legată de elaborare și lansare ar trebui să se concentreze apoi asupra modului în care obiectivele strategice de inovare vor fi integrate în toate elementele proiectului.

Recomandarea 8

CCD ar trebui să identifice mai multe oportunități de a furniza și de a evalua transferurile de numerar către grupuri comunitare (GCT) și intervențiile conduse de supraviețuitori și de comunitate în situații de criză (SCLR), ca abordare-cheie pentru promovarea localizării și a transferului de putere în contexte adecvate.

ANEXA 1: REZUMATUL MODELELEOR



EVALUAREA PROIECTULUI-PILOT DE LOCALIZARE A CONSORTIULUI CCD PRIVIND INTERVENȚIA REGIONALĂ ÎN UCRAINA



www.collaborativecash.org