



# ШЛЯХИ ДО ЛОКАЛІЗАЦІЇ.

## **Досвід партнерства місцевих активістів у програмах ГВД в Україні та Румунії**

Матеріал підготувала Ніно Хохобая, радник з питань локалізації, для Регіонального консорціуму з реагування на надзвичайні ситуації CCD в Україні. Вересень 2024 року

**COLLABORATIVE CASH DELIVERY (CCD) – ЦЕ МЕРЕЖА 14  
НАЙБІЛЬШИХ МІЖНАРОДНИХ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ  
СПІЛЬНО ПЕРЕДАЮТЬ ПОНАД 1 МІЛЬЯРД ДОЛАРИВ ГОТІВКОЮ  
ТА ВАУЧЕРАМИ ЩОРОКУ.**

**[www.collaborativecash.org](http://www.collaborativecash.org)**

---

АВТОР: Ніно Хохобая для мережі Collaborative Cash Delivery (CCD).

## СЛОВА ВДЯЧНОСТІ

Ця робота стала можливою завдяки Комітету з надзвичайних ситуацій (Disasters Emergency Committee).



**DISASTERS  
EMERGENCY  
COMMITTEE**

Автор висловлює подяку Анні Куліговській, менеджеру з моніторингу, оцінки, звітності та навчання в рамках діяльності CCD, чий досвід та внесок у підготовку цього звіту були дуже корисними для нас.

# ЗМІСТ

---

<b>Абревіатури</b>	<b>1</b>
<b>Короткий виклад матеріалу</b>	<b>2</b>
Основні висновки	2
Рекомендації	3
<b>Вступ</b>	<b>4</b>
Пілотний проєкт з локалізації CCD	6
Методологія	8
Підхід «Шлях користувача»	8
Обмеження	9
<b>Висновки</b>	<b>10</b>
Етап 1. Ініціювання партнерства та розробка проєкту	10
Етап 2. Реалізація проєкту та динаміка співпраці	10
Етап 3. Зміцнення потенціалу й обмін досвідом	10
Етап 4. Сталий розвиток і майбутня співпраця	11
Етап 1. Ініціювання партнерства та розробка проєкту	11
Етап 2. Реалізація проєкту та динаміка співпраці	12
Етап 3. Зміцнення потенціалу й обмін досвідом	12
Етап 4. Сталий розвиток і майбутня співпраця, набутий досвід і рекомендації – перспективи місцевих організацій	13
<b>Рекомендації</b>	<b>15</b>
<b>Додаток А. Користувацькі шляхи місцевих активістів</b>	<b>17</b>

# АБРЕВІАТУРИ

ББ	Програмне забезпечення «Будівельні блоки» (Building Blocks)
ПНРГ	Партнерство з навчання роботі з готівкою (CaLP)
ССД	Мережа співробітництва щодо питань надання грошової допомоги (Collaborative Cash Delivery)
СФП	Спільнота фахівців-практиків (CoP)
ОГС	Організації громадянського суспільства (CSO)
ГВД	Грошова та ваучерна допомога (CVA)
РГГД	Робоча група з грошової допомоги (CWG)
ДЕС	Комітет з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих (Disasters Emergency Committee)
ВЗ	Висловлення зацікавленості (EoI)
ГГВ	Групова грошова виплата (GCT)
ВМГО	Всесвітня мережа гуманітарних організацій (ICVA)
ВПО	Внутрішньо переміщена особа (IDP)
Міжнародна/ Місцева НУО	Міжнародна/місцева неурядова організація (I/L NGO)
МОЗН	Моніторинг, оцінка, звітність та навчання (MEAL)
МВР	Меморандум про взаєморозуміння (MoU)
БЦГД	Багатоцільова грошова допомога (MPCA)
ННДНС	Навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях (PALC)
ПМ	Пост-Моніторинг (PDM)
БФ ПнЗ	БФ «Право на захист» (R2P)
SCLR	Реагування на рівні громади та постраждалих від насильства
СОП	Стандартні операційні процедури (SOP)

# КОРОТКИЙ ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ

Починаючи з січня 2023 року, програма CCD, що фінансується Комітетом з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих (DEC)<sup>1</sup>, пілотувала чотири різні моделі локалізації в Україні, Польщі та Румунії з метою покращення надання грошової та ваучерної допомоги (ГДВ). Крім того, в рамках подальшого вивчення моделей справедливого партнерства для реагування в Україні, ми звернулися до інших організацій-членів CCD та їхніх місцевих організацій з проханням поділитися досвідом їхніх ініціатив з локалізації, після чого було обрано дві моделі.

Ці моделі оцінюються незалежним консультантом на предмет їхньої актуальності, ефективності, впливу та сталого розвитку, а звіт про результати оцінювання запланований на вересень 2024 року. Мережа CCD також задокументувала досвід місцевих організацій, залучених до пілотних проєктів, з головною метою – *систематично фіксувати досвід місцевих організацій на різних етапах партнерства з організаціями-членами мережі CCD.*

Документування досвіду місцевих організацій-партнерів за допомогою методу «шлях користувачів»<sup>2</sup> дало цінну інформацію про динаміку партнерства, реалізацію пілотних проєктів, включаючи видачу готівки, та зміцнення потенціалу, відображаючи перспективи місцевих НУО впродовж усього багатоетапного процесу. Загалом, у рамках цього дослідження було проведено ґрунтовні опитування дев'яти представників шести місцевих організацій в Україні та Румунії, які брали участь у різних моделях локалізації та надавали послуги ГВД. Тип ГВД також

відрізнявся: від багатоцільової грошової допомоги (БЦГД) (у чотирьох організаціях) до групових грошових переказів (ГГП) (у двох організаціях).

## Основні висновки

Місцеві організації співпрацюють з БЦГД або ГГВ завдяки узгодженим цілям та налагодженим відносинам з МНУО, а також завдяки спрощеним процесам започаткування співпраці. Тренінги підвищили кваліфікацію місцевих організацій-партнерів, хоча вони потребують подальшого зміцнення потенціалу в технічних аспектах роботи з готівкою та фінансовому управлінні. Досвід використання підходів БЦГД і ГГВ підкреслив важливість залучення партнерських організацій на етапі розробки проєктів та прозорого прийняття рішень, що успішно заклало підґрунтя для майбутнього розширення масштабів ініціатив ГВД та співпраці з МНУО.

Хоча загальний досвід місцевих організацій, які впроваджували підходи БЦГД або ГГВ, був схожим, у їхніх конкретних реалізаціях простежувалися чіткі відмінності. Зокрема, організації, які застосовували БЦГД, зіткнулися з особливими проблемами, пов'язаними з управлінням даними про отримувачів допомоги та застосуванням критеріїв, за якими окремі особи/домогосподарства мають право на отримання грошової допомоги, а також із затримками у виплаті коштів від МНУО та проблемами, пов'язаними з програмним забезпеченням для дедуплікації допомоги «Будівельні блоки» (ББ).<sup>3</sup> Ці проблеми були

1 [Мережа співробітництва щодо питань надання грошової допомоги \(CCD\)](#) була заснована після щорічної зустрічі учасників Великої угоди 2016 року та є глобальною мережею міжнародних неурядових організацій (НУО), які працюють в умовах усіх глобальних гуманітарних криз і надають програми грошової та ваучерної допомоги (ГДВ). За оцінками, партнери CCD надають 80 % грошової допомоги в завершальному етапі в усьому світі.

2 Метод дослідження «шляху користувача» – це метод, що дозволяє зрозуміти досвід залучених сторін під час взаємодії з продуктом, послугою чи системою. Цей метод допомагає визначити проблемні моменти та можливості для вдосконалення.

3 [Будівельні блоки | Інновації ВПП](#)

більш вираженими порівняно з ГГВ, які, хоча також зазнавали впливу затримок, справлялися з управлінням даними про отримувачів допомоги дещо краще. Серед проблем, з якими зіткнулася програма БЦГД, були затримки у фінансуванні з боку партнера МНУО. Як наслідок, місцеві організації були змушені впроваджувати програму в коротші терміни, ніж спочатку було узгоджено для надання готівкових коштів, що вимагало швидкого коригування та призводило до проблем з узгодженням цілей з наявними ресурсами та управлінням матеріально-технічним забезпеченням. Крім того, деякі організації, що впроваджували проекти БЦГД у Румунії, спочатку мали труднощі з новою термінологією, пов'язаною з програмуванням ГВД та гуманітарним реагуванням загалом, оскільки вони мали дуже мало або взагалі не мали жодного попереднього досвіду в програмуванні ГВД або роботі з біженцями.

Що стосується підходу до зміцнення потенціалу, то організації-партнери, які використовують підхід ГГВ, наголошували на конкретних потребах у подальшому навчанні технічним процесам і передовому фінансовому менеджменту, тоді як організації, які використовують підхід БЦГД, зосередилися на більш широкому розумінні програмування грошових коштів, а також на практичному застосуванні принципів і методологій програмування грошових коштів. Ця різниця відображає різну складність і масштабність проектів, пов'язаних із кожним із цих підходів. Для забезпечення сталого розвитку й майбутньої співпраці у зворотному зв'язку від виконавців БЦГД більше значення надавалося гнучкості та прозорості процесів прийняття рішень, тоді як у висновках, зроблених за допомогою ГГВ, було наголошено на важливості залучення громадськості та потенціалі розширення діяльності коштом нових джерел фінансування. Ця відмінність підкреслює різний вплив грошових модальностей на операційну динаміку місцевих організацій-партнерів і майбутні стратегії співпраці. Незважаючи на те, що БЦГД і ГГВ мають багато спільного у своїх труднощах та успіхах, специфічні нюанси їхньої реалізації та потреби у зміцненні потенціалу

підкреслюють необхідність застосування індивідуальних підходів до кожної з цих форм фінансування.

## Рекомендації

Для зміцнення партнерських практик між організаціями-членами CCD та їхніми місцевими організаціями-партнерами пропонується кілька рекомендацій. Ці рекомендації зосереджені на покращенні комунікації, вдосконаленні процесів, зміцненні потенціалу та забезпеченні прозорості. З погляду **комунікації та координації**, організації повинні встановити чіткі контактні пункти, використовувати централізовані платформи для оновлення інформації в режимі реального часу та посилити первинну комунікацію за допомогою детальних початкових наборів проектів та семінарів. Покращенню співпраці також сприятимуть регулярні координаційні зустрічі та спільні цифрові робочі простори.

Ефективність та адаптивність **процесу оцінювання партнерів і фінансування** буде підвищуватися завдяки спрощенню процедур перевірки, оптимізації виплат фінансування та впровадженню гнучких моделей фінансування. Індивідуальні рішення для задоволення унікальних потреб громад, вдосконалення процесів закупівель та покращення логістичного планування допоможуть вирішити питання масштабування. **Зміцнення потенціалу** має бути зосереджене на забезпеченні спеціальних програм навчання та наставництва, а документування та обмін успішними стратегіями сприятимуть безперервному навчанню. Насамкінець, **прозорість і планування** мають стати пріоритетом шляхом підвищення прозорості угод з чіткими вимогами, перекладеними місцевими мовами, встановлення чітких термінів реалізації проектів, документування успішних стратегій і сприяння глибокому розумінню місцевого контексту. Більш детальний огляд рекомендацій наведено в наступних розділах.

# ВСТУП

З лютого 2022 року локалізація стала ключовим питанням для організацій, які реагують на ескалацію кризи в Україні. Ця тема привернула увагу на різних гуманітарних форумах, де обговорювалися регіональні плани реагування на ситуацію в Україні. У червні 2022 року кілька міжнародних і державних організацій, які беруть активну участь у гуманітарному реагуванні в Україні, опублікували [«Відкритий лист – можливість для країн-учасниць Великої угоди втілити свої зобов'язання щодо місцевого лідерства у реагуванні на кризу на практиці»](#), в якому висвітлили практичні кроки з підтримки гуманітарної діяльності на місцевому рівні в країні.

У серпні 2022 року місцеві українські організації громадянського суспільства (ОГС) опублікували [Відкритий лист «Якщо не зараз, то коли?»](#), у якому закликали як окремих спонсорів, так і міжнародну спільноту переорієнтувати свої зусилля та підходи на місцеві ОГС в Україні.

[Звіт «Базові показники гуманітарної локалізації в Україні до 2023 року»](#), опублікований Всесвітньою мережею гуманітарних організацій (ВМГО), пропонує комплексний аналіз ситуації з локалізацією в Україні, зосереджуючи увагу на залученні місцевих організацій до гуманітарного реагування. У звіті розглянуто базовий рівень за сімома ключовими вимірами локалізації, надано ретельну оцінку прогресу та труднощів, з якими стикаються місцеві організації. Аналіз свідчить про значний прогрес у залученні місцевих НУО та організацій громадянського суспільства, а також про зростаюче визнання їхньої ролі та можливостей. Найбільше свідчень прогресу було виявлено у сферах участі та спроможності, де місцеві організації стають дедалі активнішими учасниками гуманітарного реагування. Однак у звіті також висвітлюються поточні проблеми, зокрема дисбаланс сил між міжнародними та місцевими організаціями, недостатнє пряме

фінансування місцевих організацій, а також потреба в зусиллях із зміцнення потенціалу, адаптованих до місцевих умов. Найменший прогрес спостерігався у сфері фінансування та впливу на політику, де місцеві організації продовжують стикатися з труднощами у доступі до прямого фінансування та впливу на рішення щодо політик. У звіті підкреслюється важливість покращення координації та співпраці між міжнародними та місцевими організаціями, забезпечення повної інтеграції місцевих інтересів у процеси прийняття рішень.

Комітет з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих доручив провести [попереднє дослідження](#), щоб оцінити стан локалізації гуманітарного реагування в Україні. Звіт показав, що, попри зусилля, спрямовані на впровадження принципів локалізації, прогрес залишається досить слабким. Значною проблемою є обмеженість прямого фінансування, доступного місцевим організаціям, оскільки більшість ресурсів, як і раніше, спрямовується через міжнародні організації. Звіт також виявив потребу в більш цілеспрямованих і контекстуально актуальних ініціативах зі зміцнення потенціалу, оскільки поточні зусилля часто не відповідають конкретним потребам місцевих НУО та організацій громадянського суспільства. Динаміка партнерства часто відображає традиційний дисбаланс влади, коли місцеві організації мають обмежений вплив на процеси прийняття рішень. Крім того, місцевим організаціям важко відстоювати свою точку зору в дискусіях щодо питань політики та в адвокаційних заходах, що підкреслює прогалину у формуванні впливу на політики. У звіті міститься заклик до збільшення прямого фінансування, більш справедливого партнерства та сильнішої адвокації для врахування місцевих голосів у розробці політик.

Для вирішення цих проблем та надання доказів і рекомендацій Партнерства з навчання роботі з готівкою (ПНРГ) розробило [інформаційний документ](#), що окреслює роль ОГС в Україні. Цей документ містить рекомендації та ключові висновки, що стосуються моделей партнерства, механізмів координації, практики фінансування та інших важливих аспектів впровадження ГВД в країні.

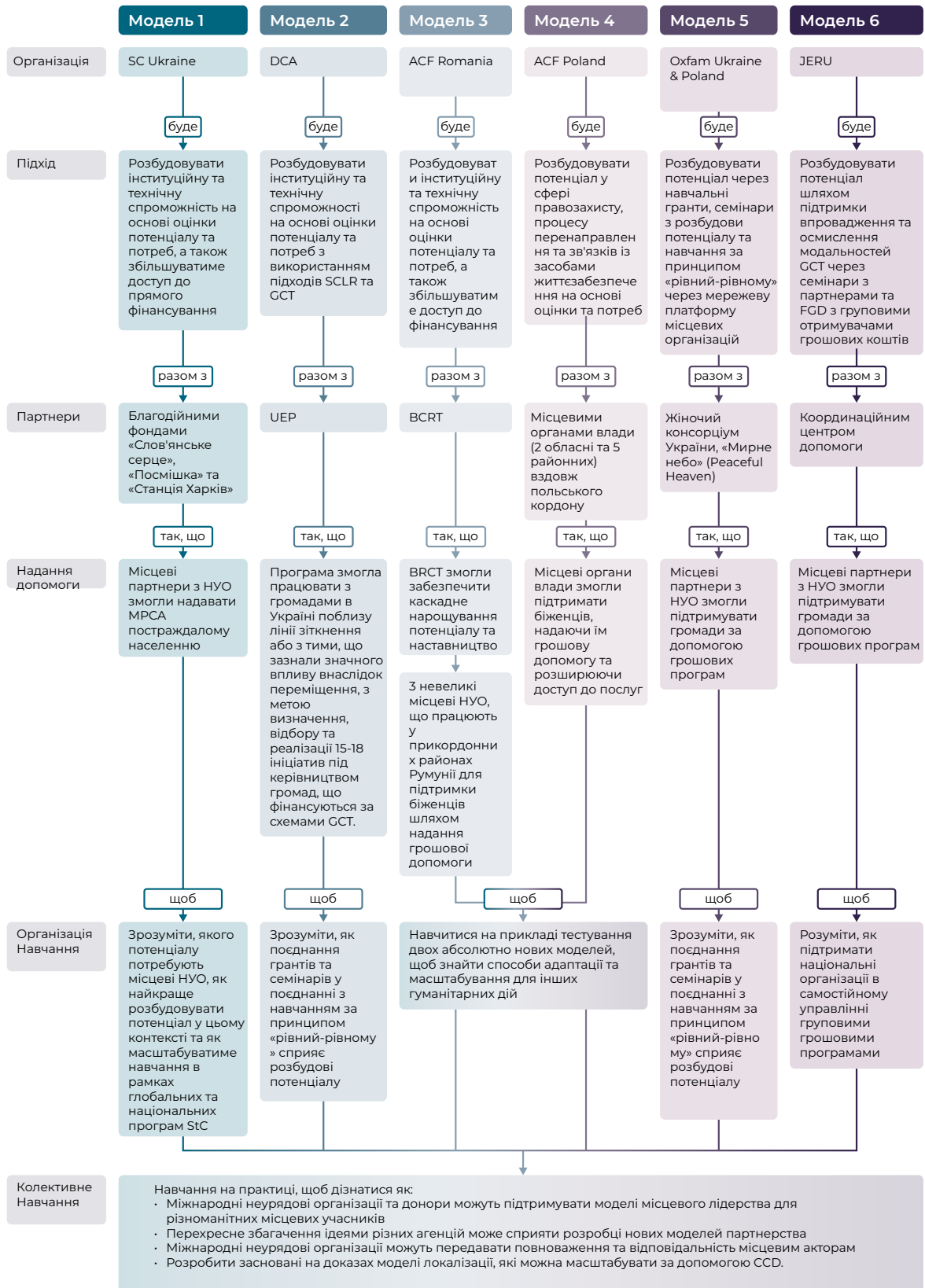
Відповідно до цієї теми, мережа CCD провела дослідження серед своїх організацій з метою вивчення моделей партнерства з місцевими ОГС у контексті реалізації програм ГВД в Україні. Результати дослідження показали, що численні міжнародні організації залучають місцеві ОГС до виконання різних аспектів програм ГВД. Зазвичай це передбачає укладання субконтрактів з місцевими ОГС для виконання таких завдань, як робота з отримувачами допомоги та реєстрація для отримання допомоги в рамках ГВД. Однак у деяких випадках партнерство виходить за рамки традиційної моделі субгрантування, коли місцеві організації беруть на себе відповідальність за розробку та реалізацію цілих програм ГВД. У таких випадках міжнародні організації виступають посередниками між місцевими ОГС та спонсорами, щоб забезпечити дотримання вимог грантів. Інші моделі партнерства для ОГС, які розширюють можливості місцевих ОГС, реалізуються за допомогою різних грошових форм, таких як ГГВ, «Оцінити та

допомогти», а також Реагування на рівні громади та постраждалих від насильства (SCLR), що передбачає підтримку місцевих офіційних та неофіційних громадських організацій та груп у впровадженні трансформаційних програм під керівництвом спільноти.

Мережа CCD має власні Skype-спільноти фахівців-практиків в Україні та Польщі, в яких організації-члени можуть обмінюватися інформацією та співпрацювати у ключових сферах, що представляють інтерес для їхньої діяльності. Крім того, з лютого 2024 року CCD створила спеціальну спільноту для НУО/ОГС в Україні, які впроваджують програми ГВД. Ця спільнота очолюється національною БФ «Право на захист» (ПнЗ) і забезпечує динамічну комунікаційну платформу (Telegram-канал) для своїх учасників, організовує заходи та семінари з ключових пріоритетних тем, визначених спільнотою (наприклад, оподаткування у готівкових програмах – у співпраці з Українською робочою групою з питань готівки), сприяє обміну знаннями та пропонує ініціативи з посилення потенціалу, що відтворюють деякі з найкращих практик моделі «Тренер для тренерів з готівки», апробованої CCD в Україні та Румунії в рамках програми «Колективні ініціативи», що фінансується Комітетом з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих, в якій були випробувані різноманітні локалізаційні моделі.



# Пілотний проєкт з локалізації CCD



З січня 2023 року в рамках поточної програми, що фінансується Комітетом з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих, CCD через своїх учасників пілотувала чотири різні моделі локалізації в Україні, Польщі та Румунії. Вона також заохочувала обмін різними моделями партнерства інших організацій-членів, які не отримують фінансування, з місцевими організаціями через створений Керівний комітет, який об'єднав п'ять організацій-членів CCD (три фінансовані та дві нефінансовані). Oxfam та JERU поділилися своїми моделями локалізації, а засідання Керівного комітету сприяли обміну досвідом щодо підходів до рівноправного партнерства між шістьма моделями.

Ця пілотна ініціатива з локалізації застосувала комплексний підхід до зміцнення технічної та інституційної спроможності місцевих організацій, розрахований на досягнення наступного результату: *місцеві гуманітарні організації мають інституційну та технічну спроможність і фінансування для ефективного реагування на гуманітарні потреби, пов'язані з конфліктом в Україні, Польщі та Румунії, за допомогою якісних грошових програм відповідно до міжнародних гуманітарних стандартів.*

**Модель 1.** У пілотному проєкті взяли участь три місцеві НУО у східній і центральній Україні, які розробили та реалізували проєкти БЦГД для постраждалого від конфлікту населення. НУО отримали технічну та операційну підтримку для зміцнення свого потенціалу з метою ефективного надання повного циклу ГВД.

**Модель 2.** Дворівнева модель залучала національне агентство та місцеві громади до визначення, фінансування та моніторингу гуманітарних втручань, спрямованих на задоволення пріоритетних потреб постраждалих громад. Цей підхід, який включав зміцнення потенціалу та реагування під керівництвом громад, мав на меті доповнити більш широкі гуманітарні зусилля, включаючи підтримку на рівні домогосподарств через БЦГД.

**Модель 3.** Одна велика організація в Румунії допомогла розбудувати спроможність трьох менших НУО вздовж румунсько-українського кордону у розробці та впровадженні програм грошової допомоги.

**Модель 4.** У Польщі зусилля були зосереджені на підвищенні спроможності місцевих органів влади підключати біженців до наявних схем гуманітарної допомоги та соціального захисту.

**Модель 5.** Розвиток потенціалу досягався за допомогою навчальних грантів, семінарів і взаємного навчання в рамках мереж місцевих партнерів. Ця модель була спрямована на розвиток масштабованих практик локалізації за допомогою CCD.

**Модель 6.** Ця модель робила акцент на зміцненні потенціалу груп, підтримуючи державні організації в управлінні автономними груповими програмами грошових виплат шляхом проведення семінарів та обговорень з отримувачами грошових виплат.

На замовлення CCD було проведено всебічний огляд цих моделей за участю незалежних консультантів, а звіт очікується до публікації у вересні 2024 року. На додаток до цього огляду, CCD визначила пріоритетним завданням документування досвіду місцевих організацій протягом їхньої співпраці з цими моделями. Ця документація має на меті надати цінну інформацію про їхній досвід, виклики, з якими вони зіткнулися, потенційні перешкоди та ефективні практики. Аналіз цих шляхів користувачів дозволяє виявити тенденції, закономірності та повторювані проблеми, пов'язані з локалізацією під час впровадження програм ГВД в Україні. Важливо зазначити, що Моделі 4 і 5 були виключені з цього дослідження: Модель 4 не була реалізована, як було заплановано, а організації, що брали участь у Моделі 5, вирішили відмовитися від участі в дослідженні.

---

## Методологія

Процес дослідження включав проведення ґрунтовних опитувань з представниками місцевих партнерських організацій, загалом шість опитувань із залученням ключових інформаторів з п'яти організацій з України та однієї організації з Румунії. З шести організацій дві займалися реалізацією ініціатив під керівництвом громад (групові грошові перекази), тоді як інші чотири зосереджувалися на багатоцільовій готівці (БЦГД). Опитування передбачало збір якісних даних від цих організацій, щоб отримати комплексне уявлення про їхній досвід. Процес аналізу включав мапування шляхів користувачів для кожного ключового інформанта, щоб проілюструвати ключові точки дотику, взаємодію, виклики та успіхи впродовж їхнього досвіду партнерства. Зрештою, зібрані дані були проаналізовані в цьому звіті, щоб зробити висновки та запропонувати практичні рекомендації. Імена місцевих партнерів, які брали участь у цьому проєкті, залишаються конфіденційними, а отже, звіт є анонімним, зосереджуючись на основних висновках, рекомендаціях та детальному опитуванні кожного опитаного партнера.

---

## Підхід «Шлях користувача»

Методологія аналізу шляху користувача, застосована в цій вправі, зосереджена на досвіді місцевих партнерів та НУО в їхніх партнерствах з МНУО в рамках пілотних проєктів з локалізації CCD. Цей підхід передбачає мапування та аналіз усього процесу партнерства з точки зору цих місцевих партнерів, щоб виявити, чи була динаміка партнерства справедливою, а також визначити виклики, з якими вони стикалися.

Методологія починається зі збору інформації про досвід місцевих організацій протягом усього періоду їхньої взаємодії з МНУО. Вона досліджує їхню первинну взаємодію, включаючи процес отримання інформації, налагодження партнерства та виконання спільних проєктів. Візуалізуючи ці взаємодії, методологія прагне виявити, чи були партнерства побудовані на засадах рівноправної співпраці, чи існував дисбаланс у розподілі влади та прийнятті рішень.

Місцевим партнерам було запропоновано детально розповісти про свій досвід, включаючи їхні дії, думки, сприйняття та загальний настрій на кожному етапі партнерства. Такий нарративний підхід допомагає зрозуміти, як ці організації керували процесом партнерства, з якими конкретними проблемами вони зіткнулися та наскільки ефективними були застосовані практики. Завдяки такому комплексному аналізу методологія має на меті надати цінну інформацію про тенденції, закономірності та постійні виклики у сфері партнерства. Вона проливає світло на динаміку співпраці між місцевими НУО та МНУО, пропонуючи детальний погляд на те, як можна покращити партнерство для забезпечення більш справедливого та ефективного залучення до реалізації програм ГВД в Україні.

## Обмеження

У цьому дослідженні були такі обмеження:

### 1 Розмір та репрезентативність

**вибірки.** Через обмежену кількість місцевих партнерських організацій, які могли взяти участь в опитуванні ключових інформаторів, вибірка не є репрезентативною для всіх місцевих організацій, які співпрацюють з МНУО у сфері видачі готівки, проте всі основні місцеві партнери з пілотних проєктів з локалізації CCD були включені в дослідження.

**2 Варіативність досвіду.** Досвід місцевих партнерів може значно відрізнятись залежно від таких факторів, як конкретні МНУО, з якими вони працювали, контекст і місце їхньої діяльності, а також тип програм грошової допомоги, в яких вони брали участь, що може ускладнити аналіз та узагальнення результатів.

**3 Труднощі впровадження.** Практичні питання, такі як планування проведення опитувань, різні часові рамки для різних моделей локалізації та наявність відповідних партнерів, вплинули на загальні часові рамки та узгодженість зібраних даних.

**4 Виключення моделей.** Моделі, які не були включені в процес документування – через нематеріалізацію або вихід організацій-учасниць – можуть призвести до неповної картини загального контексту партнерств за всіма моделями локалізації, які спочатку передбачалися програмою.

**5 Упередженість відповідей.** Попри намагання пояснити мету вправи та забезпечити анонімність, місцеві НУО все одно можуть представляти свій досвід у більш сприятливому світлі через залежність від членів CCD щодо майбутнього фінансування, що може призвести до менш відвертих і точних відгуків.

# ВИСНОВКИ

---

Детальний підсумок для кожної фази партнерства виглядає таким чином:

## Етап 1. Ініціювання партнерства та розробка проєкту

Місцеві організації були вмотивовані до участі в проєкті завдяки співпадінню цілей та попереднім стосункам з МНУО. Ці налагоджені зв'язки сприяли безперешкодному започаткуванню партнерства, завдяки мінімальному обміну документацією та ефективним і спрощеним процесам. Однак виникли проблеми із затримками в отриманні фінансування від МНУО до НУО (без чіткої вказівки НУО щодо кінцевих термінів надання фінансового траншу через повільну обробку на рівні штаб-квартири), що призвело до скорочення термінів реалізації проєктів місцевими організаціями та потребувало швидкого коригування. Узгодження цілей проєкту з наявними ресурсами виявилось складним завданням, що ускладнювалося логістичними проблемами, такими як тривалі адміністративні узгодження з боку партнерів з МНУО та ризики фізичної безпеки для співробітників НУО під час поїздок у певні регіони. Крім того, до адміністративного навантаження додалися проблеми з інформуванням про вимоги МНУО та внутрішні процеси, а також несподівані вимоги щодо звітності. Критерії відбору та процеси перевірки суттєво відрізнялися, причому деякі партнери стикалися з ресурсомісткими оцінками. Загалом, початкова фаза продемонструвала переваги міцного партнерства на початковому етапі, але також підкреслила складність управління потребами проєкту, що постійно змінюються.

## Етап 2. Реалізація проєкту та динаміка співпраці

Під час реалізації проєкту комунікація з МНУО з часом покращилася, хоча початкові проблеми зберігалися через плінність кадрів і брак ясності щодо ролей співробітників МНУО, залучених до партнерства. Місцеві організації зіткнулися з труднощами у використанні нових концепцій і термінології грошових програм, які ускладнювалися затримками з виплатами коштів і проблемами з платформою дедуплікації «Будівельні блоки» (ББ). Ці проблеми вплинули на терміни реалізації проєктів та управління даними про отримувачів допомоги. Незважаючи на ці бар'єри, місцеві партнери досягли помітних успіхів, розширивши сфери своєї діяльності, підвищивши рівень впізнаваності та долучившись до нових проєктів. Незважаючи на те, що співпраця була корисною, вона зіткнулася з проблемами неефективності через відмінності в організаційній культурі та очікуваннях.

## Етап 3. Зміцнення потенціалу й обмін досвідом

Зусилля зі зміцнення потенціалу були спрямовані на усунення різних прогалин, виявлених місцевими організаціями: розуміння гуманітарної структури і мови, якою вона користується, а також організаційного і технічного (грошового) потенціалу. Водночас існує потреба в подальшій підтримці у сферах передового фінансового менеджменту і технічних процесів, пов'язаних із готівкою. Майбутнє розширення операцій з готівкою потребуватиме додаткового навчання та підтримки, особливо в технічних питаннях і питаннях звітності, а також вдосконалення навичок моніторингу та оцінки.

## Етап 4. Сталий розвиток і майбутня співпраця

Залученість громади вважається вирішальною для успіху проєкту. Місцеві організації високо оцінили гнучкість ГГВ у вирішенні конкретних потреб громад, але відзначили необхідність більш інклюзивних і прозорих процесів прийняття рішень. Заходи з посилення потенціалу викликали певні труднощі, що підкреслило потребу в індивідуальному підході до підготовки кадрів. Пілотний проєкт заклав міцний фундамент для майбутніх зусиль у сфері волонтерства та грошових програм, надавши місцевим організаціям можливість розширювати свою діяльність та залучати різноманітні джерела фінансування. Поточні дискусії про потенційну співпрацю з іншими МНУО свідчать про готовність розвивати поточні успіхи та шукати нові можливості. Залучення досвідчених місцевих партнерів та проведення детальних додаткових оцінок потреб сприятиме підвищенню підзвітності та ефективності.

### Етап 1. Ініціювання партнерства та розробка проєкту

**Місцеві партнери були вмотивовані до співпраці через збіг цілей та існуючі відносини з МНУО.** Місцеві організації були залучені до партнерства завдяки спільним цілям та попередній співпраці з МНУО. Ці налагоджені зв'язки та узгоджені інтереси сприяли започаткуванню партнерства, що дозволило безперешкодно розпочати роботу над спільними проєктами.

**Процес започаткування партнерства загалом був простим, з мінімальною документацією та попередньою взаємодією, що полегшувало процес встановлення партнерства.**

Встановлення партнерства часто проходило без проблем завдяки існуючим відносинам і відносно простому процесу документування. Партнери отримували вигоду від попередньої взаємодії з МНУО, що полегшувало початкові етапи розвитку партнерства та дозволяло швидше налагоджувати співпрацю.

**Виклики включали затримки у фінансуванні, що призводило до скорочення термінів реалізації проєктів та необхідності їх швидкого коригування.** Партнери зіткнулися зі значними проблемами, пов'язаними із затримками в отриманні коштів. Ці затримки призвели до скорочення термінів реалізації проєктів, що змусило партнерів швидко коригувати свої плани та впроваджувати проєктні заходи в коротші терміни, ніж планувалося спочатку.

**Місцеві організації зіткнулися з труднощами під час узгодження цілей проєкту з наявними ресурсами та вирішенні логістичних питань.**

Узгодження цілей проєкту з наявними ресурсами стало викликом для місцевих організацій-партнерів. Їм доводилося вирішувати логістичні питання, такі як розподіл допомоги та координація діяльності в обмежених умовах, що впливало на їхню здатність виконувати заплановане.

**Постали проблеми із забезпеченням всебічного інформування про вимоги проєкту, а також із додатковими вимогами до звітності, про які не було повідомлено на початку.** Деякі партнери зіткнулися з труднощами, пов'язаними з комунікацією. Вони зіткнулися з несподіваними вимогами до звітності та документації, які не були чітко окреслені на початку партнерства, що призвело до плутанини та додаткового адміністративного навантаження.

**Критерії відбору та процеси перевірки були різними; деякі партнери пройшли легку оцінку, тоді як інші вважали їх трудомісткими та ресурсомісткими.** Процеси перевірки та відбору партнерів суттєво відрізнялися. У той час як деякі партнери пройшли відносно просту і зрозумілу оцінку, інші вважали цей процес ресурсомістким і тривалим, вимагаючи значної кількості документації та оцінок.

**Загалом, досвід започаткування партнерства підкреслив переваги міцних початкових партнерств і складнощі управління та адаптації до мінливих потреб проєкту.** Цей досвід підкреслив важливість наявності міцних

початкових партнерств для сприяння реалізації проекту. Однак вони також виявили складнощі, пов'язані з управлінням проектами, особливо під час адаптації до мінливих потреб і несподіваних викликів на етапі реалізації.

## Етап 2. Реалізація проекту та динаміка співпраці

**Комунікація та координація.** За оцінками місцевих партнерів, комунікація з МНУО з часом загалом покращилася, а взаємодія щодо проектної діяльності та наступних кроків стала більш злагодженою. Однак на початковому етапі партнерство зіткнулося з певними труднощами, особливо для деяких місцевих партнерів, через часту плинність кадрів у МНУО та нечіткість розподілу ролей, що призвело до плутанини в комунікаційній ієрархії. Ці початкові труднощі виникли через те, що ролі та структури або не були чітко визначені з самого початку, або не були повністю укомплектовані персоналом на початку реалізації проекту. Хоча нинішній етап співпраці виграє від добре налагоджених каналів комунікації та ефективної координації, деякі місцеві партнери зіткнулися з перешкодами через наявність кількох координаторів і відмінності в організаційній культурі.

**Труднощі впровадження проекту.** На початковому етапі місцевим організаціям було важко прийняти нові міжнародні концепції та термінологію, які були їм незнайомі й часто не мали прямого перекладу на їхню місцеву мову. Це ускладнювало розуміння та застосування цих концепцій. Крім того, затримки з виплатою фінансування та проблеми з платформою дедуплікації «Будівельні блоки» (ББ) суттєво вплинули на терміни реалізації проектів та підготовку документації для отримувачів допомоги. Проблеми з управлінням даними про отримувачів допомоги та підрахунком балів для оцінювання також спричинили затримки з наданням грошових коштів. Ці проблеми, за словами місцевих організацій, ускладнювалися складнощами інтеграції нових систем і процесів, які спочатку не були добре пристосовані до місцевого контексту.

**Досягнення в реалізації проекту.** Попри труднощі, з якими зіткнулися місцеві організації, вони вважають, що досягли значних успіхів у впровадженні проекту. Їм вдалося розширити сфери своєї діяльності, підвищити свою видимість, а деякі з них навіть долучилися до нових проектів. Ініціативи з посилення потенціалу були особливо успішними, оскільки місцеві партнери продемонстрували значне покращення у своїй здатності точно управляти та використовувати дані про отримувачів допомоги. Ефективна командна робота та здатність використовувати можливості зростання організаційного потенціалу сприяли ефективним результатам проектів, демонструючи стійкість та адаптивність місцевих партнерів, незважаючи на перешкоди, з якими вони зіткнулися.

**Загальна динаміка співпраці.** Місцеві організації загалом оцінили співпрацю з партнером з МНУО як корисну, з потужною підтримкою та керівництвом, що сприяло реалізації проекту. Однак вони також зіткнулися з такими проблемами, як невизначеність, затримки та складні вимоги до звітності. Ці виклики, у поєднанні з відмінностями в організаційних очікуваннях і процесах, створювали додатковий тягар і призводили до неефективності. Місцеві партнери вважали, що, незважаючи на цінну підтримку з боку МНУО, співпраця не обійшлася без труднощів, особливо з точки зору адаптації до нових систем та управління проектами, що розвиваються.

## Етап 3. Зміцнення потенціалу й обмін досвідом

Процес навчання та обміну досвідом виявив кілька ключових моментів щодо того, як зусилля зі зміцнення потенціалу та навчальні ініціативи можуть вплинути на реалізацію проектів. На початковому етапі спостерігалася помітна прогалина в обізнаності про міжнародні організації та їхню роботу. Значна частина місцевих організацій не була знайома з основними міжнародними структурами, доки не почала безпосередньо взаємодіяти з ними. Така необізнаність у поєднанні зі складністю



міжнародної термінології та концепції підкреслила потребу в розширенні загальних знань і наданні доступної інформації про ці організації.

Тренінги, особливо ті, що проводилися партнерами МНУО, допомогли вирішити проблеми, пов'язані з незнайомими термінами та гуманітарними поняттями. Ці тренінги допомогли місцевим організаціям ближче познайомитися з основними термінами, що сприяло безперешкодній реалізації проєктів. Крім того, підтримка у зміцненні потенціалу, надана партнерами з МНУО, виявилася ефективною у підвищенні спроможності місцевих організацій, що дозволило їм залучати додаткове фінансування, розширювати штат і долучатися до нових проєктів. Незважаючи на досягнутий прогрес, було виявлено такі проблеми, як необхідність подальшого зміцнення потенціалу в технічних процесах і вдосконалення фінансового менеджменту. Зокрема,

### **Поточне зміцнення потенціалу й обмін досвідом**

**Ефективність навчання.** Тренінги, проведені тренерами з роботи з готівкою, були дуже корисними для подолання проблем, пов'язаних з незнайомою термінологією та аббревіатурами.

**Спільна підтримка.** Підтримка з боку партнера МНУО у сфері управління готівкою та організаційного потенціалу була дуже важливою для зміцнення потенціалу. Місцеві партнери високо оцінили спільний підхід до проведення семінарів та тренінгів, що дозволило забезпечити індивідуальну підтримку та ефективно узгодження з очікуваннями спонсорів.

**Покращення навичок.** Комплексні тренінги, в тому числі з моніторингу ринку, розробки проєктів та складання бюджету, значно покращили рівень розуміння та навичок. Зокрема, деякі учасники зазначили, що тренінги з таргетування та моніторингу мали для них трансформаційний характер.

**Міркування щодо масштабу проєкту.** Для деяких місцевих партнерів поточний масштаб проєкту не потребував додаткового зміцнення потенціалу. Однак є розуміння того, що майбутнє розширення проєкту потребуватиме подальшого зміцнення потенціалу.

### **Майбутні потреби у зміцненні потенціалу та наданні підтримки**

**Технічне навчання та навчання з питань підзвітності.** Необхідне додаткове навчання для вирішення технічних проблем та проблем підзвітності в системах видачі готівки.

**Потреби у підвищенні кваліфікації.** Для покращення багатогранної реалізації проєкту необхідне подальше навчання з передових практик фінансового менеджменту, реєстрації, верифікації та інших сфер.

**Масштабування.** Розширення або перехід до повномасштабних проєктів вимагатиме зміцнення потенціалу для роботи з більшими масштабами програм ГВД, а також більш широких вимог до звітності та фінансування.

**МОНЗ та технічні навички.** Для покращення моніторингу та оцінки необхідно вдосконалити навички створення та обробки форм Kobo, а також провести додаткове навчання з процесів МіО для покращення моніторингу та оцінки..

**Залучення громадськості.** Регіони з менш розвиненими мережами НУО потребують більше заходів із залучення, таких як навчання та наставництво, для посилення участі та підтримки громади.

## **Етап 4. Сталий розвиток і майбутня співпраця, набутий досвід і рекомендації – перспективи місцевих організацій**

**Залучення громади.** Залучення громади було визнано життєво важливим для успішної реалізації проєктів. Місцеві НУО високо оцінили те, як ці елементи сприяли ефективному впровадженню проєктів та зміцненню



партнерства з МНУО. Такий підхід допоміг забезпечити більшу відповідність проєктів потребам громади.

### **Використання групових грошових виплат (ГГВ).**

Механізм ГГВ забезпечував гнучке фінансування, що було корисним для задоволення конкретних потреб громади, таких як покращення інфраструктури. Місцеві організації високо оцінили адаптивність цього підходу, що дозволило оперативно реагувати на виникаючі потреби. Однак питання, пов'язані з процесами відбору грантів і масштабуванням втручань, виявили потребу в більш інклюзивних і прозорих практиках прийняття рішень. Місцеві НУО відзначили, що існуючі процеси іноді призводять до незадоволення, і підкреслили важливість залучення членів громади до процесу прийняття рішень для підвищення прозорості та справедливості.

**Проблеми у зміцненні потенціалу.** Робота з розбудови спроможності зазнала певних труднощів, особливо щодо розподілу коштів та

узгодження закордонного розуміння з місцевими потребами. Місцеві НУО наголошували на необхідності нюансованого підходу до навчання та підтримки, визнаючи, що стандартні практики не завжди можуть ефективно відповідати місцевому контексту.

**Фундамент для майбутніх починань.** У рамках проєкту було успішно закладено фундамент для майбутньої роботи, особливо в таких сферах, як волонтерство та грошові програми. Цей фундамент дозволив місцевим партнерам розширити свою діяльність і залучити різні джерела фінансування та міжнародних спонсорів.

**Потенціал для майбутньої співпраці.** Наразі ведуться переговори з іншими МНУО про потенційну майбутню співпрацю. Ці обговорення відображають готовність розвивати поточні успіхи та шукати нові можливості. Місцеві НУО зацікавлені у зміцненні регіональних мереж і розширенні масштабів проєктів.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі відгуків представників неурядових організацій ми пропонуємо наступні рекомендації для організацій-членів CCD, які працюють або планують працювати з місцевими партнерами над реалізацією програм у сфері ГВД. Вони розділені на такі групи: комунікація та координація дій, процеси оцінювання та фінансування, зміцнення потенціалу, прозорість та планування:

## 1 Комунікація та координація дій

**Покращуйте комунікацію та встановлюйте чіткі контакти.** Розробіть комплексний план комунікації, визначте конкретні ролі для зв'язку та узгодьте централізовану платформу для оновлення інформації в режимі реального часу та обміну документами. Оптимізуйте комунікацію, щоб уникнути дублювання зусиль.

**Покращуйте початкову комунікацію та ведення документації.** Надайте партнерам детальний проєктний пакет, що включає всі необхідні вимоги та очікування. Проведіть початкові семінари або вебінари для забезпечення взаєморозуміння і використовуйте доступні цифрові платформи для легкого доступу до проєктних документів.

**Сприяйте кращій координації та співпраці.** Заплануйте регулярні координаційні зустрічі, заохочуйте відкритий діалог за допомогою інструментів співпраці та створіть спільні цифрові робочі простори, щоб партнери мали доступ до інформації про проєкт і могли вносити свій внесок у його реалізацію.

## 2 Процеси оцінювання та фінансування

**Полегшуйте процес перевірки та належної перевірки** Вивчіть гармонізовані та паспортизовані інструменти, які пілотуються установами-членами CCD для спрощення оцінювання партнерів. Розробіть стандартизований контрольний список для більш ефективної оцінки потенціалу партнерів та їхньої попередньої діяльності.

**Впорядкуйте спрямування фінансування місцевим організаціям.** Визначте чіткі часові рамки фінансування та процеси затвердження в рамках партнерських угод для запобігання затримкам. Запровадьте автоматизовані системи виплат, прив'язані до етапів проєкту, та створіть плани дій на випадок фінансових обмежень.

**Сприяйте гнучкості партнерства та фінансування.** Впроваджуйте гнучкі моделі фінансування та адаптивні підходи до управління проєктами, щоб пристосуватися до змін і несподіваних викликів, забезпечуючи оперативне реагування на мінливі потреби проєкту. Усуньте обмеження щодо масштабування, розробляючи індивідуальні рішення для унікальних потреб громади, оптимізуючи процеси закупівель та вирішуючи логістичні питання, щоб уникнути затримок.

Інвестуйте в адекватні ресурси для підготовки документації та попереднього планування, щоб запобігти затримкам і підвищити ефективність проєкту. Для ефективного задоволення потреб громади слід дотримуватися чітких цільових критеріїв та гнучких моделей фінансування.

### 3 Зміцнення потенціалу

---

**Посиліть навчання та розбудову спроможності.** Запропонуйте тренінги з організаційного розвитку, фінансового нагляду та управління проєктами, пристосовані до потреб місцевих партнерів. Розгляньте можливість створення модулів онлайн-навчання та програм наставництва для забезпечення постійного керівництва та підтримки.

**Підвищуйте обізнаність громадськості про міжнародні організації та їхню роль** у процесі локалізації, що також сприятиме прозорості їхніх стратегій і цілей у сфері локалізації. Міжнародні організації повинні покращити розуміння громадськістю своїх зусиль з локалізації, чітко повідомляючи про свої стратегії, цілі та партнерські стосунки з місцевими організаціями. Цього можна досягти через роботу з громадою, публічні семінари та залучення до роз'яснення своїх зобов'язань щодо місцевого лідерства та зміцнення потенціалу. Регулярний обмін інформацією про хід роботи та залучення місцевих партнерів і громад до двосторонньої комунікації сприятиме зміцненню довіри, підвищенню прозорості та посиленню підзвітності в процесі локалізації.

**Документуйте успішні стратегії та діліться ними.** Створюйте тематичні дослідження та посібники з найкращих практик на основі успішних стратегій зміцнення потенціалу та діліться ними під час семінарів або на онлайн-платформах. Заохочуйте місцеві організації долучатися до цієї роботи або очолювати її. **Аналізуйте досягнення та виклики проєкту під час завершальних заходів, що дасть цінну інформацію** для майбутньої співпраці.

---

### 4 Прозорість і планування

---

**Встановіть чіткі часові рамки та етапи проєкту.** Розробляйте детальні плани проєктів з визначеними термінами та регулярно переглядайте їх разом з партнерами. Використовуйте інструменти управління проєктами для відстеження в реальному часі та коригування відповідно до прогресу. **Укладання чітких угод з визначеними термінами та вимогами допоможе уникнути плутанини** та покращити співпрацю, зменшивши бюрократію та підвищивши швидкість реагування на нові виклики.

**Підвищуйте рівень прозорості та гнучкості партнерських угод.** Переконайтеся, що партнерські угоди включають гнучкі положення для коригування та чітко викладені, можливо, з перекладом на місцеві мови. За потреби передбачте процедури для перегляду угод.

**Надавайте пріоритет розумінню місцевого контексту та розробці програм, орієнтованих на потреби людей.** Залучайте місцевих партнерів та членів громади до процесу розробки проєкту, щоб забезпечити відповідність рішень потребам громади. Спирайтеся на наявні оцінки потреб і проводьте спільні з партнерами семінари з розробки проєктів для спільного їх втілення. **Звертайтеся до місцевих організацій та зосередьтеся на залученні громади,** щоб посилити механізми підтримки для успішних майбутніх починань. **Долучайте членів місцевої громади до відбіркових комітетів, щоб підвищити прозорість і сприйняття процесів** прийняття рішень.

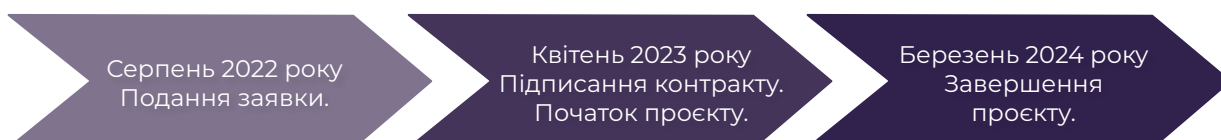
Ці рекомендації спрямовані на зміцнення партнерств шляхом налагодження чіткої комунікації, спрощення процесів, посилення потенціалу, забезпечення гнучкості та прозорості для більш ефективної співпраці та досягнення стійких результатів.

# ДОДАТОК А. КОРИСТУВАЦЬКІ ШЛЯХИ МІСЦЕВИХ АКТИВІСТІВ

**Місцева організація 1 – неурядова організація в Румунії** – працює у сфері регіонального розвитку та транскордонного співробітництва. Основні завдання зосереджені на підтримці та сприянні реалізації програм добросусідства, на зміцненні співпраці між регіонами, громадами та органами влади по обидва боки румунського кордону для вирішення спільних викликів. Розробляючи та впроваджуючи транскордонні стратегії та проекти, вони прагнуть підвищити рівень життя та стимулювати економічний розвиток у цих громадах. Їхні зусилля сприяють добросусідським відносинам, соціальній стабільності та економічному прогресу через фінансування ініціатив, які приносять відчутну користь прикордонним регіонам. Крім того, вони виступають за децентралізацію відповідальності, просувають місцеві ініціативи, узгоджені з місцевими стратегіями, а також сприяють інноваціям і передачі технологій шляхом подолання розриву між бізнесом і науковими дослідженнями. Зрештою, їхньою метою є залучення інвестицій та збільшення обсягу приватних інвестицій у прикордонні регіони Румунії та України.

Місцева НУО не мала попереднього досвіду проведення ГВД, і цей проєкт став першою можливістю здійснити повномасштабну БЦГД.

## Термін реалізації



**Результати:** тренінги, наставництво та менторство для розбудови потенціалу трьох місцевих НУО в Румунії. Три НУО надаватимуть БЦГД 1100 особам у Сучаві, Тульчі та Марамуреші.

## Модель для БЦГД



## Етап 1. Ініціювання партнерства та розробка проєкту

- Мотивації для партнерства: МНУО шукала партнерів, і один з її співробітників мав добре налагоджені зв'язки з нашим виконавчим директором. Враховуючи сферу нашої діяльності, яка включає надання технічної допомоги для програм транскордонного співробітництва між Румунією та Україною, що фінансуються Європейським Союзом, наша мережа та інтереси добре узгоджувалися з цілями МНУО. Ми рекомендували локалізувати діяльність за межами великих центрів, щоб отримати ближчу прикордонну перспективу, оскільки наша штаб-квартира знаходиться всього в 40 кілометрах від українського кордону. Наша розгалужена мережа в Румунії та Україні, а також наш фокус на малозабезпечених районах поблизу кордону зробили нас підходящим партнером. Наш досвід управління проєктами з міжнародними спонсорами, незважаючи на обмежену безпосередню участь у соціальній діяльності, переконав нас у тому, що наша експертиза буде корисною у цій співпраці.
- Комплексна юридична перевірка та процес верифікації. Процес комплексної юридичної перевірки не передбачав проведення детального аналізу, лише поверхневу оцінку та запит на надання певних документів. У нас був попередній досвід взаємодії з МНУО під час надзвичайної ситуації, коли ми брали участь в оцінці потреб, яку проводила партнерська МНУО.
- Виклики та рішення на етапі планування та розробки проєкту. На етапі планування та розробки проєкту з надання готівки ми не зіткнулися зі значними проблемами на початковому етапі. Однак виникли проблеми з доступністю коштів. Незважаючи на те, що ми планували доставити картки у визначені терміни, затримки у фінансуванні означали, що ми не змогли надати необхідну підтримку

в заплановані терміни. Це призвело до перенесення термінів розповсюдження карток, скоротивши запланований двомісячний період розповсюдження до двох-трьох тижнів, що було дуже складним завданням. Ми впоралися з цим внутрішніми силами, залучивши волонтерів та інших партнерів. Такий підхід не лише допоміг нам подолати труднощі, але й заклав основу для наступних кроків нашого проєкту. Це дозволило нам залучити та навчити інші організації роздавати грошову допомогу.

## Етап 2. Реалізація проєкту та динаміка співпраці

- Комунікація та координація. Наразі наша комунікація з МНУО відбувається безперешкодно, особливо щодо проєктної діяльності та наступних кроків. Ми отримуємо належну підтримку і добре знаємо про наші обов'язки. За останні півтора року наше партнерство зміцніло, але спочатку ми зіткнулися з певними труднощами, особливо під час реалізації проєктів DEC 1 та першої частини проєкту DEC 2. Комунікація з нашим партнером з МНУО була складною через часту плинність кадрів. Залучення різних співробітників з різними обов'язками часто призводило до плутанини. Здавалося, що ролі та структури або не були чітко визначені з самого початку, або не були повністю укомплектовані на початку проєкту, що ускладнювало розуміння ієрархії комунікації. Однак під час цього спільного проєкту DEC комунікація з МНУО була чудовою, оскільки на той час канали були добре налагоджені.

Крім того, ми завжди мали змогу обмінюватися думками з партнером з МНУО, і вони завжди були відкриті до нас. Ця відкрита культура зворотного зв'язку була присутня під час наших зустрічей з керівництвом МНУО. Завдяки нашій взаємодії з партнером МНУО та іншими

міжнародними організаціями ми покращили нашу комунікацію, стали більш впевненими в собі та культурно обізнаними, що сприяло нашій співпраці.

- **Труднощі в процесі реалізації проєкту:**

- Прийняття нових концепцій і термінології. На початку нашого проєкту ми зіткнулися зі значними труднощами, пов'язаними з новими концепціями та термінологією, що використовуються міжнародними організаціями в надзвичайних ситуаціях. Ці терміни та інструменти (наприклад, моніторинг готівки, МОНЗ) були нам незнайомі і значно відрізнялися від тих, які ми використовували раніше. Особливо важко було адаптувати ці нові терміни та інструменти в нашому місцевому контексті, оскільки специфічні терміни часто не мали точного перекладу на нашу мову, що ускладнювало розуміння та застосування цих концепцій.
- Навчання та адаптація. Завдяки консультаціям, вивченню досвіду інших та різних медіаджерел, ми поступово зрозуміли мету та застосування цих інструментів, визнавши їх використання в більш широкому масштабі в таких регіонах, як Азія, Африка та Близький Схід. Незважаючи на це, новий спосіб втручання в надзвичайні ситуації залишався для нас значним викликом.

- **Досягнення в рамках реалізації проєкту:**

- Організаційне розширення та видимість. Ми досягли значних організаційних успіхів, включаючи розширення сфер нашої діяльності та підвищення видимості нашої роботи. Це зростання дозволило нам ефективно використовувати всю нашу мережу, налагодити зв'язки з міжнародними спонсорами та встановити зв'язки між організаціями в рамках нашої мережі, особливо у сфері соціальних втручань.

- Нарощування потенціалу та локалізація. Ми успішно згенерували ідею проєкту з розбудови потенціалу, який залучив інші НУО в різних частинах прикордонної території. Ці зусилля передбачили процес локалізації, позиціонуючи нас як центрального партнера, а також створили філії в трьох основних прикордонних пунктах Румунії: Тортуря, Сігету Мармаціей та Сучава.
- Участь у нових проєктах. Наш досвід роботи з міжнародними організаціями привів нас до участі в різних інших проєктах, що ще більше розширило наші можливості та охоплення.

- **Динаміка співпраці в цілому:**

- Співпраця з партнером МНУО була дуже корисною завдяки їхньому професіоналізму та досвіду. Їхній підхід до включення зворотного зв'язку та залучення всіх партнерів до розробки проєкту сприяв створенню сприятливого середовища для співпраці. Цей позитивний досвід був особливо цінним, оскільки він ознаменував перехід від несоціальних до соціальних проєктів, залишивши довготривалий вплив і розширивши наші майбутні проєктні можливості.

### **Етап 3. Зміцнення потенціалу й обмін досвідом**

- **Поточне нарощування потенціалу й обмін досвідом:**

- Тренінги, зокрема, проведені тренером з готівки, були неймовірно корисними для подолання деяких проблем з термінологією та аббревіатурами. Незважаючи на те, що ми працюємо з європейськими фондами, в нашій країні зазвичай уникають використання аббревіатур, що ускладнює орієнтацію в інструментах і методах, які значною мірою на них покладаються. Тренінги допомогли

нам ознайомитися з необхідними термінами в гуманітарному контексті.

→ Підтримка з розбудови потенціалу, надана партнером МНУО, зокрема, у вигляді грошових коштів та організаційного потенціалу, була дуже важливою. Ми брали активну участь у визначенні сфер підтримки, оскільки брали участь у семінарах та тренінгах. Процес був колективним, що дозволило нам визначити наші потреби, особливо в управлінні проектами та соціальному втручанні. Такий індивідуальний підхід до розвитку потенціалу дозволив нам залучити додаткове фінансування та розширити штат співробітників, що наочно продемонструвало його ефективність. У той час як ми мали можливість окреслити наші потреби, партнерська МНУО також відіграла важливу роль в узгодженні цих потреб з очікуваннями з боку спонсорів та цілями проекту.

- **Майбутні потреби у нарощуванні потенціалу та наданні підтримки:**

→ Незважаючи на наш потенціал і знання, існує багато питань щодо впровадження систем видачі готівки через технічні проблеми та проблеми з підзвітністю. Подальше нарощування потенціалу та розуміння технічних процесів, що використовуються МНУО, були б корисними.

## Етап 4. Набути й досвід, сталий розвиток і майбутня співпраця

- **Рекомендації щодо майбутніх проєктів:**

**1 Підвищення обізнаності.** Підвищення обізнаності про різні види діяльності та спонсорів може стати в пригоді. Багато хто з нас не знав про великі міжнародні організації, поки не почав взаємодіяти з ними безпосередньо.

**2 Доступність інформації.** Надання більшої кількості інформації широкому загалу про ці організації та їхню роботу може заповнити деякі прогалини в знаннях.

**3 Час і засвоєння.** Надання людям достатнього часу для засвоєння нової інформації має вирішальне значення. Переклад на місцеві мови не завжди може бути корисним; натомість, підвищення загальної обізнаності та потенційне використання англійської мови як спільної мови може бути більш ефективним.

- **Майбутня співпраця.**

Під час обговорення майбутньої співпраці та сталого розвитку нашої роботи стає зрозуміло, що наявність відповідного персоналу, який розуміє місцеву культуру та звички виконання роботи, має вирішальне значення. Партнерство з МНУО справді розширило наші можливості зв'язку з різними джерелами фінансування та міжнародними спонсорами, що дозволило нам брати участь у нових проєктах та співробітництві. Хоча у нас є підписаний Меморандум про взаєморозуміння з МНУО, ми не плануємо продовжувати партнерство за межами цього проєкту. Однак ми розглядаємо нові ідеї, зокрема, у сфері волонтерства, яке набуло значного розвитку та позитивного впливу в наших громадах. Загалом, цей досвід добре підготував нас до майбутніх проєктів, і ми готові продовжувати і розширювати наші зусилля у співпраці з іншими організаціями.

## Відгуки про досвід співпраці з партнером

- Наш досвід партнерства з МНУО дав нам безцінні уроки про важливість співпраці між місцевими партнерами та міжнародними спонсорами або МНУО.

Одним із ключових уроків є критична необхідність мати відповідний персонал, який розуміє і поважає культурні відмінності та відкритий до нових способів роботи. Здатність і готовність толерантно сприймати і приймати зворотний зв'язок має фундаментальне значення для подолання бар'єрів і сприяння успішній реалізації проєкту. Цей досвід підкреслив, що коли команди узгоджують свої підходи і сприйнятливі до навчання одна в одної, можна ефективно управляти навіть найскладнішими аспектами реалізації проєкту.

- Наш досвід партнерства з МНУО – це шлях поступового залучення та навчання. Спочатку проєктом керував виконавчий директор, але з часом наша участь у ньому зростала, оскільки ми долучалися до робочих груп та зустрічей. Цей процес дозволив нам почати формулювати стратегію для задоволення потреб проєкту. Однак відсутність чітко визначеного зв'язку

між цими різноманітними запитами від CCD ускладнювала розуміння точного процесу та майбутніх дій. Незважаючи на участь у різних заходах і зустрічах, відсутність структурованого графіка і розкладу діяльності змушувала нас орієнтуватися в невизначеній ситуації, що ускладнювало узгодження і ефективну підготовку.

*«Партнерство на місцевому та регіональному рівнях стало дуже корисним, оскільки сприяло залученню до підтримки українських біженців. Крім того, складна ситуація на кордоні з Європейським Союзом дала нам усім можливість ознайомитися з найкращими практиками, що застосовуються МНУО».*

- Керівник програми, місцева партнерська  
НУО



**Місцевий партнер 2 – НУО з України** розпочала свою діяльність як проєкт у 2022 році, що став фундаментом для створення незалежної організації у 2023 році. Станом на 2024 рік місцева НУО успішно реалізувала 18 проєктів із загальним обсягом фінансування понад 1,3 мільйона доларів США. Наразі організація реалізовує 8 проєктів із сукупним фінансуванням понад 1,8 мільйона доларів США. Організація отримала та продовжує отримувати фінансову підтримку від понад 15 партнерських організацій.

Місія організації – посилення спроможності локальних неурядових організацій, залучення місцевих громад до подолання існуючих перешкод, структурування розподілення ресурсів та локалізація надання допомоги для максимального ефекту. В організації працює понад 100 осіб та волонтерів, організація активно залучає персонал для проєктів за різними напрямками діяльності. Організація не приймає пожертв від приватних осіб, та функціонує за фінансування міжнародних партнерів. НУО функціонує на території двох областей, а саме - Харківській та Запорізькій. Проєкт ГГВ в свою чергу отримав один з найменших бюджетів серед усіх імплементованих проєктів.

У цій організації грошова та ваучерна допомога (ГВД) є новим напрямком діяльності. Традиційно ця організація спеціалізується на проведенні моніторингу базових потреб населення, оцінці сталості населених пунктів, евакуаційних місіях та підтримці ВПО. Організація прагне розширити свою компетенцію у питаннях ГВД і зацікавлена в отриманні більшого досвіду та розробці програм у цій сфері, щоб ефективніше реагувати на потреби громад, з якими вона працює

## Термін реалізації



Результати: 5 ГГВ у 4 громадах в Харківській/Запорізькій областях України.

## Модель за зразком ГГВ



## Етап 1: Ініціювання партнерства та розробка проєкту

- **Мотивація до партнерства:**

Ми розпочали співпрацю після відкритого конкурсу від партнерської організації INGO. Попри те, що початкова пропозиція від INGO не відповідала основним напрямкам діяльності нашої НУО, ми дійшли до умов, котрі задовольнили обидві сторони.

- **Встановлення партнерства та попередні очікування:**

Our organisation initiated the partnership through submitting the proposal for an open call from the JERU, which led to a contract. During the agreement process, we established initial expectations, focusing on mutual benefits and aligned objectives.

- **Критерії відбору партнера(ів):**

Ми обрали партнера, спираючись на попередній досвід нашої НУО у співпраці з міжнародними неурядовими організаціями, які спеціалізуються на роботі з документацією. Важливим фактором у прийнятті нами рішення стала спрощена процедура комплексної перевірки та оцінки спроможності INGO

- **Проведення комплексної юридичної перевірки та процедура верифікації:**

Процес комплексної перевірки за участю партнера INGO виявився відносно простим і нетривалим, оскільки використовувалася вже наявна документація з попередніх оцінок. Він передбачав спрощену процедуру комплексної перевірки та оцінки спроможності, що вимагала внесення змін до попередньо заповнених форм та мінімальної кількості додаткової документації.

- **Підписання контракту:**

Порівняно з партнерською угодою, контракт на надання послуг був простішим і містив менше вимог. Процес відбувся з невеликою затримкою з боку INGO, але

в результаті контракт було підписано. Усі умови та вимоги були чітко сформульовані, і хоча були певні зауваження, їх вдалося вирішити шляхом перемовин. Контракт було перекладено місцевою мовою, щоб забезпечити його повну зрозумілість і прийнятність. Для налагодження партнерських відносин ми інвестували помірні ресурси, зосередившись на оновленні існуючої документації для проведення комплексної юридичної перевірки. Ми обрали варіант контракту на надання послуг, а не партнерську угоду, щоб мінімізувати адміністративне навантаження, враховуючи обсяг гранту.

- **Визначення цілей та завдань:**

Від початку проєкту разом з партнером нами було визначено цілі та завдання в його рамках. Організація-партнер надала перелік цільових локацій (громад), і ми відібрали ті, що найбільше підпадали за критеріями. Були проведені ознайомчі зустрічі, створено комітет для розгляду заявок та надання грантів громадам за результатами бальної системи оцінювання.

- **Складнощі та шляхи їх вирішення у плануванні та розробці проєкту**

На етапі планування проєкту основним викликом для обох сторін стало досягнення згоди щодо місця реалізації проєкту та одержувачів грантів. Це питання було вирішено завдяки ефективній комунікації шляхом проведення дискусій. Процес відбору громад передбачав визначення віддалених районів, в котрих працює організація. Ми надали INGO обґрунтування щодо відібраних окремих громад, використовуючи інтерактивну мапу та інформаційну панель нашого веб-сайту, яка детально описувала ситуацію з продовольчим забезпеченням та рівнем життя в населених пунктах, котра оновлюється на регулярній основі.

## Етап 2: Реалізація проєкту та динаміка співпраці

### ● Внесення змін під час реалізації проєкту

→ Під час реалізації не було суттєвих змін чи адаптацій, оскільки все було узгоджено з самого початку. Локації реалізації проєкту та одержувачі грантів були визначені в результаті спільного обговорення та бального оцінювання, що забезпечило узгодженість з початковим планом проєкту.

### ● Комунікація та координація дій

→ Ми стикнулися з труднощами у комунікації з INGO. У INGO було кілька контактних осіб, відповідальних за окремі аспекти проєкту (загалом 7 осіб), тоді як з боку нашої організації взаємодію забезпечував лише один співробітник, який відповідав за всі напрямки проєкту. Спілкування з такою кількістю контактних осіб і необхідність інформування кожного окремо потребували додаткового часу.

### ● Труднощі в процесі реалізації проєкту

→ Від початку проєкту у нас виникли сумніви щодо спроможності INGO переказувати кошти безпосередньо на рахунки благодійних організацій або комунальних підприємств. Хоча керівництво партнера вважало, що це можливо, пізніше з'ясувалося, що система фінансового менеджменту INGO не може здійснювати такі перекази. Це призводило до затримок і необхідності пошуку альтернативних рішень, зокрема, призначення особи, яка б отримувала кошти від імені отримувача (ініціативної групи).

### ● Досягнення в рамках реалізації проєкту

→ Ми з нашим партнером з INGO закликали громади визначити пріоритетні потреби, які навряд чи можуть бути покриті іншими гуманітарними програмами або ресурсами.

→ Для вирішення нагальних потреб у чотирьох віддалених громадах області було надано п'ять міні-грантів (ГГВ) у розмірі 2 000 євро кожен для вирішення нагальних потреб: - В одному з сіл було проведено водопровід, каналізацію та облаштовано внутрішній туалет в лікарській амбулаторії. - В іншому селі було відновлено дві свердловини для забезпечення водопостачання під час відключень електроенергії. - Проведено роботи з модернізації бомбосховищ, щоб створити там більш комфортні умови для перебування. - Підвищено безпеку дорожнього руху в населеному пункті шляхом розлініювання дороги та пішохідних переходів.

→ Управління операціями здійснював партнер INGO, а ми займалися ідентифікацією, інформаційно-роз'яснювальною роботою та відбором громад.

→ Для кількох отримувачів ми провели ПМ, що передбачало відвідування місць реалізації проєкту, щоб оцінити вплив та ефективність грантів.

### ● Динаміка співпраці в цілому

→ Хоча під час співпраці виникали труднощі в питаннях комунікації та управління фінансовими процесами, адаптивність та взаємодія між нами та INGO уможливили успішну реалізацію проєкту.

→ У центрі уваги залишалися найбільш критичні та актуальні потреби громад, а також забезпечення стійкості та результативності втручань.

### Етап 3: Зміцнення потенціалу та обмін досвідом

- **Поточна розбудова потенціалу та обмін досвідом:**

→ Враховуючи невеликий масштаб поточного проєкту, не було виявлено потреби в розбудові потенціалу або ініціативах з обміну досвідом.

- **Майбутні потреби у розбудові потенціалу та наданні підтримки:**

→ Якщо наступного року цей проєкт буде розширено, ймовірно, шляхом укладення партнерської угоди з INGO, виникне потреба у розбудові потенціалу, щоб впоратися з більшими масштабами та більшим розміром коштів.

→ Якщо ми отримаємо подальше фінансування і перейдемо від пілотного до повномасштабного проєкту, виникне потреба в призначенні нового проєктного менеджера (ПМ). Йому знадобиться пройти додаткове навчання та тренінги, що відповідають цьому виду діяльності.

→ В рамках партнерської угоди, яка передбачає більш детальну звітність, описову частину, моніторинг, оцінку, підзвітність і навчання (МОЗН/MEAL), а також більш високі вимоги до управління фінансами, необхідно буде розбудовувати потенціал усіх залучених співробітників.

### Етап 4: Отримані навички, сталий розвиток та майбутня співпраця

- **Досягнення:**

→ **Ефективне використання способу ГГВ:** ГГВ виявилися ефективним способом, особливо для інтервенцій, спрямованих на задоволення конкретних потреб громади, зокрема, водопровід, свердловини, бомбосховища та безпека дорожнього руху. Ці заходи нелегко реалізувати в рамках традиційних проєктів гуманітарної допомоги.

→ **Залучення громади:** В ході реалізації проєкту стало очевидним, наскільки важливим є залучення членів місцевої громади до процесу прийняття рішень. І хоча в рамках цього проєкту це було неможливо, майбутні ініціативи отримають більшу перевагу завдяки залученню місцевих мешканців до складу відбіркових комісій для забезпечення прозорості та справедливості.

→ **Гнучкість фінансування:** Застосування підходу, заснованого на принципі гнучкості, дозволило громадам здійснювати цільові закупівлі без необхідності проведення тривалих тендерних процедур або дотримання жорсткої політики щодо постачальників. Завдяки такому підходу вдалося залучити місцевих постачальників, які, як правило, не підпадають під вимоги, що сприяло посиленню місцевої економіки.

- **Труднощі:**

→ **Незадоволеність заявників:** Одна з громад висловила незадоволення процесом відбору отримувачів грантів, оскільки на думку заявників, яким не було надано грантів, подані ними заявки були несправедливо виключені з конкурсу. Це свідчить про необхідність залучення членів місцевої громади до процесів прийняття рішень у майбутньому задля підвищення прозорості та розуміння.

→ **Обмеження масштабування:** Якщо продовольчі проєкти можуть бути легко розширені, то задоволення специфічних потреб, які охоплюються програмами ГГВ, зокрема покращення інфраструктури, є значно складнішим завданням. Ці обмеження акцентують увагу на необхідності впровадження індивідуальних рішень, здатних ефективно відповідати на конкретні потреби громади.

- **Рекомендації щодо майбутніх проєктів:**

- 1 Залучати членів місцевої громади:**

В майбутньому рекомендується залучати членів місцевої громади до складу відбіркових комітетів, щоб рішення сприймалися як справедливі та інклюзивні.

- 2 Підтримувати гнучкість фінансування:**

Продовжувати використовувати гнучкі моделі фінансування, такі як ГГВ, що зможуть ефективно задовольняти конкретні потреби громади, уникаючи надмірно бюрократичних процедур, які можуть перешкоджати залученню місцевих постачальників та уповільнювати процедуру.

- 3 Ефективність групових грошових виплат**

**(ГГВ):** ГГВ є ефективним способом надання грошової допомоги, особливо коли така допомога надається силами національного кадрового складу, який може виконувати завдання більш ефективно та швидко, ніж міжнародні експерти.

- **Потенційна співпраця в майбутньому:**

Ми ведемо переговори з іншими INGO, які беруть участь у ГГВ, але поки що не отримали чіткої відповіді чи конкретних планів. Ми зацікавлені в продовженні реалізації ГГВ наступного року, за умови забезпечення підтримки та розширення проєкту.

## Відгуки про досвід співпраці з партнером

- Попри певні складнощі, партнер INGO проявив себе привітним і доброзичливим, через що загальний досвід проєкту був позитивним.
- З боку INGO не було поставлено конкретних цілей, що дозволило нам гнучко визначати та задовольнити найнагальніші потреби громад.

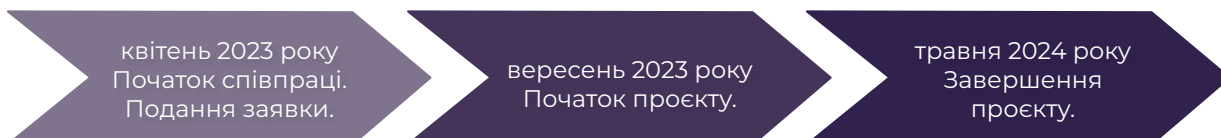
*«Всі важливі питання були обговорені на початку проєкту. Ми підтримували сталий зв'язок, звітування відбувалося на регулярній основі та за потреби. З їхнього боку була допомога, доброзичливість, і це був гарний досвід».*

– Директор програми від місцевого відділення НУО

З 2013 року **благодійний фонд Місцевий партнер 3** надає допомогу людям, які опинилися в складних життєвих умовах, та об'єднує небайдужих, хто прагне їм допомогти. Фонд розпочав свою діяльність в одній з областей України і наразі реалізує соціальні проекти у взаємодії з міжнародними гуманітарними організаціями, залучаючи органи державної влади та неурядові громадські організації, що охоплюють 19 областей України.

У 2023 році їх річний обіг склав 435 млн грн, а організація надала психосоціальну та гуманітарну допомогу понад 1,1 млн дорослих і дітей по всій Україні. Партнер мав попередній досвід реалізації невеликого ГВД-грошового проекту у 2022 році.

## Термін реалізації



**Результати:** Надання БЦГД 1 200 фізичним особам у Запоріжжі, Україна.

## Модель для БЦГД



## Етап 1: Ініціювання партнерства та розробка проєкту

- **Мотивація до партнерства:**

Мотивація до партнерства була зумовлена нашою попередньою багаторічною співпрацею з партнером INGO в інших проєктах. Попри наш обмежений досвід роботи з програмами надання допомоги грошовими коштами, який ми отримали лише в одному проєкті у 2022 році, нас спонукала можливість отримати цінні знання та набуті досвіду в цій сфері, особливо для реалізації повномасштабних програм з надання БЦГД. В процесі навчання та розбудови спроможності для ГВД, ми отримали важливі знання про фінансові та операційні аспекти. До початку роботи над цим проєктом ми займалися реєстрацією лише програм, що базуються на коштах. Завдяки цьому партнерству ми змогли впровадити отримані знання в усіх наших проєктах, що сприяло підвищенню нашої загальної спроможності та ефективності.

- **Встановлення партнерства та попередні очікування:**

Ми почали співпрацювати, коли я приступив до роботи над проєктом у квітні, і наша перша зустріч відбулася на сході України, де мене ознайомили з масштабами проєкту. А вже в серпні ми приступили до підготовки тренінгів для персоналу і підписали контракт. Процес був стрімким і впорядкованим; ми отримали мінімум документації, яку швидко переглянули і підписали. Спочатку ми розраховували на швидке входження в курс справи, враховуючи обмеженість документації та процесів підзвітності на початковому етапі проєкту.

- **Проведення комплексної юридичної перевірки та процедура верифікації**

Оскільки до цього проєкту ми мали давні партнерські стосунки з INGO, то комплексну юридичну перевірку не проводили. Оцінка не стала для нас тягарем і не вимагала значних інвестицій з нашого боку.

- **Складнощі та шляхи їх вирішення у плануванні та розробці проєкту:**

- Затримки на початковому етапі та повторна оцінка: В рамках проєкту виникла затримка з отриманням першого траншу коштів, що змусило нас переглянути наші цільові локації. Спочатку ми планували оформити 200 осіб в одному з міст, а решту – в трьох інших громадах, але після того, як деякі громади отримали іншу допомогу, нам довелося зосередитися лише на одному місті, оскільки не змогли вчасно надати необхідну допомогу.
- Оновлені критерії та цільова спрямованість: Починаючи з листопада 2023 року, ми адаптували наші критерії до потреб громади, зосередивши увагу на багатодітних родинах та дітях з інвалідністю, оскільки ці категорії населення були виключені з програми державної підтримки. Цей крок дозволив нам охопити категорії населення, на які раніше не були спрямовані програми інших фондів, що викликало позитивну реакцію з боку бенефіціарів.



## Етап 2: Реалізація проєкту та динаміка співпраці

### ● Комунікація та координація дій

→ Взаємодія та координація наших дій з партнером INGO, зокрема, з двома координаторами, були ефективними. Вони завжди були готові допомогти, надаючи своєчасні відповіді на всі наші запитання без затримок. Впродовж реалізації проєкту вони надавали нам постійну підтримку, ділилися найкращими практиками та радили, чого слід уникати. Тренінги та семінари були вкрай корисними; усі надані поради ми втілили в життя, швидко запровадивши нові правила, зокрема й ті, що стосуються фінансової підтримки. Однак важливо зазначити, що це моє особисте бачення, і воно може не повністю співпадати з думкою всієї організації.

### ● Труднощі в процесі реалізації проєкту

- Затримка фінансування та проблеми з доступом до ВВ: Через затримку отримання першого траншу коштів від партнера INGO та відсутність доступу до платформи дедуплікації «Будівельні блоки» (Building Blocks – ВВ) суттєво вплинули на наш графік, що зумовило затримки з реєстрацією отримувачів грошових коштів та підготовкою документів для бенефіціарів.
- Проблеми системи «Будівельні блоки»: Ми зіткнулися з труднощами, що виникли через дублювання в системі ВВ та з проблемами зі зміною статусу бенефіціара. Попри регулярну комунікацію та підтримку з боку партнера INGO, відповіді від ВВ іноді були нечіткими, що ускладнювало вирішення цих питань.
- Проблеми з підрахунком балів при проведенні оцінки/перевірки: Наш партнер INGO зіткнувся з внутрішньою проблемою з підрахунком балів для оцінки бенефіціарів, що також спричинило певні затримки в процесі надання

коштів. Таким чином, процес реєстрації бенефіціарів розпочався наприкінці лютого, а перші виплати фактично відбулися у квітні 2024 року.

### ● Досягнення в рамках реалізації проєкту

- Налагодження контактів з гуманітарними хабами: Успішно встановлено контакт з 6 гуманітарними хабами в областях, однак через затримки з фінансуванням, лише в один з них було надано ГВД.
- Ефективна командна робота: Невеликій команді з двох осіб вдалося здійснити весь комплекс робіт за проєктом надання ГВД без жодних технічних помилок чи помилок, пов'язаних з людським фактором, таких як неправильні ідентифікаційні коди, і доставити грошову допомогу людям протягом 2 тижнів.
- Точні дані про бенефіціарів: Забезпечення точних даних про бенефіціарів через подальше спілкування з ними для отримання додаткової інформації, забезпечуючи безперебійну роботу в цій сфері.
- Позитивний вплив: Попри те, що мета проєкту не була настільки масштабною, як хотілося б, проте вдалося ефективно надати вкрай необхідну підтримку нашим бенефіціарам.

### ● Динаміка співпраці в цілому

- Робота над проєктом була відзначена ефективною комунікацією та потужною підтримкою з боку партнера – INGO. Регулярна та оперативна взаємодія з ключовими контактними особами забезпечила швидке отримання відповідей на запитання та послідовне надання рекомендацій, зокрема, з питань, пов'язаних з ВВ. Завдяки тренінгам та отриманим рекомендаціям вдалося успішно впровадити нові правила та процедури. Це ефективне партнерство сприяло реалізації проєкту, навіть попри початкову невизначеність, труднощі та затримки з отриманням траншів.



### Етап 3: Зміцнення потенціалу та обмін досвідом

- **Поточна розбудова потенціалу та обмін досвідом**

→ Хоча ми не вимагали окремого навчання для роботи з формою Kobo, попередній досвід наших спеціалістів у реєстрації бенефіціарів виявився корисним. Численні тренінги, проведені партнером INGO, виявилися дуже корисними, вони сприяли поглибленню нашого розуміння та навичок у різних аспектах реалізації проєкту з надання ГВД. Так, тренінг з моніторингу ринку дозволив нам познайомитися з новими підходами та методиками. Надзвичайно дієвим був комплексний тренінг з розробки та бюджетування проєктів, завдяки якому ми отримали інформацію, яку не отримували від інших партнерів. Тренінг у листопаді став для нас особливо важливим, оскільки на ньому було надано детальну інформацію про таргетування та моніторинг, що дозволило трансформувати наші загальні ідеї у більш конструктивні та дієві стратегії. Загалом, ці тренінги значно зміцнили наші організаційні та технічні можливості.

- **Майбутні потреби у розбудові потенціалу та наданні підтримки**

→ Нам було б корисно пройти подальше навчання у кількох ключових сферах: просунутий фінансовий менеджмент, кращі практики реєстрації та верифікації. Оскільки ми реалізуємо різнопланові проєкти та різноманітні програми, то бачимо чимало потреб та можливостей для покращення нашої роботи.

### Етап 4: Отримані навички, сталий розвиток та майбутня співпраця

- **Рекомендації щодо майбутніх проєктів**

**1 Збільшити фінансування та розширити охоплення програм з надання грошової допомоги** – зважаючи на значну потребу в грошовій допомозі у всіх регіонах України, вкрай важливо збільшити фінансування та розширити охоплення, щоб забезпечити підтримку більшої кількості осіб та сімей, які її потребують.

**2 Вирішення питань, пов'язаних із законодавством, шляхом колективних дій** - перепони на місцевому рівні (наприклад, питання оподаткування) можуть перешкоджати ефективності та результативності програм грошової допомоги, створюючи перешкоди для надання своєчасної та повноцінної підтримки. Для вирішення цих питань потрібен єдиний підхід з боку всіх зацікавлених сторін, зокрема неурядових організацій, державних установ та донорських організацій. Необхідно об'єднати зусилля для просування змін у законодавстві та впорядкування регуляторних процесів.

- **Подальша співпраця:**

Ми готові до значного поширення грошових програм по всій Україні, використовуючи нашу присутність у 17 областях. У планах – збільшити кількість отримувачів грошової допомоги порівняно з нинішніми 1 200 особами, щоб задовольнити зростаючі потреби людей. Хоча нинішня команда з двох осіб є достатньою для цього масштабу, майбутні проекти потребуватимуть коригувань залежно від часу та обсягу необхідності реєстрації, що може призвести до розширення команди за потребою. Ми готові до більш масштабних проектів і вже продемонстрували здатність обслуговувати до 15 000 осіб протягом місяця.

## **Відгуки про досвід співпраці з партнером**

- Попри певні труднощі, ми вважаємо, що це партнерство було загалом позитивним. Найбільшою проблемою,

з якою ми зіткнулися, була затримка з виплатою траншу, що вплинуло на терміни реалізації проекту. Однак ми з успіхом досягли поставленої мети, забезпечили надання людям необхідної допомоги та подолали труднощі, пов'язані з ВВ. Те, що нам вдалося подолати ці перешкоди і досягти поставлених цілей, підкреслює ефективність нашого партнерства. Ми оптимістично налаштовані щодо майбутньої співпраці і сподіваємося на подальший успішний розвиток цього досвіду.

*«Завдяки цьому проєкту нам тепер зрозуміло, як будувати роботу, щоб реалізувати весь цикл обігу готівки... Сподіваємося на подальшу співпрацю в майбутньому».*

– Координатор програми від місцевого НУО

**Місцевий партнер 4 є благодійною неприбутковою організацією** зі статусом юридичної особи, яка створена відповідно до місцевого законодавства. Організацію було створено у 2015 році за ініціативи активної жіночої волонтерської групи, яка розпочала свою гуманітарну діяльність у 2014 році з надання допомоги постраждалим від конфлікту на сході країни. Місія організації – допомагати, захищати та змінювати життя жінок і дівчат, які постраждали від війни. Концепція передбачає створення жіночої спільноти, яка є захищеною, інклюзивною, активною та згуртованою, здатною до відновлення та процвітання навіть попри кризу в Україні. Загалом з 2014 року вони реалізували близько 70 соціальних проєктів в Україні. Без попереднього досвіду роботи з ГВД.

## Термін реалізації



**Результати:** Надання БЦГД 1 160 фізичним особам у Великоновоселківській громаді Донецької області, Україна.

## Модель для БЦГД



## Етап 1: Ініціювання партнерства та розробка проєкту

- **Мотивація до партнерства:**

Ця INGO є нашим давнім стратегічним партнером, що поділяє наші цінності та місію. Цей проєкт надав нам унікальну можливість реалізувати повний цикл програми надання допомоги грошовими коштами і займатися реєстрацією/ верифікацією, а також платежами. Це стало нашою мотивацією до партнерства та надання допомоги нашим бенефіціарам у вирішенні їхніх потреб.

- **Встановлення партнерства та попередні очікування:**

Партнерство з INGO було налагоджено задовго до цього проєкту. Нам запропонували подати заявку через процедуру висловлення зацікавленості (Eol), і ми надіслали свою пропозицію. Потім було спільне обговорення та планування концепції проєкту, таргетування громад тощо. Загалом, процес був доволі простим і швидким.

- **Проведення комплексної юридичної перевірки та процедура верифікації:**

Ми не проводили комплексної юридичної перевірки та оцінки через вже налагоджене попереднє партнерство.

- **Складнощі та шляхи їх вирішення у плануванні та розробці проєкту**

- Підготовка та планування цільових груп: Для реалізації проєкту необхідно було провести ретельну підготовчу фазу з детальним плануванням, щоб охопити всі категорії цільових груп та уникнути конфліктів у громадах, що в ідеалі потребувало шести місяців підготовки.
- Терміни та кадрові питання: Робота в січні виявилася складною через затримки з боку людей, які поверталися на роботу в кінці місяця. Крім того, виникли проблеми з підготовкою анкет для проведення пост-дистрибутивного моніторингу до

реєстрації, а також потреба у більшій кількості бухгалтерів/обліковців. Ми створили команду з 16 осіб, зокрема 4 реєстраторів, 1 верифікатора, 1 бухгалтера, та 2 менеджерів. Ми також залучили спеціаліста з комунікацій на короткий період, а також відповідальних за зв'язки на «гарячій лінії». Було б краще мати у штаті 2 бухгалтерів/обліковців, щоб прискорити процес управління фінансами.

- Питання бюджету та безпеки: Обмеження бюджету та наявних коштів створили труднощі та вимагали визначення найбільш вразливих цілей серед великої кількості потреб, а також проблем безпеки та затримок, що вплинули на реалізацію проєкту в цілому.

## Етап 2: Реалізація проєкту та динаміка співпраці

- **Комунікація та координація дій**

- Рівень комунікації та співпраці був високим і характеризувався уважним ставленням до наших співробітників та врахуванням наших пропозицій. Була налагоджена постійна взаємодія з координаційними центрами, що забезпечувало безперебійну координацію весь час. Впродовж усього проєкту якість робіт відповідала високим стандартам. В цілому, партнерство можна оцінити на 9 з 10 балів.

- **Труднощі в процесі реалізації проєкту**

- Обмежений час на реалізацію: Обмежені терміни реалізації проєкту спричиняли певний тиск та ускладнювали виконання всіх необхідних завдань в рамках наявного періоду.
- Питання безпеки: Питання безпеки були основною проблемою, яка вимагала постійного моніторингу та адаптації для забезпечення безпеки як персоналу, так і бенефіціарів. Це додало складнощів в управлінні проєктом та його реалізації.

→ Затримки: На хід реалізації проєкту вплинули різні затримки, зокрема, пов'язані з траншами фінансування та завчасною підготовкою ПМ. Це вплинуло на загальний графік та виконання запланованих заходів.

- **Досягнення в рамках реалізації проєкту**

→ Ми впроваджували проєкт спільно із місцевими органами влади. Спілкувалися з ними, щоб зрозуміти потреби місцевих громад. Вони прагнуть, щоб ми допомагали місцевим громадам, і ми працюємо в цьому напрямку вже багато років. Люди нас знають і мають із нами дружні стосунки. Два основні досягнення проєкту полягали в тому, що ми допомогли багатьом людям у важкодоступних районах, і ми отримали розуміння того, як будувати наші проєкти в майбутньому за готівкові кошти завдяки корисним тренінгам та інструментам (МОЗН, Kobo, СОП, доступ до ВВ тощо).

- **Динаміка співпраці в цілому**

→ З партнером INGO було налагоджено приемну та продуктивну співпрацю. Представники організації надавали рекомендації та забезпечували постійну підтримку, коли виникала така потреба

## **Етап 3: Зміцнення потенціалу та обмін досвідом**

- **Поточна розбудова потенціалу та обмін досвідом**

→ На нашу думку, тренінг роботи з МОЗН виявився корисним з огляду на розуміння процесів моніторингу, підрахунку результатів/індикаторів, використання форм ПМ. Що стосується інструментів, ми отримали доступ до Building Blocks. СОП став для нас чудовим інструментом, тепер ми знаємо, як із ним працювати.

- **Майбутні потреби у розбудові потенціалу та наданні підтримки**

→ Нам би було корисно покращити навички створення форм в КОВО та обробки даних, хотілося б більше семінарів та тренінгів з цього приводу.

## Етап 4: Отримані навички, сталий розвиток та майбутня співпраця

### ● Рекомендації щодо майбутніх проєктів

**1 Інвестиції в ресурси:** Необхідно забезпечити належне інвестування як у фінансові, так і в людські ресурси. Зокрема, створення спеціалізованої команди для роботи з документацією та даними з метою впорядкування процесів і підвищення ефективності.

**2 Покращення попереднього планування:** Необхідно приділяти час етапу підготовки та попереднього планування проєкту. Добре структурований етап планування може запобігти затримкам і неефективності під час реалізації проєкта.

**3 Визначення пріоритетів для таргетування:** Необхідно ретельно визначати критерії таргетингу та керувати ними, щоб уникнути конфліктів у громадах. Будь-який проєкт з надання грошової допомоги не може забезпечити потреби 100% мешканців громади. Саме тому на початку реалізації проєкту необхідно зробити оцінку потреб громади, визначити категорії населення, які там фактично проживають. Проаналізувати, які саме категорії населення потребують грошової допомоги та максимально звузити категорії отримувачів допомоги, які можуть брати участь у проєкті та визначити чіткі критерії відбору.

**4 Розуміння умов проєкту:** Необхідно добре розуміти умови та вимоги проєкту. Слід встановлювати реалістичні та досяжні часові рамки, передбачивши щонайменше шість місяців на виконання ГВД.

### ● Подальша співпраця:

Наразі цей проєкт завершено, і в нас немає жодних подальших планів щодо програми надання допомоги грошовими коштами. Ми розпочали переговори з іншими INGO, які шукають партнерів для впровадження таких проєктів, і вони хочуть розглянути нашу організацію як стратегічного партнера. Ми долучилися до цього процесу і хотіли б і надалі розширювати діяльність нашої організації.

## Відгуки про досвід співпраці з партнером

- Комунікація була надзвичайно ефективною, і ми не відчували значних затримок в отриманні необхідної нам допомоги. Така злагоджена взаємодія та своєчасна підтримка значною мірою сприяли успіху нашої співпраці.

*«Це був непростий проєкт... [для нас] «найвищою цінністю» була участь у цьому проєкті».*

– Координатор програми від місцевого НУО

З 2014 року волонтерська організація **Місцевий Партнер 5** надає допомогу людям у складних життєвих ситуаціях, а також ініціює позитивні зміни в громаді. Понад 130 000 громадян отримали допомогу через цю організацію. З 24 лютого 2022 року, в умовах повномасштабної військової операції РФ та постійних обстрілів території України, волонтери організації надають підтримку тим громадянам, які не мають змоги забезпечити себе предметами першої необхідності. Ризикуючи власним життям, волонтери доставляють необхідні речі в найнебезпечніші райони на сході України.

Станом на квітень 2022 року вони отримали понад 10 тисяч запитів на допомогу. Щотижневі витрати на продукти харчування складають 6 000 дол. США. До цього партнерства організація реалізовувала невеликі грошові проєкти, проте не займалася повним циклом БЦГД.

## Термін реалізації



Результати: Надання БЦГД для 800 осіб у Харкові, Україна.

## Модель для БЦГД



## Етап 1: Ініціювання партнерства та розробка проєкту

- **Мотивація, встановлення партнерства та початкові очікування**

З початку АТО (2014) ми ефективно взаємодіяли з громадами, , допомагали ВПО та, пізніше людям у СЖО. Відтоді наша основна діяльність в області набула широкого гуманітарного спрямування з різноманітними проєктами, зокрема у сфері партисипативної демократії, освіти, захисту, гуманітарної допомоги, моніторингу виконання державних реформ. Але після широкомасштабного вторгнення (2022) ми знову зосередилися на гуманітарній допомозі. Наша співпраця з партнером INGO CSA розпочалася в липні 2022 року. Початковий проєкт передбачав інституційну підтримку організації, (паливо, оренда складських приміщень тощо), а партнер INGO надавав продукти першої необхідності для розповсюдження. У 2023 році ми розширили нашу діяльність та почали допомагати доставляти готівкові кошти на непідконтрольні території (проводили моніторинг, виявляли потреби, здійснювали повну логістику та здійснювали інтерв'ювання), зареєструвавши більше 36 000 осіб (готівку отримало приблизно 30 000 бенефіціїв за нашими підрахунками). Наш попередній досвід роботи з ГВД мотивував нас взяти участь у цій масштабній ініціативі.

На початковому етапі реалізації проєкту, коли ми проводили зустріч з партнерами, ми отримали інформацію про різні умови (вимоги до звітності), однак під час реалізації проєкту до нас неодноразово надходили додаткові запити щодо звітності та документації, про які ми не були повідомлені до підписання контракту.

- **Проведення комплексної юридичної перевірки та процедура верифікації:**

Партнер INGO розробив форму оцінювання для своїх партнерів. Ми провели 5,5 годинну онлайн-зустріч, відповідаючи на запитання.

Це була оцінка всієї нашої роботи. Ми надали відповіді щодо фінансів, закупівель. Копії форми ми не отримали. Потім ми пройшли оцінювання вдруге. Цей процес зайняв у нас багато часу і вимагав багато ресурсів персоналу, в які потрібно було інвестувати.

- **Складнощі та шляхи їх вирішення у плануванні та розробці проєкту:**

На етапі планування ми зіткнулися з кількома проблемами. Довге підписання договору (установча зустріч відбулася 15 липня і проєкт ми подали протягом тижня. Протягом перемовин, ми 6 разів перераховували бюджет, так як необхідно було коригувати зменшення кількості місяців, що призвело до скорочення термінів реалізації проєкту до 5,5 місяців. Ми брали участь у тренінгу 11 листопада, не маючи готового контракту з партнером INGO, який було підписано лише 23 листопада, хоча й датовано 1 листопада. І хоча ніякого фінансування ми не отримували та відповідно активності не реалізовувалися, від нас вимагали подавати пусті звіти. В рамках пілотного проєкту укладено дві угоди: перша, підписана 26 листопада (датована 1м листопада), стосувалася зміцнення потенціалу, а друга, підписана 26 лютого (датована 1м січня), залишала нам лише 3 місяці (останній місяць був відданий під ПДМ) для завершення роботи та фактичного надання ГВД, враховуючи вже втрачений час. Реєстрацію бенефіціарів ми розпочали в лютому, не маючи підписаної угоди та коштів для виплат, а виплати почали лише в березні 2024 року (таким чином фактичний час грошових виплат скоротився до 2 місяців), після чого довелося проводити спеціальні перевірки та ПМ. Крім того, кожна з угод передбачала 2 транши, і те, що це завдасть труднощі в реалізації проєкту, неодноразово зазначалося нами на етапі планування та перемовин по проєкту. По факту, другий транш по ГВД частині зайшов ?? замість запланованого березня. А другий транш по проєкту зі зміцнення потенціалу надійшов лише за 10 днів до завершення проєкту – у травні 2024



року, через що нам довелося самостійно покривати витрати на консультантів, а також не була реалізована велика частина проєкту з надання консультаційної, освітньої та психологічної допомоги дітям. Для розуміння, було виявлено 18 кейсів важкого психологічного стану дітей, але ми не змогли надати допомогу, і більш того, нам було відмовлено в проханні сплатити дітям курс психологічної підтримки наперед.

## Етап 2: Реалізація проєкту та динаміка співпраці

### ● Комунікація та координація дій

→ Головною контактною особою для нас була координатор з питань партнерства від партнера INGO. Хоча вона – чудова людина, відсутність досвіду роботи з програмами надання допомоги грошовими коштами та обмеженість повноважень заважали їй приймати рішення та сповільнювали процес. Комунікація з партнером INGO виявилася складною через тривале очікування на погодження та роботу з угодами, які містили помилки. Ми зіткнулися з невизначеністю щодо фінансування та логістичних питань, розпочавши реалізацію проєкту в лютому 2024 року ще до остаточного підписання контракту. Нам довелося розпочати реєстрацію та відвідування домогосподарств (в проєкті передбачалася адресна реєстрація та одночасний моніторинг місця проживання) без початкового фінансування і взагалі розуміння, чи будуть кошти, крім того, виникли затримки з перерахуванням коштів. До кінця проєкту, 21 травня, нам довелося звернутися до сторонніх організацій з проханням надати психологічну допомогу постраждалим через нестачу часу на витрачання закладених бюджетом коштів. Крім того, в кінці проєкту несподівано виявилось, що ми маємо повернути закуплене та налагоджене для роботи по СВА

обладнання, що протирічило меті проєкту з підсилення технічної спроможності локальних організацій для роботи в грошових проєктах. Попри ці перешкоди, ми не втрачали своєї спрямованості на досягнення цілей проєкту та розбудову спроможності.

### ● Труднощі в процесі реалізації проєкту

- У нас виникли затримки з підписанням документів з партнером INGO. Інші місцеві НУО-партнери почали працювати у вересні, ми – лише з 26 листопада через ці затримки. Бюджет доводилося змінювати 6 разів. Ми не зрозуміли, чому до місцевих партнерів ставилися по-різному, а не на рівних умовах.
- Від нас вимагали надавати щомісячні описові та фінансові звіти за двома окремими контрактами/проєктами, що не було попередньо узгоджено. Під час зустрічі партнерів у липні 2023 року нас поінформували, що через локалізаційну спрямованість цього проєкту ми матимемо спрощені вимоги та постійну підтримку з боку партнера INGO, однак на етапі реалізації цього не було забезпечено.
- Відсутність чітко прописаної політики фінансової звітності з боку партнера INGO, призвело до того, що за час реалізації проєкту у нас змінилося 4 фінансових менеджера і кожен менеджер бачив звітність по своєму, що значно ускладнювало роботу по підготовці фінансового звіту. Крім того, деякі з фінансових менеджерів вимагали документи, які ніякого відношення до фінансової звітності не мали, але при цьому складали величезний обсяг роботи (наприклад, персональні документи бенефіціарів, що викладені на нашому гугл-диску і до яких мали доступ фінменеджери, вимагали переіменувати та викласти по папкам на інший ресурс партнера. Обсяг документів складав приблизно 10000 шт. Враховуючи

обмеженість часу (не з нашої вини) та персоналу (цю роботу попередньо не було оговорено та персонал не закладено у бюджет), цю ситуацію вирішували на спеціальній зустрічі з відповідним керівництвом партнера, де було підтверджено, що фінменеджер перевищив свої повноваження і не мав права вимагати ці документи. Весь процес зайняв півтори місяці.

- Довгі бюрократичні процедури та, як зазначено вище, відсутність чіткої політики фінансової звітності призводили до додаткових затримок у наданні других траншів, що в свою чергу гальмувало процес реалізації проєкту.
- Непередбачувано весь березень довелося працювати в умовах жорсткого блекаута, при цьому, наприкінці проєкту, коли залишалися невитрачені не з нашої вини кошти, нам було відповлено в закупівлі незапланованого обладнання, необхідного для забезпечення роботи організації (такого як екофло або генератор).

#### ● Досягнення в рамках реалізації проєкту

- Незважаючи на постійні перепони та скорочені строки, ми змогли виконати усі поставлені цілі в частині ГВД, а саме забезпечили постраждалому населенню повний цикл виплати коштів як БЦГД, так і ГВД. Також нам вдалося налагодити всю систему таким чином, що від візиту до виплат проходило 3 доби (більше часу вимагали сумнівні випадки, а також затримки траншів).. Підтвержено ПДМ, для більшості бенефіціарів готівка є найкращою формою допомоги.
- Ми дуже влучно підібрали цільову групу, а завдяки адресним візитам задля інтерв'ювання, ми змогли більш чітко виявити ситуацію в родині та потреби дітей у відсутності/наявності гадежтів.
- Безпрецедентним досягненням стало залучення бенефіціарів до звітування

про те, як вони витрачають цільові гроші. Тобто, люди самостійно звітували, які гаджети купили та скільки вони коштували.

- Ми маємо велику кількість вдячних відгуків від бенефіціарів.

#### ● Динаміка співпраці в цілому

- Для нас співпраця виявилася складною через невизначеність фінансової звітності, нескінченні зміни вимог до звітності та затримку у прийнятті рішень з боку партнера INGO. Що призвело до збою графіків реалізації проєкту, а також невиконання великої частини проєкту у частині підтримки родин у виявлених потребах через нестачу часу. Наявність двох окремих контрактів: один на розбудову потенціалу, а інший - на виплату коштів, поклала додатковий тягар подвійної звітності (що не було узгоджено на стадії перемовин) та перенапруження наших обмежених людських та організаційних ресурсів.

### Етап 3: Зміцнення потенціалу та обмін досвідом

#### ● Розбудова спроможності та проблеми технічної підтримки

- Інституційна підтримка проєкту дозволила нам придбати необхідне обладнання, таке як планшети, мобільні телефони та ноутбуки для нашої команди. Ці ресурси мали вирішальне значення для підтримки роботи, зокрема під час перебоїв з електропостачанням. Однак наприкінці проєкту нам повідомили, що п'ять ноутбуків та 10 планшетів будуть вилучені, що суперечить меті проєкту – розбудові спроможності. Ми оскаржили це рішення, оскільки воно підривало мету проєкту – посилення нашої організаційної спроможності.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Примітка: питання було вирішено шляхом переговорів між партнерами INGO та LNGO. Партнеру LNGO було надано дозвіл на утримання активів.

## Етап 4: Отримані навички, сталий розвиток та майбутня співпраця

### ● Рекомендації щодо майбутніх проєктів

**1 Розробка чітких умов в угодах та контрактах:** Необхідно забезпечити, щоб угоди між INGO та місцевими партнерами були чітко сформульованими та зрозумілими, з чіткими умовами, зокрема термінами надання траншів місцевим партнерам та зрозумілими вимогами до них. Такий підхід допоможе уникнути плутанини та забезпечить взаємне розуміння очікувань і вимог усіма сторонами.

**2 Оптимізація процесів звітності:** Для зменшення адміністративного навантаження необхідно спростити вимоги до звітності. Замість численних звітів слід прагнути до консолідованих звітних періодів і чітких інструкцій, щоб спростити процес.

**3 Покращення взаєморозуміння:** Необхідно сприяти кращій комунікації та взаємоповазі між INGO та LNGO. INGO слід пробувати розібратися в місцевому контексті та умовах, особливо в складних або небезпечних регіонах, і відповідно скоригувати свої очікування та діяльність. Наш інший партнер INGO, коли почалася війна ініціював припинення активностей, запланованих проєктом партисипативної демократії, та дозволив витратити вільні бюджетні кошти на гуманітарну допомогу та інші потреби, що виникають. А в кінці проєкту, ініціював витрачання залишку за бюджетом на підсилення локальної організації, а саме закупівлю павербанків, генераторів та іншого обладнання, що забезпечує роботу під час блекаутів. Цей партнер (SCI) відмовив нам у закупівлі обладнання на залишок коштів, при тому, що знав, що ми місяць працювали по проєкту в рамках жорсткого блекаута.

**4 Зменшення бюрократії:** Необхідно звести до мінімуму бюрократичні перепони, які заважають ефективному впровадженню. Оперативно вирішувати логістичні та практичні питання і адаптувати процеси до конкретної ситуації на місцях, наприклад, змінювати банки або коригувати методи надання послуг відповідно до місцевих реалій.

**5 Підвищення гнучкості та швидкості реагування:** Слід розробити більш гнучкий підхід до нових викликів, на які вказують місцеві партнери, забезпечуючи швидке та ефективне ухвалення рішень в залежності від місцевих умов.

**6 Комунікація** та обмін досвідом між INGO.

● **Подальша співпраця:** Разом з партнерами ми взяли участь у завершальному засіданні, на якому обговорили досягнення, виклики та складнощі нашого проєкту. Презентація наших результатів іншим організаціям дала нам цінну інформацію та висвітлила як позитивні результати, так і виклики, з якими ми зіткнулися. Хоча цей досвід був корисним, зараз ми шукаємо ясності щодо того, як діяти далі і будувати на цьому фундаменті майбутню співпрацю.

## Відгуки про досвід співпраці з партнером

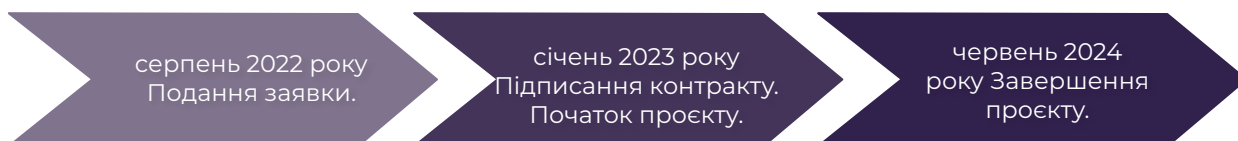
- Комунікація не була ефективною. Нам постійно говорили, що рішення має бути прийняте на рівні головного офісу в Україні або в штаб-квартирі (HQ), і через це виникали затримки. Ми не мали жодного уявлення про те, хто приймає ці рішення.
- Підписані нами контракти не відповідали нашим потребам і не передбачали ніякої гнучкості, наприклад, в управлінні активами. Ми ставили ці питання, але нам відповіли, що це стандартні шаблони, і партнер INGO не може нічого змінити.
- В рамках цього проєкту ми забезпечували повний цикл фінансування, однак у звітах РГГД ми навіть не зазначені як партнери. Вся заслуга в реалізації проєкту належить нашому партнеру INGO.

*«Ми витрачали багато часу на написання звітів, керівництво [фінансовий менеджер] постійно змінювалося, у кожного нового було нове бачення, ми змарнували багато часу».*

– Координатор програми від місцевого відділення НУО 5

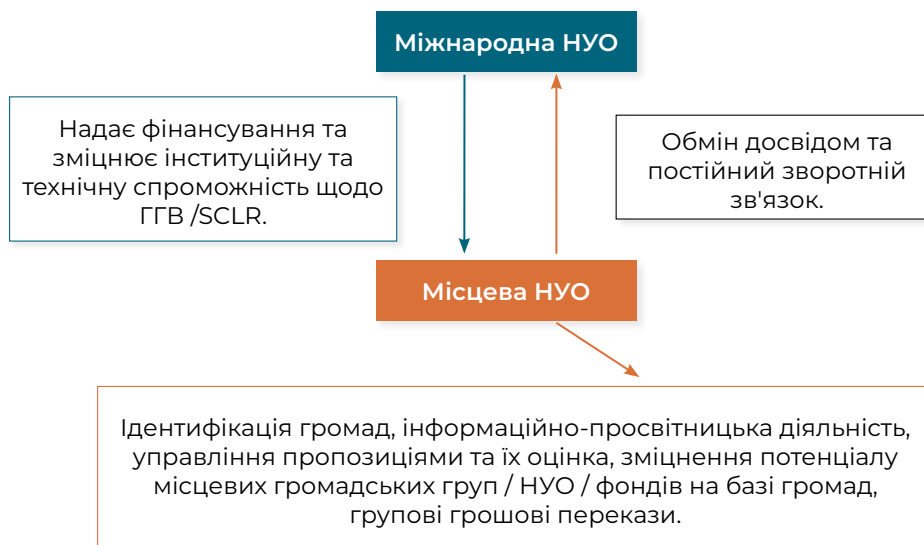
**Місцевий партнер 6 – благодійна організація** з більш ніж 10-річним досвідом у сфері соціальних перетворень. З 2011 року організація розвиває громади в Україні, а після початку широкомасштабної військової операції в 2022 році повністю перейшла на роботу в режимі швидкого реагування на гуманітарні проблеми партнерів та бенефіціарів по всій території України. Місія організації – сприяти зростанню та розвитку українського суспільства шляхом розширення прав і можливостей ключових зацікавлених сторін у громаді. Серед іншого, це підтримка молоді через освіту та навчання лідерству, співпраця з релігійними громадами задля посилення соціальної згуртованості та підвищення кваліфікації професійних соціальних працівників. Організація також співпрацює з місцевими органами влади з метою покращення практики управління, заохочення волонтерства для зміцнення стійкості громад та підтримки неурядових і благодійних організацій через ініціативи з розбудови спроможності. Комплексний підхід організації спрямований на створення динамічного, інклюзивного та стійкого суспільства, де кожна людина та громада мають підтримку та можливості для розвитку. Не маючи попереднього досвіду роботи з ГВД, цей проєкт надав можливість здійснити групові грошові перекази постраждалим громадам.

## Терміни реалізації



**Результати: 80 ГГВ в 11 областях: Київській, Черкаській, Запорізькій, Миколаївській, Кропивницькій, Харківській, Херсонській, Дніпропетровській, Полтавській, Сумській та Чернігівській, Україна.**

## Модель за зразком ГГВ



## Етап 1: Ініціювання партнерства та розробка проєкту

- **Мотивація до партнерства:**

Основною мотивацією для нас була можливість комплексного підходу до вирішення гуманітарних проблем. Крім того, підхід до роботи, який застосовує INGO, а саме, що спочатку ми вирушаємо до громад і визначаємо проблеми, з якими вони стикаються, а вже на основі цього вирішуємо проблеми кінцевого бенефіціара.

- **Встановлення партнерства та попередні очікування:**

Налагодити співпрацю було досить складно, оскільки з самого початку ми не мали чітко описаних методів та інструментів для реалізації проєкту. Але згодом ми пройшли всебічне навчання та отримали практичний посібник, який допоміг нам зрозуміти, як впровадити інструмент SCLR<sup>5</sup> у наш проєкт. Для нас було важливо отримувати підтримку від команди INGO протягом усього періоду реалізації проєкту, але в майбутньому ми хотіли б мати можливість бути більш гнучкими в плануванні проєкту, використовувати власні політики (які стандартизовані відповідно до законодавства України та вимог міжнародних донорських організацій), а також мати можливість самостійно визначати зміни в проєкті у зв'язку з кращим розумінням ситуації в Україні, оскільки ми маємо 20-річний досвід роботи в цій сфері.

- **Критерії відбору партнера(ів):**

Вибір INGO в якості партнера базувався на вивченні та оцінці відповідності цінностям та місії нашої НУО. Зокрема, це стосується спільних цінностей, поглядів на розвиток та соціальні зміни.

Наступним етапом є відбір місцевих НУО, які будуть включені в нашу партнерську

мережу. У нашій мережі об'єднано 11 партнерських місцевих організацій (МО), які успішно надають допомогу в обраних областях. Ця мережа центрів підтримки є основою для розбудови соціальних зв'язків та згуртованості, які посилюють реагування на кризові ситуації. При відборі місцевих організацій для партнерства ми враховуємо кілька ключових критеріїв: відповідність нашим цінностям і місії; чітко визначена структура персоналу, що включає такі ключові ролі, як менеджери, проєктні менеджери, бухгалтери, фахівці з медіа-підтримки та юристи; налагоджений процес залучення волонтерів, що доповнює наші потреби і стратегію; наявні партнерські відносини з іншими регіональними організаціями для посилення реалізації проєктів; великий досвід роботи з донорськими організаціями, зокрема, у залученні значних коштів, що перевищують 50 000 євро, що свідчить про їхню кваліфікацію у сфері фінансового менеджменту та мобілізації ресурсів; дотримання наших технологічних підходів і стратегій для забезпечення послідовності в досягненні цілей проєкту.

- **Проведення комплексної юридичної перевірки та процедура верифікації:**

Спочатку ми отримали перелік необхідних документів та заповнені анкети, які надіслали партнеру INGO. Вони розглянули ці документи та поставили уточнюючі запитання. Потім було заплановано візит команди партнера INGO до нашого офісу, де вони протягом чотирьох годин вивчали нашу документацію. Представники INGO розглянули різні аспекти нашої організації, зокрема кадрові документи, наприклад, трудові договори та особові справи, а також контракти на надання послуг. Вони дослідили нашу бухгалтерську систему, обслуговуючий банк і повноваження осіб,

5 Підхід «Реагування під егідою постраждалих та громад» – це концепція, яка підкреслює лідерство та здатність громад, що постраждали від стихійного лиха, до прийняття рішень щодо відновлення та реагування на нього. Цей підхід ґрунтується на переконанні, що громади мають найкращі можливості для визначення своїх потреб і пріоритетів та вжиття ефективних заходів для їх задоволення.

які підписують банківські платежі. Крім того, вони провели оцінку способів зберігання та ведення первинної документації для забезпечення відповідності стандартам донорських організацій, проаналізували наші правила обліку майна та перевірили інвентарні номери техніки, меблів та інших об'єктів нерухомості. Крім того, вони перевірили нашу фінансову звітність та бюджет організації. На основі своїх висновків INGO рекомендувала вдосконалити нашу систему закупівель.

- **Підписання контракту:**

То були загальні умови, про деталі нам повідомляли усно, але ми не мали їх чіткого опису. Підписання контракту тривало близько 3 місяців. Контракт не був перекладений на місцеву мову, що створило для нас певні проблеми, оскільки згідно з чинним законодавством України рекомендується, щоб контракти були двомовними. В цілому, всі положення контракту були прийнятними.

- **Визначення цілей та завдань:**

Перш ніж подати заявку на проєкт, ми провели зустрічі з місцевими організаціями та представництвами в областях, щоб визначити основні потреби бенефіціарів в областях і зрозуміти напрямки співпраці з нашою мережею. Також були визначені привілейовані області, де є найбільша потреба в гуманітарному реагуванні тощо.

- **Складнощі та шляхи їх вирішення у плануванні та розробці проєкту:**

На етапі планування та розробки проєкту ми спробували адаптувати підхід SCLR до особливостей України, зосередившись на використанні мікрогрантів, заснованих на аналізі місцевих громад. Відгуки партнерів та перші цикли призвели до коригувань, зокрема, до додаткових тренінгів щодо процесів закупівель та змін у термінах фасилітацій.

## Етап 2: Реалізація проєкту та динаміка співпраці

- **Внесення змін під час реалізації проєкту**

→ Основні зміни, внесені під час реалізації проєкту, стосувалися кастомізації інструментів, зменшення кількості областей з 18 до 11, збільшення кількості місцевих координаторів до 22, а також збільшення часу фасилітації з 10 днів до 1 місяця. Ці зміни оптимізували роботу над проєктом, щоб забезпечити максимальне задоволення місцевих потреб і підвищити його ефективність.

- **Комунікація та координація дій**

→ Спілкування з партнером INGO відбувалося під час особистих або онлайн зустрічей, а також шляхом листування електронною поштою. Партнер завжди оперативно реагував на виникнення певних проблем під час реалізації проєкту та намагався швидко їх вирішити.

→ Ми відчували значні відмінності в організаційній культурі наших партнерів з числа LNGO. Деякі організації були створені нещодавно, тоді як інші існують вже понад 10 років. В одних організаціях штат може складатися лише з трьох осіб, в інших – з 300. Є організації, де вся робота пов'язана з волонтерами, а в інших – з працівниками відділів. Також в одних організаціях діють усі політики, а інші керуються лише статутом. Ми змогли мінімізувати ці відмінності завдяки гнучкості нашого підходу. Зосередилися на тому, щоб доповнити та розвинути організації тим, чого їм не вистачало. Зокрема, ми зосередилися на взаємодії та співпраці, приділяючи особливу увагу тому, як ми можемо сприяти взаємному зростанню та розвитку. Важливу роль у цьому відіграють нетворкінг та міжсекторальність, оскільки вони дозволяють організаціям взаємодіяти, обмінюватися досвідом та отримувати поради від колег.



- Було призначено проєктних та операційних менеджерів для нагляду за управлінням проєктами та співпрацею з НУО, а також менеджера по роботі з грантами для комунікації з донорськими організаціями. Також ми залучили місцевих партнерів в 11 областях України, які координують роботу через місцевих фасилітаторів. У межах цієї співпраці процес прийняття рішень є складним і передбачає збір, аналіз та документування регіональних потреб; спільне планування для задоволення цих потреб; проведення робочих зустрічей для всебічного аналізу проблем та прозорій співпраці; систематичну оцінку прогресу та пошук шляхів для посилення співпраці.
- Команда партнерів INGO надала нам електронну пошту для подання скарг та пропозицій, особливо щодо таких питань, як сексуальна та інші форми експлуатації, хоча у нас не було потреби нею користуватися. Протягом кожного циклу реалізації проєкту у нас була можливість надати зворотний зв'язок. Для цього ми використовували відкриті запитання в анкетах зворотного зв'язку, підсумкові сесії, проміжні електронні опитування та знімки даних під час онлайн-зустрічей. Зібравши цю інформацію, ми відстежували подальші дії та проводили координацію дій із партнерами. Ми також використали наш досвід для планування програм розвитку та навчання, спрямованих на посилення спроможності нашої організації.

#### ● **Труднощі в процесі реалізації проєкту**

- Виникли питання щодо здійснення процесів закупівель, і наша команда отримала додаткове навчання від партнерів з цього аспекту. Також в процесі реалізації проєкту виникали проблемні моменти щодо термінів проведення фасилітаційних сесій, час коригувався відповідно до запитів та змінювався графік. Крім того, на прохання груп та

місцевих координаторів було виділено більше часу на підготовку документів (подачу заявок) перед пітчінгом тощо.

#### ● **Досягнення в рамках реалізації проєкту**

- Серед ключових досягнень проєкту – успішна передача відповідальності громадам через надання грантової допомоги ГГВ, що дозволило громадам визначати власні пріоритети, а також підвищило інклюзивність та ефективність реагування на кризові ситуації. Під час реалізації проєкту було створено кілька НУО, а деякі групи вперше підготували пропозиції, бюджети та звіти, що ознаменувало перехід від простого отримання допомоги до її адміністрування. Цей перехід також надав ключовим місцевим організаціям можливість виступати в ролі розподільників грантів SCLR у своїх регіонах. Ще одним важливим досягненням стало більш активне залучення груп у розробку та реалізацію власних ініціатив, що викликало інтерес та інновації на місцевому рівні. Завдяки зусиллям місцевих координаторів та нашої широкої мережі в 11 областях, проєкт також розширив мережу активних НУО, залучивши понад 200 організацій громадянського суспільства з приблизно 120 територіальних громад до вирішення регіональних потреб.

#### ● **Динаміка співпраці в цілому**

- У нашій спільній роботі ми зосередилися не лише на майбутній співпраці з партнером, але й на розвитку наших організаційних спроможностей та ефективному використанні наявних ресурсів. Намагаючись посилити регіональну підтримку, ми залучили до співпраці різні громадські організації та почали впроваджувати стратегію горизонтального налагодження зв'язків. Ця стратегія сприяла взаємному посиленню та наставництву між нами та іншими партнерами.



### Етап 3: Зміцнення потенціалу та обмін досвідом

- **Поточна розбудова потенціалу та обмін досвідом**

- Ми допомагали у розбудові спроможності шляхом проведення тренінгів та консультацій для місцевих НУО. Наші партнери відіграли ключову роль у розробці плану розбудови спроможностей та його реалізації. Кожен з них зібрав інформацію про потреби НУО у розбудові спроможностей у своїх областях та організував відповідні тренінги. Це були тренінги з юридичних, фінансових, організаційних та інших аспектів. Крім того, наші партнери допомагали місцевим НУО з вирішенням інших питань. Від питань про подання заявки до питань про реєстрацію НУО.
- Одним з найкращих інструментів, які ми використовували для обміну знаннями між партнерами, на нашу думку, були круглі столи. Нашим партнерам такі круглі столи подобаються не лише тому, що вони можуть поділитися знаннями, але й тому, що вони бачать, що вони не єдині в вирішенні проблем, що їхні труднощі не є унікальними і їх можна вирішити.
- Складність полягала в тому, щоб допомогти іноземному партнеру зрозуміти потреби українців під час війни, адже іноземній донорській організації не завжди зрозумілий місцевий контекст, законодавство України і те, які потреби людина в кризовій ситуації може задовольнити самостійно, а для чого їй потрібна допомога.

- **Майбутні потреби у розбудові потенціалу та наданні підтримки**

- Було визначено високий рівень залучення громадськості, але деякі області України мають менш потужну мережу НУО. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати додаткові заходи із

залучення, такі як додаткове навчання, наставництво тощо.

### Етап 4: Отримані навички, сталий розвиток та майбутня співпраця

- **Досягнення**

- Субгранти у поєднанні з підзвітністю, практичним навчанням, розбудовою спроможностей та зосередженням на вдосконаленні процесів під керівництвом громад дозволили місцевим НУО швидко задовольнити самостійно визначені потреби та використати можливості у своїх громадах для заохочення інклюзивного розширення масштабів підтримки. Це створило синергетичний ефект залучення до процесів нових партнерів, а також державних службовців. Крім того, тренінги з розбудови спроможностей (понад 30, проведені в 11 областях) за запитом груп (теми залежали від їхньої ініціативи, наявних можливостей, запитів тощо) дозволили підвищити спроможність ключових гравців в області та створити пул спроможних організацій, які зможуть швидше реагувати на потреби області.
- Застосування такого підходу (SCLR) виявилось новим для 11 областей, тому можна сказати, що охоплення понад 100 громад та 149 заявок з 39 переможцями, визначеними у 2 циклах, є високим рівнем досягнення цілей проєкту та поштовхом до певної зміни мислення, що сприятиме застосуванню гнучкого підходу з урахуванням потреб громади.

- **Труднощі**

- Робота у прифронтових регіонах є справжнім викликом для місцевих координаторів, адже ці громади потребують найбільшої підтримки та допомоги. Але робота з ними ускладнюється через проблеми безпеки та відсутність громадського транспорту.

→ Під час проведення фасилітаційних сесій відчувається різниця в досвіді та рівні обізнаності учасників (представників НУО), що іноді призводить до напружених дискусій при визначенні пріоритетів та прийнятті рішень, що, в свою чергу, вплинуло на затримку в часі проведення фасилітаційної сесії. Зважаючи на цей досвід, місцеві координатори (фасилітатори) по можливості розподіляють учасників за рівнем обізнаності.

→ Реалізація проєкту привертає увагу великої кількості громадських організацій, що призводить до збільшення прогнозованого часу на опрацювання та збір документів учасників конкурсу на отримання субгрантів. Це, в свою чергу, впливає на терміни та надання фінансування учасникам, які перемогли в конкурсі, згідно з планом.

→ Реалізація проєкту здійснюється відповідно до політики закупівель. Але закупівля послуг ускладнюється відсутністю необхідної кількості виконавців, тому іноді виникає необхідність повторно оголошувати процес закупівлі, що займає багато часу.

## ● **Рекомендації щодо майбутніх проєктів**

### **1 Залучення досвідчених місцевих**

**представників:** Слід залучати місцевих партнерів, які мають налагоджені зв'язки та вплив у своїх громадах, щоб посилити підзвітність, довіру та взаємодопомогу, що призведе до більш ефективних та значущих результатів.

### **2 Проведення детальної оцінки потреб:**

Слід проводити всебічну оцінку потреб під час сесій ННДНС (PALC)<sup>6</sup>, щоб краще визначити потреби та пріоритети громади. Такий підхід гарантує, що підтримка буде спрямована на задоволення як нагальних, так і довгострокових потреб, а чіткі інструкції для місцевих фасилітаторів допоможуть ефективно організувати роботу в рамках проєкту.

### ● **Потенційна співпраця в майбутньому:**

Наразі ми проводимо оцінку стійкості впливу нашого проєкту на місцеві НУО за допомогою звітів та моніторингових візитів. Перші результати свідчать про позитивне організаційне зростання та підвищення довіри до НУО, які отримали субгранти, з боку представників міської влади. Наприклад, НУО в Полтавській області, якій спочатку виділили приміщення комунальної власності під оздоровчий центр, після отримання гранту місцева влада виділила додаткову площу та кошти на ремонт.

У майбутньому ми плануємо продовжувати і розширювати наше партнерство, спираючись на наші регіональні мережі. Серед наших стратегічних завдань – посилення організаційної спроможності через тренінги та моніторинг, проведення фасилітаційних сесій для вирішення регіональних проблем, надання постійної грантової підтримки НУО та організація форумів для демонстрації успішних кейсів на регіональному рівні.

<sup>6</sup> Навчання за участі громадськості в кризових ситуаціях (ННДНС/PALC) – це концепція, що об'єднує принципи залучення, дії та навчання для вирішення проблем у кризових ситуаціях, таких як стихійні лиха, конфлікти чи інші надзвичайні ситуації. Такий підхід зосереджується на залученні постраждалих громад до процесу вирішення проблем, надаючи їм можливість діяти, безперервно вчитися та адаптуватися.

## Відгуки про досвід співпраці з партнером

- Аналізуючи досвід нашого партнерства, ми дійшли висновку, що адаптація підходу SCLR до українського контексту має вирішальне значення для успіху нашого проєкту. В основу нашого підходу було покладено позитивні результати впровадження цього підходу в інших країнах, і ми прагнули адаптувати його до специфічних потреб українських громад. Основна ідея полягала в тому, щоб використовувати мікрогранти для задоволення місцевих потреб, визначених в результаті аналізу ситуації в громаді, без впливу зовнішніх суб'єктів. Новизна підходу та інструментів вимагала від нас проведення додаткових консультацій та тренінгів для місцевих координаторів в 11 областях. Протягом перших циклів ми зіткнулися з кількома проблемами, які вирішували на основі зворотного зв'язку з нашими партнерами. Цей безперервний процес навчання та коригування дозволив нам вдосконалити наші методи та підвищити ефективність реалізації проєкту.

*«Для нас важливим було отримувати підтримку від команди партнерів INGO протягом усього періоду реалізації проєкту, але в майбутньому ми хотіли б мати можливість мати більшу гнучкість у плануванні проєктів»*

– Менеджер з питань грантів від місцевого відділення НУО

# ШЛЯХИ ДО ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Досвід партнерства місцевих активістів у програмах  
ГВД в Україні та Румунії

---



[www.collaborativecash.org](http://www.collaborativecash.org)