



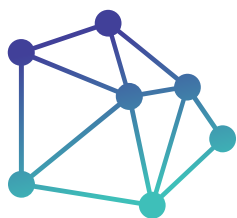
ОГЛЯД ПІЛОТНОГО ПРОЄКТУ З ЛОКАЛІЗАЦІЇ КОНСОРЦІУМУ РЕГІОНАЛЬНОГО РЕАГУВАННЯ З НАДАННЯ ГРОШОВОЇ ДОПОМОГИ CCD В УКРАЇНІ

Підготовлено Інститутом гуманітарного впливу (Humanitarian Impact Institute) для Консорціуму регіонального реагування з надання грошової допомоги CCD в Україні. Серпень 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

Цей звіт був підготовлений Інститутом гуманітарного впливу (НІІ). Погляди, представлені у звіті, належать авторам і не обов'язково відображають погляди організації «Save the Children», CCD або її партнерів. НІІ висловлює подяку партнерам по консорціуму за професійну та ґрунтовну підтримку, яку вони надали для проведення цієї оцінки та зробили можливим її завершення.



**HUMANITARIAN
IMPACT INSTITUTE**
Inclusive Learning

СЛОВА ВДЯЧНОСТІ

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



**DISASTERS
EMERGENCY
COMMITTEE**

ЗМІСТ

Абревіатури	1
Короткий виклад матеріалу	2
Пілотні проєкти для тестування	2
Протестовані моделі	2
Технічний успіх	3
Disruptive Innovation	3
Висновки на рівні проєкту	4
Висновки локалізації	4
Результати	5
Вступ	7
Огляд проєкту	7
Моделі локалізації CCD	8
Обсяг цього огляду	11
Цілі огляду	11
Методологія	12
Огляд вторинних даних	12
Опитування ключових інформантів (ОКІ), включаючи місцевих партнерів	13
ОКІ, включаючи виконавчих партнерів консорціуму	13
ОКІ, включаючи управлінський підрозділ консорціуму	13
ОФГ з членами Керівного комітету з локалізації	13
Обмеження	13
Висновки	14
План проєкту	14
Інноваційні структури	17
Оцінка моделей – актуальність	18
Оцінка моделей – ефективність	21
Оцінка моделей - Вплив	26
Оцінка моделей - Сталість	27
Висновки	30
Рекомендації	32
Додаток 1: Короткий опис моделей	34

АБРЕВІАТУРИ

ААН	Глобальна благодійна акція боротьби з голодом
РБТС	Регіональне бюро транскордонного співробітництва
ГО	Громадська організація
ОГС	Організація громадянського суспільства
ГВД	Грошова та ваучерна допомога
ОСГД	Основний стандарт гуманітарної допомоги
УПК	Управлінський підрозділ консорціуму
ОГС	Організація громадянського суспільства
РГГД	Робоча група з грошової допомоги
DCA	Данська церковна допомога
DEC	Комітет з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих
ОЗ	Оціночне запитання
ОФГ	Обговорення у фокус-групах
ГГВ	Групова грошова виплата
ІГВ	Інститут гуманітарного впливу
ВПО	Внутрішньо переміщена особа
INGO	Міжнародна неурядова організація
ВП	Виконавчий партнер
JERU	Об'єднана організація з реагування на надзвичайні ситуації в Україні
ОКІ	Опитування ключових інформантів
М/Н	Місцевий/Національний
МГЛ	Місцеве гуманітарне лідерство
БГД	Багатоцільова грошова допомога
НУО	Неурядова організація
МПР	Моніторинг після розподілу
КО	Команда з оцінки
SCLR	Реагування на рівні громади та постраждалих від насильства
SC UK/Україна	Організація «Save the Children», Великобританія/Україна
ТТ	Тренер тренерів
УОП	Українська освітня платформа

КОРОТКИЙ ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ

Collaborative Cash Delivery (CCD) – найбільша мережа неурядових організацій, що об'єднують зусилля для підвищення ефективності гуманітарних програм з надання грошової допомоги. Організації-члени CCD – Save the Children, Великобританія (SCUK), Action Against Hunger, Польща та Румунія (AAH), Danish Church Aid (DCA) та Save the Children, Україна (SC Україна) – утворили консорціум CCD, який фінансується Комітетом з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих (DEC). SCUK очолює консорціум, метою якого є досягнення трансформаційних та інноваційних результатів в Україні та розширення регіональних гуманітарних програм з реагування. Інші члени CCD – Oxfam, Україна та Польща, а також Об'єднана організація з реагування на надзвичайні ситуації в Україні (JERU), які не фінансуються консорціумом, приєдналися до пілотної ініціативи для участі в колективному навчальному процесі. В рамках пілотного проекту тестувалися підходи до локалізації в Україні, Польщі та Румунії, які фінансувалися DEC, разом із коштами таких організацій, як SCUK, AAH та DCA¹, для надання прямої грошової допомоги.

Пілотні проєкти для тестування

Оскільки проєкт був пілотним, метою розробки та аналізу цього огляду було отримання масштабованих висновків. **Основна мета пілотного проєкту – тестування та вдосконалення підходів, заходів та форматів**

¹ DEC не підтримує надання безпосередньої грошової допомоги в рамках ініціатив «Engine 2», до яких входив пілотний проєкт з локалізації. Через це, агентства-члени консорціуму надали додаткове фінансування своїм місцевим партнерам.

до початку масштабування або відтворення. Цей пілотний проєкт успішно впорався з цим завданням.

Незважаючи на певні операційні труднощі (в умовах гуманітарних заходів реагування на надзвичайні ситуації), пілотний проєкт зміг визначити перспективні підходи та моделі для майбутніх програм. Не менш важливо, що під час пілотного проєкту «тестувалися» підходи до локалізації, що дало можливість виявити основні проблеми, які необхідно буде вирішувати для подальшого розвитку локалізації як у CCD, так і у партнерів, що є досить цінною інформацією.

Проєкт був цілком добре спланований для пілотного тестування різних моделей, оскільки сама ініціатива дала змогу організаціям визначити, які рішення є найбільш ефективними. До пілотного тестування було включено п'ять різних підходів. Це дозволило отримати чіткі висновки, які можна застосовувати до поточних та майбутніх проєктів в Україні та в інших контекстах.

Протестовані моделі

Спочатку було заплановано 6 моделей (підсумок див. нижче), однак Модель 4 не була реалізована.

Моделі 1, 3 та 5 були орієнтовані, насамперед, на НУО та місцеві органи влади для задоволення потреб громадян за допомогою ініціатив, що ґрунтуються на грошових виплатах, таких як багатоцільова грошова допомога (MPCA). На відміну від них, Моделі 2 та 6 застосовували

підхід, орієнтований на групи, причому Модель 2 зосереджувалася на посиленні колективної спроможності організацій на базі громад (ОГ), організацій на базовому рівні та волонтерських організацій за допомогою групових грошових виплат (ГГВ). Модель 6 підкреслила важливість зміцнення можливостей групи через проведення

майстер-класів та обговорень з отримувачами групових грошових виплат. Хоча ці моделі були різними з погляду підходів, усі вони допомогли в локалізації, надаючи можливість місцевим організаціям відігравати центральну роль у вирішенні потреб постраждалого населення, як на індивідуальному, так і на груповому рівні.



Технічний успіх

В рамках пілотного проєкту було досягнуто значних успіхів, зокрема в ефективному технічному посиленні можливостей М/Н партнерів. Крім того, деякі моделі досягли вражаючих рівнів рівноправності у співпраці між М/Н партнерами та МНУО.

Гуманітарна допомога також була в значній мірі ефективною, завдяки реалізації програм грошової допомоги через М/Н партнерів. Проєкт також забезпечив М/Н партнерам доступ до різних видів фінансування, організаційного навчання з питань охорони та розвитку потенціалу з моніторингу та оцінки, що було високо оцінено М/Н партнерами.

Підривні інновації

Пілотний проєкт мав певні труднощі, бо його суть полягала у впровадженні підривних інновацій в організаціях, де люди, процеси та ресурси були налаштовані — і непрямо зацікавлені — на виконання програм інакше, ніж це відповідало цілям проєкта. Це означало, що у деяких партнерів МНУО CCD внутрішня управлінська підтримка та сприятливі процеси були недостатніми для розкриття потенціалу інновацій у сфері локалізації. Це загальне явище для всіх моделей, що використовувалися у пілотному проєкті. Інновації, що впливають на звичайні бізнес-процеси, не отримують необхідної внутрішньої підтримки та сприяння, якщо вони не відокремлюються від «звичайних» процесів до того моменту, поки не стануть достатньо зрілими для самостійної підтримки.

Ці виклики стосуються різних сфер — від управління до впровадження інновацій та операційного планування.

Наприклад, повсякденне управління проектом було недостатньо ефективним для впровадження інновації, що суперечило роботі більшості членів консорціуму. Це призвело до заплутаного та несистемного прийняття рішень, що завадило зосередитися на досягненні цілей пілотного проекту. Це сталося через відсутність достатньої ясності щодо ролей та обов'язків різних органів, які приймають рішення, включаючи Керівний комітет, Управлінський підрозділ консорціуму (УПК) та окремі організаційні управлінські структури. Проект зіштовхнувся з такими викликами, як невизначеність ролей, повноважень щодо прийняття рішень та недостатня чіткість і комунікація.

Висновки на рівні проекту

Були випадки, коли різні організації ухвалювали суперечливі рішення, створюючи плутанину щодо напрямку реалізації пілотного проекту. Оскільки таке суперечливе прийняття рішень з часом повторювалося, це викликало розчарування, а іноді й байдужість до прийняття рішень в середовищі різноманітної групи людей, відповідальних за досягнення цілей пілотного проекту. Внаслідок цього утворився своєрідний вакуум ефективного та стратегічного керівництва проектом. Майбутні проекти потребуватимуть набагато більш визначеної, задокументованої та зрозумілої структури прийняття рішень, яка забезпечить більш дисциплінований фокус на стратегічні цілі проекту. Це має вирішальне значення, якщо пілотний проект прагне здійснювати діяльність у спосіб, що суперечить звичайній діяльності організації, або якщо пілотний проект потребує ретельного моніторингу з метою визначення ключових висновків.

Найважливіший вплив структури управління полягав у тому, що документ стратегічного рівня (Рамкова програма локалізації), який мав керувати проектом, так і не був ефективно впроваджений ні на рівні проекту, ні на рівні управління. Це призвело до зміни фокусу проекту з досягнення цілей локалізації на визначення пріоритетів виконання на рівні проекту.

Також було втрачено можливості для тестування та вивчення різних підходів до локалізації на рівні партнера, проекту та консорціуму. Відсутність ефективних методів оцінки процесів локалізації проявилася в поступовому зміщенні фокусу на оцінку результатів «виконання, а не навчання». Якщо точніше, навчання продовжувалося, але було не таким структурованим і зіставним. Наприклад, практично неможливо порівняти дані, отримані в результаті застосування п'яти різних підходів від різних партнерів в рамках проекту. Зрештою, втрачені можливості згодом обмежили навчання на всіх рівнях розробки програм в рамках проекту.

Висновки локалізації

Інші висновки, що можуть бути корисними в інших ситуаціях, стосуються процесу вибору партнерів. Тут також спостерігався дисбаланс між операційними та стратегічними цілями. Деякі з М/Н партнерів були представлені невеликими організаціями, що нараховували до трьох осіб. У таких невеликих організаціях, як правило, нижчі амбіції в питанні локалізації (тобто, вони навряд чи мають ресурси, знання або направленість, щоб сприяти більш широкому впровадженню локалізованих підходів у гуманітарній екосистемі). Ймовірність того, що ці невеликі організації зможуть отримати міжнародне/установче фінансування у вигляді

багатоцільової грошової допомоги через свої невеликі розміри, була низькою. Невеликі організації також навряд чи зможуть долучитися до місцевих форумів з прийняття гуманітарних рішень під час або після завершення фінансування проєкту. Варто також зазначити, що планування повного циклу надання грошової допомоги для невеликих М/Н партнерів було нереальним. Можливість для майбутніх проєктів локалізації полягає у свідомому підході до вибору М/Н партнерів, що забезпечить тісний зв'язок між повним спектром (стратегічно сформульованих) принципів локалізації та стійким досягненням їхньої мети.

З огляду зрозуміло, що майбутні пілотні проєкти можуть бути більш амбітними з огляду на рівень і тип цілей локалізації, які будуть закладені в проєкті. План також має бути більш узгодженим із більш широкими цілями, зобов'язаннями та амбіціями МНУО щодо локалізації.

Проєкти локалізації також потребують більш комплексного набору процесів прийняття управлінських рішень, створених у головному офісі та представництвах МНУО, щоб забезпечити більш повну реалізацію цілей локалізації. Без цього можливість подальшого розвитку процесів локалізації буде назавжди обмежена.

Результати

Пілотний проєкт дозволив успішно протестувати різні моделі локалізації на основі грошової допомоги і зробити відповідні висновки. Більше порівняльних даних між партнерами консорціуму дозволило б краще проаналізувати результати та отримати більш комплексні висновки.

Водночас, цілі проєкту могли б бути більшими, тоді як відсутність ефективного стратегічного

лідерства та управління, а також практичні обмеження, накладені структурами «звичайного бізнесу» в деяких МНУО, призвели до зменшення можливостей для навчання в рамках пілотного проєкту. Для майбутніх подібних проєктів залучення штатного експерта з питань партнерських відносин, який спеціалізується на локалізації, має достатній досвід роботи, повноваження та вплив у консорціумі, може допомогти у забезпеченні зв'язку операційних рішень зі стратегічними цілями локалізації. Однак така зміна сама по собі не дозволить розвивати цей тип інновацій. Сукупність переваг підходу «бізнес як завжди» є надто вагомою, і якщо ці проєкти реалізовуватимуться в рамках існуючих структур, вони завжди будуть застосовуватися за замовчуванням.

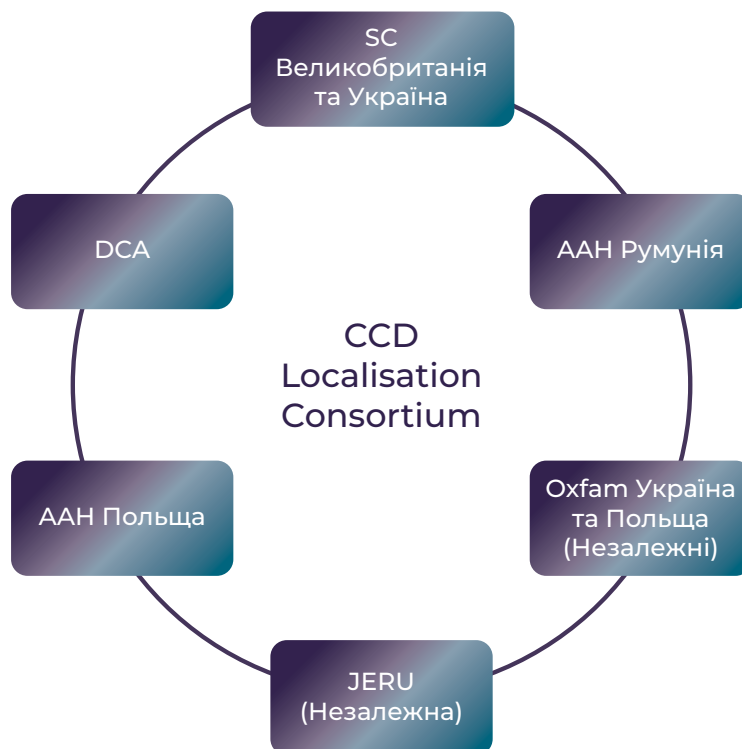
Проте, зрештою, було перевірено кілька моделей і підходів, і стало зрозуміло, які підходи не варто повторювати, а які моделі слід прийняти в майбутньому. Результати виявили, що модель групових грошових виплат і модель реагування на рівні громади та постраждалих від насильства, ймовірно, можуть стати міцною основою для майбутніх проєктів локалізації грошових виплат у подібних умовах. Огляд продемонстрував, що ці дві моделі сприяють колективному прийняттю рішень та об'єднанню ресурсів, що підвищує стійкість громади та забезпечує більш справедливий розподіл допомоги. Ці моделі були особливо прогресивними з погляду просування культурно обґрунтованих ініціатив на рівні громад, таких як створення безпечних просторів у громадах, які формують відчуття причетності та заохочують різноманітні місцеві ініціативи. Це розглядалося як можливість виходу за межі традиційних гуманітарних програм, що дозволяло громадам впроваджувати індивідуальні заходи, які ефективно відповідали б їхнім унікальним потребам і пріоритетам.

ВСТУП

Огляд проєкту

Польща Collaborative Cash Delivery (CCD) – глобальна мережа міжнародних НУО, що займається покращенням якості та наданням грошової і ваучерної допомоги тим, хто опинився в умовах гуманітарної кризи. Мережа складається з 14 членів, які впродовж 72 годин надають грошову допомогу та колективно вирішують системні проблеми у наданні грошової і ваучерної допомоги з метою охоплення більшої кількості сімей та дітей, які постраждали внаслідок кризи. Пілотний проєкт «Регіональне реагування в Україні» був реалізований членами CCD в рамках консорціуму на чолі з Save the Children UK

(SCUK відповідає за реалізацію міжвідомчого проєкту, що фінансується Комітетом з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих (DEC), спрямованого на досягнення трансформаційних та інноваційних результатів в Україні та в більш широкому регіональному контексті гуманітарних програм реагування. Проєкт складається з чотирьох підтримуваних МНУО та двох незалежних МНУО – «Action Against Hunger»² (AAH) Польща, «Action Against Hunger» (AAH) Румунія, «Danish Church Aid» (DCA) та «Save the Children» (SC) Україна, а також двох незалежних агентств – «Oxfam» Україна та Польща та «Спільне реагування на надзвичайні ситуації в Україні» (JERU).



² Французькою мовою назва організації «Action Against Hunger» (AAH) звучить як «Action Contre La Faim» (ACF).

Мережа Collaborative Cash Delivery має на меті:

- 1 Випробувати моделі локалізації та партнерські підходи** для поліпшення доступу до гуманітарної допомоги.
- 2 Покращити підзвітність перед постраждалим населенням** і краще пов'язати місцеві та міжнародні заходи реагування через спільні інновації та тестування, спільні колективні можливості та взаємодію між членами CCD.
- 3 Покращити співпрацю** міжвідомче навчання та взаємозбагачення ідеями, що ґрунтуються на потребах постраждалих громад та місцевих органів реагування і краще відповідають цим потребам.

Розробка Рамкової програми локалізації CCD ґрунтувалася на аналізі різних моделей локалізації³ та існуючих досліджень з локалізації. Заява про вплив CCD була сформульована відповідним чином: «Громади, що постраждали внаслідок конфлікту, отримують підзвітне, спрямоване на людину та ефективне реагування на кризу в Україні, яке здійснюється на місцевому рівні та відповідає міжнародним стандартам для задоволення їхніх нагальних потреб та потреб у відновленні».⁴ Беручи до уваги цю заяву про вплив, цей огляд зосереджується на заяві про результати першого проєкту:

Результат 1: Локалізація: Місцеві гуманітарні організації забезпечені інституційною та технічною спроможністю і фінансуванням для ефективного реагування на гуманітарні потреби, пов'язані з конфліктом, в Україні, Польщі та Румунії через якісні програми з надання грошової допомоги відповідно до міжнародних гуманітарних стандартів.

3 CCD. Аналіз Рамкової програми локалізації.

4 CCD. Логічна структура. CCD. 2022 р..

Моделі локалізації CCD

Консорціум з локалізації CCD підтримав і профінансував чотири моделі (SC Україна, DCA, ААН Румунія та ААН Польща), при цьому Oxfam, Україна та Польща та JERU реалізували дві додаткові моделі, які не фінансувалися в рамках консорціуму з локалізації CCD.

Партнери консорціуму мали на меті випробувати різні моделі, щоб посилити різноманітність серед місцевих організацій, залучених до реагування на ситуацію в Україні, як показано нижче.

Модель 1: SSC Україна реалізувала пілотний проєкт з локалізації, обравши три місцеві НУО у східних та центральних регіонах України (Сумська та Дніпровська області в якості орієнтовних локацій). Ці НУО розробили та реалізували проєкти з надання багатоцільової грошової допомоги постраждалому від конфлікту населенню на територіях, де вони здійснювали свою діяльність. Протягом усього проєктного циклу місцеві організації отримували технічну та операційну підтримку з метою забезпечення необхідного рівня для ефективного надання послуг. Завдяки цьому пілотному проєкту SC Україна мала на меті з'ясувати потреби місцевих НУО та визначити найефективніші методи зміцнення потенціалу в цьому контексті, з метою розширення досвіду в рамках глобальних і національних програм.

Модель 2: DCA використовувала дворівневу модель локалізації, співпрацюючи з національним агентством «Українська освітня платформа» (UEP) та громадами для визначення, фінансування і моніторингу гуманітарних програм, спрямованих на задоволення першочергових потреб громад,

що постраждали від конфлікту. Ці зусилля були спрямовані на доповнення більш масштабної гуманітарної підтримки, зокрема МРСА на рівні домогосподарств, одночасно розширюючи можливості та зміцнюючи структури громад, які продовжували відігравати життєво важливу роль у гуманітарному реагуванні в Україні. Цей підхід включав посилення потенціалу UEP у сфері групових грошових виплат (ГГВ) з використанням моделі «Реагування на рівні громади та постраждалих від насильства» (SCLR).

Модель 3: ААН в Румунії забезпечила передачу інституційного та технічного потенціалу через одну національну організацію, Biroul Regional Pentru Cooperare Transfrontaliera (BRCT), трьом місцевим організаціям уздовж румунсько-українського кордону. За підтримки ААН очікувалося, що BRCT підвищить потенціал менших організацій, які працюють у прикордонних районах, щодо розробки та впровадження багатоцільових програм грошової допомоги.

Модель 4: ААН у Польщі, в якій місцеві органи влади іноді виступали першою ланкою контакту для біженців з України, мала на меті посилити спроможність місцевих органів влади краще долучати біженців до ширшого гуманітарного реагування та наявних програм соціального захисту. Очікувалося, що завдяки цьому втручання місцеві органи влади (у тому числі дві обласні та п'ять районних) зможуть визначати та реєструвати отримувачів грошової допомоги та перенаправляти їх до програм соціального захисту та засобів до існування.

Модель 5: Oxfam, Україна та Польща сприяли розвитку потенціалу за допомогою навчальних грантів, тренінгів з підвищення кваліфікації та обміну досвідом, через мережеві платформи місцевих організацій з надання грошової допомоги та фокус-груп з отримувачами грошової допомоги.

Ця модель була спрямована на розробку науково обґрунтованих моделей локалізації, які можна було б застосовувати в рамках CCD.

Модель 6: JERU зосередилися на зміцненні потенціалу, шляхом підтримки впровадження та осмислення методів ГГВ, через семінари з партнерами та ОФГ з отримувачами грошової допомоги. Метою цієї моделі було зрозуміти, як допомогти національним організаціям в автономному управлінні програмами групової грошової допомоги.

Моделі 1, 3, 4 і 5 переважно орієнтувалися на **індивідуальну** допомогу, розширюючи можливості громад і урядів у вирішенні потреб окремих осіб за допомогою грошових ініціатив, таких як МРСА. На противагу цьому, Моделі 2 і 6 застосовували **груповий** підхід, причому Модель 2 була спрямована на посилення колективної спроможності невеликих організацій у прикордонних регіонах, а Модель 6 наголошувала на посиленні групової спроможності через проведення семінарів і дискусій з отримувачами групової грошової допомоги. Хоча ці моделі були різними з погляду підходів, усі вони допомогли в локалізації, надаючи можливість місцевим організаціям відігравати центральну роль у вирішенні потреб постраждалого населення, як на індивідуальному, так і на груповому рівні.

Під час реалізації пілотного проєкту виконавчі агентства обмінювалися можливостями та узгоджували підходи, якщо це було доцільно. Консорціум, який працював під егідою Save the Children UK, залучив Глобального тренера з грошової допомоги для підготовки національних тренерів з грошової допомоги, за підтримки SC Україна та ААН в Румунії, шляхом спостереження за роботою, коучингу/наставництва та спільного проведення навчальних семінарів. Проєкт також передбачав використання спільного підходу до вивчення отриманих висновків з метою об'єднання різного досвіду.

ОБСЯГ ЦЬОГО ОГЛЯДУ

Проект зосереджено на підходах до локалізації та отриманні інформації від агентств, які впроваджують моделі локалізації разом зі своїми місцевими партнерами. Хоча кінцевою метою всіх моделей було надати можливість місцевим агентствам ефективно та результативно підтримувати постраждалі групи населення, фактичний вплив моделей на ці групи населення виходить за рамки цього огляду.

Цілі огляду

Метою цього огляду було оцінити 6 моделей локалізації за узгодженими критеріями, а також розробити рекомендації щодо адаптації та масштабування моделей в Україні та, за потреби, в інших контекстах.

Огляд включав наступні завдання:

A Аналіз проекту в порівнянні з його реалізацією з метою визначення того, чи були моделі реалізовані так, як було заплановано, аналіз припущень, що лежали в основі тестування моделей, та визначення сфер, які потребують вдосконалення.

- B Оцінка моделей за такими критеріями:** релевантність, ефективність, вплив та сталість. Ці критерії, а також Рамкова програма локалізації, розроблена на початку проекту, були використані для керівництва цим оглядом моделей. Зверніть увагу, що деякі з критеріїв могли не застосовуватися до організацій, що не фінансуються DEC.
-
- C Оцінка непередбачуваного (позитивного та негативного) впливу** моделей на місцевих партнерів.
-
- D Розробка рекомендацій** щодо адаптації та/або масштабування моделей і створення моделей справедливого партнерства між місцевими та міжнародними суб'єктами, заснованих на успішно реалізованих підходах.
-

МЕТОДОЛОГІЯ

Це був огляд навчання з якісною оцінкою, що включала оціночні запитання (ОЗ). Таким чином, команда з оцінки (КО) використовувала якісний, триангуляційний метод з первинними та вторинними джерелами даних, отриманими від партнерських організацій, М/Н партнерів, членів консорціуму та керівного комітету.

Огляд вторинних даних

КО провела кабінетний огляд проєктної документації, наданої керівництвом консорціуму. До документації входили, але не обмежуючись:

- Технічне завдання на огляд локалізації (ToR)
- Проєктна пропозиція (включаючи різні етапи)
- Керівний комітет з локалізації (включаючи моделі та структуру)
- Навчальний план CCD DEC
- Логічна структура CCD DEC
- Основний трекер
- Пропозиція програми Фази 2b
- Звіти донорів
- Технічне завдання для подорожей користувача — місцевих організацій (TOR)
- Нотатки/звіт про обговорення з питань подорожі користувача — місцевих партнерів
- Звіти/документація про отримані висновки від виконавчих партнерів (ВП)
- Звіти з рефлексії Глобального тренера з грошової допомоги

Опитування ключових інформантів (ОКІ), включаючи місцевих партнерів

Команда провела опитування 11 співробітників семи М/Н партнерів щодо впливу та ефективності впроваджених моделей локалізації, які реалізовувалися фінансованими та нефінансованими партнерськими організаціями.

ОКІ, включаючи виконавчих партнерів консорціуму

Команда провела опитування 8 представників партнерських та непартнерських організацій консорціуму. З метою економії часу та з практичних міркувань ці опитування інколи проводилися спільно з представниками ААН, DCA, SC Україна, JERU та Oxfam Україна/Польща.

ОКІ, включаючи управлінський підрозділ консорціуму

Команда провела опитування управлінського підрозділу консорціуму. Метою цих опитувань було розуміння поглядів управлінського підрозділу консорціуму на розробку та виконання проєкту. Команда провела опитування керівника Керівного комітету з локалізації, радника з питань локалізації, колишнього менеджера консорціуму, Глобального тренера з грошової допомоги та менеджера з моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL). Крім того, команда провела опитування керівника відділу гуманітарної трансформації SCUK та директора з гуманітарних питань SCUK, які мали додаткові знання про CCD, оскільки були членами Керівної групи та Правління мережі.

ОФГ з членами Керівного комітету з локалізації

Під час ОФГ з членами Керівного комітету з локалізації (представниками JERU, ААН, DCA та РБТС) КО мала на меті зібрати різні точки зору на зусилля з локалізації в рамках консорціуму. Таке ОФГ стало платформою для обміну думками, досвідом та рекомендаціями щодо процесу локалізації між членами комітету.

Обмеження

На етапі збору даних ми зіткнулися з кількома проблемами. Основною була відсутність Oxfam, Україна та Польща, організації, відповідальної за реалізацію Моделі 5. Представники Oxfam пояснили, що їхні партнери були недоступні, тому що їхні контракти закінчилися, а співробітники або звільнилися з організації, або були надто зайняті своєю поточною роботою, щоб долучитися до аналізу.

Іншим суттєвим обмеженням була недоступність деяких респондентів, зокрема, місцевих та національних партнерів. Хоча спочатку КО планувала опитати 20 М/Н партнерів, зрештою, вдалося зв'язатися лише з 11 ключовими інформантами через розбіжності в розкладі та відмову Oxfam від участі в огляді.

Для того, щоб пом'якшити ці труднощі, команда продовжила період збору даних для залучення більшої кількості учасників. Крім того, команда шукала додаткові дані із вторинних джерел, щоб покрити недоліки.

ВИСНОВКИ

План проєкту

Головні висновки

Проєкт створив значні можливості для локалізації, маючи на меті вийти за рамки існуючих методик, зосередившись на зміцненні технічної та інституційної спроможності. Однак, деякі елементи технічного плану проєкту не сприяли належному застосуванню цих методик.

По-перше, в рамках проєкту здійснено спробу досягти надмірної кількості оперативних цілей за короткий проміжок часу. Ця надмірна амбітність призвела до скорочення заходів, критично важливих для успіху проєкту (таких як комплексна оцінка потреб і ретельні консультації із зацікавленими сторонами), що в кінцевому підсумку вплинуло на якість і ефективність результатів. Проєкт можна було б продовжити, що зменшило б цей штучний тиск.

Як виконавчі партнери, так і їхні М/Н партнери повідомили, що вони стикнулися зі значними труднощами в управлінні кількома завданнями одночасно. Вимоги щодо завершення проєктних заходів, участі в заходах з нарощення потенціалу та підтримки повного циклу програм з грошової підтримки, як повідомлялося, були надмірно високими. Цей тиск призвів до зниження операційної ефективності та поставив під загрозу загальний порядок денний локалізації.

Окрім термінів, технічний (а не стратегічний) план проєкту виявився нечітким і заплутаним, без чіткого розмежування ролей та обов'язків між зацікавленими сторонами. Ця плутанина також поширювалася на повноваження щодо прийняття рішень та впровадження порядку денного локалізації, що негативно впливало на загальну мету проєкту.

ОЗ1: Чи були пілотні проєкти реалізовані відповідно до намічених планів? Якщо до моделей внесено зміни, яким було їхнє обґрунтування?

Модель 1: Початкова реалізація пілотного проєкту з локалізації SC Україна відбувалася згідно з початковим планом із залученням трьох місцевих НУО («Станція Харків», «Слов'янське серце» та «Посмішка») зі східних та центральних регіонів України, причому Суми та Дніпро слугували індикативними локаціями, які згодом були перенесені до Харкова, Запоріжжя та Донецька. Ці НУО відповідали за розробку та

реалізацію програм МРСА, спрямованих на задоволення базових потреб постраждалого від конфлікту населення у відповідних регіонах своєї діяльності. Потенціал партнерів SC Україна був різним, хоча всі вони мали попередній досвід роботи з наданням грошової та ваучерної допомоги (ГВД). Ці відмінності в потенціалі ускладнили адаптацію всіх партнерів до вимог SC Україна. Одна партнерська організація з України складалася лише з двох волонтерів, тоді як інший партнер визначав себе як «найбільша волонтерська організація в Україні», що показало нерівність між партнерами.

Це питання мало різні наслідки. Одна партнерська організація повідомила, що їй довелося розширити свою команду через постійні запити та вимоги, які виходили за межі її можливостей (наприклад, здійснення моніторингу після розподілу (PDM) та впровадження повного циклу грошової допомоги).

Модель 2: Впровадження моделі локалізації DCA, в основному, здійснювалося відповідно до початкового плану, з ретельним дотриманням ключових стратегій та рамок. DCA співпрацювала з UEP та її місцевими партнерами з метою охоплення громад, що мали ГГВ. *«Спираючись на висновки, отримані під час тестування SCLR та групових грошових виплат (ГГВ) в інших контекстах, DCA протестувала дворівневу модель локалізації в рамках Фази 2а, щоб розширити можливості UEP, місцевої організації, а також самих громад у визначенні, фінансуванні та моніторингу гуманітарних заходів для задоволення першочергових потреб громад, що постраждали від конфлікту».*⁵

Ключові інформанти з UEP і DCA підкреслили кілька коригувань, які були внесені під час фази реалізації, для кращого узгодження з обставинами, що змінюються, і практичними реаліями на місцях. За словами представника UEP, постійні дискусії після кожного етапу проєкту давали змогу оцінити успіхи та виклики, що сприяло постійному вдосконаленню підходу до його реалізації. Значною адаптацією стало розширення бази учасників проєкту за межі початково запланованих локацій, включивши до неї організації з великих міст. Ця зміна була викликана браком доступних і відповідних партнерів у початково запланованих регіонах, що виявило прогалини у початковому плануванні та стратегіях залучення зацікавлених сторін.

⁵ Колективні ініціативи CCD DEC – Проектна пропозиція 2b. 2023.

DCA та UEP співпрацювали над адаптацією методологій та інструментів, що використовуються в Україні, забезпечуючи їх відповідність місцевим потребам. Партнер UEP визнав, що цей процес адаптації зайняв певний час під час реалізації, але виявився корисним. Тим не менше, партнер також зазначив, що недостатній час, виділений на підготовчий етап, створив проблеми з ефективною адаптацією проєкту до місцевих умов.

Модель 3: Підхід ААН до локалізації в Румунії відповідав початково запланованій структурі, спрямованій на децентралізацію інституційної та технічної спроможності через співпрацю з одним національним партнером, BRCT, а також трьома іншими, меншими місцевими партнерами. Опитування персоналу ААН та місцевих партнерів виявили, що, хоча модель була, в основному, реалізована відповідно до задуму, були внесені корективи в послідовність заходів через початкові труднощі в розробці проєкту.

Ускладнення виникли через те, що партнери ААН мали попередні зобов'язання перед іншими донорами та різні джерела фінансування, що призвело до того, що партнери розпочали реалізацію проєкту, потім провели заходи з нарощування потенціалу, а потім відновили реалізацію проєкту. Така послідовність спричиняла плутанину і перешкождала інституціоналізації процесу зміцнення потенціалу.

Крім того, представники РБТС, ААН та УПК зазначили, що ролі та обов'язки щодо обсягу зміцнення потенціалу були нечіткими в рамках проєкту CCD. Обмеженість у часі, спричинена затримками, змусила Глобального тренера з грошової допомоги проводити тренінги безпосередньо для співробітників місцевих НУО,

щоб прискорити надання МРСА постраждалим громадам⁶ Це коригування, необхідне для уникнення подальших затримок, вплинуло на загальну модель та її вплив через постійну невизначеність щодо ролей та обов'язків у проєкті.

Модель 4: Як зазначається у звіті ААН «Навчальна практика для Польщі»,⁷ ААН розробила пілотний проєкт у співпраці з місцевими органами влади в прикордонних районах, щоб підвищити їхню спроможність надавати грошову допомогу українським біженцям. Метою проєкту було покращити спроможність місцевих органів влади у сфері гуманітарного реагування та соціального захисту. Заходи включали навчання та підтримку органів місцевого самоврядування, зокрема двох обласних і п'яти районних адміністрацій, у виявленні, реєстрації та перенаправленні бенефіціарів для отримання грошової допомоги, а також для участі в проєктах соціального захисту та забезпечення засобів до існування. Незважаючи на це, модель не була реалізована.

Модель ААН у Польщі була вилучена через «зміну контексту допомоги в Польщі (місцеві органи влади не надавали повний цикл МРСА у Польщі, а займалися лише реєстрацією біженців), а також через відсутність готовності з боку місцевих органів влади брати участь у заходах із посилення спроможності».⁸ Співробітники ААН пояснили причини невпровадження так: недостатнє планування на етапі розробки; проєкт суперечив урядовому мандату; і проблеми на початковому етапі реалізації.

Модель 6: За словами ключових інформантів, модель JERU була реалізована так, як було

задумано спочатку. Хоча під час реалізації не було досягнуто значного посилення технічної або інституційної спроможності, технічна підтримка з боку JERU надавалася постійно⁹. JERU був партнером пілотного проєкту з локалізації CCD, який не фінансувався DEC, і тому не отримував жодних асигнувань на зміцнення потенціалу в рамках пілотного проєкту з локалізації CCD.

ОЗ2: Чи підтвердилися припущення, зроблені на етапі розробки, під час впровадження моделей? Чи були знайдені прогалини або недоліки в початковому плані?

Кілька ключових припущень сформулювали початковий план і підхід до моделей. Одне з основних припущень полягало в тому, що як місцеві організації, так і місцеві органи влади будуть зацікавлені у впровадженні повного циклу розподілу грошової гуманітарної допомоги та будуть активно залучені до цього процесу. Незважаючи на це, результати реалізації пілотного проєкту показали, що місцеві організації виявили значну зацікавленість, а місцеві органи влади, особливо у Польщі, не взаємодіяли з ААН на очікуваному рівні для впровадження повного циклу програм грошової допомоги.

Іншим припущенням було те, що МНУО матимуть достатній потенціал для ефективної передачі знань місцевим організаціям. Однак МНУО зіткнулися з такими проблемами, як кадрові обмеження, проблеми впровадження та часові обмеження. Багато опитаних співробітників виконавчих партнерів (ВП) високо оцінили можливість застосування інноваційних підходів, але зазначили, що проєкт

6 Глобальний тренер з грошової допомоги. Румунія — Модель локалізації, Глобальний тренер з грошової допомоги — Рефлексії V3.

7 Додаток 20_CCD Poland_Learning Exercise_Report_2024.

8 олективні ініціативи CCD DEC — Проектна пропозиція 2b. 2023.

9 Oxfam (Модель 5) не захотіла брати участь (не мала можливості), а JERU мали обмежену участь в огляді. Представники JERU також підкреслили, що вони не до кінця зрозуміли свою роль у пілотному проєкті.

значно збільшив їхнє робоче навантаження, не маючи належного попереднього планування та розподілу ресурсів. Такий недолік у плануванні ресурсів перешкоджав операційній гнучкості й сталості.

Крім того, було поставлено під сумнів припущення, що місцеві НУО можуть бути уповноважені управляти повним циклом грошової допомоги. Хоча зусилля з нарощування технічної спроможності місцевих НУО були успішними, брак постійного фінансування підривав їхню стійкість. Місцеві НУО повідомили, що вони мають навички, але їм бракує фінансових та системних ресурсів для підтримки і розширення діяльності.

В цілому, проєкт зіткнувся з проблемами в управлінні. Це призвело до прийняття рішень, які не були зосереджені на стратегічних цілях пілотного проєкту через нечіткий розподіл ролей між Керівним комітетом (КК), УПК та окремими організаційними структурами. До складу КК увійшли представники міжнародних неурядових організацій та два представники місцевих неурядових організацій (BRCT та UEP), яка мала на меті здійснювати нагляд за прийняттям рішень, пов'язаних з локалізацією, включаючи впровадження Рамкової програми локалізації та плану навчання. Однак, звичайно, КК не може мати повноважень щодо прийняття рішень всередині організації партнера проєкту, що, в свою чергу, призвело до невизначеності рівнів підзвітності серед персоналу, зважаючи на характер пілотного проєкту.

Суперечливі рішення цих органів створювали плутанину та підривали ефективне керівництво, що призвело до непорозумінь у прийнятті рішень та вплинуло на напрямок реалізації проєкту. Багато членів УПК, місцевих партнерів та виконавчих партнерів вважали структуру проєкту заплутаною.

Ця плутанина іноді призводила до розбіжностей

щодо рішень про локалізацію. Наприклад, ключові інформанти УПК підтримували більш гнучкий підхід для менших місцевих партнерів, виступаючи за те, щоб деякі основні вимоги, такі як комплексний МПР, були скасовані або пристосовані до можливостей конкретних місцевих партнерів. Однак ці рішення не завжди схвалювалися ВП, що свідчить про недоліки в управлінні та прийнятті рішень. Загалом, спостерігався брак стислого та чіткого інформування М/Н партнерів, а також прогалини у повноваженнях щодо прийняття рішень. Аналогічні занепокоєння були висловлені під час ОФГ з Керівним комітетом. Усі учасники ОФГ сказали, що вони не впевнені в ролі CCD у прийнятті рішень, пов'язаних з локалізацією.

«Я думаю, що ми ніколи не мали повноважень приймати рішення в якості керівного комітету. І я не впевнений, хто мав такі повноваження. Гадаю, що право прийняття рішень належало ВП (МНУО)».

- ОФГ, член Керівного комітету

Інноваційні структури

Пілотний проєкт зіткнувся зі значними труднощами через свою революційну природу в організаціях, де існуючі структури орієнтовані на реалізацію програм відповідно до встановлених норм, а не на впровадження інноваційних зусиль з локалізації, як з точки зору персоналу, так і операційних процесів.

Ця невідповідність часто означала, що партнерським МНУО, які брали участь в ініціативі CCD, бракувало належної внутрішньої управлінської підтримки, чітких структур управління та сприятливих процесів, необхідних для повного використання потенціалу інновацій у сфері локалізації.

Це призвело до значного непорозуміння між командою, яка займалася інноваціями, та рештою організації. В результаті майже завжди команда, яка займалася інноваціями, не могла розкрити свій потенціал. Як показав досвід ІГВ багатьох інших проєктів, це призвело до того, що інновація припиняла існувати ще до того, як ставала життєздатною. Цей пілотний проєкт завершився, як і планувалося, але, як і в багатьох інших проєктах, між командою, яка займалася інноваціями, та організацією в цілому виникло значне непорозуміння.

Майже напевно, що ці проблеми зберігатимуться і надалі та стримуватимуть просування локалізації в цих організаціях. Існуючі структури, процеси та персонал партнерів є надто ефективними у своїх нинішніх підходах.

Якщо партнери CCD бажають просувати локалізацію далі, вони повинні визначити пріоритети в структурах управління, чітких організаційних структурах і правильних функціях, які підтримують місцеве або національне лідерство та забезпечують автономію від

традиційних функцій МНУО. Для кожного члена CCD це означає різні аспекти, але в кінцевому підсумку має включати набагато більший рівень автономії та незалежності для ініціатив з локалізації, доки вони не стануть самодостатніми.

Це може включати наступне:

- Створення власної дочірньої компанії з локалізації, здатної створити з нуля команду людей, процеси та структури, необхідні для досягнення цілей локалізації.
- Створення бізнес-підрозділу в межах материнської компанії, якому не потрібно використовувати існуючі бізнес-технології чи політику, що стримують локалізацію.
- Створення методу обходу процесів, систем, керівництва та методик, які призводять до фатальних перешкод для локалізації.

Це найбільший і найважливіший висновок з цього пілотного проєкту.

Оцінка моделей – актуальність

Головні висновки

Моделі були контекстуально актуальними і відповідали потребам як контексту реалізації, так і партнерських організацій. Однак кілька питань обмежували їхню ефективність. Невеликі місцеві організації відчували складності в управлінні «повним циклом» програми грошової допомоги через обмежені фінансові та людські ресурси. Проблеми, пов'язані з реалізацією, вплинули на актуальність моделей локалізації на рівні країни. Рішення не фінансувати діяльність на місцях вплинуло на терміни реалізації, а отже, і на актуальність програм грошової допомоги в Румунії. Крім того, структурні недоліки та негнучкість системи міжнародної допомоги ще більше завадили моделям розкрити свій потенціал. Рамковій програмі локалізації бракувало чіткості в її застосуванні та визначенні ролей, що призвело до втрачених можливостей у досягненні стратегічних цілей проєкту. Незважаючи на ці проблеми, інтеграція підходів, орієнтованих на громаду, таких як ГГВ та SCLR, продемонструвала багатообіцяючі можливості для майбутніх проєктів.

ОЗЗ: Чи були моделі актуальними в контексті і узгодженими з потребами як умов реалізації, так і партнерських організацій?¹⁰

Під час реалізації проєкту програми грошової допомоги залишалися досить актуальними для українських ВПО та населення, що постраждало від конфлікту. Проектна пропозиція консорціуму висвітлила значні проблеми, з якими стикаються українські внутрішньо переміщені особи (ВПО), зокрема, щодо працевлаштування та доступу до грошових коштів у будь-який спосіб (у тому числі через банківську систему). У проектній пропозиції було зроблено посилання на інформаційний документ CALP 2022 р.,¹¹ в якому повідомлялося про дискримінацію українських ВПО у сфері працевлаштування та доступу до банківських послуг, а також про системні бар'єри, що перешкоджають їхній соціально-економічній інтеграції в сусідніх

країнах. Відсутність достатнього фінансування для підтримки всіх заявників, які самостійно зареєструвалися, відповідно до підходу, що ґрунтується на визначенні статусу, ще більше ускладнила процес розподілу грошової допомоги.

Під час проведення контекстуальної оцінки в Україні, Румунії та Польщі місцеві суб'єкти взяли на себе ініціативу і працювали з ВП. Під час візитів до Польщі та Румунії експерти CCD виявили критичні проблеми, зокрема недостатнє та неналежне фінансування систем координації гуманітарної грошової допомоги, дублювання та неповноту зусиль з надання грошової допомоги, а також значні затримки в розподілі допомоги. Крім того, були виявлені проблеми зі створенням ефективних систем управління даними для підтримки розробки, адаптації та навчання проєктів.

¹⁰ Аналіз цього питання не включав Модель 4, оскільки вона так і не була реалізована.

¹¹ CALP. Rapid Reflection on Cash Coordination for the Ukraine Response. 2022; the CALP Network is a global network of organisations eПНРГ (CALP). Швидкий аналіз координації грошової допомоги для реагування на кризу в Україні. 2022; мережа CALP – це глобальна мережа організацій, які займаються політикою, практичною діяльністю та дослідженнями у сфері гуманітарної грошової та вачерної допомоги.

Окрім контекстуальних проблем, було виявлено структурні недоліки в системі міжнародної гуманітарної допомоги та відсутність гнучкості основних моделей надання допомоги, що сприяли їх виникненню. Вирішення цих проблем вимагало спільних дій зі сторони гуманітарних організацій в Україні, спрямованих на впровадження інновацій і тестування нових підходів, посилення участі громад у розробці моделей надання допомоги, розширення прав і можливостей постраждалих громад, шляхом надання їм більшого контролю над їхньою особистою інформацією, а також підвищення ефективності та результативності грошової допомоги за допомогою ініціатив з навчання в режимі реального часу, що ґрунтуються на фактичному досвіді.

Усі опитані М/Н партнери визнали моделі та ідею програм грошової допомоги актуальними, але невеликі організації повідомили, що стикаються з проблемами у впровадженні стандартних засобів «повного циклу» програм грошової допомоги. Ці проблеми включали обмежені фінансові та людські ресурси, що перешкоджало їхній здатності ефективно управляти та розподіляти грошову допомогу. Як наслідок, ці невеликі організації часто стикалися з операційними труднощами, які перешкоджали повній реалізації потенційних переваг моделей.

Партнери з обмеженим фінансуванням намагалися підтримувати ініціативи з нарощування технічної спроможності, реалізовані під час проєкту. Незважаючи на початкові успіхи, постійні фінансові обмеження перешкоджали їхній здатності підтримувати та розширювати технічні навички та можливості в довгостроковій перспективі. Це знизило їхню ефективність у досягненні цілей проєкту і, можливо, обмежило здатність адаптуватися до мінливих вимог проєкту або зовнішніх умов.

Крім того, регулярні затримки в реалізації проєктів, такі як формування УПК та процеси фінансування окремих партнерів, вплинули на актуальність програм грошової допомоги. Таким чином, партнери ААН в Румунії розпочали реалізацію програми грошової допомоги спочатку в рамках гранту DEC, а потім перейшли до посилення грошової спроможності. Така послідовність вплинула на актуальність та ефективність тренінгів для партнерів, оскільки вони були проведені після того, як вже розпочалася реалізація програм грошової допомоги. Це підтвердили опитані співробітники ААН, місцеві партнери та члени РБТС.

ГГВ та SCLR виявилися особливо актуальними в контексті проєкту, продемонструвавши свій потенціал для ефективного задоволення конкретних потреб або усунення прогалин, шляхом безпосереднього залучення громади. Як зазначалося в 7 опитування ключових інформантів, ці підходи продемонстрували очевидні переваги, такі як підвищення ефективності розподілу ресурсів, посилення згуртованості громади або розширення прав і можливостей постраждалого населення. Успіх ГГВ свідчить про багатообіцяючі можливості для масштабування або інтеграції подібних підходів у майбутні проєкти чи програми.

ОЗ4: Наскільки Рамкова програма локалізації проєкту відповідала моделям?

Рамкова програма локалізації проєкту була розроблена шляхом аналізу існуючих систем та визначення оптимальних вимог для пілотного проєкту CCD в Україні. У процесі розробки було враховано кілька важливих документів і принципів, що забезпечило надійний і всебічний підхід до локалізації.

Ключові документи та принципи, які слугували основою для цієї Рамкової програми, включають:

1 Велика угода (2016 р.):¹²

Понад 50 найбільших донорів і постачальників допомоги взяли на себе глобальне зобов'язання підвищити ефективність і результативність гуманітарної допомоги.

2 Принципи мережі NEAR:¹³

These principles focus on empowering local actors and ensuring that local perspectives are at the forefront of humanitarian responses.

3 Статут змін:

Ініціатива, спрямована на трансформацію способу функціонування гуманітарної системи з метою забезпечення більшої підтримки та фінансування безпосередньо місцевих і національних суб'єктів.

4 Основний стандарт гуманітарної допомоги (CHS):¹⁴

Стандарт, який визначає основні елементи принципової, підзвітної та якісної гуманітарної діяльності.

Основна мета Рамкової програми локалізації полягала у встановленні технічного стандарту для принципів локалізації пілотного проєкту. Інтегруючи принципи з цих ключових документів, Рамкова програма мала на меті підвищити прозорість і підзвітність, сприяти визнанню та залученню місцевих партнерів, а також покращити питання координації та інтеграції. Хоча ця ініціатива, безумовно, була

важливою, процес, за допомогою якого вона буде інтегрована в гуманітарне реагування, був значною мірою незрозумілим. Коментарі зацікавлених сторін (усіх опитаних ВП, членів Керівної ради та двох членів УПК) вказували на брак ясності щодо того, як саме мала бути інтегрована рамкова програма, що свідчить про необхідність поліпшення комунікації та навчання щодо її застосування.

Рамкова програма включала різні показники для оцінки результатів досягнення мети локалізації. Однак зв'язок між програмами локалізації та чітким визначенням ролей у консорціумі був недостатньо прозорим.

Наприклад, існувало два наступних індикатори:

- Кількість партнерств із прозорими фінансовими операціями
- Випадки визнання місцевих партнерів.

Однак відсутність чіткого визначення відповідальних за моніторинг і звітування по цих показниках призвела до плутанини і неефективності у відстеженні результатів. Двоє з опитаних ключових інформантів з УПК зауважили, що після розробки Рамкової програми локалізації її більше не переглядали. Один член УПК не був упевнений щодо мети цієї Рамкової програми. Загалом, Рамкова програма локалізації, що представляє собою документ стратегічного рівня, який має керувати проєктом, ніколи не була ефективно впроваджена ні на рівні проєкту, ні на рівні управління, що призвело до втраченої можливості для досягнення цілей локалізації.

12 Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). (2016 р.). Велика угода: Спільне зобов'язання краще служити людям, які цього потребують.

13 Мережа NEAR для підтримки ефективної допомоги (2013 р.).

14 Основні гуманітарні стандарти якості та підзвітності (версія 2018 року).

Оцінка моделей – ефективність

Головні висновки

Оцінка виявила як успіхи, так і проблеми, пов'язані з моделями, які були реалізовані. Позитивні результати включали поліпшення технічних можливостей у реалізації програм грошової допомоги, що відображає ефективність ініціатив із підвищення спроможності. Проте підвищення організаційної спроможності виявило різні результати, що вказує на потребу в більш цілеспрямованій підтримці.

Крім того, були виявлені певні труднощі з повною інтеграцією принципів локалізації, що вплинуло на процес прийняття рішень і залученість місцевих громад у гуманітарні заходи. Комунікаційні бар'єри та різні погляди на моніторинг проєктів стали суттєвими факторами, що вплинули на розвиток партнерських відносин. Огляд підкреслив важливість підходів, чутливих до контексту, та збалансованих зусиль з формування стійких і справедливих партнерських відносин.

ОЗ5: Чи досягли моделі своїх цілей щодо створення та підтримки рівноправних відносин?

Дев'ять з 11 опитаних партнерів (виняток становлять два партнери з України) зазначили, що партнерський підхід до грошової допомоги суттєво відрізнявся від попереднього досвіду співпраці з іншими НУО, зокрема завдяки інклюзивним методам та постійним зусиллям щодо залучення персоналу МНУО. Місцеві партнери з Румунії зауважили, що підхід ААН до партнерських відносин враховував труднощі, пов'язані з проєктною діяльністю, і визнавав потребу в додатковій підтримці, яка допоможе місцевим партнерам ефективно долати ці виклики. Незважаючи на наявність проміжного національного партнера, РБТС, всі три партнери підтвердили, що співробітники ААН надавали постійну технічну підтримку та взаємодіяли з місцевими партнерами. До початку другої фази проєкту місцеві партнери були більш залучені до процесу прийняття рішень, що сприяло підвищенню рівноправності. Двоє з опитаних партнерів зазначили, що спочатку вагалися, чи

надавати зворотний зв'язок, але реакція ААН на критичні зауваження була конструктивною. Такі інструменти, як WhatsApp або спеціальні зустрічі в Zoom, були названі простими та швидкими способами комунікації.

«(...) Ми могли обговорити будь-які питання, що виникали, під час особистих зустрічей на тренінгах, а також у WhatsApp. По більш терміновим питанням, ми спілкувалися через WhatsApp. У нас також були зустрічі в Zoom з керівником проєкту, за участю всіх членів команди. Комунікація була дуже ефективною».

- ОКІ, включаючи місцевих партнерів,
Румунія

В контексті групових грошових виплат, Моделі 2 та 6 застосовували різні підходи. Модель 2 використовувала національне агентство-посередника (УЕР) поряд з місцевими

партнерами, тоді як Модель 6 безпосередньо передавала кошти громадам через єдиного місцевого партнера. У відгуках місцевого партнера JERU підкреслювалося, що Модель 6 сприяла більш ефективній комунікації та швидшому перерахуванню коштів, встановлюючи прямі та рівноправні відносини. Такий прямий підхід не лише зробив операційні процеси більш ефективними, але й зміцнив позиції місцевого партнера, надавши йому більше автономії та можливостей для прийняття рішень у межах проєкту. Завдяки мінімізації рівнів посередників, Модель 6 сприяла створенню чітких каналів комунікації та більш прозорого руху коштів, що зміцнювало почуття партнерства та взаємної довіри між організацією-виконавцем та місцевим партнером.

Модель 1 була єдиною моделлю, яка зазнала значних труднощів у встановленні та підтримці рівноправних відносин. Незважаючи на зобов'язання організації «Save the Children», Україна сприяти ефективній участі українських організацій громадянського суспільства (ОГС) у координації гуманітарної допомоги, як зазначено в їхній пропозиції, реалізація моделі недостатньо відповідала принципам локалізації. Відгуки двох опитаних партнерських організацій (із залученням шести співробітників) свідчать про те, що ВП вимагав стандартних процесів, таких як звітування англійською мовою, які не були частиною початкового плану проєкту, що призвело до напруженості у відносинах з місцевими партнерами.

«Ми зіткнулися з серйозною перешкодою для нашої організації, оскільки більшість членів нашої команди не володіють англійською мовою. Хоча деякі розуміють її, а один з колег розмовляє англійською, українська залишається нашою основною мовою. На жаль, подання

звітів вимагалось англійською мовою, що ускладнювало виконання цього завдання».

- ОКІ, включаючи місцевих партнерів,
Україна

Інший український партнер згадав про різні підходи до локалізації між керівництвом CCD та ВП.

«Здавалося, існував певний дисбаланс у тому, як були організовані процеси між нашим ВП та CCD. CCD позиціонувала цей проєкт як пілотний, де виконавці нестимуть безпосередню відповідальність і матимуть мінімальні вимоги до звітності. Однак наш партнер з МНУО мав іншу точку зору, він вважав, що має контролювати кожен аспект нашої діяльності. Їхні вимоги до звітності були складними, що додатково ускладнювалося високою кадровою ротацією. З грудня по березень у нас було чотири різні фінансові менеджери, кожен зі своїми методами ведення звітності. Коли в березні розпочалися виплати, форми звітності були остаточно підготовлені лише в квітні. Ця затримка означала, що ми не змогли підготувати всю необхідну документацію до початку виплат. Лише у квітні ми змогли обґрунтувати доцільність включення договорів з бенефіціарами як доказ нашої діяльності».

- ОКІ, включаючи місцевих партнерів,
Україна

Ці висновки свідчать про значну втрачену можливість для проєкту з точки зору повної інтеграції Рамкової програми локалізації та

сприяння загальному розумінню її принципів. Більш ефективне використання Рамкової програми могло б створити спільне розуміння серед зацікавлених сторін необхідності локалізації і того, чого цей проєкт може досягти у зміцненні місцевого потенціалу.

Під час розробки проєкту досягненню рівноправних відносин заважало недостатнє врахування інших важливих аспектів місцевого управління гуманітарними програмами (МГУ), таких як розширення прав і можливостей місцевих організацій та забезпечення інклюзивних процесів для прийняття рішень. Наприклад, більшість місцевих партнерів не брали участі в розробці проєкту, а загальні місцеві особливості не завжди бралися до уваги. Регулярна комунікація і гнучкі підходи самі по собі були недостатніми, щоб компенсувати ці критичні моменти, але, безсумнівно, були цінними для підтримки оперативної швидкості і координації. Один з найважливіших висновків цього огляду стосується концепції локалізації: було виявлено, що в нинішніх моделях реалізації пріоритет надається міжнародним неурядовим організаціям і менше уваги приділяється розширенню прав і можливостей місцевих організацій. Це призвело до обмежених можливостей для ефективного обміну потенціалом. Огляд також виявив недостатню обізнаність деяких співробітників МНУО щодо основних принципів локалізації, таких як сприяння місцевому управлінню в гуманітарному реагуванні.

Було виявлено мінімальну підтримку активної участі місцевих НУО у форумах з прийняття рішень, які визначали напрями та стратегії гуманітарного реагування в Україні. Хоча це не було метою пілотного проєкту, цей принцип є основним принципом локалізації — «нічого про нас без нас» — і його потрібно враховувати в майбутніх проєктах.

15 CCD CI topline narrative report-March 2024_V1.

ОЗ6: Якою мірою моделі сприяли зміцненню організаційної та технічної спроможності місцевих партнерів?

Оцінка різних моделей, спрямованих на посилення організаційних та технічних можливостей місцевих партнерів, дає кілька уявлень про їхню ефективність.

З серпня 2023 року по березень 2024 року було надано підтримку для посилення фінансової спроможності і зміцнення організаційної структури. Початок проєкту був запланований на квітень 2023 року, але виникли затримки через те, що Глобальний тренер з грошової допомоги не був залучений до червня 2023 року.¹⁵ Зміцнення грошової складової розпочалося з проведення оцінки грошової складової для кожного партнера з числа М/Н партнерів з метою формування їхніх планів розвитку. Такий підхід забезпечив адаптацію підтримки до конкретних потреб кожної організації, уникнувши помилкових припущень щодо наявних у них знань та можливостей.

У Румунії планувалося, що Глобальний тренер з грошової допомоги буде розробляти матеріали, які потім будуть передаватися двом національним тренерам з грошової допомоги. Через невизначеність та часові обмеження, спричинені затримками, Глобальний тренер з грошової допомоги безпосередньо проводив навчання персоналу місцевих НУО з метою прискорення надання МРСА постраждалим громадам. Однак такий підхід міг вплинути на загальну ефективність моделі, враховуючи постійну невизначеність щодо ролей та обов'язків у проєкті.

В Україні 3 партнери вказали на конкретні проблеми, пов'язані з мовою та контекстуалізацією тренінгів. Тренінги проводилися таким чином, що не повністю

враховували місцеві мовні потреби та контекстуальні нюанси, що ускладнювало учасникам повне засвоєння змісту. Також повідомлялося про проблеми, пов'язані з перекладом. Крім того, тривалість триденних тренінгів була недостатньою для засвоєння всієї інформації, що вказувало на необхідність проведення більш тривалих або більш інтенсивних тренінгів.

Усі опитані М/Н партнери повідомили про значне поліпшення своїх технічних можливостей, особливо у сфері програм грошової допомоги. Однак існували помітні відмінності між поліпшеннями організаційної та технічної складової. У той час як технічне навчання було ефективним, зміцнення організаційної структури мало свої відмінності, що свідчить про необхідність більш збалансованих і комплексних зусиль з нарощування потенціалу. Місцеві

партнери з Румунії оцінили тренінги як успішні. Однак, як зазначалося на попередніх етапах огляду, послідовність впровадження та навчання відіграла негативну роль. Послідовність впровадження та навчання відіграла негативну роль, оскільки призвела до таких проблем, як невідповідність змісту навчання попередньому досвіду партнерів. Це іноді призводило до плутанини і перешкоджало ефективній інтеграції нових навичок і методик, що, зрештою, зменшувало вплив і стійкість зусиль з нарощування потенціалу.

Незважаючи на ці проблеми, 5 партнерів, які повідомили про проходження тренінгів з моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL) і з питань захисту, зазначили, що тренінги були корисними, надали необхідні навички та знання, які партнери можуть застосовувати безпосередньо у своїй роботі.

Оцінка моделей - Вплив

Головні висновки

Вплив різних моделей локалізації на місцевих партнерів продемонстрував як позитивні результати, так і певні проблеми. Ефективний розвиток технічної бази завдяки цільовому навчанню з програм грошової допомоги підвищив технічні навички та впевненість місцевих партнерів. Проте, стійкість та довгостроковий успіх ініціатив значною мірою залежали від правильного відбору партнерів та розвитку інституційної спроможності.

Місцеві партнери особливо цінували моделі, які надавали пріоритет безпосередньому залученню громад та оперативному наданню послуг, що сприяло зміцненню довіри та ефективному наданню допомоги. З іншого боку, непередбачувані негативні наслідки включали напруження організаційного характеру через проблеми з набором персоналу та недостатню оцінку робочого навантаження, що призводило до потенційного вигорання серед персоналу. Неадекватні процеси з боку деяких МНУО ще більше обтяжували місцевих партнерів, підкреслюючи необхідність вдосконалення механізмів підтримки та реалістичного планування проєктів для підвищення операційної ефективності та пом'якшення викликів під час майбутньої співпраці.

ОЗ7: Яким було сприйняття моделей місцевими партнерами і який вплив мали моделі на місцевих партнерів?

Вплив різних моделей, впроваджених різними МНУО, на місцевих партнерів суттєво відрізнявся, відображаючи як позитивні результати, так і проблеми. В усіх цих моделях посилення потенціалу та навчання виявилися ключовими факторами, що вплинули на те, як місцеві партнери сприймали свою участь у проєкті. Партнерства, які надавали пріоритет ефективному навчанню та розвитку навичок розробки програм, отримали позитивні відгуки: місцеві партнери повідомляли про посилення технічної бази та підвищення впевненості у реалізації проєктів.

Однак вибір партнерів МНУО відіграв вирішальну роль у визначенні сталості та довгострокового впливу цих ініціатив. Партнерства, які ефективно відповідали місцевим умовам і пріоритетам, демонстрували більший потенціал для сталого розвитку, тоді як невідповідність у виборі партнерів іноді перешкоджала ефективності та довготривалості результатів проєкту.

Крім того, моделі продемонстрували різні підходи до залучення громад, що особливо помітно в ініціативах з гендерно-орієнтованого підходу та механізмах надання послуг. Місцеві партнери високо оцінили моделі, які сприяли безпосередньому залученню громади та оперативному наданню послуг, назвавши їх ефективними у забезпеченні місцевих потреб та зміцненні довіри з боку громади.

Загалом, хоча вплив моделей був різним, їхня ефективність була тісно пов'язана з використанням місцевого потенціалу, залученням громад та дотриманням принципів локалізації.

ОЗ8: Чи спостерігалися будь-які несподівані впливи моделей на місцевих партнерів, як позитивні, так і негативні?

Позитивним є те, що моделі мотивували місцевих партнерів до застосування інноваційних підходів. Дев'ять з 11 місцевих партнерів висловили готовність експериментувати з новими методиками в майбутніх проєктах. Здавалося, що це дало змогу місцевим партнерам досліджувати креативні рішення проблем у наданні допомоги, що потенційно могло трансформувати їхні операційні підходи.

Незважаючи на це, з'явилися й негативні непередбачувані наслідки. Три невеликі партнери з Румунії та України повідомили, що спеціально для цього проєкту вони найняли додатковий персонал. Задовольняючи нагальні потреби проєкту, ці кадрові рішення призвели до виснаження організаційних ресурсів і потенціалу в довгостроковій перспективі.

Крім того, недостатня оцінка робочого навантаження і обсягу обов'язків, покладених на місцевих партнерів і ВП, призвела до посилення стресу і потенційного вигорання серед деяких співробітників. Ці проблеми вплинули на загальний клімат та організаційну ефективність, підкреслюючи важливість реалістичної оцінки робочого навантаження та механізмів підтримки.

Крім того, неналежні процеси та процедури з боку деяких партнерських МНУО сприяли збільшенню фінансового та операційного навантаження на місцевих партнерів, загострюючи проблеми в управлінні проєктами та розподілі ресурсів.

Оцінка моделей - Сталість

Головні висновки

Фінансова сталість створювала значні проблеми для ініціатив з реалізації програм грошової допомоги, особливо в Румунії, де місцеві партнери намагалися отримати доступ до донорського фінансування, що впливало на їхню здатність підтримувати проектну діяльність у довгостроковій перспективі.

На тлі цих викликів місцеві та національні суб'єкти, які працювали у сфері реагування на ситуацію в Україні, демонстрували стійкість у нарощуванні потенціалу. Зусилля з розвитку технічних можливостей продемонстрували потенціал у підвищенні спроможностей і впевненості місцевих партнерів, що, у свою чергу, сприяло тривалому впливу проекту.

Сталість та довгостроковий успіх цих ініціатив, насамперед, залежали від ефективного відбору партнерів та належного нарощування інституційної спроможності.

ОЗ9: Наскільки тривалими очікуються переваги моделей, враховуючи наміри місцевих партнерів поширити зусилля з підвищення спроможності, забезпечити фінансові потоки та продовжити реалізацію програм грошової допомоги в рамках справедливих партнерських моделей?

З шести моделей лише два виконавчих партнери (представники Моделі 2 та Моделі 6) повідомили, що вони продовжуватимуть впроваджувати подібні моделі партнерських програм грошової допомоги. Під час ОФГ з членами Керівного комітету представник JERU (Модель 6) зазначив, що ними були отримані кошти для подальшої реалізації проекту. Представники Моделі 1 вказали на плани та можливості продовження, хоча на момент проведення огляду нічого не було відомо напевно. Що стосується Моделі 3, ААН (Румунія) завершує свою місію, і опитані співробітники висловили невпевненість щодо стійкості переваг цієї моделі.

Щодо поліпшення спроможностей, українські та румунські партнери висловили надію, що ці зусилля триватимуть, особливо серед національних суб'єктів, таких як РБТС. Більшість співробітників ААН очікували, що розвиток потенціалу національного агентства, РБТС, залишиться в компетенції організації. Однак один з ключових інформантів поставив під сумнів, чи «залишиться спроможність у людей», посилаючись на обмежений розвиток інституційної спроможності через коротку тривалість проекту. Незважаючи на жорсткі терміни та пілотну структуру, інституційна спроможність була незначною мірою посилена.

Фінансова стійкість виявилася критично важливою проблемою, особливо в Румунії, де брак донорського фінансування став значною перешкодою для місцевих партнерів, які бажали продовжувати свої ініціативи. Ця фінансова проблема була озвучена партнерами в Україні, які намагалися знайти можливості в умовах обмеженої кількості донорських заявок на фінансування проектів грошової допомоги.

З одинадцяти М/Н партнерів в Україні одна організація повідомила, що отримала фінансування від міжнародного донора на перспективу. Шість організацій (в Україні та Румунії) активно шукали або мали намір шукати фінансування. Три організації (одна в Україні та дві в Румунії) не були впевнені або не мали чітких планів щодо отримання фінансування в майбутньому.

Деякі респонденти висловили занепокоєння щодо того, чи мають місцеві партнери достатньо ресурсів для самостійного управління проектами. Чотири члени ВП припустили, що місцеві партнери потребують постійного моніторингу та підтримки для забезпечення сталої ефективності. У структурному плані критика стосувалася складності структури проекту та чіткості розподілу ролей у Керівному комітеті. Такі відгуки суперечили Рамковій програмі локалізації проекту, яка наголошувала на місцевій відповідальності та розвитку потенціалу, підкреслюючи потребу в спільному розумінні процесу локалізації серед персоналу МНУО.

ОЗ10: Крім того, якою мірою члени консорціуму, як ті, що отримали фінансування, так і ті, що його не отримали, планують продовжувати використовувати моделі локалізації в програмах грошової допомоги?

Огляд виявив прогалини у висновках, зроблених на основі досвіду, отриманого під час реалізації програм грошової допомоги, що свідчить про потенційний брак систематичного збору та застосування знань серед організацій-учасниць. Тим не менш, було відзначено позитивний досвід в Україні, зокрема, завдяки співпраці з місцевими партнерами, включаючи ініціативу CCD, яка виявилася корисною для посилення підтримки та обміну знаннями між організаціями, що брали участь в ініціативах з реалізації програм грошової допомоги.

Дивлячись у майбутнє, ВП, загалом, висловили прихильність до збереження моделей локалізації або локалізованих підходів. Співробітники ААН повідомили про свої сумніви щодо безперервності моделей у зв'язку із закриттям діяльності в Румунії та Україні. Співробітники, залучені до Моделі 2 та Моделі 6, висловили наміри підтримувати ці моделі, зважаючи на значний інтерес донорів до групових грошових виплат та SCLR. Ці плани мають на меті розвинути минулі досягнення та розглянути сфери, які потребують вдосконалення, для підвищення ефективності програм грошової допомоги.

Були також виявлені труднощі та перспективи на майбутнє. Серед них – потреба у більш активному залученні та підтримці місцевих організацій для забезпечення ефективного зміцнення спроможностей. Дисбаланс повноважень був очевидним, що вказувало на важливість взаємного навчання, а не просто передачі знань. Щодо бар'єрів на шляху до сталості та рівноправних партнерських відносин, відповіді підкреслили важливість взаємного обміну інформацією та прийняття різноманітних і ефективних підходів, що виходять за рамки традиційних західних методик або «звичних» підходів до ведення бізнесу.

ОЗ11: Якою мірою моделі (або їх елементи) можуть бути адаптовані та розширені в рамках програм грошової допомоги в Україні та в інших умовах?

Забігаючи наперед, усі респонденти були оптимістично налаштовані щодо можливості розширення цих моделей партнерства в інших контекстах, хоча і з відповідною адаптацією. Усі співробітники ВП були переконані у можливості передачі набутого досвіду, особливо в частині залучення місцевих партнерів до координації та розробки проекту.

З метою полегшення адаптації моделей до різних контекстів було визначено кілька ключових тем:

A Контекстуальні фактори: Такі фактори, як політичне середовище та динаміка розвитку місцевого самоврядування, як свідчить приклад Польщі, були визначені як такі, що впливають на можливість відтворення або прийняття цих моделей. Партнери підкреслили важливість проведення ретельних контекстуальних оцінок, наголосивши на необхідності належного розподілу часу і ресурсів на підготовчих етапах для забезпечення успішного впровадження цих моделей.

B Проблеми з відтворенням: Через різну законодавчу базу та потреби громад є невизначеність щодо можливості відтворення моделей у різних контекстах. ВП визнали, що досвід України не може повністю застосовуватися в інших регіонах, таких як Африка чи Азія, через відмінні соціально-політичні та економічні умови. Перш ніж впроваджувати будь-які грошові механізми в нових умовах, слід оцінити їхню доцільність.

C Позитивні елементи для адаптації:

Незважаючи на труднощі, певні аспекти моделі партнерських відносин були визнані такими, що можуть бути адаптовані до інших умов. Наприклад, каскадний підхід до навчання, що передбачає використання національного партнера для передачі досвіду меншим партнерам, був відзначений як потенційно корисний в інших умовах для оптимізації операцій та ефективного використання місцевих ресурсів.

D Залучення М/Н партнерів на етапі розробки:

Залучення місцевих і національних партнерів на етапі розробки було підкреслено як вирішальний фактор для адаптації моделей до конкретних контекстуальних потреб і зміцнення місцевої ініціативи, що забезпечує успішну реалізацію на підготовчих етапах.

ВИСНОВКИ

План пілотного проєкту спочатку відкривав значні можливості як для виконавчих партнерів, так і для М/Н партнерів – в цілому він був добре продуманий. Під час запуску проєкту консорціум амбітно планував масштабні зусилля з локалізації для пілотної фази. Проте, ці амбіції були скорочені через обмеженість часу та ресурсів і зосереджені на досягненні амбітних масштабів операційного впровадження у стислі строки.

Тим не менш, проєкт сприяв науково обґрунтованому порівнянню та впровадженню різних моделей локалізації. Зокрема, аналіз показав, що моделі групових грошових виплат створили можливості для громад, які зазвичай перебувають поза межами традиційної гуманітарної допомоги. М/Н партнери та ВП відзначили, що громади реалізували значні проєкти за допомогою грошових виплат, що підкреслює перспективність допомоги під керівництвом громад. Такі ініціативи продемонстрували багатообіцяючі перспективи для майбутніх можливостей, підкресливши необхідність подальшого розуміння і дослідження моделей ГГВ та SCLR, які, як виявляється, мають значні перспективи для певних підходів до локалізації.

Крім того, незважаючи на те, що в процесі реалізації проєкту були виявлені певні прогалини у вивченні досвіду, особливо в систематичному накопиченні та застосуванні висновків в різних організаціях, рішучість продовжувати і розширювати роботу з посилення потенціалу залишається непохитною. Проєкт демонструє конкретні зусилля, спрямовані на підтримку посилення потенціалу через конкретні ініціативи,

такі як проведення тренінгу з посилення технічного потенціалу управління грошовою допомогою національним тренером для ширшої групи М/Н партнерів, які є членами новоствореної CCD CoP (Спільнота практиків) в Україні.

На технічному рівні проєкт дозволив посилити залучення місцевих організацій та МНУО до локалізації та підвищити їхню активність. Крім того, було визнано потенційний дисбаланс сил і необхідність взаємного навчання, а не просто передачі знань. Це підкреслило важливість дотримання принципів локалізації та гуманітарних принципів, сприяння рівноправному партнерству та забезпечення центральної ролі місцевих суб'єктів у процесах прийняття рішень.

Пілотний проєкт дав важливу інформацію та визначив напрямки для майбутніх зусиль. Усунення виявлених прогалин та використання успішних елементів пілотного проєкту може допомогти членам консорціуму досягти подальших цілей локалізації та підвищити ефективність програм грошової допомоги.

Найважливішим є висновок про неможливість просування локалізації в рамках існуючих організаційних структур МНУО, що беруть участь у цьому пілотному проєкті, в подальшому. Люди, процеси та ресурси занадто узгоджені з існуючими методами роботи для того, щоб локалізація могла отримати належне застосування. Для подальшого просування локалізації потрібні більш фундаментальні структурні зміни в цих МНУО або паралельно з ними.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендація 1

Для значного просування процесу локалізації агентства-члени CCD мають розглянути, як структурувати та надати автономність інноваціям для досягнення успіху як на рівні головного офісу, так і на рівні країн. Це може передбачати створення окремих, але пов'язаних між собою організаційних структур, зосереджених виключно на локалізації, або створення напівавтономних бізнес-підрозділів, що спеціалізуються на локалізованих заходах реагування. Такі зміни мають вирішальне значення для усунення структурних, культурних та нормативних бар'єрів і досягнення довгострокових цілей локалізації. Незалежно від того, як виглядатимуть ці структури, вони також повинні забезпечити відповідність профілів персоналу (орієнтація на локалізацію, інновації та їхній досвід) стратегічним намірам як пріоритетним, а не операційному рівню, що визначає стратегічний рівень.

Рекомендація 2

DEC має взяти на себе більшу роль «лідерства через створення моделей» у забезпеченні локалізації в екосистемі, що фінансується донорами. Це має бути максимально цілісна концепція, але вона має включати щонайменше такі елементи:

- 1 Створення гнучкого потоку фінансування для поглибленого навчання локалізації,** який би забезпечував простір для стимулювання та підтримки інновацій у сфері локалізації (які за визначенням потребують більше часу, планування, ресурсів, оцінки та уваги спеціалістів)

- 2 Заохочення учасників** до структурування та управління локалізацією з метою досягнення успіху

- 3 Адаптація** (та інформування членів і місцевих/національних суб'єктів нижнього рівня) вимог щодо **відповідності**, розроблених для реалізації процесів локалізації.

- 4 Формування позиції DEC** для підготовки своїх членів до більш скоординованих колективних дій щодо локалізації ініціатив (через DEC або членів DEC), які мають трансформаційний вплив. Вона має відігравати активнішу роль у сприянні та об'єднанні партнерств та діяльності з локалізації, а також вирішувати основні бар'єри, визначені в цьому та інших звітах з локалізації, наприклад, розробляти та проводити курси підвищення кваліфікації щодо реальних висновків, зроблених в процесі локалізації (від усіх членів DEC) та способів їх подолання в надзвичайних ситуаціях та в умовах розвитку.

- 5 Покращення координації** поточних і майбутніх зусиль членів щодо процесу локалізації. Це може включати більш активну роль у сприянні партнерствам і стимулюванні колективних дій. Якщо пряме фінансування неможливе, DEC має розглянути можливість фінансування своїх членів для створення підрозділу колективних дій з локалізації.

Рекомендація 3

У поточних та майбутніх подібних проєктах має бути чітко визначена кінцева точка підзвітності (тобто одна особа або організація/орган), яка має повноваження приймати рішення для забезпечення реалізації процесів локалізації (або інших стратегічних цілей) на операційному рівні. Це особливо важливо, коли проєкт є консорціумом. Ці структури управління мають бути чітко роз'яснені та зрозумілі.

Рекомендація 4

Створення та підтримання (серед усіх керівників CCD, ВП та місцевих партнерів і проєктних команд) більш чіткого та узгодженого розуміння визначень локалізації, принципів, методик, процесів та висновків, зроблених в ході попередніх проєктів локалізації. Оскільки цей проєкт – це проєкт змін, це передбачає виділення більшої кількості часу та кваліфікованих/досвідчених/обізнаних співробітників, щоб забезпечити їхню інтеграцію в усі технічні елементи операційних програм і підтримку впродовж усього проєкту, доки він не стане життєздатним. Вивчення та розгляд питання про узгодження амбіцій партнерів щодо локалізації перед залученням їх до нової ініціативи.

Рекомендація 5

Включення індикаторів Рамкової програми локалізації до затвердженої донором логічної схеми проєкту (а потім їх послідовна оцінка) для отримання порівняльних даних за різними моделями та підходами в майбутніх подібних проєктах CCD. Більш структурований етап розробки (див. рекомендацію 7) допоможе зробити це можливим.

Рекомендація 6

У майбутньому вибір місцевих/національних (М/Н) партнерів повинен краще відповідати

визначеним цілям локалізації та умовам програми. Це має усунути невідповідність потенціалу М/Н партнерів для досягнення місцевого гуманітарного лідерства та ефективного виконання програм під час реалізації, а також для забезпечення сталості після завершення реагування на надзвичайні ситуації CCD. Зокрема, це має узгодити унікальні індивідуальні цілі, амбіції (для МГЛ) і можливості кожного М/Н потенційного партнера зі стратегічними цілями локалізації проєкту. Крім того, необхідно гнучко розглядати та включати кожного М/Н партнера на основі його унікального профілю (цілі, можливості, амбіції), виділяючи для цього відповідний час.

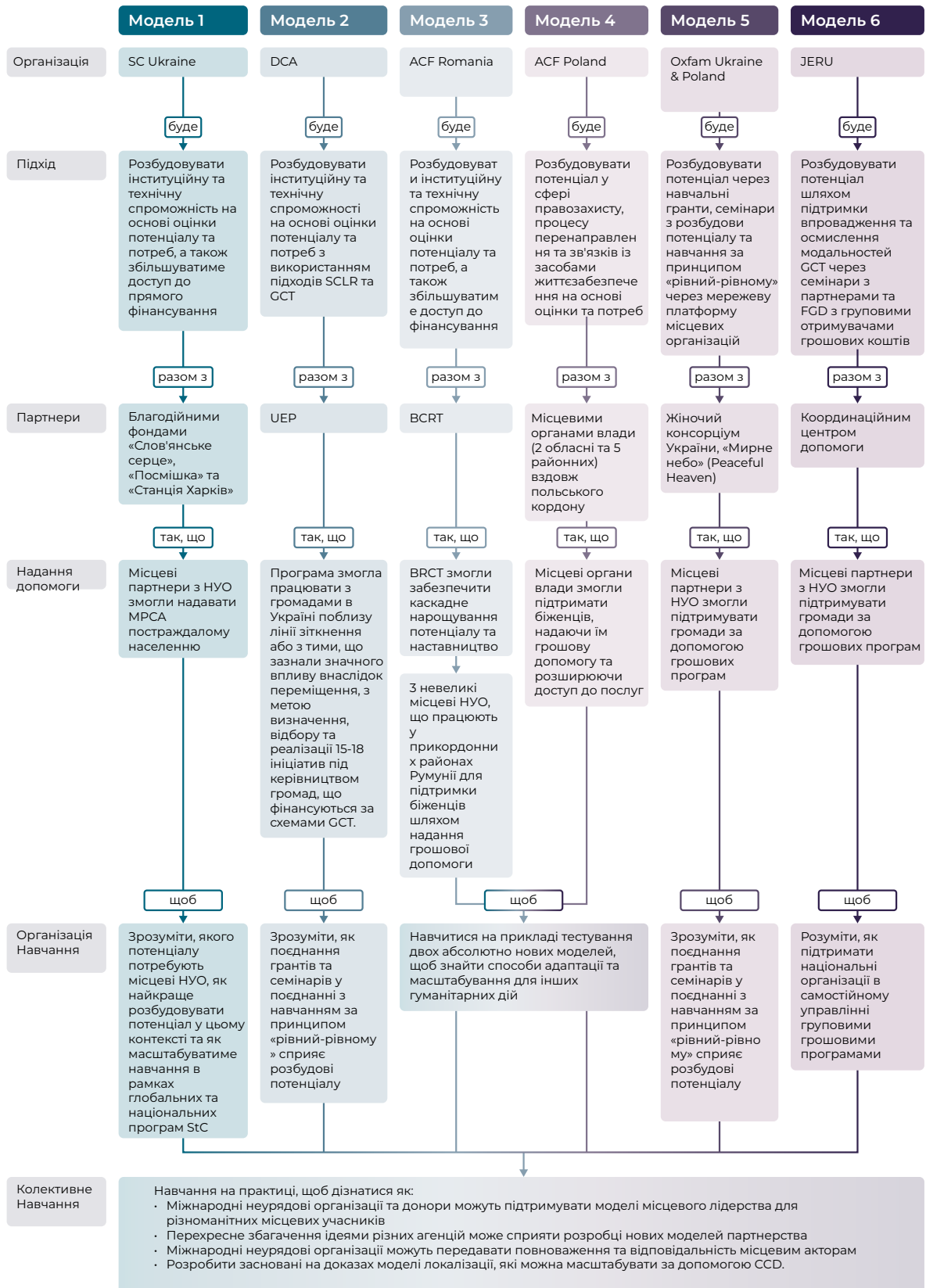
Рекомендація 7

Розглядаючи майбутні інноваційні проєкти, що потребують суттєвих змін у порівнянні зі звичайними процесами, CCD має застосовувати дисциплінований підхід до розробки та запуску (що включає М/Н партнерів, якщо вони попередньо визначені), який передбачає наявність достатніх ресурсів, місця та часу і починається лише після того, як ключовий керівний персонал буде набраний і знаходиться на місці. Цей підхід до розробки та запуску проєкту має бути зосереджений на визначенні шляхів інтеграції стратегічних інноваційних цілей в усі елементи проєкту.

Рекомендація 8

CCD має визначити більше можливостей для впровадження та оцінки групових грошових виплат (ГГВ), а також заходів реагування на рівні громади та постраждалих від насильства (SCLR), як ключових підходів для сприяння локалізації та перерозподілу повноважень у відповідних умовах.

ДОДАТОК 1: КОРОТКИЙ ОПИС МОДЕЛЕЙ



ОГЛЯД ПІЛОТНОГО ПРОЄКТУ
З ЛОКАЛІЗАЦІЇ КОНСОРЦІУМУ
РЕГІОНАЛЬНОГО РЕАГУВАННЯ
З НАДАННЯ ГРОШОВОЇ
ДОПОМОГИ ССД В УКРАЇНІ



www.collaborativecash.org