

Laporan Akhir Evaluasi Kerangka Kerja Strategi Kelautan

23 Juli 2020



Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Pendahuluan

Antara September 2019 dan Maret 2020, Social Impact melaksanakan evaluasi eksternal terhadap Kerangka Kerja Strategi Kelautan (Ocean Strategic Framework - OSF). Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan masukan bagi rancangan dan implementasi OSF yang dijadwalkan untuk diperbarui pada tahun 2020-2021 dan untuk memberikan kontribusi pembelajaran untuk pembaruan Strategi-strategi individual tahun 2020-2021.

OSF, diadopsi pada tahun 2016, dibangun berdasarkan kontribusi-kontribusi Packard Foundation untuk melindungi dan merestorasi laut. Strategi ini menjadi penggerak pekerjaan dengan organisasi filantropis, masyarakat sipil, sektor bisnis, dan mitra pemerintah untuk meningkatkan kondisi dan kebijakan pendorong bagi pengelolaan sumber daya kelautan yang baik di negara-negara yang memiliki keanekaragaman hayati kelautan yang secara global signifikan di dunia. OSF menetapkan tiga tujuan besar berikut:

- **Perikanan Berkelanjutan:** Lebih dari separuh makanan laut dunia akan bersumber dari negara-negara dan kawasan-kawasan yang memiliki kebijakan dan peraturan pengelolaan perikanan yang baik.
- **Akuakultur Berkelanjutan:** Lebih dari separuh makanan laut yang bersumber dari bentuk-bentuk akuakultur laut yang merusak akan datang dari negara-negara yang memiliki kebijakan dan regulasi pengelolaan akuakultur laut yang bertanggung jawab.
- **Keanekaragaman Hayati Laut:** Di negara-negara fokus, target regional dan global untuk perlindungan keanekaragaman hayati laut akan tercapai atau melebihi target.

* Walaupun mencakup beragam aktivitas, dikarenakan keterbatasan waktu, desain evaluasi OSF berpusat pada upaya pengumpulan data di Tiongkok dan Indonesia. Akibatnya jumlah data yang dikumpulkan untuk negara dan strategi lainnya menjadi terbatas. Interpretasi terhadap temuan-temuan evaluasi harus disesuaikan dengan kondisi tersebut.

Untuk meraih capaian-capaian tersebut, OSF melibatkan 6 negara fokus (Chile, Tiongkok, Indonesia, Meksiko, Jepang, dan Amerika Serikat) dan empat Strategi Global (Pasar Makanan Laut Global, Burung-burung Laut, Makanan Laut Ilegal, Tidak Diregulasi dan Tidak Dilaporkan (IUU), dan Perubahan Iklim dan Pengasaman Laut)*.

Evaluasi berpusat pada lima pertanyaan evaluasi utama, yang dikembangkan dengan tim Kelautan:

- **PE1: Relevansi.** Masih seberapa valid dan relevankah teori perubahan (*theories of change* – TOC) Strategi Negara dan Global?
- **PE2: Integrasi.** Seberapa terintegrasikah Strategi-strategi Kelautan Negara dan Global Packard Foundation?
- **PE3: Efektivitas.** Sejauh mana OSF telah meraih tujuan-tujuannya (contohnya mempromosikan insentif pasar dan rantai pasok; meningkatkan wawasan ilmiah di bidang ekonomi dan kebijakan; mendukung reformasi kebijakan, regulasi dan penegakan hukum; dan meningkatkan kepemimpinan dan kapasitas) secara nasional dan global? Apa yang efektif dan tidak, mengapa dan mengapa tidak?
- **PE4: Pemerataan (*equity*).** Bagaimana OSF memajukan (atau tidak memajukan), khususnya dalam desain program dan dampak penerima manfaat?
- **PE5: Ketahananlamaan (*durability*).** Apa yang sudah dilakukan di setiap strategi untuk mempromosikan ketahananlamaan capaian? Apa yang terlihat menjanjikan/sepertinya efektif (skala, replikasi, pengembangan kapasitas, pemimpin-pemimpin, lembaga-lembaga, jaringan-jaringan, dsb.)?

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Metodologi dan Temuan

Laporan lengkap juga memberikan jawaban terperinci atas sub-pertanyaan spesifik dari lima pertanyaan evaluasi utama, sebagian dari pertanyaan-pertanyaan tersebut ditujukan kepada negara fokus tertentu, dan rekomendasi disusun berdasarkan temuan-temuan yang didapat.

Untuk menjawab pertanyaan evaluasi ini, tim evaluasi (TE) menggunakan pendekatan metode campuran yang terdiri dari 116 Wawancara Narasumber Kunci (*Key Informant Interviews - KII*), tinjauan pustaka terhadap dokumen, data, literatur ilmiah dan teknis Packard Foundation, lokakarya yang dihadiri langsung peserta yang diadakan di Jakarta dan Los Altos serta temuan-temuan baru di lapangan dan rekomendasi dari para staf, penerima dana dan mitra Yayasan. Evaluasi OSF mencakup enam negara fokus dan empat strategi global lintas isu menggunakan lima pertanyaan evaluasi utama dan 29 sub-pertanyaan. Selain Tiongkok dan Indonesia, dimana pengumpulan data dilakukan secara mendalam, jumlah data yang dikumpulkan untuk setiap negara dan strategi terbatas. Temuan evaluasi harus diinterpretasikan dengan mempertimbangkan hal tersebut.

PE1 Temuan

- **PE1: Relevansi. Masih seberapa valid dan relevankah teori perubahan (*theories of change* – TOC) Strategi Negara dan Global?**

Walaupun tidak secara eksplisit tertulis dalam OSF, TE mengidentifikasi empat hipotesis utama yang mendasari OSF. Hipotesis-hipotesis ini diambil dari tinjauan Kerangka Kerja Strategi OSF (2016) dan Makalah Pilihan Strategi Kelautan (2015).

Hipotesis 1: Aktivitas manusia adalah penyebab utama penyusutan sumber daya-sumber daya laut dan kelautan.

Hipotesis 2: Adalah mungkin untuk mengalihkan alur degradasi saat ini dengan mengubah perilaku manusia yang mendorong degradasi sumber daya-sumber daya: penangkapan ikan komersial, perubahan iklim, perusakan pesisir dan habitat, dan polusi.

Hipotesis 3: Lima kondisi dapat mendorong perubahan perilaku menuju alur pembangunan yang kondusif demi tercapainya sasaran jangka panjang Packard Foundation:

- Kebijakan, regulasi dan penerapannya yang baik
- Pembuatan keputusan yang berdasarkan pada pengetahuan dan informasi terbaik yang ada
- Insentif pasar untuk sumber daya kelautan yang berkelanjutan dan bertanggung jawab
- Warga negara yang sadar akan berbagai bahaya dan peluang
- Lembaga-Lembaga dan kepemimpinan lintas-sektor yang berkompeten

Hipotesis 4: Besarnya tantangan yang ada membutuhkan Packard Foundation untuk bekerja sama dengan berbagai pelaku kunci yang beragam untuk menggapai sasaran dan hasil, termasuk lembaga swadaya masyarakat (LSM), akademisi, pemerintah-pemerintah, organisasi bilateral dan multilateral, serta donor lainnya.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Bukti-bukti ilmiah sangat mendukung **Hipotesis 1 dan 2**. Berbagai perikanan dan ekosistem global sedang mengalami tekanan-tekanan antropogenik terkait dengan perubahan iklim, penangkapan ikan berlebihan, polusi, dan peningkatan penggunaan laut secara umum. Dampak perubahan iklim semakin meningkat dan berakibat pada degradasi ekosistem laut dan perikanan. Gangguan temperatur dan kimia di perairan menyebabkan perubahan ukuran stok dan pergeseran stok ke wilayah geografis dan habitat yang berbeda. KII juga merujuk perubahan iklim sebagai keprihatinan utama. Sementara itu, penangkapan ikan berlebihan masih menjadi ancaman signifikan, dan berkontribusi pada penurunan bertahap stok global. IUU juga terus menjadi faktor utama yang berkontribusi dalam penangkapan ikan tidak berkelanjutan. Berbagai studi juga melaporkan bahwa penangkapan ikan, akuakultur, dan keanekaragaman hayati laut menjadi rentan sebagai dampak kombinasi dari polusi, penangkapan ikan berlebihan, dan perubahan iklim.

Kelima syarat yang dicantumkan di **Hipotesis 3** didukung oleh contoh-contoh dari literatur (Olsson et al., 2010; Gelcich et al., 2010) dan evaluasi lainnya (Evaluasi Ross Strategic et al. 2020; Tinjauan FIP Global CEA Consulting 2020; Evaluasi rantai nilai perikanan UNIDO 2020). Proyek-proyek yang didukung Packard Foundation telah menunjukkan perolehan-perolehan penting dalam penangkapan ikan berkelanjutan dengan menangani kombinasi berbagai kondisi di atas. Selain dari lima syarat pendorong yang diidentifikasi OSF, kondisi utama yang muncul di evaluasi-evaluasi lainnya yaitu akses ke pendanaan merupakan kondisi pendorong yang terus ditangani di pendanaan Packard Foundation namun tidak dinyatakan dalam TOC OSF.

Seperti dinyatakan dalam **Hipotesis 4**, penggunaan sumber daya laut membuka peluang interaksi-interaksi kompleks antara faktor ekologi, ekonomi dan politik yang membutuhkan

keterlibatan pemangku kepentingan yang bekerja di tingkat lokal, nasional, regional dan global. Pemangku kepentingan utama yang terlibat dalam kerja Packard Foundation termasuk nelayan, pelaku-pelaku industri di berbagai rantai pasok, universitas, LSM, dan pemerintah. Pemerintah-pemerintah merupakan pelaku yang secara khusus penting karena mereka memiliki yurisdiksi dan hak legal atas pengelolaan sumber daya laut. LSM dan universitas memainkan peran kunci dalam kerja Packard Foundation. Lewat organisasi-organisasi inilah Packard Foundation menyalurkan dukungannya. Keterlibatan Packard Foundation dalam reformasi kebijakan dan regulasi dilakukan utamanya lewat dukungan kepada LSM, universitas dan individu-individu tertentu. Selain itu, *Program Officers (PO)* Packard Foundation sering membangun hubungan dan memiliki akses ke pejabat di berbagai tingkatan pemerintahan. Kapasitas pemerintah adalah faktor utama yang menentukan keberhasilan yang dapat diraih Packard Foundation. Proyek Pengembangan Perikanan (*Fisheries Improvement Project – FIP*) yang paling efektif, misalnya, bisa mendemonstrasikan sasaran yang selaras dengan pemerintah dan melibatkan pemangku kepentingan utama lainnya.

Lembaga multilateral dan bilateral penting karena alasan yang mirip. Di masa lalu Packard Foundation telah terlibat dengan berbagai lembaga multilateral termasuk dalam laporan Bank Dunia mengenai Miliaran Tenggelam (*Sunken Billions*) serta kolaborasi yang tengah berlangsung dalam *ProBlue initiative*, USAID di Indonesia, dan RFMO lewat pendanaan ke MSC. Terdapat pula kesempatan bagi Packard Foundation untuk mengeksplorasi pelibatan dengan organisasi antar-pemerintah regional, seperti PEMSEA di Asia Timur, yang memiliki sejarah panjang kerja sama dengan pemerintah-pemerintah dan dapat membantu Packard Foundation mengatasi permasalahan lintas-batas serta tantangan terkait pengelolaan zona pesisir, polusi dan sampah, penangkapan ikan di pesisir, dan Kawasan Konservasi Perairan (Marine Protected Areas - MPA). Kesempatan lainnya adalah Program Pendanaan Skala Kecil milik UNDP-GEF yang dapat membuka jalan untuk pendanaan di negara-negara yang memiliki persyaratan yang berat untuk operasi LSM dan filantropi internasional.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Risiko Konsekuensi Tidak Disengaja di OSF

Walaupun OSF membuka kesempatan pengelolaan berkelanjutan untuk sumber daya kelautan, pertumbuhan ekonomi, serta pendapatan dan kondisi hidup masyarakat lokal yang lebih baik, strategi ini juga memiliki beberapa risiko dan kemungkinan konsekuensi tidak disengaja. Salah satu risiko tersebut adalah potensi dampak strategi panen yang terkonsentrasi dan mengelola satu atau beberapa spesies yang saling terkait erat di ekosistem. Kerja Packard Foundation menangani risiko terhadap ekosistem lokal dengan mendukung studi-studi untuk menetapkan batasan tangkap yang berkelanjutan, penetapan zona larangan tangkap, promosi praktik untuk mengurangi tangkapan sampingan dan teknologi, dsb. Hal ini terintegrasi penuh dalam kerja Packard Foundation di berbagai FIP, perikanan tuna, Burung-burung laut, dan MPA. Wilayah kerja lainnya seperti sertifikasi MSC dan pemeringkatan perikanan ikut mendukung pengelolaan ekologi perikanan yang baik.

Ekspansi rantai pasar global ke dalam ekonomi lokal juga berisiko menyebabkan konsolidasi kekayaan lewat rantai pasok, aliran modal menjauh dari perdesaan, dan peningkatan ketimpangan di kalangan masyarakat lokal. Contohnya, penerapan tangkapan total yang dibolehkan dapat berpotensi mendorong nelayan kecil ke bawah garis kemiskinan jika langkah mitigasi tidak memastikan terdistribusinya kesejahteraan ke seluruh rantai pasok – khususnya ke nelayan dan kelompok buruh lainnya.

OSF juga memiliki risiko jangka panjang. Salah satunya terkait daya lenting komunitas lokal terhadap guncangan eksogen terhadap pasar, anjloknya harga komoditas dipicu COVID-19, penyakit tanaman monokultur seperti yang dialami akuakultur, serta sengketa perdagangan seperti perang dagang antara AS dan Tiongkok. Selama pandemic COVID-19, Packard Foundation membantu pemerintah California memobilisasi

jaring pengaman sosial dan menyetujui pendanaan untuk mencegah terjadinya kolaps di kelompok nelayan lokal. Tim Strategi Negara Lain telah memobilisasi sumber daya darurat untuk menanggapi gangguan yang sama. Namun, satu pelajaran dari pengalaman COVID-19 ini adalah dibutuhkan untuk mengeksplorasi pendekatan yang lebih strategis terhadap mitigasi risiko seperti dukungan pendanaan darurat dan skema asuransi serta– untuk beberapa negara berkembang – diversifikasi komoditas dan pasar. Risiko jangka panjang lainnya yang inheren dalam tren pasar makanan laut saat ini terkait dengan proyeksi yang mengindikasikan bahwa ekspor makanan laut berkualitas ke pasar-pasar internasional utama akan berakibat defisiensi nutrisi jangka panjang (2030) di negara-negara pengekspor ikan di *Global South*.

Beberapa faktor eksogen juga memengaruhi hasil-hasil kerja Packard Foundation. Kemajuan-kemajuan yang mendorong ke sasaran OSF termasuk pengenalan kebijakan pemerintah yang mendukung pengelolaan laut berkelanjutan seperti hukum perikanan baru di Jepang, penitikberatan pada ekonomi biru di Tiongkok, dan peningkatan kesadaran publik mengenai permasalahan kelautan di seluruh negara fokus OSF. Dampak penghambat termasuk perubahan kebijakan pemerintahan di AS, Meksiko, dan Indonesia yang menurunkan prioritas untuk permasalahan lingkungan hidup dan di beberapa kasus berdampak pada kemunduran sumber daya dan regulasi. Faktor penghambat lainnya termasuk peningkatan kejadian-kejadian terkait iklim di beberapa lokasi proyek, keresahan sosial merebak di Chile yang dipicu oleh peningkatan harga transportasi publik (tiket metro) yang berujung pada serangan balik terhadap inisiatif lingkungan hidup, dan gangguan perubahan pasar makanan laut dan program kerja akibat COVID-19.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Konsistensi Program Kelautan dengan OSF

Dana dan dukungan lain yang disediakan Packard Foundation masuk di dalam batasan-batasan yang dibuat OSF dan strategi Negara dan Global. Meskipun tinjauan sistematis mengenai data dana terhadap teori perubahan tidak dimungkinkan karena struktur basis data dana, tinjauan TE terhadap laporan dan ringkasan laporan dana, analisis data MEL dan KII tidak mengidentifikasi dana manapun yang jatuh di luar cakupan strategi-strategi ini atau OSF. Relatif sedikit dana yang melibatkan akuakultur, yang dilihat Packard Foundation sebagai isu jangka panjang.

Dua faktor penting yang berkontribusi dalam prestasi-prestasi Packard Foundation tidak cukup diakui dalam OSF. Pertama, dukungan non-dana Packard Foundation kepada penerima dana dalam bentuk nasihat strategis, berbagi informasi dan pengembangan jaringan. Kedua, kerja Packard Foundation saat ini dalam hal pendanaan bersama filantropi, lembaga multilateral, dan pembangunan kapasitas kelembagaan dan peningkatan kesadaran untuk menarik pendanaan ke isu-isu kelautan.

TOC OSF, global dan negara menggabungkan pelajaran-pelajaran dan perspektif yang ditarik dari aktivitas Packard Foundation sebelumnya. Di AS, Meksiko dan Indonesia, Strategi-strategi memformalisasi penekanan pada pekerjaan pengelolaan perikanan, belajar dari berbagai mitra dan kapasitas pekerjaan-pekerjaan di bidang keanekaragaman hayati dan ketahanan ekosistem sebelumnya. Di Tiongkok, strategi Packard Foundation didasarkan pada pelajaran-pelajaran dari pekerjaan sebelumnya di bidang perubahan iklim, termasuk pelibatan komunitas ilmiah di Tiongkok dan menghubungkan ilmuwan dan universitas di AS dengan Tiongkok.

Pelajaran Utama yang Dipetik:

- Teori Perubahan OSF masih relevan dan sangat berguna untuk memandu pekerjaan dalam meraih tujuan jangka panjang Packard Foundation. OSF memberikan visi, nilai-nilai dan tujuan yang jelas, dan mengidentifikasi wilayah prioritas kerja. Pada saat yang sama, OSF memberikan fleksibilitas kepada berbagai negara dan strategi untuk mengerjakan intervensi dan tujuan-tujuan spesifik sesuai kondisi mereka masing-masing. OSF dan hipotesis utamanya juga didukung ilmu pengetahuan saat ini.
- Semakin banyak bukti ilmiah yang mengindikasikan bahwa perubahan iklim menjadi pengganggu utama ekosistem kelautan dan penanganannya membutuhkan pendekatan-pendekatan dan lembaga terbaru. Penelitian ilmiah juga menunjukkan bahwa pengelolaan perikanan dan pengelolaan MPA yang baik penting untuk menciptakan ketahanan iklim ekosistem kelautan yang kuat.
- Pekerjaan Packard Foundation secara tepat menggabungkan langkah-langkah mitigasi risiko untuk memastikan penangkapan ikan tidak merusak ekosistem. Risiko lain yang inheren pada OSF terkait dengan konsekuensi tidak sengaja terhadap masyarakat lokal tidak dipertimbangkan: termasuk risiko semakin meningkatnya kesenjangan, risiko guncangan pasar atau risiko bahwa tren pasar saat ini berkontribusi ke defisiensi nutrisi makanan laut di negara pengekspor makanan laut di *Global South* di masa datang.
- Perubahan iklim tampaknya akan memperbesar permasalahan lintas batas pengelolaan laut. Organisasi multilateral menawarkan kesempatan kemitraan untuk menghadapi ancaman-ancaman yang muncul tersebut.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

PE2 **PE2: Integrasi. Seberapa terintegrasikah Strategi-strategi Kelautan Negara dan Global Packard Foundation?**

Tim Evaluasi melihat integrasi sebagai imbalan yang besar ketika memberikan hasil lebih baik dan kualitas yang berbeda dibandingkan hasil yang dapat dicapai jika tim-tim bekerja sendiri-sendiri. Evaluasi ini mengkaji integrasi dari segi:

- Pengembangan OSF dan penyegaran strategi global/negara
- Kolaborasi lintas strategi
- Komunikasi dan fasilitasi di semua tim

Selama pengembangan OSF dan penyegaran strategi, ada imbalan tinggi ketika berinvestasi dalam koordinasi. Imbalan tersebut diperoleh melalui proses yang fleksibel ketika menentukan tujuan-tujuan OSF yang memandu pekerjaan yang dilaksanakan berbagai tim.

Strategi Global dan Negara juga terintegrasi dengan baik. Strategi Negara sudah menerapkan prinsip dan panduan yang diberikan Strategi Global ke dalam konteks dan peluang spesifik masing-masing. Pekerjaan yang dilakukan oleh Strategi Global saling melengkapi dan tanpa ada duplikasi yang signifikan. Hal ini kemungkinan merupakan hasil koordinasi dalam pengembangan strategi. Pendekatan yang berbasis sains diurusutamakan lewat Strategi Negara, dan pekerjaan yang fokus pada perubahan iklim merupakan bagian dari pekerjaan Packard Foundation di AS, Meksiko dan Indonesia.

Integrasi pendanaan OE dan ACLD dengan pendanaan tim-tim strategi OSF juga telah memberikan imbalan yang tinggi dan membuah hasil dengan kualitas berbeda (seperti perencanaan strategi penerima dana yang lebih baik, keberlangsungan finansial yang lebih kuat dan peningkatan komunikasi dan kolaborasi di antara para penerima dana).

Timbal-balik utama integrasi adalah menyita lebih banyak waktu para staf. Jadi koordinasi di tingkat yang lebih tinggi (seperti penyelarasan strategi) memberikan keuntungan yang lebih baik dibandingkan dengan koordinasi di hilir (seperti penggalangan dana bersama). Namun, isu spesifik dan bernilai tinggi yang membutuhkan kapasitas gabungan lebih dari satu strategi—seperti kolaborasi antara program Sains dan Strategi GSM dalam metode data terbatas atau kerja bersama antara Indonesia dan Strategi GSM dalam membangun dan menguji perikanan percontohan/arketipe di Indonesia—adalah juga wilayah dimana investasi di dalam koordinasi berpotensi menawarkan nilai di luar tim-tim spesifik yang terlibat, dan karenanya bernilai tinggi.

Kesempatan untuk melanjutkan penguatan integrasi akan ada di pengembangan dan finalisasi Strategi IUU dan Perubahan Iklim dan Adaptasi (CC&A). Pendefinisian strategi-strategi ini dapat melahirkan pendekatan yang lebih kohesif dan konsisten untuk menggabungkan isu-isu global ini ke dalam Strategi Global dan Negara. Mengingat semakin banyaknya bukti dampak perubahan iklim, panduan lebih jauh mengenai topik ini merupakan sesuatu yang mendesak.

Bentuk integrasi penting lainnya terjadi di luar struktur internal OSF dan Packard Foundation. Sumber daya non-dana telah mendukung integrasi para penerima dana lewat lokakarya, pembangunan jaringan, dan koalisi, serta koordinasi donor untuk menyelaraskan dukungan ke satu negara yang sama. Suara Packard Foundation telah menjadi bagian penting dari pekerjaan integrasi antara donor dan partisipasi Packard Foundation di berbagai inisiatif menarik perhatian dan pendanaan ke hal yang diperjuangkannya. Walaupun koordinasi para donor sudah terbayar dengan baik dengan kerja yang lebih terkoordinasi dan efektif, koordinasi donor juga membutuhkan investasi besar dalam bentuk waktu para staf Packard Foundation.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Pelajaran utama yang dipetik:

- Teori perubahan OSF dan Strategi Negara dan Global konsisten dan selaras.
- OSF telah berupaya melakukan integrasi melalui tiga cara: pengembangan OSF dan penyegaran strategi global/negara, kolaborasi antar-strategi, dan fasilitasi komunikasi antara tim-tim strategi. Upaya-upaya ini telah menghasilkan visi yang konsisten, wilayah hasil, kondisi pendorong utama di seluruh Strategi OSF, Negara dan Global.
- Walaupun pendekatan berfokus ilmiah telah menjadi arus utama di semua Strategi Negara, hal ini tidak terjadi pada perubahan iklim.
- Integrasi dengan penerima dana dan pendana lainnya terkelola dengan baik. Berlanjutnya integrasi sejenis dan dengan kualitas seperti ini membutuhkan diteruskannya investasi waktu staf Packard Foundation yang besar.

- PE3**
- **PE3: Efektivitas. Seberapa jauh OSF telah meraih tujuan-tujuannya (contohnya mempromosikan insentif pasar dan rantai pasok; meningkatkan wawasan ilmiah di bidang ekonomi dan kebijakan; mendukung reformasi kebijakan, regulasi dan penegakan hukum; dan meningkatkan kepemimpinan dan kapasitas) secara nasional dan global? Apa yang efektif dan tidak, mengapa dan mengapa tidak?**

(Catatan: Evaluasi GSM Packard Foundation akan membahas efektivitas pasar dan rantai pasok.)

Pendekatan Packard Foundation untuk mengarahkan pengelolaan laut menuju ke jalan yang lestari telah membutuhkan kerja serentak dan terintegrasi terkait berbagai kondisi pendorong yang berbeda. Contohnya, investasi Packard Foundation dalam pengetahuan ilmiah, ekonomi dan kebijakan menysasar terutama data perikanan dan perangkat pengelolaan untuk digunakan dalam pengembangan regulasi yang akan mengarah ke pengelolaan sumber daya alam yang lebih baik. Pekerjaan terkait berbagai kondisi pendorong cenderung saling menguatkan satu sama lain. Contohnya, strategi-strategi yang menysasar perubahan reformasi kebijakan dan regulasi (seperti MPA atau batasan tangkapan) yang dua-duanya membutuhkan penelitian ilmiah untuk meringkai kembali atau memberikan bukti bagi keputusan-keputusan pengelolaan, serta pembangunan kapasitas di pemerintahan dan lembaga-lembaga ilmiah untuk menggunakan perangkat dan data dengan lebih baik. Setelah terbentuk, regulasi memberikan panduan untuk pengarusutamaan sains dalam pengelolaan MPA atau perikanan tertentu. Contohnya inisiatif SNAPPER dan regulasi terkait rajungan di Indonesia. Sering kali, kesuksesan dalam pelibatan pemerintah terjadi karena penyertaan sains untuk memperagakan validitas ekonomi atas kebijakan yang diajukan, investasi waktu staf yang besar untuk didedikasikan dalam membina hubungan kunci dengan pemerintah, dan pengembangan keahlian khusus di bidang analisis data dan kebijakan bagi para pejabat pemerintahan.

Packard Foundation telah memberikan kontribusi penting untuk pengembangan kepemimpinan dan kapasitas di semua negara fokus. Investasi kapasitas juga didukung komitmen Packard Foundation ke penerima dananya, yang sering kali melibatkan kemitraan jangka panjang dan memberikan pendanaan inti—masukan-masukan yang perlu demi menjaga stabilitas pertumbuhan organisasi. Selain itu, staf Packard Foundation biasanya melakukan pementoran kepada penerima dana dan membangun hubungan antara mereka dengan jaringan yang dapat memberikan kesempatan lebih untuk mengembangkan kapasitas

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

dan koordinasi. Kontribusi Packard Foundation dalam pengembangan kapasitas biasanya berfokus di dua hal. Pertama, pendekatan pengembangan juara yang memberikan dukungan untuk individu-individu berprestasi membangun organisasi di tengah lingkungan yang berkapasitas organisasi masyarakat (ormas) rendah, seperti di Tiongkok, Indonesia dan Jepang. Kedua, pendekatan pengembangan kelembagaan dan penguatan kelompok untuk negara yang kapasitasnya sudah lebih terbangun, seperti di AS dan Meksiko. Contohnya program *Federal Response* di AS dan program *Pescadero* di Meksiko yang didukung Packard Foundation di dalam koordinasi kampanye dan penyatuan suara-suara untuk memengaruhi kebijakan. Di Indonesia, Packard Foundation telah mempromosikan penggalangan dana gabungan di antara para LSM internasional dan domestik, kolaborasi-kolaborasi dengan OE untuk mengaplikasikan pelajaran yang didapat dari program *Pescadero*, dan inisiatif pengembangan kepemimpinan lainnya.

Meskipun tidak dimungkinkan untuk TE memberikan atribusi atas beberapa kebijakan transformasional atau perubahan rantai pasok yang terjadi ke Packard Foundation, bukti dari KII dan laporan penerima dana mengindikasikan bahwa kontribusi Packard Foundation esensial. Contohnya, seperti sulit untuk mencapai kemajuan di pasar makanan laut berkelanjutan seperti yang diperoleh saat ini tanpa dukungan Packard Foundation dan mitra filantropinya. Hal ini termasuk dukungan terus-menerus kepada FIP dan penciptaan mekanisme untuk pelibatan industri dan pemberian layanan dukungan yang lebih luas, seperti sertifikasi MSC. Di Meksiko, banyak KII melaporkan bahwa dukungan Packard Foundation merupakan kunci untuk membangun kapasitas organisasi dan kelembagaan yang kuat terkait isu-isu pesisir dan kelautan di Meksiko Barat Laut. Karena kebanyakan pekerjaan Packard Foundation di tingkat negara bertempat dekat air, sebagian besar kontribusi-kontribusi terkait dengan regulasi atau standar untuk perikanan tertentu, penciptaan MPA, atau dukungan perumusan rencana-rencana pengelolaan. Beberapa pengecualian seperti kontribusi dalam hukum perikanan yang baru di Jepang, tanggapan pemerintah federal di AS, dan kontribusi dalam peraturan terkait udang di Meksiko.

TE juga menemukan bahwa sumber bukan-dana (*non-grant*) meningkatkan efektivitas program Packard Foundation dengan menolong penerima dana menyempurnakan strategi dan memperluas jaringan, mendorong koordinasi antar-donor agar pendanaan lebih efisien dan terfokus, dan menggunakan suara Packard Foundation untuk menarik perhatian ke kawasan dan isu tertentu, sehingga menarik lebih banyak sumber daya dan upaya untuk mencapai tujuan-tujuan terkait.

Namun, karena ketersediaan informasi, TE di banyak kasus tidak bisa menentukan sejauh mana kontribusi atau perbedaan khusus yang dilakukan Packard Foundation. Contohnya, walaupun CEA 2020 melaporkan bahwa banyak FIP berkontribusi ke regulasi, CEA juga mengidentifikasi tata kelola dan kapasitas pemerintah sebagai faktor penting yang memengaruhi kemajuan inisiatif. Cakupan pekerjaan yang dilaksanakan CEA dan informasi yang tersedia tidak cukup untuk melakukan analisis seberapa sering kontribusi ini terjadi, apa faktor lain (diluar kerja Packard Foundation) yang bermain untuk mendukung atau menghambat keberhasilan. Banyak kontribusi Packard Foundation seperti terjadi lewat LSM atau universitas, dan bukan lewat lembaga pemerintah. Walaupun inisiatif yang dipimpin LSM atau universitas dapat membantu efisiensi dalam mencapai hasil jangka pendek, pendekatan ini mungkin tidak selalu cukup berkontribusi ke kapasitas dan kepemilikan dalam lembaga-lembaga pemerintah utama untuk memastikan ketahananlamaan. Penerapan hukum juga masih menjadi hambatan utama dalam reformasi kebijakan menuju ke perubahan.

Walaupun penting untuk melihat target sebagai direksional dan fleksibel, pembelajaran menjadi kunci Packard Foundation untuk mengubah sistem-sistem yang kompleks. Pendekatan paling efektif yang diterapkan Packard Foundation adalah:

- Pendekatan terintegrasi yang berfungsi di berbagai tingkatan
- Dana fleksibel jangka panjang yang membantu penerima dana untuk membangun kapasitas, memelihara staf berkualitas, dan membuat komitmen jangka panjang
- Menggunakan bukti ilmiah untuk mendukung reformasi kebijakan
- Pendekatan pembangunan kapasitas dan integrasi dengan OE

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Kemajuan untuk meraih tiga Target utama OSF lamban, walaupun menurut Packard Foundation, OSF dan target global lainnya direksional dan aspirasional. Pendekatan ini wajar menimbang kompleksitas tantangan yang perlu ditangani, kesenjangan pengetahuan serta sistem kelautan yang tidak pasti dan tidak linear.

Pengelolaan perikanan: Hasil utama untuk perikanan adalah untuk mencapai lebih dari 50 persen makanan laut global yang bersumber dari negara yang memiliki kebijakan pengelolaan perikanan yang baik. Kalkulasi CEA menunjukkan bahwa 38% produksi makanan laut bersumber dari rezim yang memiliki pengelolaan berkelanjutan. Tidak dapat dipastikan seberapa jauh dari angka produksi makanan laut ini yang terkait dengan dukungan Packard Foundation. Walaupun sudah ada kemajuan-kemajuan yang diraih dalam perjanjian internasional terkait IUU dan hukum dan regulasi lainnya, ini masih menjadi masalah besar.

Pelindungan Keanekaragaman Hayati: OSF menyorot target-target yang diakui di tingkat regional dan global untuk pelindungan keanekaragaman hayati laut di negara fokus tercapai atau melebihi target pada tahun 2030. Menggunakan komitmen negara terhadap MPA sebagai indikator, kemajuan pelindungan keanekaragaman hayati di negara fokus Packard Foundation berjalan lambat. Peningkatan memang diperkirakan lamban karena ini merupakan tujuan jangka panjang. Yang mengkhawatirkan adalah fakta bahwa anggaran untuk pengelolaan MPA-MPA yang ada umumnya tidak ada atau tidak cukup.

Akuakultur: Seperti diindikasikan di PE1, dukungan Packard Foundation untuk akuakultur tidak sejalan dengan investasi yang berhubungan dengan perikanan atau MPA. Hal ini konsisten dengan maksud OSF untuk memperluas dukungan terhadap akuakultur berdasarkan relevansi dengan negara fokus, kapasitas staf, dan kesempatan untuk perubahan skala besar.

Pelajaran utama yang dipetik:

- Negara fokus Packard Foundation telah mencatat kemajuan dalam mengamankan komitmen industri menuju keberlanjutan, walaupun sejauh mana hal ini berkontribusi pada perbaikan perairan tidak selalu jelas. Tim tidak memiliki informasi yang cukup untuk menentukan sejauh mana perbaikan merupakan hasil dari dukungan Packard Foundation.
- Pekerjaan yang dilaksanakan oleh seluruh Strategi memajukan wawasan ilmiah dan ekonomi, reformasi kebijakan dan regulasi, dan membangun kelembagaan dan kepemimpinan. Hal ini sering kali dilakukan dengan cara-cara yang memperkuat satu sama lain. Penerapan dan penegakan hukum dan regulasi masih menjadi tantangan utama.
- Walaupun kemajuan dalam tiga sasaran global OSF—penangkapan ikan berkelanjutan, akuakultur, dan pelindungan keanekaragaman hayati—lambat, Packard Foundation secara fleksibel telah mendekati sasarnya. Sasaran telah menjadi perangkat yang berguna dalam mengarahkan kerja Packard Foundation di Strategi Negara dan Global dan dalam memetik pelajaran di seluruh portofolionya.
- Terdapat banyak indikasi bahwa kerja Packard Foundation telah berkontribusi untuk menciptakan kondisi yang mendorong transformasi menuju pengelolaan laut yang berkelanjutan. Terdapat pula laporan bahwa dukungan Packard Foundation telah berkontribusi untuk menguatkan kapasitas kelembagaan dan kebijakan berdasarkan sains dan hasil-hasil pengelolaan. Namun, kesenjangan informasi menghambat TE untuk mengulas sejauh mana inisiatif Packard Foundation berkontribusi ke perubahan, bagaimana faktor lain mendorong atau menghambat pencapaian.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

PE4

PE4: Pemerataan. Bagaimana OSF memajukan (atau tidak memajukan), khususnya dalam desain program dan dampak penerima manfaat?

Sejalan dengan tren filantropi saat ini (contohnya Olivarez, 2019), Packard Foundation sudah mulai mengutarakan betapa keberagaman, pemerataan dan inklusi (*diversity, equity, and inclusion - DEI*) berhubungan dengan pekerjaannya. Wawancara dengan staf Tim Kelautan menunjukkan dukungan atas pemikiran ini. Namun, tanggapan hampir semua penerima dana terhadap pertanyaan mengenai pemerataan selama kerja lapangan menunjukkan mereka belum secara eksplisit memasukkan pemerataan ke dalam kerja mereka dengan Packard Foundation, walaupun mereka tertarik untuk memahami lebih baik lagi mengenai pendekatan Packard Foundation terhadap pemerataan. Strategi Kelautan AS telah meraih kemajuan paling banyak dalam memasukkan DEI di dalam penggalangan dana lewat indikator dan hasil spesifik yang berpusat pada manusia, dan pendanaan sadar DEI.

Beberapa penerima dana mempromosikan pemerataan prosedural—pemerataan pelaku-pelaku yang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan—dengan melibatkan kelompok-kelompok yang kurang terwakilkan dalam desain program atau mempekerjakan mereka sebagai staf. Penerima dana yang bekerja langsung dengan nelayan percaya bahwa aktivitas mereka mendukung mata pencaharian dan pemberdayaan nelayan dengan menyediakan pelatihan, akses ke pelayanan pemerintah, dan forum bagi mereka untuk memahami dan mendiskusikan program-program lingkungan hidup. Penerima dana memberikan contoh positif seperti konsultasi akar rumput dan pemahaman mengenai dinamika kekuatan akar rumput, yang mereka masukkan dalam desain program. Berdasarkan penelitian eksternal, konsultasi semacam ini memperbaiki hasil. Namun, banyak penerima dana belum memikirkan bagaimana mereka dapat memasukkan pemerataan dalam kerja mereka dan meminta bimbingan Packard Foundation. Menimbang rendahnya sampel nelayan dalam KII, evaluasi tidak dapat memberikan perspektif nelayan yang representatif. Tidak terdapat data pemantauan, evaluasi dan pembelajaran (*monitoring, evaluation, and learning - MEL*) untuk mengukur secara sistematis manfaat-manfaat yang didapat nelayan atau anggota komunitas.

Aspek penting pemerataan lainnya terkait dengan konsekuensi tidak disengaja dan distribusi manfaat dan risiko terkait dengan inisiatif yang didukung Packard Foundation (lihat PE1.0/1.2). Tiga pertimbangan terhadap masalah ini adalah: 1) Sejauh mana intervensi memasukkan strategi untuk memastikan distribusi manfaat dan mitigasi risiko peningkatan ketimpangan di populasi-populasi terdampak (termasuk perhatian khusus di isu gender); 2) Sejauh mana inisiatif berupaya untuk memitigasi risiko konsekuensi yang tidak disengaja terkait penggabungan ekonomi lokal dengan pasar global lewat satu atau beberapa komoditas; 3) Risiko bahwa tren perdagangan makanan laut global yang menyuplai makanan laut berkualitas ke pasar internasional (hampir semua ke AS dan Eropa) juga memiliki risiko kedepannya (2030) yaitu menyebabkan kekurangan gizi di negara-negara pengekspor ikan di *Global South*. Kekuasaan (*power*) adalah faktor kunci yang mendasari biaya, manfaat dan risiko dari distribusi sosial. Sebagian besar faktor-faktor ini hilang dari strategi Packard Foundation dan berisiko menimbulkan konsekuensi tidak disengaja yang memperburuk ketimpangan, membuat mata pencaharian lebih rentan dan melemahkan ketahanan pangan di negara-negara pengekspor ikan.

Pendekatan Packard Foundation dalam membangun kapasitas LSM lokal dan pemimpin-pemimpin baru mendorong keahlian, akses dan kekuatan mereka-mereka yang suaranya kurang, walaupun pendekatan ini juga berisiko memilih pemimpin-pemimpin hanya di lingkaran mereka yang sudah memiliki akses. Langkah Packard Foundation menuju peningkatan keberagaman penerima dana, terutama di AS, Meksiko, dan Indonesia adalah langkah-langkah ke arah yang baik, walaupun fokus pada kapasitas penerima dana masih lebih menjadi risiko di Jepang, dimana Packard Foundation memusatkan pekerjaan dengan organisasi-organisasi terkemuka yang memiliki akses ke struktur kekuasaan pemerintah, dan Tiongkok, dimana regulasi mengenai organisasi internasional memerlukan model untuk bekerja dengan yayasan penerus dana (*re-granter*) yang lebih banyak mengambil pendekatan *top-down* dalam interaksinya dengan penerima dana.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Pelajaran utama yang dipetik:

- Packard Foundation sedang berada dalam proses untuk membentuk pendekatan mengenai pemerataan, karena pemerataan tidak sepenuhnya dipertimbangkan di dalam dokumen-dokumen strategi, komunikasi dengan penerima dana, atau sistem pengukuran hasil. Aspek-aspek yang relevan dengan strategi Packard mengenai pemerataan termasuk pertimbangan pemerataan dalam interaksi dengan penerima dana, distribusi sosial manfaat yang dihasilkan dari dana-dana Packard Foundation dan rantai-rantai pasar yang didukung Packard Foundation, serta risiko konsekuensi yang tidak disengaja yang diambil dari strategi-strategi Packard Foundation.
- Sejauh mana pendanaan Packard Foundation menguntungkan bagi komunitas-komunitas lokal sulit dikaji karena Packard Foundation tidak menyimpan data yang sistematis mengenai hasil untuk komunitas-komunitas. Namun, bukti tidak langsung mengindikasikan bahwa dana Packard Foundation memberikan manfaat kepada komunitas-komunitas lokal. Banyak penerima dana nasional dan lokal yang bekerja erat dengan komunitas lokal memasukkan manfaat-manfaat sosial di dalam program mereka. Namun, komunitas-komunitas tidak secara eksplisit dimasukkan sebagai pemangku kepentingan yang memiliki suara dalam dana Packard Foundation. Packard Foundation juga harus membedakan antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam aktivitas yang didukungnya (mempertimbangkan faktor seperti gender dan posisi pemangku kepentingan di rantai pasar).

PE5: *Ketahananlamaan*. Apa yang sudah dilakukan di setiap strategi untuk mempromosikan ketahananlamaan capaian? Apa yang terlihat menjanjikan/sepertinya efektif (skala, replikasi, pengembangan kapasitas, pemimpin-pemimpin, lembaga-lembaga, jaringan-jaringan, dsb.)?

PE5

Sasaran Packard Foundation adalah menghadirkan transformasi global dalam penggunaan lestari sumber daya yang dapat mendukung segala bentuk kehidupan yang bergantung pada laut. Oleh karena itu, Packard Foundation berupaya untuk menangani akar permasalahan yang dalam jangka panjang dapat merealisasikan perubahan yang diharapkan. Dalam konteks ini, ketahananlamaan hasil menjadi aspek yang sangat penting di dalam strategi Packard Foundation.

Empat pendekatan utama dari setiap strategi yang terbukti menjanjikan untuk mendukung ketahananlamaan:

- Pendekatan terintegrasi yang mempertimbangkan berbagai kondisi pendorong yang menguatkan hasil dengan memastikan bahwa pemangku kepentingan di setiap tingkatan dilibatkan dan bekerja untuk agenda bersama.
- Pembangunan kapasitas dan aliansi membantu memastikan ketahananlamaan hasil pendanaan.
- Peningkatan kesadaran dan diseminasi informasi yang membangun dukungan publik dan konsumen dapat memberikan tekanan positif pada pasar dan pembuat keputusan.
- Dukungan jangka panjang ke penerima dana dan fleksibilitas dengan penerima dana mendukung keberlangsungan upaya masyarakat sipil dalam menindaki prioritas-prioritas OSF, yang pada akhirnya menguatkan daya tahan hasil-hasil pengembangan kapasitas dan kebijakan.

Ringkasan Eksekutif Laporan OSF: Temuan

Risiko-risiko besar terhadap ketahananlamaan hasil dari kerja Packard Foundation adalah variasi kebijakan dan pergantian staf ketika pemerintahan berganti, sumber pendanaan untuk mendukung ekspansi dan peningkatan skala hasil (termasuk anggaran lembaga dan keberagaman pendanaan diantara para penerima dana), kompetisi antara pelaku (proyek tumpang tindih atau bertentangan serta kompetisi kepentingan antara para pemangku kepentingan), dan dampak-dampak perubahan iklim yang dapat mengganggu rantai pasok, masyarakat lokal, stok, dan ekosistem.

Peningkatan skala (*scaling*) dalam evaluasi ini didefinisikan sebagai “memperluas, beradaptasi, dan mempertahankan intervensi yang berhasil (kebijakan, proses, program atau proyek) di berbagai tempat dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai jumlah orang yang lebih banyak,” dan terkait erat dengan ketahananlamaan. Tiga mekanisme yang umum digunakan untuk peningkatan skala dan untuk meningkatkan ketahananlamaan inisiatif pembangunan adalah: mengarusutamakan inisiatif ke dalam hukum, kebijakan, atau program mereplikasi inisiatif di skala dan kondisi yang mirip; atau memperbesar skala ke wilayah geografis yang lebih luas yang sering kali melibatkan isu-isu dan jenis-jenis pemangku kepentingan yang lebih luas dan kompleks (GEF 2012). Beberapa strategi OSF termasuk aspek peningkatan skala. Contohnya, strategi GSM mengadopsi pendekatan komprehensif untuk peningkatan skala yang menyertakan pendekatan seperti FIP percontohan sebagai alat untuk memperagakan pendekatan yang dapat diarusutamakan lewat reformasi dan panduan kebijakan dan regulasi, serta juga model untuk pelibatan industri yang dapat direplikasi ke seluruh rantai pasar. Strategi Indonesia juga membangun perikanan percontohan yang bertujuan untuk mengarusutamakan, mereplikasi, memperbesar skala pendekatan yang dapat diterapkan ke jenis-jenis perikanan yang berbeda.

Walaupun sudah mengintegrasikan beberapa aspek kunci untuk peningkatan skala, hampir semua negara dan strategi global belum mengadopsi pendekatan yang sistematis dan eksplisit untuk meningkatkan ketahananlamaan dan skala. Evaluasi literatur menunjukkan bahwa pendekatan-pendekatan yang menggabungkan strategi peningkatan skala di awal proses dan yang secara teratur menyegarkan strateginya dan menggunakan strategi tersebut untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi adalah pendekatan yang paling efektif.

Komponen utama yang perlu dipertimbangkan dalam strategi adalah :

- Peragaan dan komunikasi manfaat-manfaat model atau inovasi,
- Identifikasi perubahan-perubahan dan waktu perubahan terkait yang harus terjadi,
- Identifikasi tingkatan-tingkatan dimana perubahan perlu terjadi (lokal, nasional, global),
- Identifikasi dan komitmen dari pemangku kepentingan yang perlu dilibatkan di berbagai fase dan tingkatan,
- Identifikasi sumber daya keuangan dan teknis yang dibutuhkan, dan
- Pemantauan kemajuan dan faktor kontekstual yang mungkin membutuhkan penyesuaian strategi.

Pelajaran utama yang dipetik:

- Ketahananlamaan dan peningkatan skala berkaitan sangat erat dan paling baik jika didekati menggunakan strategi yang mengintegrasikan kedua tujuan ini. Walaupun tim OSF sudah memasukkan pendekatan dan mekanisme yang berupaya untuk meningkatkan ketahananlamaan dan peningkatan skala hasil, sejauh mana hal ini dapat dilakukan dengan cara yang sistematis masih bervariasi dari satu Strategi ke Strategi lain, dan inisiatif yang satu dengan yang lain. Taktik yang lebih sistematis yang memberikan perhatian pada ketahananlamaan dan peningkatan skala sedari awal, yang mengembangkan strategi yang dapat membantu mengarahkan, memantau, dan beradaptasi dengan kondisi yang berubah, dapat secara signifikan meningkatkan kemajuan menuju sasaran-sasaran OSF.

Laporan Ringkasan Eksekutif OSF: Rekomendasi

Rekomendasi 1: *Packard Foundation sebaiknya mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif dalam isu-isu terkait DEI.*

Packard Foundation sebaiknya memasukkan tolok ukur manusia dan sosial dalam hasil akhir dan Strategi agar mampu memberikan insentif dan pengukuran distribusi manfaat atau kerugian yang lebih baik. Hal ini akan membantu Packard Foundation memahami di mana saja programnya membawa dampak yang positif atau negatif (PE 4.0) dan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan. Packard Foundation juga sebaiknya—berkonsultasi dengan penerima dana—mengembangkan panduan DEI dalam pekerjaannya. Dalam mengembangkan pendekatan Packard Foundation terhadap DEI, pertimbangkan juga sejauh mana konsultasi dan/atau pelibatan masyarakat dan kelompok yang kurang terwakili dilakukan dalam merencanakan dan merancang strategi dan berbagai tipe pendanaan. Panduan DEI sebaiknya membahas juga risiko inheren dalam strategi Packard Foundation. Hal tersebut akan mempermudah Packard Foundation dalam menetapkan praktik standar dan target untuk inklusi semacam ini, termasuk dalam memperluas kesadaran mengenai irisan-irisan antara pekerjaannya dan konteks pemerataan (PE 4.0).

Tingkat Keyakinan: Sedang

Rekomendasi 2: *Packard Foundation sebaiknya melakukan penilaian berkala terhadap OSF terkait potensi risiko tidak disengaja, jangka pendek dan jangka panjang terhadap populasi setempat dan masyarakat yang mengalami marginalisasi, serta secara eksplisit mempertimbangkan cara-cara memitigasi risiko semacam ini.*

Integrasi dengan pasar global menawarkan kesempatan yang baik bagi berbagai populasi untuk memperbaiki penghidupan dan mengembangkan perekonomian lokal. Namun, hubungan tersebut dapat meningkatkan kerentanan terhadap konsekuensi yang tidak disengaja yang bersumber dari guncangan pasar, distribusi kekayaan, dan konsekuensi tidak disengaja lainnya.

Di beberapa contoh kasus, Packard Foundation mendorong spesialisasi lokal di satu atau beberapa komoditas yang berisiko terhadap kerentanan warga lokal. Tren pasar jangka panjang juga bisa berakibat terjadinya kekurangan gizi di negara-negara tropis pengekspor makanan laut.

Salah satu metode untuk menghadapi risiko semacam ini adalah dengan membantu warga lokal mendiversifikasi pasar dan komoditas mereka agar terhubung dengan pasar domestik dan regional. (PE 1.6).

Tingkat Keyakinan: Sedang

Rekomendasi 3: *Tim OSF sebaiknya mengembangkan strategi yang memandu kontribusi Packard Foundation ke arah pembuktian, metode, kapasitas, serta institusi dalam pengelolaan dan adaptasi perikanan, konservasi keanekaragaman hayati dan akuakultur terhadap perubahan iklim dan pengasaman laut.*

Kita baru mulai memahami sampai sejauh mana perubahan iklim menyebabkan perubahan besar di laut, namun dasar pengetahuan yang ada sudah cukup untuk memulai perencanaan ke arah sana. TE merekomendasikan supaya tim Kelautan secara eksplisit menyusun strategi untuk menangani perubahan iklim dan pengasaman laut serta mendukung pengembangan kapasitas terkait isu-isu tersebut. Bukti-bukti mengindikasikan bahwa pengelolaan perikanan dan pengelolaan MPA yang baik adalah kunci daya lenting menghadapi perubahan iklim. Bukti lain menyebutkan bahwa stok ikan merespons perubahan suhu dan komposisi kimia di air dengan berubah ukuran atau bermigrasi ke wilayah lain. Faktor semacam ini kemungkinan berdampak pada wilayah kerja Packard Foundation serta memengaruhi skema administrasi perikanan yang ada saat ini sehingga perlu ada perubahan regulasi (misalnya di sekitar kebijakan ukuran minimal). Pergeseran stok kemungkinan menyebabkan sejumlah dampak-dampak yang spesifik per negara dan memerlukan pelibatan institusi lintas-batas yang kuat. (PE 1.0, 1.2).

Tingkat Keyakinan: Sedang

Ringkasan Laporan Eksekutif OSF: Rekomendasi

Rekomendasi 4: *Packard Foundation sebaiknya menjajaki peluang untuk percepatan pendekatan global lebih luas dalam transformasi GSM, dengan perluasan fokus di Asia serta konsolidasi kemajuan di Amerika Utara, Eropa, dan Jepang.*

Tim evaluasi OSF sepakat dengan Evaluasi GSM, yang dalam rekomendasi di halaman 85 (Ross Strategic et al. 2020:85) menyatakan: “Walaupun Strategi GSM Packard Foundation telah membuka jalan bagi kemajuan substansial untuk transformasi pasar makanan laut berkelanjutan, strategi-strategi tersebut sejauh ini tidak cukup untuk mencapai sasaran-sasaran Packard Foundation. Selain itu, berlanjutnya pendekatan yang ada sekarang berpotensi mendorong transformasi rantai pasok yang melayani wilayah Amerika Utara, Uni Eropa, dan kemungkinan Jepang, tapi hal ini belum cukup untuk mencapai transformasi pasar makanan laut secara menyeluruh. Perlu percepatan ‘pergeseran’ fokus strategis agar GSM keluar dari alurnya saat ini yang menghasilkan kemajuan perlahan ke alur yang menghasilkan transformasi pasar.”

Tingkat Keyakinan: Sedang

Rekomendasi 5: *Packard Foundation sebaiknya melakukan perencanaan ketahananlamaan dan skalabilitas yang lebih eksplisit dalam strategi intervensinya.*

Untuk menjamin hasil program Packard Foundation bisa berdaya tahan, tim Kelautan perlu mempertimbangkan memasukkan jalur dan strategi lebih eksplisit lagi sejak awal perumusan untuk dapat meningkatkan skala dan ketahananlamaan hasil. Strategi ini harus terus menunjukkan relevansi dan manfaat dari model dan inovasi, serta juga menggariskan secara jelas bagaimana peningkatan skala diperkirakan akan dilakukan. Salah satu cara yang bisa ditempuh yaitu menjajaki kemungkinan kolaborasi dengan organisasi yang sudah mengembangkan kemitraan yang panjang dengan beberapa pemerintahan, seperti PEMSEA atau Program Pendanaan Skala Kecil UNDP-GEF (PE 5.0, 1.0, 1.2).

Tingkat Keyakinan: Tinggi

Rekomendasi 6: *Dengan pekerjaan tim Kelautan yang semakin kompleks, keterbatasan sumber daya staf dan rendahnya prioritas Packard Foundation untuk akuakultur, sebaiknya tim Kelautan meninjau kembali pelibatan OSF dan target-target akuakulturnya.*

Packard Foundation menyadari kemajuan akuakultur berkelanjutan akan menjadi penting untuk memenuhi permintaan global atas makanan laut, mengurangi tekanan pada perikanan tangkap dan mencegah praktik-praktik perikanan yang membahayakan spesies liar dan habitat. Menurut tim-tim program, rencananya fokus kelautan dalam akuakultur akan diterapkan setelah perbaikan dalam program perikanan terealisasi. Namun, faktor-faktor yang muncul dan membingungkan yang memengaruhi perikanan semakin menambah kompleksitas program-program Packard Foundation. Hal ini menambah beban kerja staf tim Kelautan yang komposisi stafnya ramping dan kapasitasnya sudah maksimal. Packard Foundation sebaiknya menganalisis pekerjaan akuakulturnya yang memiliki dampak paling besar (seperti Tiongkok) dan memusatkan aktivitas akuakultur di wilayah geografis itu saja daripada menyasar wilayah yang lebih luas. Hilangnya pilihan lain (*opportunity cost*) karena pelibatan akuakultur yang lebih luas bisa berdampak pada kemampuan Packard Foundation merespons kebutuhan-kebutuhan lainnya, termasuk dalam kapasitas dan kerangka kerja tata kelola di *Global South* (khususnya Asia); perikanan berkelanjutan dan pasar makanan laut; peningkatan perhatian mengenai isu-isu hak asasi manusia dan DEI di perikanan global, dan mitigasi risiko-risiko baru yang muncul terhadap masyarakat dan perekonomian lokal karena integrasi pasar global.

Tingkat Keyakinan: Sedang

Laporan Ringkasan Eksekutif OSF: Rekomendasi

Rekomendasi 7: *Beban kerja staf dan sumber daya harus diperhitungkan dalam mengambil keputusan terkait integrasi, kolaborasi, dan implementasi.*

Dalam lima tahun terakhir, terjadi tiga integrasi di tim Kelautan dengan tiga cara: pengembangan OSF dan penyegaran Strategi Global/Negara, kolaborasi lintas strategi, serta komunikasi dan fasilitasi lintas tim. Masing-masing memberi timbal-balik dari segi manfaat yang didapat dan waktu yang harus didedikasikan staf. TE merekomendasikan agar Packard Foundation memprioritaskan penyelesaian Strategi yang sedang dia kembangkan. Langkah ini, ditambah dengan pertemuan bulanan dan bantuan dari Direktur OSF, dapat menjamin pekerjaan tim-tim Strategi tetap konsisten dan saling melengkapi. Peluang kolaborasi formal tambahan di antara tim (atau kolaborasi dengan program lain) perlu mempertimbangkan pekerjaan yang sedang berlangsung serta keterbatasan pendanaan. Satu kriteria yang bisa dipertimbangkan adalah sejauh mana kolaborasi dapat menggantikan pekerjaan yang sedang berlangsung yang sudah dikerjakan oleh tim lain. Misalnya, dalam hal pengembangan kapasitas kepemimpinan, apabila bekerja dengan OE memiliki hasil yang berkualitas lebih tinggi dan mengurangi beban staf jika dibandingkan dengan aktivitas pengembangan kapasitas mereka saat ini, sebaiknya pekerjaan dilakukan dengan OE (PE 2.1).

Packard Foundation perlu mempertimbangkan komposisi staf dan sumber daya yang didedikasikan untuk Strategi Tiongkok, sebab program di negara ini mengalami kemajuan sangat cepat dan saat ini mendekati tingkat-tingkat pelibatan Strategi Negara yang sudah lengkap. Mengingat Tiongkok merupakan produsen dan konsumen makanan laut tertinggi di dunia, negara ini sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan OSF.

Tingkat Keyakinan: Sedang

Rekomendasi 8: *Packard Foundation harus lebih gamblang menyampaikan peran kondisi keuangan dalam pencapaian sasaran jangka panjang OSF.* Walaupun OSF tidak secara eksplisit memasukan pendanaan di dalam sejumlah kondisi pendorong utamanya, dalam praktiknya dukungan terhadap kondisi keuangan terwujud dalam berbagai bentuk di pekerjaan tiap-tiap tim. Memasukkan pendanaan sebagai kondisi pendorong utama dalam OSF atau Teori Perubahan akan membantu memetakan dan mengomunikasikan pekerjaan Packard Foundation yang sedang berlangsung (termasuk bantuan non-dana) dengan lebih baik lagi. Hal tersebut juga akan menarik perhatian ke faktor utama yang menghambat pencapaian tujuan-tujuan konservasi, dan dalam kondisi di mana tidak ada faktor pendorong untuk menjalankan instrumen pasar, atau ketika mereka memiliki kemampuan penerapan yang terbatas (PE 1.3).

Tingkat Keyakinan: Sedang

Rekomendasi 9: *Tim Kelautan harus memberi prioritas lebih terhadap upaya-upaya mendorong integrasi dan prinsip saling melengkapi di antara para penerima dana.* Salah satu tantangan utama Packard Foundation adalah memastikan pendanaan jatuh ke tangan berbagai jenis organisasi, sehingga bisa berkontribusi dalam menetapkan sasaran umum bersama. Salah satu metodenya adalah lewat pengembangan Strategi Negara dan Global dan dengan menggunakan Strategi-strategi ini untuk membimbing di dalam pengembangan portofolio pendanaan, dan ini sedang dilakukan oleh beberapa Tim Strategi. Pekerjaan lain seperti penguatan integrasi penerima dana, contohnya Program Pescadero, telah berperan membangun hubungan di antara para pemimpin dan telah berkontribusi kepada kolaborasi penerima dana (PE 2.1, 3.1). Seperti yang sudah terindikasi dalam Rekomendasi 7, Tim OSF sebaiknya mempertimbangkan substitusi kerja kolaboratif dengan pelibatan EO lebih jauh.

Tingkat Keyakinan: Tinggi

Laporan Ringkasan Eksekutif OSF: Rekomendasi

Rekomendasi 10: Seiring dengan aktivitas Packard Foundation untuk melibatkan pemangku kebijakan yang semakin beragam dan mendorong para penerima dana untuk saling melengkapi, tim Kelautan harus siap mengambil peran yang lebih proaktif untuk memfasilitasi kolaborasi antar-penerima dana.

Mengingat Packard Foundation mengadopsi pendekatan strategis yang membutuhkan perencanaan bersama dan pelaksanaan oleh beberapa penerima dana, PO ke depannya perlu bekerja sama dengan penerima dana untuk mengidentifikasi dan mempertimbangkan timbal-balik dari kolaborasi, termasuk potensi ketegangan yang bisa mengganggu pekerjaan kolaboratif (PE 2.3). Di Tiongkok, Packard Foundation perlu bekerja secara dekat dengan para penerus dana (*re-granter*) untuk mengembangkan kapasitas mereka dalam pementoran dan bekerja sama dengan penerima dana. Ini merupakan peluang untuk menguatkan hubungan antara *re-granter* dan penerima dana agar bisa lebih produktif dan berbagi praktik-praktik sukses Packard Foundation selama ini (PE 3.8). Tim menyadari implikasi waktu dan sumber daya, tetapi yakin bahwa upaya semacam ini akan membawa hasil yang sepadan.

Tingkat Keyakinan: Tinggi

Rekomendasi 11: Penguatan Sistem MEL

Dalam proses evaluasi terdapat sejumlah rekomendasi yang digarisbawahi terkait pemanfaatan sistem MEL. Ke depannya perhatian di bidang ini dapat mendukung peningkatan dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti, terutama apabila dilakukan di awal proses pendanaan dan penyusunan strategi. Sejumlah tolok ukur spesifik antara lain:

- Mengelompokkan indikator dan pendanaan berdasarkan hasil dan pendekatan OSF untuk mengukur dan menganalisis kemajuan terhadap Teori Perubahan dengan lebih baik lagi.
- Menggabungkan indikator kemajuan dari penerima dana ke dalam basis data, supaya ada pelaporan yang lebih baik tentang bagaimana pendanaan berkontribusi terhadap perubahan yang terjadi.
- Mengidentifikasi pemangku kebijakan di masyarakat lokal dan komunitas serta menelusuri manfaat dan risiko atau konsekuensi tidak disengaja yang berasal dari dukungan Packard Foundation.
- Menyatakan asumsi-asumsi Teori Perubahan untuk memungkinkan evaluasi yang lebih baik lagi atas validitasnya di masa depan.

Tingkat Keyakinan: Tinggi

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Tiongkok

PE2.4 (Tiongkok) Apakah Strategi Tiongkok cukup terintegrasi/terkoordinasi dengan donor/pendana non-filantropis?

PE3.6 (Tiongkok) Di mana dan bagaimana ormas didengar atau digunakan oleh berbagai tingkatan pemerintahan?

PE3.7 (Tiongkok) Apa mekanisme yang dipakai ormas agar terlibat dengan pemerintah dan memengaruhi kebijakan?

PE3.8 (Tiongkok) Apa saja tujuan-tujuan ormas dan bagaimana mereka selaras atau tidak selaras dengan tujuan Packard?

PE3.9 (Tiongkok) Apa saja jenis dukungan non-pendanaan yang paling penting dalam mendukung penerima dana?

Packard Foundation sukses mengembangkan kapasitas ormas di Tiongkok, yakni dengan merespons keterbatasan LSM Tiongkok di ruang kelautan dan meningkatnya peluang untuk terlibat secara teknis dengan pemerintah lokal dan provinsi. Para responden mencatat bahwa pemerintah Tiongkok menghargai sejumlah ormas yang sangat profesional, khususnya yang dapat menyediakan pendekatan ilmiah dan data berkualitas tinggi terkait dengan isu-isu yang sejalan dengan prioritas pemerintah. Akan tetapi, lingkungan perpolitikan yang ada tergolong sulit dan hanya menyisakan sedikit celah bagi keterlibatan LSM internasional yang memiliki kapasitas tersebut. Pendekatan Packard Foundation dalam membangun juara-juara lokal, melembagakan kapasitas individu-individu yang istimewa, serta mendorong pertumbuhan dan kolaborasi dengan komunitas ormas nasional kemungkinan akan membantu mencapai sasaran Packard Foundation. Baik pemerintah maupun ormas/LSM lainnya merujuk ke *China Blue* sebagai model organisasi untuk pendekatan ini. Para responden mencatat bahwa pemerintah lokal dan provinsi lebih responsif terhadap bantuan LSM dibandingkan pemerintah nasional, dan bahwa mereka terkadang kekurangan model dan kapasitas untuk merespons perintah dari pusat. Terlepas dari pelibatan ormas/pemerintah, Packard Foundation juga mendukung inisiatif untuk menciptakan hubungan antara ormas dan komunitas sains, walaupun beberapa penerima dana mencatat bahwa industri juga memiliki hubungan yang kuat dengan pemerintah dan bahwa pelibatan tripartit antara pemerintah, industri dan masyarakat sipil dapat membantu memastikan kebijakan yang laik dan para pelaku akan cenderung memberikan dukungan di tahap implementasi.

Penerima dana melaporkan prioritas-prioritas yang selaras dengan tujuan Packard Foundation, seperti fokus pada reformasi perikanan, konservasi, pengembangan kapasitas, dan akuakultur. Penerima dana menyampaikan kekaguman mereka dengan keterbukaan Packard Foundation, serta fleksibilitasnya dalam cakupan dan operasional, pendanaan berdurasi panjang yang dipandu pencapaian non-statis, komunikasi yang transparan dan siklus umpan balik dua arah, serta dukungan pengembangan kapasitas untuk fungsi-fungsi administratif dan eksekutif.

Di bidang donor, para responden mencermati ketegangan dengan mitra *re-grant* Packard Foundation. Mereka menyampaikan ketidaksenangan terhadap pendekatan yang lebih *top-down* dalam relasi pendana dan penerima dana, biaya *overhead* yang tinggi, fleksibilitas operasional yang rendah, kurangnya penekanan pada pengembangan kapasitas dan kinerja yang kurang profesional. Kultur filantropis di Tiongkok masih berada di tahapan awal dan sejumlah KII menyebutkan bahwa Packard Foundation berpeluang membantu Tiongkok membangun kapasitas filantropi domestik. Packard Foundation dihormati oleh pendana lainnya di Tiongkok (atau oleh pihak lain yang ingin menjajal peluang di Tiongkok) dan partisipasi Packard Foundation dalam kolaborasinya seperti dengan China Marine Funder's Alliance (CMFA) memberikan kredibilitas terhadap inisiatif tersebut dan membantu mengkatalisasi keterlibatan donor lainnya. CMFA telah menjadi sumber pertukaran informasi penting di tengah situasi yang menantang, dan ada peluang untuk berintegrasi lebih lanjut dan melibatkan pelaku non-filantropi seperti Program Pendanaan Skala Kecil UNDP-GEF.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Indonesia

PE1.6 Sekuat apa model yang kita gunakan? (Apakah efektif? Sudahkah memperhitungkan kondisi pendorong?)

PE3.4 Sejauh mana investasi yang ada mampu membangun atau memperkuat kapasitas?

PE3.5 Sejauh mana bantuan teknis terhadap staf kementerian memengaruhi kebijakan? Apa pendorong dan penghambatnya?

PE4.1 Siapa saja di komunitas yang memperoleh manfaat dan bagaimana? Di mana sajakah upaya kita berpotensi meningkatkan ketimpangan?

PE4.2 Sejauh mana kita mendengarkan secara memadai para mitra lokal? Apakah mereka tertarik dan terlibat dalam strategi kita?

TE mewawancarai pemangku kebijakan di Jakarta, Bali, dan Lampung. Walaupun ini melibatkan pendekatan campuran dari portofolio Indonesia, pengumpulan data lapangan terkait Strategi Indonesia dalam intervensi rajungan (Blue Swimming Crab - BSC) di Lampung secara relatif lebih mendalam dibandingkan intervensi sejenis lainnya. Oleh karena itu, bagian ini banyak mengambil contoh dari kerja BSC Packard Foundation.

Strategi Perikanan Indonesia (*Indonesia Marine Strategy - IMS*) bekerja dalam hal kebijakan, pengembangan kapasitas, dan perikanan percontohan (kakap dan perikanan spesies campuran di tingkat nasional serta rajungan (BSC) di tingkat provinsi) memperlihatkan keberhasilan dalam penerapan tiga pilar utama: Memberikan Bukti Pengelolaan Perikanan yang Baik, Menjadi Masukan Informasi untuk Reformasi Kebijakan Pengelolaan Perikanan, dan Pengembangan Kapasitas dan Kepemimpinan untuk Meningkatkan Pengelolaan. Namun, beberapa elemen dalam model ini, seperti koalisi untuk mengadvokasi pemerintah dan meningkatkan skala model, belum sepenuhnya teruji.

Di tingkat nasional, bantuan teknis ke kementerian berdampak pada beberapa reformasi, termasuk ketersediaan data stok berkualitas tinggi yang berujung pada pencantuman kakap sebagai satu dari enam spesies prioritas di KKP. Packard Foundation juga melihat kesuksesan dalam pelibatan langsung dengan pemangku kebijakan pemerintah untuk memahami prioritas mereka dan menjalin hubungan yang adalah prasyarat untuk keterlibatan lebih jauh dalam hal kebijakan. Walaupun inisiatif-inisiatif terus terhambat pergantian staf yang tinggi di semua tingkatan pemerintahan dan kurangnya koordinasi antara kantor-kantor pemerintah tingkat tinggi dan para pemangku kepentingan, fleksibilitas Packard Foundation dalam merespons kebutuhan yang muncul memungkinkannya untuk menunjukkan manfaat dan menggunakan peluang-peluang yang muncul untuk

melaksanakan pelibatan. Selain memberi bantuan teknis di berbagai tingkatan pemerintahan di Indonesia, pekerjaan Strategi dalam mendorong ormas lokal beradvokasi juga dicatat sebagai masukan utama bagi perubahan kebijakan jangka panjang.

Di tingkat provinsi, keterlibatan tripartit yang melibatkan kemitraan industri, pemerintah, dan komunitas di Lampung telah memungkinkan implementasi praktik pengelolaan terbaik dan mendorong perubahan kebijakan, antara lain lewat pengenalan Komite Pengelolaan Perikanan BSC Berkelanjutan yang disetujui pemerintah dan Rencana Zonasi BSC tingkat provinsi. Komite adalah wadah pelibatan berbagai pemangku kepentingan antara penerima dana Packard Foundation, nelayan, perantara, industri, dan KKP. Komite tersebut mendukung implementasi rencana-rencana pengelolaan dalam situasi di mana pemerintah provinsi memiliki keterbatasan anggaran dan kapasitas pengelolaan perikanan, serta memperkuat pengetahuan para perwakilan nelayan mengenai praktik-praktik terbaik dan kemampuan mereka untuk mengelola dan menyebarkan praktik tersebut ke kelompok-kelompok nelayan.

Peningkatan kapasitas dan koordinasi aktivitas di IMS berlangsung di tingkat lokal, provinsi, dan nasional, serta melibatkan dukungan pendanaan, contohnya *United in Diversity* dalam program BEKAL, dana EO, dan penyediaan pendanaan inti serta bantuan non-dana berupa rapat koordinasi penerima dana, pengembangan rencana kerja bersama antara organisasi lokal dan internasional, pembangunan jaringan, dan koordinasi dukungan antara para pendana.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Indonesia

PE1.6 Sekuat apa model yang kita gunakan? (Apakah efektif? Sudahkah memperhitungkan kondisi pendorong?)

PE3.4 Sejauh mana investasi yang ada mampu membangun atau memperkuat kapasitas?

PE3.5 Sejauh mana bantuan teknis terhadap staf kementerian memengaruhi kebijakan? Apa pendorong dan penghambatnya?

PE4.1 Siapa saja di komunitas yang memperoleh manfaat dan bagaimana? Di mana sajakah upaya kita berpotensi meningkatkan ketimpangan?

PE4.2 Sejauh mana kita mendengarkan secara memadai para mitra lokal? Apakah mereka tertarik dan terlibat dalam strategi kita?

Walaupun menyita waktu, upaya-upaya tersebut berhasil meningkatkan kapasitas lokal dalam pengelolaan perikanan berkelanjutan dan merupakan titik awal yang baik bagi organisasi lokal untuk mengambil peran-peran kepemimpinan. Namun, kapasitas penerima dana tetap berbeda-beda, sebab LSM internasional dipandang memiliki kompetensi teknis yang lebih tinggi dan para responden mencermati bahwa organisasi lokal memerlukan pembangunan kapasitas lebih lanjut.

TE mewawancarai pemangku kebijakan di Jakarta, Bali, dan Lampung. Walaupun ini melibatkan pendekatan campuran dari portofolio Indonesia, pengumpulan data lapangan terkait Strategi Indonesia dalam intervensi rajungan (Blue Swimming Crab - BSC) di Lampung secara relatif lebih mendalam dibandingkan intervensi sejenis lainnya. Oleh karena itu, bagian ini banyak mengambil contoh dari kerja BSC Packard Foundation.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Indonesia (Lanjutan)

PE1.6 Sekuat apa model yang kita gunakan? (Apakah efektif? Sudahkah memperhitungkan kondisi pendorong?)

PE3.4 Sejauh mana investasi yang ada mampu membangun atau memperkuat kapasitas?

PE3.5 Sejauh mana bantuan teknis terhadap staf kementerian memengaruhi kebijakan? Apa pendorong dan penghambatnya?

PE4.1 Siapa saja di komunitas yang memperoleh manfaat dan bagaimana? Di mana sajakah upaya kita berpotensi meningkatkan ketimpangan?

PE4.2 Sejauh mana kita mendengarkan secara memadai para mitra lokal? Apakah mereka tertarik dan terlibat dalam strategi kita?

TE mewawancarai pemangku kebijakan di Jakarta, Bali, dan Lampung. Walaupun ini melibatkan pendekatan campuran dari portofolio Indonesia, pengumpulan data lapangan terkait Strategi Indonesia dalam intervensi rajungan (Blue Swimming Crab - BSC) di Lampung secara relatif lebih mendalam dibandingkan intervensi sejenis lainnya. Oleh karena itu, bagian ini banyak mengambil contoh dari kerja BSC Packard Foundation.

Hambatan tetap ada dalam upaya menciptakan dan mengimplementasikan model pengelolaan perikanan berkelanjutan. Di setiap tingkatan, pemerintah memiliki keterbatasan kapasitas dalam menjalankan aturan penangkapan ikan, khususnya di perikanan dekat pesisir. Menurut penerima dana, sulit membangun kapasitas pemerintah dan menjalin hubungan karena sering terjadi pergantian pejabat dan birokrasi. Pemangku kebijakan pemerintah khawatir kebijakan perikanan berkelanjutan akan berdampak negatif terhadap ekonomi nelayan. IMS berupaya mengubah persepsi tersebut lewat pendekatan pengembangan kapasitas berbasis sains dengan pemangku kebijakan pemerintah, serta meningkatkan kesadaran terhadap isu-isu kelautan lewat dana komunikasi dan pengembangan kapasitas dengan ormas yang bisa membantu komunitas mengadvokasi hak-hak mereka untuk masa depan yang lebih lestari. Kerja sama Packard Foundation dengan industri dalam FIP juga meningkatkan kepatuhan dalam praktik-praktik terbaik pengelolaan yang berkelanjutan, walaupun akses langsung TE ke para responden industri masih sangat terbatas.

Dalam hal pemerataan, TE mendapati staf IMS bergerak lebih ke pelibatan lokal dalam aktivitas-aktivitas program. Dampak program Packard Foundation terhadap status ekonomi nelayan dan mata pencaharian jangka pendek tidak diketahui karena kurangnya data MEL terkait dan keterbatasan akses ke responden-responden komunitas.

Fokus percontohan Strategi pada satu atau beberapa spesies dapat meningkatkan kerentanan masyarakat lokal dan perekonomian setempat apabila terjadi guncangan di pasar global.

Dalam hal kepemilikan lokal versus internasional di aktivitas-aktivitas program, sebagian besar pendanaan Strategi mengalir ke LSM internasional besar, namun Packard Foundation berencana untuk memperbesar persentase jumlah dana secara signifikan untuk LSM lokal dalam beberapa tahun ke depan. LSM internasional besar cenderung memiliki sejarah lama dengan Packard Foundation dan mereka sudah lebih siap merespons permohonan pendanaan. Namun, mitra lokal tetap memerlukan sumber daya untuk mengembangkan kapasitasnya dan pemerintah lebih memilih bekerja sama dengan LSM lokal karena mereka melihat organisasi lokal sebagai model pengembangan yang lebih berkelanjutan. Mitra lokal terlibat secara mendalam dalam kerja dan upaya Strategi untuk mengoordinasikan pesan mereka. Alur kerja mereka juga membangun kapasitas sektor tersebut ke arah kepemilikan lokal, kebijakan dan tujuan-tujuan jangka panjang pengelolaan berkelanjutan. Namun, responden-responden pemerintah merasa LSM lokal masih memerlukan dukungan pengembangan kapasitas.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Jepang

PE3.10 Apa teknik Packard yang paling efektif untuk memengaruhi dan menanggapi perubahan kebijakan domestik? (bagaimana kita mengumpulkan organisasi, bagaimana kita mengarahkan mereka, dsb.)

PE3.11 Apa format bantuan non-moneter yang paling efektif bagi penerima dana dan bentuk bantuan non-pendanaan lain apa yang akan bermanfaat di masa depan?

Sehubungan dengan Strategi Kelautan Jepang yang sebagian besar komponennya merupakan perpanjangan dari Strategi GSM, temuan-temuan evaluasi didasarkan pada sejumlah kecil informasi dan TE banyak menuruti evaluasi GSM Ross Strategic's 2020 dan Tinjauan FIP Global 2020 dari CEA, yang memiliki temuan-temuan yang kuat dan relevan dengan strategi ini.

Strategi Kelautan Jepang (JMS) membangun momentumnya di sekitar perubahan kebijakan perikanan dan pelibatan pemangku kebijakan penting di tingkat pemerintah dan masyarakat sipil. Pekerjaan penerima dana Packard Foundation bersama pejabat pemerintah untuk meningkatkan kesadaran, penyediaan informasi berbasis sains, dan pengembangan kapasitas dengan pelaku masyarakat sipil berkontribusi dalam penandatanganan pemerintah Jepang terkait Perjanjian *Port State Measures* untuk Mencegah, Menghalangi, dan Menghapuskan Penangkapan Ikan IUU dan terbitnya undang-undang reformasi perikanan yang bersejarah pada 2018 yang mengatur antara lain perluasan pemanfaatan penilaian stok, peningkatan pemanfaatan kuota Total Tangkapan yang Diizinkan (TAC), kewajiban mengajukan rencana pemulihan stok-stok yang mengalami penangkapan berlebihan.

Kerja Packard Foundation bersama Koalisi LSM IUU, rencana kerja gabungan, dan peningkatan kapasitas penggalangan dana telah membantu penerima dana menyelaraskan aktivitasnya dengan keuntungan strategisnya, menjadi lebih terhubung ke jaringan-jaringan, dan mengoordinasikan pesan-pesan mereka saat berhubungan dengan pemerintah. Namun, seiring dengan makin profesionalnya sektor LSM, beberapa informan utama memperingatkan bahwa bakat-bakat yang ada saat ini dapat dengan mudah menjadi terkonsentrasi di organisasi-organisasi utama dan mencatat bahwa LSM-LSM di Jepang umumnya membutuhkan dukungan yang konsisten dalam pengembangan kelembagaan agar tetap bisa beroperasi. Koordinasi dengan pendana kolektif, seperti Oceans 5, Sustainable Seafood Funders Group serta sejumlah filantropis perorangan seperti Walton Family Foundation (WFF) telah menciptakan efisiensi seperti pendanaan bersama, pendanaan yang saling melengkapi dalam aktivitas penerima dana yang berbeda-beda, dan secara kooperatif mempertahankan koalisi penerima dana. Para responden juga memperingatkan bahwa seiring dengan semakin banyaknya donor yang masuk ke Jepang, koordinasi lebih lanjut penting dilakukan untuk menemukan sasaran bersama dan meminimalisasi tumpang tindih proyek.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Amerika Serikat

PE2.7 Apakah Strategi AS terintegrasi/terkoordinasi dengan Strategi IUU, Iklim, dan Sains secara memadai?

Strategi Kelautan AS (USM) terintegrasi dengan baik dalam inisiatif-inisiatif perubahan iklim, sub-program Sains, dan program IUU. Contohnya, USM (yang didanai dari strategi IUU) melacak kemajuan Aturan Ketertelusuran Makanan Laut AS tahun 2016. Pekerjaan iklim secara eksplisit termaktub dalam aktivitas-aktivitas USM, dan USM mendukung pekerjaan untuk melindungi komunitas-komunitas dari pengeboran minyak dan gas lepas pantai dan mengadvokasi kelanjutan penunjukkan wilayah perlindungan. Sub-program Sains dan strategi kelautan AS terintegrasi secara eksplisit lewat pendanaan bersama untuk mendukung perikanan di Pesisir Barat AS dan pengelolaan habitat di California dan Oregon.

Perubahan di pemerintahan AS menyebabkan berkurangnya akses ormas ke pembuat kebijakan nasional, pemotongan anggaran untuk program lingkungan, dan kemunduran-kemunduran kebijakan dan regulasi lingkungan. Packard Foundation telah merespons perubahan tersebut dengan mengadopsi program “Tanggapan Federal” yang secara strategis menyorot sumber daya untuk membela peran sains dan pembuatan keputusan berbasis sains di pemerintahan. USM telah berhasil memanfaatkan koalisi penerima dana untuk mengkoordinasi posisi dan pesan kebijakan, serta membangun kapasitas kepemimpinan sejumlah pemimpin individu dan komunitas nelayan untuk melakukan advokasi bagi komunitas mereka. Strategi Kelautan AS juga memuat hasil-hasil yang berorientasi pada manusia dan indikator-indikator terkait keberagaman dalam penggalangan dana, dengan mengakui perlunya pengakuan eksplisit atas keragaman kelompok-kelompok dan bahwa keberagaman memberikan nilai tambah.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Meksiko

PE2.6 Apakah Strategi Meksiko terintegrasi/terkoordinasi dengan IUU dan Strategi Iklim secara memadai?

PE3.12 Seberapa efektif upaya Packard dalam menangani IUU perikanan skala kecil?

Kendati IUU tidak secara eksplisit masuk dalam Strategi Kelautan Meksiko, Packard Foundation mengakui IUU sebagai tantangan utama dalam mencapai sasaran-sasaran OSF. Pendanaan yang sedang berjalan menyoroti elemen-elemen yang penting untuk membatasi IUU, termasuk pekerjaan pemantauan dan penyusunan basis data yang digunakan pemerintah untuk meningkatkan transparansi dan ketertelusuran. Perkembangan pengelolaan perikanan dilakukan oleh penerima dana di Meksiko lewat pembangunan kapasitas di kalangan nelayan kecil, pelaku ormas, dan pemangku kebijakan di pemerintahan, peningkatan pengembangan dan penegakan kerangka kerja regulasi sumber daya pesisir-kelautan, dan bantuan untuk menyelaraskan posisi advokasi di antara pelaku-pelaku ormas.

Strategi Meksiko juga tidak secara tegas membahas perubahan iklim, walaupun sejumlah inisiatif terkait sudah terintegrasi dalam strategi; dan isu-isu iklim menjadi prioritas di antara para responden. Inisiatif penelitian terkait iklim dengan sub-program Sains melibatkan kajian stok karbon bakau dan bantuan teknis kepada CONABIO untuk mengkaji pengawasan tutupan bakau di seluruh Meksiko.

Program pengembangan kapasitas Pescadero melalui OE dicatat berhasil membantu penerima dana dalam kemampuan pengelolaan, tata kelola, strategi, dan penggalangan dana. Program ini juga sukses mempromosikan integrasi dan kerja sama antar-para penerima dana. Packard Foundation memiliki sejarah lama mendukung kolaborasi ormas/pemerintah dan bekerja erat dengan Komisi Nasional bagi Wilayah Perlindungan Alam (CONANP) yang merupakan kunci kesuksesan besar konservasi di Teluk California. Fondo Mexicano, mitra lama Packard Foundation, sering kali dijadikan model pendanaan lingkungan nasional di tingkat internasional.

Strategi Meksiko juga meraih sukses dalam hal keanekaragaman hayati dan rantai pasokan berkelanjutan. Hal ini termasuk kontribusi suksesnya dalam pengelolaan MPA, penerapan praktik-praktik percontohan berkelanjutan Teluk California di semenanjung Yucatan, dan hampir tercapainya target para peritel dalam komitmen mereka di bidang makanan laut berkelanjutan.

Ringkasan Eksekutif Negara Fokus: Chile

PE2.5 Apakah Strategi Chile terintegrasi/terkoordinasi dengan donor/pendana non-filantropis secara memadai?

Strategi Kelautan Chile, dimuat dalam OSF pada tahun 2018, merupakan penambahan terbaru dalam Kerangka Kerja. Evaluasi strategi mengakui ia memiliki waktu yang lebih sedikit dalam mewujudkan sasaran OSF dibandingkan dengan strategi lain.

Walaupun Strategi Kelautan Chile berkoordinasi erat dengan WFF dan Marisla Foundation, upaya untuk mendukung kolaborasi pendana-pendana baru dan upaya pelibatan pendana non-filantropis masih berada di tahap awal.

Keberhasilan strategi Chile sejak pembentukan OSF antara lain mencakup hasil-hasil terkait pasar yang berhubungan dengan penggunaan hak teritorial untuk perikanan (TURF) dan perikanan kelp (sejenis rumput laut), pekerjaan terkait ketertelusuran perikanan, perlindungan wilayah pesisir, perencanaan pengelolaan lahan basah di pesisir, perikanan, dan upaya memajukan MPA lewat strategi Sains. Baru-baru ini, sebuah lokakarya penerima dana mengingatkan penerima dana mengenai portofolio negara milik Packard Foundation dan para responden mencatat bahwa hal tersebut bermanfaat untuk koordinasi. Pencapaian sasaran yang mendukung kebijakan, regulasi, dan penerapan hukum masih lambat, namun menunjukkan perkembangan perlahan, seperti upaya memajukan MPA-MPA, membatasi ekspansi industri salmon ke fyord-fyord Patagonia, dan perlindungan Punta de Lobos.

Merebaknya keresahan sosial di Chile yang dipicu kenaikan harga tiket metro menyebabkan serangan balik yang lebih luas terhadap inisiatif-inisiatif lingkungan. Keresahan sosial tersebut adalah faktor hambatan eksogen terhadap pekerjaan Packard Foundation di sana.