

Finalni izvještaj PEM PAL procjene

Izvršni rezime

E1 Slična mreža za učenje koja asistira menadžmentu za javne izdatke (PEM PAL) je mreža profesionalaca menadžmenta za javne izdatke u vladama europskih zemalja i zemalja centralne Azije (ECA). Mreža opisuje sebe kao netko tko daje razne mogućnosti gdje „ovi službenici mogu da probaju svoje PEM sisteme jedni protiv drugih i da prate mogućnosti za učenje kako bi razumjeli kako da podignu transfer znanja na mnogo viši nivo”.

E2 Mreža djeluje kroz tri zajednice prakse, koje su budžet, unutarnja revizija i finansije. One su pod nadzorom upravnog odbora, koji usklađuje odnos između donatora i predstavnika lidera zajednica praksi.

E3 U januaru 2008. godine upravni odbor PEM PAL-a je započeo provođenje procjene mreže i njenih aktivnosti. Ovaj dokument je finalni izvještaj procesa procjene. U nastavku, dokument predlaže okvir za dugoročnu procjenu.

E4 Uvjeti preporuke, revidirani u maju 2008. godine, su predložili dva cilja koja se djelomično preklapaju: u početku to je zahtijevalo tim za procjenu koji bi asistirao pri razvoju razumljivog okvira procjene za mrežu. Procjena je trebala postignut ovo (i) odmjeravajući koji ciljevi su bili dijeljeni, do nekog stepena, između zemalja učesnica i razvojnih partnera i (ii) razvijajući indikatore protiv kojih bi napredak mogao bit izmjeren u budućnosti. Drugo, zahtjev je bio da procjeni mrežu kao da je, u ovom trenutku, u skladu sa procesom važnosti, efektivnosti, utjecaja, spremnosti i održivosti.

E5 Procjena je urađena u četiri faze. U prvoj fazi, tim je odmjeravao cilj povezanosti između zainteresiranih strana i razvoja okvira procjene, donijet u sklopu redovnog izvještaja u augustu 2008. godine. U drugoj fazi, tim je sproveo bazu kvalitetnog ispitivanja članova, kojeg je, u trećoj fazi, pratio niz intervju sa odabranim članovima mreže. U finalnoj fazi ispitivanje i intervjui su zajedno analizirani, urađen je nacrt finalnog izvještaja i završena je baza za okvir procjene.

PEM PAL ciljevi i okvir za procjenu

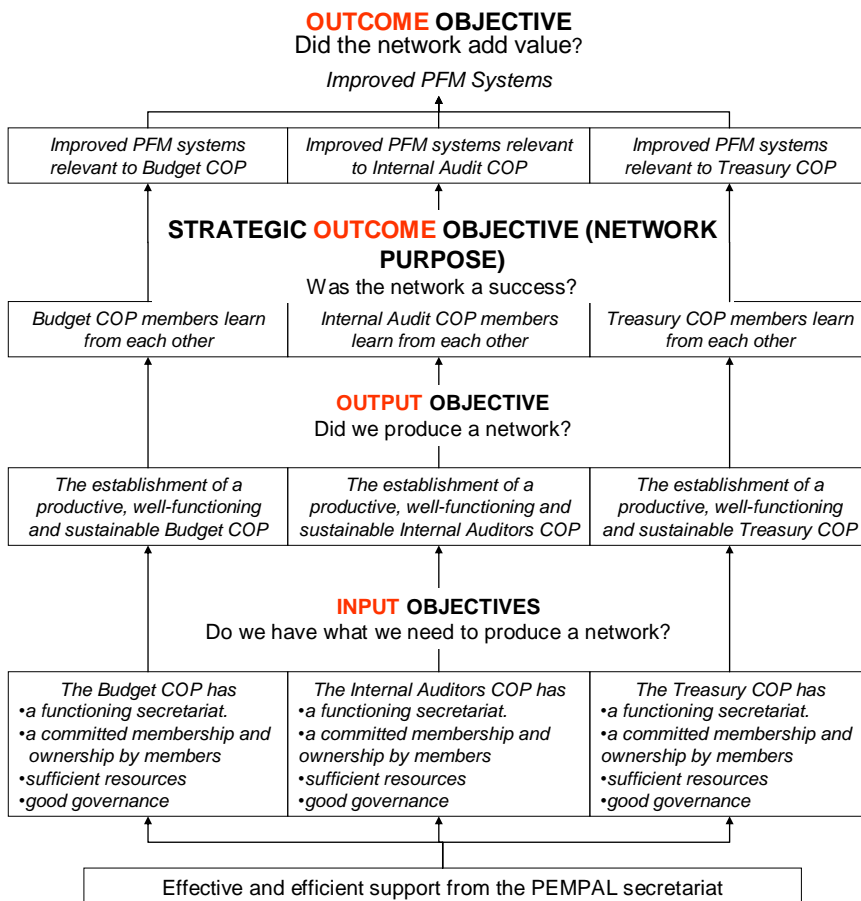
E6 Sprovedena ispitivanja u prvoj fazi imala su za cilj odmjeriti koliko su različite zainteresirane strane imale zajedničko razumijevanje o pokazanim ciljevima mreže visokog stepena povezanosti ciljeva. Od predloženih ciljeva, ni jedan nije odbijen. Sa druge strane, ciljevi koji su povezani na mrežu i ocjenjeni najboljima, kao rezultat sličnog učenja, praćeni su sa ciljevima koji treba da unaprijede ishode menadžmenta javnih finansija (PFM). Drugi ciljevi, u vezi sa izgradnjom mrežnih aranžmana i utjecaja

na kvalitetno trošenje, su također ocjenjeni dobro kao grupa, ali na nižem nivou. Ako su svi odgovori razmatrani zajedno, oni koji su davali odgovore su najmanje zabrinuti za postizanje krajnjeg cilja unapređenja ishoda trošenja. Također je bilo moguće raspoznati različite prednosti između tri zajednice prakse, koje sastavljaju PEM PAL mrežu, u vezi sa očekivanim dostignućima mreže, koji mogu bit povezani sa prirodom posla onih koji su davali odgovore u PFM sistemima. Na primjer, budžet zajednice prakse je više zainteresiran da unaprijedi fiskalnu transparentnost, nego finansije i unutarnja revizija zajednice prakse. Finansije zauzvrat značajno unapređuju račune vlade, a unutarnje revizije unapređuju kontrolu izvršenja budžeta i unapređene vladine račune.

E7 Rezultati ispitivanja ciljeva informiraju strukturiranje okvira za procjenu. Okvir je uređen u hijerarhiji procjene ulaza, izlaza, ishoda i utjecaja. Okvir, dalje, dozvoljava ravnanje sa strategijama u cilju poboljšanja rezultata mreže na svakom nivou, kako bi dostigao ishode mreže i povećao njen utjecaj. On također omogućuje praćenje napretka prema utjecaju tijekom vremena i lociranje problema tijekom procjene.

E8 Okvir cilja predlaže četiri nivoa ciljeva: ulazni ciljevi, izlazni ciljevi, strateški cilj mreže ili ciljani ishod i ciljevi utjecaja. Ključni fokus svake procjene bi trebao bit baziran na ciljanim ishodima. Pozitivno pronalaženje ciljeva može reflektirati lanac vrijednosti koji djeluje uspješno. Negativno pronalaženje ciljeve će zahtijevati dalje ispitivanje, kako postavljenih ciljeva, tako i rezultata protiv ciljeva za svaki prethodni nivo u okviru. Dijagram dolje prikazuje hijerarhiju ciljeva:

Dijagram 1: Okvir za cilj mreže



E9 Okvir procjene predlaže ograničen skup indikatora za svaki nivo ciljeva. Indikatori mjere sve materijalne aspekte postizanja ciljeva i specifičnu, mjerenu, postignutu, realnu i vremensku granicu. Mjerenje napretka protiv indikatora ne bi trebalo bit glavni cilj bilo koje vježbe procjene, posebno na nivou ishoda. Indikatori su puki signali da li su ciljevi postignuti. Ako mreža može nazadovati protiv bilo koga ili bilo kog skupa indikatora, glavni cilj procjene će bit da utvrdi razlog za nazadovanje i utjecaj na cilj.

E10 **Indikatori u vezi sa ulaznim ciljevima** Na dnu vezača lanca vrijednosti, ciljevi određuju skup aranžmana koji su važni ulazi prema produktivnoj, održivoj i dobro funkcionalnoj mreži. Indikatori prikazani dolje mjere:

- Da li su sekretarijat i upravni odbor efikasni
 - i. Više aktivni kontakti zajednica praksi i upravnog odbora procjenjuju podršku PEM PAL sekretarijata zadovoljavajućom ili visoko zadovoljavajućom.
 - ii. Operativna internet stranica (kriterijum ocjenjivanja: ažuriranja do danas, veze za funkcioniranje, predstavljanje aktivnosti/izlaza zajednice prakse, pomoći)
 - iii. Regularnost i posjećivanje sastanaka upravnog odbora
- Da li mreža ima dovoljno izvora
 - iv. Uvećava u pravim izvorima
 - v. Uvećava ili ne mijenja u broj finansijera
 - vi. Uvećava u pravim izvorima doprinosa od članova (za buduće implementiranje)
- Da li svaka zajednica prakse ima učinjeno članstvo koje ima vlasništvo mreže

- vii. Uvećava / ne odbija u broj ciljanih zemalja koje sudjeluju prosječno u aktivnostima zajednice prakse tijekom godine
- viii. Uvećava / ne odbija u broj aktivnih pojedinačnih kontakata mreže preko perioda
- ix. Procjenat aktivnih pojedinačnih kontakata koji mogu da utječu na prioritetan parametar mreže i imaju osjećaj pripadnosti mreži
- Da li mreža ima dobro vladanje
 - x. Postojanje strategije zajednice prakse, godišnji plan aktivnosti i budžet, stepen plana implementiranja
 - xi. Izvještaji mreže su dostupni kao planirani i distribuirani
 - xii. Regularnost i posjećivanje sastanaka leaderske grupe
 - xiii. Aktivni kontakti zajednica praksi procjenjuju liderstvo samih zajednica

E11 Indikatori u vezi sa izlaznim ciljevima Kao znanje i mreža za slično učenje, za PEM PAL izlazni cilj može biti razbijen na dvije ključne dimenzije u kojima će uspjeh doprinijeti tome da mreža bude ocijenjena kao dobro funkcionalna, održiva i produktivna.

- Mreža (ili zajednica prakse) koja dobro povezuje, u kojoj informacije tijekom dobro i kojoj članovi surađuju:
 - i. Broj formalnih događaja / mogućnosti mreže za profesionalno učenje na prosječnom godišnjem nivou
 - ii. Prosječno posjećivanje događaja po zemljama, kao procjenat pozvanih zemalja
 - iii. Procjenat zemalja koje sudjeluju i pojedinačnih kontakata, koji posjećuju događaje, koji su posjećivali prethodne događaje
 - iv. Gustoća, središnji dio i promjera mreže
- Mreža sa izvorima kvalitetnog učenja
 - v. Procjenat kontakata mreže koji izvještavaju da oni koriste internet stranicu i/ili druge izvore učenja više od 6 puta godišnje
 - vi. Procjenat kontakata mreže koji procjenjuju izvore mreže kao kvalitetne i visoko kvalitetne
 - vii. Procjenat učesnika događaja iz zemalja učesnica koji procjenjuju ulaze na događaje kao zadovoljavajuće ili visoko zadovoljavajuće

E12 Indikatori koji su u vezi sa ciljanim ciljevima mreže Strateški ciljani cilj mreže je određen kao PEM PAL učenje članova jedan od drugog i građenje njihovih kapaciteta kako bi unaprijedili svoje PFM sisteme. Okvir za procjenu mjeri da li je mjerenje zauzelo pravo mjesto, mjereno kao

- i. Broj zemalja učesnica zajednice prakse i pojedinačnih kontakata koji izvještavaju koristeći iskustvo zajednice u dizajniranju i davanju prijedloga ili implementiranju PFM poboljšanja u njihovim osobnim organizacijama.
- ii. Broj udjela od pojedinačnih kontakata zajednice prakse na PEM PAL internet stranici, događaji zajednice prakse i izvori učenja i broj misija za tehničku asistenciju za druge zemlje učesnice
- iii. Razvoj (za unutarnju reviziju i finansije zajednica prakse) i procjenat primjera zemalja koristeći razvijene zajednice prakse ili postojeće vrednovanje alata.

E13 Indikatori koji su u vezi sa ciljevima utjecaja mreže Okvir za procjenu ne pretpostavlja da poboljšanja u PFM ishodima, kao što je mjereno od strane okvira Javni izdatci i finansijska odgovornost (PEFA), mogu bit pripisana aktivnostima i ishodima mreže. Kako god, to pretpostavlja da njene aktivnosti trebaju doprinijeti poboljšanjima u prekovremenom PFM-u u zemlji. Dalje, mreža će slijediti prekovremeni napredak protiv

ključnih ishoda PFM-a kroz zemlje (radije nego prijeko) koji se direktno povezuju sa predmetnim oblastima svake zajednice prakse. Ove su:

- Za budžet zajednice prakse
 - i. Klasifikacija budžeta (PEFA indikator 5)
 - ii. Sveobuhvatnost informacija (PEFA indikator 6)
 - iii. Urednost i učešće u procesu godišnjeg budžeta (PEFA indikator 11)
 - iv. Višegodišnja perspektiva u fiskalnom planiranju, politici izdataka i vođenju budžeta (PEFA indikator 12)
- Za finansije zajednice prakse
 - i. Akcije i nadgledanje dugova za plaćanje izdataka (PEFA indikator 4)
 - ii. Bilježenje i upravljanje balansima uplata, dugom i garancijama (PEFA indikator 16)
 - iii. Predvidivost u dostupnosti fondova za privrženost izdacima (PEFA indikator 17)
 - iv. Rokovi i regularnost sravnjenja računa (PEFA indikator 22)
- Za unutarnju reviziju zajednice prakse
 - i. Efikasnost kontrole platnih spiskova (PEFA indikator 18)
 - ii. Efikasnost unutarnje revizije za izdatke koji ne ulaze u platu (PEFA indikator 20)
 - iii. Efikasnost unutarnje revizije (PEFA indikator 21)

Ova procjena još uvijek nije istražila bazu u tom pogledu.

Traženja procjene

E14 Procjena je provedena kroz tri glavna značenja. Prvo, kvalitetno ispitivanje je usmjereno ka svim pojedinačnim kontaktima, na PEM PAL listi, koji će posjetiti događaj. Ispitivanje je istražilo ključna pitanja u vezi sa okvirom za procjenu i uradilo je procjenu neformalnog kontakta koji se dogodi između članova. Ispitivanje je praćeno intervjuima sa odabranim članovima kako bi kolektirali priče o tome kako su PEM PAL aktivnosti utjecale na poboljšanja u ciljanim zemljama, procijenili opće iskustvo članova rada na mreži i pogledali na čemu radi, na čemu ne i koja se poboljšanja mogu napraviti. Treće, tim za procjenu je pregledao mrežnu dokumentaciju kako bi prikupio empirijski dokaz na ulazima i izlazima za mrežu zbog završetka okvira za procjenu¹.

E15 Značajno traženje procjene je da tamo ima početna mreža u mjestu, ključni uspjeh PEM PAL programa, i da zemlje uče jedna od druge. Dok je unutarnja revizija zajednice prakse najutvrđenija i najefikasnija, budžet zajednice također ima veliki broj članova. Finansije zajednice su najslabija, najprije zbog toga što nisu bile aktivne tijekom 2007. godine. Bez obzira na ovo, njeni članovi su odgovorili pozitivno, u mnogim oblastima, na kvalitetno sprovedeno ispitivanje za procjenu.

Protiv nivoa okvira za procjenu u ključnih pitanja procjene, dodatna traženja su navedena dolje.

Traženja ulaznih ciljeva: da li PEM PAL i njene zajednice prakse imaju efikasan sekretarijat, dobro vladanje, dovoljno izvora i odane članove koji imaju osjećaj vlasništva?

¹ Rezultati mjerila procjene protiv okvira se mogu pronaći na stranici 50 glavnog izvještaja.

Efikasan sekretarijat

Sekretarijat je osnovan 2008. godine. Prijeko sve tri mreže, skoro svi koji su odgovarali na pitanja su ocijenili pruženu podršku sekretarijata od CEF-a zadovoljavajućom ili visoko zadovoljavajućom, sa izuzetkom od 8% BCOP ljudi koji su odgovarali na pitanja, koji su je ocijenili nezadovoljavajućom.

Kako god, u intervjuima članovi su žalili kratak mandat sekretarijata: postoji jako vjerovanje da sekretarijat treba također uključiti trajan profesionalan kapacitet da pomaže mreži u izboru programa, kvalitetu sadržaja programa i razvoju i prezentiranju izvora učenja. Ova uloga je ostvarena od strane predstavnika donatora i, pošto, su ovi ulazi predstavnika rangirani visoko i visoko su cijenjeni, postoji razumijevanje da je to ključna uloga za održivost mreže i da bi ona trebala bit institucionalizirana u sekretarijatu.

Izvori

Pojavljuje se da mreža ima dovoljno izvora. Bilo je osam finansijera u 2008. godini koji su omogućili osnovno finansiranje u iznosu od oko 717 tisuća američkih dolara. Oni koji su, u intervjuima, odgovarali na pitanja, su naglasili kolika je važnost uloge donatora u finansiranju aktivnosti mreže.

Dobro vladanje

Mreža ima dvije vezne strukture vladanja, sa cijelim upravnim odborom (sa članstvom oba: donatora i zemalja članica) i utvrđenog liderstva za tri zajednice prakse. Sve tri zajednice imaju svoje strategije i budžete koji će sprovesti njihove aktivnosti u 2008. godini. Kako god, dok su budžet i unutarnja revizija zajednica prakse također sprovele dobro svoje strategije u 2007. godini, finansije nisu. Ovo objašnjava zašto je, u rezultatima, nekoliko indikatora finansija zaostajalo za drugim dva.

Općenito, članovi su bili zadovoljni sa PEM PAL strukturom vladanja. Postojalo je zajedničko poštovanje za način na koji je unutarnja revizija organizirala sama sebe: u tematskim grupama koje se fokusiraju na posebnim stvarima koje su važne svim članovima. Misli se da je ovo dobar način da se uključi još više članova u mrežu i osigura da su sve potrebe urađene kako treba. Oba, finansije i budžet zajednice prakse, se moraju pokrenuti u ovom pravcu.

Više od polovine ispitanika su ocijenili liderstvo upravnog odbora PEM PAL-a i njegovo vođenje, visokim ili veoma visokim. Dalje, trećina je mislila da je to bilo samo prosječno, dok je 10% mislilo da je čak ispod prosjeka. Ostalo je nejasno zašto je ovaj rezultat zaostao za nekim drugim rezultatima: upitnik nije tražio od ispitanika da obrazlože svoje odgovore.

Više od dvije trećine unutarnje revizije i finansija zajednice prakse su ocijenili njihovo liderstvo zajednicom visokim ili veoma visokim. Kako god, manje od 10% budžeta su uradili isto: mišljenje ostatka je bilo jedino prosječno.

Kada je neformalan kontakt između članova zajednica prakse procijenjen, visoko ocjenjivanje liderstva odgovara dobro sa mapom sadržaja mreže: posebno za unutarnje revizije, liderstvo igra ključnu ulogu u povezivanju mreže.

Odani članovi koji imaju osjećaj vlasništva

Sve tri zajednice prakse su rasle od njihovog formiranja. Budžet je najbrže rasla (utrostručavajući svoje učešće), sa finansijama i unutarnjom revizijom koje su skoro duplirale svoju bazu zemalja učesnica u aktivnostima zajednice.

Jedna mjera odanosti od strane ovih kontakata je odgovor na samo ispitivanje. Iako stepen odgovora bio nizak (27% kontakata koji su primili upitnik), to (i) nije izvan vođenja zajedno sa stepenom odgovora za ispitivanja putem e-maila i preko interneta i (ii) trebalo bi imati na umu da nisu uvijek svi pojedinci na kontakt listi članovi. Neki kontakti su možda samo jednom, nekad u povijesti, bili prisutni na jednom događaju. Od onih kojima je događaj u Istanbulu bio bar drugi događaj na kome su prisustvovali, skoro 50% je uzelo učešće u ispitivanju. Sa druge strane, većina odgovora na upit je bila iz ove populacije ljudi (dva puta sudionici u Istanbulu). Izgleda važno da svaka zajednica prakse razvije veći koncept o tome koji su kontakti zapravo aktivni (i u kom smislu aktivni) i koristi ove informacije kako bi sudjelovala više strateški. Održavanje kontakt liste značajnijom bi trebao bit važan cilj sekretarijata.

Postoji osjećaj da se, kod članova PEM PAL-a, pojavljuje to čulo vlasništva. Od svih ispitanika, više od pola je imalo jak osjećaj i dalje 31% osjećaj pripadnosti mreži. Što su više članovi aktivni, to je njihov osjećaj pripadnosti jači.

Kako god, bez obzira na ovaj jak osjećaj pripadnosti, manje članova vjeruje da oni mogu postaviti prioritete mreže ili da je njihova zajednica prakse vođena od strane njenih članova. Ovo bi trebalo pokazati da, iako postoji pojavljivanje osjećaja vlasništva, kvalitet je još uvijek veoma slab.

Najjači osjećaj vlasništva je prisutan u unutarnjoj reviziji zajednice prakse, najslabiji u finansijama. Kako god, u budžetu više članova je pokazalo da oni ne vrše utjecaj na prioritetne parametre u odnosu na one u finansijama i unutarnjoj reviziji.

Traženja izlaznih ciljeva: da li zajednice prakse povezuju dobro, da li informacije tijeku dobro, da li članovi surađuju, da li zajednice prakse imaju kvalitetne izvore učenja?

Efikasno vođenje mreže

Ljudi koji su odgovarali na pitanja su aktivni članovi, mjereni kao broj koliko su puta sudjelovali u aktivnostima mreže ili doprineli radu mreže. Najviše zajednička forma učestvovanja je prisustvovanje događajima sa golemom većinom ispitanika koji su prisustvovali na više od jednog događaja. Većina članova, koji su uzeli učešće u ispitivanju, je koristilo internet stranicu više od jednog puta, ali samo ju je malo više od pola koristilo više od tri puta u periodu od tri godine. Skoro dvije trećine je izvjestilo da je doprinelo izvorima zajednice prakse. Članovi unutarnje revizije su najaktivniji, dok su članovi finansija najpasivniji. Članovi finansija su prisustvovali na najmanjem broju događaja, dok su članovi budžeta najviše.

U intervjuima, članovi su stavili do znanja da postoji vrijednost na internet stranici i elektronskim komunikacijama, međutim korištenje istih je još uvijek relativno slabo. Kako god, procjena ne oporezuje novu internet stranicu: stranica je bila pokrenuta, tek kada je procjena skoro bila gotova.

Nakon dvije godine, izgradnja mreže je počela i postala je mjesto na kome članovi pružaju podršku jedni drugima, izvan formalnih događaja. Gustina unutarnje revizije zajednice prakse je najviša i jasno je da kvalitet liderstva zajednice igra važnu ulogu u povezivanju zajednice izvan formalnih događaja. Budžet zajednice je relativno slab, posebno ako jedan uđe u okvir računa koji je omogućio većinu mogućnosti za kontakt u četiri oka.

Konferencije i plenarni događaji su veoma važni u ovom trenutku formiranja mreže. U ovom trenutku, vrijednost ovih događaja nije samo učenje, koje je sigurno prisutno, ali također vrijednost za izgradnju mreže sličnosti koja ima među osobne veze i koja može da poveže izvan formalnog događaja. Ljudi koji su odgovarali na intervju su posebno istakli da sastanci u četiri oka sa sličnima i razvoj među osobni veza vode efikasnost mreže. Zajednički članovi su ocijenili plenarne sastanke kao najvažniju vrstu događaja u ovoj etapi, zbog toga što se na njima uvijek iznesu preklopljene informacije na osnovu kojih se stiže razno znanje.

Promijene zemalja su također ocijenjene visoko: one dozvoljavaju fokusiranje i duboku povezanost sa sistemima drugih zemalja. Građenje biblioteke primjera iz zemalja iz regiona, također, može dati članovima detaljnije informacije o praksama i iskustvu drugih zemalja.

Aktivnosti mreže, kako god, također treba da uzmu nalog koji su ciljane zemlje aranžirale kroz spektar iskustva u provođenju reformi i da postoje jezičke i kulturne raznolikosti koje imaju utjecaja na efikasnost rada mreže. Zajednice prakse i mreža bi trebale bit strateške na tome kako su zemlje povezane zajedno i kako su sekcije postavljene da bi balansirale preklopljeno učenje i efikasnu razmjenu iskustava.

Kvalitet izvora

Većina ispitanika (više od 70%) su istakli da su izvori i ulazne informacije visoko kvalitetne ili kvalitetne. Samo je 2% ocijenilo da je kvalitet slab. Kako god, izvori internet stranicu su ocijenjeni lošijim od drugih vrsta izvora, dok ulazne informacije tijekom izmjena zemalja ocijenjeni najboljim. Finansije zajednice prakse su prošle najbolje, a budžet najlošije. Ispitanici su komentirali povezivanje kvaliteta izvora lošim od izvora budžeta nezadovoljavajućim sa organizacijom događaja i količinom izvora, prije nego kvalitet izvora koji je bio dostupan.

Održivost mreže

PEM PAL mreža u svakoj od tri zajednice prakse je ocijenjen da je u procesu ujedinjenja: njihova održivost je još uvijek slaba i trebala bi bit negovana.

Članovi podržavaju ulogu koju donatori igraju u vođenju mreže. Posebno, u intervjuima, je označena uloga koju igraju eksperti pojedinačnih donatora u vođenju svake mreže. Postojalo je mišljenje da zajednice prakse, bez novca i ulaza ljudskih izvora od donatora, još uvijek nisu održive.

Iz perspektive mreže, postavljeno je previše ključnih uloga i održavanje mreže je još uvijek dodijeljeno donatorima, a ne članovima ili stalnom profesionalnom kapacitetu ljudi za samu mrežu. Ključ za ovo je da je mreža započeta od donatora, a ne njenih članova. Uloge koje mogu bit transferirane ka stalnom kapacitetu mreže ili samim članovima su strateške, razvoj sadržaja i podrška i posredovanje veza izmađu članova.

Traženja ciljeva ishoda: da li članovi PEM PAL-a uče jedni od drugih?

Efikasnost, relevantnost i utjecaj mreže

Informacije iz ispitivanja i intervju su snažno korištene kako bi PEM PAL ciljevi ishoda bili postignuti. Postoji pozitivna korelacija kroz sve ispitanike između aktivnosti mreže, visoko ocijenjenog kvaliteta izvora i učenja. Ni jedan ispitanik nije iskazao nezadovoljstvo korištenim informacijama u svom poslu, koje je dobio iz aktivnosti mreže. Više članova je istaklo da je znanje, dobijeno u unutarnoj reviziji zajednice prakse, uspjelo primijeniti u svom radu, nego članovi u finansijama i budžetu. Manje od polovine članova budžeta je istaklo da su primijenili svoja znanja, što je iznenađujuće pokazalo kako je zajednica bila aktivna.

Ljudi koji su odgovarali na intervju su snažno vjerovali da je njihova povezanost sa njihovim zajednicama prakse veoma vrednovana. Ovo je bilo posebno istinito od njihove povezanosti sa sličnima u zemljama koje imaju sličan PFM i kulturne sadržaje. Prikazivanje pristupa reformama, novi mehanizmi i djelovanje procesa znam-kako, su posebno vrednovani. Članovi su također istakli da oni uče na greškama drugih. Također je veoma važna primjena iskustava, stečenih u sličnim zemljama, kako bi motivirali svoje ljude na promjene.

Ispitivanje je pokazalo da pojedinačni kontakti mreže doprinose izvorima učenja i u, sve tri zajednice prakse, vrednovanje alata je razvijeno ili je bilo razvijeno. Ispitanici su pokazali odlično interesiranje u slična iskustva. Iako su ulazne informacije eksperata ocjenjene visoko, obazrivo treba uzeti da je balans održan između sličnih i ekspertnih ulaza.

Preporuke

Upravni odbor treba da nastavi olakšati obavljanje plenarnih događaja Znati da mreža i dalje spaja ove događaje je veoma važno kako bi držala postojeće članove zainteresiranim, privukla nove članove i izgradila ime i priznanje za samu mrežu. Plenarni događaji bi se trebali održavati frekventno, bar jednom godišnje na križnom nivou i na samom nivou zajednice prakse. Dugačak razmak od početka 2008. godine mogao bi bit razmotren i sve tri zajednice prakse bi trebale, svoje strateške planove, dati u prijedloge, što je prije moguće.

Ovi plenarni događaji bi trebali bit dopunjeni sa manjim jezikom, regionom ili sastancima „statusa razvoja sistema“ između pod-grupa zemalja oko posebne oblasti interesiranja. Ovi sastanci bi trebali bit pažljivo organizirani kako bi osigurali da oni doprinesu maksimalnom razvoju mreže.

Doprinosi članova su veoma važni kako bi se izgradila kohezivna mreža. U ranijim godinama skoro je bilo vrijedno truda mijenjati doprinose i kvalitet tih doprinosa kako bi se ohrabrila participacija i vlasništvo. Dnevni redovi događaja dalje daju dovoljno prostora članovima da daju svoj doprinos i da diskutiraju.

Plenarni sastanci također bi trebali obratit pažnju u demonstriranju vrijednosti mreže. *Dnevni redovi bi dalje trebali balansirati ciljeve organizacije sa boljim sekcijama učenja.*

Sve tri mreže bi trebale dozvolit članovima da daju dnevni red za mrežu: dnevni redovi događaja bi trebali bit razvijeni sa maksimalnim učešćem članova. Donatori mogu omogućit vođenje uloge, ali trebaju vodit računa da ne dominiraju.

Zajednice prakse i PEM PAL, povrh svega, bi trebali bit strateški u planiranju događaja: Pažnja bi također trebala bit usmjerena na balansiranje učešća na događajima između članova i između članova i donatorima kako bi ohrabрили vlasništvo od strane članova. Pažnja bi također trebala bit usmjerena na planiranje manjih događaja kako bi zemlje, sa velikim potencijalom za učenje jedna od druge, bile stavljene da surađuju zajedno.

Sve tri zajednice prakse će imati da budu strateške kako bi proširile svoje jezgro, posvećene članove. Tu bi trebala postojat više strateška svijest o tome tko su zapravo ovi članovi i kako bi oni mogli bit iskorišteni da bi se jezgro proširilo. Ako svaka zajednica prakse može lakše identificirati koji je član aktivniji, oni će moći više da

poguraju ove članove unutar aktivnosti mreže i pomoći izgradnji njihove relevantnosti i kvaliteta. Slično, svaka zajednica prakse bi trebala identificirati koji kontakti su dobri u mreži i koristiti ove pojedince u procesu izgradnje podrške za aktivnosti mreže. Obrnuto, svaka zajednica prakse bi također trebala znati kada su zemlje prestale da posjećuju događaje i trebale bi bit u mogućnosti da istraže razloge za to i odgovore na iste. Ključna strategija bi bila osigurati da su promijene prijeko PEM PAL članova kroz zemlje umrljane u vremenu i da je uspostavljen kontakt sa novim osobljem. Na primjer, u privremenom strateškom cilju prije sljedeće procjene može bit razumljivija procjena kako se ljudi povezuju neformalno.

Sve tri zajednice prakse bi trebale pokušati izgradit svoje strateški bazirane izvore. Postojeća izvorna baza na internetu nije ažurirana i nije razumljiva. Omogućeni izvori trebaju odgovoriti potrebama na mreži. Izvori mogu bit, kako analitički, tako i operacioni, pošto obje vrste potpuno ispunjavaju sve postojeće potrebe na mreži. Kako god, definitivno postoji potreba među zemljama za dijeljenjem operacionih materijala. Internet stranica može djelovati kao skladište za primjere materijala zemlje. Izvori bi također trebali bit osjećajni za različite potrebe iz različitih zemalja u različitim trenucima reforme.

Zajednice prakse trebaju koristiti članove kao one koji doprinose događajima i izvorima. Pored uvećanja učenja članova, to također može doprinijeti vlasništvu i opredjeljenju.

Dalje mišljenje se zahtjeva kako bi internet stranica bila razvijena. Čak i pod pretpostavkom da nova internet stranica nudi sve što je članovima potrebno, još uvijek postoji potreba za strategijom koja će članove napraviti svjesnim o internet stranici i povećati njihovo korištenje iste. Važno je da se potrebe članova dobro razumiju, kao i zašto oni koriste ili ne internet stranicu. Treba se pažljivo razmotriti razvoj jasne strategije u vezi sa korištenjem efikasne tehnologije.

Osnovna struktura vladanja radi i treba nastaviti sa radom. Kako god, osjećaj članova da imaju kontrolu, kao ulaz prema vlasništvu, bi trebao bit ojačan. Parametar dnevnog reda mreže i programi i formati događaja bi trebali posebno obratiti pažnju da uključe članove. Praznina između osjećaja ljudi da pripadaju mreži i vjerovanja da oni mogu postaviti prioritete mreže, bi trebala bit zatvorena kao hitna stvar.

Kako god, postoji potreba za razvoj sekretarijata koji će dati profesionalnu, održivu, stratešku i sadržajnu podršku svakoj mreži. Trenutno ovi veoma važni ciljevi za razvoj mreže su labavo podijeljeni između liderstva i eksperata donatora koji podržavaju svaku mrežu. Praznine razvijaju i postoji argument, koji se treba napraviti, da distribucija ciljeva nije uvijek optimalna. Dalje, ovo nije održivo, niti je efikasno. Postoji razlog, za svaku zajednicu prakse, da u početku angažira bar jednog pojedinca koji može da na sebe preuzme teret o, i da, između ostalog:

- Koordinira između zainteresiranih strana

- Strateški vodi računa o razvoju mreže, izvorno baziran razvoj
- Nadgleda kvalitet reklamiranja, komunikacija i baze izvora
- Razvija sadržaj ideja i napraviti, da se ideje sadržaja liderstva, dogode
- Strateški vodi računa o vezi između zemalja i pojedinaca na mreži
- Djeluje kao programski direktor za događaje, u suradnji sa liderskim ekspertima i ekspertima donatora
- Djeluje kao kvalitetna provjera ulaznih informacija i podrška za članove da razviju te informacije.

Mreža, sljedeću procjenu, bi trebala uraditi 2010. godine, koristeći sličnu metodologiju. Ovo će joj omogućiti komparativnu informaciju koju treba slijediti. Kako god, preporučeno da se intervjui urade opsežnije i, ako je to moguće, u četiri oka. Socijalno ispitivanje preko mreže, koje slijedi neformalne kontakte članova, je također bolje sprovedeno kada pitanja mogu bit objašnjena u prisustvu ispitanika. U procesu između procjena, također bi trebala postojati sistematsko skupljanje statističkih podataka i materijala.