

Итоговый отчет о проведении оценки деятельности PEM PAL.

Сводная информация.

E1 Сообщество по взаимному изучению и обмену опытом в управлении государственными финансами (PEM PAL) является сетью, объединяющей специалистов по управлению государственными финансами в правительствах стран Европейского и Центрально-Азиатского (ECA) региона. Сеть позиционирует себя как сообщество по предоставлению возможностей, где «государственные служащие могут сопоставлять свои PEM системы и использовать возможности для взаимного изучения, иными словами улучшать процесс передачи знаний».

E2 Сеть выполняет свои функции посредством трех Практикующих Сообществ, а именно Практикующего Сообщества по Бюджету, Практикующего Сообщества по Внутреннему Аудиту и Практикующего Сообщества по Казначейству. Контроль над сетью обеспечивается Руководящим Комитетом, который состоит из доноров и представителей Лидерских Групп Практикующих Сообществ.

E3 В январе 2008 года Руководящий Комитет PEM PAL дал поручение провести оценку сети и ее деятельности. Данный документ является итоговым отчетом по результатам оценки. Помимо этого в документе представлена долгосрочная концепция оценки.

E4 Пересмотренные в мае 2008 года исходные требования предполагали осуществление двух взаимосвязанных задач: прежде всего от оценочной команды требовалось принять участие в создании всесторонней концепции оценки для сети. Для получения оценки требовалось: (i) определить задачи и уровни, на которые эти задачи были распределены среди участников и партнеров по реализации проекта и (ii) выяснить, по каким показателям можно оценивать прогресс в будущем. Во-вторых, требовалось дать оценку сети на конкретном этапе, учитывая ее актуальность, эффективность, влияние, результативность и устойчивость.

E5 Оценка проводилась в четыре этапа. На первом этапе команда дала оценку согласованности задач среди участников проекта и разработала концепцию оценки, которая была представлена в предварительном докладе в августе 2008 года. На втором этапе команда провела базисный качественный опрос участников, за которым на третьем этапе следовало проведение интервью с отобранными участниками сети. На конечном этапе были проанализированы все результаты опроса и интервью, был подготовлен предварительный вариант итогового отчета и выполнен анализ базисной концепции оценки.

Цели и концепция оценки PEM PAL .

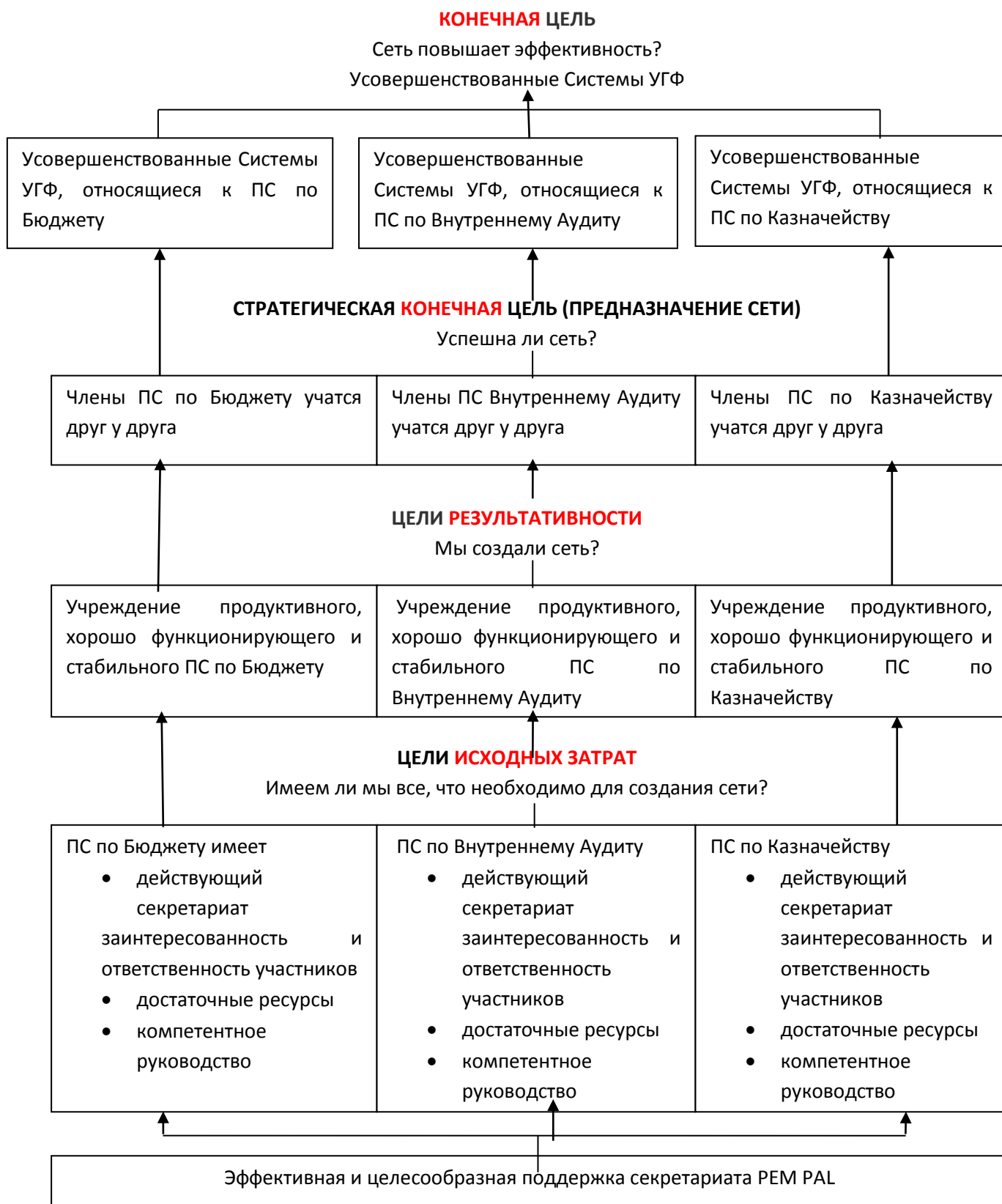
E6 Проведенные на первом этапе опросы для определения уровня понимания целей сети различными участниками проекта выявили высокую степень согласованности. Ни одна из предложенных целей не была воспринята негативно. Задачам, касающимся деятельности

сети и нацеленным на взаимное изучение, была дана наиболее высокая оценка, за ними следовали цели, касающиеся достижения улучшенных результатов в сфере Управления Государственными Финансами (УГФ). Другие цели, касающиеся планирования сетевой деятельности и влияния на качество затрат, также получили хорошую оценку в группе, но более низкого уровня. Если объединить все ответы, то опрашиваемые менее всего обеспокоены достижением конечных целей по улучшению результатов затрат. Принимая во внимание прогнозируемые результаты деятельности сети, которые могли бы иметь непосредственное отношение к выполняемым функциям опрашиваемых в системе государственных финансов, стало возможным определить различия между предпочтениями трех ПС, образующих сеть РЕМ PAL. К примеру, участники ПС по Бюджету проявляют больший интерес к вопросам повышения финансовой прозрачности, нежели члены ПС по Внутреннему Аудиту. В свою очередь участники ПС по Казначейству чаще обсуждали материалы по усовершенствованию управления государственными доходами и расходами, а внутренние аудиторы - материалы по улучшенному управлению исполнением бюджета, и также усовершенствованию управления государственными доходами и расходами.

E7 Результаты опроса позволили получить необходимую информацию для структурирования концепции оценки. Концепция построена исходя из иерархии оценок вложений, производительности, результатов и воздействия. В этой связи, для улучшения результатов деятельности сети на каждом уровне, для достижения конечных целей и повышения влияния сети, концепция допускает согласованность со стратегиями. Она также предусматривает отслеживание прогресса на пути к достижению необходимого воздействия в течение продолжительного периода времени и выявление проблем в ходе оценки.

E8 Концепция оценки предполагает четыре уровня целей: цели исходных затрат, цели конечной результативности, стратегические цели сети (или конечные цели) и цели воздействия. Основной фокус оценки должен быть направлен на конечную цель. Точное определение этой цели отобразило бы цепочку ценностей, которая успешно работает. В противном случае понадобилось бы дальнейшее исследование поставленных целей или результатов относительно целей на каждом из предшествующих уровнях в концепции. Диаграмма ниже отображает иерархию целей:

Схема 1: Концепция оценки сети



Е9 Концепция оценки предлагает ограниченную систему показателей для каждого уровня целей. Показатели отображают все материальные аспекты достижения целей и являются специфическими, измеримыми, достигаемыми, реалистичными величинами, и также

имеют четко установленные сроки. Измерение прогресса на фоне показателей не должно являться главной задачей какой-либо оценочной процедуры, особенно на конечном уровне. Показатели – это всего лишь сигналы того, была ли достигнута цель. Если сеть регрессирует по отношению к системе показателей, главной оценочной задачей станет определение причины регрессии и ее воздействия на цель.

E10 Показатели, касающиеся целей затрат: В самом нижнем звене цепочки ценностей цели определяют набор условий, необходимых для достижения продуктивного, стабильного и целесообразного функционирования сети. Нижеуказанные показатели определяют

- Эффективна ли работа секретариата и управляющего комитета
 - i. Наиболее активные участники Практикующих Сообществ и Управляющего Комитета дают удовлетворительную или высокую оценку секретариату РЕМ РАЛ.
 - ii. Рабочий веб-сайт (критерии: актуальность, работающие ссылки, примеры деятельности Практикующих Сообществ/результаты; показатели посещения)
 - iii. Регулярность проведения и присутствие на заседаниях Управляющего Комитета
- Имеет ли сеть достаточные ресурсы
 - iv. Увеличение существующих ресурсов
 - v. Увеличение или оставление без изменений количества спонсоров
 - vi. Увеличение вкладов участников в существующие ресурсы (для выполнения в будущем)
- Имеет ли каждое Практикующее Сообщество преданных участников, которые несут ответственность за сеть
 - vii. Увеличение / отсутствие снижения среднего количества проектных стран, участвующих в деятельности ПС каждый год
 - viii. Увеличение / отсутствие снижения количества физических участников за определенный период
 - ix. Процентное соотношение активных физических участников, считающих, что они могут влиять на расстановку приоритетов, а также имеющих чувство принадлежности к сети
- Имеют ли Практикующие Сообщества компетентное руководство
 - x. Наличие Стратегии ПС, годовой план действий и годовой бюджет; степень выполнения плана
 - xi. Доступность отчетов сети согласно программы и плана по распространению
 - xii. Регулярность проведения и присутствие на собраниях Лидерской Группы
 - xiii. Активные участники Практикующих Сообществ дают оценку лидерских групп ПС

E11 Показатели, касающиеся целей результативности: Так как РЕМ PAL является сетью по взаимному изучению и обмену опытом, цели результативности могут быть разделены на две основные области, в которых достижения в рамках сети оцениваются с позиции целесообразного функционирования, ее стабильности и продуктивности.

- Сеть (либо ПС), характеризующаяся крепкими взаимосвязями, полным потоком информации и сотрудничеством между участниками:
 - i. Отсутствие официальных мероприятий сети / возможностей для профессионального изучения в среднем за год
 - ii. Средние показатели посещаемости мероприятий странами в процентном соотношении приглашаемых стран
 - iii. Процентное соотношение участвующих стран и физических участников, которые уже посещали предыдущие мероприятия
 - iv. Плотность, централизованность и диаметр сети.
- Сеть с качественными обучающими ресурсами
 - v. Процентное соотношение участников сети, пользующихся веб-сайтом и/или иными обучающими ресурсами более 6-ти раз в год
 - vi. Процентное соотношение участников, которые расценивают обучающие ресурсы как качественные либо высокого качества
 - vii. Процентное соотношение участников мероприятий из стран участниц, которые дают удовлетворительную и высокую оценку затратам для проведения мероприятий

E12 Показатели, касающиеся конечных целей сети: Стратегическая конечная цель сети была обозначена в процессе обмена знаниями между участниками РЕМ PAL и создания потенциала для усовершенствования систем УГФ. Концепция оценки определяет, имело ли место обучение, и оценивает

- i. Количество стран участниц ПС и физических участников, использующих опыт ПС в разработке поправок УГФ и рекомендациях по их выполнению в своих организациях
- ii. Количество физических участников ПС, вносящих свой вклад в развитие веб-сайта РЕМ PAL, в мероприятия ПС и расширение обучающих ресурсов, а также количество миссий технической поддержки другим странам участницам
- iii. Определение (в случае ПС по Внутреннему Аудиту и Казначейству) и процентное соотношение стран, использующих разработанные ПС либо другие существующие инструменты сопоставительного анализа.

E13 Показатели, касающиеся целей воздействия сети: Концепция оценки не предполагает, что улучшение результатов УГФ, как при использовании концепции Государственных Финансов и Финансовой Отчетности (ГФФО), может относиться к деятельности и результатам деятельности сети. Тем не менее, данная концепция допускает, что деятельность сети должна способствовать улучшениям в УГФ в течение времени. По этой причине, сеть будет отслеживать временной прогресс по основным

результатам УГФ внутри конкретной страны (а не по всем странам вместе), напрямую касающихся тематик каждого ПС. Это

- Для ПС по Бюджету
 - i. Бюджетная классификация (ГФФО Показатель 5)
 - ii. Всеобъемлемость информации (ГФФО Показатель 8)
 - iii. Организованность и участие в ежегодной подготовке бюджета (ГФФО Показатель 11)
 - iv. Многолетние перспективы в финансовом планировании, бюджетной политики, и планировании бюджета. (ГФФО Показатель 12)
- Для ПС по Казначейству
 - i. Сбор и контроль просроченных платежей (ГФФО Показатель 4)
 - ii. Учет и управление кассовой наличностью, долговыми обязательствами и гарантиями (ГФФО Показатель 16)
 - iii. Предсказуемость наличия источников капитала для обязательств по расходам (ГФФО Показатель 17)
 - iv. Своевременность и регулярность выверки счетов (ГФФО Показатель 22)
- Для ПС по Внутреннему Аудиту
 - i. Эффективность проверок платежных ведомостей (ГФФО Показатель 18)
 - ii. Эффективность внутреннего контроля расходов помимо заработной платы (ГФФО Показатель 20)
 - iii. Эффективность внутреннего аудита (ГФФО Показатель 21)

При этом в процессе оценки пока не было возможности изучить основные данные.

Результаты оценки

Е 14 Оценка проводилась тремя определяющими способами. Во-первых, каждому отдельному лицу в списке участников в мероприятиях PEM PAL был передан специальный опросник, затрагивающий основные темы, касающиеся концепции оценки, а также рассматривающий возможные неформальные контакты между участниками сети. Для сбора информации о том, каким образом деятельность PEM PAL влияет на благоустройство в определенных странах, для выражения общей оценки, касающейся опыта участия в деятельности сети, для выявления общего мнения о том, что работает, а что нет, и какие улучшения могут быть внесены - вслед за опросом с некоторыми участниками проводились отдельные интервью. В-третьих, с целью получения эмпирических данных о затратах и отдаче сети, необходимых для усовершенствования концепции, команда проводящих оценку специалистов внимательно изучила сетевую документацию¹¹.

K15 Значимым результатом стало наличие зарождающейся сети – основное достижение программы PEM PAL – и того факта, что многие страны учатся друг у друга. Практикующее Сообщество по Внутреннему Аудиту представляется наиболее утвердившимся и

¹ Результаты сопоставления оценок представлены на стр. 50 основного отчета.

эффективным, Практикующее Сообщество по Бюджету также располагает большим количеством активных участников. Практикующее Сообщество по Казначейству является наиболее слабым, во многом из-за отсутствия активной деятельности в 2007 году. Несмотря на это, согласно проведенному в ходе оценки опросу, по многим позициям члены этого сообщества отзываются позитивно.

Дальнейшие результаты, согласно уровням концепции и основным вопросам оценки, приведены ниже.

Полученные результаты, касающиеся целей затрат: Обладает ли PEM PAL и его сообщества эффективным секретариатом, качественным управлением, достаточными ресурсами и преданными участниками, испытывающими чувство ответственности по отношению к сети?

Эффективность секретариата

Секретариат был создан в 2008 году. Все опрашиваемые лица во всех трех сетях удовлетворительно оценили поддержку секретариата, предоставляемую ЦОП, за исключением 8% участников ПС по бюджету, давших неудовлетворительную оценку.

Однако, в ходе отдельных интервью участники жаловались на ограниченные полномочия секретариата – существует твердое мнение, что профессиональный круг постоянных обязанностей секретариата должен быть расширен поддержкой при выборе программ, контролем над качеством содержания программ, а также разработкой и предоставлением ресурсов для обучения. Сегодня эту роль выполняют представители доноров. Хотя вклад этих представителей оценивается очень высоко, существует общее понимание, что эта роль является ключевой для устойчивого развития сети и она должна исполняться секретариатом.

Ресурсы

Сеть располагает достаточными ресурсами. В 2008 году было восемь спонсоров, выделивших 717 тысяч долларов США для покрытия установленных базисных потребностей. Участники интервью подчеркивали важную роль доноров в финансировании деятельности сети.

Надлежащее управление

Сеть имеет двухуровневую структуру управления - всеохватывающий Руководящий комитет (с представителями, как доноров, так и стран-участниц) и сложившиеся Лидерские группы трех ПС. Все три ПС имели собственные стратегии и бюджеты для управления деятельностью в 2008 году. Хотя ПС по Бюджету и Внутреннему Аудиту с успехом реализовали свои стратегии в 2007 году, ПС по Казначейству не добились успеха. Это объясняет, почему вопреки нескольким индикаторам ПС по Казначейству отстает по результатам от двух других сообществ.

В основном участники были удовлетворены структурой управления РЕМ РAL. Имеется общая положительная оценка метода организации ПС по Внутреннему Аудиту - по тематическим группам, которые фокусируются на специфических, важных для членов сообщества вопросах. Полагается, что такая организация способствует привлечению в сеть новых участников и гарантирует удовлетворение потребностей. Оба ПС, ПС по Казначейству и ПС по Бюджету, двигаются в том же направлении.

Более половины опрошиваемых респондентов оценивают руководящую и направляющую роль Руководящего комитета РЕМ РAL как высокую или очень высокую. Треть респондентов оценивает ее на среднем уровне, и около 10% считает, что ее уровень ниже среднего. Не понятно, почему эти показатели отстают от других показателей – опросник не требовал пояснений к мнению участников.

Более двух третей участников ПС по Внутреннему Аудиту и казначейству оценили работу своих лидеров как «высоко» и «очень высоко». В то же время, только около 10% опрошенных участников ПС по Бюджету также высоко оценили работу своих лидеров – остальные поставили среднюю оценку.

При рассмотрении неформальных контактов между членами ПС, высокая оценка лидерских групп хорошо соотносится с содержательной картой сети – особенно в случае ПС по Внутреннему Аудиту, где лидерская группа играет ключевую роль в объединении сети.

Заинтересованные участники, испытывающие чувство ответственности по отношению к деятельности сети.

С момента создания во всех трех ПС наблюдался значительный рост. ПС по бюджету рос наиболее быстро (база участников увеличилась в три раза), тогда как обоим ПС, ПС по Казначейству и ПС по Внутреннему Аудиту, удалось в два раза увеличить количество стран, участвующих в их деятельности.

Сам процесс проведения оценки степени заинтересованности участников является ответом на поставленные вопросы. Несмотря на то, что коэффициент реагирования был низок (27% участников, получивших опросник), он (i) не согласуется с коэффициентом реагирования на опрос через сеть Интернет и по электронной почте, также (ii) следует учитывать, что не все участники в списке контактов являются членами сети. Некоторые из участников, возможно, посещали одно из мероприятий когда-то в прошлом. Почти 50% тех, для кого заседание в Стамбуле стало как минимум вторым мероприятием, приняли активное участие в опросе. Большинство ответов на опросник было дано этим контингентом (присутствующим на встрече в Стамбуле во второй раз). Важно отметить, что каждое ПС разрабатывает более устойчивую концепцию, где указывается какие участники активны (и насколько активны), и в дальнейшем применяет эти знания для более оперативного привлечения участников. Поддержание наиболее полного списка участников должно стать важной задачей для секретариата.

Чувство ответственности по отношению к сети среди участников PEM PAL постоянно появляется. Больше половины опрошиваемых испытывают сильное чувство принадлежности к сети, и более 31% - среднее. Более активные участники ощущают более сильное чувство принадлежности.

Однако, не смотря на сильное чувство принадлежности лишь небольшое количество участников полагают, что они могли бы устанавливать приоритеты сети или, что их ПС управляется его участниками. Несмотря на то, что чувство ответственности существует, однако оно еще не развито.

Самое сильное чувство ответственности испытывают в ПС по Внутреннему Аудиту, самое слабое в ПС по Казначейству. В тоже время, большее количество участников ПС по Бюджету по сравнению с ПС по Казначейству и Внутреннему Аудиту указали на то, что они не влияют на определение приоритетов.

Полученные результаты, касающиеся целей результативности: Крепки ли связи в Практикующих Сообществах; насколько полный поток информации; сотрудничают ли участники друг с другом; располагают ли ПС соответствующими обучающими ресурсами?

Эффективность сети

Опрошиваемые являются активными участниками, что измеряется количеством их участия в мероприятиях сети либо примерами сотрудничества. Самая распространенная форма участия – это посещение мероприятий и подавляющее большинство респондентов многократно посещали мероприятия. Большинство участников пользовались веб-сайтом, по крайней мере, единожды, но больше половины участников пользовалась веб-сайтом более трех раз в течение трех лет. Почти две трети участников ответили, что они содействовали развитию ресурсов ПС. Участники ПС по Внутреннему Аудиту являются самыми активными, а участники ПС по Казначейству наименее активными. ПС по Казначейству провело наименьшее количество мероприятий, когда ПС по Бюджету провело наибольшее количество мероприятий.

В интервью участники признали важность пользования веб-сайтом и электронной связью, однако уровень эффективности в этой сфере до сих пор остается относительно низким.

Новый веб-сайт не подвергался оценке, так как был запущен после завершения оценки.

Два года назад было положено начало существующей в наши дни сети, в которой участники оказывают поддержку друг другу и вне официальных мероприятий. Плотность ПС по Внутреннему Аудиту является самой высокой и очевидно, что качество управления ПС играет важную роль в работе ПС вне официальных мероприятий. ПС по Бюджету сравнительно слабое, особенно принимая во внимание, что именно его участники обеспечили большинство условий для развития личных контактов.

Конференции и пленарные заседания являются на данном этапе важнейшей частью формирования сети. В настоящее время важность этих мероприятий заключается не только в обучении, которое имеет место, но и в формировании сети специалистов, установивших личные взаимоотношения, и которые могут объединять участников вне официальных мероприятий. Опрашиваемые посредством интервью отметили, что встречи лицом к лицу со специалистами и развитие межличностных отношений ведет к повышению эффективности деятельности сети. В большинстве случаев, благодаря перекрёстной форме обучения, участники расценивают пленарные заседания как наиважнейший вид мероприятий на данный момент.

Также высокую оценку получили рабочие командировки в другие страны: они делают возможным целенаправленное и всестороннее участие в системах других стран. Благодаря созданию архива опыта стран региона участникам может предоставляться наиболее подробная информация и примеры практик других стран.

Также необходимо учитывать, что целевые страны расположены вдоль спектра преобразовательного опыта и что существуют языковые и культурные различия, влияющие на эффективность деятельности сети. Практические Сообщества и сеть в целом должны иметь стратегию по сближению стран и планировать собрания таким образом, чтобы существовал баланс между перекрестным обучением и эффективным обменом опытом.

Качество ресурсов

Большинство опрашиваемых (более 70%) дали высокую или очень высокую оценку качеству ресурсов и затрат. Только 2% оценили качество как плохое. Ресурсы веб-сайта были оценены хуже других типов ресурсов, инвестиции в обмен данными между странами получил наивысшую оценку. ПС по Казначейству преуспевает лучше всего и ПС по Бюджету хуже всего. Комментарии респондентов о качестве ресурсов поясняют, что причиной неудовлетворения и низких оценок качества ресурсов ПС по Бюджету является организация мероприятий и количество ресурсов, нежели само качество доступных ресурсов.

Развитие сети

Сеть PEM PAL в каждом из трех ПС находится в коалесцирующей фазе: ее развитие, тем не менее, до сих пор нестабильно и ему необходимо способствовать.

Участники осознают роль доноров в развитии сети. Роли, выполняемой индивидуальными донорами экспертами в развитии и управлении каждой сетью, придали большое значение в ответах интервью. В целом, было признано, что ПС не устойчивы без денежных и кадровых ресурсных вложений от доноров.

С позиции создания сетей видно, что слишком много ключевых ролей в формировании и поддержании сети до сих пор отводится донорам, а не участникам, и данные роли не

являются профессиональными обязанностями как таковыми. Разгадка заключается в том, что инициаторами создания сетей были доноры, а не участники сетей. Роли, которые могут быть преобразованы в постоянные обязанности и переданы участникам, должны быть связаны с разработкой стратегии, развитием содержания, поддержкой и посредничеством в отношениях между участниками.

Полученные результаты, связанные с конечными целями: Учатся ли участники PEM PAL друг у друга?

Эффективность деятельности сети, значимость и влияние

Информация, полученная в ходе опроса и интервью указывает на то, что конечные задачи PEM PAL выполняются. Существует положительная корреляция среди участников во всех видах деятельности сети, даны высокие оценки качеству ресурсов и обучению. Ни один из респондентов не указал, что он или она в малой вероятности будет использовать в своей работе информацию, полученную в ходе деятельности сети. Большее количество участников ПС по Внутреннему Аудиту в сравнении с количеством участников ПС по Казначейству и Бюджету указали, что они применяют свои знания в работе. Менее половины участников ПС по Бюджету отметили, что они применяют свои знания, это учитывая тот факт, что деятельность ПС была весьма активной.

Респонденты в ответах интервью отмечают, что их вовлеченность в ПС имеет особое значение. Особенно это касается сотрудничества со специалистами в странах, имеющих похожий стиль УГФ и схожее культурное окружение. Демонстрация преобразовательных подходов, новых механизмов и полезных ноу-хау является полезной. Участники также сказали, что они учатся на ошибках друг друга. Возможность использования опыта других схожих стран для мотивации реформ в собственной стране также является важной.

Данные опроса показали, что индивидуальные участники содействуют развитию обучающих ресурсов, и во всех трех ПС инструменты сопоставительного анализа уже разработаны либо находятся в стадии разработки. Респонденты проявили интерес к опыту специалистов. Хотя вклад экспертов также высоко оценивается, следует принять меры по поддержанию баланса между вкладом профессионалов и экспертов.

Рекомендации

Руководящий Комитет должен продолжать содействовать в проведении пленарных заседаний. Учитывая, что сети до сих пор имеют смешанный характер, данные мероприятия являются важнейшим фактором по удержанию уже имеющихся участников, вовлечению новых и создания фирменного знака и достижения необходимого признания. Пленарные заседания должны проводиться часто, по меньшей мере, один раз в год при участии всех практикующий обществ и внутри каждого ПС. Длительный перерыв с начала

2008 года должен подтолкнуть участников всех трех ПС к скорейшему осуществлению стратегических планов.

Помимо пленарных заседаний также должны проводиться и небольшие собрания по интересам подгрупп из разных стран с учетом языка, региона и «статуса развития системы». Для этих собраний должен быть разработан подробный план, чтобы получить максимальную отдачу в интересах развития сети.

Вклад участников чрезвычайно важен для формирования сплоченной сети. На начальной стадии компромиссное сотрудничество и качество сотрудничества дает результаты, и способствуют вовлечению участников и развитию чувства ответственности. В программах мероприятий должно учитываться условия для возникновения сотрудничества и обсуждений.

Пленарные заседания должны также стремиться подчеркивать важность сети. Программы должны включать больше организационных заданий на обучающих занятиях.

Все три сети должны позволять участникам участвовать в создании программ для сети: программы должны разрабатываться с максимальным участием участников. Доноры могут руководить процессом, но не доминировать в нем.

Практические Сообщества и РЕМ PAL в целом должны иметь стратегию по расширению резерва ведущих и заинтересованных участников. Должна быть собрана информация о том, кто эти участники и как они могут содействовать расширению резерва. Если каждое ПС сможет идентифицировать, кто из его участников более активен, ПС смогут быстрее и более рационально вовлечь этих участников в деятельность сети и помочь им осознать важность того, чем они занимаются. Также каждое ПС должно обратить внимание на тех, кто хорошо устанавливает связи внутри сети, и привлечь этих участников к поддержанию деятельности сети. ПС должны знать какие из стран прекратили участие, должны изучить причины произошедшего, и уметь правильно реагировать. Основная задача стратегии – своевременное выявление изменений в рядах участников в пределах стран и установление контакта с новыми сотрудниками. Возможно, перед проведением последующей оценки может быть дана всеобъемлющая оценка тому, как участники налаживают неофициальные контакты.

Все три ПС должны постараться создать их ресурсный потенциал в соответствии с четким планом. Существующая интерактивная база устарела и предоставляет не полную информацию. Качество ресурсов должно отвечать потребностям сети. По своему характеру ресурсы могут быть как аналитическими, так и операционными, до тех пор, пока они удовлетворяют существующие потребности сети. Существует конкретная необходимость в обмене операционными материалами между странами. Веб-сайт может функционировать в качестве хранилища информации о проделанной работе в различных

странах. Материалы также должны быть подобраны с учетом особенностей работы в разных странах и с учетом особенностей проведения реформ.

Практикующие Сообщества должны способствовать участию своих членов в мероприятиях и созданию ресурсов. Это влияет не только на повышение уровня обучения участников, но и на развитие чувства ответственности и преданности сети.

Необходимы дополнительные идеи по развитию веб-сайта. Даже предположив, что новый веб-сайт предложит, всю информацию, необходимую для участников, необходимо разработать стратегию по ознакомлению участников с сайтом, чтобы они могли больше пользоваться им. Важно, что потребности участников учитываются, но необходимо также понять будут участники пользоваться веб-сайтом или возможно нет. Необходимо создать ясную стратегию, направленную на повышение эффективности пользования технологиями.

Основная структура управления работает, и работа должна продолжаться. Осознание участниками того, что они могут управлять, как проявление развития чувства ответственности, должно быть усилено. Участники должны принимать активное участие в разработке программы сети, программ мероприятий и форматов. Участники должны чувствовать, что они принадлежат к сети и могут участвовать в создании программы сети и этот вопрос надо решать в первоочередном порядке.

Существует необходимость в улучшении работы Секретариата с целью осуществления профессиональной, предметной, стратегической и содержательной поддержки в каждой сети. На данный момент эти важнейшие для развития сети задачи выполняются руководителями и донорами экспертами, которые поддерживают каждую сеть. Следует отметить, что распределение задач не всегда оптимально. Более того, это не способствует развитию и не эффективно. Поэтому есть основания для назначения, по крайней мере, одного участника ПС, который бы взял на себя руководство за выполнение следующих задач:

- Координирование заинтересованных участников
- Разработка плана по развитию сети, развитию ресурсного потенциала
- Наблюдение за качеством маркетинга, контактами и ресурсным потенциалом
- Создавать содержательные идеи и следить за тем, чтобы идеи руководителей осуществлялись
- Выступать в роли программного директора мероприятий, участвовать в консультациях с руководителями и донорами экспертами.
- Следить за качеством сотрудничества и поддержки участникам для развития сотрудничества.

Сеть должна провести следующую оценку сети в 2010 г., используя схожую методологию. Это позволит провести сравнение с целью отслеживания прогресса. Рекомендуется, чтобы интервью проводились в более активной форме и предпочтительнее лично. Проведение социальных опросов осуществляется лучше, когда вопросы могут быть объяснены в присутствии респондентов. В ходе проведения оценки следует использовать систематический набор статистических данных и других материалов.