

НЕОФИЦИЈАЛЕН ПРЕВОД

Независна формативна детална евалуација на
Иницијативата на Западен Балкан за борба против сериозен криминал (WBCSCi) во контекст на механизмот за Интегративно управување со внатрешната безбедност (IISG) вклучувајќи ја и Акцијата на Европската унија: „Инструмент за претпристапна помош (ИПА II), Програма за акција во повеќе земји за 2017 г. - Поддршка за Интегративно управување со внатрешната безбедност на Западен Балкан“

Западен Балкан

Оваа независна евалуација е финансирана од Европската унија

Февруари, 2019 г.



Овој извештај за независна евалуација е изработен од тимот за евалуација чии членови се: Пунит Арора, Џим Њукирк, Питер Алан, Елени Цингу, Кетрин Астон и Емануел Лонингер. Единицата за независна евалуација (IEU) на Канцеларијата на ОН за дрога и криминал (УНОДЦ) обезбедува нормативни алатки, упатства и обрасци кои се користат во процесот за евалуација на проекти. Соодветните алатки може да ги најдете на веб-страницата на IEU: <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation.html>

Со Единицата за независна евалуација на Канцеларијата на ОН за дрога и криминал може да контактирате на:

United Nations Office on Drugs and Crime (Канцеларија на ОН за дрога и криминал)
Vienna International Centre (Меѓународен центар во Виена)
P.O. Box 500 (П. факс 500)
1400 Vienna, Austria (1400 Виена, Австрија)
Телефон: (+43-1) 26060-0
Е-пошта: unodc-ieu@un.org
Веб-страница: www.unodc.org

Напомена

Ова е неофицијален превод и не треба да се цитира. Овој документ не е наменет за широка дисеминација.

Ставовите изразени во овој извештај за независна евалуација се на тимот за евалуација. Тие не ги одразуваат ставовите на УНОДЦ, ниту на која било од институциите или земјите-членки наведени во извештајот. За сите грешки и пропусти одговара тимот за евалуација.

Имајќи предвид дека оваа евалуација е финансирана од Европската унија, сите споменувања на Косово* во овој документ ќе го следат исклучиво начинот на именување на ЕУ: „*Ваквото означување не е во спротивност со ставот за статусот и е во согласност со Резолуцијата 1244/99 на Советот за безбедност на ОН и Мислењето на МСП за косовската декларација за независност“.

Сите именувања на Македонија во овој нацрт-документ треба да се сфатат во контекст на резолуцијата 817 на Советот за безбедност на ОН, став 2.

© Обединети нации, февруари 2019 г. Сите права се задржани.

Употребените ознаки и презентацијата на материјалот во оваа публикација не подразбираат изразување на какво било мислење од страна на Секретаријатот на Обединетите нации во однос на правниот статус на која било земја, територија, град или област, или на нејзините власти, ниту во врска со утврдувањето на нејзините граници.

Оваа публикација не е формално уредена.

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Историјат

Во контекст на променливиот пејзаж на криминалот во земјите од Западен Балкан, како и преговорите за членство во Европската унија (ЕУ) на различните јурисдикции, регионот се посочува како регион каде недостига борба против сериозниот организиран криминал. Иако природата на современиот криминал налага покоординиран и поефикасен пристап за негово решавање, постојат недостатоци во механизмите за регионална соработка и идентификувани се случаи на дуплирање на техничката помош, како и недостиг на заедничка насока и регионална координација.

Поради ова, во 2015 г., започна Иницијативата на Западен Балкан за борба против тероризмот (WBCTi) со цел да претставува заеднички, координиран пристап кон регионалната соработка во земјите на Западен Балкан (ЗБ). Оваа иницијатива, поддржана од над 50 релевантни актери, како и од Европската комисија, е во насока на интегрирање на меѓународната помош за борба против тероризмот. Потоа, таа се прошири од WBCTi на уште две други области од внатрешната безбедност - Иницијативата на ЗБ за борба против сериозен криминал (WBCSCi) и Иницијативата на ЗБ за безбедност на границите (WBBSi) под покровителство на механизмот за Интегративно управување со внатрешната безбедност (IISG). Концептот на IISG беше официјално одобрен од Советот на ЕУ кон крајот на 2016 г., а од министрите за внатрешни работи/безбедност во регионот на Западен Балкан на министерската средба во процесот од Брдо, во септември 2017 г. Поддршката во повеќе земји за Интегративно управување со внатрешната безбедност на Западен Балкан (во натамошниот текст, „Акцијата“), финансирана во рамките на Инструментот за претпристапна помош (ИПА 2017), се фокусира врз некои од главните недостатоци во областите што претставуваат најтешки предизвици за регионот. Таа е замислена како алатка за продлабочување на соработката околу клучните прашања од надворешната политика и јакнење на управувањето со таа соработка од страна на ЕУ.

Цел, опфат и методологија

Оваа формативна евалуација беше спроведена во раната фаза од процесот на имплементација како иницијатива за најдобрите практики во формулирањето појдовна основа за идни евалуации и нивно интегрирање во иницијативата. Таа ги опфаќа WBCSCi/IISG, столб II, во врска со вкупниот IISG, вклучувајќи ги и активностите, резултатите и исходите, како и стратегијата и структурата. Исто така, ја опфаќа и Акцијата на ЕУ во делот кој се однесува на столбот II за периодот од мај 2016 до октомври 2018 г. За да се добијат стабилни наоди и заклучоци околу аспектите на изработка, релевантност, ефективност, ефикасност, влијание и одржливост, партнерства и соработка, како и човекови права и родова рамноправност (ЧППР) на WBCSCi и Акцијата, во евалуацијата беа користени комбинирани методи, инклузивен и партиципативен пристап.

Ограничувања на евалуацијата

Бидејќи WBCSCi, Акцијата и самиот IISG се во зачеток, оваа евалуација може да обезбеди само индикативни докази во оваа фаза. Освен тоа, обемот и сложеноста на работата втемелени во трите различни слоја (IISG, WBCSCi, Акцијата на ЕУ) претставуваа единствен предизвик во процесот на евалуација, а кој тимот за евалуација го реши со што поголемо ширење на напорите за собирање податоци.

Главни наоди

Модел: Евалуацијата покажа дека IISG најдобро функционира како претприемачки потфат во рана фаза со кој се посочуваат „вистинските потреби на корисниците“, но, со кој допрва треба да се развијат, да се воспостават и да се институционализираат формални системи и процеси. Иако стратегиите и политиките на WBCSCi и Акцијата во голема мера се усогласени со прашањата идентификувани во анализата на недостатоците при регионалната соработка во борбата против сериозниот и организираниот криминал, постои потреба за подобро утврдување на самите приоритети, истовремено имајќи на ум и обезбедувајќи кохерентност со други иницијативи во регионот, конкретно со активностите на ЕУ во Западен Балкан. Различните групи на засегнати страни беа интензивно вклучени во изработката на WBCSCi, па Планот за брза реакција (ПБР) развиен преку IISG е најдобра практика која вклучува управување со ризик, размена на оперативни разузнавачки информации во реално време и реализација на заеднички операции со различни агенции за спроведување на законот. Постои недоволна интеграција меѓу рамките базирани на резултати на IISG и различните компоненти на Акцијата. И на крај, согледувањата за ЧППР се прифаќаат како важни во целина, но, нивната конкретна употреба во изработката на интервенции донекаде е ограничена.

Релевантност: Релевантноста на WBCSCi и Акцијата, како и на механизмот IISG во целост, во однос на ЕУ и на засегнатите страни во Западен Балкан, поточно, во однос на надлежните влади и нивните процеси за пристапување во ЕУ, е видлива во прегледот на релевантните документи, како и во консултациите со засегнатите страни. Стратешките документи за поддршка на WBCSCi и Акцијата ја потврдуваат важноста на регионот на Западен Балкан во клучните аспекти опфатени со механизмот IISG, вклучувајќи ги борбата против тероризмот, сериозниот организиран криминал и контролата на границите. Постои тесна врска меѓу стратегиите и приоритетите на корисничките јурисдикции и фокусот на IISG и WBCSCi врз регионот, безбедноста и пристапувањето во ЕУ. На оперативно ниво, а особено во однос на „решавањето на заканите по внатрешната безбедност на Западен Балкан“, иницијативите WBCSCi се фокусираат врз подобрување на капацитетот на националните институции за решавање на безбедносните закани. Меѓутоа, фокусот на механизмот IISG врз градење институционална соработка донекаде претставува послаба алка.

Ефективност: Евалуираните активности и иницијативи се наоѓаат во рана фаза на имплементација, а со тоа нивниот конкретен придонес кон процесот на пристапување во ЕУ останува ограничен. Затоа, постои широка поддршка за концептот на IISG како потенцијално ефективна алатка за регионална координација/соработка, но, помала поддршка за актуелниот степен и пристап на имплементација на механизмот. Сепак, со работата на IISG се промовира неформална соработка и градење доверба меѓу корисниците во регионот. Исто така, постои широка поддршка за содржината и пристапот на тековните иницијативи на Акцијата, вклучувајќи работа со полицијата, обвинителите, тимовите за стопански криминал (ТСК), заедничките истражни тимови (ЗИТ), истражните органи за

финансиски криминал, но, прерано е да се обезбедат дефинитивни докази за нивната ефективност.

Ефикасност: Финансиските податоци укажуваат на тоа дека Групата за поддршка на IISG функционира со мал буџет, но, се чини дека придонесува кон поголема неформална координација и соработка, што доведува до помало дуплирање и зголемена ефикасност при користење на ресурсите за борба против сериозниот организиран криминал во Западен Балкан. Иако е прерано да се измери степенот на ефикасност, систематски собраните анегдотски примери зборуваат за подобрување на координацијата и за намалување на дуплирањето на напорите (на пр., обуки), според желбите на донаторите и засегнатите страни. Во интервјуата со засегнатите страни беа дадени истакнати примери како на пр., избегнување на плановите за воспоставување нова мрежа на единиците за финансиско разузнавање од Западен Балкан, откако IISG му ја посочи постојната мрежа на еден потенцијален донатор. Исто така, различните засегнати страни наведоа дека неформалните консултации меѓу донаторите и давателите на техничка помош довеле до поголема свесност за тековните проекти, што пак довело до помало дуплирање на напорите. Меѓутоа, при евалуацијата беше забележано одредено тековно дуплирање, како на пр., две обуки за финансиски истраги, во основа насочени кон иста публика, во исто време и на исто место. Признавајќи дека сепак постои извесно дуплирање, засегнатите страни сугерираа дека намалувањето, а не елиминирањето на дуплирањето би било пореална цел.

Партнерства и соработка: Во политичкиот договор на високо ниво меѓу членовите на Одборот на IISG и корисничките влади се истакнува придонесот на IISG кон градење партнерства и соработка. Меѓутоа, IISG ги нема систематизирано процесите преку кои ги идентификува соодветните партнери за реализација на своите цели. Постои општа согласност меѓу интервјуираните засегнати страни дека партнерството и соработката со помош на IISG добро функционираше и во однос на Акцијата на ЕУ и претпристапните цели за јурисдикциите од Западен Балкан. Многу од партнерите вклучени во IISG го истакнаа пристапот што IISG им го обезбедил до регионалните партнери, како и до соодветните институции и експертиза на ЕУ, со кои се движи напредокот во оваа област. Сепак, коментарите беа помалку позитивни кога станува збор за партнерството со донаторите, особено со шефовите на делегациите на ЕУ во државите од Западен Балкан. И граѓанските организации во регионот укажуваат на недостаток на конкретна вклученост во IISG.

Влијание и одржливост: Со оглед на тоа што WBCSCi се одвива околу една година, нема доволно податоци од кои може да се извлечат дефинитивни заклучоци во поглед на долгорочното влијание врз подобрување на општата безбедност во регионот (и во Европа), ниту да се стекне реално чувство за одржливоста на самиот IISG или на неговите иницијативи, или пак на Акцијата на ЕУ. Сепак, постојат одредени истакнати примери кои укажуваат на пораст на потенцијалните идни влијанија, вклучувајќи и пристапување од страна на земјите-членки на ЕУ кон регионалните партнери заради иницирање заеднички истражни тимови (ЗИТ) и тековно развивање на мрежата на обвинители. Не само што од тоа има директен ефект, т.е. апсења на поединци, туку се јавува и досега неочекуваниот ефект во смисла дека партнерите од Западен Балкан во Акцијата се чувствуваат „вклучени“ како дел од поголемата слика. И на крај, при евалуацијата се забележува дека процесот на пристапување во ЕУ дава можност и потпора активноста на корисниците во областите од столбот II да се фокусира кон намалување на сериозниот организиран криминал во регионот и во Европа. Во иста насока, мерките за помош при пристапување во ЕУ, а и при самото пристапување, се и рамки за финансиско-политичка одржливост на механизмот.

Главни заклучоци

Во евалуацијата се заклучува дека раководството на IISG ја идентификувало и се насочило кон вистинската потреба за поголема координација на техничката помош во Западен Балкан. Раководниот тим одиграл визионерска улога во помагањето да се здружат клучните засегнати страни и ги поставил темелите за поефективен и поефикасен институционален одговор на сериозниот организиран криминал. Работејќи со мал оперативен буџет, IISG е во состојба да обезбеди важни „докази за концептот“ на новиот „потфат“. Меѓутоа, управувањето со растот и реализацијата на резултатите, особено во поглед на претстојните потенцијални промени во раководството, ќе бара посистематско управување.

Иако концептот на IISG како алатка за Акцијата на ЕУ во Западен Балкан нашироко се препознава како потенцијално ефективен инструмент за регионална координација, засегнатите страни имаат спротивставени мислења околу сегашниот степен на ефикасност. Иако корисниците се општо задоволни со концептот и поддршката добиена од IISG, другите чинители чекаат да видат резултати, особено на оперативно ниво. Иако IISG користи управување базирано на резултати за целите на планирање, тоа не е добро интегрирано во други документи за планирање на IISG, ниту пак има систематско собирање на податоци заради следење и евалуација. Подобрo дефинирана рамка на резултати која е подобрo интегрирана со планирањето базирано на резултати на Акцијата може да ги олесни процесите со кои ЕУ, Групата за поддршка на IISG и корисниците ќе постигнат и ќе покажат резултати преку механизмот IISG.

Иако е прерано да се измери влијанието во контекст на IISG WBCSCi и Акцијата на ЕУ, на индикаторите во логичката рамка им недостига потенцијал за мерење на краткорочните, среднорочните и долгорочните резултати. Ова е важно кога станува збор за мерење на потенцијалниот ефект од обуката за решавање на сериозниот организиран криминал, бидејќи многу од активностите се фокусираат врз градење на капацитетите преку обука.

IISG е успешен при развивање партнерства и соработка со многу клучни актери во регионот, вклучувајќи ги корисниците и агенциите за спроведување на законот. Сепак, би можеле да се подобрат и другите партнерства, како на пр., со ЕУ, граѓанските организации и со СЕЛЕК. И на крај, иако DCAF (Центарот за демократска контрола на вооружените сили) е инструментален за навремено обезбедување темели и успешност на IISG, вреди да се преиспита дали и натаму тој е вистинското место за IISG. Ова прашање треба да опфати разгледување на неговиот статус како независно тело.

Главни препораки

Се поттикнува Групата за поддршка на IISG да воспостави системи и процеси за посистематско управување. Исто така, таа треба да ги појасни и да управува со очекувањата на засегнатите страни околу резултатите, бидејќи е потребно време да се изгради инфраструктура и процеси за ефективна координација. Групата за поддршка, во консултации со јурисдикциите од ЗБ, исто така, треба да вложи поголеми напори за подредување на приоритетите, дури и ако тоа значи дека сите групи на заинтересирани страни нема да бидат целосно задоволни со стратешките избори. Слично на тоа, Групата за поддршка треба да ги разгледа актуелните партнери и да утврди каде може да се зајакнат постојните партнерства и да се формираат нови, меѓу кои и со граѓанските организации во регионот. Исто така, треба да развие и да примени методологија за редовно мапирање на сите активности во земјите и регионот, а кои се релевантни за сите три столба при минимализирање

на ризикот од дуплирање на клучните активности во регионот на Западен Балкан. Во соработка со лидерите на групите за имплементација на Акцијата на ЕУ, таа се поттикнува да опфати техничка помош во рамката за управување базирана на резултати заради посилен корелација на логиката на резултатите во рамките на IISG.

Одборот на IISG се охрабрува да ја преиспита организациската поставеност, како и целите и механизмите на IISG, вклучувајќи ја структурната независност и самостојност во однос на DCAF на Групата за поддршка на IISG. Групата за поддршка на IISG, во тесна соработка со сите релевантни страни, вклучувајќи ги и јурисдикциите од ЗБ, ЕУ, како и водечките партнери, треба да обезбеди детален предлог за разгледување на Одборот.

Претставниците на Европската унија и Групата за поддршка на IISG треба да развијат и да се договорат за јасни упатства и очекувања околу резултатите и известувањето, заедно со претходно дефинирани рокови.

Научени лекции и најдобри практики

Анализата на недостатоците изведена од раководството на IISG заради разбирање на „потребите на корисниците“ од поголема координација на техничката помош во регионот на Западен Балкан претставува најдобра практика која другите организации, проекти и програми треба да размислат да ја следат. Како резултат на ваквото скенирање и длабоко разбирање на средината, IISG успеа да го сфати и да се осврне на нивниот „пазар“. Исто така, IISG многу успешно ја стекна довербата на корисниците и доби прифаќање на политичко ниво, што повторно претставува најдобра практика. Формативната евалуација во раните фази на создавање организација и механизми значи интерес за културата на евалуација и организациско учење, што вреди да се следи и да се одржи на долг рок. Во однос на научените лекции, потребата од поголема институционализација на системите и процесите на управување заради одржливост веќе е очигледна. Самиот IISG би бил поуспешен ако се фокусира на овој аспект во следната фаза.

СУМАРНА МАТРИЦА НА НАОДИТЕ, ДОКАЗИТЕ И ПРЕПОРАКИТЕ

Наоди	Докази (извори со кои се поткрепуваат наодите)	Препораки (за имплементаторот)
<p>1. Раководството на IISG ги идентификува и се насочи кон вистинската „потреба на корисниците“ од поголема координација на техничката помош во Западен Балкан. Иако раководниот тим ги постави темелите за поефективен и поефикасен одговор, ова треба поформално да се институционализира.</p>	<p>Интервјуа, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>1) IISG треба да воспостави системи и процеси за посистематско управување со цел да прерасне од почетна во позрела институција. (Акција: Група за поддршка на IISG)</p>
<p>2. Концептот на IISG нашироко се препознава како потенцијално ефективна алатка за регионална координација; меѓутоа, засегнатите страни имаат спротивставени мислења за сегашниот степен на ефикасност. Иако многу заинтересирани страни се задоволни со концептот на IISG, другите се нетрпеливи да видат резултати.</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>2) IISG треба да ги појасни и да управува со очекувањата на засегнатите страни околу резултатите, затоа што е потребно време да се изгради инфраструктура и процеси за ефективна координација. (Акција: Група за поддршка на IISG)</p>
<p>3. Иако DCAF е инструментален за обезбедување навремени темели и успешност на IISG, вреди да се преиспита дали тој и натаму е</p>	<p>Интервјуа, теренски мисии, и дискусии во фокусни групи.</p>	<p>3) IISG се поттикнува да ја преиспита организациско-географската локација, како и целите и механизмите на IISG, вклучувајќи и структурна независност на Групата за поддршка на IISG. Групата за</p>

<p>вистинското место за Групата за поддршка на IISG. Ова прашање треба да опфати разгледување на статусот на независно тело, како и на географската локација.</p>		<p>поддршка на IISG, во консултации со сите релевантни страни, треба да изработи и да даде детални предлози за разгледување од страна на Одборот на IISG. (Акција: Група за поддршка на IISG; Одбор на IISG).</p>
<p>4. При евалуацијата беше утврдено дека иако IISG е многу ефективен во вклучување на корисниците, тој презема повеќе одговорности отколку што ефективно може да се овозможат со неговите ресурси.</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, истражувања, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>4) IISG, во блиски консултации со јурисдикциите од ЗБ, треба да вложи поголем напор за подредување на приоритетите. Понатаму, треба да развие и да имплементира методологија за редовно мапирање на сите активности во земјите и во регионот, а кои се релевантни за сите три столба, заради полесно планирање и минимализирање на ризикот од дуплирање на клучните активности во регионот на Западен Балкан. (Акција: Група за поддршка на IISG; Одбор на IISG).</p>
<p>5. IISG е успешен за развивање партнерства и соработка со многу клучни актери во регионот, како на пр., корисниците и агенциите за спроведување на законот. Исто така, успешен е и при обезбедување клучно прифаќање на политичко ниво во регионот. Меѓутоа, не постојат системски процедури за идентификување на потенцијалните партнери; може да се подобрат/развијат други партнерства како на пр., со ЕУ, СЕЛЕК и со граѓанските организации (ГО).</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, истражувања, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>5) IISG треба да развие и да имплементира механизам за преиспитување на ефективноста на своите актуелни партнерства, меѓу кои и со директоратите на ЕУ и ГО. Со овој механизам треба да се идентификуваат потенцијални нови партнерства и да се испита како може да се подобри партнерството меѓу столбовите. (Акција: Група за поддршка на IISG; Одбор на IISG).</p>
<p>6. Иако IISG користи управување базирано на резултати за целите на планирање, тој не собира систематски податоци заради следење и евалуација.</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на</p>	<p>6) Групата за поддршка на IISG и лидерите на групите за спроведување на Акцијата на ЕУ се охрабруваат да ја вклучат техничката помош во една рамка за изработка и управување базирана на</p>

<p>Подоброто интегрирање на рамките со резултати значително ќе ја подобри способноста на партнерите во имплементацијата, Групата за поддршка на IISG, земјите-членки, корисниците и на ЕУ да дискутираат за вредноста и ефективноста на IISG и на WBCSCi. Подобро дефинираната рамка со резултати може да го олесни процесот преку кој ЕУ, Групата за поддршка на IISG и земјите-членки ќе постигнат подобри резултати преку механизмот IISG.</p>	<p>релевантните документи.</p>	<p>резултати, со цел да ја зајакнат корелацијата со логиката на резултатите во рамката на IISG (логичка рамка и ИПА) како и меѓу оваа рамка и рамките на Акцијата на ЕУ и логичките рамки на групите кои ја спроведуваат Акцијата. Целта на оваа иницијатива е да се развие сеопфатна теорија на промени за компонентата WBCSCi од IISG, вградувајќи ги сите аспекти од Акцијата на ЕУ, и преку оваа теорија на промени, да се добие една интегративна алатка за работата на сите овие актери. (Акција: Група за поддршка на IISG; Партнери за имплементација на Акцијата на ЕУ; Одбор на IISG).</p>
<p>7. Одржливоста на механизмот IISG зависи од тоа колку корисничките јурисдикции го чувствуваат како свој, работејќи преку механизмот на Одборот на IISG.</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>7) IISG треба да ја зајакне улогата, вклученоста и усвојувањето на механизмот IISG кај корисничките јурисдикции кои работат преку механизмот на Одборот на IISG. (Акција: Група за поддршка на IISG; Одбор на IISG).</p>
<p>8. Иако е прерано да се измери ефектот во контекст на IISG WBCSCi и Акцијата на ЕУ, индикаторите во логичката рамка немаат потенцијал за мерење на краткорочните, среднорочните или долгорочните резултати.</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>8) IISG треба да вложи поголем напор за систематско собирање податоци заради следење и евалуација. Исто така, индикаторите за мерење на идниот ефект на IISG и Акцијата на ЕУ треба да се преработат во согласност со нивните стратешки рамки. (Акција: Група за поддршка на IISG).</p>
<p>9. Се признава дека аспектите на ЧППР се важни во целина, но, нивната конкретна употреба во изработка и спроведување на интервенции досега е донекаде ограничена.</p>	<p>Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.</p>	<p>9) IISG треба поексплицитно да ги користи согледувањата за човековите права и родовата еднаквост во работата со партнерите за имплементација при изработка и спроведување на интервенции. Со ова ќе се потпомогне планираната насоченост кон ЧППР да биде конкретен фокус на</p>

		имплементација. (Акција: Група за поддршка на IISG)
10. При евалуацијата беше утврдена потреба од подобрување во управувањето на IISG со односите со своите главни донатори, особено во однос на известувањето и очекувањата за резултатите.	Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.	10) Претставниците на Европската унија и IISG треба да развијат и да се договорат околу јасни упатства и очекувања за резултатите, како и за известувањето, заедно со претходно дефинирани рокови. (Акција: Европска унија, Група за поддршка на IISG).
11. Планирањето, координацијата и спроведувањето на Акцијата на ЕУ треба подобро да се усогласат.	Интервјуа, дискусии во фокусни групи, теренски мисии и канцелариски преглед на релевантните документи.	11) ЕУ треба да прифати јасна заедничка теорија на промени со сите имплементатори на Акцијата на ЕУ заради планирање и координација. Сите тие треба да имаат јасен и претходно утврден придонес кон крајниот ефект и цели. (Акција: Европска унија).