

## NEZVANIČAN PREVOD

Nezavisna formativna detaljna evaluacija

**Inicijative za borbu protiv teškog kriminala na Zapadnom Balkanu (WBCSCi) u kontekstu mehanizma za Integrirano upravljanje na području unutrašnje bezbjednosti (IISG), uključujući akciju Evropske unije: „Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA II) – Višekorisnički program 2017 – Podrška integrisanom upravljanju na području unutrašnje bezbjednosti na Zapadnom Balkanu“**

Zapadni Balkan

*Ovu nezavisnu evaluaciju finansira Evropska unija*

Februar 2019. godine



Ovaj izvještaj o nezavisnoj evaluaciji pripremio je tim za evaluaciju sastavljen od sljedećih članova: Punit Arora, Džim Njukirk, Piter Alan, Eleni Cingu, Ketrin Eston i Emanuel Loninger. Jedinica za nezavisne evaluacije (IEU) Kancelarije Ujedinjenih nacija za pitanja droge i kriminala (UNODC) obezbjeđuje normativne alate, smjernice i obrasce koji se koriste u procesu evaluacije projekata. Odgovarajuće alate možete pronaći na vebajtu IEU, dostupnom na sljedećoj adresi: <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation.html>

Jedinica za nezavisne evaluacije Kancelarije Ujedinjenih nacija za pitanja droge i kriminala može se kontaktirati preko sljedeće adrese:

Kancelarija Ujedinjenih nacija za pitanja droge i kriminala  
Međunarodni centar u Beču (VIC)  
Poštanski fah 500  
1400 Beč, Austrija  
Telefon: (+43-1) 26060-0  
Elektronska pošta: [unodc-ieu@un.org](mailto:unodc-ieu@un.org)  
Vebajst: [www.unodc.org](http://www.unodc.org)

## **Klauzula o odbacivanju odgovornosti**

**Ovo je nezvaničan prevod i ne treba ga citirati. Ovaj dokument nije namijenjen široj distribuciji.**

Stavovi izraženi u ovom izvještaju o nezavisnoj evaluaciji predstavljaju stavove tima za evaluaciju. Ne radi se o stavovima UNODC-a ili bilo koje institucije ili zemlje članice koje se spominju u izvještaju. Sve eventualne greške i propusti odgovornost su tima za evaluaciju.

Imajući u vidu da ovu evaluaciju finansira Evropska unija, sva upućivanja na Kosovo\* u ovom dokumentu izrazito će slijediti upućivanje koje koristi EU: „\*Ova odrednica ne prejudicira stavove o statusu i u skladu je s Rezolucijom Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija 1244/99 i mišljenjem Međunarodnog suda pravde o kosovskoj deklaraciji nezavisnosti“.

Sva upućivanja na Makedoniju u ovom nacrtu dokumenta treba razumjeti u kontekstu Rezolucije Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija 817 st.2.

© Ujedinjene nacije, februar 2019. godine. Sva prava zadržana širom svijeta.

Korišćene odrednice i predstavljeni materijal u ovoj publikaciji ne impliciraju izražavanje bilo kakve vrste mišljenja u ime Sekretarijata Ujedinjenih nacija vezano za pravni status bilo koje zemlje, teritorije, grada ili područja, ili njihovih organa, ili vezano za razgraničenje bilo koje vrste njihovih državnih ili drugih granica.

Ova publikacija nije formalno uređivana.

# REZIME

## *Osnovne informacije*

U kontekstu promjenjivog kriminalnog pejzaža na Zapadnom Balkanu i pregovora o pristupanju Evropskoj uniji (EU) različitih država, u regionu su, kada je u pitanju borba protiv teškog organizovanog kriminala, identifikovani vidljivi nedostaci. I dok s jedne strane priroda savremenog kriminala zahtijeva bolje koordinisan i efikasniji pristup u njegovom rješavanju, postoje nedostaci u mehanizmima regionalne saradnje i prepoznati slučajevi dupliranja tehničke pomoći, kao i nedostatak zajedničkog pravca djelovanja i regionalne koordinacije.

U tom kontekstu, 2015. godine pokrenuta je Inicijativa za borbu protiv terorizma na Zapadnom Balkanu (WBCTi), kako bi donijela zajednički, koordinisani pristup regionalnoj saradnji na Zapadnom Balkanu. Ta inicijativa, koju podržava više od 50 relevantnih aktera, kao i Evropska komisija, ima za cilj integrisanje međunarodne pomoći u borbi protiv terorizma. Kasnije, došlo je do širenja inicijative WBCTi na druge dvije oblasti unutrašnje bezbjednosti – Inicijativa za borbu protiv teškog kriminala na Zapadnom Balkanu (WBCSCi) i Inicijativa za graničnu bezbjednost na Zapadnom Balkanu (WBBSi), a sve pod pokroviteljstvom mehanizma za Integrirano upravljanje na području unutrašnje bezbjednosti (IISG). Koncept IISG formalno je usvojen od strane Savjeta EU krajem 2016. godine, kao i od ministara unutrašnjih poslova / sigurnosti iz regiona Zapadnog Balkana na ministarskom sastanku u okviru „Brdo procesa“ u septembru 2017. godine. Višekorisnička podrška inicijativi za Integrirano upravljanje na području unutrašnje bezbjednosti na Zapadnom Balkanu (u daljem tekstu „Akcija“), finansirana u okviru Instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA 2017), fokusira se na neke od najvećih nedostataka u oblastima koje predstavljaju najozbiljniji izazov za region. Inicijativa je predviđena kao alat za dalje produbljivanje saradnje u ključnim pitanjima vanjske politike te za jačanje upravljanja EU u odnosu na tu saradnju.

## *Svrha, djelokrug i metodologija*

Ova formativna evaluacija urađena je u ranoj fazi procesa implementacije kao inicijativa za najbolju praksu u formulisanju polazne osnove za buduće evaluacije i za uvođenje procesa evaluacije u inicijativu. Obuhvaćen je stub II inicijative WBCSCi / IISG, u odnosu na ukupnu IISG, uključujući njene aktivnosti, rezultate i ishode, kao i strategiju i strukturu. Takođe je pokrivena Akcija EU u onoj mjeri u kojoj se odnosi na stub II i vremenski period od maja 2016. do oktobra 2018. godine. S ciljem da se dođe do jasnih nalaza i zaključaka u odnosu na aspekte dizajna, relevantnosti, djelotvornosti, efikasnosti, uticaja i održivosti, partnerstava i saradnje, te ljudskih prava i rodne ravnopravnosti (HRGE) inicijative WBCSCi i Akcije, u evaluaciji su korišćene kombinovane metode, inkluzivni i participativni pristup.

## *Ograničenja evaluacije*

Imajući u vidu da su i WBCSCi i Akcija, kao i sama IISG, u svom začetku, ova evaluacija u sadašnjoj fazi može dati samo indikativne dokaze. Štaviše, djelokrug i složenost operacija ugrađenih u tri različita sloja (IISG, WBCSCi, Akcija EU) postavili su neke jedinstvene izazove pred evaluaciju, koje je tim za evaluaciju rješavao širenjem aktivnosti prikupljanja podataka što je više bilo moguće.

## *Glavni nalazi*

**Dizajn:** Evaluacija je pokazala da je IISG najbolje smatrati preduzetničkim poduhvatom u ranoj fazi, koji je identifikovao „prave potrebe klijenata“, ali tek treba da razvije, uspostavi i institucionalizuje formalne sisteme i procese. I dok su s jedne strane strategije i politike WBCSCi, kao i Akcije, u velikoj mjeri usklađene s pitanjima identifikovanim u analizi nedostataka u regionalnoj saradnji u borbi protiv teškog i organizovanog kriminala, postoji potreba za boljim utvrđivanjem prioriteta među samim prioritetima, pri čemu treba uzeti u

obzir i postarati se da postoji koherentnost s drugim inicijativama u regionu, naročito Akcijama EU na Zapadnom Balkanu. Različite grupe zainteresovanih strana bile su u znatnoj mjeri uključene u osmišljavanje inicijative WBCSCi, a Plan brzog reagovanja (RRP) koji je razvijen u okviru IISG predstavlja najbolju praksu koja uključuje upravljanje rizicima, razmjenu operativnih obavještajnih podataka u realnom vremenu i sprovođenje zajedničkih operacija koje uključuju različite policijske organe. Postoji nedovoljna integracija unutar okvira zasnovanih na rezultatima IISG i različitih komponenti Akcije. Na kraju, razmatranja iz domena ljudskih prava i rodne ravnopravnosti generalno su prepoznata kao značajna, ali je njihova stvarna upotreba u osmišljavanju intervencija bila donekle ograničena.

**Relevantnost:** Relevantnost inicijative WBCSCi i Akcije, kao i mehanizma IISG u cjelini, za EU i zainteresovane strane u zemljama Zapadnog Balkana, naročito vlade predmetnih država i njihove procese pristupanja EU, vidljiva je i kroz analizu dokumenata i kroz konsultacije sa zainteresovanim stranama. Strateški dokumenti na kojima se zasnivaju WBCSCi i Akcija potvrđuju značaj regiona Zapadnog Balkana u ključnim aspektima koje pokriva mehanizam IISG, uključujući borbu protiv terorizma, teški organizovani kriminal i kontrolu granica. Postoji bliska veza između strategija i prioriteta država korisnica i regionalnog, bezbjednosnog i integracionog fokusa inicijativa IISG i WBCSCi. Na operativnom nivou, a naročito u vezi s „rješavanjem pitanja prijetnji po unutrašnju bezbjednost na Zapadnom Balkanu“, inicijative WBCSCi usmjerene su na unapređenje kapaciteta nacionalnih institucija za rješavanje bezbjednosnih prijetnji. Međutim, fokus mehanizma IISG na izgradnji institucionalizovane saradnje nešto je slabija karika.

**Djelotvornost:** Aktivnosti i inicijative koje su predmet evaluacije nalaze se u ranoj fazi implementacije, zbog čega je njihov stvarni doprinos procesima pristupanja EU i dalje ograničen. Ipak, postoji široka podrška konceptu IISG kao potencijalno djelotvornom alatu za regionalnu koordinaciju / saradnju, ali i nešto manja podrška za trenutni nivo i pristup implementaciji mehanizma. Međutim, rad inicijative IISG promovise neformalnu saradnju i izgradnju povjerenja među korisnicima širom regiona. Takođe postoji široka podrška za sadržaj i pristup tekućih inicijativa Akcije, uključujući rad s policijom, tužiocima, integrisanim timovima (ECT), zajedničkim istražnim timovima, istražiteljima finansijskog kriminala, ali je prerano za pružanje konačnih dokaza u odnosu na njihovu djelotvornost.

**Efikasnost:** Finansijski podaci ukazuju na to da Grupa za podršku IISG radi s malim budžetom, ali izgleda da doprinosi povećanoj neformalnoj koordinaciji i saradnji, što dovodi do smanjenja dupliranja i povećanja efikasnosti upotrebe resursa za suzbijanje teškog organizovanog kriminala na Zapadnom Balkanu. Iako je prerano za mjerenje stepena efikasnosti, sistematski prikupljeni nepotvrđeni primjeri ukazuju na poboljšanja u koordinaciji i smanjenju dupliranja napora (npr. obuka), shodno željama i donatora i zainteresovanih strana. Intervjui sa zainteresovanim stranama pružili su neke karakteristične primjere kao što je izbjegavanje planova za uspostavljanje nove mreže za finansijsko-obavještajne jedinice na Zapadnom Balkanu nakon što je inicijativa IISG ukazala na postojeću mrežu potencijalnom donatoru. Različite zainteresovane strane takođe su ukazale na to da su neformalne konsultacije među donatorima i pružaocima tehničke pomoći dovele do povećane svijesti o tekućim projektima, što je dovelo do smanjenja dupliranja napora. Međutim, u procesu evaluacije uočeni su i primjeri tekućeg dupliranja, kao što se vidi na primjeru dvije obuke o finansijskim istragama, sa suštinski istom ciljnom grupom, u isto vrijeme i na istoj lokaciji. Priznajući da još uvijek ima određenog dupliranja, zainteresovane strane istakle su da je smanjenje dupliranja realniji cilj nego što je to njegovo eliminisanje.

**Partnerstva i saradnja:** Politički dogovor na visokom nivou između članova Odbora IISG i vlada zemalja korisnica naglašava doprinos mehanizma IISG izgradnji partnerstava i saradnje. Međutim, IISG nije sistematizovao procese kroz koje identifikuje odgovarajuće partnere za ispunjenje svojih ciljeva. Postojao je opšti konsenzus među intervjuisanim zainteresovanim stranama da su partnerstvo i saradnja potpomognuti od strane IISG funkcionisali dobro i u pogledu Akcije EU i njenih pretpristupnih ciljeva u odnosu na zemlje Zapadnog Balkana.

Mnogi partneri angažovani u IISG istakli su pristup koji je IISG pružio regionalnim partnerima, kao i odgovarajućim institucijama EU i stručnim znanjima da bi se postigao napredak u ovoj oblasti. Međutim, povratne informacije su bile manje pozitivne u odnosu na donatorsko partnerstvo, naročito kada su u pitanju šefovi delegacija EU u zemljama Zapadnog Balkana. Organizacije civilnog društva u regionu takođe ukazuju na nedostatak konkretnih angažmana s mehanizmom IISG.

**Uticaj i održivost:** Imajući u vidu da se WBCSCi implementira otprilike godinu dana, nema dovoljno podataka iz kojih se mogu izvući konačni nalazi vezano za njegov dugoročni uticaj na unapređenje ukupne bezbjednosti u regionu (i Evropi), a isto se može reći i za stvarnu predstavu o održivosti bilo samog mehanizma IISG ili inicijativa u okviru IISG ili Akcije EU. Međutim, postoje određeni karakteristični primjeri koji ukazuju na izgradnju potencijalnih budućih uticaja, uključujući pristupanje zemalja članica EU regionalnim partnerima za pokretanje zajedničkih istražnih timova i tekući razvoj tužilačke mreže. Navedeno ne samo da je imalo direktan uticaj, tj. hapšenje pojedinaca, već je ostvarilo i neočekivani uticaj u mjeri u kojoj su se partneri u Akciji iz zemalja Zapadnog Balkana osjetili „uključenim“ i dijelom šire slike. Na kraju, u evaluaciji je istaknuto da proces pristupanja EU pruža priliku i alat da se aktivnosti za korisnike u oblastima stuba II fokusiraju na smanjenje teškog organizovanog kriminala u regionu i Evropi. U tom smislu, mjere pomoći za pristupanje EU, kao i samo pristupanje, predstavljaju okvir za finansijsku i političku održivost mehanizma.

### *Glavni zaključci*

U evaluaciji se zaključuje da je rukovodstvo mehanizma IISG identifikovalo i usmjerilo aktivnosti na istinsku potrebu za većom koordinacijom tehničke pomoći na Zapadnom Balkanu. Rukovodstvo je odigralo vizionarsku ulogu pomažući da se okupe ključne zainteresovane strane i postavivši temelje za djelotvorniji i efikasniji institucionalni odgovor na teški organizovani kriminal. Radeći s malim operativnim budžetom, IISG je bio u mogućnosti da pruži važan dokaz izvodljivosti koncepta za novi „poduhvat“. Međutim, upravljanje njegovim rastom i postizanje rezultata, naročito u pogledu budućih potencijalnih promjena u rukovodstvu, zahtijevaće veću sistematičnost u upravljanju.

Iako je koncept IISG, kao instrument za djelovanje EU na Zapadnom Balkanu, široko priznat kao potencijalno djelotvoran alat za regionalnu koordinaciju, zainteresovane strane imaju suprotstavljena mišljenja o trenutnom nivou njegove djelotvornosti. Dok su korisnici uglavnom zadovoljni konceptom i podrškom dobijenom od IISG, druge zainteresovane strane čekaju da vide rezultate, naročito na operativnom nivou. I dok IISG koristi upravljanje zasnovano na rezultatima (RBM) za potrebe planiranja, nije dobra njegova integrisanost u druge planske dokumente IISG, a ne postoji ni sistematsko prikupljanje podataka za monitoring i evaluaciju. Bolje definisan okvir rezultata koji je bolje integrisan s planiranjem Akcije zasnovanim na rezultatima može olakšati procese kojima EU, Grupa za podršku IISG i korisnici ostvaruju i demonstriraju rezultate kroz mehanizam IISG.

Iako je prerano za mjerenje uticaja u kontekstu IISG WBCSCi i Akcije EU, indikatorima unutar logičkog okvira nedostaje potencijal za mjerenje kratkoročnih, srednjoročnih ili dugoročnih rezultata. Ovo je važno kada se radi o mjerenju potencijalnog uticaja obuke u borbi protiv teškog i organizovanog kriminala, jer se mnoge aktivnosti fokusiraju na izgradnju kapaciteta kroz obuku.

Mehanizam IISG bio je uspješan u razvijanju partnerstava i saradnje s mnogim ključnim zainteresovanim stranama u regionu, uključujući korisnike i policijske organe. Međutim, druga partnerstva kao što su ona s EU, organizacijama civilnog društva i SELEC-om mogu biti unaprijeđena / razvijena. Na kraju, dok je Centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF) imao ključnu ulogu u postavljanju ranih temelja i omogućavanju uspjeha mehanizma IISG, vrijedna je ideja da se preispita da li je to i dalje prava lokacija za IISG. To pitanje treba da uključi i razmatranje njegovog statusa kao nezavisnog tijela.

## *Glavne preporuke*

Grupa za podršku IISG ohrabruje se da uspostavi sistematičnije sisteme i procese upravljanja. Grupa takođe treba da razjasni, kao i da upravlja očekivanjima zainteresovanih strana u odnosu na rezultate, jer je za izgradnju infrastrukture i procesa za djelotvornu koordinaciju potrebno vrijeme. Grupa za podršku, u konsultaciji sa zemljama Zapadnog Balkana, takođe treba da uloži veći napor u pravcu utvrđivanju prioriteta među prioritetima, čak i ako to znači da neće sve grupe zainteresovanih strana biti u potpunosti zadovoljne napravljenim strateškim izborima. Isto tako, Grupa za podršku treba da revidira svoje postojeće partnere, identifikujući gdje bi mogla biti ojačana postojeća partnerstva a gdje bi mogla biti formirana nova, uključujući i ona s organizacijama civilnog društva u regionu. Nadalje, grupa treba da razvije i primijeni metodologiju za redovno mapiranje svih nacionalnih i regionalnih aktivnosti relevantnih u sva tri stuba kako bi se smanjio rizik od dupliranja ključnih aktivnosti u regionu Zapadnog Balkana. U saradnji s liderima grupa za implementaciju Akcije EU, Grupa se ohrabruje da angažuje tehničku pomoć u domenu okvira za dizajn i upravljanje zasnovano na rezultatima, kako bi se ojačala korelacija logike rezultata unutar okvira IISG.

Odbor IISG podstiče se da preispita organizacionu strukturu, kao i ciljeve i mehanizme IISG, uključujući i strukturnu nezavisnost i autonomiju u odnosu na DCAF, kada je u pitanju Grupa za podršku IISG. U bliskoj konsultaciji sa svim relevantnim stranama, uključujući zemlje Zapadnog Balkana, EU i Vodeće partnere, Grupa za podršku IISG treba da dostavi detaljan predlog za razmatranje Odbora.

Predstavnici Evropske unije i Grupe za podršku IISG treba da razviju i dogovore jasne smjernice i očekivanja u odnosu na rezultate i izvještavanje, zajedno s unaprijed definisanim vremenskim okvirima.

## *Naučene lekcije i najbolje prakse*

Analiza nedostataka koju je izvršilo rukovodstvo IISG kako bi razumjelo „potrebe klijenata“ za povećanom koordinacijom tehničke pomoći u regionu Zapadnog Balkana predstavlja najbolju praksu koju bi i druge organizacije, projekti i programi trebali razmotriti kao mogućnost. Zahvaljujući ovom skeniranju stanja stvari i dubokom razumijevanju, IISG je uspio u razumijevanju i adresiranju svog „tržišta“. IISG je takođe bio veoma uspješan u pridobijanju povjerenja korisnika i podrške na političkom nivou, što opet predstavlja najbolju praksu. Formativna evaluacija u ranim fazama uspostavljanja organizacije i mehanizama ukazuje na interesovanje za kulturu evaluacije i organizacionog učenja, što je vrijedno ponavljanja/kopiranja i održavanja na duge staze. Kada su u pitanju naučene lekcije, potreba za većom institucionalizacijom sistema i procesa upravljanja za održivost je očigledna. Bilo bi dobro i za sami mehanizam IISG kada bi se u svojoj sljedećoj fazi fokusirao na ovaj aspekt.

## PREGLED NALAZA, DOKAZA I PREPORUKA

| Nalazi  | Dokazi (izvori koji potkrepljuju nalaze)  | Preporuke (realizator)  |
|---|---|---|
| <p>1. Rukovodstvo mehanizma IISG identifikovalo je i usmjerilo aktivnosti na prave „potrebe klijenata“ u vidu veće koordinacije tehničke pomoći na Zapadnom Balkanu. Iako je rukovodstvo postavilo temelje za djelotvorniji i efikasniji odgovor, potrebna je njihova veća formalna institucionalizacija.</p>   | <p>Intervjui, terenske misije, analiza dokumenata.</p>                            | <p>1) IISG treba da uspostavi sistematskije sisteme i procese upravljanja kako bi iz novoosnovane prerastao u zreliju instituciju. (Akcija: Grupa za podršku IISG).</p>   |
| <p>2. Koncept IISG naširoko je priznat kao potencijalno djelotvoran alat za regionalnu koordinaciju. Međutim, zainteresovane strane imaju suprotstavljena mišljenja kada je u pitanju trenutni nivo djelotvornosti mehanizma. Dok su s jedne strane mnoge zainteresovane strane zadovoljne konceptom IISG, drugi su nestrpljivi da vide rezultate.</p>                          | <p>Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata.</p> | <p>2) IISG treba da razjasni, kao i da upravlja očekivanjima zainteresovanih strana u odnosu na rezultate, jer je za izgradnju infrastrukture i procesa za djelotvornu koordinaciju potrebno vrijeme (Akcija: Grupa za podršku IISG).</p>   |
| <p>3. Iako je Centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF) imao ključnu ulogu u postavljanju ranih temelja i omogućavanju uspjeha mehanizma IISG, vrijedna je ideja da se preispita da li je to i dalje prava lokacija za Grupu za podršku IISG. To pitanje treba da uključi razmatranje njegovog statusa kao nezavisnog tijela, kao i njegovu geografsku lokaciju.</p> | <p>Intervjui, terenske misije, diskusije u fokus grupama.</p>                     | <p>3) IISG se podstiče da preispita organizacionu i geografsku lokaciju kao i ciljeve i mehanizme IISG-a, uključujući strukturnu nezavisnost, za Grupu za podršku IISG. U konsultaciji sa svim relevantnim stranama, Grupa za podršku IISG treba da izradi i dostavi detaljan predlog za razmatranje Odbora IISG (Akcija: Grupa za podršku IISG; Odbor IISG).</p> |
| <p>4. Evaluacija je pokazala da je IISG vrlo djelotvoran u</p>  | <p>Intervjui, diskusije u</p>   | <p>4) U konsultaciji sa zemljama Zapadnog Balkana, IISG treba da</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>uključivanju korisnika, ali i da preuzima više odgovornosti od onoga što resursi koji su mu na raspolaganju u stvari omogućavaju.</p>   | <p>fokus grupama, istraživanja, terenske misije, analiza dokumenata.</p>                        | <p>uloži veći napor u pravcu utvrđivanju prioriteta među prioritetima. Nadalje, mehanizam treba da razvije i primijeni metodologiju za redovno mapiranje svih nacionalnih i regionalnih aktivnosti relevantnih u sva tri stuba kako bi se smanjio rizik od dupliranja ključnih aktivnosti u regionu Zapadnog Balkana (Akcija: Grupa za podršku IISG; Odbor IISG).</p>   |
| <p>5. IISG je bio uspješan u razvoju partnerstava i saradnje s mnogim ključnim akterima u regionu, uključujući korisnike i policijske organe. Mehanizam je bio uspješan i u generisanju ključne podrške na političkom nivou u regionu. Međutim, ne postoje sistematske procedure za identifikaciju potencijalnih partnera, a druga partnerstva poput onih s EU, SELEC-om i organizacijama civilnog društva mogu biti unaprijeđena / razvijena.</p>   | <p>Intervjui, diskusije u fokus grupama, istraživanja, terenske misije, analiza dokumenata.</p> | <p>5) IISG treba da razvije i primijeni mehanizam za preispitivanje djelotvornosti svojih postojećih partnerstava, uključujući onih s delegacijama EU i organizacijama civilnog društva. Ovaj mehanizam treba dodatno da identifikuje potencijalna nova partnerstva te da ispita kako se mogu unaprijediti partnerstva subjekata između različitih stubova (Akcija: Grupa za podršku IISG; Odbor IISG).</p>   |
| <p>6. Iako IISG koristi upravljanje zasnovano na rezultatima (RBM) za potrebe planiranja, ne postoji sistematsko prikupljanje podataka za monitoring i evaluaciju. Bolja integracija okvira rezultata značajno bi unaprijedila sposobnosti partnera u implementaciji, Grupe za podršku IISG, zemalja članica, korisnika i EU u diskusiji o vrijednosti i djelotvornosti IISG i WBCSCi. Bolje definisan okvir rezultata može olakšati procese kroz koje EU, Grupa za podršku EU i zemlje članice ostvaruju bolje rezultate kroz mehanizam IISG.</p> | <p>Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata.</p>               | <p>6) Grupa za podršku IISG i lideri grupa za implementaciju Akcije EU ohrabruju se da angažuju tehničku pomoć u domenu okvira za dizajn i upravljanje zasnovano na rezultatima, kako bi se ojačala korelacija logike rezultata unutar IISG okvira (logički radni okvir i integrisani akcioni plan – iPA) te između tih okvira i okvira iz Akcije EU i logičkih radnih okvira grupa za implementaciju Akcije. Namjera ove inicijative bila bi da se razvije sveobuhvatna teorija promjene za WBCSCi komponentu mehanizma IISG, kojom bi se inkorporirali svi aspekti Akcije EU, te da se kroz tu teoriju promjene dođe do jedinstvenog integrativnog alata za rad svih tih aktera (Akcija: Grupa za podršku IISG; partneri u implementaciji Akcije EU, Odbor IISG).</p> |



|   |  |   |
|---|--|---|
| 7. Održivost mehanizma IISG zavisi od stepena vlasništva koji nad mehanizmom osjete i pokažu države korisnice, djelujući posredstvom mehanizma Odbora IISG.   | Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata. | 7) IISG treba da unaprijedi ulogu, uključenost i osjećaj vlasništva nad mehanizmom IISG kada su u pitanju države korisnice, radeći preko mehanizma Odbora IISG (Akcija: Grupa za podršku IISG; Odbor IISG).   |
| 8. Iako je prerano za mjerenje uticaja u kontekstu IISG WBCSCi i Akcije EU, indikatorima unutar logičkog okvira nedostaje potencijal za mjerenje kratkoročnih, srednjoročnih ili dugoročnih rezultata.                | Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata. | 8) IISG treba da uloži veći napor u pravcu sistematskog prikupljanja podataka za monitoring i evaluaciju. Indikatore za mjerenje budućeg uticaja IISG i Akcije EU takođe treba iznova definisati u skladu s njihovim strateškim okvirima (Akcija: Grupa za podršku IISG).   |
| 9. Razmatranja iz domena ljudskih prava i rodne ravnopravnosti generalno se doživljavaju kao značajna, ali je njihova stvarna upotreba u osmišljavanju i implementaciji intervencija do sada bila donekle ograničena. | Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata. | 9) IISG treba da na eksplicitniji način koristi razmatranja iz domena ljudskih prava i rodne ravnopravnosti u radu s partnerima u implementaciji na osmišljavanju i implementaciji intervencija. Ovo bi pomoglo da se obezbijedi da je namjeravani fokus na ljudskim pravima i rodnoj ravnopravnosti zaista fokus u implementaciji (Akcija: Grupa za podršku IISG). |
| 10. Evaluacija ukazuje na potrebu za unapređenjem načina na koji IISG upravlja svojim odnosom sa svojim glavnim donatorima, naročito u odnosu na očekivanja vezano za izvještavanje i rezultate.                      | Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata. | 10) Predstavnici Evropske unije i IISG treba da izrade i saglase se u pogledu jasnih smjernica i očekivanja vezanih za rezultate i izvještavanje, zajedno s unaprijed definisanim vremenskim okvirima (Akcija: Evropska unija, Grupa za podršku IISG).  |
| 11. Potrebno je bolje uskladiti planiranje, koordinaciju i implementaciju u okviru Akcije EU.   | Intervjui, diskusije u fokus grupama, terenske misije, analiza dokumenata. | 11) EU je potrebna jasna i zajednička teorija promjene s uključenim svim realizatorima Akcije EU za planiranje i koordinaciju. Svi oni treba da imaju jasne i unaprijed utvrđene doprinose ciljevima vezanim za uticaj i ishode (Akcija: Evropska unija).   |