

Aneksu bá

Sumáriu Dezeñu Investimentu PNDS

Índise

Aneksu 1: PNDS nia Manuál Operasaun Programa	2
Aneksu 2: Austrália-nia Apoiu Interinu bá PNDS.....	3
Aneksu 3: Lisaun sira ne'ebé Aprende ona.....	5
Aneksu 4: CDD nia efikásia – Evidénsia Internasionál	12
Aneksu 5: PNDS nia Teoria kona-bá Mudansa.....	15
Aneksu 6: Ezbosu Indikativu kona-bá PNDS nia Sistema Monitorizasaun no Avaliasaun (M&E).....	16
Aneksu 7: Estrutura Governasaun PNDS.....	22
Aneksu 8: PNDS nia Organograma	23
Aneksu 9: Ezbosu Oráriu Implementasaun nian	25
Aneksu 10: Matríz Risku	39

Aneksu 1: PNDS nia Manuál Operasaun Programa

Adisionál

Governu Timor-Leste-nia Manuál Operasaun Programa (MOP)¹ mak dokumentu xave ne'ebé define konsesaun no implementasaun PNDS. Detalle sira kona-bá dezeńu no implementasaun PNDS tenke tuir Manuál Operasaun Programa. Dokumentu ida ne'e mak dokumentu komprehensivu ne'ebé kobre asuntu oin-oin, inklui mós:

- 1) **Istória:** kuadru regulatóriu; PNDS-nia objetivu no rezultadu-nia indikadór xave; jéneru no inkluziun sosiál; prinsipiu orientasaun; kódigu konduta.
- 2) **Jestaun no Fundu Komunitáriu:** alokasaun orsamentu nasional; tipu atividade permitidu no mós la-permitidu; fatór ne'ebé provoca gastu iha suku nia orsamentu; jestaun bá suku-nia konta bankária; polítika no prosesu akizisaun; prosedimentu jestaun kaixa; apresentasaun kona-bá relatóriu; atividade monitorizasaun no fiskalizasaun.
- 3) **Estrutura kona-bá Jestaun Programa no Autór sira:** estrutura kona-bá programa-nia jestaun no knaar no responsabilidade husi autór nasional, distritál, sub-distritál, no suku sira.
- 4) **Síkulu Programa:** kapasitasaun; pasu sira iha síkulu programa; enjeñaria no asuntu tékniku sira.
- 5) **Kuadru bá Monitorizasaun no Avaliasaun:** monitorizasaun comunidade no kontabilidade; monitorizasaun no fiskalizasaun Governu; relatóriu no sistema informasaun jestaun; kuadru avaliasaun; tratamentu bá reklamasaun.

Favór haree PNDS-nia Manuál ne'ebé aneksa ketak iha formatu PDF. Manuál ne'e mós bele asesu iha sítiu: <http://aid.dfat.gov.au/Publications/Pages/pnds-operations-manual.aspx>

¹ Manuál Operasaun Programa ne'e sei iha faze esperimentasaun iha kampu no sei atualizadu bazeia bá rezultadu husi esperimentasaun ne'e.

Aneksu 2: Austrália-nia Apoiu Interinu bá PNDS

Iha tinan 2012 no 2013, Austrália fornese apoiu lojístiku no pesoál nasionál no internasionál hodi ajuda iha preparasaun polítika no lei kona-bá PNDS nian, dezvoltamentu Manuál Operasaun Programa, estabelese Sekretariadu hodi tau-matan bá prosesu dezeńu no implementasaun programa no inklui sistema korporativu bá planeamentu no jestaun programa, treinamentu bá pesoál sira iha programa laran, dezvoltamentu sistema monitorizasaun no avaliasaun, no mós halo esperimentasaun bá programa iha suku 30.

Austrália serbisu hamutuk ho Governu Timor-Leste iha nível bilaterál hodi fornese apoiu liu husi kontraktor ne'ebé maneja programa² no mós fasilita parseiru dezvoltamentu seluk sira-nia kontribuisaun iha PNDS. Totál valór husi Austrália nia apoiu bá tinan 2012-2013 no 2013-14 kuaze millaun 14.5 dolar amerikanu. Ami observa katak Governu Timor-Leste-nia planu no jestaun bá PNDS sei kontinua nafatin iha tinan 2013 no ida ne'e preziza fleksibilidade husi Austrália atu responde no adapta ita-nia apoiu. Austrália sei kontinua halo monitorizasaun no apoia Governu Timor-Leste-nia preparasaun iha tinan 2013, ho vizaun atu asegura katak ami iha konfidénsia bá iha programa-nia abilidade atu atinje ninia objetivu sira ho efektivu no eficiente. Bazea bá rekerimentu ida ne'e, molok tinan 2013 remata, Austrália antesipa katak nia sei atinje pontu sira tuir mai ne'e hodi suporta Governu Timor-Leste-nia PNDS.

Dezeńu: *ajuda Governu Timor-Leste iha prosesu koordenasaun no dezvoltamentu Manuál Operasaun Programa husi Grupu Tékniku.* Manuál ne'e mak define prosedimentu operasaun no kontabilidade bá sikulu planeamentu comunidade, finansiamentu no implementasaun projetu. Iha fulan Abril tinan 2013, Konsellu Ministru aprova Dekretu Lei ida ne'ebé kobre Manuál-nia operasaun no mós knaar no responsabilidade husi ema sira ne'ebé envolve iha PNDS, no Manuál ne'e sei hein hela promulgasaun husi Prezidente atu permite programa-nia implementasaun. Manuál ne'e sei hetan revizaun iha tinan 2013 nia ikus bazea bá lisaun ne'ebé aprende ona husi esperimentasaun kampu nian iha suku 30 durante tinan-klaran. Ekipa Serbisu Tékniku sei kontinua fornese investimentu liña-ministériu regulár bá iha dezvoltamentu PNDS no halo desizaun kona-bá kestaun xave operasionál no dezeńu nian. Austrália-nia apoiu iha serbivu ida ne'e mak hanesan kolokasaun pesoál espesialista (AusAID no pesoál kontratadu) iha PNDS-nia Sekretariadu no mós kompromisu bilaterál ne'ebé sustentável iha nível aas no nível ofisiál.

Jestaun: *Apoia Governu Timor-Leste atu desenvolve planu korporativu no sistema luan ne'ebé nesesáriu hodi sustenta PNDS.* Apoiu ida ne'e inklui hametin jestaun rekursu umanu iha MAE, rekruta mós pesoál adisionál bá MAE hodi hala'o PNDS, no ho Komisaun Funsan Públika (KFP), desenvolve no kria estratéjia rekrutamentu ida bá fasilitadór treinadu 350 ne'ebé sei rekruta hanesan funsionáriu públiku. Apoiu ne'e mós inklui desenvolve sistema gastu finanséiru transparente ida hamutuk ho Ministériu Finansa. Sei dezeńu mós mekanizmu ida hodi atende reklamasaun. Maneira atu ezejuta programa mak hanesan halo interasaun polítika ho MAE, Ministériu Finansa no KSS ho kooperasaun husi Austrália-nia Programa Governasaun bá Dezvoltamentu no kolokasaun pesoál espesialista sira.

Treinamentu: *realiza programa treinamentu oin tolu (fasilitasaun sosiál, jestaun finanséiru no dezeńu tékniku, bazea bá programa-nia pasu ne'ebé define iha Manuál) bá kuaze ema atus haat, feto no mane.* Komisaun Funsan Públika (KFP) sei rekruta kuaze ema 350 nu'udar fasilitadór sosiál, tékniku no finanséiru iha nível distritu no sub-distritu atu servisu hamutuk ho comunidade sira. Ofisiál MAE mós

² Dadaun ne'e, servisu sira ne'e fornese hosi Cardno Emerging Markets, bazea ba kontratu Governasaun Interinu bá Dezvoltamentu.

sei hetan treinamentu kona-bá oinsá uza PNDS-nia Sistema Informasaun Jestaun. Austrália-nia espesialista mak sei dezenvelope no organiza treinamentu ida ne'e, no sira sei serbisu hamutuk ho entidade lokál sira no Ministériu Finansa. Dadaun ne'e iha ona esforsu no serbisu atu halo programa ne'e sai akreditadu iha futuru tuir kadru akreditasaun nasionál bá treinamentu.

Monitorizasaun no Avaliasaun: apoia Governu Timor-Leste atu dezenvelope sistema monitorizasaun no avaliasaun bá PNDS, inklui Sistema Informasaun kona-bá Jestaun (SIJ). Halo serbisu inisiál hodi tau-matan bá esperimentasaun kampu, estabesele dados inisiál bá programa ne'e no komprende kestaun xave sira ne'ebé relasiona ho comunidade-nia partisipasaun. Servisu ida ne'e karik sei inklui Fundasaun Ázia, Banku Mundiál, no ONG lokál hodi sai hanesan parseiru no mós uza pesoál hodi koloka iha Sekretariadu.

Implementa esperimentasaun-kampu: *ajuda Governu Timor-Leste atu hala'o esperimentasaun iha kampu bá prosesu PNDS iha suku 30 liu hosi apoiu dezeńu, fó treinamentu bá grupu ki'ik ne'ebé sei fasilita esperimentasaun-kampu kona-bá Programa-nia Manuál, no tau-matan bá prosesu no ninia rezultadu. Maneira ezekeusaun mak hanesan halo treinamentu, rona ideia husi espesialista sira ne'ebé koloka iha PNDS-nia Sekretariadu no halo interasaun ho parseiru sosiedade sivíl sira hodi monitoriza rezultadu sosiál no tékniku, no mós kompromisu bilaterál hodi konsidera revizaun bá PNDS-nia Manuál bazea bá rezultadu husi esperimentasaun-kampu.*

Atu hatene di'ak liu tan detalla kona-bá Austrália-nia apoiu atuál bá PNDS, bele haree iha Ezbosu Oráriu Implementasaun Nian iha Aneksu 7.

Aneksu 3: Lisaun sira ne'ebé Aprende ona

Durante prosesu preparasaun bá Dezeñu Investimentu ida ne'e, Austrália hala'o estudu literatura ida kona-bá Dezenvolvimentu Bazea bá Komunitade (DBK) no Dezenvolvimentu Xefia husi Komunitade (CDD) ne'ebé eziste iha Timor-Leste iha pasadu. Tuirmai ne'e mak lisaun sira ne'ebé aprende husi estudu ida ne'e.

Partisipasaun no Inklusaun

Lisaun husi pasadu hatudu katak komidade-nia partisipasaun másimu mak pre-kondisaun xave ida atu bele realiza dezenvolvimentu bazea bá komidade no dezenvolvimentu xefia hosi komidade iha Timor-Leste. Evidénsia iha lisaun ne'e hatudu katak komidade-nia partisipasaun mak xave atu asegura katak projetu sira responde duni bá komidade-nia nesesidade atuál, no projetu sira ne'e asesivel, utiliza, no hetan duni manutensaun.

Feto sira-nia partisipasaun iha programa dezenvolvimentu bazea bá komidade no dezenvolvimentu xefia husi komidade iha Timor-Leste lahanesan. Mezmu fetu sira iha partisipasaun maka'as iha enkontru komunitáriu nian, evidénsia hatudu katak mane sira mak halo desizaun barak, liuliu mane sira ne'ebé serve hanesan xefe-suku ka lia-na'in. Tuir Fundasaun Ázia (2012), iha suku balu, mezmu fetu sira atende enkontru, ema ignora tiha de'it fetu sira-nia kontribuisaun, hanesan partisipante ida haktuir: "sira (feto) iha lian ne'ebé maka'as, maibé ida ne'e hanesan de'it tanbá ema la fó-atensaun bá sira (feto)"³ **Programa Dezenvolvimentu Lokál (PDL)** identifika ona razaun lubuk ida tanbá sá fetu-nia partisipasaun uitoan, inklui tanbá sá laiha subsídiu hodi kobre sira-nia transporte, sira-nia tempu ne'ebé lakon bainhira sai husi uma, no mós falta kompensasaun bá sira-nia partisipasaun iha enkontru.

Iha **Programa Hakbiit Komidade (PHK)**, komidade-nia partisipasaun iha programa ne'e iha nível oioin, depende bá fasilitadór-nia abilidade, xefe-suku-nia poder no projetu-nia natureza⁴. Mezmu iha fatin balu iha partisipasaun ne'ebé maka'as, komidade-nia opsaun bá projetu limitadu de'it bá iha infraestrutura bazea bá merkadu (*market-based infrastructure*) – maske iha prioridade balu mak identifika ona durante prosesu konsultasaun ho komidade. Entaun ida ne'e halo-fraku relevánsia no pose lokál bá infraestrutura sira ne'ebé harii liu hosi programa ne'e.

Iha **Programa Dezenvolvimentu Desentralizadu (PDD)**, komidade sira iha partisipasaun mínimu iha prosesu identifikasaun projetu PDD ne'ebé prepara hosi liña Ministériu sira, no laiha prosesu lokál bá prioritizasaun, konsultasaun, no planeamentu, ne'ebé nesesáriu bá faze seluk implementasaun projetu nian. Fundasaun Ázia-nia estudu kona-bá komidade-nia esperiénsia iha dezenvolvimentu desentralizadu⁵ iha Timor-Leste hatudu katak PDD ne'e regulármente refere hanesan programa ne'ebé refleta interese nasionál grupu elite, no programa ne'e vulneravel liu bá "interese polítika husi leten"⁶ – no ida ne'e afeta uzu no sustentabilidade hosi infraestrutura sira ne'ebé harii iha programa PDD-nia laran.

³ Fundasaun Ázia no Irish Aid, "Komidade-nia esperiénsia kona-bá dezenvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste", 2012 pajina20

⁴ Banku Mundiál (2009) Dezenvolvimentu Bazeia bá Komidade no infraestrutura iha Timor-Leste: Esperiência pasadu no Oportunidade iha Futuru, p21

⁵ Fundasaun Ázia no Irish Aid, "Komidade-nia esperiénsia kona-bá dezenvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste", 2012, p4.

⁶ Fundasaun Ázia no Irish Aid, "Komidade-nia esperiénsia kona-bá dezenvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste", 2012p 18

PDL fó énfaze maka'as bá iha comunidade-nia partisipasaun iha prosesu identifikasaun projetu no prosesu priorizasaun bá projetu-nia proposta. Iha estudu ne'ebé mensiona iha leten, Fundasaun Ázia deskobre katak kuaze partisipante hotu-hotu iha estudu ne'e deklara sira-nia preferénsia bá prosesu PDL duké PDD⁷, no sira deskreve projetu ne'e hanesan 'hosi kraik-bá-leten', la'ós 'hosi leten-bá-kraik'⁸.

Tuir Fundasaun Ázia, prosesu planeamentu bá **Planu Dezenvolvimentu Suku (PDS)**⁹ sai fraku tanbá hetan partisipasaun mínimu iha nível aldeia. Komunitade-nia partisipasaun iha nível ida ne'e difisil atu hetan tanbá aproximasaun partisipatória ne'ebé fraku, comunidade fó tempu bá fali prioridade seluk, no de faktu, iha kazu balu, sira ne'ebé iha relasaun di'ak ho xefe-suku de'it mak iha kbiit atu partisipa¹⁰. Tanbá ne'e, rezultadu hosi PDS la-refleta comunidade tomak-nia nesesidade bá dezenvolvimentu.

Austrália-nia experiénsia iha projetu **BESIK** hatudu katak ho tempu no esforsu ne'ebé iha alvu loos, iha possibilidade atu hadi'a feto sira-nia partisipasaun iha comunidade atu halo desizaun no utiliza rekursu. Porezemplu, hosi grupu utilizadór bee ne'ebé estabelese hosi BESIK, porsentu 72 hosi grupu no lider komunitáriu ne'e hatete katak feto no mane halo desizaun hamutuk, kontráriu ho porsentu 37 ne'ebé eziste antes projetu ne'e hahú.¹¹ Maske nune'e, AusAID-nia estudu sektorál (2009) halo konkluziun katak atitude tradisionál jéneru nian kontinua domina no impede oportunidade bá feto sira atu partisipa iha prosesu estabeleimentu knaar lideransa nian.¶

Tuir Banku Mundiál-nia revizaun kona-bá projetu infraestrutura bazea bá comunidade iha Timor-Leste, métodu di'ak atu bele haforsa feto-nia partisipasaun mak hanesan fó treinamentu bá fasilitadór feto sira, konvoka enkontru ketak ho feto sira, fó kota bá númeru feto iha projetu atu bele ezekeuta projetu, no hala'o enkontru iha tempu ida ne'ebé feto barak bele atende¹². Esperíensia internasionál mós hatudu katak fasilitadór ne'ebé iha funksionamentu-aas bele sai fatór determinante ne'ebé asegura projetu-nia susesu iha nível distritu, halo comunidade aseita programa ne'e, no promove partisipasaun ativu. Fasilitadór sira ne'ebé treinadu ho di'ak iha abilidade atu halo interasaun ho feto no grupu ki'ik sira iha prosesu partisipatória, no enkoraja feto sira atu ko'alia no influensia planeamentu projetu.¹³

Lisaun: Fasilitadór nível sub-distritu sira ne'ebé iha motivasaun maka'as, sira-nia servisu mak sei esensiál bá programa-nia susesu. Presiza tebes apoiu bá comunidade-nia partisipasaun ne'ebé adekuaadu iha sesaun planeamentu liu hosi forneshimentu orientasaun ne'ebé klaru bá comunidade hodi fasilita sira iha planeamentu partisipatória no/ka forneshimentu apoiu esternu balu, no rekoñese tempu, esforsu no atensaun ne'ebé presiza hodi realiza planeamentu partisipatória iha comunidade.

- Austrália sei suporta esforsu sira ne'ebé sei asegura katak partisipasaun di'ak mak sei sai objetivu esplísitu hosi PNDS-nia serbisu no sei tau-matan bá ida ne'e.
- Hanesan deskreve nanis ona iha PNDS-nia Sumáriu Dezeñu Investimentu, katak Austrália-nia investimentu lubuk ida sei dirije bá treinamentu no apoiu (ho kontinuasaun) bá fasilitadór sira.

⁷ Fundasaun Ázia nota hela katak exesaun bá akordu jerál ida ne'e mak administradór sub-distritu Baguia, ne'ebé hatete katak prosesu PDL han tempu naruk liu maske iha prioridade dezenvolvimentu urjente barak mak presiza atu atende.

⁸ Fundasaun Ázia no Irish Aid, "Komunitade-nia esperiénsia kona-bá dezenvolvimentu descentralizadu iha Timor-Leste", p19

⁹ Liu hosi PDS, konsellu suku sira define ona planu bá tinan ida no tinan lima, ne'ebé identifika prioridade dezenvolvimentu nian liu hosi enkontru comunidade iha kada aldeia, no hafoin prioriza sira iha nivel suku.

¹⁰ Fundasaun Ázia no Irish Aid, "Komunitade-nia esperiénsia kona-bá dezenvolvimentu descentralizadu iha Timor-Leste", 2012, p4.

¹¹ BESIK-nia Revizaun kona-bá Partisipasaun Komunitade Maiu 2012

¹² Banku Mundiál (2009) Dezenvolvimentu Bazeia bá Komunitade no Infraestrutura iha Timor-Leste: Esperíensia Pasadu no Oportunidade iha Futuru, , p21

¹³ Governasaun no Sentru Rekursu bá Dezenvolvimentu (2012) Relatóriu Peskiza *Helpdesk*: PNPM/CDD iha Indonézia, p7

Prosesu halo priorizasaun bá projetu

Esperiénsia hatudu katak comunidade-nia prioritizasaun kona-bá prioridade no projetu sira mak sai hanesan frakeza boot iha programa dezvoltamentu bazea bá comunidade no dezvoltamentu xefia hosi comunidade iha Timor-Leste¹⁴. Fundasaun Ázia (2012) haktuir katak, iha **PDL** no **PDD**, ema la-vota bazea bá proposta-nia méritu, maibé sira deside bazea de'it bá ema ne'ebé ko'alia di'ak no lobidór sira, ka sira la-deside bazea bá comunidade-nia interese, maibé bazea de'it bá interese pesoál ka política. Fundasaun Ázia-nia estudu ne'e deskobre katak ida ne'e fó impaktu direktamente bá relevánsia no uzu hosi infraestrutura sira ne'ebé harii iha programa ne'e¹⁵.

Tuir Relatóriu Funsionamentu Avaliasaun Projetu hosi Banku Mundiál-nia **CEP** hatudu katak comunidade-nia abilidade atu identifika sira-nia nesesidade bá dezvoltamentu no halo desizaun, sofre limitasaun tanbá laiha atensaun ne'ebé adekuadu bá comunidade sira-nia kapasidade.

Lisaun 1: Tenke tau medida espesífiku sira hodi enkoraja priorizasaun projetu bazea bá proposta-nia méritu no uzu.

- PNDS estabelese ona kritéria sasukat, no liu hosi sasukat ne'e membru konsellu sira bele avalia proposta oioin, atu nune'e bele ajuda partisipante sira hodi halo desizaun bazea bá evidénsia.

Lisaun 2: Komunitade-nia kapasidade atu prioriza projetu bazea bá dezvoltamentu-nia nesesidade no méritu tenke estabelese no monitoriza ho di'ak.

- PNDS prioriza treinamentu bá fasilitadór sira hodi hakbiit sira atu apoia comunidade sira hodi halo desizaun bazea bá evidénsia. Partikulármente, fasilitador tékniku no finanséiru sei suporta comunidade sira hodi identifika kada proposta ida-nia konstrusaun tékniku no kustu atu nune'e sira bele halo desizaun ne'ebé informadu. PNDS-nia ekipa kampu mak sei sai hanesan instrumentu xave bá monitorizasaun iha prosesu priorizasaun projetu ne'e.

Infraestrutura-nia efikásia no sustentabilidade

Literatura sira ne'ebé uza bá ezersísiu ne'e énfaze katak presiza comunidade-nia partisipasaun atu nune'e bele asegura infraestrutura ne'ebé relevante, efetivu no sustentável. Atu asegura infraestrutura ne'ebé efetivu, importante atu labele iha fatór sosiál ka ambientál lokál ne'ebé bele fó impaktu bá infraestrutura-nia finalizasaun ka sustentabilidade, porezemplu fatór sira hanesan konflitu kona-bá rai ka impaktu hosi klima lokál.

Tuir Relatóriu Funsionamentu Avaliasaun Projetu hosi Banku Mundiál-nia **CEP** hatudu katak, infraestrutura-nia sustentabilidade no adekuasaun iha CEP hetan afeta tanbá comunidade sira dala barak la-haree CEP hanesan investimentu ida atu maneja no hadi'a dezvoltamentu iha Timor-Leste, maibé comunidade sira haree CEP hanesan fali fonte bá apoiu no rendimentu. Entaun dala barak ida ne'e rezulta ho infraestrutura sira ne'ebé la-kumpre comunidade-nia nesesidade¹⁶. Maske nune'e, problema boot ida mak konsellu suku sira la-hamriik iha pozisaun ne'ebé forte atu komete bá tipu infraestrutura sira ne'ebé iha prioridade aas tanbá laiha política no estrutura hosi nível nasional ne'ebé nesesáriu atu permite dezvoltamentu bá infraestrutura sira iha área saúde no edukasaun.

¹⁴ Fundasaun Ázia (2012) “estudu pre-dezeñu PNDS nian”.

¹⁵ Fundasaun Ázia no Irish Aid (2012) “Komunitade-nia experiénsia kona-bá dezvoltamentu desentralizadu iha Timor-Leste”

¹⁶ Banku Mundiál (2006) Relatóriu Funsionamentu Avaliasaun Projetu CEP

Fundasaun Ázia (2012) haktuir katak falta partisipasaun hosi membru comunidade no grupu benefisiáriu sira iha PDD no PDL fó impaktu signifikante bá projetu sira, até projetu sira ne'e sai inapropriadu no la-sustentável¹⁷. Partisipante ida iha estudu ne'e hatete:

*“projetu ida-ne'e, planeamentu no dezeńu hotu-hotu mai hosi nasionál. Maibé bainhira sira remata ona projetu ne'e, comunidade lakohi uza tanbá infraestrutura ne'e la-relevante bá sira-nia nesesidade”*¹⁸.

Tuir Fundasaun Ázia-nia estudu iha leten ne'e, partisipante barak mak identifika kestaun kona-bá infraestrutura-nia manutensaun nu'udar frakeza xave iha projetu PDD no PDL. Frakeza sira ne'e inklui: expetativa ne'ebé la-realístiku bá comunidade-nia kapasidade ekonómiku atu halo manutensaun; laiha konkordánsia entre membru comunidade kona-bá sé mak iha responsabilidade atu halo manutensaun; comunidade laiha sentidu na'in bá infraestrutura; akordu kona-bá manutensaun la-hatudu kompriensaun kona-bá comunidade-nia moris – no asume de'it katak comunidade bele sai boot kuandu sira halo manutensaun bá infraestrutura¹⁹.

Iha Austrália-nia esperiénsia iha projetu **BESIK**, prosesu konsultasaun ho comunidade ne'ebé xefia husi Governu iha BESIK-nia prosesu Planeamentu Asaun Komunitade mak ajuda promove comunidade-nia partisipasaun, inklusaun no sentidu na'in bá projetu sira. Prosesu ne'e xefia hosi fasilitadór nível sub-distritu ne'ebé treinadu hosi BESIK, no prosesu ne'e hetan kredibilidade tanbá comunidade-nia konfiansa iha fasilitadór sira ne'ebé hala'o servisu nu'udar ofisiál governu permanente.²⁰

Lisaun 1: provávelmente comunidade sira sei uza no mantein infraestrutura báziku iha suku kuandu infraestrutura sira ne'e harii liu hosi prosesu partisipatória iha comunidade laran.

- PNDS-nia Manual Operasaun Programa estabelese mekanizmu lubuk ida atu suporta comunidade-nia partisipasaun másimu iha prosesu halo desizaun.
- Durante PNDS-nia tinan haat iha inísiu, Austrália sei subsidia kustu adisionál sira ne'ebé nesesáriu hodi asegura programa-nia qualidade. Ami-nia fundus hatudu ami-nia kompromisu nu'udar Governu Timor-Leste-nia parseiru.

Lisaun 2: Kasukat/padraun tékniku ne'ebé apropriadu mak ajuda comunidade hodi mantein infraestrutura sira iha nível suku.²¹

- PNDS-nia Manual Operasaun Programa estabelese padraun tékniku hodi ajuda comunidade atu harii no mantein infraestrutura. Fasilitadór tékniku sei hetan treinamentu hodi ajuda comunidade atu komprende kona-bá rekizitu funksionamentu no manutensaun nian.

¹⁷ Fundasaun Ázia no Irish Aid (2012) “Komunidade-nia esperiénsia kona-bá dezeńvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste” p 18

¹⁸ Fundasaun Ázia no Irish Aid (2012) “Komunidade-nia esperiénsia kona-bá dezeńvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste” p18

¹⁹ Fundasaun Ázia no Irish Aid (2012) “Komunidade-nia esperiénsia kona-bá dezeńvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste” p19

²⁰ Crawford no Willetts (2012) Relatóriu Finál Independente BESIK, p28.

²¹ Banku Mundiál (2009) Dezeńvolvimentu Bazeia bá Komunidade no Infraestrutura iha Timor-Leste: Esperiência Pasadu no Oportunidade iha Futuru, p31

Lideransa no kompriensaun kona-bá kontextu lokál

Tuir Banku Mundiál (2012), fatór importante liu ne'ebé determina projetu dezvoltimentu no konsellu komidade-nia susesu mak lider konsellu-nia abilidade iha lideransa. Iha fatin sira ne'ebé lider komunitáriu konsege motiva membru komidade sira atu servisu hamutuk, fatin sira ne'e hatudu nível partisipasaun aas hosi komidade. Konsellu Suku presiza treinamentu no apoiu barak durante tempu barak nia laran hodi dezvoltolve kapasidade ne'ebé sei hakbiit sira atu fasilita no maneja dezvoltimentu iha nível suku. Sistema kota bá fetu-nia representativu mós efetivu, maske sei presiza treinamentu no apoiu hodi hakat liu atitude tradisionál sira no mantein nafatin nível partisipasaun fetu nian.

Iha kazu **CEP** nian, reeve lubuk ida konkorda katak nosaun tradisionál kona-bá lideransa no autoridade hetan kredibilidade ne'ebé uitoan liu iha prosesu halo desizaun iha nível suku²⁵. Xefe-suku no rede rezisténsia sira eskuzivamente la inklui iha konsellu CEP nu'udar tentativa ida atu hamihis possibilidade bá elite sira-nia ukun. Maske nune'e, Banku Mundiál-nia avaliasaun kona-bá CEP hatudu katak desizaun ne'ebé eskui katuas sira hosi projetu ne'e desizaun ne'ebé la-kalkula ho di'ak²². Relatóriu ne'e hatete katak autoridade pre-eziste iha legalidade lokál maibé konsellu CEP nunka hetan legalidade ida ne'e tanba ne'e konsellu-nia knaar la-efetivu. Satán, pesoál distritu sira laiha rekursu ne'ebé sufisiente no sira-nia podér atu halo desizaun la-forte.

Aleinde, iha mós rekizitu ida ne'ebé dehan katak membru konsellu suku sira tenke hatene hakerek no lee, no ida ne'e taka-dalan bá autoridade tradisionál barak, liuliu bá fetu sira. Estudu antropolójiku CEP nian²³ hatudu katak membru konsellu CEP sira laiha autoridade tanbá ema haree bá sira-nia idade ne'ebé ki'ik – idade mós serve hanesan fatór ida ne'ebé determina autoridade iha komidade laran. Banku Mundiál (2012) haktuir katak CEP komprende sala kontextu kulturál ne'ebé iha – tanbá iha kontextu kulturál ne'e, podér atu halo desizaun no tési lia investe iha lider tradisionál sira. Membru konsellu la-simu pagamentu durante CEP, kontra sira-nia expetativa, no ida ne'e taka-dalan liu tan bá governasaun efetivu.

PDL rekoñese katak xefe-suku sira, nu'udar ponte entre komidade no estadu, iha presau barak liu, tanbá ne'e sira bele hetan benefísiu kuandu iha treinamentu ruma. PDL konsege hametin konsellu suku-nia knaar nu'udar fasilitadór dezvoltimentu, no ajuda membru konsellu suku sira, administradór distritu sira, no pesoál tékniku sira hodi dezvoltolve abilidade kona-bá advokasia, lobi, negosiasaun no fasilitasaun.

Lisaun: lideransa programa ne'ebé halo-tuir kontextu kulturál no estrutura komidade tradisionál aumenta komidade-nia partisipasaun no sentidu na'in.

- PNDS-nia estrutura operasionál define knaar no responsabilidade iha nível komidade atu uza modelu lideransa Konsellu Suku nian²⁴, ho mekanizmu adisionál bá komidade-nia partisipasaun másimu atu nune'e bele suporta supervizaun, partisipasaun inklusivu no oportunidade bá enkapasitasaun.

²² Banku Mundiál (2006) Relatóriu Funsionamentu Avaliasaun Projetu CEP

²³ Ospina no Hohe iha Banku Mundial XX p 20

²⁴ Kuadru regulamentár ida bá xefe-suku no konsellu suku sira, inklui sira-nia fundu, agora iha fatin ona, no ida ne'e sei hatudu klaru liu tan forma interasaun entre konsellu suku no PNDS-nia estrutura. Aleinde, alfabetizasaun la'ós rekizitu ida atu bele sai membru iha konsellu suku.

Provizaun bá Kréditu

Tuir Banku Mundiál-nia revizaun, CEP-nia komponente kréditu laiha liu susesu. Banku Mundiál-nia revizaun kona-bá CEP hatudu katak iha krítiku lubuk ida mak fó sira-nia konsellu kontra utilizaun komponente mikro-kréditu bazea bá esperiênsia pasadu. Falta instituisaun mikro-finansa iha momentu ne'ebá atu suporta komponente kréditu mós kontribui bá programa-nia fallansu. Falta transparênsia kona-bá distribuisaun kréditu ikus mai fó dalan bá elite sira de'it mak hetan benefísiu.

- PNDIS la-inklui komponente kréditu.

Supervizaun bá jestaun no kontabilidade

Ezersísiu iha Lisaun ne'ebé aprende ona deskobre katak falta iha mekanizmu kontabilidade nian – porezemplu hanesan monitorizasaun finanséiru comunidade nian ka mekanizmu atu atende reklamasan, ida ne'e bele halo fraku comunidade-nia sentidu na'in ne'ebé importante bá CDD ka DBK-nia aproximasaun. Ezersísiu ne'e deskobre katak mekanizmu atu atende reklamasan tenke klaru no inklui liña komunikaun bá ema kesar na'in kona-bá asaun ne'ebé rezulta hosi sira-nia reklamasan. Konsellu ne'ebé eleitu demokratikamente presiza halo interasaun ho lider tradisionál sira hodi suporta desenvolvimentu lokál.

Banku Mundiál-nia Relatóriu Funsionamentu Avaliasaun Projetu **CEP** hatudu katak comunidade la komprende di'ak regra akizisaun no jerálmente laiha konformidade bá transparênsia no fiar. Banku Mundiál determina katak difisil tebes atu halo monitorizasaun bá jestaun finanséiru iha nível comunidade.

Fundasaun Ázia (2012) mós haktuir katak iha projetu PDL no PDD, sira hetan frakeza iha kuadru monitorizasaun no mekanizmu atu atende reklamasan²⁵.

Lisaun: Mekanizmu kontabilidade ne'e nesesáriu tebetebes: facilita liña informasaun bá comunidade sira; no promove kontabilidade sosiál, inklui liu hosi mekanizmu keixa nian no Monitorizasaun no Avaliasaun (M&E) bazea bá comunidade.

Sistema Atendimentu Reklamasan ida ne'ebé efetivu importante tebes atu kria konfiansa no hametin governasaun. Sistema ne'e nia efisiênsia depende mós bá PNDIS-nia autór oioin, liuliu autór sira-nia kompriensaun kona-bá direitu no responsabilidade, no kompriensaun ne'ebé klaru kona-bá prosesu.

- Austrália apoia Ministériu Administrasaun Estatál atu dezeña no maneja PNDIS-nia mekanizmu ne'ebé atende reklamasan nu'udar fatuk-riin xave bá kontabilidade no sustentabilidade. Mekanizmu ne'e sei funsiona iha nível nasional, distritál no sub-distritál, no sei envolve mós mekanizmu sira ne'ebé sei uza bá hodi hadi'a komunikaun no rezolve konflitu.

Sé mak implementa projetu sira

Fundasaun Ázia (2012) deskobre katak iha nível suku, comunidade iha preferênsia ne'ebé maka'as atu hala'o servisu, tanbá iha hanoin katak sira iha insentivu di'ak liu atu asegura servisu-nia qualidade ho rezultadu ne'ebé sustentável. Maske nune'e, ofisiál distritál sira mensiona difikuldade boot ne'ebé sira enfrenta durante halo monitorizasaun no implementa sansaun bá grupu comunidade sira: maske fasil atu halo lista-metan bá kompañia sira ne'ebé la-halo servisu ho qualidade di'ak, difisil tebes fó sansaun bá grupu comunidade sira ne'ebé hala'o projetu la-tuir padraun di'ak²⁶.

Lisaun 1: Bainhira membru comunidade envolve iha prosesu implementasaun projetu, monitorizasaun no avaliasaun kria sentidu na'in no aumenta projetu-nia sustentabilidade.

²⁵ Fundasaun Ázia no Irish Aid (2012) "Komunidade-nia esperiênsia kona-bá desenvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste"

²⁶ Fundasaun Ázia no Irish Aid (2012) "Komunidade-nia esperiênsia kona-bá desenvolvimentu desentralizadu iha Timor-Leste"

- PNDS sei sai hanesan projetu dezvoltamentu ne'ebé xefia hosi comunidade, no comunidade mak sei xefia estájiu hotu-hotu iha projetu laran.

PNDS-nia fasilitadór sira sei ajuda comunidade hodi konsidera kestaun implementasaun tékniku durante prosesu priorizasaun projetu.

Lisaun 2: Presiza monitorizasaun ne'ebé apropriadu atu garante katak projetu implementa duni ho efetivu.

- *Ekipa Apoia Kampu* sei la'o no pasa sira-nia tempu kuaze porsentu 75 iha baze. Hanesan mensiona iha *Seksaun 4, Saida mak Austrália sei fundu* (p39) katak programa CDD-nia susesu depende loos bá fasilitadór sira ne'ebé iha abilidade di'ak no efetivu atu suporta partisipasaun, planeamentu, halo-desizaun no implementasaun.
- *Ekipa Apoia Kampu* sei hala'o viajen estensiva bá iha kampu no hatu'o relatóriu bá ekipa jestaun kona-bá sira-nia observasaun – kestaun negativu no pozitivu. Ida ne'e mak sei permite ekipa jestaun hodi halo desizaun no responde bá kestaun sira ne'ebé sei mosu. Ekipa kampu mak sei verifika dadus iha relatóriu, dokumentasaun bá programa-nia susesu, identifika problema prinsipál sira, no liga komunikasaun ne'ebé mai hosi lokál, permite ema lokál-nia opiniaun bá iha programa laran no rezolve problema sira. Sira mak sei hala'o prosesu verifikasaun esternu hodi hamihis risku sira hanesan fraude, problema ambientál, no dominasaun hosi elite sira.

Monitorizasaun no Avaliasaun

Presiza iha sistema monitorizasaun no avaliasaun ne'ebé forte iha nível Governu no apoiu programa tanbá ida ne'e importante atu permite programa CDD hodi aprende, adapta bá iha kontestu lokál no halo mudansa iha tempu naruk. Sira mós importante bainhira governu-nia monitorizasaun no avaliasaun bá servisu sira la-la'o ho di'ak, no programa CDD sei halo projetu pilotu bá sistema foun atu nune'e bele fó informasaun ne'ebé di'ak liu tan bá iha prosesu planeamentu, ezekeasaun polítika governu nian.

Banku Mundiál-nia Relatóriu Funsionamentu Avaliasaun Projetu CEP hatudu katak monitorizasaun ne'ebé iha, limitadu de'it bá projetu-nia *input* no *output*. Rezultadu monitorizasaun ne'e la-konsege halo relatóriu kona-bá projetu-nia objetivu jerál. Mezmu iha monitorizasaun *input* no *output* nian mós iha frakeza ne'ebé signifkante. Relatóriu kona-bá projetu-nia finalizasaun hatudu katak indikadór báziku balu ne'ebé projetu identifika la-konsege hetan monitorizasaun, porezemplu hanesan número membru komité ne'ebé estabelese iha projetu laran.

Lisaun: Presiza iha sistema di'ak ida atu bele hatene tuir projetu-nia *input* no *output*, no projetu-nia rezultadu, no mós fornese informasaun kona-bá adaptasaun ne'ebé nesesáriu iha prosesu dezeńu projetu atu garante katak projetu-nia objetivu no atividade sira relevante duni ho kontekstu institusionál ne'ebé iha no mós nasaun-nia kapasidade atu absorve.

- Manuál Operasaun Programa fornese mekanizmu ida bá avaliasaun atividade anuál no kontabilidade;
- Sistema Informasaun kona-bá Jestaun ne'ebé Austrália ajuda atu dezeńu sei kria baze ida atu halo jestaun di'ak bá risku sira, fornese evidénsia di'ak bá avaliasaun impaktu no garante istória ne'ebé di'ak.
- Planu bá monitorizasaun no avaliasaun ne'ebé Austrália ajuda atu dezeńu sei inklui estudu baze no avaliasaun ho interval ne'ebé regulár.

Aneksu 4: CDD nia efikásia – Evidénsia Internasionál

Evidénsia internasionál hatudu katak programa CDD efetivu iha aumenta benefísiu sosiál no ekonómiku. Ezemplu hatudu ona katak CDD bele fó rezultadu di'ak ho lalais iha fatin sira ne'ebé governu no doador sira laiha rekursu barak atu to'o diretamente iha ema mukit sira, liuliu iha nasaun sira ne'ebé sofre konflitu. Ami nota katak CDD-nia aproximasaun tenta atu alkansa dezvoltamentu-nia objetivu boot hanesan kapitál sosiál, koezaun no empoderamentu. Ami nota katak esperiénsia internasionál hatudu de'it evidénsia ne'ebé uitoan kona-bá programa CDD-nia kontribuisaun bá iha objetivu jerál dezvoltamentu nian, ka sukat no atribui rezultadu ne'e bá iha programa. Importante atu iha expetativa ne'ebé realístiku kona-bá PNDS-nia abilidade atu realiza objetivu dezvoltamentu nian ne'ebé bele sukat uitoan de'it.

Iha nível internasionál, ezemplu hatudu katak programa CDD hadi'a duni ema-nia padraun moris iha fatin sira ne'ebé ninia instituisaun lokál (governu ka merkadu) ladún iha funsionamentu di'ak atu fornese servisu bá comunidade. Foin lalais, Banku Mundiál-nia meta-avaliasaun kona-bá programa CDD iha nasaun barak hatudu evidénsia pozitivu iha programa-nia laran katak programa ne'e hasa'e duni ema-nia padraun moris no benefísiu, identifika pobreza, no aumenta asesu bá servisu sira.²⁷ Avaliasaun ne'e deskobre katak evidénsia barak mak hatudu programa CDD-nia impaktu pozitivu bá iha asesu servisu nian, liuliu iha área saúde, edukasaun no bee-hemu. Porezemplu, sub-projetu ida ne'ebé halo parte iha Senegal-nia Programa Nasionál Infrastrutura Rural (PNIR) “aumenta duni ema-nia asesu bá bee-moos no facilidade saúde, no hadi'a labarik sira-nia alimentasaun....Satán, projetu ne'e mós fó impaktu di'ak iha área sira ne'ebé seidakompleta sira-nia projetu; até ema balu horik de'it iha área ne'ebé lejivel bá projetu PNIR no sira mós hetan benefísiu (relasiona ho labarik-nia saúde), karik tanbá efektu pozitivu ne'ebé sulin hosi suku viziñu sira ne'ebé kompleta ona sira-nia projetu.”²⁸ Programa KALAHI-CIDSS iha Filipinas mós iha fó impaktu pozitivu bá uma-kain barak hodi aumenta porsentu 6 iha proporsaun uma-kain sira ne'ebé hetan asesu hosi estrada iha tinan tomak.²⁹

Avaliasaun impaktu ne'ebé *Latif Jameel Poverty Action Lab* halo iha Sierra Leone³⁰ indika katak suku sira ne'ebé partisipa iha CDD-nia programa hetan ona servisu públiku ne'ebé di'ak liu kompara ho suku sira seluk, no sira mós iha atividade merkadu adisionál, benefísiu ekonómiku, no ladún iha efektu negativu hosi projetu-nia rekursu.

CDD relevante liu iha nasaun sira ne'ebé vulneravel no sofre hosi konflitu. Iha Afganistaun, Projetu Solidariedade Nasionál (PSN) hahú iha 2003 hanesan esforsu ida atu lolo-liman bá comunidade rural sira ne'ebé sofre problema rebelde no produsaun *opium*. Dezde projetu ne'e hahú, ema estabelese ona konsellu dezvoltamentu comunidade kuaze 21,000, no konsege tama to'o porsentu 70 hosi total suku iha Afganistaun, no hadi'a infrastrutura eskala ki'ik inklui sistema bee-moos no estrada. PS aumenta ona governu-nia vizibilidade no lejitimasaun iha comunidade laran, no ida ne'e mak importante liu iha fatin vulneravel sira³¹.

²⁷ Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade? Banku Mundiál, p v-vi

²⁸ Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade? Banku Mundiál, p26

²⁹ Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade? Banku Mundiál, p26

³⁰ J-PAL (asesu iha Agostu 2013) <http://www.povertyactionlab.org/evaluation/community-driven-development-sierra-leone>

³¹ Banku Mundiál (2009) Sumáriu Programa Solidariedade Nasionál Afganistaun, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/EXTRURLIV/0,,contentMDK:22138469~menuPK:5120069~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:5097010,00.htm>

CDD adopta aproximasaun valor-ba-osan di'ak hodi harii no mantein infraestrutura. Estudu kona-bá Banku Mundiál-nia programa barak hatudu katak programa sira ne'ebé harii infraestrutura lokál kusta uitoan liu kompara ho governu-nia programa ne'ebé harii infraestrutura³². Projetu barak mak hatudu ona katak sira-nia kusta menus no facil atu implementa duké governu-nia projetu sira ne'ebé ekivalente. Komunidade-nia poder atu kontrola projetu sira ne'e hanesan intensaun ida atu asegura katak rekursu sira destina duni bá comunidade-nia nesiedade, katak sasán públiku nian harii duni ho kualidade di'ak, mantein no uza ho di'ak, no risku bá korrupsaun bele menus kompara ho tipu programa seluk³³. Estudu kona-bá CDD iha nasaun tolu (Filipinas, Indonézia no Burkina Faso) deskobre katak iha Indonézia-nia Projetu Dezenvolvimentu Sub-Distritu (PDS), infraestrutura ne'ebé implementa hosi comunidade kusta menus liu ho porsentu 56 duké infraestrutura sira ne'ebé harii liu hosi governu-nia kontratu³⁴.

CDD bele ajuda harii governasaun inklusivu, no enkoraja partisipasaun no kontabilidade iha nível lokál, halo interasaun ho grupu ki'ik no mukit sira.³⁵ Iha ona regra no métodu espesífiku sira ne'ebé ita bele uza hodi facilita partisipasaun. Iha Indonézia, ida ne'e inklui regra sira kona-bá feto sira-nia partisipasaun iha prosesu planeamentu no implementasaun, no mekanizmu transparénsia-nia estájiu hotu-hotu, porezemplu hanesan fó-sai informasaun bá públiku iha kadru suku nian, mekanizmu hodi atende reklamasan, no monitorizasaun comunidade, inklui sira ne'ebé liu hosi organizasaun sociedade sivil. Instrumentu sira hanesan ne'e importante tebes bá vizaun ne'ebé promove inklusaun, transparénsia, no kontabilidade iha Indonézia-nia programa CDD.³⁶

Iha evidénsia limitadu kona-bá programa CDD-nia abilidade atu transforma comunidade-nia norma ne'ebé bele refleta mudansa di'ak iha feto no grupu ki'ik sira-nia poder halo desizaun iha projetu-nia li'ur³⁷. Tanbá ne'e, importante tebes atu iha expektativa realístiku kona-bá kualidade hosi hakbiit comunidade nian, liuliu iha tinan inísiu PNDS nian. Austrália sei suporta esforsu sira ne'ebé sei tau-matan no asegura katak PNDS-nia objetivu esplísitu mak atu hadi'a comunidade-nia partisipasaun iha projetu.

Jerálmente, laiha evidénsia ne'ebé suficiente atu haforsa teoria ne'ebé dehan katak, projetu ida bele kria konfiansa di'ak, rede no asaun kolektivu bainhira comunidade sira uza CDD-nia aproximasaun hodi servisu hamutuk. Esperiéncia internasionál balu hatudu katak CDD bele harii kapitál polítiku bá governu sira kuantu CDD bele garante katak projetu-nia fundu to'o duni iha comunidade regulármente.³⁸ Avaliasaun ida kona-bá Filipinas-nia programa KALAH-CIDSS haktuir katak iha tinan hitu nia laran, projetu-nia implementasaun ne'e "aumenta duni nível konfiansa iha comunidade sira, no aumenta mós membru comunidade iha organizasaun laran. Avaliasaun ne'e hatudu katak porsentu 12.3 aumenta iha proporsan respondente ne'ebé indika katak sira iha konfiansa bá kuaze

³² Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade? Banku Mundiál, 40

³³ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTCDD/0,,contentMDK:23013609~menuPK:8820441~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:430161,00.html>

³⁴ Banku Mundiál (2007)

³⁵ Wong, S., & Guggenheim, S. (2005). Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade: Desentralizasaun-nia Dezafiu iha Kontabilidade. *Ázia Lorosa'e Desentraliza: Halo Governu Lokál Funsiona*, p257

³⁶ Wong, S., & Guggenheim, S. (2005). Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade: Desentralizasaun-nia Dezafiu iha Kontabilidade. *Ázia Lorosa'e Desentraliza: Halo Governu Lokál Funsiona* p259.

³⁷ Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunidade? Banku Mundiál, p44.

³⁸ I.e. Programa tenke iha durasaun naruk, no kontinua iha fundu, atu estabeselese comunidade-nia konfiansa iha programa ne'e no estabeselese regra operasaun nian.

ema hotu iha suku laran, no sira mós iha konfiansa (maske uitoan maibé pozitivu) bá ofisiál lokál no nasional sira.”³⁹

Maske iha projetu laran ema bele haree katak iha ona mudansa di’ak iha liña komunikasaun entre governu no sidadaun, seidauk iha evidénsia suficiente ne’ebé dehan katak ida ne’e bele fó kontribuisaun naruk atu hametin comunidade-nia asosiasaun no governasaun lokál bainhira programa ne’e remata. Nune’e mós, presiza tan iha estudu no evidénsia hodi komprende impaktu hosi CDD-nia programa bá iha fatin sira ne’ebé sei sofre hela ka, sofre tiha ona konflitu (*konflitu-laran no pós-konflitu*), liuliu tanbá número orsamentu ne’ebé programa PNDS sei fornese bá comunidade boot tebes. Hanesan mensiona ona iha leten, CDD-nia aproximasaun mak mekanizmu ne’ebé efektivu hodi fornese orsamentu no asesu bá servisu sira iha fatin *pós-konflitu* ne’ebé ninia governu laiha kapasidade. Banku Mundiál-nia meta-avaliasaun deskobre evidénsia balu kona-bá kontribuisaun pozitivu hosi CDD-nia programa ne’ebé ajuda supera konflitu sira iha Filipinas no Indonézia, ajuda atende comunidade-nia reklamasaun sira, no ajuda desenvolve comunidade-nia meius hodi rezolve konflitu sira.⁴⁰ Difisil atu avalia programa-nia impaktu-tempu-naruk bá iha kapitál sosiál no governasaun tanbá laiha sasukat esplísitu ida no programa CDD-nia durasaun ne’ebé badak. Liu hosi ninia apoiu monitorizasaun no avaliasaun, Austrália bele suporta estudu bá tempu naruk atu buka hatene PNDS-nia impaktu bá iha comunidade-nia fiar no asosiasaun, no mós bá iha governasaun iha nível nasional no sub-nasional, no mós PNDS-nia impaktu atu hamosu, halo-aat- liu tan, ka ajuda rezolve konflitu.

³⁹ Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunitade? Banku Mundiál, p30

⁴⁰ Wong (2012) Saida mak Impaktu hosi Banku Mundiál-nia Programa Dezenvolvimentu Xefia hosi Komunitade? Banku Mundiál, p33

Aneksu 5: PNDS nia Teoria kona-bá Mudansa

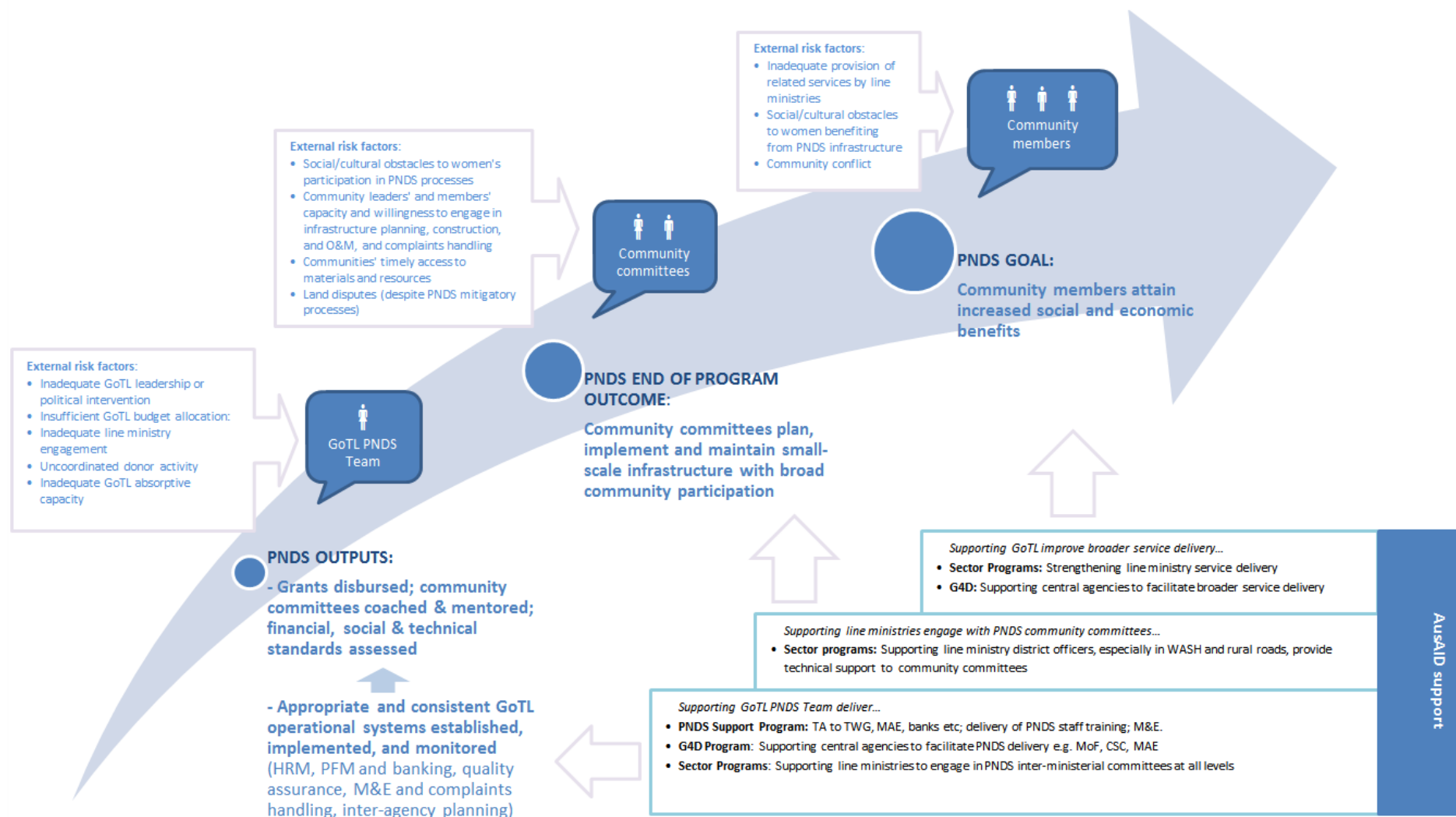


Figure 1 (p. 25 iha main document; p. 15 iha annexes)

Ekipa PNDS GoTL

PNDS NIA OUTPUT

- **Konsesaun sira dezembolsa ona, komité sira comunidade nian orientadu & akompañadu, padraun social & téknika avalia ona**
- **Estabelese, implementa, no minotora ona sistema operasionál GoTL nian ne'ebé apropriadu no konsistente** (HRM, PFM no bankária, garantia kualidade, M&E no atendimentu bá keixa, planeamentu inter-ajénsia)

Fatór risku esternu:

- Lideransa ka intervensaun polítika GoTL nian ne'ebé inadekuada
- Alokasaun orsamentu GoTL nian ne'ebé inadekuada
- Envolvimentu liña ministeriál ne'ebé inadekuadu
- Atividade doadór nian ne'ebé la-koordinadu
- Kapasidade absoritivu GoTL nian ne'ebé inadekuadu

Komité comunidade

Fatór risku esternu:

- **Obstákulu sosiál/kulturál bá feto sira nia partisipasaun iha prosesu oioin PNDS nian**
- **Kapasidade no vontade hosi líder komunitáriu no membru comunidade nian atu envolve iha planeamentu, konstrusaun, no O&M bá infraestrutura, atendimentu bá keixa sira**
- **Komunidade nia asesu pontuál bá materiál no rekursu sira**
- **Disputa rai nian (mezmu prosesu mitigatóriu PNDS nian)**

PNDS NIA REZULTADU FINÁL

Komité sira comunidade nian planea implementa no mantein infraestrutura eskala ki'ik ho partisipasaun boot hosi comunidade

Membru comunidade

Fatór risku esternu:

- **Providénsia hosi liña ministerial ne'ebé inadeguadu relasiona ho servisu sira**
- **Obstákulu sosiál/kulturál bá feto sira ne'ebé benefisia hosi infraestrutura PNDS**
- **Konflitu komunitáriu**

PNDS NIA OBJETIVU

Membru comunidade sira hetan benefísiu sosiál no ekonómika ne'ebé aumenta

GoA nia apoiu

Apoia Ekipa PNDS GoTL fós...

- **Programa Apoiu PNDS:** TA bá TWG, MAE, banku sira nst; fornese formasaun bá pesoál PNDS nian; M&E.
- **Programa G4D:** Apoia ajénsia sira sentráu atu fasilita providénsia PNDS nian n.e. MoF, CSC, MAE
- **Programa Setorál:** Apoia liña ministeriál sira atu envolve iha Komité Inter-Ministeriál iha nível hothotu

Apoia liña ministeriál ne'ebé envolve ho komité comunidade bá PNDS...

Programa Setorál: Apoia ofisiál sira liña ministeriál nian iha distritu, espesiálmente in WASH no estrada rural, fó apoiu tékniku bá komité comunidade sira

Apoia GoTL hasa'e atendentu servisu públiku ne'ebé boot liu....

- **Programa Setorál:** Fortalesementu atendentu servisu públiku iha liña ministeriál nian
- **G4D:** Apoia ajénsia sira sentráu atu fasilita atendentu servisu públiku ne'ebé boot liu

Aneksu 6: Ezbosu Indikativu kona-bá PNDS nia Sistema Monitorizasaun no Avaliasaun (M&E)

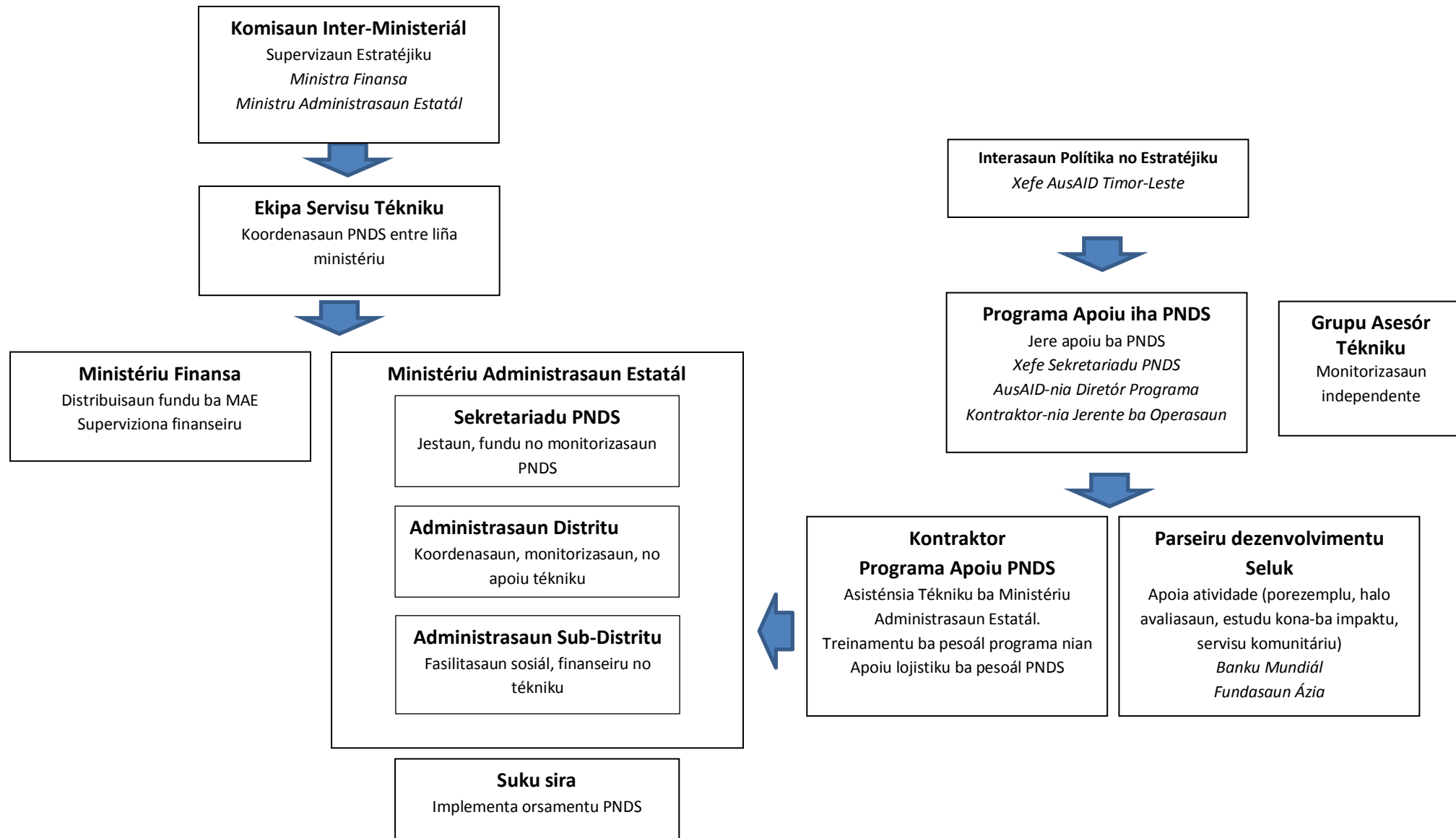
Pergunta prinsipál M&E nian	M&E-nia sub-pergunta	Métodu kona-bá oinsá responde pergunta	Oinsá atu uza resposta sira ne'e	Pasu tuirmai
Timór-oan sira-nia moris hetan ona mudansa di'ak ka lae?	Oinsá pobreza, governasaun suku, etc., muda iha PNDS-nia comunidade no uma-kain laran? <i>[sei presiza konkorda kona-bá interesse espesífiku sira. Bele inklui benefísiu sosiál, governasaun, ekonómiku, ne'ebé akumula hosi empregu, infraestrutura (asesu bá merkadu, konsumu), no partisipasaun iha prosesu (koezaun sosiál, konflitu, abilidade jestaun, konfiansa iha governu, feto-nia partisipasaun)]</i>	Estudu métodu oioin [halo análize bá dados sekundáriu, peskiza kuantitativa, métodu kualitativa, sei determina]	Ekipa tékniku no DFAT halo relatóriu kona-bá PNDS-nia relevánsia	- Konkorda ho dimensaun impaktu ne'ebé governu TL no governu Austrália hakarak atu la'o tuir (semináriu M&E) haree tuir dezeña MOP, PNDSSP - Bazea bá pontu ida iha leten, estuda kona-bá dados sekundáriu ne'ebé disponível - Dezeña no hala'o estudu baze
	PNDS <u>hamosu</u> mudansa ida ne'e to'o iha ne'ebé?	- Estudu kona-bá benefísiu hosi investimentu - Métodu kualitativu: halo análize bá kontribuisaun a. bá efeito imediatu, porezemplu, asesu bá beemoos; b. Iha suku sira ne'ebé la-simu apoiu PNDS?	TWG no DFAT halo relatóriu kona-bá PNDS-nia méritu hotu-hotu	Konkorda kona-bá métodu ne'ebé sei uza hodi hatán sub-pergunta ida ne'e – dezeñu métodu oioin?
	Impaktu la-intensionál saida mak PNDS kria? Tansá? <i>[sei konkorda kona-bá impaktu negativu ho risku boot – PNDSSP-nia matrix risku propoin balu]</i>	- Fundasaun Ázia-nia monitorizasaun kualitativa (esperimentasaun-kampu) - Atende reklamasaun - Ekipa Apoia Kampu	TWG-nia hadi'ak bá MOP, dezentvolvimentu profisionál bá fasilitadór, etc.	Deside kona-bá konsekuénsia la-intensionál hodi foka (semináriu M&E)
Estrutura PNDS bazea bá comunidade la'o ho apropriadu ka?	- Komunidade sira la'o tuir prosesu ne'ebé ita espera (finanséiru, sosiál)? [inklui O&M] - Dezeñu infraestrutura, konstrusaun, no	- Formuláriu MIS - Ekipa Apoia Kampu - Fundasaun Ázia-nia	TWG-nia hadi'ak bá MOP, dezentvolvimentu profisionál bá	- Esperimentasaun Kampu M&E - Review field test, and agree to key evaluation questions for Field Support Team and TAF monitoring

Pergunta prinsipál M&E nian	M&E-nia sub-pergunta	Métodu kona-bá oinsá responde pergunta	Oinsá atu uza resposta sira ne'e	Pasu tuirmai
	O&M kumpre padraun tékniku? - Oportunidade bá empregu no infraestrutura sira ne'e fornese to'o iha ne'ebé? To'o tuir tempu ka lae? - tansá/tansá lae? - Prosesu ne'e apropriadu ka hetan apresiasaun? - Komunidade sira kompriende kona-bá ida ne'e? - Tansá/tansá lae? <i>[haree pergunta detalla liu tan iha esperimentasaun kampu-nia kuadru M&E]</i>	monitorizasaun kualitativu (esperimentasaun kampu) - Mekanizmu hodi Responde bá Reklamasan - Auditoria tékniku?	fasilitadór, etc. Lisaun bá Governu TL, doadór, CDD internasionál etc.	team.
	Oinsá prosesu no infraestrutura-nia kualidade hetan influencia hosi 'variasaun dezeñu'?		- TWG-nia hadi'ak bá MOP, dezentvolvimentu profisionál bá fasilitadór etc. Lisaun bá Governu TL, doadór, CDD internasionál, etc.	- Deside kona-bá variasaun dezeñu - Dezeña métodu
	Oinsá infraestrutura-nia kualidade (konstrusaun, manutensaun) no prosesu-nia valór kompara ho projetu seluk ne'ebé la-hetan fundu PNDS?	Estudu espesiál? Uza dados hosi métodu iha leten; no análise dados sekundáriu porezemplu PDD, CEP, no PDL).	- TWG no DFAT halo relatóriu kona-bá PNDS-nia méritu hotu-hotu Lisaun bá Governu TL, doadór, CDD internasionál, etc.	- Deside kona-bá dimensaun ne'ebé Governu TL no Austrália hakarak atu avalia, no saida mak sira hakarak atu kompara ho; - Bazea bá pontu iha leten, peskiza dados ne'ebé iha ona hodi halo estudu baze
PNDS-nia sistema operasaun funsiona hela?	- Fasilitadór sira la'o tuir prosesu? - Fasilitadór-nia kualidade suficiente? QA etc adekuadu? Tansá/tansá lae?	- Formuláriu MIS - Ekipa Apoia Kampu - Fundasaun Ázia-nia monitorizasaun kualitativa (esperimentasaun kampu)	TWG-nia hadi'ak bá MOP, dezentvolvimentu profisionál bá fasilitadór, etc.	Rezeña esperimentasaun kampu, no deside pergunta xave sira bá Ekipa Apoia Kampu no Fundasaun Ázia-nia ekipa monitorizasaun.

Pergunta prinsipál M&E nian	M&E-nia sub-pergunta	Métodu kona-bá oinsá responde pergunta	Oinsá atu uza resposta sira ne'e	Pasu tuirmai
	- PNDS-nia sub-sistema funsiona hanesan ita espera iha nível sub/distritu no nível nasional? (PFM, HRM, M&E no Atende Reklamasan, Koordenasaun Planeamentu no Supervizaun Inter-Ministeriál) - Tansá? Tansá lae?	- Formuláriu SIJ/ dadus seluk ne'ebé eziste iha MAE/MF, porezemplu FreeBalance, dadus HR, etc.? - Entrevista (hosi MRG/MTR?) ho entrevistadu xave iha nível sub/distritu no nasional, porezemplu pesoál hosi MoF/MAE?	- TWG-nia hadi'ak bá dezeńu sistema - Austrálian-nia hadi'ak iha apoiu?	- Deside liu hosi Planu Kontraktor Anuál kona-bá 'rezultadu desejadu' iha kada sub-sistema ida. Refleta iha PNDSSP-nia dezeńu. - Define MIS-nia indikadór bá kada sub-sistema ida ho pesoál LTA/PNDS ne'ebé relevante - Manuál Kualidade bá kada sub-sistema ida, liuliu tenke kumpre Governu TL-nia sistema
	- PNDS estabelese sistema no halo kapasitasaun bá governasaun sub-nasional futuru nian to'o iha ne'ebé? - PNDS influencia sistema fornesimentu servisu seluk to'o iha ne'ebé, porezemplu liña ministériu sira? Estrutura PNDS mós uza ona bá programasun temátiku seluk?	- MRG/MTR - Programa G4D-nia M&E?	- TWG-nia hadi'ak iha sistema atu promove preparasaun boot bá dekonsentrasaun? Lisaun bá dekonsentrasaun?	Klarifika dimensaun/kestaun iha semináriu M&E?
	Kapasidade hosi PNDS-nia pesoál sub/distritu no nasional atu implementa PNDS-nia sistema hetan ona mudansa di'ak? Tansá? Tansá lae?	Auto-avaliasaun ho LTA bazea bá planu Dezenvolvimentu Kapasidade ne'ebé deside ona	Funionáriu/asesór hadi'ak iha CD-nia atividade sira	- Deside kona-bá aproximasaun bá CD M&E iha Dezeńu - Introdús neineik planu CD bá sub-sistema hotu-hotu liu hosi implementasaun

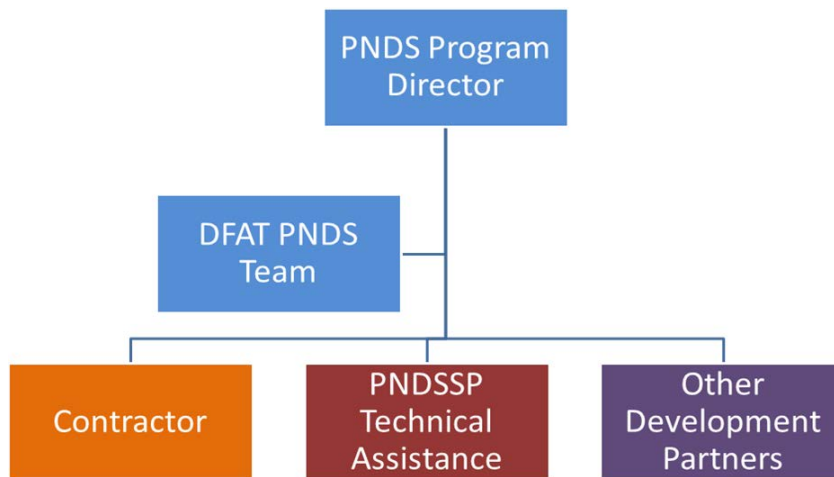
Pergunta prinsipál M&E nian	M&E-nia sub-pergunta	Métodu kona-bá oinsá responde pergunta	Oinsá atu uza resposta sira ne'e	Pasu tuirmai
PNDS apoia sistema ne'ebé fornese valór?	Output hosi kontraktor adekuaadu ka lae? Selae, tansá lae? Balansu entre CD no substituisaun ne'e apropiadu ka lae? Iha monitorizasaun bá CD-nia nesesidade? Apoiu tékniku halo ona adaptaun bazea bá mudansa iha kapasidade?	• Monitorizasaun bá indikadór output • Auto-avaliasaun ho <i>counterparts</i> bazea bá planu CD ne'ebé deside ona • Garante kualidade MC seluk nian • MRG	• MC-nia hadi'ak bá apoiu no halo relatóriu bá DFAT no TWG • Relatóriu internal DFAT no avaliasaun bá MC-nia	• Identifika output xave iha Kontraktor 13/14 Planu Anuál – espesifikasaun bá rezultadu ne'ebé ita espera, kobertura bá kualidade, etc. no prosesu QA • Dezenvolve métodu di'ak liu tan bá QA no M&E-nia espesialista disponível • Hanesan iha leten, kona-bá CD M&E
	Banku Mundiál, Fundasaun Ázia (no ONG seluk?) fornese ona output ne'ebé adekuaadu? Balansu entre CD no substituisaun apropiadu ka lae?	Sei propoin iha nota konseitu nian	Banku Mundial, Fundasaun Ázia-nia hadi'ak kona-bá apoiu	• Dezenvolvimentu, avaliasaun, Fundasaun Ázia-nia aprovasaun, Banku Mundial-nia konseitu nota

Aneksu 7: Estrutura Governasaun PNDS

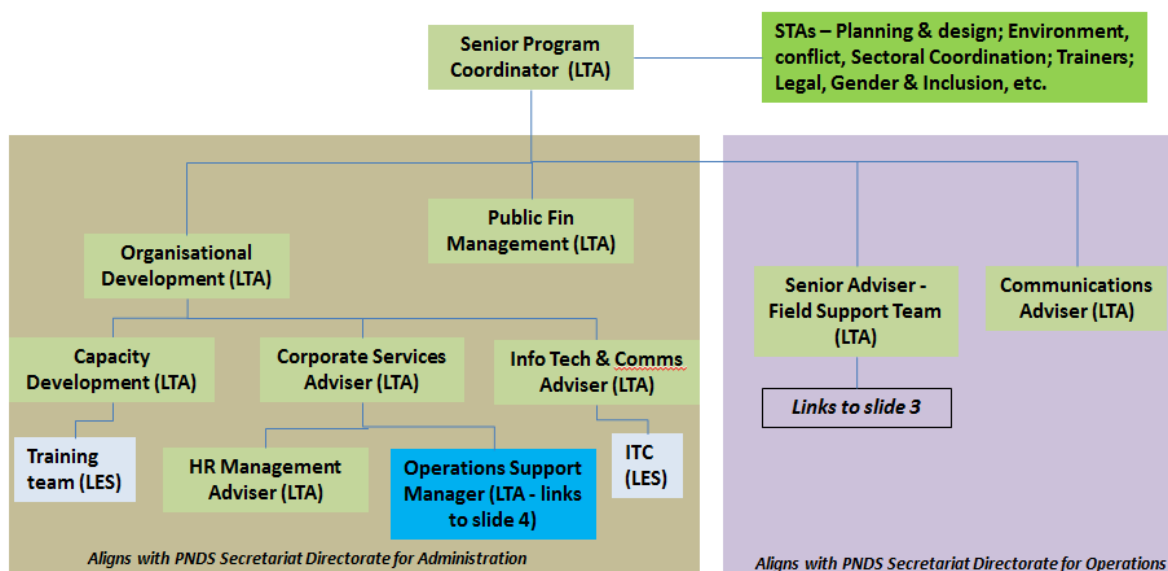


Aneksu 8: PNDS nia Organograma

Relasaun Relatóriu nian hosi Jerente Seniór

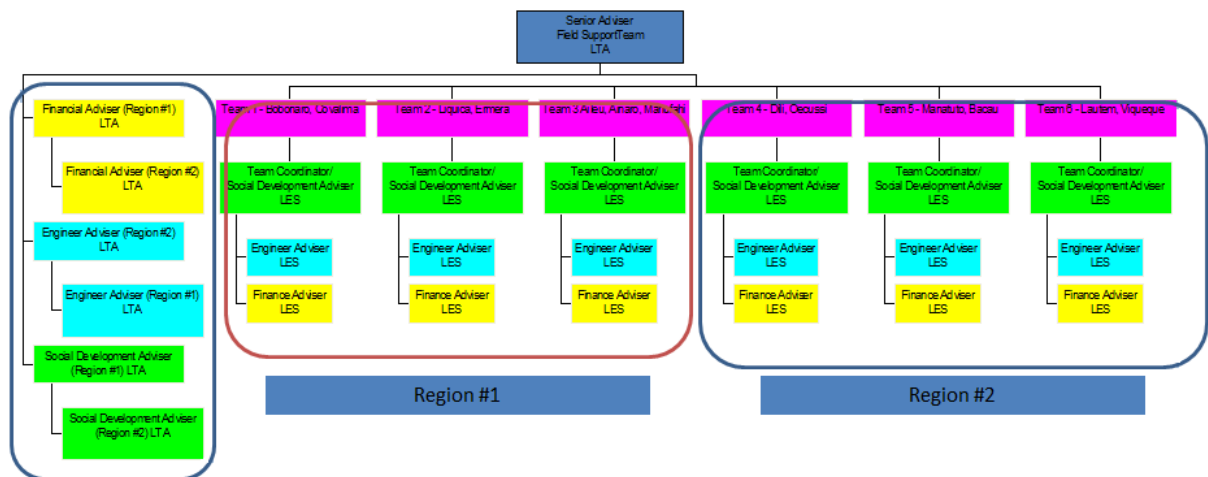


Ekipa asesór iha PNDS-nia Sekretariadu

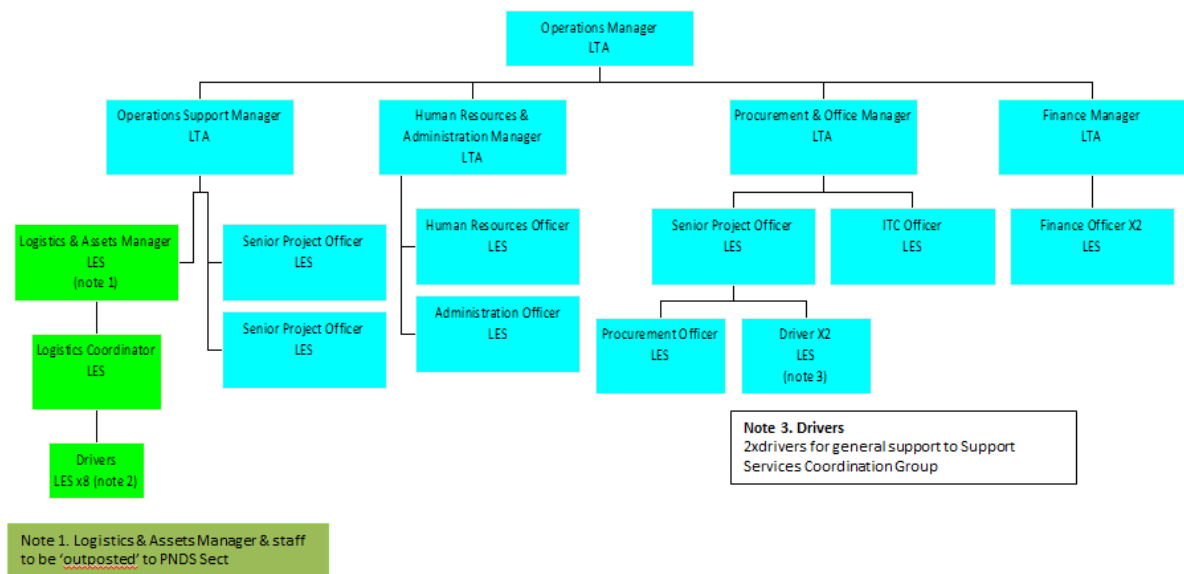


Note: This team is embedded in the PNDS Secretariat within the Ministry of State Administration. It mirrors the evolving organisational structure of Secretariat. This team will be novated.

Ekipo Apoia Kampu



Ekipo Kontraktor ne'ebé Maneja (Kontraktor Jerente)



Aneksu 9: Ezbosu Oráriu Implementasaun nian

Oráriu implementasaun ida ne'e mak planu ne'ebé define Governu TL no Governu Austrália-nia vizaun kona-bá servisu sira ne'ebé nesesáriu atu ezejuta PNDS, no parte interesadu sira-nia kontribuisaun, knaar no responsabilidade atu ezejuta programa ho efetivu. Parte rua ne'e bele uza oráriu implementasaun ida ne'e hodi dezenvelope sira-nia planu servisu ida-idak, no atu dezeña sira-nia kontribuisaun.

Estatutu no aprovasaun-nia prosesu

Oráriu implementasaun ida ne'e hanesan **ezbosu** ida, ne'ebé Governu TL no Austrália sei kontinua dezenvelope hamutuk, uza hanoin/ideia sira hosi parte seluk inklui Kontraktor Jerente interinu nian, no asesór xave sira iha Sekretariadu laran. Governu TL seidak iha oportunidade atu inklui sira-nia kometimentu iha versaun dokumentu ida ne'e, no Kontraktor Jerente mós seidak inklui sira-nia kometimentu. Maske nune'e, Governu TL identifika klaru ona sira-nia prioridade no oráriu hodi buka Austrália-nia apoiu, no ida ne'e inklui iha versaun dokumentu ida ne'e.

Dezeña hamutuk prioridade ne'e importante (seksaun “prioridade”) atu nune'e bele iha akordu ida kona-bá apoiu iha orsamentu no limitasaun rekursu ne'ebé parte rua enfrenta. Nune'e mós, bainhira parte ida presiza apoiu bazea bá kazu ida-idak, tenke define prosesu ka regra ruma hodi halo desizaun kona-bá ida ne'e (seksaun “prinsipiu/prosesu”).

Versaun finál sei apresenta bá iha Ekipa Servisu Tékniku (EST), no kuandu aprova ona, sei sai hanesan mata-dalan bá projetu-nia implementasaun. Kada fulan neen sei halo revizaun, hafoin entrega fali bá iha Ekipa Servisu Tékniku (EST) atu hetan sira-nia komentáriu no aprovasaun.

Buat ne'ebé mak la-inklui iha oráriu implementasaun ida ne'e

Ezbosu planu implementasaun ne'e mak buat ne'ebé Governu TL no Austrália presiza halo hamutuk bá iha PNDS-nia implementasaun. Maibé ida ne'e la-inklui servisu seluk ne'ebé sira tenke halo atu kumpre sira-nia kometimentu ne'ebé deskreve iha dokumentu ne'e. Porezemplu, MAE sei presiza atu kontinua hatudu Governu TL-nia responsabilidade korporativu até bainhira PNDS remata. Austrália presiza hala'o prosesu tender no mobilizasaun hodi buka Kontraktor Jerente ida ne'ebé mak sei realiza kometimentu sira ne'e. Kontraktor Jerente ida ne'e mós sei hala'o atividade lubuk ida hodi fó assisténsia tékniku, inklui halo rekrutamentu, mobilizasaun, jestaun funsionamentu, pagamentu, lojistiku, akomodasaun, transporte, IT, no asuntu seguransa sira. Servisu sira hanesan ne'e tenke tau iha ajénsia/organizasaun-nia planu servisu, labele deskreve de'it iha Oráriu Implementasaun ida hanesan ne'e.

Asegura kometimentu no apoiu hosi polítiku nível aas					
PRODUTU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSIPIU / PROSESU	PRIORIDADE
1.1. Komprende parte interesadu hotu-hotu no efetivamente halo interasaun ho sira	Hala'o ezersísiu mapa kona-bá ema sira ne'ebé iha interesse, no dezenvolve estratéjia komprehensivu ida kona-bá parte interesadu sira-nia interasaun iha PNDS	LTA – Komunikaun Enkapasita Jestaun bá ekipa PNDS-nia Sekretariadu			AAS
	Investe tempu hodi halo interasaun di'ak ho parte interesadu sira ho maneira apropiadu, no ho meius formál no informál	Hanesan iha leten			
	Komprende inisiativa no kestaun sira ne'ebé mosu iha ajénsia seluk no halo revizaun / adapta PNDS tuir situasaun ne'ebé iha	Hanesan iha leten			
	Regulármente hatu'o atualizasaun / informasaun presta kona-bá PNDS no buka komentáriu hosi parte interesadu sira ne'ebé mak relevante	LTA – Komunikaun			AAS
	Mantein relasaun servisu ne'ebé metin entre Governu TL no Austrália hodi dirije apoiu & asegura katak ita bele hala'o PNDS ho efektivu. Halo revizaun periódiku bá parseiru no apoiu	Diretór Programa (halo koordenaun hotu bá Austrália-nia apoiu) Ofisiál Seniór (Especialista asesór & representa Austrália); halo revizaun kada fulan neen kona-bá estratéjia implementasaun; diskusaun periódiku kona-bá parseiru; enkontru semanál ho PNDSSP & Sekretariadu		Interasaun bilateral ne'ebé metin no diskusaun onestu sei suporta parseiru ne'e.	
1.2. Suporta koordenaun no komunikaun entre PNDS sira iha nível nasionál no sub-nasionál	Koordenaun Inter-Ministeriál iha nível nasionál liu hosi Ekipa Servisu Tékniku	LTA – SPC; Austrália-nia apoiu direta;			AAS
	Koordenaun programa PNDS entre nível nasionál no sub-nasionál no entre setór sira liu hosi Koordenadór Distritál	Ekipa Kampu			
	Suporta Liña Ministériu hodi ajuda sira-nia funsióariu nível nasionál no sub-nasionál	Austrália-nia program iha setór Ekipa Kampu			

Asegura kometimentu no apoiu hosi polítiku nível aas					
PRODUTU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSIPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	no parte interesadu sira atu nune'e sira bele servisu ho efetivu iha PNDS				
1.3. Konvoka kometimentu política ne'ebé nesesáriu, aprovasaun bá programa, apoiu orsamentu, sst.	Regulármente halo interasaun ho ajénsia importante sira ne'ebé halo desizaun – Gabinete Primeiru Ministru, Konsellu Ministru, Ministériu Finansa, ADN, sst. atu asegura katak PNDS tama iha desizaun sira ne'ebé signifikante				
	Garante atu dezenvolve planu servisu bá PNDS ne'ebé sei sai hanesan baze hodi define programa-nia eskopu no nesesidade	LTA – SPC			AAS
	Dezenvolve no mantein planu orsamentu ne'ebé ezatu bá PNDS ne'ebé sei sai hanesan baze hodi halo pedidu orsamentu, hatu'o relatóriu finanséiru ne'ebé ezatu tuir tempu bá iha Finansa	LTA – SPC / PFM Dezenvolve Sistema Informasaun Jestaun Enkapasitasaun iha área Jestaun bá pesoál Sekretariadu sira ne'ebé importante			AAS
	Dezenvolve no aprova regulamentu hodu ne'ebé relevante bá PNDS	LTA – Legál (liu hosi GfD)			AAS
	Fornese relatóriu ne'ebé ezatu no relevante bá ajénsia sira ne'ebé presiza – Ministériu Finansa, Gabinete Primeiru Ministru, sst.	LTA – SPC / PFM			
1.4. Maneja risku ho efetivu	Dezenvolve no periódikamente ezamina kuadru jestaun risku	LTA – SPC, OA			AAS
	Kontrola no maneja bainhira iha risku	LTA – SPC, OA			
	Identifika no monitoriza risku bá konflitu; servisu hamutuk ho parte interesadu ne'ebé relevante hodi minimiza hamihis risku.	Halo parseiru ho Fundasaun Ázia no ONG lokál (sei determina);			
1.5. Komunika no promove programa	Servisu hamutuk ho parte interesadu sira (iha Governu laran no autór naun-governu)	LTA – Komunikasaun			AAS

Asegura kometimentu no apoiu hosi polítiku nível aas					
PRODUTU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	atu asegura katak sira komprende programa ne'e. Fornese dalan bá sira-nia opiniaun hodi hadi'ak liu tan programa.				
	Fornese tradusaun bainhira presiza (bá comunidade no parseiru sira);	LTA – Komunikasaun			
	Impresaun no publikasaun relatóriu no material, desenvolve no maneja sítiu-internet, poster, instrusaun, sst.	LTA – Komunikasaun Sítiu-internet no gráfiku?			

Prodús no kontinua hadi'ak programa-nia dezeńu					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
2.1. Manuál Operasaun Programa ho referénsia bá asuntu importante sira hanesan jéneru no inklusaun, koezaun sosiál, ambiente	Dezeńu Manuál Operasaun Programa	LTA no STA – inklui SPC, PFM, QA, Jéneru, Ambiente, Koezaun Sosiál, M&E, SIJ,			AAS
	Publika / imprime no distribui Manuál Operasaun Programa liu hosi sosializasaun iha comunidade no tuir estratéjia interasaun ho parte interesadu sira	LTA – Komunikasaun			
	Koko Manuál Operasaun Programa liu hosi Esperimentasaun Kampu no síkulu atividade 2014	LTA no STA hanesan iha leten, no Ekipa ne'ebé halo esperimentasaun iha kampu			
	Kontinua asegura katak Manuál Operasaun Programa no ninia orientasaun la'o tuir infraestrutura-nia Padraun Servisu Mínimu, estrutura governasaun sub-nasionál, no reforma jestaun finanséiru				

Prodús no kontinua hadi'ak programa-nia dezeńu					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	públiku				
2.2. Manuál no livru seluk ne'ebé relevante (porezemplu, jestaun finanséiru)	Dezeńu no manuál esperimentasaun kampu nian bá jestaun Finanséiru	LTA no STA			AAS
	Dezeńa / adapta manuál kampu nian bá fasilitadór tékniku inklui publikasaun kona-bá “Tipu Konstrusaun Di'ak no Ladi'ak”	LTA no STA			
	Dezeńa / adapta manuál kampu nian bá planeamentu comunidade no mobilizasaun (Sosiál, SIJ, CHS, koordenasaun sub-nasionál)				
	Atualiza kurrikulu treinamentu nian	Ekipa Treinamentu (MC)			AAS
	Publika / imprime no distribui manuál kampu nian	Austrália mak fundu / maneja publikasaun / impresaun bá manuál?			
	Koko manuál no livru liu hosi Esperimentasaun Kampu no síkulu atividade 2014				
	Kontinua asegura katak manuál no livru orientasaun la'o tuir reforma iha sistema finanséiru públiku nian, tuir infraestrutura-nia Padraun Servisu Mínimu, reforma governasaun sub-nasionál hanesan formasaun kona-bá munisipalidade				
2.3. Regulamentu ne'ebé nesesáriu bá servisu operasionál (porezemplu, bá gastu, akizisaun, sst.)	Dezenvolve no asegura aprovasaun bá regulamentu sira ne'ebé nesesáriu	LTA – inklui SPC, Asesor Ops, PFM, QA, Asesor Legál (Advogadu)			

Prodús no kontinua hadi'ak programa-nia dezeñu					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
2.4. Kontinua hadi'ak dezeñu (inklui halo revee espesiál no estudu)	Kontinua hadi'ak Manuál Operasaun Programa – forum aprendizajen mensal oin rua – no asegura katak atualizasaun fósai iha módulu ne'ebé revee ona	LTA no STA – inklui SPC, PFM, QA, Jéneru, Ambiente, Koezaun Sosiál, M&E, SIJ,			AAS
	Estudu espesiál – haree iha seksaun kona-bá monitorizasaun, socializa mudansa dezeñu-nia mudansa bá iha parte interesadu sira no garante apoiu polítiku				

Estabelese no mantein mekanizmu institusionál bá ezelesaun programa					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
3.1. Komisaun Inter-Ministeriál no Ekipa Servisu Tékniku	Dezenvolve Termu Referénsia bá membru Komisaun Inter-Ministeriál / Ekipa Servisu Tékniku, formaliza iu hosi Dekretu / Diploma. Estabelese ekipa servisu iha Ekipa Tékniku-nia laran hodi haree kona-bá programa xave sira	TA – OA Legál, SPC		Austrália laselu saláriu ka <i>per diems</i> / onoráriu bá funsionáriu públiku	
	Planu no suporta hodi hala'o Ekipa Tékniku-nia enkontru regulár no <i>ad hoc</i>	LTA – SPC,			
3.2. Sekretariadu PNDS	Dezenvolve Estrutura Organizasaun no Termu Referénsia bá Sekretariadu, no formaliza liu hosi Dekretu / Diploma	LTA – SPC / OA			AAS
	Dezenvolve no halo revizaun bá Sekretariadu-nia planu servisu, no maneja implementasaun bá planu servisu ne'e	LTA – SPC, OA			
	Asegura jestaun orsamentu no finanséiru ne'ebé efetivu iha Sekretariadu-nia laran	LTA – OA, PFM,		Austrália laselu kustu funsionamentu	AAS

Estabelese no mantein mekanizmu institusional bá ezeusaun programa					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	inklui estabelese sistema FreeBalance, prosesu akizisaun, fundu bá gastus ki'ik, sst.			Sekretariadu nian; sei tranzisaun sai hosi apoiu korrente	
	Asegura atu eskritóriu Sekretariadu Nasionál no eskritóriu distritál sira iha prosedimentu ne'ebé funsiona bá jestaun eskritóriu-nia aspetu hotu-hotu				AAS
	Asegura katak eskritóriu Sekretariadu Nasionál no distritu sira iha ekipamentu no mantein ho di'ak – edifísiu no mobília	LTA – OA, Akizisaun		Austrália suporta ona Sekretariadu-nia ekipamentu sira; tranzisaun sai	
	Asegura katak eskritóriu Sekretariadu Nasionál no distritu sira iha sistema IT no komunikaun ne'ebé funsiona	LTA – IT – bele asiste ho espesifikasaun		Governu TL mak sosa no mantein	
	Dezenvolve sistema atu maneja sasán tuir Governu TL-nia política, inklui karreta, IT, materiál edifísiu nian, no treinu funsionáriu sira.	LTA – OA / Akizisaun		Austrália la-fornese edifísiu bá administrasaun – foka bá iha dezvoltamentu kapasidade	
	Estabelese sistema hodi grava servisu	LTA – OA Apoiu SIJ			
3.3. Arranju sub-nasionál inklui koordinadór no fasilitadór distritu no sub-distritu	Rekruta, kontratu, treina no avalia estajiáriu distritál no sub-distritál – sosiál, tékniku no finanséiru	Programa treinamentu (komponente 3SDF, DCs, MIS) – Kontraktor / MC foun ho parseiru treinamentu lokál no fatin. Treinamentu bá ema foun no sira ne'ebé aprende nanis ona.		Treinamentu ho kualidade aas no programa ho kualidade di'ak	AAS
	Rekruta, kontratu, no delega estajiáriu sira ne'ebé pasa ona atu sai hanesan fasilitadór no koordinadór distritál no sub-distritál hanesan funsionáriu públiku	Ofisiál Seniór, OA LTA/STA – HRM? Kapasitasaun bá MAE/pesoál		Rekruta no emprega PNDS-nia funsionáriu tuir KSS-nia orientasaun; jestaun funsionamentu;	AAS

Estabelese no mantein mekanizmu institusionál bá ezeusaun programa					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
		sekretariadu nian GfD – Apoio bá KSS		kapasita Ministériu iha HRM.	
	Rekruta, kontratu, no delega funsionáriu Distritál no Sub-Distritál (MIS)	Ofisiál Seniór, OA LTA/STA – HRM? Kapasitasaun bá MAE/pesoál Sekretariadu nian GfD – Apoio bá KSS		Rekruta no emprega PNDS-nia funsionáriu tuir KSS-nia orientasaun; jestaun funsionamentu; kapasita Ministériu iha HRM.	AAS
3.4. PNDS-nia funsionáriu nasional iha kapasidade atu maneja programa	Oportunidade dezvoltimentu no aprendizajen bá funsionáriu sira, ligadu ho Termu Referénsia / jestaun funsionamentu	Identifika pozisaun xave bá apoio dezvoltimentu profisionál LTA – OA, SPC, Ofisiál Seniór			
3.5. Mekanizmu seluk hodi apoia programa (Kontraktor, Fundasaun Ázia, Banku Mundiál, sst.)	Estabelese mekanizmu hodi hala’o TA no apoio lojistiku seluk bá PNDS (kontraktor jerente ne’ebé fundu hosi Austrália)	Dezeñu PNDSSP no tender nakloke (fulan 6 to’o 9 hodi tender no mobiliza). Apoio BNCTL? Sei determina		GfD apoia Ministériu barak CB; PNDS-nia programa foka bá iha PNDS; presiza koezaun entre programa rua ne’e.	
	Estabelese Fundu Banku Mundiál (<i>Trust Fund</i>) hodi asesu espesialista TA hanesan M&E, CHS, peskiza liña baze, sst.	Fundu Austrália-Banku Mundiál Orsamentu espesífiku & funsionamentu iha Banku bá PNDS (sei determina)			
	Dezenvolve / formaliza parseiru ho Fundasaun Ázia hodi halao knaar revizaun no monitorizasaun	Akordu parseiru entre Austrália no Fundasaun Ázia Orsamentu espesífiku & funsionamentu iha Fundasaun Ázia bá PNDS			
	Dezenvolve parseiru ho ONG lokál hodi ajuda halo planeamentu no monitorizasaun comunidade (sei determina)	Liu hosi Kontraktor Jerente ka Fundasaun Ázia		Utiliza kapasidade hosi parseiru oin-oin hodi fornese apoio polítiku no apoio praktikál PNDS	

Estabelese no mantein mekanizmu institusionál bá ezekusaun programa					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
				nian	
	Sub kontraktor no kapasitasaun bá sentru treinamentu, inklui akreditasaun bá kursu sira no la'o tuir Kuadru Abilidade Nasionál	Liu hosi Kontraktor Jerente / Ekipa Treinamentu / Akizisaun			

Apoi u hodi implementa programa-nia atividade					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
4.1. Esperimentasaun Kampu 2013	Dezêna no planu esperimentasaun kampu, dezenvolve orsamentu bá esperimentasaun nian, no suporta jestaun	LTA – SPC, PFM, Ofisiál Seniór			AAS
	Rekruta no treinu ekipa atu implementa esperimentasaun kampu 2013 inklui Sub-Distritu no Distritu no Fasilitadór Distritál, Koordinadór Distritál	LTA – Ofisiál Seniór, SPC, Ekipa Treinamentu			AAS
	Hala'o atividade sosializasaun nian iha área sira ne'ebé sei halo esperimentasaun kampu	Apoi u lojistik – Kontraktor			
	Mobiliza Ekipa Esperimentasaun Kampu bá Distritu 5 / Suku 30	STA – Asesor bá Esperimentasaun Kampu na'in 4 (Sosiál, Finanséiru, Enjeñeira) Apoi u lojistik & IT bá TA – Kontraktor			
	Asegura atu Ekipa Kampu nian bele iha asesu bá sasán no ekipamentu sira ne'ebé nesesáriu, inklui Manuál Operasaun Programa, <i>handbook</i> , orsamentu operasionál	Ekipa esperimentasaun kampu STA; Apoi u balu ho materiál – Kontraktor		Fundu operasionál mai hosi Governu TL; Austrália laselu saláriu no <i>per diems</i> bá	

Apoi u hodi implementa programa-nia atividade					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVRNU TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	(porezemplu hala'o sosializasaun, eleisaun, treinamentu, relatóriu, sst.)			Governu TL-nia funcionáriu sira.	
	Asegura arranju no prosesu bankária hodi bele distribui fundu operasionál no subsídiu (inklui osan-fatin iha Suku) (halo ligasaun ho BNCTL)	LTA – PFM, Advogadu, Ofisiál Seniór, Instalasaun osan-fatin – ajuda halo espesifikasaun – Kontraktor		Orientasaun iha Manuál Operasaun Programa	AAS
	Asegura atu Ekipa Esperimentasaun Kampu nian hetan saláriu ne'ebé relevante no simu subsídiu tuir tempu no maneira ne'ebé transparente	STA – OA mak suporta prosesu			
	Fornese apoiu tékniku no monitorizasaun bá Ekipa Kampu	STA – Asesor bá Ekipa Kampu x4			
	Asegura atu dokumenta lisaun hosi kampu no hatama bá iha Manuál Operasaun Programa ne'ebé liu ona revizaun / orientasaun / prosesu PNDS	Revizaun Fundu bá Esperimentasaun Kampu – Asesor M&E no Fundasaun Ázia-nia ekipa kampu; atividade aprendizajen regulár.			AAS
4.2. Síkulu atividade regulár – 2014 no bá-oin	Mobiliza fasilidadór Distritál no Sub-Distritál	STA/LTA – HRM? Ofisiál Seniór	Saláriu, <i>per diems</i> , no subsídiu		
	Asegura atu Fasilidadór Distritál no Sub-Distritál iha asesu bá sasán esensiál sira, inklui Manuál Operasaun Programa, orientasaun, fundu operasionál (porezemplu atu hala'o sosializasaun, eleisaun, treinamentu, relatóriu no sst.)	STA/LTA – HRM? Ofisiál Seniór		Fundu operasionál mai hosi Governu TL; Austrália laselu Governu TL-nia saláriu ka <i>per diems</i> .	
	Fornese treinamentu-resiklajen & iha-kampu bá Fasilidadór Distritál no Sub-Distritál no kontinua hakat bá oin hodi hetan governu-nia akreditasaun bá treinamentu fasilidadór no liga bá iha Kuadru Abilidade Nasionál	Kursu treinamentu – Kontraktor Training courses and mentoring – Contractor	<i>Per diems</i>	Austrália laselu <i>per diems</i> ba funcionáriu públiku	AAS

Apoi u hodi implementa programa-nia atividade					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVRNU TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	Asegura atu Fasilitadór Distritál no Sub-Distritál simu saláriu no subsídiu ne'ebé relevante no tuir tempu no maneira ne'ebé transparente	STA/LTA – HRM, OA Ofisiál Seniór			
	Fornese apoiu tékniku nível aas no monitorizasaun bá Fasiliatadór Distritál no Sub-Distritál liu hosi ekipa kampu (haree iha kraik)				AAS
	Jestaun funsionamentu bá Fasilitadór Sub-Distritál no ekipa Distritál liu hosi KSS ka delega tiha mandatu ida ne'e	LTA – HRM, Ofisiál Seniór			AAS
	Asegura arranju no prosesu bankária hodi bele distribui fundu operasionál no subsídiu (inklui osan-fatin iha Suku)	LTA – PFM, Ofisiál Seniór, STA – Especialista PFM			AAS
	Asegura atu dokumenta tiha lisaun hosi síkulu atividade ida-idak no mudansa iha implementasaun-nia lala'ok (porezemplu desentralizasaun), no asegura atu lisaun sira ne'e hatama iha Manuál Operasaun Programa ne'ebé reeve tiha ona / orientasaun / prosesu PNDS	LTA – PD, SPC			
	Responsabilidade atu tau-matan bá fasilitadór – liuliu iha situasaun seguransa ne'ebé ladi'ak				
4.3. Ekipa Apoiu bá Kampu	Dezenvolve dezeńu ida / TORs bá Ekipa Independente ne'ebé sei fó apoiu bá Ekipa Kampu	PSC, Asesor CDD			AAS
	Rekruta no kontratu Ekipa Apoiu Kampu	HRM / Kontraktor			AAS
	Fornese treinamentu ne'ebé relevante no koloka Ekipa Apoiu Kampu	HRM / Kontraktor			AAS

Apoi u hodi implementa programa-nia atividade					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA APOIU GOVRNU TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	Fornese apoiu lojistiku ne'ebé relevante – espasu iha servisu-fatin, IT, ekipamentu, transporte, sst.	HRM / Kontraktor			AAS
	Garante qualidade bá Ekipa Kampu-nia servisu no asegura katak sira-nia observasaun no apoiu dokumenta hotu iha programa-nia laran	SPC, M&S, PFM, etc			AAS
4.4. Asuntu seluk relasiona ho síkulu atividade	PDID no ligasaun ho síkulu planeamentu (Planu Integradu Distritu) – sinkroniza antes 2015				
	Programa liña ajénsia foun no koordena ho sira				
	Komitê Dezenvolvimentu Sub-Distritu dezenvolvimentu kapasidade no knaar				
	EVAS – knaar no funsaun, no mós dezenvolvimentu kapasidade				
	Xefe-Suku-nia knaar				

Apoia monitorizasaun no avaliasaun bá programa-nia konteúdu					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
5.1. Kuadru M&E hotu – KPI, rezultadu, sst.	Dezenvolve / finaliza kuadru M&E ida inklui programa-nia lójiku, objetivu-nia ierarkia, KPI, no rezultadu / output-nia sasukat (halo semináriu ho Governu)	STA – M&E, Banku Mundiál (sei determina)			AAS
5.2. Revizaun no	Dezenvolve no implementa Revizaun ida bá Esperimentasaun Kampu	STA – M&E Parseiru entre Austrália ho			AAS

Apoia monitorizasaun no avaliasaun bá programa-nia konteúdu					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
kolesaun dadus hodi halo Esperimentasaun Kampu 2013		Fundasaun Ázia Apoia lojístiku hosi Kontraktor			
	Fasilita “forum aprendizajen” fulan-fulan hodi asegura no kaptura rezultadu hosi Esperimentasaun Kampu	Hanesan iha leten			AAS
	Revizaun finál bá Esperimentasaun Kampu ho rekomendasaun klaru kona-bá hadi’ak iha programa-nia susesu no aproximasaun	Hanesan iha leten			AAS
5.3. Planu avaliasaun, inklui estudu espesialista no peskiza	Dezenvolve planu avaliasaun ida atu dokumenta dadus kualitativa no interese espesial ne’ebé presiza bá M&E-nia Kuadru. Inklui garante bá qualidade / servisu enjeñeira ne’ebé kumpre regra tékniku.	Banku Mundiál (sei determina) SEI DETERMINA			AAS
	Dezeña no realiza estudu inisiál	Banku Mundiál (sei determina)			AAS
	Dezeña no realiza estudu relevante seluk tuir planu Avaliasaun	Banku Mundiál (sei determina)			AAS
5.4. Sistema Informasaun Jestaun (SIJ)	Estabelese Ekipa Servisu hodi dezeña no tau-matan bá desenvolvimentu MIS ne’ebé sei dokumenta dadus sira ne’ebé presiza bá M&E-nia Kuadru, Planu Avaliasaun, no relatóriu regulár Governu TL nian	LTA – Asesor IT (Kontraktor)			AAS
	Harii MIS (<i>hardware</i> no <i>software</i>) no tau iha Sekretariadu no iha nível Distritu				AAS
	Estabelese treinamentu no orientasaun kona-bá MIS, inklui mós bá parte interesadu sira iha nível sub-nasionál	Treina ofisiál MIS (Kontraktor)			AAS
	Determina ofisiál MIS-nia knaar	Treina ofisiál MIS (Kontraktor) apoia sira-nia servisu			AAS

Apoia monitorizasaun no avaliasaun bá programa-nia konteúdu					
OBJETIVU	TAREFA	PROPOSTA APOIU AUSTRÁLIA NIAN	PROPOSTA GOVERNUN TL NIAN	PRINSÍPIU / PROSESU	PRIORIDADE
	Kontinua monitoriza no suporta hadi'ak iha MIS	SEI DETERMINA			AAS
5.5. Sistema atende reklamasan (CHS) handling system (CHS)	Estabelese Ekpa Servisu atu dezeńa no tau-matan bá dezeńvimentu CHS	STA/LTA – CHS / Banku Mundiál (sei determina)			AAS
	Estabelese treinamentu no orientasaun kona-bá CHS, inklui bá parte interesadu sira iha nível sub-nasionál				AAS
	Kontinua monitoriza no suporta hadi'ak iha CHS				AAS
5.5. Fiskalizasaun no monitorizasaun fidusiáriu	Dezeńvolve / dezeńa sistema fiskalizasaun internu no externu bá programa iha nível hotu-hotu				AAS
5.6. Suporta Aprendizajen no Hadi'ak	Uza evidénsia programa hodi diskute progresu ho parte interesadu sira no fahe informasaun kona-bá prosesu polítika no desizaun	LTA – PD, SPC		Kometimentu bá aprendizajen no hadi'ak	AAS
	Aprendizajen entre suku, suporta, no monitorizasaun. Identifika Suku ne'ebé halo progresu di'ak no uza nia hanesan modelu				
	Viajen estudu bá programa CDD seluk, partisipa iha semináriu rejionál, kámbiu ho ema seluk hodi mai vizita Timor-Leste	Apoi lojistik (sei determina) Kontakto ho programa seluk		SEI DETERMINA	AAS

Aneksu 10: Matríz Risku

Eventu Risku	Impaktu Potensiál	Nível Risku			Estratéjia bá Jestaun Risku (pasu ne’ebé Austrália sei foti hodi minimiza risku ne’ebé iha no / ka ninia impaktu)	Risku Resik			Responsabilidade hosi parte Governu Austrália ka programa kontratadu hosi Governu Austrália ne’ebé sei reprezenta Austrália hodi maneja risku.	
		L	C	R		L	C	R		
Risku polítiku										
Expetativa ne’ebé la realístiku, priorizasaun interesse polítiku, intervensaun polítika iha programa-nia lala’ok.	PNDS-nia implementasaun hetan interruptsaun ka la konsege kumpre padraun-nia kualidade ne’ebé define iha dezeńu, negativamente afeta comunidade no estraga Governu TL no Austrália-nia reputasaun, ka politiza Governu Austrália-nia reputasaun.	Provável	Boot	Aas	Austrália sei mantein ninia relasaun di’ak ho ofisiál Governu TL (inklui Primeiru Ministru, Ministru Finansa no Ministru Administrasaun Estatál no ofisiál ne’ebé servisu bá PNDS). Hosi relasaun ida ne’e, Austrália sei asegura atu ita komprende dinámika polítika ne’ebé afeta PNDS no koko atu influensia Governu TL-nia desizaun liu hosi forneseментu konsellu	Posível	Moderadu	Aas	Konsellu – Ministériu PNDSSP-nia Diretór Programa	
Governu TL-nia kapasidade la suficiente atu implementa PNDS.	MAE, MF, KSS no Ministériu sira seluk laiha kbiit atu maneja PNDS-nia política no rekursu (aléinde programa no responsabilidade seluk) no ida ne’e kria atrazu, inkonsisténsia iha desizaun, jestaun rekursu umanu ne’ebé ladi’ak no ezekusaun orsamentu ne’ebé ladi’ak, hodi afeta comunidade, reputasaun iha nível nasionál, nível distritu no sub-distritu & Governu TL-nia kometimentu bá PNDS. Ne’e-duni, programa sei la la’o kuandu la konsege aloka orsamentu anuál ne’ebé suficiente.	Kuaze Besik	Moderadu	Aas	Austrália sei fornese asisténsia tékniku bá Ministériu Finansa no Ministériu Administrasaun Estatál (porezemplu jestaun bá rekursu umanu) hodi suporta PNDS-nia implementasaun. Nia sei uza rezultadu M&E hodi diskute ho Governu TL kona-bá oinsá hadi’ak PNDS-nia jestaun. Nia sei diskute asuntu sira ne’e iha nível aas (bazea ba governu-nia arranju) no liga ho Governu Austrália-nia interasaun luan ho Governu TL kona-bá orsamentu no dezentvolvimentu.	Prováve l	Moderadu	Aas	Konsellu-Ministru PNDSSP-nia Diretór Programa Koordinadór M&E	
Ministériu Finansa hasai osan hosi PNDS kuandu nia la satisfás ho jestaun finanséiru ka programa-nia kualidade	Laiha possibilidade atu implementa PNDS no benefisiu hosi Austrália-nia investimentu sei lakon	Posível	Boot	Aas	Kontinua halo interasaun ho Ministériu Finansa atu asegura katak sira envolve maka’as iha programa durante faze dezeńu no implementasaun, no asegura atu sira nomea parseiru ne’ebé forte hodi servisu hamutuk ho ministériu sira seluk	La provável	Boot	Moderadu	Ministru – Konselleiru Ekipa Governasaun bá Dezentvolvimentu Diretór Programa PNSSP	
Governu TL aloka rekursu anuál ne’ebé la suficiente hodi implementa PNDS.	Alokasaun fundu la suficiente beibeik, no PNDS-nia kustu operasionál ne’ebé mai hosi orsamentu estadu signifika katak ita labele implementa PNDS ho efetivu	Provável	Moderadu	Aas	Advokasia nível aas kona-bá importánsia hosi investimentu ne’ebé suficiente. Liu hosi apoiu ne’ebé nia fó bá Ekipa Servisu Tékniku / Sekretariadu no parseiru ho Ministériu Finansa, Austrália sei fornese asisténsia tékniku bá Ministériu Administrasaun Estatál no Ministériu Finansa hodi suporta dezentvolvimentu orsamentu ne’ebé apropiadu no bazea bá evidénsia.	Posível	Moderadu	Aas	Diretór Programa PNDSSP	
Koordenasaun inter-ministerial ladún la’o di’ak no ministériu haree PNDS la’ós hanesan parte ida hosi sira-nia mandatu no / ka hanesan ameasa ida bá sira-nia rekursu & estatuta	Iha nível comunidade, projetu PNDS-nia implementasaun la kumpre tuir prosedimentu sektorál ka knaar, no ida ne’e kria duplikasaun, projetu-nia kualidade ladi’ak, minimiza kapasidade sektorál ne’ebé esensial, estraga fundu ka hamonu PNDS-nia reputasaun. Iha nível política, ministériu sira koko atu halo fraku PNDS, kaka muda sira-nia prioridade hodi hetan asesu bá PNDS-nia rekursu	Provável	Moderadu	Aas	Governu Austrália sei servisu hamutuk ho Ekipa Tékniku atu asegura PNDS-nia manuál la’o hanesan ho prosesu sektorál sira seluk (porezemplu bá konstrusaun & manutensaun be no infraestrutura sanitasaun). Liu hosi Ekipa Tékniku / Sekretariadu no Austrália-nia programa sektorál seluk, asegura ministériu sira atu aloka rekursu hodi halo koordenasaun bá PNDS. Fasilitadór PNDS sei hetan treinamentu atu komprende knaar sektorál no orientasaun no atu servisu hamutuk ho pesoál sektorál iha nível distritu & sub-distritu hodi atu bele asegura katak PNDS kompleta duni, la’o tuir duni aproximasaun sektorál. Austrália sei uza ninia relasaun iha sektorál hotu-hotu hodi promove koordenasaun komunikasaun inter-ministerial ne’ebé efetivu iha nível nasionál no sub-distritál. Austrália sei monitoriza interasaun sektorál iha nível comunidade no nível aas.	Posível	Ki’ik	Moderadu	Diretór Programa PNDSSP Pesoál seluk sektór DFAT Jerente Treinamentu Koordinadór M&E	
Risku operasionál										
Distribuisaun fundu hosi governu bá comunidade sofre atrazu	Komunidade sira la hetan fundu iha oras ka tenke ansi halo projetu tanbá atrazu ne’ebé mosu tanbá, porezemplu, aprovasaun orsamentu hosi Parlamentu ne’ebé han tempu naruk, ka prosesu finanséiru mak la’o neineik liu.	Provável	Ki’ik	Moderadu	Liu hosi ninia apoiu bá Sekretariadu PNDS no Ekipa Tékniku, Austrália suporta ona Governu TL hodi dezeńa programa ida ho ninia kontrolu ne’ebé di’ak no ho problema ki’ik. Liu hosi relasaun bilaterál no kontraktor jerente, Austrália sei servisu MAE no MF atu implementa sistema finanséiru PNDS no monitoriza problema sira ne’e.	Posível	Ki’ik	Moderadu	Diretór Programa Programa GfD Ministériu Finansa	
Programa-nia implementasaun laiha kualidade no/ka hetan atrazu tanbá pesoál operasionál sira la kumpre tuir Manuál Operasaun Programa ka tanbá fatór sira seluk.	Projetu infraestrutura ne’ebé harii laiha kualidade, estraga osan no kria risku bá comunidade-nia seguransa no ambiente. Laiha atensaun ka laiha konkordánsia atu halo manutensaun. Programa-nia integridade finanséiru hetan sofre no lakon konfiansa no orsamentu hosi Governu TL no doadór sira. Comunidade-nia partisipasaun la barak no feto no mane esperiénsia prosesu sosiál ne’ebé negativu.	Posível	Moderadu	Aas	Austrália sei treina fasilitadór distritu no sub-distritu atu nune’e sira komprende didi’ak síkulu programa no iha abilidade ne’ebé adekuadu iha fasilitasaun sosiál, tékniku no finanséiru atu nune’e bele asegura katak programa la’o tuir padraun no iha manutensaun. Austrália sei fornese treinamentu-resiklajen no kontinua halo ensinu atu asegura katak fasilitadór-nia kapasidade hetan hadi’ak. Asesor tékniku Austrália nian sei servisu hamutuk ho Governu TL atu monitoriza implementasaun no maneja fasilitadór sira-nia funsionamentu.	La provável	Moderadu	Ki’ik	Diretór Programa PNDSSP Jerente Treinamentu Koordinadór M&E	
Pesoál PNDS (fasilitadór no pesoál jestaun) laiha motivasaun suficiente ka kapasidade atu hala’o sira-nia servisu ho kualidade di’ak no Ministériu Administrasaun Estatál la jere sira ho di’ak	Komunidade sira laiha apoiu ne’ebé adekuadu, programa la to’o sira-nia expetativa no iha problema sosiál ka konfliktu. Projetu PNDS laiha kualidade. Estraga reputasaun Governu TL no Governu Austrália nian. Pesoál PNDS karik la hetan sira-nia saláriu no apoiu lojistiku (kréditu bá telefone, motór/mina bá veikulu no sst) tuir tempu not, no ida ne’e fó impaktu bá sira-nia kapasidade atu hala’o servisu. Funsionáriu sira rezigna-an hosi programa, no kria hela fatin mamuk ho menus esperiénsia no kuantidade.	Provável	Moderadu	Aas	Governu Austrália sei servisu hamutuk ho Governu TL atu garante neseseidade operasionál sei hetan rekursu; Austrália sei asegura katak treinamentu no ensinu fornese kapasidade tékniku ne’ebé adekuadu no koko atu motiva funsionáriu sira; Austrália sei servisu hamutuk ho Governu TL atu dezentvolve política HR ida no insentivu bá funsionamentu di’ak.	Posível	Moderadu	Aas	Diretór Programa PNDSSP	

Fonte Risiko	Impaktu Poetnsiál	Nível Risku	Estratéjia bá Jestaun Risku (pasu ne’ebé Austrália sei foti hodi minimiza risku ne’ebé ila ne / la ninia impaktu)	Risku Resik	Responsabilidade (iha Governu Austrália ninia)
--------------	-------------------	-------------	---	-------------	--

		L	C	R		L	C	R	
Fraude relasiona ho subsidiu sira ne’ebé fundu hosi Governu TL akontese iha Suku lubuk ida. Fraude relasiona ho subsidiu, rekursu, ka treinamentu sira ne’ebé fundu hosi Austrália.	Fundu bá programa lakon tiha no PNDS-nia benefísiu la distribui ho justu iha comunidade laran. Komunidade esperiénsia atrazu iha sira-nia implementasaun projetu tanbá kazu fraude han tempu. PNDS-nia reputasaun iha Governu TL hetan estraga no programa hetan impaktu. Austrália uza rekursu barak hodi atende kazu fraude, bele atrai media-nia atensaun no bele konsidera fila fali ninia investimentu.	Posível	Moderadu	Aas	PNDS-nia Manuál Operasaun iha ona medida oinsá atu loke no uza konta-banku, uza fó-sai osan, no atende reklamasaun. Kuandu fasilitadór no comunidade sira kumpre regra, ida ne’e sei minimiza númeru no impaktu hosi kazu fraude. Kazu fraude sériu relasiona ho orsamentu comunidade nian sei maneja hosi PNDS TWG ho apoiu hosi Austrália bainhira prezisa. Governu Austrália-nia política laiha toleránsia bá fraude no sei maneja kazu fraude (ne’ebé iha relasaun ho Austrália-nia fundu) tuir política Governu Austrália nian.	Posível	Ki’ik	Moderadu	Diretór Programa PNDSSP
Banku Nasionál Timor-Leste laiha kbiit atu loke konta-banku barak Suku iha PNDS	Laiha possibilidade atu distribui orsamentu bá comunidade iha fatin balu; taka dalan bá setór bankária atu loke luan; ema na’ok osan (karik uza violénsia) durante transferénsia bá área sira iha rural.	Posível	Moderadu	Aas	Liu hosi ADB no servisu bilaterál ho MF, servisu ho BNCTL hodi ajuda prepara bá PNDS. Explora ligasaun sira liu hosi Austrália-nia programa mikro-finansa. Explora oportunidade inovativu hodi supera problema (porezemplu aumenta osan mina bá veikulu nian atu nune’e bele asesu ramu iha distritu seluk).	Posível	Ki’ik	Moderadu	Diretór Programa Ekipa Governasaun bá Dezenvolvimentu
PNDS la halo kontribuisaun adekuadu hodi minimiza pobreza no hadi’ak padraun moris iha Timor-Leste iha tinan haat inísiu.	Komunidade iha suku la hetan benefísiu ne’ebé sustentável hosi Governu-nia investimentu iha PNDS, ka benefísiu la distribui ho justu iha comunidade laran; comunidade, Governu no/ka parseiru sira rezigna-an ka hamenus sira-nia apoiu bá iha programa.	Provável	Boot	Aas	Governu TL no Governu Austrália prezisa estabelese expetativa klaru kona-bá saida mak programa ne’e bele no labele realiza. Oportunidade atu aumenta investimentu no servisu iha suku liu hosi PNDS, Governu TL no Austrália halo diskusaun kona-bá esforsu descentralizasaun ne’ebé luan no liña ministériu sira nu’udar parte ida hosi akordu bilaterál, diskusaun anuál nível aas no konsidera iha relatóriu avaliasaun ne’ebé espesífiku.	La provável	Boot	Moderadu	Diretór Programa PNDSSP
Feto iha comunidade Timór laiha partisipasaun iguál iha PNDS-nia prosesu halo desizaun, implementasaun ka asesu bá projetu-nia benefisiu.	Feto Timór sofre marjinalizasaun hosi prosesu halo desizaun iha comunidade PNDS. Komunidade-nia norma kona-bá feto-nia kapasidade no interesse laiha mudansa. Feto-nia moris sosiál no ekonómiku seidauk hadi’ak ka tun liu tan tanbá sira la hetan benefisiu ne’ebé justu. Risku violénsia pesoál aumenta bá feto tanbá sira-nia partisipasaun iha planeamentu, konstrusaun ka uza infraestrutura. Feto sira laiha kbiit atu uza PNDS-nia infraestrutura eskala-ki’ik hodi hasa’e ka aumenta oportunidade ekonómiku seluk.	Provável	Moderadu	Aas	Manuál operasaun programa inklui regra kona-bá feto-nia partisipasaun iha PNDS. Austrália sei treina fasilitadór sira atu asegura feto sira-nia partisipasaun iha faze importante sira. Hanesan deskreve ona iha PNDS-nia Planu M&E, katak sei halo montitorizaun no avaliasaun bá feto-nia partisipasaun iha faze importante sira no ida ne’e mak sei buka hatene PNDS-nia impaktu pozitivu no negativu bá feto Timór. Austrália sei fundu TA iha Sekretariadu atu suporta foka bá iha igualdade jéneru. Austrália sei provoka asuntu igualdade jéneru iha PNDS durante diskusaun anuál ho Governu TL no buka atu envolve Sekretáriu Estadu bá Promosaun Igualdade iha jestaun no monitorizasaun PNDS.	Posível	Moderadu	Aas	Diretór Programa PNDSSP Asesor M&E Asesor Igualdade Jéneru?
Mosu konflitu ka konflitu sai aat liu tan iha comunidade tanbá asesu bá PNDS-nia rekursu, prosesu halo desizaun la justu ka projetu-nia implementasaun ladún la’o ho di’ak.	Membro comunidade ida-idak sofre estraga; relasaun iha suku laran no entre suku mós hetan estraga; infraestrutura seidauk harii hotu, hetan estraga ka ema labele uza. Konflitu kona-bá PNDS afeta no tama to’o iha comunidade-nia konflitu seluk ne’ebé eziste nanis ona, no ida ne’e bele hamosu impaktu ne’ebé boot liu. Lider comunidade sira bele envolve fali iha konflitu laran, ka sira laiha kbiit atu prevene ka hapara konflitu.	Provável	Boot	Aas	Austrália sei treinu fasilitadór PNDS atu servisu hamutuk ho comunidade sira durante prosesu planeamentu, halo desizaun, no implementasaun hodi koko minima risku konflitu. Sei iha monitorizaun bá risku no akontesimentu konflitu hanesan parte ida hosi Planu M&E PNDS, inklui liu hosi parseiru ho organizasaun lokal.	Provável	Moderadu	Aas	Diretór Programa PNDSSP
Disputa kona-bá uzu rai no rekursu natural seluk (porezemplu bee) iha fatin projetu PNDS nian.	Risku bá konflitu (liuliu iha área urbana) ne’ebé difisil atu rezolve iha kondisaun política no legal ne’ebé la sertu. Infrastrutura iha risku atu hetan estraga. Projetu-nia implementasaun hetan atrazu tanbá comunidade laiha kbiit atu decide fatin bá infraestrutura no oinsá comunidade sei hetan benefisiu ho justu.	Posível	Ki’ik	Moderadu	Manuál Operasaun Programa obriga katak projetu bele harii de’it iha rai ne’ebé laiha disputa. Fasilitadór sira tenke refere bá rekursu (porezemplu peskiza kadastrál, enkontru comunidade) atu asegura katak ida ne’e mak loos no sei ajuda comunidade halo negosiasaun atu oinsá uza rekursu natural. Komunidade no fasilitadór sei hetan treinamentu kona-bá oinsá uza mekanizmu reklamasaun iha PNDS. Austrália sei suporta Governu TL atu asegura katak reklamasaun sira hetan atendimentu tuir tempu. Austrália sei monitoriza dezenvolvimentu política no lei kona-bá rai iha Timór atu komprende oinsá nia bele PNDS-nia implementasaun, no servisu hamutuk ho Governu TL atu minimiza risku bá PNDS-nia susesu ne’ebé bele akontese hosi lei ka política foun ne’e.	La provável	Ki’ik	Uitoan	Diretór Programa PNDSSP
Parseiru dezenvolvimentu (bilateral, multilateral, ONG) estabelese política no programa paralelo no esforsu dezenvolvimentu sira ne’e laiha koordenaun.	Governu TL iha presaun atu fundu ka suporta esforsu múltipla iha servisu sektorál ka dezenvolvimentu comunidade. Esforsu bá dezenvolvimentu comunidade kontinua sai hanesan programa governu ne’ebé sofre fragmentasaun, lakon benefísiu bá sustentabilidade no igualdade iha nasaun laran tomak. Doadór sira karik kritika fali PNDS-nia funksionamentu, no la’ós ajuda atu hadi’ak.	Posível	Ki’ik	Moderadu	Nudár parte ida hosi ninia servisu ho Governu TL no parseiru dezenvolvimentu, Austrália sei uza diskusaun política no oportunidade orsamentu hodi ajuda hetan apoiu hosi parseiru seluk atu implementa PNDS. Porezemplu, nia sei fundu Banku Mundiál hodi halo M&E no fundu organizasaun sosiedade sivil hodi ajuda comunidade halo planeamentu, mediasaun bá konflitu no M&E. Austrália sei suporta Governu TL atu apoia doadór sira-nia esforsu hamtuk, bazea bá agenda Busan no G7+.	Posível	La signifikante	Uitoan	Ministru-Konselleiru – Diretór Programa PNDSSP Funsionáriu programa PNDSSP
Kontraktor jerente la realiza programa apoiu ho kualidade aas ka laiha kbiit atu maneja relasaun konstrutivu ho Governu TL.	Austrália laiha kbiit atu fornese apoiu ne’ebé nia promete ona bá Governu TL; Austrália-nia naran di’ak sei hetan estraga; programa-nia rezultadu sai menus tanbá treinamentu no asisténsia tékniku la fornese no monitoriza ho di’ak.	La provável	Moderadu	Moderadu	Diretór Programa sei kontratadu hosi Governu Austrália hodi supervizona kontraktor jerente-nia servisu. Ida ne’e sei kria ligasaun efetivu ida entre dezenvolvimentu política no operasaun, no asegura katak Governu Austrália iha knaar sentrál prosesu jestaun política no program hamutuk ho Governu TL. Austrália sei aloka rekursu adisionál ne’ebé sufisiente iha ekipa programa-nia laran hodi maneja kontratu no monitoriza MC-nia funksionamentu ho efetivu.	Raru	Ki’ik	Uitoan	Diretór Programa PNDSSP Funsionáriu programa PNDSSP Jerente Operasaun MC MC-nia Kontratu Trimes MC-nia Jerente Kontratu Sede Jerál
Diretór Programa no kualidade jestaun DFAT la adekuadu atu maneja programa kompleksu ho Governu TL	PNDS hetan sofre tanbá Austrália-nia <i>input</i> la sufisiente atu apoia implementasaun no avaliasaun programa.	La provável	Moderadu	Moderadu	Austrália sei investe iha prosesu selesaun bá rekrutamentu Diretór Programa atu asegura katak kandidatu selesionadu ne’e iha abilidade, esperiénsia, no kompriensaun atu maneja programa ne’e. Austrália sei delega pesoál ho abilidade no esperiénsia ne’ebé apropiadu hodi suporta programa iha Dili no Canberra, no kontinua monitoriza PNDS-nia diresaun/lala’ok.	Raru	Moderadu	Moderate	Minister-Counsellor Governance for Development Director

