

**Posilnenie riadenia verejných financií – posilnenie systému monitorovania a hodnotenia
vynakladania verejných prostriedkov**



Metodológia pre oblasť monitorovania a hodnotenia

**Manuál
pre oblasť monitorovania a hodnotenia**

Bratislava, 20. máj 2009

Projekt financovaný z prostriedkov EÚ z Prechodného fondu 2004

Dokument vypracovalo konzorcium PwC/CA

**Jean Van Kerchove
Karol Zimmer
Danka Kovalova
Robert Koval'
Anna Baron
Martin Obuch
František Duračinský**

Tento dokument je Prijímateľom schválený manuál k systému monitorovania a hodnotenia a je príspevkov k aktualizácii stratégie a metodológie systému monitorovania a hodnotenia v SR.

Obsah

Zoznam skratiek	4
Predslov a úvod	5
Predslov	5
Úvod	6
Časť 1: Konceptie.....	8
1.1 Nadväznosť hodnotenia na politické, programovacie a hodnotiace cykly	8
1.2 Konceptie monitorovania a hodnotenia	9
1.3 Ciele, kritériá a otázky M&H	10
Časť 2: Organizačné usporiadanie.....	12
Časť 3: Zber údajov	14
3.1 Kategórie údajov	14
3.2 Dátový model	14
3.3 Dátové techniky	16
Časť 4: Proces monitorovania.....	17
4.1 Charakteristika a úloha monitorovania	17
4.2 Zúčastnené strany a ich úlohy	17
4.3 Proces monitorovania	17
4.3.1 Realizácia monitorovania	18
4.3.2 Využívanie výsledkov	19
Časť 5: Proces hodnotenia	21
5.1 Charakteristiky hodnotenia	21
5.1.1 Ex-ante hodnotenie	21
5.1.2 Pravidelné/priebežné hodnotenie	22
5.1.3 Ex-post hodnotenie	24
5.2 Plánovanie.....	25
5.2.1 Príprava viacročných a ročných plánov	25
5.2.2 Viacročné plány	25
5.2.3 Ročné plánovanie	27
5.3 Vypracovanie hodnotiacej správy	27
5.3.1 Štruktúra hodnotiacej správy	27
5.3.2 Popis jednotlivých fáz	27
5.3.3 Príprava	28
5.3.3.1 Začatie procesu hodnotenia	28
5.3.3.2 Návrh zadávacích podmienok	28
5.3.3.3 Úvodné stretnutie (KOM).....	30
5.3.4 Vykonalenie hodnotenia	30
5.3.4.1 Zber údajov.....	30
5.3.4.2 Analýza údajov	30
5.3.4.3 Vypracovanie správy	31
5.3.4.4 Revízia návrhu správy	32
5.3.4.5 Finalizácia správy	32
5.3.5 Záverečná fáza	33
5.3.5.1 Zasielanie správ	33
5.3.5.2 Implementácia riadiacich rozhodnutí a vecne orientovaných opatrení uvedených v návrhu opatrení	33
5.4 Kvalitatívny rámec.....	34
Časť 6: Využívanie výsledkov.....	36
Časť 7: Formuláre	37
7.1 Viacročné plánovanie.....	37
7.2 Ročné plánovanie	39

7.3	Formulár zadávacích podmienok pre hodnotenie	40
7.4	Formulár monitorovacej správy pre zber interných údajov KŠR	42
7.5	Formulár hodnotiacej správy	44
7.6	Osobitosti hodnotiacej správy ex-ante hodnotenia	51
7.7	Osobitosti hodnotiacej správy pravidelného a priebežného hodnotenia	55
7.8	Osobitosti hodnotiacej správy ex-post hodnotenia	57
7.9	Zabezpečenie kvality a prislúchajúce formuláre	59
Prílohy	65
Príloha 1: Zber údajov		65
Príloha 2: Procesné mapy		67
Príloha 2.1: Procesné mapy monitorovania		67
Príloha 2.2: Procesné mapy hodnotenia		69
Príloha 2.3: Procesy hodnotenia		73
Príloha 3: Procesná tabuľka kvalitatívneho rámca		75
Príloha 4: Prechodné obdobie a jeho odraz v plánovaní		77
Príloha 5: Odpovede na niektoré z najčastejších otázok		78

Zoznam obrázkov

Obr. 0.1: Predmet manuálu	6
Obr. 1.1: Politický, programovací a hodnotiaci cyklus	8
Obr. 1.2: Monitorovanie a hodnotenie	9
Obr. 1.3: Hierarchia cieľov a hodnotiacich kritérií	10
Obr. 2.1: Zjednodušená schéma organizačného usporiadania pre monitorovanie a hodnotenie	13
Obr. 3.1: Dátový model, vstupné a výstupné údaje procesu monitorovania a hodnotenia ...	15
Obr. 3.2: Zadefinovanie zbieraných údajov pre monitorovanie a hodnotenie	16
Obr. 4.1: Kroky v procese monitorovania	18
Obr. 5.1: Hlavné kroky v procese hodnotenia	21
Obr. 5.2: Schéma kvalitatívneho rámca	34

Zoznam tabuliek

Tab. 1.1: Druhy kritérií pre monitorovanie a hodnotenie programov/častí programov	11
Tab. 5.1: Rámec pre ex-ante hodnotenie	22
Tab. 5.2: Intervaly priebežného hodnotenia podľa dĺžky trvania programu	23
Tab. 5.3 : Rámec pravidelného/priebežného hodnotenia	24
Tab. 5.4 : Rámec ex-post hodnotenia	25
Tab. 5.5: Časové rozvrhnutie jednotlivých typov hodnotení	26
Tab. 5.6: Rozlišovanie obsahu kritérií podľa jednotlivých typov hodnotení	31
Tab. 5.7: Príklad návrhu opatrení	33
Tab. 5.8: Kvalitatívny rámec	34
Tab. 5.9: Osobitosti dokumentov posudzujúcich alebo hodnotiacich kvalitu správ / procesov hodnotenia, ktoré sa generujú počas hodnotenia a následne po hodnotení	35
Tab. 6.1: Využitie správ v rozpočtovom procese	36
Tab. 7.1: Príklad tabuľky viacročného plánovania	37

Zoznam skratiek

EK	Európska komisia
EU	Európska únia
IT	informačné technológie
KOM	úvodné stretnutie (kick-off meeting)
KŠR	kapitola štátneho rozpočtu
M&H	monitorovanie a hodnotenie
MF	ministerstvo financií
PŠ	programová štruktúra
RIS	rozpočtový informačný systém
SR	Slovenská republika
vedenie KŠR/VKŠR	vedenie kapitoly štátneho rozpočtu
ZP	zadávacie podmienky
ZPK	záznam z posúdenia kvality hodnotiacej správy

Predslov a úvod

Predslov

Tento materiál predstavuje praktickú príručku pre pracovníkov, ktorí sú zapojení do plánovania, koordinácie, vypracovania monitorovacích a hodnotiacich správ a využívania ich výsledkov v rámci programového rozpočtovania v SR.

Manuál poskytuje všeobecné a koncepčné informácie, ako aj konkrétne kroky a ďalšie informácie súvisiace s problematikou, ktorou sa manuál zaoberá. Súčasťou manuálu sú aj konkrétne príklady.

Manuál sa zameriava na konkrétne aspekty prípravy a čiastočne aj na využívanie rôznych správ hodnotenia a monitorovania. Pri príprave manuálu sa vychádzalo zo súčasného stavu v oblasti rozpočtovania v SR. Manuál:

- 1 je preto praktický a jednoducho aplikovateľný na súčasnú situáciu (pokiaľ ide o pracovníkov a ich vedomosti a znalosti a ďalšie odborné znalosti, ktoré sú k dispozícii),
- 2 možno uplatňovať v rámci súčasného všeobecného rozdelenia rozpočtových prostriedkov (na KŠR a aj na MF SR),
- 3 možno uplatňovať v rámci súčasného organizačného usporiadania KŠR,
- 4 poskytuje praktický a pragmatický postup, ktorý dokážu pracovníci KŠR jednoducho realizovať,
- 5 je konkrétny a zameriava sa na konkrétne otázky dôležité pre pracovníkov KŠR,
- 6 sa zameriava aj na to, aby boli zapojení hlavní adresáti výstupov systému M&H, t.j. rôzne úrovne riadenia na KŠR a MF SR.

Úvod

SR zaviedla do systému verejných financií programové rozpočtovanie. Jednou z rozhodujúcich súčastí je monitorovanie a hodnotenie, ktoré poskytuje spätnú väzbu správcovi verejných financií týkajúcu sa dosahovania a plnenia zámerov a cieľov ich programov. Tento materiál si kladie za cieľ lepšie zakomponovať postupy monitorovania a hodnotenia do rozpočtového procesu.

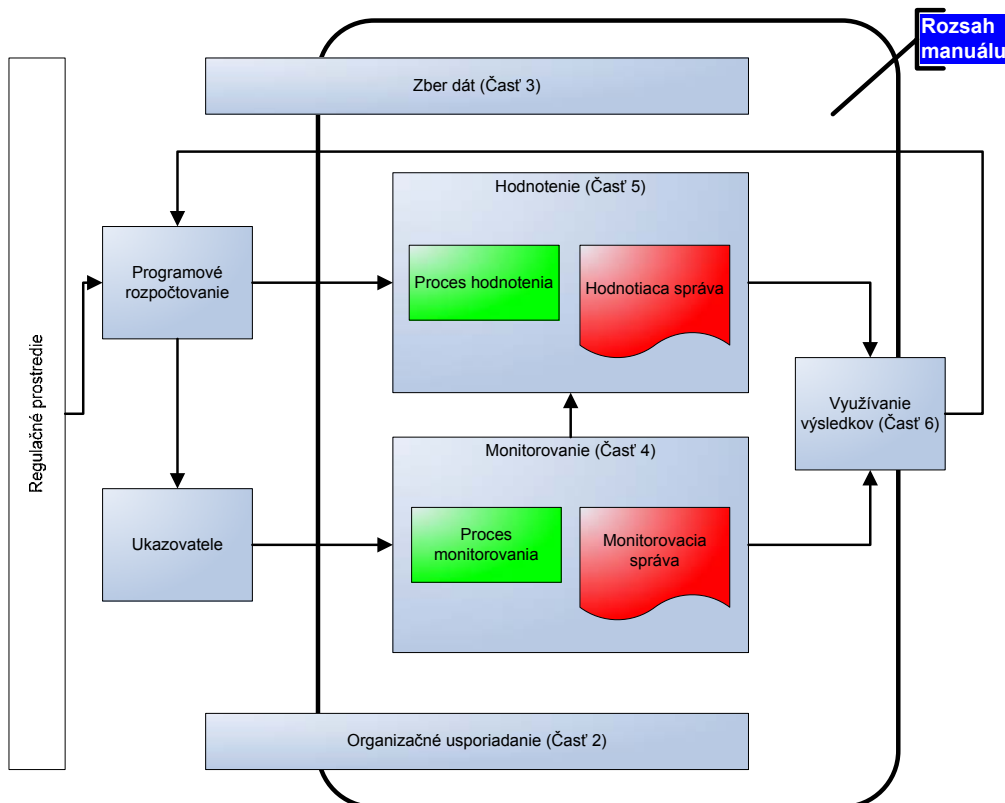
Súčasná, počiatočná fáza zavádzania systému M&H na KŠR sa už niekoľko rokov zameriava na vypracovanie správy z polročného monitorovania a ročného hodnotenia, ktoré je však v skutočnosti ročným monitorovaním výkonnosti. Tento manuál ustanovuje postup prípravy a vykonávania monitorovania a rôznych druhov hodnotení, ktoré vyžaduje metodický pokyn pre usmernenie programového rozpočtovania č. 5238/2004, konkrétne hodnotenia ex-ante, ex-post, pravidelného a priebežného hodnotenia.

V súčasnosti sú zavedené nasledujúce časti komplexného systému M&H: používa sa systém merateľných ukazovateľov monitorovania, zadané sú východiskové, cieľové a priebežné hodnoty, existuje informačný systém údajov z oblasti monitorovania a základné rozdelenie zodpovedností.

Manuál využíva základné koncepcie monitorovania a hodnotenia.

Na to, aby postupy M&H uskutočnili a vytvorili výstupy, ktoré sa budú využívať na rôzne účely, potrebujú informačné a regulačné vstupy. Tento manuál popisuje kontext a proces prípravy rôznych správ z oblasti M&H a ich využívanie. Nasledujúci obrázok schematicky popisuje jednotlivé kroky, ktoré manuál obsahuje.

Obr. 0.1: Predmet manuálu



Čísla v obrázku zodpovedajú častiam manuálu.

Koncepcná časť manuálu (časť 1, ktorá nie je súčasťou obrázku) stručne popisuje pozíciu systému M&H vo všeobecnom kontexte politik a programového rozpočtovania, spolu s popisom základných koncepcií v oblasti monitorovania a hodnotenia.

Organizačné usporiadanie (časť 2) opisuje hlavné strany zúčastnené v procese monitorovania a hodnotenia a ich úlohy.

Ďalšia časť (časť 3) sa zaoberá jedným z najdôležitejších metodických nástrojov - zberom údajov. Ďalšie aspekty konkrétnych nástrojov zberu a analýzy údajov sú prezentované v prílohe 1.

Nasledujúce dve časti popisujú postupy a metódy prípravy monitorovacích správ (časť 4) a hodnotiacich správ (časť 5), spôsoby ich využitia, ako aj to, ako zabezpečiť kvalitu ich obsahu a celého procesu.

Časť 6 stručne popisuje možnosti využitia výsledkov monitorovania a hodnotenia aj v iných oblastiach, teda aj mimo striktno vymedzeného vypracovávania správ z M&H a právneho rámca M&H alebo zdrojov informácií.

Časť 7 popisuje obsah dokumentov a formulárov spolu s ich štruktúrou a príkladmi.

Manuál uzatvárajú prílohy, ktoré obsahujú osobitné informácie týkajúce sa techník zberu údajov, procesov M&H, kvalitatívneho rámca, plánovania hodnotení v prechodnom období a rovnako obsahujú odpovede na niektoré z najčastejších otázok.

Procesy sú obdobné pre hodnotenie programu, podprogramu, prvku alebo projektu.

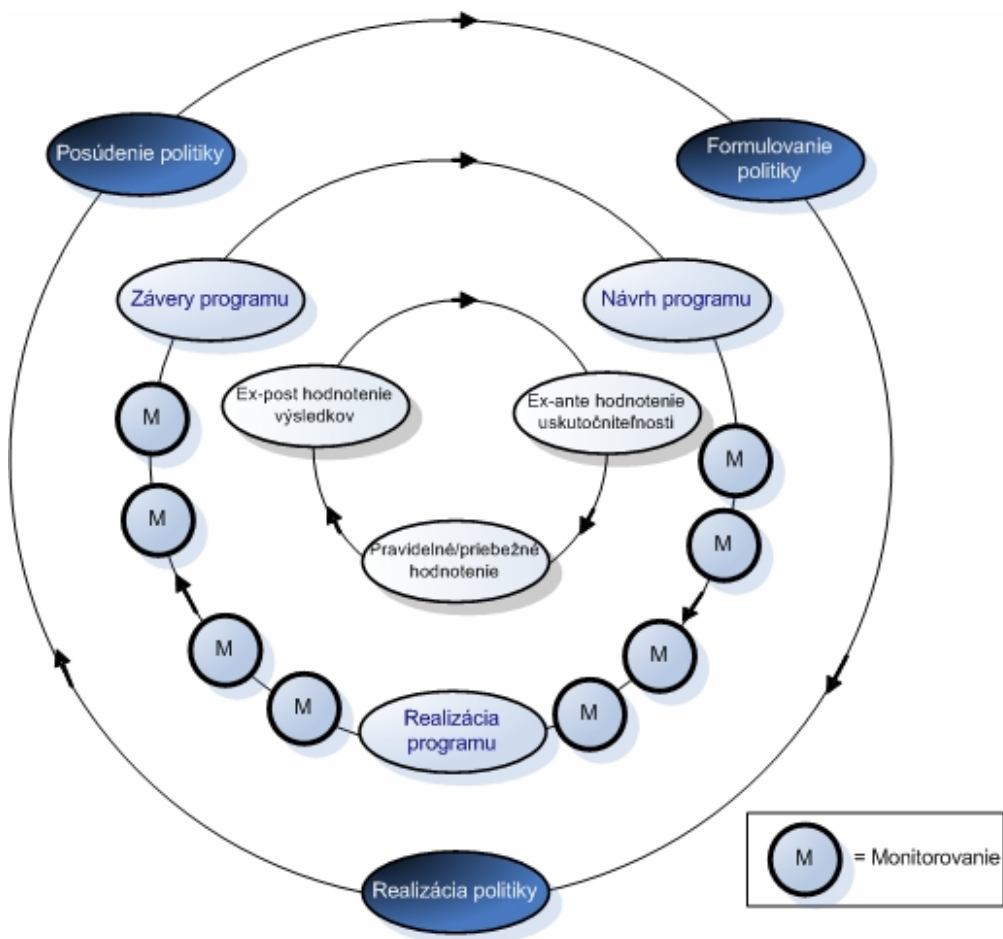
Časť 1:Koncepcie

Táto kapitola popisuje ako sú činnosti monitorovania a hodnotenia prepojené s programovacím cyklom a cyklom politik. Stručne popisuje koncepcie monitorovania a hodnotenia, úzke prepojenie medzi všeobecnými a špecifickými účelmi hodnotenia, kritériá M&H, spolu s hodnotiacimi otázkami. Táto logická postupnosť zvyčajne zdôrazňuje dôležitosť kritérií M&H prelínajúcich sa celým procesom hodnotenia a monitorovania.

1.1 Nadväznosť hodnotenia na politické, programovacie a hodnotiace cykly

Aby bolo možné porozumieť cyklu hodnotenia a monitorovania a jeho súvislosti s programovým rozpočtovaním, je potrebné si uvedomiť, že obe tieto aktivity sú súčasťou politického cyklu, ktorý začína formulovaním politiky a stratégie, pokračuje naplánovaním a pridelením prostriedkov, návrhom programu, implementáciou, až po výsledky a výstupy programu. Hodnotenie sa riadi týmto cyklom, čo sa odráža aj vo výrazoch ex-ante, pravidelné, priebežné a ex-post hodnotenie.

Obr. 1.1: Politický, programovací a hodnotiaci cyklus



Z obrázku vyplýva, že vo vzťahu k hodnoteniu existujú tri rôzne cykly. Cyklus hodnotenia zodpovedá rôznym fázam programového cyklu, ktorý sám prináša požiadavku na hodnotenie. Politický cyklus ovplyvňuje nielen programy, ale aj hodnotenie.

Ak sa tento cyklus dodrží, môžu hodnotenia ex-ante¹ prinášať zmeny do návrhu programu (častí programu) a formulácie stratégie/politiky. Priebežné a pravidelné hodnotenia môžu formovať realizáciu programu (časti programu) a stratégiu/politiku v zmysle týchto programov. Na záver hodnotiaceho cyklu prispievajú ex-post hodnotenia k posudzovaniu stratégie/politiky. Synchronizácia týchto cyklov je preto želaná, aj keď sa ju nie vždy podarí dosiahnuť.

¹ Koncepcia ex-ante, pravidelného, priebežného a ex-post hodnotenia je popísaná v časti 5.

1.2 Konceptie monitorovania a hodnotenia

Pred popisom samotných procesov M&H je potrebné porozumieť koncepcii monitorovania a hodnotenia a tomu, ako sa monitorovanie a hodnotenie navzájom dopĺňajú.

Monitorovanie je systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení programov. Monitorovanie je nepretržitý proces vykonávaný v priebehu realizácie rozpočtu za účelom okamžitej nápravy odchýlok v plnení programov. Monitorovanie sa zameriava na pravidelné získavanie údajov stanovených v cieľoch a merateľných ukazovateľoch a sledovanie pokroku v ich plnení. Údaje sa získavajú z interných a externých zdrojov s prihliadnutím na dostupnosť údajov a optimálne náklady na ich zber a spracovanie. Údaje získané monitorovaním sa využívajú pri monitorovaní výkonnosti.

Monitorovanie výkonnosti je priebežné sledovanie plnenia cieľov a merateľných ukazovateľov programu počas celého obdobia jeho realizácie z hľadiska kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti a hospodárnosti. Monitorovanie výkonnosti konštatuje a porovnáva skutočne dosiahnuté hodnoty merateľných ukazovateľov a cieľov s plánovanými hodnotami, ako aj realizované výdavky s rozpočtovanými výdavkami na plnenie programov/častí programov.

Tento manuál využíva techniky monitorovania výkonnosti (ďalej len „monitorovanie“).

Monitorovanie je dôležité na zlepšenie výkonnosti programu. Úspešné hodnotenie často závisí od úspešného monitorovania, pretože počas monitorovania vznikajú údaje, ktoré je možné použiť pre hodnotenie. Pravidelné monitorovanie odhaľuje aj to, čo sa neplní podľa očakávania. Detailnejšie hodnotenie pomáha pochopiť, prečo a aké zmeny je potrebné urobiť. Výstupom hodnotenia môžu byť aj návrhy k zmene programovej štruktúry, cieľov, merateľných ukazovateľov (plánovaných hodnôt) v možnostiach RIS.

Hodnotenie programu, časti programu (ďalej len „hodnotenie“) je systematická a analytická činnosť, ktorá poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programov vzhľadom na 5 základných kritérií: relevantnosť, efektívnosť a hospodárnosť, účinnosť, dosah/ vplyv a udržateľnosť.

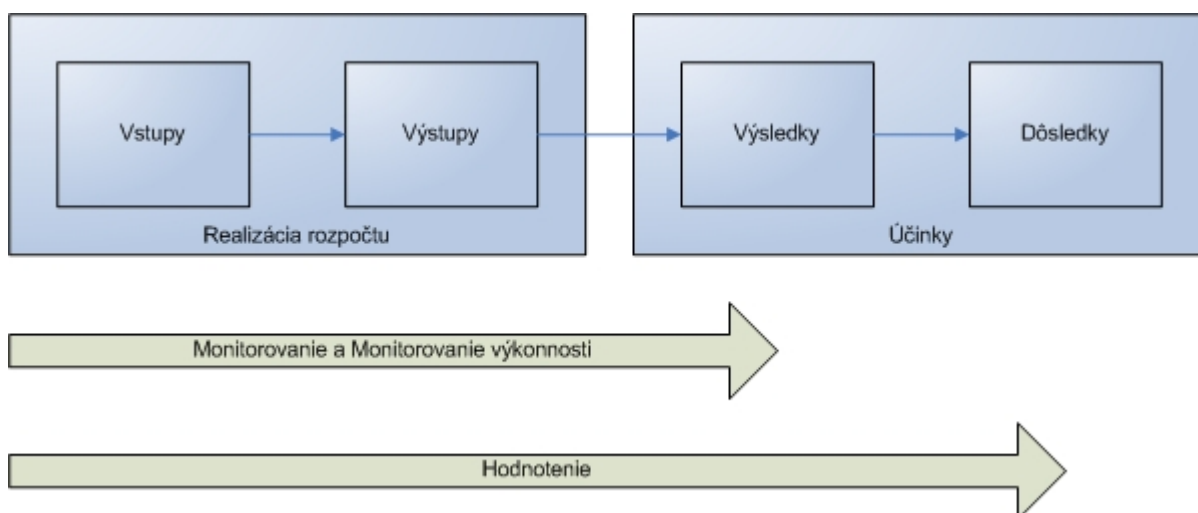
Účelom hodnotenia je zlepšiť rozhodovací proces na každej úrovni riadenia s cieľom preniknúť do podstaty a poskytnúť dobre odôvodnený názor na program. Hodnotenie nenahrádza politické rozhodovanie, avšak umožňuje, aby sa rozhodnutia prijímali na základe spoľahlivých informácií.

Rozlišujeme nasledovné druhy hodnotenia:

- a) ex-ante hodnotenie,
- b) pravidelné hodnotenie,
- c) priebežné hodnotenie,
- d) ex-post hodnotenie.

V praxi existujú aj ďalšie druhy hodnotenia, ktoré môžu byť využité vždy, keď sa riadiaci pracovníci na ktorejkoľvek úrovni riadenia rozhodnú ich vykonať, napr. ad-hoc hodnotenie (ktoré sa vykonáva kedykoľvek riadiaci pracovník potrebuje okamžité informácie o implementácii požadovaného programu/časti programu), tematické hodnotenie (zamerané na požadovanú tému v rámci implementácie programu/časti programu) a iné. Tieto ďalšie druhy hodnotení nie sú povinné a môžu byť vykonané podľa potreby aj mimo rámca hore uvedených 4 hlavných druhov hodnotenia.

Obr. 1.2: Monitorovanie a hodnotenie



Zdroj: Prevzaté z ES EC (2003), Hodnotenie aktivít EÚ – Praktický návod pre služby Komisie.

1.3 Ciele, kritériá a otázky M&H

Zatiaľ čo monitorovanie je dôležité najmä na zlepšenie výkonnosti programov, hodnotenie rozpočtových programov sa sústreďuje na dve úrovne (pozri časť 5.3.3.2):

- o **všeobecný účel** hodnotenia, týkajúci sa politických priorít, najmä tých, ktoré súvisia s rozpočtovou politikou, na zhodnotenie fungovania a výkonu programu, a
- o **špecifický účel** každého hodnotenia.

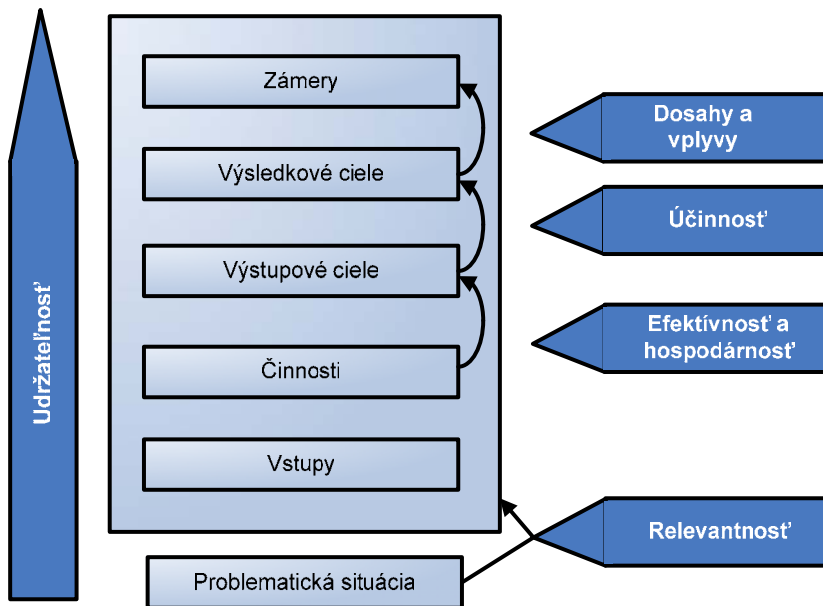
Potreba stanoviť *všeobecný účel* hodnotenia úzko súvisí s makroekonomickou politikou, a najmä s rozpočtovou politikou. Keďže rezortné a medzirezortné programy sú súčasťou rozpočtu, ako také podliehajú aj fiškálnej disciplíne a sú viazané cieľmi a hodnotami stanovenými v rámci rozpočtovej politiky. Na druhej strane je rozdeľovanie finančných zdrojov na programy založené na politických prioritách, čo znamená, že stanovovanie rozpočtových cieľov naznačuje definovanie spoločných cieľov pre všetky KŠR.

Tento materiál sa zameriava na hodnotenie programov alebo ich častí, nie na hodnotenie politik a stratégií. Niekedy však nie je jednoduché tieto procesy oddeliť. Skúsenosti získané počas hodnotenia prispievajú k lepšiemu formulovaniu budúcich politik.

Špecifický účel hodnotenia je podmienený všeobecným účelom hodnotenia. Berúc do úvahy štruktúru a zloženie programu, východiskovým bodom je pochopenie logického rámca², ktorý zodpovedá hierarchii cieľov hodnoteného rozpočtového programu. Ako súčasť celkovej logiky rozpočtového programu by mal byť preto logický rámec jednoznačne popísaný v dokumente, ktorý program identifikuje a vysvetľuje. Logický rámec je základným začiatočným bodom hodnotenia.

Špecifický účel hodnotenia definuje hodnotiteľovi oblasť, na ktorú sa hodnotenie zameriava a načrtáva rámec hodnotenia, ktorý treba dodržať, takže hodnotiteľ sa neodchýľuje od vytýčeného zamerania hodnotenia. V tomto zmysle musia hlavné závery hodnotenia zodpovedať preddefinovanému všeobecnému a špecifickému účelu hodnotenia.

Obr. 1.3: Hierarchia cieľov a hodnotiacich kritérií



Vo všeobecnosti špecifické účely hodnotenia programu alebo jeho časti premietajú všeobecný účel do reality konkrétneho programu a zdôrazňujú niektoré aspekty preverenia nasledujúcich piatich generických kritérií³, ktoré sa upravujú podľa druhu a rozsahu hodnotenia. (pozri tab. 1.1):

- **relevantnosť** – posúdenie vzájomných súvislostí priorít vlády, zámerov a cieľov programov. Porovnanie, do akej miery dosiahnuté výstupy a výsledky cieľov zabezpečujú plnenie zámeru programu. Zisťovanie, či sa dopĺňa, duplikuje alebo prekrýva niektorá časť programu s inými. V súlade s obr. 1.3 sa hodnotí vzťah medzi problématickou situáciou a vstupmi, činnosťami, výstupmi, výsledkami, dôsledkami zodpovedaním otázky: Ako bude/je/bol(a) program/časť programu relevantný(á)?
- **efektívnosť a hospodárnosť** – posúdenie efektívnosti vstupov k dosiahnutým výstupom. Posúdenie, či za rovnaké vstupy bolo možné dosiahnuť vyššie výstupy, alebo či by bolo možné za nižšie vstupy dosiahnuť rovnaké výstupy. Na posúdenie sa používajú najmä normy a porovnateľné programy. V súlade s obr. 1.3 sa hodnotí vzťah medzi vstupmi, činnosťami a výstupmi spolu s riadením programu zodpovedaním otázky: Ako bude/je/bol(a) program/časť programu efektívny(a) a ako dobre bude/je/bol(a) riadený(á)?

² Pozri Manuál na formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov k metodickému pokynu MF SR č 5238/2004

³ Dodatok č. 2 k Metodickému pokynu MF SR č. 5238/2004-42

- *účinnosť*– porovnanie plánovaných a skutočne dosiahnutých cieľov programu a účinkov na cieľovú skupinu obyvateľov. Zistenie účinnosti je podmienené merateľnosťou a overiteľnosťou cieľov. V súlade s obr. 1.3 sa hodnotia výsledky, predovšetkým vo vzťahu k výstupom, zodpovedaním otázky: Ako bude/je/bol(a) program/ časť programu účinný(a)?
- *dosah/vplyv* – zhodnotenie výsledkov realizácie programu v širšom zmysle na väčšiu skupinu obyvateľov alebo spoločnosti ako celku a posúdenie celkových pozitívnych a negatívnych dôsledkov realizácie programu. V súlade s obr. 1.3 sa hodnotia dôsledky, predovšetkým vo vzťahu k výsledkom, zodpovedaním otázky: Ako bude/je/bol(a) program/ časť programu užitočný(á) a aký rozdiel vyvolala/vyvoláva/vyvolá realizácia programu/časti programu?
- *udržateľnosť*– posúdenie perspektívnosti pôsobenia očakávaných kladných zmien vyplývajúcich z realizácie programu/časti programu po ich ukončení (či sa očakávané kladné zmeny nestanú zastaranými v krátkom časovom období). V súlade s obr. 1.3 sa hodnotí celkové nastavenie programu zodpovedaním otázky: Ako budú/sú/boli program/časť programu a jeho/jej účinky udržateľné a stabilné?

Tab. 1.1: Druhy kritérií pre monitorovanie a hodnotenie programov/častí programov⁴

Hodnotiace kritérium	Monitorovanie	Ex-ante	Pravidelné	Priebežné	Ex-post
<i>Relevantnosť</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Efektívnosť a hospodárnosť</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Účinnosť</i>	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Dosah/vplyv</i>	*	✓	✓	✓	✓
<i>Udržateľnosť (stabilita)</i> ⁵	*	✓	✓	✓	✓

* Pozn.: Na základe údajov, ktoré sú k dispozícii, môže správca KŠR zväziť aj zhodnotenie stability programov alebo ich častí.

Pri hodnotení každému kritériu zodpovedá **súbor hodnotiacich otázok**, ktoré ak sú zodpovedané, kritérium zhodnotia. Definovanie hodnotiacich otázok je popísané v časti 5.3.3.2 a doložené príkladmi v častiach 7.6 až 7.8 pre každý druh hodnotenia. Otázky musia zodpovedať tak všeobecne ako aj špecifickému účelu.

Výber kritérií okrem iného taktiež pomáha stanoviť rozsah a obsah hodnotiacej a monitorovacej správy. Obsah a forma jednotlivých hodnotiacich správ sú uvedené v časti 7.5.

Tieto povinné kritéria však nie sú jediné. Možno použiť aj iné kritéria, napríklad rovnosť, súlad, synergia, reprodukcia (multiplikácia), atď. Výber kritérií pre požadovaný typ hodnotenia alebo monitorovania závisí od štruktúry a obsahu príslušného programu/časti programu.

⁴ Kritériá pre jednotlivé typy hodnotenia a monitorovania sú uvedené v čl.8 metodického pokynu MF SR č. 5238/2004

⁵ Manuál používa oba výrazy, niekedy aj samostatne, pričom majú v tomto dokumente rovnaký význam.

Časť 2: Organizačné usporiadanie

Táto kapitola sumarizuje:

- hlavné strany zúčastnené procesu monitorovania a hodnotenia,
- ich úlohy.

Časti 4 a 5 podrobnejšie popisujú ich konkrétne činnosti a prílohy 2 a 3 poskytujú ucelenú syntetickú prezentáciu ich zodpovedností. V ideálnom prípade každú z nižšie uvedených pozícií zastáva iná osoba. V prípade, ak to podmienky KŠR neumožňujú, niektoré z pozícií možno zlúčiť, ako je to uvedené v prílohe 5.

Aby proces M&H správne fungoval, potrebuje - rovnako ako akákoľvek iná činnosť - aspoň minimálnu organizačnú štruktúru, ktorá stanoví zodpovednosti a kompetencie jednotlivých zúčastnených strán, komunikáciu a výmenu informácií.

Hlavné zúčastnené strany na úrovni KŠR sú:

Minister, kolégium ministra, porada vedenia KŠR, prípadne iná osoba reprezentujúca vedenie KŠR (ďalej len „*vedenie KŠR*“) schvaľuje najdôležitejšie kroky v procese hodnotenia: plán hodnotení, záverečné správy vrátane návrhov opatrení, príp. zadávacie podmienky pre každé hodnotenie a realizáciu prijatých opatrení ako aj záverečnú monitorovaciu správu.

Správca KŠR (v zmysle zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov) je zodpovedný za implementáciu systému M&H. V prvom rade zodpovedá za plán hodnotení, zadávacie podmienky, monitorovacie a hodnotiace správy a zabezpečuje realizáciu prijatých opatrení. Určuje aspoň dve oddelené pozície v rámci systému M&H – koordinátora M&H a manažéra kvality. Podľa organizačného usporiadania KŠR môže byť pozícia správcu KŠR v rámci systému M&H podobná, prípadne totožná s vedením KŠR.

Gestor medzirezortného programu (v metodickom pokyne MF SR č. 5238/2004 definovaný ako koordinátor medzirezortného programu) je spoluzodpovedný za riadenie a implementáciu medzirezortného programu, za jeho monitorovanie a hodnotenie. Koordinuje proces hodnotenia programu alebo jeho časti, zúčastňuje sa prípravnej fázy hodnotenia (plánovanie, zadávacie podmienky), v prípade potreby participuje aj na zabezpečovaní dodatočných údajov, pripomienkuje priebežné správy a zabezpečuje uplatňovanie záverov a odporúčaní správ. V tomto manuáli je táto pozícia označovaná ako „*Gestor medzirezortného programu*“.

Účastník medzirezortného programu je správca kapitoly, ktorý sa podieľa podprogramom na plnení medzirezortného programu pod gestorstvom správcu inej kapitoly. V tomto manuáli ako aj v RIS je účastník medzirezortného programu označovaný ako „*Podgestor*“.

V širšom zmysle, *gestor* je zodpovedný za správu programu/časti programu alebo za aktivitu. V tomto manuáli a v RIS je táto pozícia označovaná ako „*zodpovedný útvar*“.

Je to vedúci pracovník príslušného zodpovedného útvaru za program/časť programu (sekcia, odbor, oddelenie). Obvykle je na každý program určený jeden zodpovedný útvar a rovnako je určený na všetkých nižších úrovniach programovej štruktúry vrátane cieľov a merateľných ukazovateľov.

Koordinátor M&H je vo všeobecnosti zodpovedný za dohľad nad väčšou časťou M&H v rámci KŠR, vrátane práce manažéra plánovania, hodnotiteľa kvality, hodnotiteľa, hlavného monitorovateľa. Zodpovedá sa správcovi KŠR. Je tiež zodpovedný za predkladanie správ vedeniu KŠR a oznamovanie výsledkov M&H. V prípade, že funkcia manažéra plánovania nie je zavedená, vykonáva tieto funkcie priamo koordinátor M&H.

Manažér kvality je zodpovedný za zabezpečenie kvality systému M&H. Po ukončení každého hodnotenia vykonáva úlohy v rámci procesu kvalitatívneho rámca, a prostredníctvom pravidelných správ poskytuje vstupy pre všeobecné zlepšenie postupov a výsledkov M&H na KŠR. Táto funkcia musí byť dôsledne oddelená od všetkých ostatných funkcií v rámci M&H ako aj od riadenia a implementácie (hodnoteného) programu/časti programu. Manažér kvality sa priamo zodpovedá správcovi KŠR. Každá KŠR má aspoň jedného manažéra kvality.

Manažér plánovania koordinuje rôzne aktivity procesu hodnotenia a definuje viacročné a ročné plány. Túto pozíciu možno zvyčajne spojiť s pozíciou koordinátora M&H.

Hodnotiteľ kvality poskytuje praktické rady počas prípravy hodnotiacej správy. Táto podpora zahŕňa skôr procesy a metodiky hodnotenia a plnenie požiadaviek na hodnotenie než odporúčania k politikám vyjadrené v správe. Hodnotiteľ kvality sa zodpovedá koordinátorovi M&H. Hoci je vhodné mať v rámci KŠR jedného hodnotiteľa kvality, je možné mať viacerých (najviac jedného na konkrétne hodnotenie).

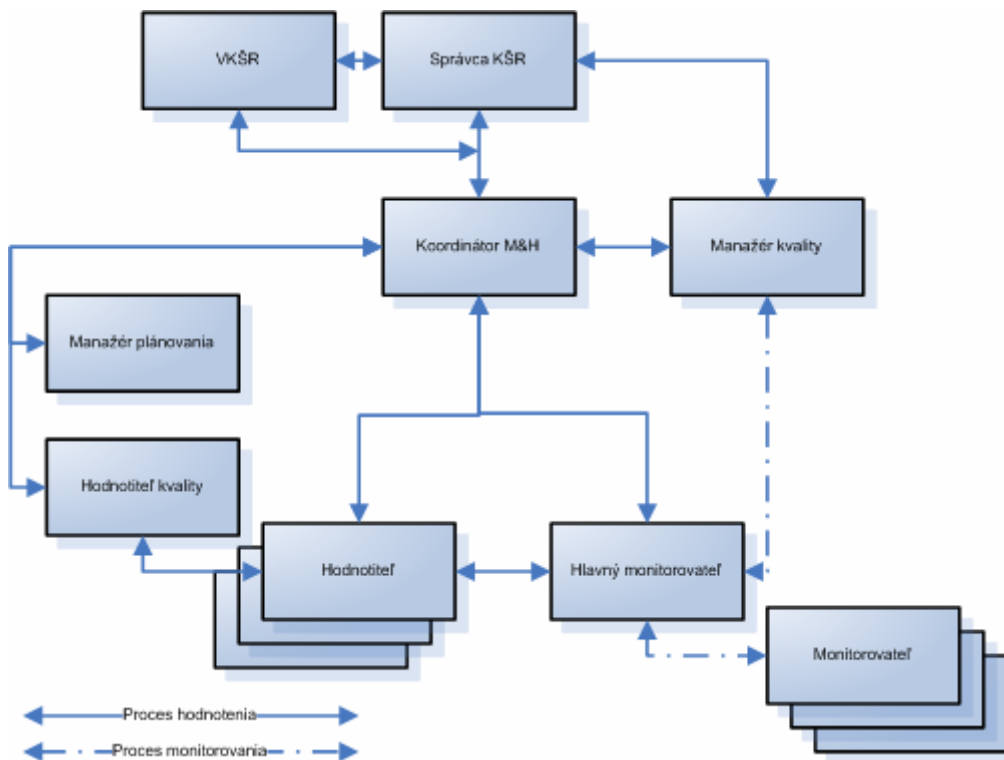
Hodnotiteľ je zodpovedný za prípravu hodnotiacej správy/správ. Okrem toho spolupracuje s koordinátorom M&H počas fázy prípravy hodnotenia. Všetky zodpovedajúce činnosti sú popísané v časti 5 ako aj v prílohe 2 tohto manuálu. Hodnotiteľ je priradený na hodnotenie programu / časti programu najneskôr počas prípravy ročného plánu hodnotení. V prípade hodnotenia medzirezortného programu jeho hodnotiteľ pochádza z KŠR, ktorá je Gestorom medzirezortného programu. Forma spolupráce s ostatnými účastníkmi medzirezortného programu musí byť stanovená vo fáze plánovania hodnotenia (ročný plán).

Monitorovateľ, označovaný ako „*monitorovateľ programu*“ alebo „*monitorovateľ časti programu*“, je v procese monitorovania zodpovedný za zber (od zodpovedného útvaru za program/časť programu) a spracovanie monitorovacích údajov potrebných na prípravu monitorovacej správy. V procese hodnotenia poskytuje hodnotiteľovi akékoľvek ďalšie potrebné informácie súvisiace s programom alebo jeho časťou, ktoré má k dispozícii a mohli by byť použiteľné pri hodnotení, avšak neboli súčasťou monitorovacej správy.

V rámci KŠR „hlavný monitorovateľ“ sústreďuje informácie prichádzajúce od rôznych subjektov v rámci KŠR, ktoré majú svojho vlastného monitorovateľa programu alebo monitorovateľa časti programu (pozri časť 4.2 a 4.3.1). KŠR môžu mať monitorovateľa, v ktorom sa zlúčia obe funkcie (funkcia hlavného monitorovateľa a monitorovateľa). Hlavný monitorovateľ je zodpovedný za prípravu monitorovacej správy za KŠR.

Aby sa zabránilo prílišnej zložitosti, manuál bude používať iba výraz “monitorovateľ programu/časti programu”. Na rozdiel medzi hlavným monitorovateľom a monitorovateľom programu/časti programu sa manuál odvolá iba v prípade potreby.

Obr. 2.1: Zjednodušená schéma organizačného usporiadania pre monitorovanie a hodnotenie



Na základe oficiálneho rozhodnutia vedenia KŠR je potrebné vymenovať osoby pre hlavné funkcie M&H, napr. v rámci organizačnej schémy a štruktúry.

Časť 3: Zber údajov

Práca monitorovateľov a hodnotiteľov sa zakladá na údajoch, ktoré je potrebné zozbierať, usporiadať, popísať (vysvetliť), zoradiť a následne analyzovať, pričom sa dajú využívať viaceré metódy.

Táto časť sa zaoberá:

- kategóriami údajov v členení podľa ich zdroja,
- dátovým modelom,
- stručným popisom najdôležitejších postupov zberu, analýzy a posudzovania údajov.

3.1 Kategórie údajov

Na základe zdrojov môžeme údaje rozdeliť na:

- *primárne údaje*, ktoré zbiera príslušná KŠR a boli zozbierané pre konkrétny program/časť programu a konkrétne monitorovanie alebo hodnotenie,
- *sekundárne údaje* poskytované inými subjektmi, ktoré existujú nezávisle od konkrétneho monitorovania a hodnotenia.

Medzi zdroje *primárnych údajov* patria napríklad:

- monitorovacie údaje povinne generované v rámci monitorovania realizácie programu alebo časti programu,
- údaje o využívaní služieb alebo aktivít súvisiacich s programom alebo časťou programu,
- údaje zozbierané monitorovateľmi a hodnotiteľmi od rôznych účastníkov zúčastňujúcich sa na realizácii programu/časti programu.

Medzi zdroje *sekundárnych údajov* patria napríklad:

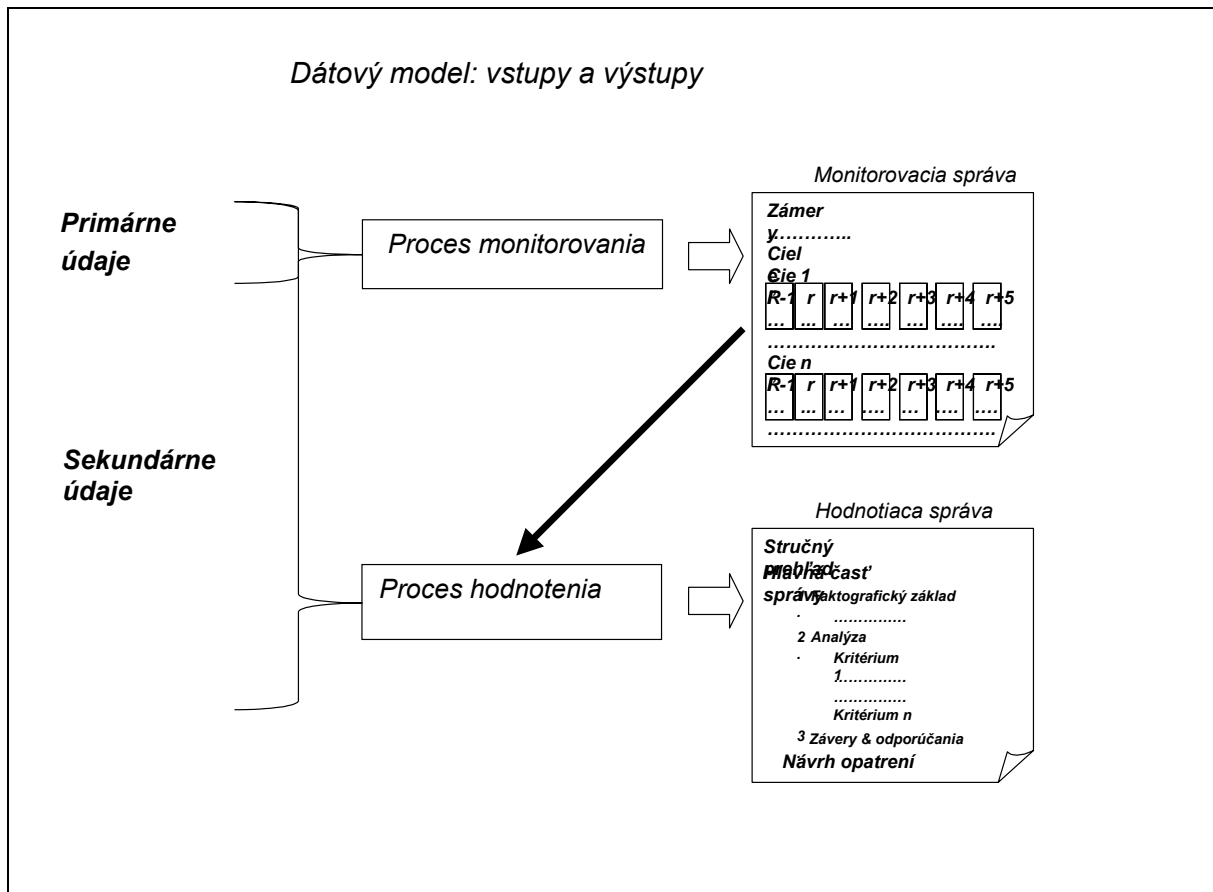
- výročné správy (v rámci KŠR alebo iných organizácií),
- údaje z iných organizácií, s ktorými KŠR uzatvorila zmluvy o zbere údajov, alebo ktoré KŠR využíva ako zdroje údajov (ISP, IFP, prieskumné agentúry, úrady práce, atď.),
- iné oficiálne zdroje, napríklad
 - štatistické údaje, obsahujúce celoštátne alebo regionálne štatistiky (ročné štatistické správy),
 - iné oficiálne štatistické zdroje (napr. ŠÚ SR, EUROSTAT).

V rámci jednotlivých krokov procesu monitorovania a hodnotenia môže byť užitočné rozlišovať medzi jednotlivými kategóriami údajov (pozri časti 4 a 5; napríklad v prípravnej fáze procesu hodnotenia sa berú do úvahy iba údaje z primárnych zdrojov).

3.2 Dátový model

Nasledovný obrázok ukazuje základné zdroje a toky informácií v systéme M&H. V procese monitorovania sa používajú najmä, avšak nie výlučne, údaje z primárnych zdrojov KŠR, zatiaľ čo zdroje pre proces hodnotenia sú rozsiahlejšie. Proces hodnotenia využíva aj výsledky monitorovacích správ. Monitorovacie a hodnotiace správy, ktoré sa vypracovávali doteraz, tvoria súčasť primárnych zdrojov. Obidva procesy využívajú primárne aj sekundárne zdroje údajov.

Obr. 3.1: Dátový model, vstupné a výstupné údaje procesu monitorovania a hodnotenia

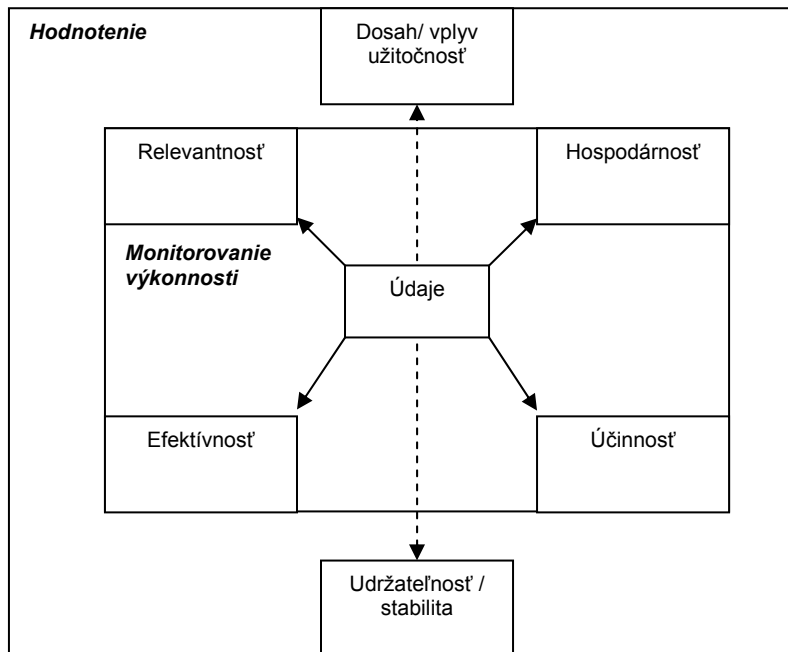


Základnými zdrojmi údajov pre *hodnotenie* sú najmä monitorovacie údaje (z ročných monitorovacích správ), ktoré KŠR systematicky analyzuje a uchováva v RIS v rámci implementácie programov/časti programov. Okrem monitorovacích údajov z RIS hodnotiteľ často využíva údaje z iných oficiálnych zdrojov, ako aj z iných zdrojov v rámci KŠR alebo mimo nej, ktoré by mohli byť relevantné pre hodnotenie. Hodnotiteľ preto využíva primárne aj sekundárne zdroje údajov.

Druh údajov, ktoré sa budú zbierať a vyhodnocovať pre potreby monitorovania programu/časti programu (finančné plnenie a realizácia politiky), musí byť vopred starostlivo zadaný. Výber údajov musí v prvom rade odrážať plnenie naformulovaných cieľov (výstupových aj výsledkovo orientovaných) a stanovené merateľné ukazovatele. Metóda výberu údajov v podstate závisí od merateľných ukazovateľov. Okrem zberu údajov priamo súvisiacich s príslušnými cieľmi, zámermi a zadanými merateľnými ukazovateľmi by sa mal monitorovateľ zamerať aj na zber a posudzovanie iných údajov, ktoré s merateľnými ukazovateľmi a cieľmi priamo nesúvisia, ale môžu byť považované za dôležité počas implementácie programu alebo jeho časti. Môžu to byť aj sekundárne údaje.

Zozbierané údaje, ktoré budú základom pre určenie hodnôt merateľných ukazovateľov a pre posúdenie dosiahnutia zámerov a cieľov, musia odrážať kritériá monitorovania a hodnotenia, a to: relevantnosť, efektívnosť a hospodárnosť, účinnosť, udržateľnosť a dosah/vplyv. Obrázok ukazuje prepojenie monitorovacích údajov s hodnotiacimi údajmi v členení podľa jednotlivých kritérií.

Obr. 3.2: Zadefinovanie zbieraných údajov pre monitorovanie a hodnotenie



Z dôvodu overiteľnosti a spoľahlivosti údajov a ich zdrojov je počas zberu údajov vždy potrebné viesť evidenciu o tom, ako boli tieto údaje zbierané, prípadne o čom vypovedajú. Monitorovatelia a hodnotitelia zhromažďujúci údaje musia brať do úvahy ich ďalšie použitie v procese M&H. Monitorovanie a hodnotenie preto musí brať do úvahy nielen techniky zberu údajov, ale aj všetky plánované alebo v budúcnosti očakávané analýzy.

Aby bolo možné následne preveriť údaje, všetky údaje zozbierané a spracované v rámci procesu M&H musia byť uchovávané v nasledujúcej štruktúre⁶:

- definované ciele a merateľné ukazovatele,
- zdroj údajov,
- metóda zberu údajov,
- periodicita zberu údajov,
- osoba zodpovedná za zber údajov v rámci KŠR,
- definovanie obdobia, ktoré sa bralo do úvahy (dátum začatia a dátum ukončenia zberu údajov).

Všetky relevantné údaje musia byť systematicky uchovávané na úrovni KŠR, aby bolo možné zabezpečiť ich kontinuitu a spoľahlivosť.

3.3 Dátové techniky

Monitorovateľ a hodnotiteľ môžu v procese hodnotenia využívať viaceré techniky a nástroje na zber, analýzu a posudzovanie údajov. Tieto si môžu zvoliť v závislosti od toho, čo sa hodnotí, od typu hodnotenia a od stanovených kritérií, pričom môžu spolupracovať s pracovníkmi odboru rozpočtu a vecných odborov, iných odborov, alebo aj s odborníkmi mimo KŠR. Náročnejšie techniky môže využívať aj monitorovateľ, i keď ten sa obvykle obmedzí na využívanie jednoduchších postupov. Rôzne druhy vyššie uvedených techník a nástrojov uvádzame v prílohe 1.

⁶ Pozri Manuál na formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov ku metodickému pokynu MF SR č. 5238/2004-42.

Časť 4: Proces monitorovania

Táto kapitola sa zaoberá:

- úlohou monitorovania,
- úlohou subjektov zapojených do procesu monitorovania,
- procesom monitorovania.

Proces monitorovania upravuje metodický pokyn MF SR č. 5238/2004 v znení neskorších dodatkov. Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy ukladá správcovi KŠR povinnosť monitorovať a hodnotiť plnenie programov vlády rozpočtovaných v rámci kapitoly.

4.1 Charakteristika a úloha monitorovania

Monitorovanie je nástroj riadenia programov a ako už bolo uvedené, je to systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení rozpočtu programov (alebo ich častí), aby bolo možné okamžite reagovať a prijímať opatrenia na odstránenie odchýlok počas implementácie, alebo ich použiť pri kontrole alebo ako zdroj informácií pri hodnotení.

Monitorovanie sa zameriava na pravidelné a opakované zbieranie údajov, pridelujúc hodnoty cieľom a merateľným ukazovateľom programu/časti programu a následné sledovanie ich pokroku.

Monitorovanie sa zameriava najmä na porovnanie sledovaných hodnôt merateľných ukazovateľov s očakávanými hodnotami uvedenými v programovom dokumente a na porovnávanie skutočných výdavkov bežného rozpočtového roka na implementáciu programu, podprogramu, projektu alebo prvku s plánovanými hodnotami⁷. Monitorovanie tak posudzuje účinnosť programu, podprogramu, projektu alebo prvku sledovaním merateľných ukazovateľov výkonnosti.

4.2 Zúčastnené strany a ich úlohy

Procesu monitorovania sa zúčastňujú najmä správca KŠR, ktorý nesie celkovú zodpovednosť za proces monitorovania, koordinátor M&H, manažér kvality, hlavný monitorovateľ, zodpovedný útvar za program/časť programu a monitorovateľ programu/časti programu.

Správca KŠR monitoruje splnenie cieľov programu prostredníctvom **monitorovacieho procesu**, ktorého výsledkom je ročná monitorovacia správa.

Správca KŠR nesie všeobecnú zodpovednosť za monitorovanie všetkých programov/ častí programov KŠR a deleguje ju na koordinátora M&H, ktorý poveruje „hlavného monitorovateľa“ jeho realizáciou. Hlavný monitorovateľ koordinuje zber údajov a monitorovacie práce na všetkých úrovniach programu (podprogram, prvok/projekt, aktivita). Hlavný monitorovateľ spolu s monitorovateľmi programu/časti programu a/alebo so zodpovednými útvarmi pripravuje monitorovaciu správu za KŠR. Vedúci pracovník príslušného zodpovedného útvaru môže v prípade potreby delegovať úlohy v rámci monitorovania na jedného alebo viacerých monitorovateľov programu/časti programu. Títo monitorovatelia sú obvykle súčasťou implementačnej štruktúry programu alebo jeho častí.

V prípade medzirezortného programu správca KŠR, koordinátor M&H a hlavný monitorovateľ pochádzajú z tej istej kapitoly, ktorá je Gestorom medzirezortného programu. Správca KŠR nesie všeobecnú zodpovednosť za monitorovanie medzirezortného programu a deleguje ju na koordinátora M&H. Koordinátor M&H poveruje „hlavného monitorovateľa“ realizáciou monitorovania medzirezortného programu. Hlavný monitorovateľ koordinuje zber údajov a monitorovacie práce na všetkých úrovniach medzirezortného programu (podprogram, prvok/projekt, aktivita). Hlavný monitorovateľ spolu s monitorovateľmi častí medzirezortného programu a/alebo podgestormi častí medzirezortného programu pripravuje monitorovaciu správu za medzirezortný program. Podgestor časti medzirezortného programu môže v prípade potreby delegovať úlohy v rámci monitorovania na jedného alebo viacerých monitorovateľov časti medzirezortného programu. Títo monitorovatelia sú obvykle súčasťou implementačnej štruktúry časti medzirezortného programu.

4.3 Proces monitorovania

V porovnaní s procesom hodnotenia, ktorý funguje na princípe “zhora nadol” a začína od úrovne programu smerom na jeho jednotlivé časti, proces monitorovania je proces “zdola nahor”, kedy je najprv potrebné zozbierať informácie na všetkých úrovniach a potom ich agregovať.

Všetky programy/časti programov, ako aj medzirezortné programy/časti medzirezortných programov každej KŠR, podliehajú za príslušné obdobie ročnému monitorovaniu.

Monitorovanie sleduje realizáciu rozpočtu KŠR a je rozdelené do dvoch úrovní:

- finančná implementácia programu/časti programu,
- vecné plnenie programu/časti programu (plnenie cieľov sleduje harmonogram plnenia stanovených hodnôt merateľných ukazovateľov).

⁷ Takéto monitorovanie výdavkov sa nazýva aj mesačné finančné monitorovanie.

Monitorovacie údaje sa zbierajú z primárnych aj sekundárnych zdrojov, pričom sa berie do úvahy ich dostupnosť a náklady na ich zber a spracovanie. Najvýznamnejším zdrojom monitorovacích údajov je KŠR. Získané údaje sa ukladajú do RIS.

Proces monitorovania možno vykonávať na:

- úrovni projektu/prvku,
 - úrovni podprogramu,
 - úrovni programu,
 - úrovni medzirezortného programu/časti programu
- } vnútorná úroveň KŠR
} medzirezortná úroveň

V rámci procesu monitorovania sa uskutočňujú nasledujúce kroky:

Príprava

1. definovanie predmetu a rozsahu monitorovania,
2. príprava požiadaviek na zber údajov,
3. predbežná komunikácia so subjektami.

Tieto aktivity sa opakujú a obvykle sú jednoduchou aktualizáciou ostatného monitorovania. Tieto kroky sa realizujú v súlade s nastavením merateľných ukazovateľov podľa Manuálu na formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov.

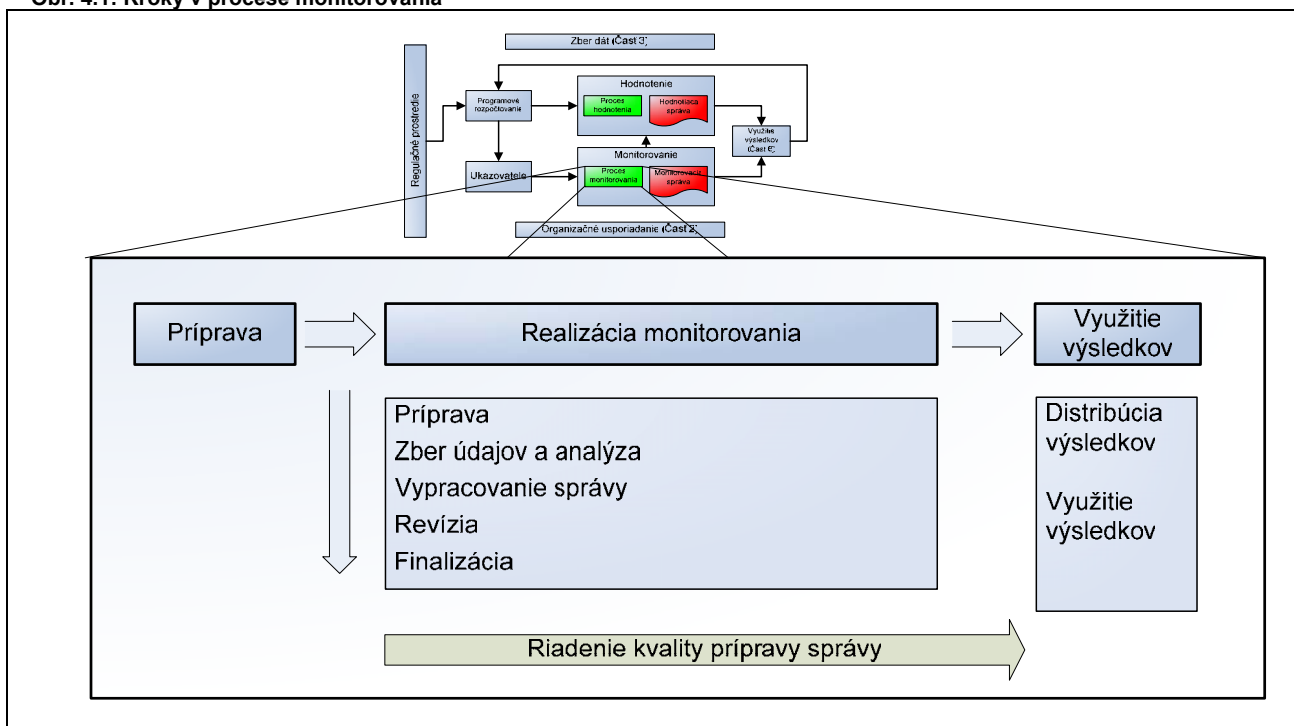
Realizácia monitorovania

1. príprava monitorovania (rozposlanie požiadavky monitorovateľom programov/častí programov, prípadne zodpovedným útvarom programov/častí programov),
2. zber a analýza údajov (z primárnych aj sekundárnych zdrojov),
3. vypracovanie správy,
4. revízia (vrátane hodnotenia kvality),
5. finalizácia (záverečné znenie monitorovacej správy).

Využitie výsledkov

1. distribúcia výsledkov,
2. využívanie výsledkov.

Obr. 4.1: Kroky v procese monitorovania



4.3.1 Realizácia monitorovania

Príprava

V súlade s PŠ hlavný monitorovateľ požiada monitorovateľov a/alebo zodpovedné útvary programu/časti programu (vrátane medzirezortných, ktorých je predmetná KŠR Gestorom, prípadne podgestorom), poprípade iné zúčastnené strany v rámci KŠR o monitorovacie informácie.

Zber a analýza údajov

Počas fiškálneho obdobia sa zbierajú údaje o plnení merateľných ukazovateľov, aby bolo možné zistiť, či KŠR dosiahla výsledky stanovené vo výstupových/výsledkových cieľoch programu/časti programu. Hlavný monitorovateľ získava tieto údaje z primárnych aj sekundárnych zdrojov (pozri časť 3). Primárnymi zdrojmi budú najmä údaje, ktoré sú k dispozícii na KŠR. Hlavný monitorovateľ má buď priamy prístup k týmto zdrojom údajov alebo prostredníctvom zodpovedných útvarov alebo monitorovateľov programu alebo jeho časti.

Hlavný monitorovateľ komunikuje s monitorovateľmi a zodpovednými útvarmi programov/častí programov, požaduje predkladanie monitorovacích údajov v dostatočnom časovom predstihu, aby mohol pripraviť monitorovaciu správu o plnení rozpočtu za celú KŠR v rámci stanoveného termínu.

Zodpovedné útvary a/alebo monitorovatelia programu/časti programu predkladajú hlavnému monitorovateľovi zozbierané a spracované monitorovacie údaje v dohodnutom termíne. Monitorovatelia a zodpovedné útvary programu/časti programu postupujú pri získavaní a spracovaní monitorovacích údajov podľa postupu uvedeného v časti 3 a v prílohe 1 tohto manuálu. Hlavný monitorovateľ zodpovedá za kvalitu informácií v monitorovacej správe za celú KŠR (vrátane medzirezortných programov, ktorých je predmetná KŠR Gestorom).

Vypracovanie správy

Ročná monitorovacia správa obsahuje plnenie hodnôt merateľných ukazovateľov, s uvedením komentára k odchýlkam od cieľových hodnôt. Za príslušné obdobie sa pripravuje iba jedna správa na úrovni KŠR, ktorá obsahuje monitorovacie informácie o všetkých programoch/častiach programov KŠR.

Hlavný monitorovateľ pod vedením koordinátora M&H formuluje monitorovaciu správu za celú KŠR (vrátane medzirezortných programov, ktorých je predmetná KŠR Gestorom) na základe zistení, záverov a odporúčaní, ktoré vyplynuli zo zistených údajov a správ od monitorovateľov a/alebo zodpovedných útvarov programov/častí programov.

Z vecného hľadiska sa *ročné monitorovanie* zameriava najmä na:

- posúdenie *relevantnosti*, t.j. zistené nedostatky, najmä nevhodne stanovené **ciele**, pre ktoré nie je možné získať údaje o ich plnení, nevhodne stanovený merateľný ukazovateľ, ktorý nesleduje cieľ a neodráža jeho plnenie,
- posúdenie *efektívnosti a hospodárnosti*, najmä ak sú k dispozícii normy na porovnanie, vrátane posúdenia akéhokoľvek neprimeraného plnenia **cieľov** vo vzťahu k výdavkom, nedodržanie časového harmonogramu dosahovania cieľov a posúdenie akýchkoľvek ukazovateľov, ktoré nezodpovedajú výdavkom,
- posúdenie *účinnosti* dosahovania **cieľov** prostredníctvom aktivít. Toto posúdenie poskytuje informácie o dosahovaní cieľov porovnaním plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných ukazovateľov, porovnaním plánovaných a dosiahnutých výstupov a výsledkov. V prípade významných odchýlok od plánovaných výsledkov alebo výstupov je potrebné stručne vysvetliť faktory, ktoré tieto ovplyvnili,
- *návrhy* na okamžité riešenie všetkých zistených nedostatkov, informácie o prijatých opatreniach zo strany správcu KŠR, zodpovedných útvarov na odstránenie týchto nedostatkov.

Monitorovacia správa identifikuje nedostatky pri dosahovaní cieľov, navrhuje ich okamžité riešenie/odstránenie a poskytuje posúdenie výkonnosti programu/časti programu v zmysle sledovanej relevantnosti, účinnosti, efektívnosti a hospodárnosti.

Keďže monitorovacie obdobie je rok, pre strednodobé výsledkovo orientované ciele je možné posúdiť iba niektoré aspekty, ako napríklad, či aktivity týkajúce sa plnenia cieľov sa vykonávajú v súlade s plánmi, alebo či uskutočnené výstupy umožnia dosiahnutie plánovaných výsledkov.

Revízia

Hlavný monitorovateľ v spolupráci s koordinátorom M&H vypracuje záverečné znenie monitorovacej správy. Manažér kvality posudzuje kvalitu monitorovacej správy a závery zahŕňa do Výročnej správy o kvalitatívnom rámci (pozri časť 5.4). Ak je to nevyhnutné, manažér kvality môže priamo informovať hlavného monitorovateľa o zistených nedostatkoch za účelom zlepšenia kvality nasledujúceho monitorovania.

Finalizácia

Koordinátor M&H predkladá záverečné znenie monitorovacej správy na schválenie porady vedenia KŠR.

4.3.2 Využívanie výsledkov

Distribúcia výsledkov

Ročnú monitorovaciu správu vypracuje správca KŠR v RIS najneskôr do 28. februára nasledujúceho roka. Správca KŠR predkladá *ročnú monitorovaciu správu* ako súčasť Záverečného účtu KŠR do vlády.

Časové hľadisko procesu monitorovania

Hlavný monitorovateľ vkladá údaje o ročnom monitorovaní za predchádzajúci fiškálny rok do RIS v januári/februári bežného roka. Vkladajú sa najmä údaje o implementácii politiky, ktorá bola predmetom monitorovania. Tieto údaje získava od monitorovateľov programov/častí programov v rozsahu uvedenom v časti 7.4 tohto manuálu vo forme monitorovacej správy. Formát tejto správy slúži iba pre vnútorné účely KŠR (na zber monitorovacích údajov v rámci KŠR) a neodráža výstup, ktorý je možno získať z RIS.

Využívanie výsledkov

Nápravy prípadných odchýlok zodpovedným útvarom alebo správcom KŠR sú potenciálne najvýznamnejším výsledkom monitorovania. Sú ale špecifické pre každý program a KŠR. Okrem náprav odchýlok pri implementácii programu/časti programu tvoria výsledky monitorovania základ pre hodnotenie a skvalitnenie cieľov a merateľných ukazovateľov v PŠ na nasledovné obdobie pri príprave rozpočtu na úrovni kapitoly, ako aj na úrovni MF SR.

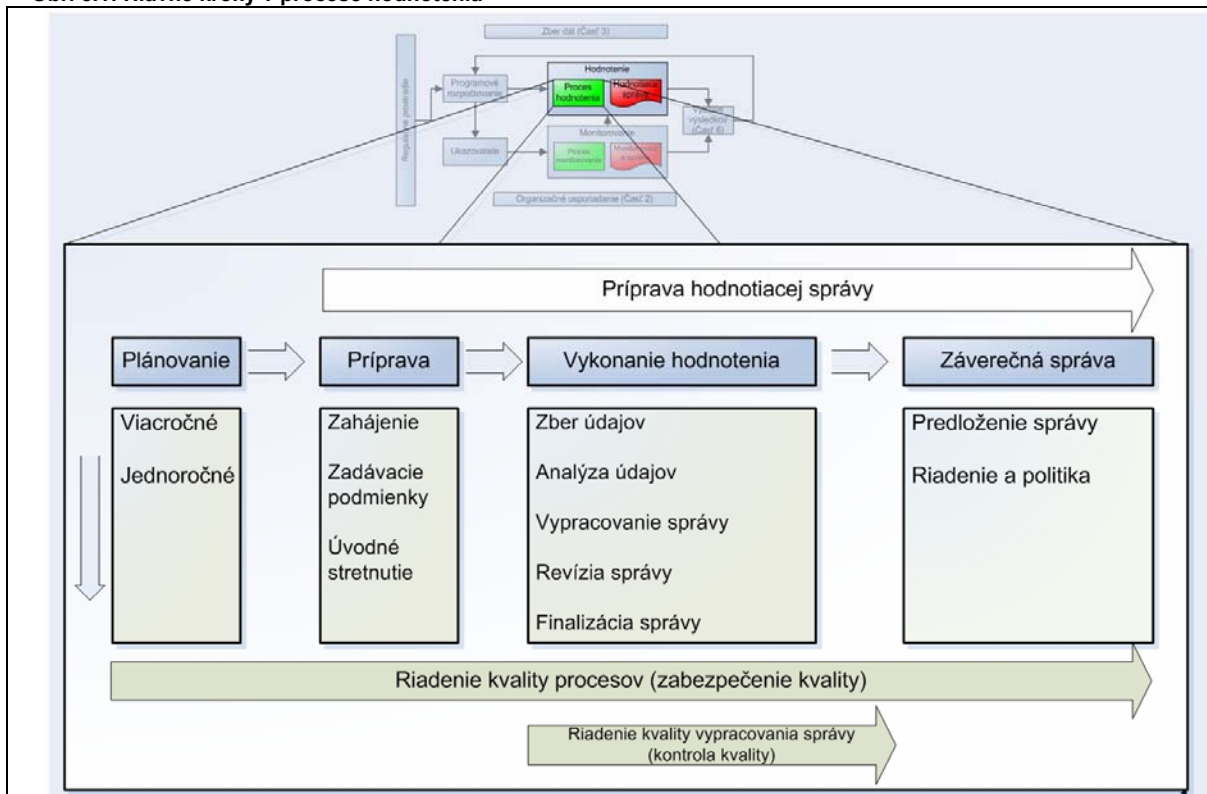
Časť 5: Proces hodnotenia

Táto kapitola popisuje:

- charakteristiky jednotlivých druhov hodnotení,
- ako naplánovať hodnotenie,
- ako uskutočniť hodnotenie a zabezpečiť kvalitu,
- ako využívať výsledky hodnotenia.

Obrázok schematicky zobrazuje hlavné kroky v procese hodnotenia.

Obr. 5.1: Hlavné kroky v procese hodnotenia



Znázornený proces nepokrýva iba hodnotenie samotné, ale aj prípravu hodnotenia a niektoré aktivity, ktoré nasledujú po vypracovaní hodnotiacej správy, ako aj konkrétne postupy zabezpečenia kvality, ktoré je potrebné zaviesť.

5.1 Charakteristiky hodnotenia

Pri plánovaní a realizácii hodnotenia je dôležité mať na pamäti nasledujúce charakteristiky jednotlivých druhov hodnotenia: ex-ante hodnotenie sa v zásade vykonáva pred spustením programu/časti programu za účelom zhodnotenia najlepšieho rozhodnutia. Pravidelné alebo priebežné hodnotenie sa vykonáva počas realizácie programu/časti programu každé 4 roky (s výnimkou osobitných prípadov) za účelom overenia toho, či program/časť programu tak, ako bol(a) navrhnutý(á), je ešte stále vhodný(á) a či je správne riadený(á). Ex-post hodnotenie je nástrojom na zhodnotenie zodpovednosti a realizuje sa do dvoch rokov od ukončenia programu/časti programu za účelom vyvodenia poučení z realizácie a zhodnotenia vplyvu programu/časti programu.

5.1.1 Ex-ante hodnotenie

Ex-ante hodnotenie prispieva k efektívnemu riadeniu. Podporuje proces prípravy nových politík a stratégií alebo aktualizácie existujúcich politík, alebo usmerňuje vedenie v už existujúcich aktivitách.

Ako už bolo uvedené, o začatí ex-ante hodnotenia sa rozhoduje na základe pevne stanovených pravidiel, avšak rozhodnutie o forme a použitej metóde ex-ante hodnotenia sa vždy prijíma individuálne, berúc do úvahy obsah politiky, časové obmedzenia, ako aj potrebu informácií od strán, ktoré prijímajú rozhodnutia.

Rozsah ex-ante hodnotenia závisí od kvality a množstva informácií, ktoré sú k dispozícii z predchádzajúcich hodnotení, zo štúdií alebo iných zdrojov, ako aj od objemu finančných zdrojov a typu rozhodovacieho procesu.

V prípade, že chýbajú dôležité informácie, bude potrebné vykonať osobitné štúdie alebo posúdiť potrebu informácií pre ex-ante hodnotenie; v niektorých prípadoch je možné použiť kombináciu (syntézu) existujúcich informácií, alebo zorganizovať workshop na vysvetlenie logiky programu.

Kedy uskutočniť ex-ante hodnotenie

Ex-ante hodnotenie je nástroj na zlepšenie kvality nových alebo upravovaných programov/častí programov v PŠ KŠR, ako aj nástroj na zabezpečenie informácií pre tých, ktorí prijímajú rozhodnutia. Z tohto dôvodu sa uskutočňuje pred schválením zmeny PŠ, alebo v mnohých prípadoch paralelne s formuláciou programu, aby výsledky *ex-ante* hodnotenia bolo možné využiť pri formulácii programu/časti programu, poprípade aj celej PŠ. V prípade, že je potrebné zbierať nové údaje, je potrebné začať v dostatočnom časovom predstihu. Hĺbkové posudzovanie bude pravdepodobne časovo príliš náročné v prípade, že príprava programu/časti programu už začala. Keďže niektoré časti návrhu sa počas jeho prípravy môžu meniť, často je potrebné tomu prispôbiť aj niektoré časti analýzy. Vhodné môže byť napríklad ponechať detailnú špecifikáciu merateľných ukazovateľov výsledkov na fázu, keď sa pevne stanovuje obsah programu.

Platná metodológia stanovuje, že *ex-ante* je povinné pre nové politiky alebo programy a ich časti pred ich zaradením do PŠ, *ex-ante* hodnotenie by sa malo zvažovať aj pri plánovaní zmien PŠ alebo akejkoľvek časti programu. Neexistuje žiadna spodná hranica v zmysle absolútnej výšky rozpočtu alebo percenta z objemu vyššej úrovne pre nový alebo menený program alebo jeho časť, avšak hodnotiť by sa mala akákoľvek významná zmena. Rozhodnutie leží na vedení KŠR. V prípade, že zmena v jednom programe/časti programu má vplyv na štruktúru celého programu, takýto program by mal celý podliehať *ex-ante* hodnoteniu.

Ex-ante hodnotenie je potrebné načasovať tak, aby jeho výsledky neboli v termíne očakávaného rozhodnutia o pridelení zdrojov (rozpočtovaní) programu/časti programu pokiaľ možno staršie ako 6 mesiacov (pozri rámček v časti 5.3.5.1).

Kto uskutočňuje ex-ante hodnotenie

Hodnotiteľ uskutočňuje *ex-ante* hodnotenie pod dohľadom koordinátora M&H a v spolupráci so zúčastnenými stranami. (Budúce) zodpovedné útvary programov/častí programov obvykle viac participujú na procese hodnotenia v prípade *ex-ante* než v iných typoch hodnotenia, pretože *ex-ante* hodnotenie si vyžaduje podrobnejšie znalosti o predmete hodnotenia. V prípade potreby *ex-ante* hodnotenia mimo schváleného ročného plánu, správca KŠR v dostatočnom časovom predstihu zabezpečí nominovanie hodnotiteľa a hodnotiteľa kvality (pozri časť 5.3.4.4) tak, aby správa z hodnotenia mohla podporiť rozhodnutie o zmene v programe/časti programu, či PŠ.

Čo obsahuje ex-ante hodnotenie

Rámec *ex-ante* hodnotenia je uvedený v tabuľke 5.1.

Pri rozhodovaní o metóde hodnotenia je potrebné brať do úvahy informácie, ktoré by mali byť jeho výsledkom, spolu s nákladmi a úsilím na ich získanie, pričom čas a úsilie majú byť úmerné rozsahu zmeny.

Tab. 5.1: Rámec pre ex-ante hodnotenie

Obsah analýzy	Hodnotiace kritérium	Nástroje zberu a analýzy údajov
1. Určenie a analýza problému vrátane analýzy výstupov predchádzajúcich hodnotení alebo výstupov predchádzajúcich podobných programov	relevantnosť	Preverenie programových dokumentov Preverenie predchádzajúcich posúdení a hodnotení Rozhovory Hierarchia problému
2. Zhodnotenie potrieb: určenie cieľových skupín a analýza ich potrieb. Analýza silných a slabých stránok a možností príslušného sektora Analýza rizík	relevantnosť	SWOT analýza Cieľové skupiny/rozhovory
3. Stanovenie cieľov, merateľných výkonnostných ukazovateľov a ich vyčíslenie	relevantnosť účinnosť	Logický rámec programu
4. Zhodnotenie zdôvodnenia a celkovej konzistencie (internej a externej) programu, odvolanie sa na programovacie a strategické dokumenty	relevantnosť	Logický rámec programu (pre analýzu konzistencie)
5. Zhodnotenie sociálnych, ekonomických alebo iných vplyvov (na verejné financie, na podnikateľskú sféru) a faktorov udržateľnosti	dosah/vplyv udržateľnosť	Cieľové skupiny Model hospodárskeho vplyvu (pre veľké programy/časti programu) Hodnotenie vplyvov na životné prostredie, hodnotenie sociálnych vplyvov, hodnotenie vnímania zúčastnených strán Hodnotenie fiškálnych vplyvov na štátny rozpočet a ich zahrnutie do strednodobého rozpočtového rámca
6. Finančné plánovanie. Zdôvodnenie finančných zdrojov. Porovnanie a analýza efektívnosti	efektívnosť	Analýza efektívnosti rozpočtovaných výdavkov Analýza nákladov a výnosov Strednodobý rozpočtový rámec
7. Kvalita postupov realizácie, monitorovania a hodnotenia	efektívnosť	Techniky riadenia programu/rozhovory a diskusie

5.1.2 Pravidelné/priebežné hodnotenie

Podobne ako *ex-ante* sú pravidelné a priebežné hodnotenia nástrojmi efektívneho riadenia programu/časti programu. Slúžia na zlepšenie priebehu programu/časti programu počas jeho implementácie.

Pravidelné hodnotenie je proces viacerých postupných hodnotení časovo neohraničených programov/častí programov, ktorých hlavným cieľom je postupné sledovanie implementácie programu/časti programu a zmien v jeho externom prostredí, aby bolo možné lepšie pochopiť a analyzovať dosiahnuté výsledky, výstupy a dosiahnutý pokrok, ako aj ich porovnanie s dlhodobými vplyvmi a v prípade potreby poskytnúť odporúčania na nápravné opatrenia.

Priebežné hodnotenie má ten istý účel, ale používa sa na časovo ohraničené programy alebo ich časti, a preto sa pri programoch alebo ich častiach kratších ako 8 rokov nebude opakovať.

Tento prístup zdôrazňuje potrebu lepšieho prepojenia monitorovania a hodnotenia na jednej strane a monitorovania/hodnotenia s procesom rozhodovania na strane druhej.

Kedy uskutočniť pravidelné/priebežné hodnotenie

Pravidelné hodnotenie časovo neohraničených programov sa uskutočňuje aspoň každé 4 roky.

Priebežné hodnotenie časovo ohraničených programov sa uskutočňuje uprostred obdobia trvania programu/časti programu alebo aspoň každé 4 roky v prípade, že časovo ohraničený program trvá dlhšie než 8 rokov (pozri tabuľku 5.2).

Tab. 5.2: Intervaly priebežného hodnotenia podľa dĺžky trvania programu

	Dĺžka trvania programu (podľa rokov krytia v ŠR)			
	1-5	6	7-8	8 a viac
Kedy začať priebežné hodnotenie	žiadne priebežné hodnotenie	po 3 rokoch	po 4 rokoch	aspoň každé 4 roky

Kto uskutočňuje priebežné/pravidelné hodnotenie

Hodnotiteľ uskutočňuje priebežné/pravidelné hodnotenie pod dohľadom koordinátora M&H a v spolupráci s ostatnými zúčastnenými stranami, najmä so zodpovednými útvarmi programov/časti programov.

Čo je obsahom priebežného/pravidelného hodnotenia

Zameranie priebežného/pravidelného hodnotenia je rozpracované v tabuľke 5.3.

Záver, odporúčania majú smerovať k zlepšeniu programu a využitiu zdrojov. Mali by byť naformulované jasne a konkrétne, aby umožňovali vytvoriť podmienky alebo prijať rozhodnutia primerané na ich realizáciu. Závety, odporúčania a skúsenosti preverujú aj kvalitu rozhodnutí prijatých počas plánovania a v procese riadenia.

Podobne ako pri ex-ante hodnotení proces plánovania a rozhodovania týkajúci sa hodnotenia berie do úvahy informácie, ktoré budú jeho výsledkom, úsilie a náklady na ich získanie, ako aj ich využitie v procese rozhodovania.

Tab. 5.3 : Rámec pravidelného/priebežného hodnotenia

Obsah analýzy	Hodnotiace kritérium	Techniky prieskumu/spracovania údajov
1. Analýza potrieb vrátane analýzy výstupov monitorovania a predchádzajúcich hodnotení alebo podobných v minulosti zrealizovaných programov	relevantnosť	Diskusie Rozhovory Prieskum Úprava hierarchie problému
2. Overenie, či problémy/potreby dostatočne odôvodňujúce existenciu programu/časti programu stále pretrvávajú. Analýza silných a slabých stránok a možností, ktoré sú dostupné pre príslušný rezort Analýza rizík	relevantnosť	SWOT analýza Cieľové skupiny / diskusie Prieskumy
3. Posúdenie, či je program alebo jeho časť relevantná (externe, interne konzistentná)	relevantnosť	Logický rámec programu
4. Kvantifikácia cieľov (t.j. použitie merateľných ukazovateľov a cieľových hodnôt by malo jasne vyjadrovať dosiahnutie cieľov a potvrdenie kvalitatívnej analýzy; do akej miery dosiahnuté ciele, výstupy a výsledky zaručujú splnenie zámerov programu/časti programu)	relevantnosť účinnosť	Cieľové skupiny/diskusie Rozhovory Prieskumy Logický rámec programu
5. Hodnotenie skutočnej efektívnosti (analýza efektívnosti) a účinnosti a očakávaných sociálnych, ekonomických alebo iných vplyvov	účinnosť efektívnosť dosah/vplyv	Efektívnosť stanovovania nákladov Logický rámec programu Strednodobý rámec verejných výdavkov Cieľové skupiny Analýza vplyvov (environmentálnych, sociálnych, ekonomických...)
6. Hodnotenie potenciálnej udržateľnosti výsledkov	udržateľnosť	Diskusie Makroekonomické modely
7. Kvalita systémov implementácie, monitorovania a hodnotenia	efektívnosť	Techniky riadenia programu/projektu

5.1.3 Ex-post hodnotenie

Ex-post hodnotenie po ukončení programu alebo jeho časti je nástroj súvisiaci so zodpovednosťou (za skutočnú realizáciu a dosah/vplyvov programu/časti programu), nástroj efektívneho riadenia, prípravy, plánovania a formulácie ďalších programov/častí programov, či politik na základe záverov a získaných skúseností, ale v prípade potreby aj pri prebiehajúcich programoch/častiach programov a politikách.

Kedy sa uskutočňuje ex-post hodnotenie

Môže sa vykonať buď pri ukončení programu alebo v istom časovom odstupe od ukončenia programu v závislosti na dostupnosti potrebných údajov (napríklad zo ŠÚ SR), nie však neskôr ako 2 roky od ukončenia programu/časti programu (pozri rámček v časti 5.3.5.1). Ukončenie programu/časti programu môže zodpovedať plánovanému ukončeniu časovo ohraničeného programu/časti programu alebo zrušeniu ktoréhokoľvek programu/časti programu.

Ex-post hodnotenie časti programu sa uskutoční po jej ukončení. Toto hodnotenie môže byť aj súčasťou pravidelného hodnotenia programu, do ktorého príslušná časť patrí.

Kto uskutočňuje ex-post hodnotenie

Hodnotiteľ uskutočňuje ex-post hodnotenie pod dohľadom koordinátora M&H v spolupráci so zúčastnenými stranami, najmä so zodpovednými útvarmi programov/časti programov.

Ex-post hodnotenie by nemali uskutočňovať tie isté osoby, ktoré sú zodpovedné za hodnotenie jeho počiatočných ekonomických prínosov, hoci v prípade potreby je možné požiadať o pomoc a odvolať sa na vedomosti ľudí, ktorí stáli na začiatku prípravy programu.

Čo má obsahovať ex-post hodnotenie

Štruktúra a obsah správy z ex-post hodnotenia zodpovedajú jej hlavnému účelu, ktorým je zodpovednosť KŠR/organizácií zodpovedných za realizáciu rozpočtu.

Podobne ako pri pravidelnom hodnotení majú závery a odporúčania správy z ex-post hodnotenia kľúčový význam, mali by byť adresné a presné, aby jednoznačne umožnili vytvoriť podmienky alebo prijať rozhodnutia potrebné na ich uskutočnenie. Preverujú kvalitu strategických rozhodnutí.

Tab. 5.4 : Rámec ex-post hodnotenia

Obsah analýzy	Hodnotiace kritérium	Techniky prieskumu/spracovania údajov
1. Na základe analýzy predchádzajúcich hodnotení (ex-ante a priebežné/pravidelného hodnotenia) a informácií z monitorovania vyhodnotiť relevantnosť zrealizovaného programu/časti programu	relevantnosť	Diskusie Logický rámec programu Upravená hierarchia problému
2. Vyhodnotenie účinnosti a hlavných odchýlok od pôvodných cieľov programu a plánu	účinnosť	Prieskum na cieľových skupinách Prieskum Logický rámec programu
3. Analýza efektívnosti	efektívnosť	Analýza efektívnosti rozpočtovaných výdavkov
4. Analýza dosahov/vplyvov	dosah/vplyv	Prieskum (na širších ako cieľových skupinách) Logický rámec programu Model ekonomických vplyvov Hodnotenie dosahov/vplyvov
5. Hodnotenie otázok implementácie	účinnosť	Techniky riadenia programu/projektu
6. Udržateľnosť perspektívnych oblastí	udržateľnosť	Diskusie

5.2 Plánovanie

5.2.1 Príprava viacročných a ročných plánov

Hodnotiace aktivity je potrebné naplánovať tak, aby primerane sledovali požiadavky súvisiace s programovým rozpočtovaním v rámci ročného rozpočtového cyklu, ale najmä aby príslušní pracovníci KŠR (hodnotitelia, monitorovatelia, koordinátor M&H) boli využiti čo najefektívnejšie a neprichádzalo k prílišnému preťažovaniu. Proces plánovania musí brať do úvahy aj priority vedenia KŠR.

5.2.2 Viacročné plány

Kto, kedy, čo

Viacročné plánovanie je nástroj, ktorý pomáha koordinátorovi M&H skoordinať aktivity procesu M&H v strednodobom horizonte. Pre zodpovedné útvary a správcu KŠR je to zdroj informácií a "vyjednávaci" nástroj, ktorý je treba zohľadniť pri riadení a vecných otázkach súvisiacich s programami a KŠR.

Manažér plánovania je zodpovedný za návrh viacročného plánu, ktorý pripravuje pod dohľadom koordinátora M&H na základe diskusií so správcou KŠR a jednotlivými zodpovednými útvarmi. Viacročný plán hodnotenia (spolu s ročným plánom (pozri nižšie) a výročnou správou o kvalitatívnom rámci (pozri časť 5.4)) schváli vedenie KŠR do konca januára bežného roku.

Viacročný plán neuvádza podrobný časový rozpis výsledkov aktivít hodnotenia, t.j. hodnotiacich správ počas roka, ale určuje programy/časti programov, ktoré sa budú počas bežného roka a nasledujúcich 3 rokov hodnotiť. Rovnako tak ponecháva priestor na "hodnotenia na poslednú chvíľu" (stanovované v ročných plánoch). Viacročný plán obsahuje minimálne údaje o programe/časti programu KŠR, rok jeho začatia (a rok ukončenia, ak je to vhodné), rok posledného hodnotenia (a typ hodnotenia), typ hodnotenia plánovaného na daný rok a ďalšie tri roky a dátum nasledujúceho hodnotenia (pozri časť 7.1).

KŠR aktualizuje viacročný plán aspoň raz ročne a aktualizáciu spracúva a ukladá (spolu s ročným plánom hodnotení a výročnou správou o kvalitatívnom rámci) v RIS.

Ako

Pri príprave viacročného plánu musí manažér v oblasti plánovania zohľadniť:

- právne požiadavky týkajúce sa časového harmonogramu a frekvencie hodnotenia programov,
- potreby vedenia KŠR zhodnotiť konkrétny program, aby sa pravidelné hodnotenie uskutočnilo v určitej fáze programu/časti programu (zmena fázy, podpora pri dôležitom rozhodovaní),
- harmonizáciu časového harmonogramu s hodnotením EÚ, či inej organizácie v prípade, že súčasťou je aj komponent EÚ, či inej organizácie,
- skutočnosť, či určité informácie sú k dispozícii (alebo zverejnenia iných súvisiacich správ),
- priority pre hodnotenie (napríklad zo zlých výsledkov monitorovania),
- pracovné vyťaženie monitorovateľov a hodnotiteľov.

Plánovanie, uprednostňovanie povinných a iniciatívnych hodnotení sa začne stanovením rozsahu alebo predmetu hodnotenia, na základe nasledujúcich faktorov:

- časový faktor - očakávaná dĺžka trvania programu a povinnosť periodicity,

- *inštitucionálny faktor* – či sa jedná o program EÚ, národné programy alebo ich časti,
- *vecný faktor* – ak sa programy/časti programov zaoberajú rovnakou vecnou problematikou alebo ak časti programu navzájom úzko vecne súvisia,
- ako aj všetky iné špecifické faktory, ktoré dokáže manažér plánovania identifikovať vopred, berúc do úvahy špecifiká PŠ danej KŠR.

Vyššie uvedené kritériá je potrebné kombinovať v závislosti od PŠ KŠR. Pri rozhodovaní o úrovni PŠ, ktorá bude hodnotená, je rovnako dôležité aj jej zloženie. Vždy je potrebné brať do úvahy tie časti PŠ, ktoré tvoria skupinu aktivít a odzrkadľujú "pyramídu" zámerov a cieľov programu (alebo časti programu)⁸ t.j. vždy vedú k spoločnému cieľu alebo k spoločnému zámeru.

Časový faktor

Je potrebné zohľadniť časový faktor, t.j. či ide o časovo ohraničený alebo časovo neohraničený program. Toto kritérium je jednoduché, avšak dôležité pre stanovenie frekvencie hodnotenia.

Tabuľka 5.5 sumarizuje časový faktor, ktorý by mal manažér plánovania zohľadniť pri príprave viacročného plánu.

Tab. 5.5: Časové rozvrhnutie jednotlivých typov hodnotení

Typ programu/ časti programu	Ročné monitorovanie	Hodnotenie			
		Ex-ante	Pravidelné	Priebežné	Ex-post
Časovo ohraničené	každý rok	na začiatku, alebo pri veľkých zmenách	nie	podľa doby trvania – pozri časť 5.1.2	do 2 rokov po ukončení programu, alebo po zrušení
Časovo neohraničené		aspoň každé 4 roky	nie	do 2 rokov po zrušení programu	

Inštitucionálny faktor / prepojenie plánovania hodnotenia s finančnými zdrojmi

Financovanie programu/časti programu, teda pôvod zdrojov financovania, je taktiež dôležitý. Toto kritérium často súvisí s konkrétnymi podmienkami implementácie, ako napríklad rôzne trvania programu a (niektorých) jeho častí, a s tým súvisiacou požiadavkou na načasovanie a frekvenciu hodnotenia a monitorovania (napr. EÚ programy, ktoré trvajú 7 rokov a ich finančná implementácia až 9 rokov, si vyžadujú pravidelné štvrťročné monitorovanie a priebežné hodnotenie v štvrtom roku implementácie).

Počas plánovania hodnotení by si manažéri plánovania mali obstarat' informácie o plánoch hodnotení programov/častí programov, financovaných z iných, ako národných zdrojov (EÚ, NATO, SB, atď.), ktoré sa môžu pripravovať paralelne. Takéto informácie sa následne musia zapracovať do plánov hodnotení programov KŠR, aj medzirezortných, aby sa zabránilo časovému prekryvaniu sa hodnotení rovnakej úrovne PŠ, a aby sa výsledky hodnotenia čo najlepšie využili pri hodnotení a monitorovaní výdavkov ŠR, alebo aby bolo možné tieto použiť ako dodatočné informácie v prípade, že informácie vo vzťahu k požiadavkám systému M&H národných zdrojov nie sú úplné. Zvyčajne bude hodnotenie programu/časti programu naplánované na ten istý alebo nasledujúci rok po tom, čo bude vykonané externé hodnotenie (napr. hodnotenie podľa pravidiel EÚ). Keďže externé hodnotenia sú zvyčajne veľmi detailné, a pritom majú rozsiahly záber, ich výsledky zjednodušia prácu hodnotiteľov pri zbere dát, analýze a zvyčajne aj pri príprave návrhu správy a odporúčaní (pozri formulár viacročného plánovania v časti 7.1).

V prípade medzirezortných programov pripraví manažér plánovania tej KŠR, ktorá je Gestorom medzirezortného programu plán hodnotenia medzirezortného programu. Manažér plánovania predloží plán na vyjadrenie ostatným účastníkom medzirezortného programu (zúčastneným podgestorom a manažérom plánovania) a po vzájomnom odsúhlasení s Gestorom medzirezortného programu si všetci účastníci medzirezortného programu zapracujú tento plán do viacročných plánov svojej KŠR. Podobný postup sa aplikuje aj pri ročnom plánovaní. KŠR sa však môže rozhodnúť, že vyhodnotí svoju časť medzirezortného programu mimo plánu hodnotenia programu. Prítom ale povinnosť poskytnúť súčinnosť Gestorovi medzirezortného programu podľa plánu hodnotenia zostáva zachovaná.

Vecný faktor

Program by mal byť spravidla zhodnotený ako celok, pričom sa zvažuje vecná homogénnosť jeho jednotlivých častí. Časti programu, ktoré navzájom vecne súvisia, budú predmetom jedného hodnotenia. Nehomogénne časti programu po zohľadnení aj iných ako vecných faktorov (napr. objem výdavkov, organizačná štruktúra) sa buď zhodnotia spoločne alebo samostatne.

Záver

Kvôli efektívnosti a účinnosti by cieľom manažéra plánovania malo byť hodnotenie na úrovni programu. Iba ak to nie je možné (napr. kvôli vážnej nehomogénnosti programu alebo protikladným časovým potrebám), mal by sa zamerať na hodnotenie aj na nižších úrovniach. Je treba poznamenať, že ak program nie je možné hodnotiť na najvyššej úrovni, je veľmi pravdepodobné, že bude musieť byť zmenený.

⁸ Manuál na formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov k metodickému pokynu MF SR č. 5238/2004, schéma č.1.

5.2.3 Ročné plánovanie

Na základe poslednej verzie viacročného plánu manažér plánovania pripraví ročný plán hodnotení v takom časovom predstihu, aby mohol byť schválený a spracovaný v RIS do konca januára bežného roku. Tento plán (pozri časť 7.2) obsahuje minimálne údaje o každom programe/časti programu, typ hodnotenia, hlavné termíny pre úvodné stretnutie (KOM), pre vypracovanie prvého návrhu správy, pre vypracovanie záverečnej správy a identifikáciu hodnotiteľov (pozri časť 5.3.4.4).

Pri zostavovaní ročného plánu je potrebné zohľadniť:

- zdroje, ktoré sú k dispozícii (iná náplň práce hodnotiteľov),
- informácie, ktoré sú k dispozícii (na začiatku hodnotenia),
- všeobecný časový harmonogram ostatných aktivít KŠR,
- časové hľadisko predkladania správ
- povahu a účel hodnotenia,
- potrebu výsledkov.

Ročné plánovanie bude napríklad brať do úvahy fakt, že hodnotenie ex-ante sa musí vykonať do konca marca bežného roku, rovnako tak aj dátum predloženia návrhu rozpočtu a priorít do vlády a fakt, že neexistuje žiadne vopred zadefinované časové obmedzenie počas roka, keď je potrebné vypracovať priebežné alebo ex-post hodnotenie (pozri rámček v časti 5.3.5.1).

Ročný plán musí brať do úvahy aj počet dní a zvyčajnú dĺžku trvania rôznych typov hodnotení a upravovať ju podľa potreby.

Ročný plán predložený koordinátorom M&H prerokujú strany zúčastnené procesu M&H (vrátane podgestorov medzirezortných programov) a spolu s viacročným plánom (pozri vyššie) a výročnou správou o kvalitatívnom rámci (pozri časť 5.4) schváli vedenie KŠR. Uvedené dokumenty budú spracované v RIS do konca januára bežného roka.

5.3 Vypracovanie hodnotiacej správy

5.3.1 Štruktúra hodnotiacej správy

Pred samotným popisom procesu prípravy hodnotiacej správy je užitočné **SĽ** zopakovať fakt, že štruktúra správy je rovnaká pre všetky druhy hodnotenia, a to:

Štruktúra hodnotiacej správy

Hlavná časť správy
Predmet hodnotenia - faktografický základ –
 Počiatočný a súčasný stav
 Použitá metodika
Analýza
 Relevantnosť
 Efektívnosť a hospodárnosť
 Účinnosť
 Dosah/vplyv
 Udržateľnosť
 Ďalšie kľúčové otázky
Záver a odporúčania
Návrh opatrení
Stručné zhrnutie
Prílohy

Hodnotiace správy sa navzájom odlišujú v podstate iba obsahom jednotlivých častí. Tieto osobitosti sú popísané v nasledujúcich bodoch ako aj v časti 7.6 – 7.8, ktorá uvádza návrhy týchto dokumentov.

5.3.2 Popis jednotlivých fáz

Proces prípravy hodnotiacej správy je podobný pri všetkých typoch hodnotenia a delí sa na tri fázy: prípravná fáza, fáza formulovania správy a záverečná fáza.

Fáza prípravy pozostáva z nasledujúcich krokov:

- oficiálne začatie procesu hodnotenia,
- návrh zadávacích podmienok pre hodnotenie, ktoré budú popisovať metodiku (najmä hodnotiace otázky) a plán práce (časový harmonogram a zodpovednosti),
- príprava a realizácia úvodného stretnutia (KOM), na ktorom sa zúčastnia všetky strany zúčastnené M&H a ktorého výstupom bude odsúhlasenie zadávacích podmienok.

Fáza vypracovania hodnotiacej správy pozostáva z nasledujúcich krokov:

- zber údajov,
- analýza údajov,
- vypracovanie správy (v tejto fáze návrh),
- revízia návrhu správy,
- finalizácia správy.

Závěrečná fáza pozostáva z nasledujúcich krokov:

- zverejnenie správy, príp. jej predloženie zúčastneným stranám, archivácia správy,
- implementácia riadiacich rozhodnutí a vecne orientovaných opatrení uvedených v návrhu opatrení.

5.3.3 Príprava

5.3.3.1 Začatie procesu hodnotenia

Na základe informácií z ročného plánu (pozri časť 5.2.3) koordinátor M&H oficiálne začne proces hodnotenia tým, že rozpošle list všetkým stranám zúčastneným procesom M&H, predovšetkým hodnotiteľovi, zodpovedným útvarom a správcovi KŠR. List obsahuje základné informácie s uvedením čísla príslušného programu/časti programu, ktorý sa má hodnotiť, druh hodnotenia, meno hodnotiteľa a dátum začatia procesu.

5.3.3.2 Návrh zadávacích podmienok

Príprava zadávacích podmienok je najdôležitejší krok, keďže zadávacie podmienky by mali byť jasným a aktuálnym popisom toho, čo sa bude hodnotiť (všeobecný a špecifický účel hodnotenia (pozri časť 1.3)), ako sa bude hodnotiť (v zmysle použitých metód) a ostatných podmienok procesu hodnotenia (čas a zodpovednosť). Zadávacie podmienky sú záväzné pre všetky zúčastnené strany, vrátane tých, ktorí sú zodpovední za realizáciu odporúčaní.

Hodnotenie je komplex konkrétnych aktivít súvisiacich s programom alebo jeho časťou uskutočňovaných ako jednorazová aktivita, alebo opakovane v rámci dlhších časových období. Výsledkom je hodnotiaci správa, ktorú môže pripraviť jeden pracovník alebo viac ľudí. Preto je dôležité, aby pripomienky, ale najmä závery boli konzistentné a porovnateľné. Princíp konzistentnosti a porovnateľnosti je potrebné dodržať, pretože výsledky hodnotenia (pravidelného hodnotenia) je následne možné porovnávať v časových radoch, ale do určitej miery aj medzi programami na úrovni KŠR, ale aj medzi medzirezortnými programami. Zadávacie podmienky sú preto akýmsi "jednotným komunikačným jazykom" všetkých zúčastnených strán. Podrobné a jasné zadávacie podmienky zjednodušujú riadenie procesu hodnotenia; postup prác sa dá monitorovať a kvalita sa dá zhodnotiť. Rovnako tak je pri podrobných a jasných zadávacích podmienkach jednoduchšie odhaliť nedostatky aktivít a odstrániť problémy už počas implementácie. Rozsah a úroveň podrobností zadávacích podmienok sa môže mierne líšiť, avšak vo všeobecnosti by mali byť zadávacie podmienky podobné, hlavne pre ten istý program/časť programu.

Zadávacie podmienky pripravuje hodnotiteľ v spolupráci s koordinátorom M&H na základe schváleného plánu hodnotenia na dané obdobie (rok)⁹. Do prípravy je zahrnutý aj zodpovedný útvar. Zadávacie podmienky je potrebné pripraviť včas a vopred, aby si mohol hodnotiteľ a ostatné zúčastnené strany vyčleniť dostatočné množstvo času.

Formulár zadávacích podmienok je v časti 7.3.

Získanie najdôležitejších, priamo dostupných informácií

Hodnotiteľ, v prípade potreby v spolupráci s koordinátorom M&H, zozbiera informácie, ktoré sú priamo k dispozícii, a to najmä primárne údaje z informačného systému KŠR. Tieto informácie pozostávajú najmä zo správ z hodnotenia a monitorovania uskutočnených v minulosti, ale môžu to byť aj iné správy a zdroje informácií súvisiace s hodnoteným programom/ časťou programu.

Cieľom tohto kroku je, aby si hodnotiteľ vytvoril základnú predstavu o:

- cieľoch, organizácii a výsledkoch hodnoteného programu/časti programu,
- skúsenostiach z minulých hodnotení programu/časti programu (napr. návrh zadávacích podmienok, kvôli porovnateľnosti),
- metodike, ktorá sa použije na zber širšieho rozsahu informácií, a o potrebnej analýze,
- mal by sa zoznámiť s riadiacim pracovníkom, na ktorého sa môže obrátiť v prípade riešenia otázok (napr. vo veci kvality poskytovaných informácií),
- hlavných účastníkoch, berúc do úvahy fakt, že niektorí z tých, s ktorými sú naplánované diskusie, mohli aj zmeniť miesto.

Po získaní najdôležitejších, priamo dostupných informácií je hodnotiteľ schopný definovať predmet hodnotenia (pozri časť 7.3, písmeno A zadávacích podmienok) vrátane presného popisu programu/časti programu, jeho aktivít, rozpočtu, hlavných úloh atď. a môže začať pripravovať samotné zadávacie podmienky (ďalej len „zadanie úlohy“) (pozri časť 7.3, písmeno B).

Zadefinovanie zadania úlohy

V prípade veľmi veľkých programov/častí programov, alebo pre programy s rôznymi časťami sa odporúča dohodnúť sa s ich zodpovednými útvarmi na štruktúre hodnotenia.

Pri zostavovaní zadávacích podmienok je potrebné na začiatku stanoviť všeobecný a špecifický účel hodnotenia (pozri časť 1.3), ktorý naznačuje smerovanie hodnotenia, čo sa má hodnotením dosiahnuť a čo sa od hodnotenia očakáva. Všeobecný účel hodnotenia určuje celkový smer hodnotenia, čo v zásade znamená posúdiť, či bol splnený zámer

⁹ Pozn.: V určitých prípadoch môžu byť potrebné aj služby externých hodnotiteľov, najmä pri veľkých investičných projektoch. V takýchto prípadoch sa zadávacie podmienky použijú aj ako základ pri výberovom procese spolu s ďalšími výberovými kritériami - rozpočet, organizácia a iné.

programu/podprogramu, alebo do akej miery bude zámer splnený. Špecifický účel je vyjadrený v definovaní hodnotiacich otázok pre každé hodnotené kritérium, čo je jedna z najdôležitejších podmienok kvality zadávacích podmienok. Hoci sa pre všetky typy hodnotenia používajú rovnaké kritériá, definovanie hodnotiacich otázok sa pri každom type hodnotenia líši. V častiach 7.6 – 7.8 o osobitostiach hodnotiacich správ sú podrobnejšie popísané príklady hodnotiacich otázok pre jednotlivé hodnotiace kritériá.

Rada pre tých, ktorí budú pripravovať zadávacie podmienky: pri definovaní hodnotiacich otázok zohľadnite aj nasledujúce pripomienky:

Zadefinovanie hodnotiacich otázok je základný prvok spustenia hodnotiaceho procesu.

Hodnotiace otázky by mali mať nasledujúcu kvalitu:

- otázka musí zodpovedať skutočnej potrebe informácie, pochopeniu, poprípade identifikácii nového riešenia. Ak otázka vyjadruje iba záujem o získanie novej informácie bez jej okamžitého vstupu do rozhodovacieho procesu alebo politických diskusií, ide skôr o záležitosť vedeckého prieskumu a nemala by byť súčasťou hodnotenia,
- otázka sa týka dosahu/vplyvu, skupiny dosahov/vplyvov, výstupu, výsledku alebo potreby. Otázka by mala aspoň čiastočne pokrývať aj externé okolnosti programu/časti programu, predovšetkým jeho prijímateľov alebo ekonomické a sociálne skutočnosti,
- otázka sa týka iba jedného posudzovaného kritéria. Dosiahnutie kvality pri takejto hodnotiacej otázke môže byť niekedy ťažké, ale skúsenosti ukázali, že je to kľúčový faktor užitočnosti hodnotenia. Hodnotiaca správa len ťažko poskytne závery bez kritérií, ktoré sa budú posudzovať, stanovených na začiatku procesu.

Nie všetky otázky hodnotiteľov a pracovníkov zodpovedných za riadenie programu (v ideálnom prípade zodpovedných útvarov) sú vhodné ako hodnotiace otázky. Niektoré sú príliš komplexné, dlhodobé a vyžadujú si údaje, ktoré nie sú dostupné. Iné otázky dokonca nevyžadujú hodnotenie, ale možno ich zodpovedať prostredníctvom existujúceho monitorovacieho systému, na základe konzultácií s manažérmi programov alebo s využitím systému auditu a kontroly.

Hodnotiace kritériá a hodnotiace otázky, ktoré sú z nich odvodené, sa môžu týkať negatívnych a pozitívnych neplánovaných dôsledkov programov/časti programov. Aj keď program má svoju vlastnú logiku a zámer, je vsadený do stratégie, ktorá definuje širší zámer. Napr. na program sa možno pozeráť tak, že prispieva k sociálnej inklúzii alebo k širšej hospodárskej konkurencieschopnosti, aj keď jeho okamžitým cieľom je odborné školenie alebo začatie nového podnikania. Žiadne hodnotenie sa však nemôže obmedziť iba na zámer a ciele (príp. strategické priority).

Zostavovateľ hodnotiacich otázok musí zhodnotiť, či:

- sú otázky zodpovedateľné vzhľadom na dostupné zdroje údajov,
- je hodnotiteľ, vzhľadom na čas, zdroje a hodnotiace nástroje, schopný poskytnúť dôveryhodné odpovede na položené otázky. Napr. ak ide o nový program, ktorý ešte nevyprodukoval podstatné výsledky alebo nie sú k dispozícii dostupné údaje alebo dostupné údaje nie sú vhodné, môže viesť k rozhodnutiu nezodpovedať otázku, alebo ju preložiť na neskôr, alebo zadefinovať realističnejšiu otázku.

Ak sa hodnotí program, zameranie hodnotiacich otázok by malo závisieť aj od dôležitosti konkrétnych častí hodnoteného programu. To isté sa týka aj hodnotenia podprogramu (pri uprednostňovaní prvkov/projektov, ktoré by sa mali hodnotiť podrobnejšie).

Zadefinovanie plánu práce

Hodnotiteľ, v prípade potreby spolu s koordinátorom M&H, pripraví návrh plánu práce (pozri časť 7.3, písmeno B.2 zadávacích podmienok) na základe informácií, ktoré zozbieral, ako aj pokynov k ročnému plánu, berúc do úvahy zvyčajnú dĺžku trvania procesov, pričom prispôbuje rôzne zdroje informácií konkrétnej situácii (napr. známe okolnosti, ktoré spomalila proces, iné implementačné priority počas hodnotenia).

Pracovný plán obsahuje podrobné informácie o dátumoch začiatku, jednotlivých termínoch a dátumoch obvyklých kľúčových stretnutí (úvodné, prezentácia výsledkov, stručná informácia a schválenie návrhu opatrení, pozri formulár ZP v časti 7.3).

Pri príprave pracovného plánu je potrebné brať do úvahy aj prístup k údajom, nakoľko tieto sú k dispozícii na rôznych miestach a v rôznom čase, prístup k nim nie je vždy priamočiary, a preto je potrebné vyčleniť dostatočný čas na ich získanie.

Obsah príloh

Dôležitou časťou zadávacích podmienok je logický rámec¹⁰ (pozri časť 7.5 písmeno C, príloha 1), ktorý zvyčajne vypracuje zodpovedný útvar v spolupráci s hodnotiteľom a koordinátorom M&H a ktorý poskytuje najlepší prehľad o programe/časti programu z pohľadu budovania štruktúry programu. Je to zdrojový dokument pre stanovenie (všeobecného/špecifického) účelu hodnotenia a hodnotiacich otázok a tvorí súčasť príloh, ktoré sú v RIS zaradené na konci hodnotiacej správy ako časť C.5.

Pripomienkovanie zadávacích podmienok

Po vypracovaní zadávacích podmienok predloží hodnotiteľ ich návrh koordinátorovi M&H, ktorý ho rozpošle na pripomienkovanie stranám zúčastneným M&H. V prípade potreby môže zadávacie podmienky pripomienkovať aj hodnotiteľ kvality (pozri časť 5.3.4.4).

Po zapracovaní pripomienok sa všetkým zúčastneným stranám rozpošle pozvánka na úvodné stretnutie (KOM), ku ktorej budú priložené zadávacie podmienky, ktoré sa budú na úvodnom stretnutí schvaľovať.

¹⁰ Pozri časť 10 Manuálu k formulovaniu zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov k metodickému pokynu MF SR č. 5238/2004-42.

5.3.3.3 Úvodné stretnutie (KOM)

Cieľom úvodného stretnutia je predstaviť prístup všetkým zúčastneným stranám, vyjasniť si nezrovnalosti a odsúhlasiť znenie zadávacích podmienok. Proces riadi koordinátor M&H pod vedením správcu KŠR¹¹. Ak sa nedosiahne konsenzus, správca KŠR má rozhodné slovo.

Niekoľko rád pre úspešné úvodné stretnutie:

Trvajte na účele hodnotenia a podporujte participatívny prístup (ak už nie proaktívny).

- pripravte si krátku prezentáciu zadávacích podmienok (prijatie a schválenie),
- odsúhlasenie zadávacích podmienok, a najmä hodnotiacich otázok (a metód na ich zodpovedanie), spolu so zodpovednosťou,
- v prípade potreby prediskutujte otázky o získavaní údajov.

Ostatné otázky:

- kto je konečný príjemca (hodnotenia),
- je k dispozícii nejaký konkrétny časový harmonogram, kedy sa majú výsledky hodnotenia použiť,
- identifikácia zdrojov informácií, údajov a zistenie, či sú kľúčoví aktéri stále k dispozícii.

Koordinátor M&H rozpošle pred rokováním pozvánku, ktorá bude, ako minimum, obsahovať popis cieľov stretnutia a návrh textu zadávacích podmienok.

Po úvodnom stretnutí rozpošle koordinátor M&H všetkým zúčastneným stranám zápis zo stretnutia, ktorý zachytáva najdôležitejšie body rokovania (napr. účel a budúce využitie správy, časový harmonogram, organizáciu a metodiku, požadované vstupy (napr. dodatočné, už identifikované zdroje informácií)), spolu s konečnou verziou zadávacích podmienok, ktorá bola schválená na úvodnom stretnutí. V prípade, že nedošlo k dohode, rozhodne správca KŠR.

5.3.4 Vykonalie hodnotenia

5.3.4.1 Zber údajov

Okrem predbežných informácií zozbieraných v prípravnej fáze je dôležité, aby bola časť zdrojov¹² vyčlenených na hodnotenie použitá na zber údajov v prípade, že metodika stanovená v zadávacích podmienkach si to vyžaduje. Techniky zberu údajov sú popísané v prílohe 1.

Hodnotiteľ je zodpovedný za zber spoľahlivých a hodnotných údajov. Hodnotiteľ môže požadovať údaje od hlavného monitorovateľa alebo monitorovateľov a zodpovedných útvarov hodnotených programov. Môže využívať aj iné zdroje, ktoré sú obvykle stanovené aj v zadávacích podmienkach, alebo ktoré boli dohodnuté na úvodnom stretnutí.

Pri zbere informácií by sa hodnotiteľ mal zamerať aj na obdobie súvisiace so zbieranými údajmi, uviesť aj zdroj informácií, aby bolo možné preveriť ich kvalitu. Uľahčí sa tým aj hodnotenie v budúcnosti.

5.3.4.2 Analýza údajov

Cieľom analytickej fázy je spracovanie a analýza údajov získaných v predchádzajúcich fázach, aby boli odporúčania podporené aj faktami. Pri analýze údajov by sa mali využívať techniky a postupy, popísané v prílohe 1. Okrem technických postupov je pri analýze informácií rovnako dôležitý aj osobný názor hodnotiteľa.

Hodnotiteľ pri analýze postupuje podľa zadávacích podmienok, hlavne v súvislosti s metodikou a hodnotiacimi otázkami.

Po preštudovaní existujúcich informácií, ktoré sú k dispozícii už počas prípravnej fázy, ako aj dodatočných údajov požadovaných v rámci úvodného stretnutia, sa hodnotiteľ rozhodne, či sú tieto postačujúce alebo nie, identifikuje chýbajúce informácie a pripraví postup získavania dodatočných informácií.

Hodnotiteľ spracováva informácie tak, aby bolo možné zodpovedať hodnotiace otázky pre každé kritérium, ako aj všetky ostatné otázky, a následne pripraví závery, teda návrh odporúčaní a skúseností.

Ako už bolo spomínané pri popise hodnotiacich otázok, správa má pre rôzne druhy hodnotenia rovnakú štruktúru, ale s rozdielnym obsahom. Nasledujúca tabuľka ukazuje, že informácie potrebné pre faktografický základ - predmet hodnotenia a analytickú časť hodnotiacej správy slúžia na rozdielne účely:

¹¹ Správca KŠR môže delegovať vedenie úvodného stretnutia na koordinátora M&H alebo na inú osobu, ktorá nie je zodpovedným útvarom.

¹² Ide predovšetkým o vyčlenenú dobu (časový úsek) a s tým spojené zdroje.

Tab. 5.6: Rozlišovanie obsahu kritérií podľa jednotlivých typov hodnotení

Štruktúra		Správa ex-ante hodnotenia	Správa priebežného/pravidelného hodnotenia	Správa ex-post hodnotenia
Predmet hodnotenia - faktografický základ		Počiatkový, príp. súčasný stav (existujúceho) programu/časti programu Metodika, ktorá sa použila	Počiatkový a súčasný stav programu/časti programu Metodika, ktorá sa použila	Počiatkový a súčasný stav programu/časti programu Metodika, ktorá sa použila
Analýza	Relevantnosť	Určenie a analýza problému vrátane analýzy výstupov na základe hodnotení uskutočnených v minulosti alebo podobných programov realizovaných v minulosti Zhodnotenie potrieb Analýza silných a slabých stránok, ako aj možností, ktoré sú k dispozícii v rámci daného sektoru Analýza rizík	Analýza potrieb vrátane analýzy výstupov na základe monitorovacích správ, hodnotení uskutočnených v minulosti alebo podobných programov realizovaných v minulosti Preverenie, či problémy/otázky/potreby odôvodňujúce existenciu programu alebo jeho časti stále pretrvávajú	Na základe analýzy hodnotení uskutočnených v minulosti (ex-ante alebo pravidelné/priebežné) a informácií z monitorovania vyhodnotiť relevantnosť zrealizovaného programu/časti programu
		Posúdenie oprávnenosti a celkovej konzistencie (internej a externej) programu, odkazy na programovacie a strategické dokumenty Stanovenie cieľov, merateľných ukazovateľov výkonnosti a ich vyčíslenie, t.j. náležité formulovanie merateľných ukazovateľov výkonnosti v súlade s cieľmi programu/časti programu	Posúdenie relevantnosti programu (externe, interne konzistentná) Vyčíslenie cieľov (t.j. porovnanie, do akej miery dosiahnuté ciele, výstupy a výsledky zaručujú splnenie zámerov programu/časti programu)	
	Účinnosť	Stanovenie cieľov, merateľných ukazovateľov výkonnosti a ich vyčíslenie	Vyčíslenie, resp. kvantifikácia cieľov (t.j. aplikácia merateľných ukazovateľov a cieľových hodnôt musí jednoznačne vyjadrovať plnenie cieľov a potvrdiť kvalitatívnu analýzu) Zhodnotenie skutočnej účinnosti.	Hodnotenie účinnosti a najvýznamnejších odchýlok od pôvodných cieľov a plánov programu
	Efektívnosť a hospodárnosť	Kvalita systémov implementácie, monitorovania a hodnotenia Finančné plánovanie. Odôvodnenie finančných zdrojov. Porovnanie a analýza efektívnosti	Kvalita systémov implementácie, monitorovania a hodnotenia Zhodnotenie skutočnej efektívnosti a hospodárnosti	Analýza efektívnosti a hospodárnosti Hodnotenie otázok/problémov realizácie
	Dosahy/vplyvy	Hodnotenie/posúdenie sociálnych, ekonomických a iných vplyvov	Hodnotenie očakávaných sociálnych, ekonomických a iných vplyvov	Analýza dosahov /vplyvov
	Udržateľnosť	Posúdenie faktorov udržateľnosti	Zhodnotenie potenciálnej udržateľnosti výsledkov	Udržateľnosť perspektívnych otázok
Záver a odporúčania		Návrh programu alebo jeho časti	Odporúčania v oblasti riadenia a politiky. Transfer najlepších postupov.	Výsledky, vplyvy a skúsenosti z plánovania a politiky. Transfer najlepších postupov

Podrobnejšie informácie o využívaní hodnotiacich otázok pre jednotlivé typy hodnotenia sú uvedené v osobitostiach jednotlivých hodnotiacich správ (časti 7.6 - 7.8).

Na záver tohto kroku sa zosumarizujú všetky prvky faktografického základu a analytickej časti správy.

5.3.4.3 Vypracovanie správy

Tento krok pozostáva z finalizácie predbežného návrhu znenia hlavnej časti správy, t.j. príprava záverov a odporúčaní v súlade s analytickou časťou a úvodnými informáciami správy.

Hodnotiteľ používa na vypracovanie správy v RIS štandardný formulár (pozri časť 7.5), berúc do úvahy zadefinované zadávacie podmienky.

Charakteristiky kvalitnej správy:

- primeraná štruktúra, ktorá vyjadruje prístup hodnotiteľa k projektu,
- žiadne medzery: hodnotiace kritériá by mali byť vypracované rovnakým spôsobom pre každý program/časť programu,
- stručná a precízna, minimálne využívajúca výrazy "zdá sa", "javí sa", "zjavne" a podobne. Vyhybať sa aj zovšeobecňovaniu, naopak používať príklady na ilustráciu,
- krátke vety, jedna veta vyjadruje jednu myšlienku,
- jednoduché a jednoznačné znenie,
- súlad analytickej časti so závermi.

Predmet hodnotenia (faktografický základ) a analytická časť správy

Hodnotiteľ môže začať s prípravou správy na základe získaných informácií a analýzy, ktorú vykonal v súlade so zadávacími podmienkami.

Faktografický základ bude obsahovať všeobecné a úvodné informácie o programe alebo jeho časti (historické), ako aj súčasnú situáciu a najdôležitejšie výsledky počas hodnoteného obdobia.

Analytická časť bude založená na rámci kritérií a hodnotiacich otázok, poskytujúc jasné a jednoznačné vyjadrenia. V prípade, že sa počas hodnotenia objavia skutočnosti, ktoré nezapadajú do kritérií, je potrebné sa o tom zmieniť.

Závery a odporúčania

V ideálnom prípade si hodnotiteľ formuluje závery a odporúčania už pri príprave faktografického základu a analytickej časti správy. Najčastejšie problémy pri návrhu záverov:

- do záverov neboli vzaté do úvahy všetky relevantné skutočnosti,
- rovnaké závery naformulované rôznymi spôsobmi.

Aby sa takýmto situáciám zabránilo, odporúča sa naformulovať závery už počas prípravy faktografického základu a analytickej časti správy. Hodnotiteľ by mal pri každom bode pre dané kritérium zistiť, či z toho vyplynie nejaký záver. Takýmto spôsobom si v podstate vytvára prvý zoznam záverov, ktorý bude následne ďalej preverovať a upravovať.

Keď už sú závery jasne naformulované, hodnotiteľ by si mal každý z nich preveriť a zistiť, či je k nemu potrebné priradiť odporúčanie alebo nie. Hoci nie, zo všetkých záverov musia nutne vyplynúť aj odporúčania; v dobrej správe budú všetky odporúčania vychádzať zo záverov.

Keď je pripravený zoznam odporúčaní, hodnotiteľ by mal:

- preveriť, či riešia príčinu problému uvedeného v záveroch,
- preveriť, či neprišlo k duplicitě alebo rozporu,
- preveriť, či sú všetky navrhované aktivity v súlade s platnými pravidlami a nariadeniami,
- preveriť, či sú odporúčania logicky rozdelené do realizovateľných aktivít a či majú prideleného adresáta a časový harmonogram,
- prioritizovať, t.j. uprednostňovať odporúčania a obmedziť svoj zoznam na 5-10 kľúčových odporúčaní a neuviesť dlhý zoznam aj menej dôležitých odporúčaní.

Odporúčania

Každé odporúčanie by malo smerovať k príslušným príjemcom na všetkých úrovniach, a malo by:

- identifikovať zodpovedný orgán,
- byť konštruktívne, aplikovateľné a reálne,
- popisovať navrhované riadiace aktivity, vrátane načasovania a zmerania výstupu (v prípade potreby).

Odporúčania je možné rozdeliť do dvoch skupín: odporúčania týkajúce sa návrhu programu/časti programu a odporúčania týkajúce sa riadenia. Zoskupiť je ich možné na základe vecných/prevádzkových otázok (napr. finančné riadenie, koordinácia, atď.) alebo na základe organizačných aspektov/zodpovedného orgánu (napr. sekcie a organizácie KŠR) alebo podľa zložiek (napr. železnice, cesty atď.).

Predmet hodnotenia, analytická časť, závery a odporúčania spolu tvoria hlavnú časť správy. Je to však stále iba predbežný návrh správy, ktorý sa bude ďalej analyzovať a revidovať, doplní sa k nemu návrh opatrení a stručné zhrnutie. Všetky tieto časti potom vytvoria úplnú hodnotiacu správu (pozri rámček v časti 5.3.1).

5.3.4.4 Revízia návrhu správy

Fáza predloženie predbežného návrhu správy a posúdenia kvality

Hodnotiteľ predloží predbežný návrh hodnotiacej správy na posúdenie jeho kvality hodnotiteľovi kvality, ktorý poskytne hodnotiteľovi usmernenie, ako zlepšiť kvalitu predbežného návrhu hodnotiacej správy.

Hodnotiteľ kvality poskytne svoje usmernenie na zlepšenie ktoré odpovedá na otázky, či (i) predbežný návrh hodnotiacej správy vyčerpávajúco zodpovedá zadávacím podmienkam, (ii) je dokument jasný a (iii) závery a odporúčania hodnotenia sú podložené vykonanou analýzou.

Predloženie prvého návrhu a fáza pripomienkovania

Po zapracovaní pripomienok a poznámok od hodnotiteľa kvality predkladá hodnotiteľ prvý návrh hodnotiacej správy koordinátorovi M&H a ten na pripomienkovanie zúčastneným stranám.

Počas pripomienkovania budú mať zúčastnené strany príležitosť zaslať svoje pripomienky, poznámky a námietky v písomnej forme. Pripomienky a poznámky hodnotiteľ po zvážení zapracuje do správy. Ku správe bude priložená aj samostatná príloha, v ktorej budú všetky pripomienky a poznámky s uvedením spôsobu ich zapracovania alebo dôvodu ich odmietnutia.

Dĺžka pripomienkového obdobia sa riadi tým, čo bolo dohodnuté v zadávacích podmienkach, obvykle trvá 2 týždne alebo mesiac, v závislosti od zúčastnených strán a dopadu poskytovaných informácií.

5.3.4.5 Finalizácia správy

Návrh opatrení zo správy z priebežného/pravidelného hodnotenia

Na základe konečného znenia správy pripraví hodnotiteľ *návrh opatrení*, ktorý obsahuje:

- odporúčanie: uviesť, že odporúčania uvedené v správe majú priamy dôsledok "čo treba urobiť",

- zodpovednosť: popísať hlavné osoby, zodpovedné útvary a organizácie, zodpovedné za realizáciu odporúčaní,
- časový harmonogram: stanoviť pevný časový harmonogram (aspoň zmienka v nasledujúcej monitorovacej správe),
- poznámky: doplňujúce informácie potrebné pre navrhované opatrenia.

Tab. 5.7: Príklad návrhu opatrení

Odporúčanie	Odkaz na závery hodnotiacej správy	Zodpovednosť	Časový harmonogram	Poznámka
príklad 1: vyššia zainteresovanosť vedenia KŠR v procese rozhodovania, aby sa zabezpečila lepšia koordinácia so súvisiacim podprogramom č. YYYY v KŠR	závery č. 3 a 7	zodpovedný útvar zabezpečí viac informácií a koordináciu a zavedie komunikáciu s inými zodpovednými útvarmi, správcom KŠR; pravidelné väzby je potrebné zachovať.	čo najskôr, potrebná je koordinácia	KŠR zodpovedná za koordináciu
príklad 2: zúžiť prvok č. ZZZZ, keďže sa využívanie jeho výsledkov duplikuje s novým podprogramom č. YZZY	záver č 4	správca KŠR organizuje práce	pred začatím ďalšieho fiškálneho roka	

V prípade ex-ante hodnotenia sa bude návrh opatrení orientovať viac na plán opatrení. V prípade ex-post hodnotení môže mať aj rozmer vecný, napríklad môže byť transformovaný do (interného) nariadenia pre riadenie projektov.

Návrh stručného zhrnutia (Executive Summary)

Stručné zhrnutie (pozri rámček v časti 5.3.1) je v prípade potreby samostatný dokument, ktorý dostatočne podrobne sumarizuje najdôležitejšie závery a odporúčania, aby čitateľ (príjemca) porozumel, ako sa k týmto záverom autor dopracoval, spolu s konkrétnymi silnými a slabými stránkami, dostatočne podporenými detailmi. Je určená pre zúčastnené strany a potenciálnych externých čitateľov a záujemcov.

Kľúčové charakteristiky dobre naformulovaného stručného zhrnutia:

- stručné,
- dobre štruktúrované: malo by sledovať štruktúru hlavnej časti správy,
- čitateľné: používať krátke vety, vyhýbať sa skratkám a akronymom.

Najťažšie je identifikovať, ktoré kľúčové otázky/závery do stručného zhrnutia vložiť. Preto môže byť jednoduchšie, ak stručné zhrnutie vypracuje niekto iný ako autor správy (napr. hodnotiteľ kvality).

Stručné zhrnutie by mal vždy čítať aj niekto nezávislý, aby čo najpresnejšie vyjadrovalo hlavnú časť správy a neobsahovalo žiadne nové informácie.

Predloženie záverečného znenia hodnotiacej správy

Záverečné znenie hodnotiacej správy pozostáva z predmetu hodnotenia, analýzy, záverov a odporúčaní, návrhu opatrení, stručného zhrnutia a príloh (pozri rámček v časti 5.3.1). Pripravuje ho hodnotiteľ pod dohľadom koordinátora M&H. Záverečné znenie správy sa predkladá koordinátorovi M&H, ktorý ho predkladá na schválenie vedeniu KŠR v rámci bežných postupov rezortného pripomienkového konania. V prípade medzirezortných programov/častí programov sa použijú postupy medzirezortného pripomienkového konania. Verzia správy, ktorú VKŠR schváli, sa stáva (oficiálnou a záverečnou) hodnotiacou správou.

5.3.5 Záverečná fáza

5.3.5.1 Zasielanie správ

Po schválení správy jej záverečná verzia môže byť predložená účastníkom úvodného stretnutia, prípadne podľa potreby širšiemu publiku. Správa bude zverejnená zodpovedajúcim spôsobom¹³ do 15 dní od jej schválenia.

Už v prípravnej fáze v rámci vytvárania plánu práce pre príslušné hodnotenie je potrebné navrhnuť taký časový harmonogram, aby záverečné správy z ex-ante hodnotenia nových programov/častí programov boli ukončené v RIS najneskôr do konca marca príslušného roka. Záverečné správy zo všetkých ostatných hodnotení musia byť v RIS ukončené vždy do konca decembra príslušného roka, v ktorom bolo hodnotenie začaté.

5.3.5.2 Implementácia riadiacich rozhodnutí a vecne orientovaných opatrení uvedených v návrhu opatrení

Napriek tomu, že to už nespadá do hodnotenia a je to viac záležitosť riadenia, základným cieľom hodnotenia nie je samotná správa, ale zlepšenie programov, ich riadenia, využitia rozpočtových prostriedkov. Preto sa odporúča, aby vedenie KŠR dôsledne využívalo hodnotiace správy a návrhy opatrení ako riadiaci nástroj pri ďalšom rozhodovaní.

Tabuľka v prílohe 2.3 manuálu sumarizuje proces vypracovania hodnotiacich správ.

¹³ Napr. zákon č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

5.4 Kvalitatívny rámec

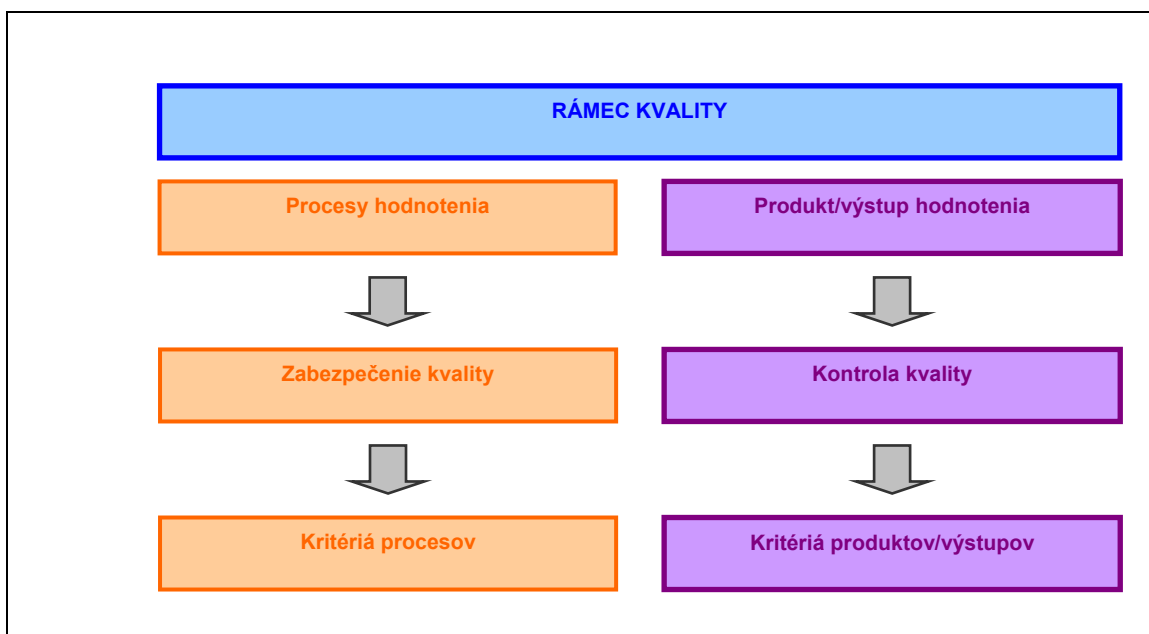
Kvalitatívny rámec predstavuje komplexný proces vykonávaný počas celého cyklu M&H, ktorý je integrálnou súčasťou procesu hodnotenia a jeho cieľom je zvýšiť hodnotu a využívanie výsledkov hodnotenia v krátkodobom horizonte, ako aj v dlhodobej perspektíve. Hodnotenie celkovej kvality sa zameriava na nasledujúce tri rozdielne, avšak navzájom súvisiace aspekty:

- kvalita plánovania a fázy návrhu, vrátane začatia hodnotenia,
- kvalita implementácie hodnotenia samotného,
- kvalita systému monitorovania a údajov, ktoré sú k dispozícii.

Systém kvalitatívneho rámca pozostáva z dvoch častí: **procesy hodnotenia a produkty/výstupy hodnotenia** (napr. hodnotiace správy). V prvom rade sa kvalita pokladá za charakteristiku procesu výkonu hodnotiacich aktivít. V druhom rade sa kvalita pokladá aj za charakteristiku výstupov z procesu hodnotenia. Kvalitatívny rámec je založený na predpoklade, že vysokú kvalitu hodnotenia je možné dosiahnuť, ak sa procesy plánovania, návrhu, riadenia a distribúcie uskutočňujú správnym spôsobom.

Procesy a produkty/výstupy sú dôležité súčasti celkového kvalitatívneho rámca. Avšak skutočná váha týchto komponentov závisí od povahy a účelov hodnotenia. Kvalitatívny rámec založený na kritériách, ktoré sa odvolávajú na typ procesu, predstavuje **zabezpečenie kvality**. Kvalitatívny rámec založený na kritériách, ktoré sa odvolávajú na produkt/výstup (procesu), predstavuje **kontrolu kvality**.

Obr. 5.2: Schéma kvalitatívneho rámca



Prečo

Je potrebné zdôrazniť, že zabezpečenie a kontrola kvality majú svoj osobitný účel. Zatiaľ čo zabezpečenie kvality procesu hodnotenia prispieva v prvom rade k zlepšeniu schopnosti efektívneho riadenia hodnotenia cez získané skúsenosti a ich využívanie, kontrola kvality zabezpečuje súlad s minimálnymi metodickými požiadavkami.

V tabuľke 5.8 sú v jej ľavom stĺpci uvedené základné kritériá, ktoré sa kladú na postupy hodnotenia a splnenie ktorých *zabezpečuje kvalitu* procesu hodnotenia ako celku. V pravom stĺpci tabuľky sú uvedené základné kritériá, ktoré sa kladú na výstupy z procesu hodnotenia (napr. správy). Splnenie týchto kritérií predstavuje *kontrolu kvality* výstupu.

Časť 7.9 uvádza rôzne otázky v dvoch formulároch: *tabuľka zabezpečenia kvality* a *tabuľka kontroly kvality*, ktoré je nutné vyplniť v RIS.

Tab. 5.8: Kvalitatívny rámec

Zabezpečenie kvality: kritériá procesov	Kontrola kvality: kritériá produktov/výstupov
<ul style="list-style-type: none"> ▪ K dispozícii je dostatočná kapacita na realizáciu hodnotení ▪ Efektívna komunikácia a spätná väzba počas procesu hodnotenia ▪ K dispozícii sú primerané informačné zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobre pripravený návrh zadávacích podmienok pre hodnotenie ▪ Hodnotiaca správa v súlade so zadávacími podmienkami ▪ Relevantný rozsah a krytie, ktoré umožňujú zodpovedať hodnotiace otázky

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobré riadenie a koordinácia v hodnotiteľskom tíme ▪ Efektívna distribúcia správ zúčastneným ▪ Dostatočné zabezpečenie pred rizikami sebahodnotenia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obhájiteľný formát, metódy a nástroje hodnotenia ▪ Na sformulovanie záverov sa používajú spoľahlivé údaje ▪ Dobrá kvantitatívna a kvalitatívna analýza ▪ Hodnotné výsledky, súvisiace s analýzou a údajmi ▪ Splnenie všeobecného účelu hodnotenia ▪ Nestranné, nezaujaté závery, demonštrujúce zdravý úsudok, založený na dôkazoch ▪ Jasná správa obsahujúca stručné zhrnutie a podporné údaje v prílohách
---	--

Prílohou tabuľky kontroly kvality je *kontrolný zoznam* otázok (s možnosťou odpovedí: áno/nie), ktorý je možné použiť ako podporný nástroj pre dôkladnejšie posúdenie, či hodnotiaci správca zodpovedala na hodnotiace otázky a splnila účel hodnotenia v zmysle zadávacích podmienok (pozri časť 7.9 a 5.3.3.2). Kvalitatívny rámec slúži na zlepšenie celkovej kvality procesu a správ týkajúcich sa M&H. V tejto súvislosti využíva výsledky z ukončených hodnotení za účelom zlepšenia postupov a výstupov budúcich hodnotení v rámci KŠR.

Kto, kedy a ako

Po schválení hodnotiacej správy a ukončení procesov s ňou spojených zodpovedá manažér kvality za prípravu a za vyplnenie tabuľky zabezpečenia kvality a tabuľky kontroly kvality vrátane jej prílohy, ktorou je kontrolný zoznam (pozri časť 7.9). Navyše, mimo rámca monitorovania a hodnotenia sú do zabezpečenia kvality v súlade s organizačnou štruktúrou KŠR zvyčajne zapojení ďalší účastníci (napr. odbory kontroly, vnútorného auditu, NKÚ).

V nevyhnutných prípadoch predkladá manažér kvality výsledky overenia kvality (zabezpečenia kvality a kontroly kvality) spolu s návrhom opatrení správcovi KŠR. Správca KŠR v súlade s bežnými vnútornými postupmi KŠR podnikne kroky na odstránenie zistených nedostatkov.

Manažér kvality je zodpovedný za prípravu *výročnej správy o kvalitatívnom rámci*, ktorú pripraví v spolupráci s koordinátorom M&H a v ktorej zhrnie proces kvalitatívneho rámca v rámci KŠR za ostatný rok (vrátane napr. dodržiavania ročného plánu hodnotení, výstupov procesu M&H, prípadných dôležitých zistení a postupov v ich náprave). Výročná správa o kvalitatívnom rámci sa vypracováva a uchováva v RIS. Manažér kvality predkladá výročnú správu o kvalitatívnom rámci VKŠR, ktoré ju (spolu s viacročným a ročným plánom (pozri časti 5.2.2 a 5.2.3)) schváli do konca januára. Zodpovednosť za plnenie odporúčaní správy má VKŠR.

Tabuľka v prílohe 3 sumarizuje proces kvalitatívneho rámca.

Formulár Výročnej správy o kvalitatívnom rámci je uvedený v časti 7.9 príloha 2.

Nasledujúca tabuľka sumarizuje tri nástroje, ktoré sa používajú na všeobecné zlepšenie kvality M&H: tabuľka zabezpečenia kvality, tabuľka kontroly kvality a výročná správa o kvalitatívnom rámci.

Tab. 5.9: Osobitosti dokumentov posudzujúcich alebo hodnotiacich kvalitu správ / procesov hodnotenia, ktoré sa generujú počas hodnotenia a následne po hodnotení

Čo	Prečo (cieľ)	Kto to urobí	Kedy	Užívatelia
posúdenie kvality hodnotiacej správy	priamo poskytuje usmernenie na zlepšenie	hodnotiteľ kvality	počas hodnotenia	hodnotiteľ
tabuľka zabezpečenia kvality	preveruje, či boli dodržané postupy hodnotenia	manažér kvality	po ukončení hodnotenia	správca KŠR, VKŠR, hodnotiteľ, koordinátor M&H, vnútorný audit, NKÚ a ďalší
tabuľka kontroly kvality	preveruje, či správa spĺňa požadované štandardy (a metodiky) kvality	manažér kvality	po ukončení hodnotenia	správca KŠR, VKŠR, koordinátor M&H (pre budúce hodnotenie), hodnotiteľ, manažér plánovania a ďalší
výročná správa o kvalitatívnom rámci	zhrnutie a analýza M&H za predchádzajúci rok na zlepšenie procesu M&H v bežnom roku a nasledujúcich rokoch	manažér kvality	do konca januára bežného roku za priebeh procesu a výstupov M&H v predchádzajúcom roku	správca KŠR, VKŠR, koordinátor M&H (pre budúce M&H), hodnotiteľ, manažér plánovania a ďalší

Časť 6: Využívanie výsledkov

Hodnotiacia správa sa po schválení používa pri realizácii krokov patriacich do záverečnej fázy hodnotenia (pozri časť 5.3.2 a obr. 5.1), najmä pre účely riadenia alebo definovanie politiky. Okrem toho je možné použiť obsah hodnotiacej správy aj na účely, popísané ďalej v texte. Uvádzame ich samostatne, pretože rozsah ich využitia prekračuje "prísny" rámec hodnotenia programu/časti programu, ktorý je popísané v tomto manuáli.

Distribúcia a využívanie výsledkov monitorovania a hodnotenia predstavujú poslednú fázu procesu M&H, avšak môžu mať rozhodujúcu úlohu pri zabezpečení užitočnosti a dôveryhodnosti celého procesu. Užitočnosť procesu monitorovania a hodnotenia vždy závisí od efektívneho využitia záverov a odporúčaní týchto aktivít, ktoré môžu slúžiť ďalej pri:

- formulovaní, implementácii a analýze politik na úrovni vlády,
- riadení programového rozpočtovania, vrátane formulovania, plánovania a analýzy na úrovni jednotlivých sektorov,
- posudzovaní zodpovednosti,
- využívaní skúseností pri ďalších programoch.

Okrem takéhoto priameho využitia má proces hodnotenia spolu s hodnotiacimi správami vplyv aj na plánovanie, rozhodovanie a riadenie. Výsledky hodnotenia môžu pomôcť zmeniť pohľad zúčastnených strán na politiku (s následnými vplyvmi). Závety sa môžu použiť na presadenie zmien alebo názorov priamo alebo nepriamo súvisiacich s hodnotením (napr. politické alebo lobistické dôvody).

Z pohľadu ŠR nachádzajú rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú tvorbu rozpočtu, oporu v hodnotiacich správach, či už ide o odsúhlasenie nového programu alebo pokračovania programu, alebo o presun prostriedkov. Údaje v nasledujúcej tabuľke popisujú najdôležitejšie rozhodnutia v kontexte riadenia rozpočtu.

Tab. 6.1: Využitie správ v rozpočtovom procese

Druh správy	Najdôležitejšie využitie v rozpočtovom procese
Ročná monitorovacia správa	Presun prostriedkov a zlepšenie prebiehajúceho programu alebo jeho časti
Správa z ex-ante hodnotenia	Rozhodnutie o zaradení programu alebo jeho časti do financovania v rámci ŠR, alebo o podstatnej zmene v jeho štruktúre, hodnotenie očakávaných vplyvov
Správa z priebežného hodnotenia	Zlepšenie efektívnosti riadenia a identifikácia najvhodnejších postupov
Správa z pravidelného hodnotenia	Odôvodnenie pokračovania časovo neohraničeného programu alebo jeho časti, zlepšenie efektivity riadenia a identifikácia najvhodnejších postupov
Správa z ex-post hodnotenia	Zodpovednosť, hodnotenie vplyvov, návrh nových programov alebo ich častí

Identifikácia užívateľov

Existujú dve kategórie užívateľov hodnotiacich správ, v závislosti od spôsobu použitia. Prvú skupinu tvoria tí, ktorí sa zaoberajú plánovaním alebo riadením hodnotených programov/častí programov:

- vedenia KŠR zodpovedných za stratégie súvisiace s monitorovaním a hodnotením,
- zodpovedné útvary (programov/častí programov a gestor/ podgestor medzirezortných programov/podprogramov),
- príjemcovia, t.j. adresáti programov, hlavne organizácie (účastníci) a jednotlivci, ktorých ovplyvňujú výsledky programov, či už priamo alebo nepriamo, plánovane alebo neplánovane, pozitívne alebo negatívne,
- MF SR zodpovedné za rozpočtovú politiku a riadenie verejných prostriedkov.

Druhú skupinu tvoria tí, ktorí nepriamo využívajú správy pri práci. Spôsob použitia závisí aj od typu uskutočneného hodnotenia.

- NR SR,
- NKÚ,
- súkromný sektor a verejný sektor,
- verejnosť vo všeobecnosti.

Správca KŠR môže rozhodnúť o širšej distribúcii informácií formou prezentácie výsledkov hodnotenia pre zástupcov médií alebo pre verejnosť. Vhodné je vychádzať zo stručného zhrnutia, či pripraviť si skrátenú verziu správy tak, aby bola zrozumiteľná pre príjemcov, ktorí nepoznajú administratívne postupy.

Časť 7: Formuláre

Všetky formuláre uvádzané v tejto časti sa spracovávajú v RIS v module Monitorovania a hodnotenia a sú súčasťou tlačových zostáv uvedeného modulu ak nižšie v manuáli nie je uvedené inak.

7.1 Viacročné plánovanie

Vysvetlenie

Tabuľka je zostavená na príklade fiktívnej KŠR, ktorá má 5 programov (A až D, MRG). Manažér plánovania pozná celú programovú štruktúru. PŠ je uvedená v prvých troch stĺpcoch tabuľky. V našom príklade je štruktúra programov B, C a D podrobnejšia, pretože v jednotlivých častiach týchto programov budeme postupovať rozlične. Netýka sa to však programu A a MRG a podprogramu MRP, preto neuvádzame ich podrobnejšiu štruktúru. Pravidlom bude, že ak budeme na niektorej časti programu postupovať v prípade hodnotenia inak, než na iných častiach na rovnakej úrovni daného programu, budeme uvádzať všetky časti tohto programu na danej úrovni. V tomto prípade to znamená, že napr. pri programe B sa zaoberáme 3 podprogramami (BA až BC), hoci tieto majú aj prvky.

Tab. 7.1: Príklad tabuľky viacročného plánovania

Plán na roky 2008-2011 z januára 2008

č.	Program	Pod-program	Projekt/Prvok	Začiatok rok	Koniec rok	Naposledy hodnotený	2008	2009	2010	2011	Nasledujúce hodnotenie
1	A			2007	-	-			Pravidel.		2014 Pravidelné
2	B			2007	-	-				Pravidel.	2015 Pravidelné
3		BA		2007	-	-				(s B)	
4		BB		2007	-	-				Pravidel.	2015 Pravidelné
5		BC		2007	-	-				(s B)	
6	C			2004	-	-	Pravidel.				2012 Pravidelné
7		CA		2004	-	-	(s C)				
8		CA2004		-	2005	-					
9		CB		2004	-	-	(s C)				
10		CB2007		-	2007	-	(s C)				
11		CC		2004	2009	2007	(s C)		Ex-post		
12	D			2004	-	-			Pravidel.		2014 Pravidelné
13		DA		2003	-	-			(s D)		
14		DB		2008	-	-	Ex-ante		(s D)		
15		DC		2004	2012	-	Priebež.		(s D)		2014 Ex post
16		DD		2004	2009					Ex-post	
17		DE		2004				EU	(s D)		
18	MRG			2004	-	-		Pravidel.			2013 Pravidelné
19		MRP		2004	-	-				Pravidel.	2015 Pravidelné

A - časovo neohraničený program začal v roku 2007, pravidelné hodnotenie bude v roku 2011. Rovnako tak ďalší veľký program – B - bude hodnotený v roku 2011. Hodnotenie obidvoch týchto programov v tom istom roku by bola pre pracovníkov prílišná záťaž. Vedenie sa rozhodlo, že A je potrebné hodnotiť skôr (môžu na to existovať aj iné dôvody, napríklad opakovane zlé výsledky monitorovania), preto sa pravidelné hodnotenie presunulo do roku 2010. Hodnotenie tohto programu sa môže "predsunúť" až do roku 2009, nie však skôr, pretože by program nebežal dostatočne dlho pre hodnotenie. Preto sa celý cyklus v prípade programu A posunie a ďalšie pravidelné plánované hodnotenie bude v roku 2014 ("Nasledujúce hodnotenie"). Program je homogénny, nie je preto potrebné plánovanie na nižších úrovniach (podprogramy, prvky/projekty). To isté bude platiť pre homogénne úrovne všetkých plánov.

B – časovo neohraničený program, začal v roku 2007, pravidelné hodnotenie v roku 2011. Na základe zhodnotenia štruktúry vidieť, že podprogramy BA, BC a ich prvky sú homogénne, ale BB nie je koherentný so zvyšnou časťou programu. Preto sú na rok 2011 naplánované 2 hodnotenia – hodnotenie B (vrátane BA, BC a ich prvkov) a hodnotenie BB. Odporúča sa program B rozdeliť.

C, D, MRG – časovo neohraničený program začal v roku 2004. Pravidelné hodnotenie je naplánované na rok 2008, s prechodným obdobím do roku 2011. Keďže účelom "prechodného obdobia" je zredukovať záťaž, ale nie odsunúť hodnotenie, program C by mal byť hodnotený v roku 2008. D obsahuje podprogram EÚ, čo ovplyvňuje plánovanie, a preto je hodnotenie D naplánované na rok 2010 (pozri nižšie) a MRG na rok 2009.

C – po prehodnotení štruktúry je zjavné, že program nie je možné priamočiaro hodnotiť: podprogram CA je premostený na podprogram CA2004, ktorý skončil v roku 2004. CA2004 a CA nie sú homogénne, preto CA2004 bude hodnotený ex-post, hoci neskôr ako by malo byť, a CA je hodnotený v rámci pravidelného hodnotenia C. Podprogram CB je premostený na podprogram CB2007, ktorý skončil v roku 2007. CB2007 a CB sú homogénne. Pravidelné hodnotenie C v roku 2008 môže preto obsahovať aj pravidelné hodnotenie CB, vrátane zdrojov použitých na CB2007. Podprogram CC bol hodnotený v roku

2007 a na základe hodnotenia bude v roku 2009 ukončený. Preto bude súčasťou pravidelného hodnotenia C (na základe hodnotiacej správy z roku 2007), a potom ex-post v roku 2010 alebo najneskôr v roku 2011 (n+2). Keďže neexistujú žiadne dôvody na posúvanie tohto ex-post hodnotenia do roku 2011, hodnotenie prebehne v roku 2010.

D – zo štruktúry vyplýva, že časti programu nie je možné hodnotiť priamočiaro vzhľadom na rôzne dĺžky ich trvania. Podprogram DA začal v roku 2003 a už mal byť hodnotený. V prechodnom období je ale možné hodnotenie tohto programu spojiť s pravidelným hodnotením v roku 2010. Začiatok podprogramu DB je naplánovaný na rok 2009, preto by ex-ante malo byť naplánované na rok 2008. Nasledujúce hodnotenie DB by malo prebiehať v rámci hodnotenia programu D (v roku 2010 a neskôr). Podprogram DC by mal skončiť v roku 2012. Priebežné hodnotenie je preto naplánované na rok 2008 (polovica dĺžky trvania programu). Hodnotený bude v rámci hodnotenia programu D v roku 2010 a ex-post v roku 2012. Podprogram DD by sa mal skončiť v roku 2009. Ex-post by preto malo prebehnúť v roku 2010 alebo 2011. Okrem toho sa v roku 2010 očakávajú výsledky dôležitého výstupu ŠÚ SR. Aby bolo možné tieto výsledky použiť, ex-post hodnotenie je naplánované na rok 2011. Podprogram DE má EÚ komponent. Hodnotenie EÚ je naplánované na rok 2009. Dá sa predpokladať, že v roku 2009 aj 2010 budú výsledky EÚ hodnotenia stále platné a hodnotiteľ by z neho mohol využiť dáta, analýzy a prípadne aj odporúčanie pre svoje hodnotenie. Hodnotenie celého D vrátane DE môže byť v roku 2010.

MRG – medzirezortný program, ktorého Gestorom je táto KŠR, preto je potrebné odsúhlasiť plán s podgestormi.

MRP - medzirezortný podprogram, v ktorom je táto kapitola podgestorom, preto plán navrhuje Gestor medzirezortného programu a následne sa zapracuje do plánu KŠR.

Poznámka: niektoré z týchto príkladov môžu nastať iba v prechodnom období (napríklad premostenie alebo ponechanie programu alebo jeho časti neohodnotených viac ako 4 roky). Pre prvky/projekty platí to isté čo pre podprogramy.

Formulár viacročného plánu hodnotení ako výstup tlačových zostáv v module MaH v RIS.

Viacročný plán hodnotení										
č. riadku	Kód	Názov programu / podprogramu / prvku / projektu	Začiatok	Koniec	Naposledy hodnotený	2009	2010	2011	2012	Nasledujúce hodnotenie
1	A		01.01.2005			Pravidelné				
2	AB		01.01.2005			Pravidelné				
3	AC		01.01.2010				Ex- ante			
4	B		01.01.2004					Pravidelné		
5	BA		01.01.2007	31.12.2008			Ex -post			
6	BAA		01.01.2007	31.12.2008		Ex- post				

7.2 Ročné plánovanie

Formulár jednoročného plánu hodnotení ako výstup tlačových zostáv v module MaH v RIS.

Jednoročný plán hodnotení																
Rok :																
Stav Plánu :																
č. riadku	Kód	Programová časť	Typ hodnotenia	Hodnotiteľ	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1	A		pravidelné						US/29		1N/31	ZS/28				
2	AB		Ex-post						US/29		1N/31	ZS/28				
3	AC		Ex-ante		US/12, 1N/30		ZS/5									
4	B															
5	BA															
6	BAA		pravidelné						US/14, 1N/28	ZS/30						

Kľúčové míľniky:

US: úvodné stretnutie (KOM)

1N: vypracovanie prvého návrhu správy

ZS: vypracovanie záverečnej správy

Čísla za lomítkom "/" predstavujú deň termínu v danom mesiaci.

Vysvetlenie:

Každá bunka obsahuje očakávané kľúčové míľniky a dátum v mesiaci, kedy sa majú uskutočniť. Ak program má začať v budúcom roku, ukončenie ex-ante hodnotenia bude naplánované na koniec marca bežného roku.

7.3 Formulár zadávacích podmienok pre hodnotenie

Formulár Zadávacích podmienok ako výstup tlačových zostáv v module MaH v RIS.

Záverečné znenie zadávacích podmienok

Kapitola štátneho rozpočtu:

A) PREDMET HODNOTENIA

Hodnotená programová časť:

Gestor:

Zodpovedný útvar:

Typ programovej časti:

Typ hodnotenia:

Rok hodnotenia:

Hodnotené obdobie:

A.1 Štruktúra programovej časti

Spoluhodnotenú programovú časť	
Kód	Názov

Účastníci		
Kód/IČO	Názov	Druh

Cieľ: ...

Ukazovateľ: ...

MJ: ...

Rok	Periodicita	Plán	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
2010	Štvrťročná													
2009	Štvrťročná													
2008	Ročná													

A.2 Finančné údaje

Kód zdroja	2006			2007			2008			2009		
	Schválený	Upravený	Skutočnosť	Schválený	Upravený	Skutočnosť	Schválený	Upravený	Skutočnosť	Schválený	Upravený	Skutočnosť

A.3 Doplnujúce údaje

Najaktuálnejšie informácie o hodnotenej programovej časti: -

Základné dokumenty a materiály: -

A.4 Predchádzajúce hodnotenia

Posledné hodnotenie vykonané podľa metodiky MF SR	Typ hodnotenia	Rok hodnotenia	Hodnotiteľ	Hodnotenú obdobie

Hodnotenia vykonané podľa iných metodík	Typ hodnotenia	Rok hodnotenia	Hodnotiteľ	Hodnotenú obdobie

B) ZADÁVACIE PODMIENKY

B.1 Zadanie úlohy

Všeobecný účel hodnotenia:

...

Špecifický účel hodnotenia:

...

Zadefinovanie hodnotiacich otázok

Kritérium relevantnosti:

Kritérium efektívnosti a hospodárnosti:

Kritérium účinnosti:

Kritérium dosahu/vplyvu:

Kritérium udržateľnosti:

Ďalšie hodnotiace otázky:

Základné informácie o zbere údajov:

Predpoklady a možné riziká ovplyvňujúce proces hodnotenia:

B.2 Organizačné zabezpečenie

Plán práce hodnotenia		Termín	Zodpovednosť
1	Informovanie zúčastnených strán o pripravovanej realizácii hodnotenia		
2	Začiatok prípravy zadávacích podmienok		
3	Schválenie zadávacích podmienok (Úvodné stretnutie)		
4	Ukončenie zberu a analýz potrebných údajov		
5	Vypracovanie predbežného návrhu hodnotiacej správy		
6	Pripomienkovanie správy členmi pracovného tímu, vrátane zodpovedného vecne		
7	Predloženie správy na schválenie		

Kontaktné údaje členov pracovného tímu

	Meno	Inštitút/útvár	Pozícia v projekte hodnotenia	Telefón	Fax	E-mail
1			Koordinátor hodnotenia			
2			Schvaľovateľ hodnotenia			
3			Hodnotiteľ			
4			Manažér kvality			
5			...			

7.4 Formulár monitorovacej správy pre zber interných údajov KŠR

Tento formulár monitorovacej správy slúži len na interné účely KŠR, t.j. pre zber interných monitorovacích údajov za časti PŠ v rámci KŠR ako príklad/pomôcka a **nie je súčasťou tlačových zostáv v RIS**. Vyplnený formulár monitorovacej správy predkladajú monitorovatelia programu/časti programu koordinátorovi M&H alebo hlavnému monitorovateľovi (ak je táto funkcia zavedená) na ďalšie spracovanie.

Formulár tejto správy môže rovnako slúžiť monitorovateľovi programu/časti programu na zber príslušných monitorovacích údajov za svoj program/časť programu od jednotlivých účastníkov programu/časti programu.

Formulár monitorovacej správy vychádza z PŠ KŠR a o každom programe alebo jeho časti požaduje nasledovné informácie:

Program/podprogram/prvok/projekt	<i>Uviesť kód a názov programu/podprogramu/prvku/projektu.</i>
Trvanie programu/podprogramu/prvku/projektu	<i>Uviesť začiatok a koniec (len pri časovo ohraničených častiach programu) trvania programu/podprogramu/prvku/projektu v tvare MMRRRR (MM - mesiac, RR – rok).</i>
Účastník programu/podprogramu/prvku/projektu	<i>Uviesť príslušný organizačný útvar alebo organizáciu, ktorá je účastníkom programu/podprogramu/prvku/projektu.</i>
Príslušný vedúci pracovník a útvar/organizácia zodpovedný za monitorovanie	<i>Uviesť meno príslušného vedúceho a názov útvaru, ktorý riadi monitorovanie príslušnej časti programu.</i>
Zamestnanec zodpovedný za monitorovanie	<i>Uviesť meno zamestnanca zodpovedného za monitorovanie príslušnej časti programu.</i>
Zdroj financovania	<i>Uviesť, z akých zdrojov sa program financuje (národné zdroje, EÚ a/alebo iné zdroje).</i>
Výška schváleného rozpočtu (v tis. Sk/ €)	<i>Uviesť výšku schváleného rozpočtu na daný program/podprogram/prvok/projekt celkom, z toho podľa zdrojov.</i>
Výška upraveného rozpočtu (v tis. Sk)	<i>Uviesť výšku upraveného rozpočtu na daný program/podprogram/prvok/projekt celkom, z toho podľa zdrojov.</i>
Vykazovaná skutočnosť k 31.12	<i>Uviesť skutočnosť vykazovanú v účtovných výkazoch k 31.12. celkom, z toho podľa zdrojov.</i>
Zámer	<i>Uviesť zámer programu/podprogramu.</i>
Cieľ	<i>Uviesť cieľ (ciele) programu/ podprogramu/prvku/projektu.</i>
Merateľný ukazovateľ	<i>Uviesť merateľný ukazovateľ (merateľné ukazovatele) príslúchajúce k cieľu (cieľom.)</i>

Hodnota ukazovateľa	Typ	Merná jednotka	Báza-rok	Hodnota	Rok R-2	Rok R-1	Rok R	Rok R+1	Rok R+2	Rok R+3
			Báza							
				Plánovaná hodnota						
				Skutočná hodnota						
Komentár k monitorovaniu a zdôvodnenie komentára	<p>a) Posúdenie relevantnosti, t.j. zistené nedostatky, najmä nevhodne stanovené ciele, pre ktoré nie je možné získať údaje o ich plnení, nevhodne stanovený merateľný ukazovateľ, ktorý nesleduje cieľ a neodráža jeho plnenie,</p> <p>b) Posúdenie efektívnosti cieľa, najmä ak sú k dispozícii normy na porovnanie, vrátane posúdenia akéhokoľvek neprimeraného plnenia cieľov vo vzťahu k výdavkom, nedodržanie časového harmonogramu dosahovania cieľov a posúdenie akýchkoľvek ukazovateľov, ktoré nezodpovedajú výdavkom,</p> <p>c) Posúdenie účinnosti cieľov (do akej miery boli dosiahnuté) posúdením dosahovania cieľov prostredníctvom aktivít. Toto posúdenie poskytuje informácie o dosahovaní cieľov porovnaním plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných ukazovateľov, porovnaním plánovaných a dosiahnutých výstupov a výsledkov. V prípade významných odchýlok od plánovaných výsledkov alebo výstupov je potrebné stručne vysvetliť faktory, ktoré tieto ovplyvnili</p> <p>(Prosím, uveďte stručné posúdenie cieľa: všeobecné posúdenie dosiahnutia cieľa(ov) a to aj prostredníctvom % úspešnosti, resp. jeho nespĺnenia. Popis aktivít vykonaných na dosiahnutie cieľa(ov) a zhodnotenie dosiahnutých výsledkov zahŕňajúcich aj nefinančné údaje)</p> <p>d) Návrhy na rýchle riešenie všetkých zistených nedostatkov, informácie o prijatých opatreniach zo strany správcu KŠR, zodpovedných útvarov na odstránenie týchto nedostatkov.</p> <p>e) Iné informácie požadované MF SR</p>									
Zdroj a periodicita získavania údajov	<p>Uviesť zdroj (interný, externý) získavania údajov o plnení merateľných ukazovateľov a odhadované náklady na zber údajov.</p> <p>Uviesť periodicitu zberu údajov o plnení merateľných ukazovateľov na úrovni organizácie: mesačne, štvrtročne, polročne, špecifické prieskumy</p>									
Informácia o zmene PŠ	<p>Ak sa v priebehu roka zmenila štruktúra programov uviesť vysvetlenie a o akú zmenu išlo (delimitácia, zrušenie a pod.)</p>									
Vypracoval	<p>Uviesť meno, dátum a podpis</p>									
Schválil	<p>Uviesť meno, dátum a podpis</p>									

* typ merateľného ukazovateľa – výsledkový/výstupový/efektívnosť. Vyplniť len ak sa dá určiť jednoznačne.

7.5 Formulár hodnotiacej správy

Formulár Hodnotiacej správy ako výstup tlačových zostáv v module MaH v RIS.

Záverečné znenie hodnotiacej správy

Kapitola štátneho rozpočtu:

A) PREDMET HODNOTENIA

Hodnotená programová časť:

Gestor:

Zodpovedný útvar:

Typ programovej časti:

Typ hodnotenia:

Rok hodnotenia:

Hodnotené obdobie:

Hodnotiteľ:

Manažér kvality:

A.1 Štruktúra programovej časti

Spoluhodnotené programy		
Kód	Názov	
Účastníci		
Kód/IČO	Názov	

Cieľ:

MJ:

Rok	Periodicita	Plán	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
2010	Štvrťročná												
2009	Štvrťročná												
2008	Ročná												

A.2 Finančné údaje

Kód zdroja	2005			2006			2007			2008		
	Schválený	Upravený	Skutočnosť	Schválený	Upravený	Skutočnosť	Schválený	Upravený	Skutočnosť	Schválený	Upravený	Skutočnosť

A.3 Doplňujúce údaje

Najaktuálnejšie informácie o hodnotenej programovej časti:

Základné dokumenty a materiály:

C) HODNOTIACA SPRÁVA

C.1 Analýza

Všeobecný účel hodnotenia:

Špecifický účel hodnotenia:

Kritérium relevantnosti:

Kritérium efektívnosti a hospodárnosti:

Kritérium účinnosti:

Kritérium dosahu/vplyvu:

Kritérium udržateľnosti:

Ďalšie hodnotiace otázky:

Vykonané analýzy a použité zdroje údajov:

C.2 Závěry a odporúčania

C.3 Návrh opatrení

Odporúčanie	Odkaz na závery hodnotiacej správy	Zodpovednosť	Časový harmonogram	Poznámka
...
...

C.4 Stručné zhrnutie

Meno a pozícia osoby, ktorá vypracovala stručné zhrnutie:

Silné stránky hodnotenia:

Slabé stránky hodnotenia:

Záver stručného zhrnutia:

C.5 Prílohy (vo formáte súborov pdf, doc, xls)

Názov	Názov súboru

C.5

Príloha 1: Logický rámec hodnoteného programu

Príklad ako vypracovať logický rámec. Tabuľka je iba návodom, nie je súčasťou tlačových zostáv v RIS.

Formulár matice logického rámca¹⁴:

Názov a číslo programu:			
Dátum zadania do PS:		Dátum vyradenia z PS:	
Celkový rozpočet programu podľa zdrojov:		Iné zdroje financovania okrem ŠR v rámci celkového rozpočtu programu podľa zdrojov:	

Logika výstavby programu		Objektívne overiteľné merateľné ukazovatele	Zdroje overenia	Dôležité riziká a predpoklady
Zámer Uvedte zábery hodnoteného programu/časti programu	Dôsledky Uvedte dôsledky formulované v zámeroch, príp. iné dlhodobé plánované významné zmeny, ktoré prispievajú k plneniu potrieb cieľových skupín	Uvedte ako posudzujete plnenie zámeru	Zdroje informácií o plnení zámeru – vrátane toho, kto ich bude zhromažďovať a ako často	Existujú nejaké vonkajšie faktory programu, ktoré eliminujú očakávané pozitívne dôsledky? Aké sú vonkajšie špecifické podmienky, ktoré sú užitočné alebo nevyhnutné pre dosiahnutie zámerov hodnoteného programu/časti programu?
Strednodobé výsledkové ciele Uvedte strednodobé výsledkové ciele hodnoteného programu/časti programu	Výsledky: Uvedte konkrétne výsledky, ktoré sú/boli efektom výstupov a ktoré sú/boli formulované vo výsledkových cieľoch ako aj tie, ktoré nie sú/neboli formulované vo výsledkových cieľoch	Merateľné ukazovatele výsledkov Uvedte formulované merateľné ukazovatele výsledkov, príp. doplňte merateľné ukazovatele tých výsledkov, ktoré sú naformulované v ľavom stĺpci	Zdroje informácií o merateľných ukazovateľoch výsledkov – vrátane toho, kto ich bude zhromažďovať a ako často	Existujú nejaké vonkajšie faktory programu, ktoré by mohli obmedziť vývoj smerom od výsledkov k dosahovaniu dôsledkov? Aké sú vonkajšie špecifické podmienky, ktoré sú užitočné alebo nevyhnutné pre dosiahnutie výsledkových cieľov hodnoteného programu/časti programu?
Krátkodobé výsledkové ciele Uvedte krátkodobé výsledkové ciele hodnoteného programu/časti programu				
Výstupové ciele Uvedte výstupové ciele hodnoteného programu/časti programu	Výstupy: Uvedte konkrétne a priame tovary alebo služby, ktoré vyplynú/vyplynuli z aktivít a ktoré sú/boli formulované vo výstupových cieľoch ako aj tie, ktoré nie sú/neboli formulované vo výstupových cieľoch	Merateľné ukazovatele výstupov Uvedte formulované merateľné ukazovatele výstupov, príp. doplňte merateľné ukazovatele tých výstupov, ktoré sú naformulované v ľavom stĺpci	Zdroje informácií merateľných ukazovateľoch výstupov – vrátane toho, kto ich bude zhromažďovať a ako často	Existujú nejaké vonkajšie faktory programu, ktoré by mohli obmedziť vývoj smerom od výstupov k dosahovaniu výsledkov? Aké sú vonkajšie špecifické podmienky, ktoré sú užitočné alebo nevyhnutné pre dosiahnutie

¹⁴ Pozri časť 10 Manuálu k metodickému pokynu MF SR č. 5238/2004 o programovom rozpočtovaní: Formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov.

Logika výstavby programu		Objektívne overiteľné merateľné ukazovatele	Zdroje overenia	Dôležité riziká a predpoklady
	V kontexte celého programu vymenujte ciele a výstupy jednej časti programu, ktoré podmieňujú plnenie cieľov formulovaných v iných častiach programu a zväzte opodstatnenie ich existencie.			výstupových cieľov hodnoteného programu/časti programu?
	Aktivity Vymenujte kľúčové aktivity pre dosiahnutie výstupov			Existujú nejaké vonkajšie faktory programu, ktoré by mohli obmedziť vývoj smerom od aktivít k dosahovaniu výstupov?
	Vstupy: Vymenujte konkrétne vstupy pre kľúčové aktivity (finančné, ľudské zdroje, tovary, služby, školenia a pod.)			

Vybrané časti hodnotiacej správy detailnejšie:**ANALÝZA**

Obsah Kritérií

Kritérium relevantnosti

Hodnotiace otázky:

Posudzuje, či program alebo jeho časť bol a stále je dobrý a prispôsobuje sa skutočným potrebám, ktoré korešpondujú s identifikovanými problémami a berú do úvahy dosiahnuté výsledky a všeobecný vývoj kontextu/potrieb:

Posúdenie existujúcich dokumentov s cieľom posúdiť relevantnosť analýzy potrieb (monitorovacie správy, programovacie dokumenty a hodnotenia z minulosti, podobné programy implementované v minulosti)

Preverenie platnosti výsledkov inšpekcií v rámci príslušného sektora (t.j. či otázky/problémy/potreby podmieňujúce existenciu programu alebo jeho časti pretrvávajú)

Analýza silných a slabých stránok, ako aj možností ponúkaných v rámci sektora. Analýza rizík

Posúdenie relevantnosti programu alebo jeho časti

Kvantifikácia cieľov (porovnanie, do akej miery dosahované výstupy, výsledky a ciele zabezpečujú napĺňanie zámerov programu alebo jeho časti)

Skúsenosti z minulosti

Kritérium efektívnosti a hospodárnosti

Hodnotiace otázky:

Posudzuje, či boli aktivity uskutočnené počas hodnoteného obdobia aj transformované do skutočných výsledkov v zmysle kvality, kvantity, načasovania, inými slovami či to, čo bolo dosiahnuté, bolo urobené správne

Posúdenie skutočnej efektívnosti

Analýza efektívnosti (najefektívnejšie využívanie vstupov)

Nastavená kvalita systému implementácie, monitorovania a hodnotenia

Kritérium účinnosti

Hodnotiace otázky:

Posudzuje, čo bolo zrealizované a prispenie zrealizovaného k splneniu cieľov a cieľových hodnôt:

Kvantifikácia cieľov (t.j. na základe použitia merateľných ukazovateľov a cieľových hodnôt by sa malo jasne preukázať plnenie cieľov a potvrdenie kvality nastavenia cieľov (v rámci kvalitatívnej analýzy))

Posúdenie skutočnej účinnosti (t.j. pokrok pri dosahovaní plánovaných zámerov a cieľov)

Kritérium dosahov/vplyvov

Hodnotiace otázky:

Posudzuje, či boli dosiahnuté širšie ciele a či neboli nejaké neočakávané výsledky:

Odhad očakávaných sociálnych, ekonomických a iných vplyvov (posúdiť pravdepodobnosť vplyvu a v prípade potreby pripraviť odporúčania na prípravu informačnej základne, ktorá bude potrebná na zhodnotenie dosahu/vplyvu v rámci ex-post hodnotenia)

Kritérium udržateľnosti

Hodnotiace otázky:

Posudzuje, či v krátkodobom horizonte nebudú očakávané pozitívne zmeny zastarané

Posúdenie potenciálnej udržateľnosti výsledkov (pravdepodobnosť, že sa dosiahnu udržateľné výsledky)

Ďalšie hodnotiace otázky, ktoré sa netýkajú hodnotiacich kritérií

(nie sú povinné a používajú sa v prípadoch, keď si okolnosti vyžadujú zodpovedanie otázok, ktoré priamo nesúvisia s kritériami)

ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Závery, odporúčania majú smerovať k zlepšeniu programu a využitiu zdrojov. Mali by byť naformulované jasne a konkrétne, aby umožňovali vytvoriť podmienky alebo prijať rozhodnutia primerané na ich realizáciu. Závery, odporúčania a skúsenosti preverujú aj kvalitu rozhodnutí prijatých počas plánovania a v procese riadenia.

Každé odporúčanie by malo smerovať k príslušným príjemcom na všetkých úrovniach, a malo by:

- identifikovať zodpovedný orgán,*
- byť konštruktívne, aplikovateľné a reálne,*
- popisovať navrhované riadiace aktivity, vrátane načasovania a zmerania výstupu (v prípade potreby).*

Pri formulovaní odporúčaných zmien a úprav treba brať do úvahy:

- mieru zapracovania predchádzajúcich odporúčaní (z existujúcich relevantných dokumentov) alebo odôvodnenie ich nezapracovania,*
- vhodnosť formulácie zámerov programu resp. podprogramu,*
- relevantnosť a uskutočniteľnosť aktivít zameraných na posilňovanie administratívnej efektívnosti a výkonnosti,*
- transparentnosť, účinnosť a jasnú formuláciu fungovania a zodpovedností v systéme implementácie programu/časti programu,*
- proporcionality a konzistentnosť – obsah, formulácie a podrobnosť formulácií,*

odhad možných dopadov zmien uvedených v dokumente na splnenie strategických cieľov vlády alebo ministerstva, na sociálno-ekonomický rozvoj, ako aj súvisiace obmedzenia rozsahu možných zmien.

7.6 Osobitosti hodnotiacej správy ex-ante hodnotenia

Formuláre všetkých typov hodnotení sa v RIS spracovávajú v jednotnom formulári hodnotiacej správy. V častiach 7.6 až 7.8 sú uvedené iba osobitosti jednotlivých typov hodnotení nie typov formulárov.

Minimálne požiadavky:

Predmet hodnotenia - faktografický základ musí obsahovať:

Počiatočný a súčasný stav programu alebo jeho časti

- hárok s údajmi: názov programu alebo jeho časti/i, (budúce) referenčné číslo a rozpočet, časový faktor (napr. časovo neohraničený program (so začiatkom v roku 2008)), údaj o poslednom hodnotení súvisiaceho programu alebo jeho časti,
- hlavný zdroj informácií (dokument, ktorý podlieha hodnoteniu),
- navrhovaná štruktúra programu alebo jeho časti (ak nie je obsiahnutá v hlavnom zdroji informácií),
- návrh zámeru programu, definícia cieľov programu / časti programu (prípadne ďalších osobitostí, ak je to vhodné) a merateľných ukazovateľov.

Metodika, ktorá sa použila

- definícia všeobecného a špecifického účelu hodnotenia (pozri. časť 1.3, 5.3.3.3) (napr. z akej novej politiky alebo stratégie sa vychádza, t.j. prečo sa vlastne hodnotenie vykonáva),
- popis najdôležitejších faktov, ktoré viedli k analýze a výsledky hodnotenia,
- metódy získavania a analýzy údajov, najdôležitejšie predpoklady, ktoré je potrebné vziať do úvahy.

Analýza odráža hodnotenie vopred zadaných kritérií: relevantnosť, efektívnosť a hospodárnosť, účinnosť, dosah/vplyv a udržateľnosť.

Kritérium relevantnosť bude posudzovať, či je popis/definícia programu alebo jeho časti založená na rozumnej analýze a zdôvodneniach:

- identifikácia a analýza problému, vrátane analýzy existujúcich dokumentov (programovacie dokumenty a hodnotenia v minulosti, podobné programy implementované v minulosti), ako aj kľúčových faktorov ovplyvňujúcich problém,
- posúdenie potrieb: identifikácia cieľovej skupiny a analýza skutočných potrieb,
- analýza silných a slabých stránok, ako aj možností, ktoré ponúka príslušný sektor,
- analýza rizík,
- posúdenie zdôvodnenia a celkovej koherentnosti programu (internej aj externej), referencia na programovacie a strategické dokumenty,
- skúsenosti z minulosti.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Ako súvisí konkrétny problém/problémy s celkovými zámermi alebo princípmi?*
- *Sú k dispozícii výsledky/skúsenosti z hodnotení/programov zrealizovaných v minulosti, a ako je tieto možné využiť na zlepšenie návrhu programu/časti programu?*
- *Aké problémy rieši program?*
- *Ktoré sú zúčastnené strany?*
- *Aká je cieľová skupina a aké sú jej záujmy a potreby?*
- *Korešpondujú identifikované potreby so zámermi a cieľmi programu alebo jeho časti?*
- *Korešponduje hierarchia potrieb s poradím cieľov programu alebo jeho časti?*
- *Aké sú najväčšie riziká? (napr. riziko nedostatočnej prípravy, nedostatočnej koordinácie, nedostatočných zdrojov na implementáciu, finančné a ekonomické riziká)*
- *Ako ich vziať do úvahy a znížiť?*
- *Sú jednotlivé ciele a zábery konzistentné a vzájomne synergické, odrážajú sa v programe alebo jeho časti a vo výsledkoch uskutočnenej analýzy, hlavne SWOT analýzy?*
- *Korešpondujú zábery/ciele s potrebami identifikovaným v analýze? Neodporujú si zábery a ciele navzájom? Reaguje program alebo jeho časť dostatočne na výzvy vládnych politik?*

Kritérium účinnosť bude posudzovať, či je zavedený platný systém na meranie účinnosti:

- zavedenie cieľov, merateľných ukazovateľov výkonnosti a ich kvantifikácia.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Existuje jasné prepojenie medzi aktivitami a cieľmi programu?*
- *Sú ciele programu a merateľné ukazovatele výkonnosti primerane zadané?*
- *Sú merateľné ukazovatele výkonnosti konzistentné s cieľmi programu alebo jeho časti?*
- *Sú merateľné ukazovatele výkonnosti naformulované v súlade s metodikou PR?*
- *Pokrývajú ciele všetky aktivity programu alebo jeho časti?*
- *Sú metódy zberu údajov pre určenie hodnoty merateľných ukazovateľov vhodné?*
- *Bude monitorovací systém plne funkčný pred spustením programu alebo jeho časti (na stanovenie hodnôt východiskovej bázy)?*

Kritérium efektívnosti a hospodárnosti bude posudzovať, či bola zvolená najlepšia alternatíva pre hodnotu za peniaze:

- finančné plánovanie (finančný plán, zdroje - zamestnanci, materiál, rozpočet). Odôvodnenie potreby finančných zdrojov.
- porovnanie a analýza efektívnosti: alternatívne štúdie (napríklad odôvodnenie zmien ak prichádza ku zmene štruktúry programu alebo jeho časti, čo sa týka efektívnosti),

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Existuje vo finančnom pláne hodnoteného programu alebo jeho časti jasná súvislosť medzi výsledkami a výdavkami?*
- *Sú dané finančné prostriedky reálne odhadnuté pre program/časť programu? Sú finančné zdroje v súlade s naformulovanými cieľmi?*
- *Je implementácia programu alebo jeho časti uskutočniteľná s danými finančnými prostriedkami? Aká je miera rizika?*
- *Aké sú alternatívne návrhy? Aká je účinnosť každej z nich pri dosahovaní stanovených cieľov? Aká je výška nákladov na každú alternatívu? Riziká?*

- porovnávací tabuľka:

	Účinnosť	Náklady	Riziká	Ostatné kritériá	Celkový rating
	<i>Nízka/stredná/vysoká</i>	<i>Nízke/stredné/vysoké</i>	<i>Nízke/stredné/vysoké</i>	<i>Nízke/stredné/vysoké</i>	
<i>Alternatíva 1</i>					
<i>Alternatíva 2</i>					
<i>Alternatíva n</i>					

- nastavená kvalita systému implementácie, monitorovania a hodnotenia.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Je systém implementácie vhodný na dosiahnutie určených cieľov?*
- *Je navrhovaný systém implementácie postačujúci, prijateľný a celkovo vhodný pre implementáciu a monitorovanie navrhovaných intervencií, resp. ako by mal byť prispôsobený, modifikovaný či vylepšený?*
- *Ako by mal byť navrhnutý systém implementácie upravený tak, aby lepšie zodpovedal povahe a potrebám plánovaných intervencií a zároveň umožňoval ich čo najľahšiu, najjednoduchšiu, najefektívnejšiu a relatívne najmenej nákladnú realizáciu?*
- *Dajú sa procesy systému implementácie vykonávať transparentnejšie, rýchlejšie a lacnejšie?*

V časti dosah/vplyv sa posudzuje, či sú správne zafinované cieľové dosahy/vplyvy:

- odhad možných dosahov/vplyvov zmien uvedených v dokumente na dosiahnutie strategických cieľov vlády alebo KŠR (napr. sociálno-ekonomický rozvoj) a identifikácia obmedzení rozsahu možných zmien.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Sú dosahy/vplyvy formulované primerane, berúc do úvahy iné verejné opatrenia?*
- *Berú dosahy/vplyvy do úvahy externé kritériá?*
- *Aké vedľajšie vplyvy by sa mohli vyskytnúť? Mohli by sa vyskytnúť negatívne dosahy/vplyvy? Sú primerane riešené?*

Kritérium udržateľnosti posúdi, ako sa pri formulovaní programu brali do úvahy faktory udržateľnosti:

Posúdenie faktorov udržateľnosti:

- pre časovo ohraničené programy alebo ich časti: popis aktivít, vedúcich k udržateľnosti dosahov/vplyvov programu alebo jeho časti po ich ukončení
- pre časovo neohraničené programy: Je možné niektoré časti programov považovať za sebestačné a časovo stabilné?

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Je program alebo jeho časť udržateľná ekonomicky a finančne?*
- *Je program alebo jeho časť udržateľná environmentálne/sociálne?*
- *Je zvolený scenár programu alebo jeho časti optimálny pre udržateľný rozvoj/zamestnanosť?*

Záver a odporúčania by sa mali zamerať najmä na to, ako zlepšiť programový dokument:

Miera zapracovania predchádzajúcich odporúčaní (z existujúcich relevantných dokumentov) alebo zdôvodnenie ich nezapracovania:

- vhodnosť formulácie textu zámerov programu resp. podprogramu,
- relevantnosť a uskutočniteľnosť aktivít zameraných na posilňovanie efektívnosti a výkonnosti administratívy,

- prehľadnosť, efektívnosť a jasná formulácia fungovania a zodpovedností v systéme implementácie programu alebo časti programu,
- zrozumiteľnosť, jednoznačnosť a prehľadnosť dokumentu (špecifikujúceho program/časť programu), berúc do úvahy súlad s vykonávacími predpismi a usmerneniami vydanými príslušným rezortom, navrhovanou legislatívou k danej problematike, príp. zmluvnými záväzkami, ktoré vyplývajú SR z medzinárodných zmlúv a logickou nadväznosťou navrhovaného programu alebo časti programu,
- proporcionalita a konzistentnosť – obsahová, formulácia a podrobnosť formulácií v jednotlivých oblastiach.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Ako je dokument spracovaný z hľadiska štruktúry, zrozumiteľnosti a prehľadnosti a aké zmeny je v ňom potrebné vykonať? Je vypracovanie špecifickej časti programu odrážajúcej stanovené priority rezortu prehľadné, logické, jasné a v súlade s vykonávacími predpismi a usmerneniami vydanými príslušným rezortom, navrhovanou legislatívou k danej problematike, príp. zmluvnými záväzkami, ktoré vyplývajú SR z medzinárodných zmlúv a logickou nadväznosťou navrhovaného programu alebo časti programu?*
- *Je text dokumentu uvádzajúceho nový program alebo časť programu vhodným východiskovým materiálom na rokovania vlády a parlamentu v danej oblasti s prihliadnutím na akékoľvek prijateľné zmeny alebo problematické alternatívy?*

7.7 Osobitosti hodnotiacej správy pravidelného a priebežného hodnotenia

Minimálne požiadavky:

Predmet hodnotenia - faktografický základ musí obsahovať:

- hárok s údajmi: názov programu alebo jeho časti/í, referenčné číslo a rozpočet, dĺžka hodnoteného obdobia (napr. aktivity od januára 20xx do decembra 20xx+4 (začínajúce v roku 2008)), údaj o poslednom hodnotení súvisiaceho programu alebo jeho časti,
- štruktúra programu alebo jeho časti a zodpovednosť (hlavný zdroj informácií, ktoré podliehajú hodnoteniu),
- zámer programu, definícia cieľov programu/časti programu (prípadne ďalších osobitostí, ak je to vhodné) a merateľných ukazovateľov.

Počiatočný a súčasný stav programu/časti programu

- najaktuálnejšie informácie o programe alebo jeho časti (významné míľniky, skúsenosti z predchádzajúcich hodnotení, stratégie súvisiace s programom), V tejto časti sa dopracujú informácie získané v prípravnej fáze, s dôrazom na presnejší popis dosiahnutých výsledkov,
- aké sú doterajšie aktivity a dosiahnuté výsledky (nielen monitorovacie informácie).

Metodika, ktorá sa použila

- definícia všeobecného a špecifického účelu hodnotenia (pozri. časť 1.3, 5.3.3.3),
- popis najdôležitejších faktov, ktoré viedli k analýze a výsledky hodnotenia. Metódy získavania a analýzy údajov, najdôležitejšie predpoklady, ktoré je potrebné vziať do úvahy.

Analýza odráža hodnotenie vopred zadaných kritérií: relevantnosť, efektívnosť a hospodárnosť, účinnosť, dosah/vplyv a udržateľnosť.

Relevantnosť bude posudzovať, či program alebo jeho časť bol a stále je dobrý a prispôsobuje sa skutočným potrebám, ktoré korešpondujú s identifikovanými problémami a berú do úvahy dosiahnuté výsledky a všeobecný vývoj kontextu/potrieb:

- posúdenie existujúcich dokumentov s cieľom posúdiť relevantnosť analýzy potrieb (monitorovacie správy, programovacie dokumenty a hodnotenia z minulosti, podobné programy implementované v minulosti),
- preverenie platnosti výsledkov inšpekcií v rámci príslušného sektora (t.j. či otázky/problémy/potreby podmieňujúce existenciu programu alebo jeho časti pretrvávajú,
- analýza silných a slabých stránok, ako aj možností ponúkaných v rámci sektora.
- analýza rizík,
- posúdenie relevantnosti programu alebo jeho časti,
- kvantifikácia cieľov (porovnanie, do akej miery dosahované výstupy, výsledky a ciele zabezpečujú napĺňanie zámerov programu alebo jeho časti),
- skúsenosti z minulosti.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Je program alebo jeho časť relevantná so súčasnými potrebami a kapacitami sektora a účastníkov?*
- *Pretrvávajú otázky/problémy/potreby podmieňujúce existenciu programu alebo jeho časti?*
- *Boli jasne zadaní príjemcovia?*
- *Boli jasne zadané zodpovednosti za realizáciu projektu?*
- *Sú ciele programu alebo jeho časti jasné a konkrétne?*
- *Zodpovedá hierarchia potrieb s postavením cieľov programu alebo jeho časti?*
- *Korešpondujú identifikované potreby s cieľmi a zámermi programu alebo jeho časti?*
- *Sú jednotlivé zábery a ciele konzistentné a navzájom synergické, a odrážajú sa v programe alebo jeho časti, ako aj výsledkoch uskutočnenej analýzy, najmä SWOT analýzy?*
- *Aké sú najdôležitejšie riziká (napr. riziko nedostatočnej prípravy, nedostatočnej koordinácie, nedostatočných zdrojov na realizáciu, finančné a ekonomické riziká)? Ako ich vziať do úvahy a ako ich minimalizovať?*
- *Korešpondujú zábery/ciele s potrebami identifikovanými analýzou? Je medzi zámermi a cieľmi nejaký rozpor?*
- *Reaguje program alebo jeho časť primerane na výzvy danej politiky?*
- *Ako zabezpečujú dosahované výsledky a výstupy plnenie zámerov programu alebo jeho časti?*

Účinnosť posúdi čo bolo zrealizované a prispievanie zrealizovaného k splneniu cieľov a cieľových hodnôt:

- kvantifikácia cieľov (t.j. na základe použitia merateľných ukazovateľov a cieľových hodnôt by sa malo jasne preukázať plnenie cieľov a potvrdenie kvality nastavenia cieľov (v rámci kvalitatívnej analýzy)),
- posúdenie skutočnej účinnosti (t.j. pokrok pri dosahovaní plánovaných zámerov a cieľov).

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Existujú merateľné ukazovatele výkonnosti a sú uvedené v monitorovacej správe?*
- *Boli dosiahnuté (okamžité) ciele programu alebo jeho časti?*
- *Boli počas hodnoteného obdobia dosahované cieľové hodnoty?*
- *Je plánovaný harmonogram aktivít aj realizovaný (plnenie cieľov programu alebo jeho časti)?*

Efektívnosť a hospodárnosť posúdi, či boli aktivity uskutočnené počas hodnoteného obdobia aj transformované do skutočných výsledkov v zmysle kvality, kvantity, načasovania, inými slovami či to, čo bolo doposiaľ urobené, bolo urobené správne

- posúdenie skutočnej efektívnosti,
- analýza efektívnosti (najefektívnejšie využívanie vstupov),

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Ako boli zdroje/vstupy transformované do výstupov?*
- *Boli posudzované budúce náklady generované programom alebo jeho časťou? Sú budúce náklady zahrnuté do strednodobého výdavkového rámca?*
- *Je vo finančnom pláne programu jasne zadefinovaný vzťah medzi výsledkami a výdavkami?*
- *Boli vstupy zabezpečené za podmienky najlepšia kvalita/najlepšia cena v peňažnom vyjadrení?*
- *Dodržiava sa finančná disciplína?*

- nastavená kvalita systému implementácie, monitorovania a hodnotenia.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Je systém implementácie vhodný na dosiahnutie určených cieľov?*
- *Je navrhovaný systém implementácie postačujúci, prijateľný a celkovo vhodný pre implementáciu a monitorovanie navrhovaných intervencií, resp. ako by mal byť prispôsobený, modifikovaný či vylepšený?*
- *Ako by mal byť navrhnutý systém implementácie upravený tak, aby lepšie zodpovedal povahe a potrebám plánovaných intervencií a zároveň umožňoval ich čo najľahšiu, najjednoduchšiu, najefektívnejšiu a relatívne najmenej nákladnú realizáciu?*
- *Dajú sa procesy systému implementácie vykonávať transparentnejšie, rýchlejšie a lacnejšie?*

Dosah/vplyv posúdi, či boli dosiahnuté širšie ciele a či neboli nejaké neočakávané výsledky:

- odhad očakávaných sociálnych, ekonomických a iných vplyvov (posúdiť pravdepodobnosť vplyvu a v prípade potreby pripraviť odporúčania na prípravu informačnej základne, ktorá bude potrebná na zhodnotenie vplyvu v rámci ex-post hodnotenia).

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Boli a v akom rozsahu, dosiahnuté širšie ciele programu alebo jeho časti? Rozšírili sa aj mimo pôvodnej cieľovej skupiny?*
- *Postupovalo sa podľa logickej reťaze (širšie ciele - okamžité ciele - výsledky - aktivity) tak, ako je uvedené v logickom rámci?*
- *Aké sú vplyvy na prostredie (politické, ekonomické, legislatívne, sociálne ...)?*
- *Zistili sa, alebo boli predpovedateľné nejaké neočakávané vplyvy?*

Udržateľnosť posúdi, či v krátkodobom horizonte nebudú očakávané pozitívne zmeny zastarané

- posúdenie potenciálnej udržateľnosti výsledkov (pravdepodobnosť, že sa dosiahnu udržateľné výsledky).

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Udržia sa prínosy programu alebo jeho časti aj po ich ukončení?*
- *Budú potrebné finančné zdroje na udržanie dosiahnutých výsledkov a je pravdepodobné, že by bolo možné tieto zdroje získať?*
- *Bude potrebná kvalifikovaná pracovná sila na udržanie dosiahnutých výsledkov, a je možné ju získať?*
- *Existuje podpora okolia? (myslí sa tým sociálne, ekonomické, politické a legislatívne prostredie)*

Záver a odporúčania by sa mali v prvom rade zameriavať na to, ako zvýšiť efektívnosť a hospodárnosť a účinnosť programu/časti programu.

Pri formulovaní odporúčaných zmien a úprav treba brať do úvahy:

- mieru zapracovania predchádzajúcich odporúčaní (z existujúcich relevantných dokumentov) alebo odôvodnenie ich nezapracovania,
- vhodnosť formulácie zámerov programu resp. podprogramu,
- relevantnosť a uskutočniteľnosť aktivít zameraných na posilňovanie administratívnej efektívnosti a výkonnosti,
- transparentnosť, účinnosť a jasná formulácia fungovania a zodpovednosť v systéme implementácie programu/časti programu,
- proporcionalitu a konzistentnosť – obsah, formulácie a podrobnosť formulácií,
- odhad možných vplyvov zmien uvedených v dokumente na splnenie strategických cieľov vlády alebo ministerstva, na sociálno-ekonomický rozvoj, ako aj súvisiace obmedzenia rozsahu možných zmien.

7.8 Osobitosti hodnotiacej správy ex-post hodnotenia

Minimálne požiadavky:

Predmet hodnotenia - faktografický základ musí obsahovať:

Počiatočný a súčasný stav programu alebo jeho časti

- hárok s údajmi: názov programu alebo jeho časti/í, referenčné číslo a rozpočet, dĺžka obdobia hodnotenia (napr. so začiatkom v roku 20xx), referencia na posledné hodnotenie súvisiaceho programu alebo jeho časti,
- štruktúra programu alebo jeho časti (hlavný zdroj informácií, ktoré podliehajú hodnoteniu),
- zámer programu, definícia cieľov programu / časti programu (prípadne ďalších osobitostí, ak je to vhodné) a merateľných ukazovateľov.

Metodika

- definícia všeobecného a špecifického účelu hodnotenia (pozri. časť 1.3, 5.3.3.3),
- popis najdôležitejších faktov, ktoré viedli k analýze a výsledky hodnotenia. Metódy získavania a analýzy údajov, najdôležitejšie predpoklady, ktoré je potrebné zohľadniť.

Analýza odráža hodnotenie vopred stanovených kritérií: relevantnosť, efektívnosť a hospodárnosť, účinnosť, dosah/vplyv a udržateľnosť.

Relevantnosť sa zameria na hodnotenia uskutočnené v minulosti a na to, či sa ich závery a odporúčania pri realizácii programu alebo jeho časti uplatňovali, ako aj na dôvody prečo nie. Taktiež hodnotí, ako výsledky minulých hodnotení ovplyvňujú toto hodnotenie, jeho ciele a zábery. Zaoberá sa problémami, ktoré sa objavili počas minulých hodnotení:

- analýza informácií z minulých hodnotení (ex-ante, pravidelné/priebežné) a z monitorovania.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Použili sa odporúčania a závery z minulých hodnotení? V akom rozsahu?*
- *Boli na začiatku potreby primerane zhodnotené, postupovalo sa podľa nich počas implementácie?*
- *Existujú naďalej?*
- *Zabezpečili dosiahnuté ciele a výstupy splnenie zámerov programu alebo jeho časti?*

Účinnosť posúdi plnenie plánovaných zámerov a cieľov a odôvodnenie najdôležitejších odchýlok, spolu s ich odpadmi na implementáciu programu alebo jeho časti:

- hodnotenie účinnosti a najdôležitejších odchýlok od pôvodných cieľov a plánu programu.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Dosiahlo sa plnenie cieľov programu alebo jeho časti?*
- *Dosiahli sa cieľové hodnoty merateľných ukazovateľov výstupu stanovené pre hodnotené obdobie?*
- *Dosiahli sa cieľové hodnoty merateľných ukazovateľov výsledkov?*
- *Sú cieľové skupiny spokojné s výsledkami programu?*
- *Stanovili sa ciele a merateľné ukazovatele počas implementácie programu stabilné?*
- *Aké boli odchýlky od pôvodných cieľov a plánu programu? Aký bola ich príčina? Ako to ovplyvnilo plnenie plánovaných zámerov a cieľov?*

Efektívnosť a hospodárnosť hodnotí najefektívnejšie využitie vstupov a najefektívnejšie dosiahnutie cieľov:

- analýza efektívnosti a hospodárnosti,

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Boli ciele dosiahnuté najefektívnejším spôsobom?*
- *Boli ciele dosiahnuté s naplánovaným rozpočtom?*
- *Boli obstarané vstupy najlepšej kvality/ceny v peňažnom vyjadrení?*
- *Dozriavala sa finančná disciplína?*

- posúdenie realizácie.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Sú zavedené štruktúry riadenia programu?*
- *Fungovala štruktúra monitorovania a hodnotenia primeraným spôsobom?*
- *Ukázal sa rozpočet ako primeraný?*
- *Bol systém monitorovacích a hodnotiacich správ adekvátny?*

Dosah/vplyv posúdia skutočné vplyvy realizácie programu alebo jeho časti, t.j. vplyvy, ktoré sa už dosiahli, alebo budú pravdepodobne dosiahnuté:

- analýza dosahov/vplyvov.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Aké vplyvy možno pozorovať (očakávané, neočakávané)?*
- *Ktoré vplyvy vyjadrené v zámeroch budú pravdepodobne dosiahnuté?*
- *Boli externé faktory spojené so splnenými špecifickými cieľmi?*
- *Boli negatívne externé vplyvy/riziká zanedbateľné?*
- *Postupovalo sa podľa logickej reťaze (širšie ciele - okamžité ciele - výsledky - aktivity) tak, ako je uvedené v logickom rámci?*
- *Aké sú očakávané vplyvy na prostredie (politické, ekonomické, legislatívne, sociálne ...)?*

Udržateľnosť posúdi budúcu environmentálnu, sociálnu a ekonomickú udržateľnosť po ukončení programu alebo jeho časti:

- udržateľnosť perspektívnej problematiky.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *Je program alebo jeho časť udržateľná environmentálne, sociálne a ekonomicky?*
- *Sú výsledky programu udržateľné a je pravdepodobné, že sa udržia aj bez programu?*

Závery a odporúčania. Skúsenosti a ponaučenia pre budúcnosť.

Táto časť posudzuje celkovú realizáciu programu alebo jeho časti v kontexte celého programu, formuluje odporúčania na zmeny a úpravy, ako aj odporúčania pre budúce programy, v zmysle:

- miery zapracovania predchádzajúcich odporúčaní (z existujúcich relevantných dokumentov) alebo zdôvodnenie ich nezapracovania,
- relevantnosti a uskutočniteľnosti aktivít zameraných na posilňovanie administratívnej efektívnosti a výkonnosti,
- prehľadnosti, efektívnosti a jasnej formulácie fungovania a zodpovedností v systéme realizácie programu alebo časti programu,
- zrozumiteľnosti, jednoznačnosti a prehľadnosti program/časti programu, berúc do úvahy súlad s vykonávacími pokynmi a usmerneniami, príp. zmluvnými záväzkami,
- logickú konzistentnosť (internú aj externú),
- odhad možných vplyvov zmien uvedených v dokumente na splnenie strategických cieľov vlády alebo ministerstva, na sociálno-ekonomický rozvoj, ako aj súvisiace obmedzenia rozsahu možných zmien.

Príklady hodnotiacich otázok:

- *V akom rozsahu a ako sa zohľadnili a uplatnili odporúčania, ktoré vyplynuli z jednotlivých hodnotení?*
- *V akom rozsahu sa zohľadnili výsledky predchádzajúcich analýz a prieskumov (ak je to relevantné)?*
- *Zo zistení vyplývajú závery a sú podporené údajmi, ktoré sú k dispozícii? V akom rozsahu sa závery vzťahujú na jednotlivých účastníkov?*

7.9 Zabezpečenie kvality a prislúchajúce formuláre

Obe nasledujúce tabuľky kvality sa spracovávajú v MaH v RIS.

Tabuľka zabezpečenia kvality (procesy)

Ako by ste posúdili kvalitu procesu hodnotenia na základe nižšie uvedených kritérií:	Veľmi pozitívne Veľmi negatívne				
1. Dostatočná kapacita: Pre úlohy hodnotenia bol k dispozícii dostatočný počet erudovaných zamestnancov:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
2. Efektívny dialóg a spätná väzba: účasť, dialóg a spätná väzba:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
3. Adekvátne informácie: požadované monitorovacie a dátové systémy existujú a boli k dispozícii na hodnotenie:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
4. Dobré riadenie: Dobré riadenie hodnotiaceho tímu a podpora zo strany zodpovedných útvarov:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
5. Efektívna distribúcia zúčastneným stranám: Správy/výstupy hodnotenia boli primerane distribuované ostatným účastníkom:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
6. Dostatočné zabezpečenie pred rizikami sebahodnotenia: Neboli prítomné prvky sebahodnotenia alebo boli dobre zvládnuté dostatočným zapojením nezainteresovaných účastníkov	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

Tabuľka kontroly kvality (správa)

Ako by ste posúdili kvalitu hodnotiacej správy na základe nižšie uvedených kritérií:	Veľmi pozitívne Veľmi negatívne				
1. Primerané zadávacie podmienky: Zadávacie podmienky boli dobre pripravené a pri realizácii hodnotenia boli užitočné:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
2. Spíňa potreby: Hodnotiaca správa primerane odpovedá na požadované informácie/hodnotiace otázky (príloha č. 1: kontrolný zoznam):	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
3. Relevantný rozsah: Logika programu, jeho výstupov, výsledkov, vplyvov a vzťahov s inými politikami boli spolu s neočakávanými dopadmi podrobne preskúmané:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
4. Obhájiteľná forma: Forma hodnotenia bola primeraná a vhodná na získanie výsledkov (v rámci obmedzení ich platnosti) potrebných na zodpovedanie hlavných hodnotiacich otázok:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
5. Spoľahlivé údaje: Zozbierané primárne a sekundárne údaje sú primerané a spoľahlivé v zmysle ich následného využitia:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
6. Dobrá analýza: Kvantitatívne aj kvalitatívne údaje boli zanalyzované v súlade s dohodnutými podmienkami a spôsobom, ktorý bol primeraný na zodpovedanie hlavných hodnotiacich otázok:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
7. Spoľahlivé výsledky: Výsledky sú logické a odôvodniteľné na základe analýzy údajov, vhodne interpretované so správnymi predpokladmi:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
8. Nestranné závery: Závery sú odôvodnené a nezaujaté:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
9. Jednoznačná správa: Správa popisuje kontext, zámery ako aj organizáciu a výsledky programu jednoduchým a zrozumiteľným spôsobom:		⇒	⇒	⇒	⇒
10. Užitočné odporúčania: Odporúčania v správe sú pre účastníkov užitočné a dostatočne podrobné, aby sa mohli uplatňovať:	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

Príloha 1 k tabuľke kontroly kvality: Kontrolný zoznam otázok má podporný charakter, nie je súčasťou tlačových zostáv v RIS.

	<i>Ex-ante</i>		<i>Pravidelné / priebežné</i>		<i>Ex-post</i>	
<i>Hodnotiace kritériá</i>		<i>áno/nie</i>		<i>áno/nie</i>		<i>áno/nie</i>
<i>Relevantnosť</i>	Bol daný problém alebo potreba náležite zhodnotená?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotilo sa náležite pretrvávajúce problémy alebo potreby?	<i>áno/nie</i>	Bol daný problém alebo potreba náležite zhodnotená?	<i>áno/nie</i>
	Boli ciele programu alebo jeho časti náležite zhodnotené, najmä pokiaľ ide o ich jednoznačnosť?	<i>áno/nie</i>	Boli ciele programu alebo jeho časti náležite zhodnotené, najmä pokiaľ ide o ich jednoznačnosť?	<i>áno/nie</i>	Boli ciele programu alebo jeho časti náležite zhodnotené, najmä pokiaľ ide o ich jednoznačnosť?	<i>áno/nie</i>
	Označuje správa náležite dotknuté subjekty / cieľovú populáciu?	<i>áno/nie</i>	Označuje správa náležite dotknuté subjekty / cieľovú populáciu?	<i>áno/nie</i>	Označuje správa náležite dotknuté subjekty / cieľovú populáciu?	<i>áno/nie</i>
<i>Efektívnosť a hospodárnosť</i>	Zhodnotili sa úlohy/zodpovednosti riadenia?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa úlohy/zodpovednosti riadenia?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa postupy a ukazovatele merania efektívnosti a hospodárnosti?	<i>áno/nie</i>
	Bol náležitý zhodnotený logický rámec, vrátane základných (bázických) ukazovateľov a ambícióznosť?	<i>áno/nie</i>	Bol náležitý zhodnotený logický rámec, vrátane základných (bázických) ukazovateľov a ambícióznosť?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotil sa vzťah medzi vstupmi, činnosťami a výstupmi?	<i>áno/nie</i>
	Bolo zdôvodnenie pridelenia rozpočtových prostriedkov na daný program dostatočne zhodnotené?	<i>áno/nie</i>	Bolo zdôvodnenie pridelenia rozpočtových prostriedkov na daný program dostatočne zhodnotené?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa plánované a skutočné výstupy?	<i>áno/nie</i>
	Zhodnotili sa postupy a ukazovatele merania efektívnosti a hospodárnosti?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa postupy a ukazovatele merania efektívnosti a hospodárnosti?	<i>áno/nie</i>		<i>áno/nie</i>
	Zhodnotil sa vzťah medzi vstupmi, činnosťami a výstupmi?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotil sa vzťah medzi vstupmi, činnosťami a výstupmi?	<i>áno/nie</i>		<i>áno/nie</i>
		<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa plánované a skutočné vstupy, činnosti a výstupy?	<i>áno/nie</i>		<i>áno/nie</i>
		<i>áno/nie</i>	Zohľadnili sa výstupy z predchádzajúcich monitorovacích správ a odporúčania z predchádzajúceho hodnotenia?	<i>áno/nie</i>		<i>áno/nie</i>
<i>Účinnosť</i>	Zhodnotili sa alternatívy?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotil sa vzťah medzi výstupmi a výsledkami?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa plánované a skutočné výsledky?	<i>áno/nie</i>
	Zhodnotil sa vzťah medzi výstupmi a výsledkami?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotili sa plánované a skutočné výsledky?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotilo sa prepojenie medzi pridelenými rozpočtovými prostriedkami a výsledkami?	<i>áno/nie</i>
	Zhodnotilo sa prepojenie medzi pridelenými rozpočtovými prostriedkami a výsledkami?	<i>áno/nie</i>	Zhodnotilo sa prepojenie medzi pridelenými rozpočtovými prostriedkami a výsledkami?	<i>áno/nie</i>		

	<i>Ex-ante</i>		<i>Pravidelné / priebežné</i>		<i>Ex-post</i>	
<i>Hodnotiace kritériá</i>		<i>áno/n ie</i>		<i>áno/n ie</i>		<i>áno/n ie</i>
<i>Dosah/vplyv</i>	Analyzovali sa a zväžili pozitívne a negatívne vedľajšie účinky?	<i>áno/n ie</i>	Zhodnotil sa pokrok programu alebo jeho časti v plnení jeho zámerov?	<i>áno/n ie</i>	Zhodnotil sa pokrok programu alebo jeho časti v plnení jeho zámerov?	<i>áno/n ie</i>
			Zhodnotilo sa prepojenie medzi výstupmi a dosahmi/vplyvmi?	<i>áno/n ie</i>	Zhodnotilo sa prepojenie medzi výstupmi a dosahmi/vplyvmi?	<i>áno/n ie</i>
<i>Udržateľnosť</i>	Zhodnotila sa podpora dotknutých subjektov vrátane pravdepodobnosti požadovaných pridelených rozpočtových prostriedkov?	<i>áno/n ie</i>	Zhodnotila sa podpora dotknutých subjektov vrátane pravdepodobnosti požadovaných pridelených rozpočtových prostriedkov?	<i>áno/n ie</i>	Zhodnotila sa udržateľnosť výsledkov programu alebo jeho časti?	<i>áno/n ie</i>
		<i>áno/n ie</i>	Zhodnotila sa udržateľnosť bez prostriedkov štátneho rozpočtu?	<i>áno/n ie</i>		

Príloha 2: Výročná správa o kvalitatívnom rámci

Formulár výročnej správy o kvalitatívnom rámci ako výstup tlačových zostáv v module MaH v RIS.

Výročná správa o kvalitatívnom rámci

Kapitola štátneho rozpočtu:

Rok hodnotenia:

Manažér kvality:

Ďalšie osoby:

<p>Hodnotená programová časť: Spoluhodnotené programové časti: Gestor: Zodpovedný útvar: Typ programovej časti: Typ hodnotenia: Hodnotené obdobie: Hodnotiteľ: Závěry a odporúčania:</p>
--

<p>Hodnotená programová časť: Spoluhodnotené programové časti: Gestor: Zodpovedný útvar: Typ programovej časti: Typ hodnotenia: Hodnotené obdobie: Hodnotiteľ: Závěry a odporúčania:</p>
--

<p>Hodnotená programová časť: ...</p>

Závěry a odporúčania kvalitatívneho rámca:

Prílohy

Príloha 1: Zber údajov

Hlavné kategórie techník a nástrojov využívaných v procese monitorovania a hodnotenia:

- techniky zberu údajov,
- techniky analýzy údajov,
- techniky posudzovania (hodnotenia) údajov.

Najvhodnejšie techniky zberu údajov:

Prieskum pomocou dotazníka:

- vhodné pre ex-ante, priebežné/pravidelné a záverečné hodnotenie,
- oslovuje cieľové skupiny a príjemcov programu, získavajúc ich názor na pravdepodobné a skutočné dosahy/vplyvy programu,
- dotazník obsahuje otázky s jednoznačným záverom (kvantitatívne, kvalitatívne), čím sa zabráňuje zmätkom a uľahčuje sa následné spracovanie údajov,
- vhodné je využívať špeciálnu externú expertízu (napr. pri prieskumoch verejnej mienky), čo však môže byť finančne náročné,
- vyžaduje sa dobrá znalosť v oblasti prípravy dotazníka a techník výberu štatistických vzoriek.

Interview/diskusia:

- primerané pre všetky typy hodnotenia, hlavne pri zbere detailných kvalitatívnych informácií,
- existujú tri typy interview: štruktúrované = podobné ako dotazník, semištruktúrované = zameriava sa na vybrané kľúčové oblasti, neštruktúrované = umožňuje prediskutovať nové otázky,
- potrebná je dobrá koordinácia interview a následných správ, aby sa získali relevantné a porovnateľné údaje.

Cieľová skupina:

Primerané pre všetky typy hodnotenia;

- založené na interaktívnej diskusii, výmene názorov, vyjadrujú sa očakávania a názory na úzku skupinu vybraných objektov alebo tém,
- účel: brainstorming, riešenie problémov, identifikácia a príprava techník a nástrojov na zber údajov.

Interview aj technika cieľovej skupiny by mali byť používané počas prvých rokov implementácie stratégie M&H. Ležia na rozhraní medzi zberom údajov a ich analýzou.

Prípadové štúdie:

- používajú sa, ak nie je možné získať štatisticky reprezentatívne vzorky,
- účel: ilustrovať úspešnosť alebo neúspešnosť situácií a vysvetliť ich príčiny,
- finančne náročná technika, kvôli počiatočnému zberu a spracovaniu údajov; v prípade, že využíva už existujúce informácie, je menej náročná,
- existujú tri typy prípadových štúdií: prieskumná: umožňuje lepšie pochopiť kľúčové otázky; popisná: charakterizuje situáciu bez nazerania na jej príčiny; vysvetľovacia: využíva štatistické nástroje na identifikovanie vzťahov príčina - dôsledok.

Najvhodnejšie techniky na analýzu údajov:

1. Logický rámec programu a jeho časti (logframe):

- zavedený v rámci programového rozpočtovania v SR na vytvorenie základnej architektúry programových rozpočtov, t.j. logický popis zámerov, cieľov, merateľných ukazovateľov výkonnosti, externých faktorov, atď.,
- kontext hodnotenia: primerané na pochopenie profilu programu (interná štruktúra, vzťahy s inými programami),
- pomáha porozumieť logike a vnútornej konzistentnosti programov alebo podprogramov,
- EÚ: praktické využitie pri návrhu CSF (Community Support Framework) operačných programov.

2. SWOT analýza:

- diagnostický nástroj na hodnotenie sociálno-ekonomického kontextu alebo problémovej situácie, ktorou sa program zaoberá,
- silné a slabé stránky – analýza súčasnej situácie; príležitosti a hrozby – v budúcnosti očakávané možné situácie v rámci sektoru, regiónu, krajiny alebo organizácie,
- analýza je následne spojená s vplyvmi programu na ŠR, s cieľom vytvoriť vhodnú stratégiu,
- vhodné pre ex-ante hodnotenie (zhodnotenie počiatočnej situácie), a priebežné/pravidelné hodnotenie (posúdenie zmien v sociálno-ekonomickom prostredí),
- jednoduché a široké použitie (nedostatky: niekedy príliš popisné, menej analytické),
- praktické príklady: príprava CSF operačných programov.

3. Štatistická analýza:

- spracovanie kvantitatívnych údajov generovaných z rôznych zdrojov, s využitím viacerých štatistických techník (napr. bivariantná alebo multivariantná analýza, faktorová analýza, analýza odchýlok),
- vhodné pre diagnostické štúdie podporujúce ex-ante hodnotenie, v prípade potreby porozumieť sociálno-ekonomickému kontextu, s využitím analýzy príčin - dôsledkov, alebo pri ex-post hodnotení na zvýraznenie súvislostí medzi dosiahnutými cieľmi a programom alebo jeho časťou, alebo zdôraznenie rozdielov medzi priamymi vplyvmi programu a internými vplyvmi ostatných opatrení,
- vyžaduje si minimálne základné znalosti v oblasti štatistiky,
- môže byť finančne a časovo náročná, t.j. jej použitie musí byť odôvodnené.

4. *Makroekonomické modely:*

- účel: simulácia možných situácií v budúcnosti, ku ktorým opatrenie prispieva,
- využitie v ex-ante hodnotení: posúdiť možné vplyvy,
- využitie v záverečnom/ex-post hodnotení: analyzovať súvislosti príčin - dôsledkov opatrenia,
- obvykle vhodné na zmeranie sociálno-ekonomických vplyvov veľkých verejných programov (napr. vplyvy štrukturálnych fondov na HDP, vplyvy na zamestnanosť, verejné financie, atď.),
- časovo náročná metóda, ktorá si vyžaduje značné zdroje a vedomosti, t.j. jej použitie je potrebné odôvodniť analýzou nákladov a prínosov v súvislosti s očakávanými výsledkami.

5. *Vstupno-výstupné modely:*

- účel: zhodnotenie vplyvov (na makro úrovni, aj na sektorovej úrovni) verejných výdavkov, vrátane investícií, súvisiacich s programom alebo jeho časťou,
- využitie v ex-ante hodnotení: projektovanie makroekonomických vplyvov verejných výdavkov,
- využitie v záverečnom/ex-post hodnotení: základ analýzy za/proti, t.j. porovnanie dvoch scenárov - "s a bez programu",
- odporúčané pre: veľké programy s takým objemom verejných výdavkov alebo investícií, ktorý má významné priame alebo nepriame vplyvy na ekonomiku,
- vyžaduje si veľa času, znalostí a zdrojov, ako aj dostupnosť primeranej štatistickej základne (vstupno-výstupná matica),
- praktický príklad: posudzovanie vplyvov CSF v niektorých členských krajinách EÚ, spadajúcich pod Cieľ 1.

6. *Odborné panely*

- účel: poskytnúť odborný názor na kľúčové otázky pri ex-ante (budúca analýza) alebo záverečnom/ex-post hodnotení (budúca/retrospektívna analýza),
- odborníci – externí špecialisti alebo pracovníci KŠR s potrebnými vedomosťami a expertízou,
- odporúčané pre: analýzu neštruktúrovaných alebo heterogénnych údajov, kde nepomáhajú štandardné kvantitatívne metódy,
- vhodné aj pre: posudzovanie výsledkov hodnotenia v komplexných situáciách, kde je možné polemizovať o záveroch a odporúčaníach.

7. *Delfská metóda*

- využíva individuálnu expertízu a poradenské služby vybraných odborníkov, na základe písomného dotazníka, ktorý nasleduje po riadenej diskusii a interview medzi zúčastnenými odborníkmi,
- vyžaduje si konkrétnu expertízu a je veľmi náročná na čas.

Najvhodnejšie techniky posudzovania údajov:

1. *Cost-benefit analýza (analýza nákladov a prínosov):*

- odporúča sa pre: veľké projekty alebo programy, ktorých prínosy je možné merať v menovom vyjadrení (napr. niektoré infraštruktúrne projekty),
- užitočné: hlavne pri ex-ante hodnotení, ktoré sa týka očakávaných budúcich nákladov a prínosov opatrenia,
- v prípade, že prínosy prevažujú náklady, projekt je ekonomicky efektívny, t.j. je možné ho odôvodniť a financovať (vyjadrené aj ako "vnútorná miera návratnosti", "čistá súčasná hodnota"),
- povinne používané v kontexte štrukturálnych fondov a KF.

2. *Analýza nákladov a účinkov (cost-effectiveness):*

- používa sa pri: projektoch odôvodnených v zmysle účelu, keď nie je možná analýza nákladov a prínosov,
- nepožaduje sa "monetarizácia" (peňažné vyjadrenie) prínosov,
- vhodné pre: sociálne a environmentálne programy alebo projekty,
- posúdenie, ako dobre boli využité zdroje programu alebo projektu v zmysle nákladov a prínosov,
- prínosy: merané vo fyzickom vyjadrení (merateľnými ukazovateľmi výstupov alebo výsledkov),
- náklady: merané v peňažnom vyjadrení,
- využitie: každá fáza cyklu hodnotenia programu,
- vyžaduje si existujúci systém stanovovania nákladov na základe akruálneho, na záväzkoch založeného systému verejného účtovníctva.

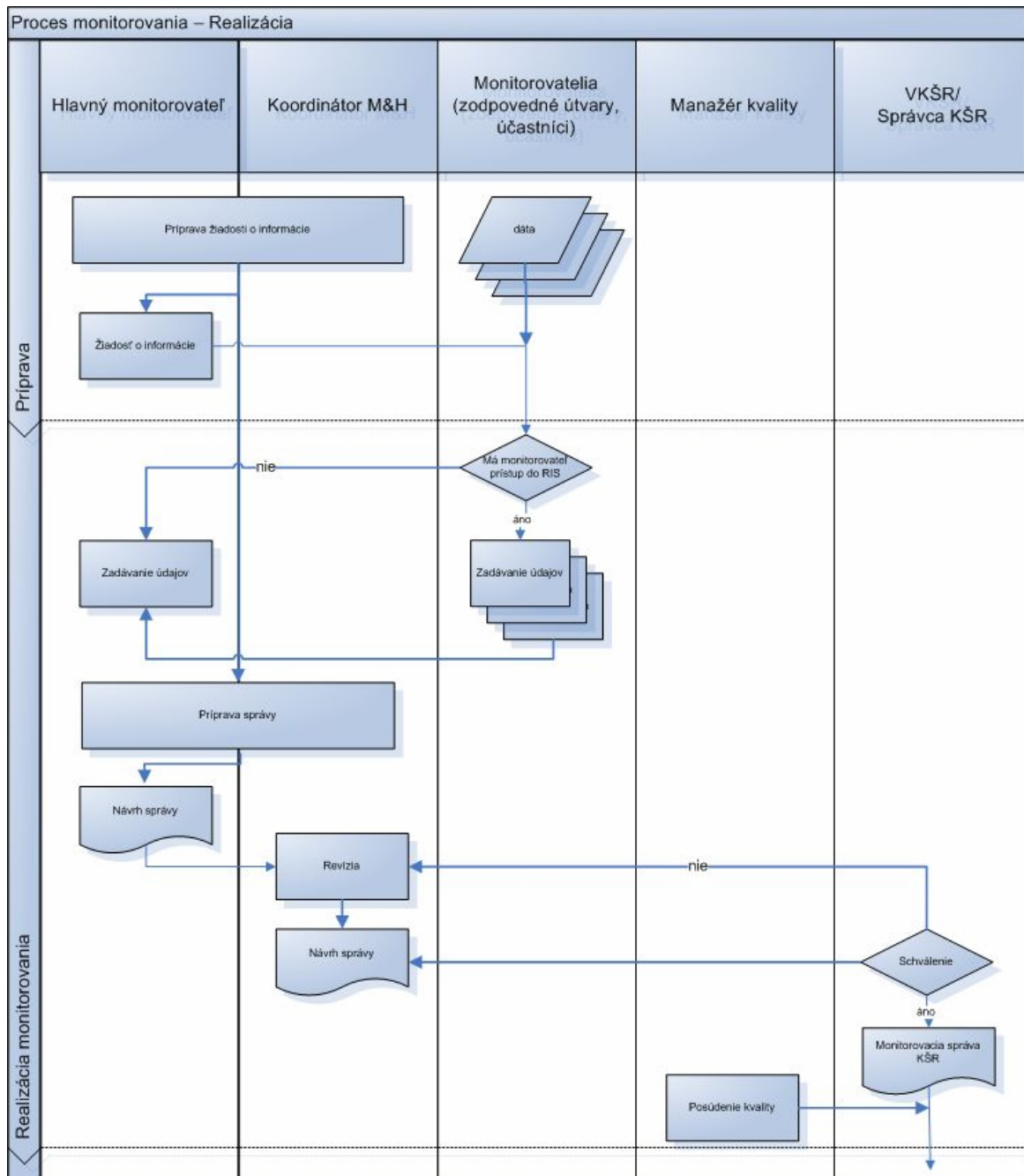
3. *Multikriteriálna analýza:*

- využitie: v komplexných situáciách, t.j. viac cieľov s rôznymi úrovňami priorít,
- ciele sú usporiadané hierarchicky tak, že sa vážia proti rôznym kritériám (relevantnosť, efektívnosť a hospodárnosť, dosah/vplyvy, udržateľnosť, riadiace schopnosti),
- vhodné: pri výbere projektov vo výberovom konaní.

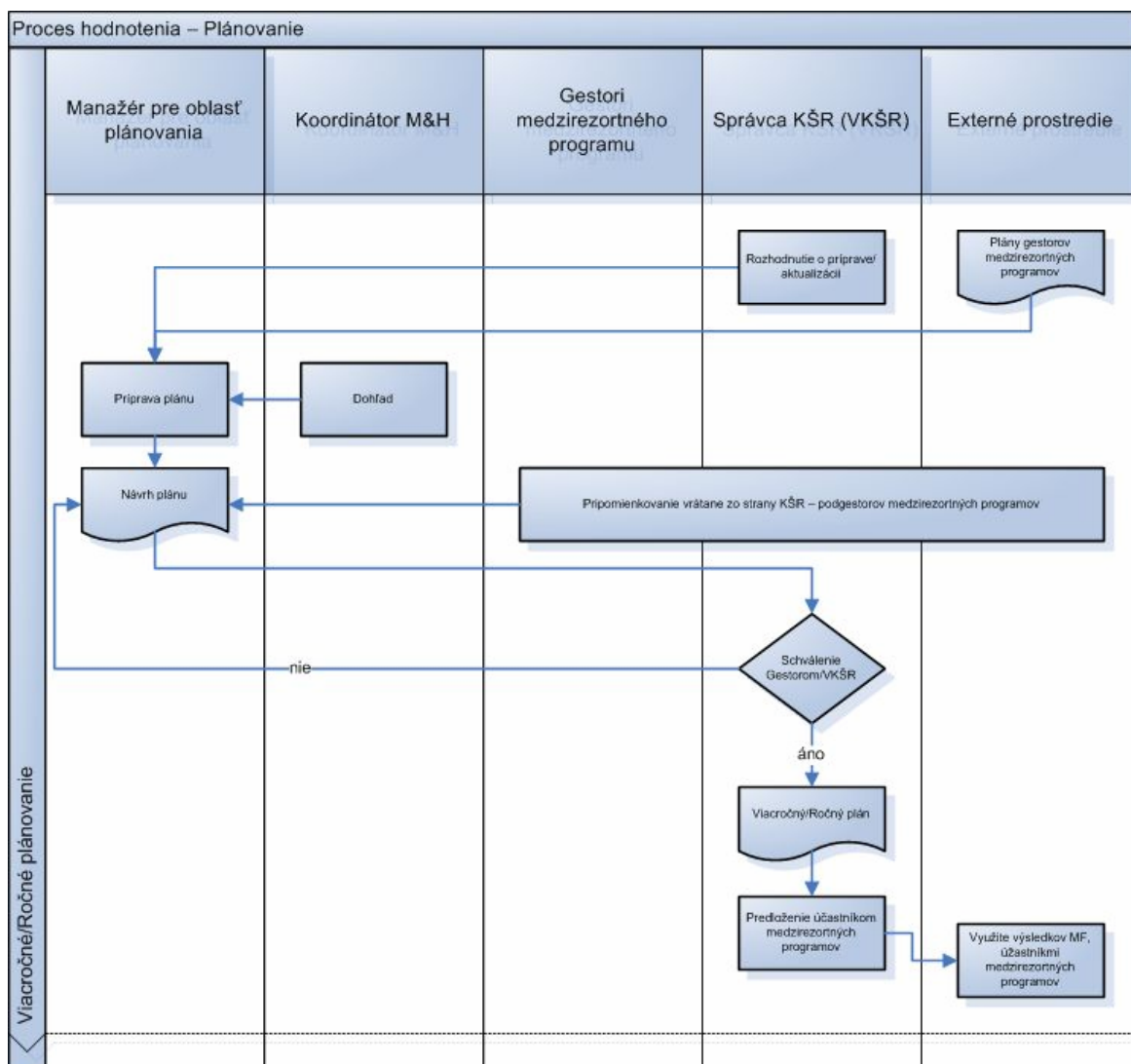
Všetky tieto techniky je možné použiť samostatne, alebo vo vzájomnej kombinácii, aby sa dosiahla vyššia kvalita konečného produktu.

Príloha 2: Procesné mapy

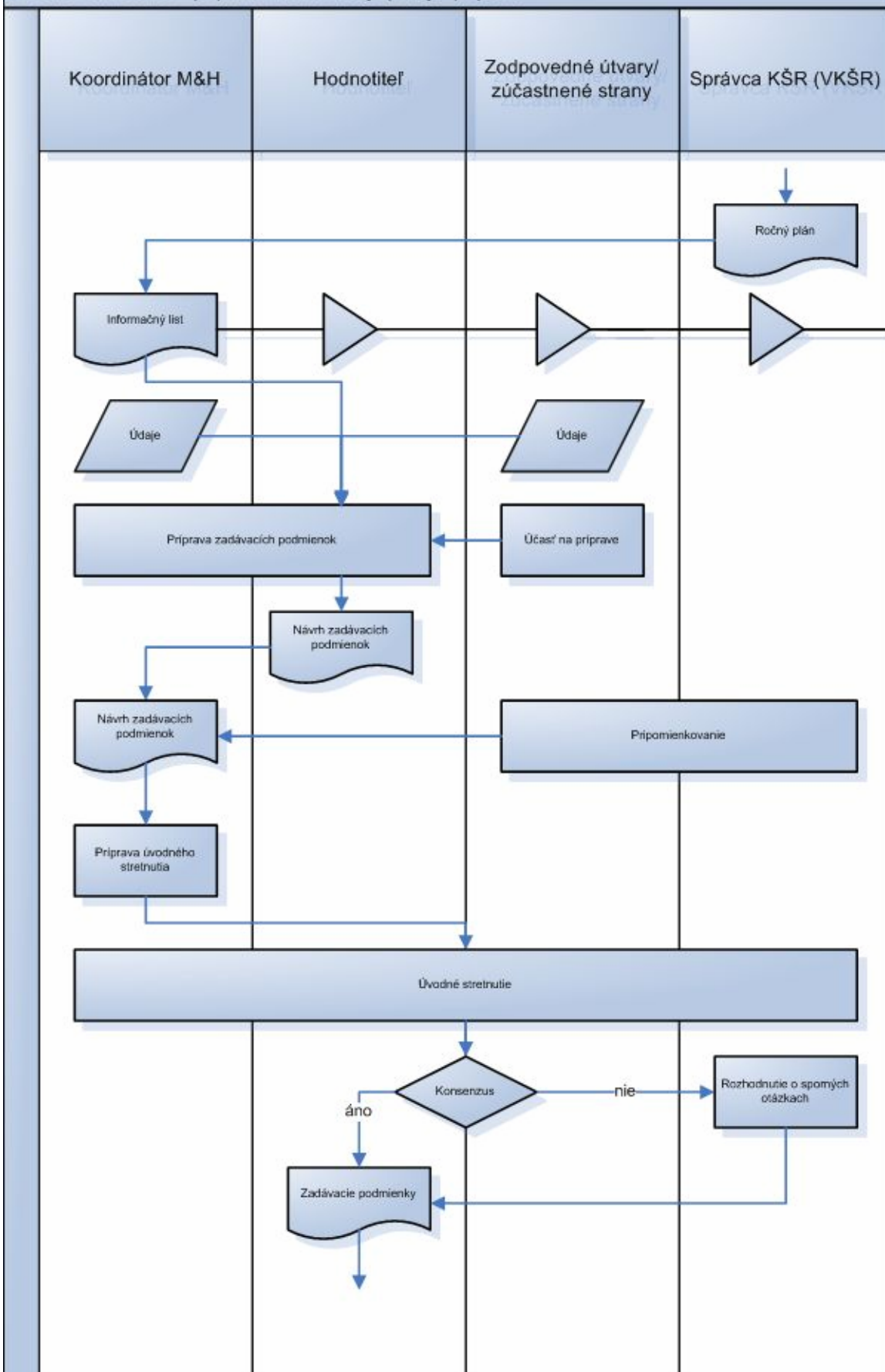
Príloha 2.1: Procesné mapy monitorovania



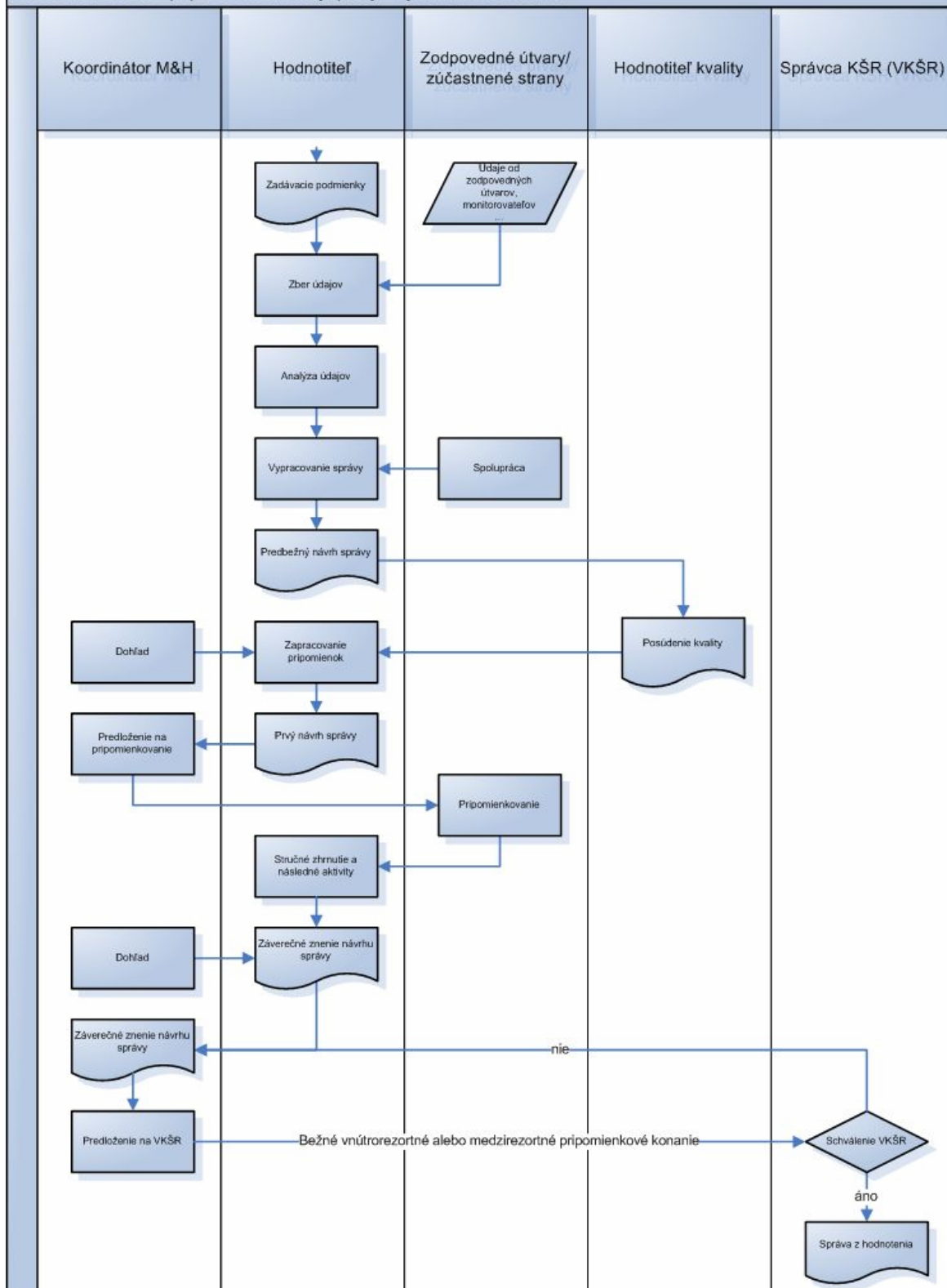
Príloha 2.2: Procesné mapy hodnotenia

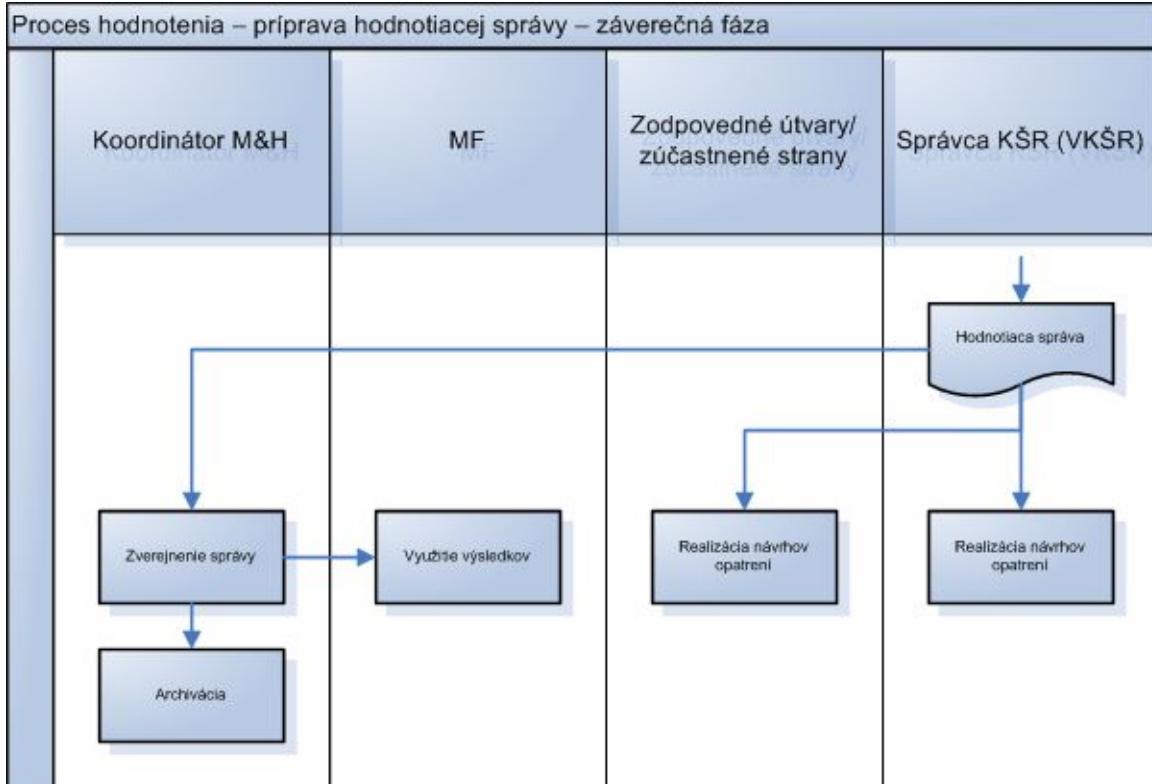


Proces hodnotenia – príprava hodnotiacej správy - príprava



Proces hodnotenia – príprava hodnotiacej správy – vykonanie hodnotenia





Príloha 2.3: Procesy hodnotenia

Čo	Prečo (cieľ)	Kto to urobí	Ostatní účastníci	Kto schvaľuje	Ako
Príprava					
1. Začatie procesu výstup: <i>list s informáciami</i>	Informácia pre všetky zúčastnené strany o začatí hodnotenia v deň, ktorý stanovil hodnotiteľ.	koordinátor M&H	Poslané zodpovedným útvarom, hodnotiteľovi a KŠR.	-	Rozhodnutie začať proces hodnotenia vychádza z ročného plánu. Informatívny list sa posiela na základe vnútorných pravidiel komunikácie KŠR.
2. Príprava zadávacích podmienok výstup: <i>návrh zadávacích podmienok</i>	Zabezpečiť jasný a aktuálny popis toho, čo je predmetom hodnotenia, ako sa bude hodnotiť (metóda, napr. hodnotiace otázky a proces: zodpovednosť a časový harmonogram).	hodnotiteľ v spolupráci so zodpovedným útvarom/ zodpovednými útvarmi a koordinátorom M&H	V prípade potreby môže správca KŠR pomôcť. Pokiaľ ide o informácie, možno kontaktovať zodpovedný útvar. Pripomienkujú zúčastnené strany, predovšetkým zodpovedný útvar.	koordinátor M&H	Hodnotiteľ v spolupráci so zodpovedným útvarom/ zodpovednými útvarmi a koordinátorom M&H na základe podrobnejšieho poznania programu/časti programu a na základe získaných predbežných informácií identifikuje kľúčové hodnotiace otázky (vhodné, ak sledujú logiku a výstupy z hodnotení programov a ich častí v minulosti), zdefiniuje najvhodnejšiu metódu na ich zodpovedanie a pridelí zodpovednosť a konečné termíny. Návrh sa pošle na pripomienkovanie zúčastneným stranám.
3a. Pozvánka na úvodné stretnutie (KOM)	Pozvanie všetkých zúčastnených strán na úvodné stretnutie	koordinátor M&H	Pozvané budú všetky zúčastnené strany.	-	Pozvánka obsahuje, ako minimum, návrh zadávacích podmienok, ktorý sa bude odsúhlasovať počas úvodného stretnutia. Ak sa očakávajú problémy, koordinátor M&H môže požiadať o písomné predloženie pripomienok, aby bolo možné jednoduchšie prijať a odsúhlasiť závery.
3b. Úvodné stretnutie výstup: <i>schválené zadávacie podmienky</i>	Prezentácia navrhovaného postupu všetkým zúčastneným stranám procesu, vyjasnenie nezrovnalostí a dosiahnutie všeobecného súhlasu s návrhom zadávacích podmienok a úlohami zúčastnených strán.	koordinátor M&H vedie rokovanie, hodnotiteľ prezentuje	Ostatné zúčastnené strany, zúčastňuje sa však najmä zodpovedný útvar, a všetci vyjadrujú svoje pripomienky	správca KŠR	Koordinátor M&H vedie rokovanie, aby sa na konci dosiahol konsenzus, aby mohlo začať hodnotenie.
Hodnotenie					
1. Zber údajov	Získanie údajov, ktoré sú základom na prípravu odporúčaní a záverov.	hodnotiteľ v spolupráci s koordinátorom M&H	Monitorovateľ/ia, zodpovedný/é útvar/y, niekedy sa využívajú aj iné zdroje informácií (externé, napr. ŠÚ SR)	Nerelevantné ale posúdi sa v rámci hodnotenia kvality	V prvom rade využívať metódy stanovené v zadávacích podmienkach a doplniť ich v prípade, že nemajú požadovanú kvalitu. Hodnotiteľ môže žiadať informácie aj od monitorovateľov a zodpovedných útvarov hodnoteného programu, alebo môže mobilizovať aj iné zdroje, ktoré sú obvykle definované aj v zadávacích podmienkach.
2. Analýza údajov	Transformácia „prvotných“ údajov na informácie, ktoré dokážu zodpovedať hodnotiace otázky.	hodnotiteľ	-	Nerelevantné ale posúdi sa v rámci	V prvom rade využívať metódy stanovené v zadávacích podmienkach a doplniť ich v prípade, že nemajú požadovanú kvalitu, alebo nie sú relevantné.

Čo	Prečo (cieľ)	Kto to urobí	Ostatní účastníci	Kto schvaľuje	Ako
				hodnotenia kvality	
3. Príprava návrhu správy výstup: <i>predbežný návrh správy</i>	Príprava štruktúrovanej a jednotnej formy, predbežný návrh, kľúčové informácie získané a zanalyzované vo forme záverov a odporúčaní.	hodnotiteľ	-	Nerelevantné ale posúdi sa v rámci hodnotenia kvality	Využiť preddefinovaný formát a na základe toho, čo je uvedené v zadávacích podmienkach. Procesu môže pomôcť aj konzultácia so zodpovednými útvarmi.
4a. Predloženie predbežného návrhu správy na posúdenie kvality	Zabezpečenie metodickej a obsahovej kvality správy pred jej predložením ostatným zúčastneným stranám na pripomienkovanie.	hodnotiteľ kvality	-	Hodnotiteľ pod vedením koordinátora zapracováva odporúčania k návrhu hodnotiacej správy	Hodnotiteľ predkladá predbežný návrh hodnotiacej správy hodnotiteľovi kvality, ktorý posudzuje jej súlad so zadávacími podmienkami a priamo informuje hodnotiteľa o možných zlepšeniach správy.
4b. Predloženie prvého návrhu správy na pripomienkovanie výstup: <i>prvý návrh a pripomienky</i>	Získanie pripomienok od zúčastnených strán, najmä od zodpovedných útvarov.	koordinátor M&H	všetci pripomienkujú	koordinátor M&H	Hodnotiteľ berie do úvahy pripomienky hodnotiteľa kvality a pripraví prvý návrh hodnotiacej správy, ktorý je potom prostredníctvom koordinátora M&H distribuovaný všetkým zúčastneným stranám na pripomienkovanie. Postupuje sa podľa oficiálnych postupov, ktoré sa vzťahujú na pripomienkové konanie.
5. Finalizácia výstup: <i>záverečné znenie správy</i>	Formálne schválenie správy vo vedení KŠR.	hodnotiteľ pod vedením koordinátora M&H	-	vedenie KŠR	Hodnotiteľ, v prípade potreby aj s pomocou koordinátora M&H, zapracuje (alebo nie) pripomienky, priloží ku správe stručné zhrnutie a návrh opatrení a zostaví záverečné znenie správy, ktoré koordinátor M&H predkladá na schválenie vedeniu KŠR. Postupuje sa spôsobom obvyklým na KŠR.
Záverečná fáza					
1. Distribúcia a archivácia správy	Zverejnenie správy obvyklým spôsobom	koordinátor M&H	-	-	Elektronicky alebo obvyklým spôsobom do 15 dní od jej schválenia VKŠR.
2. Implementácia riadiacich a vecne orientovaných rozhodnutí a realizácia prijatých opatrení uvedených v návrhu opatrení	Transformácia schválených odporúčaní do rozhodnutí a opatrení.	podľa návrhu opatrení, obvykle zodpovedný útvar	všetci aktéri uvedení v odporúčaníach	správca KŠR, vedenie KŠR	Riadenie programu tak, ako je to stanovené v správe

Príloha 3: Procesná tabuľka kvalitatívneho rámca

Čo	Prečo (cieľ)	Kto to robí	Ďalší účastníci	Kto to overuje	Ako
Kvalitatívny rámec					
Zabezpečenie kvality výstup: <i>tabuľka zabezpečenia kvality</i>	Preveruje, či boli dodržané postupy.	manažér kvality	-	-	Manažér kvality vyplní tabuľku zabezpečenia kvality. V nevyhnutných prípadoch zistení a odporúčaní (mimo výročnej správy) manažér kvality dáva návrh opatrení správcovi KŠR . Na ich základe správca KŠR začne proces nápravy podľa vnútorných postupov KŠR.
Kontrola kvality výstup: <i>tabuľka kontroly kvality (vrátane kontrolného zoznamu)</i>	Preveruje, či správa spĺňa požadované štandardy (a metodiky) kvality.	manažér kvality	-	-	Manažér kvality vyplní tabuľku kontroly kvality. V nevyhnutných prípadoch zistení a odporúčaní (mimo výročnej správy) manažér kvality dáva návrh opatrení správcovi KŠR . Na ich základe správca KŠR začne proces nápravy podľa vnútorných postupov KŠR.
Správa výstup: <i>výročná správa o kvalitatívnom rámci</i>	Preveruje proces kvalitatívneho rámca KŠR, zhŕňa proces M&H v ostatnom roku a dáva odporúčania na zlepšenie procesov a kvality správ a sleduje plnenie odporúčaní	manažér kvality	koordinátor M&H	VKŠR	Predloženie výročnej správy spolu s ročným a viacročným plánom hodnotení na schválenie VKŠR tak, aby boli schválené do konca januára bežného roku.

Príloha 4: Prechodné obdobie a jeho odraz v plánovaní

Počas počiatočnej fázy (prechodného obdobia), t.j. prvé roky implementácie systému hodnotenia a plánovania budú programy a ich časti hodnotené postupne. Priority pre hodnotenie budú plánované ako funkcia dôležitosti, na základe kritérií stanovených správcom KŠR alebo koordinátorom M&H, medzi ktoré najčastejšie patria tie, ktoré:

- boli identifikované ako problémové alebo iba čiastočne úspešné (na základe skúseností a transferu najvhodnejších postupov),
- sú časťou programu (pre podprogram) alebo podprogramu (pre prvok), ktorý je nedostatočne homogénny a preto nie je možné ho dostatočne detailne vyhodnotiť,
- boli identifikované (počas predchádzajúceho hodnotenia vyššej úrovne) ako tie, ktoré si vyžadujú samostatné hodnotenie,
- rozhodla alebo požiadala ohodnotiť určitá úroveň KŠR,
- požiadala ohodnotiť zodpovedný útvar,
- požiadalo ohodnotiť MF SR.

Počiatočná fáza (prechodné obdobie) bude trvať 4 roky, takže všetky programy budú zhodnotené do štvrtého roku vrátane.

Príklad - ako zaradiť programy a časti programov do plánu hodnotení v prechodnom období:

Predpokladajme, že stanovujeme viacročný plán so začiatkom v roku n.

Ak má PŠ KŠR, povedzme, iba dva programy, je s najväčšou pravdepodobnosťou zrejme, že pôjde o veľké programy, ktoré svojím obsahom nebude možné zhodnotiť na úrovni programu.

Je preto potrebné pouvažovať o zoskupení celkov programovej štruktúry, ktoré sú zhodnotiteľné (teda zodpovedajú „pyramíde“ stanovenia cieľov). Snahou by malo byť zoskupovať celky programovej štruktúry na čo najvyššej úrovni, t.j. ak je program nezhodnotiteľný, vezme sa do úvahy podprogram, ak je aj ten nezhodnotiteľný, prejde sa na nižšiu programovú úroveň atď.

Ak sú už časti programov alebo programy takto vytýpané, je potrebné zistiť, ktoré časti sú časovo ohraničené a ktoré časovo neohraničené.

Pri časovo ohraničených častiach programov je potrebné si všimnúť, kedy pripadá do úvahy ex-ante, priebežné a ex-post hodnotenie a podľa toho ich zaradiť do plánu.

Ak však programová štruktúra deklaruje všetky svoje časti ako časovo neohraničené, mal by sa na ne vzťahovať 4-ročný hodnotiaci cyklus. V takom prípade je potrebné pozrieť sa aj na zdroj financovania častí programu, ktorým vieme identifikovať, či v skutočnosti sú alebo nie sú tieto časti programu časovo ohraničené (napr. programy EÚ). Ak zistíme, že deklarovaná časovo neohraničená časť programu je programom EÚ (alebo inej inštitúcie), postupujeme pri zaradení hodnotenia takejto časti do plánu hodnotení tak, ako keby bola časovo ohraničená (nakoľko v takomto prípade vieme identifikovať, kedy má prebehnúť priebežné a ex-post hodnotenie). Vo všeobecnosti by mal byť koordinátor M&H zapojený aj do hodnotenia programov/častí programov, ktoré sú financované z iných ako národných zdrojov. Koordinátor takto môže poskytnúť manažérovi plánovania informácie o hodnoteniach programov/častí programov zaradených do PŠ, ale financovaných z iných ako národných zdrojov. Manažér plánovania zväží využitie výsledkov týchto iných hodnotení ako dodatočný možný zdroj informácií pre hodnotenie častí PŠ a primerane ich zahrnie do plánu tak, aby bolo možné využiť ich výsledky. Z uvedeného vyplýva, že koordinátor M&H je zapojený aj do prípravnej fázy hodnotenia programov financovaných z iných ako národných zdrojov a môže tak zabezpečiť, že všetky potrebné kľúčové informácie sa zozbierajú už počas takéhoto hodnotenia.

Ak sú všetky programy a časti programu aj v skutočnosti časovo neohraničené (a nemajú iný zdroj financovania ako ŠR, ktorým by sa mohla zmeniť ich periodicita hodnotení), je potrebné zvážiť kritériá, podľa ktorých ich zaradíme postupne do plánu hodnotenia na rok n až n+3, aby sa do istého stanoveného termínu všetky programy stihli v nábehovej etape zhodnotiť a aby po skončení prechodného obdobia mohlo hodnotenie už len periodicky pokračovať.

Príloha 5: Odpovede na niektoré z najčastejších otázok

Organizačné usporiadanie

- Hodnotitelia by mali byť z vecných sekcií pretože sú jedinými, ktorí komplexne rozumejú programu/časti programu a môže teda tvoriť relevantné hodnotiace otázky a odpovedať na ne.

Aby hodnotenie správne fungovalo, najmä aby sa znížili riziká sebahodnotenia, hodnotiteľ by zvyčajne nemal byť zamestnancom útvaru, ktorá priamo zodpovedá za riadenie hodnoteného programu/časti programu. Keďže sa tomu ale v niektorých prípadoch nedá vyhnúť, v týchto prípadoch treba, aby:

- nezávislí účastníci hodnotenia, napr. koordinátor, hodnotiteľ kvality, venovali zvýšenú pozornosť zadávacím podmienkam, najmä všeobecnému a špecifickému účelu hodnotenia, hodnotiacim otázkam, zdrojom dát a analytickým metódam, a aj návrhu hodnotiacej správy.
- Hodnotiteľ kvality nebol z toho istého útvaru ako hodnotiteľ.

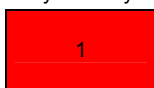

Zvyčajne by sa tieto podmienky mali zabezpečiť na úrovni KŠR, pripraviť najneskôr počas prípravy ročného plánu a sledovať v rámci kvalitatívneho rámca.

Nasledujúca tabuľka dáva viac príkladov, kedy sa jednotlivé funkcie v systéme M&H a pri jednotlivých hodnoteniach môžu či nemôžu prekrývať.

		Činnosti v rámci hodnotenia								
		Koordinátor M&H	Manažér kvality	Manažér plánovania	Hodnotiteľ kvality	Zodpovedný útvar za program/časť programu	Realizácia programu/časti programu	Hodnotiteľ	Hlavný monitorovateľ	Monitorovateľ programu/ časti programu
Oficiálne názvy pozícií v rámci organizačného usporiadania M&H, dotknuté subjekty	Koordinátor M&H	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie
	Manažér kvality	nesmie	môže bez podmienky	nesmie	nesmie	nesmie	1	nesmie	nesmie	nesmie
	Manažér plánovania	nesmie	nesmie	môže bez podmienky	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie
	Hodnotiteľ kvality	nesmie	nesmie	nesmie	môže bez podmienky	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie
	Zodpovedný útvar za program/časť programu	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	2	nesmie	nesmie	nesmie
	Hodnotiteľ	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	2	nesmie	nesmie	nesmie
	Hlavný monitorovateľ	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie
	Monitorovateľ programu/ časti programu	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie	nesmie

	nesmie
	môže pod podmienkou
	môže bez podmienky

Vysvetlivky

	1	Ak to podmienky KŠR neumožňujú, funkcie možno zlúčiť.
	2	Ak to podmienky KŠR umožňujú, funkcie nemožno zlúčiť.

Správa

2. Počet otázok je priveľký a mal by byť obmedzený.

Účelom hodnotiacich otázok je zhodnotiť jednotlivé kritériá. To nemusí mať priamu súvislosť s počtom otázok v jednotlivých kritériách. Preto v niektorých prípadoch jedna otázka ku každému kritériu môže byť dostatočná na to, aby správne zhodnotila stav programu/časti programu.

Proces

3. Čo ak existujú neakceptované pripomienky k zadávacím podmienkam či k správe, jej záverom a odporúčaniam?

Postupuje sa ako v pripomienkovom konaní, t.j. musí to byť uvedené v prílohe dokumentu aj so zdôvodnením.