

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV**

Evidenčné číslo: 1900/D/2010/2209198100

**KOMPARÁCIA HODNOTENIA EFEKTÍVNOSTI MULTILATERÁLNEJ ROZVOJOVEJ SPOLUPRÁCE  
VO VYBRANÝCH ŠTÁTOCH OECD**

**Dizertačná práca**

**Rok vydania práce: 2010**

**Meno autora: Ing. Eva Majerníková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV**

**Komparácia hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej  
spolupráce vo vybraných štátoch OECD**

Dizertačná práca

**Študijný program:** Medzinárodné ekonomické vzťahy

**Študijný odbor:** Medzinárodné ekonomické vzťahy

**Školiace pracovisko:** 19100 – Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie

**Školiteľ:** Ing. Ladislav Lysák, DrSc.

**Bratislava, 2010**

**Ing. Eva Majerníková**

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Ing. Eva Majerníková  
**Študijný program:** Medzinárodné ekonomické vzťahy  
**Študijný odbor:** Medzinárodné ekonomické vzťahy  
**Typ záverečnej práce:** Dizertačná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** Slovenský

**Názov:** Komparácia hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD.

**Cieľ:** Cieľom záverečnej práce je pomocou metód analýzy a komparácie metodík hodnotenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD a v SR priniesť syntézu východísk pre zlepšovanie systému hodnotenia efektivity multilaterálnej rozvojovej spolupráce v SR.

**Anotácia:** V dizertačnej práci som sa zaoberala problematikou hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD a ich následného porovnania s metodikou riadenia a hodnotenia efektívnosti v podmienkach SR. Súčasťou dizertačnej práce je analýza a komparácia teoretických prístupov k hodnoteniu efektívnosti rozvojovej spolupráce, tak z pohľadu organizačného riadenia, ako aj z pohľadu ukazovateľov efektivity dopadov ich činnosti. Výsledkom riešenia danej problematiky je syntéza východísk pre zlepšovanie efektívnosti riadenia a hodnotenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce v SR.

**Odporúčaná literatúra:** Bouckaert, G. / J. Halligan. 2006. *Performance and Performance Management, in: B. G. Peters / J. Pierre (eds): Handbook of Public Policy*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 460s.; Peško, M. 2008. Modernizácia slovenskej zahraničnej služby – Od analýz k realizácii: Ročenka zahraničnej politiky Slovenskej republiky 2008, MZV SR, Bratislava. 123-139s.

**Vedúci:** Ing. Ladislav Lysák, DrSc.  
**Katedra:** Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie  
**Vedúci katedry:** Prof. Ing. Ľudmila Lipková, CSc.  
**Dátum zadania:** 12.07. 2010

**Dátum schválenia:** 12.07.2010 Schválil: Prof. Ing. Ľudmila Lipková, CSc.

## Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.**

**Dátum:** V Bratislave, 29. 8. 2010

.....

(podpis študenta)

### **PodĎakovanie**

Ďakujem svojmu školiteľovi Ing. Ladislavovi Lysákovi, DrSc. za odborné vedenie pri príprave práce, Ing. Cigáňovej, p. Slivovičovi, M.A. a Mgr. Dostálovi z Ministerstva zahraničných vecí SR, Ing. Zimányiovej z Ministerstva financií SR a Mgr. Schuchmannovej z Slovenskej agentúry pre medzinárodnej spolupráce za konzultácie pri príprave dizertačnej práce. Ďakujem svojej rodine a blízkym za podporu.

## **ABSTRAKT**

MAJERNÍKOVÁ, Eva: *Komparácia hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce vo vybraných štátoch OECD*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta medzinárodných vzťahov; Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Ladislav Lysák, DrSc. – Bratislava: FMV EU, 2010, 130s.

Cieľom záverečnej práce dizertačnej práce je pomocou metód analýzy a komparácie metodík hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD a v SR, priniesť syntézu východísk pre zlepšovanie systému hodnotenia efektivity multilaterálnej rozvojovej spolupráce v SR.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje dvadsať grafov, dvadsaťštyri tabuliek a sedem príloh.

Prvá kapitola je venovaná analýze súčasných poznatkov v teórii hodnotenia efektívnosti – definovaniu kľúčových pojmov, teoretických prístupov k hodnoteniu efektívnosti rozvojovej spolupráce a metodologickým otázkam, ktoré majú vplyv na výpovednú hodnotu jednotlivých prístupov. Druhá a tretia kapitola je venovaná predstaveniu cieľa dizertačnej práce, metodiky a metód skúmania.

Štvrtá kapitola sa zaoberá analýzou, komparáciou a klasifikáciou metodík hodnotenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD a ich následného porovnania s metodikou hodnotenia efektívnosti riadenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce v podmienkach SR tak z pohľadu efektívnosti ich organizačného riadenia, ako aj z pohľadu hodnotenia efektivity dopadov ich činnosti.

Záverečná kapitola obsahuje návrhy odporúčaní pre možnú aplikáciu aspektov jednotlivých metodík v podmienkach SR a zhrnutie prínosov dizertačnej práce.

Výsledkom riešenia danej problematiky je syntéza východísk pre zlepšovanie efektívnosti riadenia a hodnotenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce v SR.

### **Kľúčové slová:**

*efektívnosť, efektivita, efektívnosť organizačného riadenia, efektivita rozvojovej politiky, dôsledky, dopady, hodnotenie, indikátory, metodológia, MfDR- Riadenie pre dosiahnutie rozvojových cieľov, RBM-Riadenie orientované na výsledky, výsledky, význam / dôležitosť*

## ABSTRACT

MAJERNÍKOVÁ, Eva: *Comparative Analysis of Multilateral Cooperation Impact Assessment in Selected OECD Countries*. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of International Relations; Department of International Economic Relations and Economic Diplomacy. – of the dissertation work: Ing. Ladislav Lysák, DrSc. – Bratislava: FMV EU, 2010, 130s.

Reflecting the comparative analysis of development impact assessment methodologies in selected OECD countries, the aim of the dissertation paper is to provide suggestions for improvement of the current multilateral impact assessment methodology used in the Slovak Republic.

The dissertation work is divided into five chapters. It includes twenty graphs, twenty-four tables and seven annexes.

The first chapter provides an overview of theoretical foundations to multilateral impact assessment – definition of key terms, theoretical approaches and methodological issues which may have an impact on the relevance of information provided through various assessment methodologies.

The second and third chapters are dedicated to defining key objectives and the methodological processes used for conducting the research.

The fourth chapter analyses methodologies of development impact assessment in selected OECD countries and the current state of the multilateral effectiveness assessment in the Slovak Republic. Comparative analysis reveals various approaches to strategic planning of multilateral involvement which resulted into establishment of different methodological systems and sets of indicators measuring multilateral effectiveness.

The closing chapter provides a set of recommendations for further development of the Slovak multilateral impact assessment within the current institutional framework.

The outcome of the dissertation work is a synthesis of lessons learnt which could serve as a basis for consultations on the impact assessment practices in the Slovak Republic with the aim to contribute to increased effectiveness of its the multilateral development cooperation.

**Key words:** *assessment, effectiveness, efficiency, good governance, development policy, evaluation, impact, indicator, methodology, MfDR-Managing for Development Results, outcomes, RBM-Result-based Management*

O B S A H	str.
<b>Úvod</b>	<b>14</b>
<b>1 Prehľad súčasných poznatkov v teórii hodnotenia efektívnosti</b>	<b>18</b>
1.1 Definovanie terminológie	22
1.2 Súčasné trendy v oblasti používaných metodologických prístupov	29
1.3 Porovnanie tradičných a nových metód hodnotenia organizačnej efektívnosti medzinárodných organizácií	36
1.4 Otvorené otázky implementácie RBM	38
1.5 Komparácia systémov RBM v riadiacich orgánoch pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu	40
<b>2 Cieľ práce</b>	<b>48</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania</b>	<b>50</b>
<b>4 Výsledky práce: Analýza a komparácia prístupov k hodnoteniu efektívnosti multilaterálnej spolupráce vo vybraných štátoch OECD</b>	<b>52</b>
4.1 Analýza prístupov k hodnoteniu efektívnosti v zahraničí	52
4.1.1 Spoločné metodiky hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce	54
4.1.1.1 Systém MOPAN ( <i>Multilateral Organizations Performance Assessment Network</i> )	54
4.1.1.2 Systém COMPAS ( <i>Common Performance Assessment System</i> )	63
4.1.2 Individuálne metodiky hodnotenia vybraných donorských štátov	76
4.1.2.1 Britský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce - MEFF	76
4.1.2.2 Kanadský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – MERA	76
4.1.2.3 Dánsky systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – PMF	79
4.1.2.4 Holandský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – MMS	84
4.1.3 Doplnkové metódy hodnotenia	92
4.1.3.1 Nový prístup ( <i>New Approach</i> )	94
4.1.4 Komparácia silných a slabých stránok vybraných prístupov k hodnoteniu efektívnosti multilaterálnej spolupráce	96
4.2 Analýza hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce v Slovenskej republike	114
4.2.1 Hodnotenie organizačnej efektívnosti v SR na základe strategického plánovania zahraničnej politiky	114
4.2.2 Hodnotenie efektivity účasti SR v medzinárodných organizáciách	118
4.2.3 Hodnotenie plnenia strednodobých strategických priorít rozvojovej spolupráce	126
4.2.4 Komparácia metodík hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v zahraničí a v Slovenskej republike	129
<b>5 Diskusia</b>	<b>133</b>
5.1 Návrhy odporúčaní k skvalitneniu hodnotenia	133

5.2 Zhodnotenie výsledkov a prínosov dizertačnej práce	144
<b>Záver</b>	<b>148</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b>	<b>150</b>
<b>Prílohy</b>	<b>155</b>

## ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

### Zoznam tabuliek:

- Tab. 1: Prístupy k hodnoteniu medzinárodných organizácií
- Tab. 2: 12 výkonových cieľov hodnotenia pokroku dosahovania cieľov Parížskej deklarácie
- Tab. 3: Štyri modely riadenia orientovaného na výsledky
- Tab. 4: Modely organizačného riadenia z pohľadu vzťahu medzi jednotlivými fázami hodnotiaceho procesu
- Tab. 5: Aplikácia systémov Riadenia orientovaného na výsledky (*RBM - Results-based management*) vo vybraných štátoch OECD / DAC
- Tab. 6: Kategorizácia metodík hodnotenia efektívnosti
- Tab. 7: Dimenzie efektívneho riadenia v rámci Spoločného prieskumu MOPAN
- Tab. 8: Metodológia MOPAN: Príklady dotazníkových otázok
- Tab. 9: Efektívnosť medzinárodných organizácií podľa metodológie MOPAN
- Tab. 10: Pomer projektov medzinárodných finančných inštitúcií, ktorých ciele sú zosúladené s národnými rozvojovými stratégiami RŠ
- Tab. 11: IADB: Matica rozvojovej efektívnosti (*Development Effectiveness Matrix*)
- Tab. 12: Strategické priority Britského ministerstva pre medzinárodný rozvoj DFID
- Tab. 13: MEFF: Hodnotenie efektívnosti medzinárodnej organizácie (teoretický príklad)
- Tab. 14: CIDA: Programové aktivity a kľúčové hodnotiace indikátory
- Tab. 15: CIDA: Rámec výsledkov a kľúčových faktorov úspechu
- Tab. 16: CIDA: Výsledky hodnotenia efektívnosti multilaterálnych programov podporovaných v rámci oficiálnej rozvojovej pomoci CIDA
- Tab. 17: Nástroje PMF v rámci bilaterálnej pomoci
- Tab. 18: Nástroje PMF v rámci bilaterálnej pomoci
- Tab. 19: Princípy hodnotenia *New Approach*
- Tab. 20: Strategické priority MZV SR
- Tab. 21: Štruktúra výdavkov ODA SR v roku 2009
- Tab. 22: Priority SR v oblasti rozvojovej spolupráce
- Tab. 23: Doplnený model hodnotenia efektivity rozvojovej spolupráce v SR
- Tab. 24: Komplexný hodnotiaci rámec z pohľadu kľúčových oblastí riadenia efektívnosti

## **Zoznam grafov:**

- Graf 1: Zvyšovanie významu multilaterálnych iniciatív v krajinách OECD
- Graf 2: Päť pilierov Parížskej deklarácie v kontexte riadenia pre dosiahnutie rozvojových cieľov
- Graf 3: Päť princípov efektívnejšieho rozvoja (Akčný plán z Akry, 2008)
- Graf 4: Príklad hodnotenia prieskumom MOPAN (Svetová banka; 2009)
- Graf 5: Celková priemerná efektívnosť medzinárodných organizácií podľa metodológie MOPAN
- Graf 6: Africká rozvojová banka: Indikátory rozvoja prioritných sektorov
- Graf 7: Ázijská rozvojová banka: Indikátory rozvoja prioritných sektorov
- Graf 8: Európska banka pre obnovu a rozvoj: Kľúčové indikátory výkonnosti
- Graf 9: Svetová banka: Kľúčové sektorové indikátory
- Graf 10: Medzinárodná finančná korporácia: indikátory hodnotenia investičných operácií
- Graf 11: Príklad kvantitatívneho hodnotenia Svetovej banky metodológiou MOPAN
- Graf 12: Príklad kvantitatívneho hodnotenia Svetovej banky metodológiou MEFF
- Príklady celkového kvantitatívneho hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií:*
- Graf 13: Hodnotenie spoločnou metodológiou MOPAN
- Graf 14: Hodnotenie britskou metodológiou MEFF
- Graf 15: Hodnotenie dánskou metodológiou PMF
- Graf 16: Efektívnosť medzinárodných organizácií v oblasti podpory národných plánov a využívania inštitúcií RŠ v období rokov 2009-2004
- Graf 17: Komparácia metodík hodnotenia efektívnosti vo vybraných štátoch
- Graf 18: Prepojenie EFQM, BSC a procesov
- Graf 19: Indikátory hodnotenia efektívnosti členstva SR v medzinárodných organizáciách
- Graf 20: SAMRS: Kritériá hodnotenia efektivity rozvojovej spolupráce

## ZOZNAM SKRATIEK

ADB	Ázijská rozvojová banka
CIDA	Kanadská agentúra pre medzinárodný rozvoj
COMPAS	Spoločný systém na hodnotenie výkonnosti ( <i>Common Performance Assessment System</i> )
DAC	Výbor pre rozvojovú spoluprácu OECD ( <i>Development Assistance Committee</i> )
DANIDA	Dánska medzinárodná rozvojová agentúra
DFID	Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj Veľkej Británie
EBRD	Európska banka pre obnovu a rozvoj
IADB	Inter-americká rozvojová banka
IFC	Medzinárodná finančná korporácia
ILO	Medzinárodná organizácia práce
LDC	Najmenej rozvinuté štáty ( <i>Least Developed Countries</i> )
MEFF	Rámec multilaterálnej efektívnosti ( <i>Multilateral Effectiveness Framework</i> )
MERA	Systém na hodnotenie dopadu a efektívnosti riadenia medzinárodných organizácií ( <i>Multilateral Evaluation and Assessment System</i> )
MfDR	Riadenie pre dosahovanie rozvojových cieľov ( <i>Management for Development Results</i> )
MMS	Systém monitorovania a prieskumu medzinárodných organizácií ( <i>Multilateral Monitoring Survey System</i> )
MOPAN	Systém na hodnotenie výkonnosti medzinárodných organizácií ( <i>Multilateral Organizations Performance Assessment System</i> )
MZV	Ministerstvo zahraničných vecí
NGO	Mimovládne organizácie
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
ODA	Oficiálna rozvojová spolupráca
PMF	Rámec riadenia výkonnosti ( <i>Performance Management Framework</i> )
RBM	Riadenie orientované na výsledky ( <i>Results-based Management</i> )
RŠ	Rozvojové štáty
SAMRS	Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu

TNK	Transnacionálne korporácie
UNDP	Rozvojový program OSN
UNEP	Enviromentálny program OSN

## Úvod

Rozvojová pomoc a spolupráca je najzodpovednejším spôsobom reakcie na potrebu solidarity s najchudobnejšími krajinami sveta. Podstatou zmeny filozofie rozvojovej spolupráce v súčasnosti je poznanie, že vyššiu efektívnosť a udržateľnosť majú tie programy, ktoré sú modelované na základe vízie a požiadaviek rozvojových štátov. V praxi to znamená podstatne vyššiu koordináciu s prijímateľskými štátmi, zvýšenie ich zodpovednosti za úspech programov, budovanie ľudských a inštitucionálnych kapacít, prenos časti rozhodovacích právomocí na lokálnu úroveň a spoločné vyhodnocovanie úspešnosti jednotlivých projektov.

Posledné desaťročie dvadsiateho storočia prinieslo kľúčové zmeny v oblasti zefektívnenia mechanizmu fungovania rozvojovej pomoci. Snahou reformných politík bolo predovšetkým ustanovenie nových kritérií a postupov, ktoré by zabezpečili udržateľnosť výsledkov rozvoja zo zdrojov prijímateľského štátu. Prvým súborným materiálom, reflektujúcim spomínané snahy, bol dokument DAC nazvaný *Formovanie 21. storočia : prínosy rozvojovej spolupráce*, ktorý bol publikovaný v roku 1996. V uvedenom dokumente sa hlavní donori rozvojovej pomoci zhodli na potrebe presadiť v oblasti rozvojovej pomoci dôležitý prvok partnerstva, čo vyústilo aj do symbolickej zmeny názvu z rozvojovej pomoci na rozvojovú spoluprácu.

Ciele rozvojovej spolupráce boli definované podľa jednotlivých okruhov nasledovne:

- Ekonomická prosperita:
  - zníženie počtu ľudí žijúcich v extrémnej chudobe na polovicu do roku 2015;
  
- Sociálny rozvoj:
  - všeobecné základné vzdelanie vo všetkých štátoch do roku 2015;
  - preukázanie posunu v smere k zrovnoprávneniu pohlaví a posilnenie zmien vyrovnávaním rozdielov v základnom a strednom vzdelaní ;
  - zníženie úmrtnosti novorodencov a detí do 5 rokov o dve tretiny a zníženie pôrodnej úmrtnosti o tri štvrtiny do roku 2015;
  - dostupnosť prostriedkov plánovaného rodičovstva pre všetky osoby primeraného veku do roku 2015 cez primárnu zdravotnú starostlivosť;

➤ Udržateľnosť a obnova životného prostredia:

- Implementácia národných stratégií udržateľného rozvoja vo všetkých krajinách, tak aby súčasné negatívne trendy boli na národnej úrovni zvrátené do roku 2015.

Podľa záverov tejto správy uvedené globálne ciele sú dosiahnuteľné iba v prípade ich dôsledného sledovania v jednotlivých krajinách a pri použití optimálnych individuálnych prístupov. Iba samotná pomoc by však nebola dostatočná na dosiahnutie koherencie medzi rozvojovou pomocou a ostatnými verejnými politikami. Plná implementácia nového prístupu partnerskej spolupráce rozvinutých a rozvojových štátov potrvá ešte určitý čas a vyžiada si zmenu zaužívaných postupov na strane tradičných donorov a medzinárodných organizácií. Už dnes je však možné povedať, že existuje názorová konvergencia donorských a prijímateľských štátov smerujúca k posilneniu princípu spolupráce. Mnohé dokumenty kľúčových inštitúcií v posledných rokoch jednoznačne podčiarkujú nevyhnutnosť realizácie rozvojovej pomoci ako partnerskej spolupráce, zvýšenia rozhodovacích právomocí, ale aj zodpovednosti prijímateľských štátov.

Rímska<sup>1</sup>, Marakéšska<sup>2</sup> a Parížska deklarácia<sup>3</sup> a princípy humanitárnej pomoci odzrkadľujú tento trend. Monterreyský konsenzus ustanovil zdieľanú zodpovednosť dvorských a prijímateľských štátov. Spoločný Marakéšsky protokol predstavil päť princípov harmonizácie rozvojovej pomoci. Parížska deklarácia potvrdila a ďalej špecifikovala spoločný záväzok k zvyšovaniu efektívnosti rozvojovej pomoci. Členské štáty OECD prijali pre koordináciu svojich aktivít v oblasti hodnotenia rozvojovej spolupráce spoločné Princípy hodnotenia DAC (*DAC Principles for Evaluation*).

Jedným z ostatných dokumentov, ktorý sumarizuje doterajší vývoj a načrtáva nové horizonty v tomto myšlienkovom rámci, je materiál spracovaný Jeanom-Claudom Faureom, predsedom DAC, nazvaný *Na spoločnom základe (On Common Ground)*, ktorý bol

---

<sup>1</sup> Konferencia o harmonizácii z roku 2003

<sup>2</sup> Konferencia o riadení pre výsledky z roku 2004

<sup>3</sup> Konferencia o efektívnosti pomoci z roku 2005

publikovaný začiatkom roku 2000.<sup>4</sup> Tento dokument DAC ideovo čerpá z materiálov bilaterálnych ako aj multilaterálnych inštitúcií a podčiarkuje rastúce zblížovanie názorov medzinárodného spoločenstva v oblasti rozvojovej spolupráce, extrahuje spoločné princípy partnerstva a naznačuje budúce smerovanie rozvojovej spolupráce. Medzi spoločné princípy spolupráce pre 21. storočie J.-C. Faure zaradil nasledovné:

1. formulácia dlhodobej integrovanej vízie rozvoja;
2. potrebu vlastníctva rozvojových programov prijímateľskou krajinou;
3. partnerstvo medzi donormi a príjemcami pomoci;
4. orientáciu na konkrétne výsledky.

Potreba sformulovania dlhodobej integrovanej vízie rozvoja vychádza zo skúseností, že na dosiahnutie rozvoja daného štátu/komunity je potrebné brať do úvahy vývoj a interakcie trhu, spoločnosti a spôsobu riadenia verejných zdrojov. Aby bola rozvojová pomoc skutočne efektívna a dosiahla svoj hlavný cieľ, musí byť rovnomerne zameraná na rozvoj ekonomického a finančného prostredia, ako aj na podporu štrukturálnych, sociálnych a ľudských potrieb miestnej spoločnosti. Ako nástroje na dosiahnutie uvedeného efektu materiál uvádza o. i. podporu súkromného sektora, investície zamerané na znižovanie chudoby a na podporu sociálneho rozvoja (základné vzdelanie, primárna lekárska starostlivosť a plánované rodičovstvo), podporu zapájania sa všetkých občanov, osobitne žien, do ekonomického a politického života s cieľom odstránenia nerovnosti, zlepšenia riadenia a verejnej správy, budovania právneho štátu a ochrany ľudských práv. Medzi ďalšie nástroje patria: podpora budovania miestnych inštitúcií vrátane sociálnej siete, snahu o udržateľné životné prostredie, snahu o riešenie koreňov potenciálnych konfliktov, ako aj smerovanie k dlhodobému urovneniu sporov a mierovému riešeniu problémov.

Myšlienka presadzovania vlastníctva rozvojových programov prijímateľskými štátmi má pôvod v koncepcii nedeliteľnej zodpovednosti štátov za svoj vlastný vývoj. Prijímateľský štát je tak spoluorganizátorom programov pomoci a spolupráce s bilaterálnymi donormi a medzinárodnými organizáciami. Primárna zodpovednosť za formovanie rozvojových stratégií a koordináciu spoločného úsilia však leží na danom prijímateľskom štáte, či z lokálneho pohľadu – na danej komunite. V prípade, že objektívne alebo subjektívne

---

<sup>4</sup> Faure, J.-C.: *On Common Ground*, Converging Views on Development and Development Co-operation at the Turn of the Century in The DAC Journal 2000, No 1, Development Co-operation Report 1999, OECD Paríž 2000

podmienky v krajine neumožňujú prevzatie tejto zodpovednosti miestnou elitou, zahraniční partneri by mali rozvíjať spoluprácu so všetkými sektormi spoločnosti – vládou, súkromným i občianskym sektorom s cieľom podpory budovania miestnych ľudských aj inštitucionálnych kapacít.

Akčný program z Akry o účinnosti rozvojovej pomoci prijatý v septembri 2008 označuje kľúčové oblasti, v ktorých je potrebné urýchliť súčasný progres. Výzvy na zásadné prehodnotenie vzťahu medzi rozvojovými a vyspelými štátmi sa zameriavajú na:

- využívanie systémov inštitucionálnych kapacít rozvojových štátov ako prvej voľby pri poskytovaní pomoci;
- väčšiu predvídateľnosť a transparentnosť pomoci, čo by umožnilo partnerom lepšie financovanie, plánovanie a realizovanie rozvojových stratégií;
- určovanie podmienok, ktorými darcovia podmieňujú pomoc, spoločne s rozvojovými štátmi na základe ich vlastných rozvojových plánov;
- uskutočnenie pokroku s dôrazom na zmiernenie viazanosti pomoci;
- zníženie rozdrobenosti pomoci zlepšením del'by práce v rámci regiónov a jednotlivých krajín.

V súčasnosti široko ponímaný pojem partnerstva zahŕňa spoluprácu so štátnou správou (na centrálnej, regionálnej, či miestnej úrovni), s predstaviteľmi tretieho sektora, súkromného sektora a s národnými a medzinárodnými organizáciami. Rozvojové ciele - definované na miestnej úrovni – by mali pre zahraničných partnerov slúžiť ako základ pri formovaní konkrétnych stratégií rozvojovej pomoci (*Country Assistance Strategies*). Aktivity a programy všetkých zahraničných partnerov by mali byť zasadené do rámca dlhodobých rozvojovými plánmi tak, aby rešpektovali a podporovali miestnu spoluúčasť, budovanie miestnych kapacít, stotožnenie sa s rozvojovou stratégiou na národnej úrovni. Vytvorili by tak podmienky pre komplexný synergický efekt rozvoja danej spoločnosti.

# 1 Prehľad súčasných poznatkov v teórii hodnotenia efektívnosti

V rámci medzinárodnej rozvojovej pomoci existuje v súčasnosti čoraz väčší počet iniciatív, ktoré si kladú za cieľ posunúť vývoj smerom k priatiu takých manažérskych systémov, ktoré by zabezpečovali čoraz efektívnejšie meranie, monitorovanie a prezentovanie výsledkov úsilia medzinárodného spoločenstva.

Od konferencie v Monterrey v roku 2002, sa prijímatelia, ako aj donorské štáty zameriavajú na maximalizáciu efektívnosti rozvojovej spolupráce. To neznamená, že sa pred rokom 2002 nestretávame so snahou riadiť projekty efektívne. Môžeme však povedať, že rok 2002 bol míľnikom v spoločnom chápaní požiadavky zabezpečiť, čo najlepšie výsledky v priebehu celého procesu - od myšlienky spoločnej iniciatívy až po monitorovanie a hodnotenie vývoja z pohľadu plnenia očakávaných cieľov<sup>5</sup>.

V dôsledku zvyšujúceho sa tlaku zo strany verejnosti na prezentovanie výsledkov bilaterálnej ako aj multilaterálnej pomoci, členské štáty dlhodobo zvyšujú svoje požiadavky na lepšie monitorovanie a hodnotenie efektívnosti medzinárodných organizácií.

Spoločná iniciatíva OECD/DAC pre riadenie výsledkov rozvoja (*Joint Venture on Managing for Development Results*) spája národné agentúry pre rozvojovú spoluprácu, medzinárodné organizácie a rozvojové štáty s cieľom podporiť koncept a implementáciu riadenia orientovaného na výsledky (*Results-Based Management-RBM*). Zameriava sa na rozvíjanie spoločných hodnôt, metodologických prístupov a spolupráce medzi svojimi členmi a partnerskými organizáciami. Členské štáty OSN ďalej v septembri 2000 prijali Miléniové rozvojové ciele ako rámec na hodnotenie pokroku v oblasti dosahovania rozvojových cieľov a riešenia globálnych problémov.

*Prečo je nevyhnutné merať výsledky multilaterálnej rozvojovej spolupráce ?*

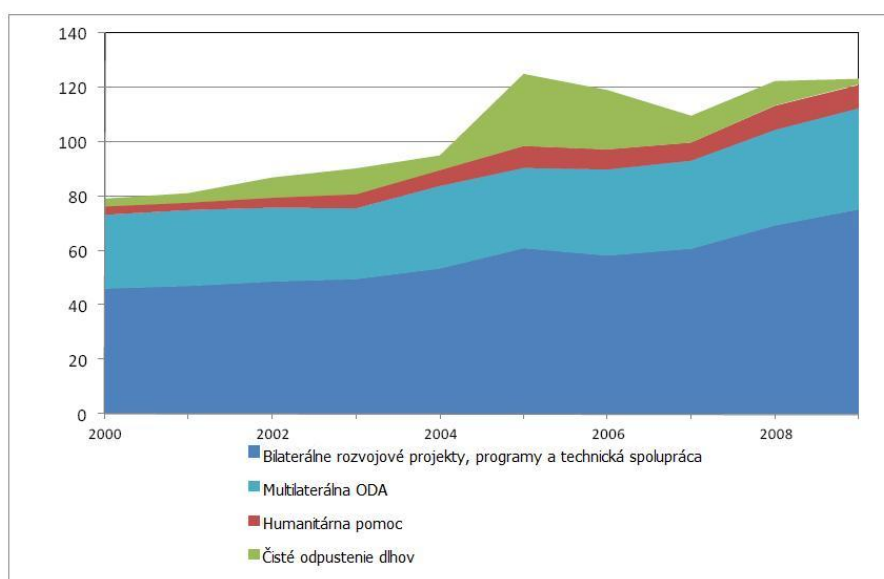
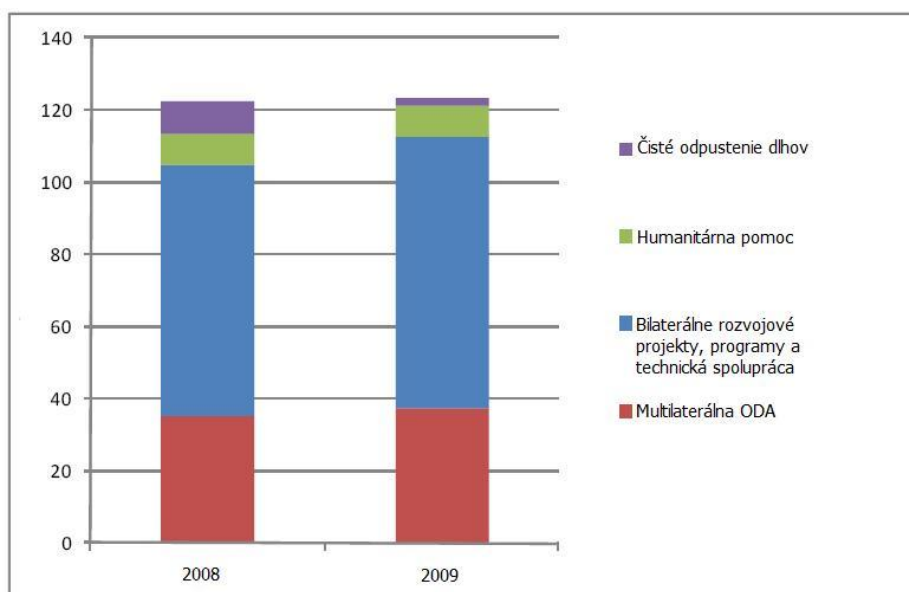
Medzinárodné organizácie spravujú viac ako tretinu celosvetového objemu rozvojovej pomoci a v niektorých prípadoch hrajú nezastupiteľnú úlohu pri riadení procesu napĺňania Miléniových rozvojových cieľov. Je preto nevyhnutné zabezpečiť rozvoj efektívneho multilaterálneho systému, ktorý by garantoval efektívne využitie zdrojov rozvojovej pomoci.

---

<sup>5</sup> OECD/World Bank Global Forum 2006

Globálne partnerstvo pre riadenie dosiahnutia rozvojových cieľov, podporené Monterreyským konsenzom, zmenilo spôsob fungovania národných agentúr pre rozvojovú spoluprácu. Zvyšovanie komplexnosti multilaterálneho systému vyžaduje, aby agentúry rozvíjali svoje dlhodobé stratégie s dôrazom na zabezpečenie efektívnejšej spolupráce v rámci multilaterálnych iniciatív.

**Graf 1: Zvyšovanie významu multilaterálnych iniciatív v krajinách OECD<sup>6</sup>** (v mld. USD)



<sup>6</sup> Príspevky ODA v období rokov 2000 - 2009, OECD, 14. apríla 2010

Mnohé agentúry pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu sú vystavené vnútorným a vonkajším tlakom na zlepšovanie riadiacich procesov a koordinácie ich činnosti s iniciatívami medzinárodných organizácií. Dôkazy o efektívnosti členstva štátu v medzinárodných organizáciách sú požadované tak odbornou ako aj laickou verejnosťou z dôvodov:

- potreby prijímania kvalifikovaných rozhodnutí o finančnej alokácii zdrojov rozvojovej pomoci;
- zabezpečenia transparentnosti a prezentovania výsledkov občanom donorských krajín;
- posilnenia účasti na riadení medzinárodných organizácií (správne rady, výkonné výbory, pracovné skupiny, a pod.);
- posilnenia spolupráce s medzinárodnou organizáciou na národnej úrovni;
- prípravy podkladov pre presadenie spoločných iniciatív na pôde medzinárodnej organizácie;
- posilnenia širšej diskusie na tému efektívnosti rozvojovej pomoci.

Významným problémom však ostáva fakt, že neexistuje komplexný systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce, ktorý by medzinárodné organizácie spoločne zdieľali. Rovnako chýba konsenzus v otázke, ako by takýto systém mal vyzeráť, ako definovať medzinárodnú efektívnosť a aké indikátory by mali byť pri jej hodnotení využívané.

#### *Vplyv súkromného sektora na teóriu riadenie procesov*

V histórii riadenia medzinárodnej spolupráce sa častokrát stretávame so snahami zaviesť rozličné riadiace nástroje, ktoré by rozvojovým agentúram pomáhali komplexne naplňať stanovené ciele. Pri hodnotení efektívnosti organizačného riadenia sa zameriavajú nielen na porovnanie vstupov (finančné zdroje, ľudské zdroje a pod.) a výstupov, ale i na hodnotenie efektívnosti vo vzťahu k dosiahnutým výsledkom. Od začiatku 90-tych rokov dochádza pri riadení štátnej správy, vrátane národných agentúr pre rozvojovú spoluprácu k snahe implementovať také nástroje, ktoré sa používajú v súkromnom sektore. Toto hnutie je známe aj ako Nové riadenie verejnej správy (*New Public Management*)<sup>7</sup>.

Talbot<sup>8</sup> zdôrazňuje širší vplyv súkromného sektora najmä pri zavádzaní nástrojov „benchmarkingu“ a „zvyšovania kvality“. Medzi dva známe príklady, ktoré sa zameriavajú na

---

<sup>7</sup> Bouckaert / van Dooren 2003; Bouckaert et al. 2006, 1; CIDA 2003; Pollit / Boucaert 2004

<sup>8</sup> Talbot, C. (2005): Performance Management, in: E. Ferlie, L. E. Lynn / C. Pollitt (eds), The Oxford Handbook

ocenenie riadenia efektívnosť organizácií patria Baldrigove ceny<sup>9</sup> a Cena Európskej nadácie Quality Managementu (EFQM)<sup>10</sup>. Pri hodnotení v rámci externého a interného hodnotenia obe komisie každoročne sledujú sadu indikátorov, ktoré predstavujú základ pre ďalšie zlepšovanie existujúcich procesov. Jeden zo zaujímavých rozdielov medzi spomínanými metódami je v EFQM modeli zahrnutie indikátoru „spoločenská zodpovednosť“ v rámci hodnotiacej sekcie „dopad na spoločnosť“. Talbot predpokladá, že táto skutočnosť môže vychádzať z rozdielu medzi tradične silnejšou liberálnou tradíciou podpory voľného trhu v USA a výraznejšou sociálne-demokratickou tradíciou na európskom kontinente.

V priebehu posledných dvoch desaťročí máme možnosť pozorovať celosvetový posun riadenia efektívnosti verejnej správy, vrátane efektívnosti zapojenia štátov do medzinárodných štruktúr, smerom k reforme nastavenia vnútorných procesov. Transparentnosť a optimalizácia jednotlivých funkcií tak smeruje k vyššej merateľnosti a efektívnosti požadovaných výsledkov. Riadenie orientované na výsledky (*Results-Based Management-RBM*) sa stalo kľúčovou orientáciou pri formovaní stratégií riadenia verejnej správy. RBM prináša nástroje na hodnotenie výkonu, ktoré umožňujú získať dostatok informácií nielen o zdrojoch a výsledkoch jednotlivých iniciatív, ale zhodnotiť aj mieru efektívnosti riadiacich procesov vnútri sledovaných organizácií.

---

of Public Management, Oxford; New York: Oxford University Press, str. 491–517

<sup>9</sup> Národná cena Malcoma Baldriga za kvalitu je udeľovaná Národným inštitútom vedy a technológie USA. Program má za cieľ odmeňovať kvalitu v obchode, zdravotnej starostlivosti, vzdelaní, a neziskových organizáciách inšpirovaný komplexným manažmentom kvality (TQM). Hodnotenie je založené na posúdení siedmych kritérií ako sú vedenie, strategické plánovanie, orientácia na trh a zákazníka, meranie, analýza a znalostný manažment, ľudské zdroje, riadenie procesov a výsledkov. Zoznam kritérií se nemení, ale ich obsah podlieha každoročnej aktualizácii tak, aby vždy odrážal najlepšie s prístupy. Cena Malcolma Baldrige sa v USA udeľuje každoročne a cenu oceneným podnikom odovzdáva vždy prezident alebo viceprezident USA.

<sup>10</sup> Nadácia EFQM bola založená v roku 1988 skupinou 14 významných európskych podnikov, medzi ktorými boli napr. AB Electrolux, Fiat Auto, KLM, Nestlé, Philips Electronics, Renault alebo Volkswagen. Nadácia, ktorá v roku 2002 mala už 700 členov, definovala vlastný model výnimočnosti EFQM (EFQM Excellence Model) a každoročne udeľuje „Európsku cenu za kvalitu“. Implementácia predmetného modelu riadenia kvality dnes prebieha vo viac ako 20 000 európskych podnikoch a inštitúciách s cieľom vytvárať kvalitnejšie produkty a poskytovať zákazníkom kvalitnejšie služby. Základná misia modelu EFQM je stimulovať a podporovať európske organizácie pri zavádzaní nástrojov a metód zlepšovania priamo vedúcich k výnimočnej spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, s dopadmi na spoločnosť ako aj výsledkami podnikania a podporovať manažerov európskych organizácií pri akcelerácii procesov implementácie Total Quality Management ako rozhodujúceho faktora pre dosahovanie globálnej konkurencieschopnosti.

## 1.1 Definovanie terminológie

Bilaterálne ako aj multilaterálne organizácie používajú pri hodnotení svojho prínosu k plneniu rozvojových cieľov viaceré prístupov k definovaniu termínov ako: *efektívnosť*, *efektivita*, *výsledky*, *dôsledky*, *dopady*, *efektívnosť organizačného riadenia*, *efektivita rozvojovej politiky*, *RBM-Riadenie orientované na výsledky*, *MfDR- Riadenie pre dosiahnutie rozvojových cieľov*, *význam / dôležitosť*, *hodnotenie* a pod.. V rámci nasledujúcej časti sa zameriame na ich definovanie a predstavenie základných princípov hodnotenia efektívnosti.

Termín *efektívnosť* predstavuje pomer medzi ich vloženými prostriedkami a ekonomickými účinkami. Komisia rozvojovej pomoci OECD bližšie definuje efektívnosť v oblasti *rozvojovej spolupráce* ako „*systematické a objektívne vyhodnotenie prebiehajúcich alebo ukončených rozvojových projektov, programov alebo politík, ich tvorby, implementácie a výsledkov*. OECD ďalej definuje dva hlavné ciele hodnotenia ako „*zlepšenie rozvojových politík, programov a projektov do budúcnosti prostredníctvom spätnej väzby, príkladov najlepšej praxe a informovania verejnosti*.“<sup>11</sup>

Termín „*výsledok (output)*“ je neoddeliteľne spätý s diskusiou na tému efektívnosti, i keď je všeobecnou kategóriou, ktorá sa môže líšiť tak v kontexte jednotlivých štátov, ako aj v kontexte činnosti danej organizácie.

Z pohľadu jednotlivých rozvojových štátov predstavujú *výsledky* zmeny v politickom, socioekonomickom a životnom prostredí. Obvykle sú to produkty a služby, ktoré boli poskytnuté v rámci daného projektu alebo programu (napr. rozsah výstavby cesty, počet vyškolených učiteľov a pod.) Medzi *dôsledky* zahŕňame také zmeny, ktoré obvykle svojou šírkou presahujú rámec pôvodného projektu (napr. zlepšenie podnikateľského prostredia, zlepšenie vzdelanostnej úrovne a pod.). *Dôsledky* sa prejavujú v krátkodobom až strednodobom horizonte. Z dlhodobého horizontu potom vnímame *dopady* na obyvateľstvo, životné prostredie, jednotlivé sektory hospodárstva a pod. Čím dlhší časový horizont hodnotíme pri analýze prínosu danej rozvojovej iniciatívy, tým ťažšie vieme určiť priamy kauzálny vzťah medzi danou iniciatívou a pozorovaným stavom. To je jedným z dôvodov stanovovanie strednodobých cieľov a sledovania priamych výstupov.

---

<sup>11</sup> Správa OECD/DAC o rozvojovej spolupráci z roku 2001, str. 5

*Efektívita rozvojovej politiky* – predstavuje mieru dosiahnutia rozvojových cieľov. Od roku 2000, keď sa na pôde OSN podarilo dosiahnuť Miléniový konsenzus, sa efektívnosť rozvojovej politiky stotožňuje s napĺňaním ôsmich rozvojových cieľov. Tieto ciele však predstavujú strednodobé a dlhodobé dôsledky celého spektra spoločných aktivít rozličných subjektov ako sú rozvojové štáty, mimovládne organizácie, podnikateľský sektor a darcovské organizácie. Diskusia o efektívnosti multilaterálnej rozvojovej politiky sa tak dotýka tých výsledkov, ktoré je možné považovať za konkrétny prínos aktivít danej medzinárodnej organizácie.

*Efektívnosť pomoci* – predstavuje mieru (obvykle vo finančnom vyjadrení), ktorou daná organizácia prispieva poskytovaním zdrojov na zabezpečenie plnenia rozvojových cieľov. Tento prístup tak často otvára otázku, do akej miery je možné prisúdiť dané výsledky konkrétnej donorskej organizácii na základe určitého rozsahu poskytnutej pomoci. Viacerí autori sa v súčasnosti venujú práve skúmaniu tejto problematiky.<sup>12</sup>

Parížska deklarácia o efektívnosti pomoci sa venuje otázke zvýšenia kvality a udržateľnosti poskytovanej pomoci na základe piatich princípov budovania vzťahov medzi donorskými štátmi a prijímateľmi pomoci. Jedná sa o princípy: vlastníctva, zosúladenia, harmonizácie, riadenia orientovaného na výsledky a vzájomnej zodpovednosti. Podľa filozofie Parížskej deklarácie môže zmena v chápaní vzájomných vzťahov prispieť k lepšiemu pohľadu na tvorbu a plnenie rozvojových stratégií.

*Organizačná efektívnosť / Efektívnosť organizačného riadenia* zahŕňa aspekty riadenia z pohľadu internej organizačnej štruktúry, ktorá má vplyv na kvalitu projektov, rýchlosť dodania pomoci a pod.. Tento pojem sa často využíva na zvýraznenie hodnotenia z pohľadu efektívnosti riadiaceho procesu danej organizácie v porovnaní s efektívnosťou z pohľadu dosiahnutých rozvojových cieľov. Zameriava sa na priame výsledky činnosti danej organizácie, ktoré sú výsledkom činnosti viacerých aktérov. Pojem efektívnosti riadenia sa zameriava na nastavenie vnútorných systémov. V tomto ponímaní sa pojem organizačnej efektívnosti stotožňuje s riadením orientovaným na výsledky.

---

<sup>12</sup> Collier, Paul & Dollar, David, 2001. "Can the World Cut Poverty in Half? How Policy Reform and Effective Aid Can Meet International Development Goals," *World Development*, Elsevier, vol. 29(11), str. 1787-1802, November.

Skúmanie efektívnosti riadenia dáva odpovede na nasledovné otázky:

1. V akej miere sú efektívne nastavené riadiace procesy, aby prinášali želané výsledky ?
2. V akej miere nasleduje daná organizácia odporúčania Parížskej deklarácie ?

Strategický dokument *Vízia a stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti* definuje ako rozhodujúce faktory pre zvyšovanie organizačnej efektívnosti v podmienkach SR:

- „ a) zefektívnenie rozhodovacieho procesu založeného na implementácii manažérskych metód v činnosti jednotlivých subjektov verejnej správy;
- b) razantná informatizácia a elektronizácia na všetkých úrovniach a súčiastiach verejnej správy, s akcentom na dostupnosť „tvrdej“ infraštruktúry a „mäkkej (internetovej) dostupnosti v odľahlých periférnych regiónoch;
- c) znižovanie nákladov na výkon verejných služieb, a to ekonomizáciou verejnej správy, založenej na meraní výkonov a metódach hodnotenia efektívnosti a kvality, predpokladajúcich existenciu štandardov pre jednotlivé druhy verejných služieb.“<sup>13</sup>

#### *Riadenie orientované na výsledky*

Riadenie orientované na výsledky (*Results Based Management - RBM*) vzniklo pôvodne v súkromnej sfére, čoskoro ho v rámci svojho riadenia začali používať i verejné inštitúcie. RBM je riadiacim nástrojom, na základe ktorého sa všetky interné procesy nastavujú tak, aby bolo možné sledovať ich priame prepojenie a prínos pri dosahovaní požadovaných výsledkov (napr. v procesoch plánovania, rozpočtovania, riadenia ľudských zdrojov, vzdelanostného manažmentu a pod.). Zavádza sa na všetkých úrovniach riadenia tzn. v rámci riadenia organizácie ako takej i jednotlivých sekcií, oddelení, pracovných skupín a jednotlivcov.

Z pohľadu riadenia medzinárodných organizácií je tak možné prepojiť dve dimenzie efektívneho riadenia medzinárodných organizácií:

1. efektívnosti organizačného riadenia a
2. efektivity z pohľadu dosiahnutých výsledkov.

---

<sup>13</sup> Ekonomický ústav SAV (gestorské pracovisko), Ústav politických vied SAV, Ústav štátu a práva SAV, Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave a vybraní experti: *Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti (Zhrnutie)*, Bratislava, február 2010, Podklad predložený na odbornú a verejnú diskusiu Vládou Slovenskej republiky uznesením č. 180 z 10.marca 2010

RBM si kladie za cieľ sledovanie merateľných ukazovateľov a implementáciu príkladov najlepšej praxe.

#### *Riadenie pre dosiahnutie rozvojových cieľov*

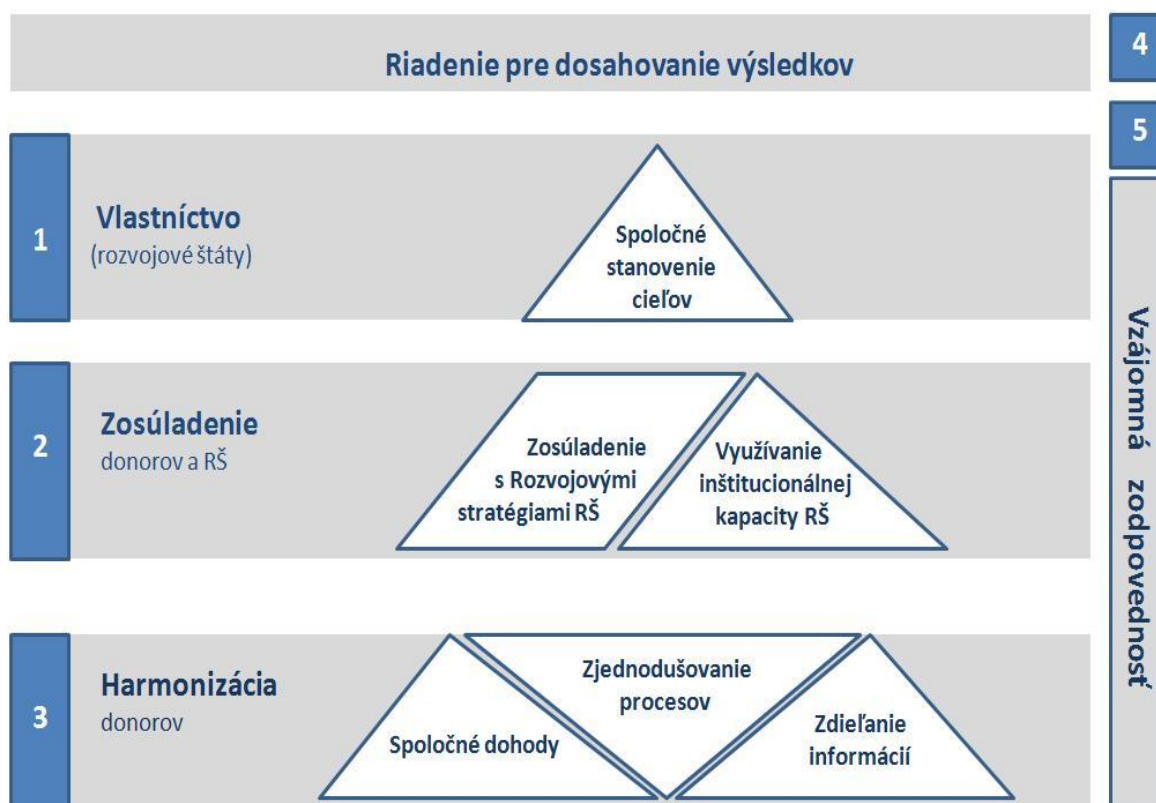
Pod riadením pre dosiahnutie rozvojových cieľov (*Managing for Development Results - MfDR<sup>14</sup>*) chápeme takú snahu o implementáciu techník RBM, aby sa v čo najväčšej miere maximalizoval prínos organizácie pri napĺňaní rozvojových cieľov. Cieľom je poskytovať a riadiť rozvojovú pomoc spôsobom, ktorý je zameraný na dosiahnutie výsledkov a poskytovanie spätných informácií. Neoddeliteľnou súčasťou je vyhodnocovanie pozitívnej zmeny, ktorú aktivity prinášajú, a posúdenie udržateľnosť výsledkov.

Prístup MfDR sa začal implementovať od roku 2002. V roku 2003 viedol k formovaniu pracovnej skupiny medzinárodných finančných inštitúcií, ktoré na jej základe a v súlade so štvrtým odporúčaním Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci, sformovali iniciatívu COMPAS. Toto odporúčanie vyzýva k efektívnejšiemu organizačnému riadeniu subjektov zapojených do rozvojovej spolupráce.

---

<sup>14</sup> Princípy MfDR zahŕňajú: zameranie na výsledky vo všetkých fázach riadiaceho procesu; zosúladenie programovania, monitorovania a hodnotenia, tak aby podporovali proces dosahovania výsledkov; zjednodušenie sledovania jednotlivých ukazovateľov a prípravy správ; používanie získaných informácií na zlepšenie procesu riadenia a na kvalifikovanejšie prijímanie rozhodnutí

**Graf 2: Päť pilierov Parížskej deklarácie v kontexte riadenia pre dosiahnutie rozvojových cieľov (MfDR)**



### *Efektívnosť vs. Efektivita*

Pojem „efektívnosť“ sa často zamieňa s pojmom „efektivita“. Zatiaľ čo pojem „efektívnosť“ chápeme v rámci kategórií vstup-výstup, efektivitu dávame do súvislosti s konečnými výsledkami a dopadmi daných aktivít. Vysoká efektívnosť môže stáť v pozadí vyššieho počtu postavených škôl a vyškolených učiteľov, efektivita pomoci sa však prejaví v prípade, že sa nám podarí dosiahnuť vyššiu celkovú vzdelanostnú úroveň.

### *Význam / Dôležitosť*

Význam / Dôležitosť skúmame z pohľadu:

1. dôležitosť dosiahnutia daného cieľa pre daný rozvojový štát (napr. zahrnutie danej priority do Národnej rozvojovej stratégie);
2. priorit a rozvojových stratégií donorského štátu (napr. posilnenie rodovej rovnosti, ochrana ľudských práv a pod.);
3. súladu danej priority s mandátom príslušnej medzinárodnej organizácie.

Tieto tri aspekty si môžu často odporovať. Napríklad donorský štát môže považovať za svoju kľúčovú prioritu dodržiavanie ľudských práv. Daná medzinárodná organizácia, či prijímateľská krajina sa však pri príprave rozvojových stratégií môže rozhodnúť adresovať túto otázku až v sekundárnej fáze z dôvodu rozdielneho posúdenia priority danej otázky z pohľadu svojho mandátu, či aktuálnych hospodársko-politických priorít.

### *Hodnotenie*

je proces, v ktorom má hodnotiteľ za cieľ, čo možno najsystematickejšie a najobjektívnejšie, preskúmať prebiehajúce alebo už ukončené rozvojové aktivity, ich plánovanie, implementáciu a výsledky. Úlohou je určiť význam, dôležitosť a plnenie stanovených cieľov z pohľadu efektívnosti a efektivity, a preskúmať širšie dopady a trvalú udržateľnosť týchto aktivít.<sup>15</sup>

Hodnotenie sa vykonáva s cieľom zhromaždiť informácie, ktoré môžu prispieť k zlepšeniu rozvojovej spolupráce výmenou skúseností z prebiehajúcich ako aj ukončených rozvojových aktivít.

Hodnotenie by sa malo snažiť poodhaliť príčiny a poskytnúť vysvetlenia, prečo boli dané aktivity úspešné a naopak, čo bolo príčinou prípadného neúspechu.

Hodnotiace správy by mali slúžiť predstaviteľom legislatívnej a exekatívnej moci, predstaviteľom diplomatickej služby, pracovníkom rozvojových organizácií a ďalším zainteresovaným stranám ako zdroje informácií pre formovanie rozhodnutí v rámci zahraničnej politiky. Mali by slúžiť i pre lepšie pochopenie globálnych problémov a problematiky rozvojovej spolupráce, jej potenciálu i obmedzení.

---

<sup>15</sup> Princípy pre hodnotenie pomoci, OECD-DAC, 1991. (Definícia bola opätovne použitá v Slovníku kľúčových termínov pre hodnotenie a riadenie orientované na výsledky – *DAC's Glossary on Key Terms in Evaluation and Results Based Management* v roku 2002.

## **Základné princípy hodnotenia efektívnosti**

*Nezávislosť* – závery hodnotenia nie sú ovplyvnené nátlakom alebo konfliktom záujmov. Členovia hodnotiacej komisie by nemali byť osobne zapojení do riadenia, či implementácie hodnotených aktivít.

*Nestrannosť* – osobné preferencie nesmú ovplyvňovať proces hodnotenia. Hodnotenie by malo priniesť prieskum tak silných ako aj slabých stránok. Závery by mali zohľadniť postoje všetkých hodnotiteľov.

*Objektivita* – hodnotenie vychádza z overiteľných informácií a dát. Vyhlásenia musia jasne uviesť, či ide o tvrdenia založené na overiteľných faktoch alebo ide o súdy hodnotiteľa.

*Transparentnosť* – jednotlivé otázky, fakty, rozhodnutia sú predstreté jasne a zrozumiteľne. Stanoviská sú konzultované s viacerými partnermi v priebehu celého procesu.

*Partnerstvo* – v súlade s Rímskou a Parížskou deklaráciou, ako aj humanitárnymi princípmi. Hodnotiace správy by mali byť pripravované v spolupráci s prijímateľskými štátmi a donorskými štátmi.

*Uskutočiteľnosť* – dostupnosť zdrojov, vrátane výberu vhodnej metodológie, ktorá je potrebná pre vykonanie hodnotenia.

*Nákladová efektívnosť* – hodnotenia sú vykonávané s čo možno najmenšou záťažou na finančné zdroje.

*Presnosť* – hodnotenia neobsahujú chyby, ktoré by mali vplyv na celkové výsledky hodnotenia.

*Vyváženosť* – hodnotenia obsahujú vyvážený pohľad na silné a slabé stránky a rozličné pohľady na danú problematiku.

*Praktickosť* – hodnotenia sa vykonávajú za účelom priniesť informácie, ktoré je možné využiť na ďalšie zlepšenie riadenia rozvojovej pomoci.

## 1.2 Súčasný trendy v oblasti používaných metodologických prístupov

Podľa správy ODA o *Vzťahoch medzi multilaterálnymi medzinárodnými organizáciami s inými donorskými organizáciami* a prieskumu *Kanadskej rozvojovej agentúry o bilaterálnych metódach hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií*, v súčasnosti môžeme pozorovať dve kľúčové tendencie:

- *Snahy o identifikáciu aktuálne používaných metodológií donorských štátov* – porovnanie donorov z pohľadu relevantnosti používaných metodológií; základnej podstaty metodológií; informácií, ktoré medzinárodné organizácie na ich základe poskytujú; a váhy, ktorú prikladajú jednotlivým indikátorom pri rozhodnutiach o alokácii zdrojov;
- *Prieskumy očakávaných trendov v rámci donorských krajín* – zaoberajú sa otázkami ako: potreba konsenzu medzi dvorskými štátmi v súvislosti s harmonizáciou indikátorov; reálnosť vytvorenia globálneho harmonizovaného rámca; klasifikácia skupín medzinárodných organizácií, u ktorých je možná určitá štandardizácia hodnotiacich metód a pod.

Jednotlivé trendy v oblasti používaných metodologických prístupov môžeme zaradiť do troch hlavných prúdov:

1. *Harmonizačný prúd*
2. *Individualistický prúd* – preferuje individuálny, špecifický prístup k činnosti národných rozvojových agentúr
3. *Komplementaristický prúd* – zameriava sa na odhaľovanie a odstraňovanie nedostatkov harmonizačných a individualistických tendencií.

Diskusie v oblasti hodnotenia efektívnosti zároveň otvorili otázku, komu by mal prislúchať mandát na vykonávanie pravidelných a objektívnych hodnotení medzinárodných organizácií. Jedna skupina z návrhov odporúča, aby práve národné rozvojové agentúry boli tými inštitúciami, ktoré by mali mandát na hodnotenie efektívnosti medzinárodných rozvojových organizácií.

Tento návrh podporovali nasledovné argumenty:

1. *možnosť kontinuálne zlepšovať riadiace procesy* – na základe informácii o efektívnosti rozvojovej spolupráce majú národné agentúry pre rozvojovú spoluprácu možnosť flexibilne zlepšovať vnútorné organizačné procesy. – *interný aspekt*
2. *demokratickosť mandátu* – verejnosť spolu s jej volenými zástupcami je pravidelne informovaná o výsledkoch činnosti národnej agentúry pre rozvojovú spoluprácu a jej zapojenia do riešenia nadnárodných otázok. – *externý aspekt*

Signatári Parížskej deklaráciou a Miléniových rozvojových cieľov zaviazali posunúť meranie efektívnosti a hodnotenie výsledkov do centra svojej pozornosti. Hodnotenie činnosti medzinárodných organizácií sa tak rozšírilo nad rámec kompetencií jednotlivých, národných inštitúcií. Nielen prijímateľské štáty, ale aj príslušné medzinárodné organizácie sa tak zároveň stávajú predmetom rozličných nadnárodných štúdií zameraných na hodnotenie riadiacich a hodnotiacich procesov.

**Tab. 1: Prístupy k hodnoteniu medzinárodných organizácií**

Prístupy k hodnoteniu efektívnosti medzinárodných organizácií:	
Oblasť hodnotenia:	Vykonáva:
1. <i>z pohľadu verejných inštitúcií:</i> a) efektívnosť výstupov b) efektívnosť alokácie zdrojov c) efektívnosť výstupov	národné rozvojové agentúry
2. <i>z pohľadu naplnenia demokratického mandátu</i>	národná občianska spoločnosť a jej volení zástupcovia
3. <i>z pohľadu naplnenia rozvojových cieľov stanovených v programových dokumentoch</i>	prijímateľské krajiny
4. <i>z pohľadu riešenia globálnych problémov</i>	medzinárodné spoločenstvo

Uvedené oblasti zároveň predstavujú základnú klasifikáciu prístupov k hodnoteniu efektívnosti. Zďaleka však nepredstavujú jediné skúmané aspekty. V hodnotiacich správach nemusia byť uvedené prístupy pokryté súčasne a v rovnakej miere. Naopak, častokrát stretávame sa len s parciálnym využívaním niektorých z nich.<sup>16</sup>

1. Hodnotenie efektívnosti z pohľadu *verejných inštitúcií* obsahuje tri základne dimenzie, ktoré sa samostatne alebo kombinovane využívajú pri hodnotení efektívnosti medzinárodnej spolupráce:

a) *Zlepšenie efektívnosti výstupov*: Je najtradičnejším zámerom hodnotenia výkonnosti. Hodnotenie sa zameriava na optimalizáciu interných riadiacich procesov a sledovanie procesu premieňania vstupov na výstupy.<sup>17</sup>

b) Snaha o efektívnu alokáciu zdrojov súvisí s racionálnym plánovaním a prípravou rozpočtu. *Sledovanie procesov alokácie zdrojov* je základným kritériom pre hodnotenie ich využívania medzinárodnými organizáciami. Príkladom aplikácie tejto hĺbkovej metódy sú napríklad tzv. Public Service Agreements (*Dohody o verejnej službe*) uplatňované vo Veľkej Británii.<sup>18</sup>

c) Okrem optimalizácie procesov je potrebné *širšie skúmanie* a dopadov politik multilaterálnych rozvojových organizácií. Tento prúd, tvrdí že i keď mnohé medzinárodné rozvojové organizácie sústreďujú svoju činnosť na racionalizáciu a optimalizáciu svojich procesov, je zároveň potrebné zabezpečiť lepšiu koordináciu činnosti a analýzu dopadov v rámci systému medzinárodných organizácií.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Nicholson-Crotty, S., Theobald, N. A., & Nicholson-Crotty, J. (2006): Disparate measures: Public managers and performance-measurement strategies. *Public Administration Review*, str. 101-113;

Behn, RD (2003) 'Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures', *Public Administration Review* 63(5): 586–606

<sup>17</sup> Hood, C.; C. Scott, O. James, G.W. Jones a A. Travers, 1999: *Regulation inside government*; Oxford; Oxford University Press

<sup>18</sup> Správa o financovaní rozvojovej spolupráce, Ministerstvo financií Veľkej Británie, 2004, DFID ([http://www.hm-treasury.gov.uk/media/F5D/2D/sr04\\_psa\\_ch11.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/F5D/2D/sr04_psa_ch11.pdf))

<sup>19</sup> Napr. Medzinárodné finančné inštitúcie vs. OSN vs. iné globálne programy a iniciatívy, bilaterálne vs. multilaterálne inštitúcie, centrála vs. lokálne kancelárie.

2. Viaceré hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií z pohľadu *naplňania demokratického mandátu* vychádzajú z predpokladu, že občianska spoločnosť by mala byť informovaná nielen o tom, ako sú využité verejné zdroje v rámci medzinárodnej spolupráce, ale i o tom, aké výsledky ich využitie prinieslo. Napriek tomu, že jednotlivé organizácie sa pri riadení rozvojovej pomoci líšia mierou a hĺbkou publikovaných informácií, zverejňovanie výročných správ je dnes už bežnou praxou.
  
3. Hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií z pohľadu *naplňania rozvojových cieľov* odzrkadľujú princípy zhrnuté v Parížskej deklarácii o efektívnej pomoci, ktorú v roku 2005 prijalo vyše 100 krajín a medzinárodných organizácií. V septembri 2008 Tretie fórum o účinnosti pomoci v Akre ďalej stanovilo meranie pokroku v piatich princípoch pre efektívnejší rozvoj:
  1. **Vlastníctvo:** Rozvojové krajiny si stanovujú vlastné rozvojové stratégie, zlepšujú svoje inštitúcie a bojujú proti korupcii.
  
  2. **Zosúladenie:** Krajiny darcov poskytujú svoju podporu v súlade s týmito cieľmi a využívajú miestne systémy.
  
  3. **Harmonizácia:** Krajiny darcov koordinujú svoje kroky, zjednodušujú postupy a zdieľajú informácie, aby predchádzali duplicité.
  
  4. **Riadenie pre výsledky:** Rozvojové krajiny a darcovia sa zameriavajú na tvorbu a meranie výsledkov.
  
  5. **Vzájomná zodpovednosť:** Darcovia a partneri z rozvojových štátov sú v rovnakej miere zodpovední za dosahovanie výsledkov.

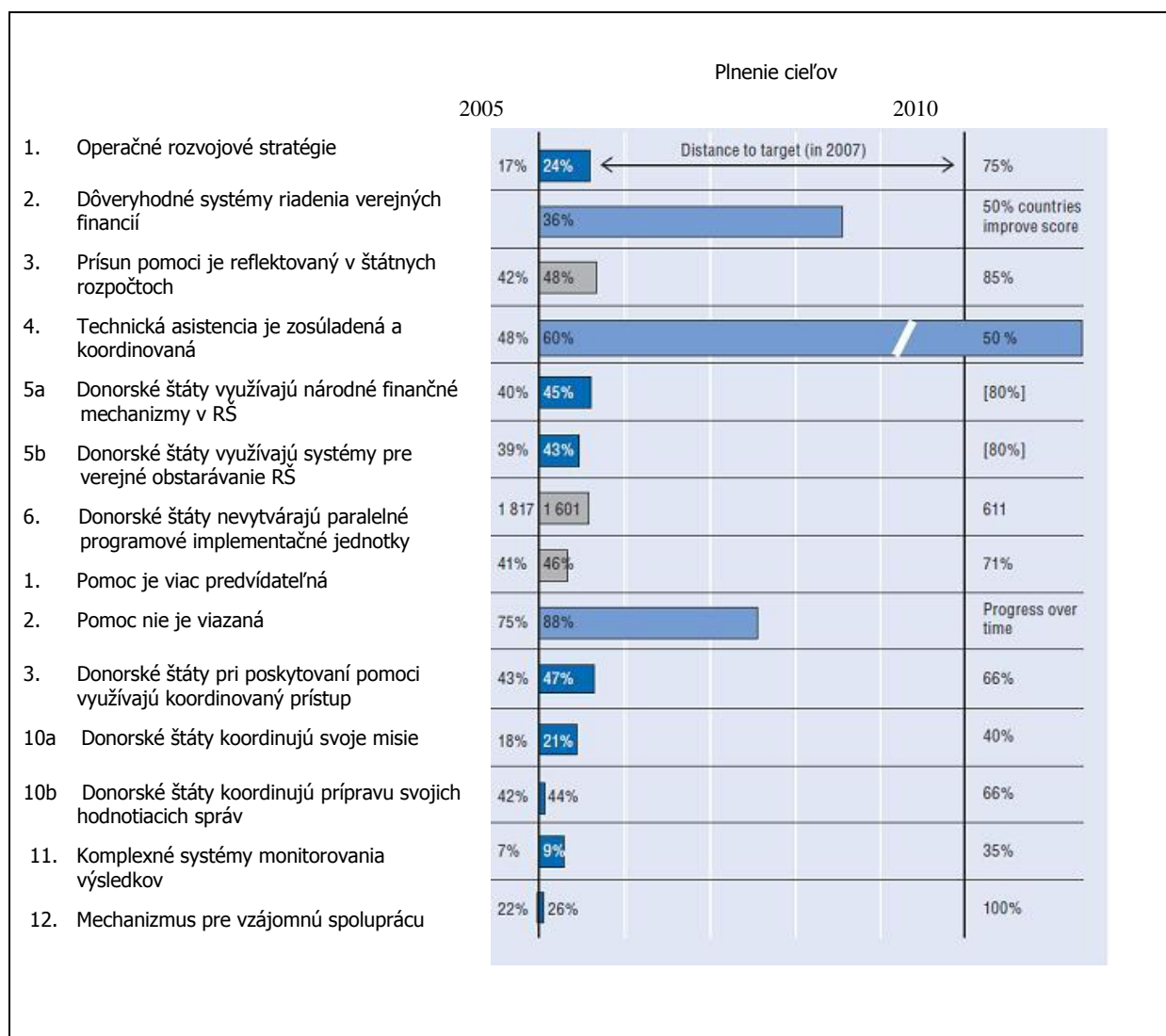
**Graf 2: Päť princípov efektívnejšieho rozvoja (Akčný plán z Akry, 2008):**



Napĺňanie a monitorovanie týchto oblastí je vykonávané prostredníctvom súboru dvanástich výkonových cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté v roku 2010. Cieľom tejto iniciatívy je podpora:

- a) lepšieho partnerstva medzi donorskými a prijímateľskými štátmi;
- b) lepšej koordinácie;
- c) a posilnenie vzájomnej zodpovednosti.

**Tab. 2: 12 výkonových cieľov hodnotenia pokroku dosahovania cieľov Parížskej deklarácie<sup>20</sup>:**



Z hodnotenia pokroku pri dosahovaní cieľov Parížskej deklarácie vyplýva niekoľko záverov:

- Pokrok v dosahovaní cieľov je nerovnomerný, a to tak v rámci cieľov aj v rámci krajín.
- Na splnenie cieľov Parížskej deklarácie je nevyhnutná dôraznejšia angažovanosť a implementácia.
- Pokrok závisí nielen od širokej angažovanosti darcov a vlád rozvojových štátov na všetkých úrovniach, ale i účasti občianskej spoločnosti a súkromného sektora.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Zdroj: Prieskum OECD o monitorovaní Parížskej deklarácie. 2008

<sup>21</sup> Časopis o rozvoji OECD: Rozvojová spolupráca – správa za rok 2009, diel 10, č. 1, str. 3

4. Príkladom hodnotenia efektívnosti z pohľadu *riešenia globálnych problémov* je Miléniová rozvojová agenda. Predpokladá, že globálne problémy sa dajú lepšie riešiť medzinárodnou spoluprácou na pôde medzinárodných organizácií. Vychádzajúc z tohto predpokladu sa pri hodnotení prikladá väčšia váha koordinovaným aktivitám multilaterálnych organizácií - ich výsledkom a mandátu - keďže predstavujú zhmotnenie snáh medzinárodného spoločenstva o koordinovanú spoločnú cestu k rozvoju.

Pri hodnotení efektívnosti činností medzinárodných organizácií je potrebné zvážiť všetky štyri uvedené pohľady. Účelom nie je hľadať jedinú, všeobecne aplikovateľnú metodiku. Skôr je potrebné zvážiť ciele, ktorých naplnenie by dané hodnotenie malo sledovať. Len na ich základe je možné následne vybrať jednotlivé opatrenia a nástroje tak, aby čo najlepšie splnili svoj účel. Medzinárodné organizácie by mali posúdiť, ktoré z prístupov budú pri hodnotení efektivity využívať. Na základe výsledkov daných hodnotení, pri aplikovaní rôznych pohľadov, tak zároveň bude možné posúdiť, ktoré procesy je potrebné zoptimalizovať, ktoré je možné harmonizovať a pod.

### 1.3 Porovnanie tradičných a nových metód hodnotenia organizačnej efektívnosti medzinárodných organizácií

Inštitúcie pre riadenie rozvojovej spolupráce tradične hodnotia ukazovatele ako nákladovosť procesov, výnosové kategórie, využitie ľudských zdrojov, programové a projektové aktivity, počet účastníkov, tovarov a služieb apod. Tieto metódy hodnotenia efektívnosti, ako napr. riadenie z pohľadu produktového cyklu (*Project Cycle Management-PCM*), vychádzajú z prístupu logického rámca – začínajú sa úvodným konceptom a uzatvárajú sa post-implementačnou fázou. Tieto metódy sa sústreďujú najmä na monitorovanie vstupov a výstupov, čiže mieru implementácie daných projektov. Metóda produktového cyklu je i v súčasnosti používaná mnohými členskými štátmi OECD.

Riadenie orientované na výsledky (*Results-based Management – RBM*) sa odlišuje od tradičných metód riadenia ako je riadenie metódou produktového cyklu. Zatiaľ čo sa tradičné metódy zameriavajú na monitorovanie vstupov a analýzu potenciálnych dopadov jednotlivých procesov, RBM sa zameriava na daný problém z pohľadu želaných výsledkov. Tomu následne prispôsobuje zdroje, aktivity a jednotlivé nástroje riadenia. RBM tak kombinuje tradičný prístup monitorovania procesu implementácie s flexibilnejším prístupom k programovaniu zdrojov.

#### *Časové hľadisko*

- Tradičné metódy hodnotenia efektívnosti sa obvykle zameriavajú na programy, ktoré sa uskutočňujú občasne. Majú jasne stanovený začiatok a koniec a často využívajú kvantitatívne metódy v kombinácii s čiastkovým kvalitatívnym hodnotením. Pri hodnotení sa kladie dôraz na určenie miery naplňania danej rozvojovej stratégie.
- Hodnotenie výkonnosti riadenia (RBM) sa zameriava na celkovú organizáciu procesu. Vytvára dlhodobé kontinuálne monitorovacie systémy, ktoré sa výraznejšie opierajú o kvantitatívne ukazovatele a ich závery sú smerované na zlepšenie výkonnosti riadiaceho procesu<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Talbot, C.: *Performance Regimes and Institutional Contexts: Comparing Japan, UK and USA*, prednáška prezentovaná na Medzinárodné sympóziu o hodnotení politik, Tokyo, 24.-25. júna 2006

Mnohé štáty dlhodobo využívali tradičné metódy hodnotenia predtým, ako zaviedli komplexné hodnotenie výkonnosti riadenia. Podľa správy OECD<sup>23</sup> z roku 2001 sa nové techniky riadenia začali využívať prevažne z dôvodu nedostatkov vyhodnocovania politík tradičnými metódami, keďže predstavené výsledky boli v porovnaní s vynaloženými nákladmi často nevyvážené.

Tradičné hodnotenia sú vykonávané externými expertmi alebo nezávislými inštitúciami. Naproti tomu komplexné hodnotenie výkonnosti riadenia (*RBM*) sa stáva neoddeliteľnou súčasťou pracovnej náplne riadiacich pracovníkov danej organizácie. Zároveň zahŕňa reformu riadiacich procesov na základe predmetnej analýzy. V prípade, ak by sa dostatočne neodlíšil proces vyhodnocovania jednotlivých politík od hodnotenia výkonnosti riadenia, mohlo by dochádzať k duplikácii úsilia, nedorozumeniam a napätiam medzi jednotlivými organizačnými zložkami a profesnými skupinami.

Štáty OECD považujú hodnotenie rozvojovej spolupráce za súčasť celkového rámca riadenia zahraničnej politiky. Jednotlivé štáty sa však líšia v stupni integrácie hodnotenia rozvojovej spolupráce.

Z pohľadu rozsahu integrácie sa stretávame s nasledovnými prístupmi:

1. Snaha o maximálne oddelenie a nezávislosť implementácie programov a stratégií v oblasti rozvojovej spolupráce od organizačných a riadiacich funkcií.
2. Snaha o zaradenie hodnotenia ako integrálnej súčasť organizačného riadenia.
3. Stredný prúd vidí fázu vyhodnotenie plnenia stratégií a programových dokumentov ako špecializovanú funkciu, ktorá je však integrovaná do komplexného hodnotenia efektívnosti riadenia.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Časopis o rozvoji OECD: Rozvojová spolupráca - správa za rok 2009, Diel 10, č. 1

<sup>24</sup> Vyročná správa Kanadskej rozvojovej agentúry (CIDA), 2003.  
Smernica OECD o využívaní príkladov najlepšej praxe

## 1.4 Otvorené otázky implementácie RBM

Napriek svojim nesporným prednostiam môže byť využívanie RBM deformované nasledovnými neželanými tendenciami:

1. uľahčovanie dosahovania cieľov
2. nastavenie jednotlivých aktivít tak, aby sa čo najlepšie prispôbili stanoveným indikátorom
3. podhodnotenie cieľov<sup>25</sup>

### 1. *Uľahčovanie dosiahnutia cieľov*

Agentúry rozvojovej spolupráce a medzinárodné organizácie, ktoré pripravujú pravidelné správy o svojich aktivitách, sa môžu uchýliť k hľadaniu takých ciest, ktorými by si vedome uľahčili splnenie vytýčených cieľov. Príkladom môže byť výber takých klientov alebo projektov, ktoré by bolo ľahšie spravovať a v rámci ktorých by bolo možné rýchle dosiahnutie cieľov. Ak by bola napríklad organizácia zabezpečujúca zdravotné služby hodnotená na základe zabezpečenia zlepšenia zdravotného stavu pacientov, mohlo by napríklad dôjsť k situácii, keď by sa vedome snažila vyhýbať starostlivosti o dlhodobo chorých pacientov s nízkou šancou na uzdravenie.

### 2. *Nastavenie jednotlivých aktivít tak, aby sa čo najlepšie prispôbili stanoveným indikátorom*

RBM môže viesť organizácie k tomu, aby sa zaoberali súborom takých aktivít, ktoré by prezentovali čo najlepšie výsledky vzhľadom k stanoveným indikátorom. Tento prístup by tak mohol obmedziť mnohé všeobecne prospešné aktivity, ktoré by však nebolo možné plne vtesnať do výkonnostného modelu riadenia. Túto tendenciu možno sledovať vo vzdelávacích inštitúciách, ktoré sú hodnotené na základe štandardizovaných testov. Jednotliví učitelia alebo vzdelávacia inštitúcia sú tak nepriamo nútení zamerať obsah výučby na oblasti, ktoré sú predmetom testovania tak, aby bolo možné zabezpečiť vysokú úroveň danej inštitúcie na základe stanovených kritérií. Podobne v sektore zdravotníctva je tak kladený dôraz na liečenie symptómov

---

<sup>25</sup> Bouckaert Geert; Halligan John: *Managing Performance: International Comparisons*; Routledge, Taylor and Francis Group, 2006

na úkor snahy odbúrať príčiny danej choroby, alebo vo väčšej miere podporovať jej prevenciu.

### 3. *Podhodnotenie cieľov*

Treťou neželanou tendenciou je potenciálne podhodnotenie cieľov, tak aby bolo vopred zaistené splnenie očakávaných výsledkov. Jednotlivé organizácie by sa však mali vyhýbať takejto praxi. V oblasti vzdelávania by to napríklad znamenalo, že vzdelávacie inštitúcie by zaviedli prax stanoviť menej náročné kritéria pri záverečných testoch, a tak prezentovať vyššiu úroveň danej inštitúcie. Opätovne v sektore zdravotníctva by mohol nastať prípad, že zdravotné zariadenie by stanovilo nižšie počty lôžok alebo výkonov, ako by bola jeho potenciálna kapacita z dôvodu obavy vykrytia týchto výkonov dostupnými zdrojmi.

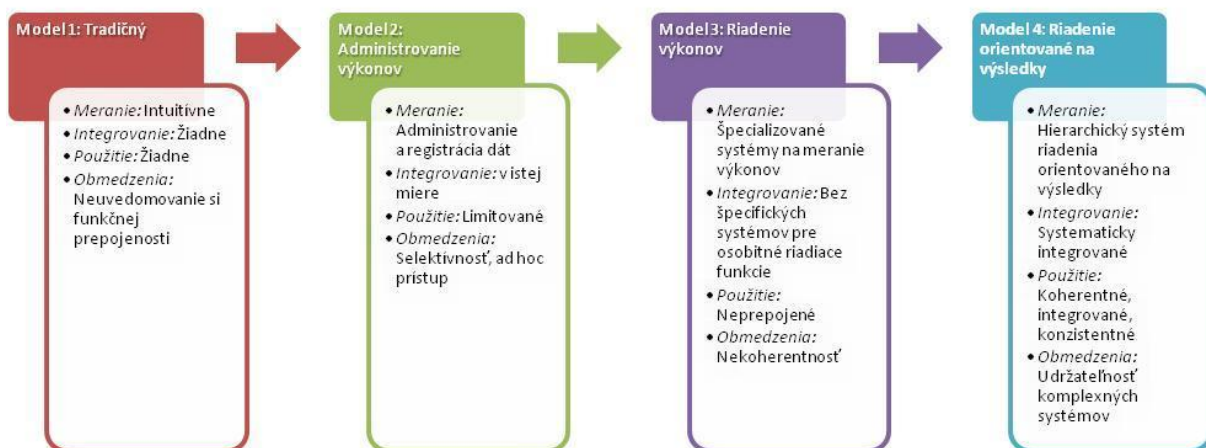
## 1.5 Komparácia implementácie systému RBM (riadenia orientovaného na výsledky) v riadiacich orgánoch pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu

Pre potreby analýzy kombinácií a nástrojov rôznych prístupov k riadeniu vnútorných procesov, rozlišuje Bouckaert / Halligan<sup>26</sup> v svojej typológii štyri modely riadenia orientovaného na výsledky. Každý model je charakterizovaný na základe troch prvkov:

1. hodnotenia výsledkov bez hodnotenia riadiacich procesov;
2. riadenia špecifických funkcií;
3. hodnotenia riadiacich procesov.

Dané modely boli charakterizované s ohľadom na logickú postupnosť riadiacich procesov tzn. v prvej fáze na základe spôsobu zberu a spracovania dát; v druhej fáze na základe spôsobu integrácie týchto informácií do dokumentov, procedúr a konzultácií; a v tretej fáze na základe ich následnej implementácie pre zlepšenie rozhodovacích procesov a celkových výsledkov.

**Tab. 3: Štyri modely organizačného riadenia**



<sup>26</sup> Bouckaert Geert; Halligan John: *Managing Performance: International Comparisons*; Routledge, Taylor and Francis Group, 2006

Štyri modely Bouckaerta a Halligana môžu byť aplikované tak z pohľadu historického vývoja systémov hodnotenia, ako aj z pohľadu komparácie členských štátov DAC z pohľadu ich možnej harmonizácie v rámci systémov na riadenie a hodnotenie efektívnosti multilaterálnych medzinárodných organizácií.<sup>27</sup>

Vplyv inštitucionálnych rozdielov na formovanie strategických dokumentov a ich implementáciu bol v praxi často ignorovaný. Ako jedna z mála, zdôrazňuje *dôležitosť inštitucionálnej dimenzie*, ako napr. úlohu parlamentov v rozhodovacom procese, alebo miera zapojenia bilaterálnych donorov, štúdia britského Overseas Development Institute.

Prvý model je definovaný ako *tradičný*. Predpokladá postupné, generické formovanie strategických cieľov v rámci medzinárodných organizácií. Tieto ciele sú tak chápané ako prirodzené vyústenie cieľov formovaných na národnej úrovni. Stratégické dokumenty medzinárodných organizácií sú formulované všeobecne a oblasti ich pôsobnosti sú veľmi rôznorodé. Ciele nie sú stanovené špecificky na základe merateľných indikátorov, ako je tomu v prípade systémov s priebežným hodnotením efektívnosti riadenia. Hodnotenia sa prevažne zameriavajú na oblasť organizačnej efektívnosti. Skúmajú efektívnosť medzinárodných organizácií na základe porovnania vynaložených prostriedkov a výstupov jednotlivých projektov. Zhromaždené údaje majú limitovanú informačnú hodnotu, ktorá má v rámci hodnotiacich systémov vyššieho rádu obmedzené využitie.

V rámci druhého modelu – *administrovanie výkonov* – sa predpokladá existencia priamej väzby medzi národnými systémami a jednotlivými medzinárodnými organizáciami. Napriek tomu sú však ich vzájomné väzby nedostatočne rozvinuté a ich interakcia často závisí od konkrétnej ad hoc iniciatívy. Model administrovanie výkonov sa orientuje na technické detaily, ale otázna ostáva miera jeho reálnej harmonizácie. Hodnotenie efektívnosti medzinárodných organizácií pre ne predstavuje ďalšiu administratívnu procedúru, ktorá je súčasťou ich legislatívneho a administratívneho rámca, nie však súčasťou strategického

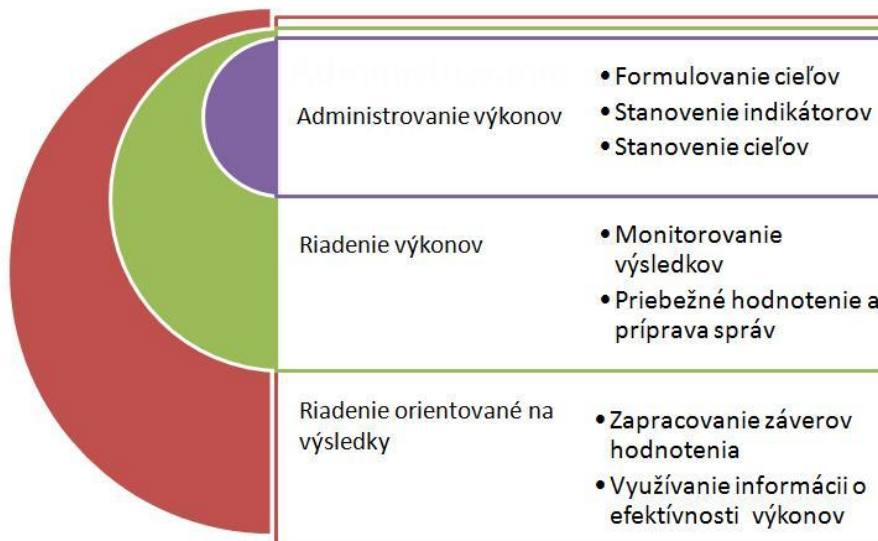
---

<sup>27</sup> OECD (1997), *In Search of Results: Performance Management Practices in Ten OECD Countries*, Paris: Public Management Committee, OECD.

Beuselinck, E.: *Institutional and Organizational Arrangements of Donors' Aid Administration: An Analytical Perspective on Shifting Coordination Initiatives*. European Group of Public Administration Conference, Milan, Italy, 2006.

riadenia a formovania politík. Informácie vygenerované v rámci týchto administratívnych postupov sú základom pre inštitucionálne riadenie (registráciu a administratívne zabezpečenie). Majú však obmedzenú schopnosť prispievať k zlepšovaniu riadenia a napĺňania širších rozvojových cieľov.

**Tab. 4: Modely organizačného riadenia z pohľadu vzťahu medzi jednotlivými fázami hodnotiaceho procesu<sup>28</sup>**



Tretí model už predstavuje dostatočne komplexnú štruktúru zameranú na *riadenie výkonov*. Vzniká vtedy, keď dochádza k prepojeniu riadenia a požadovaných výkonov. Toto prepojenie však ešte nie je dostatočné. Mnohých systémov fungujú nezávisle, čo sa prejavuje v existencii samostatných systémov riadenia pre riadenie jednotlivých operačných oblastí (napr. finančného riadenia, rozpočtu, auditu, strategického a operačného manažmentu).

Odlíšne systémy na meranie výkonnosti tak prinášajú informácie určené pre oddelené oblasti operačného riadenia a hodnotenia výsledkov. Tieto informácie nie sú obvykle prepojené v rámci hierarchickej a logickej štruktúry. Mnohé riadiace procesy však môžu dosiahnuť vysoký stupeň vzájomného prepojenia, dokonca do tej miery, že ich spoločné riadenia môže priniesť podnety pre reformu ďalších riadiacich procesov.

<sup>28</sup> Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Obser, Andreas: Multilateral organizations performance assessment: Opportunities and Limitations for Harmonization of Development Agencies, German Institute for Development Policy, Bonn 2007, Figure 1, str. 16

Štvrtý model – *Riadenie orientované na výsledky* – je definovaný na základe nasledovných znakov: koherentnosť, integrácia, konzistentnosť, konvergencia a komplexnosť. Obsahuje celistvý systém riadenia a hodnotenia, ktorý presahuje hranice administratívneho riadenia procesov. Súhrn informácií o výkonnosti organizácie obsahuje nielen sledovanie výsledkov ad hoc iniciatív, ale umožňuje využívanie komplexných informácií pre ďalšie zlepšovanie riadiacich procesov. Obsahuje systém rôznych hodnotiacich prístupov, ktoré sledujú efektívnosť medzinárodnej organizácie z viacerých, hierarchicky prepojených pohľadov. Model riadenia orientovaného na výsledky preto vyžaduje jasné postupy pre monitorovanie a vyhodnocovanie efektívnosti rozličných riadiacich procesov z pohľadu dosiahnutých výsledkov.

### **Pripravenosť donorských krajín na model riadenia orientovaného na výsledky**

V posledných desaťročiach sme svedkami vzniku množstva rozličných metód na hodnotenie efektívnosti multilaterálnych organizácií. Bilaterálne a multilaterálne organizácie zdôrazňujú potrebu spoločného postupu, harmonizácie a optimalizácie riadiacich procesov. Uvedená klasifikácia modelov organizačného riadenia organizácií tak slúži ako východiskový základ pri hodnoteniach odlišností riadenia jednotlivých organizácií. Pre harmonizáciu prístupov k riadeniu a hodnoteniu multilaterálnej spolupráce je význam donorských štátov nezastupiteľný.

Forma modelu, ktorý pre riadenie svojej rozvojovej pomoci daný štát využíva, závisí vo veľkej miere od podmienok, v ktorých je implementovaný. Kusek a Rist, ktorí pre Svetovú banku pripravovali analýzu spomínaných modelov z pohľadu procesu ich transformácie na do vyššieho štádia riadenia. Pri voľbe systému navrhujú preskúmať šesť kľúčových kritérií:

1. motívy a ciele, pre ktorý má byť daný systém navrhnutý;
2. cieľové skupiny, ktoré by mali zo systému benefitovať;
3. kapacity a zdroje pre podporu zvoleného modelu;
4. spôsob, akým daný model prispeje k napĺňaniu programových cieľov;
5. spôsob nakladania s negatívnymi informáciami a
6. prepojenie smerom k naplneniu národných rozvojových cieľov.

Zavádzanie modelov riadenia orientovaného na výsledky prebieha v súčasnosti v mnohých členských štátoch OECD. V oblasti zavedenia a vylepšovania nových systémov hodnotenia efektívnosti majú prevažne anglicky hovoriace a škandinávske štáty najhlbšie skúsenosti. Iné len nedávno spustili zavádzanie takýchto reforiem.<sup>29</sup>

**Tab. 5: Aplikácia systémov Riadenia orientovaného na výsledky (RBM - Results-based management) vo vybraných štátoch OECD / DAC<sup>30</sup>**

	<i>Predchádzajúce vývojové stupne riadenia:</i>	<i>Vykonáva:</i>
<i>Nesystematický</i>	<b>Tradičný</b> • -----	<b>Riadenie výkonov</b> • Dánsko • Holandsko
<i>Systematický</i>	<b>Administrovanie výkonov</b> • Nemecko	<b>Riadenie orientované na výsledky</b> • Kanada • Veľká Británia

### **Administrovanie výkonov: Nemecko**

Multilaterálna oficiálna rozvojová pomoc Nemecka predstavuje obvykle tretinu celkového objemu ODA. V roku 2004 bola vyššia (42%) vďaka jeho vyššiemu príspevku do systému Svetovej banky. V čoraz prepojenejšom svete si Nemecko uvedomuje narastajúci význam multilaterálnej spolupráce. Posledná správa OECD/DAC o Nemecku uvádza, že medzi jeho kľúčové priority patrí monitoring plnenia medzinárodných záväzkov vrátane Miléniových rozvojových cieľov s cieľom prispieť k vyššej efektívnosti medzinárodných organizácií. Vnútorňa reorganizácia Federálneho ministerstva pre hospodársku spoluprácu a rozvoj Nemecka (BMZ) v roku 2003, ktorá prepojila multilaterálne, bilaterálne a sektorálne úseky, podporila vyššiu konzistentnosť tvorby multilaterálnych a bilaterálnych politík rozvojovej spolupráce. Posun k priamemu hodnoteniu efektívnosti multilaterálnych organizácií však zatiaľ v dôsledku obmedzených finančných zdrojov nenastal. Nemecko tradične podporuje politiky Európskej únie a medzinárodných finančných organizácií.

<sup>29</sup> Kusek, J. Z.; Rist, R. C.; White, E. M.: *How we will know the Millenium Development Goal results when we see them ?Building a results-based monitoring and evaluation system to give us the answer*; in: *Evaluation* 11 (1), 7-26, 2005, str. 304

<sup>30</sup> Vlastné spracovanie podľa Bouckaert, G.; Halligan, J.: *Performance and Performance Management*, in: Peters, B.G.; Pierre, J. (eds): *Handbook of Public Policy*; Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2006, str. 451

Rovnako si uvedomuje významnú úlohu Organizácie spojených národov a potrebu väčšej podpory jej aktivít. Posun k implementácii RBM modelu tak bude vyžadovať užšie prepojenie pri formovaní strategických dokumentov a monitorovaní výkonnosti. Prvým krokom by malo byť stanovenie jasnej stratégie užšej harmonizácie bilaterálnej rozvojovej pomoci s aktivitami medzinárodných organizácií.

Inštitút právneho štátu so silným dôrazom na zákonnosť a regulačnú úlohu štátu je kľúčovým prvkom nemeckej administratívy. Tento systém prešiel na federálnej úrovni len malým počtom reformných zmien, ktoré mali za cieľ jeho modernizáciu a zníženie administratívnej záťaže. Podľa Pollitta a Bouckaerta je nemecký vývoj charakterizovaný skôr postupným vylepšovaním inštitucionálneho rámca, ako významnou štrukturálnou zmenou.

Správa OECD/DAC ďalej odporúča zvýšený dôraz na hodnotenie efektívnosti medzinárodných organizácií lepšie pri príprave konkrétnych smerníc o alokácii zdrojov. Správa odporúča vytvorenie takého systému, ktorý by zahŕňal hodnotenie efektívnosti v spolupráci s ostatnými donormi. Priebežná analýza však ukazuje, že Nemecko v súčasnosti len *administruje výkony* a medzinárodné princípy riadenia, monitorovania a hodnotenia výkonnosti aplikuje len v obmedzenej miere.

## **Riadenie výkonov: Holandsko a Dánsko**

### *Holandsko*

Holandsko je silným podporovateľom multilateralizmu. Je najväčším prispievateľom viacerých špecializovaných organizácií OSN a cielene zvyšuje svoju podporu medzinárodnej oficiálnej rozvojovej pomoci. Holandsko taktiež podporuje snahy o jednotnú politiku rozvojovej spolupráce Európskej únie. V roku 2009 predstavoval podiel multilaterálnej ODA v rámci celkových výdavkov 6,425 miliárd USD, čím sa Holandsko stalo piatym najvýznamnejším prispievateľom v rámci štátov OECD/DAC.<sup>31</sup>

Pre Holandsko je charakteristické decentralizované štátne zriadenie. Posun smerom k riadeniu RBM zaznamenalo začiatkom deväťdesiatych rokov. Snaha reflektovať výkonové

---

<sup>31</sup> Vid' príloha č. 5: *Príspevky ODA za rok 2009*, OECD, 14. apríla 2010

indikátory sa odzrkadľuje v rámci prípravy rozpočtových dokumentov. V roku 2001 Holandsko uzákonilo výkonové rozpočtovanie, tzn. že uznesenia o rozpočte sú vypracovávané na základe požadovaných výsledkov, ciele politik sú integrované do dôvodových správ a výdavky budúcich období sa prierezovo zahŕňajú do rozpočtových kapitol jednotlivých ministerstiev.

### *Dánsko*

K posunu dánskej multilaterálnej politiky smerom k riadeniu orientovanému na výsledky došlo v roku 2003. V prioritných oblastiach dánskej zahraničnej politiky došlo k posunu od poskytovania bezúčelových príspevkov smerom k ich účelovému viazaniu. Podľa správy DAC však tento prístup otvára viaceré nevyriešené otázky. Po prvé, fragmentácia multilaterálnych príspevkov mohla narušiť konzistentnosť multilaterálnej pomoci. Po druhé, tento prístup *à la carte*, by v prípade, ak by bol aplikovaný viacerými členskými štátmi, mohol zabrzdiť reformné snahy mnohých medzinárodných organizácií, ktoré by tak boli posúvané do pozície mediátora často protichodných záujmov svojich členov.

Dánske ministerstvo zahraničných vecí preto vypracovalo novú stratégiu, ktorá by mala zabezpečiť vyššiu konzistentnosť riadenia multilaterálnej rozvojovej pomoci. Kľúčovým návrhom tohto dokumentu je strategická podpora približne tučta medzinárodných organizácií a koordinácia dánskych príspevkov týmto organizáciám. OECD/DAC v tejto súvislosti Dánsku odporúčalo:

1. Dánsko by sa malo snažiť o zosúladenie národných záujmov s cieľmi medzinárodných organizácií, a tak minimalizovať tlak „bilateralizáciu“ programov medzinárodných organizácií.
2. Malo by podporovať naďalej spoluprácu s ostatnými členskými štátmi DAC v oblasti spoločných iniciatív na zvyšovanie efektívnosti systému medzinárodnej pomoci. DAC vyzdvihla aktivity Dánska v jeho podpore harmonizácie multilaterálnej rozvojovej spolupráce.
3. DAC vyjadrilo plnú podporu pri vypracovávaní stratégie jeho stratégii spolupráce s medzinárodnými organizáciami a ďalšími donormi pri tvorbe harmonizovného systému hodnotenia efektívnosti. DAC privítal snahu Dánska vytvoriť koalíciu s ďalšími donorskými štátmi s cieľom venovať sa otázke efektívnosti medzinárodných organizácií a lepšie koordinovať postoje donorov.

Rozvoj metodiky PMF je výsledkom širšej internej reformy riadenia Dánskej rozvojovej spolupráce, ktorá okrem iného zahŕňa rozsiahlu decentralizáciu riadenia bilaterálnej a multilaterálnej rozvojovej spolupráce. Do januára 2005 sa uskutočnila reštrukturalizácia a mnohé úlohy, týkajúce sa spolupráce s medzinárodnými organizáciami sa presunuli do štyroch zastupiteľstiev pre multilaterálnu spoluprácu v New Yorku, Washingtone, Ženeve a Ríme. Dánsko zaviedlo viaceré nástroje na príbežné meranie, monitorovanie a vyhodnocovanie tejto spolupráce. Mnohé procesy na zlepšovanie multilaterálnej spolupráce bude potrebné ďalej rozvíjať a konsolidovať.<sup>32</sup>

V súčasnosti sú mnohé systémy hodnotenia multilaterálnej spolupráce (napr. MOPAN, PMF, MMS, Nový prístup) síce dostatočne vyvinuté, ale neprebehla ich vzájomná harmonizácia. Práve Danida však podnikla viaceré kroky<sup>33</sup>, ktoré významným spôsobom prispievajú k pokroku v tejto oblasti.

---

<sup>32</sup> Ministerstvo zahraničných vecí Dánska (Danida): *Performance Management Framework for Danish Development Cooperation 2006-2007*, Kodaň, Dánsko, 2005

<sup>33</sup> naštartovanie iniciatívy MOPAN a zavedenie doplnkovej metodológie Nový prístup

## 2 Cieľ práce

Závažnosť problematiky hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce vyplýva z nevyhnutnej potreby riešenia ekonomických a spoločenských problémov rozvojových štátov.

Toto obdobie je kľúčovým pri tvorbe konkrétnych stratégií boja proti extrémnej chudobe, hladu, zabezpečenia prístupu k vzdelaniu, rodovej rovnosti, zníženia detskej úmrtnosti, zlepšenia prístupu k zdravotnej starostlivosti, zabezpečenia environmentálnej udržateľnosti a vytváraní globálneho partnerstva. Skúmanie tejto problematiky je v súčasnosti dôležité tak z teoretického ako aj praktického hľadiska.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je pomocou metód analýzy a komparácie súčasného stavu prístupov k hodnoteniu efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD a v SR, priniesť syntézu východísk pre zlepšovanie systému hodnotenia efektivity multilaterálnej rozvojovej spolupráce v SR.

V súlade s hlavným cieľom dizertačnej práce sme stanovili tieto čiastkové ciele:

- analýza súčasného stavu hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v zahraničí – spoločných metodík a individuálnych metodík vybraných štátov OECD, menovite Veľkej Británie, Kanady, Dánska a Holandska;
- analýza kľúčových strategických cieľov multilaterálnej spolupráce v skúmaných štátoch OECD;
- komparácia a zhodnotenie rozdielov v skúmaných metodikách využívaných v zahraničí z rôznych hľadísk – zistenie rozdielov v používaných ukazovateľoch efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce;
- skúmanie súčasného stavu problematiky hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v podmienkach SR.

Dizertačná práca poskytuje pohľad na vybrané otázky hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií, keďže skúma tie metodiky, ktoré bolo možné popísať na základe verejne dostupných údajov. Venuje sa prístupom, ktoré využívajú ministerstvá zahraničných vecí, siete medzinárodných rozvojových organizácií, siete donorských štátov. Cieľom tejto práce je poskytnúť pohľad na jednotlivé prístupy tak, aby priniesli prehľad rozličných aspektov, ktoré je potrebné zohľadniť pri hodnotení efektívnosti rozvojovej spolupráce v kontexte Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci.

Výsledkom práce je syntéza východísk pre zlepšovanie systému hodnotenia efektivity multilaterálnej spolupráce v SR, ktorá vznikla na základe analýzy a komparácia metodík hodnotenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce vo vybraných štátoch OECD a ich následného porovnania s metodikou hodnotenia efektívnosti riadenia multilaterálnej rozvojovej spolupráce v podmienkach SR, tak z pohľadu efektívnosti ich organizačného riadenia, ako aj z pohľadu hodnotenia efektivity dopadov ich činnosti.

Predpokladáme, že výsledky skúmania budú využité v pedagogickej, riadiacej sfére, lokálnych polohách, prípadne v medzinárodných organizáciách.

### 3 Metodika a metódy skúmania

Vypracovanie dizertačnej práce prebiehalo vo viacerých krokoch, ktoré na seba nadväzovali. Jedná sa o tieto kroky:

1. krok – charakteristika súčasných poznatkov v teórii hodnotenia efektívnosti;
2. krok – uskutočnenie výskumu v súčasnosti používaných metodík hodnotenia efektívnosti – spoločné hodnotiace iniciatívy a individuálne metodiky hodnotenia používané v skúmanej vzorke štátov;
3. krok – analýza skúmaných metodík z pohľadu kľúčových indikátorov efektívnosti multilaterálnej spolupráce;
4. krok – zhodnotenie dosiahnutých výsledkov a návrhy na zdokonalenie procesov hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v SR.

**1. krok** - v rámci tohto kroku bol spracovaný teoretický základ hodnotenia efektívnosti, ktorý poskytuje ucelený obraz o systéme hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce.

Konkrétnejšie sme vymedzili miesto hodnotenia efektívnosti, význam a vzťah k plneniu strategických cieľov. Uvedením rôznych teoretických prístupov k organizačnému riadeniu v rámci jednotlivých stupňov vývoja riadenia orientovaného na výsledky, ktorého súčasťou sú rôzne prístupy, názory a pohľady domácich a zahraničných autorov spracované z množstva domácej a zahraničnej literatúry na danú problematiku sme charakterizovali viaceré možné prístupy k zvyšovaniu organizačného riadenia.

**2. krok** - pozostával z uskutočnenie výskumu v súčasnosti používaných metodík hodnotenia efektívnosti, ktorý je podrobnejšie charakterizovaný v nasledujúcej kapitole. Výskum sa zameriaval predovšetkým na:

- spoločné metodiky hodnotenia efektívnosti MOPAN a COMPAS;
- individuálne systémy hodnotenia efektívnosti vo vybraných štátoch (Veľkej Británii, Kanade, Dánsku, Holandsku);
- a v neposlednom rade novšie doplnkové prístupy k hodnoteniu efektívnosti.

Úlohou tohto výskumu bolo zistenie súčasných prístupov a kľúčových indikátorov využívaných na hodnotenie efektívnosti multilaterálnej spolupráce, z ktorého sme potom uskutočnili následnú analýzu a komparáciu získaných informácií.

**3. krok** - nosnou časťou tretieho kroku bola analýza získaných informácií. V rámci tejto analýzy bola uskutočnená komparácia skúmaných metodík podľa rôznych charakteristík a znakov, napr. podľa subjektu, ktorý hodnotenia vykonáva, podľa cieľa, kritérií a indikátorov efektívnosti, prepojení na Parížsku deklaráciu a Miléniové rozvojové ciele. Následne bolo možné bližšie špecifikovať ich uplatňovanie vzhľadom na strategické priority organizácií pre rozvojovú spoluprácu.

**4. krok** - súčasťou štvrtého kroku dizertačnej práce bolo zhodnotenie dosiahnutých výsledkov z predchádzajúcej analýzy v súlade so stanovenými cieľmi. Súčasťou tohto bolo taktiež navrhnutie možností zdokonalenia a skvalitnenia riadenia a hodnotenia efektívnosti rozvojovej spolupráce v podmienkach SR.

Pri spracovaní dizertačnej práce boli využité nasledovné metódy:

- *metódy výskumu* – štúdium literatúry, vlastný výskum spojený s konzultáciami problematiky hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií s predstaviteľmi odbornej verejnosti.
- *spracovanie údajov* – štatistické metódy, metódy vedeckej analýzy, komparácie a syntézy informácií z hľadiska strategických cieľov, používaných kritérií a indikátorov efektívnosti, prepojenia na Miléniové rozvojové ciele a Parížsku deklaráciu o efektívnosti pomoci. Komparácia metodík bola uskutočnená podľa nasledovných kritérií: subjektu, ktorý hodnotenia vykonáva, podľa cieľa, kritérií a indikátorov efektívnosti, prepojení na Parížsku deklaráciu a Miléniové rozvojové ciele.
- *zhodnotenie výsledkov* – v tejto oblasti boli využívané najmä metódy analýzy, komparácie, syntézy a dedukcie, ktoré zabezpečili zhodnotenie skúmaných údajov.

## **4 Výsledky práce:**

### **Analýza a komparácia prístupov k hodnoteniu efektívnosti multilaterálnej spolupráce vo vybraných štátoch OECD**

#### **4.1. Analýza a komparácia prístupov k hodnoteniu efektívnosti v zahraničí**

Hodnotením efektívnosti medzinárodných organizácii sa dlhodobo zaoberajú prieskumy iniciované skupinami donorských štátov, národných agentúr pre rozvojovú spoluprácu ako aj samotnými medzinárodnými organizáciami. Z národného hľadiska je ich povinnosťou predložiť verejnosti merateľné výsledky svojej činnosti a z medzinárodného hľadiska je nutné podporiť výmenu informácií, znalostí a príkladov najlepšej praxe medzi zúčastnenými subjektmi, a tak prispieť k zvýšenej efektívnosti ich činnosti.

Pre potreby popisu súčasne používaných prístupov rozdelíme jednotlivé metodiky do dvoch skupín na základe množstva zapojených subjektov, ktoré danú metodiku používa, na:

##### **4.1.1 Spoločné metodiky na hodnotenie efektívnosti multilaterálnej spolupráce**

*4.1.1.1 Systém MOPAN (Multilateral Organizations Performance Assessment Network)*

*4.1.1.2 Systém COMPAS (Common Performance Assessment System)*

##### **4.1.2 Individuálne metodiky hodnotenia vybraných donorských štátov**

*4.1.2.1 Britský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce - MEFF*

*4.1.2.2 Kanadský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – MERA*

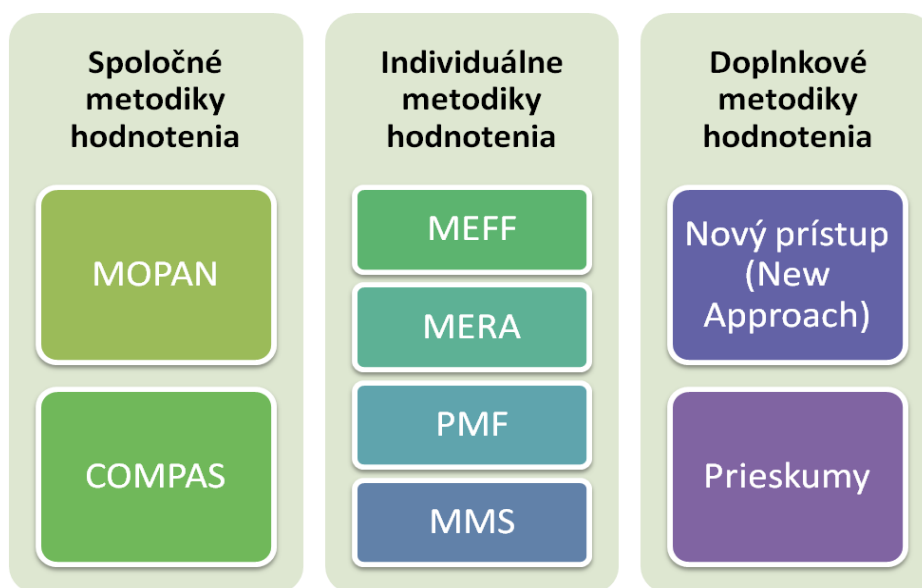
*4.1.2.3 Dánsky systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – PMF*

*4.1.2.4 Holandský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – MMS*

##### **4.1.3 Doplnkové metódy hodnotenia**

*4.3.1 Nový prístup (New Approach)*

**Tab. 6: Kategorizácia metódik hodnotenia efektívnosti<sup>34</sup>**



<sup>34</sup> Vlastné spracovanie podľa Bouckaert Geert; Halligan John: *Managing Performance: International Comparisons*; Routledge, Taylor and Francis Group, 2006

## **4.1.1 Spoločné metodiky hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce**

### *4.1.1.1 Systém MOPAN (Multilateral Organisations Performance Assessment Network)*

Sieť donorských štátov MOPAN zisťuje efektívnosť riadenia medzinárodných organizácií na základe hodnotení jeho členov a priamych partnerov/prijemcov programov týchto medzinárodných organizácií. V ideálnom prípade by bolo možné jednoznačne zhodnotiť efektívnosť danej medzinárodnej organizácie na základe jej konkrétneho príspevku k rozvoju dosiahnutom v danom rozvojovom štáte. Problematickou oblasťou takého prístupu je však nedostatok údajov, ktoré by umožňovali takéto systematické hodnotenie.

Spoločný prieskum siete MOPAN má preto slúžiť ako určitý medzistupeň, ktorý by meral efektívnosť riadenia skúmaných medzinárodných organizácií na základe prieskumu jeho respondentov. Pokrýva otázky riadenia činností jednotlivých medzinárodných organizácií, nastavenia ich systémov a vnútorných procesov z pohľadu vyššej efektívnosti plnenia rozvojových cieľov. Rozsah, v akom daná medzinárodná organizácia prispieva k ich plneniu, záleží v prvom rade od špecifickosti stanoveného cieľa a nastavenia príslušných rozvojových nástrojov s ohľadom na lokálne podmienky.

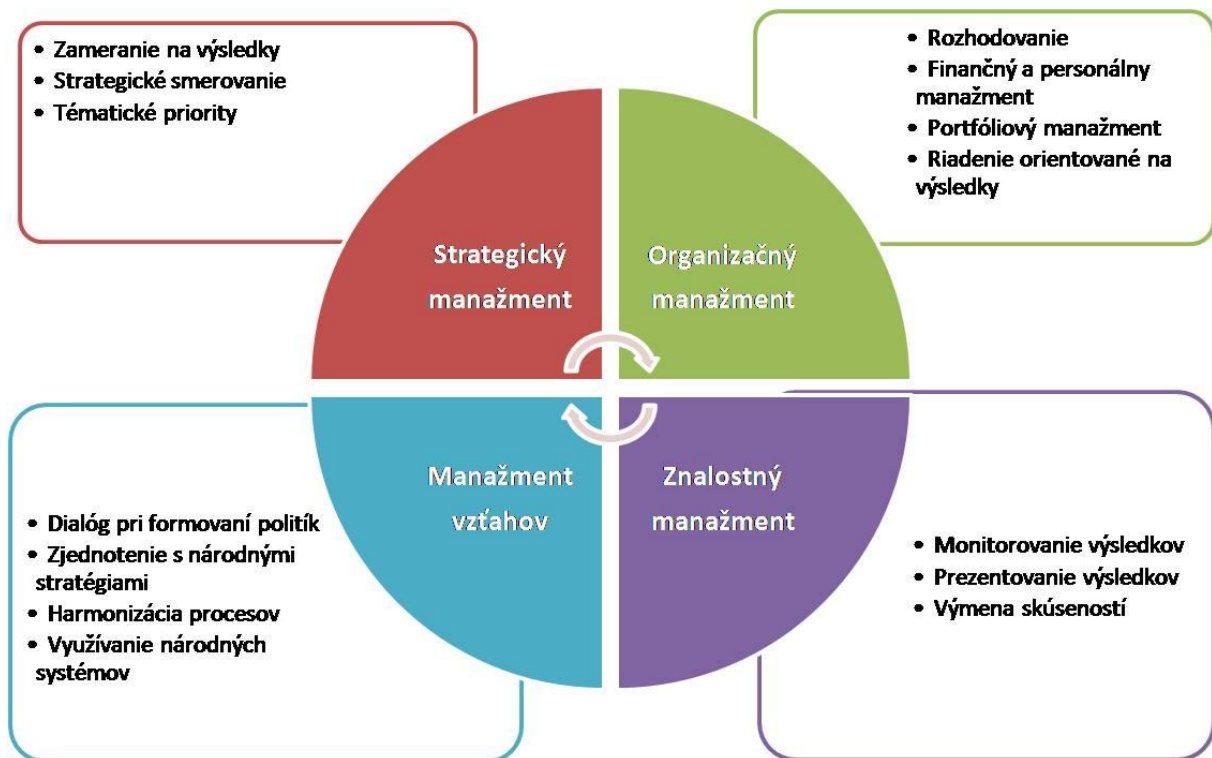
MOPAN je sieťou šestnástich donorských krajín s podobným prístupom k manažmentu multilaterálnej rozvojovej pomoci, ktorá zahŕňa: Austráliu, Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Holandsko, Írsko, Južnú Kóreu, Kanadu, Nemecko, Nórsko, Rakúsko, Španielsko, Švédsko, Švajčiarsko a Veľkú Britániu. Posledným členom zoskupenia sa 21. februára 2010 stalo Belgicko.

Členské štáty siete MOPAN každoročne uskutočňujú prieskum, ktorý hodnotí multilaterálne partnerstvá a aktivity donorských organizácií z pohľadu jednotlivých subjektov medzinárodnej spolupráce. Tento prieskum sa každoročne zameriava na tri až štyri medzinárodné organizácie v ôsmich až desiatich štátoch. Tento prieskum sa realizuje v spolupráci s pracovníkmi diplomatických zastúpení zúčastnených štátov, ich riadiacich orgánov v domovskom štáte ako aj partnerov a prijímateľov pomoci v rozvojových štátoch.

Z metodologického hľadiska využíva MOPAN tzv. *Balanced scorecard* (bilančnú kartu), ktorou hodnotí efektívnosť riadenia organizácie v rámci štyroch dimenzií: strategický manažment, operačný manažment, manažment vzťahov a znalostný manažment. V rámci

týchto kvadrantov sú ďalej hodnotené kľúčové indikátory efektívnosti riadiacich procesov (*key performance indicators – KPI*) a mikroindikátory (*MI*), ktoré ďalej detailnejšie špecifikujú dané kľúčové indikátory.

**Tab. 7: Dimenzie efektívneho riadenia v rámci Spoločného prieskumu MOPAN<sup>35</sup>**



Účastníkom prieskumu sú v rámci online dotazníkov ako aj osobných pohovorov kladené otázky o ich pohľade na efektívnosť danej medzinárodnej organizácie. Predstavujú preto súhrn subjektívnych postojov respondentov. V rámci prípravného procesu členské štáty MOPAN a hodnotené medzinárodné organizácie identifikujú viac ako 1 000 potenciálnych respondentov, ktorí sú následne pozvaní zúčastniť sa prieskumu. Prieskum sa považuje za úspešný v prípade, ak dosiahne viac ako 50%-nú úroveň zastúpenia respondentov z radov príjemcov pomoci a 75%-nú úroveň zastúpenia respondentov zastupujúcich členské štáty MOPAN, či už priamo v prijímateľskom štáte alebo v rámci ústredia v donorskom štáte.

<sup>35</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa MOPAN 2009

Medzi silné stránky tejto metodológie patrí práve odbornosť a kvalifikovanosť oslovených respondentov. I napriek tomu MOPAN nemá kapacitu na preverovanie hĺbky znalostí niektorých účastníkov prieskumu vo všetkých prípadoch. V niektorých prípadoch nemôže zaručiť dostatočné zastúpenie respondentov, ako sa tomu stalo napríklad v roku 2009 pri hodnotení Africkej rozvojovej banky.<sup>36</sup>

Pravidelnosť výskumu by mala po istom čase poskytnúť údaje, ktoré by umožnili hĺbkovú analýzu hlavných vývojových trendov prebiehajúcich v rozvojových štátoch. Výsledky prieskumu však predstavujú dôležitý základ pre diskusiu o možnostiach zefektívnenia činnosti medzinárodných organizácií. Prvý pilotný prieskum MOPAN sa uskutočnil v roku 2003. Nasledovalo zatiaľ šesť ďalších prieskumov v rokoch 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 a 2009.<sup>37</sup>

Iniciatíva MOPAN si kladie za cieľ:

- Lepšiu informovanosť a porozumenie úlohe a výsledkom medzinárodných organizácií vo verejnej správe a širokej verejnosti;
- Konštruktívny dialóg na pôde medzinárodných organizácií a na národnej úrovni;
- Zapojenie lokálnych zastúpení MOPAN do procesu hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií;
- Zlepšenie celkovej výkonnosti medzinárodných organizácií na lokálnej úrovni.

Prieskumy MOPAN sa v prvom rade zameriavajú na kvalitu partnerstva medzinárodných organizácií a prijímateľských štátov<sup>38</sup> a kvalitu interných procesov medzinárodných organizácií<sup>39</sup>. Záverečná správa obsahuje výsledky individuálnych dotazníkov, diskusií, výročných správ o stave hospodárskeho a politického vývoja zúčastnených krajín a súhrnnú správu.

---

<sup>36</sup> Pri hodnotení indikátorov: delegovanie rozhodovacích právomocí, riadenie ľudských zdrojov a prispôsobovanie riadiacich procesov. MOPAN 2009: Africká rozvojová banka, 19. februára 2010

<sup>37</sup> Štyri skúmané medzinárodné organizácie v MOPAN z roku 2009 zahŕňali Svetovú banku, Africkú rozvojovú banku, Rozvojový program OSN a UNICEF. Prieskum prebiehal v 9 krajinách: Thajsko a Pakistan v Ázii; Etiópia, Mozambik, Senegal a Uganda v Afrike; Srbsko v Európe; Guatemala a Peru v Latinskej Amerike.

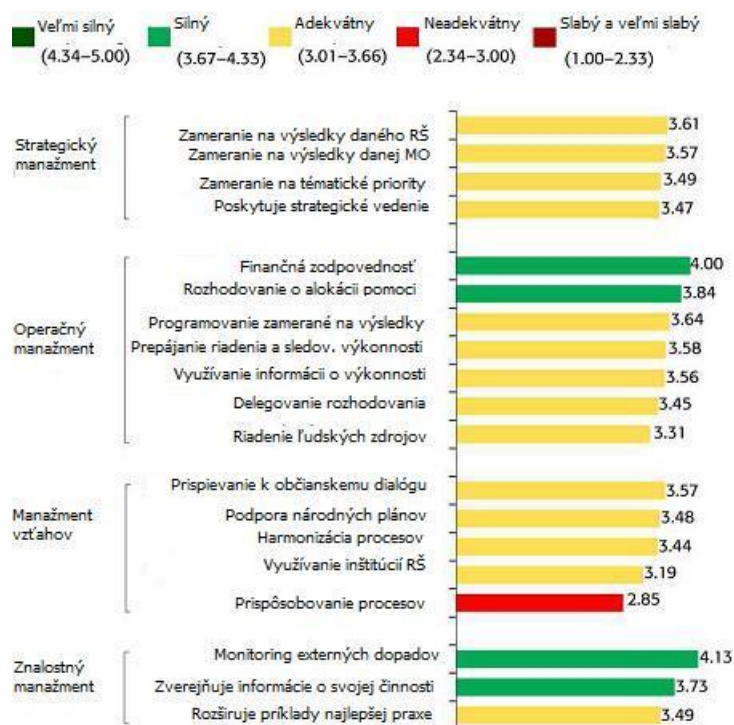
<sup>38</sup> prínos v oblasti tvorby politík, stratégií a pod.

<sup>39</sup> poskytovanie informácií, koordinácia a pod.

Kvalifikované hodnotenia predstavujú najväčší prínos v prípade, že dochádza k pravidelnej, ba priam každodennej komunikácii s medzinárodnými organizáciami. Mnohí členovia MOPAN spolupracujú s medzinárodnými organizáciami v rámci systému spolufinancovania alebo ako členovia spoločných iniciatív. Majú možnosť sledovať implementáciu stratégií a viesť s partnerskými štátmi priamy dialóg. Prieskum sa preto zameriava iba na tie oblasti, ktoré majú účastníci možnosť osobne sledovať a posúdiť. Sekundárne dáta sa získavajú z existujúcich zdrojov a záverečných správ medzinárodných inštitúcií. MOPAN sa snaží v prvom rade spracovať a využívať už dostupné informácie. V budúcnosti sa plánuje zvýšenie celkového počtu každoročne hodnotených organizácií z troch na maximálne šesť. Zámerom je poskytnúť dostatočný záber a hĺbku informácií, a tak motivovať čoraz väčší počet členov k harmonizácii hodnotiacich systémov a postupnému upúšťaniu od individuálnych hodnotení.

Spoločné diskusie členov MOPAN vytvárajú priestor na prehodnotenie individuálnych názorov a zistených informácií. Negatívom tohto hodnotenia, môže byť obmedzená znalosť špecifickej problematiky, ktorej sa daná medzinárodná organizácia venuje zo strany niektorých účastníkov. Medzi ďalšie negatíva metodiky patrí limitovanie počtu skúmaných štátov, v ktorých sa hodnotenie danej medzinárodnej organizácie uskutočňuje. Za pozitíva metodiky môžeme považovať jej prínos k zvyšovaniu informovanosti o fungovaní medzinárodných organizácií na lokálnej úrovni, výmeny skúseností a príkladov najlepšej praxe. Aby zaistil transparentnosť a podporil dialóg s medzinárodnými organizáciami, umožňuje MOPAN jednotlivým medzinárodným organizáciám vyjadriť sa k záverom prieskumu a prezentovať ich na svojich webových stránkach. MOPAN by mal naďalej zostať jednoduchým a rýchlym nástrojom, ktorého administratívne náklady by sa mali pre všetkých zúčastnených udržiavať na čo najnižšej úrovni. V súčasnosti predstavuje MOPAN najširšie harmonizovaný systém hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií. Otvorenou otázkou však ostáva administratívne riadenie celej iniciatívy, prípadne možnosť vytvorenia rotujúceho predsedníctva v budúcnosti.

**Graf 4: Príklad hodnotenia prieskumom MOPAN (Svetová banka; 2009)**



**Tab. 8: Metodológia MOPAN: Príklady dotazníkových otázok**

<b>1. Strategický manažment</b>	<p>• <i>Príklady otázok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programové dokumenty obsahujú ciele, ktoré sa zhodujú s národnými rozvojovými plánmi ?</li> <li>• Prebieha pravidelné konzultovanie programov s konečnými prijímateľmi ?</li> <li>• Prínos programu z pohľadu viacerých sektorov hospodárstva ?</li> <li>• Stratégie obsahujú merateľné ciele a indikátory ?</li> </ul>
<b>2. Operačný manažment</b>	<p>• <i>Príklady otázok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zverejnenie kritérií pre udelenie zvýhodnenej pomoci ?</li> <li>• Udeľuje prostriedky na základe zverejnených kritérií ?</li> <li>• Stanovuje ciele a monitoruje výsledky v danom rozvojovom štáte ?</li> <li>• Podlieha internému a externému finančnému auditu ?</li> </ul>
<b>3. Manažment vzťahov</b>	<p>• <i>Príklady otázok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporuje implementáciu národných rozvojových stratégií ?</li> <li>• Rešpektuje názory lokálnych partnerov ?</li> <li>• Zapája sa do celospoločenského dialógu a tvorbe politik v danom rozvojovom štáte ?</li> <li>• Využíva národný inštitucionálny rámec na implementáciu programov ?</li> </ul>
<b>4. Znalostný manažment</b>	<p>• <i>Príklady otázok:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelné monitorovanie výsledkov ?</li> <li>• Zapája konečných prijímateľov do monitorovania a hodnotenia ?</li> <li>• Implementuje a monitoruje napĺňanie cieľov Parížskej deklarácie ?</li> <li>• Zhromažďuje a prezentuje príklady najlepšej praxe ? ?</li> </ul>

## ***Vyhodnotenie efektívnosti medzinárodných organizácií na základe spracovania výstupov z dotazníkov MOPAN za roky 2004 až 2009***

Do roku 2006 platil konsenzus, že členovia MOPAN požadovali pri svojich národných hodnoteniach požadovať dodatočné informácie o efektívnosti jednotlivých medzinárodných organizácií nad rámec každoročného prieskumu MOPAN. V dôsledku toho často dochádzalo k prekryvaniu jednotlivých informačných zdrojov. V rámci MOPAN sa preto členské štáty rozhodli túto otázku riešiť a zaviedli spoločný postup hodnotením na základe metódy Balanced Scorecard. Od roku 2009 tak tvorí MOPAN harmonizovaný súbor 35 merateľných indikátorov zoskupených do štyroch kľúčových oblastí – operačného manažmentu, manažmentu vzťahov a znalostného manažmentu.

### **Príklad: Komparácia efektívnosti medzinárodných organizácií na základe metodológie MOPAN**

#### *Zdrojové údaje:*

Dáta boli spracovávané na základe informácií z dotazníkov od členov MOPAN, vládnych inštitúcií prijímateľských štátov a samotných medzinárodných organizácií.

#### *Skúmané vzorky:*

Pri skúmaní výsledkov hodnotení medzinárodných organizácií sme spracovali výsledky zahŕňajúce v roku 2008: 60 dotazníkov z 9 štátov; v roku 2007: 62 dotazníkov z 10 štátov; 2006: 53 dotazníkov z 10 štátov; v roku 2005: 56 dotazníkov z 9 štátov a v roku 2004: 50 dotazníkov z 10 štátov.

#### *Hodnotenú medzinárodnú organizáciu:*

Medzi hodnotené organizácie patrili:

- v roku 2009: Svetová banka, Rozvojový program OSN, Africká rozvojová banka, Ázijská rozvojová banka;
- v roku 2008: Svetová banka, UNFPA, Európska komisia;
- v roku 2007: Rozvojový program OSN, Svetová zdravotnícka organizácia a Africká rozvojová banka;
- v roku 2006: UNICEF, Medzinárodná organizácia práce, Ázijská rozvojová banka;
- v roku 2005: Svetová banka, UNFPA, UNAIDS a
- v roku 2004: Rozvojový program OSN, FAO a Africká rozvojová banka.

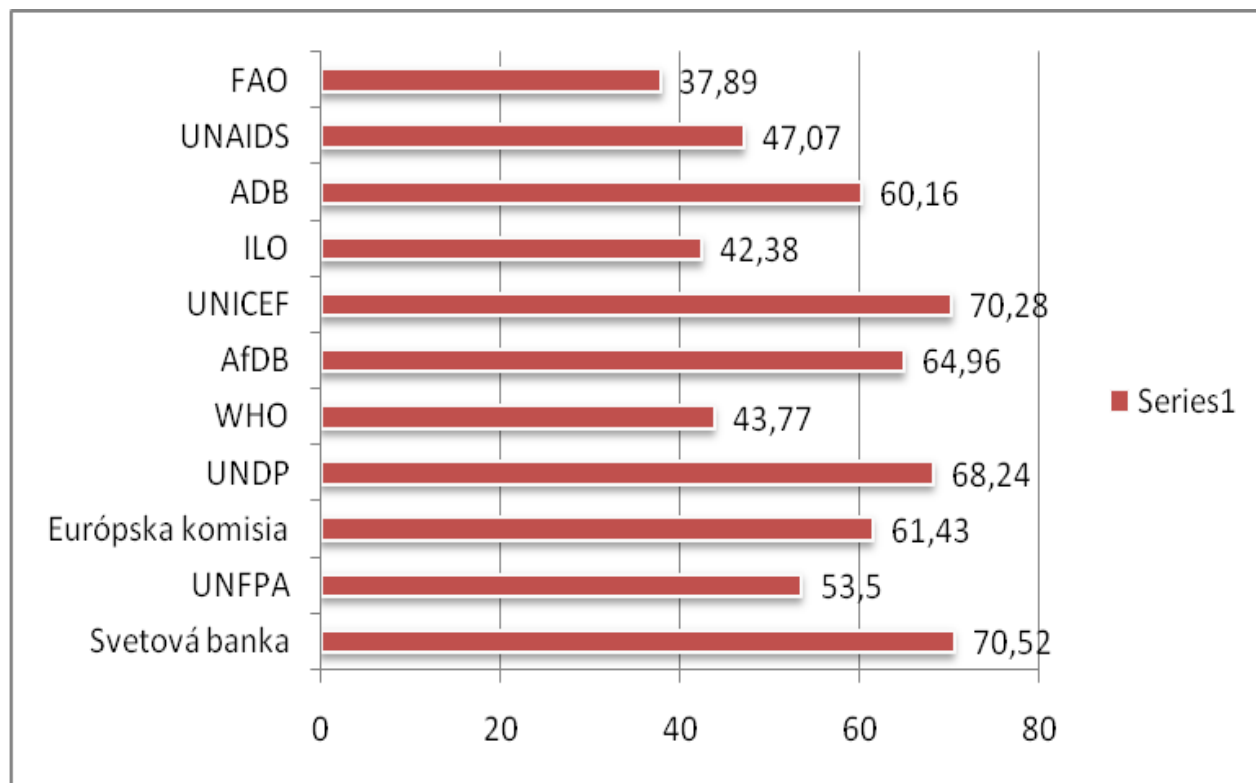
Pri analýze dát sme sa odpovede respondentov vyhodnocovali štatistickými metódami. V nasledovnej tabuľke sú uvedené percentuálne počty respondentov, ktoré sa pri hodnotení jednotlivých kritérií vyjadrili kladne tzn. hodnotia činnosť medzinárodnej organizácie ako prínosnú, prispievajúcu k občianskemu dialógu o tvorbe politik, podporujúcu národné rozvojové plány a kladne hodnotia rozsah využívania inštitúcií RŠ, či koordinácii aktivít s ostatnými medzinárodnými organizáciami.

**Tab. 9: Efektívnosť medzinárodných organizácií podľa metodológie MOPAN<sup>40</sup>**

	Prispievane k občianskemu dialógu o tvorbe politik	Tvorba kapacít	Úsilie orientované na zmenu (advocacy)	Podpora národných plánov a využívanie inštitúcií RŠ	Zdieľanie informácií	Koordinácia s ostatnými medzinárodnými organizáciami	Harmonizácia	Priemerná efektívnosť
Svetová banka	71,4	43,15	43,86	63,2	75,6	73,6	68,8	70,52
UNFPA	53,65	41,65	52,69	47,55	48,1	74,47	56,36	53,5
Európska komisia	70,53	50,39	45,27	69,11	72,25	86,78	35,68	61,43
UNDP	74,2	45,16	48,07	63,8	65,2	68,6	69,4	68,24
WHO	62,3	39,2	39,73	34,5	38,84	56,55	35,29	43,77
AfDB	67,2	38,79	9,73	59,4	69,8	66,4	62	64,96
UNICEF	74,6	50,32	78,77	65,4	68,4	71,6	71,4	70,28
ILO	88,77	44,25	44,05	23,78	37,67	50	8,14	42,38
ADB	100	60,01	32,5	68,35	55,46	70,95	33,78	60,16
UNAIDS	66,67	33,69	53,16	41,62	38,41	49,56	46,37	47,07
FAO	48,27	32,06	24,84	18,08	18,4	36,36	87,19	37,89

<sup>40</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov MOPAN za roky 2004 až 2009. Grafy podľa jednotlivých indikátorov vid' príloha č. 6.

**Graf 5: Celková priemerná efektívnosť medzinárodných organizácií podľa metodológie MOPAN<sup>41</sup>**



<sup>41</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov MOPAN za roky 2004 až 2009. Grafy podľa jednotlivých indikátorov vid' príloha č. 6.

#### 4.1.1.2 Systém COMPAS (*Common Performance Assessment System*)

Medzinárodné finančné inštitúcie sa v minulosti v prevažnej miere zameriavali na sledovanie efektívnosti využívania vstupov a priebehu riadiacich procesov, než na hodnotenie dopadov. Posun k RBM riadeniu si vyžadoval zmeny vnútorného nastavenia týchto organizácií. Prvým krokom bolo vytvorenie spoločného systému na hodnotenie výkonnosti a integrovanie RBM do všetkých oblastí strategického manažmentu medzinárodných finančných inštitúcií. Takto nastavený systém tak poskytuje informácie o progrese a plnení rozvojových cieľov určené pre bankový manažment a jej podielnikov.

Metodológia COMPAS bola predstavená pracovnou skupinou medzinárodných bankových inštitúcií pre riadenie rozvojových cieľov (*Managing for Development Results - MfDR*). V súčasnosti ju využívajú nasledovné inštitúcie: Africká rozvojová banka, Ázijská rozvojová banka, Európska banka pre obnovu a rozvoj, Interamerická rozvojová banka, Islamská rozvojová banka, Svetová banka ako aj Medzinárodný fond pre poľnohospodársky rozvoj (IFAD).

Medzi hlavné ciele systému COMPAS patrí:

- zhromažďovanie informácií o tom, ako multilaterálne rozvojové banky prispievajú k napĺňaniu rozvojových cieľov;
- pravidelné monitorovanie a syntéza prínosov rozvojových bánk;
- výmena skúseností a podpora transparentnosti.

Snahou COMPASu je prispieť k postupnej harmonizácii definícií a metodológií medzi spomínanými organizáciami a ich integrovanie do spoločného hodnotiaceho rámca. Zámerom COMPASu je vytvorenie platformy pre vzájomnú komparáciu dát medzinárodných finančných inštitúcií o plnení stanovených cieľov, aby zároveň prispievala k vyššej harmonizácii procesov medzi týmito inštitúciami.

Prvá správa pripravená metodológiou COMPAS bola publikovaná v roku 2005. Poskytuje rámec pre zber konzistentných, porovnateľných informácií o tom, ako medzinárodné finančné organizácie prispievajú k dosahovaniu rozvojových cieľov.

Súbor indikátorov COMPAS tvorí sedem kategórií dát:

1. rozsah a tvorba kapacít štátu z pohľadu dosiahnutia rozvojových cieľov;
2. národné stratégie;
3. systém alokácie zdrojov pridelených v rámci zvýhodneného financovania;
4. projekty;
5. monitoring a hodnotenie (schopnosť poučiť sa z uskutočnených projektov);
6. vzdelávanie a stimuly (personálny manažment orientovaný na dosahovanie výsledkov);
7. harmonizácia procesov a využívanie národných systémov medzinárodnými rozvojovými organizáciami;
8. podpora súkromného sektora.

### ***Hodnotenie efektívnosti medzinárodných finančných organizácií na základe indikátorov systému COMPAS***

#### *1. Rozsah a tvorba kapacít štátu z pohľadu dosiahnutia rozvojových cieľov:*

Správa za skúmané obdobie 2006-2008 ukazuje navýšenie technickej pomoci u všetkých šiestich medzinárodných bánk u 90% partnerských rozvojových štátov.

#### *2. Národné stratégie:*

Z celkového počtu hodnotených inštitúcií, tri medzinárodné banky vykazujú, že 100% pripravených národných stratégií obsahujú merateľné ciele, kritéria a definovanie monitorovacích procesov. U dvoch medzinárodných bánk sa toto percento za obdobie 2006-2008 zvýšilo od 57 do 90%. Hodnotenie plnenia týchto stratégií dosahuje nezmenenú úroveň "uspokojujúci až lepší". Z toho môžeme usudzovať, že i keď dochádza k postupnému zlepšovaniu kvality prípravy národných strategických programov a nastavenia merateľných indikátorov, rozsah implementácie stratégií sa nezlepšil.

#### *3. Systém alokácie zdrojov pridelených v rámci zvýhodneného financovania:*

Jednotlivé medzinárodné finančné inštitúcie si udržiavajú mieru alokácie zvýhodneného financovania z celkovej poskytnutej pomoci na úrovni 67% - 100%.

Pri hodnotení efektívnosti svojich programov zvažujú faktory ako národný záujem, inštitucionálna infraštruktúra, štruktúra portfólia daného štátu a systém vládneho riadenia. Medzi ďalšie faktory, ktoré rozhodujú o pridelení zvýhodneného financovania patria: potreby prijímateľského štátu, obyvateľstvo, hrubý národný príjem per capita a udržateľnosť z pohľadu splácania záväzkov. Vzhľadom na premenlivosť týchto faktorov dochádza každoročne k úprave celkovej sumy pridelených úverov.

#### 4. Projekty

Prvým kľúčovým ukazovateľom, ktorý medzinárodné finančné inštitúcie používajú pri meraní kvality prípravy projektov je percento projektov, ktoré sú úspešné pri úvodnom hodnotení prípravy pred vstupom projektu do implementačnej fázy. Tento ukazovateľ kvality projektov stúpol z 30% v roku 2006 na 45% v roku 2008. Percento úspešných projektov, ktoré dosiahli hodnotenie „uspokojivý až lepší“, pohybovalo v rozmedzí 85-100%.

Projekty ďalej musia obsahovať súbor ukazovateľov na meranie dosiahnutého pokroku, merateľné a časovo ohraničené medzníky a konkrétne ciele, ktoré sú v súlade s cieľmi špecifikovanými v národných programových dokumentoch.

**Tab. 10: Pomer projektov medzinárodných finančných inštitúcií, ktorých ciele sú zosúladené s národnými rozvojovými stratégiami RŠ<sup>42</sup>:**

Názov organizácie	Percento projektov v roku 2006	Percento projektov v roku 2008
Africká rozvojová banka	37%	60%
Ázijská rozvojová banka	78%	100%
Interamerická rozvojová banka	50%	60%
Svetová banka	53%	88%

Európska banka pre obnovu a rozvoj, Islamská rozvojová banka a Medzinárodný fond pre rozvoj poľnohospodárstva vykazujú v rámci svojich portfólií až 100%-nú mieru takto pripravených projektov. Priebežná kontrola projektov sa vykonáva u 90% projektov.

Dĺžka medzi schválením úveru a uzavretím projektu dosahuje v priemere 50 mesiacov<sup>43</sup>. Percento projektov s nedostatočnou implementáciou a takých projektov, u ktorých je nepravdepodobné dosiahnutie plánovaných cieľov za rok 2008 sa pohybuje v rozmedzí od 2,5%<sup>44</sup> až po 17%.<sup>45</sup> Banky pristúpili k včasnej reštrukturalizácii, prípadne úplnému zastaveniu projektu v prevažnej väčšine takýchto projektov.

U väčšiny medzinárodných finančných organizácií ostáva problematickou otázkou príprava záverečných správ projektov. Tento ukazovateľ dosahuje najnižšiu hranicu (16%) u Islamskej rozvojovej banky, zatiaľ čo u Európskej banky pre obnovu a rozvoj obsahuje

<sup>42</sup> Správa COMPAS z roku 2008, str. 12

<sup>43</sup> Dĺžka medzi schválením úveru a uzavretím projektu: Africká rozvojová banka (50 mesiacov); Ázijská rozvojová banka (90,9 mesiacov); Európska banka pre obnovu a rozvoj (N/A); Interamerická rozvojová banka (71 mesiacov); Medzinárodný fond pre podporu poľnohospodárstva (98,8 mesiacov); Islamská rozvojová banka (47 mesiacov); Svetová banka (5,2 roka). Zdroj: COMPAS Report; str. 39-40; indikátor 4Dii

<sup>44</sup> u Ázijskej rozvojovej banky

<sup>45</sup> u Medzinárodného fondu pre rozvoj poľnohospodárstva

záverečné správy až 100% projektov.<sup>46</sup> Percento projektov, ktoré boli hodnotené ex-post, po dokončení projektu sa pohybuje v rozmedzí od 12% v prípade Medzinárodného fondu pre rozvoj poľnohospodárstva do 65% u Európskej banky pre obnovu a rozvoj.<sup>47</sup>

5. *Monitoring a hodnotenie (schopnosť poučiť sa z uskutočnených projektov)*

Medzinárodné finančné inštitúcie disponujú viacerými mechanizmami na identifikáciu príkladov najlepšej praxe, ktoré je následne možné využívať v ďalších aktivitách. Medzi ne patria: prezentácie výsledkov, záverečných správ, odporúčaní, smerníc, sektorových správ, výročných správ v rámci interných informačných systémov bánk a pod.

6. *Vzdelávanie a stimuly (personálny manažment orientovaný na dosahovanie výsledkov)*

Väčšina rozvojových bánk vykazuje stabilné percento zamestnancov, ktoré sa zúčastňuje na vzdelávacích aktivitách iniciatívy Management for Development Results.<sup>48</sup> Školenia sa zameriavajú na riadenie na základe výsledkových logických matíc, projektový manažment orientovaný na výsledky, prípravu rozpočtov, risk manažment a prípravu partnerských programových dokumentov. Niektoré medzinárodné finančné inštitúcie zavádzajú systémy hodnotenia zamestnancov, ktoré by priamo zohľadňovali prínosy k dosahovaniu stanovených cieľov pri hodnotení operačných funkcií.

7. *Harmonizácia procesov a využívanie národných systémov medzinárodnými rozvojovými organizáciami*

Jedným z dôležitých odporúčaní Akčnej agendy z Akry z roku 2008 bolo „posilnenie a zvýšenie využívania národných systémov v maximálnej možnej miere“<sup>49</sup>. Pri hodnotení plnenia Parížskej deklarácie o efektívnej pomoci z marca 2005 skúmajú tento záväzok dva ukazovatele: využívanie národných systémov pre finančný manažment a využívanie národných systémov verejného obstarávania. Sieť COMPAS

---

<sup>46</sup> tamtiež; indikátor 4f

<sup>47</sup> tamtiež; indikátor 4g

<sup>48</sup> tamtiež; str. 43, indikátor 6a za rok 2008: AfDB (22%); AsDB (225 zamestnancov); EBRD (100%); IADB (20%); IFAD (vzdelávanie na MfDR v prípravnej fáze); IsDB (17%); WB (51%)

<sup>49</sup> Akčná agenda z Akry, 2008, str. 13

sa pripája k tejto priorite. Napríklad Ázijská rozvojová banka začala v tejto oblasti implementovať nasledovné projekty:

V Kyrgyzskej republike zaviedla v spolupráci so Svetovou bankou a Európskou rozvojovou a investičnou bankou systém PMF. Ázijská rozvojová banka spolu s ďalšími donormi podporuje iniciatívu kyrgyzskej vlády o integráciu implementačných jednotiek (PIU) s národnými inštitúciami štátnej správy (v oblasti vzdelávania, cestnej infraštruktúry a riadenia vodného hospodárstva).

V Nepále sa Ázijská rozvojová banka podieľa spolu s Dánskom, Fínskom, UNICEFOM a Svetovou bankou na príprave spoločného národného systému na monitorovanie a hodnotenie progresu v oblasti vzdelávania a zdravotníctva.

V Tadžikistane podporuje banka spolu s ďalšími donormi implementáciu nového národného účtovného systému, ktorý by mal slúžiť na spoločné finančné hodnotenie auditu a národnej pokladnice. Systém by mal byť v prevádzke koncom roka 2010.<sup>50</sup>

#### 8. Podpora súkromného sektora

Podpora tvorby a rastu zdravého súkromného sektora sa stala jednou z hlavných priorít medzinárodných finančných inštitúcií. Súkromný sektor sa zapája do všetkých fáz prípravy projektov – prípravy rozvojových stratégií, prípravy a implementácie konkrétnych projektov, kontrolných činností a poskytovania spätnej väzby pre zlepšovanie bankových operácií. Väčšina rozvojových bánk sa pri konzultáciách o národných rozvojových stratégiách venuje i ich spoločnej príprave.

Niektoré rozvojové banky v súčasnosti už zaviedli, pripravujú alebo posilňujú systémy na monitorovanie ich činností. Africká rozvojová banka využíva nástroj na hodnotenie svojho prínosu k výsledkom rozvoja ex-ante i pri schvaľovaní prostriedkov. Interamerické investičné spoločenstvo zaviedlo v roku 2008 systém DIAS (*Development Impact and Additional Scoring – dopady rozvoja a dodatočné vyhodnocovanie*), aby dosiahla lepšie monitorovanie finančných a rozvojových aspektov projektov na základe jednotlivých rozvojových priorít. Interamerická rozvojová banka zaviedla v marci toho istého roku Maticu rozvojovej efektívnosti (*Development Effectiveness Matrix*).

---

<sup>50</sup> tamtiež, str. 54, indikátor 7c

**Tab. 11: IADB: Matica rozvojevej efektívnosti (*Development Effectiveness Matrix*)**



Európska banka pre obnovu a rozvoj využíva na sledovanie vývoja agregátnych ukazovateľov systém TIMS (*Transition Impact Monitoring System – monitorovací systém na hodnotenie dopadov zmeny*). Medzinárodná finančná korporácia od roku 2007 sleduje výsledky svojej činnosti v oblasti rozvojevej agendy systémom DOTS (*Development Outcome Tracking System – systém na sledovanie výsledkov rozvoja*). V rámci identifikovania príkladov najlepšej praxe definujú medzinárodné finančné inštitúcie dôsledky rozvoja v rámci nasledovných štyroch okruhov:

- a) finančný dopad;
- b) ekonomický;
- c) dopad na životné prostredie a spoločnosť;
- d) dopad na súkromný sektor.

## Metodické prístupy k hodnoteniu efektivity prínosu medzinárodných finančných organizácií

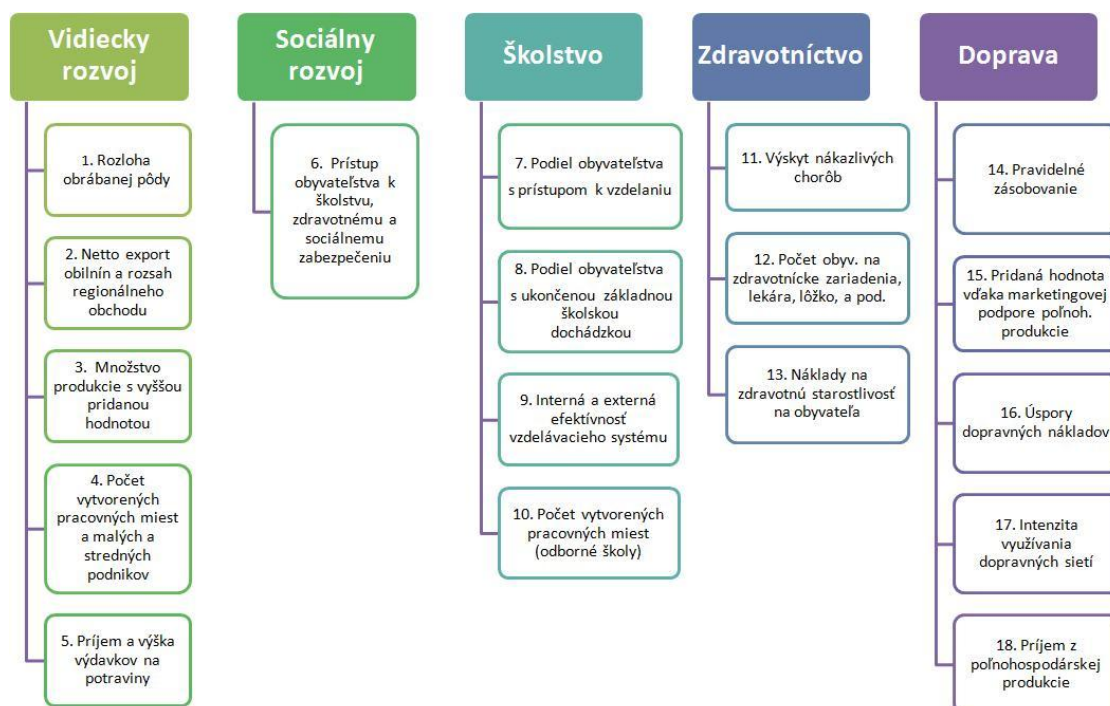
V súlade s Akčnou agendou z Akry medzinárodné finančné inštitúcie zaviedli hodnotenie efektivity svojej činnosti na základe dvoch nových ukazovateľov, a to:

1. využívanie národných systémov;
2. hodnotenie podpory činnosti súkromného sektora.

Jednotlivé rozvojové banky hodnotia svoj prínos k rozvoju daného štátu na základe rozličných súborov indikátorov, či už z pohľadu budovania inštitúcií alebo z pohľadu podpory podnikateľského prostredia.

Africká rozvojová banka napríklad hodnotí prínos svojich činností porovnaním vstupných a výstupných dát z pohľadu piatich prioritných sektorov (doprava, energetika, vodné hospodárstvo, vzdelávanie a finančný sektor). Súbory kľúčových ukazovateľov (*Core Sector Indicators*), boli vytvorené analýzou hodnotiacich správ uskutočnených projektov. Výsledné súbory indikátorov tvoria tie, ktoré najlepšie zaznamenávajú vývoj daného sektora. Tieto sú následne agregované do skupín podľa jednotlivých regiónov.

**Graf 6: Africká rozvojová banka: Súbory kľúčových indikátorov**<sup>51</sup>



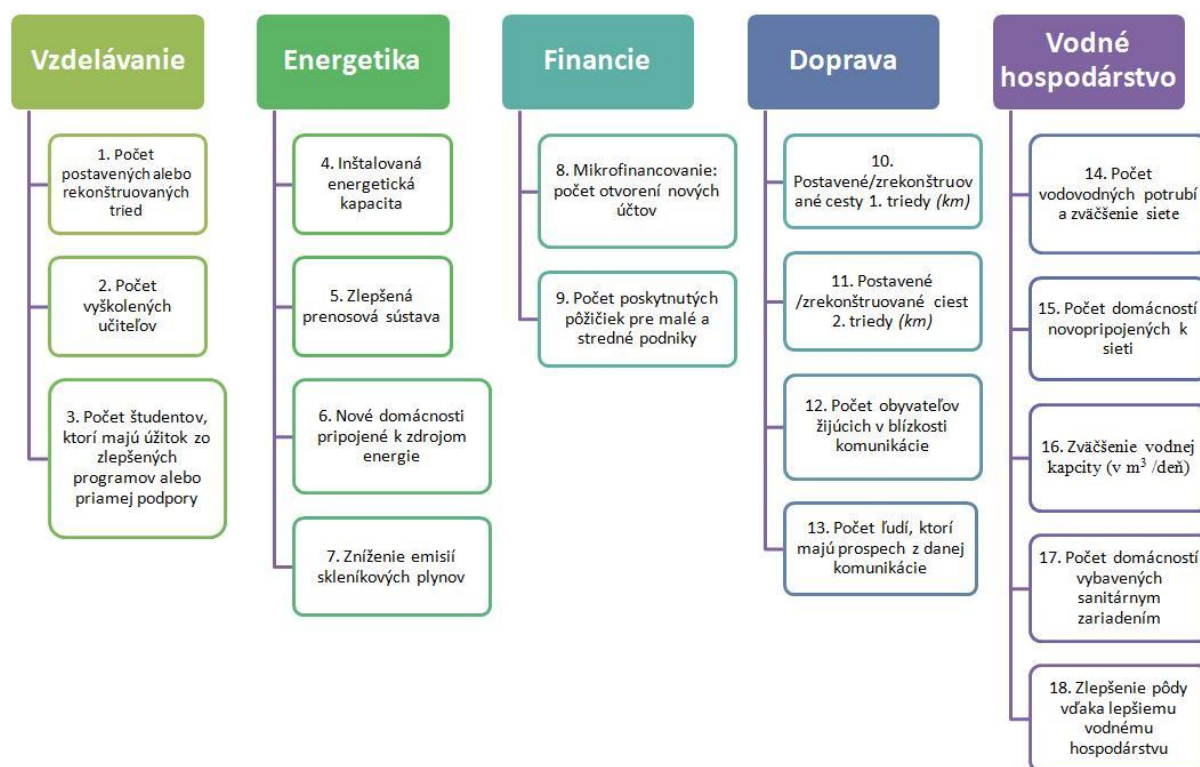
<sup>51</sup> Zdroj: Africká rozvojová banka: Towards an Integrated System for Evaluation of Development Effectiveness: Operation Evaluation Department. 31. júla 2000

Ázijská rozvojová banka meria svoj prínos z pohľadu rozvojovej agendy na základe súboru ukazovateľov, ktoré vychádzajú z jej dlhodobej stratégie na roky 2008 až 2020. Tento rámec je ďalej členený tak, aby bolo možné hodnotiť :

- a) prínos operácií k rozvoju ázijsko-pacifického regiónu a z pohľadu jednotlivých štátov – *geografické hľadisko*;
- b) rozvoju jednotlivých sektorov hospodárstva – *sektorové hľadisko*;
- c) hodnotenie efektívnosti a možnosti zlepšenia bankových procesov – *operačné hľadisko*.

Pri hodnotení sektorového prínosu používa Ázijská rozvojová banka 18 kľúčových indikátorov<sup>52</sup> v piatich prioritných sektoroch.

**Graf 7: Ázijská rozvojová banka: Indikátory rozvoja prioritných sektorov<sup>53</sup>**



<sup>52</sup> Asian Development Bank: ADB Results Framework Indicators Definition, July 2009

Výsledky svojich analýz prezentuje každoročne v správe Prehľad rozvojovej efektívnosti (*Development Effectiveness Review*).

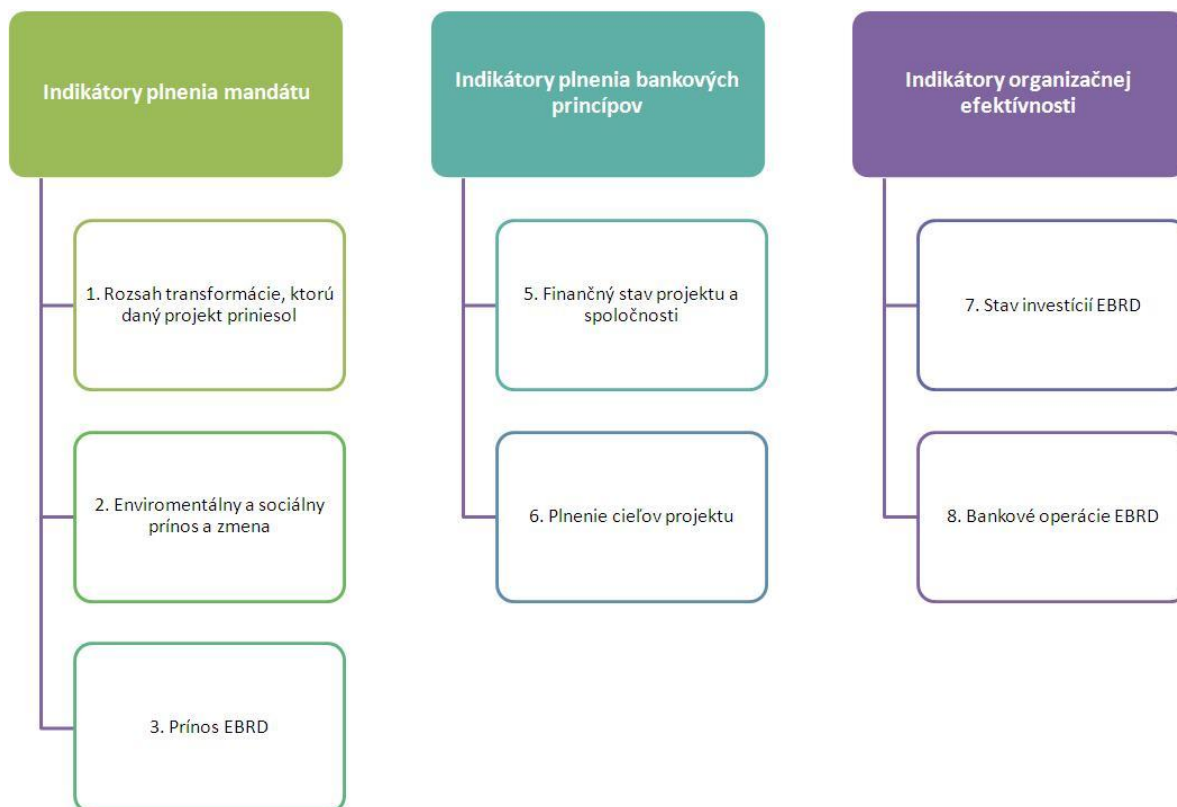
Tieto dáta sú spravované informačným systémom, ktorý automaticky agreguje požadované dáta a pomáha pri monitorovaní implementácie jednotlivých projektov.

Európska banka pre obnovu a rozvoj vychádza pri formulovaní hodnotiacich kritérií zo svojho poslania prispievať k zvyšovaniu životnej úrovne podporou transformačných procesov smerom k fungujúcemu trhovému hospodárstvu. EBRD sa, podporou inovácií, zlepšovania konkurenčného prostredia, zvyšovania zamestnanosti a produktivity, snaží napomáhať zlepšovaniu hospodárskych, sociálnych a environmentálnych podmienok.

Tieto ukazovatele prinášajú informácie o:

1. rozsahu transformácie, ktorú daný projekt priniesol;
2. dopade na danú komunitu;
3. širšom celospoločenskom dopade na znižovanie chudoby, rodovej rovnosti, životné prostredie.

### Graf 8: Európska banka pre obnovu a rozvoj: Kľúčové indikátory výkonnosti



Interamerická rozvojová banka hodnotí svoj prínos v rámci nasledovných prioritných oblastí: sociálna politika, budovanie infraštruktúry, inštitucionálneho zázemia a znižovanie klimatických zmien.

Jedine Medzinárodný fond pre rozvoj poľnohospodárstva<sup>54</sup> špecificky reflektuje Miléniové rozvojové ciele a uvádza kritériá ako „percento projektov, ktoré prispievajú k zvyšovaniu príjmu, zlepšeniu potravinovej bezpečnosti, zlepšeniu príležitostí pre chudobných, vidieckych obyvateľov“. Mikroindikátory ďalej špecifikujú počet obyvateľov, ktorí boli vyškolení na danú technológiu alebo poľnohospodársku techniku; počet obyvateľov, ktorí získali základné znalosti o vedení podniku a možnostiach mikrofinancovania.

Svetová banka si dala za cieľ lepšie zhodnotiť prínos portfólia svojich úverových a neúverových operácií. V rámci svojho partnerského ekosystému sa snaží vytvoriť Platformu na hodnotenie výsledkov (*Results Platform*) a posilniť monitorovacie a hodnotiace nástroje. Základné piliere systému tvoria:

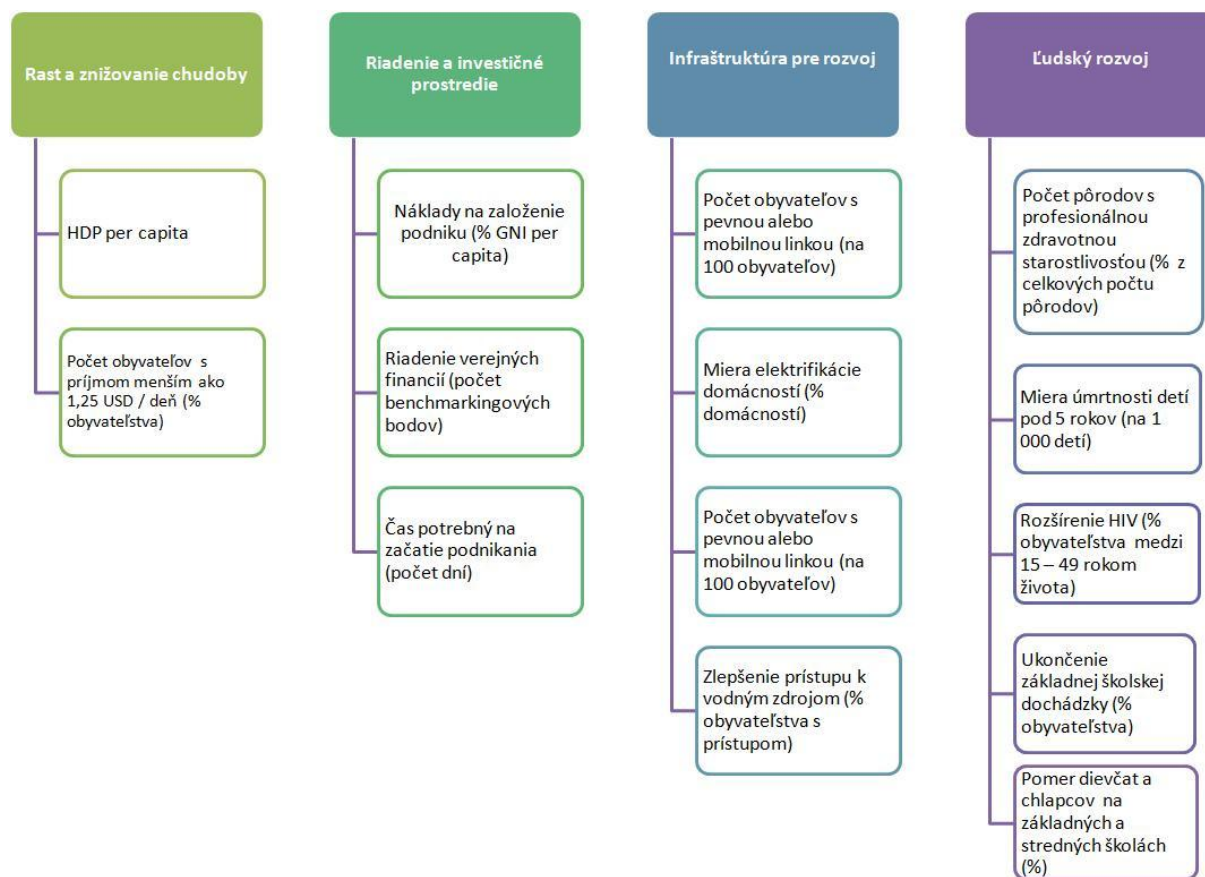
- a) prijatie kľúčových sektorových ukazovateľov na projektovej úrovni, ktoré by bolo možné následne agregovať na národnej úrovni<sup>55</sup>;
- b) zlepšenie informačnej infraštruktúry, tak aby bolo možné sledovať progres a štandardizáciu hodnotenia;
- c) sledovania celého portfólia ukazovateľov, ktoré by pomáhali jednotlivým partnerským štátom samostatne sledovať pokrok v rámci jednotlivých oblastí hospodárstva;
- d) systematický zber príkladov najlepšej praxe na úrovni daného sektora, témy/oblasti a štátu.

---

<sup>54</sup> v rámci kritérií svojho Strategického plánu na roky 2007 až 2010

<sup>55</sup> Indikátory boli stanovené na základe ich *relevantnosti* vo vzťahu k požadovaným výsledkom, *citlivosti* na nástroje rozvojových stratégií, *merateľnosti* a *nákladovosti* získavania štatistických údajov v rozvojových štátoch, tak aby sa zabezpečil čo možno najnižší finančný dopad .

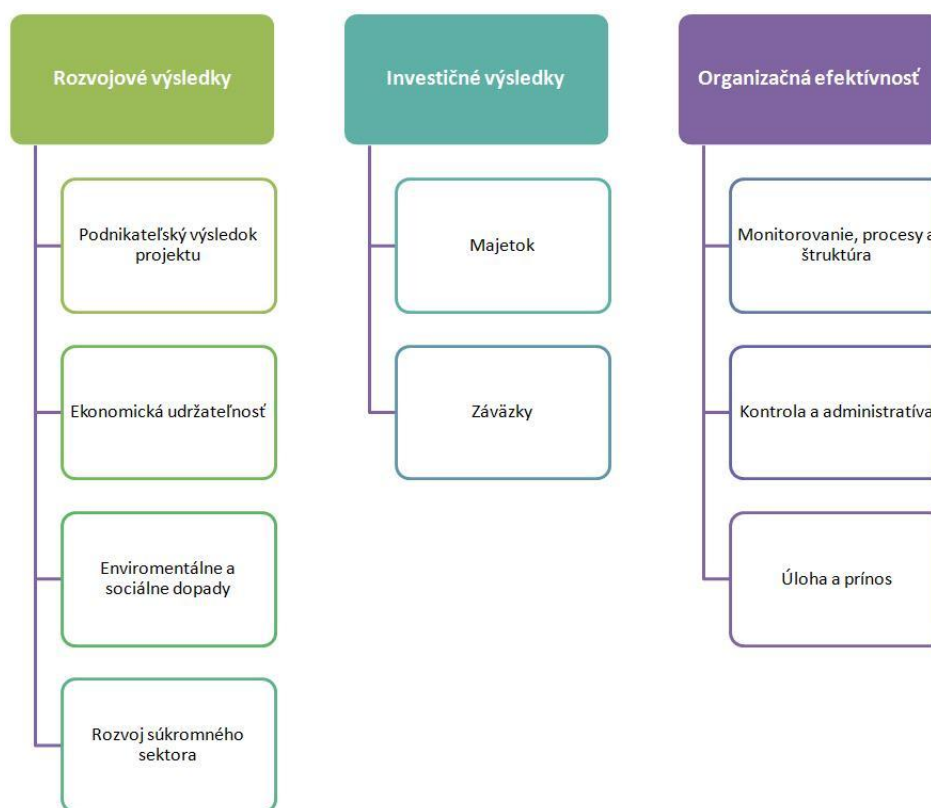
**Graf 9: Svetová banka: Kľúčové sektorové indikátory**



Svetová banka sa snaží spolupracovať s ostatnými rozvojovými bankami a v rámci možností, ktoré sú dané odlišnosťami v poslaní a oblastiach pôsobenia, koordinovať proces harmonizácie hodnotenia efektívnosti medzinárodných finančných inštitúcií. Spoločné hodnotenie by malo byť v budúcnosti súčasťou rámca COMPAS.

Z pohľadu hodnotenia podpory súkromného sektora zaviedla Medzinárodná finančná korporácia v roku 2005 Systém na hodnotenie rozvojových výsledkov (*Development Outcome Tracking Systém*). Tento systém sa následne odzrkadľuje v portfóliu poradenských služieb, ktoré IFC poskytuje. Tieto štandardizované ukazovatele hodnotia finančné, ekonomické, environmentálne a sociálne dopady schválených projektov.

**Graf 10: Medzinárodná finančná korporácia: indikátory hodnotenia investičných operácií<sup>56</sup>**



Ostatná analýza dát zhromaždených metodikou COMPAS za rok 2008 ukazuje celkový posun smerom k implementácii riadenia orientovaného na výsledky. Cielenie stratégií na konkrétne výsledky, vytvorenie rámcov, systémov a postupov, lepšia kvalita projektov, manažment rizika a vzdelávanie zamestnancov sa presadzuje vo všetkých skúmaných medzinárodných finančných inštitúciách. Pri programovaní pomoci pre daný rozvojový štát si väčšina medzinárodných bánk pripravuje konkrétne národné stratégie na podporu súkromného sektora ako napríklad poskytovanie poradenských služieb a technickej pomoci. Stupeň zlepšovania efektívnosti riadenia sa však u jednotlivých inštitúcií líši mierou, do akej zistené informácie formujú ďalší proces rozhodovania. Vzhľadom na veľkú rozmanitosť jednotlivých medzinárodných finančných inštitúcií, v otázke ich poslania, systémov riadenia a poskytovania prostriedkov nastáva harmonizácia prístupov prevažne v oblasti hodnotenia a monitorovania. Hlavným prínosom COMPASu je vytvorenie spoločných indikátorov, ktoré predstavujú základ pre harmonizáciu hodnotenia výsledkov iniciatív medzinárodných finančných inštitúcií v budúcnosti.

<sup>56</sup> IEG-IFC's Evaluation System: [www.ifc.org/results](http://www.ifc.org/results)

## 4.1.2 Individuálne metodiky hodnotenia vybraných donorských štátov

### 4.1.2.1 Britský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojových spolupráce – MEFF

Veľká Británia je významným prispievateľom systému medzinárodnej rozvojovej pomoci. Britské ministerstvo pre medzinárodný rozvoj (*DFID- Department for International Development*) si vybudovalo prepracovaný systém riadenia multilaterálnej spolupráce, ktorý je založený na individuálnych inštitucionálnych stratégiách.

**Tab. 12: Strategické priority Britského ministerstva pre medzinárodný rozvoj DFID**

Strategické priority DFID				
<p><b>Podporovať právny štát, ekonomický rozvoj, obchod a prístup k základným službám</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora právneho štátu</li> <li>• Lepšie podmienky pre ekonomický rast</li> <li>• Bojovať proti globálnym výzvam a hrozbám</li> <li>• Vyšší podiel RŠ na svetovom obchode</li> <li>• Predstavenie Bielej knihy o prístupe k službám</li> <li>• Zlepšený prístup žien k hosp. príležitostiam, verejným službám a rozhodovaniu</li> </ul>	<p><b>Zlepšenie organizačnej efektívnosti DFID</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosiahnutie cieľov efektívneho riadenia</li> <li>• Finančný manažment a kontrola</li> <li>• Zlepšenie riadenia personálnej agendy DFID</li> </ul>	<p><b>Poskytovať kvalitnú a efektívnu rozvojovú pomoc</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naplnenie cieľov Parížskej deklarácie</li> <li>• Programy DFID sú v súlade s princípmi DAC</li> <li>• Zlepšenie portfólia programov DFID</li> </ul>	<p><b>Rozvíjať globálne partnerstvo pre rozvoj</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Príprava stratégií pre dosiahnutie MDGs</li> <li>• Podporovať rozvojové fóra a programy</li> <li>• Podporovať väčšiu participáciu štátov BRICS na multilaterálnych a iných rozvojových fórach</li> </ul>	<p><b>Efektívnejšia rozvojová spolupráca</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšenie globálneho plnenia cieľov Parížskej deklarácie</li> <li>• Naplnenie cieľov z Gleneagles (2005)</li> <li>• Zlepšenie efektívnosti Európskej komisie</li> <li>• Zlepšenie efektívnosti medz. finančných inšt.</li> <li>• Zlepšenie efektívnosti OSN</li> <li>• Zlepšenie efektívnosti globálnych fondov</li> <li>• Posilňovať odbornú pripravenosť pracovníkov zahraničnej služby</li> </ul>

DFID monitoruje efektívnosť jednotlivých medzinárodných organizácií na základe metodológie MEFF (*Multilateral Effectiveness Framework – Rámec efektívnosti multilaterálnych medzinárodných organizácií*). Tento nástroj jej umožňuje určiť prioritné

oblasti pre alokáciu multilaterálnej pomoci, a tak zastávať vedúce postavenie v rámci spoločenstva donorských štátov.

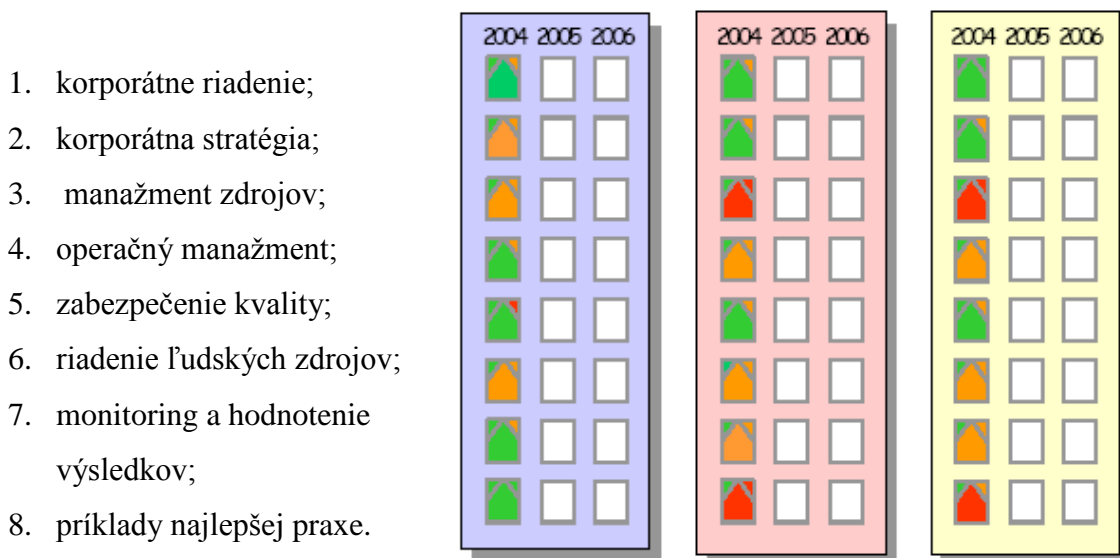
Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj zaviedlo systém MEFF v rokoch 2003-2004 pre účely sledovania a hodnotenia efektívnosti členstva v medzinárodných organizáciách, ktorých bola členom. Systém MEFF bol vyvinutý interne a zamestnanci DFID sami navrhovali a hodnotili kritéria efektívnosti členstva krajiny v 23 medzinárodných organizáciách.

Medzi hlavné ciele MEFF patrí:





- Poskytovanie informácií a posilnenie transparentnosti procesov v rámci správy verejných financií;
- Poskytovanie podkladov a odporúčaní k tvorbe inštitucionálnych stratégií a stanoveniu priorít členstva v jednotlivých multilaterálnych organizáciách;
- Poskytovanie informácií pre tvorbu budúcich finančných rozhodnutí.

Metodológia MEFF zahŕňa osem manažérskych modulov, ktoré umožňujú hodnotiť efektívnosť členstva z rozličných pohľadov. Medzi ne patrí:

**Tab. 13: MEFF: Hodnotenie efektívnosti medzinárodnej organizácie (teoretický príklad)<sup>57</sup>**



<sup>57</sup> DFID (2005): The MEFF Methodology: A Review of DFID's Multilateral Effectiveness Framework, London

-  Všetky hodnotenia sú pozitívne
-  Boli zistené určité nedostatky, ale zároveň podniknuté kroky na nápravu – *pozorovanie*
-  Negatívne hodnotenie a zatiaľ žiadne plány na zlepšenie - *konzultácie*
-  K dispozícii nie je dostatok informácií pre hodnotenie

V rámci každého z modulov analyzuje :

1. efektívnosť vnútorných procesov;
2. splnenie národných záväzkov;
3. rozsah partnerstiev.

System zahŕňa sledovanie troch hlavných skupín ukazovateľov:

- a) kvalitatívnych indikátorov - v podobe odpovedí na stanovené otázky;
- b) numericky merateľných indikátorov;
- c) a prípravu hodnotiacej správy, ktorá poskytuje stručné kvalitatívne informácie o výsledkoch hodnotenia danej medzinárodnej organizácie.

V rámci prieskumu medzi donorskými štátmi, ktorý CIDA uskutočnila v roku 2006<sup>58</sup>, väčšina respondentov označila metodológiu MEFF ako „dobrý začiatok pre budovanie spoločného, harmonizovaného systému hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií“<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> CIDA: *Bilateral Methodologies for Assessing Multilateral Performance: Survey Findings*, 2006

<sup>59</sup> tamtiež

#### 4.1.2.2 Kanadský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce (Multilateral Evaluation Relevance and Assessment - MERA)

Účasť Kanady v medzinárodných iniciatívach je súčasťou jej zahraničnej politiky zameranej na ekonomickú prosperitu, národnú bezpečnosť a ochranu kanadských hodnôt. Kanada spolupracuje s medzinárodnými organizáciami, pretože to považuje za najlepšiu cestu na riešenie globálnych problémov. Všeobecným cieľom jej zahraničnej politiky je podporovať snahu medzinárodných organizácií o zlepšenie životných podmienok spoluprácou pri plnení Miléniových rozvojových cieľov.<sup>60</sup>

**Tab. 14: CIDA: Programové aktivity a kľúčové hodnotiace indikátory**

Programové aktivity CIDA				
Nestabilné štáty a komunity postihnuté krízou	Nízkopríjmové štáty	Stredopríjmové štáty	Globálna angažovanosť a strategická politika	Kanadská angažovanosť
<p><i>Indikátory:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšená efektívnosť v poskytnutí prostriedkov na zabezpečenie základných potrieb a prístupu k službám</li> <li>Zlepšenie poskytnutia humanitarnej pomoci tak, aby bol zabezpečený prístup k pokrytiu základných potrieb postihnutého obyvateľstva</li> </ul>	<p><i>Indikátory:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšenie prístupu ku kľúčovým službám a ekonomickým príležitostiam pre ženy, mužov a detí</li> <li>Zvýšená efektívnosť inštitúcií z pohľadu lepšieho adresovania potrieb, žien, mužov a detí</li> </ul>	<p><i>Indikátory:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posilnenie inštitucionálnej kapacity a účasti občanov pre zabezpečenie udržateľného sociálneho a ekonomického rozvoja</li> </ul>	<p><i>Indikátory:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyšovanie implementácie rozvojovej politiky tak v Kanade ako aj v globálnom merítku</li> <li>Zvyšovanie efektívnosti Kanadskej rozvojovej spolupráce ako výsledkov väčšieho zapojenia do medzinárodných a globálnych organizácií v oblasti riešenia globálnych problémov</li> </ul>	<p><i>Indikátory:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšovanie efektívnosti zapojenia tretieho sektora do medzinárodných rozvojových aktivít</li> <li>Zlepšovanie informovanosti a zapojenosti Kanadských občanov do rozvojovej agendy</li> </ul>

Pre Kanadu je charakteristické federálne štátne zriadenie – konštitučná monarchia. Reformy smerované na znižovanie administratívnej záťaže a zlepšovanie podnikateľského prostredia boli podľa vzoru Spojených štátov amerických a Veľkej Británie zavedené koncom

<sup>60</sup> OECD: *DAC Peer Review*, Kanada, Francúzsko, 2002, str. 30

osemdesiatych rokov. Už na konci deväťdesiatych rokov však Kanada vyhlásila potrebu reformy verejného sektora. To zahŕňalo podporu vytvorenia diverzifikovanej verejnej správy, ktorú naštartovala dlhodobo vnímaná nespokojnosť verejnosti s riadením verejných otázok. Dovtedy bola pre kanadskú štátnu správu typická horizontálna prepojenosť vysokých štátnych úradníkov v rámci rôznych ministerstiev známa aj ako „mandarínska kultúra“.

Reformný balíček verejnej správy obsahoval:

- iniciatívu na zvýšenie kvality štátnej správy (jún 1995), ktorá bola zameraná na zlepšovanie služieb občanom;
- projekt na zlepšenie vykazovania výsledkov parlamentu (*IRPP – Improved Reporting to Parliament Project*), ktorý mal zabezpečiť zlepšenie parlamentnej kontroly jednotlivých ministerstiev a úradov štátnej správy (1996);
- a iniciatívu *Zodpovednosť za výsledky (Accounting for Results, 1997)*, ktorá po prvýkrát skonsolidovala výsledky činností všetkých ministerstiev.

Výsledky reforiem boli verejnosťou prijaté rozporuplne. Jednotlivé balíčky opatrení boli predstavované v relatívne krátkom čase, a preto bolo ťažké odkomunikovať prínosy každého z nich. Následná komplikovaná implementácia bola pripisovaná práve nedostatočnej dĺžke komunikačnej fázy.

Kanadská rozvojová agentúra bola jedným z priekopníkov riadenia orientovaného na výsledky (*RBM- Results-based Management*). V rámci agendy miléniových rozvojových cieľov vystupuje ako zástanca používania RBM pre riadenie multilaterálnej ako aj bilaterálnej pomoci. CIDA v rámci svojho riadiaceho orgánu začala reformu organizačného a plánovacieho procesu v súlade s princípmi RBM už v roku 1995. Zároveň predstavila stratégiu implementácie RBM. Nasledovala príprava rámcovej smernice a súbor kľúčových faktorov úspechu, ako nástroja na výmenu príkladov najlepšej praxe. Následne zaviedla súbor hodnotiacich indikátorov<sup>61</sup>. Tieto nástroje boli prvými z mnohých krokov na vybudovanie efektívneho riadiaceho systému.

V správe Najvyššieho kanadského kontrolného úradu z roku 2006 sa zdôrazňuje potreba pokračovať v naštartovaných reformách. Jednou z hlavných úloh by malo byť

---

<sup>61</sup> Cida Strategic Planning and Reporting Framework, 2009

prepojenie projektov CIDA na priority kanadského vládneho programu, rozšírenie spolupráce s partnermi a posilnenie dialógu so širšou verejnosťou.

Kanadská rozvojová agentúra používa pri svojom hodnotení štandardizovanú sadu otázok na meranie kvalitatívnych indikátorov. Jej cieľom je:

- Poskytovať informácie pre formovanie zahranično-politických rozhodnutí;
- Zvýšiť transparentnosť vnútorných procesov a lepšie informovať kanadských občanov;
- Poskytovať podklady pre rokovania správnej rady agentúry a identifikovať oblasti, ktoré vyžadujú zlepšenie riadenia;
- Prispievať k napĺňaniu stratégie zvyšovania efektívnosti pomoci.

Kanadská metodika hodnotenia efektívnosti MERA sa zameriava na tri hlavné oblasti hodnotenia:

1. význam a dopady;
2. efektívnosť;
3. a nástroje na zlepšenie riadenia.

Medzinárodné organizácie sú na základe týchto kritérií hodnotené škálou 1-5 pre každú z uvedených oblastí.

**Tab. 15: CIDA: Rámec výsledkov a kľúčových faktorov úspechu**

1. Dosiahnutie výsledkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosiahnuté vs. plánované výsledky v partnerskom štáte</li> <li>• Dosiahnuté vs. Plánované výsledky/prínosy pre Kanadu</li> <li>• Nepredpokladané výsledky</li> </ul>
2. Nákladová efektívnosť	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porovnanie nákladov s porovnateľnými projektmi a ak možné výsledkami</li> <li>• Reálne náklady zodpovedajú plánovaným výdavkom , prípadné významné odchýlky sú dostatočne odôvodnené</li> </ul>
3. Význam výsledkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzistentnosť z pohľadu plnenia národných rozvojových stratégií RŠ</li> <li>• Konzistentnosť z pohľadu strategických priorit CIDA</li> <li>• Konzistentnosť z pohľadu strategických priorit kanadskej rozvojovej politiky</li> <li>• Konzistentnosť z pohľadu priorit organizácií tretieho sektora pôsobiacich v danom sektore</li> </ul>
4. Udržateľnosť výsledkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokálne osvojenie projektových/programových aktivít</li> <li>• Alokovanie potrebných zdrojov</li> <li>• Adekvátne inštitucionálne zabezpečenie</li> <li>• Domáca politika a inštitucionálne prostredie na udržanie výsledkov</li> <li>• Národná a medzinárodná podpora na udržanie výsledkov</li> </ul>
5. Partnerstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívna spolupráca s lokálnymi partnermi</li> <li>• Budovanie nových partnerstiev</li> <li>• Jasné úlohy a zodpovednosti jednotlivých partnerov programov/projektov</li> </ul>
6. Informovanosť	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektívne vytváranie sietí a procesov na identifikovanie vonkajších trendov</li> <li>• Efektívny monitorovací a hodnotiaci systém</li> </ul>

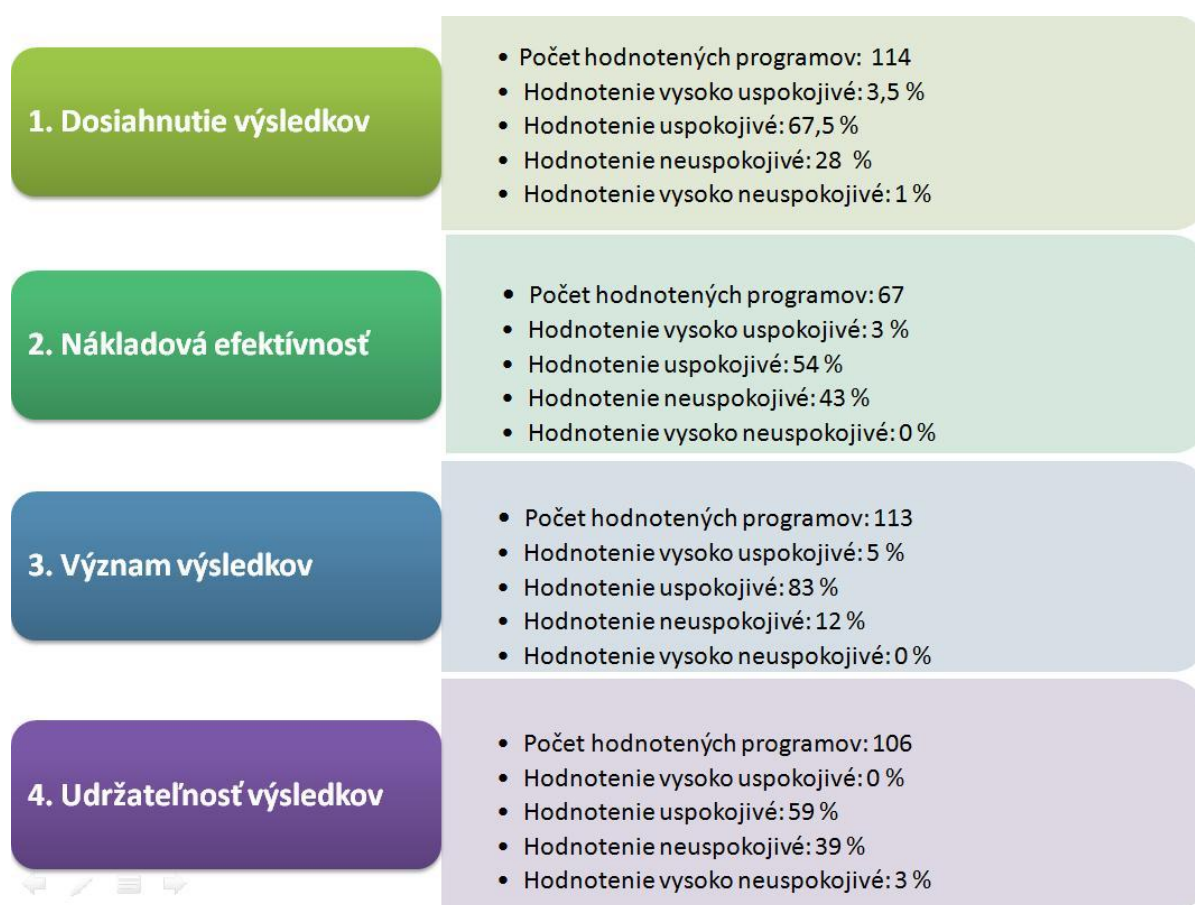
Ostatné hodnotenie efektívnosti multilaterálnej pomoci v roku 2008 skúmalo na základe uvedených kritérií 117 programov medzinárodných organizácií<sup>62</sup>, ktoré spadali do rámca multilaterálnej pomoci CIDA, z pohľadu plnenia ich mandátu, dosahovania stanovených cieľov, významu, nákladovej efektívnosti a udržateľnosti dosiahnutých výsledkov. Činnosť 69% programov vybraných medzinárodných organizácií bola vyhodnotená buď ako vysoko-uspokojivá (3%) alebo uspokojivá (66%). 30% multilaterálnych programov bolo vyhodnotených ako neuspokojivé.

U väčšiny špecializovaných organizácií OSN a medzinárodných finančných inštitúcií boli výsledky uspokojivé až vysoko-uspokojivé. V rámci hodnotenia kritéria „význam výsledkov“ 82% programov medzinárodných finančných inštitúcií dosiahlo výsledky uspokojivé alebo vyššie. Rovnaké výsledky dosiahlo v rámci kritéria význam výsledkov až

<sup>62</sup> Medzi 117 hodnotených programy patrili programy nasledovných medzinárodných organizácií: EBRD, UNCTAD, UNDP, UNHCR, UNICEF, Svetová banka, Svetová zdravotnícka organizácia, Svetový potravinový program a. i.

92% programov špecializovaných organizácií OSN. Z pohľadu kritéria „udržateľnosti výsledkov“ 56% programov špecializovaných organizácií OSN spĺňalo kritériá ako napr. lokálne osvojenie projektových/programových aktivít, dostatočná alokácia potrebných zdrojov, adekvátne inštitucionálne zabezpečenie a pod. Z pohľadu nákladovej efektívnosti bolo označených ako uspokojivých 57% hodnotených programov.

**Tab. 16: Výsledky hodnotenia efektívnosti multilaterálnych programov podporovaných v rámci oficiálnej rozvojovej pomoci CIDA<sup>63</sup>**



MERA poskytuje rámec pre porovnávanie jednotlivých medzinárodných organizácií, a umožňuje stanoviť priority na základe hodnotenia odborníkov jednotlivých sekcií CIDA. Hodnotenia sú následne dopĺňané o dodatočné informácie ako napr. správy jednotlivých inštitúcií, prieskumy priamo v prijímateľských krajinách a ďalších odborných správ, zameraných na posúdenie výsledkov jednotlivých iniciatív. Predstavuje tak prepracovaný nástroj na interné hodnotenie efektivity členstva v multilaterálnych organizáciách.

<sup>63</sup> Zdroj: Review of the Effectiveness of CIDA's Multilateral Delivery Channels, March 2009, str. 39

#### 4.1.2.3 *Dánsky systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce* (*Performance Management Framework - PMF*)

Dánske Ministerstvo zahraničných vecí používalo systematické hodnotenie svojej činnosti už od svojich začiatkov. V roku 1982 založilo špeciálne oddelenie na hodnotenie efektívnosti svojej rozvojovej pomoci. Metodológia hodnotenia sa postupne vyvíjala v štyroch hlavných etapách:

Pred rokom 1982 sa hodnotenia zameriavali výlučne na hodnotenia jednotlivých projektov a programov. Väčšinou z nich boli priebežné analýzy, ktoré boli vykonávané, keď sa projekty posúvali do ďalšej fázy ich implementácie. Iba výnimočne dochádzalo k vykonaniu ex-post hodnotení s cieľom preskúmať dlhodobé dopady týchto projektov. V roku 1982 bolo následne založené samostatné Oddelenie na hodnotenie efektívnosti rozvojovej spolupráce (EVAL).

V období rokov 1982 až 1987, po založení EVAL, začalo ministerstvo klásť dôraz na systematické hodnotenie kvality aktivít financovaných v rámci dánskej rozvojovej spolupráce. I v tomto období predstavovala väčšina hodnotiacich správ priebežné správy o vývoji jednotlivých projektov. Zámerom však bolo nahradiť takéto správy priebežným interným hodnotením a zvýšiť počet záverečných hodnotiacich správ. Prístup k hodnoteniu bol v tomto období systematickejší v dôsledku toho, že existoval výročný hodnotiaci program, ktorý mal zaistiť, aby vybraný súbor hodnotených projektov reflektoval rozmanitosť dánskej bilaterálnej spolupráce.

V rokoch 1987 až 1997 dochádzalo k postupnému znižovaniu počtu hodnotení individuálnych projektov, a zároveň k zvyšovaniu hodnotení z pohľadu prioritných tém a sektorov. Vo všeobecnosti boli všetky správy prístupné verejnosti. Od roku 1992 bolo informovanie, v súlade s princípmi DAC, verejnosti zahrnuté medzi základné ciele činnosti. V tomto období sa hodnotenie rozšírili o dopadové štúdie a experimentálne postupy. Všetky analýzy boli vypracované nezávislými externými konzultantmi.

V roku 1997 bola sformulovaná jednotná *Stratégia hodnotenia* a bol založený *Hodnotiaci sekretariát* ako samostatný nezávislý orgán Ministerstva zahraničných vecí. Externý audit v roku 2003 prišiel k záveru, že dánsky systém hodnotenia je porovnateľný so

všeobecnými medzinárodnými štandardmi. V roku 2004 bol systém preskúmaný a následne schválený v rámci verejného pripomienkového konania.

#### *Metodologický rámec riadenia výkonnosti - PMF*

*Rámec riadenia výkonnosti-PMF* bol Dánskou medzinárodnou rozvojovou agentúrou (Danida), ktorá je špecializovanou agentúrou Ministerstva zahraničných vecí pre riadenie rozvojovej spolupráce, implementovaný v roku 2003. PMF tvorí viacero nástrojov ako napríklad analýzy organizačných stratégií, podklady z diplomatických zastúpení, prieskumy MOPAN, hodnotenia výročných správ medzinárodných organizácií a pod.. Pri hodnotení efektívnosti riadiacich procesov a výsledkov jednotlivých iniciatív sa PMF zameriava na sledovanie napĺňania cieľov a indikátorov, ktoré si jednotlivé medzinárodné organizácie stanovili pri formovaní svojej misie.

PMF hodnotí efektívnosť medzinárodnej spolupráce na troch úrovniach:

1. z pohľadu napĺňania cieľov zahraničnej politiky;
2. z pohľadu organizačného riadenia;
3. z pohľadu prijímateľského štátu.

#### *1. z pohľadu napĺňania cieľov zahraničnej politiky*

PMF umožňuje DANIDE zhodnotiť:

- pokrok v oblasti znižovania chudoby pomocou multilaterálnej spolupráce
- prínos medzinárodných organizácií v prierezových oblastiach ako rodová rovnosť, ochrana životného prostredia, ochrana ľudských práv a spravovanie spoločnosti.
- prínos medzinárodných organizácií k zlepšovaniu efektívnosti rozvojovej pomoci:
  - podporovaním zosúladzovania národných stratégií na znižovanie chudoby v partnerských štátoch
  - podporovaním koordinácie a harmonizácie procesov donorských štátov

Hodnotenie efektivity spolupráce sa vykonáva na základe Miléniových rozvojových cieľov a indikátorov stanovených v národných stratégiách na znižovanie chudoby. Keďže napĺňanie týchto cieľov predstavujú spoločné úsilie medzinárodného spoločenstva, nie je možné určiť špecifické zásluhy jednotlivých štátov k dosiahnutiu pokroku. Je však možné kvantifikovať podporu DANIDY, ktorý každoročne uvádza v jej výročných správach.

## *2. z pohľadu organizačného riadenia*

Zastúpenia na pôde medzinárodných organizácií a príslušné sekcie Ministerstva zahraničných vecí formulujú samostatnú organizačnú stratégiu pre každú z prioritných medzinárodných organizácií. Organizačná stratégia sa vypracúva na obdobie troch rokov a ďalej sa špecifikuje v každoročných akčných plánoch.

Väčšina medzinárodných organizácií má vlastné systémy na monitorovanie a hodnotenie efektívnosti riadenia na základe misie a cieľov stanovených v ich vlastných strategických dokumentoch. Tieto informácie DANIDA spracúva a na ich základe sleduje plnenie svojich strategických cieľov. Ako doplňujúce informácie ďalej využíva z konzultáciu s diplomatickými zastúpeniami partnerských štátov a pravidelné sledovania situácie v danom rozvojovom štáte prostredníctvom svojej zahraničnej služby.

Zodpovednosť za hodnotenie z pohľadu efektívneho organizačného riadenia zabezpečujú stále zastúpenia pri medzinárodných organizáciách v spolupráci s dánskym Ministerstvom zahraničných vecí. Oddelenie hodnotení nesie zodpovednosť za prípravu analýz v oblasti postavenia, kompetencií a efektívnosti riadenia jednotlivých medzinárodných organizácií.

## *3. z pohľadu prijímateľského štátu*

Na národnej úrovni sú zastúpenia medzinárodných organizácií riadené na základe ich strategických cieľov. Efektívnosť ich činnosti v danom štáte sa však môže líšiť v závislosti od funkčnosti inštitucionálneho rámca, ktorý umožňuje implementáciu a možnosti sledovania progresu jednotlivých iniciatív.

## ***PMF: Nástroje bilaterálnej a multilaterálnej spolupráce***

### ***a) Nástroje bilaterálnej spolupráce***

PMF disponuje viacerými nástrojmi na hodnotenie bilaterálnej a multilaterálnej pomoci, ktoré zahŕňajú kvantitatívne ako aj kvalitatívne informácie. Medzi nástroje bilaterálnej pomoci patria:

- *Národné stratégie*, ktoré definujú strategické ciele rozvojovej spolupráce v programových štátoch. Väčšinou sa pripravujú na obdobie piatich rokov. Spoločné stratégie pomoci (*Joint Assistance Strategies*) sa pripravujú v širšej spolupráci s ostatnými donorskými štátmi. V rámci pilotnej fázy v roku 2005

prebehla ich implementácia a následné hodnotenie v prvých troch programových štátoch: Tanzánii, Ugande a Zambii.<sup>64</sup>

- *Konzultácie na vysokej úrovni* o pokroku a plnení národnej rozvojovej stratégie medzi ministerstvom zahraničných vecí a vládou partnerského rozvojového štátu prebiehajú každé dva roky;
- *Partnerská zmluva o výsledkoch* – Ministerstvo zahraničných vecí každoročne uzatvára zmluvu so svojimi zastúpeniami, v ktorých obe strany definujú svoj príspevok k dosiahnutiu celkových cieľov zahraničnej politiky;
- *Výročný podnikateľský plán (Annual Business Plan)* – ročný plán zastúpenia, v ktorom sú definované ciele a ukazovatele pre monitorovanie pokroku v jednotlivých programoch a aktivitách;
- *Hodnotenia národných stratégií* – vlastné vyhodnotenia plnenia národných rozvojových stratégií v príslušnom rozvojovom štáte, ktoré vypracúva zastúpenie donorského štátu v danej krajine;
- *Programové a projektové správy* – skúmajú technické aspekty jednotlivých projektov a programov. V poslednom období sa čoraz častejšie pripravujú spoločné hodnotenia spolu s ďalšími donormi, ktorí pôsobia v danom sektore. Analýzy sú pripravované nezávislými konzultantmi v spolupráci s inštitúciami prijímateľskej krajiny;
- *Sektorové analýzy* – pripravuje spoločný tím zložený so zástupcov diplomatického zastúpenia a nezávislého externého tímu po kontrole hlavných programových správ. Sektorové analýzy skúmajú úroveň plnenia stanovených programových cieľov, cieľov stanovených v prierezových otázkach, prioritné témy a harmonizáciu projektov s národnými rozvojovými stratégiami;

---

<sup>64</sup> Správa o výsledkoch Spoločných stratégií pomoci, Dánskej medzinárodnej rozvojovej agentúry (DANIDA) a Generálne riaditeľstvo pre rozvoj Európskej komisie, 2005

- *Denný monitoring* – na úrovni projektov a programov spadá pod zodpovednosť programového manažéra veľvyslanectva, ktorý úzko spolupracuje s príslušnými partnermi;
- *Kontroly riadenia* - majú za cieľ zistiť, či sú všetky programy, vrátane finančného manažmentu, v súlade so stanovenými prioritami, plánmi a postupmi. Každé tri roky skúmajú, či sa nástroje PMF využívajú konzistentne vo všetkých programových krajinách a v Juhoafrickej republike. Kontroly z pohľadu tematických oblastí sa vykonávajú podľa požiadaviek DANIDA;
- *Účasť v hodnotiacich komisiách Národných stratégií na znižovanie chudoby* – účasť v monitorovacích výboroch v daných programových krajinách prispieva k zvyšovaniu kvality hodnotiacich systémov samotných rozvojových štátov a zároveň prináša informácie o dosiahnutých výsledkoch rozvojovej pomoci.

#### **b) Nástroje multilaterálnej spolupráce**

- *Organizačné stratégie* – riadia dánsku spoluprácu s každou medzinárodnou organizáciou, do ktorej členský príspevok ročne presahuje 20 miliónov DKK a s organizáciami, ktorých význam je pre dánsku zahraničnú politiku kľúčový. Tieto stratégie určujú priority, pre každú z daných medzinárodných organizácií. Špecifické ciele v rámci jednotlivých priorít sú určované každoročne vo výročných akčných plánoch.<sup>65</sup>
- *Partnerská zmluva o výsledkoch* – dánske Ministerstvo zahraničných vecí každoročne uzatvára zmluvu so svojimi zastúpeniami pri medzinárodných organizáciách, v ktorých obe strany definujú svoj príspevok k dosiahnutiu celkových cieľov zahraničnej politiky.
- *Konzultácie na vysokej* medzi dánskym Ministerstvom zahraničných vecí a vedením medzinárodnej organizácie prebiehajú prinajmenšom každé dva roky. Cieľom konzultácií je prehodnotiť dosiahnutý pokrok v spoločných

<sup>65</sup> V marci 2010 predstavila DANIDA novú Stratégiu pre dánsku rozvojovú politiku, v ktorej špecifikovala päť priorít svojej rozvojovej stratégie: 1. rast a zamestnanosť; 2. sloboda, demokracia a ľudské práva; 3. rodová rovnosť; 4. stabilita a zraniteľnosť; 5. životné prostredie a klimatické zmeny

prioritných oblastiach, prediskutovať budúce plány a príspevok dánskej zahraničnej politiky k fungovaniu danej medzinárodnej organizácie.

**Tab. 17: Nástroje PMF v rámci bilaterálnej pomoci**

	Cieľ	Kľúčové riadiace dokumenty	Metodológie a zdroje informácií
<i>1. z pohľadu napĺňania cieľov zahraničnej politiky</i>	Hodnotiť efektívnosť z pohľadu plnenia celkových cieľov a ukazovateľov definovaných v kľúčových strategických dokumentoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerstvo 2000</li> <li>• Miléniové rozvoj. ciele</li> <li>• Rozličné sektorové alebo tématické stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výročné správy</li> <li>• Hodnotenia národných rozvojových stratégií</li> <li>• Sektorové správy</li> <li>• Iné hodnotiace správy</li> </ul>
<i>2. z pohľadu organizačného riadenia</i>	Hodnotiť efektívnosť z pohľadu organizačných cieľov a ukazovateľov kvality riadenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Národné stratégie na znižovanie chudoby</li> <li>• Partnerská zmluva o výsledkoch</li> <li>• Výročný podnikateľský plán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správy diplomatických zastúpení ústrediu DANIDA</li> <li>• Hodnotenia národných rozvojových stratégií</li> <li>• Výročné správy</li> </ul>
<i>3. z pohľadu sektorových – programových priorit – prierezové otázky</i>	Hodnotiť efektívnosť priamo v danom rozvojovom štáte z pohľadu plnenia projektových, programových cieľov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programové, projektové dokumenty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnotiace správy diplomatického zastúpenia v danej rozvojovej krajine</li> <li>• Výročné správy</li> <li>• Sektorové - programové správy</li> </ul>

**Tab. 18: Nástroje PMF v rámci bilaterálnej pomoci**

	Cieľ	Kľúčové riadiace dokumenty	Metodológie a zdroje informácií
1. z pohľadu napĺňania cieľov zahraničnej politiky	Hodnotiť efektívnosť z pohľadu plnenia celkových cieľov a ukazovateľov definovaných v kľúčových strategických dokumentoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerstvo 2000</li> <li>• Miléniové rozvoj. ciele</li> <li>• Rozličné sektorové alebo tématické stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výročné správy</li> <li>• Hodnotenia medzin. organizácií (riadenia a výsledkov)</li> <li>• Hodnotiace správy</li> <li>• MOPAN</li> </ul>
2. z pohľadu organizačného riadenia	Hodnotiť efektívnosť z pohľadu organizačných cieľov a ukazovateľov kvality riadenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizačné stratégie a akčné plány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medzinárodné hodnotenia a hodnotiace správy príslušných sekcií DANIDA</li> <li>• Výročné správy</li> <li>• Záznamy z konzultácií na vysokej úrovni</li> </ul>
3. z pohľadu prijímateľského štátu	Hodnotiť efektívnosť priamo v danom rozvojovom štáte z pohľadu priorit národných rozvojových stratégií	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizačné stratégie a akčné plány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnotiace správy diplomatického zastúpenia v danej rozvojovej krajine</li> <li>• MOPAN</li> </ul>

Najnovšou výzvou je proces implementácie komplexného informačného systému riadenia (*Management Information System – MIS*), ktorý by mal slúžiť ako jednotná platforma pre výmenu informácií a prispieť tak k zvýšeniu efektívnosti a harmonizácie dánskej rozvojovej spolupráce.

Vlastné hodnotenia činnosti danej medzinárodnej organizácie sú publikované vo výročných správach. Zároveň je ich činnosť hodnotená jednotlivými oddeleniami DANIDA. Spoločné hodnotenia pôsobenia danej medzinárodnej organizácie sú vykonávané v rámci siete MOPAN a COMPAS, ktoré majú za cieľ prispieť k zlepšeniu organizačného riadenia medzinárodných organizácií.

Ako už bolo uvedené, DANIDA sa spolu s ďalšími donorskými štátmi zapája do spoločného hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií siete MOPAN. Každoročne sa tak sleduje činnosť vybraných medzinárodných organizácií a ich činnosť priamo v rozvojových štátoch. Zodpovednosť monitoring a hodnotenie na úrovni prijímajúceho štátu

nesú zastúpenia donorských štátov v prijímajúcom štáte. Výsledky štúdií sú následne publikované v rámci siete MOPAN ako aj v rámci priebežných a výročných správ.

Komplexný hodnotiaci rámec sa v každodennej praxi postupne vyvíjal už od roku 1997. Posun smerom k hodnoteniu dopadov rozvojovej pomoci zo sektorového hľadiska si vyžadoval úzku spoluprácu oddelení hodnotenia a kontroly zapojených donorských štátov. DANIDA bola v popredí spoločných koordinačných snáh medzinárodného spoločenstva. V poslednom období bola viac ako polovica hodnotení efektívnosti dánskej rozvojovej pomoci vykonaná ako súčasť širších medzinárodných iniciatív.

#### 4.1.2.4 *Holandský systém hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce – MMS (Multilateral Monitoring System)*

MMS predstavuje každoročný prieskum riadenia vybraných medzinárodných organizácií OSN a medzinárodných finančných inštitúcií v rámci 36 partnerských krajín. Primárnym zdrojom informácií sú dotazníky, ktoré vyplňajú predstavitelia diplomatických zastúpení. Otázky zahŕňajú ukazovatele ako prínos k dobrému riadeniu spoločnosti, k znižovaniu chudoby, finančný manažment, význam z pohľadu holandských národných záujmov a pod.)

MMS je základom implementácie i novej *Modernizačnej agendy pre holandskú rozvojovú spoluprácu*, ktorá bola predstavená v novembri 2008. Táto agenda vychádza z piatich kľúčových priorít holandskej rozvojovej spolupráce:

1. rast a spravodlivosť;
2. nestabilné štáty;
3. ženy a ich reprodukčné zdravie a práva;
4. klimatické zmeny a
5. obnoviteľné zdroje energie.

Táto agenda ďalej predstavuje návrhy pre jej efektívnu implementáciu pomocou: 1. prepojenia rozvojovej spolupráce na globálne verejné statky ako napr. bezpečnosť, životné prostredie, zdroje energie; 2. podpora inovatívnych nástrojov v rámci rozvojovej spolupráce ako sú napr. verejno - súkromné partnerstvá; 3. tvrdé zásahy voči korupcii; 4. otvorenosť pre spoluprácu i s netradičnými subjektmi rozvojovej pomoci; 5. implementácia efektívnych nástrojov riadenia a zníženie byrokracie v rámci poskytovania rozvojovej pomoci.

Odporúčania Výboru pre rozvojovú pomoc OECD<sup>66</sup>, ktoré smerujú k potrebe zjednodušenia plánovania, monitoringu a zjednodušenia prípravy správ pre jednotlivé rozvojové štáty, boli v rámci holandskej rozvojovej politiky implementované. Holandsko zároveň v máji 2009 pripravilo Stratégiu pre spoluprácu s medzinárodnými organizáciami, v ktorej deklaruje podporu „*zvyšovaniu efektívnosti medzinárodných organizácií pomocou*

---

<sup>66</sup> OECD/ Development Assistance Committee, *Principles for Evaluation of Development Assistance*, Paris, 2008.

*lepšej harmonizácie činnosti medzinárodných organizácií a bilaterálnej pomoci, lepšej informovanosti o výsledkoch rozvojovej spolupráce, zvýšenie spolupráce s mimovládny a podnikateľským sektorom.*<sup>67</sup>

Holandský plán pre implementáciu Parížskej agendy (*NAPA*) zahŕňa nasledovné oblasti pre zlepšenie organizačnej efektívnosti (využívanie národných systémov RŠ, podpora transparentnosti, fragmentácia a deľba práce, nestabilné štáty a personálne politiky).<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Holandský plán pre implementáciu Parížskej agendy (*NAPA*)

<sup>68</sup> Strednodobé hodnotenie holandskej rovojovej politiky, OECD DAC, 18. mája 2009, str. 3, ED(09) 32

### 4.1.3 Doplnkové metodiky hodnotenia

#### 4.1.3.1. Nový prístup (*New Approach*)

V januári 2004, predložila Dánska medzinárodná rozvojová agentúra (DANIDA) členským štátom hodnotiacej komisie DAC návrh na zhodnotenie multilaterálnej pomoci na základe metodiky *New Approach*.<sup>69</sup> Táto metodika sa zameriava na postupné zavedenie centralizovaného, nezávislého hodnotenia výsledkov medzinárodných organizácií, ktoré by boli porovnateľné so správami pripravenými nezávislými expertnými komisiami. Aby bolo možné zabezpečiť dôveryhodnosť a nezávislosť takéhoto hodnotenia, metodológia „nového prístupu“ navrhuje najskôr prehodnotiť:

- a) *nezávislosť* celkového systému hodnotenia medzinárodnej organizácie;
- b) *dôveryhodnosť* hodnotiaceho procesu;
- c) *použitie dôkazov*, potvrdzujúcich hodnotenia týchto agentúr, prijímateľských a donorských štátov.

Toto „úvodné hodnotenie“ vykonáva nezávislá expertná hodnotiaca komisia zložená zo zástupcov bilaterálnych, multilaterálnych organizácií, prijímateľského štátu a nezávislých expertov.

---

<sup>69</sup> Vid' Danida (2006a), viac tiež v porovnávačej štúdii UNICEF (DFID 2006)

**Tab. 19: Princípy hodnotenia *New Approach***<sup>70</sup>

<b>1. Účel hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zlepšenie poskytovania rozvojovej pomoci, programov a projektov prostredníctvom spätnej väzby a poskytnúť základy pre informovanosť verejnosti</li></ul>
<b>2. Nestrannosť a nezávislosť</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hodnotiaci proces musí byť nestranný a nezávislý od procesu rozhodovania, realizácie a riadenia rozvojovej pomoci</li></ul>
<b>3. Dôveryhodnosť</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dôveryhodnosť hodnotenia závisí od odbornej spôsobilosti hodnotiteľov a transparentnosti hodnotiaceho procesu. Aby bolo hodnotenie dôveryhodné musí zahŕňať úspechy i zlyhania. Prijímateľský štát by sa mal plne zúčastňovať na hodnotení, tak aby bolo možné zaručiť dôveryhodnosť celého procesu a plné zapojenie prijímateľského štátu pri implementácii odporúčaní.</li></ul>
<b>4. Užitočnosť</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aby malo hodnotenie vplyv na rozhodovací proces, musia byť odporúčania relevantné, použiteľné a prezentované jasne a konzistentne. Mali by odzrkadľovať rozličné pohľady a potreby zainteresovaných strán.</li></ul>
<b>5. Zapojenie donorov a prijímateľov</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupráca v súlade s princípmi partnerstva. Zapojenie oboch strán (donorov i prijímateľov pomoci) do hodnotiaceho procesu.</li></ul>
<b>6. Príprava a implementácia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Každé hodnotenie musí byť naplánované: vrátane prípravy zadania, cieľa a rozsahu hodnotenia; popisu metodológie, štandardov, potrebných zdrojov a časového rámca</li></ul>

DANIDA využila metodiku „nového prístupu“ napríklad pri hodnotení činnosti Rozvojového programu OSN v roku 2005. V roku 2006 využila túto metodiku i Kanadská rozvojová agentúra pri svojom hodnotení činnosti UNICEF.

<sup>70</sup> Partnerské hodnotenie (Peer Assessment) Hodnotenia medzinárodných organizácií: Rozvojový program OSN, Kodaň. Dánska medzinárodná rozvojová agentúra

#### 4.1.4 Komparácia silných a slabých stránok vybraných metodík hodnotenia efektívnosti

Otázka efektívnosti vynaložených prostriedkov sa stáva v poslednom desaťročí čoraz naliehavejšou. V dôsledku globálnej hospodárskej krízy dochádza k spomaleniu hospodárskeho rastu a následne znižovaniu zdrojov pre uskutočňovanie rozvojovej spolupráce. Je preto potrebné monitorovať a vyhodnocovať nielen efektívnosť organizačného riadenia, ale predovšetkým efektívnosť aktivít jednotlivých medzinárodných organizácií a ich prínosu k dosahovaniu miléniových rozvojových cieľov.

V súčasnosti existuje jednoznačná zhoda v otázke potreby hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií. Rovnako existuje zhoda v otázke potreby hodnotenia silných a slabých stránok, ako základu pre ďalší spoločný postup. Mnohí respondenti uvádzajú, že hodnotenie je potrebné pre udržanie verejnej podpory pre multilaterálny systém. Zástupcovia donorských štátov však taktiež uvádzajú, že napriek tomu, že preukázané výsledky iniciatív a výsledky hodnotení sú dôležitým kritériom pri plánovaní finančných zdrojov a technickej podpory, nie sú tým jediným kritériom.<sup>71</sup>

Metódy hodnotenia efektívnosti sa medzi jednotlivými medzinárodnými organizáciami líšia svojou hĺbkou a záberom. V štúdií dánskeho Ministerstva zahraničných vecí o hodnotení efektívnosti medzinárodných organizácií viac ako polovica respondentov uviedla, že nemajú definovanú metodológiu a svoje závery vypracujú na základe kvalifikovaného odhadu silných a slabých stránok. Medzi *klúčové východiská* hodnotenia efektívnosti patria:

- Britský Rámec efektívnosti multilaterálnych organizácií (MEF) rozdeľuje medzinárodné organizácie do skupín na základe ich funkcionality a poskytuje pre každú z nich špecifickú skupinu indikátorov.
- Kanadský systém (MERA) vyzýva k hodnoteniu efektívnosti všetkých medzinárodných rozvojových organizácií na základe jednotnej sady indikátorov.
- Dánska metodológia PMF (*Performance Management Framework*) ako aj holandská MMS (*Multilateral Monitoring System*) za základ svojho hodnotiaceho procesu

---

<sup>71</sup> Štúdiá dánskeho Ministerstva zahraničných vecí o hodnotení efektívnosti medzinárodných organizácií, 3/2008, ISBN: 978-87-7667-896-8

považujú informácie získané od svojich zástupcov v prijímateľských štátoch doplnené na základe konzultácií.

- Metodológia COMPAS využívaná medzinárodnými finančnými inštitúciami predstavuje komplexný systém založený na rozpracovaných definíciách a indikátoroch.

#### *Hodnotenie organizačnej efektívnosti vs. hodnotenie efektivity výsledkov*

Pri podrobnejšom pohľade na jednotlivé metodológie odlišujú z prvom rade v prístupe k hodnoteniu efektívnosti. **Spoločné iniciatívy** (MOPAN a COMPAS) zahŕňajú v rámci hodnotených aspektov tak indikátory organizačnej efektívnosti ako aj indikátory efektivity ich činnosti z pohľadu plnenia rozvojových cieľov. Pri bližšom skúmaní však môžeme konštatovať, že **metodológie individuálnych štátov** sa vo väčšej miere zameriavajú na hodnotenie výsledkov činnosti, čo súvisí s prevažne projektovým charakterom riadenia rozvojovej spolupráce.

V prípade britskej MEF a doplnkovej metodológie nový prístup nachádzame výlučné zameranie na aspekty organizačného riadenia. V prípade metodiky Nový prístup je to spôsobené špecifickosťou jej funkcie ako doplnkového nástroja, ktorý by mal z dlhodobého hľadiska prispieť k zvyšovaniu nestrannosti a dôveryhodnosti hodnotení nezávislými expertnými komisiami. Vytvorenie nezávislých medzinárodných komisií by tak mohlo predstavovať jeden z dôležitých krokov na ceste k vyššej harmonizácii medzinárodného hodnotenia multilaterálnej spolupráce.

Pri bližšom skúmaní spoločnej metodiky MOPAN<sup>72</sup> z pohľadu skladby jej indikátorov, môžeme konštatovať, že metodika obsahuje tak indikátory kvality organizačného riadenia, ako aj hodnotenia kvality výstupov:

- a) Medzi indikátory sledovania *efektivity výstupov* patria:
  - zameranie na výsledky;
  - strategické smerovanie;
  - tematické priority;
- b) Medzi indikátory sledovania *organizačnej efektívnosti* patria:
  - rozhodovanie;

---

<sup>72</sup> Členské štáty využívajúce metodológiu MOPAN: Austrália, Belgicko, Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Holandsko, Írsko, Južná Kórea, Kanada, Nemecko, Nórsko, Rakúsko, Španielsko, Švédsko, Švajčiarsko a Veľká Británia.

- finančný a personálny manažment;
- portfóliový manažment;
- riadenie orientované na výsledky;
- dialóg pri formovaní politik;
- zjednotenie s národnými stratégiami;
- harmonizácia procesov;
- využívanie národných systémov;
- monitorovanie výsledkov;
- prezentovanie výsledkov;
- a výmena skúseností.

**Tab. 7: Dimenzie efektívneho riadenia v rámci Spoločného prieskumu MOPAN<sup>73</sup>**



Pri skúmaní individuálnych metodík Veľkej Británie, Kanady, Dánska a Holandska, ktoré sú všetky členmi MOPAN, však nachádzame oveľa širší rozsah oblastí hodnotenia z vyšším

<sup>73</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa MOPAN 2009

dôrazom na zohľadnenie kritérií efektivity multilaterálnej spolupráce. Hodnotenia skúmajú rozličné fázy projektového cyklu: vstupy, výstupy, výsledky a dopady, ale vo väčšine prípadov kladú dôraz na konečné výsledky a dopady. Medzi najčastejšie používané ukazovatele patria nasledovné: význam, efektívnosť, efektívnosť, dopad a udržateľnosť. Hodnotenia obvykle pokrývajú nielen projekty, ale i programy, špecifické politiky alebo korporátne otázky. Väčšina hodnotení sa však zameriava na hodnotenie operačného manažmentu a sú obvykle vykonávané po ukončení daného programového obdobia alebo jednotlivých projektov. Medzi indikátory efektívnosti patrí napríklad hodnotenie oblastí dosiahnutých výsledkov tzn. dosiahnuté vs. plánované výsledky v partnerskom štáte; sledovanie plnenia národných záujmov, prípadne rozsah nepredpokladaných výsledkov (externalít). Ďalšou oblasťou hodnotenia, ktorá je špecifická pre hodnotenie efektívnosti zo strany individuálnych štátov, je sledovanie nákladovej efektívnosti a udržateľnosti výsledkov. V súvislosti s rozličnými prístupmi k hodnoteniu efektívnosti medzinárodných organizácií<sup>74</sup>, najmä z pohľadu plnenia demokratického mandátu a pohľadu verejných inštitúcií, je dôležité sledovanie významu výsledkov. To zahŕňa sledovanie konzistentnosti projektov z pohľadu rozvojových stratégií prijímateľských štátov, národných záujmov donorských štátov ako aj konzistentnosti z pohľadu partnerského ekosystému a tretieho sektora.

#### *Využívanie kvantitatívnych systémov hodnotenia*

Britská metodológia MEFF, kanadská metodológia MERA a spoločná iniciatíva MOPAN používajú špecifické indikátory výkonnosti prostredníctvom metodiky *Balanced Scorecard*.

Britská metodológia MEFF (*Multilateral Effectiveness Framework*) hodnotí osem modulov efektívnosti z pohľadu interného organizačného riadenia. V rámci každého z modulov analyzuje:

- a) efektívnosť vnútorných procesov;
- b) splnenie národných záväzkov;
- c) a rozsah partnerstiev.

Pri vzájomnej komparácii spomínaných kvantitatívnych systémov môžeme konštatovať, že v rámci skúmanej vzorky individuálnych hodnotiacich systémov zodpovedá britská

---

<sup>74</sup> vid' tab. 2 str. 30

metodológia svojou štruktúrou spoločnej metodológii MOPAN v oblasti skúmaných aspektov v najširšej miere:

- dimenzii strategického manažmentu MOPAN zodpovedajú ukazovatele: korporátne strategické metodológie MEFF;
- dimenzii organizačného manažmentu MOPAN zodpovedajú ukazovatele korporátne riadenie, manažment zdrojov, manažment kvality, riadenie ľudských zdrojov metodológie MEFF;
- dimenzii manažmentu vzťahov MOPAN zodpovedá komplexné hodnotenie rozsahu partnerstiev metodológie MEFF;
- dimenzii znalostného manažmentu MOPAN zodpovedajú oblasti ako monitoring, hodnotenie výsledkov, výmena skúseností a príkladov najlepšej praxe metodológie MEFF.

Metodológia MEFF bola vyvinutá interne v rámci britského Ministerstva pre medzinárodný rozvoj (DFID). Zamestnanci DFID sami navrhovali a hodnotili kritériá efektívnosti členstva krajiny v 23 medzinárodných organizáciách. Je preto zaujímavé porovnanie hodnotenia medzinárodnej organizácie, ktorá bola hodnotená na základe tak individuálnych metodológií MEFF ako aj spoločnej metodológie MOPAN. Ako príklad uvedieme hodnotenie Svetovej banky:<sup>75</sup>

Z dôvodu možnosti komparácie sme u metodiky MEFF využili ako primárne zdrojové údaje tzn. výsledky dotazníkového prieskumu MEFF 2008<sup>76</sup>, ktorý bol koncipovaný na základe nasledovných okruhov otázok:

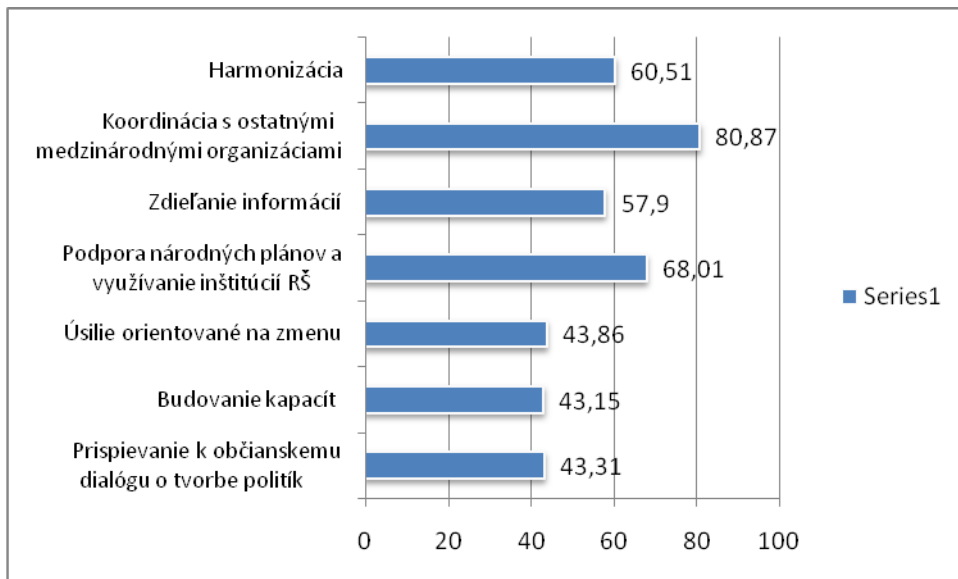
- harmonizácia;
- koordinácia s ostatnými medzinárodnými organizáciami;
- príprava spoločných analýz;
- využívanie národných systémov verejného obstarávania;
- podpora národných plánov a využívanie inštitúcií RŠ;
- plnenie pomoci podľa odsúhlasených plánov;
- a zosúladovanie tokov pomoci.

---

<sup>75</sup> v roku 2008 hodnotené v rámci MOPAN, v roku 2008 v rámci samostatného hodnotenia MEFF.

<sup>76</sup> spracované DFID na základe informácií svojich diplomatických zastúpení v 54 štátoch.

**Graf 11: Príklad kvantitatívneho hodnotenia Svetovej banky metodológiou MOPAN<sup>77</sup>**

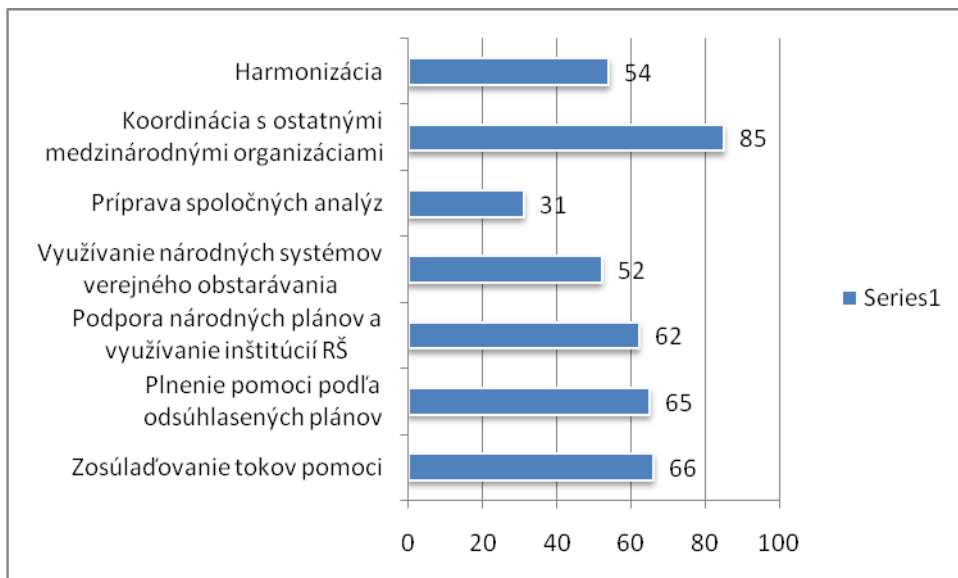


Priemerná efektívnosť: 56,08

*Skúmaná vzorka:* Pri skúmaní výsledkov hodnotení

medzinárodných organizácií sme spracovali výsledky zahŕňajúce v roku 2008: 60 dotazníkov z 9 štátov.

**Graf 12: Príklad kvantitatívneho hodnotenia Svetovej banky metodológiou MEFF<sup>78</sup>**



<sup>77</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov MOPAN za roky 2004 až 2009. Grafy podľa jednotlivých indikátorov vid' príloha č.7.

<sup>78</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Chancellor of the Exchequer. 2009: Modern Public Services for Britain: Modernisation, Reform, Accountability: Public Service Agreements 2005–2008*, Štatistický úrad Veľkej Británie, Londýn, Veľká Británie. Zdrojové údaje vid' príloha č.8.

Priemerná efektívnosť: 59, 29

*Skúmaná vzorka:* Pri skúmaní výsledkov hodnotení medzinárodných organizácií sme vychádzali z MEF 2008, ktoré boli spracované DFID na základe informácií svojich diplomatických zastúpení v 54 štátoch.

Dané hodnotenia sa odlišujú predovšetkým v rozsahu a štruktúre zdrojových údajov. V prvom prípade hodnotenia prebehli na základe výrazne nižšieho počtu skúmaných štátov. Počet hodnotiacich subjektov<sup>79</sup> však významne zvyšuje percento objektivity výsledkov prieskumu. Porovnanie ďalej naznačuje vysokú úroveň konvergenie hodnotených ukazovateľov ako takých. Rozdiely nachádzame pri posledných dvoch skúmaných ukazovateľoch (plnenie pomoci podľa odsúhlasených plánov a zosúladovanie tokov pomoci), čo poukazuje na vysokú dôležitosť pripisovanú hodnoteniu organizačného riadenia a finančného riadenia v rámci britského systému hodnotenia efektívnosti.

Pri treťom type kvantitatívneho hodnotenia, ktorý reprezentuje kanadský systém MERA, sa prvotný hodnotiaci rámec vytvára na základe informácií od odborníkov jednotlivých sekcií CIDA. Medzinárodné organizácie sú hodnotené škálou 1-5 a hodnotenia sú následne dopĺňané o dodatočné informácie ako napr. správy jednotlivých medzinárodných organizácií, prieskumy priamo v prijímateľských štátoch a ďalších odborných správ. Výsledný rámec výsledkov a kľúčových faktorov úspechu<sup>80</sup> CIDA tak predstavuje komplexnejší pohľad na skúmanú organizáciu, či už v dôsledku širšej bázy informačných vstupov, ako aj širšieho rozsahu hodnotených oblastí.

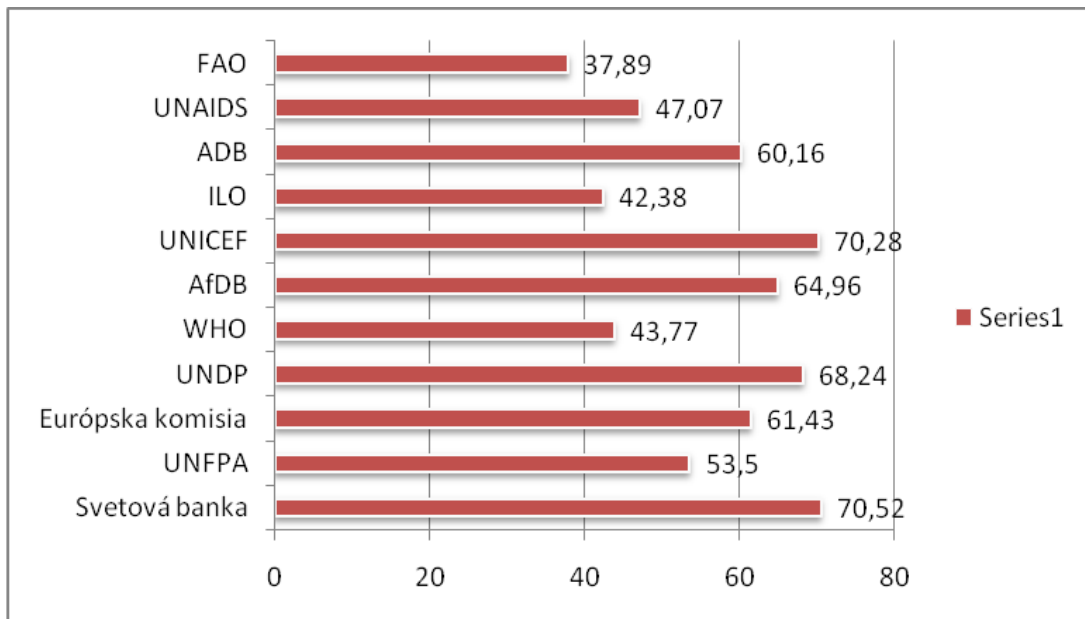
---

<sup>79</sup> v roku 2008: 15 členských štátov MOPAN

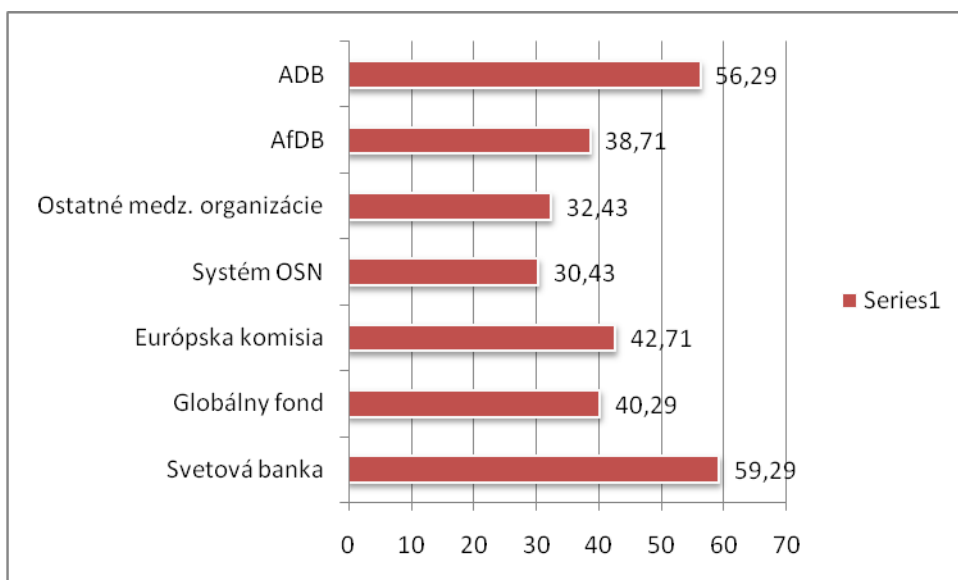
<sup>80</sup> vid' tab. 15 str. 82

## Príklad celkového kvantitatívneho hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií

Graf 13: Hodnotenie spoločnou metodológiou MOPAN<sup>81</sup>



Graf 14: Hodnotenie britskou metodológiou MEFF<sup>82</sup>

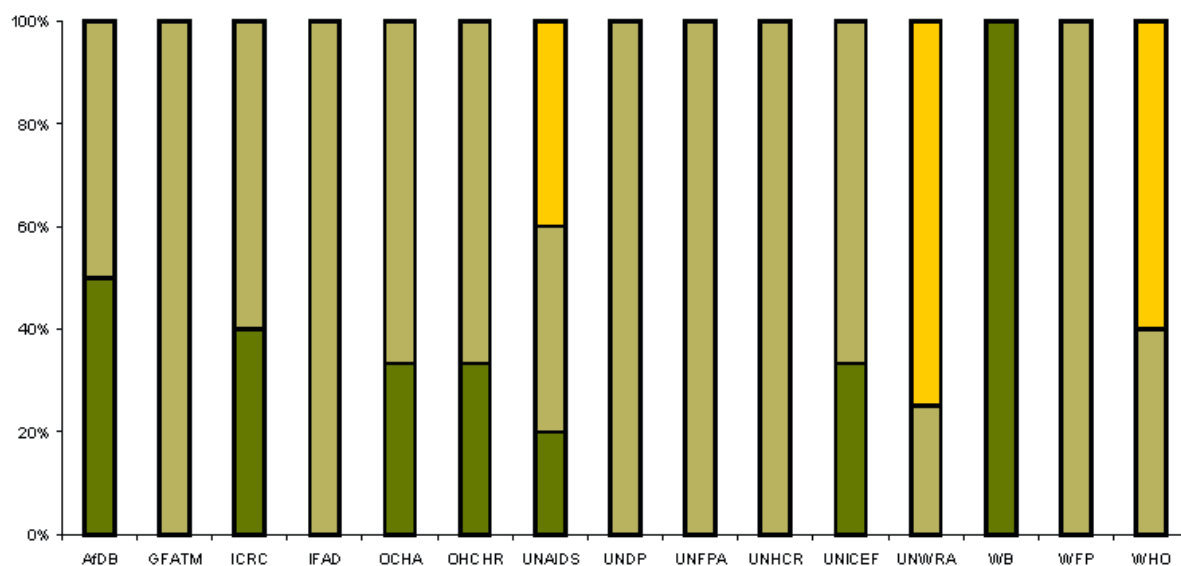


<sup>81</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov MOPAN za roky 2004 až 2009. Grafy podľa jednotlivých indikátorov vid' príloha č. 6.

<sup>82</sup> Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Chancellor of the Exchequer. 2009: Modern Public Services for Britain: Modernisation, Reform, Accountability: Public Service Agreements 2005–2008*, Štatistický úrad Veľkej Británie, Londýn, Veľká Británia. Zdrojové údaje vid' príloha č.7.

Graf 15: Hodnotenie dánskou metodológiou PMF<sup>83</sup>

Plnenie strategických cieľov



- veľmi uspokojivý* – nie je potrebné pozmeniť strategické plány
- uspokojivý* – potreba menších úprav strategických plánov
- menej uspokojivý* – potreba významnejších úprav
- neuspokojivý* – udržateľnosť výsledkov je ohrozená, potreba reorganizácie a významných úprav

Hodnotenie bolo vykonané na základe odpovedí diplomatických zastúpení a oddelenia multilaterálnej spolupráce dánskeho ministerstva zahraničných vecí. Respondenti boli požiadaní, aby v prvom kroku identifikovali maximálne päť strategických cieľov hodnotených medzinárodných organizácií. V ďalšom kroku boli požiadaní o vyhodnotenie plnenia cieľov danou medzinárodnou organizáciou. Z 15 medzinárodných organizácií 7 bolo dosiahlo hodnotenie „veľmi uspokojivé“, tzn. že ich strategické dokumenty obsahovali ciele, ktoré boli stanovené špecificky a bolo možné zdokumentovať ich pokrok v plnení ich mandátu. Africká rozvojová banka, Enviromentálny program OSN a UNWRA<sup>84</sup> boli pri hodnotení plnenia strategických cieľov označené ako menej uspokojivé. U Africkej rozvojovej banky zavážil fakt absencie komplexného systému pre monitorovanie a hodnotenie pokroku plnenia cieľov. Celkovo bolo 87% organizácií dosiahlo hodnotenia „uspokojivé“ alebo „veľmi uspokojivé“.

<sup>83</sup> Zdroj: Výročná správa dánskeho ministerstva zahraničných vecí z roku 2009

<sup>84</sup> Špecializovaná agentúra OSN pre palestínskych utečencov na blízkom východe.

### *Využívanie kvalitatívnych systémov hodnotenia*

Zatiaľ čo britský a kanadský model sa prikláňa ku kvantitatívnemu hodnoteniu, dánsky a holandský model využíva v prevažnej miere kvalitatívne hodnotenia svojich diplomatických zástupcov v projektových krajinách doplnený konzultáciami s odborníkmi a správami medzinárodných organizácií.

*Holandský systém hodnotenia* vykonáva každoročný prieskum riadenia vybraných medzinárodných organizácií OSN a medzinárodných finančných inštitúcií v rámci 36 partnerských krajín. Primárnym zdrojom informácií sú dotazníky, ktoré vyplňajú predstavitelia dánskych diplomatických zastúpení. Napriek podobnému metodickému postupu ako spoločná metodológia MOPAN je tak rozsah respondentov holandského prieskumu MMS značne limitovaný. Nezahŕňa predstaviteľom prijímateľských štátov ako aj expertov mimovládnych organizácií.

Limitovaný je i rozsah oblastí, ktoré využíva na hodnotenie multilaterálnej spolupráce (hodnotí sa len: prínos k dobrému riadeniu spoločnosti, k znižovaniu chudoby, otázky finančného manažmentu a význam z pohľadu holandských národných záujmov).

*Dánsky systém hodnotenia* efektívnosti priamo zahŕňa prieskumy MOPAN medzi svoje kľúčové informačné nástroje, keďže práve Dánsko je a bolo jedným z hlavných iniciátorov harmonizačných procesov.

Ako ďalšie zdroje informácií využíva:

- spoločné hodnotenia projektov a programov (ako napr. MOPAN);
- podklady z diplomatických zastúpení;
- monitorovacie a záverečné správy publikované samotnými medzinárodnými organizáciami;
- špecifické informácie o danom projekte;
- správy zo zasadnutí správnych rád projektov/programov;
- správy o finančných auditoch a finančné výkazy.

PMF hodnotí efektívnosť multilaterálnej spolupráce na troch úrovniach:

1. z pohľadu napĺňania strategických cieľov dánskej zahraničnej politiky;
2. z pohľadu organizačného riadenia;
3. z pohľadu prijímateľského štátu.

Pri komparácii s ostatnými metodológiami môžeme pri dánskom systéme opäť pozorovať snahu o väčšiu komplexnosť hodnotiacich indikátorov tak v oblasti organizačnej efektívnosti, ale aj efektívnosti pomoci na základe dosiahnutých výsledkov. Špecifikom dánskeho prístupu k hodnoteniu efektívnosti je predovšetkým snaha o rozširovanie medzinárodnej harmonizácie hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce, či už podporou iniciatívy MOPAN alebo priekopníctvom v oblasti zvyšovania kvality a komplexnosti metodologických postupov zavádzaním doplnkových hodnotiacich metód. Pre Dánsku metodológiu MMS je typická aj snaha hlbkovo zohľadňovať prínosy, význam a udržateľnosť rozvojovej spolupráce ako takej. Dôkazom je i fakt, že jedine v prípade dánskeho systému PMF sa hodnotenie efektivity činnosti vykonáva špecificky na základe miléniových rozvojových cieľov. V prípade ostatných metodík sa určité aspekty miléniovej agendy odzrkadľujú nepriamo prostredníctvom špecifických sektorových indikátorov.

#### **Príklad kvalitatívneho hodnotenie Svetovej banky holandskou metodológiou MMS<sup>85</sup>**

*„Ústredie Svetovej banky vo všeobecnosti efektívne spolupracuje s inými medzinárodnými organizáciami a zastúpeniami členských štátov OSN. Banka hrala kľúčovú úlohu pri koncipovaní Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci a úzko spolupracuje s DAC OECD pri podpore harmonizačných procesov.*

*Činnosť na lokálnej úrovni v rámci partnerských štátov je variabilná: v niektorých štátoch sa banke darí zosúladiť svoje rozvojové stratégie s národnými rozvojovými plánmi a programami ostatných donorských štátov. V niektorých štátoch však pôsobí nezávisle a v nízkej miere využíva národné systémy. Jedným z dôvodov je obvykle nízka úroveň inštitucionálnych kapacít prijímateľských štátov ako sú napr. národné finančné inštitúcie alebo systémy verejného obstarávania. Na druhej strane vyššie miere zosúladenia aktivít bráni charakter a špecifická štruktúra viac-ročného programovania banky, vysoká byrokratizácia procesov a množstva administratívnych požiadaviek. Svetová banka je v rámci dialógu s prijímateľskými štátmi vnímaná ako dominantný partner, ktorý na prijímateľské štáty nepresúva dostatočné rozhodovacie právomoci.*

*Systém hodnotenia a monitoringu je v rámci Svetovej banky dobre organizovaný. Kľúčovú úlohu zohráva Nezávislá hodnotiaca skupina (Independent Evaluation Group - IEG) a Skupina pre zabezpečenie kvality (Quality Assurance Group QAG), ktoré nesú*

---

<sup>85</sup> Zdroj: Working together on global challenges: The Netherlands and multilateral development cooperation

*zodpovednosť za dodržiavanie štandardov. Finančný manažment a administratívne zabezpečenie sú tiež na vysokej úrovni. Za nezávislosť a presnosť finančného hodnotenia Interné oddelenie auditu. (IAD).”*

#### *Hodnotenia podľa zadávajúceho subjektu*

Medzi hlavné typy subjektov, ktoré uskutočňujú hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce patria: medzinárodné organizácie, bilaterálne agentúry pre rozvojovú spoluprácu, medzinárodné zoskupenia a mimovládne organizácie. Hlavné rozdiely v tomto prípade pri bližšom skúmaní nachádzame v oblasti ich strategických priorit a účelom, za akým sú hodnotenia efektívnosti vykonávané. Napriek tomu, že z teoretického pohľadu by mali hodnotenia slúžiť predovšetkým pre zlepšovanie budúcich procesov, mnohé z hodnotení sú vykonávané s cieľom preskúmať efektívnosť vynaložených zdrojov a predložiť správy o dosiahnutých výsledkoch.

##### *a) hodnotenia vykonávané medzinárodnými organizáciami*

Hodnotenia vykonávané medzinárodnými organizáciami sa prevažne zameriavajú na dopady a výsledky jednotlivých iniciatív<sup>86</sup>, v niektorých prípadoch na hodnotenie efektívnosti operačných procesov. Na rozdiel od iniciatívy MOPAN či kanadského hodnotenia MERA, nezahŕňajú oblasť hodnotenia budovania partnerstiev a manažmentu vzťahov, čo podľa nášho názoru súvisí s ich prvotným účelom poskytovať informácie len pre ich riadiace orgány so zameraním na efektívnosť procesov, vynaložených zdrojov a príkladov najlepšej praxe.

##### *b) hodnotenia národných agentúr pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu.*

Národné agentúry pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu využívajú hodnotenia multilaterálnej spolupráce pri formovaní rozhodnutí o finančných alokáciách na nasledujúce programové obdobia, ako aj ako reflexiu pri budovaní partnerstiev v oblasti rozvojovej spolupráce.

---

<sup>86</sup> ako je to v prípade metodológie COMPAS

### *Hodnotenie efektivity z pohľadu prispenia k napĺňaniu Parížskej deklarácie*

Hodnotenia spolupráce medzinárodných organizácií s partnerskými rozvojovými štátmi a ostatnými partnermi ako národné agentúry pre rozvojovú spoluprácu a mimovládne organizácie sa zameriavajú v prvom rade na otázky harmonizácie a zosúladenia s princípmi Parížskej deklarácie.

Ako hlavné zdrojom informácií v tomto prípade využívajú prevažne dotazníky zamerané na určité cieľové skupiny. Tento prístup sa využíva tak metodológia MOPAN, ako aj MEFF, MERA a MMS. Forma dotazníkových prieskumov je v oblasti hodnotenia často využívaná práve v oblasti hodnotenia riadenia vzťahov s ostatnými medzinárodnými organizáciami a vládami prijímateľských štátov práve v súvislosti s ich relatívne nízkou nákladovosťou.

Metodológia MOPAN najpresnejšie odzrkadľuje princípy stanovené v Parížskej deklarácii o efektívnosti pomoci. V rámci svojich štyroch kľúčových dimenzii (strategický manažment, organizačný manažment, manažment vzťahov a znalostný manažment) sa ako jediná zameriava na sledovanie budovania partnerských vzťahov medzi donorskými a prijímateľskými štátmi. Medzi dôležité kritéria efektívneho riadenia organizácií zahŕňa požiadavky:

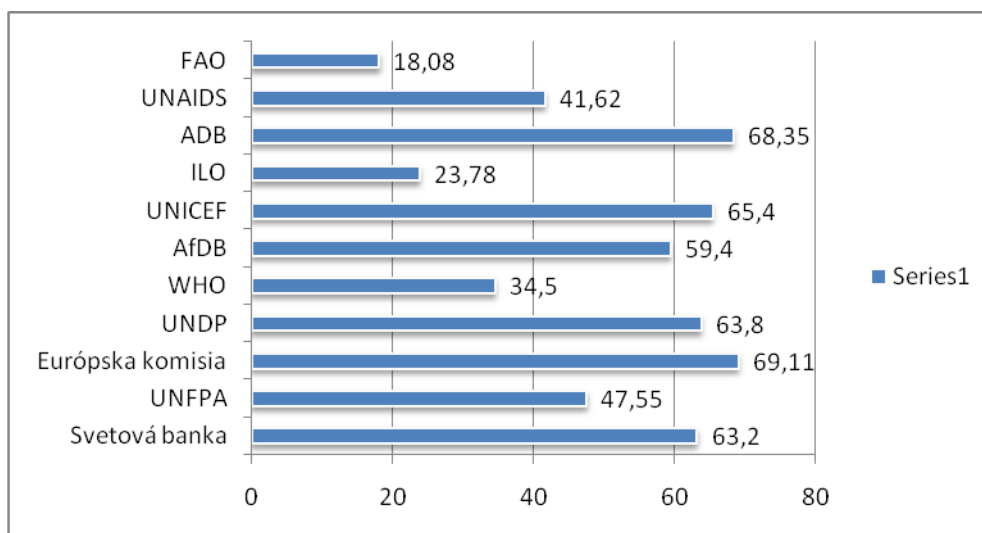
- vytvárania dialógu pri formovaní politík;
- zjednotenia s národnými stratégiami;
- harmonizácie procesov;
- a využívania národných systémov.

V tejto oblasti zisťuje v rámci pravidelných prieskumov, či daná skupina medzinárodná organizácia podporuje implementáciu národných rozvojových stratégií, či rešpektuje názory lokálnych partnerov, zapája sa do celospoločenského dialógu, prípadne či využíva národný inštitucionálny rámec na implementáciu programov.

V rámci skúmaných medzinárodných organizácií sa v tomto kritérií za roky 2004 až 2009 najlepšie umiestnili nasledovná medzinárodné organizácie: Európska komisia, Ázijská

rozvojová banka a UNICEF, ktoré v tejto oblasti považovalo za efektívne viac ako 65%<sup>87</sup> respondentov prieskumu MOPAN.<sup>88</sup>

**Graf 16: Efektívnosť medzinárodných organizácií v oblasti podpory národných plánov a využívania inštitúcií RŠ v období rokov 2009-2004**



Čiastočne sa týmto aspektom venuje i metodológia COMPAS v rámci kritérií:

č. 2 - harmonizácia s národnými stratégiami a kritéria č. 7 - harmonizácia procesov a využívanie národných systémov medzinárodnými organizáciami. Jednotlivé medzinárodné značné inštitúcie sa však v rámci vlastných súborov kľúčových indikátorov zameriavajú skôr na oblasť hodnotenia efektivity pomoci v rámci monitorovania sektorových indikátorov. Hodnotenie zosúladenia s princípmi Parížskej deklarácie sa tak vykonáva až na agregátnej úrovni v rámci hodnotenia COMPAS na pôde pracovnej skupiny riadenia pre rozvojové výsledky (Managing for development Results – MfDR). Výnimku čiastočne predstavuje Európska banka pre obnovu a rozvoj, ktorá v rámci sledovania indikátorov plnenia mandátu

<sup>87</sup> Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkových prieskumov MOPAN za roky 2004-2009. Výsledky zahŕňajú v roku 2008: 60 dotazníkov z 9 štátov; v roku 2007: 62 dotazníkov z 10 štátov; 2006: 53 dotazníkov z 10 štátov; v roku 2005: 56 dotazníkov z 9 štátov a v roku 2004: 50 dotazníkov z 10 štátov.

<sup>88</sup> Medzinárodné organizácie skúmané metodológiou MOPAN v roku 2009: Svetová banka, Rozvojový program OSN, Africká rozvojová banka, Ázijská rozvojová banka; v roku 2008: Svetová banka, UNFPA, Európska komisia; v roku 2007: Rozvojový program OSN, Svetová zdravotnícka organizácia a Africká rozvojová banka; v roku 2006: UNICEF, Medzinárodná organizácie práce, Ázijská rozvojová banka; v roku 2005: Svetová banka, UNFPA, UNAIDS a v roku 2004: Rozvojový program OSN, FAO a Africká rozvojová banka.

sleduje rozsah transformácie, ktorú daný projekt priniesol i z pohľadu vytvárania dlhodobého dialógu s vládou daného partnerského štátu.

Špecifické sektorové indikátory medzinárodných finančných inštitúcií prinášajú širší pohľad na vývoj v jednotlivých sektoroch hospodárstva prijímateľských štátov a v niektorých oblastiach ako napr. v sektore dopravy a energetiky, tým poskytujú dôležité informácie o postupe hospodárskeho rozvoja. Jednotlivé ukazovatele tak dopĺňajú obraz vývoja sektorov hospodárstva, a tým prinášajú dodatočné informácie o plnení miléniových rozvojových cieľov.

Komparácia sektorových indikátorov jednotlivých medzinárodných finančných inštitúcií v rámci rovnakých sektorov ukazuje špecifickosť hodnotiacich indikátorov i u inštitúcií, ktoré sú relatívne príbuzné rozsahom svojho mandátu. Napríklad zatiaľ čo Africká rozvojová banka hodnotí progres v sektore dopravy na základe ukazovateľov ako: rozsah pravidelného zásobovania, zvýšenie pridanej hodnoty vďaka marketingovej podpore poľnohospodárskej produkcie, rozsahu úspor dopravných nákladov, intenzite využívaných dopravných sietí a zvýšeniu príjmu z poľnohospodárskej produkcie; Ázijská rozvojová banka hodnotí tento sektor iba z pohľadu štyroch indikátorov – postavené/zrekonštruované cesty 1. triedy (km), postavené/zrekonštruované cesty 2. triedy (km) počet obyvateľov žijúcich v blízkosti komunikácie a počet obyvateľov, ktorí majú prospech z danej komunikácie. Uvedený príklad ilustrujú komplexnosť otázky vzájomnej komparácie medzinárodných organizácií, či už v dôsledku rozdielov v rozsahu a zameraní mandátov širokého spektra medzinárodných organizácií, rozdielného chápania a hodnotenia efektívnosti činnosti danej medzinárodnej organizácie ako aj rozdielov v špecifickosti hodnotiacich oblastí a indikátorov efektívnosti. Napriek tomu predstavuje metodológia COMPAS v súčasnosti najviac harmonizovaný systém hodnotenia v oblasti rozvojového financovania.

Uvedené oblasti ďalej naznačujú potrebu stratégie na podporu zvýšenia kvality monitorovacieho a hodnotiaceho procesu medzinárodných organizácií. I keď úplná harmonizácia nie je možná vzhľadom na rozličný mandát jednotlivých medzinárodných organizácií, príprava správ by mala odzrkadľovať, do akej miery daná organizácia prispieva k napĺňaniu rozvojových cieľov, analyzovať kompatibilitu navrhovaných programov s rozvojovými stratégiami daného prijímateľského štátu a naznačiť aplikáciu príkladov najlepšej praxe.

Medzi najproblematickejšie oblasti hodnotenia efektivity činnosti medzinárodných organizácií patrí:

- neadekvátne informovanie o napĺňaní Miléniových rozvojových cieľov v súvislosti so zložitou ziskania dát v mnohých rozvojových krajinách;
- nízka miera hodnotenia výsledkov priamo v prijímateľských štátoch;
- nedostatočné zohľadnenie pohľadu rozvojových štátov;
- vysoká subjektívnosť pri hodnotení záverov<sup>89</sup>. Je preto dôležité zabezpečiť nestranné hodnotenie vo všetkých kľúčových oblastiach programových dokumentov. Nezávislosť hodnotenia by mala byť zabezpečená tak v spolupráci s prijímateľskými štátmi, ako aj medzinárodnými organizáciami.

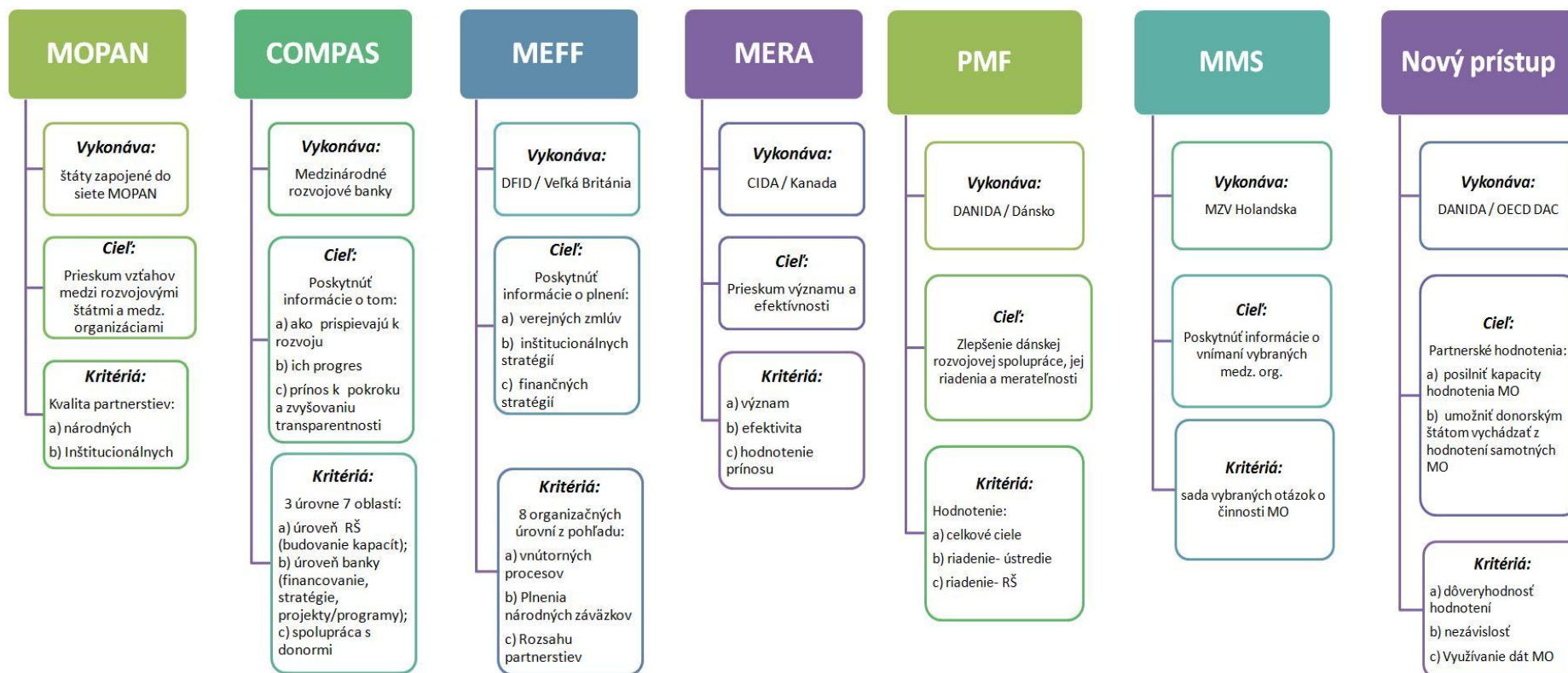
Je potrebné poznamenať, že žiadna z uvedených metodík si nekladie za cieľ vyhodnotiť výkonnosť medzinárodných organizácií pre účel vytvorenia určitého ratingu. Súčasne sa žiadna nezameriava na identifikáciu špecifickej komparatívnej výhody danej medzinárodnej organizácie. Takéto hodnotenie zo strany odbornej verejnosti, by prinieslo cenné informácie pre celé spektrum donorských inštitúcií ako aj samotné prijímateľské štáty. V súčasnosti dokonca väčšina donorských krajín nemá definovanú špecifickú metodológiu na meranie efektívnosti a zameriava sa prevažne na hodnotenie silných a slabých stránok jednotlivých iniciatív. Harmonizácia indikátorov na hodnotenie efektívnosti by však znížila administratívnu a finančnú záťaž. Znamenala by tiež dôležitý krok na ceste k zabezpečeniu vyššej transparentnosti riadenia medzinárodných organizácií.

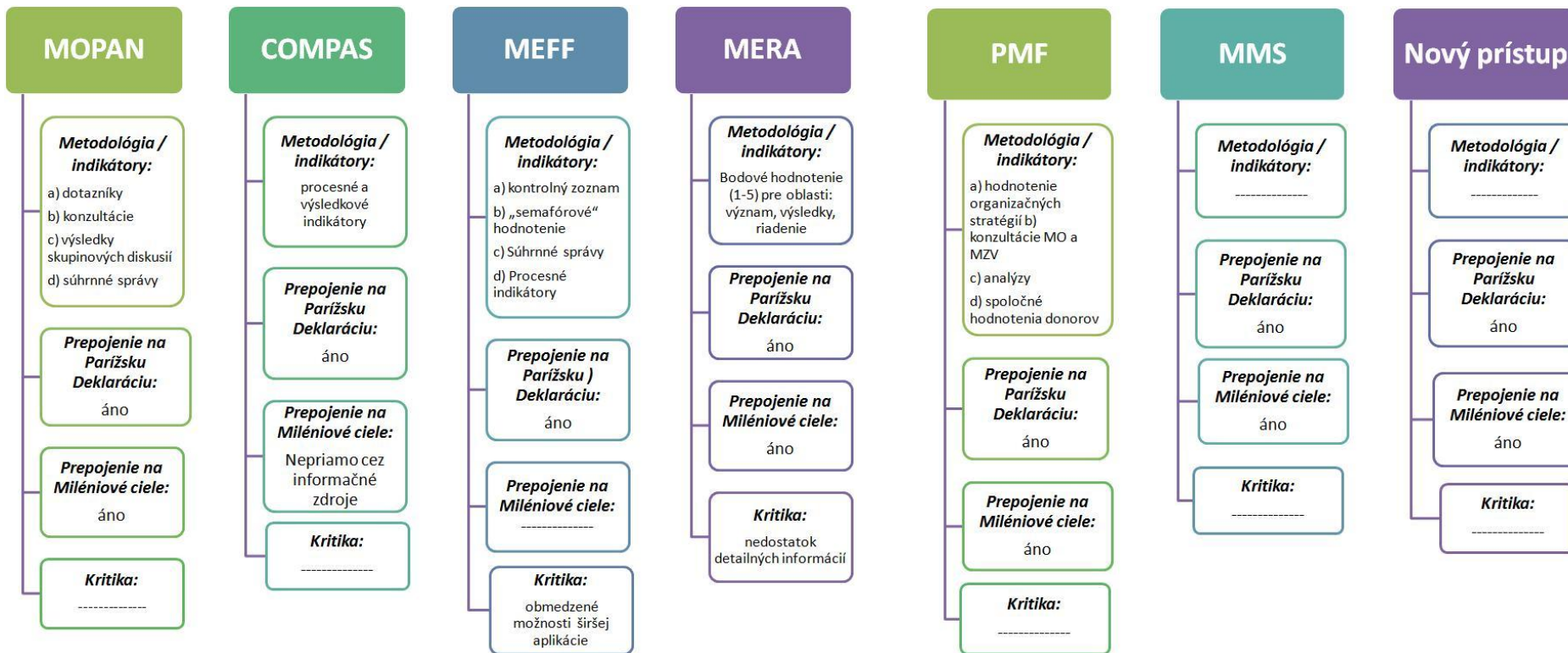
Komparácia teda ukazuje, že žiadny zo skúmaných prístupov samostatne neprináša celkový komplexný pohľad na otázku efektívnosti multilaterálnej spolupráce. Vyššia štandardizácia v oblasti definovania jednotlivých ukazovateľov efektívnosti by pomohla získať presnejší obraz, či už o efektívnosti riadenia jednotlivých medzinárodných organizácií, a predovšetkým efektivity v oblasti plnenia ich rozvojových cieľov. Pravidelné hodnotenie efektivity členstva v medzinárodných organizáciách je dôležité pre udržanie a budovanie podpory členských štátov iniciatívam medzinárodného spoločenstva. Zvažovanie rozpočtových kritérií by však nemalo byť jediným meradlom určujúcim rozsah ich finančnej a technickej podpory.

---

<sup>89</sup> Štúdia dánskeho Ministerstva zahraničných vecí o hodnotení efektívnosti medzinárodných organizácií, 3/2008, ISBN: 978-87-7667-896-8

**Graf 17: Komparácia metódik hodnotenia efektívnosti vo vybraných štátoch**





## **4.2 Analýza hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce v Slovenskej republike**

### ***4.2.1 Hodnotenie organizačnej efektívnosti v SR na základe strategického plánovania zahraničnej politiky***

Zavedenie systému trvalého zvyšovania výkonnosti MZV SR sa začal rozhodnutím zrealizovať projekt *Procesný, hospodársky, organizačný funkčný a informačný audit* v roku 2006. Systémové opatrenia zamerané na zásadnú modernizáciu riadiacich, plánovacích a podporných procesov mali za cieľ zefektívniť a skvalitniť systém riadenia MZV. Hlavným cieľom opatrení bolo skvalitnenie systému riadenia a schopnosti pružnejšie reagovať na vývoj, ako aj vysporiadať sa s novými úlohami pri efektívnejšom využívaní obmedzených zdrojov. Rok 2007 bol rokom hĺbkovej analýzy zameranej na identifikovanie a opísanie východiskového stavu.

Procesná analýza v roku 2007 konštatovala, že MZV síce disponovalo strategickými dokumentmi, ale nebolo strategicky riadené v zmysle moderných manažérskych postupov. Chýbal systém, ktorý by štandardizoval proces tvorby stratégie, jej každoročnú aktualizáciu a prepojenie na plánovanie finančných a ľudských zdrojov. Strategické priority boli príliš široké zväčša bez zhmotnenia v konkrétnych a merateľných cieľoch, ktoré by sa dali prehľadne vyhodnocovať. Neexistoval kontrolný mechanizmus, ktorý by umožňoval pravidelné a prehľadné hodnotenie plnenia úloh v kontexte strategických priorít a ktorý by zabezpečil, aby sa hodnotenie odrazilo v plánoch činnosti na budúce obdobia. MZV chýbal jednoduchý a prehľadný nástroj na prezentáciu svojich strategických priorít a ich plnenia, tzn. na prezentáciu svojej pridanej hodnoty ako voči politickému vedeniu štátu, ako aj verejnosti. Vedenie rezortu sa preto rozhodlo zaviesť systém riadenia formou *Balanced Score Card (BSC)*.

Riadenie metódou BSC umožňuje zapojenie viacerých úrovní riadenia do tvorby strednodobej stratégie a do konkrétnych opatrení na jej dosiahnutie. V rámci strategického plánovania sa k jednotlivým strategickým cieľom priradia ich vlastníci, ktorí rozpracujú strategické ciele do akčných krokov (úloh) a ich atribútov (merateľných hodnôt, ich cieľových hodnôt, časového rámca a útvaru zodpovedného za plnenie úlohy). Pilotná prevádzka

systému strategického plánovania prostredníctvom metodiky *Balanced Scorecard* v roku 2008 priniesla viacero cenných skúseností, ktoré boli v roku 2009 zohľadnené pri tvorbe a realizácii nového plánovacieho cyklu. V náväznosti na strategické priority sa zároveň podarilo vytvoriť novú programovú štruktúru rozpočtu MZV, v ktorej podprogramy kopírujú strategické priority a prvky/projekty jednotlivých podprogramov korešpondujú so strategickými cieľmi. Toto usporiadanie umožňuje rozhodnutia o tom, aké finančné zdroje budú alokované na jednotlivé priority a relatívne pružné presúvanie zdrojov.<sup>90</sup>

Znížením administratívnej náročnosti systému a uvoľnením priestoru pre iniciatívu jednotlivých odborov Ministerstva zahraničných vecí SR ako aj zastupiteľských úradov došlo k zvýšeniu flexibility v realizácii cieľov zahraničnej služby a adaptácii systému možnostiam a potrebám rezortu. Aktualizovaná verzia stratégie pozostáva z piatich strategických priorít obsahujúcich 21 strategických cieľov.

**Tab. 20: Strategické priority MZV SR**

Strategické priority MZV SR				
<p><b>Slovensko v bezpečnom a demokratickom svete</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posilňovať bilaterálnu spoluprácu a presadzovať efektívny systém medzinárodných vzťahov</li> <li>• Posilňovať bezpečnosť euroatlantického priestoru</li> <li>• Bojovať proti globálnym výzvam a hrozbám</li> <li>• Rozširovať priestor slobody, demokracie, rešpektovania ľudských práv, vlády zákona a dobrého riadenia</li> <li>• Regulovať migráciu v súlade so záujmami SR</li> </ul>	<p><b>Prosperujúce Slovensko a trvalo udržateľný rozvoj</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporovať hospodársky rozvoj, prosperitu a presadzovať ekonomické záujmy SR</li> <li>• Posilňovať susedské vzťahy, prehĺbovať regionálnu spoluprácu a posilňovať medzinárodné postavenie SR</li> <li>• Zvyšovať objem rozvojovej a humanitárnej pomoci SR</li> <li>• Zvyšovať energetickú bezpečnosť SR</li> </ul>	<p><b>Záujmy SR v efektívnej EÚ</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posilňovať presadzovanie záujmov SR v EÚ a jej vplyv na tvorbu spoločných politík EÚ</li> <li>• Podporovať rozširovanie EÚ na základe striktného plnenia predvstupových kritérií</li> <li>• Prispievať k posilňovaniu efektívneho fungovania inštitúcií EÚ</li> </ul>	<p><b>Služba občanom a Slovensko otvorené svetu</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochránovať záujmy občanov SR</li> <li>• Zlepšovať komunikáciu cieľov a výsledkov zahraničnej politiky v rámci SR navonok</li> <li>• Zabezpečiť jednotnú prezentáciu SR v zahraničí</li> <li>• Presadzovať spoluprácu s tretím sektorom</li> </ul>	<p><b>Moderná slovenská diplomacia</b></p> <p><i>Strategické ciele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalizovať vnútorný chod MZV SR</li> <li>• Zabezpečiť technologicky vyspelú komunikáciu</li> <li>• Optimalizovať finančné riadenie a štruktúru rozpočtu</li> <li>• Posilňovať odbornú pripravenosť pracovníkov zahraničnej služby</li> <li>• Posilňovať personálne zastúpenie SR v EÚ a medzinárodných organizáciách</li> </ul>

<sup>90</sup> Vid' príloha č. 6: Rozpočet MZV na rok 2009

Prvé hodnotenie plnenia strategických cieľov sa uskutočnilo v roku januári 2009. Na jeho základe bola schválená modifikácia strategického plánovania a zníženie počtu akčných krokov a ich atribútov z dôvodu ich vysokej administratívnej náročnosti. Došlo tiež k zjednodušeniu schvaľovacieho procesu kľúčových atribútov (merateľných hodnôt, ich cieľových hodnôt, časového rámca a útvaru zodpovedného za plnenie úlohy) na úroveň jednotlivých vlastníkov cieľov. Schvaľovaniu na najvyššej riadiacej úrovni ministerstva tak podlieha len formovanie strategických priorít. Vyhodnotenie funkčnosti implementácie modifikovaného systému strategického plánovania by malo prebehnúť koncom roka 2010.<sup>91</sup>

### *Projektové riadenie*

Účelom zavedenia projektového riadenia v podmienkach MZV SR bolo vytvorenie nástroja, ktorý by umožnil naplňať tie ciele zahraničnej služby SR, ktoré svojim obsahom presahujú možnosti realizácie uplatnením klasického (líniového) riadenia, a zároveň vytvoriť logistickú podporu (finančné prostriedky, ľudské kapacity) úlohám, ktoré niesli znaky projektov, vykonávali sa aj v minulosti, ale bez efektívneho systému podpory, kontroly a zodpovednosti. Bola spracovaná smernica o projektovom riadení, ktorá definuje základné pravidlá rozsah, kontrolné mechanizmy a právomoci jednotlivých účastníkov projektového riadenia. Definuje kompetencie vedúcich a členov projektových tímov, mechanizmus vyhodnocovania plnenia projektových cieľov, možnosť udeľovania projektových odmien, ako aj celý systém prípravy, priebehu a vyradovania projektov. Koncom roka 2008 bolo predložených viac ako 60 interných projektových návrhov. Vzhľadom na nové zahraničnopolitické výzvy by práve projektové riadenia malo predstavovať hlavný nástroj na zvyšovanie organizačnej efektívnosti v budúcnosti.

### *Zlepšovanie kvality interných procesov*

„Procesné riadenie - vrátane strategického riadenia, ekonomického a finančného riadenia, procesného riadenia, riadenia ľudských zdrojov a informačno-komunikačného riadenia – umožňuje lepšie určiť rozhrania a vzájomné väzby medzi útvarmi, dosiahnuť zlepšenie ich výkonnosti a podrobne popísať činnosť vytváraných organizačných jednotiek aj vo vzťahu k interným predpisom. Súčasťou tohto prístupu je aj meranie výkonnosti procesov cez nastavené ukazovatele výkonnosti. Pravidelným sledovaním procesov je tak možné včas

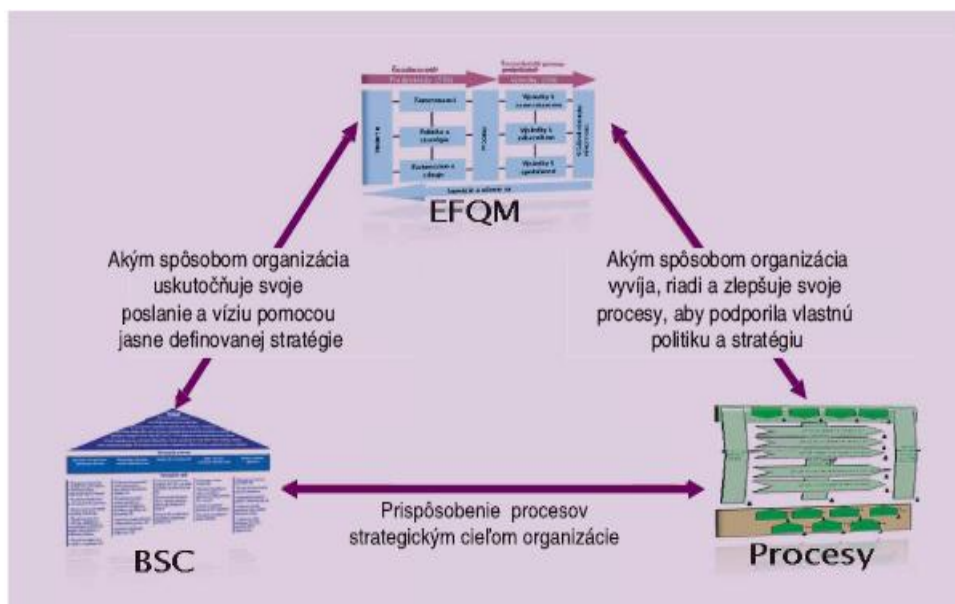
---

<sup>91</sup> Peško, M.: *Modernizácia Slovenskej zahraničnej služby – od analýz k realizácii. 2009. Ročenka zahraničnej politiky Slovenskej republiky 2008*

upozorniť na možné riziká a optimalizovať pracovný výkon a potrebné ľudské kapacity.“<sup>92</sup> sa v roku 2008 pristúpilo k zapojeniu sa do medzinárodného systému riadenia kvality *European Foundation for Quality Management (EFQM)* so sídlom v Bruseli. Následne sa začali realizovať systémové opatrenia na plnohodnotné zavedenie modelu v podmienkach MZV vrátane vytvorenia oddelenia pre procesné riadenie a riadenie kvality.

V priebehu roka 2009 sa aktualizovala a doplnila procesná mapa MZV SR. Uskutočnilo sa zosúladienie procesnej mapy s existujúcim tokom procesov podľa novej organizačnej štruktúry, prepojenie procesov s internými riadiacimi aktmi, priradenie vlastníkov, organizačných jednotiek a interných riadiacich aktov k jednotlivým procesom. Taktiež sa realizovali prezentácie a zaškolenia pracovníkov ministerstva na využívanie softvérového nástroja pre procesný model, vypracovanie postupov pre procesné riadenie a zverejnenie definitívnej verzie procesnej mapy na intranete ministerstva.<sup>93</sup>

**Graf 18: Prepojenie EFQM, BSC a procesov**<sup>94</sup>



<sup>92</sup> Výročná správa MZV SR za rok 2008. 2009. Ministerstvo zahraničných vecí SR, Bratislava, ISBN: 978-80-88726-29-6, str. 69

<sup>93</sup> Vid' príloha č. 3: Organizačná schéma MZV SR

<sup>94</sup> Výročná správa MZV SR za rok 2008. 2009. Ministerstvo zahraničných vecí SR, Bratislava, ISBN: 978-80-88726-29-6, str. 70

Na jej základe sa MZV plánuje uchádzať o získanie titulu „*Recognized for Excellence*“ a právo používať na svojich tlačovinách logo EFQM. Ministerstvo v tejto oblasti čaká ešte veľa práce vrátane aktualizácie a doplnenia procesného modelu, nastavenia ukazovateľov výkonnosti pre vybrané procesy, ich prepojenie s vnútornými predpismi, s cieľmi a ukazovateľmi BSC. Vďaka kvalitne popísaným procesom bude MZV ako organizácia vedieť presne definovať svojich partnerov, „zákazníkov“ a ich vplyv na vlastný výkon.

Pravidelné hodnotenie organizačnej efektívnosti umožňuje, na základe ukazovateľov renomovaného a medzinárodne uznávaného systému riadenia kvality, naštartovanie procesu systémového odhaľovania a riešenia slabých stránok<sup>95</sup> tak, aby zverené prostriedky a kapacity boli využité v prvom rade na plnenie strategických cieľov. Kľúčovou otázkou je tak pripravenosť pokračovať v začatých zmenách, realizovať reformné projekty a implementovať nové procesy v jednotlivých oblastiach manažérskeho prostredia riadiaceho orgánu zahraničnej politiky SR.

#### ***4.2.2 Hodnotenie efektivity účasti Slovenskej republiky v medzinárodných organizáciách***

Charakter, šírka pôsobnosti a aktivít jednotlivých medzinárodných organizácií neumožňujú ustanoviť univerzálne kritérium, ktoré by sa dalo jednotne aplikovať na všetky organizácie s cieľom zmapovať a vyhodnotiť porovnateľným spôsobom efektívnosť členstva SR v nich. Navyše, po vstupe SR do Európskej únie (EÚ) a postupnej transformácii SR z krajiny prijímajúcej pomoc na krajinu donorskú, t.j. krajinu poskytujúcu rozvojovú pomoc iným krajinám, nie je v mnohých prípadoch možné merať efektívnosť členstva ani ukazovateľmi, ktoré by v kvantitatívno-finančnom merítku popisovali „úžitok“ z členstva.

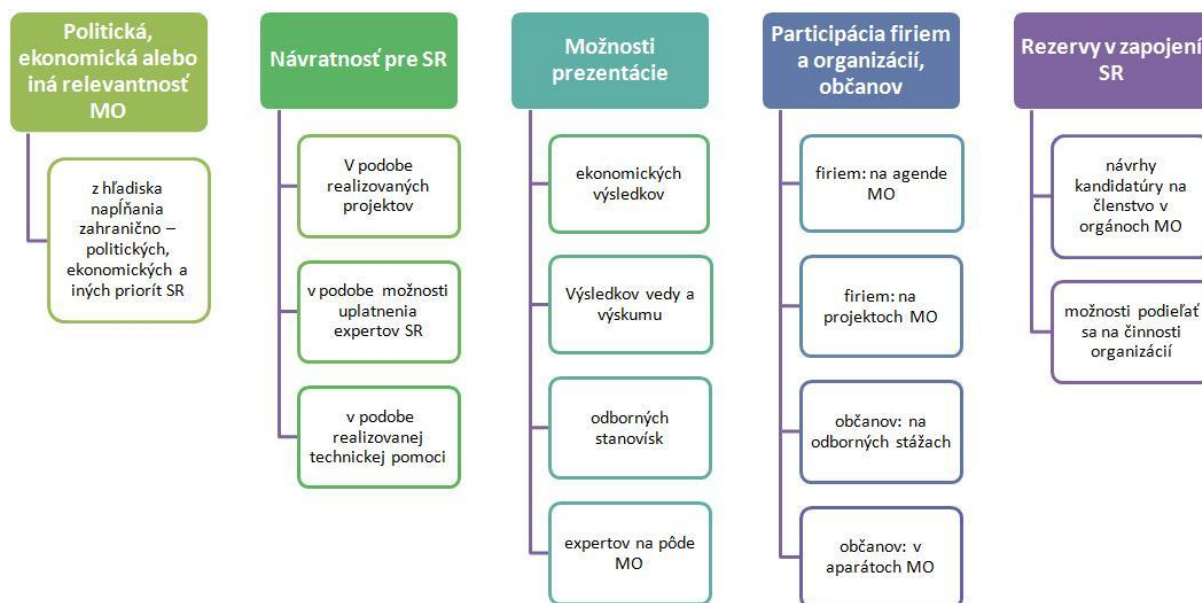
V Slovenskej republike je snaha hodnotiť efektívnosť členstva SR v medzinárodných organizáciách na základe takých kritérií, ktoré sú relevantné pre väčšinu medzinárodných organizácií, aby ich bolo možné aplikovať, pokiaľ nie všetky, tak aspoň niektoré z nich pri

---

<sup>95</sup> Prieskum názorov zamestnanov MZV SR v roku 2007 preukázal, že rezort venuje neprimerane veľa času a energie duplicitnému riešeniu problémov, administratívnej činnosti a často má problémy jasne odlíšiť hlavné podporné a riadiace procesy.

formovaní komplexnejšieho pohľadu na efektivitu členstva SR v medzinárodných organizáciách. Štruktúra kritérií je nasledovná:

**Graf 19: Indikátory hodnotenia efektívnosti členstva SR v medzinárodných organizáciách<sup>96</sup>**



Význam a užitočnosť členstva SR v jednotlivých medzinárodných organizáciách má rôzny charakter v závislosti od zamerania a rozsahu aktivít jednotlivých organizácií.

Vo viacerých prípadoch má členstvo SR v prvom rade **politicko-strategický význam** a nie je možné ho pri hodnotení podriaďovať kvantitatívno-finančným kritériám. Sem možno zaradiť napr. členstvo v Organizácii Spojených národov (OSN), Organizácii severoatlantickej zmluvy (NATO), Organizácii pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe (OBSE), Rade Európy (RE), viaceré dohovory, resp. organizácie v oblasti odzbrojenia, prevencie a zabránenia šíreniu zbraní hromadného ničenia, ochrany ľudských práv. Významom členstva pre SR je možnosť zúčastňovať sa riešeniu rôznych politicko-bezpečnostných a ľudsko-právnych otázok, resp. zapájať sa do medzinárodnej spolupráce v oblastiach, ktoré sa v konečnom dôsledku dotýkajú aj SR a jej záujmov. Z tohto pohľadu hodnotíme mieru (politickej) relevantnosti členstva SR v týchto organizáciách ako vysokú. Do tejto kategórie je možné

<sup>96</sup> Komplexné hodnotenie členstva SR v medzinárodných organizáciách. 2009. Materiál MZV SR schválený Vládou SR v marci 2009. Bratislava

zaradiť aj členstvo SR vo viacerých dohovoroch, resp. organizáciách v oblasti odzbrojenia, prevencie a zabránenia šíreniu zbraní hromadného ničenia a ochrany ľudských práv.

Členstvo SR v OSN napr. umožnilo samostatnej Slovenskej republike uchádzať sa a v rokoch 2006-2007 aj vykonávať funkciu nestáleho člena Bezpečnostnej rady OSN (BR OSN), ktorá je hlavným orgánom OSN na riešenie otázok medzinárodného mieru a bezpečnosti. Slovensku sa tak naskytla historicky prvá príležitosť prevziať na seba primeraný diel globálnej zodpovednosti za medzinárodný mier a bezpečnosť a priamo sa spolupodieľať na riešení problémov a prijímaní dôležitých rozhodnutí, ktoré sú, v súlade s Chartou OSN, právne záväzné pre všetky členské štáty OSN. Dvojročné pôsobenie SR v BR OSN nielen zvýšilo kredit celej krajiny v rámci OSN a mnohostrannej diplomacie, ale významnou mierou prispelo k celkovému zviditeľneniu a pozitívnej prezentácii krajiny vo svete a v médiách.

Okrem toho, členstvo v OSN umožňuje SR zapájať sa do práce nielen hlavných orgánov OSN, ale aj celého radu pomocných orgánov Valného zhromaždenia a funkčných komisií Hospodárskej a sociálnej rady (ECOSOC) a ďalších orgánov a organizácií systému OSN v oblastiach ako trvalo udržateľný rozvoj, ochrana životného prostredia, sociálny rozvoj a populácia, obchod, štatistické otázky, ľudské sídla, rozvoj vnútrozemskej dopravy, mierové využívanie kozmického priestoru, boj proti drogám, prevencia kriminality, boj proti nadnárodnému organizovanému zločinu a terorizmu, humanitárne otázky, pozdvihnutie žien, ochrana detí, ľudské práva, hospodárske, sociálne a kultúrne práva, medzinárodno-právne otázky atď.

Medzi ďalšie medzinárodné organizácie patria tie, ktorých členstvo umožňuje subjektom SR zapojiť sa do spolupráce **v oblasti kultúry, ochrany kultúrnych pamiatok, vzdelávania** – najvýznamnejšou organizáciou v tomto smere je nepochybne Organizácia Spojených národov pre vzdelanie, vedu a kultúru (UNESCO), ktorá podporuje medzinárodnú spoluprácu nielen v oblasti výchovy, vzdelávania a kultúry, ale aj spoločenských a prírodných vied, životného prostredia, informácií, komunikácie a informatiky s cieľom prispievať k upevňovaniu mieru vo svete.

V neposlednom rade treba uviesť význam členstva v organizáciách, ktorý má charakter **hospodársko-strategický**. Sem treba v prvom rade zaradiť členstvo SR v Organizácii pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD), ktorá je celosvetovo uznávaná organizácia

v oblasti ekonomických analýz a tvorby medzinárodných štandardov. Členstvo v tejto organizácii potvrdzuje ukotvenie SR v ekonomickom priestore zabezpečujúcim pre jeho účastníkov najpriaznivejšie podmienky pre stabilný hospodársky rast, pre podnikanie v zmysle overených modelov zaručujúcich prosperitu, transparentnosť, nediskrimináciu, rešpektovanie zásad právneho štátu a demokratických princípov vládnutia. Členstvo v OECD predstavuje tiež rozhodujúci signál pre partnerov v oblasti ekonomiky o ekonomickej a politickej kompatibilite prostredia v SR s prostredím ich vlastných krajín, čím sa vytvára reálny priestor pre rozvoj intenzívnej obchodno-ekonomickej spolupráce a prílev zahraničných investícií.

Členstvo vo viacerých, najmä odborných organizáciách systému OSN, umožňuje SR, jej odborníkom a inštitúciám zapájať sa do riešenia naliehavých **globálnych problémov**, napr. prostredníctvom Organizácie Spojených národov pre výživu a poľnohospodárstvo (FAO) sa SR podieľa na riešení svetových problémov pôdohospodárstva, výživy, lesníctva, súvisiacich odvetví ako je drevárstvo, podsektory ľahkého priemyslu, životného prostredia, sociálno-ekonomické aspekty rodov a života na vidieku vrátane podhorských oblastí, vo veterinárskom lekárstve, pri monitorovaní, prevencii a riešení prírodných a živelných pohrôm postihujúcich krajiny. Spolupôsobenie členských krajín FAO, vrátane SR, vo všetkých uvedených oblastiach napomáha zabezpečeniu hlavného mandátu FAO – boj s hladom a podvýživou vo svete.

SR sa aktívne zapojila do rokovaní štyroch medzinárodných konferencií na vysokej úrovni – o efektívnosti pomoci (Akra, 2.-4.9.2008), Valného zhromaždenia OSN o Afrike (New York, 22.9) a o Miléniových rozvojových cieľoch i Svetovej konferencie o financovaní rozvoja (Doha, 29. 11. – 2. 12.). Pri rokovaníach o záverečnom dokumente z konferencie o efektívnosti pomoci SR aktívne podporovala snahu EÚ o ambiciózne záväzky donorov i príjemcov pomoci. SR tiež zdôrazňovala potrebu efektívnosti celkového rozvoja krajín, nielen pomoci a potrebu reformnej agendy partnerských krajín, ale i donorov (napr. dobré vládnutie, boj proti korupcii, rozvoj súkromného sektora, koherencia politik donorov v prospech rozvoja).

Pre skvalitnenie tohto procesu vláda SR v roku 2007 zriadila **Slovenskú agentúru pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu (SAMRS)**, ktorá zjednocuje administratívne riadenie

týchto aktivít.<sup>97</sup> SAMRS pripravuje a realizuje činnosti súvisiace s poskytovaním rozvojovej pomoci SR, predovšetkým dvojstrannej a trojstrannej, zároveň vykonáva riadiacu a kontrolnú činnosť pri realizácii programov a projektov dvojstrannej pomoci, projektov humanitárnej pomoci a obnovy a projektov rozvojového vzdelávania.<sup>98</sup>

Rozvojová pomoc sa poskytovala vo forme finančnej podpory sektorálne zameraných projektov a odborníkov, či vo forme odovzdávania vlastných skúseností, napríklad z transformácie spoločnosti, politického systému a hospodárstva. Prioritnými krajinami pre rozvojovú spoluprácu boli Čierna Hora, Kazachstan, Keňa, Kirgizsko, Mozambik, Srbsko a Sudán.<sup>99</sup> V roku 2009 celkový objem rozvojovej pomoci dosiahol objem takmer 7,6 mil. EUR.

---

<sup>97</sup> Ministerstvo zahraničných vecí je v súlade so zákonom národným koordinátorom oficiálnej rozvojovej pomoci a zodpovedá za budovanie kapacít organizácií realizujúcich rozvojovú pomoc SR. Spolupracuje pritom so SAMRS, inými orgánmi štátnej správy a samosprávy, súkromným a akademickým sektorom, ako aj mimovládnyimi organizáciami.

<sup>98</sup> V zmysle § 10 zákona č. 617/2007 Z. z.

<sup>99</sup> programové krajiny: Afganistan, Keňa Srbsko; projektové krajiny: Albánsko, Bielorusko, Bosna a Hercegovina, Čierna Hora, Etiópia, Gruzínsko, Kazachstan, Kirgizsko, Macedónsko (FYR), Moldavsko, Mongolsko, Sudán, Tadžikistan, Ukrajina, Uzbekistan a Vietnam

**Tab. 21: Štruktúra výdavkov ODA SR v roku 2009**

Inštrument Národného programu		počet	kontrahovaná suma
1. Programové krajiny	1.1 AF	4	570 486,50 €
	1.2 KE	5	680 479,68 €
	1.3 SRB	11	1 718 052,80 €
2. Projektové krajiny	2.1 BY,GE,MD,UA	8	1 073 407,00 €
	2.2 AL,BA,ČH,MK	7	998 066,00 €
	2.3 KZ,KG,MN,TJ,VN	6	747 086,10 €
	2.4 ET,SD,MZ	4	585 303,42 €
3. Vzdelávacie projekty	(Výzvy 2008)	16	446 437,97 €
4. Aktuálne rozvojové výzvy		4	311 434,00 €
5. Kofinancované projekty EK		2	22 670,00 €
6. Humanitárna pomoc		8	206 996,69 €
7. Mikrogranty		55	222 642,37 €
<b>CELKOVY SUMAR:</b>		<b>130</b>	<b>7 583 062,53 €</b>
<b>(bez Výzvy z roku 2008)</b>		<b>114</b>	<b>7 136 624,56 €</b>

Zdroj: Výročná správa Slovenskej agentúry pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu za rok 2009

Medzi najdôležitejšie kritériá posudzovania vhodnosti poskytovania rozvojovej pomoci prostredníctvom medzinárodnej organizácie patrí:

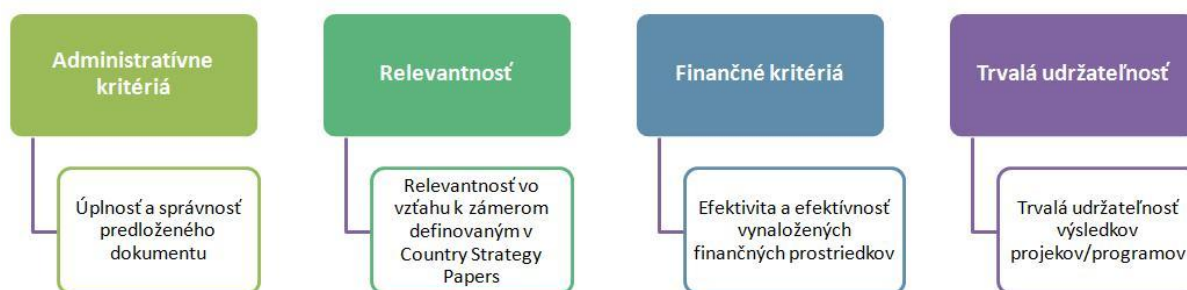
- *relevantnosť organizácie*, tzn. že sa posudzujú jej ciele a úlohy, či sú kompatibilné s cieľmi rozvojovej pomoci SR;
- *celkové postavenie MO* v medzinárodnom rámci;
- *efektívne fungovanie organizácie*.

- *efektívnosť MO pri poskytovaní pomoci*, tzn. distribúcia pomoci, dosiahnuté výsledky, ako aj možnosti SR pre postupné zapojenie sa do činností a programov rozvojovej pomoci v danej organizácii.<sup>100</sup>

SR stojí v ďalšom období pred úlohou zvýšiť objem pomoci. V dôsledku ekonomickej krízy bol však rozpočet oficiálnej rozvojovej pomoci na rok 2010 znížený o 42,6% na 3 285 000 Eur z 7 562 000 Eur v roku 2009. Strednodobým cieľom je zvýšenie rozvojovej pomoci na úroveň 0,33 % z HDP v roku 2015.

Medzi základné kritériá na hodnotenie projektov v rámci rozvojovej spolupráce SR patrí<sup>101</sup>:

**Graf 20: SAMRS: Kritériá hodnotenia efektivity rozvojovej spolupráce**



„Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu (SAMRS) uskutočňovala v priebehu roka 2009 monitorovanie a kontrolu prebiehajúcich projektov dvojstrannej rozvojovej pomoci v zmysle spracovávaného ročného plánu. Zdrojmi monitorovania boli predovšetkým priebežné správy z projektov, dodávané kontraktormi a schvaľované agentúrou v štvrtročných intervaloch, ako aj záverečné správy z projektov. Ďalšími zdrojmi monitorovania boli monitorovacie cesty na mieste a výsledky kontroly projektov, ktoré sa realizovali na Slovensku aj v zahraničí s cieľom monitorovania konkrétnych projektových aktivít, riešenia nezrovnalostí projektov, prípadne kompletného monitorovania a kontroly projektu.

<sup>100</sup> Strednodobá stratégia oficiálnej rozvojovej pomoci SR na roky 2009 – 2013, str. 20

<sup>101</sup> Výzva na predkladanie projektov rozvojovej spolupráce v prioritných krajinách; Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu; 02.04.2008; str. 1

Zamestnanci SAMRS vykonali 14 monitorovacích misií na mieste pre projekty implementované z programov 2007 a 2008 v Macedónsku, Srbsku, Bielorusku a na Ukrajine. Jedna monitorovacia cesta do Kosova bola zameraná na monitorovanie mikrograntov<sup>102</sup>

Ďalšími zdrojmi monitoringu boli osobné rozhovory zamestnancov agentúry s členmi projektových tímov, ktoré sa uskutočňovali z iniciatívy kontraktorov a v prípade zistených nezrovnalostí pri realizácii projektov z iniciatívy SAMRS. Na monitorovanie sa využívali aj údaje z databázy projektov SAMRS, najmä finančného charakteru.

Výsledky monitorovania boli zaznamenávané na monitorovacích listoch projektov a spracované do polročných monitorovacích správ. V prípade zistených nedostatkov boli uskutočnené nápravné opatrenia.

Pre rok 2010 agentúra plánuje zlepšenie procedúr monitorovacieho a kontrolného systému spracovaním implementačnej smernice a dobudovaním databázy projektov.<sup>103</sup>

Ako uvádza riaditeľka Slovenskej agentúry pre rozvojovú spoluprácu: „*ambíciou je predovšetkým posilniť efektívnosť a dôveryhodnosť pomoci. S tým súvisí dobudovanie systému monitorovania, kontroly a hodnotenia. Do systému zároveň zavádzame nové prvky. V roku 2010 plánujeme modelovo odskúšať demand driven systém v zmysle dizajnovania projektov agentúrou tak, aby boli viac šité na mieru konečných užívateľov a zosúladené s našou politikou pomoci. Zároveň plánujeme zaviesť do praxe schému B2B: business to business, kde v spolupráci s relevantnými slovenskými inštitúciami vytvoríme priestor na posilnenie našich ekonomických vzťahov v rozvojových krajinách. Ďalším novým prvkom je téma klimatických zmien ako nová sektorová priorita.*

*Všetky témy bude potrebné dôslednejšie komunikovať s našimi partnermi. Z nich najdôležitejší je mimovládny sektor, ktorý si v oblasti rozvojovej pomoci získal dôveru verejnosti a prijímateľov pomoci. Logickým vyústením našej spolupráce je jej inštitucionalizácia.*“<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Vid' príloha 2 b)

<sup>103</sup> Výročná správa Slovenskej agentúry pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu za rok 2009, str. 20-21

<sup>104</sup> Výročná správa Ministerstva zahraničných vecí SR za rok 2009, ISBN 978-80-88726-38-8, str. 30 - 31

### **4.2.3. Plnenie strategických strednodobých priorít rozvojovej spolupráce**

Hlavnými prioritami SR v oblasti rozvojovej spolupráce je „*posilňovať stabilitu a dobré spravovanie vecí verejných v oblastiach a štátoch prioritného záujmu SR, aj z hľadiska hospodárskych záujmov SR a tiež prispievať k rozvoju a tým k znižovaniu chudoby a hladu v rozvojových krajinách prostredníctvom efektívnejšie a cielene poskytovanej rozvojovej a humanitárnej pomoci.*“<sup>105</sup>

Z položky Národného programu oficiálnej rozvojovej pomoci na rok 2009 „Aktuálne rozvojové výzvy vyplývajúce zo strednodobej stratégie“ Boli podporené len štyri projekty v celkovej hodnote 311 434 EUR. Jedná sa o jeden projekt verejnej informovanosti, jeden mikrograntový projekt a dva projekty naliehavých zahranično-politických priorít (pomoc ženám v Srebrenici a odstraňovanie následkov vojny v Gruzínsku).

---

<sup>105</sup> Strednodobá stratégia oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky na roky 2009 – 2013, str. 2  
Ciele oficiálnej rozvojovej pomoci SR určujú najmä zákon č. 617/2007 Z.z. v zmysle § 4 zákona 617/2007  
a Miléniové rozvojové ciele

**Tab. 22: Priority SR v oblasti rozvojovej spolupráce**

Sektorové priority SAMRS			
<p><b>Budovanie demokratických inštitúcií, právneho štátu, občianskej spoločnosti a mieru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratizácia</li> <li>• Budovanie právneho štátu</li> <li>• Rozvoj občianskej spoločnosti</li> <li>• Podpora dobrého spravovania verejných vecí</li> <li>• Reforma bezpečnostného sektoru</li> </ul>	<p><b>Sociálny rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravotníctvo</li> <li>• Pomoc zdravotne postihnutým</li> <li>• Osveta</li> <li>• Prevencia a a liečba nákazlivých a epidemických chorôb (osobitne HIV/AIDS)</li> <li>• Vzdelávanie detí a dospelých</li> <li>• Sociálne služby</li> <li>• Boj proti drogám</li> </ul>	<p><b>Ekonomický rozvoj budovanie trhového prostredia, posilnenie makro-ekonomického prostredia, riadenie verejných financií, podpora malých a stredných podnikov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba trhovej ekonomiky</li> <li>• Reformu verejných financií</li> <li>• Reformu obchodných politík</li> <li>• Vytváranie podnikateľského prostredia</li> </ul>	<p><b>Rozvoj infraštruktúry s pozitívnym vplyvom na trvaloudržateľný rozvoj a ochranu životného prostredia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporovať výstavbu hospodárskej infraštruktúry súvisiacej s obchodom</li> <li>• Budovanie výrobných kapacít</li> <li>• Budovanie kanalizácií, čističiek a úpravní vody, tvorbu odpadového hospodárstva, ekologické technológie</li> <li>• Podporovať projekty a inžinierske služby v oblasti zásobovania pitnou vodou</li> <li>• Podporovať krajnotvorbu, ochranu životného prostredia, pôdohospodárstvo, potravinovú bezpečnosť a využívanie nerastných surovín</li> </ul>

Pri hodnotení projektov v najmenej rozvinutých štátoch sa ukazuje monoprioritná orientácia projektov (Afganistan, Sudán), kde s výnimkou jedného projektu všetky boli zamerané na sociálny rozvoj. V týchto teritóriách bude potrebné posilnenie kapacít rozvojovej spolupráce SR aj v oblasti budovania infraštruktúry, trvalo udržateľného rozvoja a potravinovej bezpečnosti. Budúcu výzvu tiež predstavujú klimatické zmeny.

Plnenie Strednodobej stratégie na roky 2009 – 2013 bude sledované formou priebežného a záverečného vyhodnotenia. Cieľom priebežného hodnotenia je stratégie je zhodnotiť, nakoľko sa priority odrážajú v aktivitách realizovaných rozvojovou pomocou SR a v dosiahnutí stanovených výsledkov. Strednodobá stratégia bude priebežne vyhodnotená do konca roka 2011. Výsledky, závery a odporúčania budú následne využité pri plánovaní na roky 2012 a 2013.

V najbližších rokoch bude SR naďalej pri poskytovaní pomoci využívať svoje komparatívne výhody, najmä skúsenosti z prechodu na demokratický režim a trhovú ekonomiku a znalosť teritória prioritných krajín. V budúcom období bude potrebné prehodnotiť počet prioritných krajín smerom k ich redukcii. Ukazuje sa, že príliš veľký počet prioritných krajín pôsobí kontraproduktívne na budovanie kapacít, najmä v nových teritóriách. Bude potrebné sústrediť pozornosť na najmenej rozvinuté krajiny a krajiny zahraničnopolitického záujmu SR. Rovnako bude potrebné posilniť kapacity subjektov realizujúcich rozvojovú pomoc, hodnotenie a monitorovanie rozvojovej pomoci a verejnú informovanosť o rozvojovej pomoci SR.

#### ***4.2.4 Komparácia metodík hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v zahraničí a v Slovenskej republike***

V predchádzajúcich častiach sme sa detailne venovali popísaniu systému hodnotenia multilaterálnej spolupráce v SR, tak z pohľadu organizačnej efektívnosti, efektívnosti členstva SR v medzinárodných organizáciách ako aj hodnotenia plnenia strategických priorít rozvojovej spolupráce.

Predtým ako sa v ďalšej kapitole budeme venovať návrhom odporúčaní k skvalitneniu hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v podmienkach SR, v krátkosti zhrnieme kľúčové zhody a rozdiely skúmaných metodík v zahraničí a SR.

##### *Hodnotenie organizačnej efektívnosti vs. hodnotenie efektivity výsledkov*

MZV disponuje strategickými dokumentmi v zmysle moderných manažérskych postupov. Riadenie metódou Balanced Score Card (BSC) umožňuje zapojiť do tvorby strednodobej stratégie a do konkrétnych opatrení na jej dosiahnutie viacerých úrovní riadenia. V náväznosti na strategické priority sa zároveň podarilo vytvoriť novú programovú štruktúru rozpočtu MZV, v ktorej podprogramy kopírujú strategické priority a prvky/projekty jednotlivých podprogramov korešpondujú so strategickými cieľmi. V priebehu roka 2009 sa aktualizovala a doplnila procesná mapa MZV SR. Uskutočnilo sa zosúladienie procesnej mapy s existujúcim tokom procesov podľa novej organizačnej štruktúry, prepojenie procesov s internými riadiacimi aktmi, priradenie vlastníkov, organizačných jednotiek a interných riadiacich aktov k jednotlivým procesom. Taktiež sa realizovali prezentácie a zaškolenia pracovníkov ministerstva na využívanie softvérového nástroja pre procesný model, vypracovanie postupov pre procesné riadenie a zverejnenie definitívnej verzie procesnej mapy na intranete ministerstva.<sup>106</sup> Môžeme preto konštatovať, že Slovenská republika disponuje komplexným systémom riadenia a hodnotenia organizačnej efektívnosti, ktorý je porovnateľný s metodikami v skúmaných štátoch OECD. V súčasnosti pokračuje fáza hodnotenia pilotnej prevádzky systému, ktorá by mala byť ukončená začiatkom roku 2011.

---

<sup>106</sup> Vid' príloha č. 3: Organizačná schéma MZV SR

System hodnotenia efektivity výsledkov rozvojovej spolupráce sa v SR hodnotí z dvoch aspektov:

- a) efektívnosti členstva SR v medzinárodných organizáciách
- b) a efektivity výsledkov oficiálnej rozvojovej pomoci SR.

*a) komparácia hodnotenia efektívnosti členstva v medzinárodných organizáciách*

Efektívnosti členstva SR v medzinárodných organizáciách sa hodnotí na základe *relevantnosti danej medzinárodnej organizácie, návratnosti pre SR, možnosti prezentácie, participácie firiem, organizácií a občanov a rezerv v zapojení SR.*

Hodnotenie efektívnosti medzinárodných organizácií je v zahraničí súčasťou tak spoločných ako i individuálnych metodík. Na hodnotenie efektívnosti však využívajú širokú bázu informácií tak z diplomatických zastúpení členských štátov, ako i konzultácií s expertnými skupinami priamo v danom rozvojových štátoch. Efektívnosť organizácií sa meria na základe širokého spektra kvantitatívnych ukazovateľov, ktoré okrem zohľadňovania finančných a organizačných aspektov zahŕňajú oblasti manažmentu vzťahov a znalostného manažmentu.

Pri komparácii indikátorov hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií v SR a zahraničí, nachádzame prienik ukazovateľov v oblasti významu/relevantnosti výsledkov a indikátorov súladu s národnými strategickými prioritami.

Pri spoločných metodikách je hodnotenie z pohľadu relevantnosti výsledkov orientované na otázky harmonizácie a zosúladenia s národnými rozvojovými plánmi prijímateľských štátov, prínosov organizácie z pohľadov viacerých sektorov hospodárstva a zapojenia do celospoločenského dialógu o tvorbe politik v danom rozvojovom štáte.<sup>107</sup> V prípade individuálnych metodík je dôležitý aspekt významu a udržateľnosti výsledkov nielen z pohľadu zosúladenia s národnými rozvojovými plánmi RŠ, ale i konzistentnosti z pohľadu národných strategických priorít, plnenia národných záujmov a inštitucionálneho zabezpečenia na udržanie výsledkov. Sledovanie národných záujmov je súčasťou hodnotenia všetkých skúmaných štátov.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> vid' metodológiu MOPAN – dimenzie strategického manažmentu a manažmentu vzťahov

<sup>108</sup> vid' individuálne metodologie hodnotenia efektívnosti (MERA, MMS, PMF, MMS)

*b) komparácia efektivity výsledkov rozvojovej pomoci*

Medzi základné kritéria na hodnotenie projektov v rámci rozvojovej spolupráce SR patria administratívne kritériá, relevantnosť vo vzťahu k zámerom definovaným Country Strategy Papers, efektivity vynaložených finančných prostriedkov a trvalej udržateľnosti výsledkov.<sup>109</sup>

Ako bolo uvedené, v súčasnosti Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu uskutočňuje monitorovanie a kontrolu prebiehajúcich projektov dvojstrannej rozvojovej pomoci na základe projektového riadenia. Uvedené kritériá sú hodnotené komisiami doma a zahraničí s cieľom monitorovania konkrétnych projektových aktivít, prípadne riešenia nezrovnalostí projektov. Keďže v roku 2010 agentúra plánuje dobudovanie procedúr monitorovacieho a kontrolného systému, nedisponuje zatiaľ komplexným systémom na hodnotenie efektivity výstupov, ktorý by bol v oblasti hodnotenia priamo prepojený na systém strategického riadenia MZV SR. Hodnotenia v zahraničí obvykle pokrývajú nielen projekty a programy, ale i špecifické politiky alebo korporátne otázky.

Napriek tomu, že je obvykle veľmi ťažké stanoviť prínos konkrétnej medzinárodnej organizácie, či donorského štátu k plneniu konkrétnych rozvojových cieľov, v rámci projektového hodnotenia by bolo možné doplniť hodnotenia sektorových aspektov pomoci. Hodnotením sektorových indikátorov by tak bolo možné z dlhodobého hľadiska rozšíriť vyhodnocovanie prínosov rozvojovej spolupráce v oblastiach vidieckeho rozvoja, vzdelávania, školstva, zdravotníctva, energetiky, či dopravy, podobne ako je tomu u medzinárodných finančných inštitúcií.<sup>110</sup>

*Hodnotenie efektivity z pohľadu príspevia k naplňaniu Miléniových rozvojových cieľov a Parížskej deklarácie*

Hodnotenie príspevku k plneniu miléniových rozvojových cieľov by malo byť integrálnou súčasťou novej metodológie hodnotenia multilaterálnej spolupráce, tak ako je tomu v Dánsku.

---

<sup>109</sup> Výzva na predkladanie projektov rozvojovej spolupráce v prioritných krajinách; Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu; 02.04.2008; str. 1

<sup>110</sup> vid' metodológia COMPAS

Z pohľadu posilnenia harmonizácie pomoci, v duchu Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci, ostáva kľúčovou otázkou zapojenie SR do spoločných iniciatív hodnotenia multilaterálnej spolupráce, ktoré by jej tak umožnili získavať informácie o výsledkoch činnosti, efektívite riadenia medzinárodných organizácií a dôležitých informácií o metodologických otázkach hodnotenia multilaterálnej spolupráce. Tieto informácie by mali byť premietnuté v tvorbe a využívaní nového systému tak v rámci kvantitatívneho ako i kvalitatívneho hodnotenia.

## 5 Diskusia

### 5.1 Návrhy odporúčaní k skvalitneniu hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce v podmienkach SR

Mnohé národné agentúry pre rozvojovú spoluprácu ako aj mnohé medzinárodné organizácie využívajú široké spektrum metodík na hodnotenie efektívnosti tvorby a implementácie rozvojových stratégií. Informácie o tom ako nastaviť podmienky projektových zadaní, stanoviť indikátory a zostaviť interné a externé hodnotiace tímy sú voľne prístupné. Renomované agentúry pre rozvojovú spoluprácu ako CIDA, DANIDA a pod. poskytujú detailné informácie o priebehu ich hodnotiacich procesov a odporúčaníach pre zlepšovanie informovanosti verejnosti o výsledkoch rozvojovej spolupráce. Slovenská republika by preto mala vo väčšej miere využívať tieto zdroje pri formovaní vlastných hodnotiacich a kontrolných mechanizmov. Táto prax však musí vychádzať z rozhodnutia zahrnúť hodnotenie efektívnosti medzi prioritné oblasti riadenia medzinárodnej rozvojovej spoluprácu.

Ako uvádzajú Z. Letková a S. Hanzlová z Regionálneho centra UNDP<sup>111</sup>: *„Nevyhnutné je zavedenie efektívnych kontrolných mechanizmov, t. j. systémov pre monitoring a evaluáciu projektov a programov bilaterálnej ako aj multilaterálnej pomoci. Veľmi malá časť projektov je však kontrolovaná priamo v mieste realizácie. Väčšina projektov je monitorovaná len na základe priebežných realizačných správ predkladaných kontraktormi. Kvalitný monitoring a evaluácia sú silné nástroje správy verejných financií a pomáhajú vytvoriť dôveryhodné a transparentné vzťahy medzi donorom, implementujúcou organizáciou, verejnosťou, resp. inými zainteresovanými subjektmi. Takisto prinášajú cenné informácie potrebné pre strategické rozhodovanie o ďalšom smerovaní rozvojovej pomoci. Považujeme preto za kľúčové vypracovať systém pravidiel pre monitorovanie a evaluáciu programov a projektov rozvojovej pomoci a ich aplikáciu do praxe. Na ich vypracovaní sa môžu podieľať skúsení odborníci, prípadne môže byť vytvorená pracovná skupina zložená z nezávislých odborníkov a zástupcov kľúčových organizácií (MZV SR, SAMRS, UNDP, NPOA, Platforma MVRO, finanční audítori, právnici a pod.)*

<sup>111</sup> Letková, Z.; Hanzlová, S.: *Slovak-UNDP Trust Fund 2003-2008: výsledky a odporúčania pre ďalšie obdobie slovenskej oficiálnej pomoci*; Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Rozvojová pomoc a spolupráca 2008, Ekonóm 2008, ISBN: 978-80-225-2640-1

Aktuálnosť tejto problematiky sa odzrkadľuje i v kľúčových strategických plánoch orgánov riadenia rozvojovej spolupráce v SR. Základným východiskom pre zvyšovanie organizačnej efektívnosti v podmienkach MZV SR je zavedenie systému strategického plánovania, ktorý v náväznosti na sektorové priority obsahuje štruktúru hodnotiacich indikátorov. Koncom tohto roka by sa malo uskutočniť vyhodnotenie implementácie upravenej, zjednodušenej štruktúry kľúčových atribútov<sup>112</sup> na úroveň jednotlivých vlastníkov cieľov. Zároveň pokračuje zber podkladov a údajov na vypracovanie samohodnotiacej správy popísaných projektov metodikou EFQM, ktorá by mala byť sfinalizovaná na jeseň roku 2010. Na jej základe sa MZV plánuje uchádzať o získanie titulu „*Recognized for Excellence*“

Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu v súčasnosti pracuje na príprave systému monitorovania a hodnotenia dvojstrannej pomoci, tak aby bolo možné zabezpečiť hodnotenie podporených projektov na základe prierezových kritérií hodnotenia efektívnosti. V súčasnosti sa hodnotenie sústreďuje na nasledovné oblasti:

- administratívne kritériá (úplnosť a správnosť projektovej dokumentácie);
- relevantnosť (relevantnosť zámeru vo vzťahu k zámerom definovaným v národných rozvojových stratégiách RŠ);
- finančné kritériá (efektívnosť a efektívnosť vynaložených prostriedkov);
- trvalá udržateľnosť (trvalá udržateľnosť výsledkov programov a projektov).

V mnohé ministerstvá zahraničných vecí a agentúry pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu štátov OECD poskytujú množstvo zdrojov, príkladov metodík na hodnotenie efektívnosti rozvojovej pomoci. Zahraničné agentúry ako CIDA, USAid, DANIDA, DfID a pod. poskytujú školenia a expertné misie, kde pomáhajú pri vypracovaní metodík a hodnotení projektov partnerským štátom.

Vo všeobecnosti možno povedať, že hodnotiace systémy agentúr pre rozvojovú spoluprácu majú mnoho spoločných znakov. Monitorovanie a hodnotenie zahŕňa najčastejšie nasledovné kroky:

---

<sup>112</sup> merateľných hodnôt, ich cieľových hodnôt, časového rámca a útvaru zodpovedného za plnenie úlohy

## 1. Vytvorenie hodnotiacej skupiny

Určenie zodpovednej skupiny pracovníkov, prípadne organizačnej zložky je nevyhnutné pre zabezpečenie plánovania a implementácie hodnotiaceho procesu. Expertný tím má zároveň zodpovednosť za zabezpečenie prezentácie výsledkov a kontrolu implementácie odporúčaní. Monitorovanie procesov od počiatkových po finálne fázy projektu predstavuje jednu z kľúčových funkcií hodnotenia.

## 2. Rozhodnutie o tom, ktoré oblasti hodnotiť

Samotné rozhodnutie o tom, ktoré projekty, témy alebo programové priority hodnotiť môže vplývať na celkovú úspešnosť hodnotenia a relevantnosť odporúčaní v širšom kontexte. Preto je podľa odporúčaní CIDA<sup>113</sup> nevyhnutné do tohto procesu zapojiť viacero partnerských organizácií a v prípravnej fáze si vyjasniť:

- čo je účelom hodnotenia;
- aké oblasti by malo hodnotenie pokrývať;
- aké sú dostupné zdroje pre uskutočnenie hodnotenia;
- predpokladané náklady;
- odborné skúsenosti potrebné pre vykonanie hodnotenia;
- časový rámec pre uskutočnenie hodnotenia.

Odpovede na tieto otázky by mali tvoriť základ pre tvorbu zadania daného hodnotenia.

## 3. Popis hodnotiaceho zadania

Jednou z kľúčových úloh hodnotiaceho tímu je zabezpečiť, aby každé zadanie obsahovalo popis toho, za akým účelom, akým spôsobom a v akom rozsahu bude dané hodnotenie prebiehať. DANIDA odporúča<sup>114</sup> nasledovnú štruktúru zadania:

- širší kontext;
- ciele;
- výsledky;
- rozsah práce;

---

<sup>113</sup> CIDA Evaluation Guide:

[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/PerformancereviewS/\\$file/English\\_E\\_guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/PerformancereviewS/$file/English_E_guide.pdf)

<sup>114</sup> DANIDA: Evaluation Guidelines, kapitola 4: Hodnotiace otázky;

<http://www.netpublikationer.dk/um/7571/html/chapter05.htm>

- metodológia;
- pracovný plán;
- zloženie hodnotiaceho tímu;
- dostupné dokumenty.

#### 4. *Určenie ukazovateľov*

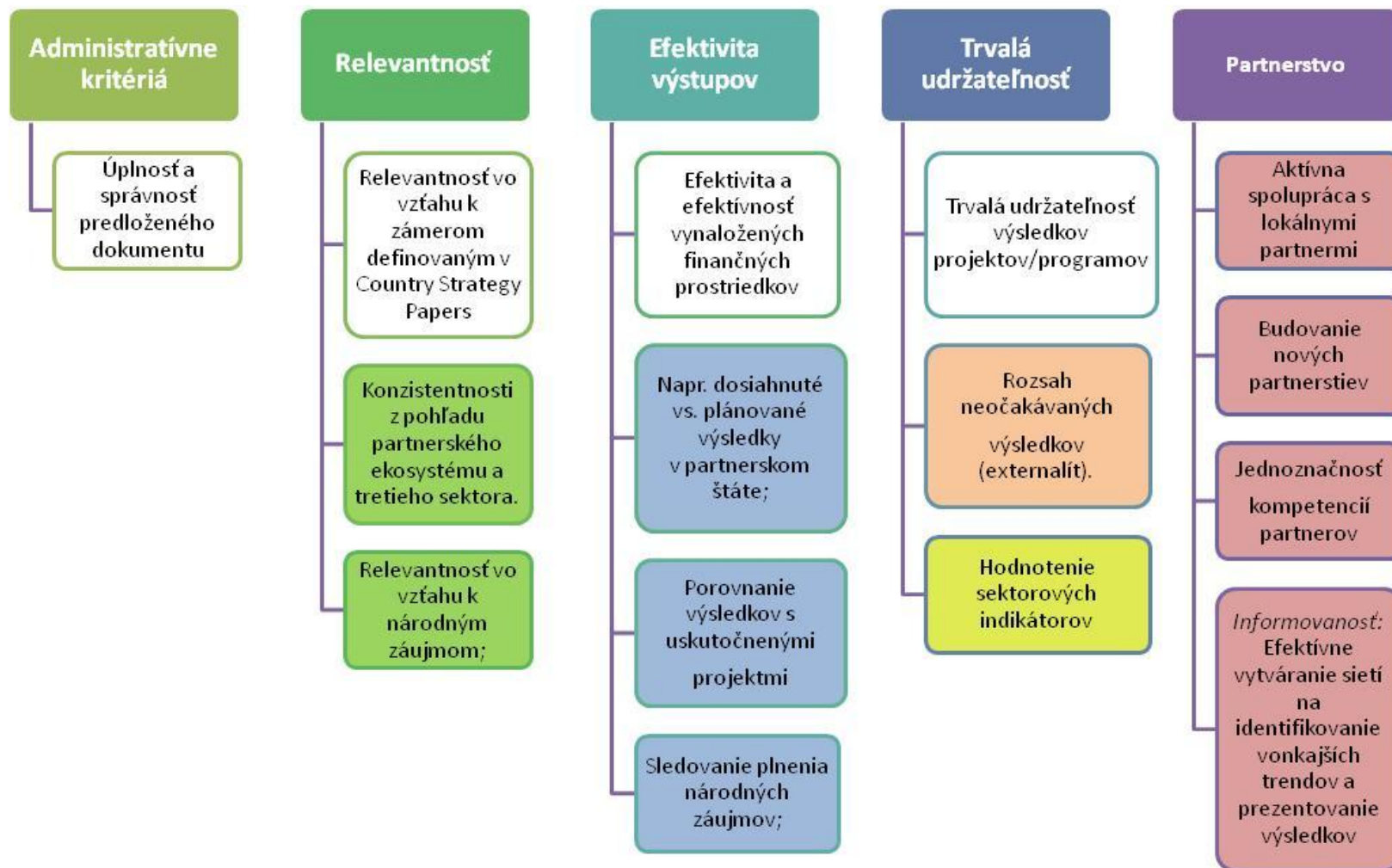
Definovanie jasných cieľov a priorít pre každú programovú krajinu je základom pre stanovenie dosiahnuteľných, relevantných indikátorov. Tieto musia vychádzať zo špecifických priorít prijímateľských štátov a národných rozvojových stratégií.

Ako východisko môžu slúžiť medzinárodne uznávané indikátory DAC-OECD:

- *Efektivita rozvojovej politiky* - miera dosiahnutia rozvojových cieľov;
- *Efektívnosť organizačného riadenia* - zahŕňa aspekty riadenia z pohľadu internej organizačnej štruktúry, ktorá má vplyv na kvalitu projektov, rýchlosť dodania pomoci a pod.;
- *Význam / Dôležitosť* - dôležitosť dosiahnutia daného cieľa pre daný rozvojový štát (napr. zahrnutie danej priority do Národnej rozvojovej stratégie);
- *Udržateľnosť* – miera, akou je možné zabezpečiť pokračovanie prínosov v budúcnosti;
- *Partnerstvo* – v súlade s Rímskou a Parížskou deklaráciou, ako aj humanitárnymi princípmi by mali byť hodnotiace správy pripravované v spolupráci s partnerskými štátmi a donorským spoločenstvom.

Zahrnutím dodatočných projektovo-špecifických, prípadne sektorovo-špecifických indikátorov môže prispieť k zúženiu záberu daného hodnotenia na vybrané oblasti rozvojovej spolupráce. Napríklad na základe ukazovateľa *význam projektu* je možné vyhodnotiť prepojenie projektu na národné priority donorského štátu, či na rozvojové stratégie v špecifickom sektore hospodárstva daného rozvojového štátu.

**Tab. 23: Doplnený model hodnotenia efektivity rozvojovej spolupráce v SR**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe metódik CIDA a Africkej rozvojovej banky

## 5. Výber hodnotiaceho tímu

Výber hodnotiaceho tímu je úlohou gestora, prípadne kontraktačnej jednotky. Ako uvádza CIDA členovia tímu by mali spĺňať nasledovné charakteristiky:

- skúsenosti s riadením a vykonávaním všetkých aspektov hodnotenia;
- skúsenosti s úspešným riadením hodnotiacich projektov i v prípade finančných a personálnych obmedzení;
- schopnosť komunikovať s partnermi a konečnými prijímateľmi pomoci;
- odborné znalosti z danej oblasti a prierezových oblastí ako znižovanie chudoby, rodová rovnosť, ochrana životného prostredia;
- schopnosť pracovať v rozvojových štátoch;
- znalosť lokálnych sociálnych a kultúrnych špecifik, jazyková vybavenosť;
- schopnosť zaangažovať do hodnotenia lokálnych odborníkov.

Nedostatok externých hodnotiteľov tak v SR ako aj všeobecne v stredoeurópskom regióne môže predstavovať významný problém. Napriek tomu, že je k dispozícii mnoho medzinárodných konzultačných firiem, málo z nich disponuje skúsenosťami a know-how v oblasti hodnotenia rozvojovej spolupráce. Predpokladáme preto, že zodpovedné orgány budú i v budúcnosti pri hodnotení naďalej v prevažnej miere využívať interné zdroje, a to i napriek mnohým nevýhodám tohto prístupu.

## 6. Interné vs. externé hodnotenie

Kľúčovým faktorom pri rozhodovaní o internej alebo externej forme hodnotenia je nezávislosť a vzdialenosť hodnotiteľa. Externí hodnotitelia sú odborníci, ktorí formulujú odporúčania na základe vlastnej skúsenosti porovnávaním predchádzajúcich projektov. Otázky udržateľnosti, dopadu a efektívnosti môžu byť tak externými hodnotiteľmi monitorované transparentnejšie a bez zasahovania zainteresovaných strán.

Medzi výhody interného hodnotenia patrí rýchlosť a nižšie náklady. Náklady externých hodnotiteľov však možno významne znížiť detailným plánovaním a dostupnosťou projektovej dokumentácie. V určitých prípadoch je možné využívať i závery priebežných správ, ktoré pripravujú samotní projektoví manažéri v danom rozvojovom štáte. Podľa švajčiarskej agentúry pre rozvojovú spoluprácu dosahujú

priemerné náklady na externé hodnotenie spolu so zapojením lokálnych expertov v časovom rozmedzí dvoch až troch týždňov výšku 10 až 20 000 Eur.<sup>115</sup> Interné hodnotenie môže byť prínosné najmä v prípade, ak hodnotiteľ detailne pozná daný projekt / program, pozná jeho pozadie a predchádzajúce skúsenosti tímu, ktorý ho implementuje. Vo všeobecnosti sa však predpokladá, že externé hodnotenie prináša do procesu nezávislý pohľad a umožňuje objektívnejšie zhodnotiť výsledky hodnotenia. Ich odporúčania sú ľahšie akceptované vďaka ich nezávislosti od politických, protokolárnych a administratívnych prekážok.

## 7. *Proces hodnotenia*

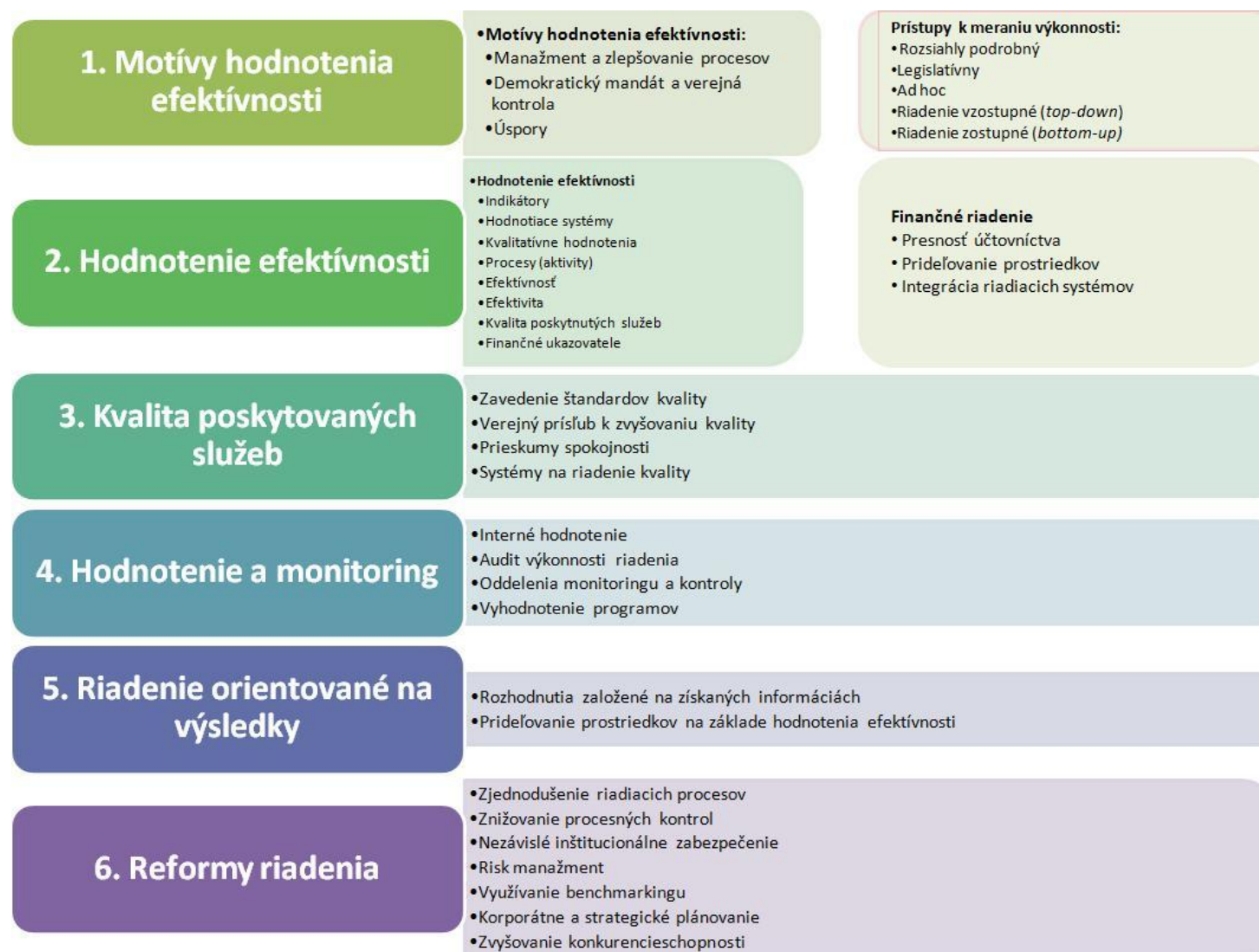
Hodnotenie projektov a programov priamo v prijímateľských štátoch prináša najväčšie množstvo informácií i keď si vyžaduje množstvo prípravných aktivít. Hodnotenie by malo začať zberom informácií, ich následnou analýzou a konzultáciami s lokálnymi expertmi. Významným prínosom je i získanie spätnej väzby predstaviteľov vládneho, mimovládneho, podnikateľského sektora a predstaviteľom akademickej a vedeckej obce. Najdôležitejším zdrojom informácií sú však samotní príjemcovia pomoci.

Väčšina medzinárodných agentúr pre rozvojovú spoluprácu ako CIDA, DANIDA, DFID a pod. uprednostňujú vykonávanie hodnotení na základe stálej štruktúry hodnotiacich indikátorov. Hodnotenia v štandardizovanej forme sú tak ľahšie porovnateľné. Hodnotitelia by sa mali snažiť pripraviť záverečné správy takým spôsobom, aby obsahovali tie najdôležitejšie závery a vyhýbali sa nerealistickým odporúčaniam.

---

<sup>115</sup> Swiss Development Agency: *External Evaluation*, [www.sdc.admin.ch/ressources/resource\\_en\\_23673.pdf](http://www.sdc.admin.ch/ressources/resource_en_23673.pdf)

**Tab. 24: Komplexný hodnotiaci rámec z pohľadu kľúčových oblastí riadenia efektívnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa CIDA: *Looking Back, Moving Forward*, 2007

## 8. Zhodnotenie samotného hodnotenia

Ako uvádza SIDA: „Dobré hodnotenie by malo splniť očakávania, zvýšiť povedomie o programových prioritách a oblastiach činnosti agentúry, zvýšiť informovanosť z pohľadu rozhodovacích procesov a podporiť vzdelanostný manažment organizácie, jasne sformulovať závery a prezentovať odporúčania pripravené v spolupráci s partnermi konštruktívne, neutrálne, nestranne, transparentne a spravodlivo.“<sup>116</sup>

Pri zabezpečení kvality hodnotenia zo strany zadávateľskej organizácie je potrebné vopred naplánovať priebeh celého procesu a zaistiť, že hodnotiaci tím je vybraný tak, aby čo najlepšie splnil ciele zadania. Kľúčovou otázkou je i zabezpečenie implementácie odporúčaní a prezentácie výsledkov.

Vyhodnotenie efektívnosti samotného hodnotenia by malo zodpovedať nasledovné otázky:

- Relevantnosť – hodnotenie bolo zamerané na tieto otázky zadania ?
- Dôveryhodnosť – sú výsledky hodnotenia dôveryhodné ?
- Použitelnosť – dajú sa výsledky hodnotenia použiť pre zlepšenie v budúcnosti ?

Takýto druh sebareflexie v rámci interného hodnotenia jedným zo spôsobov ako zaistiť, že kvalita finálneho hodnotenia splní počiatočné očakávania. Je takisto nevyhnutné zabezpečiť priebežné monitorovanie aktivít, prinajmenšom v oblasti finančného hodnotenia.

## 9. Prezentácia odporúčaní

Prezentácia odporúčaní môže byť zabezpečené prostredníctvom odborných seminárov, pracovných skupín a prezentácií v rámci partnerského ekosystému. Najdôležitejšími subjektmi sú tie, ktoré majú možnosť ovplyvniť zlepšovanie efektívnosti riadenia v budúcnosti. Niektoré štáty, ako napríklad Švédsko, prezentujú tieto výsledky prostredníctvom svojich diplomatických zastúpení i priamo v daných

---

<sup>116</sup> CIDA: *Looking Back, Moving Forward*, 2007.

prijímateľských štátoch. UNDP prezentuje svoje hodnotenia z viacerých pohľadov – z pohľadu geografického a z pohľadu tematického pri hodnotení prierezových otázok.

Mnohé ministerstvá zahraničných vecí a agentúry pre rozvojovú spoluprácu sa v súčasnosti nachádzajú v začiatkoch formovania efektívneho systému hodnotenia medzinárodnej spolupráce. Viaceré medzinárodné organizácie však disponujú takými systémami, ktoré môžu slúžiť ako dôležitý zdroj informácií pri formovaní národne špecifických systémov.

I v metodikách hodnotenia vyspelých štátov nachádzame priestor na možné zlepšenia. Napríklad, externé hodnotenie programu pre západný Balkán rakúskej rozvojovej agentúry ukázalo nedostatky v stanovení nezávislých a objektívnych indikátorov. Rovnako USAid bol už viackrát kritizovaný za hodnotenie organizačnej efektívnosti na úkor efektivity daných programov. V roku 2005 preto agentúra pristúpila ku komplexnej reforme systému hodnotenia.<sup>117</sup> Tento fakt ilustruje, že Slovenská republika nie je pri formovaní efektívnej stratégie hodnotenia multilaterálnej spolupráce osamotená.

Zhrnutie odporúčaní hodnotenia medzinárodnej rozvojovej spolupráce:

- Je nevyhnutné, aby inštitúcie rozvojovej pomoci disponovali jasnými metodikami hodnotenia, jednoznačne definovanými zodpovednosťami, cieľmi a implementačnými smernicami.
- Proces hodnotenia by mal byť nestranný, nezávislý od politických vplyvov, oddelený od samotného riadenia a poskytovania rozvojovej pomoci.
- Hodnotiaci proces musí byť otvorený a výsledky hodnotenia verejne dostupné.
- Hodnotenia sú vykonávané efektívne v prípade, ak sú ich výsledky a odporúčania použiteľné, predložené na spätnú väzbu hodnoteným inštitúciám a následne a implementované.
- Partnerstvo donorských štátov s konečnými prijímateľmi je dôležité najmä z pohľadu koordinácie, harmonizácie, znižovania administratívnej záťaže a budovania inštitúcií.

---

<sup>117</sup> USAid: *The initiative to Revitalize Evaluation at USAid*. Dostupné na:

[http://www.usaid.gov/policy/evalweb/a\\_overview/1\\_history/TheInitiativetoRevitalizeEvaluationatUSAID.pdf](http://www.usaid.gov/policy/evalweb/a_overview/1_history/TheInitiativetoRevitalizeEvaluationatUSAID.pdf)

- Hodnotenie rozvojovej spolupráce by malo byť súčasťou plánovania pomoci. Nevyhnutným predpokladom efektívneho hodnotenia je jasné definovanie cieľov, ktorým má pomoc slúžiť.

Tieto odporúčania nepredstavujú dodatočné náklady. Prvým krokom je príprava smerníc a metodík hodnotenia. Následne je však potrebné jasné vedenie, zhodnotenia využívania nastavených procesov a vzdelávanie. Častým problémom je práve nejasnosť kompetencií v tejto oblasti. Vzdelávanie pracovníkov v personálnej, finančnej oblasti a v oblasti riadiacich a hodnotiacich procesov základom efektívneho fungovania monitoringu a hodnotenia. Pri príprave systémov na hodnotenie rozvojovej pomoci je potrebné zvažovať personálne, finančné a časové obmedzenia. Ústrednú úlohu má v tomto procese má strategické plánovanie. Plány by mali byť formulované na základe vstupov z jednotlivých organizačných zložiek a zároveň ponechávať určitú mieru flexibility pre stanovenie kľúčových výkonových indikátorov jednotlivým oddelenia. Hodnotitelia by mali na ich základe porozumieť, ktoré z hodnotených oblastí sú vzhľadom na celkové smerovanie zahraničnej politiky prioritné.

Intenzívnejšie využívanie diplomatických zastúpení v prioritných štátoch by, vďaka ich priamemu pôsobeniu v danom štáte, prinieslo významný prínos z pohľadu pridelenia mikrograntov a posilnenia hodnotenia efektívnosti ODA. Napriek personálnym a finančným obmedzeniam je vzhľadom na budúce rozširovanie zapojenia SR do medzinárodnej rozvojovej spolupráce potrebné posilniť túto oblasť. V ideálnom prípade by bolo možné vykonávať všetky hodnotenia priamo v prijímateľských štátoch. Je potrebné zvážiť, ktoré z ciest a nástrojov prinášajú požadované výsledky. Iniciatívy medzinárodného spoločenstva v oblasti harmonizácie metodík hodnotenia efektívnosti tak prispievajú k rozširovaniu možností pre komparáciu a výmenu príkladov najlepšej praxe.

Globálna hospodárska kríza ovplyvnila medzinárodné spoločenstvo v mnohých smeroch. Väčšina štátov, vrátane Slovenskej republiky, musela prijímať náročné protikrizové opatrenia. Práve v období znižovania celkových objemov rozvojovej pomoci je potrebné zabezpečiť efektívnosť využívania obmedzených zdrojov. Efektívnosť vynakladania prostriedkov je možné hodnotiť len prostredníctvom nezávislej, hĺbkovej analýzy riadenia a výsledkov rozvojovej spolupráce.

## 5.2 Zhodnotenie výsledkov a prínosy dizertačnej práce

Základom výskumu bola analýza a komparácia metodík hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce z pohľadu kľúčových indikátorov organizačnej efektívnosti riadenia a indikátorov efektivity pôsobenia v oblasti multilaterálnej rozvojovej spolupráce. Vychádzajúc z teoretických prístupov k riadeniu a hodnoteniu efektívnosti sme analyzovali vybrané spoločné metodiky hodnotenia efektívnosti MOPAN a COMPAS, individuálne systémy hodnotenia efektívnosti vybraných štátov (Dánska, Holandska, Kanady a Veľkej Británie) a v neposlednom rade novšie doplnkové prístupy k hodnoteniu efektívnosti. Práce taktiež obsahuje príklady hodnotenia efektívnosti vybraných medzinárodných organizácií na základe uvedených metodík.

Súčasťou analýzy bola komparácia skúmaných metodík podľa rôznych charakteristík a znakov, napr. podľa subjektu, ktorý hodnotenia vykonáva, podľa cieľa, kritérií a indikátorov efektívnosti, prepojení na Parížsku deklaráciu a Miléniové rozvojové ciele. V ďalšej časti bolo predstavené riadenie organizačnej efektívnosti a merania efektivity zapojenia Slovenskej republiky do rozvojovej spolupráce.

Prínosy dizertačnej práce teda môžeme rozdeliť na teoretické, ktoré súvisia s teoretickým rozpracovaním dizertačnej práce a rozvojom vedeckého poznania, a na praktické, ktoré vychádzajú z uskutočneného výskumu s možnosťou uplatnenia v pedagogickej, riadiacej sfére, lokálnych polohách, prípadne v medzinárodných organizáciách.

## ***Teoretické prínosy***

Dizertačná práca obsahuje spracovanie súčasných poznatkov v teórii hodnotenia efektívnosti riadenia v oblasti medzinárodnej rozvojovej spolupráce, ktorej súčasťou sú rôzne prístupy, názory a pohľady domácich a zahraničných autorov spracované z množstva domácej a zahraničnej literatúry na danú problematiku ako aj komparácia v súčasnosti využívaných prístupov v rámci širších medzinárodných iniciatív, vybraných donorských štátov a nových prístupov, ktoré poskytujú ucelený obraz o stave a smerovaní harmonizačných procesov v oblasti inštitucionálneho riadenia medzinárodnej rozvojovej spolupráce.

Prínosom dizertačnej práce pre ďalší rozvoj teórie je podanie uceleného obrazu o systéme hodnotenia efektívnosti multilaterálnej rozvojovej spolupráce, ktorého súčasťou je začlenenie hodnotenia organizačnej efektívnosti a merania efektivity plnenia strategických cieľov do rámca strategického riadenia agentúr pre rozvojovú spoluprácu a medzinárodných organizácií. Je definované miesto hodnotenia efektívnosti, význam a vzťah k plneniu strategických cieľov. Uvedenie rôznych teoretických prístupov k organizačnému riadeniu z pohľadu kľúčových sektorových priorít predstavuje jednotlivé vývojové stupne riadenia orientovaného na výsledky s cieľom neustáleho zvyšovania efektívnosti riadenia.

Dizertačná práca sa zameriava aj na analýzu kľúčových indikátorov efektívnosti v súčasnosti najharmonizovanejšej iniciatíve v oblasti hodnotenia efektívnosti pomoci donorských štátov (*MOPAN*), systému hodnotenia efektívnosti medzinárodných finančných inštitúcií (*COMPAS*) a systémom hodnotenia efektívnosti bilaterálnej rozvojovej spolupráce kľúčových donorov (*Dánska, Holandska, Kanady a Veľkej Británie*). V práci sme ďalej spracovali výsledky hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií metodikou *MOPAN* za roky 2004 až 2009, metodikou *MEFF* a metodikou *PMF* v roku 2008. Spracované dáta zahŕňali za rok 2008: 60 dotazníkov z 9 štátov; za rok 2007: 62 dotazníkov z 10 štátov, za rok 2006: 53 dotazníkov z 10 štátov, za rok 2005: 56 dotazníkov z 9 štátov a za rok 2004: 50 dotazníkov z 10 štátov. Pri spracovaní údajov metodiky *MEFF* bolo v roku 2008 zahrnutých 60 respondentov.

V neposlednom rade sa práca venuje predstaveniu súčasnej situácie v oblasti systémov hodnotenia efektívnosti multilaterálnej spolupráce z pohľadu efektívnosti organizačného riadenia, účasti v medzinárodných organizáciách a plnenia strednodobých priorít rozvojovej spolupráce v Slovenskej republike. Z analýzy jednoznačne vyplýva, že dochádza k postupnej harmonizácii terminológie a metodológií a ich integrovanie do spoločného rámca.

Formovanie indikátorov jednoznačne súvisí so strategickými prioritami danej metodológie. Vychádzajúc z Miléniovej deklarácie, Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci a Akčnej agendy z Akry sa medzinárodnému spoločenstvu podarilo dosiahnuť konsenzus v podobe potreby harmonizácie a zvyšovania efektívnosti riadenia rozvojovej pomoci na efektívnejšie plnenie Miléniových rozvojových cieľov. Je však v prvom rade potrebné zaradiť hodnotenie efektívnosti medzi prioritné oblasti národných stratégií medzinárodnej rozvojovej spolupráce.

Okrem tradičných metód a prístupov k hodnoteniu efektívnosti obsahuje dizertačná práca aj príklady nových prístupov k hodnoteniu efektívnosti, ktoré si kladú za cieľ prispievať k vyššej miere koordinácie a harmonizácie hodnotenia medzinárodnej rozvojovej spolupráce.

### ***Praktické prínosy***

Praktické prínosy dizertačnej práce priamo súvisia s uskutočnenou analýzou, komparáciou a klasifikáciou rozličných modelov hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií. Práca poskytuje pohľad na jednotlivé prístupy tak, aby priniesli prehľad rozličných aspektov, ktoré je potrebné zohľadniť pri hodnotení efektívnosti rozvojovej pomoci v kontexte Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci.

Dizertačná práca skúma tie metodiky, ktoré bolo možné popísať na základe verejne dostupných údajov. Venuje sa prístupom, ktoré využívajú ministerstvá zahraničných vecí, združenie medzinárodných rozvojových organizácií a združenia donorských štátov.

Súčasťou práce je komparácia a vyhodnotenie metodík hodnotenia efektívnosti z hľadiska strategických cieľov, používaných kritérií a indikátorov efektívnosti, prepojenia na Miléniové rozvojové ciele a Parížsku deklaráciu o efektívnosti pomoci. Získané informácie poskytujú obraz o tom, akým spôsobom pristupujú k hodnoteniu efektívnosti medzinárodnej spolupráce kľúčové medzinárodné inštitúcie a riadiace orgány pre rozvojovú spoluprácu vo vybraných štátoch OECD.

Hlavné prínosy práce spočívajú v navrhnutí možností zdokonalenia a skvalitnenia riadenia a hodnotenia efektívnosti rozvojovej agendy v podmienkach SR.

V neposlednom rade táto dizertačná práca poskytuje veľké množstvo teoretických a praktických informácií a faktov, ktoré môžu byť ďalej využívané pri riešení ďalších

výskumných úloh, či už v oblasti riadenia a hodnotenia rozvojovej spolupráce, vo vzdelávacom procese, riadiacej sfére, lokálnych polohách, prípadne v medzinárodných organizáciách.

## Záver

Podpora rozvoja v ekonomickej a sociálnej oblasti sa uskutočňuje s presvedčením, že odstránenie chudoby a všeobecné zlepšenie podmienok v rozvojových štátoch sú nevyhnutné pri vytváraní podmienok pre riešenie globálnych problémov. Prvoradým cieľom rozvojových štátov v oblasti zabezpečenia udržateľného rozvoja je transformácia ich hospodárskych a politických systémov a reforma riadenia verejného sektora. Hodnotenie efektívnosti multilaterálnej spolupráce má v tomto procese nezastupiteľnú úlohu.

Základným cieľom dizertačnej práce bola analýza, komparácia a klasifikácia rozličných modelov hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií a ich následného porovnania s metodikou hodnotenia efektívnosti členstva SR v medzinárodných organizáciách v snahe dospieť k predstaveniu možných východísk pre zlepšovanie hodnotenia efektívnosti efektívnosti multilaterálnej spolupráce v SR.

Analýza rozličných modelov organizačného riadenia a metodík hodnotenia výsledkov medzinárodných organizácií priniesla pohľad na rozličné aspekty, ktoré je potrebné zohľadniť pri hodnotení efektívnosti rozvojovej spolupráce v kontexte Parížskej deklarácie o efektívnosti pomoci.

Pri hodnotení efektívnosti sa využívajú viaceré prístupy a ukazovatele. Patria medzi ne: klasifikácia podľa subjektov, ktoré hodnotenia vykonávajú, cieľ, kritérií a indikátorov efektívnosti, prepojenie na Parížsku deklaráciu a Miléniové rozvojové ciele. Pri voľbe metodiky a indikátorov efektivity prínosu má svoj kľúčový význam zameranie strategických priorít zahraničnej politiky donorského štátu a poslanie danej medzinárodnej organizácie.

Otvorenou výzvou budúcnosti ostávajú prehĺbovanie koordinácie a harmonizácie metodík hodnotenia efektívnosti medzinárodných organizácií. Jednotlivé štáty sa musia tomuto faktoru nielen prispôbiť, ale hrať aktívnu úlohu pri koordinácii rôznych prístupov, metodík hodnotenia a následne presadzovania rôznych opatrení na zvyšovanie efektívnosti.

Žiadna efektívna organizácia nemôže dlhodobo existovať bez hodnotenia svojej činnosti. Využívanie efektívneho riadenia má významný vplyv na celkovú úspešnosť rozvojových iniciatív, pretože poskytuje možnosť priebežne zlepšovať kvalitu pomoci a zosúladiť medzinárodné iniciatívy s národnými rozvojovými stratégiami v rozvojových štátoch.

Donorské štáty musia mať na zreteli, že zabezpečenie kvalitného riadenia bilaterálnych programov. Ich členstvo v medzinárodných organizáciách nezaručuje automaticky úspech. Tak ako v každej ľudskej činnosti, aj v riadení rozvojovej spolupráce sa zapojené subjekty nesmú uspokojiť iba s momentálnym stavom, ale musia hľadať cesty ďalšieho zdokonalenia, zvyšovania efektívnosti, zabezpečenia kvality a hľadať nové lepšie prístupy nielen v oblasti hodnotenia efektívnosti, ale vo všetkých riadiacich procesoch a programových aktivitách.

Reformy na poli formovania a implementácie rozvojových stratégií by mali byť prijímané nielen v rozvojových, ale i hospodársky vyspelých krajinách. Cieľom hodnotenia efektívnosti rozvojovej spolupráce je zabezpečiť odpovede na otázky kde a akým spôsobom sú využívané zdroje a aký dopad majú na rozvoj lokálnych komunit. Bez efektívneho systému hodnotenia nie sme schopní určiť, či sú tieto zdroje, i keď limitované, využívané v prospech konečných prijímateľov a v akom rozsahu prispievajú.

Zvyšovanie efektívnosti multilaterálnej spolupráce a harmonizácia využívaných prístupov tak ostávajú výzvou dneška. Je zrejmé, že globálne problémy sa dajú riešiť len globálnou spoluprácou jednotlivých subjektov v súlade s hodnotami OSN ako sú mier, rovnosť, solidarita, nenásilie, rešpekt k prírode a zdieľaná zodpovednosť.

## ZOZNAM LITERATÚRY

1. Bouckaert, G. / J. Halligan. 2006. *Performance and Performance Management*, in: B. G. Peters / J. Pierre (eds): *Handbook of Public Policy*, Thousand Oaks, Kalifornia: Sage, 460s.
2. Bouckaert, G. et al..2006.*Results-Based Management: Opportunities for Effectiveness and Accountability*: Central Institute for Economic Management (CIEM), Hanoi, Vietnam and the University of Potsdam, Potsdam, Germany: University of Potsdam (Potsdam, PIB 2).
3. Campbell, J. L. 2004. *Institutional Change and Globalization*: Princeton, NJ: Princeton University Press.
4. CIDA.1998. *Lessons Learned from Implementing Results-Based Management (RBM)*: CIDA, Ottawa, Kanada.
5. CIDA. 2002. *Review of Current RBM and Accountability Practices in CIDA*: CIDA, Gatineau, Kanada.
6. CIDA. 2002. *How to Perform Evaluations*: CIDA, Quebec, Kanada.
7. CIDA. 2003. *Results-Based Management: Towards a Common Understanding Among Development Cooperation Agencies*: CIDA, Gatineau, Kanada.
8. CIDA. 2004.: *Evaluation Guide: Overcoming Challenges, Delivering Results, Meeting Expectations, Making a Contribution*: CIDA, Quebec, Kanada.
9. CIDA. 2006. *Criteria for Positioning Multilateral Organizations Based on the Multilateral Effectiveness and Relevance Assessment (MERA)*: CIDA, Gatineau, Kanada.
10. Česká agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu. 2008. *Príloha 1: Témy rozvojovej pomoci v prioritných štátoch*. Dostupné na internete: [http://www.czda.cz/files/plan\\_zrs\\_2008\\_priloha1.xls](http://www.czda.cz/files/plan_zrs_2008_priloha1.xls).
11. Danida.1991. *Effectiveness of Multilateral Agencies at Country Level: Case Study of 11 Agencies in Kenya, Nepal, Sudan and Thailand*: Kodaň. Ministerstvo zahraničných vecí Dánskeho kráľovstva.
12. Danida. 2005. *A Results-Oriented Approach to Capacity Development and Change*: Kodaň, Ministerstvo zahraničných vecí Dánskeho kráľovstva.
13. Danida. 2005.*Performance Management Framework for Danish Development Cooperation 2006–2007*: Kodaň, Ministerstvo zahraničných vecí Dánskeho kráľovstva.
14. Danida. 2006. *Peer Assessment of Evaluation in Multilateral Organisations: United Nations Development Programme*: Kodaň, Ministerstvo zahraničných vecí Dánskeho kráľovstva.

15. Danida. 2006. *Peer Assessment of Evaluation in Multilateral Organisations. Peer Review of UNDP Evaluation Office: Key Issues and Lessons Learned*: Kodaň, Ministerstvo zahraničných vecí Dánskeho kráľovstva.
16. DFID. 2005. *The MEFF Methodology: A Review of DFIDs Multilateral Effectiveness Framework*: Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj, Londýn, Veľká Británia.
17. DFID. 2005. *A DFID-Wide Approach to Getting the Best Out of Multilateral Partners*: Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj, Londýn, Veľká Británia.
18. DFID. 2006. *Canada, Sweden and the UK: A Joint Institutional Approach, Working together with UNICEF for the Worlds Children*: Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj, Londýn, Veľká Británia.
19. *Chancellor of the Exchequer*. 2009: *Modern Public Services for Britain: Modernisation, Reform, Accountability: Public Service Agreements 2005–2008*, Štatistický úrad Veľkej Británie, Londýn, Veľká Británia.
20. Filip, J. a kol.: *Svetová ekonomika I, II, III*, Ekonóm, Bratislava 2001.
21. Faure, J.-C. 2000. *On Common Ground, Converging Views on Development and Development Co-operation at the Turn of the Century*: The DAC Journal 2000, No 1, Development Co-operation Report 1999, OECD Paríž 2000
22. Galbright, J. K. *Globalisation and Pay, Remarks to the American Philosophical Society*, 14. 1. 1998
23. Kolektív. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*: SPRINT, Bratislava.
24. Lipková, Ľ. 2008. *Medzinárodné hospodárske vzťahy*: Sprint, Bratislava, 2008. ISBN 80-88848-70-9, 266 s.
25. Lysák, L. 2001: *Medzinárodné organizácie*: Ekonóm, Bratislava, 2001. ISBN 80-225-1506-X, 247s.
26. Maizels, L. 2009. *ODA Evaluation in Visegrad Four*: International Visegrad Fund. Bratislava, 2009. 22s.
27. Melišová, M. 2001. *Globalizácia svetovej ekonomiky a jej subjekty*: Ekonóm, Bratislava.
28. MfDR (Managers for Development Results). 2006. *Workshop Report – Managing for Development Results*: Uganda, 15.–16. júna, 2006, Paríž.
29. Ministerstvo zahraničných vecí Maďarskej republiky. 2007. *Správa o aktivitách medzinárodnej rozvojovej spolupráce*. Dostupné na internete: <http://www.kulugyminiszterium.hu/NR/rdonlyres/B7A232DE-1A66-4E74-9D94-C3BDE3334D5D/0/besz2007EN.pdf>

30. MOPAN (Multilateral Organizations Performance Assessment Network). 2006. *The MOPAN Survey 2006: Perceptions of Multilateral Partnerships at Country Level*: DEZA, Bern, Švajčiarsko.
31. Ministerstvo zahraničných vecí SR. 2004. *Národný program oficiálnej rozvojovej pomoci pre rok 2004*: Ministerstvo zahraničných vecí SR, Bratislava.
32. Ministerstvo zahraničných vecí SR. 2004. *Strednodobá koncepcia oficiálnej rozvojovej pomoci na roky 2003-2008*: Ministerstvo zahraničných vecí SR, Bratislava, 2004.
33. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). 2008. *Principles for Evaluation of Development Assistance*: OECD, Paríž, 2008. Dostupné na internete: [www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf)
34. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). 2006. *Evaluation Quality Standards*: OECD, Paríž, 2006. Dostupné na internete: [www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf)
35. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). 2007. *Guidelines and Reference Series: Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery*: OECD Publications Service, Paríž, 2003. Dostupné na internete: [www.oecd.org/dataoecd/53/7/34583142.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/53/7/34583142.pdf)
36. Organizácia spojených národov. 2008. *Výročná správa o hodnotení UNDP v roku 2007*: Výkonný výbor Rozvojového programu OSN a Populačného fondu OSN, apríl 2008. Dostupné na internete: [www.undp.org/eo/annual-report.htm](http://www.undp.org/eo/annual-report.htm)
37. Organizácia spojených národov. 2000. *Miléniová deklarácia OSN*: Rezolúcia Valného zhromaždenia OSN č. A/RES/55/2.
38. Overseas Development Institute (ODI). 2005. *Relationships of other Donor Organisations with Multilaterals*: Londýn, Veľká Británia.
39. Peško, M. 2008. Modernizácia slovenskej zahraničnej služby – Od analýz k realizácii: Ročenka zahraničnej politiky Slovenskej republiky 2008, MZV SR, Bratislava. 123-139s.
40. Pollitt, C. 2005. *Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies*: Journal of Public Administration Research and Theory 16 (1), 25–44s.
41. Pollitt, C. / G. Bouckaert. 2004. *Public Management Reform: A Comparative Analysis, 2nd edn.*: Oxford University Press, Oxford, Veľká Británia.
42. Pracovná skupina multilaterálnych rozvojových bánk pre rozvojové výsledky. 2006. Správa z roku 2005: *MDB Common Performance Assessment System (COMPAS)*: Ázijská rozvojová banka, Manila, Filipíny.

43. Rozvojový program OSN. 2005. *Národná správa o ľudskom rozvoji: Rozvojový program OSN*, New York, 2005.
44. Rozvojový program OSN. 2006. *Národná správa o ľudskom rozvoji: Rozvojový program OSN*, New York 2006.
45. Rozvojový program OSN. 2006. *Assessment of Development Results Evaluation of UNDP's Contribution on Serbia*: Evaluation Office, New York, september 2006.
46. Rozvojový program OSN. 2006. *UNDP Management Response: Rozvojový program OSN*, New York.
47. Rozvojový program OSN. 2007. *Národná správa o ľudskom rozvoji: Rozvojový program OSN*, New York 2007.
48. Rozvojový program OSN. 2008. *Poverty in Transition*: Regionálna kancelária pre Európu a Spoločenstvo nezávislých štátov, Rozvojový program OSN, New York, 2008.
49. Rozvojový program OSN. 2008. *Správa o miléniových rozvojových cieľoch: Rozvojový program OSN*, Centrum pre hospodársky rozvoj, Bratislava, 2008.
50. Rozvojový program OSN. 2008. *Assessment of Development Results at Country Level* Dostupné na internete: <http://www.undp.org/eo/country-evaluation.htm>
51. Slovak Aid. 2008. *Výročná správa rozpočtovej organizácii za rok 2008*: Bratislava, apríl 2009.
52. Slovak Aid. 2009. *Strednodobá stratégia oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky na roky 2009 – 2013*: Bratislava, marec 2009.
53. Slovenský inštitút medzinárodných štúdií. 2000. *Charta aktívnej rozvojovej pomoci a spolupráce.*: Slovenský inštitút medzinárodných štúdií, Bratislava.
54. *Správa o ľudskom rozvoji.2008*: Rozvojový program OSN, New York, 2008.
55. Svetová banka. 2004. *Addressing the Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Banks Approach to Global Programs*: Washington, DC.
56. Svetová banka. 2006. *Annual Review of Development Effectiveness 2006 – Getting Results*, Washington, DC.
57. Svetová banka. 2006. *Conducting Quality Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints*: Washington, DC.
58. Svetová banka. 2006. *Global Monitoring Report 2006: Strengthening Mutual Accountability – Aid, Trade & Governance*: Washington, DC.
59. Talbot, C. 2005. *Performance Management: The Oxford Handbook of Public Management*: Oxford, New York. Oxford University Press, 491–517s.

60. Talbot, C. 2006. *Performance Regimes and Institutional Contexts: Comparing Japan, UK and USA*: International Symposium on Policy Evaluation, Tokyo, 24–25. júna 2006.
61. Uličná, L., Dudáš T., Schönwiesner, R.: *Ukazovatele na komparáciu ekonomík vo svetovom hospodárstve*: Ekonóm, 2001.
62. USAID. 2009. *Implications of Recent Trends on Evaluation in USAID*: Washington DC, august 2009. Dostupné na internete:  
[www.pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADQ463.pdf](http://www.pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADQ463.pdf)

### **Zoznam internetových zdrojov**

[www.un.org/millennium](http://www.un.org/millennium)

[www.un.org](http://www.un.org)

[www.undp.org](http://www.undp.org)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

[www.paris21.org](http://www.paris21.org)

[www.adb.org](http://www.adb.org)

[www.afdb.org](http://www.afdb.org)

[www.cida.org](http://www.cida.org)

## PRÍLOHY

### Príloha 1: Zoznam projektov zakontrahovaných SAMRS v roku 2009

Číslo projektu	Kontraktor	Prijímateľská krajina	Sektorové zameranie	Navrhovaný rozpočet EUR	Kontrahovaný rozpočet	Názov projektu	Dátum podpisu zmluvy
SAMRS/2009/02/02	RC SFPA	SRB	Pomoc pri integrácii do MO	125 581,00	125 581,00	Sprievodca Európskou úniou. Edícia manuálov politik, legislativy a štandardov EÚ	25.09.2009
SAMRS/2009/02/07	CVNO	SRB	Občianska spoločnosť	115 545,00	109 110,00	Ekonomika a manažment mimovládnych organizácií	30.11.2009
SAMRS/2009/02/10	Nadácia Pontis	SRB	Pomoc pri integrácii do MO	99 124,00	97 954,00	Skúsenosti SR pre európsku integráciu Srbska - grantový program pre mladých analytikov a novinárov	06.10.2009
SAMRS/2009/02/13	Karpatský rozvojový inštitút	SRB	Občianska spoločnosť	132 437,00	124 767,00	Love (Líderstvo- Odbornosť- Vizia-Efektivnosť) v regióne Timok	02.11.2009
SAMRS/2009/02/17	Slovensko-srbská obchodná komora	SRB	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít	150 000,00	146 223,00	Lokálne samosprávy v Srbsku- Prostredie pre spoluprácu a podnikanie	30.09.2009
SAMRS/2009/02/23	Ústredný kontrolný a skúšobný ústav poľnohospodársky	SRB	Pomoc pri integrácii do MO	149 241,00	149 235,80	Vybudovanie systému ekologickej poľnohospodárskej výroby na EÚ úrovni v Srbskej republike	30.09.2009
SAMRS/2009/03/01	Obec Oslany	SRB	Infraštruktúra	199 168,00	191 518,00	Kvalitný vodovod - rozhodujúca podmienka ekonomického a ekologickeho rozvoja obce Novo Miloševo	27.10.2009
SAMRS/2009/03/12	RRATK	SRB	infraštruktúra	199 365,00	198 410,00	Výstavba magistralneho vodovodu Subotica-Palič	30.11.2009
SAMRS/2009/03/14	Aquaflot s.r.o.	SRB	Infraštruktúra	198 916,00	198 916,00	Výstavba kanalizačného systému v meste Hajdušica	04.11.2009
SAMRS/2009/03/19	Občianske združenie "Pre Rozvoj"	SRB	Infraštruktúra	199 998,50	186 416,00	Rekonštrukcia budovy Gymnázia "20. Oktobar"	04.11.2009
SAMRS/2009/03/20	Občianske združenie BOVAP	SRB	Infraštruktúra	196 770,00	189 922,00	Zlepšenie pracovných podmienok pre zdravotne postihnutých v spoločenskom podniku D.P. DES Novi Sad	04.11.2009

SAMRS/ 2009/04/03	ASTRALIA s.r.o.	ČH, BA, MK	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít a rozvoj trhového prostredia	195 212,00	179 934,00	Budovanie národných kapacít v oblasti implementácie systémov manažérstva kvality a systémov environmentálneho manažérstva v Čiernej Hore, Macedónsku a Bosne a Hercegovine	24.09.2009
SAMRS/ 2009/04/05	ICZ Slovakia, s.r.o.	BA	Rozvoj infraštruktúry s pozitívnym vplyvom na TUR a ochranu ŽP	189 565,00	186 315,00	Vybudovanie technickej infraštruktúry s cieľom zefektívnenia činnosti v oblasti poskytovania komunálnych služieb	28.09.2009
SAMRS/ 2009/04/06	Slovenská obchodná a priemyselná komora, Bratislava	MK	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít a rozvoj trhového prostredia	130 300,00	109 169,00	Posilnenie MSP - cesta k hospodárskemu rastu a integrácii s EÚ	29.09.2009
SAMRS/ 2009/04/10	Podnikateľská aliancia Slovenska	MK	Budovanie trhového prostredia	114 751,00	89 402,00	Zlepšenie podnikateľského prostredia a trhu práce v Macedónsku prostredníctvom transferu úspešného know-how zo Slovenska	30.11.2009
SAMRS/ 2009/04/11	KPMG Slovensko spol. s r.o.	BA	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít a rozvoj trhového prostredia	187 813,00	181 093,00	Pomoc Bosne a Hercegovine pri reforme trhu s elektrickou energiou v súlade s požiadavkami EÚ	29.09.2009
SAMRS/ 2009/04/20	UKF Nitra	BA	Pomoc pri integrácii do MO, Budovanie kapacít	199 960,00	152 575,00	Podpora systému sociálnej ochrany	30.11.2009
SAMRS/ 2009/04/24	Geofyzikálny ústav Slovenskej akadémie vied (SAV)	BA	Rozvoj infraštruktúry s pozitívnym vplyvom na TUR a ochranu ŽP	101 771,00	99 578,00	Development of Earthquake Monitoring Infrastructure for Bosnia and Herzegovina	30.10.2009
SAMRS/ 2009/05/01	SAVIO o.z.	SU	Sociálna infraštruktúra	147 633,00	147 633,00	St. Joseph Vocational Training Centre - automatická dielňa	30.10.2009
SAMRS/ 2009/05/03	eRko - hnutie kresťanských spoločenstiev detí	SU	Vzdelávanie	149 635,00	144 635,00	Tréningové centrum Sv. Petra Clavera v Rumbeku, Južný Sudán	13.11.2009
SAMRS/ 2009/05/04	Nadácia Integra	SU	Zdravotníctvo	150 000,00	143 177,42	Ambulancia - zdravotná starostlivosť a vzdelanie pre Kabele 15	30.11.2009
SAMRS/ 2009/05/05	Tmavská univerzita v Tmave, Fakulta zdravotníctva a soc. práce	SU	Vzdelávanie	149 858,00	149 858,00	Rozvoj kapacít v ošetrovatelstve, pôrodnej asistencii a komunitnom zdravotníctve	13.11.2009
SAMRS/ 2009/06/02	SAVIO o.z.	KE	Sociálna infraštruktúra	137 734,00	137 734,00	Stolárska dielňa v Bosco Boys v Nairobi	30.10.2009
SAMRS/ 2009/06/03	Humanistické hnutie NAROVINU	KE	Zdravotníctvo	199 409,00	189 307,00	Rozšírenie jestvujúceho komunitného centra "Ostrov nádeje" - výstavba Zdravotného strediska s lôžkovou časťou, poskytovanie zdravotnej starostlivosti a prevencie pre 10 000 obyvateľov oblasti Rusinga Island v Keni	30.11.2009
SAMRS/ 2009/06/04	Ústav zoológie, SAV	KE	potravinová bezpečnosť	173 461,00	167 507,68	Vybudovanie chovného zariadenia na produkciu sterilných samcov tsetse múch pre ich eradikáciu na postihnutých územiach Kene	10.11.2009
SAMRS/ 2009/06/06	Človek v ohrození	KE	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít	105 291,00	105 291,00	Podpora socioekonomického rozvoja vidieka v Západnej Keni prostredníctvom budovania kapacít v oblasti podnikania, rozvoja zamestnanosti a posilňovania komunitnej participácie	10.11.2009
SAMRS/ 2009/06/08	Nadácia Pontis	KE	Vzdelávanie	91 310,00	80 640,00	Zvyšovanie počítačovej gramotnosti učiteľov a študentov v juhovýchodnej Keni	13.11.2009
SAMRS/ 2009/07/01	Environmental Institute, s.r.o.	GE	Ochrana ŽP	125 485,00	116 744,00	Podpora procesu zlepšenia manažmentu kvality monitoringu kvality vôd a informačného systému ako nástroja pre rozhodovací proces v politike ochrany vôd v Gruzínsku	30.10.2009

SAMRS/ 2009/07/03	ASTRAIA s.r.o.	UA	Budovanie trhového prostrediaBTP	149 664,90	143 632,00	Budovanie národných kapacít v oblasti implementácie systémov manažérstva kvality a systémov environmentálneho manažérstva v Ukrajine	10.11.2009
SAMRS/ 2009/07/05	Človek v ohrození	GE	Sociálny rozvoj	149 823,00	149 723,00	Zníženie vylúčenia marginalizovaných skupín gruzinských vysídlencom	30.11.2009
SAMRS/ 2009/07/06	ADRA- Adventistická agentúra pre pomoc	MD	infraštruktúra	145 484,00	139 356,00	Pitná voda pre Dezghinju (Drinking Water for Dezghinja - DWD)	12.11.2009
SAMRS/ 2009/07/10	Pontis	BY	Občianska spoločnosť	116 473,00	105 578,00	Spolupráca pre komunitu: podpora medzisektorovej spolupráce v Bielorusku na základe slovenských skúseností	30.11.2009
SAMRS/ 2009/07/13	SLOVENSKO-GRUZINSKY SPOLOK (SGS)	GE	Občianska spoločnosť OS	149 993,00	140 692,00	IDP kluby mládeže - podpora a ďalší rozvoj	30.10.2009
SAMRS/ 2009/07/16	Tabita n.o.	UA	Sociálny rozvoj	141 465,00	139 383,00	Sociálna stanica ROMSOM	13.11.2009
SAMRS/ 2009/07/18	Academia Istropolitana Nova	UA	Občianska spoločnosť	144 123,00	138 299,00	Vysoké školy ako zdroj posilňovania občianskej spoločnosti v susednej Ukrajine; Slovensko - sprostredkovateľ na ceste ukrajinských akademikov do nového európskeho univerzitného priestoru	10.11.2009
SAMRS/ 2009/08/01	Slovenské biologické služby, a.s.	MGL	Budovanie trhového prostredia	145 610,00	135 515,00	Výbudovanie trvalo udržateľného programu šľachtenia dobytku v Mongolsku	30.10.2009
SAMRS/ 2009/08/03	Slovensko-vietnamská obchodná komora	VN	Vzdelávanie	135 376,00	131 045,00	Ivonatívne ekonomické a podnikateľské vzdelávanie ako súčasť rozvoja Vietnamu	16.11.2009
SAMRS/ 2009/08/05	ENGEQ consult	KG	Infraštruktúra	116 010,00	108 510,00	Analýza súčasného stavu nakladania s odpadmi mestskej aglomerácie Biškek a projekt na jeho zlepšenie	30.11.2009
SAMRS/ 2009/08/09	MAGNA Deti v núdzi	VN	Zdravotníctvo	149 333,00	142 332,10	Výbudovanie integrovanej starostlivosti v oblasti prevencie prenosu HIV z matky na dieťa v Národnej pediatickej nemocnici, Ha Noi, Viet Nam	13.11.2009
SAMRS/ 2009/08/10	ADRA- Adventistická agentúra pre pomoc	MD	Sociálna infraštruktúra	150 000,00	126 790,00	Rozvoj komunitného rehabilitačného strediska	13.11.2009
SAMRS/ 2009/08/11	Slovenské centrum pre komunikáciu a rozvoj	KG	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít a rozvoj trhového prostredia	104 104,00	102 894,00	RYŽA Z UZGENU – stratégia na zníženie chudoby a rozvoj malého podnikania prostredníctvom podpory tradičného pľnošľoštvoľárstva v južnom Kirgizsku“	13.11.2009
SAMRS/ 2009/09/02	Slovenská technická univerzita v Bratislave (STU)	AF	Vzdelávanie	149 940,00	149 940,00	Rozvoj kapacity ľudských zdrojov na Kábulskej polytechnickej univerzite	10.11.2009
SAMRS/ 2009/09/03	Ales, a.s.	AF	Sociálna infraštruktúra	146 235,00	145 635,00	Vzdelávanie matiek v starostlivosti o dieťa v zdraví a v chorobe prostredníctvom verejne dostupných didaktických panelov	13.11.2009
SAMRS/ 2009/09/04	Človek v ohrození	AF	Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít a rozvoj trhového prostredia	148 928,00	148 928,00	Socio - ekonomický rozvoj vidieka v Afganistane	06.11.2009
SAMRS/ 2009/09/07	Slovensko - Afgánska obchodná komora	AF	Sociálna infraštruktúra	139 264,00	125 983,50	Vybudovať urgentný príjem rozšírením Nemocnice "Lodin" - Provincia Logar-Mohammad Agha distrikt	30.11.2009
SAMRS/ 2008/05/03	SITA	SVK	Verejná informovanosť	32 700,00	31 700,00	Komplexná multimedialna informovanosť o rozvojovej pomoci	28.05.2009
SAMRS/ 2009/09/07	Človek v ohrození	SVK	Rozvojové	21 687,00	21 487,00	Podpora globálneho rozvojového	14.05.2009

2008/05/06	ohrozeni		vzdelavanie			vzdelavania na VŠ	
SAMRS/ 2008/05/08	LAURA	SVK	Rozvojové vzdelavanie	30 000,00	28 670,00	Mediálne vzdelavanie študentov SŠ	15.06.2009
SAMRS/ 2008/05/09	eRKO	SVK	Budovanie kapacit pre rozvojovú pomoc	32 531,00	32 291,40	budovanie kapacit rozvojových pracovnikov Dobrej noviny	01.06.2009
SAMRS/ 2008/05/11	SAVIO	SVK	Rozvojové vzdelavanie	32 890,00	28 400,00	zvyšovanie povedomia deti a mládeže o rozvojovej problematike	25.06.2009
SAMRS/ 2008/05/13	SVCC	SVK	Verejná informovanosť	32 215,00	22 350,00	informovanie verejnosti o rozvojovej pomoci pre Vietnam	30.09.2009
SAMRS /2008/05/1 4	NARMSP	SVK	Verejná informovanosť	24 393,60	20 454,00	zvyšovanie povedomia malých a stredných podnikateľov o príležitostiach v rozvojových krajinách	14.05.2009
SAMRS/ 2008/05/15	Platforma MVRO	SVK	KAP Budovanie kapacit pre rozvojovú pomoc	33 000,00	33 000,00	inštitucionálna podpora budovania kapacit PMVRO	29.04.2009
SAMRS/ 2008/05/16	MAGNA - Deti v núdzi	SVK	Verejná informovanosť	33 000,00	31 330,00	vydávaním neperiodickej publikácie otvárať dialóg o rozvojových krajinách	10.06.2009
SAMRS/ 2008/05/18	Fair trade	SVK	Verejná informovanosť	22 370,40	20 170,40	Aktivity na propagáciu fair trade v médiách a pre širokú verejnosť	30.09.2009
SAMRS/ 2008/05/19	Nadácia Pontis	SVK	Rozvojové vzdelavanie a verejná informovanosť	33 000,00	32 180,00	zvýšenie podpory poskytovania rozvojovej pomoci zo strany politikov, novinárov, študentov	29.06.2009
SAMRS/ 2008/05/20	CEP	SVK	VZD,INF Rozvojové vzdelavanie a verejná informovanosť	32 853,00	29 832,00	Informácie o potrebe rozvojovej pomoci pre študentov VŠ	24.06.2009
SAMRS/ 2008/05/21	INTEGRA	SVK	Verejná informovanosť	33 000,00	29 400,00	zapojenie slovenskej verejnosti do odstraňovania chudoby vo východnej Afrike	30.06.2009
SAMRS/ 2008/05/22	PDCS	SVK	Budovanie kapacit pre rozvojovú pomoc	32 012,00	28 345,00	príprava vzdelávacieho programu pre rozvojových pracovníkov	17.06.2009
SAMRS/ 2008/05/28	Nadácia M. Šimečku	SVK	Verejná informovanosť	32 050,00	28 123,17	informácie z prostredia komunit nových menšín pre verejnosť	01.06.2009
SAMRS/ 2007/EK/ 05	FAIRTRADE SLOVAKIA s.r.o.	SVK	Rozvojové vzdelavanie a verejná informovanosť	19 350,00	19 350,00	zvýšenie povedomia o fair trade ako alternatívnom spôsobe svetového obchodu	05.03.2009
SAMRS/ 2007/EK/ 05	FAIRTRADE SLOVAKIA s.r.o.	SVK	VZD,INF Rozvojové vzdelavanie a verejná informovanosť	19 350,00	19 350,00	zvýšenie povedomia o fair trade ako alternatívnom spôsobe svetového obchodu	05.03.2009
SAMRS/ 2008/EK/ 01	Nadácia Integra	SVK	INF Verejná informovanosť	5 487,00	5 487,00	informovanie verejnosti na podporu sponzorstva deti z Kene	18.05.2009
SAMRS/ 2008/EK/ 02	Človek v ohrození	SVK	Rozvojové vzdelavanie	50 539,00	50 539,00	vzdelavanie žiakov a učiteľov o Miléniových rozvojových cieľoch v kontexte Afganistanu	19.05.2009
SAMRS/ 2008/EK/ 03	Človek v ohrození	SVK	Budovanie kapacit pre rozvojovú pomoc	7 412,43	7 412,43	posilnenie budovania kapacit v partnerstvách medzi neštátnymi subjektami a európskymi inštitúciami	19.05.2009
SAMRS/ 2008/EK/ 04	Človek v ohrození	SVK	Rozvojové vzdelavanie	13 378,86	13 378,86	vytvorenie siete motivovaných škôl v 5 európskych krajinách zamerané na environmentálnu udržateľnosť	19.05.2009
SAMRS/ 2009/EK/ 01	eRko	SVK	Rozvojové vzdelavanie a verejná informovanosť	8 462,00	8 462,00	udržateľný manažment prírodných zdrojov pre rozvoj všetkých	13.11.2009
SAMRS/ 2009/EK/ 02	ŠPIRALA	SVK	Rozvojové vzdelavanie a verejná informovanosť	14 208,00	14 208,00	udržateľný manažment prírodných zdrojov pre rozvoj všetkých	10.11.2009
SAMRS/ 2009/A/01	Človek v ohrození	SVK	Verejná informovanosť	3 000,00	3 000,00	Medzinárodný festival dokumentárnych filmov Jeden svet 2009	30.09.2009
SAMRS/ 2009/A/02	ZU Belehrad	SRB	rozvoj občianskej spoločnosti		4 986,00		05.10.2009
SAMRS/ 2009/A/03	Nadácia pomocné ruky	BA	Sociálna infraštruktúra	199 710,00		Centrum pomoci pre ženy v Srebrenici	
SAMRS/ 2009/A/04	OZ - Nádej pre	GE	rozvoj občianskej	149 825,00		Pomoc Gruzinsku a odstraňovanie	

## Príloha 2:

### a) Schválené prostriedky na mikrogranty

Názov ZU	počet	Kontrahované
ZU- Belehrad, Srbsko 2009	20	69 993,00
ZU- Sarajevo, BaH 2009	8	34 963,00
ZU Bukurešť, Moldavsko 2009	8	35 000,00
ZU Kyjev, Ukrajina 2009	8	34 996,37
ZÚ Minsk, Bielorusko 2009	3	12 690,00
ZÚ Keňa, Nairobi 2009	8	35 000,00
CELKOVE	55	222 642,37

### b) Prehľad projektov mikrograntovej schémy schválených v roku 2009

číslo projektu	Názov mikrograntu	SZ	štát	ZU
SAMRS/SG/2009/02SRB	Zdravšie detstvo	INF	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/03SRB	Poľovníci prispievajú k rozvoju komunity	OS	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/04SRB	Oprava budovy fary a modlitebne v Hajdušici	INF	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/06SRB	IT podpora pre príslušníkov menšín s postihnutím, Kosovo	OS	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/07SRB	Vodovodné potrubie pre Mušnikovo	INF	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/08SRB	Kurz tkania a šitia pre srbské ženy	SOI	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/09SRB	Rozširovanie obzoru srbských občanov o najlepších praktikách EÚ	OS	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/10SRB	Nákup motokultivátora	POD	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/11SRB	Cyklisticko-horská expedícia SLOVAKIA 2009	VZD	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/12SRB	Slovenské insitné umenie v Srbsku-kolekcia galérie Babka Kovačica	OS	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/13SRB	Inštalácia bezpečnostného osvetlenia v dedine Živinjane	SOI	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/14SRB	Nákup moderného zariadenia pre občanov Jánošika	VZD	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/15SRB	Rekonštrukcia existujúceho trhoviska v Silbaši	OS	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/16SRB	Kúpa počítača, kopírovacieho a fax stroja	VZD	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/17SRB	Európsky večer-Naj Európan 2009/10, 10 rokov boja	DEM	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/18SRB	Adaptácia miestnosti Matičného domu vo Vojlovici	INF	RS	ZÚ Belehrad

SAMRS/SG/2009/19SRB	Oprava krovu	INF	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/20SRB	Výpočtovou technikou bližšie k EÚ	VZD	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/21SRB	Rozšírenie kapacity škôlky v obci Donja Gušterica	INF	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/22SRB	Slovak Aid humanitárna asistancia pre znevýhodnených k/Srbov v dedine Drajčiči	HUM	RS	ZÚ Belehrad
SAMRS/SG/2009/01BaH	Hudobný autobus Srebrenica	SOI	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/03BaH	Zakúpenie centrifúgy a regulačných ventilov na kyslíkové bomby	ZDR	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/04BaH	Elektrické osvetlenie ulice v časti Taševac	INF	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/05BaH	Rekonštrukcia cestných úsekov Radoželje-Paravci(1km)-Radoželje-Hunkoviči-Skorupani (3km)	INF	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/06BaH	Rekonštrukcia budovy mestského zastupiteľstva	INF	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/07BaH	Renovácia stavby Dom na Polceste Balgovac-Vogošča	INF	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/08BaH	Rekonštrukcia ihriska na základnej škole	INF	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/09BaH	o 5 12 pre Európu	VINF	BA	ZÚ Bosna a Hercegovina
SAMRS/SG/2009/01RO	Nákup veslovacích zariadení	VZD	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/02RO	Výmena okien a dverí	INF	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/03RO	Oprava Kultúrneho domu	INF	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/04RO	Dobudovanie internátu pre Slepeckú úniu v Kišiňove	INF	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/05RO	Oprava cestných úsekov v obci Glinjeni	INF	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/06RO	Oprava strechy strednej školy v obci Saratenii Vechi	INF	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/07RO	Nákup elektronickej techniky na vzdelávací proces	VZD	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/08RO	Pitná voda pre občanov obce Zahareuca	OZP	MO	ZÚ Rumunsko
SAMRS/SG/2009/01UA	55. plenárne zhromaždenie ATA, Budovanie bezpečnosti občianskej spoločnosti v medzinárodnej súvislosti súčasné vnímanie, rozvoj a perspektívy	DEM	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/02UA	Bilancia práce- Implementácia na Ukrajine	DEM	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/03UA	Zakúpenie interiérových dverí pre všeobecno-vzdelávaciu školu	SOI	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/04UA	Rekonštrukcia budovy múzea ukrajinsko-česko-slovenského priateľstva	INF	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/05UA	Nákup učebných pomôcok pre žiakov	VZD	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/06UA	Rekonštrukcia priestorov Kultúrneho centra	INF	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/07UA	Rozvoj Euro-Atlantickej integrácie	OS	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/08UA	Výmena okien na budove školy	INF	UA	ZÚ Kyjev
SAMRS/SG/2009/01KE	Fair Trade Certifikáty	POB	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/02KE	Výživa pre deti z Mukuru a Lunga	POB	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/03KE	Praktické školenia pre ženy	VZD	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/04KE	Rozvoj deti a mládeže	VZD	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/05KE	Centrum žien	VZD	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/06KE	Vybudovanie triedy a kuchyne pre deti v Centre God with Us	SOI	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/07KE	Siroťnec Noor	ZDR	KE	ZÚ Nairobi
SAMRS/SG/2009/08KE	Zariadenie pre školskú knižnicu	VZD	KE	ZÚ Nairobi

SAMRS/SG/2009/01BY	Krátká gramatika slovenského jazyka v Bieloruštine	VZD	BY	ZÚ Minsk
SAMRS/SG/2009/02BY	Rozvoj techniky	VZD	BY	ZÚ Minsk
SAMRS/SG/2009/03BY	The Lifework	ZDR	BY	ZÚ Minsk

### Príloha 3: Prehľad príspevkov SR do medzinárodných organizácií za rok 2009

#### Ministerstvo zahraničných vecí SR\*

Por.čís.	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Organizácia Spojených národov (OSN)	1.534.879,00 USD	1.207.330,29
2	OSN mierové operácie	851.029,00 USD	614.461,37
3	OSN-UNHCR /Vysoký komisár OSN pre utečencov/	10.000,00 EUR	10.000,00
4	OSN-UNFPA /Populačný fond OSN/	5.000,00 EUR	5.000,00
5	OSN-UNICEF /Detský fond OSN/	10.000,00 EUR	10.000,00
6	OSN - OHCHR/Úrad Vysokého komisára OSN pre ľudské práva	10.000,00 CHF	6.688,97
7	OSN-UNIFEM	10.000,00 USD	6.863,42
8	Aliancia civilizácií	10.000,00 USD	6.863,42
9	OSN-CERF	10.000,00 USD	6.922,81
10	OSN-OCHA	7.303 EUR	7.303,00
11	OSN-PBSO	7.303 EUR	7.303,00
12	OSN-WFP /Svetový potravinový program /	15.000,00 USD	10.295,13
13	Organizácia pre výchovu,vedu a kultúru (UNESCO)	77.058,00 USD	60.613,55
		88.765,00 EUR	88.765,00
14	Fond svetového dedičstva (UNESCO)	1.988,00 USD	1.562,03
15	Fond na ochranu nehmotného kultúrneho dedičstva(UNESCO)	1.988,00 USD	1.562,03
16	Medzinárodná organizácia frankofónie r. 2006-2008 (MOF)	2.154,00 EUR	2.154,00
17	Organizácia pre hosp spol a rozvoj (OECD)	561.160,93 EUR	561.160,93
18	Rekonštrukcia sídla (OECD)	32.619,96 EUR	32.619,96
19	Penzijný rozp.a rezervný fond (OECD)	75.171,60 EUR	75.171,60
20	Príspevok na ďalšie výdavky	5.055,00 EUR	5.055,00
21	Spoločné projekty	70.000,00 EUR	70.000,00
22	Stredoeurópska iniciatíva (CEI)	19.800,00 EUR	19.800,00
23	Medzinárodný tribunál pre morské právo (ITLOS)	6.457,00 EUR	6.457,00
24	Medzinárodný trestný súd (ICC)	49.799,00 EUR	49.799,00
25	Haagska konf medzinárodného sukr práva (HCPIL)	16.617,00 EUR	16.617,00
26	Medzin. inštitút pre unifik. súkr. práva (UNIDROIT)	12.250,00 EUR	12.250,00
27	Stály arbitrážny dvor (PCA)	3.204,00 EUR	3.204,00
28	Medz.komisía pre zisťovanie faktov k Žen.doh.v Berne	273,78 CHF	183,14
29	Medz.tribunál pre stíh.osôb zodp.za zločiny v Juhosl.	75.334,00 USD	59.435,00
30	Medz.tribunál pre stíh.osôb zodp.za zločiny v Rwande	64.089,00 USD	50.563,31
31	NATO - Civilný rozpočet	794.264,46 EUR	794.264,46
32	NATO - výstavba nového sídla	124.405,00 EUR	124.405,00
33	Org. o bezpečnosti a spolupráci v Európe (OBSE)	261.086,00 EUR	261.086,00
34	Spol.konz.skup.Zml.o konv.ovzbr.silách (SKS Z KOS)	3.929,45 EUR	3.929,45
35	Spol.konzultat.skupina o otvorenom nebi (OSCC)	2.659,40 EUR	2.659,40
36	Dohovor o zákazoch urč. konvenčných zbraní (CCW)	858,00 USD	583,67
37	Dohov.o zákaze použ.protichodných mín (Ottav.doh.)	839,00 USD	571,72
38	Zmluva o nešírení jadrových zbraní (NPT)	483,00 USD	389,11
39	Wassernaarske usporiadanie (WA)	1.794,00 EUR	1.794,00
40	Medzinárodný výbor Červeného kríža (ICRC)	35.000,00 CHF	23.422,34
41	Medzinárodný Vyšehradský fond (IVF)	1.250.000,00 EUR	1.250.000,00
42	Úrad Vys.predstav.medz.spoloč.pre Bosnu a Herceg.	11.184,00 EUR	11.184,00
43	Rada Európy (RE - celkom)	1.048.476,60 EUR	1.048.476,60

44	ITF-prac.skupina - Holokaust	30.000,00	EUR	30.000,00
<b>S P O L U :</b>				<b>6.568.769,43</b>

\* Suma príspevkov za MZV SR predstavuje len výšku príspevkov SR na rok 2009, pričom skutočné čerpanie v príslušnom rozpočtovom roku zohľadňuje aj doplatky za predošlé obdobia alebo predplatné na nasledujúce obdobie).

#### Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií SR

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Dunajská komisia (DK)	139.180,00	EUR	139.180,00
2	Medzinárodná námorná organizácia (IMO)	17.466,00	GBP	19.888,41
3	Medzinárodná organizácia civilného letectva (ICAO)	44.436,00	CAD	28.364,61
4	Európska konferencia civilného letectva (ECAC)	22.635,00	EUR	22.635,00
5	Spojené letecké úrady (JAA)	16.151,00	EUR	16.151,00
6	Organizácia pre medzinárodnú železničnú dopravu (OTIF)	22.543,30	CHF	18.585,42
7	Organizácia pre spoluprácu v železničnej doprave (OSŽD)	37.760,65	EUR	37.760,65
8	Medzinárodná telekomunikačná únia (ITU)	149.838,00	CHF	101.740,00
9	Európska konferencia poštových a telekom. administr. (CEPT)	174,51	EUR	174,51
10	Európsky rádiokomunikačný úrad (ERO)	43.676,00	DKK	180.835,20
11	Európsky telekomunikačný úrad (ET0)	22.440,00	DKK	93.013,80
12	Európsky inštitút pre telekomunikačné normy (ETSI)	26.312,00	EUR	26.312,00
13	Svetová poštová únia (UPU)	125.988,00	CHF	83.143,93
14	Transeurópske železnice (TER)	10.000,00	USD	7.264,27
15	Transeurópske diaľnice (TEM)	10.000,00	USD	7.898,00
16	Medzinárodná asociácia verejnej dopravy (UITP)	4.437,47	EUR	4.437,47
17	Spoločenstvo inteligentných dopravných systémov (ERTICO)	15.000,00	EUR	15.000,00
18	Svetová asociácia cestnej dopravy (PIARC)	4.700,00	EUR	4.700,00
<b>S P O L U :</b>				<b>787.084,27</b>

#### Ministerstvo financií SR

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Svetová colná organizácia (WCO)	22.532,12	EUR	22.532,12
<b>S P O L U :</b>				<b>22.532,12</b>

#### Ministerstvo hospodárstva SR

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Svetová obchodná organizácia (WTO)	546.000,00*	CHF	372.225,41
2	Organizácia pre zákaz chemických zbraní (OPCW)	40.758,00	EUR	40.758,00

3	Organizácia OSN pre priemyselný rozvoj (UNIDO)	60.856,00	EUR	60.856,00
4	Svetová organizácia cestovného ruchu (UNWTO)	66.552,00	EUR	66.552,00
5	Medzinárodný úrad pre výstavníctvo (BIE)	1.908,00	EUR	1.908,00
6	Medzinárodná organizácia pre kakao (ICCO)	0,00	GBP	0,00
<b>S P O L U :</b>				<b>542.299,41</b>

(\* Pozn. 2.537 CHF z roku 2009 bude uhradených v príspevku za rok 2010)

#### Ministerstvo obrany SR

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR	
1	NATO - vojenský rozpočet	4.106.968,10	EUR	4.106.968,10
2	NATO - Program bezpečnostných investícií	124.405,00	EUR	124.405,00
<b>S P O L U :</b>				<b>178.520,00</b>

#### Ministerstvo pôdohospodárstva SR

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR	
1	Organizácia OSN pre výživu a poľnohospodárstvo (FAO)	116.976,83	EUR	116.976,83
		136.677,87	USD	107.047,20
2	Dohovor OSN pre boj proti dezertifikácii (UNCCD)	4.570,00	EUR	4.570,00
3	Medzinárodná únia na ochranu nových odrôd rastlín (UPOV)	26.820,00	CHF	17.199,84
4	Európska a stredozemská org. na ochranu rastlín (EPPO)	20.840,00	EUR	20.840,00
5	Medzinárodná asociácia pre skúšanie osív (ISTA)	12.364,00	CHF	7.929,11
6	Svetová organizácia pre zdravie zvierat (OIE)	27.900,00	EUR	27.900,00
7	Medzinárodná organizácia pre vinič a víno (OIV)	16.800,00	EUR	16.800,00
<b>S P O L U :</b>				<b>319.262,98</b>

#### Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR	
1	Medzinárodná organizácia práce (ILO)	246.442,00	CHF	163.520,00
2	Európske centrum pre sociálnu politiku a výskum (ECSWPR)	15.000,00	EUR	15.000,00
<b>S P O L U :</b>				<b>178.520,00</b>

**Ministerstvo školstva SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Európske centrum pre jadrový výskum (CERN)	5.913.650,00	CHF	4.031.770,81
2	Spojený ústav jadrových výskumov (SÚJV) - Dubna	1.286.660,00	USD	961.608,36
3	Medzinárodný inštitút pre chladiarenskú techniku (IIR)	8.792,00	EUR	8.792,00
4	Medzinárodné centrum pre genet. inžinier. a biotech. (ICGEB)	10.400,00	USD	7.349,30
<b>S P O L U :</b>				<b>5.009.520,17</b>

**Ministerstvo vnútra SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Medzinárodná organizácia kriminálnej polície (INTERPOL)	213.479,00	EUR	213.479,00
2	Európsky policajný úrad (EUROPOL)	203.406,00	EUR	203.406,00
3	Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM)	26.106,00	CHF	17.438,88
4	Medzinárodné centrum pre rozvoj migračnej politiky (ICMPD)	32.050,00	EUR	32.050,00
<b>S P O L U :</b>				<b>466.373,88</b>

**Ministerstvo zdravotníctva SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Svetová zdravotnícka organizácia (WHO)	292.590,00	USD	207.158,03
2	Rámcový dohovor pre kontrolu tabaku	3.570,00	USD	2.795,61
3	Dohovor o zákaze vývoja, výroby a skladovania biologických zbraní	455,00	USD	318,65
4	Európska liekopisná komisia	11.794,34	EUR	11.794,34
<b>S P O L U :</b>				<b>222.066,63</b>

**Ministerstvo životného prostredia SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene		Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Svetová meteorologická organizácia (WMO)	37.470,00	CHF	24.796,00
2	Európska organizácia meteorologických družíc (EUMETSAT)	632.374,00	EUR	632.374,00
3	Medzinárodná organizácia pre morské dno (MOMD)	4.813,00	USD	2.500,00
4	Spoločná organizácia INTEROCEANMETAL (SO IOM)	175.000,00	USD	87.500,00
<b>S P O L U :</b>				<b>747.170,00</b>

**Úrad jadrového dozoru SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Medzinárodná agentúra pre atómovú energiu (MAAE)	28.274,00 USD	14.342,00
		119.228,00 EUR	119.228,00
	Fond technickej spolupráce MAAE	51.850,00 USD	33.171,00
2	Organizácia Zmluvy o všeob. zákaze jadrových skúšok (CTBTO)	27.998,00 USD	22.441,00
		31.068,00 EUR	31.068,00
3	Agentúra pre jadrovú energiu pri OECD (OECD/NEA)	23.601,00 EUR	23.601,00
	Projekt Halden Reactor	12.868,00 EUR	12.868,00
<b>S P O L U :</b>			<b>256.719,00</b>

**Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Medzinárodná organizácia pre legálnu metrológiu (OIML)	13.600,00 EUR	13.600,00
2	Medzinárodný úrad pre váhy a miery (BIPM)	54.195,00 EUR	54.195,00
3	Stála medzinárodná komisia na skúšky ruč. palných zbraní (C.I.P.)	3.000,00 EUR	3.000,00
<b>S P O L U :</b>			<b>70.795,00</b>

**Úrad priemyselného vlastníctva SR**

Por.číslo	Názov medzinárodnej organizácie	Výška príspevkov SR za r. 2009 v príslušnej mene	Výška príspevkov SR za r. 2009 v EUR
1	Svetová organizácia duševného vlastníctva (WIPO)	136.737,00 CHF	93.164,13
2	Európska patentová organizácia (EPO)	287.846,00 EUR	287.846,00
<b>S P O L U :</b>			<b>381.010,13</b>

**CELKOM :**

**EUR 19.796.807,15**

**Príloha 4: Prehľad netto príspevkov ODA za rok 2009**

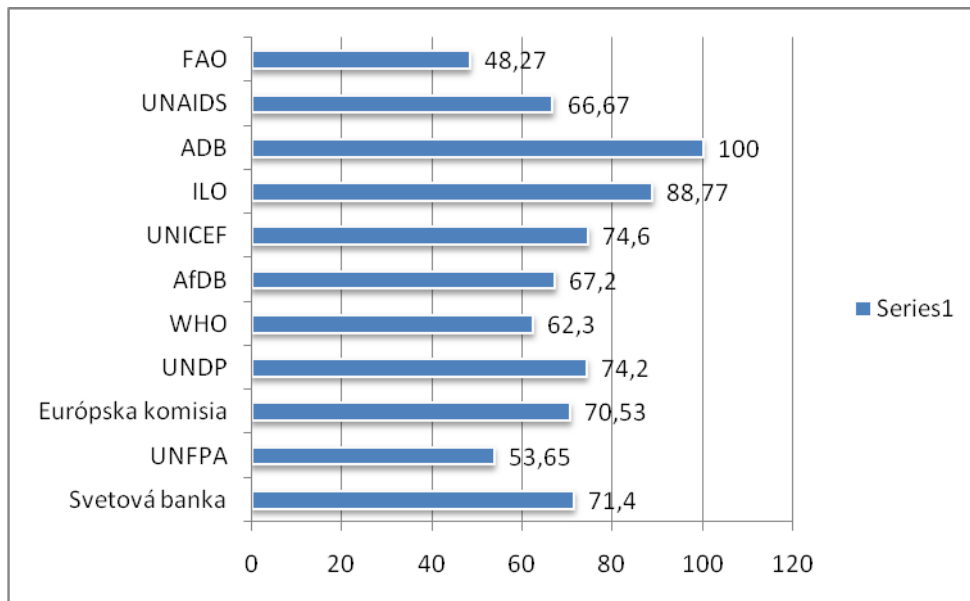
	2009		2008	
	ODA (v mil. USD)	ODA/HNP	ODA (v mil. USD)	ODA/HNP
Austrália	2 761	0.29	2 954	0.32
Belgicko	2 601	0.55	2 386	0.48
Dánsko	2 810	0.88	2 803	0.82
Fínsko	1 286	0.54	1 166	0.44
Francúzsko	12 431	0.46	10 908	0.39
Grécko	607	0.19	703	0.21
Holandsko	6 425	0.82	6 993	0.80
Írsko	1 000	0.54	1 328	0.59
Japonsko	9 480	0.18	9 579	0.19
Kanada	4 013	0.30	4 795	0.33
Kórea	816	0.10	802	0.09
Luxembursko	403	1.01	415	0.97
Nemecko	11 982	0.35	13 981	0.38
Nórsko	4 086	1.06	3 963	0.88
Nový Zéland	313	0.29	348	0.30
Portugalsko	507	0.23	620	0.27
Rakúsko	1 146	0.30	1 714	0.43
Španielsko	6 571	0.46	6 867	0.45
Švajčiarsko	2 305	0.47	2 038	0.44
Švédsko	4 546	1.12	4 732	0.98
Taliansko	3 314	0.16	4 861	0.22
USA	28 665	0.20	26 842	0.19
Veľká Británia	11 505	0.52	11 500	0.43
<b>Celkové výdavky</b>	<b>119 573</b>	<b>0.31</b>	<b>122 296</b>	<b>0.30</b>
Priemerné výdavky		0.48		0.46
Inštitúcie EÚ	15 022		14 757	
G7	81 390	0.26	82 465	0.26
Česká republika	224	0.12	249	0.12
Maďarsko	116	0.09	107	0.08
Poľsko	343	0.08	372	0.08
<b>Slovenská republika</b>	<b>74</b>	<b>0.08</b>	<b>92</b>	<b>0.10</b>

## Príloha 5: Výdavky MZV SR v roku 2009

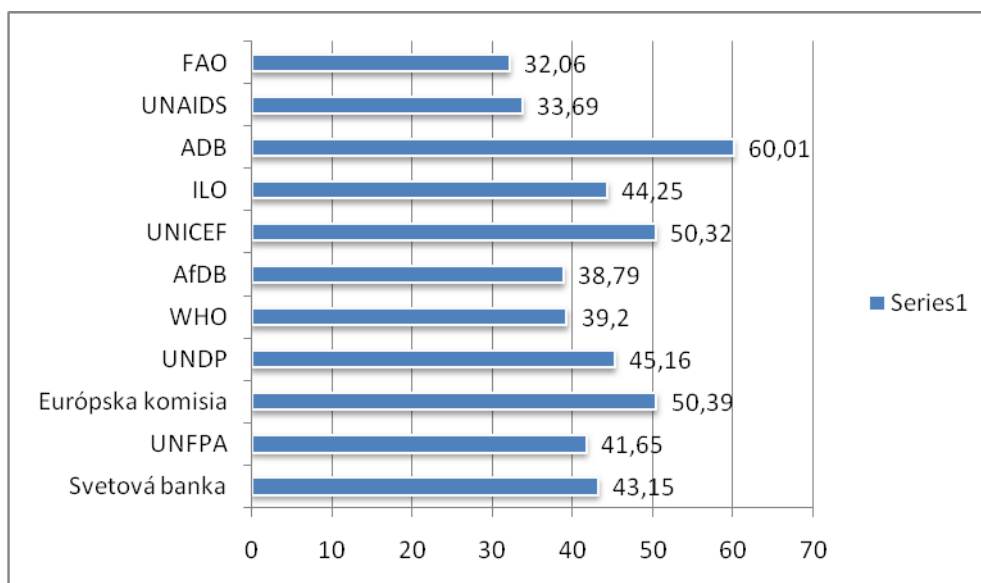
výdavky MZV SR v roku 2009*	
(zjednodušený prehľad programovej štruktúry – skutočné čerpanie v mil. eur)	
□ Program Rozvoj zahraničných vzťahov	107,282
v tom:	
Slovensko v bezpečnom a demokratickom svete	9,137
Prosperujúce Slovensko a trvalo udržateľný rozvoj	6,797
Záujmy SR v efektívnej EÚ	11,652
Služba občanom a Slovensko otvorené svetu	41,442
Podpora modernej slovenskej diplomacie	38,254
□ Oficiálna rozvojová pomoc	5,832
v tom:	
prevádzkové výdavky	0,491
kapitálové výdavky	0,025
prostriedky na ODA	5,316
□ Príspevky SR do medzinárodných organizácií – MZV SR	10,569
v tom:	
kapitálový transfer Head Quarter NATO	0,124
príspevky SR do medzinárodných organizácií	10,445
□ Výdavky spolu	123,683

## Príloha 6: Spracovanie výsledkov prieskumu MOPAN za roky 2004 - 2009

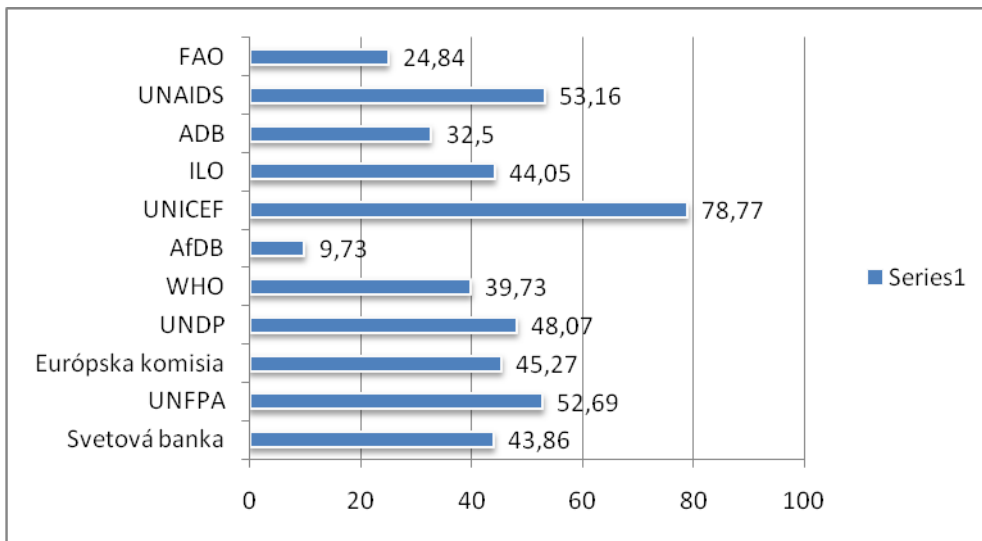
Indikátor: *Prispievanie k občianskemu dialógu*



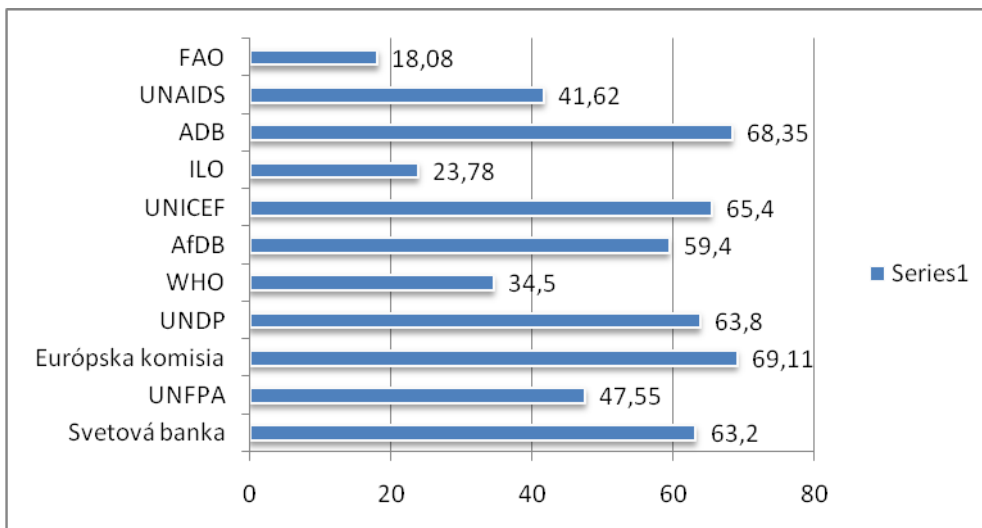
Indikátor: *Tvorba kapacít*



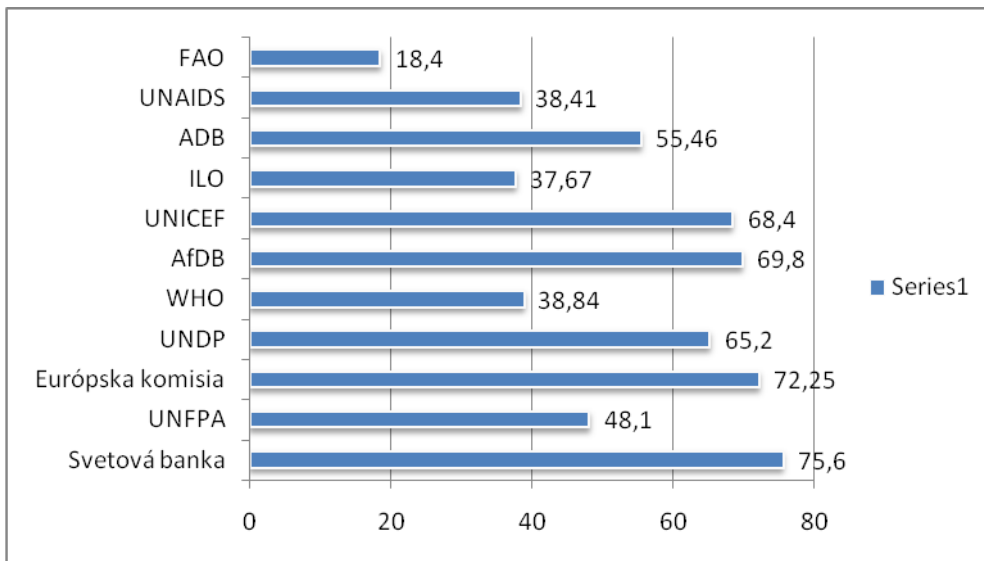
Indikátor: *Prispievanie k úsiliu orientovanému na zmenu (advocacy)*



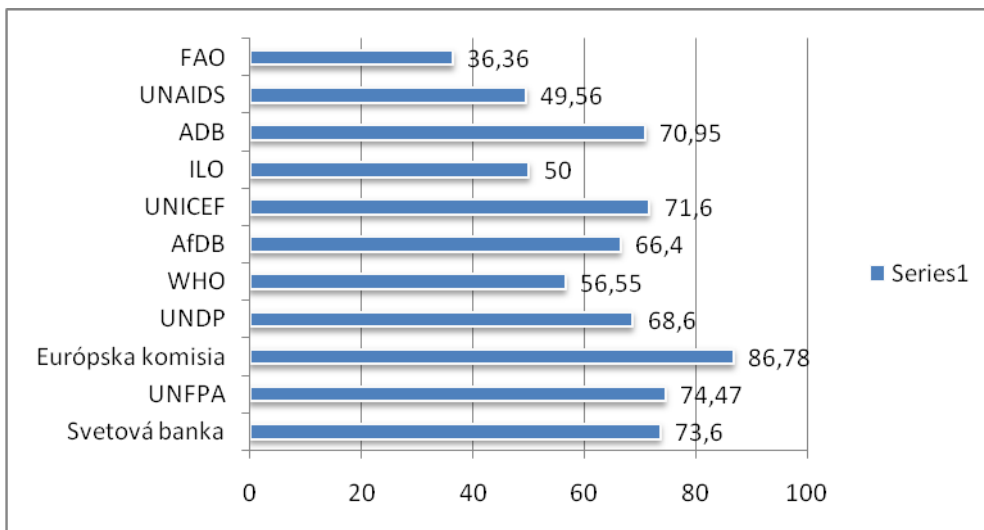
Indikátor: *Podpora národných plánov a využívanie inštitúcií RŠ*



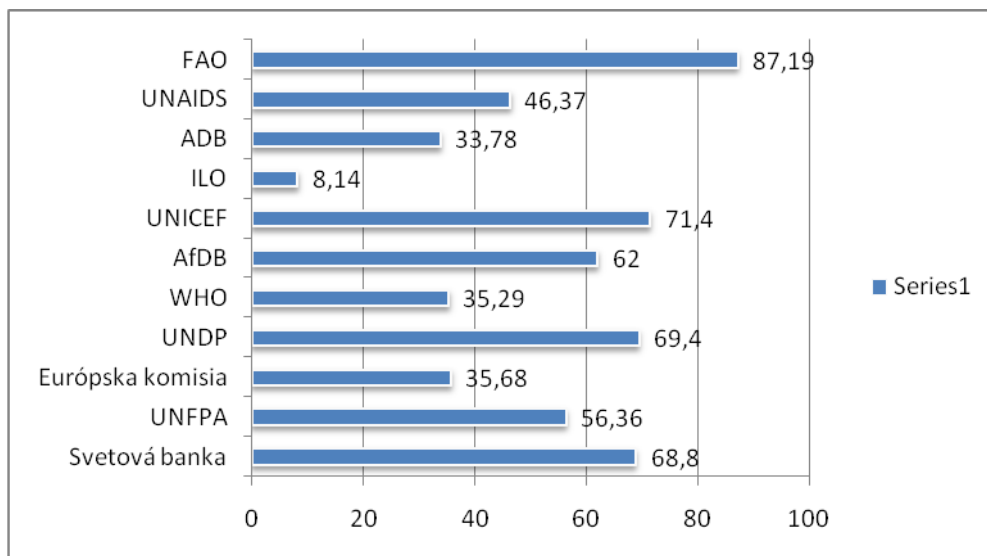
Indikátor: *Zdieľanie informácií*



Indikátor: *Koordinácia s ostatnými medzinárodnými organizáciami*



Indikátor: *Harmonizácia*



**Príloha č. 7: Spracovanie výsledkov prieskumu MEF 2008**

	Zosúladovanie tokov pomoci	Plnenie pomoci podľa odsúhlasených plánov	Podpora národných plánov a využívanie inštitúcií RŠ	Využívanie národných systémov verejného obstarávania	Príprava spoločných analýz	Koordinácia s ostatnými medzinárodnými organizáciami	Harmonizácia	Priemerná efektívnosť
Svetová banka	66	65	62	52	31	85	54	59,28571
Globálny fond	33	43	38	42	20	40	66	40,28571
Európska komisia	57	53	35	34	33	43	44	42,71429
Systém OSN	35	27	13	10	42	60	26	30,42857
Ostatné medz. organizácie	27	10	37	25	25	60	43	32,42857
AfDB	57	45	44	42	17	28	38	38,71429
ADB	80	79	61	36	18	61	59	56,28571

Organisation	No. of countries 2007	Indicator (see Table 7.1)								
		3	4	5a	5b	6	7	9	10a	10b
			%			(No. of PIUs)			%	
AfDB	24	57	28	44	42	121	45	38	17	44
AsDB	10	80	61	61	36	40	79	59	18	25
EC	53	57	43	35	34	203	53	44	33	72
GAM Alliance	15	7	100	26	9	0	16	33	100	0
The Global Fund	47	33	40	38	42	5	43	66	20	23
IDB	9	55	60	52	26	108	54	52	35	44
IFAD	26	48	78	59	83	35	42	28	70	73
UN System#	54	35	60	13	10	550	27	26	42	63
World Bank	51	66	85	62	52	101	65	54	31	59
Other Multilaterals*	--	27	60	37	25	30	10	43	25	53
<b>Multilaterals, Total</b>		<b>48</b>	<b>63</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>1 193</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>60</b>
Bilaterals, Total		43	57	47	50	1 267	41	40	24	49
Overall total		46	59	48	44	2 460	43	44	31**	55**
<b>2010 targets</b>		<b>85</b>	<b>50</b>	<b>(80)</b>	<b>(80)</b>	<b>611</b>	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>40</b>	<b>66</b>



