**Інструментарій для підготовки, реалізації, моніторингу, звітності та оцінки стратегій РДУ і секторальних стратегій**

**Посібник для партнерів Програми SIGMA**

**ДОДАТОК 5**

**Інструменти моніторингу, звітності та оцінки**

**Обов’язки з моніторингу; структура і приклади річного і піврічного звіту; приклад технічного завдання на оцінку**

**Жовтень 2018 р.**

## Вступ

Мета цього додатку – надати шаблони та приклади, пов’язані зі структурою та функціонуванням системи моніторингу, звітності та оцінки стратегії РДУ або секторальної стратегії. Усі представлені шаблони призначені для гнучкого використання і повинні застосовуватися відповідно до національних вимог та з урахуванням специфіки даної конкретної стратегії. Хоча деякі аспекти, висвітлені у цьому додатку, стосуються РДУ, завдяки його міжсекторальному характеру представлені тут концепції й засоби, покликані сприяти у формуванні системи моніторингу і оцінки та у розробленні корисних звітів про хід реалізації та прогрес у реформах, можуть застосовуватися до будь-якого сектора і будь-якої сфери політики.

Цей додаток складається з нижчезазначених компонентів:

* стислий опис функцій та обов’язків установ у типовій структурі управління та координації РДУ стосовно моніторингу і звітності;
* описовий шаблон структури річного звіту;
* описовий шаблон структури піврічного звіту;
* гіпотетичний приклад піврічного і річного звіту про стан виконання стратегії;
* приклад інструкції щодо звіту про стан виконання стратегії, яку має видати головний орган, відповідальний за координацію моніторинг;
* приклад технічного завдання (ТЗ) на оцінку стратегії.

Приклади, наведені у цьому додатку, розроблені на основі реального досвіду роботи, але узагальнені, щоб вони могли широко застосовуватися й слугувати допоміжними засобами незалежно від специфіки конкретної країни.

### Функції та обов’язки установ у процесі моніторингу і звітності

У цьому розділі описано функції та обов’язки ключових структур управління і координації стратегії РДУ або секторальної стратегії стосовно моніторингу і звітності, виходячи з огляду існуючої практики. Перелік функцій має орієнтовний характер і може переглядатися з урахуванням специфіки конкретної країни – вимог законодавства, адміністративної структури, розподілу повноважень тощо. У переліку не вказано, які функції зовнішні зацікавлені сторони та громадяни повинні виконувати в цьому процесі, але вкрай важливо забезпечити, щоб вони були задіяні як джерела інформації та перевірки головних висновків, перш ніж ухвалюватимуться рішення за результатами процесів моніторингу, звітності та оцінки.

### Задачі уряду в процесі моніторингу та звітності щодо стратегії РДУ чи секторальної стратегії

Уряд є найголовнішим органом, що приймає рішення у процесі розроблення і реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії. Він може спрямовувати роботу головної установи та установ-учасниць або розширяти їх права і повноваження. Він може врегульовувати спори між різними установами та реалізовувати будь-які необхідні заходи та рішення для покращення реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії країни.

У процесі реалізації стратегії уряд повинен виконувати такі основні функції:

* заслуховувати, обговорювати та відхиляти чи схвалювати звіти про стан виконання стратегії;
* вживати коригувальних заходів для покращення реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії, якщо здійснення таких заходів вимагає рішень на рівні уряду;
* вирішувати проблеми, що виникають між різними установами у реалізації стратегії, якщо їх не вдалося вирішити на нижчому рівні (наприклад, у раді з РДУ або іншому аналогічному координаційному форумі секторального рівня).

### Задачі ради з РДУ як координаційного форуму (політичного рівня)

У випадку РДУ рада з РДУ (або аналогічний координаційний форум вищого політичного рівня) скеровує реалізацію стратегії РДУ і надає поради головному міністерству та міністерствам-виконавцям. У процесі реалізації стратегії РДУ рада з РДУ повинна виконувати такі основні функції:

* заслуховувати, обговорювати та відхиляти чи схвалювати всі регулярні звіти щодо стратегії РДУ;
* скеровувати реалізації стратегії РДУ, надаючи стратегічні настанови та політичні поради;
* реалізовувати коригувальні заходи та рішення для покращення реалізації стратегії РДУ з урахуванням ризиків, пов’язаних із реалізацією;
* вирішувати проблеми, що виникають між різними установами у реалізації стратегії РДУ, якщо їх не вдалося вирішити на нижчому рівні (наприклад, у міжвідомчому органі чи між іншими установами);
* координувати з партнерами з розвитку фінансові внески та розподіл ресурсів.

### Задачі міжвідомчого органу (координаційного форуму адміністративного рівня)

Міжвідомчий орган – це координаційний форум адміністративного рівня, створений з метою забезпечення регулярного моніторингу реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії у порівнянні з передбаченими нею завданнями, цілями, заходами та бюджетом. Основні функції міжвідомчого органу є такими:

* проводити регулярні засідання і обговорювати хід виконання завдань та заходів, досягнення цілей та розподіл і використання фінансових ресурсів;
* виявляти «вузькі місця» і проблеми, що перешкоджають успішній реалізації стратегії, та пропонувати коригувальні заходи для вжиття установами-виконавцями;
* обговорювати потрібні регулярні звіти, що подаватимуться раді РДУ чи урядові;
* вирішувати спори, що виникають між різними установами у процесі реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії;
* направляти невирішені питання на наступний рівень, тобто до ради РДУ чи уряду.

### Задачі головного міністерства чи головної установи

Головний орган із РДУ чи сектора постійно координує виконання завдань і заходів стратегії та досягнення передбачених нею показників. Саме ця установа забезпечує координацію експертного, технічного рівня щодо реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії. Головна установа повинна виконувати такі основні функції щодо управління процесами моніторингу і звітності:

* створити механізм моніторингу і звітності щодо реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії згідно з вимогами до моніторингу і звітності, а також забезпечити його застосування (приклад інструкції з моніторингу і звітності наведено нижче);
* збирати інформацію задіяних міністерств і установ щодо виконання завдань, показників, заходів і бюджету стратегії РДУ чи секторальної стратегії;
* готувати необхідні регулярні звіти та подавати їх для обговорення міжвідомчому органу (якщо потрібно), раді з РДУ та уряду, зокрема:
  + - аналіз стану реалізації ширшого національного бачення;
    - аналіз стану виконання погоджених завдань і досягнення поставлених цілей;
    - аналіз викликів, «вузьких місць» і критичних ризиків для реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії;
    - пропозиції щодо необхідних коригувальних заходів, які мають бути обговорені міжвідомчим органом, радою з РДУ і урядом;
* публікувати звіти про реалізацію стратегії РДУ чи секторальної стратегії на веб-сайті міністерства або органу, відповідального за РДУ чи за сектор, після їх затвердження відповідними органами (міжвідомчим органом, радою з РДУ і урядом);
* ініціювати обговорення проблемних питань на більш високих рівнях, якщо це потрібно, а також із галузевими міністерствами для знайдення рішень;
* виконувати функції секретаріату, зокрема організовувати роботу міжвідомчого органу, ради з РДУ і уряду щодо РДУ чи сектора (якщо потрібно);
* надавати регулярну методологічну підтримку міністерствам і урядовим відомствам у процесі моніторингу і звітності.

### Задачі міністерств, урядових відомств та інших установ, задіяних у реалізації РДУ чи секторальної реформи

Міністерства (або інші установи) відповідають за забезпечення виконання заходів та завдань і за надання головній установі з РДУ чи сектора інформації, потрібної для здійснення моніторингу реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії. Основні функції таких міністерств або установ у процесі реалізації стратегії полягають у такому:

* збирати і аналізувати дані й надавати головній установі з РДУ чи сектора інформацію для підготовки звітів, потрібні такій установі чи міжвідомчому органові;
* брати участь у засіданнях міжвідомчих органів.

## Шаблон структури річного звіту про реалізацію стратегії

Мета цього шаблону – продемонструвати структуру річного звіту про хід реалізації стратегії й надати детальніші інструкції щодо того, яку саме інформацію можна навести. Структура та інструкції з підготовки звіту про реалізацію стратегії викладені нижче. **Структура є орієнтовною** і може коригуватися відповідно до конкретних потреб країни.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** | **РЕЗЮМЕ**  У цьому розділі наводиться коротка інформація про хід виконання кожного стратегічного завдання стратегії, основана на показниках і на впровадженні ключових реформ у секторі. Тут слід висвітлити тільки досягнення у виконанні найважливіших заходів. Важливість заходів визначається за масштабом їхнього впливу, політичної уваги та зацікавленості ЗМІ або громадянського суспільства. Для ілюстрації досягнень можна використати графіки, таблиці та ілюстрації. У даному розділі також подається стисла інформація про хід реалізації бачення («загальна картина»). Крім того, в узагальненому вигляді наводяться основні виклики, ризики та необхідні коригувальні заходи.  Цей розділ спрямований на те, щоб ввести у курс справи тих, хто приймає рішення, широку громадськість і зацікавлені сторони. Він повинен бути коротким і лаконічним, обсягом до п’яти сторінок. |
| **2.** | **ХІД ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ СТРАТЕГІЇ**  У цьому розділі висвітлюється прогрес у виконанні кожного завдання стратегії. Кількість підрозділів у ньому відповідає кількості завдань у стратегії.  Перш ніж описувати процес виконання кожного завдання, тут можна навести стислу інформацію про **загальний прогрес.** Вона може містити відомості про:   1. реформи, успішно здійснені за звітний рік; 2. сфери, у яких реалізацію необхідно покращити; 3. загальне виконання бюджету.   Тут можна використовувати таблиці та графіки. |
| **2.1.** | **ХІД ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ: [назва завдання]**  У цих підрозділах слід навести інформацію про хід виконання кожного завдання стратегії. Хід виконання кожного завдання висвітлюється відповідно до показників і загального прогресу у виконанні заходів за відповідним завданням. Слід надати інформацію про те, чи були досягнуті цільові значення показників. Необхідно навести опис ключових здійснених реформ, а також причини недосягнення поставлених цілей. Ця інформація надасть уявлення про те, чи наближається стратегія до поставлених цілей. Тут можна також згадати заходи, які сприяли виконанню цього завдання, але в будь-якому разі – з метою відповісти на такі запитання, як «Чому ми запланували цей захід?» і «Як цей захід допоміг покращити державні послуги, за які ми відповідаємо?». Особливо важливо зазначити успіхи, прогалини та виклики, а також рекомендації з усунення прогалин та викликів. Слід також окреслити пріоритетні дії для підвищення результативності.  Кожний підрозділ може містити таку інформацію:   1. оцінка головних досягнень за допомогою показників і графіків; 2. історії успіху; 3. оцінка викликів, прогалин і «вузьких місць»; 4. висновки та рекомендації щодо подальших кроків.   Для ілюстрації оцінки слід використовувати графіки, таблиці або зображення. Для пояснення необхідно також використовувати показники, пов’язані з даним завданням. |
| **3.** | **РИЗИКИ ТА КРОКИ З ЇХ УСУНЕННЯ**  У цьому розділі наводяться ризики для реалізації всієї стратегії та кроки з усунення цих ризиків. Такі ризики можуть стосуватися організаційної спроможності, фінансової спроможності, нормативно-правового середовища, партнерства і залучення інших установ та інших факторів, зовнішніх по відношенню до стратегії. У цьому розділі визначаються та наводяться кроки з усунення цих ризиків у майбутньому.  Цей розділ готує головне міністерство, виходячи з матеріалів, наданих установами-виконавцями. Головна установа чи головне міністерство повинні дати задіяним установам вказівку щодо надання такої інформації у процесі звітності. |
| **4.** | **ДОДАТКИ**  Додаток 1. Звіт за результатами моніторингу плану дій на 20ХХ рік.  Для обґрунтування і ілюстрації поданої вище інформації можуть бути передбачені інші додатки. |

**Шаблон звіту за результатами моніторингу плану дій**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Дія | Відповідальна установа | | Строк | | Хід виконання | Проблеми та подальші кроки | | Аналіз ризиків | | | | | Бюджет | | | | |
|  | | 1 | 2 | | 3 | | 4 | 5 | | 6 | | | | | 7 | | | | |
|  | | ***ЗАВДАННЯ 1: як у стратегії*** | | | | | |  | |  |  | | | | | | |  | |
| 1. | | *(як у плані дій)* | *(як у плані дій)* | | *(як у плані дій)* | | Опис прогресу в виконанні дії та відповідних заходів. Слід чітко указати таке:   1. стан виконання заходу, можливо з застосуванням системи «світлофор»:  * виконано повністю * виконано частково * не виконано  1. стислий опис досягнутого прогресу чи відсутності прогресу. | 1. Дії, виконання яких відстає від графіку або які не виконані згідно з планом 2. Рішення і основні цілі на наступний період | | Основні ризики для виконання дії та відповідних заходів | | | | | Фактично використаний бюджет порівняно з планом | | | | |
|  | |  |  | |  | |  | *Разом по завданню 1:* | |  |  | | | | | |  | | |
|  | |  |  | |  | |  | *Разом по стратегії:* | |  |  | | | | | |  | | |
|  | | *Інструкції з заповнення:* | | | | | | | |  |  | | | | | |  | | |
|  | | *Стовпчик 1* | *У цей стовпчик вставляються дії та передбачені нею заходи з плану дій* | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|  | | *Стовпчик 2* | *Тут зазначаються установи, відповідальні за виконання кожної дії та відповідних заходів, згідно з планом дій* | | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  | | *Стовпчик 3* | *Зазначені у плані дій строки виконання дії (та відповідних заходів)* | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|  | | *Стовпчик 4* | *Заповнюється відповідною установою.*  *Тут зазначається стан виконання дій (та заходів). Це може бути «виконано повністю», «виконано частково» або «не виконано». Повністю виконаний захід – це захід, виконаний повною мірою згідно з обсягом, визначеним у плані дій. Частково виконаний захід – це захід, виконаний на 50-99 відсотків. Невиконаний захід – це захід, виконаний на 0-49 відсотків. Стан виконання визначається фахівцями самої установи. Разом з тим, стан виконання може бути змінено після перевірки установою, відповідальною за централізоване планування і координацію моніторингу, й за результатами обговорення з установою, відповідальною за даний захід.*  *Статус виконання зазначається як словами, так і кольоровим кодом. Якщо захід виконано повністю, зміст стовпчика виділяється* ***зеленим*** *кольором; якщо захід виконано частково –* ***жовтим*** *кольором; якщо захід не виконано –* ***червоним*** *кольором.*  *Крім того, в цій графі описуються основні досягнення або проблеми у виконанні заходу. Мета – навести тільки стратегічну інформацію для обґрунтування статусу виконання, поставленого даному заходові. Досягнення слід підтвердити доказами, якщо можливо, наприклад, статистичними даними та порівняннями. Робочу та адміністративну інформацію (кількість організованих засідань, кількість створених робочих груп тощо) подавати не слід. Наприклад, якщо розроблено закон про виконання даного заходу, то необхідно пояснити, що саме зміниться у результаті, стисло узагальнивши головні переваги нового закону, а не просто констатувати факт розроблення закону з зазначенням дати його підготовки.* | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|  | | *Стовпчик 5* | *Цей стовпчик має заповнювати відповідна установа, але лише для тих дій та заходів, які мають стан виконання «виконано частково» або «не виконано». Слід стисло пояснити причини відхилення від плану. Крім того, необхідно зазначити подальші кроки для виконання дії та заходу.* | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|  | | *Стовпчик 6* | *У цьому стовпчику слід навести інформацію за результатами аналізу ризиків, пов’язаних із виконанням дії та передбачених нею заходів.* | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|  | | *Стовпчик 7* | *У цьому стовпчику слід навести інформацію про обсяг коштів, витрачених на виконання дій та відповідних заходів, у порівнянні з плановим бюджетом. Слід виділити перевитрати чи невикористання бюджету, якщо це мало місце, та навести пропозиції щодо реагування на відповідні фінансові наслідки.* | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|  | ***ПРИКЛАД*** | | |  | |  | | |  | | |  |  |  | | | | |
| 1. | Підготовка техніко-економічного обґрунтування створення реєстру та його прийняття Радою з РДУ | | *Міністерство Х* | *2 кв. 2016 р.* | | **Стан виконання:** виконано частково  **Досягнутий прогрес:** техніко-економічне обґрунтування розроблено. У рамках його підготовки проведено аналіз існуючих систем управління людськими ресурсами (УЛР), за результатами якого для проекту необхідно розробити якісні технічні файли. Необхідно, щоб ТЕО було прийнято Робочою групою з впровадження електронного врядування, створеною в складі Ради з реформування державного управління | | | **Проблеми:** причиною часткового виконання цього заходу є те, що Рада з РДУ не прийняла цей звіт, ураховуючи, що не створено Робочу групу з впровадження електронного врядування  **Подальші кроки:** після створення Робочої групи з впровадження електронного врядування цей звіт слід розглянути та прийняти | | | Подальші затримки у створенні робочої групи | | Виділений бюджет у розмірі 35000 євро освоєний не повністю. Додаткове фінансування не потрібне. | | | | |

## Шаблон структури піврічного звіту про виконання стратегії

Мета цього шаблону – продемонструвати структуру піврічного звіту за результатами моніторингу реалізації стратегії й надати детальніші інструкції щодо того, яку саме інформацію слід навести у ньому. Структура та інструкції з підготовки цього звіту викладені нижче. **Структура є орієнтовною** і може коригуватися відповідно до конкретних потреб країни.

|  |
| --- |
| **I. СТИСЛИЙ ВИКЛАД** (максимум 1 сторінка) |
| **ЗАГАЛЬНИЙ ХІД РЕАЛІЗАЦІЇ**  У цьому розділі подається така інформація:   * загальна кількість чинних дій та відповідних заходів за охоплене півріччя; * інформація про загальну частку виконаних заходів, тобто відсоток і кількість повністю виконаних, частково виконаних і невиконаних заходів; * сфери, в яких спостерігається найкраща і найгірша результативність (виходячи з завдань).   **ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ**  У цьому розділі подається стислий виклад основних причин затримок у виконанні заходів. Висвітлюються ризики для подальшого виконання заходів і завдань.  **ПОДАЛЬШІ КРОКИ**  У цьому розділі викладаються можливі рішення виявлених проблем, і пропонуються подальші кроки для реалізації стратегії.  **II. ДЕТАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ** |

У цьому розділі подається інформація про стан виконання дій та передбачених ними заходів, поряд із стислим описом прогресу за кожним заходом, показниками (продуктів), виявленими проблемами та запропонованими подальшими кроками.

Можна скористатися такою таблицею:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Захід | Відповідальна установа | Строк | Хід виконання | Проблеми та подальші кроки |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | ***ЗАВДАННЯ 1: як у стратегії*** | | | |  |
| 1. | *(як у плані дій)* | *(як у плані дій)* | *(як у плані дій)* | *Опис прогресу в виконанні дії та відповідних заходів.*  *Слід чітко указати таке:*   1. *стан виконання заходу, можливо з застосуванням системи «світлофор»:*  * *виконано повністю* * *виконано частково* * *не виконано*   *У випадку невиконання слід також надати пояснення.*   1. *стислий опис досягнутого прогресу чи відсутності прогресу, включно з інформацією про досягнення показників, пов’язаних із даним заходом.* | 1. *Дії, виконання яких відстає від графіку або які не виконані згідно з планом* 2. *Рішення і основні цілі на наступний період* |
|  | *Інструкції з заповнення:* | | | | |
|  | *Стовпчик 1* | *У цей стовпчик вставляються заходи з плану дій* | | | |
|  | *Стовпчик 2* | *Тут зазначаються установи, відповідальні за виконання кожного заходу* | | | |
|  | *Стовпчик 3* | *Зазначений у плані дій строк виконання заходу* | | | |
|  | *Стовпчик 4* | *Заповнюється відповідною установою.*  *Тут зазначається стан виконання заходів. Це може бути «виконано повністю», «виконано частково» або «не виконано». Повністю виконаний захід – це захід, виконаний повною мірою згідно з обсягом, визначеним у плані дій. Частково виконаний захід – це захід, виконаний на 50-99 відсотків. Невиконаний захід – це захід, виконаний на 0-49 відсотків. Стан виконання визначається фахівцями самої установи. Разом з тим, стан виконання може бути змінено після перевірки установою, відповідальною за централізоване планування і координацію моніторингу, й за результатами обговорення з установою, відповідальною за даний захід.*  *Статус виконання зазначається як словами, так і кольоровим кодом. Якщо захід виконано повністю, зміст стовпчика виділяється* ***зеленим*** *кольором; якщо захід виконано частково –* ***жовтим*** *кольором; якщо захід не виконано –* ***червоним*** *кольором.*  *Крім того, в цій графі описуються основні досягнення або проблеми у виконанні заходу. Мета – навести тільки стратегічну інформацію для обґрунтування статусу виконання, поставленого даному заходові. Досягнення слід підтвердити доказами, якщо можливо, наприклад, статистичними даними та порівняннями. Робочу та адміністративну інформацію (кількість організованих засідань, кількість створених робочих груп тощо) подавати не слід. Наприклад, якщо розроблено закон про виконання даного заходу, то необхідно пояснити, що саме зміниться у результаті, стисло узагальнивши головні переваги нового закону, а не просто констатувати факт розроблення закону з зазначенням дати його підготовки.* | | | |
|  | *Стовпчик 5* | *Цей стовпчик має заповнювати відповідна установа, але лише для тих заходів, які мають стан виконання «виконано частково» або «не виконано». Слід стисло пояснити причини відхилення від плану. Крім того, необхідно зазначити подальші кроки для виконання заходу.* | | | |
|  | ***ПРИКЛАД*** |  |  |  |  |
| 1. | Підготовка техніко-економічного обґрунтування створення реєстру та його прийняття Радою з РДУ | *Міністерство Х* | *2 кв. 2016 р.* | **Стан виконання:** виконано частково  **Досягнутий прогрес:** техніко-економічне обґрунтування розроблено. У рамках його підготовки проведено аналіз існуючих систем управління людськими ресурсами (УЛР), за результатами якого для проекту необхідно розробити якісні технічні файли. Необхідно, щоб ТЕО було прийнято Робочою групою з впровадження електронного врядування, створеною в складі Ради з реформування державного управління | **Проблеми:** причиною часткового виконання цього заходу є те, що Рада з РДУ не прийняла цей звіт, ураховуючи, що не створено Робочу групу з впровадження електронного врядування  **Подальші кроки:** після створення Робочої групи з впровадження електронного врядування цей звіт слід розглянути та прийняти |

## Приклади звітів про реалізацію стратегії РДУ і виконання плану дій

Нижче наведено приклади річного та піврічного звіту з РДУ. Інформація, використана у прикладах, слугує лише для ілюстративних цілей і не відповідає дійсності. Структура звітів є орієнтовною і може коригуватися відповідно до конкретних потреб країни.

## Піврічний звіт про реалізацію стратегії РДУ та плану дій до неї за період із січня до червня 2017 року

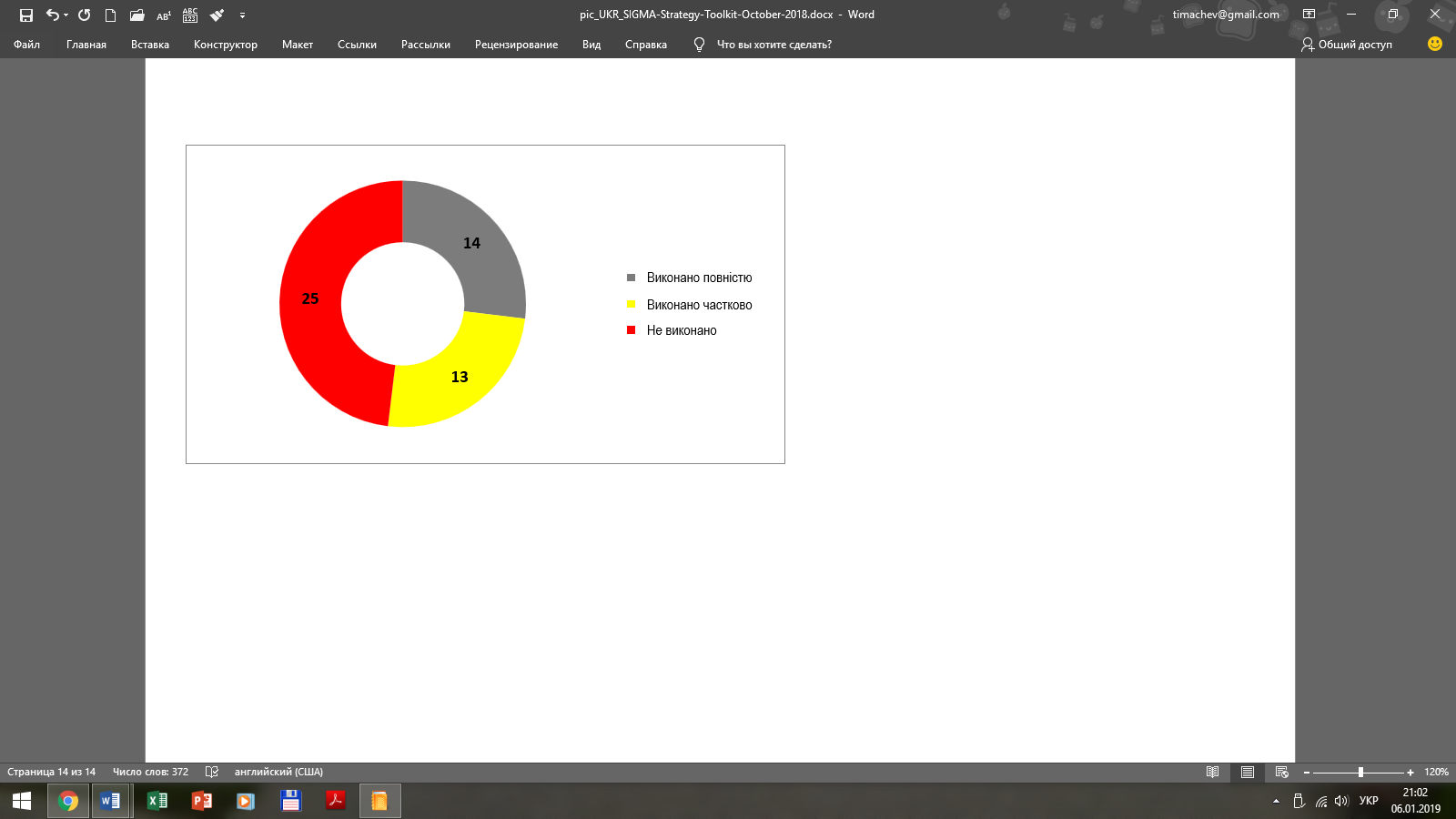
*[Тут можна навести зображення одного з аспектів державної служби, щоб зробити звіт більш наочним]*

***[Дата]***

### I. ОГЛЯД СТАНУ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ

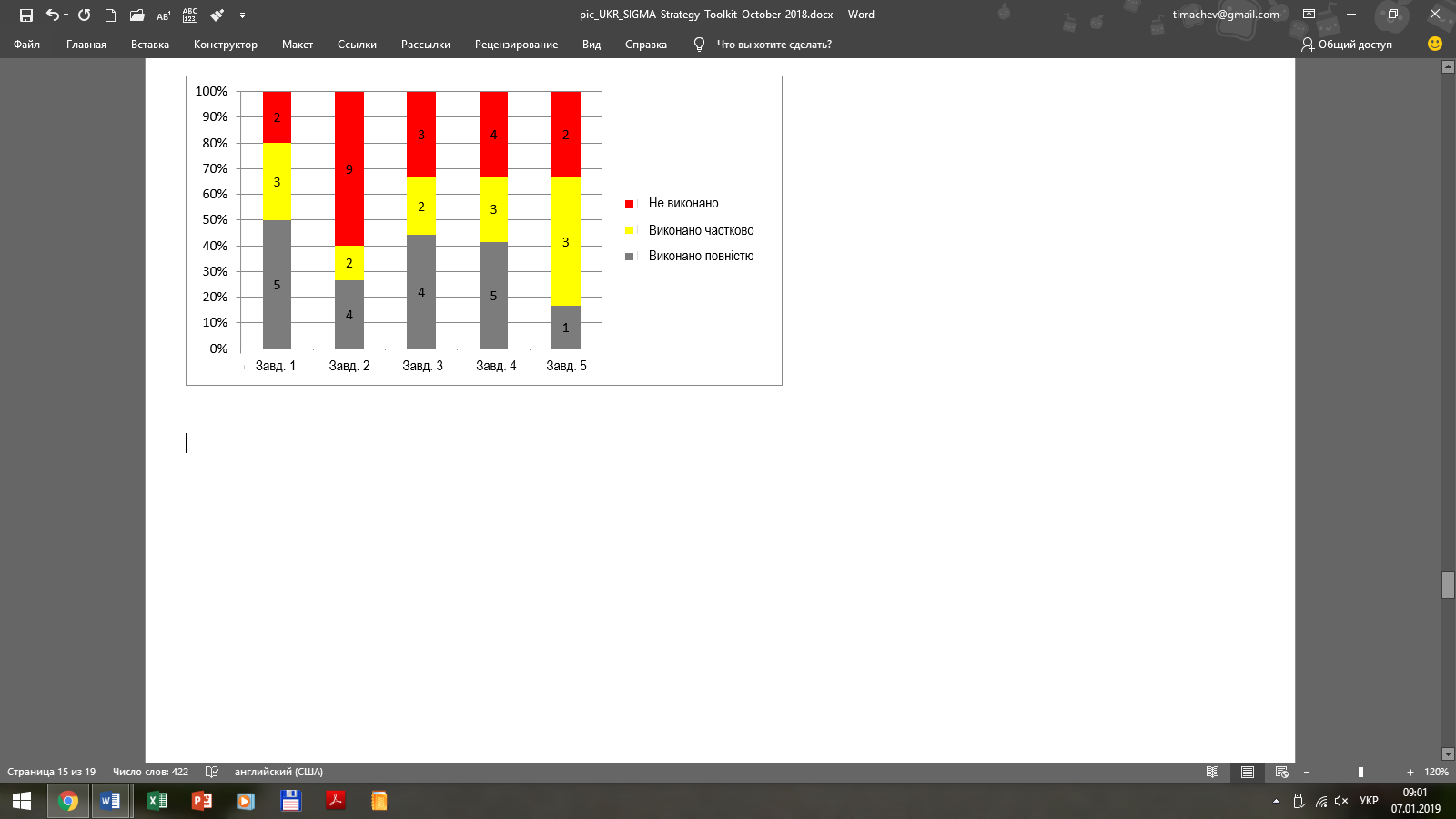
За період із січня до червня 2017 року міністерства і органи державного управління мали виконати 52 заходи. Найбільша кількість реформ була передбачена у сфері управління людськими ресурсами (15). У сфері покращення умов економічної діяльності та надання послуг було передбачено 12 заходів, у сфері організації та функціонування систем державного управління – 10 заходів, у сфері державних фінансів і державних закупівель – 9 заходів, у сфері забезпечення участі та прозорості – 6 заходів. Кількість заходів, передбачених на звітний період, становить 25% загальної кількості заходів, запланованих у Плані дій з реалізації Стратегії РДУ.

За перше півріччя 2017 року було повністю або частково виконано тільки половину вищезгаданих заходів. Це означає, що у другій половині 2017 року міністерствам необхідно бути завершити виконання заходів, не виконаних за звітний період, і виконати заходи, заплановані на друге півріччя 2017 року. Це значно збільшить робоче навантаження установ. Стан виконання заходів відображений на рис. 1.



**Рис. 1. Виконання заходів у першому півріччі 2017 року**

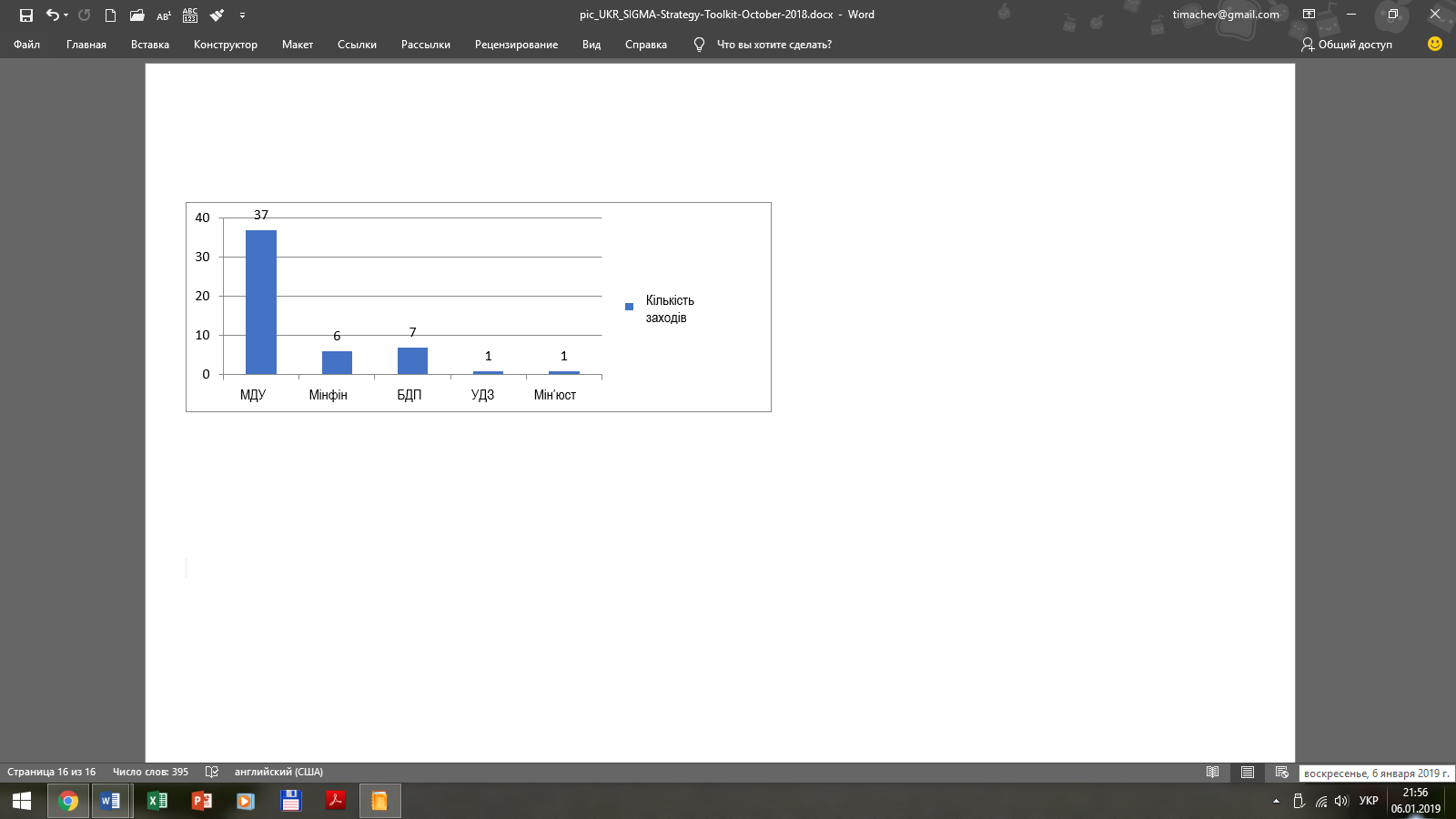
Найвищу результативність було показано у виконанні **Конкретного завдання 1 «Вдосконалення організаційних і функціональних підсистем державного управління».** Близько 80% всіх заходів за цим завданням було виконано або повністю, або частково. У той же час за **Конкретним завданням 2 «Створення системи державної служби на основі заслуг»** було зафіксовано найнижчу результативність. З 15 заходів повністю або частково було виконано лише 6. Виконання інших завдань знаходиться на середньому рівні: близько 60% всіх планових заходів виконано повністю або частково. Інформацію про виконання заходів за кожним завданням відображено нижче на рис. 2.



**Рис. 2. Виконання заходів по конкретних завданнях**

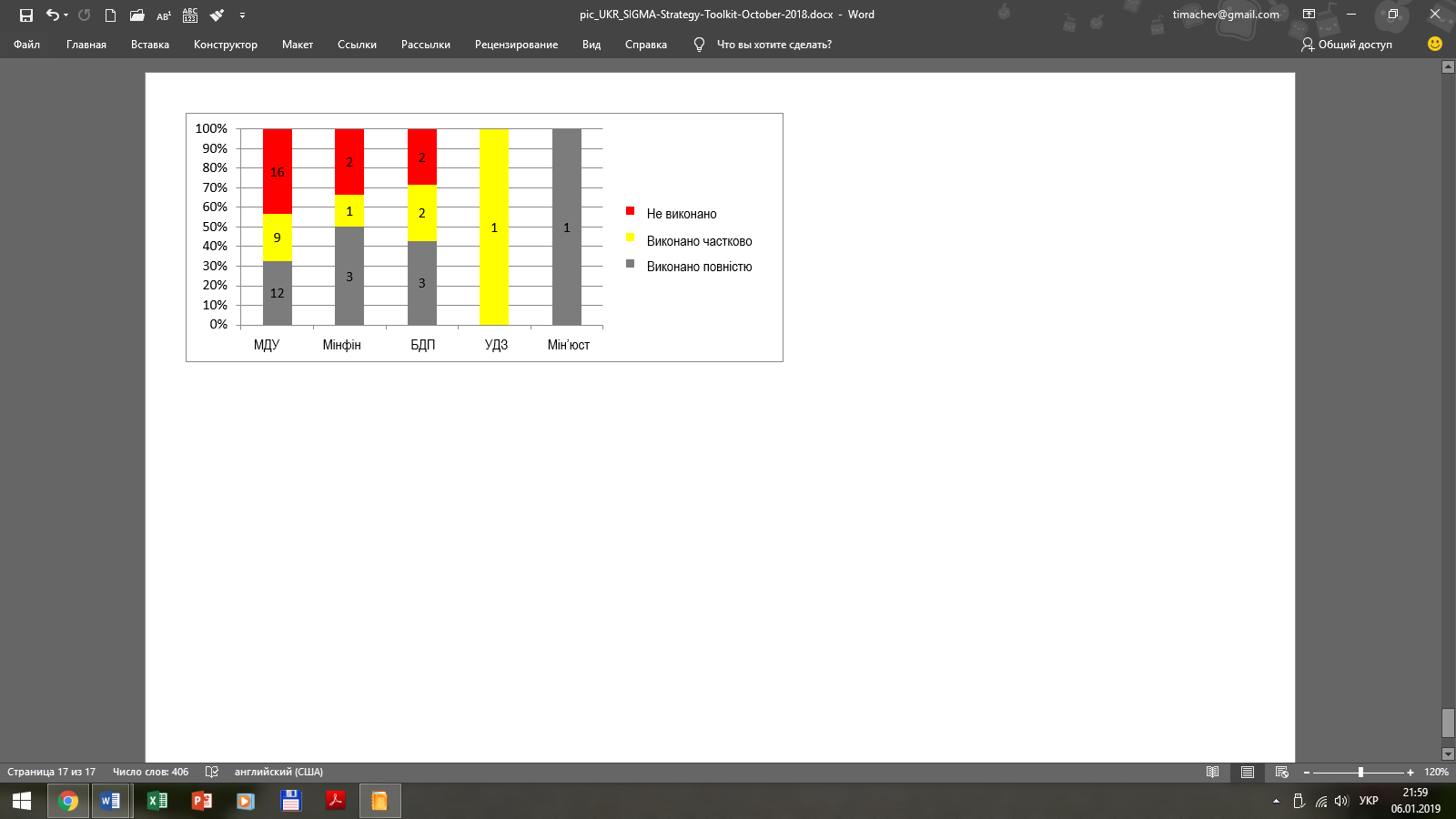
Основними причинами недостатньої результативності у виконанні Конкретного завдання 2 були тривалий процес консультацій із законів, що стосуються державної служби та оплати праці. Це було обумовлено неякісним розробленням політики та відсутністю стратегічних варіантів на початку міжвідомчих консультацій, що, у свою чергу, вплинуло на розробку стратегічних варіантів і консультації на подальших етапах обговорення політики.

Навіть хоча у розробленні та впровадженні реформи державного управління беруть участь усі галузеві міністерства, процес розроблення і реалізації політики очолюють п’ять ключових органів – Міністерство державного управління (МДУ), Міністерство фінансів (Мінфін), Управління державних закупівель (УДЗ), Бюро з державної політики (БДП) і Міністерство юстиції (Мін’юст). Кількість заходів, за які відповідають ці п’ять ключових установ, показано на рис. 3.



**Рис. 3. Кількість заходів із реформування, по головних установах**

Найбільша кількість заходів припадає на МДУ. У той же час воно має найбільшу частку невиконаних заходів через проблеми з Завданням 2. Найрезультативнішими установами були Мін’юст і БДП, але вони мали найменшу кількість планових заходів. Результативність установ у виконанні заходів проілюстровано на рис. 4.



**Рис. 4. Кількість виконаних заходів, по установах**

### II. ОСНОВНІ ДОСЯГНЕННЯ

Завдання 1 «Вдосконалення організаційних і функціональних підсистем державного управління». Для виконання цього завдання за період, охоплений звітом, було виконано загалом десять заходів. Це відповідає середньому рівню виконання. Головна увага у заходах за цим завданням була зосереджена на створенні методологічних основ оптимізації чисельності персоналу державного сектора і впровадженні функціональних переглядів.

**Основні досягнення** за цим завданням полягали у такому:

1. На основі методики функціонального перегляду в січні було підготовлено і затверджено **«Дорожню карту»** для аналізу державного сектора. «Дорожня карта» передбачає проведення трьох етапів перегляду державного сектора, під час якого буде перевірено загалом 97 установ і оптимізовано 154 функції. Перший етап триватиме з січня до червня 2017 року, другий – з червня до грудня 2017 року, третій – з січня до серпня 2018 року. Очікується, що до кінця серпня 2018 року будуть переглянуті всі функції 97 установ і надані рекомендації.
2. За звітний період МДУ провело **17 функціональних переглядів.** Це становить 100% запланованих переглядів. Ці функціональні перегляди охопили 14 міністерств і 3 урядові відомства. На цей захід Світовим банком було виділено в якості підтримки 1,3 млн євро. За результатами функціональних переглядів був розроблений план дій з рекомендаціями, котрий був затверджений Урядом у червні. У разі виконання плану очікується, що функціональні перегляди забезпечать економію державних видатків у сумі приблизно 12 млн євро на рік. Ця економія стане результатом злиття чотирьох установ у дві (міністерства Х із міністерством Z, відомства F із відомством G). Злиття міністерств і відомств дозволить зекономити 7 млн євро. Крім того, слід скасувати десять функцій, що дозволить зекономити ще 5 млн євро. Очікується, що рекомендації будуть виконані до кінця 2017 року. Фінансова вигода буде перевірена і розрахована у 2018 році з метою визначення повного обсягу економії.
3. Разом з тим, має місце затримка в об’єднанні **процесів управління результативністю.** Планувалося, що у звітному періоді буде підготовлено методику і план дій з перегляду рамкової основи управління результативністю (правової бази, процесів, методик тощо) і розпочато новий проект технічної допомоги. Проте, через затримки у процесі закупівлі підготовка методики також затрималася. Був оголошений переможець проекту, і розпочалася відповідна робота. Як очікується, розробку методики буде завершено з місячною затримкою, у серпні місяці.

|  |
| --- |
| Основні досягнення за Завданням 1 |
| * Підготовлено і затверджено методику функціонального перегляду * Підготовлено і затверджено «дорожню карту» для державного сектора * Проведено 17 функціональних переглядів міністерств і відомств * Очікувана економія в результаті переглядів: 12 млн євро |

Для забезпечення своєчасного виконання рекомендуються такі подальші кроки:

1. МДУ слід завершити розробку методики та плану дій зі зміцнення рамкової основи управління результативністю та подати їх до Міжвідомчої групи та Ради з РДУ для обговорення і затвердження. Слід провести консультації щодо плану дій з відповідними установами на предмет їх належного інформування.
2. МДУ слід забезпечити необхідну підготовку до другого етапу функціональних переглядів із метою забезпечити своєчасний початок їх проведення.

[Далі в аналогічний спосіб висвітлюються інші завдання.]

### III. ПРОБЛЕМИ ТА ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Найбільші проблеми, що виникли у звітному періоді, стосувалися виконання заходів за Завданням 2 «Управління людськими ресурсами». Головні **проблеми** полягали у такому:

1. Довга процедура державних закупівель, ураховуючи строки реалізації деяких заходів. Під час установлення строків слід передбачити достатньо часу для проведення процедур державних закупівель.
2. Брак кваліфікованих кадрів, потрібних для розроблення варіантів державної політики. Державні службовці, відповідальні за розроблення політики, потребують підготовки в сфері аналізу політики та планування сценаріїв.
3. Тривалі міжвідомчі консультації. Слід передбачити достатньо часу на міжвідомчі консультації, особливо щодо тих заходів, які, ймовірно, матимуть масштабний вплив на всі установи.
4. *[І так далі]*

Для розв’язання цих проблем слід дотриматися нижченаведених **рекомендацій:**

1. Установлюючи строки виконання заходів, які вимагають проведення процедури державних закупівель, слід передбачити на таку процедуру шість місяців.
2. МДУ слід запланувати ініціативи з навчання державних службовців, які працюють у сфері політичного аналізу.
3. МДУ слід підготувати настанови з проведення масштабних міжвідомчих консультацій. У настановах слід викласти методику проведення консультацій та зазначити очікувані строки проведення. Такий документ допоможе проводити міжвідомчі консультації правильно і своєчасно.
4. [*І так далі*]

**ДОДАТОК. ДЕТАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ**

[Тут слід вставити заповнену таблицю.]

## Річний звіт про реалізацію стратегії РДУ та плану дій до неї за період із січня до грудня 2017 року

*[Тут можна навести зображення одного з аспектів державної служби, щоб зробити звіт більш наочним]*

***[Дата]***

### I. РЕЗЮМЕ

У 2017 році міністерства виконали 95 заходів, які сприяли реалізації п’яти завдань стосовно РДУ і досягненню 92 показників результативності. Прогрес, досягнутий у виконанні цих конкретних завдань, стисло висвітлений нижче.

**ЗАВДАННЯ 1. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПІДСИСТЕМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Головна увага у виконанні Завдання 1 приділялася покращенню функціонування і підвищенню ефективності організації державного сектора і виконання ним своїх функцій.

* + У 2017 році було проведено загалом 37 **функціональних переглядів**, якими було охоплено 15 міністерств і 22 урядові відомства.
  + Ця робота ґрунтувалася на єдиній методиці, затвердженій Урядом. Вищезгаданий результат відповідає рівню виконання 93% від загальної кількості планових переглядів (40). Упродовж звітного періоду було надано загалом 57 рекомендацій, і 48 були схвалені Урядом. Ці рекомендації забезпечать злиття шести установ і ліквідацію двох установ. Крім того, буде переглянуто статус семи установ. Як очікується, ці функціональні перегляди забезпечать економію бюджетних коштів у сумі 23 млн євро. Це дорівнюватиме 5% загального бюджету реорганізованих установ.
  + МДУ розпочало перегляд **системи управління результативністю** з метою об’єднати різні процеси управління результативністю, спростити їх та зробити їх більш зрозумілими.

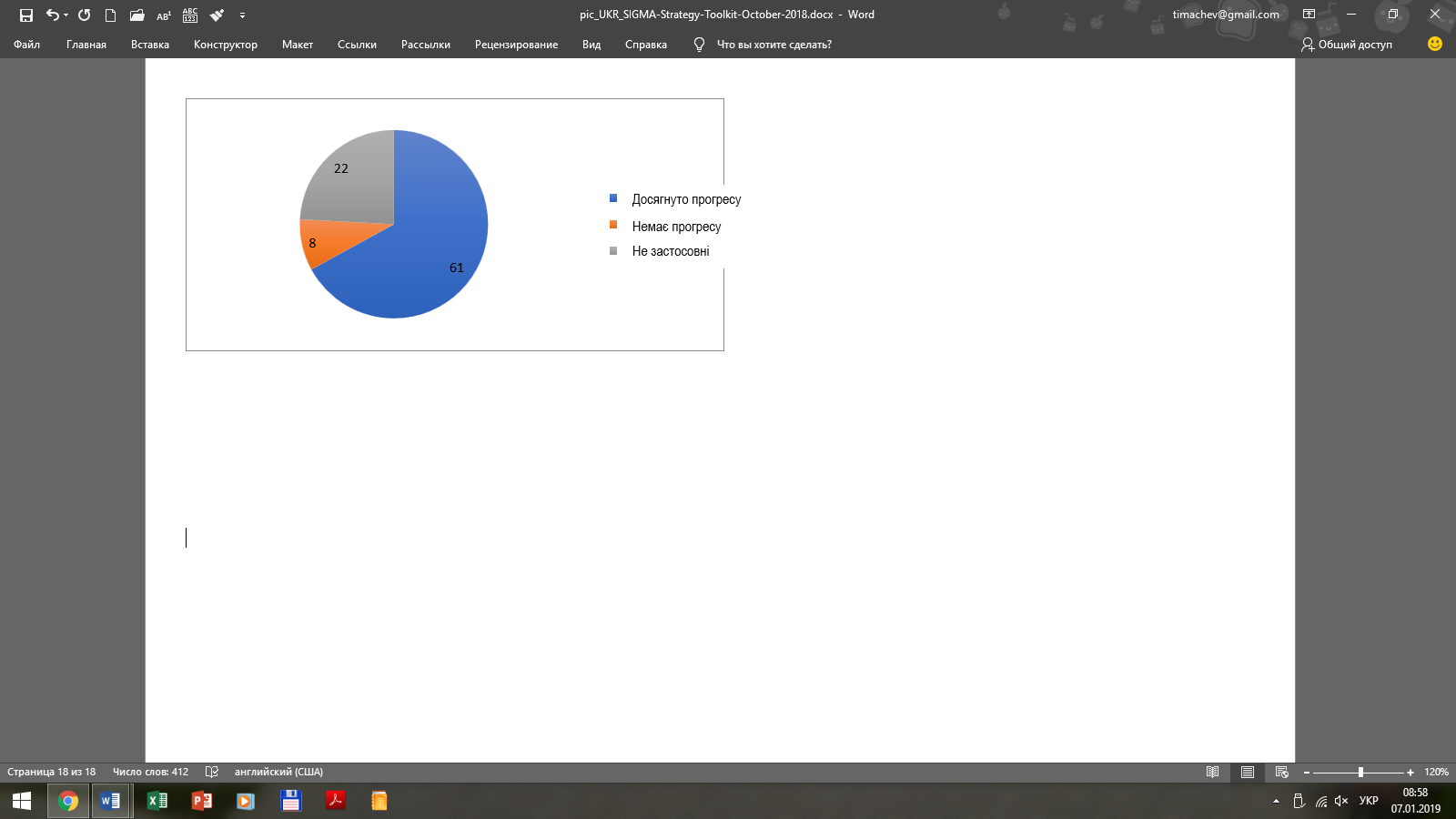
Наразі міністерства і відомства працюють із п’ятьма окремими системами управління результативністю – стратегічного планування, розроблення державної політики, консультацій з громадськістю, оцінки впливу та вимірювання результативності – які не зв’язані належним чином між собою. У 2017 році було проведено перегляд цих п’яти систем, але план дій не був остаточно оформлений через тривалий процес державних закупівель, через що початок перегляду затримався.

*[Інші завдання слід описати в аналогічний спосіб.]*

### II. ХІД РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РДУ

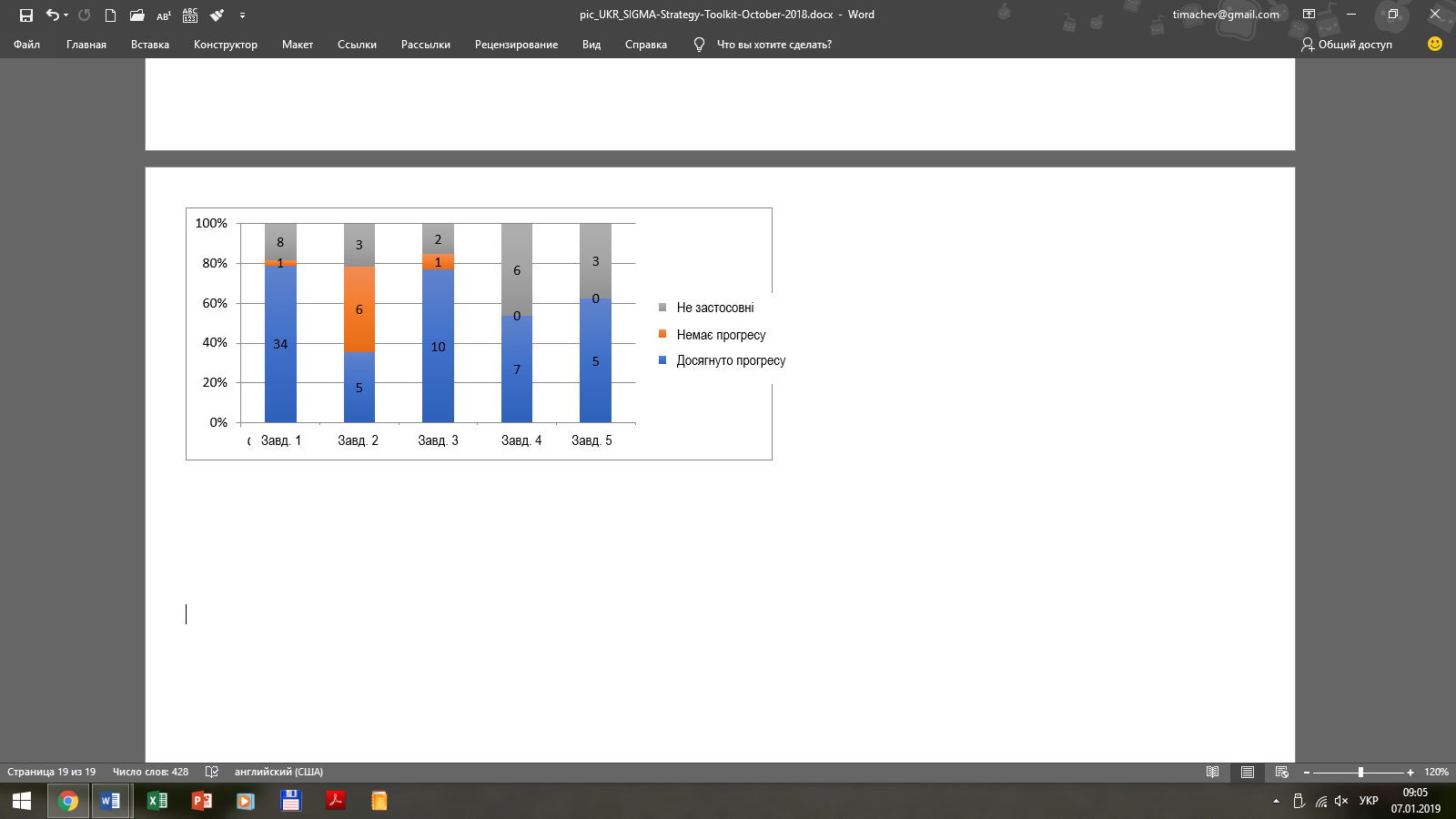
**2.1. Загальна інформація про хід реалізації**

**Стан досягнення показників результативності.** Для вимірювання ходу виконання п’яти передбачених завдань установлено загалом 91 показник. Із них 69 показників були застосовні у 2017 році, а решта 22 будуть введені у дію протягом 2017-2018 років у міру виконання запланованих заходів. Отже, на даний момент ця друга група показників позначена як «не застосовні». З 69 застосовних показників прогрес досягнуто за 61 показником, а за іншими 8 ситуація не змінилася. Стан досягнення показників результативності відображений нижче на рис. 1.



**Рис. 1. Стан досягнення показників результативності (за кількістю показників)**

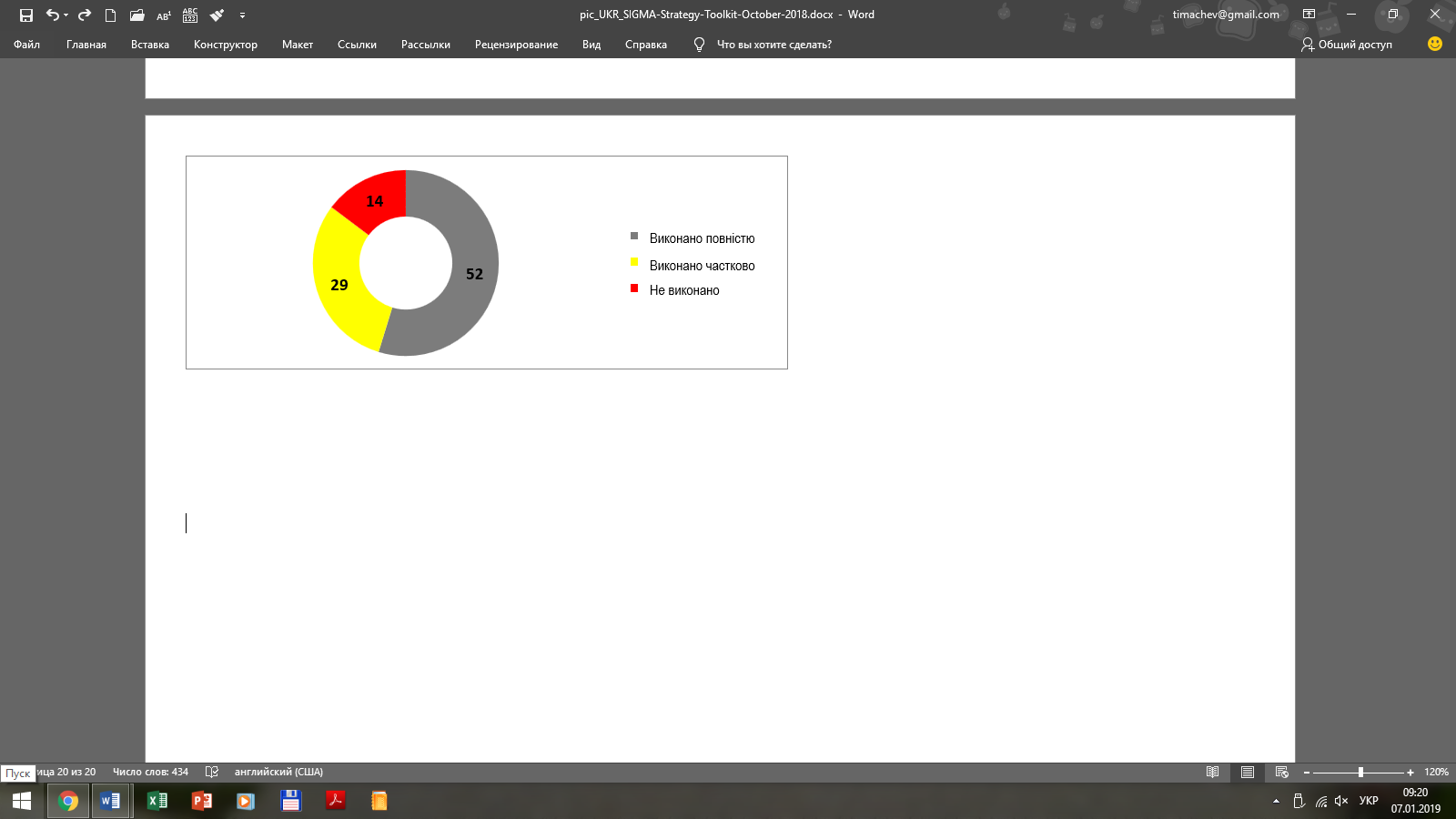
Аналіз цього прогресу по завданнях показує, що найвища результативність досягнута за Завданням 1. Як і у випадку виконання заходів, найгірші результати зафіксовані за Завданням 2. Цей аналіз відображено нижче на рис. 2.



**Рис. 2. Аналіз досягнення показників по завданнях (за кількістю показників)**

Загалом високий рівень результативності досягнуто за Завданнями 1, 4 та 5; результативність за Завданням 2 вимагає істотного покращення, а за Завданням 3 – помірного покращення.

Хід виконання заході. У рамках роботи з виконання п’яти завдань Стратегії РДУ в 2017 році було виконано 95 заходів. З них близько 55% було виконано повністю, 30% - частково, а у 15% значний прогрес не спостерігався. Це означає, що виконання 45% заходів доведеться завершувати у 2018 році. Це значно посилить робоче навантаження установ, тому що на 2018 рік передбачено виконання 65 нових заходів. Стан виконання заходів у 2017 році показано на рис. 3.

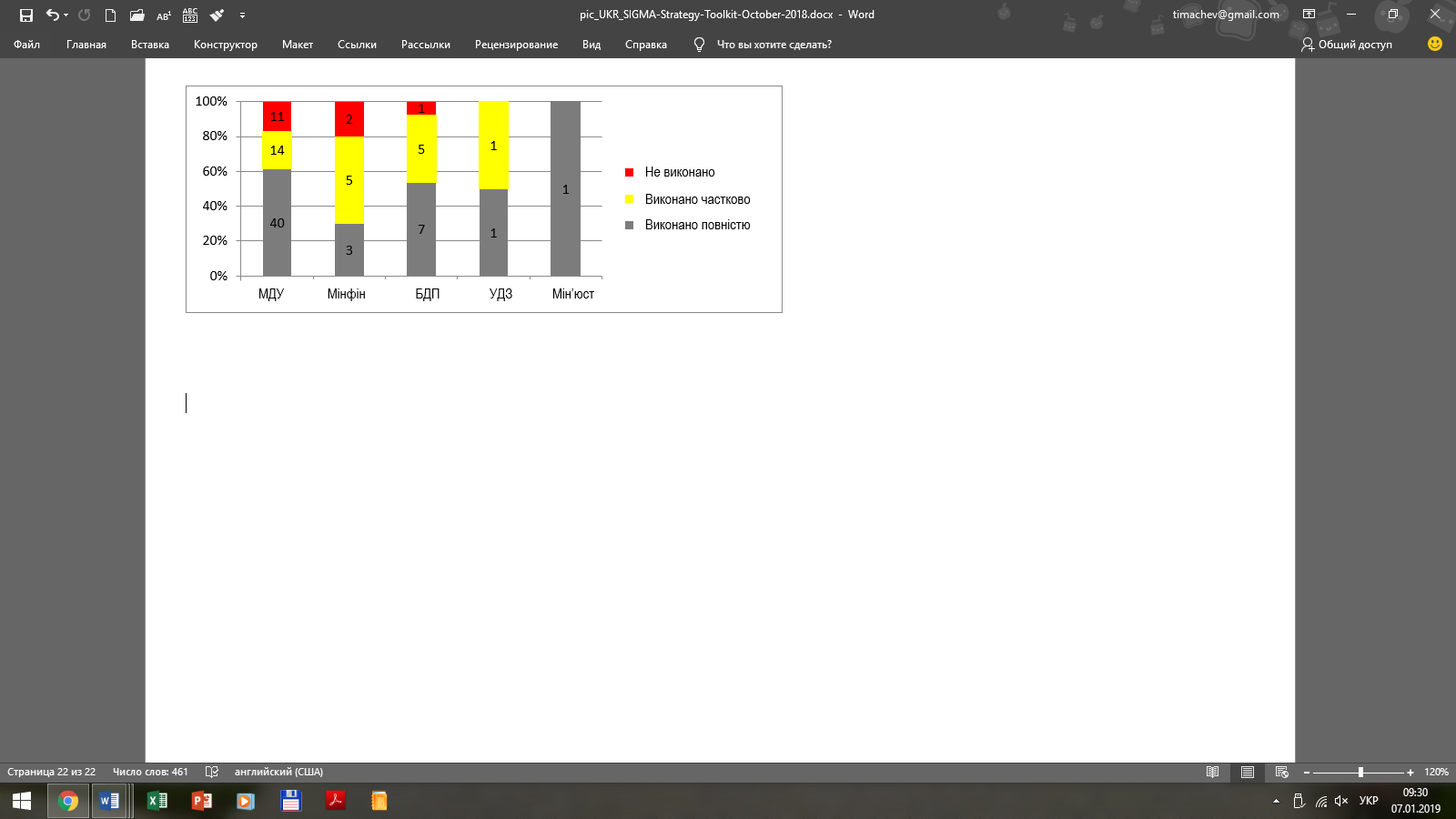


**Рис. 3. Виконання заходів у 2017 році (за кількістю заходів)**

Найвищу результативність було показано у виконанні Конкретного завдання 1 «Вдосконалення організаційних і функціональних підсистем державного управління». Близько 94% всіх запланованих заходів за цим завданням було виконано повністю, а решту 6% - частково. За жодним заходом у 2017 році не було зафіксовано відсутність істотного прогресу. Разом з тим, за Конкретним завданням 2 «Створення системи державної служби на основі заслуг» було зафіксовано найнижчу результативність. З загальної кількості заходів, запланованих на 2017 рік, лише 32% було виконано повністю, 23% - частково, тоді як аж 45% не було виконано взагалі. Стан виконання інших завдань є задовільним: близько 90% всіх планових заходів виконано повністю або частково. Інформацію про виконання заходів за кожним завданням відображено нижче на рис. 4.



**Рис. 4. Аналіз виконання заходів по конкретних завданнях (за кількістю заходів)**



**Рис. 5. Аналіз виконання заходів по установах**

У цілому найбільший прогрес у виконанні заходів був зафіксований за Завданнями 1 і 4. Крім того, за Завданням 1 передбачалася найбільша кількість запланованих заходів. Хорошій результативності сприяло належне планування і достатня політична й фінансова підтримка.

**2.2. Хід виконання кожного окремого завдання**

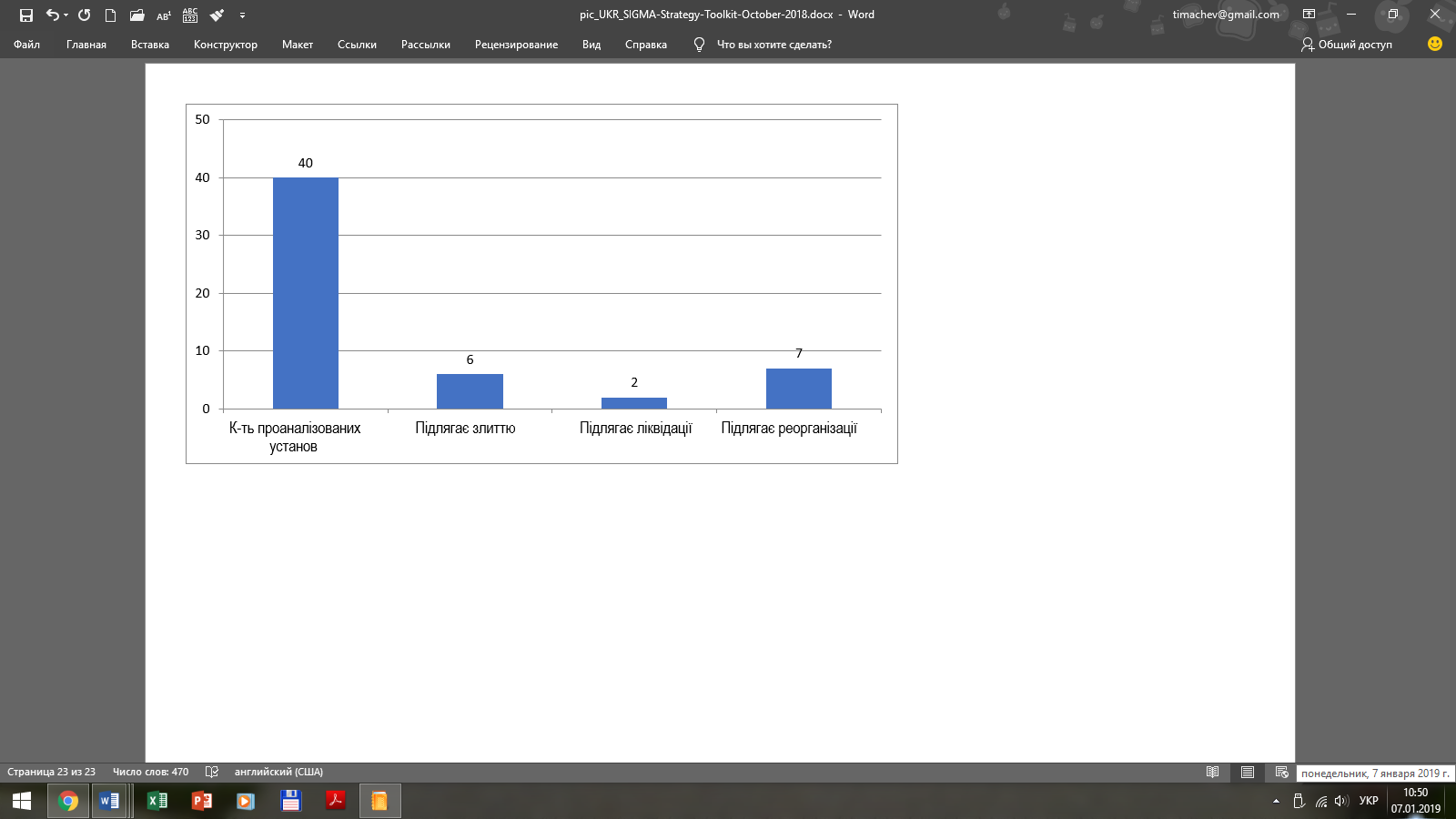
**Завдання 1 - Вдосконалення організаційних і функціональних підсистем державного управління.**

За цим завданням Уряд виконав найбільшу кількість заходів. Загалом було заплановано 32 заходи, з яких 30 було виконано повністю. Головна увага за цим завданням приділялася перегляду функцій, виконуваних установами державного сектора, з метою підвищення їхньої ефективності та дієвості, а також зміцненні рамкової основи управління результативністю установ державного сектора.

Вражаючого прогресу було досягнуто в сфері функціональних переглядів. Було підготовлено Методику аналізу та оптимізації державного сектору, яка у січні 2017 року була затверджена Урядом. Методика ґрунтується на передовій міжнародній практиці. У ній викладено методи, які слід використовувати для перегляду функцій установ державного сектора, і види рекомендацій, які можна розробити за результатами перегляду.

На основі методики функціонального перегляду в січні було підготовлено і затверджено «дорожню карту» для аналізу державного сектора. «Дорожня карта» передбачає проведення трьох етапів перегляду державного сектора, під час якого буде перевірено загалом 97 установ і оптимізовано 154 функції. Перший етап триватиме з січня до червня 2017 року, другий – з червня до грудня 2017 року, третій – з січня до серпня 2018 року. Очікується, що до кінця серпня 2018 року будуть переглянуті всі функції 97 установ і надані рекомендації.

У 2017 році було проведено 40 функціональних переглядів – 15 міністерств і 25 урядових відомств. Це відповідає рівню виконання 93% від загальної кількості запланованих переглядів (42). У звітному періоді було надано 57 рекомендацій, 48 з яких було затверджено Урядом. Результатом рекомендацій стане злиття шести установ з іншими установами (міністерства Х з міністерством Z, відомства F з відомством G, відомства Н з відомством Y, відомства Р з відомством R, відомства А з відомством В, відомства Е з відомством W), а також ліквідація двох установ (міністерства Н і відомства Р). Крім того, буде переглянуто статус семи установ.

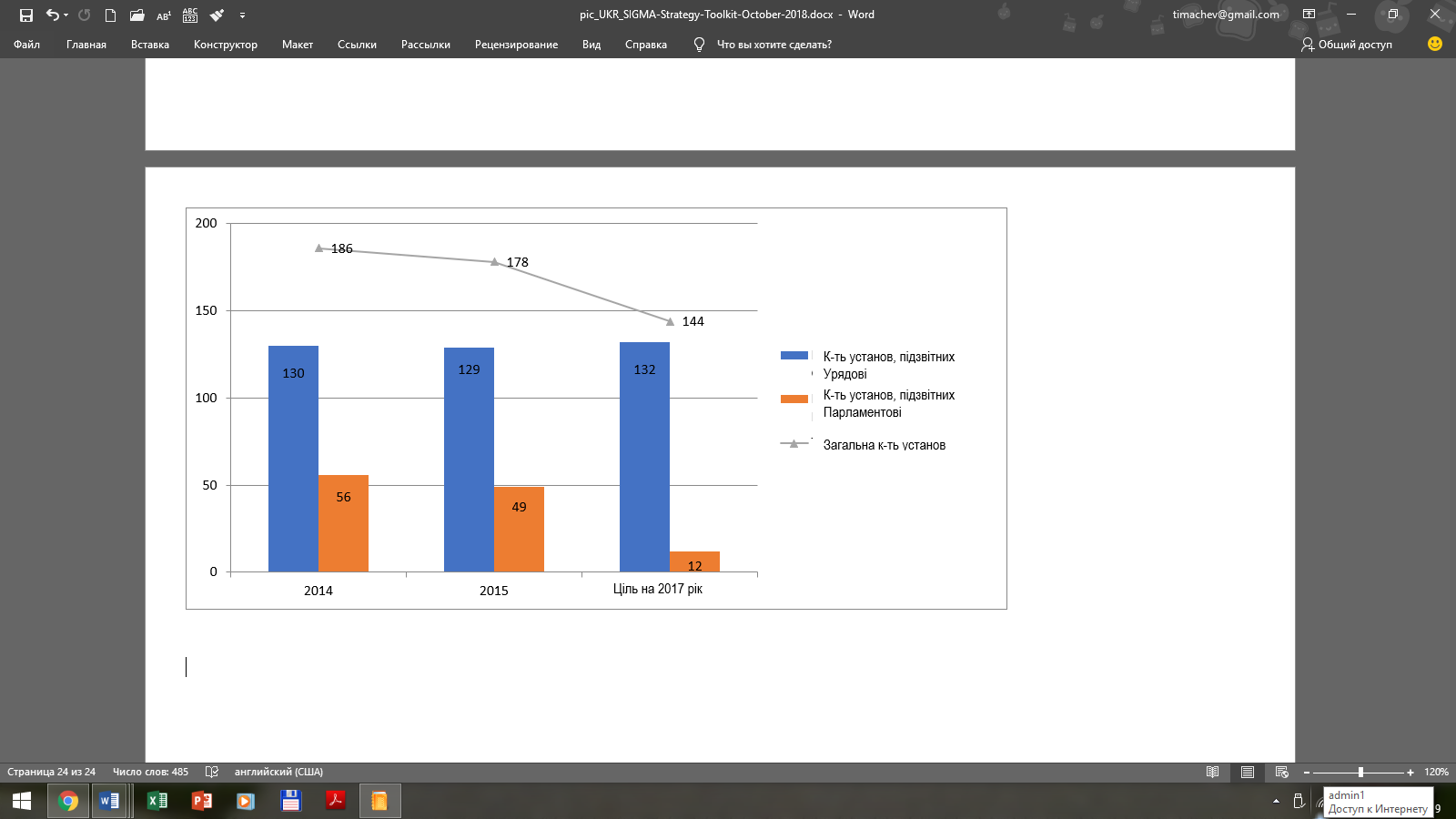


**Рис. 6. Кількість установ, які підлягають злиттю, ліквідації або реорганізації**

Як очікується, ці функціональні перегляди забезпечать економію бюджетних видатків у сумі 23 млн євро. Це дорівнюватиме 5% загального бюджету реорганізованих установ. Очікується, що затверджені рекомендації будуть виконані до кінця 2017 року. Фінансова вигода буде перевірена і розрахована у 2018 році з метою визначення повного обсягу економії.

Функціональний перегляд трьох установ був затриманий унаслідок політичного рішення про відкладення перегляду. Це було обумовлено тим, що на розгляді у Парламенті перебували нові закони, якими для відповідних установ передбачалися нові функції. Перегляд буде поновлено після ухвалення цих законів, що, як очікується, відбудеться на весняній сесії у квітні 2018 року.

Як очікується, у 2018 році кількість установ, підзвітних Урядові, збільшиться, а кількість установ, підзвітних Парламентові, - зменшиться. За результатами функціональних переглядів, проведених у 2018 році, кількість установ, підзвітних Урядові, збільшилася на три. Очікується також, що у результаті процесу укрупнення загальна кількість самостійних установ державного сектору скоротиться приблизно на 22%. Це дозволить підвищити дієвість управління та якість реалізації політики, а також покращити ефективність державних видатків. Див. нижче рис. 7.



**Рис. 7. Кількість установ, підзвітних Урядові та Парламентові**

Зміцнення процесів управління результативністю просувається згідно з планом. Планувалося, що у звітному періоді буде підготовлено методику і план дій з перегляду рамкової основи управління результативністю (правової бази, процесів, методик тощо). Для цього за допомогою Швеції було ініційовано проект технічної допомоги. Згодом було розроблено методику і підготовлено план дій. Перегляд систем управління результативністю запланований на 2018 рік. Як очікується, перегляд спростить процеси управління результативністю, завдяки чому система стане зручнішою для користувачів-працівників міністерств і урядових відомств. Планується підготувати єдиний керівний документ, який допоможе об’єднати всі вищезгадані процеси.

|  |
| --- |
| Основні досягнення за Завданням 1 |
| * Підготовлено і затверджено методику функціонального перегляду * Підготовлено і затверджено «дорожню карту» для державного сектора * Проведено 40 функціональних переглядів міністерств і відомств * Очікувана економія в результаті переглядів: 23 млн євро * Прогнозна економія становить 5% загального бюджету реорганізованих установ * Підготовлено і затверджено методику та план дій з перегляду рамкової основи управління результативністю |

У цілому очікується, що більшість цільових значень показників результативності, пов’язаних із цим Завданням, буде досягнуто у 2018 році. Головними факторами, що сприяють успішній реалізації, є:

* + належні аналіз і планування дій;
  + політична увага, приділена виконанню запланованих заходів;
  + достатні фінансові та людські ресурси.

Для забезпечення своєчасного виконання рекомендуються такі подальші кроки:

1. МДУ слід продовжити реалізацію процесу функціональних переглядів і забезпечити необхідну підготовку до третього етапу функціональних переглядів із метою забезпечити його своєчасний початок.
2. МДУ слід підготувати пропозицію щодо соціального пакету (включно з калькуляцією додаткових потреб у фінансуванні), який використовуватиметься у рамках процесу інституційної консолідації.

[Далі в аналогічний спосіб висвітлюються інші завдання.]

### III. СТИСЛИЙ ВИКЛАД ОСНОВНИХ РИЗИКІВ І ПРІОРИТЕТНИХ ДІЙ НА НАСТУПНИЙ РІК

Основні ризики (виявлені за результатами детального аналізу виконання завдань стратегії) демонструють, що найбільша проблема може виникнути для досягнення цілей за Завданням 2 «Створення системи державної служби на основі заслуг». Це частково обумовлено затримкою у процедурах закупівель для розробки та створення єдиної системи. Хоча ця затримка становить ризик для повної реалізації згідно з планом, цю проблему можна усунути шляхом коригування графіку та забезпечення цілеспрямованого і прискореного виконання запланованих заходів.

Пріоритетні дії для Завдання 1:

1. Реалізація третього пакету функціональних переглядів
2. Проведення перегляду рамкової основи управління результативністю
3. Впровадження програми навчання з політичного аналізу

[Далі в аналогічний спосіб висвітлюються інші завдання.]

**ДОДАТОК:**

1. Додаток щодо стану виконання показників і заходів
2. Інші додатки

[Слід вставити інші потрібні додатки.]

## Приклад: проект інструкції з моніторингу і звітності щодо стратегії РДУ

У цьому документі наведено приклад інструкції, за допомогою якої головна установа з РДУ чи сектора або уряд може координувати процес підготовки звітів за результатами моніторингу реалізації стратегії РДУ чи секторальної стратегії. Інструкція має орієнтовний характер і не є обов’язковою для країни. У разі її застосування до неї можна внести відповідні зміни залежно від конкретних потреб і особливостей країни. Поданий нижче приклад **не є повністю узгодженим** із шаблонами піврічного та річного звітів, наведених у цьому додатку. Це має продемонструвати, що структуру та склад інформації, яку головна установа з питань стратегії має отримувати від органів, котрі впроваджують різні заходи з реформування, можна визначити в інший спосіб, хоча логіка звітності залишається незмінною.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ІНСТРУКЦІЇ З МОНІТОРИНГУ ТА ЗВІТНОСТІ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РДУ І ПЛАНУ ДІЙ ДО НЕЇ**   1. **Вступ**   У цих Інструкціях визначені суб’єкти та процедури моніторингу і звітності щодо реалізації Стратегії РДУ та Плану дій до неї. Мета Інструкцій – уніфікувати процес моніторингу і звітності шляхом визначення процедур, обов’язків, строків і шаблонів звітів. Головними користувачами Інструкцій є всі міністерства і органи державного управління (ОДУ), які беруть участь у виконанні Плану дій з реалізації Стратегії РДУ. Іншими користувачами є широка громадськість, НУО та інші зацікавлені сторони.   1. **Суб’єкти, процеси та строки моніторингу і звітності щодо РДУ** 2. Загальний моніторинг виконання завдань, показників і заходів Стратегії РДУ і Плану дій до неї здійснює Міністерство державного управління (МДУ) шляхом його повсякденного спілкування з міністерствами і ОДУ. 3. Моніторинг виконання окремих заходів, відповідних показників результативності та завдань здійснюють міністерства і ОДУ, відповідальні за ці елементи згідно з Планом дій на 2015-2017 роки. 4. Звітність здійснюється на піврічній та річній основі. Підготовку піврічних і річних звітів координує МДУ на основі інформації, отриманої від міністерств і ОДУ, відповідальних за відповідні завдання. 5. Піврічний звіт готується у такому порядку:    1. До 5 липня розглядуваного року МДУ надсилає циркулярний лист міністерствам та іншим ОДУ, відповідальним за заходи, які мають бути виконані у відповідному звітному періоді, з вимогою подати піврічні звіти за формою, наведеною у Розділі ІІІ цієї Інструкції.    2. До 20 липня розглядуваного року міністерства і ОДУ, відповідальні за заходи, зазначені у Плані дій, подають до МДУ звіт за формою, наведеною МДУ. Якщо відповідні міністерства або ОДУ вчасно не подали інформацію, МДУ може повідомити Міжвідомчу групу або вжити будь-яких інших дій.    3. МДУ аналізує інформацію, отриману від міністерств і ОДУ, узагальнює її та складає проект піврічного звіту про хід реалізації. МДУ може зажадати від міністерств і ОДУ надання додаткової інформації, якщо подана ними інформації є незадовільною або недостатньою.    4. До 15 серпня розглядуваного року МДУ завершує оформлення піврічного звіту про хід реалізації та подає його на розгляд до Координаційної ради з РДУ. 6. Річний звіт готується у такому порядку:    1. До 10 січня розглядуваного року МДУ надсилає циркулярний лист міністерствам та ОДУ, в якому нагадує їм про необхідність подання річних звітів про реалізацію Стратегії РДУ та Плану дій до неї.    2. До 1 лютого розглядуваного року установи, відповідальні за реалізацію, узагальнюють інформацію, отриману від партнерів-виконавців, і подають до МДУ узагальнену інформацію за формою, наведеною МДУ. Відповідальні установи можуть звернутися до своїх партнерів-виконавців для уточнення або додання потрібної інформації.    3. МДУ аналізує та узагальнює інформацію, отриману таким чином, і складає проект річного звіту про хід реалізації. МДУ може зажадати від вищезгаданих установ надання додаткової інформації, якщо подана ними інформації є незадовільною або недостатньою.    4. До 1 березня розглядуваного року МДУ завершує оформлення річного звіту про хід реалізації та подає його на розгляд до Координаційної ради з РДУ. 7. За потреби МДУ може організувати семінари для скеровування роботи міністерств та інших ОДУ і надання їм допомоги у підвищенні кваліфікації, потрібної для підготовки звітів щодо РДУ. 8. **Шаблони та інструкції щодо піврічної звітності стосовно РДУ** 9. Для подання піврічної та річної інформації про реалізацію Стратегії РДУ і Плану дій до неї використовуватимуться дві таблиці:    1. Шаблон піврічного звіту    2. Шаблон річного звіту 10. Форма шаблону піврічного звіту та інструкції з її заповнення наведені нижче. Він також має використовуватися всіма міністерствами та ОДУ для надання піврічної інформації про виконання заходів. Таблиця виконана в форматі Excel.   **Шаблон піврічного звіту**   |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Кінцевий результат** | **Показники кінцевих результатів** | **Захід** | **Строк** | **Стан виконання заходу**  **AAA** | **Досягнення** | **Подальші кроки («віхи»)** | **Очікувана дата виконання** | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | *Заповнює МДУ* | | | | *Заповнює міністерство* | | | | | ***Інструкції з заповнення:*** | | | | | | | | | *Стовпчик 1* | *У цьому стовпчику зазначається Кінцевий результат із Плану дій. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | *Стовпчик 2* | *У цьому стовпчику наводяться показники досягнення кінцевих результатів. Слід зазначити всі показники. Їх необхідно взяти з Плану дій до Стратегії РДУ. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | *Стовпчик 3* | *У цьому стовпчику наводяться заходи з Плану дій. Зазначаються тільки ті заходи, які стосуються звітного періоду. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | *Стовпчик 4* | *У цьому стовпчику зазначається строк виконання кожного відповідного заходу. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | *Стовпчик 5* | *Тут зазначається стан виконання заходу. Це може бути «виконано повністю», «виконано частково» або «не виконано». Повністю виконаний захід – це захід, виконаний повною мірою згідно з обсягом, визначеним у Плані дій. Частково виконаний захід – це захід, виконаний на 50-99 відсотків. Невиконаний захід – це захід, виконаний на 0-49 відсотків. Стан виконання визначається фахівцями самої установи. Разом з тим, стан виконання може бути змінено після перевірки МДУ і за результатами обговорення з установою, відповідальною за даний захід.*  *Статус виконання зазначається як словами, так і кольоровим кодом. Якщо захід виконано повністю, зміст комірки виділяється* ***зеленим*** *кольором; якщо захід виконано частково –* ***жовтим*** *кольором; якщо захід не виконано –* ***червоним*** *кольором. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | *Стовпчик 6* | *У цій графі описуються основні досягнення у виконанні заходу. Мета – обґрунтувати статус виконання, поставлений даному заходові. Міністерство чи ОДУ має навести тільки стратегічну інформацію про ті аспекти, які допомогли досягти даного кінцевого результату. Досягнення слід підтвердити доказами, якщо можливо, наприклад, статистичними даними та порівняннями. Робочу та адміністративну інформацію (кількість організованих засідань, кількість створених робочих груп тощо) подавати не слід. Наприклад, якщо розроблено закон про виконання даного заходу, то необхідно пояснити, що саме зміниться у результаті, стисло узагальнивши головні переваги нового закону, а не просто констатувати факт розроблення закону з зазначенням дати його підготовки.*  *Якщо статус виконано частково або не виконано, слід пояснити причини відхилення від плану. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | *Стовпчик 7* | *У цьому стовпчику необхідно зазначити подальші кроки для виконання заходу. Його слід заповнювати тільки для тих заходів, які виконані частково або не виконані. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | *Стовпчик 8* | *У цьому стовпчику установа повинна зазначити нову очікувану дату виконання даного заходу, виходячи з подальших кроків. Його слід заповнювати тільки для тих заходів, які виконані частково або не виконані. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | **Приклади:** | | | | | | | | | 1.1.1. Удосконалені організаційні структури та відносини між організаціями, раціоналізація кількості організацій та чисельності працюючих у секторі державного управління | Кількість органів, підзвітних Урядові, Прем’єр-міністрові або Парламентові  Базове значення (БЗ): визначатиметься у 2015 р.  Цільове значення (ЦЗ): визначатиметься у 2015 р. | 1. Систематичний аналіз державного управління з рекомендаціями щодо вдосконалення систем | 2 кв. 2015 р. | Виконано повністю | Проведено функціональний аналіз 17 установ. За результатами планується істотно реорганізувати сім установ і об’єднати дві установи. З загального числа установ (35) 7 будуть ліквідовані. Очікувана економія завдяки реалізації результатів функціонального аналізу – 17 млн євро. | Не застосовно | Не застосовно | | Кількість ліквідованих або об’єднаних організацій чи організацій, структуру яких змінено  БЗ: 0  ЦЗ: визначатиметься у планах і рекомендаціях стосовно заходів 2, 3 та 4 | 4. Підготовка плану вдосконалення загальної організації систем державного управління, включно з визначенням типології органів і організацій державного управління, основних термінів (зокрема терміну «державне управління») та критеріїв створення і вибору організаційних форм | 2 кв. 2015 р. | Виконано частково | Підготовка плану наразі завершується. Він передбачає чотири типи установ і визначає вид функцій, виконуваних цими установами, та критерії їх створення. Згідно з планом, доведеться змінити статус 350 установ, і всі установи будуть згруповані у 4 категорії. Зараз проводяться консультації з зацікавленими установами щодо графіку виконання плану. Підготовку плану було затримано через те, що консультації з цільовими установами зайняли більше часу, ніж очікувалося. | Завершити міжвідомчі консультації та відкоригувати план за результатами консультацій | 3 кв. 2015 р. |  1. **Шаблони річної звітності щодо РДУ та відповідні інструкції** 2. Форма шаблону річного звіту та інструкції з її заповнення наведені нижче. Для його заповнення потрібна інформація про виконання заходів, а також про прогрес, досягнутий у виконанні конкретних завдань і показань результативності. 3. Шаблон річного звіту має більш аналітичний характер, ніж шаблон піврічного звіту. Крім інформації про виконання заходів, він потребує інформації про прогрес у виконанні завдань і показників результативності, отже він є більш детальним.   **Шаблон річного звіту**   1. **Інформація про хід виконання завдань** (подається у форматі Word)   **Хід виконання конкретного завдання 1:** наприклад, удосконалення організаційних та функціональних підсистем державного управління  *У цьому розділі установа, відповідальна за конкретне завдання, подає стислий огляд стану його виконання. Цей розділ готується на основі загального прогресу в виконанні заходів і досягнень відносно показників результативності (як щодо конкретного завдання, так і щодо кінцевих результатів). Досягнення слід проілюструвати графіками, таблицями або діаграмами. Наводяться також ключові фактори, що впливають на досягнення чи недосягнення кінцевих результатів. Слід провести оцінку ступеню ймовірності цільових значень показників результативності, а також зазначити пріоритетні дій з підвищення результативності.*   1. **Інформація про хід виконання показників результативності та заходів** (подається у форматі Excel)   *Наведений нижче шаблон дозволяє надавати повні деталі досягнення показників результативності, а також виконання заходів. Зазначаються фактичні досягнення за два останні роки (звітний рік та рік, що передує звітному), а також цільові значення на поточний рік. Деталі досягнення показників результативності надаються відповідальною установою згідно з паспортом показника. Відповідні установи повинні також надавати інформацію про виконання заходів.*   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **ЗАВДАННЯ/ кінцевий результат** | **Показники кінцевих результатів** | **2014 р. факт** | **2015 р. факт** | **Ціль на 2017 р.** | **Захід** | **Строк** | **Стан виконання заходу**  **AAA** | **Досягнення** | **Подальші кроки («віхи»)** | **Очікувана дата виконання** | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | *Стовпчик 1* | *У цьому стовпчику зазначається Кінцевий результат із Плану дій. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 2* | *У цьому стовпчику наводяться показники досягнення кінцевих результатів. Слід зазначити всі показники. Їх необхідно взяти з Плану дій до Стратегії РДУ. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 3* | *У цьому стовпчику наводиться фактичний результат досягнення показника у році, що передує звітному. За відсутності даних вказується значення «не застосовно». Цей стовпчик заповнюється відповідним міністерством/відповідною установою.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 4* | *У цьому стовпчику наводиться фактичний результат досягнення показника у звітному році. За відсутності даних вказується значення «не застосовно». Цей стовпчик заповнюється відповідним міністерством/відповідною установою.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 5* | *У цьому стовпчику наводиться цільове значення на відповідний рік. Цільове значення має відповідати значенню, вказаному в паспорті показника. За відсутності цільового значення вказується значення «не застосовно». Цей стовпчик заповнюється відповідним міністерством/відповідною установою.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 6* | *У цьому стовпчику наводяться заходи з Плану дій. Зазначаються тільки ті заходи, які стосуються звітного періоду. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 7* | *У цьому стовпчику зазначається строк виконання кожного відповідного заходу. Цей стовпчик заповнює МДУ.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 8* | *Тут зазначається стан виконання заходу. Це може бути «виконано повністю», «виконано частково» або «не виконано». Повністю виконаний захід – це захід, виконаний повною мірою згідно з обсягом, визначеним у Плані дій. Частково виконаний захід – це захід, виконаний на 50-99 відсотків. Невиконаний захід – це захід, виконаний на 0-49 відсотків. Стан виконання визначається фахівцями самої установи. Разом з тим, стан виконання може бути змінено після перевірки МДУ і за результатами обговорення з установою, відповідальною за даний захід.*  *Статус виконання зазначається як словами, так і кольоровим кодом. Якщо захід виконано повністю, зміст комірки виділяється* ***зеленим*** *кольором; якщо захід виконано частково –* ***жовтим*** *кольором; якщо захід не виконано –* ***червоним*** *кольором. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 9* | *У цій графі описуються основні досягнення у виконанні заходу. Мета – обґрунтувати статус виконання, поставлений даному заходові. Міністерство чи ОДУ має навести тільки стратегічну інформацію про ті аспекти, які допомогли досягти даного кінцевого результату. Досягнення слід підтвердити доказами, якщо можливо, наприклад, статистичними даними та порівняннями. Робочу та адміністративну інформацію (кількість організованих засідань, кількість створених робочих груп тощо) подавати не слід. Наприклад, якщо розроблено закон про виконання даного заходу, то необхідно пояснити, що саме зміниться у результаті, стисло узагальнивши головні переваги нового закону, а не просто констатувати факт розроблення закону з зазначенням дати його підготовки.*  *Якщо статус виконано частково або не виконано, слід пояснити причини відхилення від плану. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 10* | *У цьому стовпчику необхідно зазначити подальші кроки для виконання заходу. Його слід заповнювати тільки для тих заходів, які виконані частково або не виконані. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | | | | *Стовпчик 11* | *У цьому стовпчику установа повинна зазначити нову очікувану дату виконання даного заходу, виходячи з подальших кроків. Його слід заповнювати тільки для тих заходів, які виконані частково або не виконані. Цей стовпчик заповнюється відповідною установою.* | | | | | | | | | | | ***Приклади:*** | | | | | | | | | | | | 1. Удосконалені організаційні структури та відносини між організаціями, раціоналізація кількості організацій та чисельності працюючих у секторі державного управління | Кількість органів, підзвітних Урядові, Прем’єр-міністрові або Парламентові | 130 | 129 | 132 | 1. Проведення систематичного аналізу державного управління з рекомендаціями щодо вдосконалення систем | 2 кв. 2015 р. |  | Поки що кількість організацій переважно не змінилася через істотну затримку в проведенні аналізу, а також через брак підтримки змін з боку установ | Після завершення перегляду посилити залученість установ шляхом інформаційно-пропагандистських заходів | 2 кв. 2016 р. | | Кількість ліквідованих або об’єднаних організацій чи організацій, структуру яких змінено | 0 | 4 | 16 | 2. Проведення аналізу стратегічної доречності вибраних організацій у системі державного управління та підготовка рекомендацій з удосконалення | 2 кв. 2015 р. |  | Через затримку в проведенні аналізу забезпечено лише обмежений обсяг змін у процесі раціоналізації організацій | Цілеспрямована координація виконання і подальший контроль | 2 кв. 2016 р. | | Відсоткова частка рекомендацій за результатами проведеного функціонального перегляду, прийнятих Радою з РДУ | 0 | 25% | 95% | 3. Надання Міжнародним валютним фондом (МВФ) підтримки ОДУ в підготовці та виконанні планів раціоналізації з метою мінімізації негативного впливу на спроможність державного управління | 2 кв. 2015 р. |  | Поки що виконано лише невелику кількість рекомендацій та проміжних зауважень | Активізувати виконання шляхом цілеспрямованої координації та подальшого контролю | 2 кв. 2016 р. | |  |  |  |  |  | 4. Підготовка плану вдосконалення загальної організації систем державного управління, включно з визначенням типології органів і організацій державного управління, основних термінів (зокрема терміну «державне управління») та критеріїв створення і вибору організаційних структур | 3 кв. 2015 р. |  | План розроблено і затверджено |  |  | |

## Приклад технічного завдання на оцінку стратегії РДУ

Нижче наведено приклад технічного завдання (ТЗ) на проведення середньострокової оцінки стратегії РДУ. ТЗ можна коригувати з урахуванням конкретних строків і цілей оцінки. Відповідним чином можна змінювати завдання оцінки, її обсяг і оцінювальні запитання.

**Технічне завдання на проведення середньострокової оцінки Стратегії РДУ**

**1. Довідкова інформація і обґрунтування**

Стратегія реформування державного управління, затверджена у вересні 2015 року Урядом [країна], є одним із головних компонентів реформи державного управління у [країна]. Стратегія містить загальні завдання, конкретні завдання, показники та цілі, що мають бути виконані та досягнуті до 2020 року в кожній з основних сфер. Стратегія охоплює три основні сфери: державну службу, адміністративні послуги та процедури, організацію та підзвітність системи державного управління. Впровадження цих реформ заплановано і контролюється через План дій на 2015-2017 роки.

Головну відповідальність за реалізацію Стратегії несе Міністерство державного управління (МДУ). У реалізації також беруть участь Служба Прем’єр-міністра та інші установи. МДУ відповідає за звітність про реалізацію Стратегії РДУ перед Радою з реформування державного управління (РРДУ) і Урядом. Крім того, Стратегія обговорюється у Спеціальній групі з реформування державного управління, яка слугує механізмом для діалогу щодо РДУ між Урядом і Європейською Комісією.

Мета Стратегії РДУ полягає у виконанні до 2020 року трьох загальних завдань:

* + - * 1. створення розвинутої та ефективної системи управління, моніторингу та впровадження законодавства про державну службу і розбудова потенціалу для професійної, ефективної та дієвої державної служби на засадах належного управління, орієнтованої на виконання вимог законодавства;
        2. забезпечення доступних державних адміністративних послуг високої якості, основаних на раціоналізованих адміністративних процедурах із застосування методів електронного врядування, що орієнтовані на потреби громадян і бізнесу;
        3. забезпечення прозорого і підзвітного державного управління з чіткою системою підзвітності, що характеризується професійною державною службою з внутрішніми адміністративними структурами, які функціонують згідно з законодавством про державне управління та відповідно до принципів належного врядування.

Звітність про реалізацію Стратегії РДУ здійснюється через внутрішню урядову систему звітності на квартальній, піврічній та річній основі. Інформація також включається у звіти Європейської Комісії про стан виконання, звіти за результатами оцінки Програми SIGMA і звіти організацій громадянського суспільства.

Методика моніторингу і оцінки РДУ передбачає, що Стратегія РДУ підлягає середньостроковій оцінці, а на другу половину періоду реалізації стратегії розробляється новий план дій, в якому враховуються зміни у завданнях або показниках за результатами середньострокової оцінки.

**2. Завдання оцінки**

Очікується, що середньострокова оцінка забезпечить як ретроспективне вивчення результативності Стратегії станом на поточний момент, так і перспективний аналіз із викладенням рекомендацій на майбутнє, які можуть лягти в основу перегляду Стратегії та формування наступного плану дій.

Для ретроспективної оцінки Виконавець повинен розглянути всі доречні показники результативності, як-от рівень реалізації Стратегії, можливість досягнення цілей та показників, ефективність і дієвість процесу моніторингу та звітності.

Для перспективного аналізу Виконавець повинен розглянути також контекст Стратегії, з урахуванням ролі МДУ в загальному плануванні та моніторингу стратегій РДУ і потреби в коригуванні щодо зобов’язань Уряду стосовно виконання очікуваного контракту на секторальну бюджетну підтримку між Урядом і ЄС.

Завдання оцінки Стратегії РДУ на 2015-2020 роки полягають у такому:

* оцінити хід виконання Плану дій з реалізації Стратегії РДУ на 2015-2017 роки, зокрема виконання загальних і конкретних завдань, для чого проаналізувати ступінь, у якому здійснено заплановані заходи, та встановити, чи були досягнуті цільові значення показників і чи сприяло це виконанню завдань стратегії в цілому;
* оцінити ефективність і дієвість механізмів моніторингу і звітності щодо РДУ, особливо з точки зору інституційної структури;
* вивчити обмеження і фактори, які несприятливо вплинули на реалізацію Стратегії РДУ і функціонування механізмів звітності та моніторингу, та надати рекомендації щодо можливого усунення цих обмежень і факторів;
* оцінити, чи залишаються актуальними загальні та конкретні завдання, а також показники й цілі, з метою визначити необхідність проміжного перегляду Стратегії РДУ. Слід визначити всі загальні та конкретні завдання, показники й цілі, які потребують перегляду, й окреслити пропозиції, які допоможуть МДУ і РРДУ у формуванні переглянутої Стратегії РДУ і плану її реалізації.

**3. Обсяг оцінки**

Середньострокова оцінка охоплює період часу з 2015 року, коли були розроблені та затверджені Стратегія РДУ і План дій, до червня 2017 року. Оцінка включає аналіз даних і фактичних кінцевих результатів у порівнянні з базовими значеннями показників, наведених у Стратегії РДУ, а також із ситуацією, описаною у звіті Програми SIGMA за результатами оцінки в сферах, охоплених Стратегією. Якщо казати про критерії оцінки, то оцінка буде зосереджена на трьох із критеріїв оцінки ОЕСР: актуальності, ефективності та дієвості. Повністю оцінювати критерії впливу та сталості вважається передчасним, але Виконавець повинен надати свою оцінку поточного напряму руху, виходячи з наявної інформації. Очікується, що Виконавець діятиме у суворій відповідності до визначень цих критеріїв оцінки, встановлених ОЕСР[[1]](#footnote-1).

Що стосується збирання даних, оцінка буде обмежена кабінетним аналізом існуючих документів та інтерв’ю з 10-20 ключовими інформаторами.

**4. Оцінювальні запитання**

Нижче наведено запитання, на які має відповісти оцінка.

Актуальність:

* Чи є завдання Стратегії досі доречними?
* Як заходи та продукти Стратегії відповіли на визначені проблеми та завдання?

Дієвість:

* Якою мірою були виконані/можуть бути виконані завдання?
* Які головні причини того, що завдання не виконуються?
* Які основні фактори ведуть до успіхів?

Ефективність:

* Наскільки економічно ефективним є виконання заходів?
* Чи були завдання виконані в строк?
* Наскільки ефективним є процес та інституційна структура?

Рекомендації:

* Які уроки можна здобути з методики та реалізації чинної Стратегії РДУ, і що можна було б у майбутньому зробити краще?

**5. Технічна та фінансова пропозиції**

Слід представити стислу технічну пропозицію (не більше 1500 слів) з викладенням методики оцінки, що включає як мінімум:

* коротке обґрунтування, що демонструє чітке та детальне розуміння завдання, а також містить опис методики та рамкової структури, які використовуватимуться;
* попередній перелік основних документів, які вивчатимуться;
* план проведення інтерв’ю і, можливо, дискусій у фокус-групах із зацікавленими сторонами;
* пропозиції щодо збирання інших даних;
* зразок однієї чи кількох раніше проведених оцінок, а також резюме експерта (експертів), що проводитиме (проводитимуть) оцінку;
* опис індивідуальних якостей, навичок і характеристик експерта (експертів), що проводитиме (проводитимуть) оцінку.

У фінансовій пропозиції слід зазначити як мінімум загальну вартість контракту і розбивку витрат на кількість робочих днів та суму гонорару кожного експерта. Якщо до пропозиції включені інші витрати, їх слід чітко пояснити.

**6. Функції та обов’язки**

Головним бенефіціаром оцінки є МДУ. Основними обов’язками Бенефіціара є:

* підбір і наймання виконавця та здійснення керівництва його роботою згідно з технічними завданнями;
* покриття витрат на виконання завдання згідно з погодженим контрактом;
* надання доступу до інформації та документів, потрібних для виконання завдання;
* надання матеріалів для проекту звіту за результатами оцінки й зворотного зв’язку.

Обов’язки Виконавця:

* підготовка і представлення Бенефіціару початкового плану робіт, технічної та фінансової пропозицій;
* регулярне звітування Бенефіціару про хід роботи згідно з вимогами;
* подання звітних матеріалів згідно з ТЗ у встановлені строки;
* подання проектів звітних матеріалів Бенефіціару для отримання зауважень;
* обговорення зауважень Бенефіціара та їх урахування в остаточному варіанті звіту за результатами оцінки;
* за потреби – підготовка, не пізніше середини жовтня, стислої записки з «головними висновками та рекомендаціями» для використання у процесі перегляду Стратегії та розроблення нового плану дій.

**7. Критерії та кваліфікаційні вимоги**

До експерта (експертів), що проводитиме (проводитимуть) оцінку, ставляться такі кваліфікаційні вимоги:

* вища освіта з економіки, менеджменту чи інших суспільних наук;
* мінімум 10 років професійного досвіду в сфері державного управління і (або) супутніх проектах (перевага надаватиметься кандидатам, здатним продемонструвати досвід проведення оцінок проектів із державного управління);
* підтверджений досвід проведення оцінок щонайменше для однієї стратегії/програми/проекту (у резюме слід навести посилання на конкретні оцінки);
* якісні навички аналізу та підготовки документів.

**8. Звітні матеріали**

Звітним матеріалом за цим завданням є підсумковий звіт за результатами оцінки обсягом приблизно 30 сторінок (без урахування додатків) двома мовами - *[мова країни]* і англійською. Звіт повинен мати таку структуру:

* резюме;
* зміст, перелік скорочень тощо;
* вступ;
* аналіз оцінювальних запитань;
* висновки та рекомендації;
* додатки.

**9. Графік проведення оцінки**

Звітний матеріал повинен бути поданий не пізніше ніж через 30 днів від дати підписання контракту.

1. Керівні матеріали та визначення доступні за посиланням <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> [↑](#footnote-ref-1)