



Odporúčania pre zadávateľov evaluácií

Úvodné informácie pre verejnú správu

Z originálu:

Empfehlungen für Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile für Evaluatorinnen und Evaluatoren (2004) 2008

// Recommendations on Education and Training in Evaluation. Requirement profiles for evaluators (2008)

Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen. Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung (2007)

// Recommendations for Clients of Evaluations. An Introductory Brochure for the Field of Public Administration (2008)

Príručka bola preložená so súhlasom vlastníka autorských práv a jej editora - spoločnosti DeGEval i Gesellschaft für Evaluation e.V.

DeGEval i Gesellschaft für Evaluation e.V. bola založená v roku 1997. Je združením osôb a inštitúcií, ktoré pracujú v oblasti evaluácií. Jej cieľom je profesionalizácia evaluácie, konsolidácia rôznych pohľadov na evaluáciu, a podpora výmeny informácií a dialógu o evaluácii. Rada DeGEval-u a jej pracovné skupiny uplatňujú tieto ciele formulovaním odporúčaní a tvorbou manuálov/ príručiek, organizovaním konferencií a publikovaním informácií

<http://www.degeval.de/>

Úvod

Evaluácia má kľúčový význam, tak medzinárodne, ako aj v jednotlivých krajinách. Používa sa vo veľmi rozdielnych oblastiach ako sú štruktúrna politika, školstvo a veda, zdravotníctvo, rozvojová politika, mestské a regionálne plánovanie, sociálne služby, verejná správa, priemysel, trh práce, technika a životné prostredie. Vyžaduje si preto rôzne prístupy a metódy, a samotná prax týkajúca sa hodnotení v týchto oblastiach, má tiež rôznu úroveň.

Stále rastúci dopyt po evaluácii ponúka veľa možností, ale prináša tiež mnoho rizík. Tieto sa týkajú tak kvality evaluácií, profesionality evaluátorov, ako aj rámca ovplyvňujúceho zadávateľov evaluácií. Hlavným cieľom evaluácie je spolupráca DeGEval i Gesellschaft fur Evaluation, založenej v roku 1997, je zvýšiť profesionalizáciu evaluácie a poskytnúť rámec na trvalú výmenu informácií všetkým zainteresovaným, alebo zaujímavým sa o túto problematiku. Pre tento účel vypracovala DeGEval sadu publikácií vrátane publikácie „Normy pre evaluáciu“, ktorá vysvetľuje kritériá kvality vykonávania systematických evaluácií založených na spracovaných údajoch.

Tieto odporúčania DeGEval sú určené pre zadávateľov evaluácií, v prvom rade v organizáciách a inštitúciách verejnej správy ako sú centrálné úrady, orgány regionálnej a miestnej správy, verejnoprávne inštitúcie, inštitúcie financované z verejných zdrojov, ako aj cirkevné organizácie a nadácie.

Cieľovou skupinou tejto publikácie sú predovšetkým ľudia, ktorí zodpovedajú za kontrolu, rozvoj alebo implementáciu opatrení v rámci ich organizácie, ale ktorí doteraz nemali veľa možností dozvedieť sa o evaluácii a sami si ju vyskúšať. Zámerom je pomôcť skupine ľudí, ktorí chcú použiť evaluáciu ako nástroj na vysvetlenie, alebo použiť sa zo súasných a predchádzajúcich postupov. Odporúčania uvedené v tejto brožúre je preto treba chápať ako úvod do problematiky evaluácií pre zadávateľov.

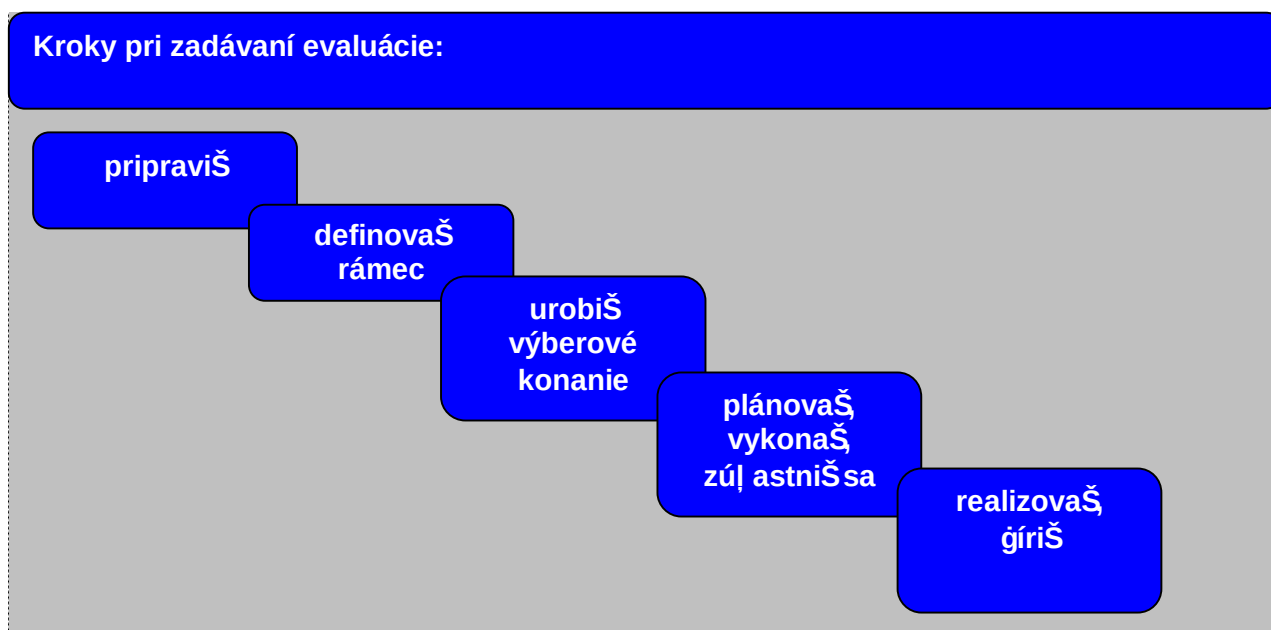
Publikácie DEGEval:

- 2001: „Normy pre evaluáciu“
- od 2002: „Časopis evaluácie“
- 2004: „Smernice na implementáciu noriem v oblasti samo-evaluácie (Self-Evaluation)“
- 2004: „Odporúčania na vzdelávanie a školenie v evaluácii“

Cieľom odporúčaní je prezentovať dôležité aspekty týkajúce evaluovaných zadaní typických opatrení ako sú:

- programy, projekty,
- právne vyhlášky, nariadenia,
- inštitúcie,

konzistentným a systematickým spôsobom. Definície sú uvedené iba ak sú potrebné v rámci individuálnych odporúčaní. Použitá terminológia je v oblasti verejnej správy bežná.



Nakoľko stupeň podrobností možných v rámci úvodnej brožúry je samozrejme limitovaný, bol na stránke DeGEval vytvorený zoznam odkazov na smernice pre evaluácie z rôznych oblastí, ako aj registrov. Tento súbor je pravidelne aktualizovaný (www.degeval.de). Odporúčania môžu byť použité ako kontrolný list.

Štruktúra odporúčaní má formu jednotlivých krokov, ktoré musia byť vykonané v priebehu evaluácie. Tieto kroky obyčajne nenasledujú jeden za druhým, ale pomerne často sa prekrývajú, alebo sú spätne prepojené.

1. Ako pripraviš evaluáciu?

Podnet k evaluácii môže pochádzať z rôznych strán a môžu ju spustiť rozličné príčiny. Napríklad:

- ak sú vyžadované dodatočné rozhodovacie podklady so zreteľom na pokračovanie opatrenia
- ak chce manažér programu objaviť možnosti na zlepšenie, alebo získať argumenty
- ak chce manažment inštitúcie nastaviť interné procedúry na zosúladenie úloh s budúcimi požiadavkami
- ak má byť vzdelávací program uchádzajúcim podporený štruktúrovaným zameraním na ciele, nástroje a výstupy politických procesov a programov
- ak politici vyžadujú dobre podložené informácie, alebo podklad pre zdôvodnenie politiky a jej jednotlivé nástroje
- ak sa podporné EÚ fondy viažu na vykonávanie evaluácií
- ak zákonodarcovia explicitne vyžadujú evaluácie právnych predpisov
- ak je potrebné zlepšiť kvalitu právnych predpisov a znížiť reguláciu.

V požiadavke na evaluáciu, ktorá má zadávať požadované informácie sa musí vyhovieť dvom hlavným požiadavkám: objasnenie systému a otvorenosť zainteresovaných smerom k výsledkom.

Zodpovedná osoba(y) by mala predovšetkým vypracovať vizualizáciu systému, ktorý má byť hodnotený, aby bolo jasné koho môžu závery evaluácie ovplyvniť. Na zabezpečenie hodnotenia

všetkých kľúčových osôb sa odporúča spraviť analýzu, kto sú tvorcovia rozhodnutí, manažéri a cieľové skupiny a aké je ich prostredie.

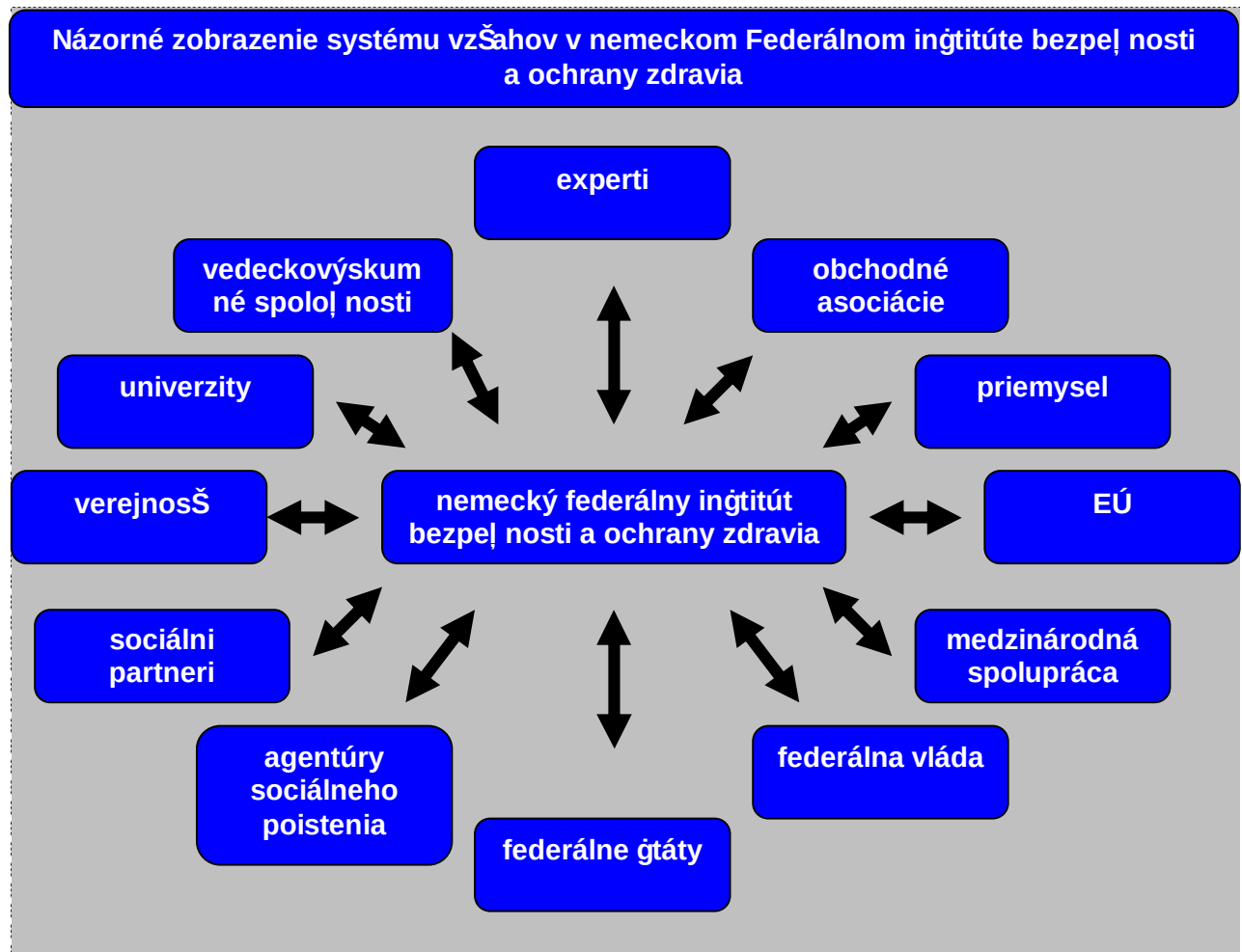


Schéma ukazuje príklad komplexného systému federálneho inštitútu bezpečnosti a ochrany zdravia v Dortmunde, ktorý má vzťahy s rôznymi partnermi. Čipky sú indikátormi vzťahov. Nerozlišujú však, o aký vzťah ide, alebo by malo ísť, toto vyjasnenie môže byť súčasťou evaluácie. Pri príprave evaluácie projektov, programov alebo právnych predpisov by mala byť urobená analogická schéma.

V niektorých prípadoch je nutné zvážiť vzťahy medzi rôznymi účastníkmi. Taktiež v rámci inštitúcie je potrebné rozlíšiť zainteresované pracovné jednotky a úroveň riadenia súčasne so vzťahmi zodpovednosti alebo závislosti.

Ako druhý krok by malo byť objasnené, aký je priestor pre zmenu relevantného systému a či sú dôležití účastníci taktiež pripravení nariadiť zmenu. To vyžaduje ich presvedčenie o prospechu evaluácie a ich zapojenie sa do procesu jej plánovania čo najskôr. Dokonca, aj keď rôzni účastníci s rôznymi perspektívami a predpokladmi smerujú k evaluácii, vyžaduje sa spoločné základné pochopenie, že evaluácia môže byť úspešná iba ak je pripravená, cielená, plánovaná, implementovaná a sprevádzaná ochotou otvoriť jej výsledky.

2. Ako je zadefinovaný rámec evaluácie

Jednotliví účastníci musia rozumieť tomu, čo sa má evaluáciou dosiahnuť. Za týmto účelom musí byť definovaný rámec potrieb evaluácie. Vyžaduje si to špecifikovať zamýšľané využitie záverov evaluácie účastníkmi, termín dokedy je potrebné evaluáciu vykonať, formu a rozsah evaluácie. Úlohy účastníkov a ak je potrebné, úloha povereného externého evaluátorského tímu, musia byť objasnené pred evaluáciou, či už ide o zodpovednosť, pozíciu alebo kompetencie.

Využitie záverov evaluácie:

Na aké aktivity vyžadujeme evaluáciu?

Evaluácie by mali vychádzať z predpokladaného uplatnenia záverov evaluácie, t.j. mali by zodpovedať konkrétne otázky, ktoré účastníci potrebujú, napríklad ak je potrebné naplánovať nový projekt, ak je potrebné rozhodnúť o pokračovaní programu, alebo ak sa získali modelové príklady, ktoré sa dajú bežne použiť. Otázky môžu položiť všetci účastníci. Ako príklad je užitočné uviesť problémy, ktorých sa týkali podobné, úspešne ukončené evaluácie. Okrem toho musí byť vždy preskúmaná forma a rozsah možnej rodovej relevantnosti predmetu evaluácie (evaluand). Nie vždy je možné vyhovieť všetkým želaniam (viď rozsah evaluácie, strana 7). Po zozbieraní sú otázky usporiadané a potom zhustené do formy podmienok zadania (Terms of Reference) evaluácie.

Termín evaluácie:

Čo presne potrebujeme vedieť a kedy?

Evaluácia by mala byť pripravená a realizovaná tak, aby jej výsledky boli k dispozícii v termíne stanovenom aktérmi. Zároveň evaluácie by preto mal byť určený podľa toho, kedy sú potrebné jej výsledky príslušným treba zohľadniť dobu, potrebnú na plánovanie časového harmonogramu. Ideálne podmienky na to, aby sa mohli všetci účastníci učiť, a aby došlo aj k uplatneniu výsledkov evaluácie, môžu byť vytvorené postupnosťou: ex-ante (predbežná) evaluácia, priebežná evaluácia, ex-post (následná) evaluácia.

Ex-post evaluácie sú zamerané na dopad, dosiahnutie cieľa a hospodárnosť opatrenia. Zadávatelia by mali zvážiť, odkedy je možné plánované zmeny očakávať a ako môžu byť monitorované, aby mali výsledky evaluácie adekvátny význam. Napríklad, v prípade krátkodobých projektov, je evaluácia vykonaná zvyčajne (krátko) po ukončení projektu. Čo sa týka viacročných programov,

Charakteristické otázky pre ex-post evaluáciu projektov a programov

- **Nakoľko boli ciele, cieľové hodnoty a cieľová skupina hodnoverne odvodené a formulované tak, aby mohli byť evaluované?**
- **Aké dopady boli zaznamenané medzi cieľovou skupinou a inými?**
- **Boli dosiahnuté cieľové hodnoty?**
- **Ako by sa vyvíjala východzia situácia bez opatrenia?**
- **Aké odporúčania vyplývajú z porovnateľných projektov a programov?**

Charakteristické otázky pre priebežnú evaluáciu inštitúcií

- **Nakoľko sú ciele a úlohy hodnoverne odvodené a formulované tak, že môžu byť evaluované?**
- **Čo sa dá naučiť zo splnenia úloh porovnateľných inštitúcií?**
- **Aký je potenciál pre spoluprácu s inými verejnými, alebo súkromnými inštitúciami?**
- **Sú účastníci spokojní s plnením úloh?**
- **Nakoľko vyhovuje stratégia inštitúcie súčasným a budúcim požiadavkám a plneniu úloh?**
- **Sú súčasnými riadiace nástroje na zlepšenie efektívnosti a hospodárnosti plnenia úloh adekvátne?**

termín evaluácie závisí na tom, či budú skúmané krátkodobé, alebo dlhodobé dopady.

Priebežná (formatívna) evaluácia opatrenia má zmysel vtedy, ak sú jej výsledky použité napr. pre úpravu programu alebo novelu právnych predpisov.

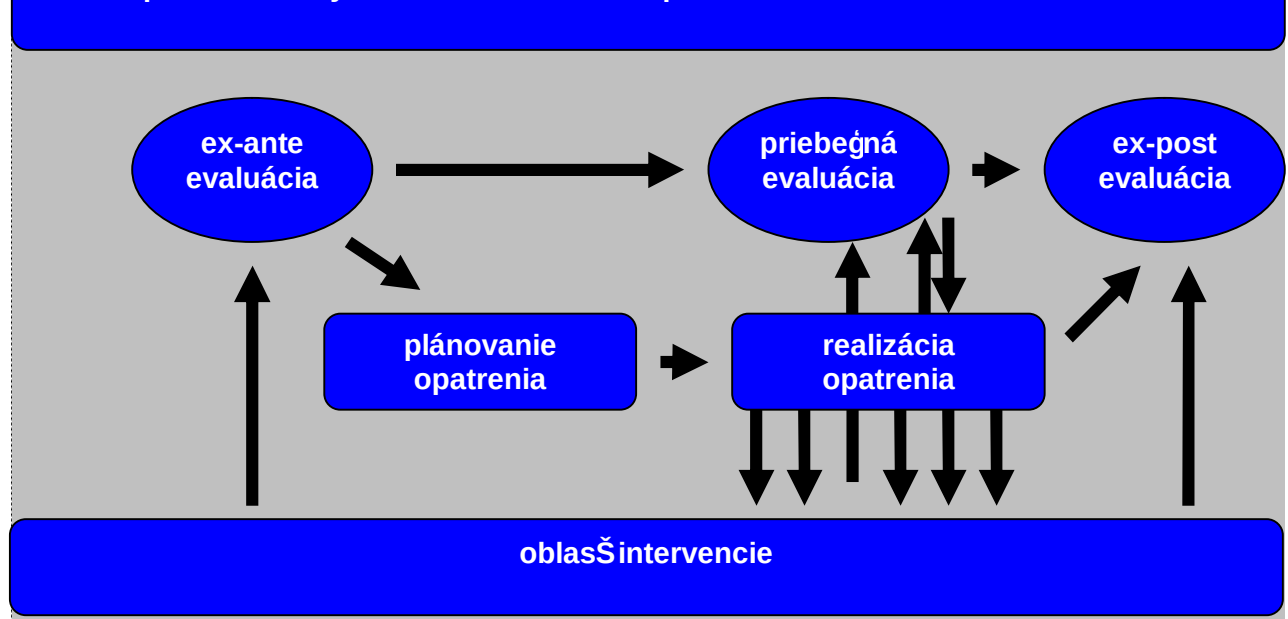
Evaluácie jestvujúcej inštitúcie vyžadujú dostatok času, aby boli zmeny viditeľné.

Počas tvorby podmienok zadania na evaluáciu sa často stáva, že nie je možné zistiť dosiahnutie cieľa, pretože ciele neboli definované dostatočne presne či už v rámci opisu opatrenia, vo formulácii právnych predpisov alebo v postavení inštitúcie. Účastníci alebo evaluovaný tím majú potom ťažkú úlohu retrospektívne určiť to, čo bolo vtedy pravdepodobne myslené. Rovnaký problém je, ak rozhodnutia o zmenách nemôžu byť vydané, pretože potrebné údaje neboli sústredené pred začatím opatrenia (základné údaje) a tie sa nemôžu získať retrospektívne. Aby sme sa vyhli takejto situácii, odporúčame sa vopred vykonať ex-ante (predbežnú) evaluáciu - v prípade opatrení, alebo hodnotenie dopadu - v prípade právnych predpisov, a nastaviť monitorovací systém.

Charakteristické funkcie ex-ante evaluácie

- zaistenie východiskovej situácie
- analýza úlohy
- zdôvodnenie opatrenia alebo nastavenia inštitúcie
- odporúčania na stanovenie cieľov, cieľovej skupiny a cieľových hodnôt, alebo úlohu a vrátenie do pôvodného stavu
- odporúčania na výber nástrojov a ich implementáciu, alebo na organizačnú štruktúru a organizáciu procesov
- zaistenie evaluácie: Ako možno zabezpečiť dosiahnutie cieľa?
- posúdenie vedúcich úloh

Príklad procesu väzby medzi evaluáciami a opatreniami



Typy evaluácie:

Kto realizuje evaluáciu?

Rozlišujeme externú a internú evaluáciu, a tzv. samo-hodnotenie, teda evaluáciu seba-samého a evaluáciu trešou stranou. Rozhodujúci pre toto rozlíšenie je vzťah evaluačného tímu a manažérov projektov a programov, alebo osôb zodpovedných za právne predpisy alebo inštitúciu. V prípade externej evaluácie môžeme rozlišovať aj podľa toho, či je mandát pridelený organizácii zodpovednou za opatrenie, alebo niekým iným. Všetky typy evaluácie prinášajú možnosti a riziká.

Typy evaluácie

- **Externá evaluácia:** vonkajší evaluačný tím voľí organizácii zodpovednej za opatrenie.
- **Interná evaluácia:** evaluačný tím v rámci organizácie zodpovednej za opatrenie, ale nezapojený do implementácie opatrenia.
- **Vlastná evaluácia:** vykonaná manažérmi opatrenia.

Bežne je možné predpokladať, že v prípade samo-hodnotenia budú znalosti predmetu najväčšie a metodologická spôsobilosť najnižšia takže sa odporúča konzultácia s odborníkmi v tejto oblasti. Metodologicky kontrolované samo-hodnotenie sa obmedzuje na špecifické otázky a obmedzené opatrenia. V prípade externej evaluácie sú podmienky zvyčajne úplne opačné, ale pokiaľ možno mala by byť schopná, spoliehať sa na internú kontrolu a monitorovanie najmä zber procesných údajov. Ak v rámci inštitúcie zodpovednej za opatrenie existuje dostatočná metodologická znalosť, rovnako ako aj znalosť predmetu, je možné interne vykonávať predovšetkým priebežnú evaluáciu.

Metodologická spôsobilosť zahŕňa predovšetkým znalosť

- **kvalitatívnych a kvantitatívnych metód aplikovaného sociálneho výskumu**
- **zberu údajov**
- **štatistiky**
- **spracovania údajov, analýz a výkladu**
- **organizácie projektu.**

Zvyčajne je tiež možné predpokladať, že v prípade externého zadania sú vyžadované väčšie prostriedky, ako pre interné evaluácie. Vzhľadom na nestrannosť, dôveryhodnosť a metodologickú spôsobilosť, by mali byť evaluácie opatrení väčšieho rozsahu, alebo príprava pre politické rozhodnutia, zadané externe. Evaluácia jestvujúcej inštitúcie by mala byť vykonávaná v pravidelných intervaloch a v zmysluplnom poradí, a to internými a externými evaluáciami. Všeobecne povedané, v prípade dlhodobějších opatrení je potrebné externe evaluácie využívať výsledky internej evaluácie.

Rozsah evaluácie:

Aký rozpočet je primeraný prínosu?

Je dôležité, aby evaluácia, vrátane jej rozsahu bola primeraná predmetu. Výdavky súvisiace s evaluáciou by mali byť úmerné jej prospešnosti. Definícia predmetu evaluácie (evaluand) by mala byť presná a úplná, ale môže tiež vyžadovať kompromis medzi zvládnuteľnosťou a požiadavkou na systematickú, komplexnú analýzu, zvlášť pri vzájomne sa ovplyvňujúcich opatreniach. Obmedzenia v rozsahu môžu vyplývať z použitej metodológie, dostupnosti údajov, ochrany údajov alebo z finančných obmedzení. Neexistuje presný pomer medzi programom a nákladmi na evaluáciu, mení sa v závislosti na stupni inovácie projektu, rozsahu a trvaní programu, počte použitých nástrojov a rôznorodosti cieľových skupín a účastníkov.

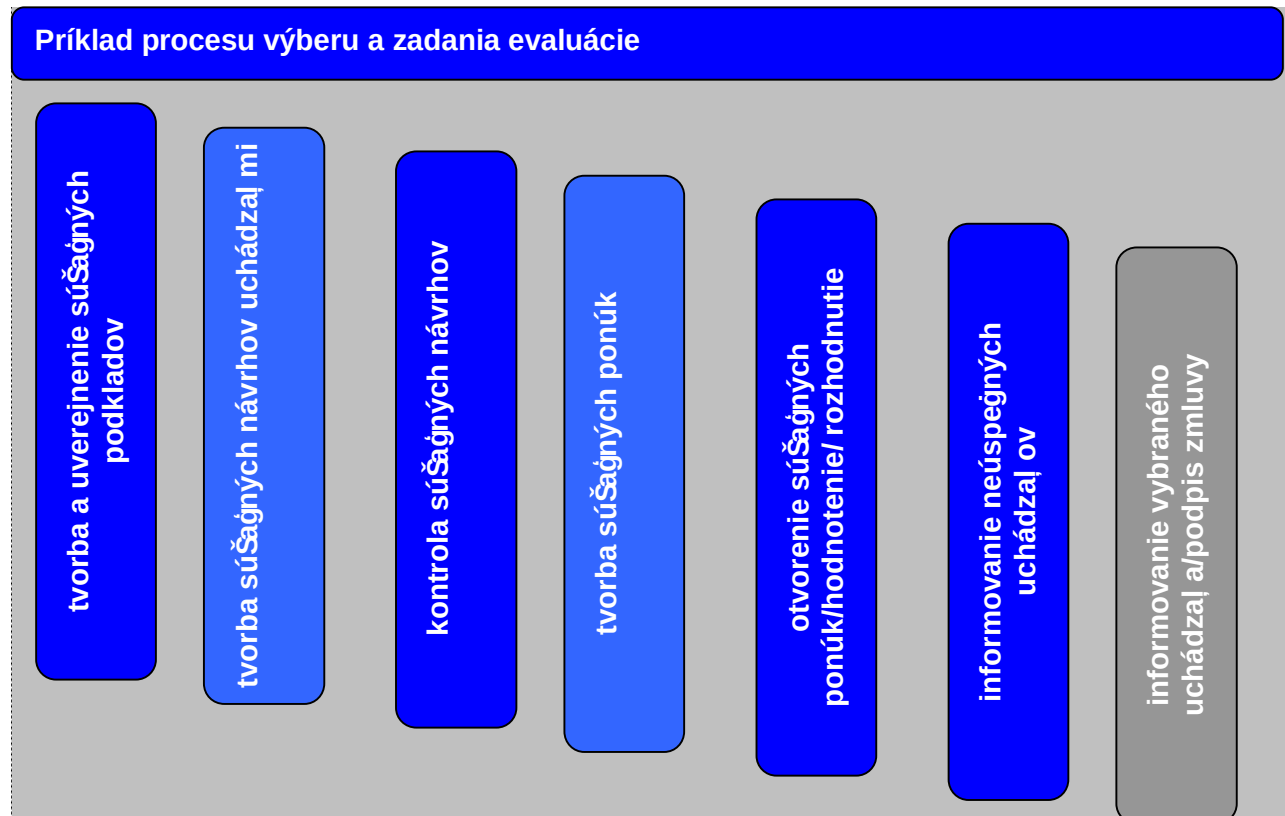
3. Ako sa evaluácia obstaráva a zadáva?

Externé evaluácie by mali byť zadane súťažou. Pracovná jednotka zodpovedná za evaluáciu zvyčajne zverejňuje súťažné podklady, alebo v odôvodnených prípadoch, ich postupuje skupine potenciálnych žiadateľov (DeGEval prostredníctvom emailu). Súťažné podklady môžu byť cieľové na firmy alebo jednotlivcov (zvyčajne tím). Medzi iným obsahujú predmet evaluácie (evaluand), termín na doručenie, priebeh výberového konania, formálne požiadavky písomnej komunikácie, formu a obsah konania a správy (porovnaj časť 5.), kritériá na vylúčenie (napríklad platobná neschopnosť, ako aj konflikt záujmu), požiadavky na spôsobilosť uchádzačov, hodnotiace kritériá a ich váhu, prípadne finančný rámec súťaže, či počet uchádzačov, ktorí boli pozvaní na predloženie návrhu/súťažnej ponuky. Verejné obstarávanie a zadanie externej evaluácie verejnými klientmi alebo prijímateľmi verejných zdrojov sú predmetom národnej, prípadne ak rozsah zadania presahuje stanovenú hodnotu, aj európskej legislatívy v oblasti verejného obstarávania.

Kompetencie evaluačného tímu

- **znalosti predmetu, metodologická spôsobilosť** ako aj **sociálne a osobné spôsobilosti (publikácie)**
- **evaluačné znalosti získané vzdelaním a školeniami**
- **skúsenosti z evaluácií porovnateľných predmetov v rámci evaluačného tímu (referencie, verejne dostupné správy z ukončených evaluácií)**

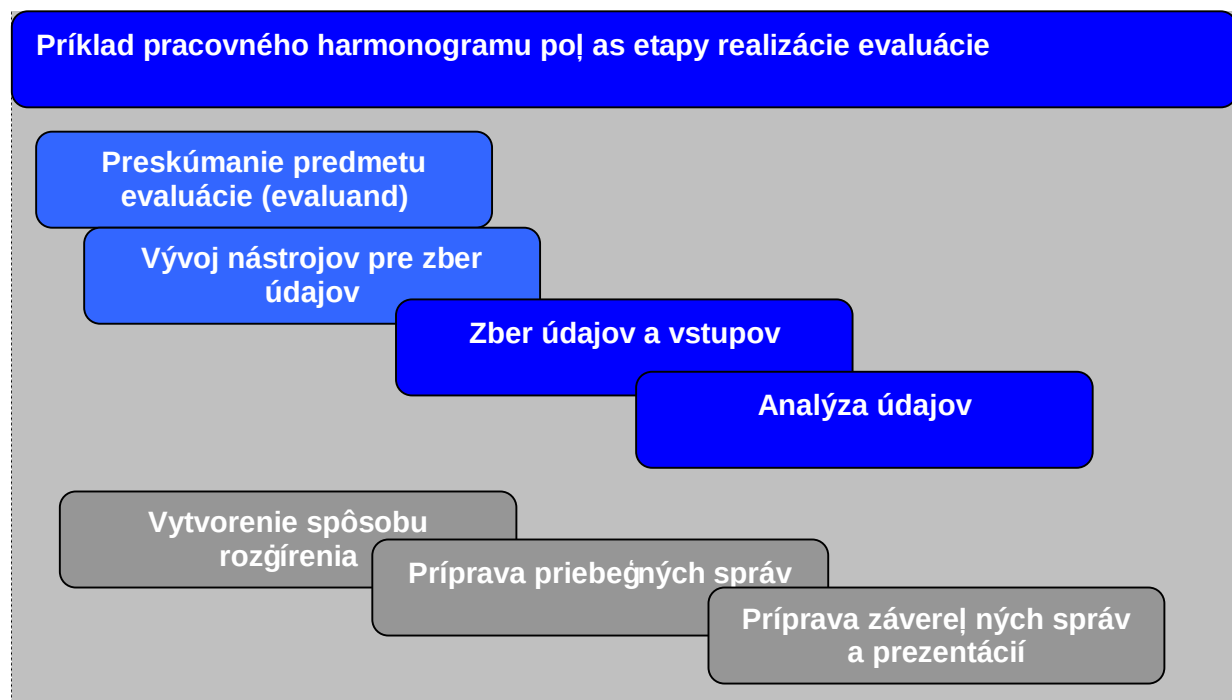
Príklad procesu výberu a zadania evaluácie



V prvej etape účastníci (alebo konzorcium) doručia návrhy na zaradenie do výberového konania v súlade so súťažnými dokumentmi. V druhej etape tí účastníci, ktorí boli vybraní, sú požiadaní klientom o predloženie súťažnej ponuky na základe harmonogramu prác. Tieto dve etapy tiež môžu byť skrátené do jednej, požiadaním o doručenie súťažnej ponuky ihneď.

Okrem toho, klient môže doplniť informácie alebo zverejniť ich zdroje: analýza a popis opatrenia alebo úlohy, plány práce inštitúcie, príslušné právne predpisy a vládna dokumentácia.

Súťažné ponuky by mali obsahovať prehlásenia o spôsobilosti k evaluácii, návrh evaluácie, dobu trvania, harmonogram práce (termíny na doručenie správ) a podrobnosti o rozdelení úloh medzi členmi tímu ako aj rozpis nákladov. Súťažné ponuky sa musia vždy zaoberať otázkami podmienok zadania, ale možno ich rozšíriť alebo presnejšie interpretovať. Mali by popisovať plánované metódy a nástroje evaluácie vrátane zabezpečenia kvality, ukazovatele a údaje potrebné na zodpovedanie otázok uvedených v podmienkach zadania, a zohľadniť stanovený finančný rámec. (V prípade doplňujúcich otázok môžu byť uvedené možnosti kolísania nákladov.) Malo by byť zrejmé, že bezpečnosť, dôstojnosť a práva osôb zainteresovaných do evaluácie sú chránené. Informácie o podobných evaluáciách doma a v zahraničí, spolu s osobnými referenciami umožnia zhodnotiť úroveň skúseností evaluujúceho tímu.



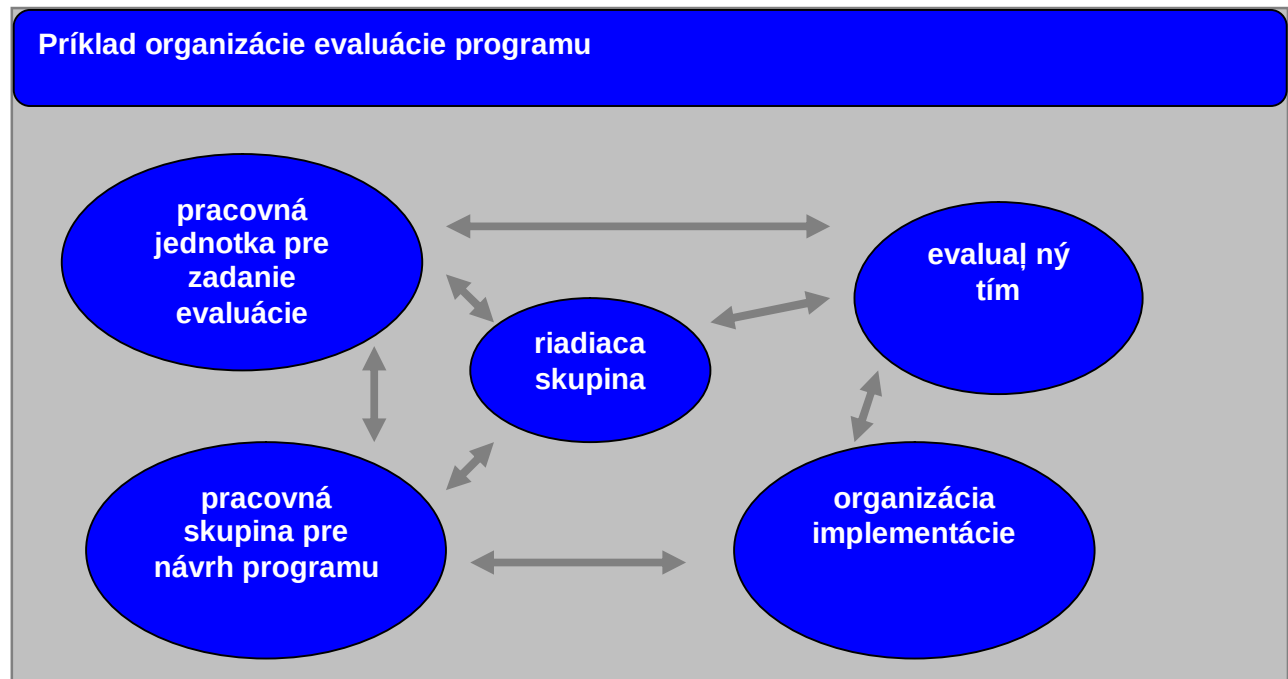
Súťažné ponuky musia byť otvorené v rovnakom mieste a v rovnakej miestnosti. Poľas ich hodnotenia by malo byť posúdené, či súťažné ponuky spĺňajú stanovené požiadavky. Aby súťažné ponuky neboli hodnotené iba posudzovaním ceny (náklady sú iba jedným kritériom výberu, nehovoria nič o kvalite evaluácie a jej spoľahlivosti), zadávateľom sa preto dôrazne odporúča poradiť sa s odborníkmi na metodológiu. Pokiaľ bolo rozhodnuté v prospech jedného z uchádzačov (alebo konzorcia) je potrebné o tom informovať ostatných. Po skončení 14 dňovej lehoty na odvolanie sa, môže byť informovaný úspešný uchádzač (alebo konzorcium) a podpísaná zmluva.

4. Ľím je sprevádzaná realizácia evaluácie?

Predtým, ako sa začne evaluácia by mala byť stanovená/určená organizačná štruktúra. Jej zložitnosť závisí od rozsahu evaluácie. Vo všetkých prípadoch je menovaný jeden zástupca zadávateľa a jeden z evaluujúceho tímu. Pre väčšie evaluácie zmluvy je menovaná riadiaca skupina zástupcov zadávateľa a evaluujúceho tímu s rozhodovacou právomocou.

Zadávateľ by mal sprístupniť výsledky internej kontroly a monitorovania, zvlášť procesné údaje, výsledky interných evaluácií a samo-hodnotení, zápisnice z pracovných stretnutí, správy z hodnotení,

odporúľania dozornej rady a závereľné správy predloľých externých evaluácií. Zodpovední politici a manaľeri opatrení, alebo vedenie inštitúcie, by mali objasniť svoje oľakávania z evaluácie v rozhovore s evaluaľným tímom, rovnako ako aj odhaliť procedúry a stratégie so zreteľom na opatrenie alebo inštitúciu. Nesmú akokoľvek jednostranne ovplyvňovať postup evaluácie a závereľnú správu. Ak je hodnotená inštitúcia, manaľment inštitúcie by mal mať možnosť pripraviť svoje odpovede na otázky položené v podmienkach zadania evaluácie a tieto poskytnúť evaluaľnému tímu.



Evaluaľný tím musí pravidelne, alebo v urľených intervaloch informovať zadávateľa formou správy o ľinnosti a stave prác, rozporoch v podmienkach zadania, dostupnosti údajov a, ak je potrebné, o problémoch, ktoré sa objavili počas implementácie evaluácie. Odchýľky od súľagnej ponuky alebo zadania, predovľetkým ľo sa týka metód a nástrojov evaluácie, musia byť predložené klientovi na schválenie.

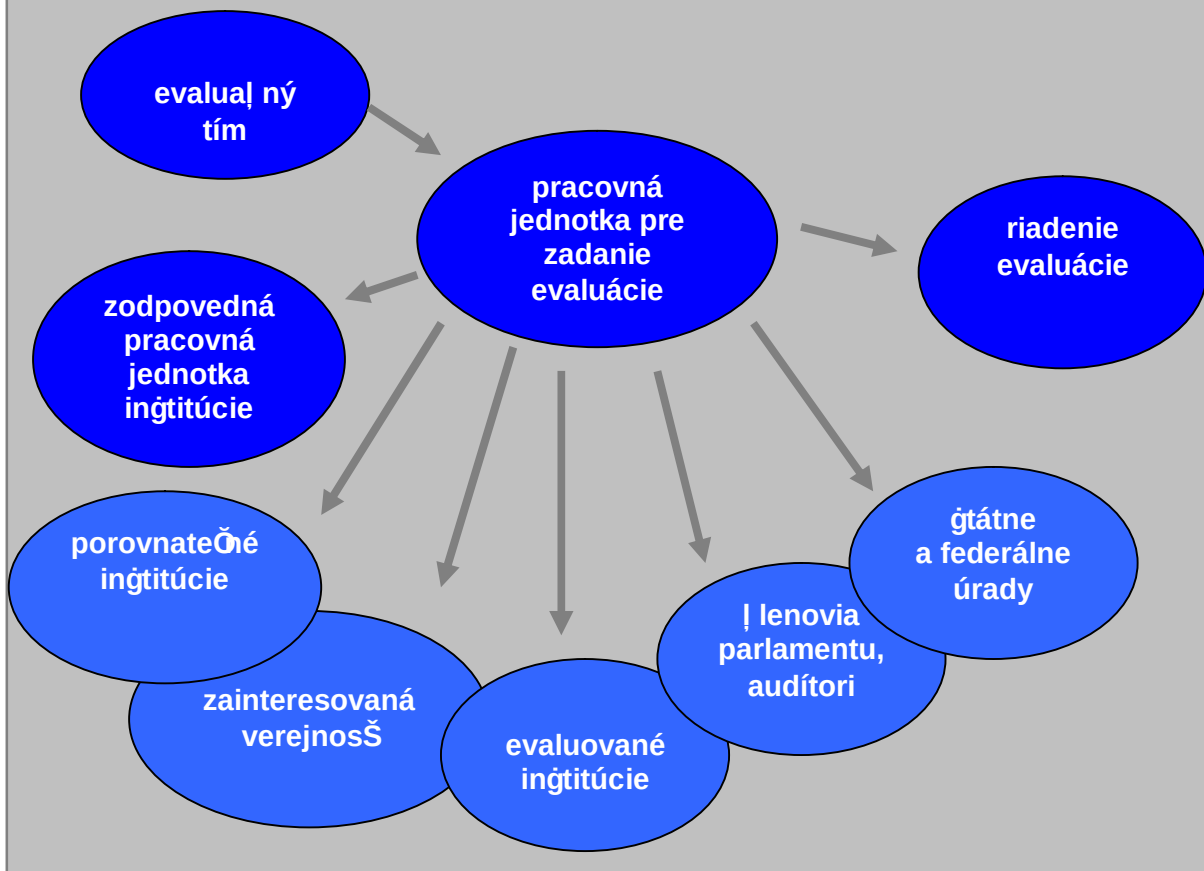
Stanovený rámec a rozhodnutie o evaluácii by mal poskytnúť zadávateľ ktorý je tiež zodpovedný za zabezpečenie, ě účastníci sú informovaní o stave a priebeľných výsledkoch počas trvania práce evaluaľného tímu, rovnako ako aj o závereľných výsledkoch.

Návrh evaluaľnej správy by mal byť daný k dispozícii manaľérom a účastníkom, napr. formou pracovných stretnutí alebo prostredníctvom internetu, aby mohli byť do závereľnej verzie správy zahrnuté úpravy a pripomienky.

5. Ako sa ěria a implementujú výsledky evaluácie?

Na ěrenie výsledkov evaluácie by mal byť vypracovaný návrh, ktorý berie ohľad na rozdielne informaľné potreby rôznych skupín účastníkov a ľalých zainteresovaných strán. Toto sa vzľahuje na dobu, rozsah a formu správ o zisteniach a výsledkoch, napr. formou tlačového komuniké, stručného zhrnutia, alebo účastelového pracovného stretnutia ľi prezentácie medzi rozhodovacími orgánmi.

Príklad šírenia výsledkov evaluácie v prípade štátnej alebo federálnej inštitúcie



Záverečná správa pre klienta musí mať uverejnenú kvalitu a musí byť dobre štruktúrovaná, musí uvádzať opatrenia, právne predpisy alebo inštitúciu v kontexte, popisovať proces evaluácie a poskytnúť dobre zdôvodnené odpovede na otázky v zadaní. Príloha by mala umožniť overenie zdrojov informácií, ako aj analýz. Finálna správa s prílohami by mala byť zverejnená.

Je bežné, keď sa veľa evaluačných otázok vzťahuje na to, ako by mali byť zmenené alebo znovu navrhnuté opatrenia, právne predpisy a procedúry. Preto najskôr po doručení odporúčaní k týmto otázkam (ajasto ešte pred záverečnou správou), by si mali kľúčoví aktéri vyjasniť aké budú ich zodpovednosti, funkcie a kompetencie vo vzťahu k výsledkom evaluácie. Okrem toho, po určitej dobe by mala byť evaluačnému tímu poskytnutá spätná väzba o výsledkoch implementácie.