

2022 M. GRUODŽIO 12 D.

# Veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ poveikio vertinimas (VRM-SD10-137)

## GALUTINĖ ATASKAITA



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA



Kuriame  
Lietuvos ateitį  
2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

Paslaugų sutartis finansuojama ES struktūrinių fondų lėšų ir valstybės biudžeto lėšų pagal Lietuvos 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos prioritetą „Techninė parama, skirta informuoti apie veiksmų programą ir ją vertinti“.

Paslaugos teikiamos LR vidaus reikalų ministerijos užsakymu.

Sutarties informacija:

„Veiksmų programos 10 prioriteto  
„Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“  
poveikio vertinimo paslaugos (VRM–SD10–137)“ sutartis Nr. 1S-56,  
sudaryta 2022 m. kovo 10 d. tarp  
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir  
UAB „BGI Consulting“

Perkančioji organizacija:  
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

Paslaugų teikėjas:  
UAB „BGI Consulting“

Paslaugos suteiktos 2022 m. kovo mėn. 10 d. – gruodžio 12 d.

Dėl detalesnės informacijos apie tyrimų studiją kreiptis:

Jonas Jatkauskas  
UAB „BGI Consulting“ direktorius  
Aukštaičių g. 7, LT-11341, Vilnius  
Tel.: +370 5 215 4075  
El. p.: [jonas@bgiconsulting.lt](mailto:jonas@bgiconsulting.lt)  
[www.bgiconsulting.lt](http://www.bgiconsulting.lt)

*Tyrimų komandos nuomonė nebūtinai sutampa su Perkančiosios organizacijos nuomone*

# TURINYS

TURINYS .....	2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	9
NAUDOJAMOS SANTRUMPOS .....	10
ĮVADAS .....	13
1. VERTINIMO PAGRINDAS.....	14
1.1. VERTINIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI IR LAUKIAMAI REZULTATAI .....	14
1.2. VERTINIMO OBJEKTAS.....	14
1.3. VERTINIMO METODIKA.....	15
1.3.1. VERTINIMO TEORINIS MODELIS IR KRITERIJAI .....	15
1.3.2. VERTINIMO METODAI .....	17
2. VERTINIMO REZULTATAI. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ TINKAMUMAS.....	23
3. VERTINIMO REZULTATAI. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ POVEIKIS.....	30
3.1. 10.1.1. PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS .....	30
3.1.1. INTERVENCIJŲ MASTAS.....	30
3.1.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS.....	36
3.1.3. INTERVENCIJŲ POVEIKIS .....	38
3.1.3.1. INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS .....	38
3.1.3.2. INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI.....	40
3.1.3.3. INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE .....	42
3.1.3.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS.....	44
3.1.4. INTERVENCIJŲ TVARUMAS.....	48
3.2. 10.1.2. PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ.....	51
3.2.1. INTERVENCIJŲ MASTAS.....	51
3.2.1. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS.....	59
3.2.2. INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS.....	64
3.2.3. INTERVENCIJŲ POVEIKIS .....	70
3.2.3.1. INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS .....	70
3.2.3.2. INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI.....	72
3.2.3.3. INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE .....	75
3.2.3.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS.....	78
3.2.4. INTERVENCIJŲ TVARUMAS.....	81
3.3. 10.1.3. PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS.....	84
3.3.1. INTERVENCIJŲ MASTAS.....	84
3.3.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS.....	93
3.3.3. INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS.....	96
3.3.3.1. INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS .....	101

3.3.3.2	INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI.....	107
3.3.3.3	INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO–EKONOMINIAME KONTEKSTE .....	109
3.3.3.4	INTERVENCIJŲ POVEIKIS.....	112
3.3.4.	INTERVENCIJŲ TVARUMAS.....	115
3.4.	10.1.4. PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ .....	123
3.4.1.	INTERVENCIJŲ MASTAS.....	123
3.4.2.	INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS.....	126
3.4.3.	INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS.....	127
3.4.4.	INTERVENCIJŲ POVEIKIS .....	129
3.4.4.1	INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS .....	129
3.4.4.2	INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI.....	130
3.4.4.3	INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO–EKONOMINIAME KONTEKSTE .....	132
3.4.4.4	INTERVENCIJŲ POVEIKIS.....	134
3.4.5.	INTERVENCIJŲ TVARUMAS.....	138
3.5.	10.1.5. PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE .....	140
3.5.1.	INTERVENCIJŲ MASTAS.....	140
3.5.2.	INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS.....	142
3.5.3.	INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS.....	145
3.5.4.	INTERVENCIJŲ POVEIKIS .....	146
3.5.4.1	INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS .....	146
3.5.4.2	INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI.....	148
3.5.4.3	INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO–EKONOMINIAME KONTEKSTE .....	149
3.5.4.4	INTERVENCIJŲ POVEIKIS.....	151
3.5.5.	INTERVENCIJŲ TVARUMAS.....	154
4.	VERTINIMO IŠVADOS.....	156
4.1.	VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ TINKAMUMAS .....	156
4.2.	VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ POVEIKIS .....	158
4.2.1.	10.1.1. PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS.....	158
4.2.2.	10.1.2. PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ.....	159
4.2.3.	10.1.3. PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS.....	161
4.2.4.	10.1.4. PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ .....	163
4.2.5.	10.1.5. PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE.....	164
4.3.	VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ TVARUMAS .....	166
5.	PRIEDAI.....	170

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 PAVEIKSLAS. VERTINIMO OBJEKTĄ SUDARANTYS VP UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS .....	15
2 PAVEIKSLAS. VERTINIMO LOGINĖ STRUKTŪRA .....	16
3 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1–ESFA–V–912 „NACIONALINIŲ REFORMŲ SKATINIMAS IR VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS GERINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VALSTYBĖS VALDYMO SRITIS.....	31
4 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1–ESFA–V–912 „NACIONALINIŲ REFORMŲ SKATINIMAS IR VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS GERINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS .....	32
5 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1–ESFA–V–912 „NACIONALINIŲ REFORMŲ SKATINIMAS IR VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS GERINIMAS“ PRISIDĖJIMAS PRIE NACIONALINIŲ REFORMŲ VYKDYMO .....	33
6 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1–ESFA–V–913 „VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VIDAUS ADMINISTRAVIMO TOBULINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS .....	34
7 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 1 UŽDAVINIO „PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA .....	46
8 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.2–ESFA–V–915 „VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ ATVIRUMO DIDINIMAS IR VISUOMENĖS ĮSITRAUKIMO Į VIEŠOJO VALDYMO PROCESUS SKATINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS.....	52
9 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTŲ PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=7) .....	54
10 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VALSTYBĖS VALDYMO SRITIS .....	55
11 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS .....	55
12 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTŲ PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=23)....	58
13 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=7) .....	65
14 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=7) .....	65
15 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI(N=7).....	66
16 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=7) .....	66
17 PAVEIKSLAS. ES INVESTICIJŲ SVARBA PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, REZULTATŲ KŪRIMUI (N=7) .....	67
18 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=23) .....	67
19 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=23) ..	68
20 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“, ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI (N=23) .....	68
21 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=23) .....	69

22 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“,PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=7) .....	70
23 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=23) .....	71
24 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, AKTUALUMAS (N=7) .....	72
25 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ AKTUALUMAS (N=23).....	72
26 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 2 UŽDAVINIO „PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA.....	80
27 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-V-918 PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VALSTYBĖS VALDYMO SRITIS.....	85
28 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTŲ PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=6) .....	86
29 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-V-918 PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS .....	88
30 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“ PASISKIRSTYMAS PAGAL SUKURTUS REZULTATUS (N=6).....	89
31 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PASISKIRSTYMAS PAGAL PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=30) .....	90
32 PAVEIKSLAS. LEAN AR KITOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO METAI RESPONDENTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME, SAVIVALDYBĖSE (N=13) .....	91
33 PAVEIKSLAS. PILIEČIŲ CHARTIJOS TAIKYMAS RESPONDENTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME, SAVIVALDYBĖSE (N=30).....	92
34 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-V-920 PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS .....	92
35 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PASISKIRSTYMAS PAGAL SUKURTUS REZULTATUS (N=30).....	93
36 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=6).....	96
37 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=6).....	97
38 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI (N=6).....	97
39 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=6).....	98
40 PAVEIKSLAS. ES INVESTICIJŲ SVARBA PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, REZULTATŲ KŪRIMUI (N=6) .....	98
41 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=30) .....	99
42 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=30) .....	99
43 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI(N=30).....	100

44 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=30).....	101
45 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=6).....	103
46 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO PRIEMONIŲ IR INVESTICIJŲ SRIČIŲ ATITIKIMAS RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, INSTITUCIJOS/ORGANIZACIJOS POREIKIAMS (N=6).....	103
47 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=30).....	105
48 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME, LEAN KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VERTINIMAS (N=13).....	106
49 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO PRIEMONIŲ IR INVESTICIJŲ SRIČIŲ ATITIKIMAS RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ INSTITUCIJOS/ORGANIZACIJOS POREIKIAMS (N=30).....	106
50 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, AKTUALUMAS (N=6).....	107
51 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, AKTUALUMAS (N=30).....	107
52 PAVEIKSLAS. PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS POKYČIAI SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PROJEKTO ĮGYVENDINIMO (N=30).....	108
53 PAVEIKSLAS. VARTOTOJŲ PASITENKINIMO PASLAUGOMIS, PO PROJEKTO ĮGYVENDINIMO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ TYRIMO ATLIKIMAS (N=30.) IR TYRIMO REZULTATŲ POKYTIS (N=12).....	109
54 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 3 UŽDAVINIO „PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA.....	114
55 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, REZULTATŲ ILGALAIKĖ REIKŠMĖ (N=30).....	116
56 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, METU SUKURTŲ REZULTATŲ TVARUMAS (N=30).....	117
57 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, REZULTATŲ ILGALAIKĖ REIKŠMĖ (N=6).....	118
58 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, SUKURTŲ REZULTATŲ TVARUMAS (N=6).....	118
59 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, METU SUKURTŲ REZULTATŲ TVARUMAS (N=30).....	119
60 PAVEIKSLAS. PAPILDOMŲ LĖŠŲ POREIKIS PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, REZULTATAMS PASIEKTI (N=6).....	120
61 PAVEIKSLAS. PAPILDOMŲ LĖŠŲ POREIKIS PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, REZULTATAMS PASIEKTI (N=30).....	120
62 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“ NUOMONĖ DĖL SVARBIAUSIŲ INSTITUCIJŲ VEIKLOS SRIČIŲ STIPRINANT ADMINISTRACINIUS GEBĖJIMUS IR DIDINANT VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO EFEKTYVUMĄ 2021-2027 M. (N=6).....	121
63 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, NUOMONĖ DĖL	

SVARBIAUSIŲ INSTITUCIJŲ VEIKLOS SRIČIŲ STIPRINANT ADMINISTRACINIUS GEBĖJIMUS IR DIDINANT VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO EFEKTYVUMĄ 2021–2027 M. (N=30).....	121
64 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS 10.1.4–ESFA–V–921 „GERESNIO REGLAMENTAVIMO DIEGIMAS IR VERSLO PRIEŽIŪROS SISTEMOS TOBULINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS.....	124
65 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.4–ESFA–V–922 „TEISINGUMO SISTEMOS VEIKSMINGUMO DIDINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS.....	125
66 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 4 UŽDAVINIO „PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA.....	137
67 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 5 UŽDAVINIO „PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA.....	153



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ. VERTINIME TAIKYTI METODAI .....	17
2 LENTELĖ. ANKETINIŲ APKLAUSŲ INFORMACIJA APIE DUOMENŲ PATIKIMUMĄ .....	21
3 LENTELĖ. 10 PRIORITETO „PAŽANGUS IR VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS VIEŠASIS VALDYMAS“ KONKRETŪS UŽDAVINAI IR SIEKIAMI REZULTATAI .....	28
4 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.1. UŽDAVINIO PRIEMONĖS .....	30
5 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.1. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI.....	36
6 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.1. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI.....	42
7 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.2. UŽDAVINIO PRIEMONĖS .....	51
8 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.2. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI.....	59
9 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.2. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI.....	76
10 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.3. UŽDAVINIO PRIEMONĖS.....	84
11 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.3. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI.....	93
12 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.3. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI.....	110
13 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.4. UŽDAVINIO PRIEMONĖS.....	123
14 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.4. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI.....	126
15 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.4. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI.....	132
16 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.5. UŽDAVINIO PRIEMONĖS.....	140
17 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.5. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI.....	142
18 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.5. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI.....	149

## NAUDOJAMOS SANTRUMPOS

<b>AM</b>	LR Aplinkos ministerija
<b>ANR</b>	Administracinių nusižengimų registras
<b>BBAIS</b>	Bendra buhalterinės apskaitos informacinė sistema
<b>CDPK IS</b>	Centrinio Debesijos paslaugų katalogo informacinė sistema
<b>CPO LT</b>	Centrinė perkančioji organizacija
<b>CPVA</b>	Centrinė projektų valdymo agentūra
<b>CVP IS</b>	Centrinė viešųjų pirkimų IS
<b>DBSIS</b>	Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema
<b>DU</b>	Darbo užmokestis
<b>EBPO</b>	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
<b>EIM</b>	Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija
<b>EIMIN</b>	LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija
<b>EK</b>	Europos Komisija
<b>ES</b>	Europos Sąjunga
<b>ESF</b>	Europos socialinis fondas
<b>ESFA</b>	Europos socialinio fondo agentūra
<b>FM</b>	LR Finansų ministerija
<b>FNTT</b>	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie LR Vidaus reikalų ministerijos
<b>GMP</b>	Greitoji medicinos pagalba
<b>HI</b>	Higienos institutas
<b>IRD</b>	Informatikos ir ryšių departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos
<b>IRT</b>	Informacijos ir ryšių technologijos
<b>IS</b>	Informacinė sistema
<b>IT</b>	Informacinės technologijos
<b>IVPK</b>	Informacinės visuomenės plėtros komitetas
<b>KASVS</b>	Korupcijos apraiškų sveikatos apsaugos sistemoje stebėjimo ir vertinimo sistema
<b>KPD</b>	Kultūros paveldo departamentas prie LR Kultūros ministerijos
<b>KSI</b>	Korupcijos suvokimo indeksas
<b>LKT</b>	LR Konstitucinis Teismas
<b>LR</b>	Lietuvos Respublika
<b>LRV</b>	Lietuvos Respublikos Vyriausybė

<b>LRVK</b>	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija
<b>LTEC</b>	Lietuvos tesimo ekspertizės centras
<b>MOSTA</b>	Mokslo ir inovacijų stebėsenos ir analizės centras
<b>MTEP</b>	Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra
<b>NPP</b>	Nacionalinės pažangos 2014–2020 m. programa
<b>NTA</b>	Nacionalinė teismų administracija
<b>NVO</b>	Nevyriausybinių organizacijų
<b>NVSC</b>	Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie LR Sveikatos apsaugos ministerijos
<b>PASIS</b>	Lietuvos viešųjų ir administracinių paslaugų katalogas
<b>PDTV</b>	„Planuok, daryk, tikrink, veik“ metodas
<b>PFSA</b>	Projekto finansavimo sąlygų aprašas
<b>PIP</b>	Projektų įgyvendinimo planas
<b>PO</b>	Perkančioji organizacija (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija)
<b>PS</b>	Partnerystės sutartis
<b>SADM</b>	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
<b>SAM</b>	LR Sveikatos apsaugos ministerija
<b>SFMIS</b>	ES struktūrinės paramos kompiuterinė informacinė valdymo ir priežiūros sistema
<b>SFMIS2014</b>	2014–2020 m. laikotarpio projektų įgyvendinimui posistemyje
<b>SPIS</b>	Socialinės paramos šeimai IS
<b>SPPD</b>	Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie LR SADM
<b>STRATA</b>	Vyriausybės strateginės analizės centras
<b>STT</b>	LR Specialiųjų tyrimų tarnyba
<b>SŽNS</b>	Specialiosios žemės naudojimo sąlygos
<b>ŠMSM</b>	LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija
<b>ŠVIS</b>	Švietimo valdymo informacinė sistema
<b>TM</b>	LR Teisingumo ministerija
<b>TS</b>	Techninė specifikacija
<b>TS</b>	Techninė specifikacija
<b>URM</b>	LR Užsienio reikalų ministerija
<b>VATARAS</b>	Valstybės tarnautojų registras
<b>VATIS</b>	Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema
<b>VIRSIS</b>	Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų dalyvių duomenų registravimo IS
<b>VK</b>	Valstybės kontrolė
<b>VMI</b>	Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos
<b>VP</b>	2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa

<b>VP 10</b>	2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“
<b>VPGT</b>	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos
<b>VPSP</b>	Viešojo ir privataus sektorių partnerystė
<b>VPT</b>	Viešųjų pirkimų tarnyba
<b>VRM</b>	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija
<b>VSAT</b>	Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie LR Vidaus reikalų ministerijos
<b>VVS</b>	Veiklos valdymo sritis
<b>VSS</b>	Viešojo sektoriaus subjektai
<b>VST</b>	Viešojo saugumo tarnyba prie LR Vidaus reikalų ministerijos
<b>VTD</b>	Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos
<b>VU</b>	Vilniaus universitetas
<b>VVI</b>	Viešojo valdymo institucijos
<b>ŽŪM</b>	LR Žemės ūkio ministerija

## ĮVADAS

Remiantis 2022 m. kovo 10 d. sudaryta sutartimi Nr. 1S-56 „Veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ poveikio vertinimo paslaugos (VRM-SD10-137)“ tarp Perkančiosios organizacijos (PO) – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (VRM) – ir paslaugų teikėjo UAB „BGI Consulting“, galutinė vertinimo ataskaita.

Galutinėje vertinimo ataskaitoje pateikiami atsakymai į visus vertinimo techninėje specifikacijoje išskeltus vertinimo klausimus, aprašoma vertinimo prieiga, taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai, pateikiamos vertinimo išvados ir rekomendacijos.

Šią ataskaitą sudaro 4 pagrindinės struktūrinės dalys, kuriose pristatomas vertinimo pagrindas, metodika, rezultatai bei vertinimo išvados ir rekomendacijos. Vertinimo rezultatai pristatomi pagal kiekvieną 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ konkretų uždavinį atskirai. Atskirai pateikiami ataskaitos priedai: Priedas Nr. 1. Anketinių apklausų metodika, Priedas Nr. 2. Anketinių apklausų klausimynai, Priedas Nr. 3. Anketinių apklausų detalūs rezultatai.

Ataskaitą parengė UAB „BGI Consulting“ ekspertai: Jonas Jatkauskas (projekto vadovas), Kasparas Vasiliauskas (ekspertas) bei papildomi ekspertai: Aušra Šilinskienė, Birutė Valančienė.

# 1. VERTINIMO PAGRINDAS

## 1.1. VERTINIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI IR LAUKIAMŲ REZULTATAI

Šio **vertinimo tikslas** – nustatyti 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos (*toliau – VP*) 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ investicijų poveikį viešajam valdymui ir visuomenei. Siekiant nurodyto vertinimo tikslo keliami trys **vertinimo uždaviniai**:

1. Nustatyti kaip 10 prioriteto priemonių investicijos prisidėjo prie VP ir Partnerystės sutartyje suplanuotų tikslų įgyvendinimo, t. y. įvertinti VP 10 prioriteto uždavinių ir juose suplanuotų priemonių įgyvendinimo 2015–2023 m. rezultatus bei įvertinti priemonių rinkinio tinkamumą, efektyvumą suplanuotam investicijų poveikiui pasiekti;
2. Įvertinti, kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto investicijos, t. y. nustatyti poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei. Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui pagal atskiras investavimo sritis:
  - a. 10 prioriteto 1 uždavinio 2 priemonių investicijų poveikį viešojo valdymo orientacijos į rezultatus didinimo srityje;
  - b. 10 prioriteto 2 uždavinio 3 priemonių investicijų poveikį viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo srityje;
  - c. 10 prioriteto 3 uždavinio 2 priemonių investicijų poveikį gerinant visuomenei teikiamų paslaugų kokybę bei jų atitikimą visuomenės poreikiams;
  - d. 10 prioriteto 4 uždavinio 2 priemonių investicijų poveikį gerinant verslo reguliavimo aplinką;
  - e. 10 prioriteto 5 uždavinio 3 priemonių investicijų poveikį gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje;
3. Nustatyti 10 prioriteto rezultatų ir poveikio tvarumą ir aktualumą ateityje, įvardinti, kokios priemonės padėtų stiprinti pasiektus rezultatus, bei pasiūlyti naujas priemones, kurios galėtų prisidėti prie viešojo valdymo procesų tobulinimo.

## 1.2. VERTINIMO OBJEKTAS

VP 10 prioriteto intervencijos nukreiptos į **visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangaus viešojo valdymo kūrimą**, investicijomis siekiant stiprinti institucinius gebėjimus, didinti viešojo administravimo bei viešųjų paslaugų teikimo įvairiais lygmenimis veiksmingumą, įgyvendinti viešojo valdymo reformas.

Šio **vertinimo objektas** – VP 10 prioriteto 5 uždaviniai ir jų įgyvendinimui skirtos 12 priemonių. Su kiekvienu VP uždaviniu susieta po 2–3 VP priemonės, kurių intervencijos nukreiptos į atskirų viešojo valdymo elementų tobulinimą – valdymo orientacijos į rezultatus didinimą, viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo didinimą, visuomenei teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ir atitikties visuomenės poreikiams didinimą, verslo reguliavimo aplinkos gerinimą bei žmogiškųjų išteklių valdymo valstybinėje tarnyboje gerinimą. 1 paveiksle grafiškai pavaizduotas vertinimo objektas – jį sudarančių VP uždavinių ir priemonių sąsajos.

VP UŽDAVINYS	10.1.1. Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus (2 priemonės)	VP PRIEMONĖS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“</li> <li>• 10.1.1-ESFA-V-913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“</li> </ul>
VP UŽDAVINYS	10.1.2. Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą (3 priemonės)	VP PRIEMONĖS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“</li> <li>• 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“</li> <li>• 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“</li> </ul>
VP UŽDAVINYS	10.1.3. Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams (2 priemonės)	VP PRIEMONĖS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“</li> <li>• 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“</li> </ul>
VP UŽDAVINYS	10.1.4. Pagerinti verslo reguliavimo aplinką (2 priemonės)	VP PRIEMONĖS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“</li> <li>• 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“</li> </ul>
VP UŽDAVINYS	10.1.5. Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje (3 priemonės)	VP PRIEMONĖS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“</li> <li>• 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“</li> <li>• 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“</li> </ul>

## 1 PAVEIKSLAS. VERTINIMO OBJEKTAŲ SUDARANTYS VP UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis vertinimo technine specifikacija ir VP

## 1.3. VERTINIMO METODIKA

### 1.3.1. VERTINIMO TEORINIS MODELIS IR KRITERIJAI

Remiantis aukščiau įvardytais vertinimo uždaviniais, vertinimas struktūruojamas į **tris pagrindines dalis**: 1) intervencijų rezultatų vertinimą; 2) intervencijų poveikio vertinimą; 3) intervencijų rezultatų ir poveikio tvarumo bei aktualumo ateityje vertinimą. Žemiau paveiksle pateikta vertinimo loginė struktūra.

Rengiant ataskaitą, buvo inventorizuoti VP 10 prioriteto intervencijų pasiekimai produkto ir rezultato lygmeniu, nustatytas intervencijų suplanuotų produktų ir rezultatų reikšmių pasiekimo mastas (rezultatyvumas), įvertinti intervencijų poveikį atspindinčių konteksto rodiklių pokyčiai ir bendras priemonių rinkinio tinkamumas bei efektyvumas suplanuotam intervencijų poveikiui pasiekti, įvertintas VP 10 prioriteto intervencijų indėlis į stebimus pokyčius intervencijų vykdymo srityse, nustatytas poveikio minėtoms viešojo valdymo sritims mastas ir pademonstruoti jo sukūrimo mechanizmai. Atsižvelgiant į tai, suformuotos išvados apie intervencijų rezultatų ir poveikio tvarumą ir aktualumą ateityje.



## 2 PAVEIKSLAS. VERTINIMO LOGINĖ STRUKTŪRA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis vertinimo technine specifikacija

Atliekant VP 10 prioriteto intervencijų poveikio vertinimą taikytas teorija grįstas vertinimo požiūris, kuris leidžia sujungti analizuojamų intervencijų vertinimą pagal vertinimo kriterijus į bendrą sistemą. Teorija grįstas vertinimo požiūris paremtas kaitos teorija – lanksčiu priežastinių ryšių tarp atskirų viešosios politikos įgyvendinimo elementų nustatymo modeliu. Teorija grįstas vertinimas grindžiamas generatyvine priežastingumo samprata, kuria remiantis priežastinio ryšio tarp intervencijos ir stebimų padarinių egzistavimas teigiamas tada, kai galima pademonstruoti visus mechanizmus, kuriais intervencija lemia poveikį. Pagrindiniai kaitos teorijos elementai apima: 1) galutinį tikslą – pagrindinį pokytį, kurio yra siekiama ir į kurį yra orientuoti tarpiniai pokyčiai; 2) pokyčių strategiją – tarpinių pokyčių, reikalingų įvykti, kad būtų pasiektas galutinis tikslas, seką (reikalingus pajėgumų pokyčius bei veiklos pokyčius); 3) prielaidas – teorija ar įrodymais paremtą interpretaciją, identifikuojančią esminius priežastinius ryšius ir apibūdinančią būtinas sąlygas, kad pokyčiai įvyktų.

Kiekvienam VP 10 prioriteto uždaviniui sudarytos atskiros kaitos teorijos schemas. Remiantis stebėsenos duomenimis ir viešai prieinama informacija, apibrėžti analizuojamomis intervencijomis sukurtų produktų tipai. Remiantis įvairioms sritims konkrečiais programavimo laikotarpiais aktualių nacionalinių strateginių dokumentų nuostatomis, apibrėžti intervencijų galutiniai tikslai bei tarpiniai pokyčiai. Turimos informacijos ir ekspertinio vertinimo pagrindu suformuluotos prielaidos numatytiems tarpiniams ir galutiniam pokyčiui įvykti. Prielaidos patikrintos vertinimo metu surinktos informacijos pagrindu atliekant analizuojamų investicijų vertinimą pagal įvairius kriterijus. Patikrinus iškeltas prielaidas, įvertintas analizuojamų investicijų indėlis siekiant galutinio tikslo (poveikis).

Pažymėtina, kad remiantis TS reikalavimais, pagrindinis kriterijus, į kurį atsižvelgiant buvo vertinamos VP 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonės, buvo **poveikio kriterijus**. Vertinant priemonių ir veiklos sričių poveikį buvo analizuojamos priemonių galimybės prisidėti prie jų planavimo metu iškeltų strateginių VP 10-ojo prioriteto tikslinių sričių uždavinių bei VP 10-ojo prioriteto strateginių tikslų, o identifikavus tokias galimybes – investicijų indėlis į minėtų tikslų siekimą ir jo sąlyginis mastas. **Išskirtina, kad intervencijų poveikis konkrečiam uždaviniui atveju vertinamas taikant skirtingus metodų rinkinius, trianguliuojant atliktų anketinių apklausų, interviu, atvejo studijų duomenis, antrinių šaltinių, dokumentų analizės duomenis ir kt.** Taip pat buvo pasitelkti kiti kriterijai (detalizuojama žemiau), kuriais remiantis vertintos analizuojamos investicijos.

**REZULTATYVUMAS.** Investicijų rezultatyvumas suprantamas kaip mastas, kuriuo buvo įgyvendinti konkrečiam uždaviniui suplanuoti tikslai, analizuojant nustatytus VP stebėsenos rodiklius. Laikoma, kad **investicijos yra rezultatyvios** (rezultatyvumas yra aukštas), jei konkrečiam uždaviniui suplanuoti tikslai buvo įgyvendinti pilna apimtimi. **Investicijų rezultatyvumas laikomas vidutiniu**, jei konkrečiam uždaviniui suplanuoti tikslai buvo įgyvendinti ne pilna (50–75 proc.) apimtimi. Vertinant rezultatyvumą šiuo požiūriu remiamasi stebėsenos informacijos analizės rezultatais.



**TINKAMUMAS.** Investicijų tinkamumas suprantamas kaip įgyvendintų intervencijų tikslų, veiklų turinio atitikimas priemonių planavimo metu aktualiuose pagrindiniuose bendruosiuose (VP ir PS) strateginiuose dokumentuose identifikuotus tikslus ir iššūkius. Laikoma, kad **investicijos yra tinkamos** (tinkamumas yra aukštas), jei jų tikslai ir turinys atitinka priemonių planavimo metu aktualiuose pagrindiniuose bendruosiuose dokumentuose identifikuotus tikslinių grupių poreikius, iššūkius ir siūlomus jų sprendimo būdus. **Investicijų tinkamumas laikomas vidutiniu**, jei konkretaus uždavinio suplanuoti tikslai buvo atliepti ne pilna (50–75 proc.) projektinių veiklų apimtimi. Vertinant tinkamumą šiuo požiūriu remiamasi strateginiu diskursu, identifikuotu atlikus dokumentų analizę.

**EFEKTYVUMAS.** Investicijų efektyvumas suprantamas kaip intervencijų tinkamumas sukurti produktus, rezultatus ir efektus, pasitelkiant mažiausias sąnaudas. Vertinant investicijų naudojimo efektyvumą analizuojama, ar programos uždaviniai buvo pasiekti mažiausiais kaštais bei kaip vyko intervencijų administravimo procedūros. Laikoma, kad **investicijos yra efektyvios (efektyvumas yra aukštas)**, jei be intervencijų nebūtų pasiekti konkretaus uždavinio suplanuoti tikslai, o intervencijų administravimas buvo sklandus. **Investicijų efektyvumas laikomas vidutiniu**, jei konkretaus uždavinio suplanuoti tikslai būtų pasiekti be suplanuotų intervencijų ar intervencijų mažesne apimtimi, taip pat jei investicijų administravimas nebuvo sklandus (buvo susidurta su administraciniais iššūkiais, administracinių gebėjimų trūkumu ir pan.) Vertinant efektyvumą remiamasi atliktomis anketinės projektų vykdytojų ir dalyvių apklausomis bei projektų atvejo studijomis.

**TVARUMAS.** Investicijų tvarumas suprantamas kaip tęstinių galimybių ir sąlygų naudoti analizuojamomis investicijomis sukurtus rezultatus, pasibaigus investiciniams projektams, egzistavimas (pavyzdžiui, identifikuojant, ar investicijas gavę subjektai nenustojo vykdyti veiklos). Laikoma, kad **investicijos yra tvarios (tvarumas yra aukštas)**, jei sukurtų rezultatų, pasibaigus investiciniams projektams, aktualumas yra ilgalaikis. Vertinant poveikį ir jo tvarumą, remiamasi nacionaliniu strateginiu diskursu, atliktomis anketinės projektų vykdytojų ir dalyvių apklausomis bei projektų atvejo studijomis. Projektai analizuojami kategorizuojant juos į šias grupes:

- veiklos efektyvumui skirtus projektų veiklų rezultatus (tai įvairių modelių, instrumentų, procesų, IT įrankių, priemonių, sistemų sukūrimo, įdiegimo, kokybės vadybos metodų diegimo ir pritaikymo, darbuotojų kvalifikacinio tobulinimo projektinių veiklų rezultatai);
- projektinių veiklų rezultatus, kuriais kuriami metodiniai dokumentai ir teikiamos rekomendacijos (šie projektinių veiklų rezultatai yra orientuoti į tvarumą, dėl aiškaus savo pritaikomumo ir aiškios krypties tapti ilgalaikiais rezultatais);
- esamą situaciją analizuojančių ir pasiūlymus bei rekomendacijas teikiančių projektinių veiklų rezultatus (tai produktai, kurie analizuoja esamą problemą ir teikia pasiūlymus šiai problemai spręsti. Šiai kategorijai taip pat priskiriami nevyriausybinių organizacijų, tikslinių visuomenės grupių mokymai siekiant formuoti visuomenės vertybes ir nuostatas).

### 1.3.2. VERTINIMO METODAI

Žemiau lentelėje pateikiami vertinimo metodai, kurie buvo pasitelkti atsakant į kiekvieną vertinimo klausimą.

1 LENTELĖ. VERTINIME TAIKYTI METODAI

VERTINIMO UŽDAVINIAI	VERTINIMO KLAUSIMAI	TAIKYTI VERTINIMO METODAI
9.1. Nustatyti kaip 10 prioriteto priemonių investicijos prisidėjo prie VP ir PS suplanuotų tikslų įgyvendinimo, t. y. įvertinti VP 10 prioriteto uždavinių ir juose suplanuotų priemonių įgyvendinimo 2015–2023 m. rezultatus bei įvertinti priemonių rinkinio tinkamumą, efektyvumą suplanuotam investicijų poveikiui pasiekti.	VK.9.1.1. Kaip 10 prioriteto priemonių investicijos prisidėjo prie PS ir VP suplanuotų tikslų įgyvendinimo? VK.9.1.2. Kurios 10 prioriteto priemonės labiausiai siekia PS ir VP suplanuotų tikslų? Kurios 10 prioriteto priemonės mažiausiai siekia PS ir VP suplanuotų tikslų?	<b>Dokumentų analizė</b> <b>Antrinių informacijos šaltinių analizė</b> <b>Intervencijų logikos analizė</b> <b>Stebėsenos duomenų analizė</b> <b>Ekspertinis vertinimas</b> <b>Tikslinių grupių analizė</b> <b>Interviu</b>

VERTINIMO UŽDAVINIAI	VERTINIMO KLAUSIMAI	TAIKYTI VERTINIMO METODAI
<p>9.2. Įvertinti kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto investicijos, t. y. nustatyti poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.</p> <p>Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui pagal atskiras investavimo sritis:</p>	<p>VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.</p> <p>VK.9.2.2. Kurios 10 prioriteto priemonės kuria didžiausią pridėtinę vertę?</p> <p>VK.9.2.3. Kokios priemonės pasiteisino kokios – ne ir kodėl? Išskirti tinkamiausias.</p> <p>VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?</p>	<p><b>Teorija grįstas vertinimas</b>  <b>Intervencijų logikos analizė</b>  <b>Stebėsenos duomenų analizė</b>  <b>Dokumentų analizė</b>  <b>Ekspertinis vertinimas</b>  <b>Apklausa</b>  <b>Tikslinių grupių analizė</b>  <b>Interviu</b>  <b>Atvejo studijos</b></p>
<p>9.2.1. 10 prioriteto 1 uždavinio 2 priemonių investicijų poveikį viešojo valdymo orientacijos į rezultatus didinimo srityse;</p>	<p>VK.9.2.1.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.1 uždavinio priemonių investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo orientacijos į rezultatus didinimo srityse? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.</p> <p>VK.9.2.1.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti vp 10 prioriteto 10.1.1 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?</p>	<p><b>Dokumentų analizė</b>  <b>Stebėsenos duomenų analizė</b>  <b>Intervencijos logikos analizė</b>  <b>Antrinių šaltinių analizė</b>  <b>Interviu</b>  <b>Atvejo studija</b>  <b>Metaanalizė</b>  <b>Ekspertinis vertinimas</b></p>
<p>9.2.2. 10 prioriteto 2 uždavinio 3 priemonių investicijų poveikį viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo srityse;</p>	<p>VK.9.2.2.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.2 uždavinio priemonių investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo srityse? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.</p> <p>VK.9.2.2.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti VP 10 prioriteto 10.1.2 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?</p> <p>VK.9.2.2.3. atlikti priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektų dalyvių apklausą ir apskaičiuoti stebėsenos rodiklių R.N.911 ir R.N.913 reikšmes.</p>	<p><b>Dokumentų analizė</b>  <b>Stebėsenos duomenų analizė</b>  <b>Intervencijos logikos analizė</b>  <b>Interviu</b>  <b>Atvejo studija</b>  <b>Anketinė apklausa</b>  <b>Ekspertinis vertinimas</b>  <b>Tikslinių grupių analizė</b>  <b>Metaanalizė</b></p>
<p>9.2.3. 10 prioriteto 3 uždavinio 2 priemonių investicijų poveikį gerinant visuomenei teikiamų paslaugų kokybę bei jų atitikimą visuomenės poreikiams;</p>	<p>VK.9.2.3.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.3 uždavinio priemonių investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant visuomenei teikiamų paslaugų kokybę bei jų atitikimą visuomenės poreikiams? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.</p> <p>VK.9.2.3.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti VP 10 prioriteto 10.1.3 uždavinyje</p>	<p><b>Dokumentų analizė</b>  <b>Stebėsenos duomenų analizė</b>  <b>Intervencijos logikos analizė</b>  <b>Interviu</b>  <b>Atvejo studija</b>  <b>Anketinė apklausa</b>  <b>Ekspertinis vertinimas</b>  <b>Tikslinių grupių analizė</b>  <b>Metaanalizė</b></p>

VERTINIMO UŽDAVINIAI	VERTINIMO KLAUSIMAI	TAIKYTI VERTINIMO METODAI
	nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?	
9.2.4. 10 prioriteto 4 uždavinio 2 priemonių investicijų poveikį gerinant verslo reguliavimo aplinką;	VK.9.2.4.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.4 uždavinio priemonių investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant verslo reguliavimo aplinką? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui. VK.9.2.4.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti VP 10 prioriteto 10.1.4 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?	<b>Dokumentų analizė</b> <b>Stebėsenos duomenų analizė</b> <b>Intervencijos logikos analizė</b> <b>Antrinių šaltinių analizė</b> <b>Interviu</b> <b>Atvejo studija</b> <b>Metaanalizė</b> <b>Ekspertinis vertinimas</b>
9.2.5. 10 prioriteto 5 uždavinio 3 priemonių investicijų poveikį gerinant žmoniškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje.	VK.9.2.5.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.5 uždavinio priemonių investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant žmoniškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui. VK.9.2.5.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti VP 10 prioriteto 10.1.5 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?	<b>Dokumentų analizė</b> <b>Stebėsenos duomenų analizė</b> <b>Intervencijos logikos analizė</b> <b>Antrinių šaltinių analizė</b> <b>Interviu</b> <b>Atvejo studija</b> <b>Metaanalizė</b> <b>Ekspertinis vertinimas</b>
9.3. Nustatyti 10 prioriteto rezultatų ir poveikio tvarumą ir aktualumą ateityje, įvardinti kokios priemonės padėtų stiprinti pasiektus rezultatus bei pasiūlyti naujas priemones, kurios galėtų prisidėti prie viešojo valdymo procesų tobulinimo.	VK.9.3.1. Ar pasiekti rezultatai bus trumpalaikiai? Ar pasiekti rezultatai bus ilgalaikiai? Kodėl? Ar jie bus aktualūs ateityje? VK.9.3.2. Ar poveikis bus trumpalaikis? Ar poveikis bus ilgalaikis? Kodėl? Ar trumpalaikio poveikio rezultatai, turi galimybę „virsti“ ilgalaikiais? Jei taip tai kokios sąlygos tam yra būtinos? Ar ilgalaikis poveikis bus aktualus ateityje? Ar ilgalaikio poveikio rezultatai yra tvarūs? VK.9.3.3. Kokios priemonės padėtų išsaugoti ir stiprinti pasiektus trumpalaikius ir ilgalaikius rezultatus? VK.9.3.4. Kokie yra rezultatų pasiekimą ribojantys veiksniai bei jų suvaldymo būdai? VK.9.3.5. Aprašyti tolimesnius veiksmus ir pasiūlyti kitas naujas priemones, kurie galėtų prisidėti prie viešojo valdymo procesų tobulinimo.	<b>Dokumentų analizė</b> <b>Stebėsenos duomenų analizė</b> <b>Intervencijos logikos analizė</b> <b>Antrinių šaltinių analizė</b> <b>Interviu</b> <b>Atvejo studija</b> <b>Anketinės apklausos</b> <b>Metaanalizė</b> <b>Ekspertinis vertinimas</b>

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

#### VERTINIMO METODAI

**DOKUMENTŲ ANALIZĖ.** Atlikta **aktualių nacionalinių strateginių dokumentų analizė**, kurios pagrindu buvo identifikuotos analizuojamu laikotarpiu aktualios viešojo valdymo sričių problemos ir strateginės plėtros kryptys. Dokumentų analizės rezultatai pasitelkti vertinant investicijų ir poveikį.

**ANTRINIŲ ŠALTINIŲ ANALIZĖ.** Atlikta **aktualių įvairių viešojo valdymo vertinimų ir apžvalgų analizė**, kurios pagrindu buvo identifikuoti pagrindiniai analizuojamo laikotarpio iššūkiai ir sisteminiai pokyčiai. Antrinių šaltinių analizės rezultatai pasitelkti vertinant investicijų tinkamumą.

**STATISTIKOS DUOMENŲ ANALIZĖ.** Atlikta **statistikos rodiklių raidos analizė**, kurios pagrindu buvo identifikuoti pagrindiniai socialinės-ekonominės ir demografinės situacijos pokyčiai įvairiose viešojo valdymo srityse. Statistikos duomenų analizės rezultatai bus pasitelkti vertinant investicijų socialinį ir ekonominį poveikį.

**STEBĖSENOS DUOMENŲ ANALIZĖ.** Atlikta **2014–2020 m. laikotarpiu ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotų projektų duomenų analizė**, kurios pagrindu buvo suinventorizuotos VP 10 prioriteto lėšomis įgyvendintos ES struktūrinių fondų investicijos, nustatytas jų pasiskirstymas pagal įvairius požymius ir įvairių sričių investicijas gavusių unikalių subjektų skaičius. Stebėsenos duomenų analizės rezultatai pasitelkti vertinant investicijų mastą, poveikio mastą.

**VIEŠAI PRIEINAMOS INFORMACIJOS ANALIZĖ.** Atlikta įvairios **viešai prieinamos informacijos analizė**, kuri padėjo surinkti **trūkstantią informaciją apie analizuojamus 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotus projektus**. Be to, viešai prieinamos informacijos analizės pagrindu buvo peržiūrėti visi ES struktūrinių fondų investicijas gavę subjektai. Viešai prieinamos informacijos analizės rezultatai pasitelkti vertinant investicijų poveikį, ir tvarumą.

**ANKETINĖS APKLAUSOS.** 2022 m. birželio – liepos mėn. vykdytos 4 skirtingų grupių investicijas gavusių subjektų anketinės apklausos, skirtos surinkti investicijas gavusių subjektų atstovų kokybinio pobūdžio išvalgas analizuojamų investicijų atžvilgiu (įvairiais požūriais – tinkamumo, efektyvumo, poveikio, tvarumo). Taip pat buvo atliekama projektų dalyvių anketinė apklausa, skirta įvertinti visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvas bei padėti apskaičiuoti dalyvių stebėsenos rodiklius. Vykdytų apklausų klausimynai pateikiami atskirame priede.

Anketinės apklausos vykdytos pasitelkus automatizuotą internetinę apklausų vykdymo sistemą Survey Monkey©. Paramos gavėjų kontaktus suteikė LR VRM atstovai. Svarbu paminėti, jog reprezentatyvios apklausos įvykdymo galimybę mažino faktas, jog dalies respondentų elektroniniai paštai buvo negaliojantys apklausų siuntimo metu<sup>1</sup>. Nepaisant minėtų apribojimų, vertintojai vis tiek siekė užtikrinti maksimalų respondentų dalyvavimą, kuris maksimaliai atitiktų reprezentatyvų atsakymų pasiskirstymą. Respondentams priminimai apie vykdomą apklausą buvo siunčiami tris kartus. Dalis respondentų papildomai susisieki su BGI Consulting vertintojais. Šiems respondentams vertintojai padėjo sėkmingai užpildyti anketines apklausas, išsiųsdami papildomas apklausų pildymo instrukcijas elektroniniu paštu ar suteikdami konsultacijas telefonu. Taip pat siekiant pasiekti maksimalų atsakomumo lygį, vertintojai kelis kartus asmeniškai susisieki su projektų vykdytojais, kurie dėl įvairių priežasčių nesureagavo į siunčiamus elektroninius priminimus ir paskatino projektų vykdytojus dalyvauti apklausoje. Šios pastangos leido pasiekti rezultatus, kuomet – **4 iš 6 apklausų** atsakymų skaičius siekė reprezentatyvios su 95 proc. patikimumu ir 5 proc. paklaida apklausos bendrą atsakymų skaičių

Visgi, nepaisant pastangų, dviejų iš respondentų grupių – veiksmų programos 10 prioriteto priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir priemonės Nr. 10.1.2–ESFA–K–917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projekto vykdytojų anketinių apklausų skaičius neatitiko numatyto reprezentatyvios apklausos atsakymų skaičiaus, tačiau surinktas atsakymų skaičius yra pakankamas analizei atlikti. Atsižvelgiant į tai, šių respondentų grupių atsakymuose vyraujančias tendencijas reikėtų vertinti atsargiai. Anketinių apklausų reprezentatyvumo reikšmės yra detalizuojamos prieduose atskirai.

<sup>1</sup> Survey Monkey aplikacija parodė, kad nėra galimybės išsiųsti apklausų, kadangi dalies elektroninių laiškų paskyros nebegalioja arba yra ištrintos.

## 2 LENTELE. ANKETINIŲ APKLAUSŲ INFORMACIJA APIE DUOMENŲ PATIKIMUMĄ

RESPONDENTŲ GRUPĖ	POPULIACIJA	IMTIS, KURIEMS IŠSIŪSTA APKLAUSA, SKAIČIUS	IMTIS, KURI LIKO ATMETUS NEGALIOJANČIOS EL. PAŠTUS	REIKALINGA POPULIACIJOS IMTIS 95 PROC. PATIKIMUMUI IR 5 PROC. PAKLADAI	PILNAI ATSAKIUSIŲ RESPONDENTŲ SKAIČIUS	IŠ DALIES ATSAKIUSIŲ RESPONDENTŲ SKAIČIUS	BENDRAS ATSAKYMŲ SKAIČIUS
<b>PROJEKTŲ DALYVIŲ ANKETINĖ APKLAUSA</b>							
Projektų dalyvių anketinė apklausa - klausimynas dėl pilietinio ugdymo	9775	5873	5868	361	215	219	434
Projektų dalyvių anketinė apklausa - klausimynas dėl antikorupcinio švietimo	7179	3957	3943	350	233	203	436
<b>PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ ANKETINĖ APKLAUSA</b>							
Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 projektų vykdytojų apklausa	14	14	13	13	10	3	13
Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 projektų vykdytojų apklausa	44	44	41	37	23	4	27
Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 projektų vykdytojų apklausa	12	12	12	12	7	1	8
Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 projektų vykdytojų apklausa	40	40	36	33	31	4	35

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis anketinių apklausų duomenimis

**PUSIAU STRUKTŪRUOTI INTERVIU.** Naudojantis iš anksto paruoštu klausimynu ir atsižvelgiant į respondentų galimybes detaliau nagrinėti konkrečius tematinius aspektus, apie kuriuos respondentas turi daugiau informacijos ar nori pasisakyti papildomai, vertinimo metu buvo atlikta 11 pusiau struktūruotų interviu su projektų vykdytojais. Pusiau struktūruotų interviu metu surinkta paramos gavėjų nuomonė ir įžvalgos apie analizuojamų investicijų tinkamumą ir efektyvumą siekiant VP ir PS numatytų tikslų, jų administravimo procesą, taip pat – analizuojamomis investicijomis sukurtą poveikį bei jo mastą socialiniu ir ekonominiu, instituciniu lygmeniu bei visuomenės tikslinių grupių ir valstybės atžvilgiu.

**ATVEJO STUDIJOS.** Vertinimo metu buvo atlikta 11 atvejo studijų. Visi atvejai pasirinkti remiantis keturių kriterijų – projekto įgyvendinimo būsenos (pasirinkti projektai, kurių atveju būtų galima didžiausia apimtimi įvertinti investicijomis sukurtą poveikį ir jo mastą), vertės (daugiau dėmesio skirta didesnės vertės projektams), vykdytojo (pasirinktais projektais siekta užtikrinti kuo didesnę skirtingų subjektų, įgyvendinusių investicinius projektus, įvairovę), aktualumas (pasirinkti projektai, kurie yra įgyvendinami skirtingose viešosios politikos srityse ir (ar) pasižymi skirtingo tipo intervencijomis) – kombinacija.

**INTERVENCIJŲ LOGIKOS ANALIZĖ.** Intervencijų logikos analizė apėmė ES fondų lėšomis finansuotų priemonių tikslų, uždavinių, intervencijų, produktų ir indėlių analizę, siekiant rekonstruoti investicijų intervencijų logiką bei nustatyti jos sąsajas su strateginiais viešojo valdymo tikslais. Intervencijų logikos analizė buvo pasitelkta vertinant investicijų tinkamumą ir atliekant teorija grįstą poveikio vertinimą.

**METAANALIZĖ IR EKSPERTINIS VERTINIMAS.** Metaanalizė apėmė vertinimo metu surinktos informacijos analizę ir apibendrinimą, o ekspertinis vertinimas – atsakymų į vertinimo klausimus bei rekomendacijų formulavimą, remiantis apibendrinta informacija ir ekspertine patirtimi.

## 2. VERTINIMO REZULTATAI. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ TINKAMUMAS

VK.9.1.1. Kaip 10 prioriteto priemonių investicijos prisidėjo prie Partnerystės sutartyje ir Veiksmų programoje suplanuotų tikslų įgyvendinimo?

VK.9.1.2. Kurios 10 prioriteto priemonės labiausiai siekia Partnerystės sutartyje ir Veiksmų programoje suplanuotų tikslų? Kurios 10 prioriteto priemonės mažiausiai siekia Partnerystės sutartyje ir Veiksmų programoje suplanuotų tikslų?

Europos socialinio fondo (toliau – ESF) investicijos į viešojo valdymo tobulinimą Lietuvoje 2014–2020 m. laikotarpiu buvo planuojamos remiantis pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir 2012 m. pradžioje patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, kurių tikslus ir uždavinius viešojo valdymo srityje atspindi pagrindinis nacionalinis strateginis dokumentas – Nacionalinės pažangos 2014–2020 m. programa (toliau – NPP). Šie strateginiai dokumentai, taip pat ir Europos Komisijos (toliau – EK) pozicija viešąjį administravimą labiau orientuoti į paslaugų gavėjus, o viešojo administravimo institucijas orientuoti į rezultatus, bei ES Tarybos specifinės rekomendacijos šaliai, buvo suformuluotas bendrasis 10 prioriteto tikslas – **siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų**. Planuojant VP investicijas į viešojo valdymo tobulinimą buvo svarbus politinės darbotvarkės klausimas, o suplanuotos intervencijos turėjo atitikti strateginius šalies dokumentus. Todėl šiame ataskaitos skyriuje yra analizuojama, kaip pagal 10 prioriteto konkrečius uždavinius suplanuotos intervencijos atitinka VP ir Partnerystės sutarties suplanuotus tikslus.

### 10.1.1. PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS

Strateginiuose dokumentuose teigiama, kad viešojo valdymo kokybė ir efektyvumas ne visais atvejais yra pakankami: sprendimų priėmimo procesuose nėra užtikrinamas pakankamas rėmimasis įrodymais, neefektyviai organizuojama viešojo valdymo institucijų veikla, vyrauja procesas, o ne rezultatais grįsta šių institucijų veikla, kuriai stinga krypties ir svarbiausių prioritetų matymo. Atsižvelgiant į tai, įgyvendinant 10.1.1. uždavinį numatyta siekti, kad daugiau viešojo valdymo institucijų taikytų įrodymais grįsto valdymo priemones, diegtų sistemas, prisidedančias prie valdymo ir kokybės gerinimo, vykdytų vidaus administravimo tobulinimo iniciatyvas. Taip pat buvo numatyta vykdyti gerai suplanuotas nacionalines viešojo valdymo reformas, tobulinti viešųjų išlaidų valdymą.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912), atitiko VP suplanuotus tikslus.** Daugiau nei pusė įgyvendinamų projektų (24 iš 39) prisidėjo prie atskirų viešosios politikos sričių valdymo procesams gerinti reikalingų priemonių kūrimo ir (ar) diegimo. Beveik pusė (18 iš 39) projektų buvo orientuoti į pasirengimą nacionalinėms viešojo valdymo reformoms ir jų įgyvendinimo koordinavimui. Nors įrodymais grįstas valdymas yra išskiriamas kaip pagrindinis šio uždavinio siekis VP tiksluose, analizuojant įgyvendinamų projektų apimtį galima išskirti, kad tik 8 (iš 39) projektų veiklose galima išskirti įrankių pritaikymą ir (ar) diegimą priimti įrodymais pagrįstus reikalingus sprendimus. Dar mažesnė dalis projektų buvo orientuoti į viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimo, skatinimo pokyčius: siekiant šio tikslo prisidėjo 6 projektai. Apie trečdalį projektų (15 iš 39) taip pat buvo orientuoti į viešojo valdymo žmogiškųjų išteklių kompetencijų stiprinimą.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas (Nr. 10.1.1-ESFA-V-913), taip pat atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinami projektai prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumui didinti reikalingų priemonių kūrimo ir pritaikymo. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0002 veiklomis siekiama sukurti projektų valdymo sistemą, palengvinančią bei optimizuojančią esamus institucijų projektų, programų ir portfelių valdymo procesus ir užtikrinančią sklandų informacijos dalinimąsi tarp LRVK ir ministerijų.. Siekiant viešojo administravimo subjektų efektyvaus projektų ir procesų valdymo buvo įgyvendinami projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0001, kurio metu siekiama sukurti ir įdiegti veiklos valdymo sistemą, leidžiančią efektyviau organizuoti viešojo sektoriaus institucijų veiklą, nuolat gerinti jų vykdomų funkcijų

kokybę, efektyviau tenkinti visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių poreikius; bei projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0003, kuriuo siekiama sudaryti sąlygas VSS buhalterinę apskaitą tvarkyti centralizuotai efektyvia, funkcionalia, automatizuota bendra informacine sistema ir didinti centralizuotai tvarkomos buhalterinės apskaitos patikimumą. Taip pat siekiama viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimo – visi šios priemonės projektai tiesioginiu ar netiesioginiu būdu prisideda prie valstybinių institucijų darbuotojų, valstybės tarnautojų kompetencijų stiprinimo.

Išskirtina, kad įgyvendinti (-ami) projektai, prisidedantys prie valstybės įstaigų veiklos gerinimo ir kompetencijų stiprinimo, turi būti tęsiami ir toliau. 2020 m. prasidėjusi pasaulinė pandemija COVID-19 bei valstybės institucijų atsakas į ją sustiprino ir naujus sisteminius iššūkius viešajam sektoriui: kaip greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir tolygiai užtikrinti atskirų valstybės veiklos sričių atsparumą ir gyvybingumą, kaip sutelktai veikti krizinėse situacijose. Pandemijos laikotarpiu ypatingai aktualus tapo sprendimų, grindžiamų žiniomis ir įrodymais, faktais, priėmimas, – priimamus sprendimus grįsti esamojo laiko duomenų analize, turėti prieigą prie šių duomenų ne tik politikos formuotojams, bet ir platesnei visuomenės daliais, informacinius išteklius pritaikyti taip pat ir politikos stebėsenai ir prognozavimui.

Projektų metu įgyvendinamos veiklos prisidėjo prie institucijų veiklos efektyvumo didinimo, ir VP bei Partnerystės sutartyje numatyto siekio padidinti valdymo efektyvumo indekso pagerėjimą. Valdymo efektyvumo indeksas atspindi viešųjų paslaugų kokybę, valstybės tarnybos kokybę ir jos nepriklausomybę nuo politinio spaudimo, politikos formulavimo ir įgyvendinimo kokybę, taip pat Vyriausybės įsipareigojimą užtikrinti šią kokybę. Svarbu pažymėti, kad 2017 m. buvo suplanuotos svarbios valdymo tobulinimo reformos (viešojo sektoriaus institucinės sandaros, administracinių ir viešųjų paslaugų, valstybės tarnybos, Vyriausybės veiklos atvirumo didinimo, strateginio planavimo ir valstybės biudžeto formavimo sistemų, geresnio reglamentavimo, projekcinio valdymo principų plėtros viešojo sektoriaus institucijose ir kt.).<sup>2</sup> Išskirtina, kad pagal 2020 m. rodiklio duomenis, valdymo efektyvumo indekse Lietuva užima aukštesnę nei planuota 2025 m. (nustatytas siekiamas rodiklis 2020 m. – 15 vieta, pasiektas rodiklis 2020 m. – 13 vieta).<sup>3</sup>

#### 10.1.2. PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ

Valstybės tarnybos atvirumo ir skaidrumo didinimo poreikis strateginiuose dokumentuose pagrindžiamas pasitelkiant korupcijos suvokimo indeksą (KSI), kuris parodo, kaip šalyje yra suvokiama valstybės ir savivaldybių politikų bei tarnautojų korupcija. Strateginiuose šalies dokumentuose taip pat pažymimas žemas visuomenės pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodiklis, nepakankamas visuomenės aktyvus dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, visuomenės žinių apie galimybes juose dalyvauti, taip pat informacijos apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus trūkumas.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinti projektai siekė didinti visuomenės įsitraukimą į viešojo valdymo procesus bei tobulinti VVI konsultavimosi su visuomene mechanizmą. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0001 veiklomis siekiama įgyvendinti atviros valdžios (Vyriausybės) iniciatyvas, skirtas paskatinti visuomenę dalyvauti viešajame valdyme, padidinti informacijos apie Vyriausybės vykdomą veiklą ir visuomenės įtraukimo priemonės prieinamumą, sustiprinti viešojo valdymo atvirumo didinimui reikalingas kompetencijas. Šio projekto metu taip pat kuriamas visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo mechanizmas. Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0002 veiklomis įgyvendinama Lietuvos atvirų duomenų iniciatyva. Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0003 veiklomis taip pat siekiama didinti viešojo valdymo institucijų atvirumą ir informacijos prieinamumą, vieningame portale skelbiant Vyriausybės valdymo srities įstaigų veiklos informaciją.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ atitiko VP suplanuotus tikslus.** Intervencijų metu buvo diegiamos ir / ar atnaujinamos Viešojo valdymo sprendimų ar valstybės tarnautojų interesų skaidrumui ir viešumui užtikrinti reikalingos priemonės, pavyzdžiui IS „Atvirieji finansai“. Fiksuojami 3 į šią veiklų grupę orientuoti projektai. 4 projektai nukreipti į korupcijos, korupcijos rizikos stebėsenai ir valdymui gerinti reikalingų

<sup>2</sup> Remiantis Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo apžvalga, 2019. Pasiikiama nuoroda: [https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2030/LT2030%20igyvendinimo%20apzvalga\\_2019\\_redaguota.pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2030/LT2030%20igyvendinimo%20apzvalga_2019_redaguota.pdf)

<sup>3</sup> 2021–2027 m. NPP. Nustatyta, kad šio rodiklio reikšmė 2025 m. – 14 vieta, 2030 m. – 10 vieta ES.



priemonių diegimą, pavyzdžiui, projektinių veiklų metu buvo parengiamas „Lietuvos korupcijos žemėlapis“, įgyvendinamos antikorupcinės socialinės reklamos; projektu Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0011 buvo siekiama sumažinti korupcijos atsiradimo ir plitimo veiksnius viešajame sektoriuje, sukuriant korupcijos apraiškų viešajame sektoriuje atskleidėjo - žiniasklaidos nepriklausomumui ir skaidrumui didinti reikalingus įrankius. Tiek pat projektų orientuoti į Viešųjų pirkimų vykdymui, rizikos valdymui gerinti reikalingų priemonių diegimą, pavyzdžiui, projektas Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001, kuris siekia sumažinti korupcijos atsiradimo ir plitimo veiksnius viešajame sektoriuje ugdant perkančiųjų organizacijų kompetencijas ikiprekybinių ir inovatyviųjų viešųjų pirkimų vykdymo srityje. Projektinių veiklų pavyzdžiai pagrindžia, kad projektinės veiklos atitiko strateginiuose šalies dokumentuose numatytą poreikį didinti visuomenės pasitikėjimą VVI, aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus, informuoti apie VVI veiklą ir rezultatus.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ atitiko VP suplanuotus tikslus.** Šios priemonės projektinių veiklų metu projektų metu dalyviai ir visuomenės nariai stiprino kompetencijas, kurios būtinos įsitraukti į viešojo valdymo sprendimus ugdymą arba kaip identifikuoti korupcinius reiškinius. Projektų dalyviai atliko įvairias tiriamąsias veiklas, vertinimus ar funkcijų peržiūras bei parengė pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo.

Atsižvelgiant į tai, įgyvendinant 10.1.2. uždavinį, numatytas aktyvesnis konsultavimasis su visuomene, aiškios ir suprantamos viešojo valdymo informacijos teikimas visuomenės nariams, siekiant, kad padaugės gyventojų, pareiškusių nuomonę jiems svarbiais klausimais ir sužinojusių informaciją apie viešojo valdymo institucijų veiklą. Taip pat įtvirtinamas siekis mažinti korupcijos apraiškų labiausiai korupcijos paveiktose viešojo valdymo srityse bei didinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų ir visuomenės korupcijos ir tarnybinės etikos pažeidimų suvokimą ir nepakantumą jiems.

### 10.1.3. PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS

Strateginiuose dokumentuose pastebimas viešojo valdymo institucijų nepakankamas aktyvumas tobulinant visuomenei teikiamas paslaugas: fiksuojamas kompleksinių veiksmų trūkumas, kurie užtikrintų viešajame valdyme siekiamą visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų kokybę. Nepakankamą paslaugų kokybę, prieinamumo ir atitikties visuomenės poreikiams problemą numatyta spręsti VP 10.1.3 uždavinio priemonių veiklomis. VP, PS bei strateginiuose šalies dokumentuose (strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 m. Nacionalinė pažangos programa (NPP), Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa) įtvirtinami siekiai didinti paslaugų kokybę, prieinamumą ir atitiktį visuomenės poreikiams. Numatoma patvirtinti paslaugų kokybės standartus, rengti piliečių chartijas (2020 m. siektina reikšmė – 90 proc.), aktyviau matuoti visuomenės pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodiklius, veiksmingiau taikyti vieno langelio principą aptarnaujant asmenis. Siekiama, kad šios paslaugų kokybės gerinimo veiklos padės padidinti administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientą (2011 m. – 0,85, 2020 m. siekiamas rodiklis – 0,95)<sup>4</sup>.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (10.1.3-ESFA-V-918), atitiko VP suplanuotus tikslus.** Absoliuti dauguma projektų (11 iš 14) buvo nukreipti į viešojo administravimo subjektų veiklos organizavimo procedūrų, susijusių su paslaugų teikimu ir (ar) asmenų aptarnavimu, kūrimą, tobulinimą, diegimą. Kaip pavyzdžius būtų galima išskirti projektus, kurių veiklose buvo standartizuotas gyventojų aptarnavimas ir paslaugų teikimas (Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0014), centralizuotas Lietuvos policijos teikiamų paslaugų teikimas (Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001), vidinio portalo modernizavimas, sukuriant ir įdiegiant MIGRIS (Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0003), patobulintos konsultavimo sistemos (Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0005), parengtas ir įdiegtas asmenų informavimo ir konsultavimo paslaugų teikimo organizacinis modelis ir pan. Taip pat dalies projektų veiklos yra nukreiptos į administruojamų paslaugų ir gyventojų aptarnavimo kokybės vertinimą: projektų Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0014, Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001 metu buvo kuriamos ir (ar) diegiamos kokybės vertinimo bei stebėsenos sistemos, tuo tarpu 4 projektai (Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0006, Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0010, Nr.

<sup>4</sup> Remiantis 2014–2020 m. Nacionaline pažangos programa.

10.1.3-ESFA-V-918-01-0011, Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0013) įgyvendino teikiamų paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės tyrimus. Kaip ir kitų projektų atveju, dalis projektų (Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001, Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0002, Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0010, Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0013) veiklų yra orientuotos į viešojo administravimo subjektų darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių, reikalingų gerinti paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybę, stiprinimą.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (10.1.3-ESFA-V-920), atitiko VP suplanuotus tikslus.** Absoliuti dauguma projektų, išskyrus vieną (Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-91-0004), savo vykdomose veiklose siekė įdiegti sistemą (LEAN), kuri padėtų optimizuoti aptarnavimo procesus ir tokiu būdu leistų gerinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę visiems suinteresuotiems asmenims. Taip pat siekiama įdiegti kokybės vadybos sistemas, optimizuojant vietos savivaldos institucijų vidaus procesus, tobulinti klientų aptarnavimo procesą, taikant vieno langelio principą rajonų savivaldybės administracijose. Pusė (22 iš 43) projektų buvo vykdomos piliečių chartijų, paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės standartų rengimas. Siekiant įvertinti, paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, 16 projektų metu buvo atliekami tyrimai: gyventojų nuomonės tyrimai dėl savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybės, taip pat tyrimai, skirti išanalizuoti taikomas procedūras ir įvertinti poreikį jas optimizuoti, siekiant sumažinti paslaugų gavėjų ir teikėjų patiriamus kaštus. Kaip ir kitų projektų atveju, dalis projektų (šiuo atveju – 26 iš 43) buvo nukreipti į žmogiškųjų išteklių (konkrečiai, projektų vykdytojų ir jų partnerių darbuotojų) kompetencijų stiprinimą. Išskirtina, kad teisinio reglamentavimo gerinimui skirtų projektų buvo įgyvendinama mažiausiai – vos 3 projektai.

Pažymėtina, kad tiek VP, tiek PS tiksluose numatomas siekis padidinti administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientą – šio rodiklio, kaip poveikio rodiklio, pasiekimas padėtų įvertinti paslaugų kokybės gerinimo veiklų, įgyvendintų pagal aukščiau minimas priemones, poveikį. Išskirtina, kad šio rodiklio reikšmė 2020 m. nebuvo pasiekta: nustatyta siekiama koeficiento reikšmė – 0,95, pasiekta reikšmė – 0,86. Taip pat pasigendama projektų, kurie iš esmės užtikrintų gyventojams teikiamų paslaugų prieinamumą, ypatingai savivaldos lygmeniu.

#### 10.1.4. PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ

VP ir PS numato siekį mažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo našta verslui ir gyventojams, padidinti informacijos apie verslui teikiamas paslaugas kokybę bei gerinti teisės aktų kokybę, siekiant paspartinti ir stiprinti verslo aplinkos gerinimo iniciatyvas bei kylančios Lietuvos pozicijos pagal reglamentavimo kokybės indeksą (2011 m. – 17 vieta ES, 2020 m. – 13). Siekiant, kad verslo priežiūros sistema būtų efektyvi, taip pat numatoma tęsti ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų pertvarką. Tikimasi, kad projektų metu diegiant geresnio reglamentavimo priemones ir tobulinant verslo priežiūros sistemas, bus prisidedama prie verslo aplinkos gerinimo.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinamų projektų veiklos buvo nukreiptos į teisinio reglamentavimo mažinimą ir (ar) paprastinimą, identifikuojant administracinę ir (ar) reguliavimo našta ir formuojant pasiūlymus, kurie prisidėtų prie teisinio reglamentavimo kokybės ir efektyvumo didinimo. Taip pat projektų metu (pvz.: 10.1.4-ESFA-V-921-01-0003) buvo prisidedama prie verslo aplinkos savivaldybėse gerinimo: veiklos nukreiptos į savivaldybės lygmeniu priimamų teisės aktų kokybę bei teisinio reguliavimo efektyvumą. Įgyvendinant priemonę, projektų metu buvo siekiama tiek ūkio subjektų veiklos plačiąja prasme sistemos efektyvumo didinimo, tiek ir atskirų sektorių sričių, pvz.: projektas Nr. 10.1.4-ESFA-V-921-02-0002 siekė sukurti informacinį konsultavimo modelį, leidžiantį atlikti procesų stebėseną alkoholio, tabako ir narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirtakų srityse. Pusė (2 iš 4) projektų kartu su kitomis veiklomis buvo orientuoti į žmogiškųjų išteklių kompetencijų stiprinimą.

Tiek VP, tiek PS tiksluose numatomas siekis mažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo našta verslo subjektams nebuvo įgyvendintas pilna apimtimi: projektų metu įgyvendintos veiklos aprėpė tik dalį verslo aplinkos, numatyta tęsti ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų pertvarką buvo įgyvendinta

remiantis ne VP priemonėmis<sup>5</sup>. Tai galėjo lemti ir tai, jog buvo nutrauktas projektas Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–02–0004. Siekis didinti Lietuvos poziciją pagal reglamentavimo kokybės indeksą (2011 m. – 17 vieta ES, 2020 m. – 13) buvo pasiektas, tačiau dabartinė užimama pozicija neatitinka suplanuotos reikšmės (2014m. – 10 vieta ES, 2020 m. – 15).

Siekiant didinti visuomenės pasitikėjimą teismais, įgyvendinant 10.1.4 uždavinį numatoma didinti teisingumo sistemos veiksmingumą, kuriant prielaidas paprastesniam ir efektyvesniam teisinių ginčų sprendimui, suaktyvinant teisminės mediacijos ir kitų alternatyvių (neteisminių) civilinių ginčų sprendimo būdų taikymą ir kt.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.4–ESFA–V–922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Be darbuotojų kompetencijų kėlimo, intervencijomis buvo prisideda kuriant įrankius ir metodikas, skirtas prisidėti prie teisinių institucijų veiklos gerinimo. Pavyzdžiui, projektas Nr. 10.1.4–ESFA–V–922–01–0001 buvo orientuotas į Lietuvos teismo ekspertizės centro (LTEC) atliekamų tyrimų efektyvumo ir patikimumo didinimą pasitelkiant naujų tyrimo metodų akreditavimą. **Projekto Nr. 10.1.4–ESFA–V–922–01–0002** veikose siekiama sukurti pažangaus teismų išteklių valdymo modelį, kurį taikant būtų sudarytos prielaidos teismų administracinės ir organizacinės veiklos problemų priežasčių šalinimui, efektyviam kilusių problemų sprendimui. Taip pat siekiama parengti bylų skirstymo modelį, apimančią skirtingų tipų ir instancijų bylų paskirstymo. **Projekto Nr. 10.1.4–ESFA–V–922–01–0003** metu buvo siekiama parengti asmenų aptarnavimo teismuose modelį ir sustiprinti teismų sistemos darbuotojų kompetencijas taikant šį modelį, buvo siekiama dalintis pažangia praktika tarptautinio bendradarbiavimo pagrindu, organizuoti pažintinius vizitus.

#### 10.1.5. PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE

VP ir PS tiksluose akcentuojamas pokyčių žmogiškųjų išteklių ir jų kompetencijų valdymo srityse būtinumas – išskiriami tokie iššūkiai kaip orientacijos į rezultatus, lankstumo, strateginių gebėjimų, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumas. Siekiant spręsti šias problemas, uždavinio įgyvendinimo metu siekiama sukurti ir įdiegti kokybiškai naują aukštesniųjų vadovų valdymą, skaidrią ir konkurencingą dirbančiųjų darbo užmokesčio sistemą, pažangias motyvavimo priemones, patobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, orientuojant ją į gebėjimų ir kompetencijų vertinimą.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę 10.1.5–ESFA–V–923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Visi pagal šią priemonę suplanuoti ir įgyvendinami projektai kryptingai prisidėjo prie kiekvieno iš VP tikslų. Pavyzdžiui, projektu Nr. 10.1.5–ESFA–V–923–01–0005 siekiama įdiegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą vidaus tarnybos sistemoje, tobulinti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų efektyvios atrankos užtikrinimo sistemas. Galiausiai, projektas Nr. 10.1.5–ESFA–V–923–01–0007 siekia sukurti ir įdiegti tvarią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą Lietuvos valstybės tarnyboje. Pažymėtina, kad projektai Nr. 10.1.5–ESFA–V–923–01–0005 bei Nr. 10.1.5–ESFA–V–923–01–0006 siekia sukurti tinkamus įrankius kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo diegimui valstybės tarnyboje.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę 10.1.5–ESFA–V–924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Pagal šią priemonę įgyvendinti projektai (2 iš 2) siekė užtikrinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų stiprinimą. Projektu Nr. 10.1.5–ESFA–V–924–01–0003 siekiama sustiprinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų strategines kompetencijas, sukuriant unikalias ir mokymų dalyvių poreikius atitinkančias mokymo programas bei mokymo metodinę medžiagą. Tuo tarpu kitas projektas – Nr. 10.1.5–ESFA–V–924–01–0004 – siekė užtikrinti specifinius valstybės tarnautojų ir darbuotojų gebėjimus ir kompetenciją specifinėje srityje: kibernetinio saugumo srityje.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę 10.1.5–ESFA–V–925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus** – įgyvendinamas vienintelis priemonės projektas Nr. 10.1.5–ESFA–V–925–01–0002 atliepia siekį sukurti ir įdiegti pažangias priemones, skirtas valstybės įstaigų vadovų

<sup>5</sup> Ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų konsolidavimas, Valstybės kontrolė, 2020 m.

grandžiai stiprinti, bei tobulinti Valstybės įstaigų vadovų vadybines ir lyderystės kompetencijas, užtikrinti šių programų rengimą ir įgyvendinimą.

Remiantis bendruoju VP 10 prioriteto tikslu – **siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų** – ir atsižvelgiant į strateginiuose dokumentuose identifikuotas problemas sritis buvo suformuluoti penki konkretūs VP 10 prioriteto uždaviniai ir jų įgyvendinimo pažangą bei pokytį matuojantys rezultato rodikliai.

3 LENTELĖ. 10 PRIORITETO „PAŽANGUS IR VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS VIEŠASIS VALDYMAS“ KONKRETŪS UŽDAVINIAI IR SIEKIAMI REZULTATAI

KONKRETAUS UŽDAVINIO PAVADINIMAS	SIEKIAMO REZULTATO PAVADINIMAS	PRADINĖ REIKŠMĖ	SIEKTINA REIKŠMĖ	PASIEKTA REIKŠMĖ
<b>10.1.1. Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus</b>	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemonės, dalis	27	33	<b>22,31</b>
<b>10.1.2. Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą</b>	Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis	87,1	98	<b>0</b>
	Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis	58,52	75	<b>79,8</b>
<b>10.1.3. Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams</b>	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones, dalis	4,8	7,3	<b>4,62</b>
<b>10.1.4. Pagerinti verslo reguliavimo aplinką</b>	Ūkio subjektų veiklos priežiūrą vykdančios institucijos, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės	5	18	<b>22</b>
	Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui	1,16	3	<b>4,37</b>
	Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis	5	30	<b>44</b>
	Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis	13	75	<b>100</b>
<b>10.1.5. Pagerinti žmoniškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje</b>	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymas, dalis	1,6	95	<b>0</b>
	Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis	0	100	<b>75,95</b>

KONKRETAUS UŽDAVINIO PAVADINIMAS	SIEKIAMO REZULTATO PAVADINIMAS	PRADINĖ REIKŠMĖ	SIEKTINA REIKŠMĖ	PASIEKTA REIKŠMĖ
	finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis			
	Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis	58,52	75	92,4

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Išskirtina, kad **VP 10 prioriteto konkrečių uždavinių siekiami rezultatai šiuo metu nėra įgyvendinti pilna apimtimi** – siektinos reikšmės pasiektos tik 5 iš 11 rodiklių. Tai lėmė kelios pagrindinės priežastys: **netikslus** siektinų stebėsenos rodiklių reikšmių planavimas, nutraukti projektai bei tai, kad vertinimo metu iš 181 projekto dar nebaigti įgyvendinti 62 projektai. Baigus įgyvendinti visus projektus stebėsenos rodiklių reikšmės dar gali būti pasiektos.

**Projektai, kurie prisideda prie rodiklių „Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis“, „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis“ bei „Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis“ pasiekimo, šiuo metu dar yra įgyvendinami.** Konkrečiai, rodiklio „Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis“ reikšmės siekia tik vienas projektas, kuris dar nėra baigtas įgyvendinti. Tikėtina, kad stebėsenos rodiklis bus pasiektas, jeigu projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti. Rodiklio „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis“ reikšmės pasiekimą lemia šiuo metu įgyvendinami 3 projektai (iš kurių 1 planuojama nutraukti), ir tikėtina, kad reikšmė bus pasiekta 2023 m. rugpjūčio mėn. Rodiklio „Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis“ reikšmių siekia vienas projektas, kuris taip pat dar nėra baigtas įgyvendinti. Kaip ir ankstesnių rodiklių atveju, **kadangi projektai yra įgyvendinami, tikėtina, kad reikšmės bus pasiektos, tačiau pabrėžtina rizika, kuomet vieno stebėsenos rodiklio reikšmių siekia tik vienas projektas.**

## 3. VERTINIMO REZULTATAI. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ POVEIKIS

### 3.1. 10.1.1. PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS

Siekiant didinti valdymo orientaciją į rezultatus pagal 10 prioriteto 10.1.1. konkretų uždavinį buvo suformuotos dvi priemonės – „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912) ir „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-913). Per šias priemones įgyvendinama projektų už 53,6 mln. Eur.

4 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.1. UŽDAVINIO PRIEMONĖS

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	FINANSAVIMAS	FAKTINIAI PAREIŠKĖJAI
<b>10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“</b>	37	41,1 mln. Eur	VMI, MOSTA (STRATA), CPVA, URM, Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba, VK, SAM, IVPK, HI, Turto bankas, SADM, LRVK, ŠMSM, AM, ŽŪM, LKT, Regioninės plėtros departamentas, IRD, VRM, FM, NVSC
<b>10.1.1-ESFA-V-913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“</b>	4	12,5 mln. Eur	LRVK, FM, IRD

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

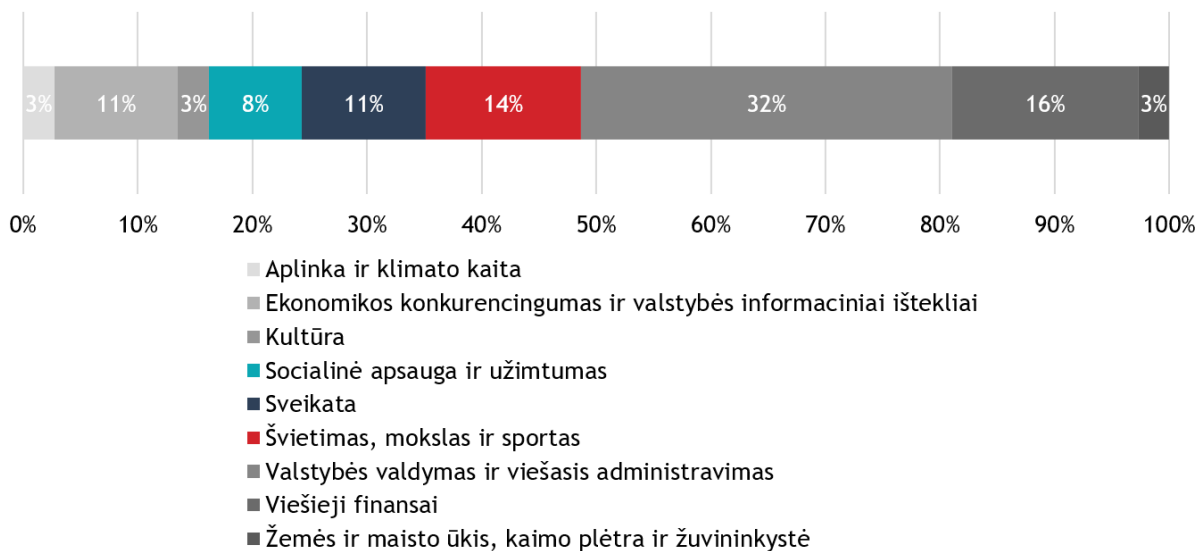
Įgyvendinant projektus pagal šias priemones yra siekiama pagerinti viešojo valdymo sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybę bei padidinti viešojo valdymo institucijų veiklos bei valstybės išteklių panaudojimo efektyvumą.

Įgyvendinami projektai apima tokias veiklas kaip įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymas, atliekant programų vertinimus, funkcijų peržiūrų vykdymą, taip pat viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo didinimas, remiant institucijų vidaus administravimo tobulinimo iniciatyvas, susijusias su bendrųjų funkcijų efektyvumo didinimu, skatinančias veiklos valdymo tobulinimo priemonių taikymą, bei Nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimas, stiprinant institucinius gebėjimus, remiant viešojo valdymo pokyčių / rezultatų / atskirų sričių valdymo (stebėsenos) sistemų diegimą, ir kt.

#### 3.1.1. INTERVENCIJŲ MASTAS

VK.9.2.1.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.1 uždavinio priemonių 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir 10.1.1-ESFA-V-913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo orientacijos į rezultatus didinimo srityse? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

2015–2021 m. pagal priemonę **10.1.1–ESFA–V–912** įgyvendinami **37 projektai** (iš kurių 13 projektų vis dar įgyvendinami), Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 21 institucija). Pažymėtina, kad 18 projektų buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius. Išskirtina, kad projektų sukurti rezultatai nėra apribotami geografiniu požiūriu. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>6</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti pagrindinę valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį. 11–16 proc. projektų veiklos buvo nukreiptos į viešųjų finansų, švietimo, mokslo ir sporto, sveikatos bei ekonomikos konkurencingumo ir valstybės informacinių išteklių valstybės valdymo sritis. Į kitas valstybės valdymo sritis buvo nukreipta iki dešimtadalio projektų.

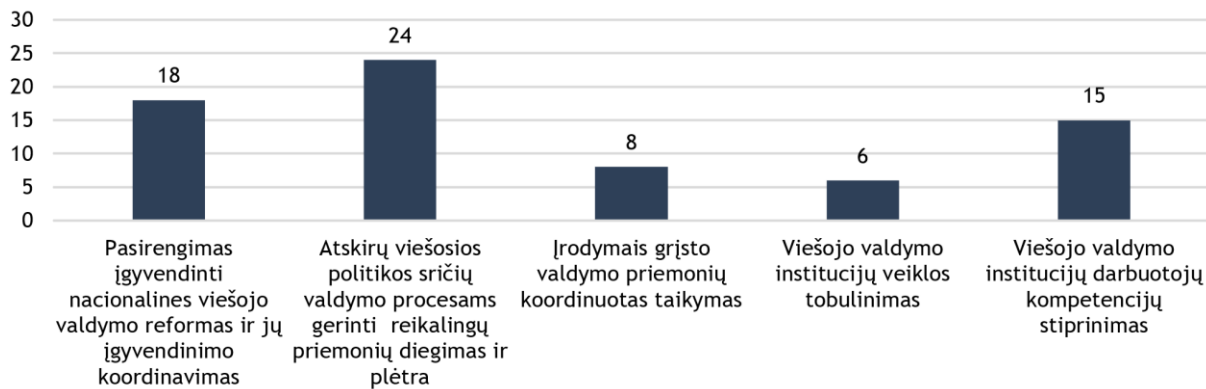


3 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1–ESFA–V–912 „NACIONALINIŲ REFORMŲ SKATINIMAS IR VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS GERINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VALSTYBĖS VALDYMO SRITIS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Pagrindinėmis tiesioginėmis priemonės projektų veiklų tikslinėmis grupėmis galima išskirti LRV, LRVK, LR ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų darbuotojus bei visuomenės narius. Projektų metu įgyvendintas veiklas galima išskirti į kelias pagrindines veiklų grupes – 1) pasirengimas įgyvendinti nacionalines viešojo valdymo reformas ir jų įgyvendinimo koordinavimas; 2) atskirų viešosios politikos sričių valdymo procesams gerinti reikalingų priemonių diegimas ir plėtra; 3) įrodymais grįsto valdymo priemonių koordinuotas taikymas; 4) viešojo valdymo institucijų veiklos tobulinimas; 5) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.

<sup>6</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)



#### 4 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1-ESFA-V-912 „NACIONALINIŲ REFORMŲ SKATINIMAS IR VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS GERINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

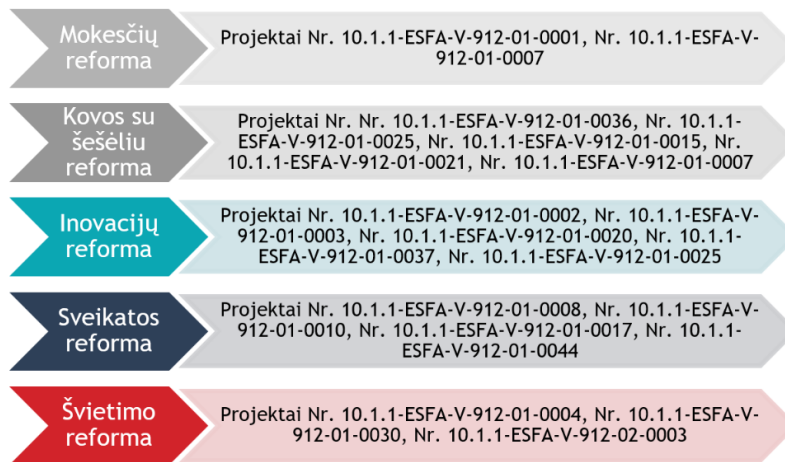
\*Vienas projektas, pagal vykdytas veiklas, gali būti priskirtas kelioms veiklų grupėms

**Pasirengimas įgyvendinti nacionalines viešojo valdymo reformas ir jų įgyvendinimo koordinavimas.** Šiai veiklos grupei priskiriami 18 projektų. Trečdalis projektų buvo skirti pasirengti nacionalinėms viešojo valdymo reformoms. Konkrečiau, išskirtini 6 tokie projektai:

- Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0001 ir jo veiklos buvo skirtos pasirengti bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimo reformai;
- Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0002 ir jo veiklos buvo skirtos pasirengti reformai, skirtai išplėsti finansines paskatas ir paslaugas jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms;
- Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0003 ir jo veiklos buvo skirtos pasirengti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo finansavimo pertvarkai;
- Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0004 ir jo veiklos buvo skirtos strateginio planavimo ir biudžeto formavimo sistemos pertvarkai;
- Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0005 ir jo veiklos buvo skirtos pasirengti vaiko teisių apsaugos sistemos pertvarkai;
- Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0006 ir jo veiklos buvo skirtos pasirengti regioninio lygmens viešųjų transporto paslaugų organizavimo pertvarkai.

Šiai sričiai priskiriami projektai taip pat sukūrė prielaidas tinkamai įgyvendinti suplanuotas viešojo valdymo reformas. Įgyvendintus projektus galima priskirti penkioms šalies reformoms (žr. 5 paveikslą). Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0001** metu buvo įdiegta išmanioji mokesčių administravimo sistema, stiprinant įkurtas analitikos kompetencijų centras, parengti procedūriniai ir metodiniai dokumentai, kurių dėka sudarytos prielaidos pasiekti didesnio efektyvumo mokesčių administravimo srityje. Projekto **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0002** metu buvo sukurta MTEP ir inovacijų infrastruktūros plėtros analizės ir vertinimo sistema, kurie leidžia nacionaliniu lygmeniu teikti įrodymais grįstą informaciją reikalingą MTEP ir inovacijų infrastruktūros plėtros politikos formavimui. Projekto **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0008** buvo sukurta sveikatos technologijų, susijusių su vaistais, vertinimo sistema, sudariusi prielaidas supaprastinti ir efektyvinti vaistinių preparatų vertinimo procesus. Projekto **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0030** veiklomis sudarytos sąlygos duomenimis grįsto švietimo valdymo kultūros plėtrai savivaldybėse, diegiant ir tobulinant švietimo politikos analizės įrankius ir sustiprinant valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių švietimo politikos analizės srityje, analitinius, prognostinius, problemų sprendimo gebėjimus.





## 5 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1-ESFA-V-912 „NACIONALINIŲ REFORMŲ SKATINIMAS IR VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS GERINIMAS“ PRISIDĖJIMAS PRIE NACIONALINIŲ REFORMŲ VYKDYMO

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

**Atskirų viešosios politikos sričių valdymo procesams gerinti reikalingų priemonių diegimas ir plėtra.** Šiai veiklos grupei yra priskiriamos 24 projektų veiklos. Projektų metu buvo siekiama įdiegti atskirų viešosios politikos sričių planavimui, organizavimui, koordinavimui, įgyvendinimui, stebėsenai, vertinimui skirtas sistemas, tarp jų ir informacinių technologijų priemonės. Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0017** metu buvo siekiama sukurti Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinę sistemą, kompiuterizuojant 6 sveikatos stebėsenos procesus. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0008** metu buvo siekiama sukurti inovatyvių vaistų, įtrauktų į kompensuojamųjų vaistų sąrašą, efektyvumo stebėjimo sistemą, kuri papildytų kuriamą sveikatos technologijų, susijusių su vaistais, vertinimo sistemą. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0002** metu buvo siekiama sukurti ir įdiegti MTEP ir inovacijų infrastruktūrų plėtros analizės ir vertinimo sistemą, kuri leistų projekto tikslinės grupės atstovams gauti informaciją ir rekomendacijas, reikalingas formuojant ir įgyvendinant MTEP ir inovacijų infrastruktūrų plėtros politiką.

**Įrodymais grįsto valdymo priemonių koordinuotas taikymas.** Šiai veiklų grupei priskiriami 8 projektai. Greta įvairių informacinių sistemų (IS) bei posistemų sukūrimo ir diegimo projektų veiklose atsispindėjo projektų vykdytojų siekis, jog IS naudojimas sudarys sąlygas valstybės institucijoms veikti efektyviau. Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0010** metu buvo sukurtas Žinių integravimo ir perdavimo tinklas, kurio tolesnis funkcionavimas turėtų užtikrinti nepriklausomą ir įrodymais pagrįstą nuomonę dėl visuomenei aktualių sveikatos priežiūros klausimų. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0004** metu buvo siekiama sukurti nuolat veikiančią švietimo pasiūlos analizės ir vertinimo sistemą, kuri sudarytų sąlygas valstybės institucijoms, atsakingoms už švietimo politikos formavimą ir įgyvendinimą, priimti įrodymais pagrįstus reikalingus sprendimus. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0003** metu buvo siekiama įdiegti MTEP ir inovacijų politikos prioritetų nustatymo, stebėsenos įrankius, kurie sudarytų sąlygas įrodymais grįsta informacija įvertinti MTEP ir inovacijų politikos prioritetų įgyvendinimo poveikio mastą.

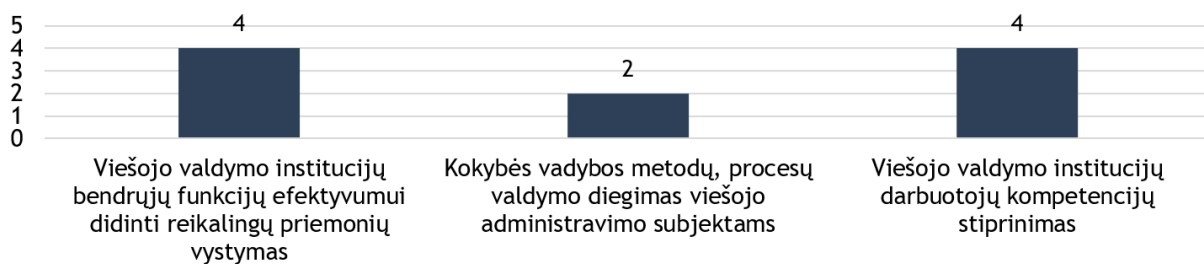
**Viešojo valdymo institucijų veiklos tobulinimas.** Šiai veiklos grupei yra priskiriami 6 projektai. Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0025** metu siekiama sukurti įrodymais grįstą valdymo kompetencijų centrą prie Vyriausybės kanceliarijos, kuris atliktų kaštų naudos analizę ir sisteminius vertinimus strateginiais klausimais priskirtose viešosios politikos srityse, o tai prisidėtų suformuojant vientisą įrodymais grįstą viešosios politikos praktiką nacionaliniu lygiu. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020** metu buvo siekiama sukurti centralizuotą Debesijos paslaugų katalogo informacinę sistemą, CDPK IS, .

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Pažymėtina, kad ši veikla projektuose negalėjo būti įgyvendinama kaip savarankiška arba vienintelė veikla. Darbuotojų kompetencijų stiprinimas galėjo būti vykdomas kaip papildanti veikla vykdančią kurią nors iš anksčiau minėtų veiklų. Šiai veiklos grupei priskiriama 15 projektų. Šiuose projektuose buvo rengiami mokymai, organizuojamos konferencijos, vizitai ir stažuotės viešojo valdymo institucijų darbuotojams. Pavyzdžiui, **projekto Nr.**

**10.1.1-ESFA-V-912-01-0029** metu apie skaitmeninių priemonių taikymą ketinama apmokyti 200 viešojo valdymo institucijų darbuotojų iš 10-ies valstybės institucijų bei visų Lietuvos savivaldybių (iš kiekvienos savivaldybės siekiama apmokyti mažiausiai du darbuotojus). **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0030** metu, siekiama tobulinti švietimo darbuotojų kvalifikaciją apmokant naudotis naujais ŠVIS funkcionalumais, švietimo analizės scenarijais priimant sprendimus, gilinti jų naudojimosi sistema įgūdžius. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0004** metu buvo siekiama apmokyti LR Vyriausybės kanceliarijos darbuotojus, kurie yra įtraukti į strateginių projektų įgyvendinimo komandas, taikyti vieningą strateginių projektų valdymo metodiką, suteikti mokymus projektų valdymo tema LRVK ir ministerijų darbuotojams bei vadovams, kurie yra įtraukti į strateginių projektų įgyvendinimo komandas,

2015–2021 m. pagal priemonę **10.1.1-ESFA-V-913** įgyvendinami **4 projektai**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 3 institucijos). Pažymėtina, kad tik vienas projektas buvo įgyvendintas pasitelkiant partnerius. Išskirtina, kad projekto veiklos buvo įgyvendinamos Vilniaus m. sav., tačiau projekto sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Analizuojant į kokių valstybės valdymo sričių<sup>7</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti dvi pagrindines sritis: valstybės valdymo ir viešojo administravimo bei ekonominio konkurencingumo ir valstybės informacinių išteklių sritis.

Pagrindinėmis projekto tikslinėmis grupėmis galima išskirti valstybinių institucijų darbuotojus. Pagal projektų metu įgyvendintą veiklą galima išskirti į kelias pagrindines veiklų grupes – 1) viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumui didinti reikalingų priemonių vystymas; 2) kokybės vadybos metodų, procesų valdymo diegimas viešojo administravimo subjektams; 3) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.



6 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.1-ESFA-V-913 „VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ VIDAUS ADMINISTRAVIMO TOBULINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

\*Vienas projektas, pagal vykdytas veiklas, gali būti priskirtas kelioms veiklų grupėms

**Viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumui didinti reikalingų priemonių vystymas.**

Šiai veiklų grupei galima priskirti 4 projektus. **Projekte Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0002** siekiama sustiprinti viešojo valdymo institucijų veiklos valdymą ir užtikrinti tinkamą nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimą bei koordinavimą, taikant vieningus projektų valdymo principus. Projekto metu kuriama projektų valdymo sistema, palengvinanti bei optimizuojanti esamus institucijų projektų, programų ir portfelių valdymo procesus. Nors projektas yra įgyvendinamas be partnerių, jo veiklos apima projektinių valdymo principų įdiegimą 14-oje ministerijų ir LRVK, prieš tai atliekant visų ministerijų projektų valdymo procesų ir praktinių analizę, ministerijų projektų valdymo įrankių ir taikomų metodikų inventorizaciją bei nustatant apimtis, kuriomis taikomi pažangūs projektinio valdymo principai, todėl projekto veiklų sklaida vertintina kaip didelė. Projekto veiklų metu taip pat įdiegiamas projektų valdymo IT įrankis visose 15-oje institucijų, organizuojami tinklaveikos susitikimai (tarpinstituciniam bendradarbiavimui stiprinti) bei projektų, programų ir portfelių valdymo mokymai darbuotojams (ne mažiau kaip 224-iems), kurie įtraukti į projektų, programų ir portfelių įgyvendinimo komandas. **Projektu Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0005**

<sup>7</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)

tobulinamas dokumentų valdymo procesų vykdymo efektyvumas ir kokybė viešojo sektoriaus įstaigose panaudojant bendrą dokumentų valdymo sistemą. Projektinių veiklų metu DBSIS (Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema) įdiegiama ne mažiau kaip 501 įstaigoje, kurios yra pasirengusios ir prisitaikiusios efektyviai naudoti visus sukurtus DBSIS funkcionalumus bei standartizuotai stebėti ir reaguoti į veiklos rodiklius. Prieš pradėdant įstaigose naudoti DBSIS, įstaigų paskirti atsakingi asmenys, bendradarbiaudami su projekto komanda, identifikuoja ir nustato priemones procesams standartizuoti, rutininėms veikloms automatizuoti bei persiorientuoti. Šis projektas turi vieną partnerį – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministeriją – bei apima 501 įstaigą, todėl projekto veiklų sklaida vertintina kaip didelė. Prie šios veiklos grupės priskirtinas ir **projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0003**, kuriuo siekiama sudaryti sąlygas viešojo sektoriaus subjektų (VSS) buhalterinę apskaitą tvarkyti centralizuotai efektyvia, funkcionalia, automatizuota bendra informacine sistema ir didinti centralizuotai tvarkomos buhalterinės apskaitos patikimumą ir kokybę. Šio projekto įgyvendinamos veiklos skirtos parengti bendros buhalterinės apskaitos informacinę sistemos (BBAIS) veiklos procesų standartizavimo ir diegimo modelį, kurio metu nustatomi vieningi VSS buhalterinės apskaitos tvarkymo reikalavimai ir optimalūs vieningi apskaitos BBAIS procesai, taip pat modernizuojamas bei diegiamas BBAIS visuose projekto apimtyje esančiuose VSS (501 įstaigoje), todėl projekto veiklų sklaida vertintina kaip didelė. Projekto veiklomis siekiama bendros VSS buhalterinei apskaitai tvarkyti skirtos informacinės sistemos, jos sąsajos su kitomis vidinėmis ir išorinėmis VSS naudojamomis informacinėmis sistemomis, taip pat pilnai į elektroninę erdvę perkelti su buhalterine apskaita susijusių dokumentų ir duomenų teikimą bei administravimą ir tvirtinimą.

**Kokybės vadybos metodų, procesų valdymo diegimas viešojo administravimo subjektams.** Šiai veiklų grupei būtų galima priskirti 2 projektus. **Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0001**, kurio metu diegiama veiklos valdymo sistema (rodikliai, procesai, LEAN metodai), leidžianti efektyviau organizuoti viešojo sektoriaus institucijų veiklą, nuolat gerinti jų vykdomų funkcijų kokybę, efektyviau tenkinti visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių poreikius. Projekto veiklų metu įdiejami 5 LEAN metodai – kasdienės veiklos valdymo, nuolatinio organizacijos tobulinimo metodas „Kaizen“, „Planuok, daryk, tikrink, veik (PDTV)“ metodas, vertės srauto žemėlapių sudarymo metodas ir „5S“ metodas. Nors projektą įgyvendina viena institucija – LRVK, – projekte dalyvauja 11 institucijų, todėl projekto metu įgyvendinamos veiklos ir įdiegti LEAN metodai pasiekia didžiąją dalį ministerijų ir kai kurias įstaigas prie ministerijų, projekto veiklų sklaida vertintina kaip didelė. Išskirtina, kad tarp visų projekto veiklų, numatyta apmokyti su LEAN metodika dirbti 13 LEAN koordinatorių, bei 450 institucijų darbuotojų supažindinti su kompetencijų veiklos rodiklių nustatymo, vertinimo bei stebėjimo, LEAN metodų taikymo ir procesų valdymo sritimis. Pažymėtina, kad priskirti LEAN koordinatoriai neretai turi specialiuosius gebėjimus veiklos valdymo sistemos taikymui viešojo administravimo institucijose, todėl tolimesnė projektų pridėtinė vertė priklausys nuo apmokytų specialistų.

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Visi 4 minėti priemonės 10.1.1-ESFA-V-913 projektai mažesniu ar didesniu mastu vykdo darbuotojų kompetencijų stiprinimo veiklas. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0001** veiklų metu numatyta apmokyti su LEAN metodika dirbti 13 LEAN koordinatorių (iš 14 ministerijų), bei 450 institucijų darbuotojų supažindinti su kompetencijų veiklos rodiklių nustatymo, vertinimo bei stebėjimo, LEAN metodų taikymo ir procesų valdymo sritimis. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0002** veiklų metu numatyta surengti programų ir portfelių valdymo mokymus ne mažiau kaip 224 darbuotojams, kurie yra įtraukti į projektų, programų ir portfelių įgyvendinimo komandas. Du **projektai – Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0005** bei **Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0006** – nenurodo konkrečių planuojamų apmokyti darbuotojų skaičių, tačiau nurodo, jog tai yra viena iš planuojamų projektinių veiklų uždavinių dalių. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0005** įgyvendinimo metu DBSIS diegiamas ne mažiau kaip 501 įstaigoje (iš virš 600 valstybės kontroliuojamų VSS), kurios taip pat yra pasirengusios ir prisitaikiusios efektyviai naudoti visus sukurtus DBSIS funkcionalumus bei standartizuotai stebėti ir reaguoti į veiklos rodiklius. **Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0003** tiesiogiai nemini atskiro darbuotojų kompetencijų stiprinimo, tačiau tai sufleruoja vykdomas sistemos įdiegimas institucijose, kuris, tikėtina, reikalauja supažindinti darbuotojus su nauja informacine sistema.

### 3.1.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS

VK.9.2.1.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.1 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?

Siekiant padidinti viešojo valdymo orientaciją į rezultatus pagal 10.1.1. konkretaus uždavinio dvi priemones – Nr. 10.1.1–ESFA–V–912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1– ESFA–V–913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“. Šių analizuojamų priemonių pažangai matuoti pasirinkti rodikliai pateikiami žemiau.

5 LENTELE. 10 PRIORITETO 10.1.1. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO PAŽANGA	REIKŠMIŲ
Produkto rodiklis	P.S.410	Įrodymais grįsto valdymo priemonės, kurias pagal veiksmų programą ESF lėšomis taikė viešojo valdymo institucijos	80 priemonių	40 priemonių	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad rodiklio siekiantis paskutinis dar nebaigtas projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti.	
Produkto rodiklis	P.S.411	Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas	3000 darbuotojų	4549 darbuotojai	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta. Pagal projektų įsipareigojimus finansavimo sutartyse prognozuojama, kad baigus įgyvendinti visus projektus reikšmė gali siekti 7 tūkst. apmokytus darbuotojus.	
Produkto rodiklis	P.S.455	Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės	32 institucijos	19 institucijų	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad vis dar įgyvendinami rodiklio siekiantys projektai bus sėkmingai baigti įgyvendinti.	
Produkto rodiklis	P.N.902	Įgyvendinti projektai, skirti pasirengti nacionalinėms viešojo valdymo reformoms ir (ar) koordinuoti jų įgyvendinimą	4 projektai	7 projektai	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta.	
Rezultato rodiklis	R.S.425	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones, dalis	33 proc.	22,31 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad vis dar įgyvendinami rodiklio siekiantys projektai bus sėkmingai baigti įgyvendinti.	
Rezultato rodiklis	R.N.901	Įgyvendintų rekomendacijų,	70 proc.	13,33 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta	

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO PAŽANGA	REIŠMIŲ
		parengtų taikant įrodymais grįsto valdymo priemonės, dalis			su sąlyga, kad vienintelis dar įgyvendinamas rodiklio siekiantis projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti.	

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinant priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ finansuojami 37 projektai, iš kurių 23 projektai yra baigti įgyvendinti. Įgyvendinant priemonę prisidedama prie 4 VP suplanuotų stebėsenos rodiklių siekimo – produkto rodiklių P.S.410 „Įrodymais grįsto valdymo priemonės, kurias pagal veiksmų programą ESF lėšomis taikė viešojo valdymo institucijos“, P.S.411 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas“ ir P.S.455 „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“ bei rezultato rodiklio R.S.425 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemonės, dalis“ reikšmių.

Rodikliu P.S.410 VP nustatyta pasiekti reikšmė: 80 priemonių. Šiuo metu pasiekta reikšmė yra 40 įrodymais grįsto valdymo priemonių, kurias taikė viešojo valdymo institucijos; projektų finansavimo sutartyse iš viso įsipareigota pasiekti 84 priemonės. Šis rodiklis gali būti pasiektas su sąlyga, kad iš trijų rodiklio siekiančių projektų dar nebaigtas projektas „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas (10.1.1-ESFA-V-912-01-0025)“ bus sėkmingai baigtas įgyvendinti, kadangi jo metu yra suplanuota pasiekti 80 įrodymais grįsto valdymo priemonių, kurias taikė viešojo valdymo institucijos. Visgi pažymėtina, kad projekto įgyvendinimui nutrūkus, stebėsenos rodiklis nebūtų pasiektas.

Pažymėtina, kad rodiklių P.S.411, P.S.455 ir R.S.425 VP 10.1.1. uždavinio lygiu siekia priemonė Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“, kartu su priemone Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“. Rodikliui P.S.411 uždavinio lygiu VP nustatyta pasiekti reikšmė – 3 000 darbuotojų. Šiuo metu pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė viršija nustatytą pasiekti reikšmę – 4 549 viešojo valdymo institucijų darbuotojai, dalyvavę veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas. Pažymėtina, kad dalis prie šio rodiklio pasiekimo prisidedančių projektų dar yra įgyvendinami (konkrečiai, 12 iš 33), tikėtina, kad reikšmės pasiekimas dar didės – prognozuojama, kad papildomai bus apmokyti 2 807 darbuotojai.

Rodikliui P.S.455 uždavinio lygiu VP nustatyta pasiekti reikšmė: 32 institucijos. Šiuo metu pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė: 19 unikalios institucijų. Kadangi iš 40 šio rodiklio siekiančių projektų dar įgyvendinama 19 projektų (1 projektas inicijavo finansavimo sutarties nutraukimą) ir įvertinus projektų finansavimo sutartyse įsipareigotas pasiekti stebėsenos reikšmes bei jose eliminavus besidubliuojančias institucijas, vertintina, kad stebėsenos rodiklio reikšmė bus pasiekta (kadangi visuose rodiklio siekiančiuose projektuose kartu planuojama pasiekti bendra rodiklio reikšmė yra 33 unikalios institucijos), tačiau su sąlyga, kad visi likę projektai bus baigti vykdyti sėkmingai.

Rodikliu R.S.425 uždavinio lygiu VP nustatyta pasiekti reikšmė – 33 proc. Šiuo metu pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė – 22,31 proc. Analogiškai kaip ir stebėsenos rodiklio P.S.455 atveju, rodiklio R.S.425 atveju dar įgyvendinama 19 projektų, iš kurių 1 bus nutraukiamas. Pagal projektų finansavimo sutartyse įsipareigotas pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmes vertintina, kad stebėsenos rodiklis gali būti pasiektas.

Įgyvendinant priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ taip pat siekiama 2 nacionalinių rodiklių. Produkto rodikliu P.N.902 „Įgyvendinti projektai, skirti pasirengti nacionalinėms viešojo valdymo reformoms ir (ar) koordinuoti jų įgyvendinimą“ suplanuota pasiekti reikšmė 4 projektai. Šiuo metu pasiekta reikšmė yra 7 projektai: „Pasirengimas regioninio lygmens viešojo transporto paslaugų organizavimo sistemos sukūrimui

(10.1.1-ESFA-V-912-02-0006)“, „Pasirengimas vaiko teisių apsaugos sistemos pertvarkai (10.1.1-ESFA-V-912-02-0005)“, „Viešosios politikos pokyčių koordinavimo sistemos sukūrimas (10.1.1-ESFA-V-912-02-0004)“, „Pasirengimas įgyvendinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo finansavimo pertvarką ir įgyvendinimo koordinavimas (10.1.1-ESFA-V-912-02-0003)“, „Pasirengimas reformai, skirtai išplėsti finansines paskatas ir paslaugas jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms (10.1.1-ESFA-V-912-02-0002)“, „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui (10.1.1-ESFA-V-912-02-0001)“ ir „Valstybės nekilnojamojo turto centralizuoto valdymo tobulinimas (10.1.1-ESFA-V-912-01-0018)“.

Rezultato rodikliu **R.N.901 „Įgyvendintų rekomendacijų, parengtų taikant įrodymais grįsto valdymo priemonės, dalis“** suplanuota pasiekti reikšmė yra 70 proc. Rodiklio siekia tik 1 projektas: „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas (10.1.1-ESFA-V-912-01-0025)“. Projekto veiklų įgyvendinimo pabaiga numatyta 2023 m. rugsėjo mėn. Šiuo metu pasiekta reikšmė siekia tik 13,33 proc., tačiau projektas yra vis dar įgyvendinamas ir kadangi projekto finansavimo sutartyje išpareigota pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė yra 70 proc., darytina išvada, kad stebėsenos rodiklis gali būti pasiektas, tačiau su sąlyga, kad rodiklio siekiantis projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti. Visgi pažymėtina, kad projekto įgyvendinimui nutrūkus, stebėsenos rodiklis nebūtų pasiektas.

Pažymėtina, kad **priemonių Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“** ir **Nr. 10.1.1- ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi:** šiuo metu tik 2 rodiklių atveju yra pasiektos reikšmės. Išskirtina, kad abiejų rodiklių (P.S.411, P.N.902) reikšmės viršija suplanuotas reikšmes: P.S.411 rodiklio atveju, sėkmingai įgyvendinus visus projektus, rodiklio reikšmė du kartus viršys suplanuotą reikšmę; P.N.902 rodiklio atveju rodiklio reikšmė šiuo metu beveik du kartus didesnė nei suplanuota. Likusių produkto rodiklių – P.S.410, P.S.455 – atveju, reikšmės bus pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektus. Abejų rodiklių atveju, sėkmingai įgyvendinus projektines veiklas, reikšmė bus pasiekta ir nežymiai viršyta. Suplanuotos rezultato rodiklių – R.S.425, R.N.901 – nebuvo pasiektos, tačiau abiejų rodiklių atveju, reikšmės bus pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektus.

### 3.1.3. INTERVENCIJŲ POVEIKIS

VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

VK.9.2.1.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.1 uždavinio priemonių 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir 10.1.1-ESFA-V-913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo orientacijos į rezultatus didinimo srityse? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

#### 3.1.3.1 INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS

VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?

VP 10 prioriteto 1 uždavinio atveju pagrindine tiesiogine projektų veiklų **tiksline grupe yra laikomi viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir**, kai kurių projektų atveju (įgyvendinant viešinimo ir viešųjų konsultacijų veiklas), **visuomenės nariai**. Visuomenės narių poreikių atitiktis detalizuojama tolimesniame skyrelyje, o šiame poskyryje detalizuojama atitiktis **viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**.

Lietuvos viešasis sektorius susiduria su įsisenėjusia problema – nepakankamas valstybės tarnautojų įgūdžių ugdymas. Remiantis Tarptautiniu valstybės tarnybos efektyvumo indeksu, Lietuva užima 20 vietą

iš 38 EBPO priklausančių šalių. Silpniausia grandimi yra laikomi valstybės tarnautojų gebėjimai (36 vieta)<sup>8</sup>. Į būtinybę tobulinti valstybės tarnybą kasmet Lietuvos dėmesį savo rekomendacijose atkreipia ir tarptautinės institucijos – EBPO bei Europos Komisija. Poreikis investuoti į valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymą išlieka aktualus visu intervencijų įgyvendinimo periodu.

Šio uždavinio priemonių **veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas, jau dalyvavo 4 688 viešojo valdymo institucijų darbuotojai** (dalis projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0001** veiklomis sustiprintos Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų kompetencijos prisideda ne tik prie įprastų užduočių efektyvesnio atlikimo, bet ir prie strateginių institucijos veiklos kryptių stiprinimo. Išskirtina, kad asmenys nedalyvavo vienodo intensyvumo mokymų veiklose: dalis darbuotojų buvo supažindinti su naujai diegiamais įrankiais, turėjo trumpesnes ir mažesnes iteracijas, siekiant stiprinti institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas; dalis viešojo valdymo institucijų darbuotojų reguliariai dalyvavo mokymų veiklose. Taip pat pažymėtina, kad projektinių veiklų aprėptis (institucijų atžvilgiu) yra plati, įtraukianti daug viešojo valdymo institucijų.<sup>9</sup>

PAVYZDYS NR. 1. ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ANALIZĖS, MODELIAVIMO IR RIZIKOS VALDymo KOMPETENCIJŲ CENTRO (I.MAMC) ĮKŪRIMAS“ (NR. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0001).

Projekto vykdytojų teigimu, projektas tikslinių grupių atžvilgiu pasiteisino: valstybės tarnautojai, teisėsaugos institucijų atstovai, naudodamiesi projekto sprendiniais, geba daug greičiau įvykdyti savo pagrindines keliamas užduotis, vykdant ikiteisminius tyrimus arba kriminalinę žvalgybą. Projekto metu sukurti sprendiniai, ypačingai gyventojų pajamų–išlaidų modelis, padeda institucijoms, įskaitant STT, vykdyti savo funkcijas ir nusistatyti kryptis, o ne pavienius atvejus, kuriuose valstybės tarnautojų sektoriuose galimai gali būti tam tikrų problemų dėl korupcijos apraiškų.

**Intervencijų metu sukurti nauji įrankiai taip pat prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikių patenkinimo.** Remiantis interviu metu surinktos informacijos medžiaga, naujų įrankių, priemonių kūrimas prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo, geresnio valstybės išteklių valdymo, padeda plėtoti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymą. Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020** veiklomis užtikrinamas ne tik projekte dalyvaujančių institucijų darbuotojų apmokymas, bet kartu padeda kitų, projekte nedalyvaujančių VVI darbuotojų, poreikių patenkinimui, kadangi sukurta vieninga valstybės informacinių išteklių sistema prisideda prie ribotos apimties, žinių ir informacijos stokos iššūkių sprendimo. **Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0003** įgyvendinimo metu sukurtas bendros informacinės sistemos valstybės įstaigų buhalterinei apskaitai tvarkyti (BBAIS) įrankis padės užtikrinti vieną centralizuotai tvarkomą buhalterinės veiklos modelį bei procesus, padės sutaupyti kaštus, reikalingus palaikyti skirtingoms informacinėms sistemoms.

PAVYZDYS NR. 2. ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „VALSTYBĖS INFORMACINIŲ IŠTEKLIŲ INFRASTRUKTŪROS KONSOLIDAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS“ NR. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020

Projekto sukūrimas ir įgyvendinimas buvo paskatintas politinių sprendimų – buvo priimtas Vyriausybės nutarimas, kuriame numatoma būtinybė konsoliduoti valstybės informacinių technologijų infrastruktūrą bei optimizuoti jos valdymą<sup>10</sup>. Projekto metu gauti rezultatai leidžia spręsti problemą dėl prieš Projekto įgyvendinimą kilusio neaiškumo – kokių kompetencijų ir įgūdžių trūksta institucijoms (atsakingoms už VII infrastruktūros konsolidavimą, konsolidavimo proceso valdymą, koordinavimą ar priežiūrą), siekiant efektyviam infrastruktūros konsolidavimo valdymui ir Debesijos paslaugų teikimui. Taip pat šio Projekto rezultatai leidžia valstybės institucijoms, įstaigoms spręsti ribotos apimties, žinių ir informacijos stokos, reikalingų efektyviai naudotis teikiamomis Debesijos paslaugomis, problemas.

Pažymėtina, kad dėl vykusio intervencijų veiklos pradžios atidėjimo, suplanuotos projektinės veiklos galėjo prarasti aktualumą tikslinių grupių poreikiams: vėluojant projektinėms veikloms, dalis įrankių tapo mažiau

<sup>8</sup> Remiantis Tarptautinio valstybės tarnybos indekso duomenimis. Šaltinis: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

<sup>9</sup> Remiantis Valstybės tarnybos departamento atviros duomenų bazės duomenimis.

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės informacinių technologijų infrastruktūros konsolidavimo ir jos valdymo optimizavimo“, Nr. 498, 2015 m. gegužės 13 d.

naudingi. Kaip pavyzdį galima išskirti projektą Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0016 – šis projektas buvo nutrauktas, o viena iš pagrindinių priežasčių – projekto veiklų neatitikimas realioms lūkesčiams. Nutraukto projekto pavyzdys parodo, kad suplanuoti projektai galėjo prarasti tikslumą, kadangi tikslinių grupių poreikiai kinta.

Galima teigti, kad priemonių Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ intervencijos laikytinos **kaip tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo.

### 3.1.3.2 INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI

VP 10 prioriteto 1 uždavinio priemonių intervencijos nėra apribojamos geografiniu požiūriu, todėl investicijų poveikis fiksuojamas valstybės ir visuomenės lygmeniu. Atsižvelgiant į projektų veiklų ir vykdytojų skirtingumą, poveikis valstybei ir visuomenei vertintinas analizuojant į kokių valstybės valdymo sričių stiprinimą nukreiptos pagrindinės projektų veiklos. Pažymėtina, kad ne visos VVS yra padengtos tolygiai. Konkrečiau, tik vienas projektas priskiriamas aplinkos ir klimato kaitos VVS. Projekte **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0029** numatoma, kad įgyvendinus suplanuotas projektines veiklas, taikant statinio informacinio modeliavimo metodus, bus **išspręsta neefektyvaus viešojo sektoriaus statinių statybos planavimo, projektavimo, statybos, eksploatavimo, valdymo procesams skiriamų išteklių naudojimo problema, taip pat sustiprintos viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų kompetencijos visoje Lietuvoje** (apmokėti 200 viešojo valdymo institucijų darbuotojų iš 10-ies valstybės institucijų ir 60-ies savivaldybių). Toks sėkmingas projektinių veiklų įgyvendinimas taip pat leistų **sutaupyti apie 15 mln. Eur viešojo sektoriaus lėšų**<sup>11</sup> – remiantis antriniais šaltiniais, nesuderintas duomenų bei informacijos keitimasis tarp statybos dalyvių lemia statinių projektavimo ir statybos klaidas, kurių vertė siekia apie 15 mln. Eur kasmet.

Remiantis ekspertiniu vertinimu nustatyta, kad siekiant stiprinti Ekonomikos konkurencingumo ir valstybės informacinių išteklių VVS, įgyvendinami 4 projektai. Baigto įgyvendinti projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0007 poveikis fiksuojamas keliuose srityse: **taupomos finansinės, žmoniškųjų išteklių ir laiko sąnaudos, kurias patiria tiek visuomenės nariai** (mokesčių mokėtojai), tiek ir **valstybinės institucijos** (mokesčių administratorius); **mažinamas mokesčių mokėtojų veikimas „šešėlyje“ bei nesąžininga konkurencija, didėja skaidrumo sąlygos visuomeniniame gyvenime**. Šiuo metu dar įgyvendinamo projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0036 veiklomis kuriamos prielaidos ir įrankiai patogiam pažeidimų administravimui elektroninėmis priemonėmis leistų efektyviai pagerinti turimą informaciją institucijų, vykdančių ūkio subjektų veiklos priežiūrą, funkcijų vykdymui, o tai prisidėtų prie **viešojo valdymo efektyvumo didinimo**. Remiantis interviu metu surinktos informacijos medžiaga, projektų Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020 ir Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0037 veiklos nukreiptos į valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimą, valstybės informacinių ryšių technologijų projektų planavimo, vertinimo ir stebėsenos sistemos efektyvinimą, taip gerinant šių išteklių valdymą ir racialesnę naudojimą.

PAVYZDYS NR. 3. ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „VALSTYBĖS INFORMACINIŲ IŠTEKLIŲ INFRASTRUKTŪROS KONSOLIDAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS“ NR. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020

„Šiuo metu apie 100 institucijų yra teikiamos Debesijos paslaugos. Įkurtas Centras, įdarbinti žmonės, sukurta infrastruktūra – jos valdymo programinė įranga ir vyksta diegimo darbai. Šios veiklos vyksta intensyviai – priimti reikalingi Vyriausybės nutarimai, daromi institucijų eiliškumo sąrašai. Sukurtų rezultatų efektyvumą įrodo institucijų siekis kuo greičiau gauti Debesijos paslaugas“<...> „Netiesioginis Projekto metu sukurtų rezultatų poveikis – stabilus ir patikimas viešojo sektoriaus darbas ir viešojo sektoriaus elektroninių paslaugų teikimas. Stabilus elektroninių paslaugų teikimo veikimas taip pat prisideda ir prie visuomenės pasitikėjimo valdžios institucijomis“.

<sup>11</sup> Remiantis LR aplinkos ministerijos pateikiama informacija. Šaltinis: <https://statyba40.lt/>



Kultūros viešojo valdymo srityje įgyvendinamas projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0033 numato efektyvinti kultūros plėtros projektų ir procesų stebėseną, siekiant **užtikrinti įrodymais grįstam valstybės biudžeto lėšų paskirstymui ir viešojo valdymo institucijų veiklos valdymui**. Šis projektas sudarė prielaidas metodų ir priemonių, reikalingų įrodymais pagrįstų sprendimų, susijusių su žemės ūkio politika, priėmimui, taikymui, taip **užtikrinant institucijų naudojamų skirtingų duomenų mainų technologijų suderinamumą ir įrodymais grindžiamų sprendimų priėmimą**.

Socialinės apsaugos ir užimtumo srityje įgyvendinti projektai (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0019, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0002, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0005) prisidėjo prie valstybinių reformų įgyvendinimo bei valstybės valdymo sprendimų kokybės didinimo. Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0019 metu buvo sukurta Socialinės paramos politikos pokyčių prognozavimo, sprendimų derinimo, valdymo ir veiksmingumo stebėsenos sistema, kuri padeda įgyvendinti **įrodymais grįstą viešąjį valdymą**, o kartu ir **mažina rizikas LR piliečiams negauti reikiamos, tinkamai paskirtos socialinės paramos ir pagalbos bei nepakankamai efektyviai panaudoti valstybės išteklius vykdant socialines programas**. Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0002 metu veiklos buvo orientuotos į finansines paskatas ir paslaugas jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms, o projekto metu parengta tyrimo ataskaita **prisidėjo prie įrodymais grįsto viešojo valdymo** – buvo įvertinta šiuo metu Lietuvoje egzistuojančių finansinių paskatų ir paslaugų jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms būklė ir pateiktos Europos Sąjungos šalių gerąja praktika paremtos rekomendacijos dėl Lietuvoje veikiančios finansinių paskatų ir paslaugų jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms sistemos tobulinimo ir aktualiausių sprendimo būdų šios sistemos tobulinimui. Projektu Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0005 **pasirengta sklandžiam vaiko teisių apsaugos sistemos darbo užtikrinimui** po įgyvendintos Institucinės globos Pertvarkos – parengti ir apmokyti specialistai įvairiose Lietuvos savivaldybėse.

Sveikatos srityje įgyvendinti projektai svariai prisidėjo prie sveikatos politikos efektyvinimo. Projekto Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0008 veiklų metu parengta inovatyvių vaistų, įtrauktų į kompensuojamųjų vaistų sąrašą, efektyvumo stebėjimo sistema, sudaro **sąlygas racionaliau panaudoti žmogiškuosius ir finansinius išteklius, įvertinti ne tik vaistų efektyvumą, saugumą bei kainą, bet ir jų panaudojimą klinikinėje praktikoje bei naudoti ir kaštų santykį plačiaja prasme tiek viešojo valdymo institucijoms, tiek ir visuomenės nariams** (pacientams). Įgyvendinus projektus Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0010, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0017, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0044 prisidedama prie sveikatos srities **viešojo valdymo efektyvumo didinimo, plėtojant visuomenės sveikatos stebėseną bei diegiant įrodymais grįsto valdymo priemones**, pavyzdžiui, sukurta Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinė sistema leidžia operatyviai pasiekti aktualius duomenis.

Švietimo srityje įgyvendinti projektai daugiausiai prisidėjo prie efektyvesnio viešojo valdymo ir įrodymais pagrįstų sprendimų priėmimo. Projektai Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0002, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0003, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0004, Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0030 diegiamos sistemos sudaro **prielaidas valstybės institucijoms, atsakingoms už švietimo politikos formavimą ir įgyvendinimą, priimti įrodymais pagrįstus reikalingus sprendimus** (valstybės politikos formaliojo ir neformaliojo švietimo, kvalifikacijų sistemos, mokymosi visą gyvenimą, MTEP srityse įgyvendinimui, įskaitant priėmimo į valstybės finansuojamas vietas planavimui, tiksliniam studijų finansavimui, išoriniam mokslo ir studijų institucijų, studijų programų vertinimui ir akreditavimui, mokslo ir studijų institucijų steigimui, pertvarkymui, leidimų vykdyti studijas ir (arba) su studijomis susijusią veiklą išdavimui ir priežiūrai, visuomenės ir suinteresuotųjų grupių informavimui apie absolventų karjerą, švietimo pasiūlą ir kitais aktualiais klausimais), atsižvelgiant į būtiniausius valstybės ūkinės, socialinės ir kultūrinės plėtros poreikius; taip pat **sukuria prielaidas tikslingai planuoti švietimo pasiūlą, mažinti Lietuvos mokslo ir studijų bei MTEP ir inovacijų politikos fragmentaciją**. Išsiskiria projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0003, kurio metu buvo **pasirengta kelioms viešojo valdymo pertvarkoms**: 1) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo finansavimo modelio keitimui dėl institucinio vaikų ugdymo ankstinimo; 2) mokymo lėšų apskaičiavimo principo keitimui – mokinio krepšelį keisti į klasės krepšelį; 3) mokytojų darbo apmokėjimo keitimui – tarifinį atlygį keisti į etatinį darbo apmokėjimą; 4) mokyklų savarankiškumo didinimui dėl finansinių išteklių naudojimo, keičiant mokyklų tinklą.

Remiantis interviu metu surinktos informacijos medžiaga, viešųjų finansų srityje įgyvendinti projektai sukuria **prielaidas viešojo valdymo sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybės gerinimui, racialesniam ir efektyvesniam valstybės išteklių (finansinių, IT, nekilnojamo turto ir kt.) valdymui, įrodymais grįsto valdymo taikymui, institucijų veiklos efektyvinimui**.

PAVYZDYS NR. 4. ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ANALIZĖS, MODELIAVIMO IR RIZIKOS VALDYMO KOMPETENCIJŲ CENTRO (I.MAMC) ĮKŪRIMAS“ (NR. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0001).

„Projekto poveikis taip pat jaučiamas plačiojoje visuomenėje. Dėka projekto produktų VMI greičiau sureaguoja ir informuoja mokesčių mokėtojus apie padarytas galimas klaidas. Projekto metu sukurti sprendiniai arba išmoktos pamokos, įdiegus projekto sprendinius į sistemas, leidžia VMI realiuoju laiku iš karto informuoti mokesčių mokėtoją apie neatitikimus, apie galimas klaidas tarp skirtingų duomenų arba skirtingų deklaracijų. Kartu mokesčių mokėtojai išvengia ir papildomų kaštų, kurie atsiranda, kai, pavyzdžiui, klaida nustatoma už kelis metus ir susikaupia didesnė suma. Kai klaida pastebima realiuoju laiku ir subjektas yra informuojamas, ši klaida dažniausiai nėra pakartojama. Iš valstybės pozicijų žiūrint, projekto rezultatai yra pažangios valstybės elementas, atitinkamai mažinantis prielaidas pasislėpti, daryti schemas ir vykdyti mokesčių planavimą, todėl atitinkamai mažinamas ir šešėlis. Projekto rezultatai taip pat duoda signalą, į ką reikia kreipti daugiau dėmesio, kad atitinkamai keistųsi mokesčių mokėtojo elgsena, projekto veiklos prisideda prie to, kad jaunoji karta augtų suprasdama mokesčių veikimą ir svarbą“.

Apibendrinant galima teigti, kad **konkreto uždavinio 10.1.1. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis**: poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms stipriausiai jaučiamas įgyvendinant „minkštųjų“ viešojo valdymo sričių projektus (švietimo, mokslo ir sporto, sveikatos, socialinės apsaugos ir užimtumo). Išskirtina, kad projektų veiklos sukūrė sąlygas mažinti riziką visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms negauti reikalingos, tinkamai paskirtos socialinės paramos ar viešosios paslaugos, tinkamai pasirinkti reikiamas paslaugas ir (ar) produktus (vaistus). Įgyvendintos intervencijos taip pat prisidėjo prie skaidrumo sąlygų didėjimo visuomenėje, patogesnės prieigos prie skaitmeniniu būdu teikiamų paslaugų. Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.1. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas optimizuoti institucijų veiklos procesus, taupyti finansines, žmogiškųjų išteklių ir laiko sąnaudas, kurias patiria tiek visuomenės nariai, tiek ir valstybinės institucijos, prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų skaitmenizacijos, IT išteklių konsolidavimo, didesnio įrodymais grindžiamų sprendimų priėmimo sukūrus efektyvias duomenų analizės ir stebėsenos priemones. Didžioji dalis projektų veiklų sudaro prielaidas efektyvesniam valstybės biudžeto lėšų naudojimui ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimui.

### 3.1.3.3 INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE

VP 10 prioriteto 1 uždavinio atveju, įgyvendinamos intervencijos prisidėjo prie socio-ekonominio poveikio visuomenei ir valstybei. Viešasis valdymas ir jo efektyvumas vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius, kaip Valdymo efektyvumas, reglamentavimo kokybė, įrodymais grįstų valdymo įrankių taikymas, strateginio planavimo pajėgumai bei įgyvendinimo pajėgumai, - šie tarptautiniai rodikliai padeda palyginti Lietuvos pažangą su kitomis valstybėmis (žr. 6 lentelę). Toliau pristatoma šių rodiklių kaita ir analizuojamo 10.1.1 uždavinio investicijų įtaka. Pažymėtina, kad lentelėje pateikiama naujausia rodiklių reikšmė, todėl nėra pateikiamas vieno laikotarpio rezultatas. Intervencijų poveikiui įvertinti pasitelkiama šiam uždaviniui priskiriamų poveikio rodiklių analizė bei atliktų atvejo studijų medžiaga.

6 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.1. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIŠMIŲ KRYPTIS
1	Valdymo efektyvumas	18 vieta ES (2014 m.)	14 vieta ES (2018 m.)	13 vieta ES (2020 m.) <sup>12</sup>	▲
2	Reglamentavimo kokybė	10 vieta ES (2014 m.)	15 vieta ES (2018 m.)	15 vieta ES (2020 m.) <sup>13</sup>	■

<sup>12</sup> TheGlobalEconomy.com, Government effectiveness – Country rankings, 2014, 2018, 2020.

<sup>13</sup> TheGlobalEconomy.com, Regulatory quality – Country rankings, 2014, 2018, 2020.

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIKŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIKŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIKŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIKŠMIŲ KRYPTIS
3	Įrodymais grįstų valdymo įrankių taikymas	10 vieta (iš 41 valstybės) (2014 m.)	11 vieta (iš 41 valstybės) (2016 m.)	17 vieta (iš 41 valstybės) (2022 m.) <sup>14</sup>	▼
4	Strateginio planavimo pajėgumai	2 vieta (iš 41 valstybės) (2014 m.)	2 vieta (iš 41 valstybės) (2016 m.)	9 vieta (iš 41 valstybės) (2022 m.) <sup>15</sup>	▼
5	Įgyvendinimo pajėgumai	21 vieta (iš 41 valstybės) (2014 m.)	21 vieta (iš 41 valstybės) (2016 m.)	16 vieta (iš 41 valstybės) (2022 m.) <sup>16</sup>	▲

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendintos intervencijos prisidėjo prie **valdymo efektyvumo, įgyvendinimo pajėgumų** poveikio rodiklių reikšmių padidėjimo. 2020 m. Pasaulio banko skaičiuojamas Lietuvos **valdymo efektyvumo** rodiklis pranoko beveik 86 proc. kitų valstybių rodiklius (angl. *World Governance Indicators*) ir Lietuva užėmė 13 vietą pagal valdymo efektyvumą tarp ES valstybių. 2014 m. Lietuva pagal šį rodiklį užėmė tik 18 vietą ES, tačiau 2018 m. sugebėjo pakilti iki 14 vietos. 2014 m. Pasaulio banko ataskaitoje pažymima, kad LRV inicijavo plataus masto reformas, siekiant pertvarkyti įmonių valdymą, padidinti skaidrumą ir atskirti nuosavybės bei reguliavimo funkcijas, o tai prisidėjo prie ženklaus skaidrumo ir atskaitomybės pagerėjimo (lyginant su 2011 m.) Vertinant tarpinę šio rodiklio reikšmę (2016 m.) išskirtinas valstybės valdomų įmonių valdymo reforma, kuri laikoma Baltijos regiono ir visos Rytų ir Vidurio Europos valstybių geruoju pavyzdžiu. 2020 m. pastebima, kad nors LRV daugumą savo reformų įgyvendina veiksmingai, tačiau fragmentuotai – tam įtakos turi santykinai mažas išorės subjektų spaudimas, politinės lyderystės trūkumas, susiskaidymas. Vertinant tolimesnę pažangą, 2022 m., išskirtinas LRV siekis mažinti viešąjį sektorių, centralizuoti vidaus administravimo funkcijas viešojo administravimo institucijose. Taip pat pažymėtinas siekis iki 2025 m. panaikinti valstybės ir savivaldybės įmonių juridinę formą, ir taikyti pažangesnes šių įmonių valdymo formas, kuomet institucijoje veikia ir patariamojo pobūdžio institutai (pvz.: valdybos, tarybos). Kitas rodiklis, pagal kurį Lietuva sugebėjo pagerinti savo poziciją tarp kitų ES valstybių, yra **įgyvendinimo pajėgumai**. Bertelsmann'o fondo paskelbtoje Tvaraus valdymo rodiklių ataskaitoje nuo 2014 m. Lietuva sugebėjo palypėti į viršų per 5 pozicijas – 2022 m. Lietuva užėmė 16 vietą tarp 41 valstybės. 2014 m. Pasaulio banko ataskaitoje pažymima, kad LRV reformų įgyvendinimas nors ir yra tebevykstantis procesas, tačiau sukurti rezultatai nėra tokie tvarūs. Analizuojant įgyvendinimo pajėgumus išskirtina, kad valstybės tarnautojų motyvacija gali būti sumažėjusi (DU mažinimas, optimizacijos procesai). Vertinant tarpinę šio rodiklio reikšmę (2016 m.) išskirtini Lietuvos pasiekimai statant „kietosios“ infrastruktūros objektus, tačiau pažymėtina, jog Lietuvai trūko žinių, kaip įgyvendinti vadinamuosius „minkštuosius“ projektus, kad būtų galima paskatinti piliečių ir socialinių grupių elgesį – siekti geresnių socialinių rezultatų ir sanglaudos. Vertinant pažangą 2022 m., Pasaulio banko ataskaitoje pažymima, jog dalis įgyvendintų veiklų neatitiko pirminių planų ( pagrindinių mokyklų mokytojų darbo užmokesčio modelio reforma), taip pat išskiriamas ir tik dalinis aukštojo mokslo reformos įgyvendinimas. Pasaulio bankas išskyrė šias pagrindines įgyvendinimo problemas: 1) politinės lyderystės trūkumas, 2) nepakankamas rūpinimasis išankstiniu (ex-ante) poveikio vertinimu bei baigtų įgyvendinti reformų (ex-post) vertinimu.

Išskirtinas ir reglamentavimo kokybės rodiklis, kuris šio uždavinio analizės kontekste analizuojamas pasitelkiant pirmąjį komponentą: vyriausybės gebėjimą formuoti ir įgyvendinti patikimą politiką. Pagal

<sup>14</sup> Sustainable Governance Indicators, Evidence-based Instruments, 2014, 2018, 2022.

<sup>15</sup> Sustainable Governance Indicators, Strategic Capacity, 2014, 2018, 2022.

<sup>16</sup> Sustainable Governance Indicators, Implementation, 2014, 2018, 2022.

2020 m. Pasaulio banko skaičiuojamą Lietuvos *reglamentavimo kokybės* rodiklį Lietuva užėmė 15 vietą tarp ES valstybių. Nors šią poziciją Lietuva išlaiko nuo 2018 m., tačiau lyginant su 2014 m., rodiklis nukrito nuo per 5 pozicijas tarp ES valstybių. Intervencijų analizės kontekste išskirtinos kelios priežastys: galima daryti prielaidą, jog kitų valstybių vykdomos reformos ir įgyvendinamos intervencijos buvo sąlyginai spartesnės, todėl jų poveikis buvo fiksuojamas greičiau – tam turėjo įtakos ir vėliau, nei suplanuota, prasidėjusios 10 prioriteto intervencijos. Pažymėtina, kad intervencijų pagalba įgyvendinti projektai, kurie prisidėjo prie įrodymais pagrįstos politikos formavimo, kompetencijų centro, įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro steigimo, prisidėsiantis prie poveikio vertinimo sistemos Lietuvoje tobulinimo, sistemingesnio veiklos rodiklių naudojimo, turėjo teigiamą įtaką šio rodiklio reikšmei. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad 13 projektų, įgyvendinamų pagal 10.1.1. konkretų uždavinį, šiuo metu dar yra vykdomi, prognozuojama, kad Lietuvos pozicija kils arba išliks nepakitusi (kitų valstybių atžvilgiu).

Išskirtina, kad fiksuojamas dalies rodiklių reikšmių suprastėjimas. *Įrodymais grįstų valdymo įrankių taikymo* rodiklio reitinge Lietuva iš 10 vietos 2014 metais nusileido į 11 vietą 2016 metais ir 17 vietą 2022 metais (tarp 41 valstybės). Pastebimas ir *strateginio planavimo pajėgumų* rodiklio pozicijos sumažėjimas, kur Lietuva iš 2 vietos 2014 metais, nukrito į 9 vietą 2022 m. Analizuojant šių rodiklių reikšmes išskirtina, kad 2020 m. Pasaulio banko ataskaitoje Lietuva apibrėžiama kaip tęsianti nusistovėjusį strateginio planavimo procesą, kuriame nuo 2008 m. daugiau dėmesio skiriama įrodymais pagrįstai politikai ir veiklos rodikliams. Pažymima, kad strateginiam veiklos planavimui Lietuvoje ir toliau išsamiai naudojami veiklos rodikliai, tačiau kitos įrodymų rinkimo priemonės, pavyzdžiui, poveikio vertinimas ar funkcijų peržiūros, arba nebenaudojamos, arba taikomos tik formaliai (kai to reikalauja ES fondai).

Pažymėtina, kad investicijų laikotarpiu vykdyta strateginio valdymo reforma, kartu ir iš 10 prioritetų lėšų vykdoma nemažai šiems pokyčiams skirtų projektų, tokių kaip strateginių projektų, skirtų įgyvendinti viešosios politikos prioritetinius darbus, koordinavimo ir valdymo gerinimas, strateginio planavimo dokumentų valdymo ir jų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos sistemos tobulinimas, įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro kūrimas, į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas, į rezultatus orientuoto įvairių sričių valdymui būtinų planavimo, stebėsenos, vertinimo priemonių (IT įrankių, metodinių priemonių ir kt.) diegimas. Taikant įrodymais grįsto valdymo įrankius buvo rengiamasi kitoms įvairių kitų sričių pertvarkoms ar prisideda prie vykdomų reformų įgyvendinimo (švietimo, vaikų teisių apsaugos, sveikatos ir kt. srityse). Tačiau pažymėtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti tik labai neseniai ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų (pvz. projektų metu parengtus pasiūlymus dėl teisės aktų ar rekomendacijas perkelti į teisinį reguliavimą) arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

### 3.1.3.4 INTERVENCIJŲ POVEIKIS

Remiantis nacionaline strategine darbotvarke, pagrindiniu VP 10 prioriteto 1 uždavinio „Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus“ tikslas – **padidėjęs viešojo valdymo efektyvumas ir orientacija į rezultatus**. Formuojant šį tikslą, identifikuojami šie **poreikiai** viešajame sektoriuje: užtikrinti efektyvų funkcijų atlikimą, taikyti įrodymais grįstą viešojo valdymo modelį, stiprinti valstybės tarnautojų kompetencijas, viešojo valdymo institucijų veiklos planavimo, stebėsenos, vertinimo ir tobulinimo poreikis. Šio tikslo buvo siekiama 2 ES fondų lėšomis finansuotų priemonių (Nr. 10.1.1–ESFA–V–912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1–ESFA–V–913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“) **intervencijomis, kurių pagrindinės kryptys** – 1) pasirengimas įgyvendinti nacionalines viešojo valdymo reformas ir jų įgyvendinimo koordinavimas; 2) atskirų viešosios politikos sričių valdymo procesams gerinti reikalingų priemonių diegimas ir plėtra; 3) įrodymais grįsto valdymo priemonių koordinuotas taikymas; 4) viešojo valdymo institucijų veiklos tobulinimas; 5) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas; 6) viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumui didinti reikalingų priemonių vystymas; 7) kokybės vadybos metodų, procesų valdymo diegimas viešojo administravimo subjektams. Atitinkamai, pagrindiniai analizuojamomis investicijomis **sukurti produktai** – (1) nacionalinių reformų įgyvendinimas; (2) parengtos viešojo valdymo institucijų veiklos valdymo tobulinimo priemonės; (3) įdiegtos įrodymais grįsto

valdymo priemonės; (4) viešojo valdymo institucijų darbuotojų apmokymas; 5) kokybės vadybos metodų, procesų diegimas.

Tam, kad minėti produktai prisidėtų prie galutinio tikslo pasiekimo, turi būti pasiekti **tarpiniai tikslai**. Siekiant padidinti viešojo valdymo efektyvumą ir orientaciją į rezultatus, reikalinga sistemingai vykdyti viešojo valdymo institucijų veiklos ir valstybės išteklių panaudojimo planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą.

Pagrindinės prielaidos, kad intervencijomis sukurti produktai prisidėtų prie tarpinių tikslų pasiekimo (t.y. kad įgyvendintos nacionalinės reformos, parengtos viešojo valdymo institucijų veiklos valdymo tobulinimo priemonės; įdiegtos įrodymais grįsto valdymo priemonės, kokybės vadybos metodai ir procesai bei apmokyti viešojo valdymo institucijų darbuotojai prisidėtų prie sistemingai vykdomo viešojo valdymo institucijų veiklos ir valstybės išteklių panaudojimo planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo) yra **intervencijų atitiktis tikslinių grupių ir institucinio lygmens poreikiams, pakankama vykdomų intervencijų kokybė.**



7 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 1 UŽDAVINIO „PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos tikslinių grupių – viešojo valdymo institucijų darbuotojų – poreikiams**: intervencijų veiklomis stiprinamos įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingos kompetencijos, sukurti nauji įrankiai prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų funkcijų vykdymo.

Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip vidutiniškai tinkamos institucinio lygmens poreikiams**: įgyvendinamos intervencijos apima 9 (iš 15) viešojo valdymo sritis, į kurias yra nukreiptos pagrindinės intervencijų veiklos, taip pat ne visos VVS yra padengtos tolygiai. Išskirtina, kad projektinių veiklų metu sukuriama rezultatai ir įgyvendinamos nėra apribojami geografiniu požiūriu: nors absoliuti dauguma projektų vykdytojų veiklas įgyvendino Vilniaus apskrityje, sukurti įrankiai gali būti pritaikomi ir kitų savivaldybių institucijose. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.1–ESFA–V–913–01–0003 diegiamas BBAIS visuose projekto apimtyje esančiuose VSS – 501 įstaiga.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo iš dalies išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.1 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 17 projektų dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**

**Pagrindinės prielaidos, kad tarpinių tikslų pasiekimas prisidėtų prie galutinių tikslų pasiekimo** (t. y. kad didėtų viešojo valdymo institucijų veiklos, valstybės išteklių panaudojimo, atskirų viešosios politikos sričių planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo, efektyvumas, viešojo valdymo efektyvumo ir orientacija į rezultatus ir viešojo valdymo sprendimų kokybė) – sukurtų produktų poveikis visuomenei ir valstybei bei efektyvus jų naudojimas ateityje.

**Konkreto uždavinio 10.1.1. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis**: poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms stipriausiai jaučiamas įgyvendinant „minkštųjų“ viešojo valdymo sričių projektus (švietimo, mokslo ir sporto, sveikatos, socialinės apsaugos ir užimtumo). Išskirtina, kad projektų veiklos sukūrė sąlygas mažinti riziką visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms negauti reikalingos, tinkamai paskirtos socialinės paramos ar viešosios paslaugos, tinkamai pasirinkti reikiamas paslaugas ir (ar) produktus (vaistus). Įgyvendintos intervencijos taip pat prisidėjo prie didesnio visuomenės narių elgesio skaidrumo, viešojo valdymo skaitmenizavimas sudaro galimybes toliau plėsti ir elektroninių paslaugų pasiūlą, dėl ko paslaugų gavimas gyventojams tampa patogesnis ir mažina kaštus.

Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.1. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas taupyti finansines, žmogiškųjų išteklių ir laiko sąnaudas, kurias patiria tiek visuomenės nariai, tiek ir valstybinės institucijos, prisidėjo prie viešojo sektoriaus skaitmenizacijos, viešojo valdymo institucijų veiklos, valstybės išteklių panaudojimo, atskirų viešosios politikos sričių planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo, efektyvumo didinimo, didesnės viešojo valdymo orientacijos į rezultatus ir viešojo valdymo sprendimų kokybės gerėjimo.

Pažymėtina, kad investicijų laikotarpiu vykdyta strateginio valdymo reforma, kartu ir iš 10 prioritetų lėšų vykdoma nemažai šiems pokyčiams skirtų projektų, tokių kaip strateginių projektų, skirtų įgyvendinti viešosios politikos prioritetinius darbus, koordinavimo ir valdymo gerinimas, strateginio planavimo dokumentų valdymo ir jų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos sistemos tobulinimas, įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro kūrimas, į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas, į rezultatus orientuoto įvairių sričių valdymui būtinų planavimo, stebėsenos, vertinimo priemonių diegimas. Taikant įrodymais grįsto valdymo įrankius buvo rengiamasi kitoms įvairių kitų sričių pertvarkoms ar prisideda prie vykdomų reformų įgyvendinimo. Tačiau pažymėtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti tik labai neseniai ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų (pvz. projektų metu parengtus pasiūlymus dėl teisės aktų ar rekomendacijas perkelti į teisinį reguliavimą) arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

**Galima teigti, kad prielaidos galutinių pokyčių pasiekimui buvo didžiąja dalimi išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.1 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie galutinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 18 projektų dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**

### 3.1.4. INTERVENCIJŲ TVARUMAS

VK.9.3.1. Ar pasiekti rezultatai bus trumpalaikiai? Ar pasiekti rezultatai bus ilgalaikiai? Kodėl? Ar jie bus aktualūs ateityje?

VK.9.3.2. Ar poveikis bus trumpalaikis? Ar poveikis bus ilgalaikis? Kodėl? Ar trumpalaikio poveikio rezultatai, turi galimybę „virsti“ ilgalaikiais? Jei taip tai kokios sąlygos tam yra būtinos? Ar ilgalaikis poveikis bus aktualus ateityje? Ar ilgalaikio poveikio rezultatai yra tvarūs?

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 1 uždavinio „Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus“ dviejų priemonių – Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1- ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ intervencijų tvarumą, buvo išanalizuota ar projektinėmis veiklomis buvo orientuojamasi į ilgalaikį rezultato išsaugojimą, ar kuriami rezultatai yra ir/ ar bus aktualūs ateityje ir įvardintos sąlygos, reikalingos trumpalaikius rezultatus kuriantiems produktams „tapti“ ilgalaikiais.

Nagrinėjant priemonės Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ projektus didžiosios dalies projektų rezultatais yra kuriamos, diegiamos ir (ar) atnaujinamos IS viešojo valdymo institucijų bendrųjų (vidaus administravimo) funkcijų efektyvumui didinti, viešosios politikos planavimo, organizavimo, koordinavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, vertinimo, duomenų analizės gilinimui bei išteklių tvarkymui skirti IT įrankiai. IT įrankių kūrimas ir IS diegimas sukuria prielaidas ilgalaikiams rezultatams: tinkamai atnaujintos IS, IT įranga, esant tinkamam techniniam aprūpinimui, gali veikti be didelių papildomų resursų ir atliepti poreikius. Pažymėtina, kad sukurti rezultatai yra skirti skirtingų funkcijų palaikymui.

Dalis projektų metu sukurtų produktų taip pat yra skirti viešojo valdymo institucijų bendrųjų (vidaus administravimo) funkcijų efektyvumui didinti skirtų IT įrankių kūrimui. Pavyzdžiui, projektai Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0044 ir Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0008, kuriais atnaujinamos techniškai pasenusios IT infrastruktūros, sukuriamos ar atnaujinamos duomenų bazės, kurios padeda užtikrinti racionalesnį sveikatos apsaugos žmogiškųjų išteklių panaudojimą bei koordinuoti su sveikata susijusių procesų valdymą. Projektu Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020 buvo kuriama organizacinė (valdymo), metodinė, teisinė aplinka ir priemonės sklandžiam, į veiklos poreikius orientuotam bei saugiam VII infrastruktūros konsolidavimui įgyvendinti ir Debesijos paslaugoms teikti. Žemiau pateikiama šio projekto atvejo studija:

#### PAVYZDYS NR. 6. ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „VALSTYBĖS INFORMACINIŲ IŠTEKLIŲ INFRASTRUKTŪROS KONSOLIDAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS“ NR. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0020

Projekto metu buvo reorganizuojama valdymo, teisinė aplinka, valdymo procedūros, pačios programos suvaldymo, rengiamas organizacinių pokyčių pasiruošimas. Nes diegiamas modelis buvo susijęs ne tik su technologijomis, bet ir su organizaciniu pokyčiu, taip pat su visu reguliavimu, reglamentavimu, finansavimo modeliu, įkainių nustatymu. Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo modelis šiai dienai apima virš šimto institucijų, kurioms jau yra teikiamos paslaugos. Yra įkurtas centras, departamentas, įdarbinti žmogiškieji resursai, sukurta infrastruktūra, tiek jos valdymo programinė įranga. Projekto pašnekovas teigė, kad centralizavus ir naudojant bendrą infrastruktūrą, rezultatas yra gaunamas tas pats, bet žymiai efektyviau, pigiau ir užtikrinant saugą, sakysime, saugos prasme ir valdymo, ir standartizavimo, ir efektyvumo, elektros energijos sąnaudų, išvengiant perteklinės įrangos ir ypatingai duomenų centrų, kurie tampa labai brangiais inžineriniais įrengimais, kurių realiai institucijos net neturėjo. Visa tai rodo būtent orientaciją į rezultatą, rezultatą turime kaip efektyviai valdomą ir veikiančią IT infrastruktūrą, ir būtent tokia buvo pasiekta“.

Remiantis atliktos atvejo studijos medžiaga, pastebėta, kad projekto metu, dėl šiuolaikines tendencijas atitinkančio ir aktualaus produkto įdiegimo, sukurtais rezultatais institucijos naudosis ilgą laiką. Sukurtas produktas leidžia užtikrinti kokybiškai veikiančią sistemą, kuri atitinka pasaulines tendencijas. Projekto metu įkurtas centras, įdarbinti darbuotojai, sudaromos sutartys su daugiau nei šimtu institucijų užtikrina projekto tęstinumą bei pritaikomumą ateityje, o duomenų saugojimo alternatyvos yra ir bus aktualios ateityje.



Kita dalis projektų yra orientuoti į viešosios politikos planavimui, įgyvendinimui, stebėsenai, vertinimui, skirtų IT įrankių kūrimą, bei diegimą. Pavyzdžiui, projektu **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0040** sukuriama strateginio planavimo dokumentų valdymui ir jų įgyvendinimo rezultatų stebėsenai reikalingos IT priemonės. Analizuojant, identifikuojami projektai, kuriais sukuriama intelektualiniai produktai, sprendžiantys išteklių valdymo problemas (pvz. naudojantis parengtu i.MAMC veiklos modeliu ir išgyta analitine programine įranga, buvo sukurtas mokesčių administravimo analizės, modeliavimo ir rizikos valdymo procesas) ir bendradarbiaujant su kitomis institucijomis vykdomos kitos veiklos. Žemiau pateikiama šio projekto **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0001** atvejo studija:

PAVYZDYS NR. 7. ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ANALIZĖS, MODELIAVIMO IR RIZIKOS VALDYMO KOMPETENCIJŲ CENTRO (I.MAMC) ĮKŪRIMAS“ (NR. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0001).

„Projekto metu įkurtas apmokytų analitikų skyrius toliau egzistuoja ir sėkmingai vykdo savo veiklą VMI sudėtyje. Šis skyrius kartu su Statistikos departamentu vykdo naujus projektus. Yra sukurtas branduolys darbuotojų, taip pat ieškoma kitų naujų žmonių, kurie ateitų į skyriaus sudėtį ir vykdytų naujas veiklas – tęstinumas yra garantuotas ir naujų uždavinių yra labai daug (tenka netgi prioretizuoti, kuriuos uždavinius spręsti dabar, o kuriuos galima atidėti). Vykdoma nauja veikla, pavyzdžiui, vertinama informacija skelbimų portaluose ir stengiamasi išaiškinti mokesčių mokėtojus, kurie nemoka mokesčių, nors gauna pajamas iš socialinių tinklų, per skelbimus nuomojant nekilnojama turtą arba pardavinėjant automobilius.“

Projektai, kuriais išanalizuojama esama situacija ir **pateikiamos rekomendacijos galimam pokyčiui**, ar rengiami kompetencijos mokymai, dažnu atveju formuoja baigtinius rezultatus projekto rėmuose, tačiau jų rezultatai gali būti panaudojami tolimesniuose planavimo, veiklos gerinimo procesuose. Kadangi projektų veiklos yra konkrečios, norint išplėsti šių projektų pritaikomumą, turi būti formuojami nauji projektai, paremti ankstesniųjų patirtimi ir leidžiantys siekti naujų rezultatų. Pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0002** metu buvo suformuojamos rekomendacijos ir siūlymai dėl finansinių paskatų ir paslaugų jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms sistemos veiksmingumo, naujo teisinio reglamentavimo nustatymo tobulinimo. Šio projekto metu parengtos tyrimo ataskaitos pagrindu buvo parengtas kitas įrankis – Bazinis paslaugų šeimai paketas. Projekto rezultatų tęstinumas užtikrinamas ministerijos darbuotojams aktyviai naudojantis pateiktomis rekomendacijomis formuojant naujas paslaugas, finansines paskatas ar teisinį reguliavimą. Išskirtini projektai **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0034** ir **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0029**, kurie pagrindu yra orientuoti į savivaldybių atstovų kompetencijų gilinimą regionų plėtros srityje ar statinio kokybės užtikrinimo srityje. Įgūdžių įgijimas savivaldybių darbuotojams leis ilgalaikėje perspektyvoje efektyviau planuoti darbus, ko pasekoje bus pastebimi finansinės naudos aspektai.

Projektai, kurie orientuoti į **tyrimus, studijas, programų vertinimo, funkcijų peržiūrų, sprendimų poveikio vertinimus ir pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo** identifikuojami, kaip kuriantys ilgalaikį rezultatą. Šalia įvardintų pagrindinių veiklų, projektuose dažnai yra taikomi kompetencijų stiprinimo, metodinės pagalbos teikimo ir gerosios patirties perėmimo, laidos, metodinių dokumentų bei rekomendacijų rengimo etapai. Pz. projektas **Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0005**, kurio tikslas didinti efektyvų viešojo sektoriaus išteklių naudojimą, didinant investicijų projektų finansinį ir ekonominį naudingumą bei pritraukiant kitus investicijų finansavimo šaltinius, yra nukreiptas į ilgalaikės VPSP planavimo perspektyvos sukūrimą, paremtą šalies finansinėmis galimybėmis bei stabiliais VPSP projektų planais ir VPSP aplinkos gerinimo priemonėmis; kokybiškos ir patikimos informacijos apie VPSP galimybės ir rizikas sklaidą, siekiant išvengti klaidingų lūkesčių ir neigiamų išankstinių nuostatų formavimą, bei pagalba valstybei svarbių projektų parengimui ir įgyvendinimui.

Priemonės **Nr. 10.1.1- ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“** 5 projektais kuriami rezultatai (viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumui didinti reikalingų priemonių kūrimas ir pritaikymas, kokybės vadybos metodų, procesų valdymo diegimas bei viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas) yra orientuoti į viešajame sektoriuje identifiкуotų poreikių išpildymą, todėl kuriami rezultatai yra aktualūs tiek dabartiniu laikotarpiu, tiek bus aktualūs ateityje. Pz. projektai **Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0003**, ir **Nr. 10.1.1-ESFA-V-913-01-0006** orientuoti į sistemų (centralizuotai tvarkomos buhalterinės apskaitos sistemos, dokumentų valdymo sistemos gerinimą ir standartizuoto darbo užmokesčio apskaitos ir su tuo susijusių personalo valdymo procesų centralizuotą sistemos kūrimą bei gerinimą) tobulinimą ir pritaikymą plačiam vartotojų ratui (sukurtais, patobulintais produktais naudosis LR Vyriausybė, LR ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos

bei jų darbuotojai). Projektas Nr. **10.1.1-ESFA-V-913-01-0001** orientuotas į kokybės vadybos metodų / sistemų diegimą, o projektais Nr. **10.1.1-ESFA-V-913-01-0002** ir Nr. **10.1.1-ESFA-V-913-01-0005** orientuojamasi į viešojo valdymo institucijų bendrųjų (vidaus administravimo) funkcijų efektyvumui didinti skirtų IT įrankių sukūrimą, kurio pasėkoje bus užtikrinamas sklandus informacijos dalinimasis tarp LRVK ir 14 ministerijų. Šiais projektais kuriami produktai taip pat pritaikomi plačiam vartotojų ratui, kuriami rezultatai yra orientuoti į rezultatų didinimą ir institucijos veiklos efektyvumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Išskirtina, kad 1 uždavinio „Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus“ dviejų priemonių – priemonių Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ įgyvendinami projektai prisideda prie valdymo į orientaciją rezultatų didinimo ir yra ilgalaikiai ar orientuoti į ilgalaikius rezultatus. Funkcijų efektyvumui didinti skirtų projektų tvarumui užtikrinti yra ir bus reikalingos papildomos lėšos palaikyti sukurtus produktus (IT įrankių, sukurtų centrų išlaidyčiai, sukurtų darbo vietų darbo užmokesčiui ir pan., tolimesniam projektų plėtojimui), esant galimybėms, toliau įveikinti sukurtus produktus, siekiant užtikrinti jų maksimalaus pritaikomumo ir tęstinumo. Taip pat, siekiant užtikrinti projekto veiklos sukurtų rezultatų tvarumą, svarbu pabrėžti projektų rezultatų svarbą strateginiams valstybės tikslams, užtikrinti šių rezultatų palaikymą institucijose, kuriose projekto veiklos sukurti rezultatai yra tiesiogiai taikomi. Institucijų darbuotojų kompetencijos, kaip funkcijų efektyvumo priemonė gali būti užtikrinama tiesiogiai taikant įgytus įgūdžius, dalinantis šiais įgūdžiais ir gerosios praktikos pavyzdžiais tarpusavyje. Metodiniais dokumentais ir rekomendacijomis sukuriama produktai yra orientuoti į ilgalaikius rezultatus, nes kuriami produktai yra pritaikomi tiek esamuoju laikotarpiu, kuomet tam tikrų institucijų atstovai naudojami rekomendacijomis numatyti ar prognozuoti tolimesnes veiklas, tiek bus taikant tas pačias veiklas, aktualūs ateityje. Siekiant įtvirtinti šių produktų tvarumą, svarbu užtikrinti sukurtų rezultatų įteisinimą ir pritaikymą veikloje. Projektinių veiklų rezultatai, kuriais buvo atliekamos esamos situacijos analizė bei teikiami siūlymai yra orientuoti į ilgalaikius rezultatus, užtikrinus teikiamų pasiūlymų pritaikomumą veikloje, peržiūrint pasiūlymus ilgalaikėje perspektyvoje ir formuojant juos į metodinius pasiūlymus ir rekomendacijas. Šių produktų grupių tvarumas priklauso nuo tolimesnio jų panaudojimo, pritaikomumo ar politinės valios siekio užtikrinti šių produktų tęstinumą.

## 3.2. 10.1.2. PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ

Siekiant padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą pagal 10 prioriteto 10.1.2. konkretų uždavinį buvo suformuotos trys priemonės – „**Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-915), „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-916) ir „**Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos**“ (10.1.2-ESFA-K-917). Šioms priemonėms numatytas ES ir bendrojo finansavimas siekia 21,3 mln. Eur

7 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.2. UŽDAVINIO PRIEMONĖS

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	FINANSAVIMAS	FAKTINIAI PAREIŠKĖJAI
10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“	3	4,06 mln. Eur	LR Vyriausybė, IVPK, LR Vyriausybės valdymo srities įstaigos, visuomenė
10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“	5	11,89 mln. Eur	STT, Viešųjų pirkimų tarnyba, Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, VŠĮ CPO LT, LRVK., LR FM, Registrų centras
10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“	49	5,35 mln. Eur	VŠĮ, NVO, labdaros ir paramos fondai, asociacijos, vietos veiklos grupės

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinami projektai siekia **įdiegti arba patobulinti antikorupcines priemones nacionalinėse įstaigose ir institucijose, padidinti visuomenės neigiamas nuostatas korupcijos atžvilgiu, atverti valstybės kaupiamus duomenis visuomenei, įtraukti visuomenę į viešųjų reikalų sprendimą**. Labai svarbus šio uždavinio projektų bruožas yra projektų tikslinių grupių kompleksiskumas – projektai siekia pokyčio viešojo valdymo institucijose bei stengiasi keisti visuomenės nuostatas ir elgseną. Taip pat derinamos įvairios veiklos – viena vertus rengiamos mokymo programos, mokomi darbuotojai ir visuomenės atstovai; kita vertus keičiamos ir diegiamos sistemos, užtikrinančios skaidresnius viešojo valdymo procesus, paskatinančios institucijas atsiverti ir gebėti įtraukti visuomenę.

### 3.2.1. INTERVENCIJŲ MASTAS

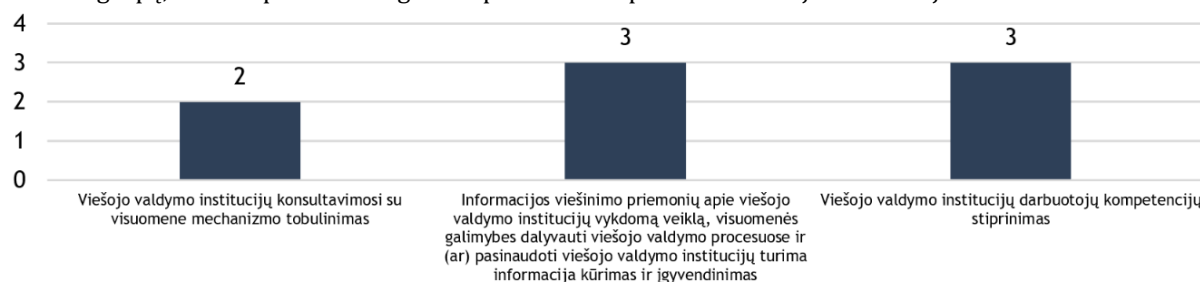
VK.9.2.2.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.2 uždavinio priemonių 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo srityse? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

Bendras konkretaus uždavinio 10.1.2 uždavinio priemonių – Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ – projektų skaičius 67 projektai. Šiuo metu apie trečdalis (20 iš 67) projektų yra įgyvendinimo fazėje.

#### PRIEMONĖ NR. 10.1.2-ESFA-V-915

2015–2021 m. pagal priemonę **Nr. 10.1.2-ESFA-V-915** įgyvendinami **3 projektai** (iš kurių 1 jau yra baigtas įgyvendinti). Bendrai skirtas finansavimas siekia **4 104 251 Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai yra du – LRVK ir IVPK). Du projektai buvo įgyvendinti pasitelkiant partnerius, taip pat valstybines institucijas – VŠĮ „Versli Lietuva“ bei VŠĮ „Investuok Lietuvoje“. Išskirtina, kad projekto veiklos buvo įgyvendinamos Vilniaus m. sav., tačiau projekto sukuriami rezultatai nėra apribotami geografiniu požiūriu. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>17</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, pastebima kad visi projektai yra nukreipti į Valstybės valdymo ir viešojo administravimo valdymo sritį.

Pagrindinėmis projekto tikslinėmis grupėmis galima išskirti viešojo valdymo institucijų darbuotojus bei visuomenės narius, kuomet įgyvendinamos konkrečios viešinio, viešųjų konsultacijų veiklos<sup>18</sup>. Projektų metu įgyvendintas veiklas galima išskirti į kelias pagrindines veiklų grupes: 1) **Viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmo tobulinimas**; 2) **Informacijos viešinio priemonių apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešojo valdymo procesuose ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija kūrimas ir įgyvendinimas**; 3) **Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas**. Detalesnis projektų veiklų pasiskirstymas pateikiamas žemiau. Kadangi projektai apima daugiau nei vieną veiklos grupę, žemiau pateiktame grafike pateikiama apibendrinančioji informacija.



#### 8 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-V-915 „VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ ATVIRUMO DIDINIMAS IR VISUOMENĖS ĮSITRAUKIMO Į VIEŠOJO VALDYMO PROCESUS SKATINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Projektas **Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0001** yra priskirtinas kelioms veiklų grupėms, kadangi juo siekiama įgyvendinti atviros valdžios (Vyriausybės) iniciatyvas, skirtas paskatinti visuomenę dalyvauti viešajame valdyme, padidinti informacijos apie Vyriausybės vykdomą veiklą ir visuomenės įtraukimo priemones prieinamumą, sustiprinti viešojo valdymo atvirumo didinimui reikalingas kompetencijas. Projekto veiklomis siekiama patobulinti ir praktiškai išbandyti institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmą, kiekybiškai ir kokybiškai pakelti viešųjų konsultacijų mastą, vykdyti kryptingą informacijos apie Vyriausybės veiklą ir visuomenės įsitraukimo galimybes komunikaciją, stiprinti administracinius

<sup>17</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)

<sup>18</sup> Remiantis priemonės PFSA. Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 priemonės „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e9c80100e05c11e59cc8b27b54efaf6e/ZIFrmJtScs>

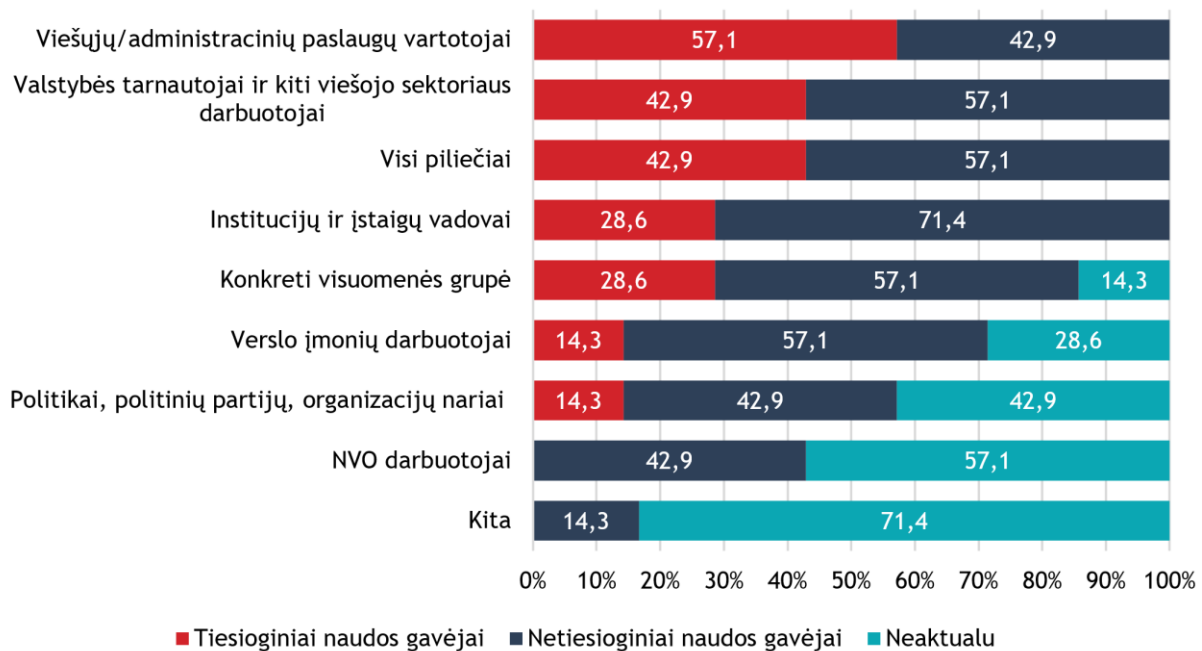
gebėjimus, kurių reikia viešojo valdymo atvirumui padidinti. Įgyvendinamos projekto veiklos atitinka veiklų grupes **Viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmo tobulinimas**, kadangi kuriamas visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo mechanizmas: parengiama viešųjų konsultacijų metodika, kurioje būtų numatytos konsultavimosi procedūros ir jos taikymo gairės bei įgyvendinami bandomieji sisteminių viešųjų konsultacijų projektai. Projekto metu taip pat organizuojami renginiai ir kitos veiklos, todėl jis priskirtinas ir veiklų grupėms **Informacijos viešinimo priemonių apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešojo valdymo procesuose ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija kūrimas ir įgyvendinimas** bei **Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas**. Galiausiai, šio projekto veiklos taip pat priskirtinos grupei **Visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesuose veiksmingumo stebėsenai ir vertinimui vykdyti reikalingų priemonių kūrimas, tobulinimas, diegimas ir taikymas**, kadangi yra atliekamas institucijų konsultavimosi su visuomene ir jos dalyvavimo priimant sprendimus bei bendruomeniškumo skatinimo priemonių vertinimas. Šis projektas įgyvendinamas su vienu partneriu – Viešąja įstaiga "Investuok Lietuvoje", o jo tikslinės grupės – viešojo valdymo institucijos ir visuomenė.

Projektas Nr. **10.1.2-ESFA-V-915-01-0002** yra taip pat priskirtinas 3 veiklų grupėms. Šiuo projektu įgyvendinama Lietuvos atvirų duomenų iniciatyva (įgyvendinant ES direktyvas 2003/98/EB ir 2013/37/ES) – siekiant užtikrinti sklandų atvirų duomenų formavimo-naudojimo aplinkos kūrimą, projekto veiklos rengia metodinius dokumentus, apimančius procedūras ir procesus, optimaliai atitinkančius Lietuvos situaciją, kuri yra išanalizuojama atliekant sociologinius tyrimus, įgyvendinamos atvirų duomenų naudojimo skatinimo iniciatyvos ir suformuojama atitinkama institucijų specialistų kompetencija. Taigi, atsižvelgiant į projekto vykdomas veiklas, jis gali būti priskiriamas veiklų grupėms **Viešosios informacijos prieinamumui ir (ar) pakartotiniam panaudojimui didinti reikalingų priemonių kūrimas, tobulinimas, diegimas, vykdymas** bei **Informacijos viešinimo priemonių apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešojo valdymo procesuose ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija kūrimas ir įgyvendinimas**. Kadangi projekto veiklų metu stiprinamos institucijų specialistų kompetencijos, jis taip pat priskirtinas veiklų grupei **Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas**. Šis projektas jau yra baigtas įgyvendinti, jo partneris buvo VŠĮ "Versli Lietuva", o tikslinės grupės – visuomenė bei organizacijos.

Projektą Nr. **10.1.2-ESFA-V-915-01-0003** galima priskirti 3 veiklų grupėms. Šiuo projektu siekiama didinti viešojo valdymo institucijų atvirumą ir informacijos prieinamumą, vieningame portale skelbiant Vyriausybės valdymo srities įstaigų veiklos informaciją – įdiegiamos Vyriausybės valdymo srities įstaigų atvirumą ir jų informacijos prieinamumą sąlygojančias priemones, perkeliama Vyriausybės valdymo srities įstaigų veiklos informaciją į portalą "Mano vyriausybė". Įgyvendinant projektines veiklas atliekamas portalo "Mano vyriausybė" modifikavimas, kuriam atliekama detali analizė, detalizuojant planuojamus sukurti funkcionalumus, taip pat parengiamas portalo "Mano vyriausybė" techninis aprašymas, sukuriami bei įdiegiami nauji portalo „Mano vyriausybė“ turinio valdymo sistemos funkcionalumai: sukuriamos ir konfigūruojamos Vyriausybės valdymo srities įstaigų interneto svetainės "Mano vyriausybė" platformoje bei perkeliama Vyriausybės valdymo srities įstaigų oficialių interneto svetainių turinys. Atsižvelgiant į šias veiklas, projektas priskiriamas veiklų grupei **Viešosios informacijos prieinamumui ir (ar) pakartotiniam panaudojimui didinti reikalingų priemonių kūrimas, tobulinimas, diegimas, vykdymas**. Projektas taip pat priskiriamas veiklų grupėms **Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas** bei **Informacijos viešinimo priemonių apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešojo valdymo procesuose ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija kūrimas ir įgyvendinimas**, kadangi rengiama mokomoji medžiaga bei vykdomi Vyriausybės valdymo srities įstaigų darbuotojų mokymai, parengiamas naudojimo portalu "Mano vyriausybė" mokymų turinys, turinio valdymo sistemos mokomoji medžiaga, vykdomi portalo "Mano vyriausybė" naudotojų mokymai. Šis projektas yra įgyvendinamas be partnerių, o jo tikslinė grupė yra Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Susisiekimo ministerijos (pareiškėjas) bei naudos gavėjai.

2015–2021 m. pagal priemonę **10.1.2-ESFA-V-916** įgyvendinami **15 projektų** (iš kurių 1 jau yra baigtas įgyvendinti). Bendras skirtas finansavimas siekia **15 799 922 Eur**. Pagrindiniai projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 5 institucijos).

Pasitelkiant projektų vykdytojų apklausų rezultatus, taip pat identifikuoti ir **pagrindiniai projektų naudos gavėjai**. Pagrindiniai projektinių veiklų tiesioginiai gavėjai yra viešųjų / administracinių paslaugų vartotojai, valstybės tarnautojai ir kiti viešojo sektoriaus darbuotojai bei visi piliečiai. Daugiausiai respondentų (57,1 proc.), dalyvavusių apklausoje „viešųjų/administracinių paslaugų vartotojus“ įvardijo kaip tiesioginius projekto naudos gavėjus, o du penktadaliai (42,9 proc.) – kaip netiesioginius naudos gavėjus. Po 42,9 proc. apklaustųjų tiesioginiais naudos gavėjais įvardijo „valstybės tarnautojus ir kitus viešojo sektoriaus darbuotojus“ bei „visus piliečius“. Abiem atvejais šias grupes netiesioginiais naudos gavėjais laikė po 57,1 proc. respondentų.

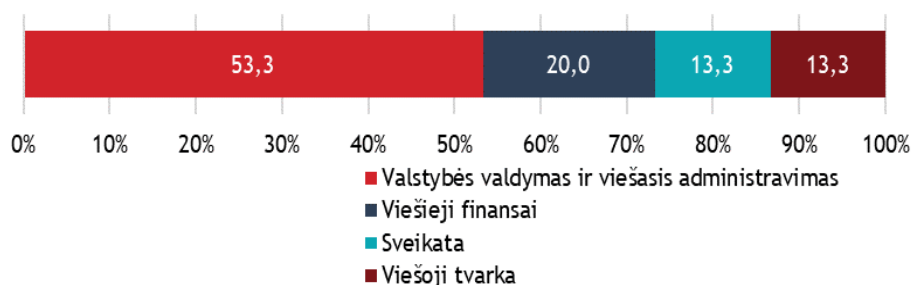


9 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTŲ PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Didžioji dauguma projektų įgyvendinti be partnerio, 2 projektai įgyvendinti pasitelkus partnerių pagalbą. Išskirtina, kad projektų sukuriami rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>19</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti pagrindinę valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį. 20 proc. projektų veiklos buvo nukreiptos į viešųjų finansų, o po 13,3 proc. projektų buvo nukreipti į sveikatos ir viešosios tvarkos veiklų sritis.

<sup>19</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)



10 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VALSTYBĖS VALDYMO SRITIS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Projektų vykdytojai: STT, VPT, VTD, VŠĮ CPO LT, LRVK, FM, Registrų centras, Policijos departamentas prie VRM, SAM, Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra, Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra. Projektų metu įgyvendintas veiklas grupuojame pagal šias veiklų grupes – 1) **Viešojo valdymo sprendimų ar valstybės tarnautojų privačių interesų skaidrumui ir viešumui užtikrinti reikalingų priemonių diegimas ar atnaujinimas**; 2) **Korupcijos, korupcijos rizikos stebėsenai ir valdymui gerinti reikalingų priemonių diegimas**; 3) **Viešųjų pirkimų vykdymui, rizikos valdymui gerinti reikalingų priemonių diegimas**; 4) **Visuomenės informavimo ir viešinio kampanijų, skirtų korupcijos atsiradimo ir paplitimo rizikai mažinti, įgyvendinimas**; 5) **Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas**. Žemiau pateikiama šių grupių analizė.



11 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

\*Vienas projektas, pagal vykdytas veiklas, gali būti priskirtas kelioms veiklų grupėms

**Viešojo valdymo sprendimų ar valstybės tarnautojų interesų skaidrumui ir viešumui užtikrinti reikalingų priemonių diegimas ar atnaujinimas.** Šiai veiklų grupei galima priskirti projektą Nr. **10.1.2-ESFA-V-916-01-0008**, kuriuo siekiama sukurti metodines ir informacinių ir ryšių technologijų priemones, skirtas viešinti informaciją apie viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatyme apibrėžtų subjektų pajamas, išlaidas ir kitus finansinius duomenis elektroninėje erdvėje, taip pat turėtų priemones duomenų surinkimui, integravimui ir apdorojimui iš skirtingų duomenų šaltinių. Šios veiklos įgyvendinamos parengiant rodiklių architektūrą bei sukuriant ir įdiegiant IS "Atvirieji finansai". Šis projektas yra įgyvendinamas su trimis partneriais: Informacinės visuomenės plėtros komitetu, Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba bei Lietuvos savivaldybių asociacija.

**Korupcijos, korupcijos rizikos stebėsenai ir valdymui gerinti reikalingų priemonių diegimas.** Šiai veiklų grupei priskirtinas projektas Nr. **10.1.2-ESFA-V-916-01-0002**, kuriuo siekiama korupcijos

atsiradimo ir plitimo rizikos mažinimo, atliekant sociologinius tyrimus "Lietuvos korupcijos žemėlapis" ir įgyvendinant antikorpūcinės socialinės reklamos vykdymo sistemą. Projektu siekiama nukreipti valstybės pastangas į labiausiai korupcijos pažeistus sektorius ir mažinti prielaidas korupcijai pasireikšti bei didinti Lietuvos gyventojų antikorpūcinį sąmoningumą, t. y. ne tik motyvuojant nedaryti korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų, bet ir skatinti pranešti apie pastebėtą kito asmens daromą korupcinio pobūdžio teisės pažeidimą ir patiems išitraukti į antikorpūcinę veiklą. Šio projekto kuriamo „Lietuvos korupcijos žemėlapio“ rezultatai leis įvertinti kovos su korupcija pasiekimus, nacionaliniu lygmeniu išgryninti korupcinio požiūriu jautriausias viešojo sektoriaus institucijas ir procesus bei įvertinti anksčiau vykdytų priemonių efektyvumą. Kitas projektas **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0009**, kuris jau yra baigtas įgyvendinti, siekė sumažinti korupcijos pasireiškimo riziką naudojant rankinio tipo greičio matavimo prietaisus, kurie užtikrintų automatinį GMP duomenų siuntimą į ANR serverį, todėl būtų ne tik eliminuojama korupcijos pasireiškimo rizika, bet ir supaprastėtų GMP naudojimo kontrolės funkcija. Projekto metu buvo išsigyti 37 nauji greičio matuokliai, kurie fiksuoja ne tik transporto priemonių greitį, bet ir pažeidimo vaizdą, taip pat prietaiso nustatymuose pareigūno parinktą greičio matavimo ribą kartu su greičio matavimo duomenimis automatiškai siunčia į ANR, o prietaisui užfiksavus administracinį nusižengimą, pareigūnas neturi tiesioginio kontakto su pažeidėju. Šis projektas buvo įgyvendinamas be partnerių, o jo tikslinė grupė – Lietuvos kelių policijos tarnyba bei apskričių vyriausieji policijos komisariatai. Projektas **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0010** taip pat priskirtinas šiai veiklų grupei, kadangi siekė mažinti korupcijos atsiradimo ir plitimo veiksnus sveikatos priežiūros sistemoje, sukuriant Korupcijos apraiškų sveikatos apsaugos sistemoje stebėjimo ir vertinimo sistemą. Šis projektas jau yra baigtas įgyvendinti. Šis projektas buvo pirmasis etapas – kuriama Korupcijos apraiškų sveikatos apsaugos sistemoje stebėjimo ir vertinimo sistema (KASVS), tačiau kadangi tokios sistemos šalyje dar nebuvo, taip pat buvo atlikta KASVS sukūrimo ir įdiegimo galimybių studija. Atlikta galimybių studija parodė, kad korupcijos stebėseną ir identifikavimą yra būtina priemonė, kovojant su korupcijos problema, todėl studijų metu buvo parengti keturi galimi KASVS variantai, kurie leistų rinkti informaciją apie korupcijos apraiškas. Iš siūlytų variantų, informacinė sistema buvo pasirinkta kaip tinkamiausia priemonė, kurią ruošiamasi įdiegti.<sup>20</sup> Projektu **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0011** buvo siekiama sumažinti korupcijos atsiradimo ir plitimo veiksnus viešajame sektoriuje, sukuriant korupcijos apraiškų viešajame sektoriuje atskleidėjo - žiniasklaidos nepriklausomumui ir skaidrumui didinti reikalingus įrankius. Šis projektas yra baigtas įgyvendinti, jo veiklomis sukurta Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų dalyvių duomenų registravimo informacinė sistema (VIRSIS), kurioje, viešai prieigai pateikiami aktualūs viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų bei jų dalyvių duomenys, taip mažinant korupcijos radimosi veiksnus viešajame sektoriuje, bei duomenų rinkėjo, LR Kultūros ministerijos (projekto partneris), duomenų surinkimo ir apdorojimo kaštus. Sukurta informacinė sistema, įgalina laikraščių, žurnalų, informacinės visuomenės informavimo priemonių valdytojus pateikti periodinius duomenis, sudaro sąlygas informacinės sistemos valdytojui LR Kultūros ministerijai patogiai ir efektyviai priimti, valdyti, apdoroti ir pateikti sistemos duomenis, tokiu būdu taip pat taupant išteklius. Šia sistema juridiniai asmenys, ne viešosios informacijos rengėjai ir skleidėjai (verslas), bendradarbiaujantys su viešosios informacijos rengėjais ir (ar) skleidėjais, komerciniais ar kitais tikslais, gaus patikimą ir aktualią informaciją apie patikimus ir nepatikimus bei suinteresuotųjų grupių valdomus viešosios informacijos rengėjus ir skleidėjus.

**Viešųjų pirkimų vykdymui, rizikos valdymui gerinti reikalingų priemonių diegimas.** Šiai veiklų grupei priskirtinas projektas **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001**, kuris siekia sumažinti korupcijos atsiradimo ir plitimo veiksnus viešajame sektoriuje ugdant perkančiųjų organizacijų kompetencijas ikiprekybinių ir inovatyviųjų viešųjų pirkimų vykdymo srityje. Šio projekto veiklomis rengiama metodinė medžiaga, apimanti pavyzdinius ikiprekybinių ir inovatyviųjų viešųjų pirkimų dokumentus bei korupcijos prevencijos priemones, kaip pavyzdžiui, rekomendacijas viešam informavimui apie pirkimus, atsakymų tiekėjams rengimo instrukcijas ir pan. Šis projektas buvo įgyvendinamas be partnerių, jo veiklos jau yra baigtos įgyvendinti. Šio projekto tikslinė grupė buvo perkančiųjų organizacijų darbuotojai. Prie šios veiklų grupės taip pat galima priskirti projektą **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0004**, kuriuo siekia didinti viešųjų pirkimų efektyvumą metodinėmis priemonėmis, mažinant korupcinių ryšių galimybes: ugdyti VPT darbuotojų ir perkančiųjų organizacijų atstovų (tikslinės grupės) sąmoningumą ir kompetencijas bei

<sup>20</sup> Remiantis LR sveikatos apsaugos ministerijos pateikta informacija.



sukurti pagalbines viešųjų pirkimų metodinę medžiagą. Dalis projekto vykdomų mokymų perkančiųjų organizacijų atstovams temų yra susiję su nauju viešųjų pirkimų reglamentavimu bei praktiniu jo taikymu, naudojantis išorės lektorių ir (ar) viešųjų pirkimų srities ekspertų paslaugomis. Projekto veiklos taip pat siekia stiprinti perkančiųjų organizacijų atstovų kompetencijas naudotis visais esamais CVP IS funkcionalumais, kurie padėtų užtikrinti skaidrų pirkimų vykdymą ir korupcijos mažinimą viešųjų pirkimų srityje – šiam tikslui projekto įgyvendinimo metu rengiami ir praktiniai mokymai, jie bus vykdomi ir projekto įgyvendinimo metu sukūrus naujas elektroninėje erdvėje veikiančias metodines priemones (informacinį medį, elektroninį vedlį). Šis projektas taip pat yra įgyvendinamas be partnerių.

**Visuomenės informavimo ir viešinimo kampanijų, skirtų korupcijos atsiradimo ir paplitimo rizikai mažinti, įgyvendinimas.** Šiai veiklų grupei galima priskirti ir minėtą projektą **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0002**, kadangi projekto metu rengiamos informacinės ir šviečiamosios antikorporupcinės kampanijos, skirtos korupcijos atsiradimo ir plitimo rizikai mažinti, kurios bus transliuojamos per televiziją, radiją ir internetą.

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Šiai veiklų grupei priskiriamas projektas **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003**, kuris jau yra baigtas įgyvendinti ir veiklomis siekė stiprinti korupcijos prevencijos ir korupcijos tyrimo specialistų kompetencijas bei parengto antikorporupcinės aplinkos kūrimo vadovo pagrindu suteikti žinių kuriant antikorporupcinę aplinką viešajame sektoriuje. Projekto veiklomis buvo parengiama mokymų medžiaga ir programa, organizuojami ir vykdomi mokymai valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovams, siekiant suteikti reikalingų žinių antikorporupcinei aplinkai kurti. Pagal parengtą mokymų medžiagą ir programas taip pat buvo organizuojami mokymai, skirti valstybės ir savivaldybių įstaigų specialistams, vykdančioms korupcijos prevencijos priemones, stiprinamos STT korupcijos prevencijos ir korupcijos tyrimo specialistų kompetencijos, vykdomas apsiikeitimas gerąja patirtimi. Kompetencijų stiprinimas buvo vykdomas dalyvaujant ES valstybėse narėse organizuojamuose kompetencijų stiprinimo antikorporupciniuose renginiuose (vasaros akademijoje, seminaruose, darbo grupės susitikimuose, mokymuose, forumuose), taip pat apsiikeitimo gerąja patirtimi vizituose į ES valstybių narių institucijas. Šis projektas buvo įgyvendinamas be partnerių. Šiai veiklų grupei taip pat galima priskirti projektą **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0005**, kuris jau yra baigtas įgyvendinti ir siekė nustatyti ir pakelti valstybės tarnautojų, dirbančių korupcijai jautriose veiklos srityse, tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos sąmoningumo (suvokimo) lygį, apmokant ne mažiau kaip 3000 valstybės tarnautojų. Šio projekto veiklomis kuriamos unikalios ir mokymų dalyvių poreikius atitinkančios programos, kurios apimtų korupcijai rizikingas viešojo sektoriaus sritis. Šių mokymų uždaviniai yra padėti mokymo dalyviams suvokti korupcijos ir tarnybinės (profesinės) etikos sampratą, turinį ir jų sąsają, kokie veiksmai sudaro prielaidas šiems reiškiniams atsirasti; suformuoti ir lavinti mokymo dalyvių įgūdžius, reikalingus identifikuoti korupcijos apraiškas ir šalinti korupciją sąlygojančius veiksnius jų veiklos srityse; suteikti trūkstamų teorinių žinių, kurios gali padėti atsakyti į praktiškai kylančius etikos, korupcijos prevencijos klausimus, supažindinti su korupcijos prevencijos priemonėmis, asmenų teisėmis ir pareigomis susidūrus su pažeidimais; didinti gebėjimą palaikyti antikorporupcines strategijas ir reformas bei skatinti atskaitomybę bei skaidrumą įgyvendinant įvairias valstybės valdymo programas; ugdyti mokymo dalyvių antikorporupcinį sąmoningumą, siekiant formuoti nepakančią korupcijai aplinką viešajame sektoriuje, užtikrinant skaidresnę, veiksmingesnę ir viešą valstybės tarnybos veiklą. Projekto metu taip pat papildomai rengiamas e. mokymo tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos prevencijos srityse kursas, pritaikytas Valstybės tarnybos departamento Nuotolinių mokymų platformai, kuriuo apmokomi apie 60 valstybės tarnautojų, kurie supažindinami su šios mokymo programos ir nuotolinio mokymo būdo galimybėmis bei išbando praktines užduotis, susijusias su įvairiomis korupcijai jautriomis sritimis, pagal sukurtus mokymo užduočių scenarijus. Šis projektas yra įgyvendinamas be partnerių.

Projektas **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001** taip pat siekia apmokyti perkančiųjų organizacijų darbuotojus (500 asmenų) bei sukurti specialistų ir ekspertų kompetencijų tinklą, kuris suteiks ekspertinę pagalbą perkančiųjų organizacijų darbuotojams praktikoje panaudojant mokymų metu įgytas žinias (420 ekspertinių išvadų, 1 internetinis tinklapis), todėl šis projektas taip pat priskirtinas ir šiai veiklų grupei. Prie šios veiklų grupės taip pat galima priskirti projektą **Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0004**, kadangi jo veiklų metu ugdomas VPT darbuotojų ir perkančiųjų organizacijų atstovų sąmoningumas ir kompetencijos.

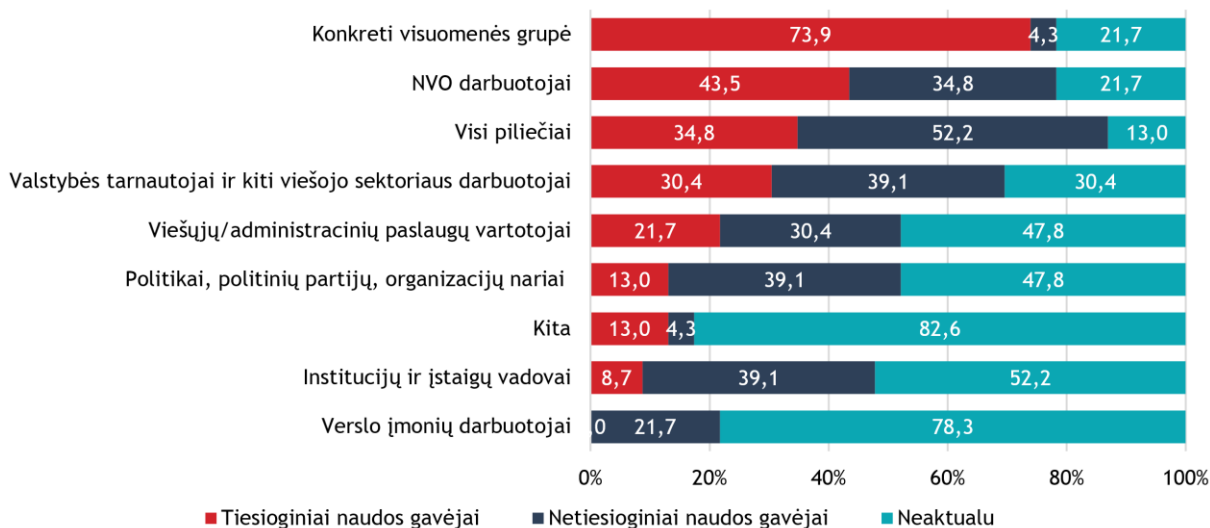
PRIEMONĖ NR. 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“

Pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-917 įgyvendinami 49 projektai (iš kurių 4 šiuo metu dar įgyvendinami). Bendrai skirtas finansavimas siekia 5,8 mln. Eur. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>21</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, pastebima kad visi projektai yra nukreipti į Valstybės valdymo ir viešojo administravimo valdymo sritį.

Analizuojant projektus pagal pagrindines vykdytas veiklas, išskiriamos dvi pagrindinės projektinių veiklų grupės:

- Projektų metu dalyviai ir visuomenės nariai stiprino kompetencijas, kurios būtinos įsitraukti į viešojo valdymo sprendimus ugdymą **arba** kaip identifikuoti korupcinius reiškinius. Šių intervencijų veiklose – trumpalaikiai ir ilgalaikiai mokymai, paskaitos, informavimo veiklos, švietimo veiklos ir kt. – bendrai dalyvavo daugiau 42 tūkst. asmenų.
- Projektų dalyviai atliko įvairias tiriamąsias veiklas, vertinimus ar funkcijų peržiūras bei parengė pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo. Intervencijų metu buvo suformuoti ir VVI pateikti 193 pasiūlymai dėl viešojo valdymo sprendimų.

Pasitelkiant projektų vykdytojų apklausų rezultatus, taip pat identifikuoti ir **pagrindiniai tiesioginiai naudos gavėjai** yra konkreti visuomenės grupė ir NVO darbuotojai. Dažniausias respondentų minimas, vykdytų projektų tiesioginis naudos gavėjas – konkreti visuomenės grupė, šį pasirinkimą rinkosi beveik trys ketvirtadaliai (73,9 proc.) apklaustųjų, dar 4,3 proc. konkrečią visuomenės grupę įvardijo kaip netiesioginį projekto naudos gavėją. Daugiau kaip dviejų ketvirtadalių (43,5 proc.) respondentų vykdytų projektų tiesioginiai naudos gavėjais buvo NVO darbuotojai, trečdalis (34,8 proc.) juos įvardijo kaip netiesioginius naudos gavėjus. Visus piliečius kaip tiesioginius projektų naudos gavėjus pasirinko trečdalis (34,8 proc.) respondentų, o dar pusė (52,2 proc.) juos įvardijo kaip netiesioginius naudos gavėjus.



12 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTŲ PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=23)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

<sup>21</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)

### 3.2.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS

VK.9.2.2.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.2 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?

Siekiant padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą pagal 10 prioriteto 10.1.2. konkretaus uždavinio tris priemones – Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917) „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ – buvo finansuoti projektai, siekiantys pokyčių korupcijos bei visuomenės dalyvavimo priimanč sprendimus srityse.

8 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.2. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Produkto rodiklis	P.N.907	Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus“	500 darbuotojų	1 474 darbuotojų	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.N.908	Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje“	2000 darbuotojų	3529 darbuotojų	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.N.915	Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityse“	400 darbuotojų	464 darbuotojų	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.N.916	Parengtos ir įgyvendintos visuomenės informavimo ir viešinio kampanijos apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešajame valdyme ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija“	2 vnt.	3 vnt.	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.N.926	Viešojo valdymo institucijos, įgyvendinusios priemones, skirtas didinti visuomenės dalyvavimą viešajame valdyme ir (ar) viešosios informacijos prieinamumą ar pakartotinį panaudojimą“	3 institucijos	2 institucijos	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad rodiklio siekiantys projektai bus sėkmingai įgyvendinti.

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Produkto rodiklis	P.N.917	Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“	8000 asmenų	10275 asmenų	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.N.918	Parengti ir kompetentingai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai pateikti pasiūlymai dėl viešojo valdymo sprendimų“	100 pasiūlymų	186 pasiūlymai	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.N.924	Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemonės“	12 institucijų	10 institucijų	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad rodiklio siekiantys projektai bus sėkmingai įgyvendinti.
Rezultato rodiklis	R. N. 905	Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis“	26 proc.	26 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta
Rezultato rodiklis	R. N. 908	Gyventojų, žinančių apie galimybes ir būdus, kaip teikti siūlymus viešojo valdymo institucijoms jiems svarbiais klausimais, dalis“	40 proc.	49 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Rezultato rodiklis	R. N. 909	Gyventojų, kurie lankėsi viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainėse, teigiamai vertinančių viešojo sektoriaus interneto svetainėse pateikiamos informacijos“	76 proc.	76 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta
Produkto rodiklis	P.S.412	Atnaujinta centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema“	1 vnt.	0 vnt.	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad rodiklio siekiantis projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti.
Produkto rodiklis	P.S.413	Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje“	4000 asmenų	6602	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Produkto rodiklis	P.S.414	Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“ rodiklio įgyvendinimo“	15 000 asmenų	31 931 asmuo	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Rezultato rodiklis	R. N. 906	Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis“	19 proc.	19 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta
Rezultato rodiklis	R. N. 911	Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“	10 proc.	29,01 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Rezultato rodiklis	R. N. 913	Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“	10 proc.	26,04 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta
Rezultato rodiklis	R.N.925	Parengtų ir kompetentingoms valstybės ir savivaldybės institucijoms ir įstaigoms pateiktų pasiūlymų dėl viešojo valdymo sprendimų, kuriais remiantis priimti viešojo valdymo sprendimai ar parengti viešojo valdymo sprendimų projektai, dalis“	50 proc.	26,14 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė nebus pasiekta
Rezultato rodiklis	R.S.395	Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis“	98 proc.	0 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, kad rodiklio siekiantis projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti.
Rezultato rodiklis	R.S.396	Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“.	75 proc.	79,8 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė šiuo metu viršyta

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinant priemonę „**Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-915) finansuojami 3 projektai, iš kurių 1 projektas yra baigtas įgyvendinti. Įgyvendinant priemonę prisidedama prie 5 nacionalinių stebėsenos rodiklių pasiekimo. Produkto rodikliu **P.N.915 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityse“** suplanuota pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 400 darbuotojų. Šiuo metu pasiekta stebėsenos reikšmė yra 464 darbuotojai ir jau viršija planuotą reikšmę. Kadangi projektai projektų finansavimo sutartyse įsipareigojo pasiekti 712 darbuotojų ir iš trijų šio rodiklio siekiančių projektų dar 2 projektai yra vykdomi, tikėtina, kad pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė bus dar didesnė. Produkto rodikliu **P.N.916 „Parengtos ir įgyvendintos visuomenės informavimo ir viešinimo kampanijos apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešajame valdyme ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija“** yra suplanuota pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 2 vnt. Šio stebėsenos rodiklio siekia 2 projektai, kurių finansavimo sutartyse viso įsipareigota pasiekti 4 vnt. Šiuo metu pasiekta reikšmė jau yra 3 vnt. ir, kadangi iš dviejų stebėsenos rodiklio siekiančių projektų dar vienas

projektas nėra baigtas įgyvendinti, tikėtina, kad pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė bus dvigubai didesnė nei planuota. Produkto rodikliu **P.N.926 „Viešojo valdymo institucijos, įgyvendinusios priemonės, skirtas didinti visuomenės dalyvavimą viešajame valdyme ir (ar) viešosios informacijos prieinamumą ar pakartotinį panaudojimą“** suplanuota pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 3 institucijos. Stebėsenos rodiklio siekia 3 projektai, iš kurių 1 projektas jau yra baigtas įgyvendinti pasiekdamas rodiklio reikšmę: 2 institucijos. Atkreiptinas dėmesys, kad vadovaujantis stebėsenos rodiklio skaičiavimo aprašu, stebėsenos rodiklis skaičiuojamas sumuojant viešojo valdymo institucijas, (projektų vykdytojus ir partnerius), įgyvendinusius projektus, kuriais siekiama didinti visuomenės dalyvavimą viešajame valdyme ir (ar) viešosios informacijos prieinamumą ar pakartotinį panaudojimą (institucijų skaičius). Analizuojant projektų vykdytojus ir partnerius, galima daryti išvadą, kad eliminavus tarp projektų besikartojančias institucijas, bus pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė 3 institucijos, su sąlyga, kad kiti 2 projektai bus sėkmingai baigti įgyvendinti. Rezultato rodiklis **R. N. 908 „Gyventojų, žinančių apie galimybes ir būdus, kaip teikti siūlymus viešojo valdymo institucijoms jiems svarbiais klausimais, dalis“** yra įvedamasis, kurio reikšmė nustatoma Vidaus reikalų ministerijai atliekant tyrimą „Gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“<sup>22</sup>. 2020 m. tyrimo rezultatas yra 49 proc., kuris viršija PIP suplanuotą pasiekti reikšmę (planuota reikšmė 40 proc.). Rodiklis **R. N. 909 „Gyventojų, kurie lankėsi viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainėse, teigiamai vertinančių viešojo sektoriaus interneto svetainėse pateikiamos informacijos“** taip yra įvedamasis, nustatomas Informacinės visuomenės plėtros komitetui atliekant tyrimus, ir pasiekė suplanuotą 76 proc. reikšmę.

Įgyvendinant priemonę „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-916) finansuojama 15 projektų, iš kurių 11 yra baigti įgyvendinti. Įgyvendinant priemonę prisidedama prie 4 VP suplanuotų rodiklių įgyvendinimo: Produkto rodiklių **P.S.412 „Atnaujinta centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema“** ir **P.S.413 „Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje“** bei rezultato rodiklių **R.S.395 „Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis“** ir **R.S.396 „Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“**. Rodiklio **R.S.395** atveju VP nustatyta pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 98 procentai. Kadangi šio stebėsenos rodiklio siekia tik vienas projektas, kuris dar nėra baigtas įgyvendinti, rodiklio reikšmė dar nėra pasiekta. Tačiau vertinant tai, kad projekto finansavimo sutartyje įsipareigota pasiekti šio rodiklio reikšmė 98,02, tikėtina, kad stebėsenos rodiklis bus pasiektas, jeigu projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti. Rodiklio **R.S.396** atveju VP nustatyta pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 75 proc. Rodiklis yra įvedamasis, ne įsipareigojamas siekti konkrečių projektų sutartyse, o nustatomas Europos socialinio fondo agentūrai atliekant tyrimus (apklausas). Šiuo metu kaupiamoji atliktų apklausų metu nustatyta stebėsenos reikšmė yra 79,8 - didesnė nei nustatyta VP. Atsižvelgiant į tai vertintina, kad rizikos nepasiekti stebėsenos rodiklio nėra. Rodiklio **P.S.412** atveju VP nustatyta pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 1 vnt. Kadangi šio stebėsenos rodiklio siekia tik vienas projektas, kuris dar nėra baigtas įgyvendinti, rodiklio reikšmė dar nėra pasiekta. Vertintina, kad stebėsenos rodiklis bus pasiektas, jeigu projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti. Rodiklio **P.S.413** atveju VP nustatyta pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 4000 asmenų. Abu šio stebėsenos rodiklio siekė projektai yra baigti įgyvendinti ir pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė yra didesnė nei nustatyta VP – 6602 asmenys.

Įgyvendinant priemonę taip pat siekiama 5 nacionalinių stebėsenos rodiklių. Rodikliu **P.N.907 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus“** suplanuota pasiekti reikšmė 500 darbuotojų. Šiuo metu iš 2 rodiklio siekiančių projektų 1 dar yra įgyvendinamas, tačiau pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė jau siekia 1474 darbuotojus ir viršija suplanuotą reikšmę.

<sup>22</sup> Tyrimas pasiekiamas čia: <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307>

Rodikliu **P.N.908 „Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje“** suplanuota pasiekti 2000 darbuotojų. Stebėsenos rodiklio reikšmė jau yra pasiekta ir viršyta - 3529 asmenys, nors dar nėra baigti įgyvendinti visi stebėsenos rodiklio siekiantys projektai Rodikliu **P.N.924 „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemones“** suplanuota pasiekti reikšmė yra 12 institucijų. Šiuo metu iš 15 rodiklio siekiančių projektų baigti įgyvendinti 11 projektų ir pasiekta reikšmė 10 institucijų (eliminavus tarp projektų besidubliuojančias institucijas). Vertinant, kad dar yra nebaigti įgyvendinti 4 projektai, taip pat įvertinus besikartojančias institucijas tarp visų projektų vykdytojų ir partnerių, darytina išvada, kad stebėsenos rodiklis gali būti pasiektas, jeigu visi likę projektai bus sėkmingai įgyvendinti. Rodikliu **R. N. 905 „Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis“** suplanuota pasiekti reikšmė 26 proc., rodiklis yra įvedamasis, ne įsipareigojamas pasiekti konkrečių projektų sutartyse, o nustatomas iš Europos Komisijos apklausos (Eurobarometras korupcijos srityje) tyrimo ataskaitų. 2019 m. Europos Komisijos tyrimo ataskaitoje nustatyta, kad 26 proc. Lietuvos gyventojų mano, jog Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija yra veiksmingos. Ši reikšmė atitinka suplanuotą pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmę. **Rodiklis R. N. 906 „Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis“** taip pat yra įvedamasis, nustatomas iš Europos Komisijos apklausos (Eurobarometras korupcijos srityje) tyrimo ataskaitų. 2019 m. Europos Komisijos tyrimo ataskaitoje nustatyta, kad 19 proc. Lietuvos gyventojų mano, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas. Ši reikšmė atitinka suplanuotą pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmę.

Įgyvendinant priemonę **„Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ (10.1.2-ESFA-K-917)** finansuojami 49 projektai, iš kurių 45 projektai yra baigti įgyvendinti. Įgyvendinant priemonę prisidedama prie 1 VP suplanuoto produkto stebėsenos rodiklio **P.S.414 „Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“ rodiklio įgyvendinimo“** įgyvendinimo. VP nustatyta pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmė 15 000 asmenų. Šiuo metu praktiškai visų stebėsenos rodiklio siekiančių projektų veiklos yra baigtos vykdyti ir pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė yra 31 931 asmuo, t. y. stebėsenos rodiklio reikšmė viršyta maždaug dvigubai.

Įgyvendinant priemonę taip pat siekiama 5 nacionalinių rodiklių. Produkto rodikliu **P.N.917 „Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“** suplanuota pasiekti reikšmė –8000 dalyvių. Pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė siekia 10275 dalyvius ir viršija planuotą pasiekti reikšmę. Produkto rodikliu **P.N.918 „Parengti ir kompetentingai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai pateikti pasiūlymai dėl viešojo valdymo sprendimų“** suplanuota pasiekti reikšmė 100 pasiūlymų. Šiuo metu iš 19 stebėsenos rodiklio siekiančių projektų 3 projektai nebaigti, tačiau pasiekta reikšmė jau yra 186 pasiūlymai. Rezultato rodikliu **R. N. 911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“** suplanuota pasiekti reikšmė 10 proc. Rodiklis yra įvedamasis, ne įsipareigojamas pasiekti konkrečių projektų sutartyse, o nustatomas 2019 m. ir 2022 m. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai atliekant tyrimą (projektų dalyvių apklausą). 2019 m. apklausos metu nustatyta, kad 29,16 proc. projektų dalyvių po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją. 2022 m. apklausos metu nustatyta, kad 29,01 proc. mažiau toleruoja korupciją. Remiantis šiais rezultatais, rezultato rodiklio reikšmė yra pasiekta ir viršyta. Analogiškai skaičiuojamas ir rezultato stebėsenos rodiklis **R. N. 913 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“**, kurio suplanuota pasiekti reikšmė 10 proc. 2019 m. apklausos metu nustatyta, kad 27,24 proc. projektų dalyvių po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme. 2022 m. apklausos duomenis, nustatyta, kad 26,04 proc. respondentų aktyviau dalyvauja viešajame valdyme po projektinių veiklų pabaigos, kas taip pat indikuoja apie sėkmingai pasiektą rodiklio reikšmę. Rezultato rodikliu **R.N.925 „Parengtų ir kompetentingoms valstybės ir savivaldybės institucijoms ir įstaigoms pateiktų pasiūlymų dėl viešojo valdymo sprendimų, kuriais remiantis priimti viešojo valdymo sprendimai ar parengti viešojo valdymo sprendimų projektai, dalis“**, suplanuota pasiekti reikšmė 50 proc. Šiuo metu pasiekta reikšmė yra 26,14 proc. Atsižvelgiant į tai, kad iš 19 stebėsenos rodiklio siekiančių projektų dar nebaigti 3 projektai, tikėtina, kad stebėsenos rodiklio reikšmė 2023 m. nebus pasiekta. Nors

stebėsenos rodiklio reikšmė dar gali didėti ir po 2023 m., kadangi projekto lygiu stebėsenos rodiklio reikšmės pasiekimas fiksuojamas praėjus ne ilgiau nei vieneriems metams po projekto veiklų įgyvendinimo pabaigos, tačiau pagal projektų sutarčių duomenis darytina prielaida, kad stebėsenos rodiklio reikšmė 50 proc. pasiekta nebus.

Įgyvendinant priemonę „**Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės išitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-915) prisidedama prie 5 nacionalinių produkto rodiklių, iš kurių 4 yra jau pasiekti, o vienas – P.N.926 – bus pasiektas, jei įgyvendinamos projektinės veiklos bus užbaigtos sėkmingai.

Įgyvendinant priemonę „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-916) prisidedama prie 9ių rodiklių pasiekimo: 3 yra VP produkto rodikliai, iš kurių du yra pasiekti, trečiasis (P.S.412) bus pasiektas, jei įgyvendinama projektinė veikla bus sėkmingai užbaigta. Šia priemone prisidedama prie 6ių nacionalinių rodiklių pasiekimo, iš kurių pusė yra rezultato rodikliai ir jų reikšmės jau yra pasiektos. Iš trijų produkto rodiklių, dviejų reikšmės jau yra pasiektas, o trečiojo (P.N.924) rodiklio reikšmė tikėtina bus pasiekta sėkmingai įgyvendinus projektus.

6 rezultato, iš kurių 2 yra VP rodikliai ir 4 nacionaliniai rodikliai yra siekiami priemone „**Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos**“ (10.1.2-ESFA-K-917). Pagal dabartinius duomenis, vienas VP rezultato rodiklis yra pasiektas, antrasis bus pasiektas jei dabar vykstantis projektas bus užbaigtas sėkmingai. Iš keturių nacionalinių rezultato rodiklių trys yra pasiekti, ketvirtasis (R.N.925) bus nepasiektas, nes šiuo metu yra registruota nepakankamai projektinių veiklų.

Pažymėtina, kad priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „**Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės išitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas**“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „**Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos**“ pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi: šiuo metu 5 iš 20 rodiklių atveju yra nepasiektos reikšmės. Išskirtina, kad visuose iš šių rodiklių (P.N.926, P.N.924, P.S.412, R.N.925, R.S.395), išskyrus vieną (R.N.925) suplanuota rodiklių reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, jog rodiklių siekiantys projektai bus sėkmingai baigti įgyvendinti. Didžioji dalis produkto ir rezultato rodiklių reikšmių buvo pasiektos arba viršytos (15 / 20) – trijų (R. N. 905, R. N. 909, R. N. 906) rodiklių reikšmės buvo pasiektos, o 12 rodiklių (P.N.907, P.N.908, P.N.915, P.N.916, P.N.917, P.N.918, R.N.908, P.S.413, P.S.414, R. N. 911, R. N. 913, R.S.396) reikšmės buvo viršytos. Rodiklių P.N.907, P.S.414, R.N.911, R.N.913 atveju rodiklio reikšmė daugiau nei du kartus didesnė nei buvo suplanuota.

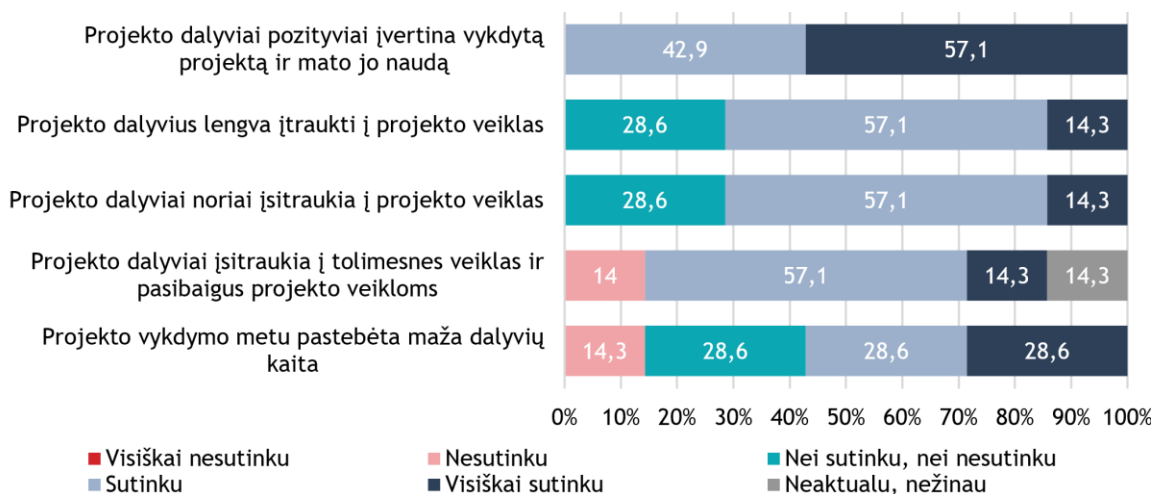
### 3.2.3. INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 2 uždavinio intervencijų efektyvumą, buvo atliekamos atvejo studijos bei taikomas anketinių apklausų metodas, kuris leidžia įvertinti įgyvendintų projektų efektyvumą. Analizuojant projektus, įgyvendinamus pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“, ir siekiant tinkamai įvertinti priemonės efektyvumą buvo pasirinkta atlikti anketinę apklausą, kviečiant apklausoje dalyvauti visų įgyvendinamų projektų vykdytojus. Iš 15os projektų vykdytojų, 87 proc. dalyvių susidomėjo apklausa ir 47 proc. pilnai užpildė apklausą. Tyrimo rezultatai buvo skaičiuojami iš pilnai užpildytų apklausų. **Įgyvendintų projektų efektyvumas vertinamas keliais aspektais: projektų dalyvių kaita, tinkamomis sąlygomis įgyvendinti projektus bei investicijų būtinumu pasiekti rezultatus.**

**Projektų dalyvių kaita. Įgyvendinti projektai yra aktualūs ir atitiko projektų dalyvių poreikius – pastebima maža projekto dalyvių kaita, aktyvus dalyvių išitraukimas į projektines veiklas.** Visi tyrime dalyvavę respondentai sutiko, kad projekto dalyviai pozityviai įvertina vykdytą projektą ir mato jo



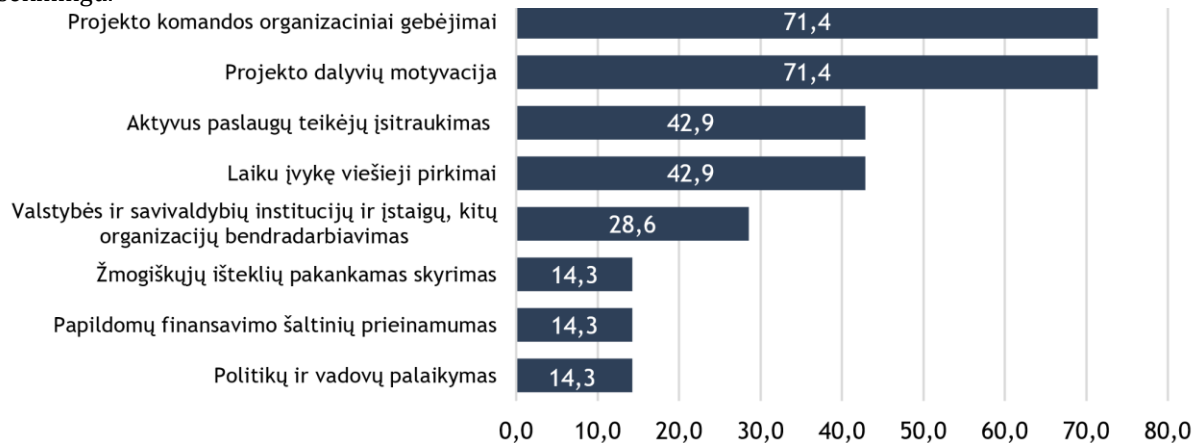
naudą. Didžioji dalis respondentų (71,4 proc.) teigia, kad projekto dalyvius buvo lengva įtraukti į projekto veiklas ir / arba dalyviai patys noriai įsitraukia į šias veiklas ir projekto dalyviai taip pat noriai įsitraukia į veiklas pasibaigus projektams.



13 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

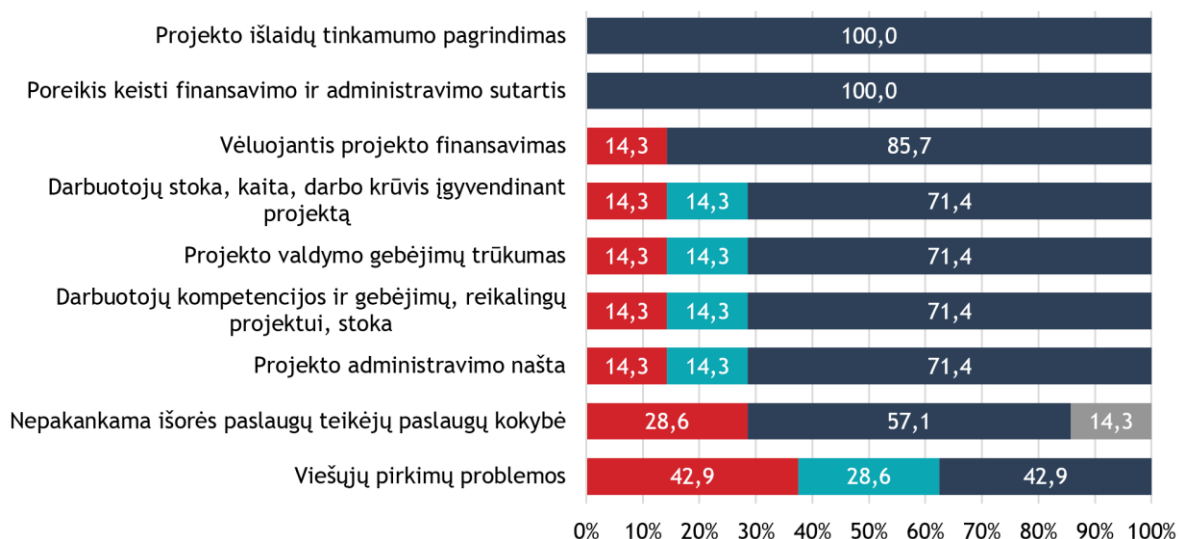
**Projektų įgyvendinimo sąlygos.** Projektų vykdytojai pažymi, kad įgyvendintos veiklos buvo sėkmingos dėl tinkamų sąlygų: projekto vykdytojai turėjo tinkamas kompetencijas, motyvaciją įgyvendinti projektines veiklas, projektinės veiklos buvo suorganizuotos tinkamai. Didžioji dalis (71,4 proc.) respondentų teigė, kad „projekto komandos organizaciniai gebėjimai“ „projekto dalyvių motyvacija“ prisidėjo prie projekto uždavinių pasiekimo ir veiklų įgyvendinimo. Išskirtina, jog aktyvus paslaugų tiekėjų įsitraukimas bei laiku įvykę viešieji pirkimai yra kiti itin svarbūs veiksniai, kurių dėka projektų įgyvendinimą galima laikyti sėkmingu.



14 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Tačiau išskiriami ir pagrindiniai vidiniai bei išoriniai rizikos veiksniai / iššūkiai, kurie kilo projektų įgyvendinimo metu.** Didžioji dalis tyrimo dalyvių teigė nesušidūrę su sunkumais. Respondentai sunkumų visiškai nepajuto vykdydami projekto išlaidų tinkamumo pagrindimo bei finansavimo ir administravimo sutarčių keitimo veiklose. Kiek daugiau nei du penktadaliai (42,9 proc.) apklaustųjų teigė, kad vykdant projektų veiklas sunkumų sukėlė „viešųjų pirkimų problemos“. 28,6 proc. atsakė, kad sunkumų sukėlė „nepakankama išorės paslaugų tiekėjų paslaugų kokybė“ – 57,1 proc. apklausos dalyvių nurodė, kad jiems tai sunkumų nesukėlė.

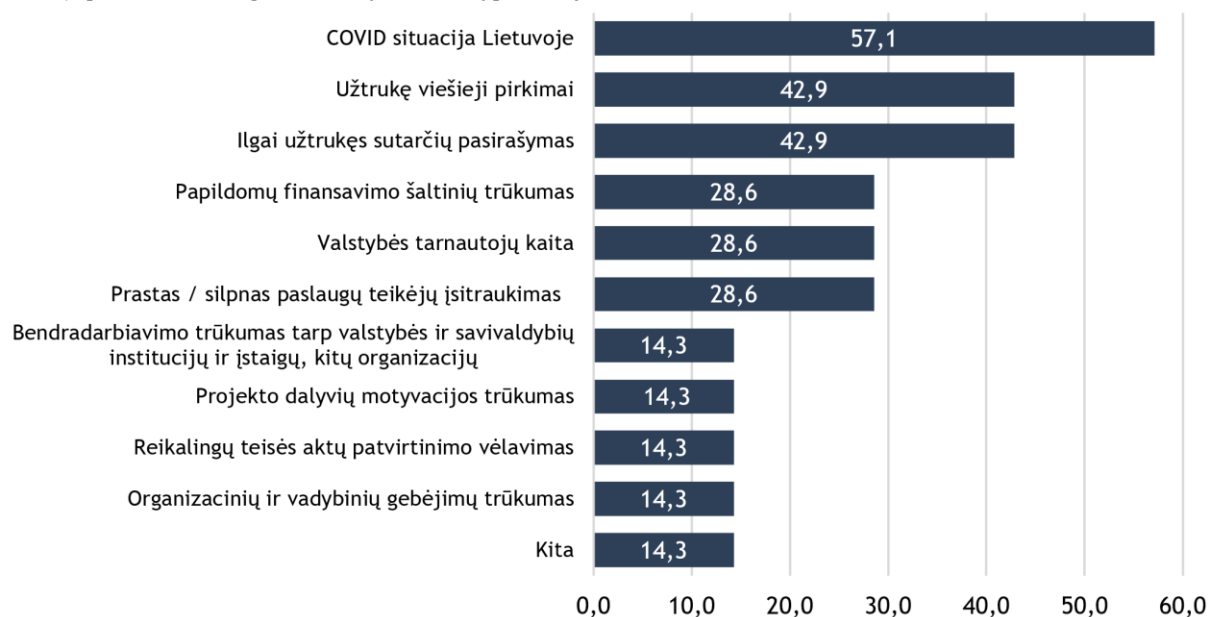


■ Susidūriau su sunkumais ■ Nei susidūriau, nei nesusidūriau ■ Nesusidūriau su sunkumais ■ Neaktualu / Nežinau

15 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“ ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

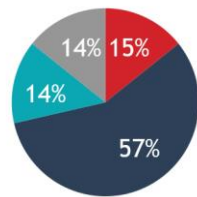
Analizuojant išorės veiksnius pažymėtina, kad pagrindinis veiksnys trukdęs projektų įgyvendinimui buvo COVID situacija Lietuvoje (57,1 proc.). Du iš penkių (po 42,9 proc.) apklaustųjų atsakė, kad trukdė „užtrukę viešieji pirkimai“ ir „ilgai užtrukęs sutarčių pasirašymas“.



16 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Investicijų reikalingumas. Projektų rezultatų sukūrimui buvo reikalingos ES investicijos.** Trys iš penkių (57 proc.) respondentų teigė, kad jų vykdyto projekto rezultatai nebūtų sukurti be ES investicijų. Kas septintas (14 proc.) apklaustasis atsakė, kad projekto rezultatai būtų buvę sukurti ir be ES investicijų, bet „žemesne kokybe“. Taip pat kas septintas (14 proc.) teigė, kad projekto rezultatai būtų buvę sukurti ir be ES investicijų, bet „mažesne apimtimi“, o panaši respondentų dalis (15 proc.) atsakė, kad projekto rezultatai būtų buvę sukurti be ES investicijų, bet „vėlesniu laikotarpiu“.



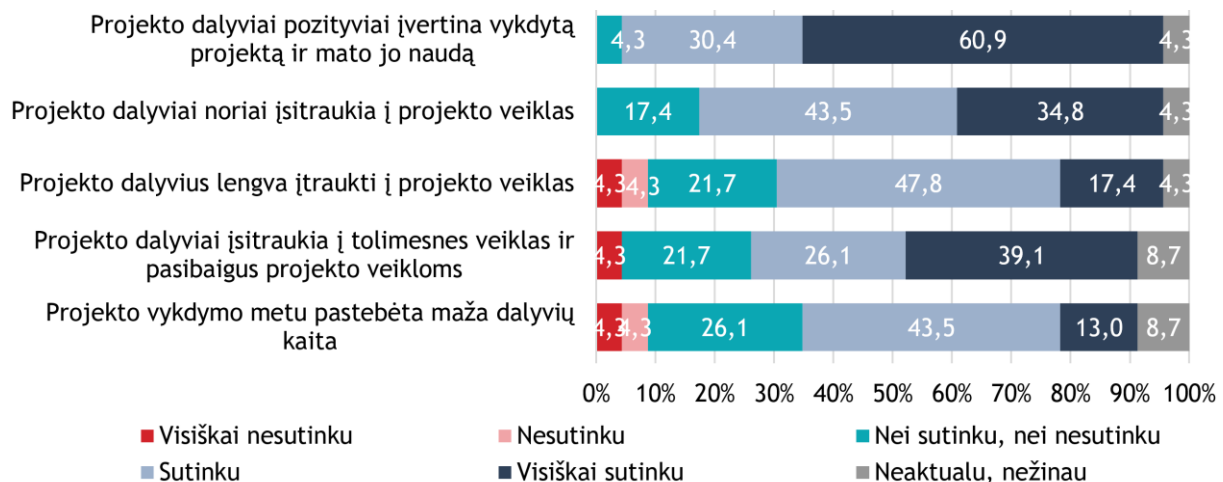
- Taip, bet mažesne apimtimi
- Ne
- Taip, bet žemesne kokybe
- Taip, bet vėlesniu laikotarpiu

17 PAVEIKSLAS. ES INVESTICIJŲ SVARBA PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, REZULTATŲ KŪRIMUI (N=7)  
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Remiantis priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“, projektų vykdytojų atliktos apklausos duomenimis, galima teigti, kad **intervencijų efektyvumas yra aukštas: projektų vykdytojai turėjo tinkamas sąlygas įgyvendinti projektus, pagrindiniai iššūkiai buvo išoriniai, projektų rezultatų sukūrimui buvo reikalingos ES investicijos.**

Analizuojant projektus, įgyvendinamus pagal priemonę **Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ (10.1.2-ESFA-K-917)**, ir siekiant tinkamai įvertinti priemonės efektyvumą buvo pasirinkta atlikti anketines apklausas, kviečiant apklausoje dalyvauti visų įgyvendinamų projektų vykdytojus bei projektinių veiklų dalyvius. Iš 49ių projektų vykdytojų, pakviestų dalyvauti apklausoje, 55 proc. dalyvių susidomėjo apklausa ir 47 proc. pilnai užpildė apklausą. Tyrimo rezultatai buvo skaičiuojami iš pilnai užpildytų apklausų. **Įgyvendintų projektų efektyvumas vertinamas keliais aspektais: projektų dalyvių kaita, tinkamomis sąlygomis įgyvendinti projektus bei investicijų būtinumu pasiekti rezultatus.**

**Projektų dalyvių kaita. Įgyvendinti projektai yra aktualūs ir atitiko projektų dalyvių poreikius – pastebima maža projekto dalyvių kaita, aktyvus dalyvių išitraukimas į projektines veiklas.** Didžioji dauguma respondentų mano, kad projektų dalyviai pozityviai įvertino vykdytą projektą ir mato jo naudą. 91 proc. tyrimo dalyvių sutinka su šiuo teiginiu. Trys ketvirtadaliai (78,3 proc.) respondentų mano, kad projekto dalyviai išitraukia į projekto veiklas, panaši dalis (65 proc.) tyrimo respondentų teigia, kad projekto dalyvius buvo lengva įtraukti į projektines veiklas ir lygiai tokia pati dalis respondentų mano, kad dalyviai išitraukia į tolimesnes veiklas ir pasibaigus projektui.



18 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=23)  
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Projektų įgyvendinimo sąlygos.** Didžioji dalis respondentų (95,7 proc.) teigė, kad projekto komandos organizaciniai gebėjimai yra pagrindinis veiksnys, prisidėjęs prie projektų uždavinių pasiekimo ir veiklų

įgyvendinimo. Beveik pusė (47,8 proc.) respondentų kaip svarbius veiksnius išskyrė „projekto dalyvių motyvaciją“ bei „žmogiškųjų išteklių pakankamą skyrimą“.



19 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=23)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Tačiau išskiriami ir pagrindiniai vidiniai bei išoriniai rizikos veiksniai / iššūkiai, kurie kilo projektų įgyvendinimo metu.** Respondentai „projekto administravimo našta“ įvardijo kaip dažniausiai pasireiškusį sunkumą projektų įgyvendinimo metu – net ketvirtis (26,1 proc.) apklaustųjų teigė, kad susidūrė su šiuo sunkumu, 47,8 proc. teigia nesusidūrę. 17,4 proc. respondentas teigė, kad susidūrė su sunkumais dėl darbuotojų stokos, kaitos, darbo krūvio įgyvendinant projektą, ar poreikio keisti finansavimo ar administravimo sutartis, ar projekto išlaidų tinkamumo pagrindimui.

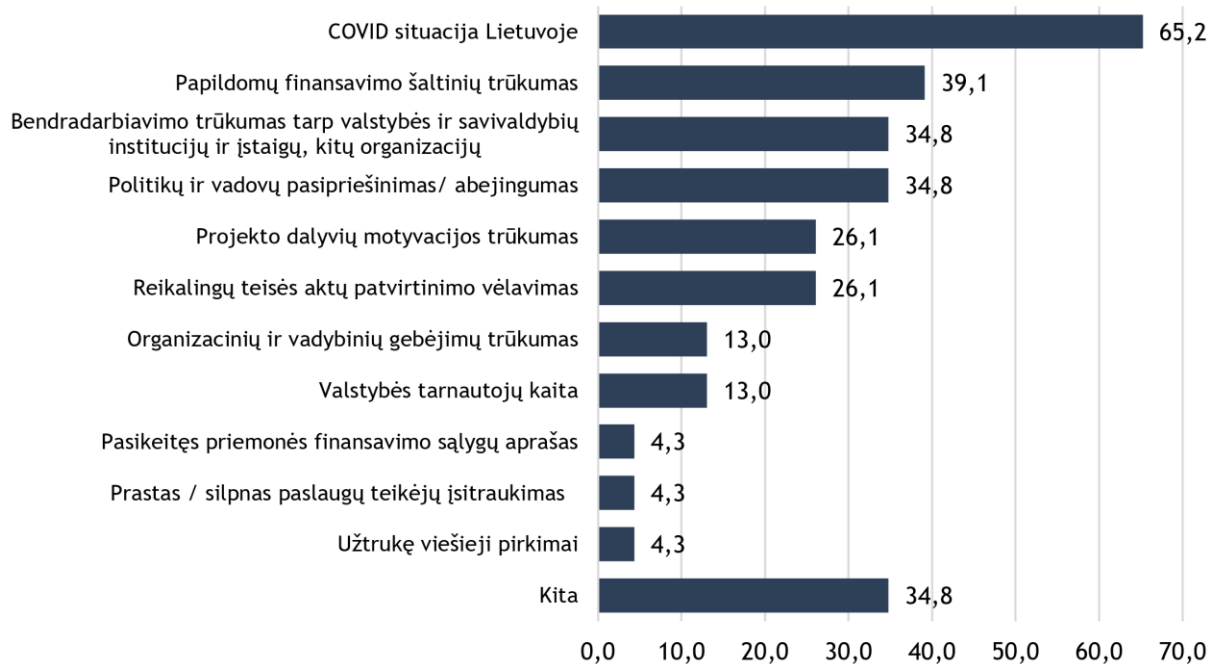
Mažiausiai respondentų su sunkumais susidūrė viešųjų pirkimų problemų (4,3 proc.), projekto valdymo gebėjimų trūkumo (4,3 proc.), vėluojančio projekto finansavimo (4,3 proc.) ir nepakankamos išorės paslaugų teikėjų paslaugų kokybės (taip pat 4,3 proc.) sunkumais. Visgi svarbu paminėti, kad didžioji dalis respondentų teigė nesusidūrę su jokiais sunkumais, įgyvendinat projektines veiklas.



20 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“, ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI (N=23)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Apie du trečdalius (65,2 proc.) respondentų kaip labiausiai trukdžiusį veiksnį siekti projekto uždavinių ir įgyvendinti veiklas išskyrė „COVID situaciją Lietuvoje“. Beveik du ketvirtadaliai (39,1 proc.) apklaustųjų įvardino „papildomų finansavimo šaltinių trūkumą“ kaip itin svarbų veiksnį, trukdžiusį pasiekti projektų uždavinius ir įgyvendinti veiklas. Daugiau nei trečdalis (34,8 proc.) respondentų kaip svarbų veiksnį išskyrė „bendradarbiavimo trūkumą tarp valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų“ bei „politikų ir vadovų pasipriešinimą/ abejingumą“. Šie keturi veiksniai, pasak tyrimo respondentų labiausiai trukdė įgyvendinti projekto veiklas bei pasiekti projektų uždavinių.



21 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=23)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Investicijų reikalingumas. Projektų rezultatų sukūrimui buvo reikalingos ES investicijos.** Tyrimo dalyvių buvo klausama „ar Jūsų vykdomo projekto rezultatai galėtų būti sukurti be ES investicijų?“. Daugiau nei du trečdaliai (65 proc.) respondentų į šį klausimą atsakė „ne“, o ketvirtadalis (25 proc.) teigė, kad rezultatai galėtų būti sukurti ir be ES investicijų, tačiau „mažesne apimtimi“. Kas dešimtas (9 proc.) respondentas nežinojo arba negalėjo atsakyti į klausimą.

Priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ **intervencijų efektyvumas yra aukštas. Projektinės veiklos buvo įgyvendintos tinkamai: projektų vykdytojai turėjo tinkamas sąlygas įgyvendinti projektus, pagrindiniai iššūkiai buvo išoriniai, projektų rezultatų sukūrimui buvo reikalingos ES investicijos.**

### 3.2.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS

#### 3.2.4.1 INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS

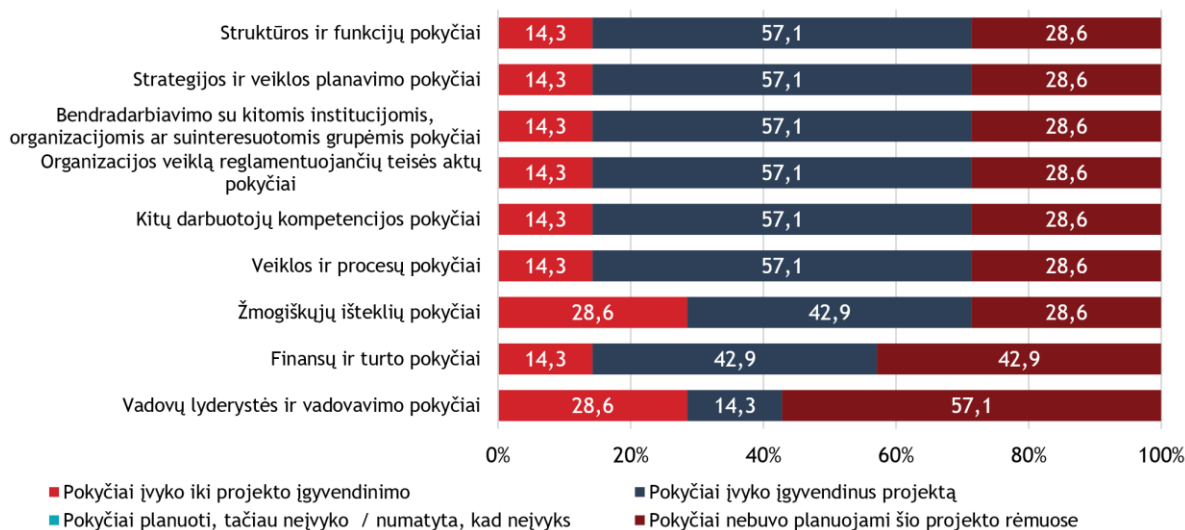
VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?

VP 10 prioriteto 3 uždavinio atveju pagrindine tiesiogine projektų veiklų **tiksline grupe yra laikomi viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir**, kai kurių projektų atveju (įgyvendinant viešinimo ir viešųjų konsultacijų veiklas), **visuomenės nariai**. Visuomenės narių poreikių atitiktis detalizuojama tolimesniame skyrelyje, o šiame poskyryje detalizuojama atitiktis **viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**.

Viešojo valdymo institucijų darbuotojams trūksta įrankių, kurie padėtų tobulinti tarnybinės etikos viešojo valdymo institucijose valdymą, prisidėtų prie nepriekaištingų profesinės etikos normų įgyvendinimo. Taip pat fiksuojamas poreikis stiprinti viešojo valdymo institucijų dirbančiųjų kompetencijas tarnybinės etikos, korupcijos prevencijos ir korupcijos tyrimo srityse, taip sudarant prielaidas mažinti korupcijos apraiškas šalyje. Taip pat išlieka poreikis stiprinti bendruosius valstybės tarnautojų įgūdžius, taikyti įrankius ir priemones, padedančius efektyviai įgyvendinti paskirtas viešojo valdymo funkcijas.

**Pusės** pagal priemonę 10.1.2-ESFA-K-916 **įgyvendintų (-amų) projektų vykdytojų teigimu**, įgyvendinus projektus, įvyko darbuotojų kompetencijos, veiklos procesų pokyčiai. Trys iš penkių (57,1 proc.) apklausos dalyvių teigė, kad pokyčiai įvyko įgyvendinus projektą šiose srityse: struktūros ir funkcijų, strategijos ir veiklos planavimo, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, organizacijomis ar suinteresuotomis grupėmis, organizacijos veiklą reglamentuojančių teisės aktų, kitų darbuotojų kompetencijos bei veiklos ir procesų. 42,9 proc., respondentų teigė, kad įgyvendinus projektą, įvyko žmogiškųjų išteklių pokyčiai: buvo geriau valdomi žmogiškieji ištekliai ir jų paskirstymas funkcijoms atlikti.



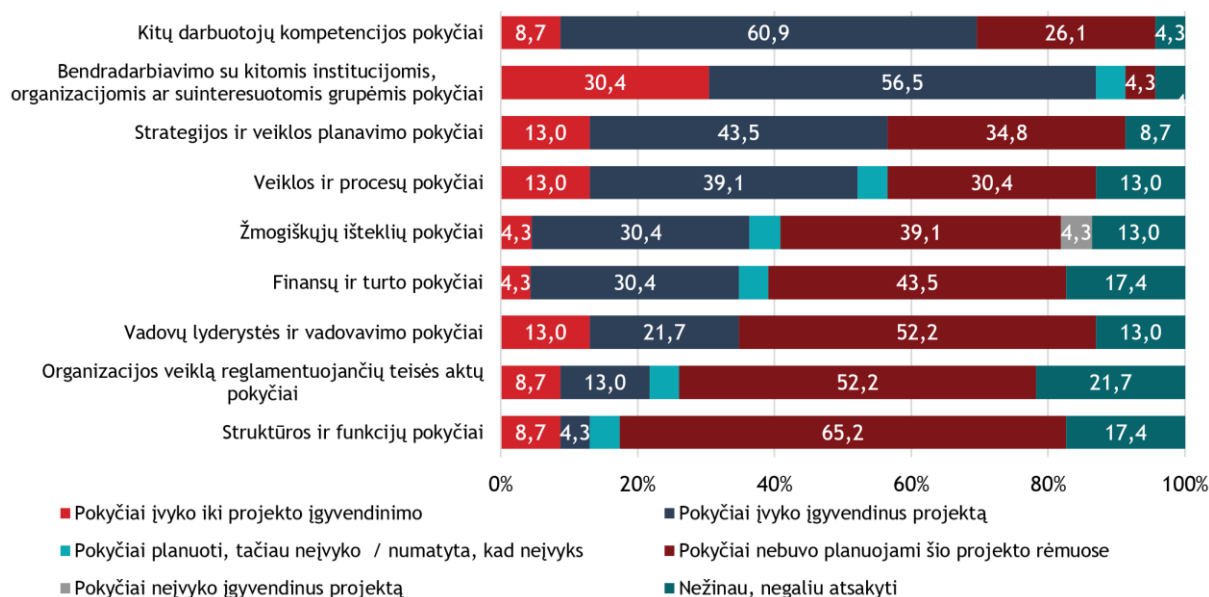
22 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Pažymėtina, kad įgyvendintus projektus vykdytojai laiko atitinkančiais jų strateginius veiklos dokumentus –71,4 proc. respondentų teigė, kad projektas buvo „labai susijęs“ su jų institucijos strateginiais tikslais, o dar trys iš dešimties (28,6 proc.) atsakė, kad „susijęs“.

Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-917 projektų vykdytojų apklausos metu buvo teiraujama, ar po projekto įgyvendinimo jie pastebėjo pokyčius įvairiose srityse, tokiose kaip darbuotojų kompetencijos pokyčiai, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, organizacijomis ar suinteresuotomis grupėmis pokyčiai, strateginiai, veiklos ir procesų pokyčiai ir kiti. Pastebima kad pokyčiai įvyko visose tirtose srityse.

Daugiau nei pusė (56,5 proc.) respondentų teigė, kad įgyvendinus projektą pagerėjo bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, organizacijomis ar suinteresuotomis grupėmis. 30,4 proc. apklaustųjų teigė, kad tokie pokyčiai įvyko iki projekto įgyvendinimo, t.y. ruošiantis projektinių veiklų įgyvendinimui. Du penktadaliai (43,5 proc.) respondentų teigia, kad įgyvendinus projektą pagerėjo veiklos planavimas, veiklų įgyvendinimas atsižvelgiant į strategiją ir strateginius tikslus. 39,1 proc. tyrime dalyvavusių respondentų teigia, kad įvyko teigiami veiklos ir procesų pokyčiai – pagerėjęs veiklų planavimas sukūrė prielaidas efektyviau įgyvendinti tipines institucijos veiklas.



23 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=23)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

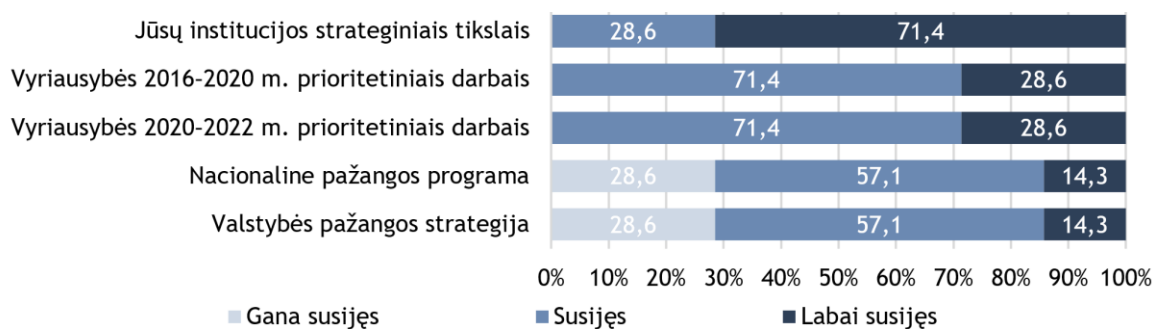
Taigi, priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ intervencijose atitiko tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo. Tai pagrindžia ir projektų dalyvių apklausos rezultatai, kurie detalai pristatomi ataskaitos prieduose atskirai.

### 3.2.4.2 INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI

VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

Remiantis atliktomis projektų vykdytojų apklausomis, vertinimo metu nustatomas ir 10.1.2. uždavinio priemonių investicijų poveikio mastas valstybei ir visuomenei.

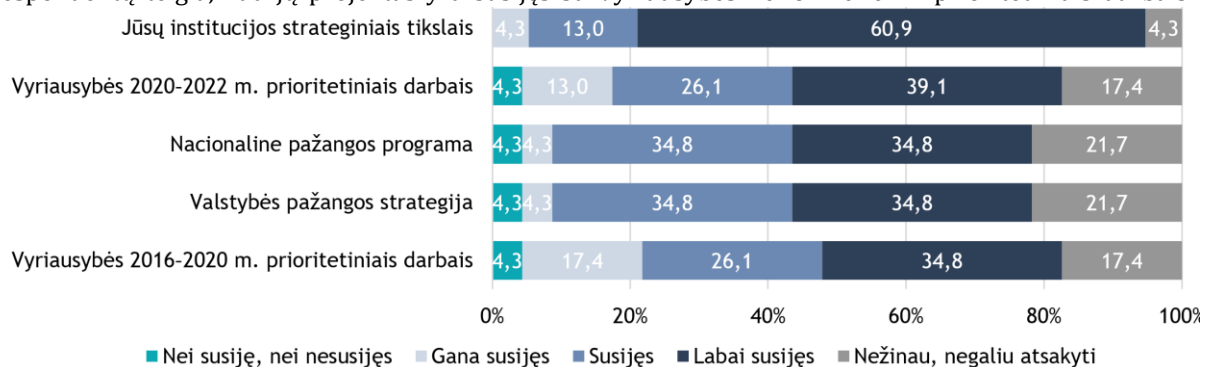
Pažymėtina, kad priemonės **Nr. 10.1.3-ESFA-V-916 įgyvendintų (-amų) projektų vykdytojų teigimu**, įgyvendinti projektai yra susiję su institucijos strateginiais tikslais, su Vyriausybės 2016-2020 m. bei 2020-2022 m. programomis, bei su Nacionaline pažangos programa ir Valstybės pažangos strategija. Tyrimo dalyviai savo vykdytus projektus labiau sieja su institucijos strateginiais tikslais arba su Vyriausybės programomis atsakė 28,6 proc. respondentų, 57,1 proc. teigė, kad projektai „susiję“, o 14,3 proc. – kad „labai susiję“.



24 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-V-916 „NACIONALINIŲ KOVOS SU KORUPCIJA PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS“, AKTUALUMAS (N=7)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Priemonės **Nr. 10.1.3-ESFA-V-917** įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginės darbotvarkės įgyvendinimo Daugiau nei pusė (60,9 proc.) respondentų teigė, kad jų projektas „labai susijęs“ su jų institucijos strateginiais tikslais, daugiau nei dešimtadalis (13 proc.) atsakė „susijęs“, o 4,3 proc. - kad „gana susijęs“. 69,6 proc. respondentų teigė, kad jų įgyvendinamas / įgyvendintas projektas yra susijęs su Nacionaline pažangos programa ir /ar Valstybės pažangos strategija. 65,2 proc. atsakė, kad jų projektas susijęs ar labai susijęs su Vyriausybės 2020-2022 m. prioritetiniais darbais. Kiek mažesnė dalis, 60,9 proc. respondentų teigia, kad jų projektas yra susijęs su Vyriausybės 2016 -2020 m. prioritetiniais darbais.



25 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.2-ESFA-K-917 „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ AKTUALUMAS (N=23)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Vadovaujantis TS 9.2.2.3 vertinimo klausimu, buvo atliekama priemonės 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“



projektų dalyvių apklausos, kurių rezultatų duomenų pagrindu yra apskaičiuojamos stebėsenos rodiklių reikšmės. Buvo atliekama antikorporcinio švietimo projektų dalyvių apklausa ir pilietinio ugdymo projektų dalyvių apklausa.

Antikorporcinio švietimo projektų dalyvių apklausoje buvo kviečiami dalyvauti 6335 respondentai, iš kurių 15 proc. susidomėjo apklausa, o 7 proc. pilnai užpildė klausimyną. Pastebima, kad iš 417 pilnai užpildžiusių apklausą respondentų, dėl praėjusio didelio laiko tarpo po projektinių veiklų pabaigos, tik 31 proc. prisimena dalyvavęs projektinėse veiklose, todėl dažnu atveju duomenys yra analizuojami šiais pjūviais: bendri duomenys, duomenys pagal projektinėse veiklose dalyvavusius respondentus (31 proc. respondentų) ir duomenys, pagal projektinėse veiklose nedalyvavusius respondentus, į šią grupę patenka asmenys neprisimenantys ar dalyvavo (49 proc. respondentų) ir teigiantys, kad nedalyvavo projektinėse veiklose (20 proc. respondentų).

Pagrindinės projektinių veiklų vykdytų pagal 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ priemonę veiklos buvo teorinės paskaitos ir seminarai, kitos veiklos, kaip praktiniai įgytų žinių pritaikymai, konsultacijos, diskusijos ir kt. pasak tyrimo rezultatų buvo taikoma žymiai rečiau.

Šios apklausos pagalba buvo apskaičiuojama rodiklio **R. N. 911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“** reikšmė. Kadangi apklausa rodikliui apskaičiuoti yra atliekama antrą kartą, duomenis galima palyginti. 2019 m. apklausos metu buvo nustatyta, kad 29,16 proc. projektų dalyvių po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją. 2022 m. apklausos metu nustatyta, kad 29,01 proc. mažiau toleruoja korupciją. Pastebimas nežymus tolerancijos korupcijai mažėjimo procentas yra nereikšmingas, todėl lyginant 2019 m. ir 2022 m. duomenis galima teigti, kad rodiklio **R. N. 911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“** procentinė dalis per šį laikotarpį **nepakito**.

Kita vertus, 42,51 proc. respondentų, remiantis apklausos metodologija, pasireiškė neigiamas korupcijos pokytis, t. y. jiems korupciniai veiksmai tapo labiau priimtini arba po dalyvavimo projekto veiklose tikimybė, kad jie praneštų apie korupcinį elgesį, sumažėjo. Lyginant duomenis tarp 2019 m. ir 2022 m. apklausos duomenų, fiksuojamas reikšmingas 21o procentinio punkto pokytis (2019 m. duomenimis neigiamas korupcijos pokytis siekė 21,54 proc.). Nors apklausos metu dalyvių nebuvo klausiama ar prašoma paaiškinti, kodėl jų vertinimai dėl korupcinių teiginių suprastėjo, tačiau tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad praėjęs pakankamai didelis laiko tarpas po projektinių veiklų pabaigos ir šio rodiklio vertinimo yra svarbus indikatorius paaiškinantis šį pokytį. Analizuodami duomenis ir matydami duomenų skirtumus, papildomai rodiklį išskaičiavome išskirdami dvi respondentų grupes: respondentų dalyvavusių projektinėse veiklose ir respondentų nedalyvavusių / neatsimenančių, kad dalyvavo projektinėse veiklose. Remiantis tyrimo duomenimis, dalyvavusių projektinėse veiklose neigiamas korupcijos pokytis siekia 24,61 procentą, o projektinėse veiklose nedalyvavusių / neprisimenančių – 50,40 proc. Tai patvirtina faktą, kad asmenys, neprisimenantys, kad dalyvavo ar teigiantys, kad nedalyvavo projektinėse veiklose, įvertinti, ar projektinės veiklos turėjo įtakos jų požiūriui į korupcijos vertinimą negalėjo. Remiantis tuo, kad asmenų, dalyvavusių projektinėse veiklose, neigiamas korupcijos pokytis siekia 24,61 proc., galima teigti, kad neigiamas korupcijos vertinimas 2019 m. ir 2022 m. apklausų duomenimis **nepakito**. Teigiamo korupcijos pokyčio vertinimai tarp projektinėse veiklose dalyvavusių ir nedalyvavusių / neprisimenančių respondentų grupių yra panašūs: 28,82 proc. ir 29,05 proc. atitinkamai.

Nagrinėdami duomenis prieš vykdytas projektines veiklas ir po jų pastebime, kad bendras visų respondentų vertinimas yra panašus – išlieka stiprus nepritarimas visiems vertintiems teiginiams. Tyrimo duomenys atskleidė, kad po dalyvavimo projektinėse veiklose asmenys labiau pasisako prieš korupcines veiklas. Vidutiniškai beveik 8i iš dešimties respondentų po projektinių veiklų netoleruoja korupcijos, prieš projektines veiklas tokių asmenų buvo vidutiniškai 7i iš dešimties. Todėl šie rezultatai ir aukšta rodiklio reikšmė leidžia teigti, kad dalyvavimas projektinėse veiklose respondentams suformavo didesnę netoleravimą korupciniais reiškiniais. Projektinių veiklų metu gauta informacija taip pat paskatino respondentus atkreipti dėmesį į aplink ir jų institucijoje viduje vykstančias veiklas ir apie jas pranešti teisėsaugos institucijomis. Tyrimo duomenimis, pastebima, kad labiausiai respondentai linkę teisėsaugos institucijoms pranešti dėl verslo įmonių atstovų atsilyginimo valstybės tarnautojams siekiant gauti

valstybinius užsakymus, palankaus teisinio reguliavimo ar išvengti nuobaudos. Kalbant apie įmonės viduje vykstančius procesus, respondentai labiausiai yra linkę pastebėti pranešti apie įmonės vadovų vykdomą ar taikomą neteisėtą veiklą darbuotojams.

Pasak projektų dalyvių, pagrindinės veiklos, kurios padėtų didinti visuomenės netoleranciją korupcijai yra gerųjų pavyzdžių kūrimas bendruomenėse, organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas ir informacijos dalijimasis, pranešimo kanalo, kuriuo darbuotojai gali pranešti apie matomas įstaigoje korupcines situacijas, kurioms darbuotojas nepritaria, steigimas, perkančiųjų organizacijų lėšų panaudojimo viešinimas bei antikorporcinių / skaidrumo nustatymo programų diegimas, todėl itin svarbu siekti, kad šios priemonės būtų skatintinos kiekvienoje institucijoje ir sudaromos sąlygos joms įdiegti.

Vertinant aukštą tiek 2019 m., tiek ir 2020 m. tyrimo rezultatų rodiklio reikšmę, galima teigti, kad asmenų, po dalyvavimo projektinėse veiklose, kurie mažiau toleruoja korupcinius reiškinius dalis yra didelė, todėl vykdytos projektinės veiklos yra naudingos ir efektyvios. Apklausų metu išgrynintos priemonės (pvz.: gerųjų pavyzdžių kūrimas bendruomenėse, organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas ir informacijos dalijimasis, pranešimo kanalo, kuriuo darbuotojai gali pranešti apie matomas įstaigoje korupcines situacijas, kurioms darbuotojas nepritaria, steigimas, perkančiųjų organizacijų lėšų panaudojimo viešinimas bei antikorporcinių / skaidrumo nustatymo programų diegimas), kurios padėtų didinti visuomenės netoleranciją korupcijai, užtikrina į tolimesnį projektinėmis veiklomis gautų rezultatų įprasminimą ir pabrėžia šių priemonių naudojimą ateityje, siekiant korupcijos netoleravimą šalyje.

Pilietinio ugdymo projektų dalyvių apklausoje buvo pakviesta dalyvauti 10005 respondentai, 7 proc. respondentų dalinai, 3 proc. respondentų pilnai užpildė apklausą. Pastebima, kad iš pilnai užpildžiusių apklausą respondentų, dėl praėjusio didelio laiko tarpo, tik 26 proc. teigė dalyvavę apklausoje, didžioji respondentų dalis neprisimena, nežino ar dalyvavo projektinėse veiklose. Todėl matome poreikį apklausos rezultatus analizuoti išskiriant šias pagrindines respondentų grupes: visi apklausoje dalyvavę respondentai ir respondentai teigė, kad dalyvavo projektinėse veiklose bei respondentai, teigė, kad nedalyvavo/ neprisimena, kad dalyvavo projektinėse grupės.

Remiantis šio tyrimo duomenimis buvo skaičiuojamas rezultato stebėsenos rodiklis **R. N. 913 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“**. Kadangi analogiška apklausa buvo atlikta 2019 m., surinkti duomenys leidžia palyginti rodiklio rezultatus. 2019 m. apklausos metu nustatyta, kad 27,24 proc. projektų dalyvių po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme. Įvertinus 2022 m. apklausos duomenis, nustatyta, kad 26,04 proc. respondentų aktyviau dalyvauja viešajame valdyme po projektinių veiklų pabaigos. Fiksuojamas nedidelis skirtumas tarp 2019 m. ir 2022 m. rezultatų, todėl galima teigti, kad teigiamas pokytis aktyviau dalyvauti viešajame valdyme šiame laikotarpyje **neįvyko**.

Kita vertus, 2022 m. tyrimo duomenimis 38,94 proc. respondentų nurodė, kad po dalyvavimo projektinėse veiklose jie pradėjo mažiau dalyvauti viešajame valdyme. Lyginant su 2019 m. duomenimis, šis rodiklis pagerėjo 1,09 procentiniu punktu (2019 m. duomenimis neigiamas pokytis buvo 40,02 proc.), tačiau šis skirtumas nėra reikšmingas ir galima teigti, kad vertinimas tarp 2019 m. ir 2022 m. apklausų **nepakito**.

Vertinant tyrimo duomenis projektinės veiklose dalyvavusių asmenų grupėje identifikuojama, kad vidutiniškai 35,13 proc. aktyviau dalyvavo veiklose susijusiose su viešuoju valdymu po projektinių veiklų pabaigos, vidutiniškai 29,87 proc. teigia, kad šiose veiklose dalyvavo mažiau. Tą patį teiginį vertinant projektinėse tarp asmenų, neprisimenančių, jog dalyvavo projektinėse veiklose, identifikuojama, kad vidutiniškai 42,79 proc. asmenų teigė, kad mažiau išitraukė į su viešuoju valdymu susijusias veiklas po projektinių veiklų pabaigos, iš kitos pusės vidutiniškai 26,51 proc. teigė daugiau išitraukę į projektines veiklas. Norint įvertinti ar pokytis tarp šių grupių yra ar ne, reikėtų atlikti papildomus gilesnius tyrimus (pvz. ar ir kaip COVID situacija ir kiti veiksniai turėjo įtaką asmenų aktyvesniam ar pasyvesniam išitraukimui į viešojo valdymo veiklas), vis tik galime teigti, kad ilgėjant laiko tarpui nuo projektinių veiklų pabaigos ir vertinimo laikui, asmenų, linkusių išitraukti į veiklas, susijusias su viešuoju valdymu, skaičius mažėja.

Asmenų dalyvavimas elektroninės peticijos teikime ir pasirašyme yra pagrindinė veikla, į kurią labiausiai ištraukia visi tyrimo dalyviai tiek prieš, tiek ir po projektinių veiklų. Vertinant tyrimo duomenis po

projektinių veiklų pabaigos stebimas mažesnis visų asmenų įsitraukimas į viešųjų reikalų sprendimą. Visgi tarp projektinėse veiklose dalyvavusių respondentų identifikuojamas aktyvesnis šios grupės asmenų įsitraukimas į viešuosius reikalus po projektinių veiklų pabaigos: vertinant 19ą klausimyno teiginių, 12os vertintų teiginių (tokių kaip „Dalyvavimas teikiant, svarstant įstatymo ar kito teisės akto projektą“, „Viešas nuomonės apie viešąjį valdymą išsakymas per socialinius tinklus (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram ir kt.)“, „Dalyvavimas piliečių susirinkime, pikete, mitinge, demonstracijoje dėl viešojo valdymo klausimų“, „Piliečių įstatymų leidybos iniciatyvos iniciavimas, pasirašymas“, „Dalyvavimas savivaldybės tarybos posėdžiuose, darbo grupėse“, „Elektroninės peticijos teikimas, pasirašymas“, „Nuomonės apie viešąjį valdymą išsakymas gyventojų apklausoje“, „Nuomonės išsakymas savivaldybės ar seniūnijos atstovams per internetines priemones“, „Pranešimų ar skundų teikimas dėl viešojo valdymo institucijų darbuotojų piktnaudžiavimo ar biurokratizmo“, „Viešas nuomonės apie viešąjį valdymą išsakymas per žiniasklaidos priemones“, „Referendumo iniciavimas (parašų rinkimas, agitacija)“, „Dalyvavimas viešojo valdymo institucijų darbo grupėse, susitikimuose ir renginiuose“) prieš ir po projektinių veiklų, reikšmės padidėjo. Šie rezultatai leidžia teigti, kad dalyvavimas projektinėse veiklose, kurias respondentai vertina kaip įtraukiančias bei turinčias išliekamąsias vertes, turėjo įtakos ir suformavo įprotį respondentams aktyviau įsitraukti į viešuosius reikalus. Pastebima, kad veiklos, kuriose reikėjo asmenų tiesioginio įsitraukimo (dalyvavimas nevyriausybinių organizacijų, vietos gyventojų bendruomeninėje veikloje, nuomonės išsakymas susitikus su savivaldybės ar seniūnijos atstovais ir kt.) buvo mažiau atstovautos, tačiau reikėtų įvertinti ne tik projektinių veiklų įtaką į įsitraukimą į šias veiklas, bet ir papildomus veiksmus, kaip COVID situaciją šalyje, kuri itin apribojo visų šalies gyventojų mobilumą bei aktyvų socialinį gyvenimą. Taip pat, pabrėžtina, kad projektų vykdytojų apklausos COVID situaciją Lietuvoje įvardina kaip vieną svarbiausių veiksmų trukdžiusių sėkmingai pasiekti projektinių veiklų rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad **konkretaus uždavinio 10.1.2. intervencijų poveikis visuomenei buvo aukštas**: intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo, vykdytos projektinės veiklos pasiekė padidino visuomenės narių įsitraukimą sprendžiant viešuosius reikalus. Pastebima, kad turint didesnę aktyvių, sąmoningų, dirbančių Lietuvos labai visuomenės narių dalį, asmenų, įsitraukiančių į viešųjų reikalų sprendimą, dalis didės, todėl būtina orientuoti tolimesnes priemones į visuomenės narių įtraukimą pirmiausiai į jiems artimas ir svarbias veiklas ir tuo pačiu įtraukiant juos į valstybės lygmens viešuosius reikalus. Kad šis procesas būtų užtikrintas būtina kurti glaudų, bendradarbiavimo, lyderystės principais grįstą komunikavimo tarp valstybinių institucijų ir visuomenės narių procesą **Konkretaus uždavinio 10.1.2. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas**: įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginių tikslų įgyvendinimo, sudarė prielaidas visuomenės nariams aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus, atpažinti korupcijos apraiškas ir pranešti teisėsaugos institucijoms apie jas, taip pat informacijos apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus.

### 3.2.4.3. INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE

VP 10 prioriteto 2 uždavinio atveju, įgyvendinamos intervencijos prisidėjo prie socio-ekonominio poveikio visuomenei ir valstybei. Viešojo valdymo procesų skaidrumas ir atvirumas vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius, kaip Korupcijos suvokimo indeksas, Vyriausybės duomenų atvirumo indeksas, gyventojų, žinančių, kaip pateikti pasiūlymą ar skundą kuriai nors valstybės ar savivaldybės įstaigai, dalis, gyventojų, kurie per paskutinius 12 mėn. dalyvavo ar sprendė viešuosius reikalus savo gyvenamojoje vietovėje, dalis, bei viešojo valdymo įstaigų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficientas. Toliau pristatoma šių rodiklių kaita ir analizuojamo 10.1.2 uždavinio investicijų įtaka. Pažymėtina, kad lentelėje pateikiama naujausia rodiklių reikšmė, todėl nėra pateikiamas vieno

laikotarpio rezultatas. Intervencijų poveikiui įvertinti pasitelkiama šiam uždaviniui priskiriamų poveikio rodiklių analizė bei atliktų atvejo studijų medžiaga.

9 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.2. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIKŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIKŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIKŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIKŠMIŲ KRYPTIS
1	Korupcijos suvokimo indeksas	58 balai / 17 vieta ES (2014 m.)	59 balai / 16 vieta ES (2018 m.)	61 balas / 13 vieta ES (2021 m.) <sup>23</sup>	▲
2	Vyriausybės duomenų atvirumo indeksas	9 iš 10 balų / 5 vieta ES (2014 m.)	9 iš 10 balų / 3 vieta ES (2016 m.)	8,3 iš 10 balų / 6 vieta ES (2022 m.) <sup>24</sup>	▼
3	Gyventojų, žinančių, kaip pateikti pasiūlymą ar skundą kuriai nors valstybės ar savivaldybės įstaigai, dalis	38 proc. (2012 m.)	53 proc. (2018 m.)	45 proc. (2021 m.) <sup>25</sup>	▼
4	Gyventojų, kurie per paskutinius 12 mėn. dalyvavo ar sprendė viešuosius reikalus savo gyvenamojoje vietovėje, dalis	31 proc. (2016 m.)	34 proc. (2018 m.)	33 proc. (2021 m.) <sup>26</sup>	▼
5	Viešojo valdymo įstaigų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficientas	0,49 balo (2016 m.)	0,62 balo (2018 m.)	0,58 balo (2021 m.) <sup>27</sup>	▼

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Pagal 2021 m. **korupcijos suvokimo indekso** rodiklio reikšmę Lietuva surinko 61 balą ir užėmė 13 vietą tarp visų ES valstybių. Ši pozicija pagerėjo, nes 2014 m. Lietuva su 58 balais užėmė 17 vietą tarp ES valstybių, o 2018 metais su 59 balais – 16 vietą. Šis rodiklis yra vienas garsiausių pasaulyje korupcijos suvokimo tyrimų, parodantis, kaip įvairioms pasaulio valstybėms pavyksta kontroliuoti korupciją: esama padėtis įvertinama konkrečiu skaičiumi šimto balų skalėje nuo 0 iki 100, kurioje 0 reiškia labai korumpuotą, o 100 – visiškai nekorumpuotą valstybę. Korupcijos mastą viešajame ir politikos sektoriuose vertina įvairių sričių ekspertai ir verslo lyderiai. Pažymėtina, kad šio rodiklio gerėjimas rodo bendrą teigiamą tendenciją viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo procesuose. Įgyvendintos projektinės veiklos sudarė prielaidas stiprinti VVI atstovų ir visuomenės narių kompetencijas atpažįstant korupcijos apraiškas, diegiant įrankius lengviau atpažinti korupcines apraiškas, atveriant valstybės duomenis bei įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimą.

**Vyriausybės duomenų atvirumo indekso** rodiklio reitinge Lietuva iš 5 vietos 2014 m. nukrito į 6 vietą 2020 m. Tiesa, svarbu pastebėti, jog Lietuvos balas mažai keitėsi – nuo 2014 m. Lietuva surenka 8–9 iš 10 balų. Remiantis 2020 m. Pasaulio banko ataskaita Lietuvoje yra laikomasi minimalių skaidrumo ir politinio indėlio standartų, nes visi sprendimų projektai su aiškinamąja medžiaga yra skelbiami Seimo interneto

<sup>23</sup> [Transparency International, Corruption Perceptions Index, 2014, 2018, 2021.](#)

<sup>24</sup> [Sustainable Governance Indicators, Access to Information, 2014, 2018, 2022.](#)

<sup>25</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaugomis, 2014, 2018, 2021.](#)

<sup>26</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaugomis, 2016, 2018, 2021.](#)

<sup>27</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaugomis, 2016, 2018, 2021.](#)

svetainėje tuo metu, kai jie pateikiami tarpžinybinėms konsultacijoms. Lietuva vis dar atsilieka nuo ES vidurkio skatindama atvirų duomenų, t. y. atviros prieigos prie viešųjų duomenų, naudojimą. Tačiau pažymėtina, kad tokie projektai kaip projektas Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0002 ar Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0003 prisideda prie viešojo valdymo institucijų atvirumo ir informacijos prieinamumo didinimo. Konkrečiau, projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0003 veiklų metu diegiamos LR Vyriausybės valdymo srities įstaigų atvirumą ir jų informacijos prieinamumą sąlygojančios priemonės, perkelta LR Vyriausybės valdymo srities įstaigų veiklos informacija į portalą „Mano vyriausybė“. Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0002 metu įgyvendinta Lietuvos atvirų duomenų iniciatyva, kuri sukūrė galimybę fiziniams ir juridiniams asmenims bei organizacijoms, naudojant atvirus duomenis, išvelgti naujas perspektyvas ir plėtoti jais paremtas inovacijas, kurios prisidėtų prie gyvenimo kokybės gerinimo, verslo augimo bei šalies tarptautinio įvaizdžio formavimo. Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0003 veiklos šiuo metu dar yra įgyvendinamos, o projektas Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0002 baigtas įgyvendinti 2020 m. – tai, kad prie pokyčių prisidedančių projektų veiklos baigėsi neseniai arba dar yra įgyvendinamos leidžia teigti, kad jų rezultatams pasireikšti reikės laiko.

Viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą galima vertinti pasitelkus **viešojo valdymo įstaigų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficientą**. Remiantis paskutinių metų duomenimis, 2021 m. geriausiai buvo vertinimas informacijos prieinamumas (0,62), prasčiausiai – pateikiamos informacijos aktualumas (informacija nuolat atnaujinama) 0,52 balo. Lyginant 2021 m. duomenis su kelerių pastarųjų metų duomenimis, pastebėtas ženklus viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficiento šuolis: nuo 0,49 – 2016 m., iki 0,81 – 2019 m, **tai būtų galima sieti su dažniau elektroniniu būdu užsakomomis paslaugomis**, prie kurių plėtros prisidėjo 10.3 uždavinio intervencijos, kurios pateikiamos kituose ataskaitos skyriuose. Tačiau 2020 m. koeficientas pradėjo mažėti, **o 2021 m. pasiekė beveik mažiausią balą – 0,58** (žemesnis vertinimas buvo tik 2016 m.). **Tikėtina, kad tam įtakos turėjo šalyje paskelbtas karantinas.**

Investicijų įgyvendinimo laikotarpiu, iki COVID19 pandemijos, didėjo **Lietuvos gyventojų dalis, įsitraukusių į viešųjų reikalų sprendimą**. Šis teigiamas pokytis fiksuojamas priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 ir Nr. 10.1.2-ESFA-V-917 intervencijų vykdymo pradžioje. Remiantis VRM ir gyventojų apklausų duomenimis, Lietuvos gyventojų, įsitraukusių į viešųjų reikalų sprendimą, dalies procentas nuolat kilo: 2016 m. gyventojų dalis sudarė 31 proc., 2018 m. 34 proc., o 2020 m. 40 proc. 2016 m. mažiausiai aktyvūs dalyvaujant bei ketinant dalyvauti sprendžiant viešuosius reikalus savo gyvenamojoje vietovėje buvo jauni žmonės (18–29 m.) ir vyriausieji (50 m. ir vyresni), gaunantys žemiausias pajamas (iki 600 Eur) bei didmiesčių gyventojai. 2017 m. duomenimis, beveik trečdalis (28 proc.) gyventojų dalyvavo ar sprendė viešuosius reikalus savo gyvenamojoje vietovėje. Tai daugiausia darė dalyvaujant savanoriškoje veikloje (nurodė 12 proc.), nevyriausybines organizacijas ar vietos bendruomenės veikloje (nurodė 7 proc.), išsakydami nuomonę vietos gyventojų apklausoje (nurodė 7 proc.). Kad dalyvavo susirinkime, mitinge ar pikete – nurodė 5 proc. gyventojų, tiek pat (5 proc.) išsakė savo nuomonę tiesiogiai savivaldybės ar seniūnijos atstovui. Rečiausiai gyventojai (4 proc.) kreipėsi į savivaldybę ar seniūniją telefonu, paštu ar elektroniniu paštu arba išsakė savo nuomonę per socialinius tinklus.

Investicijų įgyvendinimo laikotarpiu, iki COVID19 pandemijos, didėjo Lietuvos **gyventojų dalis, žinančių, kaip pateikti pasiūlymą ar skundą kuriai nors valstybės ar savivaldybės įstaigai**. Šiame rodiklyje Lietuva iš pradžių pagerino savo rezultatą - 2014 m. buvo fiksuotas 38 proc. rezultatas, o 2018 m. 53 proc. rezultatas, tačiau 2020 m. rezultatas šiek tiek sumažėjo ir siekė 49 proc. 2018 ir 2019 m. surinkti duomenys atskleidžia, jog gyventojai, turėję reikalą su valstybės ir savivaldybės įstaigomis, dažniau jautėsi informuoti apie galimybes ir būdus, kaip pateikti pasiūlymą ar skundą (66 proc. turėjusių reikalų lyginant su 37 proc. neturėjusių reikalų žino, kaip reikėtų pateikti pasiūlymą ar skundą). Tuo tarpu 2021 m. šio rodiklio rezultatai šiek tiek pasikeitė - 54 proc. turėjusių reikalų ir 31 proc. neturėjusių reikalų gyventojų žinojo, kaip reikėtų pateikti pasiūlymą ar skundą šioms įstaigoms. 2021 m. palyginti su 2020 m. rezultatais pastebėta, kad išliko panašios gyventojų žinojimo apie galimybes ir būdus teikti siūlymus viešojo valdymo įstaigoms jiems svarbiais klausimais tendencijos. Tačiau 2021 m. matyti, kad žinančių ir nežinančių kaip pateikti pasiūlymą ar skundą, dalys buvo apylygės. Tikėtina, kad tam įtakos galėjo turėti išaugę gyventojų lūkesčiai valstybės ir savivaldybės įstaigomis dėl COVID-19 situacijos šalyje.

Konkrečiau 10.2 uždavinio intervencijomis vykdytos viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą didinančios veiklos, tokios kaip viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmo tobulinimas, skirtas paskatinti visuomenę dalyvauti viešajame valdyme, padidinti informacijos apie VVI vykdomą veiklą ir visuomenės įtraukimo priemones prieinamumą. Taip įgyvendinama atvirų duomenų iniciatyva bei projektinės veiklos, kuriomis siekiama užtikrinti sklandų atvirų duomenų formavimo-naudojimo aplinkos kūrimą, didesnę VVI atskaitingumą teikiant informaciją apie VVI veiklos rezultatus, panaudotus išteklius. Šių intervencijų įgyvendinimas sudaro prielaidas gerinti Vyriausybės duomenų atvirumo indekso bei Viešojo valdymo įstaigų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficiento reikšmes. Didesnis VVI skaidrumas ir atvirumas bei intervencijos, nukreiptos į visuomenės narių švietimą įsitraukti į viešuosius reikalus, atpažinti korupcijos apraiškas ar stiprinti pilietinį ugdymą sudaro prielaidas Lietuvos gyventojams įsitraukti į viešųjų reikalų sprendimą. Didėjantis viešojo valdymo procesų skaidrumas ir atvirumas bei visuomenės gebėjimas atpažinti korupcinius veiksmus prisideda ir prie korupcijos suvokimo indekso reikšmių gerėjimo. Visgi išskirtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti arba tik labai neseniai, ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų, arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

#### 3.2.4.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS

Remiantis nacionaline strategine darbotvarke, pagrindinis VP 10 prioriteto 2 uždavinio **tikslas – sumažinti visuomenės pakantumą korupcijai, padidinti visuomenės dalyvavimą viešojo valdymo procesuose ir padidinti pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis.**

Formuojant šį tikslą, identifikuojami šie poreikiai viešajame sektoriuje: žemas visuomenės pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodiklis, nepakankamas visuomenės aktyvus dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, visuomenės žinių apie galimybes juose dalyvauti, taip pat informacijos apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus trūkumas.

Šio tikslo buvo siekiama 3 ES fondų lėšomis finansuotų priemonių (Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917) „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“) intervencijomis, **kurių pagrindinės kryptys** – viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmo tobulinimas; viešojo valdymo sprendimų ar valstybės tarnautojų privačių interesų skaidrumui ir viešumui užtikrinti reikalingų priemonių diegimas ar atnaujinimas; korupcijos, korupcijos bei viešųjų pirkimų vykdymui, stebėsenai ir rizikų valdymui gerinti reikalingų priemonių diegimas; visuomenės informavimo ir viešinimo kampanijų, skirtų korupcijos atsiradimo ir paplitimo rizikai mažinti, įgyvendinimas; viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas; gyventojų kompetencijų, kurios būtinos įsitraukti į viešojo valdymo sprendimus ugdymą arba kaip identifikuoti korupcinius reiškinius, stiprinimas; pasiūlymų dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo rengimas. Atitinkamai, pagrindiniai analizuojamomis investicijomis sukurti produktai – 1) sukurti ar modernizuoti registrai, informacinės sistemos ir kt. informacinių technologijų sprendiniai bei įranga; 2) atlikti tyrimai; 3) parengti pasiūlymai dėl naujo teisinio reglamentavimo ir (arba) esamo teisinio reglamentavimo tobulinimo, metodiniai dokumentai; 4) sustiprinto viešojo valdymo darbuotojų kompetencijos; 5) įvykdytos viešosios konsultacijos su visuomene, visuomenės informavimo ir viešinimo kampanijos; 6) sustiprintos gyventojų kompetencijos, būtinos įsitraukti į viešojo valdymo sprendimus.

Tam, kad minėti produktai prisidėtų prie galutinio tikslo pasiekimo, turi būti pasiekti tarpiniai tikslai. Siekiant sumažinti visuomenės pakantumą korupcijai, padidinti visuomenės dalyvavimą viešojo valdymo procesuose ir padidinti pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis, **reikalinga padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą bei visuomenės informuotumą apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus.**

Pagrindinės prielaidos, kad intervencijomis sukurti produktai prisidėtų prie tarpinių tikslų pasiekimo (t.y. kad padidintų viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą bei visuomenės informuotumą apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus) yra reikalinga **intervencijų atitiktis tikslinių grupių poreikiams, pakankama sukurtų produktų kokybė.**

Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos tikslinių grupių – viešojo valdymo institucijų darbuotojų – poreikiams:** intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo. Remiantis projektų vykdytojų nuomone, priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 ir Nr. 10.1.2-ESFA-V-917 lėšomis finansuoti projektai padėjo pasiekti teigiamus pokyčius vykdytojo VVI struktūros ir funkcijų, strategijos ir veiklos planavimo, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, organizacijomis ar suinteresuotomis grupėmis, organizacijos veiklą reglamentuojančių teisės aktų, kitų darbuotojų kompetencijos bei veiklos ir procesų srityse.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.2 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu dalis projektų dar yra įgyvendinama, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**

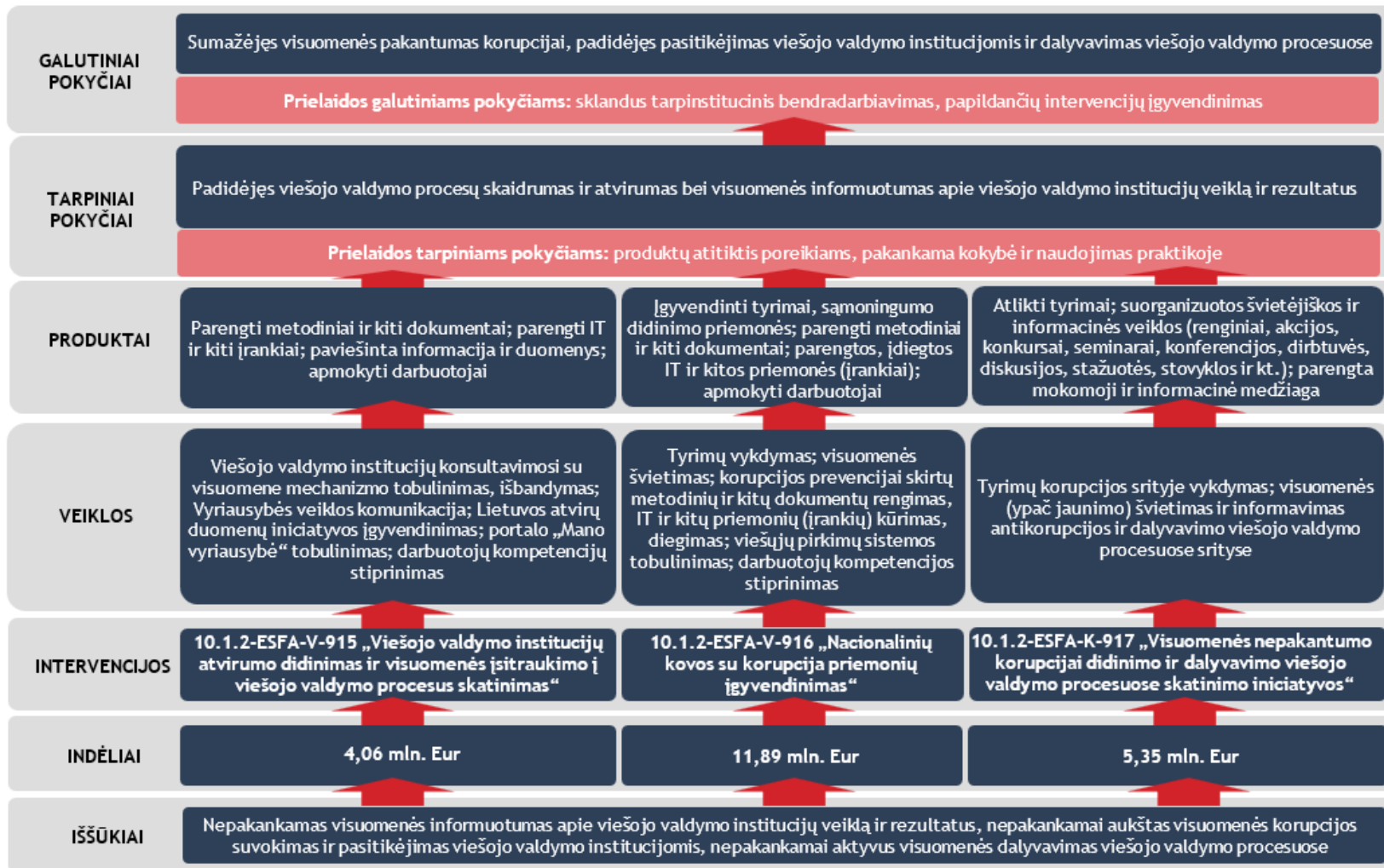
**Pagrindinės prielaidos, kad tarpinių tikslų pasiekimas prisidėtų prie galutinių tikslų pasiekimo** (t.y. kad padidintas viešojo valdymo procesų skaidrumas ir atvirumas bei visuomenės informuotumas apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus prisidėtų prie sumažėjusio visuomenės pakantumo korupcijai, padidinto visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesuose ir padidinto pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis) – sukurtų produktų poveikis visuomenei ir valstybei bei efektyvus jų naudojimas ateityje.

**Konkreto uždavinio 10.1.2. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis:** intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo, vykdytos projektinės veiklos pasiekė padidino visuomenės narių įsitraukimą sprendžiant viešuosius reikalus. Pastebima, kad turint didesnę aktyvių, sąmoningų, dirbančių Lietuvos labai visuomenės narių dalį, asmenų, įsitraukiančių į viešųjų reikalų sprendimą, dalis didės, todėl būtina orientuoti tolimesnes priemones į visuomenės narių įtraukimą pirmiausiai į jiems artimas ir svarbias veiklas ir tuo pačiu įtraukiant juos į valstybės lygmens viešuosius reikalus. Kad šis procesas būtų užtikrintas būtina kurti glaudų, bendradarbiavimo, lyderystės principais grįstą komunikavimo tarp valstybinių institucijų ir visuomenės narių procesą.

**Konkreto uždavinio 10.1.2. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas:** įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginių tikslų įgyvendinimo, sudarė prielaidas visuomenės nariams aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus, atpažinti korupcijos apraiškas ir pranešti teisėsaugos institucijoms apie jas, taip pat informacijos apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus.

**Konkreto 10.2 uždavinio intervencijomis** vykdytos viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą didinančios veiklos sudaro prielaidas gerinti Vyriausybės duomenų atvirumo indekso bei Viešojo valdymo įstaigų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficiento reikšmes, sudaro prielaidas Lietuvos gyventojams įsitraukti į viešųjų reikalų sprendimą. Didėjantis viešojo valdymo procesų skaidrumas ir atvirumas bei visuomenės gebėjimas atpažinti korupcinius veiksmus prisideda ir prie korupcijos suvokimo indekso reikšmių gerėjimo. Visgi išskirtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti arba tik labai neseniai, ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų, arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.2 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu dalis projektų dar yra įgyvendinama, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**



26 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 2 UŽDAVINIO „PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting



### 3.2.5. INTERVENCIJŲ TVARUMAS

VK.9.3.1. Ar pasiekti rezultatai bus trumpalaikiai? Ar pasiekti rezultatai bus ilgalaikiai? Kodėl? Ar jie bus aktualūs ateityje?

VK.9.3.2. Ar poveikis bus trumpalaikis? Ar poveikis bus ilgalaikis? Kodėl? Ar trumpalaikio poveikio rezultatai, turi galimybę „virsti“ ilgalaikiais? Jei taip tai kokios sąlygos tam yra būtinos? Ar ilgalaikis poveikis bus aktualus ateityje? Ar ilgalaikio poveikio rezultatai yra tvarūs?

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 2 uždavinio „Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą“ trijų priemonių – „**Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-915), „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ (10.1.2-ESFA-V-916) ir „**Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos**“ (10.1.2-ESFA-K-917) intervencijų tvarumą, buvo išanalizuota ar projektinėmis veiklomis buvo orientuojamasi į ilgalaikį ar trumpalaikį rezultatą, ar kuriami rezultatai yra ir/ ar bus aktualūs ateityje ir įvardintos sąlygos, reikalingos trumpalaikius rezultatus kuriantiems produktams „tapti“ ilgalaikiais.

Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „**Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas**“ projektai buvo orientuoti viešojo valdymo institucijų funkcijų efektyvumo didinimą. Projektinių veiklų rezultatai buvo nukreipti į konsultavimosi su visuomene mechanizmo kūrimą ir jo išbandymą (projektas Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0001), kuriant konsultavimo su visuomene metodines priemones ir gaires, kuriomis po-projektiniu laikotarpiu naudosis visos viešojo valdymo institucijos tiek centriniame lygyje, tiek savivaldybėse, šių dokumentų viešinimo leidinius, vykdant bandomąsias konsultacijas, seminarus, diskusijas, darbuotojų kompetencijų stiprinimą; atvirų duomenų iniciatyvos modelio sukūrimą (projektas Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0002), parengiant šiam modeliui sukurti reikalingus metodinius ir teisinius dokumentus, vykdant viešinimo renginius ir darbuotojų kompetencijų stiprinimą; valdymo institucijų atvirumo ir informacijos prieinamumo didinimą, vieningame portale skelbiant Vyriausybės valdymo srities įstaigų veiklos informaciją (projektas Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0003), modifikuojant portalą "Mano vyriausybė", į šį portalą perkeltiant Vyriausybės valdymo srities įstaigų informaciją, parengiant mokomąją medžiagą, sustiprinant viešojo valdymo darbuotojų kompetencijas.

Priemonės 10.1.2-ESFA-V-916 „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ dalies projektų kuriami produktai yra viešojo valdymo institucijų bendrųjų (vidaus administravimo) funkcijų efektyvumui didinti skirtų IT įrankių kūrimo, bei metodinių dokumentų ir rekomendacijų ruošimo ir teikimo produktai. Projektai, orientuoti į IT įrankių diegimą, sprendžia korupcijos pasireiškimo problemas, taip pat skaidrumo ir informacijos stokos problemas, susijusias su nepakankamą rinkimų dalyvių informavimu ar nepakankamu visuomenės informavimu apie viešosios informacijos rengėjus ir skleidėjus ir kt. Pavyzdžiui, projektu Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0011 sukurta viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų dalyvių duomenų registravimo informacinė sistema, kurioje, viešai prieigai pateikiami aktualūs viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų bei jų dalyvių duomenys, taip mažinant korupcijos radimosi veiksnius viešajame sektoriuje, bei duomenų rinkėjo, LR Kultūros ministerijos, duomenų surinkimo ir apdorojimo kaštus. Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0009 produktu yra išigyjami mobilūs greičio matavimo prietaisai, kurie užtikrina automatinį GMP duomenų siuntimą į ANR serverį ir tokiu būdu optimizuojamas duomenų patikimumas, bei mažinama korupcijos pasireiškimo rizika.

Dalis priemonės projektų yra orientuoti į **korupcijos apraiškų mažinimo metodikų kūrimą**, darbuotojų ar tikslinių grupių kompetencijos stiprinimą. Pvz. projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0010 produktas sukuria veiksmingas sąlygas Sveikatos apsaugos ministerijai laiku pastebėti korupcijos rizikos veiksnius sveikatos apsaugos sistemoje, galimas korupcijos apraiškas pačioje jų atsiradimo pradžioje (identifikuoja korupcijos rizikos kilmę), o laiku priimti atitinkami sprendimai jų prevencijai, prisideda prie nuolatinio sisteminio ir tinkamo visuomenės informavimo apie nustatytas korupcijos apraiškas, korupcijos pokyčius sveikatos apsaugos sistemoje. Dalis projektų yra orientuoti tik į tikslinių grupių apmokymus, kaip kad pvz.

projekto Nr. **10.1.2-ESFA-V-916-01-0014** dalyviai projekto metu įgijo žinias ir kompetencijas, kurios padeda pagerinti korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų baudžiamojo persekiojimo ir valstybinio kaltinimo palaikymo darbo kokybę, o tai savo ruožtu prisideda prie efektyvaus užsibrėžtų rodiklių pasiekimo.

**Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos priemonės (10.1.2-ESFA-K-917)** projektai yra orientuoti į visuomenės nuomonės formavimą. Nagrinėjant projektus, pastebimos dvi pagrindinės projektų grupės, kuomet apie pusę projektų iš 49ių šalia mokomųjų, įgūdžių gilinimo ar informacinių veiklų atliko įvairias **tiriamąsias veiklas, studijas, vertinimus ir / ar parengė pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo nustatymo** ar jo tobulinimo. Šie projektai dažniausiai buvo vykdomi siekiant padidinti visuomenės narių susidomėjimą ir aktyvumą dalyvauti viešojo valdymo procesuose, sustiprinti NVO institucinius gebėjimus, reikalingus dalyvauti viešojo valdymo sprendimų priėmimo, parengti siūlymus viešojo valdymo sprendimų priėmėjams dėl jų veiklos srityse aktualių viešojo valdymo sprendimų. Pvz. projekto Nr. **10.1.2-ESFA-K-917-03-0014** rezultatai – atliktas Lietuvos Respublikos viešųjų paslaugų rinkų tyrimas paslaugų gavėjo ekonominės perspektyvos požiūriu, surengti viešųjų konsultacijų, konferencijos ir apvaliųjų stalų renginiai siekiant gauti pasiūlymus iš suinteresuotų vietos savivaldos ir centrinės valdžios atstovų, parengti metodiniai dokumentai dėl nevyriausybinių organizacijų veiklos ir išitraukimo gerinimo į viešuosius reikalus, parengta studija „Baltosios knygos dėl paramos visuomeninei veiklai Lietuvos Respublikoje metmenys“, surengti mokymų, kurių rezultatas yra parengti keli teisės aktų dokumentų pasiūlymų paketai, skirtis gerinti nevyriausybinių organizacijų galimybes dalyvauti viešojoje politikoje.

Kita priemonės projektų grupė yra orientuota į **visuomenės narių ar atskirų grupių kompetencijų ugdymą**, kurios būtinos išitraukti į viešojo valdymo sprendimus ugdymą, ar gilinti visuomenės ar tikslinių grupių žinias kaip priimti savarankiškai sprendimus, kaip aktyviau dalyvauti viešojo valdymo procesuose, sustiprinti pasitikėjimą savimi bei kaip identifikuoti korupcinius reiškinius bei gilinti suvokimą korupcijos tema. Pabrėžtina, kad atliktos projektinės veiklos susijusios su antikorupciniu švietimu yra didelės apimties ir įtraukia labai platų visuomenės mastą, kas formuoja visuomenės nuomonę ir yra viena iš kovos su korupcija priemonių (šalia teismo persekiojimo ir korupcijos prevencijos<sup>28</sup>). Pvz. projekto Nr. **10.1.2-ESFA-K-917-02-0021** metu buvo rengiamos veiklos susijusios su pilietinio aktyvumo, nepakantumo korupcijai didinimu. 1500 asmenų iš penkių Lietuvos savivaldybių dalyvavo mokymuose, pilietiškumo forumuose, praktikoje, projekto rezultato sklaidos mokymuose. Projekto Nr. **10.1.2-ESFA-K-917-02-0003** metu buvo surengtos interaktyvios paskaitos, ugdomos sesijos, apskrito stalo diskusijos, kampanijos ir pilietinė iniciatyva „Skaidrumo linija“. Projektinėje veikloje dalyvavo apie 800 tikslinės grupės atstovų.

Projektų dalyvių apklausos duomenimis, pastebima, kad visi projekto metu sukurti produktai ar įsigyti įrankiai yra ilgalaikiai ir bus aktyviai naudojami daugiau nei du metus, todėl projektai vertinami kaip tvarūs ir turintys išliekamąją vertę. Iš kitos pusės, norint projektinių metu sukurtus produktus palaikyti ir tęsti jų funkcionavimą yra reikalingos papildomos lėšos, tai teigia projektų vykdytojai planuodami tolimesnius savo veiksmus ir įvertindami esamą situaciją. Pasak jų, ypatingai svarbu turėti lėšų įsigyti įrangai palaikyti, taip pat piliečių gebėjimų stiprinimui ir viešinimo / informavimo produktų sklaidai. Visgi, pastebima, kad dėl projektinių veiklų, labiau orientuotų į esamą vienkartinį poveikį, tikslinei grupei ir dėl Nevyriausybinių organizacijų būdo, šios lėšos dažnu atveju nėra numatomos įmonės viduje.

Apibendrinus 2 uždavinio „Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą“ trijų priemonių – „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės išitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ (10.1.2-ESFA-V-915), „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ (10.1.2-ESFA-V-916) ir „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ (10.1.2-ESFA-K-917)“ tvarumą, pastebima, kad projektinėmis veiklomis kuriami produktai, orientuoti į viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo **funkcijų didinimą** (įvairių IT įrankių sukūrimas ir pritaikymas, atvirų duomenų iniciatyvos modelio sukūrimas, konsultavimosi su visuomene mechanizmo kūrimas ir išbandymas, darbuotojų kompetencijos mokymai) yra ilgalaikiai ir orientuoti į tvarumą. Sukurti produktai, kuriais naudosis visos viešojo valdymo institucijos tiek

<sup>28</sup> Jolanta Palidaukaitė, „Korupcijos ir atsakomybės problema viešojo administravimo sistemoje“, 2005 m. ISSN 1648-2603, VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS. 2005. Nr. 13

centriniame lygyje, tiek savivaldybėse, ilguoju laikotarpiu leis atlikti nuolatinę visuomenės dalyvavimo viešajame valdyje stebėseną ir vertinimą, taip pat, įvertinti korupcijos pasireiškimo ir informacijos apie korupcinius reiškinius pateikimo pakankamumą. Šių produktų palaikymui visų pirma yra reikalingas palaikymas strateginiu lygmeniu, organizacijų ir institucijų, kuriose sukurti produktai yra įdiegti, vadovų palaikymas ir noras tęsti šių rezultatų taikymą, taip pat finansinės lėšos bei žmogiškieji ištekliai (pažymėtina, kad kai kuriais atvejais darbo vietos palaikyti sukurtą produktą yra įsteigtos, todėl svarbu turėti finansinį palaikymą sukurtų darbo vietų išlaikymui). Darbuotojų siekis dalintis įgytomis kompetencijomis ir gerąją praktika tarpusavyje yra reikšmingas veiksnys siekiant išlaikyti sukurtų produktų tęstinumą. Dėl žmogiškųjų išteklių galimos kaitos, sukurtų produktų rezultatų išlaikymas gali turėti sunkumų, visgi pastebėtina, kad darbuotojų kompetencijų gilinimas, nuolatinis žinių taikymas bei dalinimasis informacija leidžia užtikrinti rezultatų pritaikomumą ilgalaikėje perspektyvoje. Projektinių veiklų rezultatų, nukreiptų į paslaugas, dalies tvarumas ir ilgaamžiškumas priklauso nuo galimybės pakartoti mokymus, gilinti visuomenės ir tikslinių grupių žinias, užtikrinti nuolatinę kryptingą informacijos sklaidą. Norint įtvirtinti šių projektinių veiklų tęstinumą reikalingas tolesnio finansavimo sukurtų rezultatų palaikymui užtikrinimas, projektų rezultatų atitikimas tikslinių grupių poreikiams, kuomet užtikrinamas projektų rezultatų pritaikomumas vykdant funkcijas bei patogumas naudotis, taip pat svarbus yra organizacijų ir jų vadovų palaikymas ir noras vykdyti visuomenės informavimo aktualiomis temomis programas, kas savo ruožtu formuoja visuomenės nuomonę ir ilgalaikėje perspektyvoje keičia vertybes. Projektinėmis veiklomis sukurti pasiūlymai, esant politiniam palaikymui turi galimybę tapti rekomendacijomis, ilgainiui įteisinant jų taikymą institucijose, tokiu būdu būtų užtikrinamas šių sukurtų projektinėmis veiklomis rezultatų ilgaamžiškumas ir tvarumas.

### 3.3. 10.1.3. PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS

Siekiant gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę pagal 10 prioriteto 10.1.3. konkretų uždavinį buvo suformuotos dvi priemonės – Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir Nr. 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“. Šioms priemonėms skirtas ES ir bendrojo finansavimas viršija 24,9 mln. Eur.

10 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.3. UŽDAVINIO PRIEMONĖS

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	SKIRTAS FINANSAVIMAS	FAKTINIAI PAREIŠKĖJAI
10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“	13	11,6 mln. Eur	Policijos departamentas prie VRM, Higienos institutas, Migracijos departamentas prie VRM, VMI prie FM, NVSC, Muitinės departamentas prie FM, SADM, SAM, VRM, AM, KPD prie KM, SPPD prie SADM.
10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“	43	13,3 mln. Eur	Savivaldybių administracijos ir joms pavaldžios įstaigos.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Projektai pagal šias priemones yra skirti visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo iniciatyvoms tiek nacionaliniu, tiek savivaldybių lygiu. Įgyvendinami projektai apima veiklas, susijusias su paslaugų ir jų teikimo procedūrų analize, paslaugų teikimo tikslingumo vertinimu, paslaugų optimizavimu, jų kokybės standartų kūrimu., vykdomos veiklos skirtos piliečių chartijų rengimui bei veiklos, susijusios su paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės vertinimu ir gerinimu, vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis matavimu, veiksmingesniu vieno langelio principo taikymu, paslaugų prieinamumo didinimu, koncentruojant jų teikimą atitinkamoje vietoje / teritorijoje ir kitų pažangių paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę gerinančių priemonių kūrimu ir vykdymu. Taip pat yra stiprinami instituciniai gebėjimai reikalingi minėtoms paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo iniciatyvoms kurti, įgyvendinti ir koordinuoti bei darbuotojų orientacijai į klientą didinti.

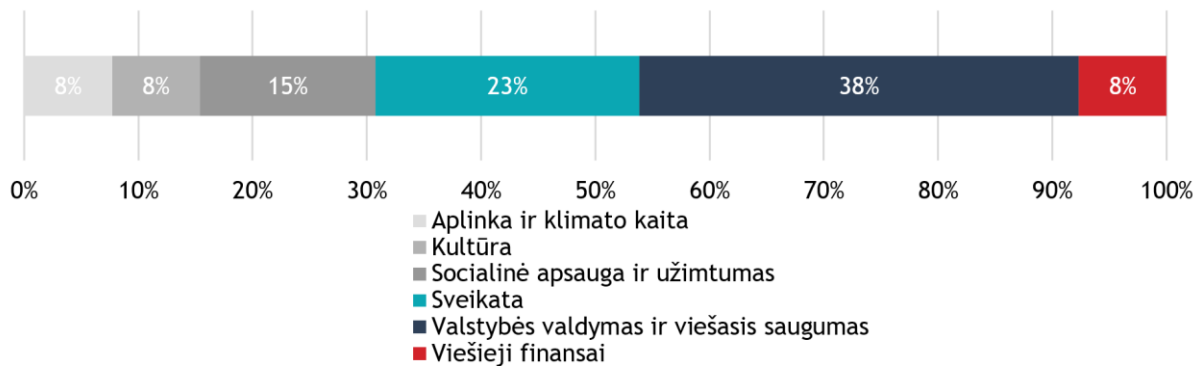
#### 3.3.1. INTERVENCIJŲ MASTAS

VK.9.2.1.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.3 uždavinio priemonių 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant visuomenei teikiamų paslaugų kokybę bei jų atitikimą visuomenės poreikiams? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

Pagal priemonę Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 įgyvendinama **13 projektų** (iš kurių 6 jau yra baigti įgyvendinti, o 7 projektai vis dar įgyvendinami). Bendras skirtas finansavimas priemonės projektams siekia **11 521 812,67 Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 11

institucijų). Pažymėtina, kad 5 projektai buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius. Išskirtina, kad projektų sukuriami rezultatai nėra apribotami geografiniu požiūriu, jie aktualūs nacionaliniu mastu.

Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>29</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti pagrindinę valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį. Beveik ketvirtadalis projektų buvo nukreipta į sveikatos valdymo sritį, šeštadalis – socialinės apsaugos ir užimtumo. Į kitas valstybės valdymo sritis buvo nukreipta iki dešimtadalio projektų.



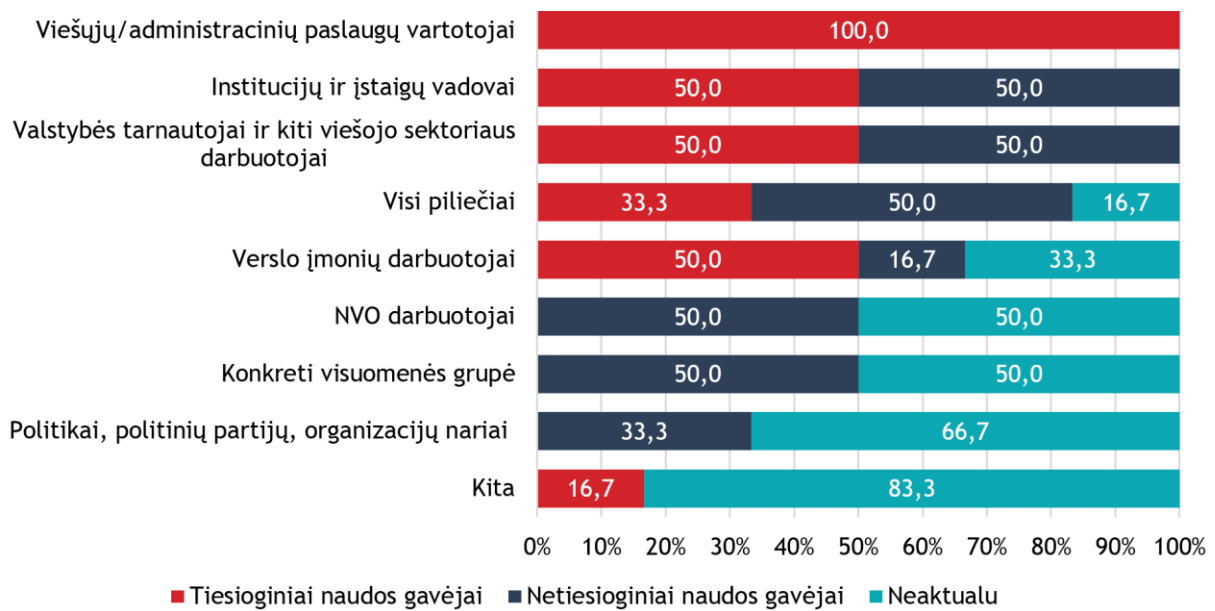
## 27 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-V-918 PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VALSTYBĖS VALDYMO SRITIS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Remiantis priemonės PFSA, pagrindinėmis **projektų veiklų tikslinėmis grupėmis** galima išskirti viešojo valdymo institucijų darbuotojus bei visuomenės narius, kuomet įgyvendinamos viešinimo ar viešųjų konsultacijų veiklos. Į šias tikslines grupes buvo orientuotos pagrindinės projektų veiklos. Tačiau projektų rezultatai orientuojami į visus viešųjų paslaugų gavėjus.

Pasitelkiant projektų vykdytojų apklausų rezultatus, taip pat identifiukuoti ir **pagrindiniai projektų naudos gavėjai**. Respondentų teigimu, didžiausią pridėtinę vertę iš įgyvendintų (-amų) projektų turėjo gauti viešųjų paslaugų gavėjai. Visi apklaustieji teigė, kad „viešųjų/administracinių paslaugų vartotojai“ buvo jų vykdyto projekto tiesioginiai naudos gavėjai. Pusė (po 50 proc.) respondentų atsakė, kad institucijų ir įstaigų vadovai, valstybės tarnautojai ir kiti viešojo sektoriaus darbuotojai bei verslo įmonių darbuotojai buvo jų vykdyto projekto tiesioginiai naudos gavėjai.

<sup>29</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)



28 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTŲ PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Mažiausiai aktualia grupe respondentai laikė „politikus, politinių partijų, organizacijų narius“ – du trečdaliai (66,7 proc.) apklausos dalyvių teigė, kad ši grupė buvo neaktuali, o netiesioginiais projekto naudos gavėjais ją laikė trečdalis (33,3 proc.) respondentų.

**Projektų metu įgyvendintas veiklas galima išskirti į kelias pagrindines veiklų grupes** – Paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybei gerinti skirti teisinio reglamentavimo, metodinių dokumentų rengimas; 2) Viešojo administravimo subjektų veiklos procesų, susijusių su paslaugų teikimu ir (ar) asmenų aptarnavimu, gerinimas, kokybės vadybos metodų diegimas; 3) Paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės stebėsenos ir vertinimo gerinimas; 4) Paslaugų gerinimui skirtų priemonių įgyvendinimo skatinimas ir koordinavimas, teikiant metodinę pagalbą; 5) Paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę gerinančių priemonių pritaikymas, diegimas viešojo administravimo subjektuose; 6) Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas; 7) Tyrimų, skirtų įvertinti teikiamų paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, vykdymas. Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.

**Paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybei gerinti skirti teisinio reglamentavimo, metodinių dokumentų rengimas.** Šiai veiklų grupei priskiriami projektai, kurių pagrindinės veiklos buvo orientuotos metodinių dokumentų ir (ar) teisės aktų projektų, skirtų gerinti aktualios paslaugos teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, prieinamumą, rengimą. Dažnu atveju, tokios projekto veiklos buvo pasirengimas vienos, unifikuotos sistemos diegimui: surenkama visa paslaugos teikimui aktuali informacija, susisteminama ir parengiama metodika, kurios pagrindu sudaromos prielaidos kokybiškam paslaugos teikimui. Projekto **Nr. 10.1.3–ESFA–V–918–01–0009** metu buvo sukurti pavyzdiniai metodiniai dokumentai, kurių pagrindu dabar yra kuriamos sveikatos būklėms skirtos metodikos ir metodiniai paketai, o projekto **Nr. 10.1.3–ESFA–V–918–01–0014** veiklomis sukurta paslaugas teikiančių ir gyventojus aptarnaujančių viešojo sektoriaus įstaigoms pritaikyta metodika, kurios pagrindinis tikslas yra į paslaugų ir aptarnavimo kokybę orientuota vertinimo ir stebėsenos metodika. Iš projektų, nukreiptų į teisinį reglamentavimą, skirtų paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimo kokybei gerinti, galima išskirti projektą **Nr. 10.1.3–ESFA–V–918–01–0011**, kurio metu atliekamas Kultūros paveldo apsaugą ir paslaugų teikimą reglamentuojančių teisės aktų ir kultūros paveldo apsaugos srityje dalyvaujančių institucijų funkcijų tyrimas teisės aktų analizė, kurios pagrindu formuojami pasiūlymai dėl teisinio reglamentavimo keitimo.

**Viešojo administravimo subjektų veiklos procesų, susijusių su paslaugų teikimu ir (ar) asmenų aptarnavimu, gerinimas, kokybės vadybos metodų diegimas.** Šiai veiklų grupei priskiriami projektai, kurių pagrindinės veiklos buvo orientuotos į IS atnaujinimą, pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0008** metu buvo sukurti papildomi funkciniai komponentai esamoje Socialinės paramos šeimas IS (SPIS), kurie sukūrė prielaidas pagreitinti socialinių paslaugų teikimą; projektu **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0011** siekiama įgyvendinti Kultūros vertybių registro duomenų atnaujinimą. Pagal analizuojamą priemonę įgyvendinti projektai taip pat atnaujino ir supaprastino paslaugų teikimą tiek VVI darbuotojams, tiek ir paslaugų gavėjams – gyventojams, pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0004** metu buvo atnaujintas Mokesčių informacijos centras, kuris be atnaujinimų veikė nuo 2006 m.; projekte **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0015** buvo atnaujinta socialinės globos licencijavimo elektroninė priemonė, kuri be atnaujinimų veikė nuo 2009 m. Visi šie įgyvendinti projektai sukūrė prielaidas pagreitinti viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, taip pat – automatizuoti duomenų pildymą, struktūrizavimą ir naudojimą, užtikrinti informacinių sistemų naudojimo patikimumą.

IS yra ne tik atnaujinamos, bet ir kuriamos naujai, pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0002** įgyvendinimo metu yra kuriamas visuomenės sveikatos stiprinimo paslaugų valdymo atitikimo poreikiams skirta IS, kurioje bus pateikiama informacija apie VVI deleguotas funkcijas; projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0003** metu sukurtas Lietuvos migracijos IS vidinis portalas – MIGRIS, skirtas migracijos paslaugų teikimui arba registracijai į jas; projekto. Šių projektų įgyvendinimas prisideda prie automatizuoto paslaugų teikimo, vieningo ir centralizuoto duomenų saugojimo sprendimo.

Šiai veiklų grupei taip pat priskiriami projektai, orientuoti į teikiamų paslaugų centralizavimą, sutelkiant jas į paslaugos teikimą „vieno langelio“ principu. Pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001** metu Lietuvos policijoje buvo atnaujinta fizinė ir IT infrastruktūra, kuri leidžia visuomenės nariams pasinaudoti visomis Lietuvos policijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis (iki projekto vykdymo buvo teikta tik dalis paslaugų); projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0006** metu bus atnaujinamas paslaugų teikimo modelis, vykdomos konsultacijos dėl muitinės teikiamų vienoje platformoje paslaugų; projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0013** kuriama vieninga teritorijų registravimo ir jų duomenų tvarkymo sistema, kuri sudarys galimybes visų tipų teritorijas matyti vienoje vietoje, įskaitant ir teritorijas su specialiu žemės naudojimo sąlygomis.

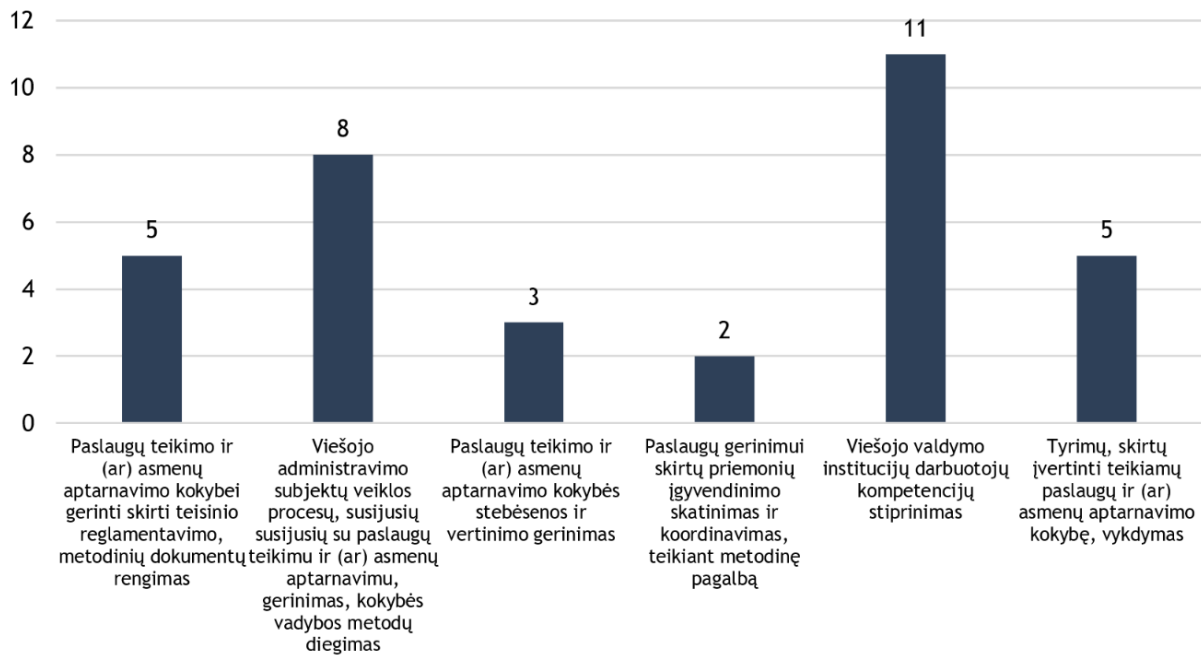
**Paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės stebėseną ir vertinimą.** Šiai veiklų grupei priskiriami 3 projektai. Projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001** metu Lietuvos policijoje buvo atnaujintoje IT infrastruktūroje, be kitų įrankių, taip pat buvo įdiegta Policijos teikiamų paslaugų kokybės stebėsenos sistema. Projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0014** veiklomis buvo parengta Paslaugas teikiančių ir gyventojus aptarnaujančių viešojo sektoriaus įstaigų orientacijos į paslaugų ir aptarnavimo kokybę vertinimo ir stebėsenos metodika, ir, vadovaujantis šios metodikos nuostatomis, atlikta viešojo sektoriaus įstaigų stebėseną. Nepaisant jau Lietuvoje pasiektų reikšmingų viešojo valdymo tobulinimo rezultatų, iki šios metodikos parengimo nebuvo vieningos stebėsenos ir vertinimo sistemos, kuri leistų pagal vieningus kriterijus stebėti ir vertinti įstaigų iniciatyvas ir jų pastangas gerinant paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo kokybę. Būtent šioje metodikoje pirmą kartą buvo nustatyti tokie kriterijai ir jais vadovaujantis pirmą kartą buvo atlikta viešojo sektoriaus įstaigų stebėseną, kurios metu surinkta informacija apie kokybės gerinimo iniciatyvas, įstaigos įvertintos ir palygintos pagal jų kokybės gerinimo brandos lygį.

**Paslaugų gerinimui skirtų priemonių įgyvendinimo skatinimas ir koordinavimas, teikiant metodinę pagalbą.** Šiai veiklų grupei priskiriami 2 projektai: projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0010** atliktas Lietuvos viešųjų ir administracinių paslaugų katalogo (PASIS) techninis atnaujinimas, o projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0014** veiklomis sukurta paslaugas teikiančių ir gyventojus aptarnaujančių viešojo sektoriaus įstaigoms pritaikyta metodika, kurios pagrindinis tikslas yra į paslaugų ir aptarnavimo kokybę orientuota vertinimo ir stebėsenos metodika.

**Tyrimų, skirtų įvertinti teikiamų paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, vykdymas.** Šiai veiklų grupei priskiriami 5 projektai. Projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0005** įgyvendintų veiklų metu buvo atliekamas tyrimas apie visuomenės sveikatos priežiūros bei radiacinės saugos reikalavimus teikiamos informacijos pakankumą ūkio subjektams bei gyventojams. Projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0004** metu, atnaujinus Mokesčių informacijos centrą, buvo atliekamas mokesčių mokėtojų

patenkinimo centro teikiama paslauga tyrimas. Projekto Nr. **10.1.3-ESFA-V-918-01-0006** metu, įdiegus vieningą konsultavimo ir informacijos teikimo modelį, numatomas asmenų informavimo ir konsultavimo poreikių tyrimas (apklausa).

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Šiai veiklų grupei priskirtina 11 projektų. Galima išskirti, kad įtraukiamų darbuotojų skaičius nebuvo tolygus: nuo 13 darbuotojų įgyvendinant projektą Nr. **10.1.3-ESFA-V-918-01-0015** iki 1 372 projekto Nr. **10.1.3-ESFA-V-918-01-0009** atveju. Atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis projektų buvo nukreiptos į metodologinių dokumentų parengimą ir IS diegimą, apie pusės pagal priemonę Nr. **10.1.3-ESFA-V-918** įgyvendintų projektų atvejų įtrauktų VVI darbuotojų skaičius neviršijo 50.



## 29 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-V-918 PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

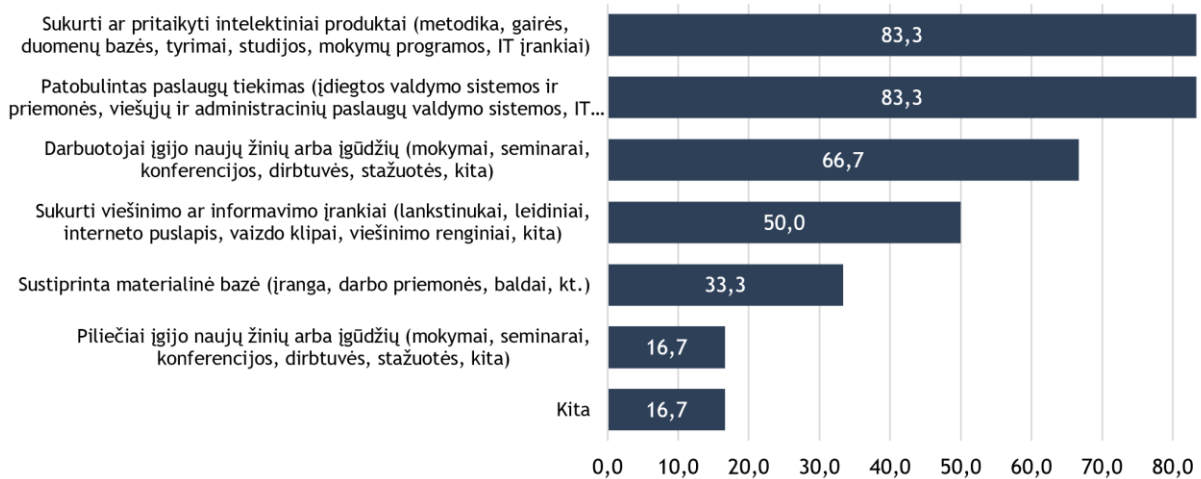
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

\*Vienas projektas, pagal vykdytas veiklas, gali būti priskirtas kelioms veiklų grupėms

Projektų pasiskirstymą pagal vykdytas veiklas galima matyti 29 paveiksle. Ekspertų atlikta priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-918 projektų vykdytojų apklausa atspindi, kad ir projektų vykdytojams pagrindinės veiklos yra tos pačios: daugiau nei keturi iš penkių (83,3 proc.) apklaustųjų „darbuotojų mokymų rengimą, kvalifikacijos kėlimo renginių vykdymą“ laikė viena pagrindinių projekto remiamų veiklų. Dviem trečdaliams (po 66,7 proc.) respondentų „metodinių priemonių, medžiagos rengimas“, „viešųjų ir administracinių paslaugų valdymo sistemų kūrimas ir diegimas“ bei „IT sprendimų kūrimas, diegimas, tobulinimas“ buvo pagrindines projektinės veiklos. Projektų vykdytojai atskirai dar išskyrė veiklas, orientuotas į viešinimo ir informavimo priemonių rengimą. Nors projektų metu buvo rengiami teisės aktų projektai, stebėsenos tyrimai ir pan., mažiausiai, vienas iš šešių (po 16,7 proc.), respondentų vienomis pagrindinių remiamų veiklų laikė „studijų, tyrimų rengimą, sociologines apklausas“, „teisės aktų tobulinimo veiklas“.

Didžioji dauguma (po 83,3 proc.) respondentų teigė, kad projekto metu buvo „sukurti ar pritaikyti intelektiniai produktai“ bei „patobulintas paslaugų tiekimas“. Du trečdaliai (66,7 proc.) apklaustųjų atsakė, kad „darbuotojai įgijo naujų žinių arba įgūdžių“. Pusė tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad buvo sukurti viešinimo ar informavimo įrankiai. Trečdalis (33,3 proc.) mini, kad buvo sustiprinta materialinė bazė.





30 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“ PASISKIRSTYMAS PAGAL SUKURTUS REZULTATUS (N=6)

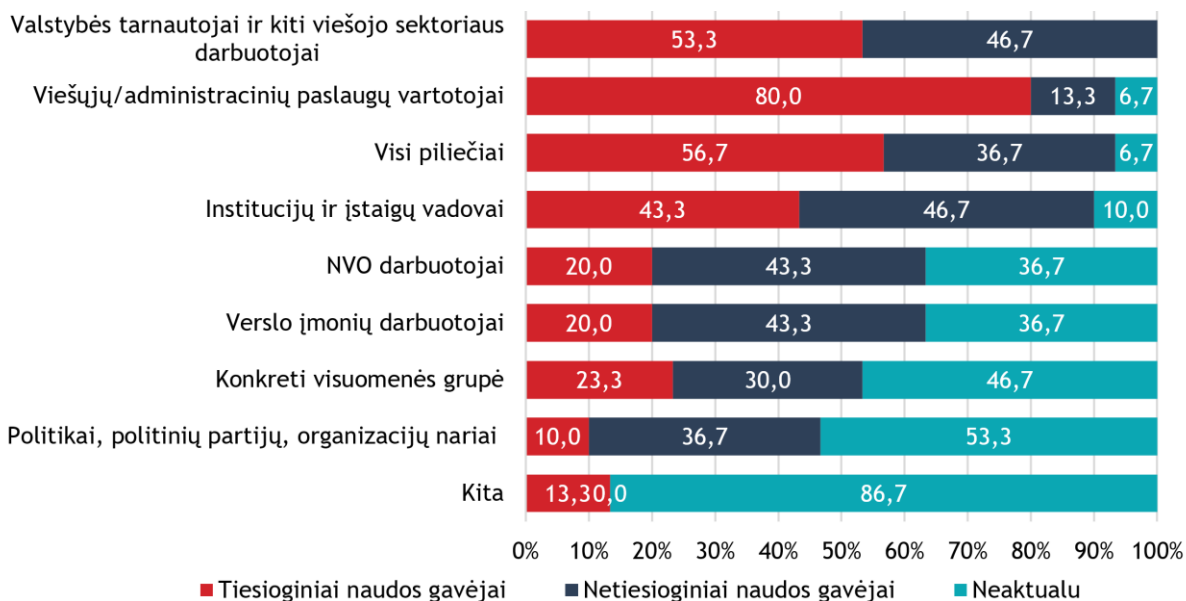
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Pagal priemonę **10.1.3–ESFA–R–920** įgyvendinami **43 projektai** (iš kurių 23 yra baigti įgyvendinti, o 20 projektų vis dar įgyvendinami). Bendras skirtas finansavimas priemonės projektams siekia **11 990 233,52 Eur**. Didžioji dalis projektų vykdytojų LR savivaldybių administracijos (unikalus vykdytojų skaičius – 39 (iš kurių 37 – savivaldybių administracijos)). Pažymėtina, kad 22 projektai buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius.

**Didžioji dalis projektų sukuriama rezultatų yra apribojami geografiniu (savivaldybių teritorija) požiūriu.** Daugiausia projektų (10) buvo įgyvendinta Vilniaus apskrityje, kiek mažiau (7) – Utenos, Šiaulių ir Alytaus apskrityse – po 5, Kauno, Klaipėdos ir Telšių – po 4. Likusiose apskrityse buvo įgyvendinta po 1–2 projektus.

**Pagrindinėmis projekto veiklų tikslinėmis grupėmis** galima išskirti viešojo valdymo institucijų darbuotojus bei visuomenės narius, kuomet įgyvendinamos viešinimo ar viešųjų konsultacijų veiklos. Tačiau projektų rezultatai orientuojami į visus viešųjų paslaugų gavėjus.

Pasitelkiant projektų vykdytojų apklausų rezultatus, taip pat identifikuoti ir pagrindiniai projektų naudos gavėjai. Respondentų teigimu viešųjų/administracinių paslaugų vartotojai buvo jų projektų tiesioginiai naudos gavėjai. Pusė (53,3 proc.) respondentų teigė, kad valstybės tarnautojai ir kiti viešojo sektoriaus darbuotojai gauna tiesioginę naudą, ir likusioji dalis (46,7 proc.) yra netiesioginiai naudos gavėjai (žr. 31 paveikslą). Tyrimo duomenimis, kiek daugiau nei pusė (56,7 proc.) respondentų „visus piliečius“ įvardijo tiesioginiais projektų naudos gavėjais, o trečdalis (36,7 proc.) – netiesioginiais.



31 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PASISKIRSTYMAS PAGAL PROJEKTŲ NAUDOS GAVĖJUS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Projektų metu įgyvendintas veiklas galima išskirti į kelias pagrindines veiklų grupes** – 1) savivaldybių viešojo administravimo subjektų veiklos procesų, susijusių su paslaugų teikimu ir (ar) asmenų aptarnavimu gerinimas, kokybės metodų diegimas; 2) piliečių chartijų<sup>30</sup> rengimas, diegimas; 3) paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės stebėseną ir vertinimas; 4) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.

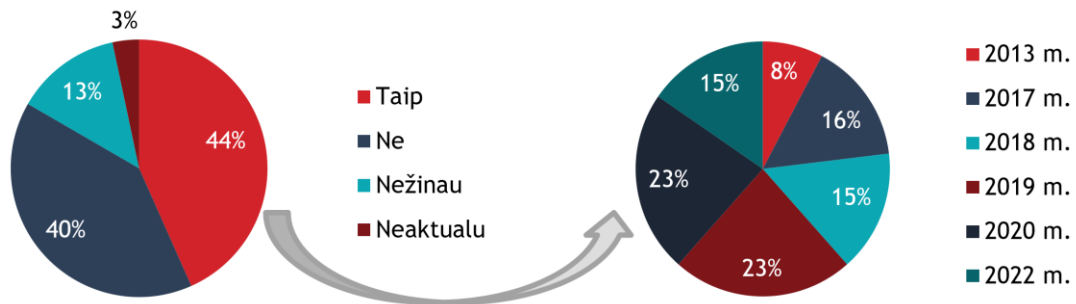
**Viešojo administravimo subjektų veiklos procesų gerinimas.** Apie pusę projektų (21 iš 43) įgyvendinant projekto veiklas siekė įdiegti kokybės vadybos sistemas (dažnu atveju – LEAN sistemą), kurios padėtų optimizuoti aptarnavimo procesus ir tokiu būdu gerintų administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę visiems suinteresuotiems asmenims. Kokybės vadybos sistemos projektų metu buvo diegiamos įvairiais principais: dalis projektų numatė tik savivaldybės administracijos paslaugų kokybės gerinimą, pavyzdžiui projekto Nr. 10.1.3–ESFA–R–920–31–0002 įgyvendinimo metu Kretingos rajono savivaldybės administracijoje, Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje sistemaiškai įdiegti LEAN metodus ir įrankius, akcentuojant šio diegimo poveikį į teikiamų paslaugų gerinimą. Taip pat dalis projektų numatė savivaldybės administracijos paslaugų kokybės gerinimą konkrečioje srityje, pavyzdžiui projekto Nr. 10.1.3–ESFA–R–920–91–0001 įgyvendinimo metu numatyta optimizuoti administracijos teikiamų viešųjų švietimo paslaugų procedūras, įdiegiant LEAN kokybės vadybos sistemą, projekto Nr. 10.1.3–ESFA–R–920–31–0001 įgyvendinimo metu įdiegta LEAN sistema Šilutės rajono savivaldybės administracijoje ir jai pavaldžiose 35 kultūros ir švietimo įstaigose. Įgyvendinant šią priemonę, LEAN ir kiti kokybės vadybos standartai buvo įdiegti trečdalyje Lietuvos savivaldybių.

Tai pagrindžia ir atliktos projektų vykdytojų apklausos duomenys: du penktadaliai (40 proc.) apklaustųjų teigė, kad LEAN ar kita sistema nėra diegiama jų savivaldybėje, o panašus skaičius respondentų (44 proc.) atsakė, kad tokia sistema yra įdiegta arba diegiama. Kiek daugiau nei dešimtadalis (13 proc.) respondentų nežinojo, o 3 proc. teigė, kad tai neaktualu (žr. 32 paveikslą).

<sup>30</sup> Piliečių chartija – konsultuojantis su paslaugų vartotojais parengtas ir viešai skelbiamas viešojo valdymo institucijos dokumentas, kuriame pateikiama informacija apie viešojo valdymo institucijos paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės standartus ir nustatomi paslaugų vartotojų veiksmai (elgsenos principai), kuriuos jie turėtų atlikti, norėdami gauti institucijos deklaruojamas kokybės paslaugas.

23 proc. respondentų, kurių savivaldybėje buvo arba yra diegiama LEAN ar kita kokybės vadybos sistema, teigė, kad tokia sistema buvo įdiegta 2020 m. Tiek pat (23 proc.) respondentų nurodė, kad tokia sistema buvo įdiegta 2019 metais. Po 15 proc. apklaustųjų teigė, kad tokia sistema įdiegta 2018 arba 2022 metais. Panašus skaičius (16 proc.) respondentų atsakė, kad tokia sistema įdiegta 2017 metais, o 8 proc. – 2013 metais (žr. 32 paveikslą).

Pažymėtina, kad LEAN sistema yra ne tik diegiama, bet ją naudotis apmokomi ir VVI darbuotojai. Remiantis apklausos duomenimis, didžioji dauguma (84,6 proc.) respondentų nurodo, kad „savivaldybės darbuotojai yra apmokyti dirbti pagal LEAN kokybės vadybos sistemą ir ją taiko“ bei „savivaldybės atskirų padalinių vadovai yra susipažinę su LEAN kokybės vadybos sistema ir ją taiko savo darbe“.



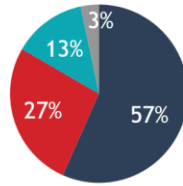
32 PAVEIKSLAS. LEAN AR KITOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO METAI RESPONDENTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME, SAVIVALDYBĖSE (N=13)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

14 projektų atveju buvo siekiama patobulinti ir optimizuoti klientų aptarnavimo procesą, taikant vieno langelio principą rajonų savivaldybės administracijose, optimizuoti vietos savivaldos institucijų vidaus procesus, įdiegiant pažangiausias kokybės vadybos sistemas. Projektų metu buvo siekiama, jog kokybės vadybos metodo/sistemos įdiegimas, kuris sudarys sąlygas viešajame sektoriuje diegti integruotas veiklos valdymo sistemas, padės susieti skirtingą veiklos informaciją, išryškinti veiklos kokybinį aspektą bei parinkti ir įdiegti pažangiausius veiklos tobulinimo sprendimus. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0004 atveju Švenčionių rajono savivaldybės diegė kokybės metodus (ISO 9001 ir LEAN) savivaldybės administracijoje (kartu ir seniūnijose), kad šios sistemos prisidėtų prie „vieno langelio“ paslaugų tobulinimo; projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-51-0002 metu įgyvendinamos veiklos buvo orientuotos į Pasvalio rajono savivaldybės administracijos ir Pasvalio Mariaus Katiliškio viešosios bibliotekos "vieno langelio" principu teikiamų paslaugų gerinimą.

**Piliečių chartijų rengimas, diegimas.** 25 projektuose, greta aukščiau paminėtos veiklos grupės, buvo vykdomos piliečių chartijų rengimas, diegimas veiklos grupės veiklos. Šiuose projektuose buvo siekiama savivaldybės administracijose bei jai pavaldžiose įstaigose parengti ir įdiegti teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės standartus, taip pat parengti Piliečių chartijas. Šiuo metu jau yra parengtos 29 piliečių chartijos.

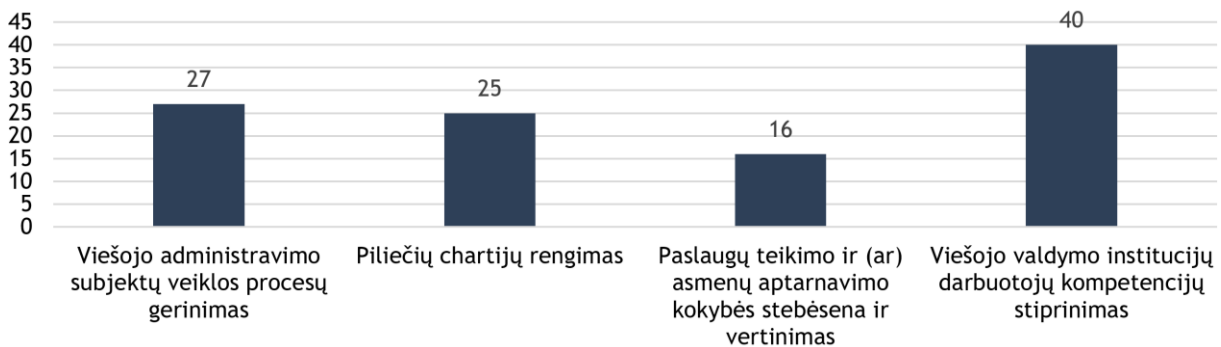
Atliktoje projektų vykdytojų apklausoje respondentų buvo klausama „ar Jūsų savivaldybėje yra pasirašyta ir patvirtinta Piliečių chartija?“. Kiek daugiau nei pusė (57 proc.) apklaustųjų atsakė, kad jų savivaldybėje yra pasirašyta ir patvirtinta Piliečių chartija. Ketvirtadalis (27 proc.) respondentų teigė, kad pas juos savivaldybėje ši chartija nėra pasirašyta, o vienas iš aštuonių (13 proc.) nežinojo. Trys ketvirtadaliai (75 proc.) tyrimo dalyvių, kurių savivaldybėse nėra pasirašyta ir patvirtinta Piliečių chartija, teigė, kad jų atstovaujamos savivaldybėje nėra rengiamas Piliečių chartijos projektas, o ketvirtadalis (25 proc.) atsakė, kad toks projektas yra rengiamas (žr. 33 paveikslą).



### 33 PAVEIKSLAS. PILIEČIŲ CHARTIJOS TAIKYMAS RESPONDENTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME, SAVIVALDYBĖSE (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės stebėseną ir vertinimą.** Šiai veiklų grupei priskiriama 16 projektų. Dalies išskirtų projektų metu buvo atliekami gyventojų nuomonės tyrimai dėl savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybės, dalies projektų metu buvo siekiama atlikti tyrimus, skirtus išanalizuoti paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo funkcijų atlikimo procedūras (procesus) ir įvertinti poreikį jas optimizuoti ir (ar) pertvarkyti, siekiant sumažinti paslaugų gavėjų ir teikėjų patiriamus kaštus. Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-21-0002** metu, buvo siekiama atlikti Jonavos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos ir jos filialų teikiamų paslaugų procesų analizę ir jų tobulinimą, **projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-31-0001** metu siekiama atlikti „Vieno langelio“ principu teikiamų paslaugų kokybės analizę (pasitenkinimo tyrimą ir kokybės gerinimo galimybių tyrimą), kurios metu būtų parengtas „Vieno langelio“ principu bei Savivaldybės biudžetinių įstaigų teikiamų paslaugų procesų žemėlapis, identifikuoti procesų kritiniai kokybės taškai ir Šilutės rajono savivaldybės teikiamų viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas.



### 34 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-V-920 PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

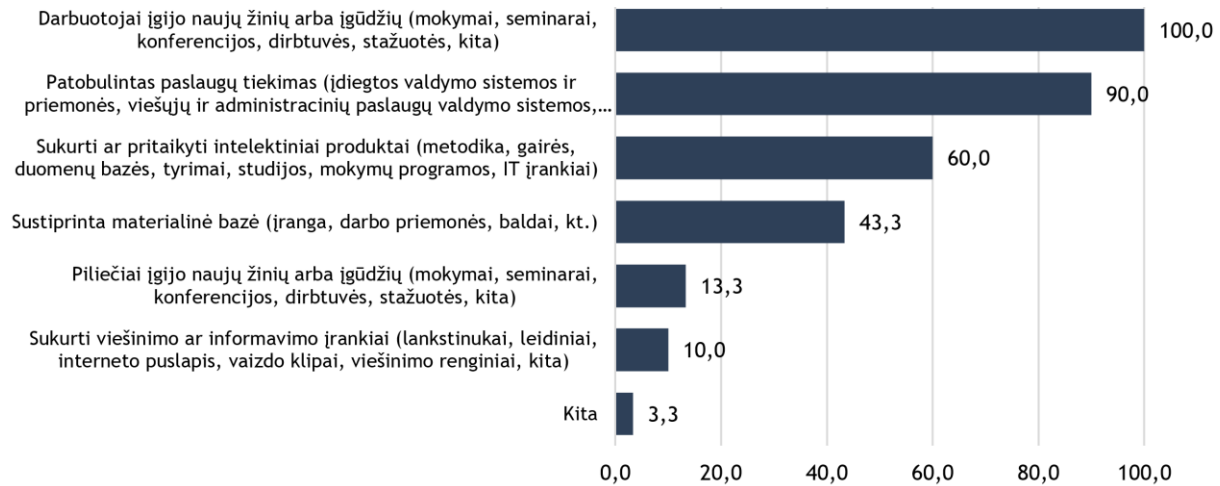
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

\*Vienas projektas, pagal vykdytas veiklas, gali būti priskirtas kelioms veiklų grupėms

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Šiai veiklų grupei galima priskirti absoliučia daugumą projektų (40). Šiuose išskirtuose projektuose buvo orientuojamasi į specialistų kompetencijų stiprinimą, kuris turėtų pagerinti tarnautojų ir darbuotojų kompetencijas bei įgūdžius aptarnavimo ir paslaugų kokybės srityje. Šiai veiklos grupei priskirtuose projektuose mokymų veikla yra koordinuojama ir įgyvendinama kartu su aukščiau minėtomis grupių veiklomis. Pavyzdžiui, **projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-81-0005** metu buvo siekiama apmokyti 77 švietimo sektoriaus darbuotojus pagal atnaujintus procesus ir naują piliečių aptarnavimo paslaugų kokybės standartą, **projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0011** metu siekiama apmokyti 20 švietimo sektoriaus ir seniūnijų darbuotojų naudotis atnaujinta IS, skirtą centralizuotam vaikų ir mokinių priėmimui į švietimo įstaigas. Pažymėtina, kad dalies projektų atveju faktiškai apmokytų darbuotojų skaičius buvo dvigubai didesnis už suplanuotą.

Projektų pasiskirstymą pagal vykdytas veiklas galima matyti paveiksle žemiau. Ekspertų atlikta priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-920 projektų vykdytojų apklausa atspindi, kad ir projektų vykdytojams pagrindinės veiklos yra panašios: trys ketvirtadaliai (76,7 proc.) apklausos dalyvių „darbuotojų mokymų rengimą, kvalifikacijos kėlimo renginių vykdymą“ laikė viena pagrindinių projekto remiamų veiklų. Beveik du

trečdaliai (60 proc.) teigia, kad IT sprendimų kūrimas, diegimas, tobulinimas, o du ketvirtadaliai (40 proc.) – studijų, tyrimų rengimas, sociologinės apklausos yra veiklos, vykdytos projektinių veiklų metu. Visi respondentai (100 proc.) teigė, kad projektų metu darbuotojai įgijo naujų žinių arba įgūdžių, o devyni iš dešimties (90 proc.) tvirtina, kad buvo patobulintas paslaugų teikimas ir sukurti intelektualiniai produktai (60 proc. respondentų pasirinko šį variantą) (žr. paveikslą žemiau).



35 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PASISKIRSTYMAS PAGAL SUKURTUS REZULTATUS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

### 3.3.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS

VK.9.2.3.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.3 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?

Siekiant gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę pagal 10 prioriteto 10.1.3. konkretų uždavinį įgyvendinamos dvi priemonės, kuriomis finansuoti projektai, apimantys gyventojų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybę veikiančius aspektus. Šių analizuojamų priemonių pažangai matuoti pasirinkti rodikliai pateikiami žemiau.

11 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.3. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIŠMIŲ PAŽANGA
Produkto rodiklis	P.N.909	Įgyvendintos paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimo iniciatyvų skatinimo ir koordinavimo priemonės	4 priemonės	9 priemonės	Šio rodiklio siekia 1 projektas, kuris dar nėra baigtas įgyvendinti. Atsižvelgiant į tai, kad šio projekto finansavimo sutartyje įsipareigota pasiekti reikšmė 20 priemonių, tikėtina, kad stebėsenos rodiklio pasiekimo reikšmė dar didės.
Produkto rodiklis	P.N.910	Parengtos piliečių chartijos	26 chartijos	26 chartijos	Kadangi projektų finansavimo sutartyse įsipareigota parengti 28 piliečių chartijas, tikėtina, kad

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
					pasiekta reikšmė bus 2 chartijomis didesnė.
<b>Produkto rodiklis</b>	P.S.416	Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas	2 250 darbuotojų	7 943 darbuotojai	Pasiekta rodiklio reikšmė maždaug 3 kartus viršija planuojamą. Pažymėtina, kad iš 56 šio rodiklio siekiančių projektų vis dar įgyvendinami 27 projektai, todėl tikėtina, kad pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė dar didės
<b>Produkto rodiklis</b>	P.S.456	Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones	45 institucijos	52 institucijos	Pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė ateityje, tikėtina, dar didės, kadangi dar yra nebaigtų projektų.
<b>Rezultato rodiklis</b>	R.N.924	Viešojo valdymo institucijos, pagerinusios visuomenės patenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą	53 institucijos	26 institucijos	Atsižvelgiant į tai, kad iš 51 šio rodiklio siekiančio projekto vis dar įgyvendinami 23 projektai, nustatyta reikšmė gali būti pasiekta
<b>Rezultato rodiklis</b>	R.S.422	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones, dalis	7,3 proc.	4,62 proc.	Kadangi iš 56 šio rodiklio siekiančių projektų vis dar įgyvendinami 27 projektai, vertintina, kad stebėsenos rodiklis gali būti pasiektas

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinant priemonę „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (Nr. 10.1.3–ESFA–V–918) finansuojami 13 projektų, iš kurių 6 projektai jau yra baigti įgyvendinti. Įgyvendinant priemonę prisidedama prie 3 VP suplanuotų stebėsenos rodiklių – produkto rodiklių **P.S.416 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas“** ir **P.S.456 „Viešojo valdymo institucijos, pagal**

**veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės**“ bei rezultato rodiklio **R.S.422 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės, dalis“**. Pažymėtina, kad šių rodiklių VP 10.1.3. uždavinio lygiu siekiama kartu su priemone Nr. 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“.

Rodiklio **P.S.416** VP uždaviniui nustatyta pasiekti reikšmė: 2 250 darbuotojų. Šiuo metu abiejų priemonių projektais jau yra pasiekta maždaug 3 kartus didesnė stebėsenos rodiklio reikšmė – 7 943 viešojo valdymo institucijų darbuotojai, dalyvavę veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas. Pažymėtina, kad iš 56 šio rodiklio siekiančių projektų vis dar įgyvendinami 27 projektai, todėl tikėtina, kad pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė dar didės.

Rodikliu **P.S.456** VP uždaviniui nustatyta pasiekti reikšmė: 45 institucijos. Šiuo metu abiejų priemonių projektais jau yra pasiekta didesnė stebėsenos rodiklio reikšmė – 52 paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės įgyvendinusios institucijos. Kaip ir rodiklio **P.S.416** atveju, tikėtina, kad ir rodiklio **P.S.456** pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė dar didės.

Rodiklio **R.S.422** VP uždaviniui nustatyta pasiekti reikšmė 7,3 proc. Šiuo metu abiejų priemonių projektais pasiekta reikšmė 4,62 proc. Kadangi iš 56 šio rodiklio siekiančių projektų vis dar įgyvendinami 27 projektai, vertintina, kad stebėsenos rodiklis gali būti pasiektas.

Įgyvendinant priemonę Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ taip pat siekiama 2 nacionalinių rodiklių. Produkto rodikliu **P.N.909 „Įgyvendintos paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimo iniciatyvų skatinimo ir koordinavimo priemonės“** suplanuota pasiekti reikšmė: 4 priemonės. Šiuo metu pasiekta reikšmė 9 priemonės. Šio rodiklio siekia 1 projektas, kuris dar nėra baigtas įgyvendinti. Atsižvelgiant į tai, kad šio projekto finansavimo sutartyje įsipareigota pasiekti reikšmė 20 priemonių, tikėtina, kad stebėsenos rodiklio pasiekimo reikšmė dar didės.

Rezultato rodiklio **R.N.924 „Viešojo valdymo institucijos, pagerinusios visuomenės patenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą“** siekia priemonė „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (Nr. 10.1.3–ESFA–V–918) ir priemonė „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ (Nr. 10.1.3–ESFA–R–920). Per abi priemones suplanuota pasiekti reikšmė 53 institucijos. Šiuo metu pasiekta reikšmė 26 institucijos. Atsižvelgiant į tai, kad iš 51 šio rodiklio siekiančio projekto vis dar įgyvendinami 23 projektai, nustatyta reikšmė gali būti pasiekta.

Įgyvendinant priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ (Nr. 10.1.3–ESFA–R–920) finansuojami 43 projektai, iš kurių 23 projektai jau yra baigti įgyvendinti. Be aukščiau aptartų stebėsenos rodiklių, kurių priemonė siekia kartu su priemone „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (Nr. 10.1.3–ESFA–V–918), priemonė „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ (Nr. 10.1.3–ESFA–R–920) dar siekia nacionalinio produkto rodiklio **P.N.910 „Parengtos piliečių chartijos“**. Suplanuota šio stebėsenos rodiklio reikšmė 26 chartijos, tokia reikšmė šiuo metu ir yra pasiekta. Kadangi projektų finansavimo sutartyse įsipareigota parengti 28 piliečių chartijas, tikėtina, kad pasiekta reikšmė bus 2 chartijomis didesnė.

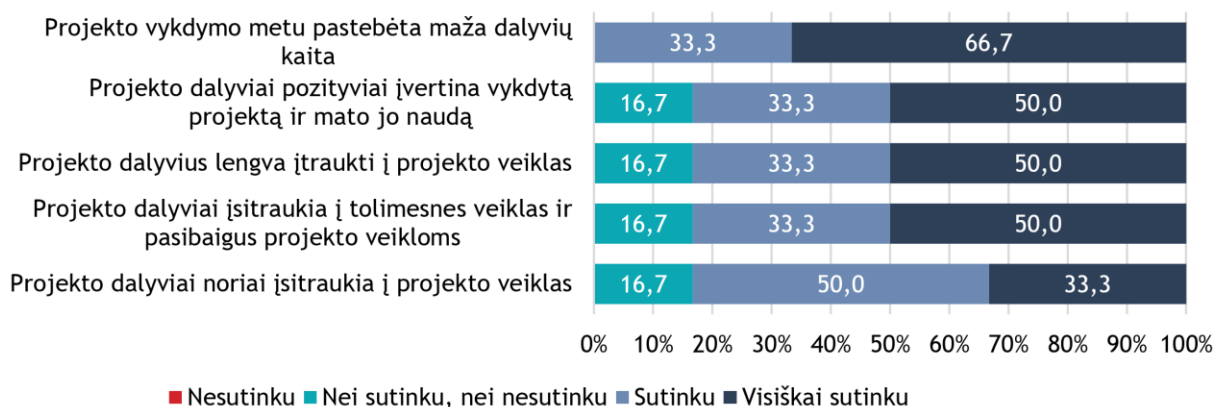
Pažymėtina, kad nors visi **priemonių Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“** ir **Nr. 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“** produkto rodikliai buvo pasiekti arba viršyti, dviejų rezultato rodiklių (**R.N.924, R.S.422**) reikšmės dar nėra pasiektos. Svarbu pažymėti, kad maždaug pusė rodiklių R.N.924 ir R.S.422 siekiančių projektų vis dar yra įgyvendinami, todėl tikėtina, kad šių rezultato rodiklių planuotos reikšmės bus pasiektos, sėkmingai įgyvendinus visus projektus.

### 3.3.3. INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 3 uždavinio intervencijų efektyvumą, buvo taikomas anketinių apklausų metodas, kuris leidžia įvertinti įgyvendintų projektų efektyvumą.

Pagal priemonę Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ įgyvendintų projektų efektyvumas vertinamas keliais aspektais: projektų dalyvių kaita, tinkamomis sąlygomis įgyvendinti projektus bei investicijų būtinumu pasiekti rezultatus.

**Projektų dalyvių kaita. Įgyvendinti projektai yra aktualūs ir atitiko projektų dalyvių poreikius – pastebima maža projekto dalyvių kaita, aktyvus dalyvių įsitraukimas į projektines veiklas.** Didžioji dalis (83,3 proc.) respondentų mano, kad projektinių veiklų dalyviai pozityviai įvertina vykdytą projektą ir mato jo naudą, juos lengva įtraukti į projektines veiklas ir patys dalyviai noriai įsitraukia į veiklas ir į tolimesnes veiklas pasibaigus projektams (žr. 36 paveikslą). Taigi, **įgyvendinti projektai yra aktualūs ir atitiko projektų dalyvių poreikius.**



36 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Projektų įgyvendinimo sąlygos.** Projektų vykdytojai pažymi, kad įgyvendintos veiklos buvo sėkmingos dėl tinkamų sąlygų: projekto vykdytojai turėjo tinkamas kompetencijas, motyvaciją įgyvendinti projektines veiklas, projektinės veiklos buvo suorganizuotos tinkamai. Du trečdaliai (66,7 proc.) respondentų teigė, kad „projekto komandos organizaciniai gebėjimai“ prisidėjo prie projekto uždavinių pasiekimo ir veiklų įgyvendinimo. Pusė (po 50 proc.) apklaustųjų teigė, kad veiksniai, prisidėję prie projekto uždavinių pasiekimo ir veiklų įgyvendinimo, buvo „projekto dalyvių motyvacija“ bei „valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų bendradarbiavimas“. „Aktyvus paslaugų teikėjų įsitraukimas“ bei „Žmogiškųjų išteklių pakankamas skyrimas“ taip pat yra svarbūs veiksniai siekiant įgyvendinti numatytas projektines veiklas (žr. 37 paveikslą).

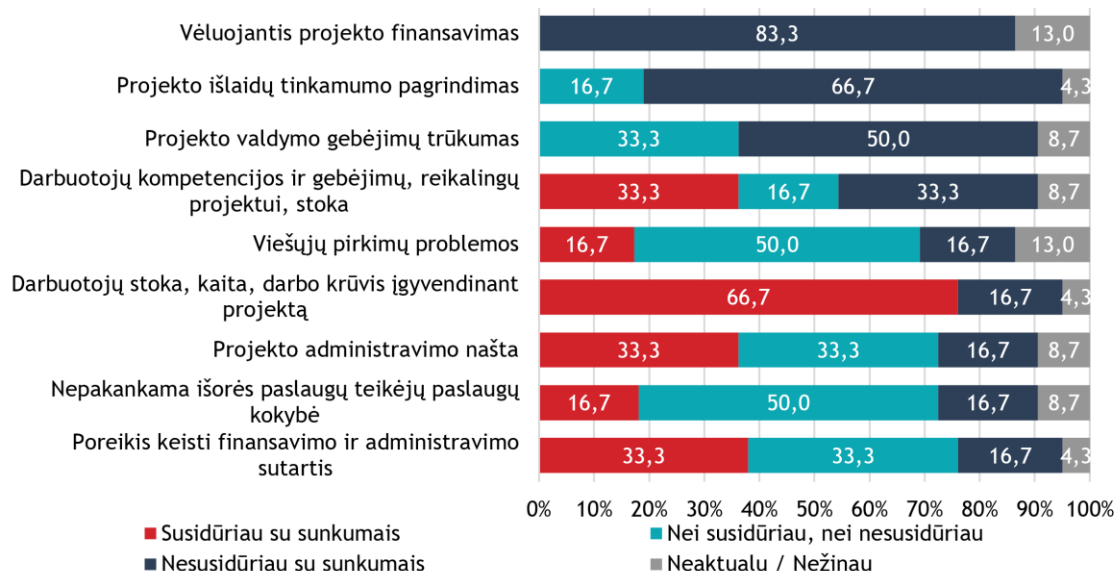




37 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Tačiau išskiriami ir pagrindiniai vidiniai bei išoriniai rizikos veiksniai / iššūkiai, kurie kilo projektų įgyvendinimo metu.** Du trečdaliai (66,7 proc.) respondentų, įgyvendinusių projektus pagal priemonę 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ teigė, kad susidūrė su sunkumais dėl darbuotojų stokos, kaitos, darbo krūvio. Trečdalis (po 33,3 proc.) tyrimo dalyvių teigė, jog pagrindiniai sunkumai, su kuriais susidūrė yra darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų, reikalingų projektui, stoka, projekto administravimo našta bei poreikis keisti finansavimo ir administravimo sutartis (žr. paveikslą žemiau).

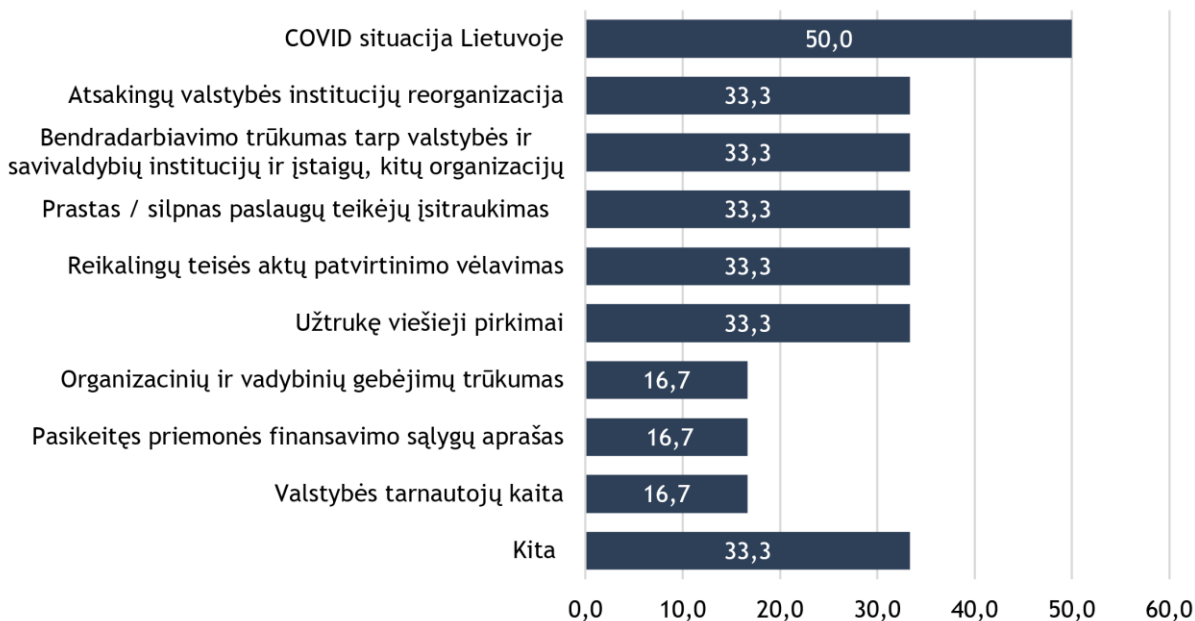


38 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Analizuojant išorės veiksnius pažymėtina, kad pagrindinis veiksnys trukdęs projektų įgyvendinimui buvo COVID situacija Lietuvoje (50 proc.). Atsakingų valstybės institucijų reorganizacija, bendradarbiavimo trūkumas tarp valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų, „prastas/silpnas paslaugų teikėjų įsitraukimas, reikalingų teisės aktų patvirtinimo vėlavimas bei užtrunkantys viešieji pirkimai yra

kiti veiksniai trukdę pasiekti projekto uždavinius. Pastaruosius teiginius pasirinko po 33,3 proc. tyrimo dalyvių.



39 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Pusės projektų vykdytojų teigimu, jų įgyvendinamo projekto rezultatai būtų sukurti ir be ES investicijų, bet „vėlesniu laikotarpiu“ (33 proc.), arba „mažesne apimtimi (17 proc.). Tik trečdalis respondentų (33 proc.) teigė, kad jų vykdyto projekto rezultatai nebūtų sukurti be ES investicijų.



40 PAVEIKSLAS. ES INVESTICIJŲ SVARBA PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, REZULTATŲ KŪRIMUI (N=6)

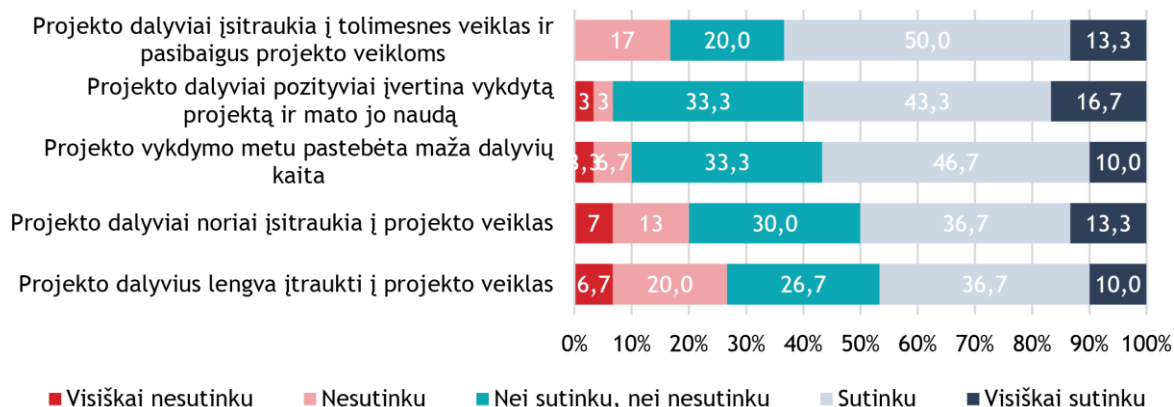
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Remiantis priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ projektų vykdytojų atliktos apklausos duomenimis, galima teigti, kad **intervencijų efektyvumas yra vidutinis: nors projektinės veiklos buvo įgyvendintos tinkamai: projektų vykdytojai turėjo tinkamas sąlygas įgyvendinti projektus, pagrindiniai iššūkiai buvo išoriniai, tačiau, pasak apklausos dalyvių, projektų rezultatai būtų sukurti ir be ES investicijų, vis tik pažymėtina, kad arba vėlesniu laikotarpiu arba mažesne apimtimi**

Pagal priemonę Nr. 10.1.3–ESFA–V–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ įgyvendintų projektų efektyvumas vertinamas keliais aspektais: projektų dalyvių kaita, tinkamomis sąlygomis įgyvendinti projektus bei investicijų būtinumu pasiekti rezultatus.

**Projektų dalyvių kaita. Įgyvendinti projektai iš dalies atitiko projektų dalyvių poreikius – nors dalyvių kaita maža, pastebima, kad į pirmąsias projekto veiklas juos įtraukti sunku.** Didžioji tyrimo dalyvių dauguma (63,3 proc.) mano, kad „projekto dalyviai įsitraukia į tolimesnes veiklas ir pasibaigus projekto veikloms“ – su šiuo teiginiu „sutiko“ pusė (50 proc.), o visiškai sutiko 13,3 proc. respondentų. 16,7 proc. respondentų visiškai sutiko su teiginiu, kad projekto dalyviai pozityviai įvertina vykdytą projektą ir

mato jo naudą. Su šiuo teiginiu sutiko beveik pusė (43,3 proc.), o visiškai nesutiko arba nesutiko – po 3 proc. apklaustųjų. Apklaustieji mažiausiai buvo linkę sutikti su teiginiu, kad „projekto dalyvius lengva įtraukti į projekto veiklas“ – šiuo atveju „visiškai nesutiko“ 6,7 proc., o nesutiko 20 proc. respondentų. Visiškai sutinku atsakė tik kas dešimtas (10 proc.), o sutinku – kas trečias (36,7 proc.) apklaustasis (žr. 41 paveikslą).



41 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ NUOMONĖ APIE PROJEKTO DALYVIUS (N=30)

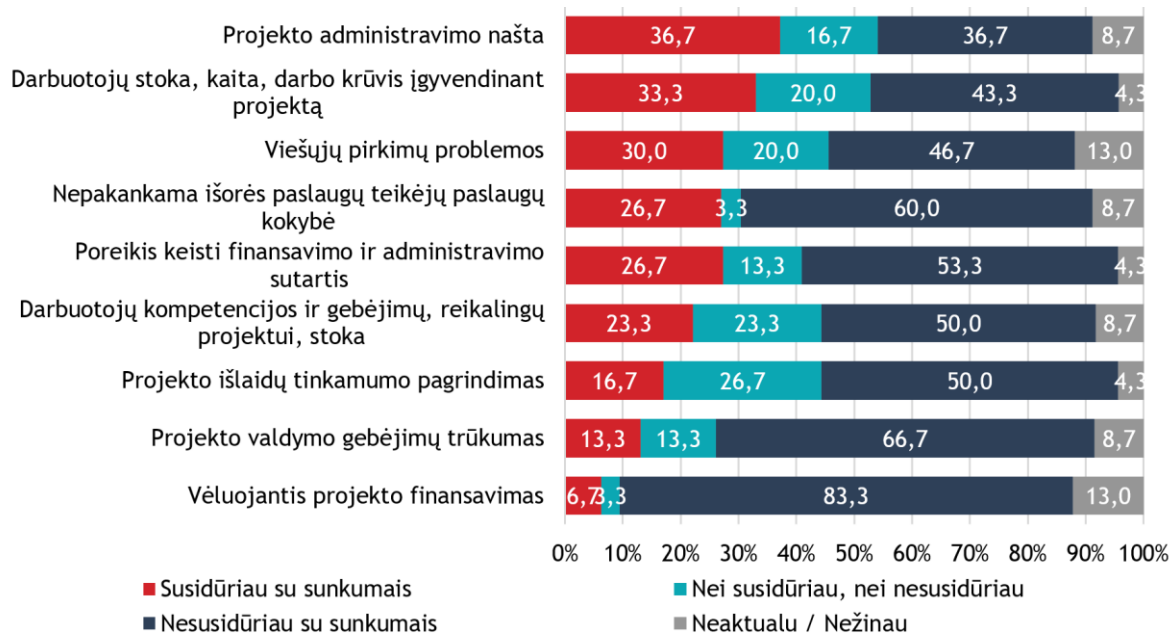
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Projektų įgyvendinimo sąlygos.** Projektų vykdytojai pažymi, kad įgyvendintos veiklos buvo sėkmingos dėl tinkamų sąlygų: projekto vykdytojai turėjo tinkamas kompetencijas, motyvaciją įgyvendinti projektines veiklas, projektinės veiklos buvo suorganizuotos tinkamai. Daugiausiai (73 proc.) respondentų teigė, kad projekto komandos organizaciniai gebėjimai buvo svarbus veiksnys, prisidėjęs prie projekto uždavinių pasiekimo ir veiklų įgyvendinimo. Beveik pusė (46,7 proc.) apklaustųjų nurodė politikų ir vadovų palaikymą, o trečdalis (po 33,3 proc.) laiku įvykusius viešuosius pirkimus bei valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų bendradarbiavimą įvardini kaip projektų sėkmės veiksnius. Toliau seka tokie veiksniai kaip aktyvus paslaugų teikėjų įsitraukimas, laiku pasirašytos sutartys. Šiems veiksniams pritarė kiek daugiau nei ketvirtadalis (26,7 proc.) apklausos dalyvių (žr. 42 paveikslą).



42 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, PRISIDĖJĘ PRIE PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, UŽDAVINIŲ PASIEKIMO IR VEIKLŲ ĮGYVENDINIMO (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais



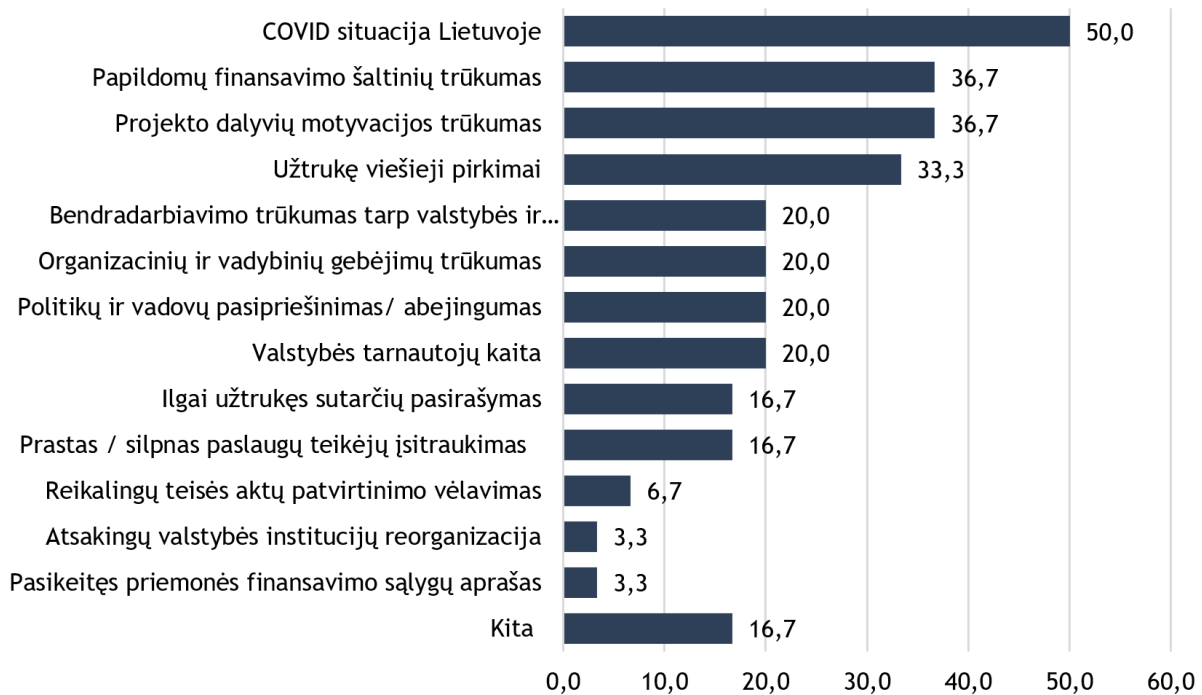
43 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, ĮGYVENDINIMO METU PATIRTI SUNKUMAI(N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Tačiau išskiriami ir pagrindiniai vidiniai bei išoriniai rizikos veiksniai / iššūkiai, kurie kilo projektų įgyvendinimo metu.** Kiek daugiau nei trečdalis (36,7 proc.) apklaustųjų nurodė, kad projektų įgyvendinimo metu susidūrė su projekto administravimo naštos sunkumais.

Trečdalis (33,3 proc.) respondentų teigė, kad sunkumų sukėlė darbuotojų stoka, kaita, darbo krūvis įgyvendinant projektą. 30 proc. tyrimo dalyvių sunkumų sukėlė viešųjų pirkimų problemos, ketvirtadaliui – nekankamai išorės paslaugų tiekėjų paslaugų kokybė bei poreikis keisti finansavimo ir administravimo sutartis. Mažiausiai sunkumų respondentams sukėlė „vėluojantis projekto finansavimas“ – su šiuo sunkumu susidūrė tik vienas iš penkiolikos (6,7 proc.) apklaustųjų, (žr. 43 paveikslą).

Analizuojant išorės veiksnius pažymėtina, COVID situaciją Lietuvoje kaip veiksnį, trukdžiusį pasiekti projekto uždavinius ir įgyvendinti veiklas nurodė pusė tyrimo dalyvių. Daugiau kaip trečdalis (po 36,7 proc.) teigia, kad projekto dalyvių motyvacijos ir papildomų finansavimo šaltinių trūkumai yra veiksniai trukdę įgyvendinti projektines veiklas ir pasiekti rezultatų. Vienas iš trijų (33,3 proc.) apklaustųjų teigė, kad pasiekti projekto uždavinius ir įgyvendinti veiklas trukdė „užtrukę viešieji pirkimai“. Mažiausiai, po 3,3 proc. apklausos dalyvių, įvardijo „pasikeitusį priemonės finansavimo sąlygų aprašą“ bei „atsakingų valstybės institucijų reorganizaciją“ kaip veiksnius, trukdžiusius pasiekti projekto uždavinius ir įgyvendinti veiklas (žr. 44 paveikslą).



44 PAVEIKSLAS. VEIKSNIAI, TRUKDĘ PASIEKTI PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, UŽDAVINIUS IR ĮGYVENDINTI VEIKLAS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Du ketvirtadaliai (40 proc.) respondentų manė, kad jų vykdomų projektų rezultatai būtų pasiekiami ir be ES investicijų, tačiau „žemesne kokybe“. 14 proc. apklaustųjų manė, kad projektų rezultatai būtų pasiekiami be ES investicijų, tačiau „mažesne apimtimi“. Panaši dalis (13 proc.) respondentų teigė, kad rezultatai būtų įmanomi be ES paramos, tačiau „vėlesniu laikotarpiu“, o dar 13 proc. atsakė nežinantys ar projektinės veiklos galėjo būtų įvykdytos be ES investicijos būtų. Tik dešimtadalis apklaustųjų (10 proc.) teigė, kad projekto rezultatai būtų pasiekiami be ES investicijų, o tokia pati dalis (10 proc.) manė priešingai – kad ES investicijos būtinos).

Remiantis priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ projektų vykdytojų atliktos apklausos duomenimis, galima teigti, kad **intervencijų efektyvumas yra vidutinis**: nors projektinės veiklos buvo įgyvendintos tinkamai – projektų vykdytojai turėjo tinkamas sąlygas įgyvendinti projektus, pagrindiniai iššūkiai buvo išoriniai, tačiau, pasak apklausos dalyvių, projektų rezultatai būtų sukurti ir be ES investicijų, vis tik pažymėtina, kad arba vėlesniu laikotarpiu arba mažesne apimti

### 3.3.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS

#### 3.3.4.1 INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS

VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?

VP 10 prioriteto 3 uždavinio atveju **tiksline grupe yra laikomi viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir**, kai kurių projektų atveju (įgyvendinant viešinimo ir viešųjų konsultacijų veiklas), **visuomenės nariai**. Visuomenės narių poreikių atitiktis detalizuojama tolimesniame skyrelyje, o šiame poskyryje

detalizuojama atitiktis **viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**. Išskirtina, kad priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ atveju viešojo valdymo institucijų darbuotojai yra nacionaliniu mastu veikiančių įstaigų (konkrečiai, Policijos departamento, Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centro, Migracijos departamento, VMI, NVSC, Muitinės departamento, SADM, SAM, VRM, AM, KPD, SPPD) darbuotojai. Priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ atveju darbuotojams priskiriami savivaldybės administracijos, savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojai.

Pastebima, kad VVI nėra pakankamai aktyvios tobulinant visuomenei teikiamas paslaugas, trūksta kompleksinių, tarpusavyje gerai koordinuotų veiksmų, kuriais viešajame valdyme būtų siekiama visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės. Tam reikalingi ne tik įrankiai, padedantys teikti kokybiškas paslaugas, kokybės standartų taikymas ir paslaugų kokybės standartus nustatantys bei palaikantys mechanizmai, bet ir VVI darbuotojų kompetencijų, reikalingų geresniam paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimui, stiprinimas.

Priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 atveju, poreikis apmokyti stiprinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijas kilo dėl atitinkamo projekto metu įgyvendintų veiklų. Kaip buvo pristatyta anksčiau, projektų veiklų metu buvo rengiamos paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybei gerinti skirti metodiniai dokumentai, diegiami nauji įrankiai ir IS, kurie prisideda prie viešojo administravimo subjektų veiklos procesų gerinimo. Projektų metu įgyvendintos veiklos prisidėjo prie VVI darbuotojų darbo pobūdžio pasikeitimo, pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3–ESFA–V–918–01–0001** atveju buvo parengta žinių duomenų bazė, kuria vadovausis informaciją teikiantys darbuotojai, tačiau, pastebima, kad taip pat reikalinga ir apmokyti darbuotojus. Įgyvendinant projektą **Nr. 10.1.3–ESFA–V–918–01–0002** sukurtas savivaldybių teikiamų visuomenės sveikatos stiprinimo paslaugų valdymo modelis, o su jo naudojimu praktikoje numatyta apmokyti savivaldybių, SAM ir jai pavaldžių įstaigų, visuomenės sveikatos biurų vadovus ir specialistus.

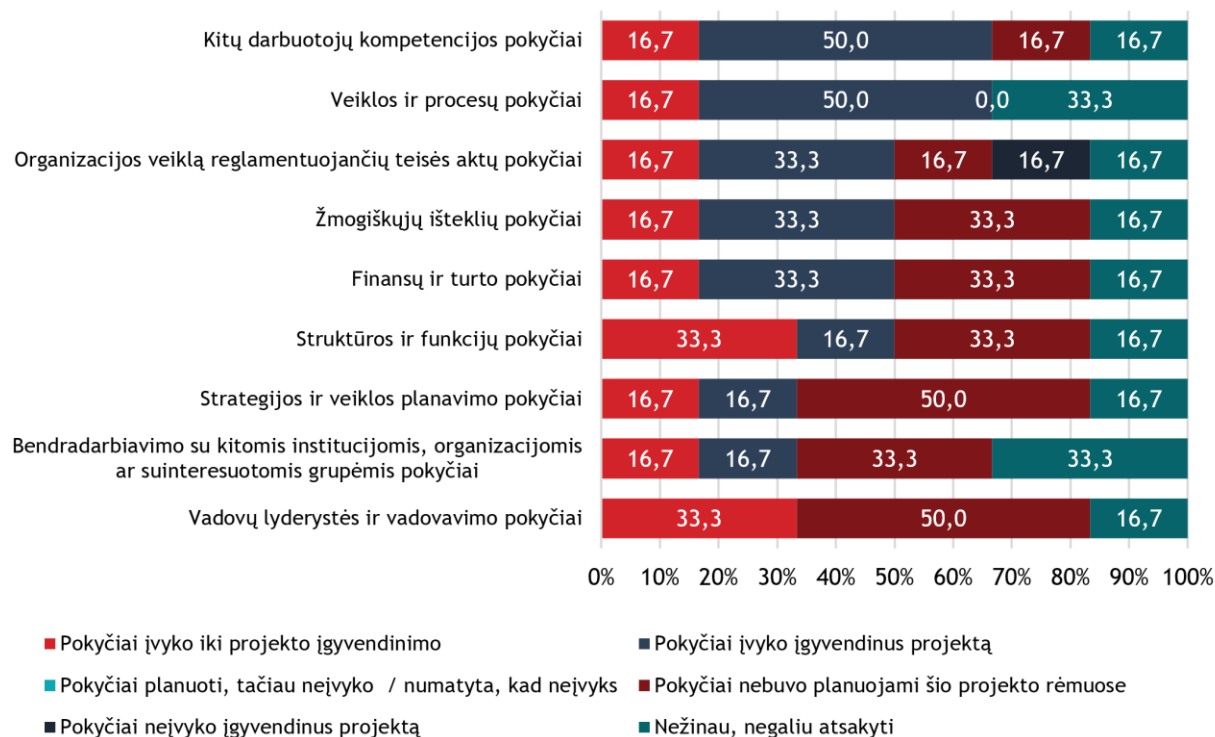
Priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 **veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas, jau dalyvavo 2 815 viešojo valdymo institucijų darbuotojai** (dalis projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Daugiausiai darbuotojų (1989, arba 70 proc. visų mokymuose dalyvavusių asmenų) buvo sveikatos sektoriuje dirbančių asmenų. Prie to ypatingai prisidėjo projektas Nr. 10.1.3–ESFA–V–918–01–0009, kurio metu buvo kuriamos ir sveikatos specialistams pristatomos sveikatos būklėms identifikuoti skirtos metodikos ir metodiniai paketai. Šio bei kitų projektų atveju, darbuotojų apmokymas užtikrina vienodą metodikos taikymo bei atnaujinimo standartą visoje Lietuvoje.

Intervencijos prisidėjo prie įvairių darbuotojų poreikių patenkinimo: sukurtos IS, IT įrankiai, leido VVI darbuotojams orientotis į paslaugų teikimo ir aptarnavimo procesų optimizavimą, automatizuojant procesus ir mažinant rankinį, pridėtinės vertės nekuriantį darbą, kartu mažinant laiko sąnaudas ir sudarant galimybę šį atlaisvintą laiką skirti teikiamų viešųjų paslaugų turiniui, kokybei. Kartu buvo sudaromos prielaidos efektyviau paskirstyti turimą darbo krūvį, optimizuoti atliekamas funkcijas. Sustiprintos darbuotojų kompetencijos taip pat sudarė prielaidas didinti gyventojų pasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis.

**Toks veiklų įgyvendinimas, kai nuosekliai yra atliekamos veiklos, laikomas suderintu ir atitinkančiu tikslinės grupės poreikius.** Diegiami įrankiai, kokybės vadybos standartai, kuriamos IS, nestiprinant VVI darbuotojų kompetencijų neturėtų didelio poveikio – sukurta infrastruktūra nebūtų tinkamai išnaudojama. Šiuo atveju, darbuotojų apmokymas jau įdiegus sistemas užtikrina, kad VVI darbuotojai bus apmokomi sukurtų įrankių pagrindu, ir kompetencijos bus pritaikomos darbo metu.

Tai pagrindžia ir atliktos projektų vykdytojų apklausos rezultatai. **Pusės** pagal priemonę Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ **įgyvendintų (-amų) projektų vykdytojų teigimu**, kitų, ne projekto veiklose dalyvaujančių darbuotojų kompetencijos pokyčiai, veiklos procesų pokyčiai įvyko įgyvendinus projektą. Trečdalis (33,3 proc.) respondentų po projektinių veiklų pastebėjo įvykusius pokyčius teisės aktuose reglamentuojančiuose organizacijos veiklą, žmoniškųjų išteklių valdyme ar finansų ir turto valdyme (žr. 45 paveikslą).

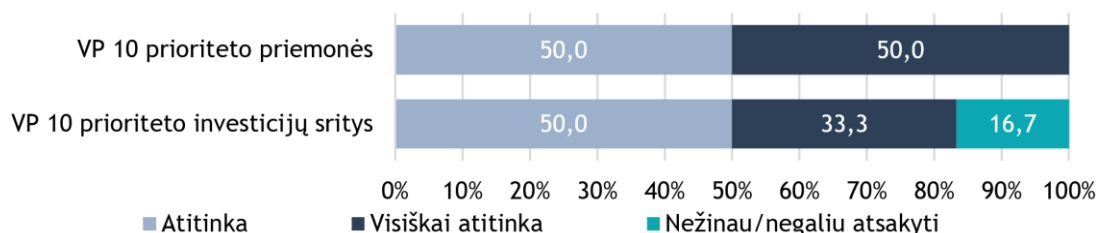
Projektų vykdytojų apklausos rezultatai leidžia patvirtinti, kad siekiant sėkmingo sukurtų rezultatų pritaikymo, įdiegiant IS, sukuriant standartus, reikalinga darbuotojus supažindinti su diegiamomis naujovėmis, apmokyti ir įgalinti juos naudotis sukurtomis naujovėmis.



45 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Pažymėtina, kad įgyvendintus projektus vykdytojai laiko atitinkančiais tiek jų strateginius veiklos dokumentus (šiam teiginiui pritarė absoliuti dauguma respondentų), tiek VP prioriteto siekinius. Visi tyrimo dalyviai teigė, kad VP 10 prioriteto priemonės atitinka jų atstovaujamos institucijos poreikius. 83,3 proc. apklaustųjų atsakė, kad VP 10 prioriteto investicijų sritys atitinka jų atstovaujamos institucijos poreikius (žr. 46 paveikslą).



46 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO PRIEMONIŲ IR INVESTICIJŲ SRIČIŲ ATITIKIMAS RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, INSTITUCIJOS/ORGANIZACIJOS POREIKIAMS (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“** atveju savivaldybės administracijos, savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojams buvo rengiami kompetencijų gilinimo mokymai, tam kad projektų metu įgyvendinti rezultatai būtų tinkamai pritaikomi. Kaip ir anksčiau aptartos priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 atveju, poreikis stiprinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijas kilo dėl atitinkamo projekto metu įgyvendintų veiklų. Projektų metu buvo diegiami veiklos kokybės standartai (pvz.: ISO 91000, LEAN, ir kt.), kurie prisidėjo prie

paslaugų efektyvesnio teikimo. Pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0003** metu, Ukmergės ligoninėje įdiegus kokybės vadybos sistemas (ISO 9001:2015), buvo organizuojami mokymai teikiamų paslaugų kokybės standarto ir klientų aptarnavimo temomis. Projektų, kurių metu buvo rengiamos Piliečių chartijos, atveju, dėmesys buvo skiriamas ir **VVI darbuotojų gebėjimų** taikyti Piliečių chartijoje įtvirtintus paslaugų teikimo etalonus ir standartus **stiprinimui**. Pavyzdžiui, projekto **Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0008** atveju, siekiant gerinti Vilniaus m. sav. administracijos teikiamas paslaugas, buvo siekiama stiprinti gyventojus aptarnaujančius specialistų kompetencijas.

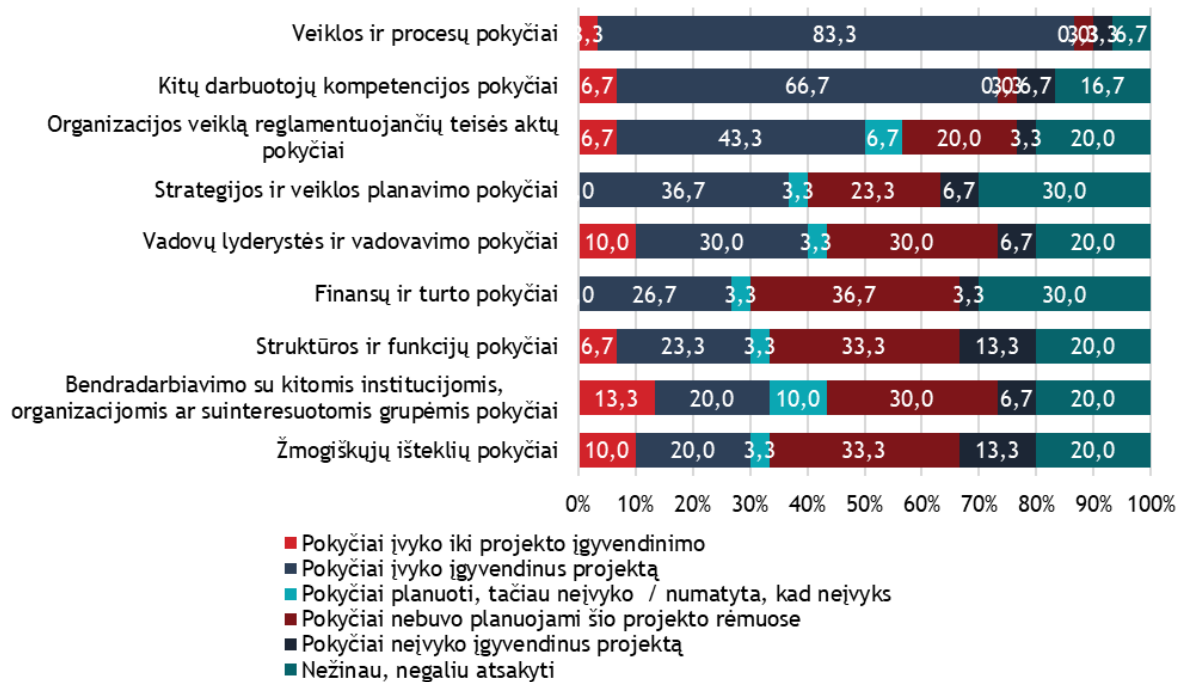
Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas, jau dalyvavo 5 240 viešojo valdymo institucijų darbuotojų (dalis projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Kaip didžiausius projektus, įtraukusius daugiausiai darbuotojų, galima išskirti **projektą Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-31-0002**, kurio metu apmokyta beveik 700 Klaipėdos regiono savivaldybių – Kretingos rajono, Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos – darbuotojų. Taip pat projektą **Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0007**, kurio metu apmokyta daugiau nei 600 Nemenčinės ir Antakalnio poliklinikų darbuotojų.

**Toks veiklų įgyvendinimas, kai nuosekliai yra atliekamos veiklos, laikomas suderintu ir atitinkančiu tikslinės grupės poreikius.** Diegiami kokybės vadybos standartai (LEAN ir kt.), paslaugų teikimo standartai, kuriamos piliečių chartijos, nestiprinant VVI darbuotojų kompetencijų neturėtų didelio poveikio – sukurti ir įdiegti įrankiai nebūtų naudojami pilna apimtimi, nebūtų sukurtos prielaidos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui. Šiuo atveju, darbuotojų apmokymas yra vykdomas sukurtų kokybės vadybos sistemų pagrindu siekiant atliepti paslaugų gavėjų poreikius (kurie identifikuojami atliekant vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimus projekto pradžioje) bei pasitelkiant sukurtus įrankius.

Tai pagrindžia ir atliktos projektų vykdytojų apklausos rezultatai. Absoliuti dauguma (83,3 proc.) apklaustųjų teigė, kad įgyvendinus projektą jų organizacijoje įvyko „veiklos ir procesų pokyčiai“. Du trečdaliai (66,7 proc.) respondentų atsakė, kad įgyvendinus projektą įvyko „kitų darbuotojų kompetencijos pokyčiai“ (kiti darbuotojai – ne projekto vykdytojo veiklose dalyvaujantys darbuotojai) 43,3 proc. apklaustųjų teigė, kad įgyvendinus projektą įvyko „organizacijos veiklą reglamentuojančių teisės aktų pokyčiai“ (žr. 47 paveikslą).

Mažiausiai pokyčių įgyvendinus projektą įvyko „žmogiškuosiuose ištekliuose“ – kad šioje srityje pokyčiai įvyko atsakė tik kas penktas (20 proc.) respondentas. Bendradarbiavime su kitomis institucijomis, organizacijomis, ar suinteresuotomis grupėmis šiuo atveju, 20 proc. tyrimo respondentų teigė, kad įvyko teigiamas pokytis įgyvendinus veiklas (žr. 47 paveikslą).

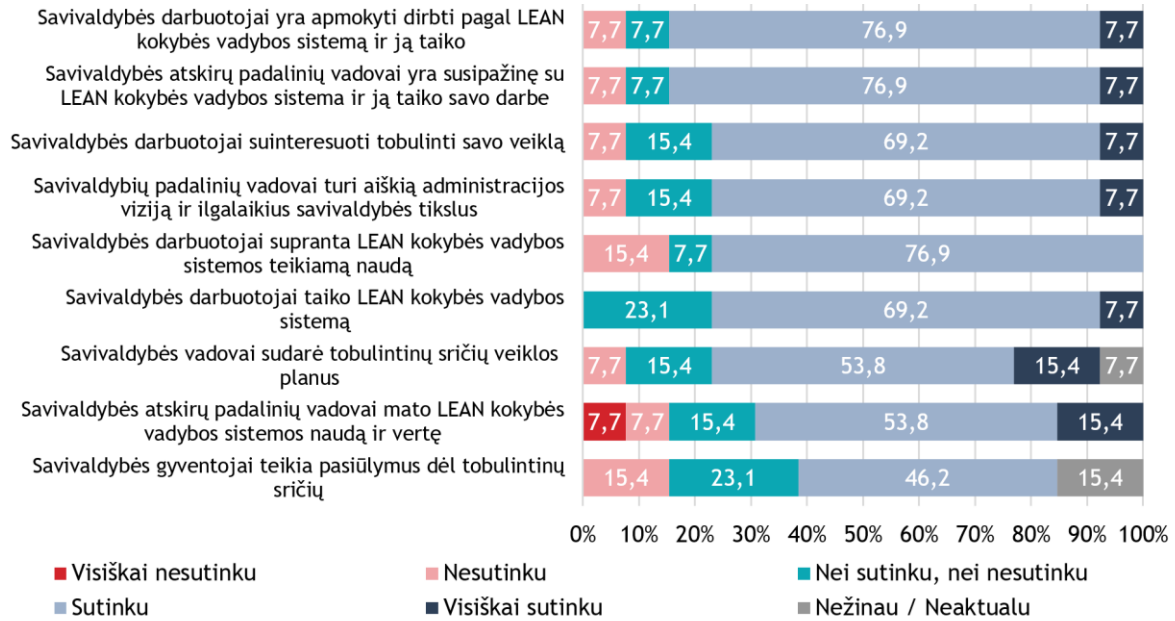




47 PAVEIKSLAS. POKYČIAI ORGANIZACIJOSE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO (N=30)  
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Projektų metu taip buvo diegiamos kokybės vadybos sistemos (dažnu atveju – LEAN). Tokių sistemų diegimu siekiama sukurti didesnę vertę klientų – viešosios paslaugos gavėjui – naudojant mažesnius išteklius – efektyviau veikiant viešosios paslaugos teikėjui, t.y. mažinant kaštus, didinant efektyvumą, pašalinant pridėtinės vertės nenešančias veiklas ar jas automatizuojant. Projektų įgyvendinimo metu, kartu su LEAN diegimo veiklomis, taip pat diegiami technologiniai sprendimai, kurie padeda racionalizuoti naudojamus išteklius, ir taip sukurti pridėtinę vertę tiek viešųjų paslaugų teikėjui, tiek ir gavėjui (paslauga teikiama greičiau, efektyviau, kokybiškiau).

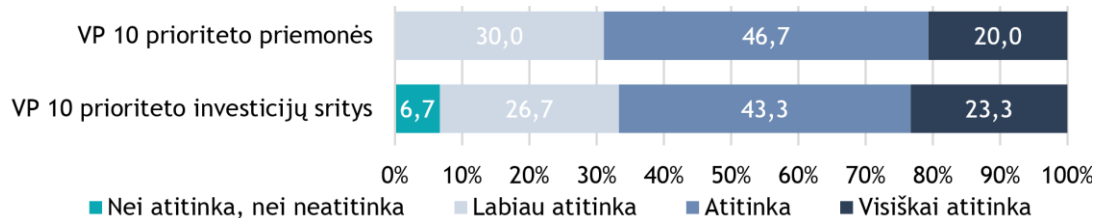
**Naudojamos kokybės vadybos sistemos LEAN naudą pastebi ir projektų vykdytojai.** 76,9 proc. respondentų sutinka su teiginiais, kad savivaldybių, kuriose diegiama LEAN kokybės vadybos sistema, darbuotojai yra suinteresuoti tobulinti savo veiklą, supranta LEAN kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą ir taiko šią sistemą, vadovai žino aiškia administracijos viziją ir ilgalaikius savivaldybės tikslus. 69,2 proc. tyrimo respondentų pritaria teiginiams „savivaldybės vadovai sudarė tobulintinų sričių veiklos planus“ ir „savivaldybės atskirų padalinių vadovai mato LEAN kokybės vadybos sistemos naudą ir vertę. Didžioji dauguma (84,6 proc.) respondentų, kurių savivaldybėse yra įdiegta LEAN ar kita kokybės vadybos sistema teigia, kad savivaldybės darbuotojai bei atskirų padalinių vadovai yra apmokyti dirbti pagal LEAN kokybės vadybos sistemą ir ją taiko (žr. 48 paveikslą).



48 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ, DALYVAVUSIŲ TYRIME, LEAN KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VERTINIMAS (N=13)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Pažymėtina, kad įgyvendintus projektus vykdytojai laiko atitinkančiais tiek jų strateginius veiklos dokumentus (šiam teiginiui pritarė absoliuti dauguma respondentų), tiek VP prioriteto siekinius. Didžioji dauguma (84,6 proc.) respondentų, kurių savivaldybėse yra įdiegta LEAN ar kita kokybės vadybos sistema teigia, kad savivaldybės darbuotojai bei atskirų padalinių vadovai yra apmokyti dirbti pagal LEAN kokybės vadybos sistemą ir ją taiko (žr. 49 paveikslą).



49 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO PRIEMONIŲ IR INVESTICIJŲ SRIČIŲ ATITIKIMAS RESPONDENTŲ, ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ INSTITUCIJOS/ORGANIZACIJOS POREIKIAMS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

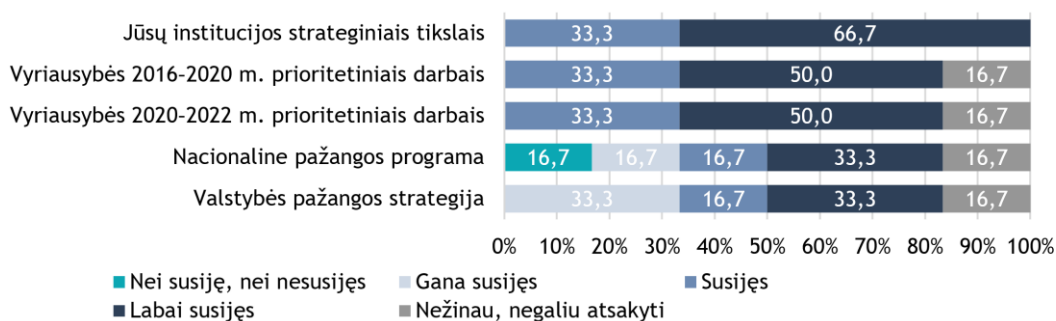
Taigi, priemonių Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir Nr. 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ intervencijos **atitiko viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo, sukuria prielaidas teikti kokybiškas paslaugas, taikyti kokybės standartus ir paslaugų kokybės standartus palaikančius mechanizmus. Intervencijos prisidėjo prie įvairių darbuotojų poreikių patenkinimo: sukurtos IS, IT įrankiai, leido VVI darbuotojams orientotis į paslaugų teikimo ir aptarnavimo procesų optimizavimą, automatizuojant procesus ir mažinant rankinį, pridėtinės vertės nekuriantį darbą, kartu mažinant laiko sąnaudas ir sudarant galimybę šį atlaisvintą laiką skirti teikiamų viešųjų paslaugų turiniui, kokybei. Kartu buvo sudaromos prielaidos efektyviau paskirstyti turimą darbo krūvį, optimizuoti atliekamas funkcijas. **Toks veiklų įgyvendinimas, kai nuosekliai yra atliekamos veiklos, laikomas suderintu ir atitinkančiu tikslinės grupės poreikius.**

### 3.3.4.2 INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI

VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

Remiantis atliktomis projektų vykdytojų apklausomis, vertinimo metu nustatomas ir 10.1.3. uždavinio priemonių investicijų poveikio mastas valstybei ir visuomenei.

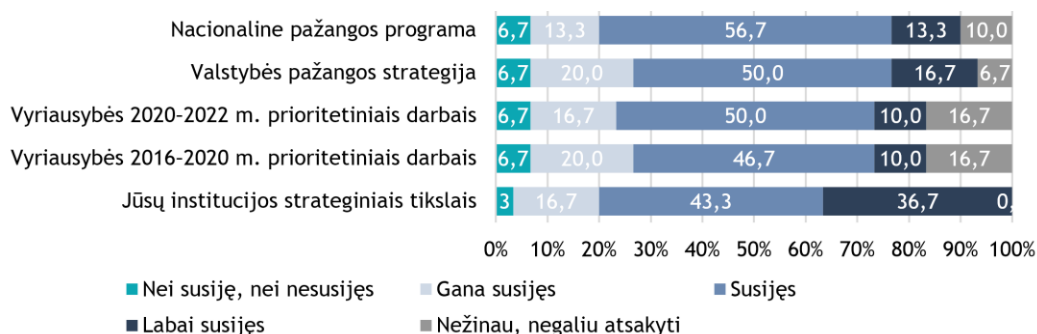
Pažymėtina, kad priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ **įgyvendintų (-amų) projektų vykdytojų teigimu**, įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginės darbotvarkės įgyvendinimo. Visi tyrimo dalyviai teigė, kad vykdytas projektas buvo susijęs su jų atstovaujamos institucijos strateginiais tikslais. Didžioji dalis (83,3 proc.) respondentų teigė, kad vykdytas projektas atitinka Vyriausybės 2016–2020 m. ir 2020–2022 m. programas, bei Valstybės pažangos strategiją. Du trečdaliai tyrime dalyvavusių respondentų (66,7 proc.) teigė, kad projektas yra susijęs su Nacionaline pažangos strategija (žr. 50 paveikslą).



50 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, AKTUALUMAS (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ **įgyvendintų (-amų) projektų vykdytojų teigimu**, įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginės darbotvarkės įgyvendinimo. Didžioji respondentų dalis (96,7 proc.) teigė, kad įgyvendinti projektai atitinka institucijos strateginius tikslus. Taip pat, respondentai matė įgyvendintų projektų pagal priemonę 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“, sąsają su nacionaline pažangos programa, Valstybės pažangos strategija (atitinkamai 83,3 proc. ir 86,7 proc. respondentų sieja savo projektus su šių dokumentų aktualumu) (žr. 51 paveikslą).



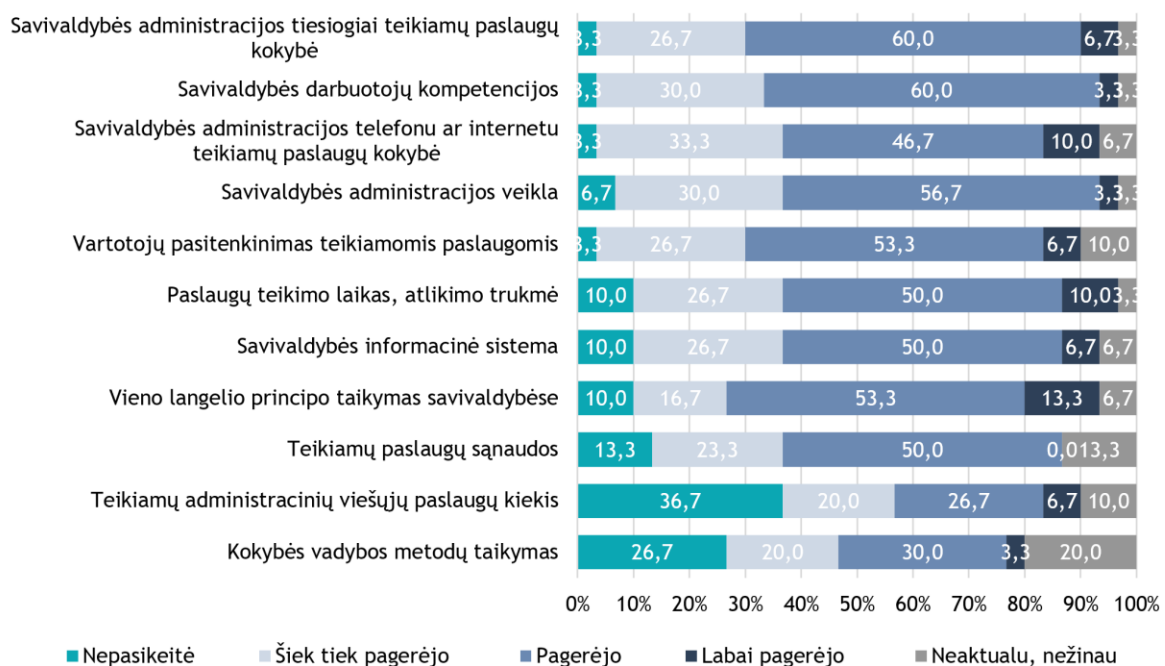
51 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, AKTUALUMAS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Svarbu paminėti, kad priemonės Nr. 10.1.3–ESFA–V–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ **intervencijos turėjo teigiamą poveikį ir instituciniu lygmeniu**. Remiantis atliktos apklausos duomenimis, didžioji dalis respondentų (93,3 proc.) teigia, kad įgyvendintus projektus

pagerėjo savivaldybės administracijos tiesiogiai teikiamų paslaugų kokybė ir darbuotojų kompetencija. Tai pat itin pagerėjo savivaldybės administracijos veikla bei telefonu ar internetu teikiamų paslaugų kokybė – 90 proc. apklaustųjų pastebi šiuos pokyčius. 86,6 proc. tyrimo dalyvių teigia, kad padidėjo vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis bei paslaugų teikimo laikas ir atlikimo trukmė. 83,3 proc. respondentų pastebi po projekto įgyvendinimo vieno langelio principo taikymo bei informacinės sistemos savivaldybėse pagerėjimą (žr. 52 paveikslą). Tai pagrindžia ir stebėsenos rodiklių analizė – remiantis ja, 26 VVI pagerino visuomenės patenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą.

Respondentų nuomone, po projekto įgyvendinimo savivaldybės administracijose mažiausiai pakito teikiamų administracinių viešųjų paslaugų kiekis – kad šis rodiklis „nepasikeitė“ teigė daugiau kaip trečdalis (36,7 proc.), o kad „pagerėjo“ – tik ketvirtadalis (26,7 proc.) apklausos dalyvių. Ketvirtadalis (26,7 proc.) respondentų manė, kad po projekto įgyvendinimo „nepasikeitė“ (žr. 52 paveikslą).



52 PAVEIKSLAS. PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS POKYČIAI SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE PO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ PROJEKTO ĮGYVENDINIMO (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Kaip minėta anksčiau, įgyvendinant priemonę Nr. 10.1.3–ESFA–V–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ buvo rengiamos **Piliečių chartijos**. Novatoriška piliečių chartijos idėja – viešųjų paslaugų teikėjams prisiimti ir laikytis konkrečių įsipareigojimų klientams, kad teikiamos paslaugos geriausiai atitiktų kliento poreikius<sup>31</sup>. Projektų vykdytojai, rengdami Piliečių chartijas, tiesiogiai užmezgė kontaktus su savo teikiamų paslaugų gavėjais, prisidėjo prie įstaigos veiklos skaidrumo.

Kaip jau pristatyta anksčiau, šiuo metu yra parengtos 26 Piliečių chartijos, kurios **sudarė prielaidas paslaugas teikti atliepiant klientų poreikius, padidinti viešųjų paslaugų teikėjų atskaitomybę, pagerinti VVI efektyvumą** (kadangi Piliečių chartijose numatomi konkretūs, išmatuojami paslaugų teikimo standartai).

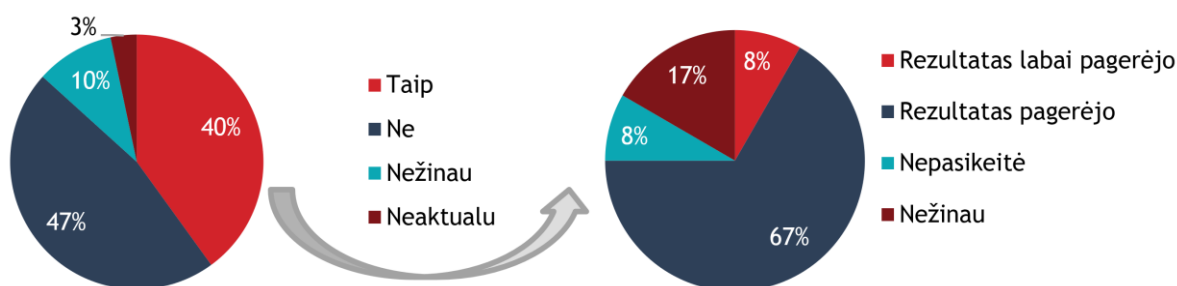
Pažymėtina, kad **Piliečių chartijos pridėtinės vertės kūrimą užtikrina aktyvus viešųjų paslaugų gavėjų įsitraukimas**. Atliktoje projektų vykdytojų apklausoje 38,1 proc. respondentų, vertindami teiginį

<sup>31</sup> Vadovaujantis Europos viešojo administravimo tinklo (angl. European Public Administration Network) parengtu leidiniu „Septyni žingsniai iki piliečių chartijų ir paslaugų standartų: įgyvendinimo planas viešojo administravimo institucijoms“ (angl. *Seven Steps to a Citizen Charter including Service Standards: Implementation Plan for Governmental Organizations*).

ar savivaldybės gyventojai teikia pasiūlymus dėl tobulintinų sričių, su juo nesutiko ar neturėjo nuomonės, panaši dalis respondentų sutiko (46,2 proc.), pažymėtina, kad 15,4 proc. respondentų nežinojo ar savivaldybės gyventojai teikia pasiūlymus dėl tobulintinų sričių.

Remiantis šios priemonės PFSA, projektų vykdytojai, prieš projektinių veiklų įgyvendinimą, turėjo atlikti vartotojų patenkinimo paslaugomis tyrimą dėl tų paslaugų ar aptarnavimo aspektų, kuriuos numatoma gerinti projekto vykdymo metu. Taip pat, dalyje projektų, kaip viena iš veiklų, buvo numatytas tyrimų, skirtų įvertinti paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, vykdymas, pažymėtina, kad tokių projektų nebuvo daug. Remiantis atliktos projektų vykdytojų apklausos duomenimis, beveik pusė (47 proc.) respondentų atsakė, kad įvykdžius projektą nebuvo atliktas vartotojų patenkinimo paslaugomis tyrimas. Du penktadaliai (40 proc.) teigė, kad toks tyrimas buvo atliktas. Vienas iš dešimties (10 proc.) apklausos dalyvių nežinojo atsakymo, o 3 proc. manė, kad tai neaktualu (žr. 53 paveikslą).

Pažymėtina, kad du trečdaliai (67 proc.) respondentų, teigusių, kad įvykdžius projektą buvo atliktas vartotojų patenkinimo paslaugomis tyrimas, atsakė, **kad rezultatas „pagerėjo“, lyginant su šio tyrimo, atlikto prieš įgyvendinant projektą, rezultatu.** Kad rezultatas „labai pagerėjo“ atsakė 8 proc. respondentų – tiek pat (8 proc.) teigė, kad rezultatas „nepasikeitė“. Vienas iš šešių (17 proc.) apklaustųjų teigė, kad nežino.



53 PAVEIKSLAS. VARTOTOJŲ PASITENKINIMO PASLAUGOMIS, PO PROJEKTO ĮGYVENDINIMO PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ TYRIMO ATLIKIMAS (N=30), IR TYRIMO REZULTATŲ POKYTIS (N=12)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

Apibendrinant galima teigti, kad **konkretaus uždavinio 10.1.3. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis:** intervencijų metu įgyvendintos veiklos pagerino VVI ir savivaldybės administracijų tiesiogiai teikiamų paslaugų kokybę. Remiantis anketinių apklausų rezultatais, pastebimas padidėjęs vartotojų patenkinimas teikiamomis paslaugomis, paslaugų teikimo laiku ir trukme, išaugo patenkinimas „vieno langelio“ principo taikomų paslaugų teikimu. Beveik pusėje Lietuvos savivaldybių pagerėjo visuomenės patenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksas. Intervencijomis taip pat parengtos 26 Piliečių chartijos, kurios sudarė prielaidas paslaugas teikti atliepiant klientų poreikius, padidinti viešųjų paslaugų teikėjų atskaitomybę, pagerinti VVI efektyvumą. **Konkretaus uždavinio 10.1.3. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas:** įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginių tikslų įgyvendinimo, sudarė prielaidas visuomenės nariams įsitraukti į viešųjų paslaugų teikimo standarto nustatymą.

### 3.3.4.3 INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE

VP 10 prioriteto 3 uždavinio atveju, įgyvendinamos intervencijos prisidėjo prie socio-ekonominio poveikio visuomenei ir valstybei. Visuomenei teikiamų paslaugų pagerėjimas vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius, kaip Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas, gyventojų, manančių, kad valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai, dalis (procentai), gyventojų, manančių, kad vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, dalis (procentai), elektroninės valdžios išsivystymo indeksas bei elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis. Toliau pristatoma šių rodiklių

kaita ir analizuojamo 10.3 uždavinio investicijų įtaka. Pažymėtina, kad lentelėje pateikiama naujausia rodiklių reikšmė, todėl nėra pateikiamas vieno laikotarpio rezultatas. Intervencijų poveikiui įvertinti pasitelkiama šiam uždaviniui priskiriamų poveikio rodiklių analizė bei atliktų atvejo studijų medžiaga.

12 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.3. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIŠMIŲ KRYPTIS
1	Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas	0,84 balo (2014 m.)	0,88 balo (2018 m.)	0,82 balo (2021 m.) <sup>32</sup>	▼
2	Gyventojų, manančių, kad valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai, dalis (procentai)	36 proc. (2017 m.)	35 proc. (2018 m.)	33 proc. (2021 m.) <sup>33</sup>	▼
3	Gyventojų, manančių, kad vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, dalis (procentai)	51 proc. (2014 m.)	64 proc. (2018 m.)	59 proc. (2021 m.) <sup>34</sup>	▼
4	Elektroninės valdžios išsivystymo indeksas	15 vieta ES (2014m.)	21 vieta ES (2018 m.)	12 vieta ES (2022 m.) <sup>35</sup>	▲
5	Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis	9 proc. (2014 m.)	27 proc. (2018 m.)	44 proc. (2021 m.) <sup>36</sup>	▲

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Remiantis VRM ir gyventojų apklausomis, iki 2020 m. Lietuvoje didėjo **gyventojų, manančių, kad valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai, dalies rodiklis** – jei 2018 m. ši gyventojų dalis sudarė 35 proc., tai 2020 m. buvo fiksuotas 40 proc. rezultatas. Lyginant su ankstesnių metų duomenimis, 2021 m. gyventojų dalis, manančių, kad valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai, buvo mažiausia per pastarųjų penkerių metų laikotarpį (33 proc.). **Gali būti, kad tokiam žmonių vertinimui įtakos turėjo jų požiūris į Vyriausybės taikomus apribojimus dėl karantino.**<sup>37</sup>

Taip pat Lietuvos pozicija iki 2020 m. gerėjo ir pagal **gyventojų, manančių, kad vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir**

<sup>32</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2014, 2018, 2021.](#)

<sup>33</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2017, 2018, 2021.](#)

<sup>34</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2014, 2018, 2021.](#)

<sup>35</sup> [UN E-Government Knowledgebase, E-Government Development Index, 2014, 2018, 2022.](#)

<sup>36</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2014, 2018, 2021.](#)

<sup>37</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2021, p. 49–50.](#)

**įstaigose, dalies** rodiklį. Pagal VRM ir gyventojų apklausų duomenis, Lietuvos gyventojų dalies procentas pagal šį rodiklį nuolat kilo: 2014 m. gyventojų dalis sudarė 51 proc., 2018 m. 64 proc., o 2020 m. 73 proc. 2015 m. gauti rezultatai rodo, kad dviejų trečdalių (66 proc. – tikrai taip 22 proc., greičiau taip 44 proc.) gyventojų nuomone, **vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus**. 14 proc. (9 proc. greičiau ne, 5 proc. tikrai ne) gyventojų nurodė, kad, jų nuomone, šie padaliniai nepadeda greičiau išspręsti jiems rūpimų klausimų. 20 proc. gyventojų nepareiškė nuomonės šiuo klausimu. „Greičiau ne“ dažniau atsakė gyventojai, įgiję bendrą vidurinį išsilavinimą bei bedarbiai. Remiantis 2017–2020 m. duomenimis, pastebėta, jog gyventojai, turėję reikalų su valstybės ir savivaldybės įstaigomis mato didesnę „vieno langelio“ padalinio naudą, nei gyventojai, kurie jokių reikalų neturėjo. 2021 m. gyventojai, turėję reikalų su valstybės ir savivaldybės įstaigomis, dažniau įvertino „vieno langelio“ padalinio naudą, nei tie, kurie neturėjo reikalų (**64 proc. turėjusių reikalų lyginant su 51 proc. neturėjusių reikalų vertino teigiamai**). Įvertinus 2009–2021 m. laikotarpio duomenis, galima teigti, kad gyventojų nuomonė apie „vieno langelio“ padalinio naudą periodiškai keitėsi: tai gerėjo, tai blogėjo. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog 2020 m. pasiekta aukščiausia „vieno langelio“ padalinio naudos vertinimo reikšmė nuo 2009 m. – net 3/4 respondentų pajautė „vieno langelio“ naudą.<sup>38</sup>

Prie šių rodiklių pagerėjimo iki 2020 m. prisidėjo projektai, skirti patobulinti ir optimizuoti klientų aptarnavimo procesą. Priemonės **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“** atveju galima išskirti projektus **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001**, kurio veiklomis sukurtos galimybės visuomenės nariams pasinaudoti visomis Lietuvos policijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis (iki projekto vykdymo buvo teikta tik dalis paslaugų), **Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0013**, kuria sudaromos galimybės visų tipų teritorijas matyti vienoje vietoje, įskaitant ir teritorijas su specialiujų žemės naudojimo sąlygomis. Priemonės **Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“** atveju galima išskirti 14 projektų, kurių metu, taikant vieno langelio principą savivaldybės administracijose, buvo siekiama optimizuoti vietos savivaldos institucijų vidaus procesus, įdiegiant pažangiausias kokybės vadybos sistemas. Projektų metu buvo siekiama, jog kokybės vadybos metodo/sistemos įdiegimas, kuris sudarys sąlygas viešajame sektoriuje diegti integruotas veiklos valdymo sistemas, sukūrė prielaidas susieti skirtingą veiklos informaciją, išryškinti veiklos kokybinį aspektą bei parinkti ir įdiegti pažangiausias veiklos tobulinimo sprendimus.

Pažvelgus į rodiklių lentelę galima pamatyti, jog pagal **administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficiento** rezultatą Lietuvos įvertinimas periodiškai prastėjo: 2014 m. buvo fiksuotas 0,84 balo rezultatas, 2018 m. šis balas šiek tiek pakilo ir siekė 0,88, tačiau 2020 m. buvo fiksuotas balo sumažėjimas iki 0,86. **2016 m. keitėsi atskirų aptarnavimo efektyvumo koeficiento aspektų formuluotės – dėl šios priežasties negalima korektiškai lyginti šių metų duomenų su ankstesnių metų rezultatais**. Analizuojant 2016–2020 m. duomenis pastebėta, kad gyventojai nuosekliai dažniau teigiamai vertino daugelį paslaugų teikimo ir aptarnavimo aspektų. Ypač išaugo šių aspektų vertinimas: „Darbo metu lengva rasti visus reikiamus specialistus“ (nuo 0,75 – 2016 m. iki 0,83 – 2020 m., svarbu paminėti, kad 2019 m. vertinimas buvo išaugęs iki 0,89 balo), „Specialistai yra mandagūs ir maloniai bendraujantys“ (nuo 0,84 – 2016 m. iki 0,90 – 2020 m.) ir „Į mano problemą reagavo iš karto“ (nuo 0,80 – 2016 m. iki 0,87 – 2020 m.) – teigiamas vertinimas. Tačiau aspekto „Patalpos yra švarios ir tvarkingos“ teigiamas vertinimas sumažėjo paskutiniiais metais (nuo 0,93 – 2016 m. ir 2018 m. iki 0,87 – 2020 m.) 2021m. gyventojai geriausiai įvertino specialistų bendravimo įgūdžius ir išsamų informacijos pateikimą. Prasčiausiai vertino reikiamų specialistų pasiekiamumą darbo metu bei įstaigos darbo laiko patogumą. Lyginant su 2020 m. duomenimis, 2021 m. pastebėta, kad visų paslaugų teikimo ir aptarnavimo aspektų reikšmės sumažėjo (nuo 0,01 iki –0,06 balo). Gyventojų vertinimai pastebimai sumažėjo vertinant šiuos aspektus: įstaigos darbo laiko patogumas (–0,06), reakcijos į problemą laikas (–0,06), specialistų pasiekiamumą darbo metu (–0,05) ir dirbančių specialistų profesionalumą (–0,05). **Pirmųjų trijų aspektų vertinimą galėjo lemti administracinių paslaugų teikimo pokyčiai karantino metu.**

<sup>38</sup> [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2021, p. 20.](#)

Pagal Jungtinių Tautų *matuojamą elektroninės valdžios išsivystymo indeksą* rodiklį Lietuva pagerino savo poziciją – nors nuo 2014 m. iki 2018 m. įvyko kritimas iš 15 vietos į 21 vietą tarp ES šalių, tačiau 2022 metais Lietuva pagal šį rodiklį užėmė 12 vietą tarp ES valstybių. Vienas iš indekso komponentų yra Lietuvos e. paslaugų pasiekiamumo komponentas, kuris atspindi paslaugų perkėlimo į internetą brandos lygį – galima teigti, kad įgyvendinant šio uždavinio intervencijų veiklomis sukuriamos prielaidos ir šio indekso augimui. Išskirtina, kad nuosekliai augo ir **elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis**.

Visuomenei teikiamų paslaugų pagerėjimas vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius, kaip Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas, gyventojų, manančių, kad valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai, dalis (procentai), gyventojų, manančių, kad vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, dalis (procentai), elektroninės valdžios išsivystymo indeksas bei elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis. Toliau pristatoma šių rodiklių kaita ir analizuojamo 10.3 uždavinio investicijų įtaka.

Konkrečiau 10.3 uždavinio intervencijomis vykdytos veiklos, orientuotos į visuomenei teikiamų paslaugų kokybės didinimą ir atitikimą visuomenės poreikiams, tokios kaip paslaugų kokybės standartų diegimas, „vieno langelio“ principo paslaugų diegimas valstybės ir savivaldybių įstaigose viešosioms paslaugoms teikti. Šių intervencijų įgyvendinimas sudaro prielaidas gerinti gyventojų nuomonę, jog valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai bei tai, kad vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose. Vis dėl to, COVID-19 pandemija bei taikomi apribojimai dėl karantino lėmė, kad šių rodiklių pokytis yra neigiamas. Pandemijos apribojimai lėmė ir administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficiento reikšmių prastėjimą, kadangi būtent šiuo laikotarpiu fiksuojamas įstaigos darbo laiko patogumo, reakcijos į problemą laiko ir specialistų pasiekiamumo darbo metu ir dirbančių specialistų profesionalumo prastėjimas. Pažymėtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti arba tik labai neseniai, ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų, ypač paslaugas teikiant po-pandeminiu laikotarpiu, arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasiekti reikės laiko.

### 3.3.4.4 INTERVENCIJŲ POVEIKIS

Remiantis nacionaline strategine darbotvarke, pagrindinis VP 10 prioriteto 3 uždavinio „Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams“ tikslas – **pagerėjusi visuomenei teikiamų paslaugų kokybė bei visuomenės poreikių atliepimas**.

Formuojant šį tikslą, identifikuojami šie poreikiai viešajame sektoriuje: kompleksinių veiksmų įgyvendinimas, kurie užtikrintų viešajame valdyme siekiamą visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų kokybę, užtikrinti visuomenės poreikių atliepimą teikiant viešąsias paslaugas, minimalių paslaugų kokybės standartų taikymas. Šio tikslo buvo siekiama 2 ES fondų lėšomis finansuotų priemonių (10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“) intervencijomis, kurių pagrindinės kryptys – 1) paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybei gerinti skirti teisinio reglamentavimo, metodinių dokumentų rengimas; 2) viešojo administravimo subjektų veiklos procesų gerinimas; 3) paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės stebėsenos ir vertinimas; 4) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas; 5) piliečių chartijų rengimas, diegimas. Atitinkamai, pagrindiniai analizuojamomis investicijomis sukurti produktai – (1) parengti metodiniai dokumentai, vertinimai; (2) IS atnaujinimas ar diegimas; (3) parengtos piliečių chartijos; (4) nustatyti ir įdiegti kokybės standartai; 5) kokybės vadybos metodų, procesų diegimas.

Tam, kad minėti produktai prisidėtų prie galutinio tikslo pasiekimo, turi būti pasiekti tarpiniai tikslai. Siekiant **pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę bei atliepti visuomenės poreikius**, reikalinga optimizuoti ir centralizuoti administracinių paslaugų teikimą, išplėsti visuomenės narių

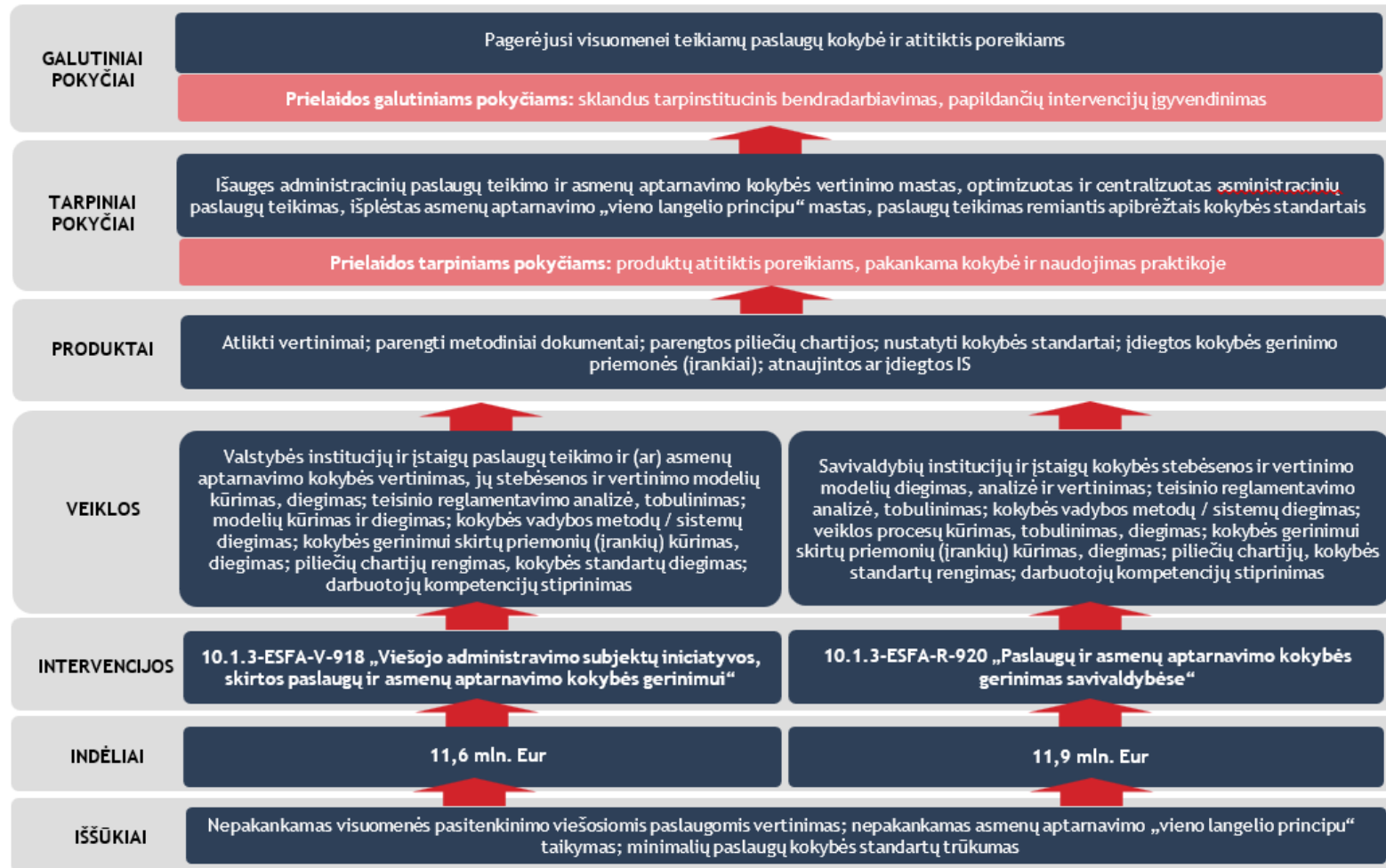


aptarnavimo „vieno langelio principu“ mastą, didinti administracinių paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo mastą.

Pagrindinės prielaidos, kad intervencijomis sukurti produktai prisidėtų prie tarpinių tikslų pasiekimo (t.y. kad optimizuotų administracinių paslaugų teikimo, visuomenės narių aptarnavimo „vieno langelio principu“, administracinių paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo masto plėtros) yra **intervencijų atitiktis tikslinių grupių poreikiams, pakankama taikomų intervencijų kokybė.**

Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos tikslinių grupių – viešojo valdymo institucijų darbuotojų – poreikiams:** intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo, sukuria prielaidas teikti kokybiškas paslaugas, taikyti kokybės standartus ir paslaugų kokybės standartus palaikančius mechanizmus. Intervencijos prisidėjo prie įvairių darbuotojų poreikių patenkinimo: sukurtos IS, IT įrankiai, leido VVI darbuotojams orientuotis į paslaugų teikimo ir aptarnavimo procesų optimizavimą, automatizuojant procesus ir mažinant rankinį, pridėtinės vertės nekuriantį darbą, kartu mažinant laiko sąnaudas ir sudarant galimybę šį atlaisvintą laiką skirti teikiamų viešųjų paslaugų turiniui, kokybei. Kartu buvo sudaromos prielaidos efektyviau paskirstyti turimą darbo krūvį, optimizuoti atliekamas funkcijas.

Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos institucinio lygmens poreikiams: įgyvendintų (-amų) projektų vykdytojų teigimu,** stebimas savivaldybės administracijos tiesiogiai teikiamų paslaugų kokybės pagerėjimas ir darbuotojų kompetencijų augimas. Remiantis pagal priemonę **Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ įgyvendintų projektų vykdytojų apklausos duomenimis,** didžioji dalis respondentų (93,3 proc.) teigia, kad įgyvendintus projektus pagerėjo savivaldybės administracijos tiesiogiai teikiamų paslaugų kokybė ir darbuotojų kompetencija.



54 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 3 UŽDAVINIO „PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.3 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 27 projektai dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**

**Pagrindinės prielaidos, kad tarpinių tikslų pasiekimas prisidėtų prie galutinių tikslų pasiekimo** (t. y. kad optimizuotų ir centralizuotų administracinių paslaugų teikimas, visuomenės narių aptarnavimo „vieno langelio principu“, administracinių paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo masto plėtra prisidėtų prie pagerėjusios visuomenei teikiamų paslaugų kokybės bei visuomenės poreikių atliepimo) – sukurtų produktų poveikis visuomenei ir valstybei bei efektyvus jų naudojimas ateityje.

**Konkreto uždavinio 10.1.3. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis:** poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms stipriausiai jaučiamas įgyvendinant projektus „arčiausiai“ paslaugos gavėjų, pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“. Projektų vykdytojai, rengdami Piliečių chartijas, tiesiogiai užmezgė kontaktus su savo teikiamų paslaugų gavėjais, prisidėjo prie įstaigos veiklos skaidrumo, o parengtos Piliečių chartijos **sudarė prielaidas paslaugas teikti atliepiant klientų poreikius, padidinti viešųjų paslaugų teikėjų atskaitomybę, pagerinti VVI efektyvumą** (kadangi Piliečių chartijose numatomi konkretūs, išmatuojami paslaugų teikimo standartai). Vis dėl to pastebima, jog Piliečių chartijos pridėtinės vertės kūrimą užtikrina aktyvus viešųjų paslaugų gavėjų įsitraukimas, kuris nebuvo užtikrintas visais atvejais. Viešojo valdymo skaitmenizavimas sudaro galimybes toliau plėsti ir elektroninių paslaugų pasiūlą, dėl ko paslaugų gavimas gyventojams tampa patogesnis ir mažina kaštus, o įdiegti paslaugų kokybės standartai padeda užtikrinti tolygią paslaugų kokybę visoje šalyje bei skatinti jos augimą.

Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.3. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas:** įgyvendinti projektai prisidėjo prie šalies strateginių tikslų įgyvendinimo, sudarė prielaidas visuomenės nariams įsitraukti į viešųjų paslaugų teikimo standarto nustatymą, **didinti viešųjų paslaugų kokybę** ir visuomenės narių pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, taupyti finansines, žmogiškųjų išteklių ir laiko sąnaudas, kurias patiria tiek visuomenės nariai, tiek ir valstybinės institucijos.

Intervencijomis vykdytos veiklos, orientuotos į visuomenei teikiamų paslaugų kokybės didinimą ir atitikimą visuomenės poreikiams, sudarė prielaidas gerinti gyventojų nuomonę, jog valstybės ir savivaldybių įstaigos visų gyventojų problemas sprendžia vienodai bei tai, kad vieno langelio padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose. Vis dėl to, COVID-19 pandemija bei taikomi apribojimai dėl karantino lėmė, kad šių rodiklių pokytis yra neigiamas. Pandemijos apribojimai lėmė ir administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficiento reikšmių prastėjimą, kadangi būtent šiuo laikotarpiu fiksuojamas įstaigos darbo laiko patogumo, reakcijos į problemą laiko ir specialistų pasiekiamumo darbo metu ir dirbančių specialistų profesionalumo prastėjimas. Pažymėtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti arba tik labai neseniai, ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų, ypač paslaugas teikiant po-pandeminiu laikotarpiu, arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo didžiaja dalimi išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.3 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie galutinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 27 projektų dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**

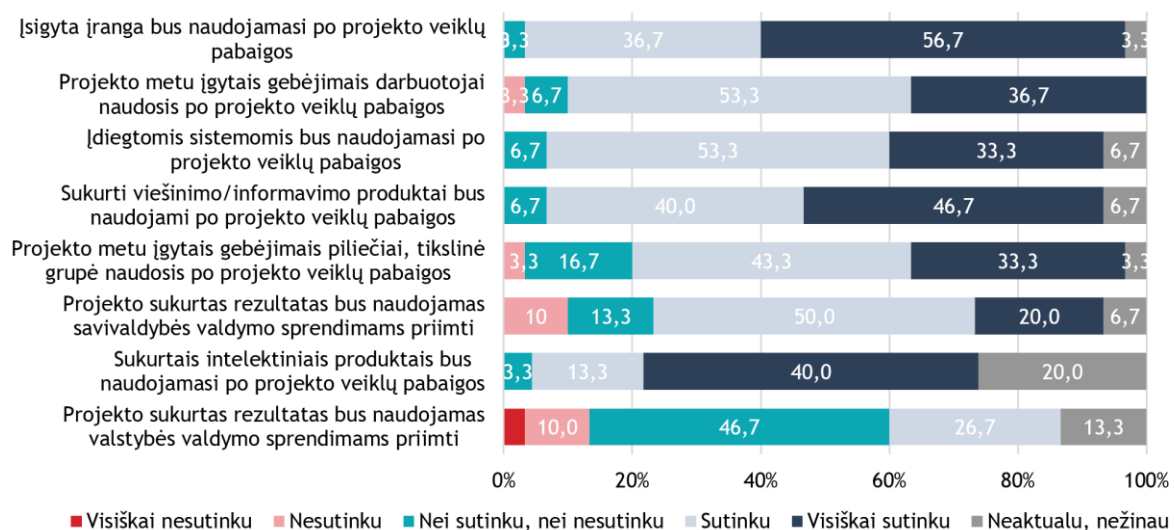
### 3.3.5. INTERVENCIJŲ TVARUMAS

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkreto 3 uždavinio „Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams“ dviejų priemonių – Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ intervencijų tvarumą, buvo išanalizuota ar projektinėmis veiklomis buvo orientuojamasi į ilgalaikį rezultato

išsaugojimą, ar kuriami rezultatai yra ir/ ar bus aktualūs ateityje ir įvardintos sąlygos, reikalingos trumpalaikius rezultatus kuriantiems produktams „tapti“ ilgalaikiais.

Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ projektų rezultatais kuriami paslaugų ir asmenų aptarnavimo procesų efektyvumui bei optimizavimui skirti produktai, tokie kaip kokybės metodų diegimas, „vieno langelio“ principo diegimas bei tobulinimas skirtingose savivaldybėse, paslaugų administravimo informacinės sistemos Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje (VMSA) diegimas, „Tvarkau miestą“ VMSA diegimas (pvz. projektas Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0012,), vieningos konsultavimo telefonu ir internetu sistemos diegimas (pvz. projektas Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-31-0004 ) ir kiti produktai. Taip pat, dalyje projektų, siekiant kuo efektyviau pritaikyti kokybės vadybos metodus, buvo atliekami tyrimai, siekiant išanalizuoti numatytų paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo funkcijų atlikimo procedūras, teikiamos rekomendacijos bei pasiūlymai, atliekami gyventojų pasitenkinimo tyrimai (pvz. projektas Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-21-0002), diegiant kokybės vadybos metodus/sistemas bei projektų, procesų valdymo metodus/modelius, dažnu atveju buvo stiprinamos darbuotojų kompetencijos (rengiant mokymus), perimama geroji užsienio šalių patirtis (pvz. projektai Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0007, Nr.10.1.3-ESFA-R-920-71-0001, Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0004).

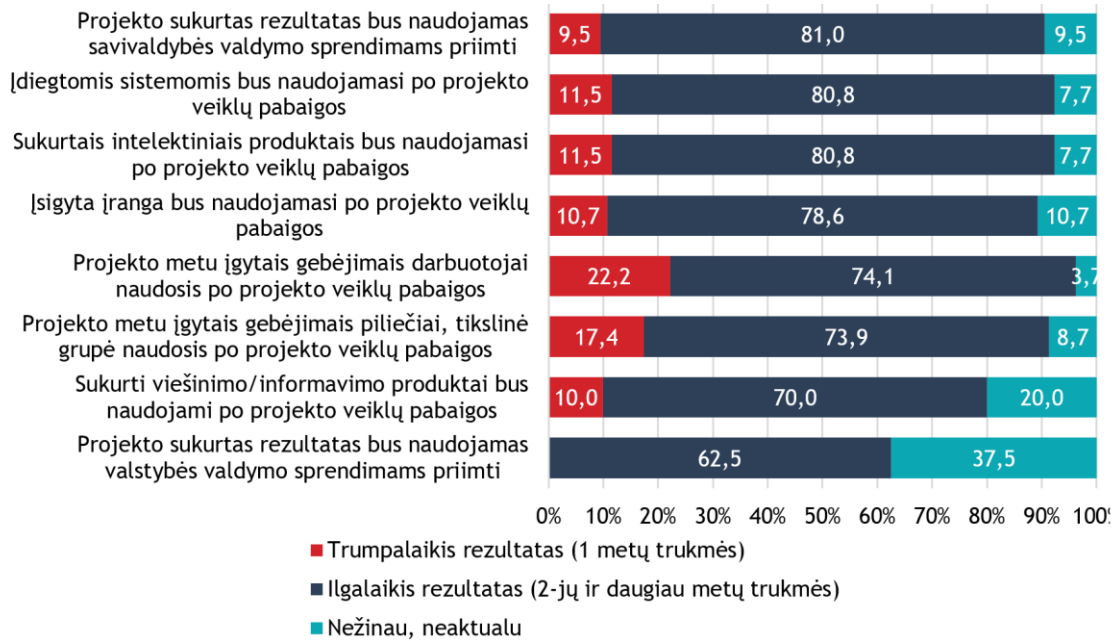
Pagal priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ projektų vykdytojų apklausos duomenis, išskiriama, kad projektų metu sukurti rezultatai, pasak projektų vykdytojų, bus naudojami ir pasibaigus projektinėms veikloms. Beveik visi tyrimo respondentai (93,3 proc.) teigia, kad įsigyta įranga bus naudojama po projekto veiklų pabaigos. Didžioji dalis respondentų mano, kad įgytais gebėjimais (90 proc.), įdiegtomis sistemomis (86,7 proc.) darbuotojai naudosis po projekto veiklų pabaigos ir sukurti viešinimo / informavimo produktai bus naudojami pasibaigus projektinėms veikloms (86,7 proc.).



55 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, REZULTATŲ ILGALAIKĖ REIKŠMĖ (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

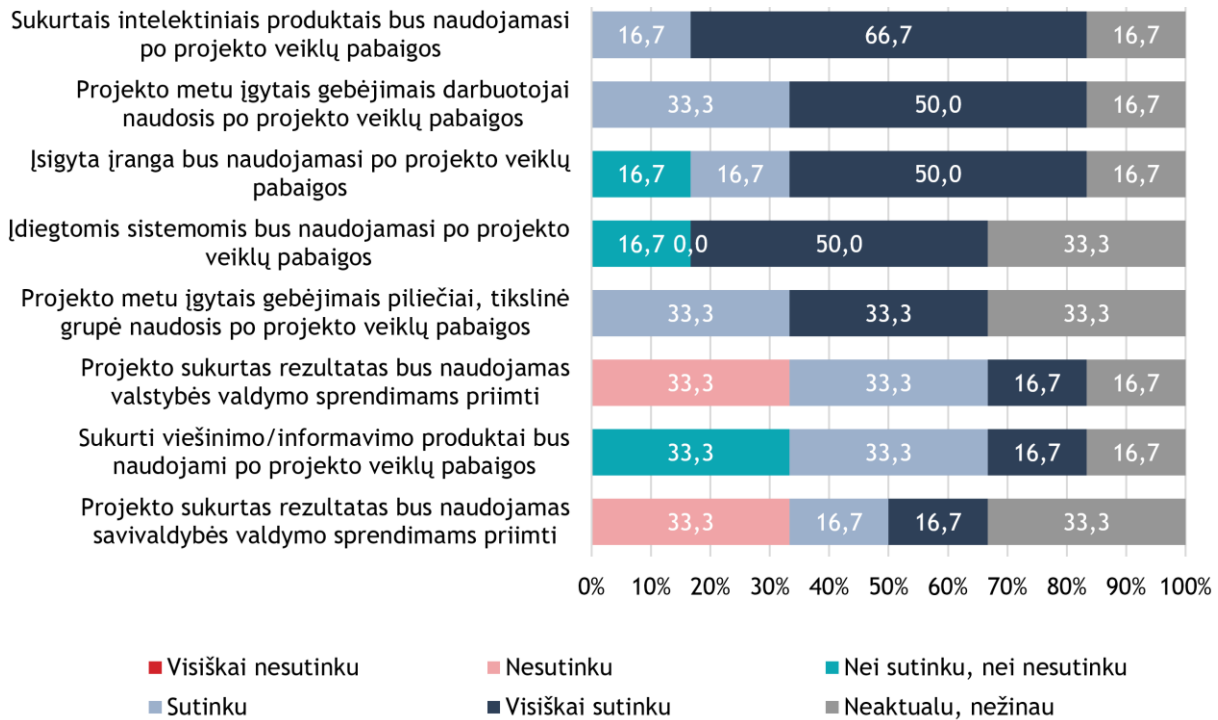
**Projektų vykdytojai absoliučią daugumą sukurtų rezultatų laiko ilgalaikiais.** 81 proc. apklaustųjų ilgalaikiu projektu sukurtu rezultatu (2-įj ir daugiau metų trukmės) laikė tai, kad šis rezultatas bus naudojamas savivaldybės valdymo sprendimams priimti. 80,8 proc. respondentų įdiegtas sistemas, sukurtus intelektualinius produktus įvardino kaip ilgalaikį rezultatą ir bus naudojama po projektinių veiklų pabaigos.



56 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, METU SUKURTŲ REZULTATŲ TVARUMAS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

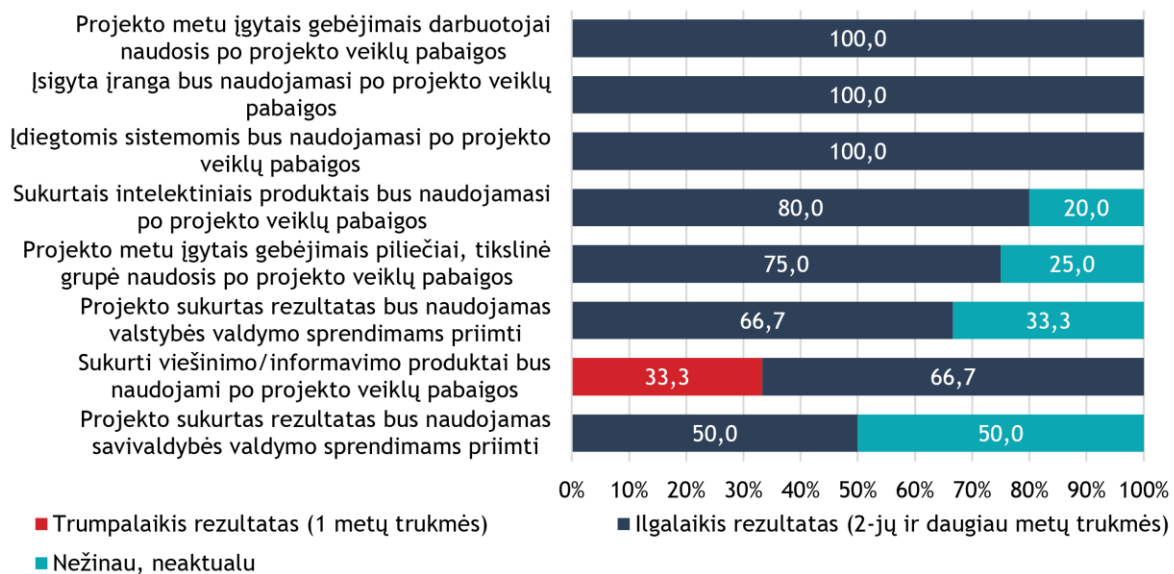
Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ orientuoti į **paslaugų teikimo ar asmenų aptarnavimo procesų efektyvumą** bei veiklos optimizavimą. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001 rezultatais įrengus darbui skirtas patalpas, centralizuojamos informacijos teikimo ir asmenų konsultavimo paslaugos, pritaikomi unifikuoti asmenų aptarnavimo principai, įsigyjama šioms paslaugoms teikti būtina kompiuterinė įranga. Šalia šių produkto rezultatų, projekto veiklose parengiama žinių duomenų bazė, bei apmokomi darbuotojai. Dalyje projektų, šalia paslaugų teikimo ar aptarnavimo procesų efektyvinimo bei optimizavimo veiklų, taip pat kuriami produktai susiję su **teisiniu reguliavimu, stebėseną bei vertinimo gerinimu**. Pavyzdžiui projekto Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0008 metu, siekiant padidinti socialinės paramos paslaugų prieinamumą, kuriami socialinių paslaugų teikimo ir apskaitos efektyvumą ir patikimumą didinantys įrankiai (programiniai komponentai SPIS posistemėje), rengiamos teisinės rekomendacijos, taip pat atliekama socialinės paramos teikimo esamos situacijos analizė ir rekomendacijų dėl teisės aktų pakeitimų parengimo ataskaita, apmokomi specialistai. Projektinių apklausų dalyviai savo atsakymais patvirtina **jog projektų metu sukurti rezultatai bus naudojami ir pasibaigus projektinėms veikloms**: didžioji dalis projekte dalyvavusių respondentų (apie 83,3 proc.) mano, kad projekto metu sukurti intelektualiniai produktai ir projekto metu įgyti darbuotojų gebėjimai yra ilgalaikis projektinių veiklų rezultatas. Du trečdaliai (66,7 proc.) teigia, kad projekto metu įgytais gebėjimais visuomenė, tikslinė grupė ar projekto metu įsigyta įranga bus naudojamosi po projektinių veiklų pabaigos.



57 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, REZULTATŲ ILGALAIKĖ REIKŠMĖ (N=6)

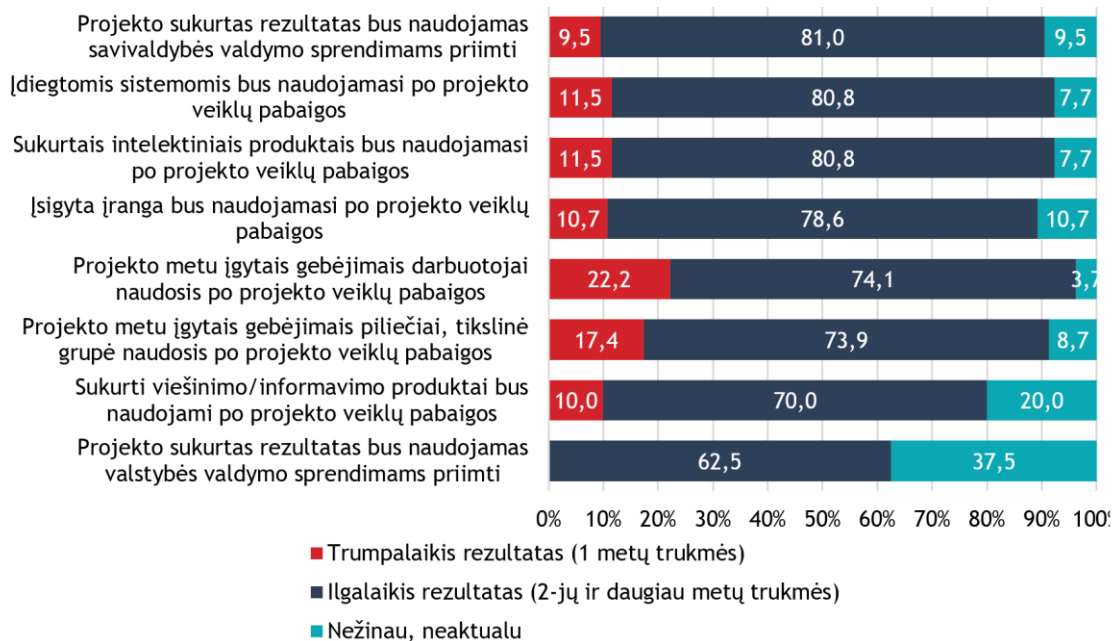
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

**Projektų vykdytojai absoliučią daugumą sukurtų rezultatų laiko ilgalaikiais.** Visi respondentai (po 100 proc.), teigė, kad projekto metu įgytais gebėjimais darbuotojai naudosis po projekto veiklų pabaigos, įsigytą įrangą bei įdiegtas sistemas įvardino ilgalaikiais (2–jų ir daugiau metų trukmės) rezultatais. Keturi iš penkių (80 proc.) tyrimo dalyvių, teigusių, kad sukurtais intelektualiais produktais bus naudojama po projekto veiklų pabaigos, šį rezultatą laikė ilgalaikiu. Trys ketvirtadaliai (75 proc.) apklaustųjų, teigusių, kad projekto metu įgytais gebėjimais piliečiai, tikslinė grupė naudosis po projekto veiklų pabaigos, šį rezultatą vertino kaip ilgalaikį taip pat.



58 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, SUKURTŲ REZULTATŲ TVARUMAS (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

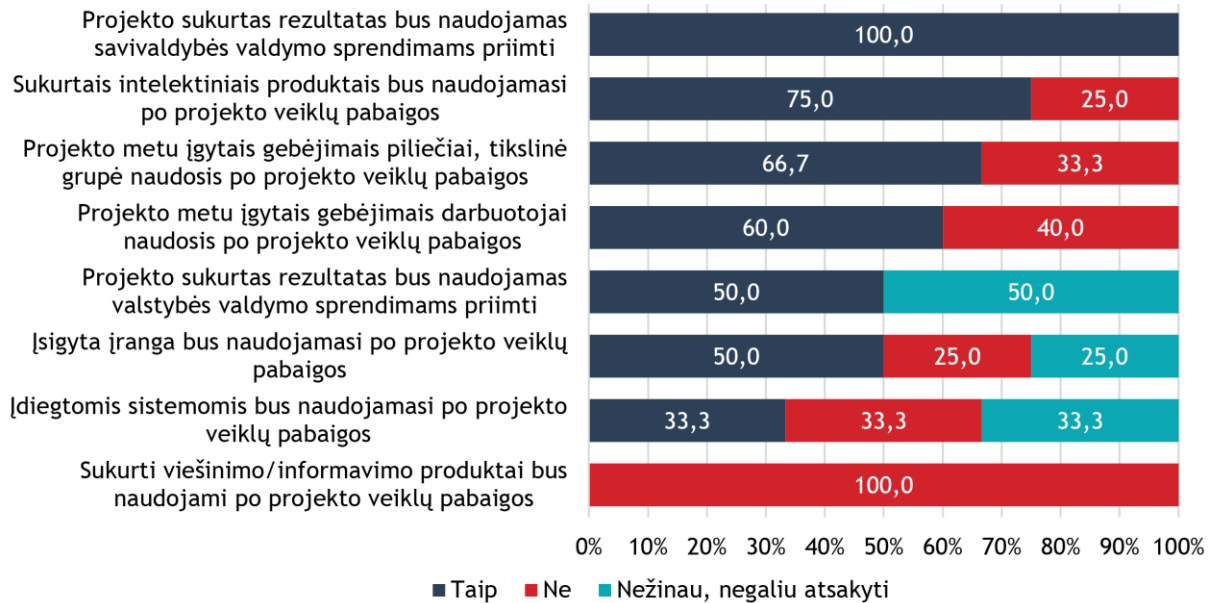


59 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, METU SUKURTŲ REZULTATŲ TVARUMAS (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

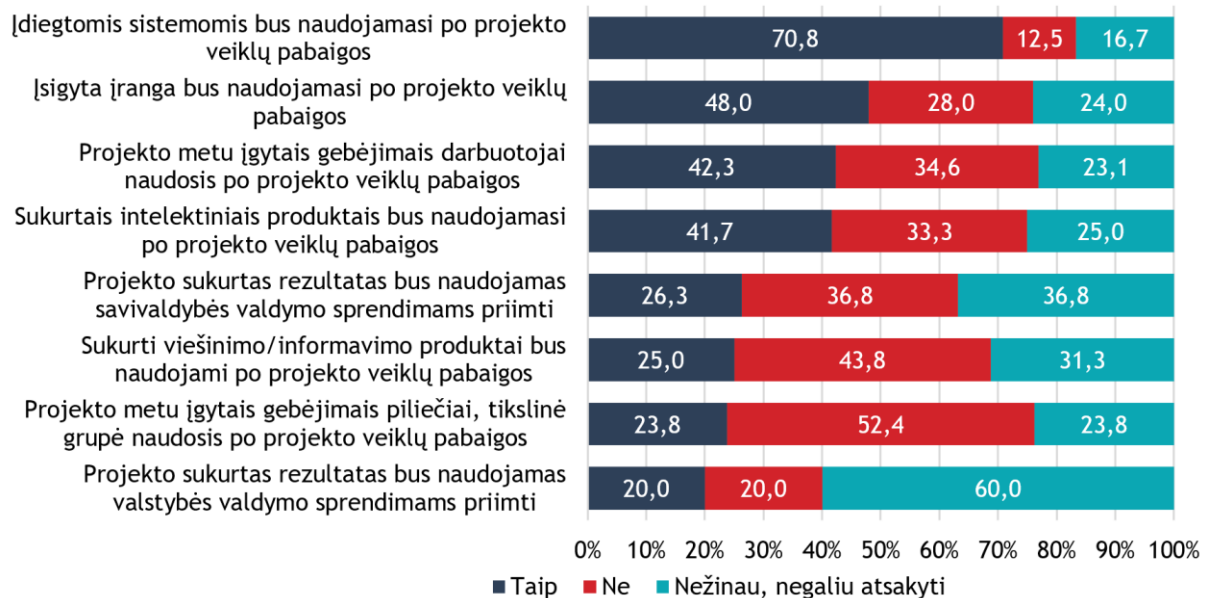
Tiek priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“, tiek priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ atveju, dalis projektų apima tyrimų, studijų, programų vertinimo, funkcijų peržiūrų, sprendimų poveikio vertinimus ir pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo. Taip pat šie projektai dažniausiai yra skirti darbuotojų kompetencijų stiprinimui. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-91-0004 įgyvendinimo metu yra rengiamas vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimas, rengiami viešųjų paslaugų verslui ir turizmo paslaugų administracijoje ir pavaldžiose įstaigose teikimo aprašymai su esamos situacijos procesų žemėlapiais, rengiamos įvairios ataskaitos ir standartai, taip pat organizuojami darbuotojų mokymai. Atsižvelgiant į projektų vykdytojų apklausų duomenis, visi priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 ir 74,1 proc. priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 respondentų projektų metu darbuotojams perduotas kompetencijas įvardina kaip ilgalaikius projektinių veiklų rezultatus, tyrimų, studijų ar vertinimų pagalba formuojamus pasiūlymus, kuriais, tikėtina gali naudotis institucijos valstybės valdymo sprendimams priimti, 66,7 proc. priemonės 10.1.3-ESFA-V-918 ir 62,5 proc. priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 projektų vykdytojai įvardina kaip ilgalaikius.

Projektinėmis veiklomis kuriami produktai yra pritaikomi ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau norint šiuos produktus palaikyti reikalingos finansinės lėšos. Tą patvirtina ir apklausų rezultatai, kuomet visi Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 priemonės projektų vykdytojai, dalyvavę apklausoje, įvardinę veiklas, kaip ilgalaikius projektinių veiklų rezultatus, nurodė, kad papildomos lėšos šioms veikloms vystyti yra reikalingos. Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 didžioji dalis (70,8 proc.) projektų vykdytojų teigė, kad projekto metu įdiegtoms sistemoms palaikyti yra reikalingos papildomos lėšos. 41,7– 48 proc. nurodė, kad papildomos lėšos reikalingos įsigyti įrangai palaikyti, darbuotojų gebėjimų gilinimui po projektinių veiklų, intelektinių produktų plėtojimui po projektinių veiklų pabaigos. Finansinis palaikymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, galinčių palaikyti sukurtų produktų tęstinumą ir užtikrinti jų funkcionavimą.



60 PAVEIKSLAS. PAPILDOMŲ LĖŠŲ POREIKIS PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–V–918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“, REZULTATAMS PASIEKTI (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

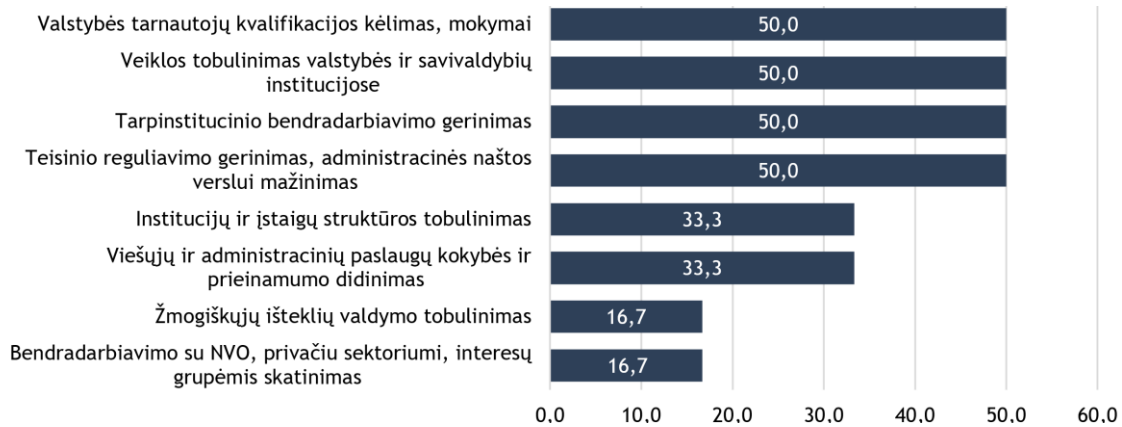


61 PAVEIKSLAS. PAPILDOMŲ LĖŠŲ POREIKIS PROJEKTŲ, ĮGYVENDINTŲ PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3–ESFA–R–920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, REZULTATAMS PASIEKTI (N=30)

Tai, kad išlieka poreikis palaikyti ir toliau vystyti VP 10 prioriteto sritis patvirtina projektų vykdytojų atsakymai, kur pusė respondentų, įgyvendinusių projektus pagal priemonę 10.1.3–ESFA–V–918, įvardino valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą mokymus, veiklos tobulinimą valstybės ir savivaldybių institucijose, tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimą bei teisinio reguliavimo gerinimą ir administracinės naštos verslui mažinimą kaip esmines sritis, kam turėtų būti kreipiamas dėmesys per ateinančius penkis metus. Taip pat, daugiau nei pusė (53,3 proc.) priemonės 10.1.3–ESFA–R–920 projektų vykdytojų teigia, kad veiklos tobulinimas valstybės ir savivaldybių institucijose yra viena svarbiausių veiklos sričių, stiprinant administracinius gebėjimus ir didinant viešojo administravimo efektyvumą. Pusė



(50 proc.) apklaustųjų mini viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimą. 43,3 proc. respondentų teigė, kad viena svarbiausių sričių yra žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas bei mokymai.



62 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-V-918 „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SUBJEKTŲ INICIATYVOS, SKIRTOS PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMUI“ NUOMONĖ DĖL SVARBIAUSIŲ INSTITUCIJŲ VEIKLOS SRIČIŲ STIPRINANT ADMINISTRACINIUS GEBĖJIMUS IR DIDINANT VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO EFEKTYVUMĄ 2021-2027 M. (N=6)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais



63 PAVEIKSLAS. RESPONDENTŲ ĮGYVENDINUSIŲ PROJEKTUS PAGAL PRIEMONĘ 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“, NUOMONĖ DĖL SVARBIAUSIŲ INSTITUCIJŲ VEIKLOS SRIČIŲ STIPRINANT ADMINISTRACINIUS GEBĖJIMUS IR DIDINANT VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO EFEKTYVUMĄ 2021-2027 M. (N=30)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos rezultatais

VP 10 prioriteto 3 uždavinio „Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams“ pagal priemones Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ įgyvendinamų projektinių veiklų rezultatai pagrinde yra ilgalaikiai. Paslaugų ir asmenų aptarnavimo procesų **efektyvinimui bei optimizavimui skirti produktai** dėl įdiegtų informacinių technologijų, modelių, sistemų yra tvarūs ir funkcionuojantys ilgą laiką, užtikrinant jų nuolatinį palaikymą. Darbuotojų kompetencijų mokymai, orientuoti į paslaugų teikimo ir gyventojų aptarnavimo veiklos tobulinimą valstybės ir savivaldybių

institucijose, esant organizacijų ir jų vadovų palaikymui bei darbuotojų tarpusavio dalinimuisi turimomis kompetencijomis, nuolatiniam žinių gilinimui ir praktiniam pritaikymui turi išliekamąją vertę ir priskiriami ilgalaikiams rezultatams, visgi, dėl žmogiškojo faktoriaus, kuomet gali įvykti ne/planuota darbuotojų kaita institucijoje, ar įgytos kompetencijos gali tapti neaktualios, reikalingas nuolatinis turimų žinių įvertinimas ir savalaikis kompetencijų atnaujinimas.. Projektinių veiklų produktai, kuriais kuriami **metodiniai dokumentai ir rekomendacijos** yra orientuoti į ilgalaikius rezultatus. Kuriami produktai yra svarbūs sprendžiant ir gerinant problemines situacijas, kurios stebimos, kaip nuolat pasikartojančios. Siekiant šių rezultatų ilgalaikio tvarumo, būtina siekti sukurtų metodinių dokumentų bei rekomendacijų įteisinimo. Turint institucijos, kurioje metodikos yra taikomos vadovų palaikymą, be politinį pritarimą, atlikus anksčiau minėtus veiksmus, šių rezultatų ilgaamžiškumas yra galimas.. Projektinės veiklos, kuriomis analizuojama **esama situacija ir teikiami pasiūlymai dėl tam tikrų procesų gerinimo** yra orientuoti į ilgalaikius rezultatus su sąlyga, kad sukurti rezultatai bus aktyviai naudojami, palaikomi institucijos, kurioje taikomi vadovų bei darbuotojų ir atliekama savalaikė sukurtų rezultatų pritaikomumo peržiūra. Šie projektinių veiklų rezultatai dažnu atveju gerina visuomenei teikiamų paslaugų kokybę dabartiniu momentu, sprendžia esamas problemas, todėl savalaikis situacijos peržiūrėjimas ir įvertinimas yra būtina sąlyga projektinių veiklų rezultatų tęstinumui.

### 3.4. 10.1.4. PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ

Siekiant gerinti verslo reguliavimo aplinką pagal 10 prioriteto 10.1.4. konkretų uždavinį buvo suformuotos dvi priemonės – „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ (10.1.4-ESFA-V-921) ir „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ (10.1.4-ESFA-V-922). Šioms priemonėms numatytas ES ir bendrojo finansavimas viršija 4,9 mln. Eur.

13 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.4. UŽDAVINIO PRIEMONĖS

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	SKIRTAS FINANSAVIMAS mln. Eur	FAKTINIAI PAREIŠKĖJAI
10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“	4	1,3 Eur	EIMIN, Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas
10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“	4	3,6 Eur	TM, NTA, Lietuvos teismo ekspertizės centras

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Igyvendinant projektus pagal šias priemones yra siekiama sumažinti nepagrįsta administracinę ir (ar) kitą reguliavimo našta verslui bei gyventojams, paskatinti verslo aplinkos gerinimo iniciatyvų įgyvendinimą.

Siekiant įgyvendinti projektus buvo vykdomos veiklos, nukreiptos į verslo reguliavimo gerinimą, teisės aktų peržiūrą, administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos identifikavimą ir vertinimą, teisinio reguliavimo tobulinimą, reglamentavimo mažinimą ir paprastinimą, teisės aktų kokybės didinimą ir kt. Projektų metu taip pat vykdomos veiklos susijusios su ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemos efektyvumo didinimu, tokios kaip rizikos vertinimo ir valdymo sistemų ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijose diegimas, metodinės pagalbos priemonių kūrimas ir metodinės pagalbos teikimas, bei veiklos, kurios skirtos didinti teisingumo vykdymo efektyvumą, įskaitant prie teismų atvirumo ir nepriklausomumo didinimo prisidedančias veiklas.

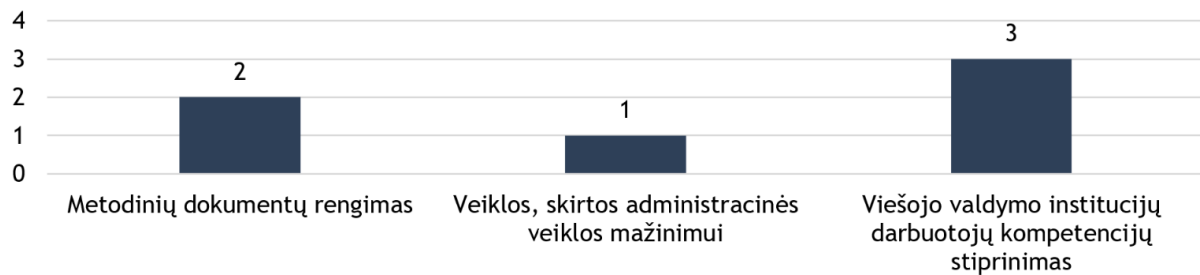
#### 3.4.1. INTERVENCIJŲ MASTAS

VK.9.2.4.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.4 uždavinio priemonių 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant verslo reguliavimo aplinką? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

2015–2021 m. pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ įgyvendinami 4 projektai. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 2 institucijos). Pažymėtina, kad nei vienas projektas nebuvo įgyvendintas pasitelkiant partnerius. Svarbu paminėti, jog projektų sukuriami rezultatai nėra apribotami geografiniu požiūriu. Visi projektai nukreipti į valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį, kadangi nors projektinės veiklos orientuotos į keletą VVS, galutiniai veiklų rezultatai tiesiogiai orientuoti į viešojo administravimo stiprinimą.

Pagrindinėmis projektų tikslinėmis grupėmis galima išskirti valstybinių institucijų bei savivaldybių darbuotojus. Projektų metu įgyvendintos veiklos apėmė kelias pagrindines veiklų grupes: 1) **metodinių dokumentų rengimas**; 2) **veiklos, skirtos administracinės veiklos mažinimui**; 3) **viešojo valdymo**

**institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.



64 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS 10.1.4–ESFA–V–921 „GERESNIO REGLAMENTAVIMO DIEGIMAS IR VERSLO PRIEŽIŪROS SISTEMOS TOBULINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

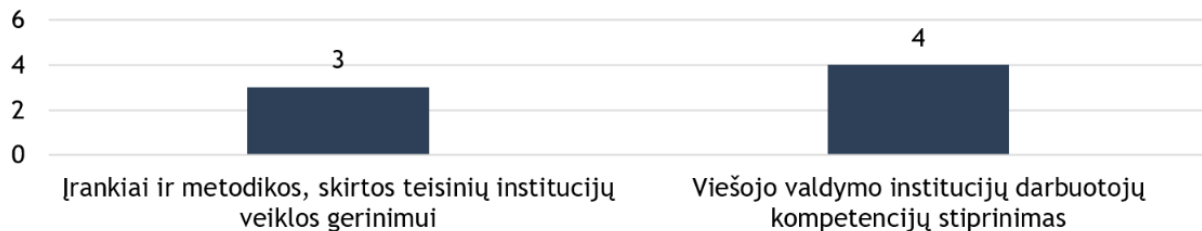
**Metodinių dokumentų rengimas.** Šiai veiklų grupei būtų galima priskirti tokius projektus, kaip projektas Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–01–0001. Šio projekto metu buvo siekiama įvykdyti tinkamumo patikras pasirinktose srityse ir parengti susijusius tobulinimo pasiūlymus, parengiant prisitaikymo išlaidų verslui vertinimo metodiką ir jos taikymo gaires, atliekant tinkamumo patikras pasirinktose chemijos, gamybos ir transporto srityse bei parengiant pasiūlymus dėl teisinio reglamentavimo, reikalingo reguliavimo naštai mažinti ar kitaip teisinio reglamentavimo kokybei ir efektyvumui didinti. Projekto Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–02–0001 rémuose taip pat buvo siekiama suteikti ekspertinę pagalbą ūkio subjektų priežiūros institucijoms dėl gerųjų verslo priežiūros praktikų, parengiant priežiūros institucijų veiklos vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo rekomendacijas bei priežiūros institucijų konsultavimo kokybės gerinimo ir kt. Projekto Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–01–0003 metu buvo siekiama parengti 5 atrinktų savivaldybių reguliavimo naštos verslui vertinimo ataskaitas, apimančias atrinktų savivaldybių kompetencijai priskirtų teisės aktų ir įpareigojimų sąrašus bei įpareigojimų analizę, taip pat parengti reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų rinkinius, parengti rekomendacijas dėl reguliavimo naštos verslui mažinimo visose savivaldybėse. Buvo numatyta, jog įgyvendintos projekto priemonės pagerintų savivaldybių lygmenyje priimamų teisės aktų kokybę, teisinį reguliavimą padarytų aiškesniu ir efektyvesniu, o tai prisidėtų prie verslo aplinkos visose savivaldybėse gerinimo.

**Veiklos, skirtos administracinės veiklos mažinimui.** Šiai veiklos grupei galima priskirti projektą Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–02–0002, kurio metu buvo Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas sukūrė ir įdiegė ūkio subjektų, vykdančių alkoholio produktų, tabako, tabako gaminių ir su jais susijusių gaminių ir narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakų (prekursorių) komercines veiklas, konsultavimo modelį, leidžiantį greitesnę informacijos apie esamus ir pasikeitusius reikalavimus (alkoholio, tabako ir narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakų srityse) parengimą ir sklaidą.

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Šiai veiklų grupei būtų galima priskirti tokius projektus, kaip projektai Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–02–0001, kurio įgyvendinimo metu buvo organizuojami plataus masto (dalyvių skaičius – 3507) priežiūros institucijų specialistų mokymai, kurių dalyviams padalintas specializuotas leidinys „Verslo priežiūros vadovas“ (elektroninio formato leidinys apie pažangias ūkio subjektų priežiūros priemones ir jų praktinį pritaikomumą, informuojanti, kaip taikant pažangias verslo priežiūros priemones efektyviau vykdyti ir atlikti jiems pavestas priežiūros funkcijas. Projekto Nr. 10.1.4–ESFA–V–921–01–0003 veiklų metu buvo suorganizuotos 5 mokymų sesijos savivaldybių institucijų tarnautojams ir darbuotojams. Mokymų metu didžiausias dėmesys skirtas reguliavimo naštos sampratai, gebėjimams, kaip ją įvertinti, supažindinta su taikomomis administracinės naštos mažinimo praktikomis bei šių praktikų taikymu strateginiame įstaigos lygmenyje.

Pagal priemonę Nr. 10.1.4–ESFA–V–922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ įgyvendinami 4 projektai (iš kurių 3 jau baigti įgyvendinti ir 1 projektas vis dar įgyvendinamas). Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 3 institucijos). Pažymėtina, kad 2 projektai buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius. Išskirtina, kad projektų sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Visi projektai nukreipti į teisingumo sritį.

Pagrindinėmis projekto tikslinėmis grupėmis galima išskirti VVI darbuotojus, asmenis, galinčius vykdyti su neteisminiu ginčų sprendimu susijusias funkcijas, bei visuomenės narius, kai įgyvendinamos alternatyvių ginčų sprendimo būdų naudojimo skatinimo veiklos ar viešosios konsultacijos. Projektų metu įgyvendintos veiklos apėmė kelias pagrindines veiklų grupes: 1) **Įrankiai ir metodikos, skirtos teisinių institucijų veiklos gerinimui**, 2) **viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas**. Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.



65 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS NR. 10.1.4-ESFA-V-922 „TEISINGUMO SISTEMOS VEIKSMINGUMO DIDINIMAS“ PROJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL VYKDYTAS VEIKLAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

**Įrankiai ir metodikos, skirtos teisinių institucijų veiklos gerinimui.** Šiai veiklų grupei būtų galima priskirti 3 projektus: Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0001, Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0002, Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0003. Projektas Nr. **10.1.4-ESFA-V-922-01-0001** buvo orientuotas į Lietuvos teismo ekspertizės centro (LTEC) atliekamų tyrimų efektyvumo ir patikimumo didinimą pasitelkiant naujų tyrimo metodų akreditavimą. Vykdytos veiklos orientuotos į šešių tyrimo metodų, apimančių skirtingas ekspertines sritis, parengimą akreditavimui, įskaitant metodus akreditavimui ruošiančių bei šiuos metodus taikančių darbuotojų kompetencijos kėlimą, specializuotos techninės ir programinės įrangos, būtinos naujiems metodams akredituoti, įsigijimą. Įgyvendinus projektą buvo siekta pagerinti LTEC procesų valdymą bei užtikrinti aukščiausio lygio ekspertinę veiklą, siekiant padėti teismams, prokuratūrai ir ikiteisminio tyrimo įstaigoms nustatyti tiesią bylose, tuo pačiu didinant visuomenės pasitikėjimą teisėsaugos bei teisėtvarkos institucijomis ir teisingumu Lietuvoje. **Projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0002** veikose siekiama sukurti pažangaus teismų išteklių valdymo modelį, kurį taikant būtų sudarytos prielaidos teismų administracinės ir organizacinės veiklos problemų priežasčių šalinimui, efektyviam kilusių problemų sprendimui. Taip pat siekiama parengti bylų skirstymo modelį, apimančių skirtingų tipų ir instancijų bylų paskirstymo procesus. Projekto metu taip pat siekiama sukurti elektronines priemones teismų dokumentų rengimui, informacijos valdymui, bylų paskirstymo procesų įgyvendinimui bei stiprinti teismų sistemos atstovų kompetencijas naudotis elektroninėmis priemonėmis. **Projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0003** metu buvo siekiama parengti asmenų aptarnavimo teismuose modelį ir sustiprinti teismų sistemos darbuotojų kompetencijas taikant šį modelį, buvo siekiama dalintis pažangia praktika tarptautinio bendradarbiavimo pagrindu, organizuoti pažintinius vizitus. Taip pat buvo parengta teismų sprendimų rengimo standartų studija, atlikta visuomenės apklausa dėl pasitikėjimo teismais, parengta galimybių studija, įgyvendintos pasitikėjimo teismais didinimo priemonės ir sustiprintos teismų sistemos darbuotojų kompetencijos. Įgyvendinus projekto veiklas buvo tikimasi padidinti teismų veiklos efektyvumą ir sustiprinti visuomenės pasitikėjimą teismais.

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Projektu Nr. **10.1.4-ESFA-V-922-01-0005** buvo siekiama padidinti teisingumo sistemos veiksmingumą, plėtojant taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemą. Projekto vykdymo metu buvo sukurta mediatorių kvalifikacinio egzamino programa, suformuotas Mediatorių sąrašas, sudarytos techninės, teisinės ir administracinės sąlygos sklandžiam Mediatorių sąrašo veikimui, naudojant informacines technologijas. Taip pat buvo įrengtos tinkamos patalpos privalomajai mediacijai vykdyti, suorganizuota konferencija apie mediaciją civiliniuose ginčiuose, įgyvendintas informavimo apie mediaciją priemonių kompleksas ir visuomenė informuota apie mediacijos taikymo civiliniuose ginčiuose galimybes. Taip pat projekto metu buvo suorganizuoti mokymai asmenims, siekiantiems teikti mediacijos paslaugas, suorganizuoti mokymai teisėjams, pažintiniai vizitai mediacijos srityje bei suorganizuotas mediatorių kvalifikacinis egzaminas. Įgyvendinus visas projekto veiklas, buvo siekiama šių rezultatų: sumažinti teismų darbo krūvį, sutaupyti valstybės biudžeto lėšas, skiriamas teismų veiklai bei valstybės garantuojamai teisei pagalbai teikti

teismuose nagrinėjamos bylose. Taip pat buvo siekiama, jog sutrumpėtų vidutinė civilinių ginčų nagrinėjimo teisme trukmė ir būtų sudarytos galimybės asmenims greičiau, paprasčiau ir mažesniais kaštais išspręsti civilinį ginčą.

### 3.4.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS

VK.9.2.4.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.4 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?

Siekiant gerinti verslo reguliavimo aplinką pagal 10 prioriteto 10.1.4. konkretaus uždavinio dvi priemones – Nr. 10.1.4–ESFA–V–921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir Nr. 10.1.4–ESFA–V–922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“. Šių analizuojamų priemonių pažangai matuoti pasirinkti rodikliai pateikiami žemiau.

14 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.4. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Produkto rodiklis	P.S.417	Geresnio reglamentavimo diegimo projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis	2 projektai	2 projektai	Projektai baigti, planuota rodiklio reikšmė yra pasiekta.
Produkto rodiklis	P.S.419	Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas	3500 darbuotojų	3744 darbuotojų	Projektai baigti, planuota rodiklio reikšmė yra viršyta.
Produkto rodiklis	P.S.420	Teisingumo sistemai tobulinti skirti projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis	3 projektai	3 projektai	Rodiklio reikšmė pasiekta. Vienas projektas dar yra įgyvendinamas, todėl rodiklio reikšmė, tikėtina, bus viršyta.
Produkto rodiklis	P.S.457	Ūkio subjektų veiklos priežiūrą vykdančios institucijos, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės	18 institucijų	22 institucijos	Projektai baigti, planuota rodiklio reikšmė yra viršyta.
Rezultato rodiklis	R.N.914	Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo mediacijos būdu išspręstų ginčų pokytis	20 proc.	N/A	Stebėsenos rodiklio reikšmė bus skaičiuojama 2023 m.
Rezultato rodiklis	R.S.398	Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui	3 mln. Eur	4,37 mln. Eur	Projektai baigti, planuota rodiklio reikšmė yra viršyta.

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Rezultato rodiklis	R.S.399	Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis	30 proc.	44 proc.	Planuota rodiklio reikšmė įgyvendinus projektą yra viršyta
Rezultato rodiklis	R.S.423	Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis	75 proc.	100 proc.	Įgyvendinus 2 iš 3-jų projektų priemonė jau viršijo įsipareigotą rodiklio reikšmę.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinant priemonę „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ (10.1.4-ESFA-V-921) finansuoti 4 projektai. Visi šie projektai yra baigti įgyvendinti. VP Priemonei nustatyta pasiekti 7 VP stebėsenos rodiklius. Produkto rodikliu P.S.417 „Geresnio reglamentavimo diegimo projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 2 projektai. Priemonės lėšomis finansuoti 2 geresnio reglamentavimo diegimui skirti projektai, kurie jau yra baigti įgyvendinti, todėl stebėsenos rodiklių reikšmė yra pasiekta. Rodikliu P.S.419 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 3500 darbuotojų. Pasiekta rodiklio reikšmė viršija VP suplanuotą reikšmę – 3744 darbuotojai -. Rodikliu P.S.457 „Ūkio subjektų veiklos priežiūrą vykdančios institucijos, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 18 institucijų, o pasiekta reikšmė - 22 institucijos, taip pat nežymiai viršija nustatytą reikšmę. Rezultato rodikliu R.S.398 „Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 3 mln. Eur. Baigus įgyvendinti projektus pasiekta didesnė nei nustatyta reikšmė – 4,37 mln. Eur sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui. R.S.399 „Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 30 proc. Pasiekta taip pat nustatytą pasiekti reikšmę viršijanti reikšmė - 44 proc. ..

Įgyvendinant priemonę „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ (10.1.4-ESFA-V-922) finansuoti 4 projektai, iš kurių 3 yra baigti įgyvendinti. Priemone siekiama e 2 VP stebėsenos rodiklių. Produkto rodikliu P.S.420 „Teisingumo sistemai tobulinti skirti projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 3 projektai. Baigus įgyvendinti 3 projektus ši reikšmė yra pasiekta, tačiau kadangi dar 1 projektas yra vykdomas, darytina išvada, kad pasiekta reikšmė bus didesnė – 4 projektai. Rodikliu R.S.423 „Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 75 proc. Šiuo metu pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė yra 100 proc. teismų, įgyvendinusių teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtas priemones. Įgyvendinant priemonę taip pat siekiama nacionalinio rodiklio R.N.914 „Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo mediacijos būdu išspręstų ginčų pokytis“, kurio suplanuota pasiekti reikšmė yra 20 proc. Numatyta, kad stebėsenos rodiklio reikšmė bus skaičiuojama 2023 m., todėl šiai dienai pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė nėra žinoma.

### 3.4.3. INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 4 uždavinio intervencijų efektyvumą, buvo atliekamos atvejo studijos, kurios leidžia įvertinti įgyvendintų projektų efektyvumą – siekiama įvertinti, ar buvo sudarytos

tinkamos administracinės sąlygos įgyvendinti projektus, t.y. intervencijos laikomos efektyviomis, jei buvo sudarytos tinkamos sąlygos įgyvendinti projektus..

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „TAIKINAMOJO TARPININKAVIMO (MEDIACIJOS) SISTEMOS PLĖTRA“ NR. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005

Siekiant nustatyti sukurtų rezultatų efektyvumą, Projekto vykdytojai įgyvendinimo metu rinko grįžtamąjį ryšį, taikė dalyvių apklausas, siekiant patobulinti mokymo programas ir kitas Projekto veiklas. Šis grįžtamasis ryšis Projekto įgyvendintojams leido patobulinti atliekamas veiklas dar nesibaigus Projektui ir labiau atsižvelgti į tikslines Projekto grupes. Tolimesnį bei išsamesnį įgyvendintų veiklų bei sukurtų rezultatų efektyvumą tikimasi įvertinti įgyvendinus projekto dalyvių pasitenkinimo vertinimo tyrimą.

Remiantis atliktomis atvejo studijomis galima išskirti, jog projektų vykdytojų nuomone, pagal šį uždavinį įgyvendinti projektai buvo sąlyginai didelės apimties, ir juos būtų sunku įgyvendinti be ES investicijų.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „TAIKINAMOJO TARPININKAVIMO (MEDIACIJOS) SISTEMOS PLĖTRA“ NR. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005

Projekto vykdytojai taip pat išskyrė ES investicijų svarbą – finansavimas buvo būtinas, norint sukurti Mediatorių sąrašą, kuris būtų sudaromas ir tvarkomas naudojant informacines technologijas, taip pat efektyvios ir kompiuterizuotos mediacijos paslaugų administravimo ir organizavimo, proceso valdymo ir apskaitos sistemos sukūrimui. Be ES finansavimo taip pat būtų buvęs apsunkintas mediacijos egzaminų organizavimas ir vykdymas, tinkamų patalpų privalomajai mediacijai vykdyti įrengimas, dėl to ženkliai sumažėtų privalomosios mediacijos paslaugų teikimo efektyvumas.

**Projektų vykdytojai pažymi, kad veiklų įgyvendinimo metu buvo susidurta su administraciniais iššūkiais, tokiais kaip perteklinė administracinė našta, projektų valdymo gebėjimų stoka.**

Projektų vykdytojai pažymi, kad įgyvendinimo metu susidurta su technokratiniais iššūkiais, kurie didino administracinę naštą. Kadangi administracinės išlaidos sudaro pakankamai mažą dalį viso finansavimo, kildavo iššūkis visam Projekto laikotarpiui proceso administravimą aprūpinti tinkamomis administravimo kompetencijomis. Projektų vykdytojai, siekiant užtikrinti tinkamą projektų administravimą, domėdavosi galimybėmis ir administravimo paslaugas įsigyti iš išorės tiekėjų. Pažymėtina, jog šis būdas padėtų taupyti institucijos žmogiškųjų resursų laiką ir sudarytų prielaidas kokybiškam projekto administravimui. Tačiau, projektų vykdytojų teigimu, tokios paslaugos yra gana brangios rinkoje, ypatingai tais atvejais, kai projektų veiklos yra diversifikuotos, orientuotos į plačią tikslinę grupę. Projektų vykdytojai pažymi, kad jei projektinės veiklos yra organizuotos 1-2 pagrindinėmis veiklomis, šis iššūkis yra įveikiamas. Tačiau įgyvendinant didesnę spektrą veiklų, įtraukiant partnerius, kitas VVI, susiduriama su iššūkiu tinkamai įgyvendinti, suorganizuoti veiklas, įgyvendinti viešųjų pirkimų procedūras, užtikrinti tinkamą veiklų įgyvendinimą ir atsiskaitymą.

Taip pat buvo susidurta su iššūkiais administruojant projektines veiklas. Ne visais atvejais projektų vykdytojai turėjo tinkamas kompetencijas administruoti projektų įgyvendinimą, o tai lemdavo tenkantį didesnę krūvį projekto vykdytojams, susitelkiant ne į projekto veiklų gerinimą, bet į administracinį jo įgyvendinimą. Pažymėtina, kad ne visi projektų vykdytojai buvo gera informuoti apie viešųjų pirkimų procedūrų vykdymą, todėl procedūrų metu kildavo ginčai, viešieji pirkimai pareikalavo dar daugiau papildomų resursų.

*Remiantis interviu metu surinkta medžiaga: „LRT teisingumo ministerija neturi gilių tradicijų projektų įgyvendinimo, daugybės tų projektų ir pan. Tai tas vadybinis elementas mums yra savotiškas iššūkis sukurti tą komandą, kuri turės tokias kompetencijas, turėti tą vidinį impulsą, nes teko valdyti procesą mums, ne politiką įgyvendintiems subjektams“.*

Galima teigti, kad intervencijų efektyvumas yra vidutinis: projektų įgyvendinimo metu yra susiduriama su tokiais iššūkiais, kaip perteklinė administracinė našta, projektų valdymo gebėjimų stoka. Susidūrus su administracine našta, projekto įgyvendinimui reikalinga skirti papildomus žmogiškuosius ir (ar) laiko išteklius, o tai gali lemti projektų įgyvendinimo pratęsimą.



### 3.4.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS

VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

VK.9.2.4.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.4 uždavinio priemonių 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant verslo reguliavimo aplinką? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

#### 3.4.4.1 INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS

VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?

VP 10 prioriteto 4 uždavinio atveju **tiksline grupe yra laikomi viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir**, kai kurių projektų atveju (įgyvendinant viešinimo ir viešųjų konsultacijų veiklas), **visuomenės nariai**, Priemonės Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 atveju, papildoma tiksline grupe priskiriami ekonominių ir socialinių partnerių atstovai, o priemonės Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 atveju – asmenys, siekiantys įgyti ar turintys įgaliojimus vykdyti su neteisminiu ginčų sprendimu susijusias funkcijas. Visuomenės narių poreikių atitiktis detalizuojama tolimesniame skyrelyje, o šiame poskyryje detalizuojama atitiktis **viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams bei papildomoms tikslinėms grupėms**.

Pastebima, kad VVI nėra pakankamai aktyvios mažinant administracinę naštą gyventojams ir ūkio subjektams, trūksta kompleksinių, tarpusavyje gerai koordinuotų veiksmų, kuriais būtų gerinama verslo reguliavimo aplinka bei teisingumo sistemos veiksmingumas. Tam reikalingi ne tik įrankiai, padedantys teikti kokybiškas paslaugas ir mažinantys administracinę naštą, bet ir VVI darbuotojų kompetencijų, reikalingų geresniam paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimui, stiprinimas.

Siekiant atliepti socialinių ir ekonominių partnerių poreikius, yra reikalinga mažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui ir gyventojams, padidinti informacijos apie verslui teikiamas paslaugas kokybę. Dalis priemonės Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 projektų atveju, šie poreikiai buvo patenkinti. Pavyzdžiui, projektas Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-02-0002**, kurio metu buvo Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas sukūrė ir įdiegė ūkio subjektų, vykdančių alkoholio produktų, tabako, tabako gaminių ir su jais susijusių gaminių ir narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakų (prekursorių) komercines veiklas, konsultavimo modelį, leidžiantį greitesnę informacijos apie esamus ir pasikeitusius reikalavimus (alkoholio, tabako ir narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakų srityse) parengimą ir sklaidą. Projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-02-0001**, metu buvo atnaujintas leidinys „Verslo priežiūros vadovas“ - elektroninio formato leidinys apie pažangias ūkio subjektų priežiūros priemones ir jų praktinį pritaikomumą, informuojanti, kaip taikant pažangias verslo priežiūros priemones efektyviau vykdyti ir atlikti jiems pavestas priežiūros funkcijas.

Siekiant atliepti asmenų, siekiančių įgyti ar turintys įgaliojimus vykdyti su neteisminiu ginčų sprendimu susijusias funkcijas, reikalinga sukurti prielaidas paprastesniam ir efektyvesniam teisinių ginčų sprendimui, suaktyvinant teisminės mediacijos ir kitų alternatyvių (neteisminių) civilinių ginčų sprendimo būdų taikymą. Prie šių poreikių patenkinimo ypatingai prisidėjo projektas Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005, kurio veiklomis sukurta mediatorių kvalifikacinio egzamino programa; suorganizuoti mokymai asmenims (420), siekiantiems teikti mediacijos paslaugas bei mokymai teisėjams (150). Taip pat siekiant atliepti poreikį gauti informaciją patogiai ir prieinamai, buvo sukurtas metodinis leidinys – Mediatoriaus vadovas, – kuriame aprašomi dažniausiai mediatoriams užduodami klausimai ir atsakymai į juos, kalbama apie prielaidas ginčo mediacijai, mediacijos principus ir procesą, mediatoriaus vaidmenį ir įrankius, aptariama šeimos ginčų mediacija, kitų ginčų mediacijos ypatumai ir informacinių technologijų naudojimas mediatoriaus veikloje.

Šio uždavinio priemonių veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas, jau dalyvavo 3 744

**viešojo valdymo institucijų darbuotojai** (dalis projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Didžiausia VVI darbuotojų dalis buvo įtraukta įgyvendinant projektą Nr. 10.1.4-ESFA-V-921-02-0001, siekiant užtikrinti, kad ūkio subjektų priežiūros funkcijos valstybėje būtų atliekamos efektyviai, koordinuotai, mažiausiomis sąnaudomis, kuo mažiau trikdančios prižiūrimų subjektų veiklą. Šių mokymų metu projekto dalyviams buvo organizuojami plataus masto priežiūros institucijų specialistų mokymai. Remiantis interviu metu surinkta medžiaga, „...> visi Projektai suteikė galimybę gauti geresnes paslaugas, asmenims keliant kvalifikaciją <...>“.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „VISUOMENĖS PASITIKĖJIMO TEISMAIS STIPRINIMAS“ NR. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0003

Projekto metu parengtas asmenų aptarnavimo teismuose modelis ir sustiprintos teismų sistemos darbuotojų kompetencijos.

**Intervencijų metu įgyvendinti mokymai ir sukurti nauji įrankiai taip pat prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikių patenkinimo.** Remiantis interviu ir atliktomis atvejo studijomis, projektų vykdytojų teigimu, įgyvendinti projektai atitiko tikslinės grupės lūkesčius. Naujų įrankių, priemonių kūrimas prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo, geresnio valstybės išteklių valdymo, padeda plėtoti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymą.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „TAIKINAMOJO TARPININKAVIMO (MEDIACIJOS) SISTEMOS PLĖTRA“ NR. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005

Šis Projektas atitiko mediatorių bendruomenės, būsimos mediatorių bendruomenės lūkesčius – Projekto rezultatai suteikė pagalbą asmenims įsijungti į mediatoriaus veiklą arba toliau likti mediacijos veikloje. Taip pat Projektas atitinka ir visuomenės poreikius – visuomenė tikisi greito, efektyvaus ginčo išsprendimo, todėl daliai ginčų sprendimų pradėjus naudoti mediacijos paslaugas, ginčai yra greičiau išsprendžiami, galima daugiau skirti dėmesio į teismą atkeliausiems nesutarimams.

Taip pat dėl egzistuojančio teisinio reguliavimo ir turimo proceso, kurį reikia administruoti, kilo mediatorių bei administratorių, tai yra Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnybos, lūkestis, jog Projekto metu bus sukurtos sąlygos, kurios padės tinkamai realizuoti bei administruoti procesą pagal naują teisinį reguliavimą. Mediatorių sąrašo, ir IT instrumentų sukūrimas prisidėjo prie suinteresuotų šalių lūkesčių išpildymo.

Taigi, priemonių Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 ir Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 intervencijos **atitiko viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams:** intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai padėjo teikti kokybiškas paslaugas. Intervencijos prisidėjo prie įvairių darbuotojų poreikių patenkinimo: sukurtos metodikos ir įrankiai leido orientotis į mažesnę administracinę naštą sukuriančių paslaugų teikimą ir aptarnavimą.

### 3.4.4.2 INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI

VP 10 prioriteto 5 uždavinio priemonių intervencijos nėra apribojamos geografiniu požiūriu, todėl investicijų poveikis fiksuojamas valstybės ir visuomenės lygmeniu.

Remiantis surinktos informacijos medžiaga, pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-921** įgyvendinti projektai sukuria **prielaidas mažinti nepagrįsta administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui bei gyventojams.** Įgyvendintos projektinės veiklos prisidėjo prie verslo subjektams ir gyventojams teikiamos aukštesnės kokybės informavimo ir konsultavimo paslaugos.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „VERSLO PRIEŽIŪROS SISTEMOS TOBULINIMAS“ NR. 10.1.4-ESFA-V-921-01-0001

Projekto metu įvykdytos tinkamumo patikros ir parengti tobulinimo pasiūlymai, prisitaikymo išlaidų verslui vertinimo metodika ir jos taikymo gairės, kokybei ir efektyvumui didinti.

**Projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-921-01-0003** metu buvo parengtos Reguliavimo naštos 5 (penkiose) savivaldybėse vertinimo ataskaitos, kuriose buvo nagrinėjami konkrečių savivaldybių (Vilniaus miesto, Kauno miesto, Klaipėdos rajono, Druskininkų ir Visagino) kompetencijai priskirti teisės aktai, kuriuose yra įtvirtinti įpareigojimai, sukėlę reguliavimo naštą ūkio subjektams. Ataskaitose įvertintas šių savivaldybių

teisės aktų poveikis reguliavimo naštai (vadovaujantis Prisitaikymo išlaidų ūkio subjektams vertinimo pinigine išraiška metodika, kuri buvo parengta įgyvendinant ES lėšomis finansuojamą projektą „Teisinio reguliavimo tinkamumo patikros“), nustatyti pertekliniai reikalavimai verslui, dubliavimai, nesuderinamumai, spragos ir pasenę reikalavimai. Analizuojant detaliau:

- iš 9 parengtų reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų Vilniaus miesto savivaldybė pritarė iš dalies 2 pasiūlymams, kuriuos įgyvendinus reguliavimo našta ūkio subjektams sumažėtų 4 331 831,94 eurų.
- Iš 5 parengtų reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų Kauno miesto savivaldybė pritarė iš dalies 1 pasiūlymui, kurį įgyvendinus reguliavimo našta ūkio subjektams sumažėtų 136 704,96 eurų.
- Iš 2 parengtų reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų Klaipėdos rajono savivaldybė pritarė abiem pasiūlymams, kuriuos įgyvendinus reguliavimo našta ūkio subjektams sumažėtų 97 875,08 eurų.
- Iš 5 parengtų reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų Druskininkų savivaldybė pritarė arba pritarė iš dalies 3 pasiūlymams, kuriuos įgyvendinus reguliavimo našta ūkio subjektams sumažėtų 92 596,62 eurų.
- Iš 3 parengtų reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų Visagino savivaldybė pritarė visiems pasiūlymams, kuriuos įgyvendinus reguliavimo našta ūkio subjektams sumažėtų 423 361,97 eurų.
- Įgyvendinus pasiūlymus pilna apimtimi visose penkiose savivaldybėse, reguliavimo našta verslui sumažėtų iš viso 5 082 370,57 eurų.<sup>39</sup>

Remiantis surinktos informacijos medžiaga, pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-922** įgyvendinti projektai sukuria **prielaidas didinti teisingumo sistemos efektyvumą**. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005 metu buvo atliepiami visuomenės poreikiai greitai ir efektyviai gauti ginčo sprendimo paslaugas., Įgyvendinus projekto veiklas, ir daliai ginčų sprendimų pradėjus naudoti mediacijos paslaugas, ginčai yra greičiau išsprendžiami, galima daugiau skirti dėmesio į teismą atkeliausiems nesutarimams. Konkrečiau, šio projekto metu projekto metu sukurti rezultatai efektyvina valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnybos darbą mediacijos paslaugų organizavimo srityje. Teismai, turėdami mažiau ginčų, kurie atkeliauja į teismus, gali efektyviau ir sklandžiau juos nagrinėti. Taip pat Projekto metu savivaldos lygmeniu parengtos patalpos penkiuose miestuose – regioniniu lygiu mediacijos paslaugų teikėjams sukurtas prieinamumas visoje Lietuvos teritorijoje. Siekiant didesnio rezultatų poveikio regionuose, buvo vykdoma komunikacinė veikla, kuri buvo nukreipta į regioninę spaudą ir regioninę žiniasklaidą. Taip pat Projekto veiklos prisideda prie teisingumo sistemos aplinkos gerinimo – kadangi mediatoriams nebūtina turėti savo patalpų, nes yra galimybė pasinaudoti valstybės teikiamomis patalpomis, tai per mediatorių veiklos gerinimo aspektus, per būsimų mediatorių rengimą, projekto vykdytojai išvelgia prisidėjimą ir prie verslo aplinkos gerinimo.

Įgyvendinant šiuos projektus taip pat suteiktos ir „minkštosios“ pridėtinės vertės visuomenės nariams. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005 metu prisidedama ir prie pagalbos teikimo visuomenės nariams.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „TAIKINAMOJO TARPININKAVIMO (MEDIACIJOS) SISTEMOS PLĖTRA“ NR. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005

Kadangi mediacija yra labai susijusi su socialinės taikos tarp ginčo šalių atkūrimu, išlaikymu, Projektas padėjo užtikrinti privalomosios mediacijos vykdymą. Privalomoji mediacija šeimos bylose prisideda prie gerų santykių išlaikymo tarp ginčo šalių. Projektas prisidėjo prie sėkmingo privalomosios mediacijos veikimo, o privalomoji mediacija šeimos bylose sukuria naudą socialiniams procesams – gerų santykių išlaikymas tarp ginčo šalių, abiem šalims labiau priimtinas ir jas labiau tenkinantis rezultatas. Taip pat mediacijos taikymas yra aktualus sprendimuose, kuriuose yra jautrūs ir aktualūs socialinio teisingumo ar socialinės taikos aspektai, pavyzdžiui, baudžiamojoje justicijoje, kai vyksta ginčas tarp nusikaltėlio ir aukos – vykdomas tiesioginis prisidėjimas prie atkuriamojo teisingumo.

<sup>39</sup> Remiantis viešai pateikiama informacija: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/geresnis-reglamentavimas/vykdyti-projektai/administracines-ir-kitos-reguliavimo-nastos-verslui-vertinimas-ir-mazinimas-savivaldybese-1>

<...>

Projekto vykdytojai pastebi, jog sukurti rezultatai prisideda prie taikos sutarčių procento nuo visų mediacijų augimo – augančio mediacijos efektyvumo. Svarbu paminėti, jog apie platesnį ir tikslesnį Projekto rezultatų poveikį bus galima sužinoti atlikus privalomosios mediacijos ex-post įvertinimą, kuris atliekamas Teisingumo ministerijos kartu su Vyriausybės strateginės analizės centru.

Apibendrinant galima teigti, kad **konkreto uždavinio 10.1.4. intervencijų poveikis visuomenei buvo aukštas**: poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms jaučiamas tiek tiesiogine prieiga, kuomet paslaugos gaunamos greičiau, efektyviau, kokybiškiau, tiek ir netiesiogine prieiga, kuomet mažinama administravimo našta verslo subjektams, skatinamas verslo aplinkos gerinimas. Įgyvendinus projektines veiklas, buvo sukurtos prielaidos **mažinti nepagrįsta administracinę ir (ar) kitą reguliavimo našta verslui bei gyventojams**: verslo subjektams teikiamos aukštesnės kokybės informavimo ir konsultavimo paslaugos; nustatomas teisės aktų poveikis reguliavimo naštai, pertekliniai reikalavimai verslui, dubliavimai, nesuderinamumai, spragos ir pasenę reikalavimai sudaro sąlygas gerinti teisinį reglamentavimą, aplinką verslo kūrimui (si) ir vykdymui. Taip pat, įgyvendintos intervencijos prisideda prie **teisingumo sistemos gerinimo**: sudarytos prielaidos efektyvinti valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnybos darbą. Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip vidutinis**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas mažinti administracinę našta tiek regioniniu, tiek valstybės lygmenimis, atliepiančią poreikį skatinti verslo aplinkos gerinimą.

### 3.4.4.3 INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE

VP 10 prioriteto 4 uždavinio atveju, įgyvendinamos intervencijos prisidėjo prie socio-ekonominio poveikio visuomenei ir valstybei. Verslo reguliavimo aplinkos pagerėjimas vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius, kaip Verslo aplinkos indeksas, Administracinės naštos ūkio subjektams sumažėjimas nuo 2014 m. Dalis šio uždavinio veiklų nukreiptos į teisingumo sistemos efektyvinimą – šio aspekto pagerėjimas vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius kaip bylų nagrinėjimo trukmė pirmosios instancijos teismuose (vieta ES), Informacijos apie teismų sistemą prieinamumas plačiai visuomenei internetu (vieta ES), Teismų ir teisėjų nepriklausomumas įmonių vertinimu (vieta ES), Gyventojų, pasitikinčių teismais, dalis (procentai). Toliau pristatoma šių rodiklių kaita ir analizuojama 10.4 uždavinio investicijų įtaka. Pažymėtina, kad lentelėje pateikiama naujausia rodiklių reikšmė, todėl nėra pateikiamas vieno laikotarpio rezultatas. Intervencijų poveikiui įvertinti pasitelkiama šiam uždaviniui priskiriamų poveikio rodiklių analizė bei atliktų atvejo studijų medžiaga.

15 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.4. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIKŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIKŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIKŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIKŠMIŲ KRYPTIS
1	Verslo aplinkos indeksas	6 vieta ES (2014 m.)	6 vieta ES (2018 m.)	3 vieta ES (2020 m.) <sup>40</sup>	▲
2	Administracinės naštos ūkio subjektams sumažėjimas nuo 2014 m.	1,85 mln. Eur (2014 m.)	109 mln. Eur (2018 m.)	136 mln. Eur (2021 m.) <sup>41</sup>	▲

<sup>40</sup> The World Bank, *Business Enabling Environment (BEE)*, 2014, 2018, 2020.

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, *Metinės Administracinės naštos mažinimo stebėsenos ataskaitos*, 2014, 2018, 2021.

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIKŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIKŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIKŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIKŠMIŲ KRYPTIS
3	Bylų nagrinėjimo trukmė pirmosios instancijos teismuose (vieta ES)	3 vieta ES (2015 m.)	4 vieta ES (2018 m.)	5 vieta ES (2020 m.) <sup>42</sup>	▼
4	Informacijos apie teismų sistemą prieinamumas plačiajai visuomenei internetu (vieta ES)	11 vieta ES (2016 m.)	4 vieta ES (2018 m.)	3 vieta ES (2022 m.) <sup>43</sup>	▲
5	Teismų ir teisėjų nepriklausomumas įmonių vertinimu (vieta ES)	-	14 vieta ES (2017 m.)	10 vieta ES (2022 m.) <sup>44</sup>	▲
6	Gyventojų, pasitikinčių teismais, dalis (procentai)	43 proc. (2014 m.)	47 proc. (2017 m.)	23 proc. (2022 m.) <sup>45</sup>	▼

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

4 iš 6 verslo reguliavimo aplinkos gerinimo rodiklių Lietuva pagerino savo poziciją tarp kitų valstybių. 2020 m. pagal Pasaulio banko skaičiuojamą **verslo aplinkos indekso** rodiklį Lietuva užėmė 3 vietą tarp ES valstybių. 2014 ir 2018 m. Lietuva pagal šį rodiklį užėmė 6 vietą ES. Kitas rodiklis, pagal kurį Lietuva sugebėjo pagerinti savo poziciją tarp kitų ES valstybių, yra **administracinės naštos ūkio subjektams sumažėjimas nuo 2014 m.** Remiantis metinėmis Administracinės naštos mažinimo stebėsenos ataskaitomis 2014 m. rodiklio reikšmė Lietuvoje siekė 1,85 mln. Eur, 2018 m. ši rodiklio reikšmė išaugo iki 109 mln. Eur, o 2020 m. šis rezultatas dar padidėjo ir siekė 136 mln. Eur.

Šių rodiklių reikšmių pagerėjimui turėjo įtakos ir įgyvendinti priemonės Nr. **10.1.5-ESFA-V-921** projektai, kurių intervencijomis sukurtos prielaidos **mažinti nepagrįsta administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui bei gyventojams. Pavyzdžiui**, projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-01-0001** metu buvo siekiama įvykdyti tinkamumo patikras pasirinktose srityse ir parengti susijusius tobulinimo pasiūlymus, parengiant prisitaikymo išlaidų verslui vertinimo metodiką ir jos taikymo gaires, atliekant tinkamumo patikras pasirinktose chemijos, gamybos ir transporto srityse bei parengiant pasiūlymus dėl teisinio reglamentavimo, reikalingo reguliavimo naštai mažinti ar kitaip teisinio reglamentavimo kokybei ir efektyvumui didinti. Projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-02-0001** rėmuose buvo siekiama suteikti ekspertinę pagalbą ūkio subjektų priežiūros institucijoms dėl gerųjų verslo priežiūros praktikų, parengiant priežiūros institucijų veiklos vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo rekomendacijas bei priežiūros institucijų konsultavimo kokybės gerinimo ir kt. Projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-01-0003** metu buvo siekiama parengti 5 atrinktų savivaldybių reguliavimo naštos verslui vertinimo ataskaitas, apimančias atrinktų savivaldybių kompetencijai priskirtų teisės aktų ir įpareigojimų sąrašus bei įpareigojimų analizę, taip pat parengti reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų rinkinius, parengti rekomendacijas dėl reguliavimo naštos verslui mažinimo visose savivaldybėse. Šių ir kitų projektinių veiklų įgyvendinimas prisidėjo prie **administracinės naštos ūkio subjektams mažėjimo**. Šios priemonės bei konkretaus uždavinio 10.3 intervencijos prisidėjo prie verslo aplinkos indekso reikšmių gerėjimo: pažymėtina, kad Lietuvos pozicija augo tiek dėl verslo aplinkos gerinimo, ypatingai smulkiesiems verslininkams, tiek dėl elektroninių paslaugų teikimo.

Remiantis EK ir ES teisingumo rezultatų suvestine Lietuva pagerino pozicijas pagal dar du rodiklius: informacijos apie **teismų sistemą prieinamumas plačiajai visuomenei internetu bei teismų ir teisėjų nepriklausomumas įmonių vertinimu**. Pagal pirmąjį rodiklį Lietuva pagerino savo poziciją nuo 11 vietos 2016 metais iki 4 vietos 2018 m. ir 3 vietos 2021 m. tarp ES valstybių. Pagal teismų ir teisėjų nepriklausomumo įmonių vertinimu rodiklį Lietuva pagerino savo poziciją nuo 14 vietos 2017 metais iki 10 vietos 2021 m. Didesnį pastarojo rodiklio augimą riboja ekonominių ar kitų specifinių interesų

<sup>42</sup> [European Commission, EU Justice Scoreboard, 2015, 2018 2016, 2022](#)

<sup>43</sup> [European Commission, EU Justice Scoreboard, 2021 p.](#)

<sup>44</sup> [European Commission, EU Justice Scoreboard, 2021 p. 42](#)

<sup>45</sup> [Vilmorus, Pasitikėjimas institucijomis, 2014, 2018, 2022.](#)

kišimasis arba spaudimas bei įmonių nuostatos, jog teisėjų statusas ir pareigos nepakankamai garantuoja jų nepriklausomumą.

Remiantis EK ir ES teisingumo rezultatų suvestine, pagal *bylų nagrinėjimo trukmę pirmosios instancijos teismuose* rodiklį Lietuvos pozicija prastėja tarp ES valstybių: 2015 m. Lietuva užėmė 3 vietą tarp ES valstybių, 2018 metais, buvo fiksuotas nukritimas į 4 vietą. 2021 m. Lietuva krito į 5 vietą. Pažvelgus į rodiklių lentelę galima išvelti, jog pagal *gyventojų, pasitikinčių teismais, dalies* rodiklį Lietuvos rezultatas 2014–2021 m. suprastėjo: 2014 m. šio rodiklio reikšmė siekė 43 proc., 2017 m. šis rodiklis pakilo iki 47 proc., tačiau 2021 m. buvo fiksuotas didelis nuokrytis iki 21 proc. Remiantis 2014 m. duomenimis, gyventojai, turėję reikalų su teismais labiau linkę jais pasitikėti, negu neturėję reikalų – atitinkamai 60 proc. ir 46 proc. 2019–2021 m. gyventojų „labai gerai“ ir „gerai“ vertinančių teismų darbą dalis siekė 44–45 proc.

Šių rodiklių reikšmių pagerėjimui turėjo įtakos ir įgyvendinti priemonės Nr. **10.1.5-ESFA-V-922** projektai, kurių intervencijomis sukurtos prielaidos **didinti teismų sistemos veiksmingumą**. Pavyzdžiui, projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-922-01-0001** veiklomis buvo orientuotas į Lietuvos teismo ekspertizės centro (LTEC) atliekamų tyrimų efektyvumo ir patikimumo didinimą, pasitelkiant naujų tyrimo metodų akreditavimą. **Projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0002** veiklose siekiama sukurti pažangaus teismų išteklių valdymo modelį, kurį taikant būtų sudarytos prielaidos teismų administracinės ir organizacinės veiklos problemų priežasčių šalinimui, efektyviam kilusių problemų sprendimui. **Projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0003** metu buvo siekiama parengti asmenų aptarnavimo teismuose modelį ir sustiprinti teismų sistemos darbuotojų kompetencijas taikant šį modelį, buvo siekiama dalintis pažangia praktika tarptautinio bendradarbiavimo pagrindu, organizuoti pažintinius vizitus. Taip pat buvo parengta teismų sprendimų rengimo standartų studija, atlikta visuomenės apklausa dėl pasitikėjimo teismais, parengta galimybių studija, įgyvendintos pasitikėjimo teismais didinimo priemonės ir sustiprintos teismų sistemos darbuotojų kompetencijos. Įgyvendinus projekto veiklas buvo tikimasi padidinti teismų veiklos efektyvumą ir sustiprinti visuomenės pasitikėjimą teismais.

Konkrečiau 10.4 uždavinio intervencijomis vykdytos veiklos, orientuotos į nepagrįstos administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos verslui bei gyventojams mažinimą, tokios kaip teisinio reguliavimo priemonių kūrimas, metodinių leidinių rengimas ir viešinimas, ekspertinių konsultacinių paslaugų teikimas. Šių intervencijų įgyvendinimas sudaro prielaidas gerinti šalies verslo aplinkos indeksą bei mažinti administracinę naštą ūkio subjektams. Šio uždavinio įgyvendinimo metu taip pat vykdytos veiklos, orientuotos į teismų sistemos efektyvumo didinimą, įgyvendinant tokias veiklas kaip mokymų sesijų rengimas, išteklių valdymo IS diegimą, asmenų aptarnavimo teismuose modelio diegimas, teismų sistemos darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Šių intervencijų įgyvendinimas sudaro prielaidas gerinti teismų sistemos prieinamumą plačiajai visuomenei internetu bei teismų ir teisėjų nepriklausomumą įmonių vertinimu. Įgyvendintos intervencijos taip pat sudarė prielaidas gerinti gyventojų pasitikėjimą teismais bei mažinti bylų nagrinėjimo trukmę pirmosios instancijos teismuose. Vis dėl to, COVID-19 pandemija bei taikomi apribojimai dėl karantino lėmė, kad šių rodiklių pokytis yra neigiamas. Pandemijos apribojimai lėmė ir viešųjų paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo suprastėjimą. Pažymėtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti arba tik labai neseniai, ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų, ypač paslaugas teikiant po-pandeminiu laikotarpiu, arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

#### 3.4.4.4 INTERVENCIJŲ POVEIKIS

Remiantis nacionaline strategine darbotvarke, pagrindinis VP 10 prioriteto 4 uždavinio „tikslas – sumažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui bei padidinti visuomenės pasitikėjimą teismų sistema.

Formuojant šį tikslą, identifikuojami šie poreikiai viešajame sektoriuje: mažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui ir gyventojams, padidinti informacijos apie verslui teikiamas paslaugas kokybę bei gerinti teisės aktų kokybę, siekiant paspartinti ir stiprinti verslo aplinkos gerinimo iniciatyvas. Siekiant, kad verslo priežiūros sistema būtų efektyvi, taip pat numatoma tęsti ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų pertvarką. Šio tikslo buvo siekiama 2 ES fondų lėšomis finansuotų priemonių (Nr.

10.1.4–ESFA–V–921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir Nr. 10.1.4–ESFA–V–922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“) intervencijomis, kurių pagrindinės kryptys – 1) metodinių dokumentų rengimas; 2) veiklos, skirtos administracinės veiklos mažinimui; 3) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas; 4) Įrankiai ir metodikos, skirtos teisinių institucijų veiklos gerinimui, 5) projektų tikslinių grupių mokymai. Atitinkamai, pagrindiniai analizuojamomis investicijomis sukurti produktai – (1) parengti metodiniai dokumentai, vertinimai; (2) IS, teisinių institucijų veiklos gerinimui, atnaujinimas ar diegimas; (3) apmokyti VVI darbuotojai ir tikslinių grupių atstovai.

Tam, kad minėti produktai prisidėtų prie galutinio tikslo pasiekimo, turi būti pasiekti tarpiniai tikslai. Siekiant **mažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui bei didinti visuomenės pasitikėjimą teismų sistema**, reikalinga didinti administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos vertinimo mastą, teisinių institucijų efektyvumą, atvirumą bei nepriklausomumą, efektyvinti ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemas.

Pagrindinės prielaidos, kad intervencijomis sukurti produktai prisidėtų prie tarpinių tikslų pasiekimo (t.y. kad didėtų administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos vertinimo mastas, teisinių institucijų efektyvumas, atvirumas bei nepriklausomumas, efektyviau veiktų ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemos) yra **intervencijų atitiktis tikslinių grupių poreikiams, pakankama įgyvendinamų intervencijų kokybė**.

Analizuojamo uždavinio intervencijos **kaip tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir vadovai, intervencijų metu suteiktos kompetencijos prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo. Šio uždavinio priemonių **veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas, jau dalyvavo 3 744 viešojo valdymo institucijų darbuotojai**.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.5 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 1 projektas dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti, tačiau nežymiai.**

**Pagrindinės prielaidos, kad tarpinių tikslų pasiekimas prisidėtų prie galutinių tikslų pasiekimo** (t.y. kad padidėjusios administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos vertinimo mastas, teisinių institucijų efektyvumas, atvirumas bei nepriklausomumas, efektyvios ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemos prisidėtų prie pagerėjusios visuomenei teikiamų paslaugų kokybės bei visuomenės poreikių atliepimo) – sklandus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, papildančių intervencijų įgyvendinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad **konkretaus uždavinio 10.1.4. intervencijų poveikis visuomenei buvo didelis**: poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms jaučiamas tiek tiesiogine prieiga, kuomet paslaugos gaunamos greičiau, efektyviau, kokybiškiau, tiek ir netiesiogine prieiga, kuomet mažinama administravimo našta verslo subjektams, skatinamas verslo aplinkos gerinimas. Įgyvendinus projektines veiklas, buvo sukurtos prielaidos **mažinti nepagrįsta administracinę ir (ar) kitą reguliavimo naštą verslui bei gyventojams**: verslo subjektams teikiamos aukštesnės kokybės informavimo ir konsultavimo paslaugos; nustatomas teisės aktų poveikis reguliavimo naštai, pertekliniai reikalavimai verslui, dubliavimai, nesuderinamumai, spragos ir pasenę reikalavimai sudaro sąlygas gerinti teisinį reglamentavimą, aplinką verslo kūrimui(si) ir vykdymui. Taip pat, įgyvendintos intervencijos prisideda prie **teisingumo sistemos gerinimo**: sudarytos prielaidos efektyvinti valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnybos darbą.

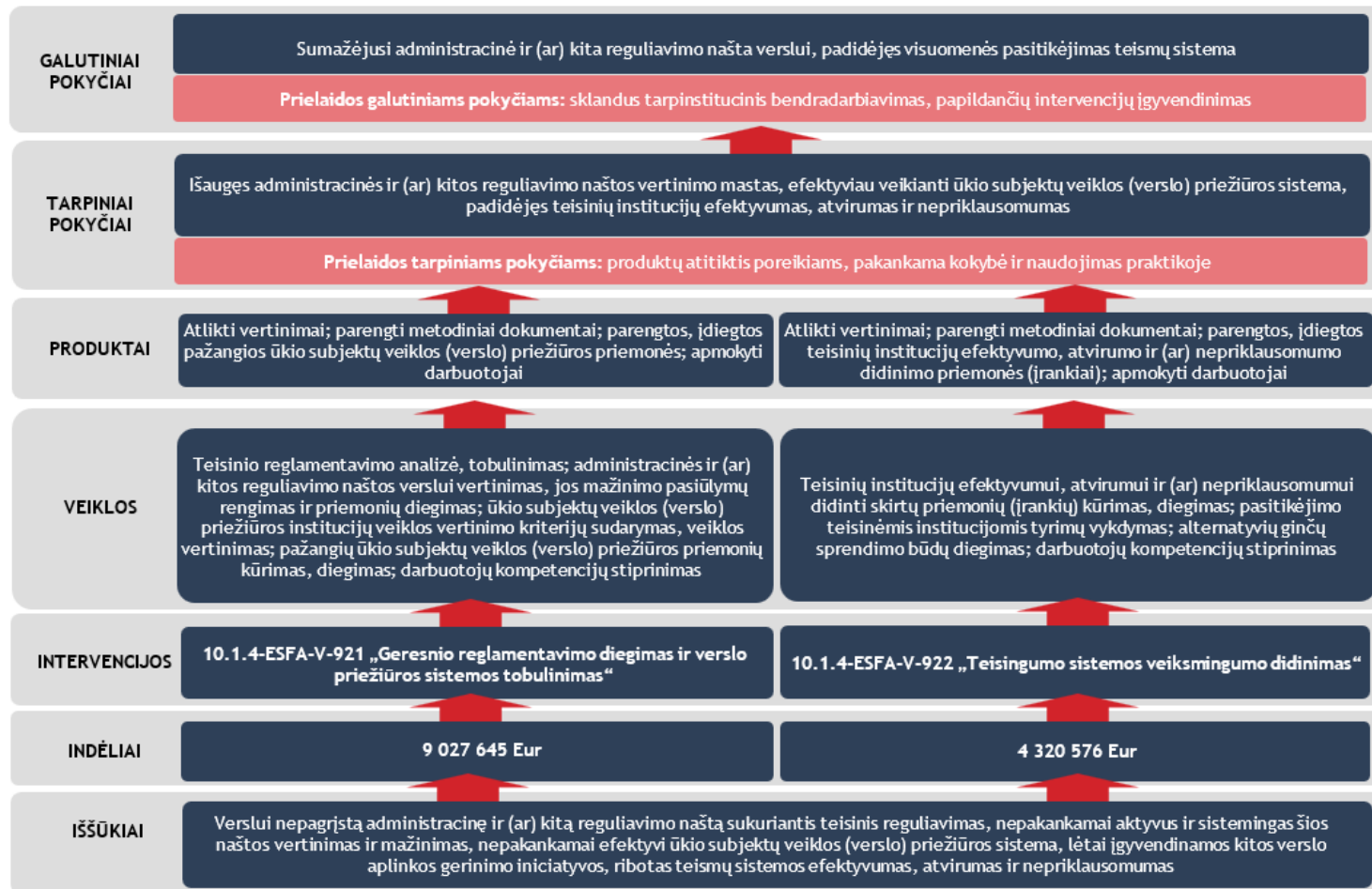
Tuo tarpu **konkretaus uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip vidutinis**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas mažinti administracinę naštą tiek regioniniu, tiek valstybės lygmenimis, atliepian poreikį skatinti verslo aplinkos gerinimą.

Intervencijomis vykdytos veiklos, orientuotos į nepagrįstos administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos verslui bei gyventojams mažinimą, sudarė prielaidas gerinti šalies verslo aplinkos indeksą bei mažinti administracinę naštą ūkio subjektams. Šio uždavinio įgyvendinimo metu taip pat vykdytos veiklos, orientuotos į teismų sistemos efektyvumo didinimą, sudarė prielaidas gerinti teismų sistemos prieinamumą plačiajai visuomenei internetu bei teismų ir teisėjų nepriklausomumą įmonių vertinimu. Įgyvendintos

intervencijos taip pat sudarė prielaidas gerinti gyventojų pasitikėjimą teismais bei mažinti bylų nagrinėjimo trukmę pirmosios instancijos teismuose. Vis dėl to, COVID-19 pandemija bei taikomi apribojimai dėl karantino lėmė, kad šių rodiklių pokytis yra neigiamas. Pandemijos apribojimai lėmė ir viešųjų paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo suprastėjimą. Pažymėtina, kad prie šių pokyčių prisidėsiantys projektai baigti arba tik labai neseniai, ir jų rezultatams įgalinti dažnu atveju reikia imtis tolesnių veiksmų, ypačingai paslaugas teikiant po-pandeminiu laikotarpiu, arba nemaža jų dalis vis dar tebevykdomi, todėl jų poveikiui pasireikšti reikės laiko.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo išpildytos ir 10 prioriteto 10.4 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 1 projektas dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti, tačiau nežymiai.**





66 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 4 UŽDAVINIO „PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

### 3.4.5. INTERVENCIJŲ TVARUMAS

VK.9.3.1. Ar pasiekti rezultatai bus trumpalaikiai? Ar pasiekti rezultatai bus ilgalaikiai? Kodėl? Ar jie bus aktualūs ateityje?

VK.9.3.2. Ar poveikis bus trumpalaikis? Ar poveikis bus ilgalaikis? Kodėl? Ar trumpalaikio poveikio rezultatai, turi galimybę „virsti“ ilgalaikiais? Jei taip tai kokios sąlygos tam yra būtinos? Ar ilgalaikis poveikis bus aktualus ateityje? Ar ilgalaikio poveikio rezultatai yra tvarūs?

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 4 uždavinio „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ dviejų priemonių – **10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“**, Nr. **10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“** intervencijų tvarumą, buvo išanalizuota ar šių priemonių 8 projektų veiklomis orientuojamasi į ilgalaikį rezultato išsaugojimą.

Į geresnio reglamentavimo diegimo ir verslo priežiūros **sistemos efektyvumo didinimą** orientuotos projektinės priemonės 10.1.4-ESFA-V-922 veiklos, kuria įrankius, gerinančius teismų sistemos darbą, optimizuojančius teismų veiklos efektyvumą bei didina informacijos apie teismų veiklą visuomenei sklaidą. Pavyzdžiui, projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-922-01-0003** metu kompleksinėmis priemonėmis (asmenų aptarnavimo teismuose modeliu, kompetencijų stiprinimu modelio taikymui įtvirtinti, gerosios praktikos pavyzdžių dalinimusi tarptautiniu lygmeniu, teismų sprendimų rengimo standartų studija, visuomenės nuomonės tyrimo pagrindu parengta galimybių studija) buvo siekiama didinti teismų veiklos efektyvumą ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą teismais, gerinant teismų klientų aptarnavimą, didinant teismų informacijos aiškumą ir prieinamumą. **10.1.4-ESFA-V-922-01-0005** siekiant padidinti teisingumo vykdymo sistemos veiksmingumą, plėtojant mediacijos sistemą, buvo formuojamas, asmenų, turinčių mediatoriaus kvalifikaciją, sąrašas, sudarant techninės, teisinės ir administracinės sąlygos sklandžiam Mediatorių sąrašo veikimui, naudojant informacines technologijas. Asmenys, norintys tapti mediatoriais buvo apmokyti įvertinant jų turimas žinias. Mediatoriams sudaromos sąlygos teikti mediacijos paslaugas tam įrengtose ir suremontuotose patalpose, kuriomis bus naudojamos neribotą laiką, skiriama dėmesio teisėjų supažindinimui su mediacijos procesu, bei visuomenės informavimui apie mediacijos procesą. Projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-922-01-0002** metu sukurtas teismų išteklių valdymo modelis leidžia užtikrinti efektyvų ir skaidrų teismų bylų paskirstymą, tolygų darbo krūvį, bylų skirstymo algoritmai yra perkelti į teisės aktus ir į modernizuotą LITEKO2, kas ilgalaikėje perspektyvoje sudarys galimybes įvertinti kiekvienos bylos kaštus. Surengti valstybės tarnautojų mokymai gilins jų kompetencijas taikant projekte sukurtus pokyčius darbo veikloje. Projekto vykdytojai įsipareigoja palaikyti ir atnaujinti LITEKO2 sistemą 5 metus po projektinių veiklų pabaigos, o tolimesnis projekto rezultatų tęstinumas priklausys nuo administracijai ir teismams skiriamų valstybės biudžeto lėšų.

Išskirtina, kad aukščiau aptarti projektai prisideda prie teisingumo sistemos veiksmingumo ir funkcijų efektyvumo didinimo taikant darbo kompetencijų stiprinimo modelio sukūrimą ir taikymą, taikant krūvio paskirstymo algoritmus ar pritaikant naują paslaugos teikimo pobūdį (mediaciją), kas leidžia užtikrinti efektyviai veikiančią teisingumo sistemą.

**Metodiniai dokumentų, rekomendacijų rengimas** identifikuojamas tarp priemonės **10.1.4-ESFA-V-921** projektų. Pavyzdžiui, projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-02-0001** metu numatyta parengti priežiūros institucijų veiklos vertinimo metodikas ir pateikti pasiūlymus dėl konkrečių sričių (chemijos, gamybinių projektų vystymo, transporto srityse) politikos formavimo ir įgyvendinimo. Kadangi metodikos taikymas yra aktualus vertinant teisės aktų pakeitimo projektus, pritaikomų mokymų aktualumas išliks ir ilguoju laikotarpiu. Projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-01-0003** metu buvo parengtos 5 atrinktų savivaldybių reguliavimo naštos vertinimo ataskaitos, apimančios atrinktos savivaldybės kompetencijai priskirtų teisės aktų ir įpareigojimų sąrašus bei įpareigojimų analizę, parengti reguliavimo naštos verslui mažinimo pasiūlymų rinkiniai bei remiantis pasiūlymais rekomendacijos dėl reguliavimo naštos verslui mažinimo išplėtos ir pritaikytos visose savivaldybėse, metodika apmokyti naudotis valstybės tarnautojai. Projekto tvarumas matomas dėl tinkamo reguliavimo naštos išlaidų verslui vertinimo, stebima gerėjanti verslo ir investicinė aplinka, efektyviau veikianti teisinė ir reguliavimo aplinka, atitinkamai bus stebima daugiau pritraukiamų investicijų, ko pasėkoje, gaunama didesnė pridėtinė vertė tiek regionui, tiek šalies ūkiui. Projekto Nr. **10.1.4-ESFA-V-921-02-0002** metu kuriamas informacinis konsultavimo modelis bei mobilioji aplikacija, orientuoti į greitą informacijos apie esamus ir pasikeitusius reikalavimus (alkoholio, tabako ir

narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakų (prekursorių) srityse). Projektų vykdytojas įsipareigoja įrankius išlaikyti aktyviais ne mažiau kaip tris metus, tačiau taip pat mato mobiliosios aplikacijos pritaikomumą ilgalaikėje perspektyvoje. Pastebima, kad visi išvardinti projektai prisideda prie siekio gerinti verslo aplinką, bei verslo priežiūros valdymą taikant efektyvias, optimizuojančias veiklą ar kaštų paskirstymą priemones.

Atlikus analizę, pastebima, kad 4 uždavinio „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ dviejų priemonių – 10.1.4–ESFA–V–921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“, Nr. 10.1.4–ESFA–V–922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ projektinėmis veiklomis kuriami rezultatai yra ilgalaikiai. Teisingumo sistemos funkcijų efektyvumui didinti skirti projektai kuria išteklių valdymo modelius, organizuoja mediacijos procesus, leidžiančius užtikrinti efektyvų ir skaidrų teismų bylų pasiskirstymą, didina teismų pateikiamos informacijos aiškumą ir prieinamumą, kas didina visuomenės pasitikėjimą teismais, o tai savo ruožtu leidžia gerinti teismų klientų aptarnavimą. Siekiant užtikrinti šių projektinių veiklų rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje šalia papildomų finansinių lėšų skyrimo sukurtiems rezultatams palaikyti, svarbus yra organizacijų ir jų vadovų palaikymas ir noras taikyti sukurtus rezultatus. Metodinių dokumentų kūrimas ir rekomendacijų teikimas yra orientuoti į ilgalaikius rezultatus. Dėl sukurtų projektinėmis veiklomis rezultatų (savivaldybių reguliavimo naštos vertinimo ataskaitų ar priežiūros institucijų veiklos vertinimo metodikų), ilgalaikėje perspektyvoje stebima gerėjanti verslo ir investicinė aplinka, efektyviai veikianti teisinė ir reguliavimo aplinka, atitinkamai tai leidžia stebėti daugiau pritraukiamų investicijų, kas neša didesnę pridėtinę vertę tiek regionui, tiek ir šalies ūkiui. Siekiant užtikrinti rezultatų ilgaamžiškumą, ypatingai svarbu užtikrinti sukurtų rezultatų peržiūrą bei įvertinimą, finansinį palaikymą, taip pat, užtikrinti institucijų, kuriose priemonės taikomis vadovų palaikymą ir norą tęsti iniciatyvas.

## 3.5. 10.1.5. PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE

Siekiant gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę pagal 10 prioriteto 10.1.5. konkretų uždavinį buvo suformuotos trys priemonės: Nr. 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, Nr. 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir Nr. 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“. Šioms priemonėms numatytas ES ir bendrojo finansavimas viršija 4,5 mln. Eur.

16 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.5. UŽDAVINIO PRIEMONĖS

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	SKIRTAS FINANSAVIMAS mln. Eur	FAKTINIAI PAREIŠKĖJAI
10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“	2	2,8 Eur	LR vidaus reikalų ministerija, Informatikos ir ryšių departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos
10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“	2 <sup>46</sup>	1,2 Eur	Valstybės tarnybos departamentas, Nacionalinis kibernetinio saugumo centras prie Krašto apsaugos ministerijos
10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“	1	0,5 Eur	LR vidaus reikalų ministerija

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinant projektus pagal šias priemones yra siekiama gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje, stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus. Įgyvendinami projektai apima veiklas, susijusias su **atrankos ir valstybės tarnyba, valstybės tarnautojų karjeros valdymo ir mokymo sistemoms gerinti reikalingų modelių ir priemonių kūrimu bei diegimu, darbuotojų kompetencijos stiprinimu**. Kita dalis investicijų skiriama veikloms, susijusioms su **valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų kompetencijos stiprinimu, valstybės tarnautojų ir darbuotojų kibernetinio saugumo kompetencijų stiprinimu**. Trečioji investicijų dalis skiriama šioms priemonėms: **centralizuotų valstybės tarnybos įstaigų vadovų karjeros valdymo ir ugdymo modelio kūrimas ir diegimas, valstybės įstaigų vadovų ir VTD darbuotojų kompetencijų stiprinimas**.

### 3.5.1. INTERVENCIJŲ MASTAS

VK.9.2.5.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.5 uždavinio priemonių 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui

Priemonę Nr. 10.1.5-ESFA-V-923 įgyvendinami **2 projektai**, kurių rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Visų projektų priskirtinos **valstybės valdymo ir viešojo administravimo** sričiai.

<sup>46</sup> Projektas Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0004 buvo nutrauktas.

Pagrindinėmis projekto tikslinėmis grupėmis galima išskirti viešojo valdymo institucijų darbuotojus: valstybės tarnautojai, teisėjai, prokurorai, valstybės pareigūnai<sup>47</sup>. Projektų metu įgyvendintas veiklas galima išskirti į kelias pagrindines veiklų grupes – 1) žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui (atrankos į valstybės tarnybą, karjeros planavimo, veiklos vertinimo, mokymo, darbo užmokesčio, motyvavimo ir k.t.) skirtų įrankių kūrimas ir tobulinimas; 2) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Detalesnis projektų pasiskirstymas pristatomas žemiau.

**Žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui (atrankos į valstybės tarnybą, karjeros planavimo, veiklos vertinimo, mokymo, darbo užmokesčio, motyvavimo ir k.t.) skirtų įrankių kūrimas ir tobulinimas;** Šiai veiklų grupei galima priskirti du priemonės projektus. **Projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005** metu yra kuriama asmens kognityvinių gebėjimų įvertinimo metodika, skirta užkirsti kelią psichologiškai netinkamų kandidatų patekimui į vidaus tarnybos sistemą ir gerinti pareigūnų darbo kokybę, atrankų efektyvumą, užtikrinti psichologinio vertinimo instrumentams keliamus tarptautinius ir inovatyvius reikalavimus dėl legalumo, standartizacijos, adaptacijos ir validumo. Šis įrankis prisidės prie kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo vidaus tarnybos sistemoje, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atrankos, bendrojo fizinio pasirengimo ir psichologinio tinkamumo einamoms pareigoms užtikrinimo sistemų tobulinimo. Įgyvendinus projekto veiklas bus sukurta centralizuota pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, integruojanti profesinį mokymą ir aukštąjį mokslą, tobulinanti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atrankos, bendrojo fizinio pasirengimo ir psichologinio tinkamumo einamoms pareigoms užtikrinimo sistemas.

Projekto **Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007** įgyvendinimo metu atliekamas ES valstybėse narėse veikiančių tarptautinių ir (ar) didelių (turinčių virš 500 darbuotojų) organizacijų darbuotojų atrankos tyrimas ir gerosios patirties pritaikymas Lietuvos valstybės tarnautojų atrankoje, atrankos instrumentų sukūrimas ir įdiegimas, instrumentų praktinio vadovo parengimas, darbuotojų kompetencijų stiprinimas taikyti sukurtus atrankos instrumentus. Numatoma sukurti metodikas, leisiančias valstybės tarnautojo atrankos metu išplėsti praktinės užduoties sąvoką bei sukurti naujas, šiuo metu nenaudojamas atrankos metodikas (žinių testai, grupinis pusiau struktūruotas interviu, interviu raštu, namų darbų užduotis, atvejo analizė); sukurti pačios praktinės užduoties metodiką. Sukūrus atrankos metodikas, apmokius atitinkamus asmenis, personalo administravimo specialistas gebės parinkti tinkamiausią (-ias) atrankos metodiką (-as), parengti užduotis ir jas pritaikyti praktikoje siekiant atrinkti tinkamiausią pretendenta. Šiomis veiklomis siekiama sukurti ir įdiegti tvarią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą Lietuvos valstybės tarnyboje. Projekto veiklomis siekiama įgyvendinti veiklas, susijusias su centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos diegimu valstybės tarnyboje, taip pat siekiama kokybiškai sustiprinti centralizuotą Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemą – sukurti Žmogiškųjų išteklių standartizuoto valdymo valstybės tarnyboje kultūrą ir patobulinti Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį bei valstybės tarnautojų pareigybių katalogą.

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Projekto **Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005** veiklomis siekiama sukurti ir asmens kognityvinių gebėjimų įvertinimo metodiką ir įdiegti ją pareigūnų sveikatos būklės patikrinimą atliekančioje įstaigoje. Ši asmens kognityvinių gebėjimų įvertinimo metodika testuotojui turės pateikti standartizuotus ir normomis įverčius, taip pat mokymus (vienkartinius, po sistemos sukūrimo) šią sistemą naudosiantiems 3 Medicinos centro psychologams. **Projektas Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007** taip pat priskirtinas šiai veiklų grupei dėl veiklų metu sukurtų ir valstybės tarnautojų atrankoje įdiegtų atrankos instrumentų ir instrumentų praktinio taikymo vadovo

Pagal priemonę **10.1.5-ESFA-V-924** įgyvendinami **2 projektai**. Pažymėtina, kad vienas projektas yra baigtas įgyvendinti, kitas – įgyvendinamas. Projekto metu sukurti rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Visos projektų veiklos priskirtinos valstybės valdymo ir viešojo administravimo sričiai.

Pagrindinėmis projekto tikslinėmis grupėmis galima išskirti viešojo valdymo institucijų darbuotojus: valstybės tarnautojai, teisėjai, prokurorai, valstybės pareigūnai<sup>48</sup>. Projektų metu įgyvendintas veiklas

<sup>47</sup> Remiantis <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct/lt/TAD/604c5f20c9f011e5a141fec4d43d786?jfwid=xqazkauj1> priemonės PFSA.

[https://e-](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/604c5f20c9f011e5a141fec4d43d786?jfwid=xqazkauj1)

<sup>48</sup> Remiantis priemonės PFSA. <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct/8bf00c40498d11e6b5d09300a16a686c>

galima priskirti vienai veiklų grupei: viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Išskirtina, kad projektų veiklomis stiprintos strateginės kompetencijos.

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas.** Abu priemonės projektai priskirtini šiai veiklų grupei. Projektas Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0004 siekia užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompetenciją kibernetinio saugumo srityje, suteikiant būtinus mokymus valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojams, atsižvelgiant į vis opesnius kibernetinės saugos klausimus, kurie kyla valstybiniam sektoriui sparčiai įsisavinant šiuolaikinius informacinius išteklius. Šio projekto veiklų metu suteikiamos bazinės kibernetinio saugumo kompetencijos mokymuose dalyvavusiems valstybės tarnautojams ir darbuotojams, pagal darbo sutartis dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, taip pat parengiami specialistai, gerai suprantantys kibernetinio saugumo rizikas ir turintys žinių, leidžiančių išvelgti galimybes pritaikyti kibernetinio saugumo priemones savo informacinių sistemų apsaugai. Projektu Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0003 siekiama sustiprinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų strategines kompetencijas, sukuriant unikalias ir mokymų dalyvių poreikius atitinkančias mokymo programas bei mokymo metodinę medžiagą. Projekto veiklų metu pagal parengtas naujas, orientuotas į numatomą diegti kompetencijų modelį, mokymo programas numatoma apmokyti ne mažiau kaip aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandies 2000 valstybės tarnautojų, įgyvendinant sisteminius, praktika paremtus (derinant su tinkamais teoriniais pagrindais) mokymus, skirtus vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimams stiprinti.

Pagal priemonę **10.1.5-ESFA-V-925** įgyvendinamas **1 projektas**. Išskirtina, kad projekto rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Šio projekto veiklos priskirtinos valstybės valdymo ir viešojo administravimo sričiai. Pagrindinėmis projekto tikslinėmis grupėmis galima išskirti valstybės įstaigų vadovus bei viešojo valdymo institucijų darbuotojus. Vienintelis priemonės projektas Nr. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002 priskirtinas veiklų grupėms: **įrankiai, skirtos žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui** bei **viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas**. Projekto veiklomis yra kuriamas ir diegiamas centralizuotas valstybės tarnybos įstaigų vadovų karjeros valdymo modelis bei centralizuotas valstybės tarnybos įstaigų vadovų ugdymo sistemos modelis, kuriamos individualios vadovų mokymo programos, vykdoma vadovų tinklaveikla, vykdomas lyderystės ir vadybinių kompetencijų ugdymas ir kt. Šio projekto tikslinė grupė – valstybės įstaigų vadovai. Projekto veiklomis siekiama sustiprinti įstaigų vadovų korpusą ir užtikrinti profesionalesnį įstaigų valdymą, efektyvesnę jų veiklą, geresnę viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę bei rezultatyvesnis valstybės politikos įgyvendinimas.

### 3.5.2. INTERVENCIJŲ REZULTATYVUMAS

VK.9.2.5.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.5 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?

Siekiant gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje pagal 10 prioriteto 10.1.5. konkretaus uždavinio tris priemones – „**Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu**“ (10.1.5-ESFA-V-923), „**Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas**“ (10.1.5-ESFA-V-924) ir „**Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas**“ (10.1.5-ESFA-V-925) – buvo finansuoti projektai, kurių veiklomis prisidedama prie tarnautojų atrankos, priėmimo, kompetencijų valdymo ir prognozavimo sistemos bei **įrankių** plėtros. Šių analizuojamų priemonių pažangai matuoti pasirinkti rodikliai pateikiami žemiau.

17 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.5. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Produkto rodiklis	P.N.913	Valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojai, kurie	583 darbuotojai	3 darbuotojai	Suplanuota rodiklio reikšmė

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
		dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje			gali būti pasiekta, nes rodiklio siekia 2 projektai ir abu iš jų yra vis dar įgyvendinami
<b>Produkto rodiklis</b>	<b>P.N.925</b>	Viešojo valdymo institucijos, kurios pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendino projektus, skirtus tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygiu	4 institucijos	0 institucijų	Vertintina, kad suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta nebus, nes iš 3 projektų 1 nutraukiamas.
<b>Produkto rodiklis</b>	<b>P.S.422</b>	Pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinti projektai, skirti diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą	3 projektai	0 projektai	Vertintina, kad suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta nebus, nes iš 3 projektų 1 nutraukiamas.
<b>Rezultato rodiklis</b>	<b>R.S.424</b>	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis	95 proc.	0 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta, nes projektai vis dar įgyvendinami.
<b>Rezultato rodiklis</b>	<b>R.S.403</b>	Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis	75 proc.	92,4 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta.
<b>Produkto rodiklis</b>	<b>P.S.424</b>	Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytuose mokymuose strateginėms kompetencijoms stiprinti	3500 darbuotojai	3862 darbuotojai	Suplanuota rodiklio reikšmė viršyta ir dar gali didėti, nes 2 projektai vis dar įgyvendinami.
<b>Rezultato rodiklis</b>	<b>R.N.923</b>	Pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos pažangios priemonės, skirtos valstybės įstaigų vadovų grandžiai stiprinti	2 priemonės	0 priemonių	Suplanuotų pagal projektų sutartis rodiklio planas vis dar gali būti pasiektas, jei vienas likęs projektas bus sėkmingai įgyvendintas.
<b>Rezultato rodiklis</b>	<b>R.S.401</b>	Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis	100 proc.	75,95 proc.	Suplanuota rodiklio reikšmė gali būti pasiekta, nes vienintelis projektas vis dar įgyvendinamas.

RODIKLIO TIPAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO SIEKTINA REIKŠMĖ	RODIKLIO PASIEKTA REIKŠMĖ	RODIKLIO REIKŠMIŲ PAŽANGA
Produkto rodiklis	P.S.421	Pagal veiksmų programą ESF lėšomis sukurtos ir įgyvendintos aukštesniųjų vadovų ugdymo programos	80 ugdymo programų	202 ugdymo programos	Suplanuota rodiklio reikšmė pasiekta ir viršyta.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Įgyvendinant priemonę „**Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu**“ (10.1.5-ESFA-V-923) finansuojami 3 projektai ir visi jie dar yra įgyvendinami. Įgyvendinant priemonę siekiama 2 VP suplanuotų stebėsenos rodiklių. Produkto rodikliu P.S.422 „**Pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinti projektai, skirti diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą**“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 3 projektai. Šiuo metu įgyvendinami 3 rodiklio siekiantys projektai, tačiau 1 iš projektų inicijavo projekto sutarties nutraukimą. Atsižvelgiant į tai, kad šiame etape naujų projektų įgyvendinimas jau nėra galimas, konstatuotina, kad nutraukus projektą stebėsenos rodiklio reikšmė pasiekta nebus. Rezultato rodikliu R.S.424 „**Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis**“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 95 proc. Šiuo metu dar nėra baigtų įgyvendinti projektų, todėl nėra galimybės nustatyti unikalių institucijų, kuriose taikomas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, skaičiaus, atitinkamai ir procentinės dalies nuo visų institucijų.

Įgyvendinant priemonę taip pat siekiama 3 nacionalinių stebėsenos rodiklių. Produkto rodikliu P.N.913 „**Valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje**“ suplanuota pasiekti reikšmė 83 darbuotojai. Šiuo metu pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė yra tik 3 darbuotojai. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad vis dar įgyvendinamas projektas, kuris projekto finansavimo sutartyse įsipareigojo pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmę 580 darbuotojų, vertintina, kad stebėsenos rodiklio reikšmė gali būti pasiekta, jeigu projektas bus sėkmingai baigtas įgyvendinti. Rezultato rodikliu P.N.925 „**Viešojo valdymo institucijos, kurios pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendino projektus, skirtus tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygiu**“ suplanuota pasiekti reikšmė yra 4 institucijos. Atsižvelgiant į tai, kad iš 3 rodiklio siekiančių projektų 1 projektas inicijavo projekto sutarties nutraukimą ir įvertinus likusių 2 projektų sutartyse suplanuotas stebėsenos rodiklio reikšmes bei juose eliminavus besidubliuojančias institucijas, konstatuotina, kad stebėsenos rodiklio reikšmė nebus pasiekta. Įgyvendinant priemonę „**Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas**“ (10.1.5-ESFA-V-924) finansuojami 2 projektai, iš kurių 1 projektas jau yra baigtas įgyvendinti. Įgyvendinant priemonę prisidedama prie 2 VP suplanuotų stebėsenos rodiklių – produkto rodiklio P.S.424 „**Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytuose mokymuose strateginėms kompetencijoms stiprinti**“ ir rezultato rodiklio R.S.403 „**Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis**“. Pažymėtina, kad šių rodiklių VP 10.1.5. uždavinio lygiu siekia priemonė „**Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas**“ (Nr. 10.1.5-ESFA-V-924) ir priemonė „**Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas**“ (Nr. 10.1.5-ESFA-V-925) kartu. Rodikliu P.S.424 VP nustatyta pasiekti reikšmė 3500 darbuotojų. Šiuo metu abiejų priemonių lėšomis finansuojamais projektais pasiekta reikšmė 3862 darbuotojai ir viršija VP nustatytą pasiekti rodiklio reikšmę. Atsižvelgiant į rodiklio siekiančių 3 projektų sutartyse įsipareigotas pasiekti stebėsenos rodiklio reikšmės ir į tai, kad 2 projektai dar nėra baigti įgyvendinti, vertintina, kad stebėsenos rodiklio pasiekimų reikšmė dar didės. Rodikliu R.S.403 VP nustatyta pasiekti reikšmė 75 proc. Šiuo metu abiejų priemonių lėšomis finansuojamais projektais pasiekta reikšmė 92,4 proc. Rodiklio reikšmė skaičiuojama 2021, 2022, 2023, 2024 m., Europos socialinio fondo agentūrai atliekant tyrimą (apklausą). Nors atlikus paskesnių metų tyrimus pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė gali koreguotis, nėra didelės rizikos, kad stebėsenos rodiklis nepasiektų VP nustatytos reikšmės.

Įgyvendinant priemonę „**Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas**“ (10.1.5-ESFA-V-925) finansuojamas 1 projektas, kuris vis dar yra įgyvendinamas. Be aukščiau aptartų kartu su priemone



„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ (10.1.5-ESFA-V-924) siekiamų VP stebėsenos rodiklių, įgyvendinant šią priemonę taip pat siekiama dar 2 VP rodiklių. Produkto rodikliu P.S.421 „Pagal veiksmų programą ESF lėšomis sukurtos ir įgyvendintos aukštesniųjų vadovų ugdymo programos“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 80 programų. Šiuo metu projektas jau yra pasiekę gerokai didesnę reikšmę – sukurtos ir įgyvendintos 202 aukštesniųjų vadovų ugdymo programos. Rezultato rodikliu R.S.401 „Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis“ VP nustatyta pasiekti reikšmė 100 proc. Šiuo metu projektas jau yra pasiekęs 75,95 proc. bendradarbiavimo tinkluose dalyvaujančių aukštesniųjų vadovų. Projektas dar nėra baigtas įgyvendinti, todėl vertintina, kad projektas dar gali pasiekti VP nustatytą reikšmę. Įgyvendinant priemonę taip pat siekiama 1 nacionalinio produkto stebėsenos rodiklio P.N.923 „Pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos pažangios priemonės, skirtos valstybės įstaigų vadovų grandžiai stiprinti“. Suplanuota pasiekti reikšmė 2 priemonės. Tokią reikšmę pasiekti projektas ir išpareigojo projekto finansavimo sutartyje, todėl vertintina, kad stebėsenos rodiklis gali būti pasiektas sėkmingo projekto užbaigimo atveju.

Pažymėtina, kad priemonių 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi: šiuo metu tik 2 rodiklių atveju yra pasiektos reikšmės. Išskirtina, kad abiejų rodiklių (R.S.403, P.S.421) reikšmės viršija suplanuotas reikšmes: P.S.421 rodiklio atveju rodiklio reikšmė šiuo metu daugiau nei du kartus didesnė nei suplanuota. Likusių produkto rodiklių P.N.913, P.N.925, P.S.422, P.S.424 atveju, reikšmės gali būti pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektines veiklas. Suplanuotos rezultato rodiklių – R.S.424, R.N.923, R.S.401– nebuvo pasiektos, tačiau visų trijų rodiklių atveju, reikšmės gali būti pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektines veiklas.

### 3.5.3. INTERVENCIJŲ EFEKTYVUMAS

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 5 uždavinio intervencijų efektyvumą, buvo atliekamos atvejo studijos, kuris leidžia įvertinti įgyvendintų projektų efektyvumą. Kiekvienos uždaviniui priskiriamos priemonės atveju siekiama įvertinti, ar buvo sudarytos tinkamos administracinės sąlygos įgyvendinti projektus, t.y. intervencijos laikomos efektyviomis, jei buvo sudarytos tinkamos sąlygos įgyvendinti projektus.

Pažymėtina, kad vykdytų veiklų efektyvumą kitais vertinimo kriterijais (pavyzdžiui, ar veiklas būtų galima įgyvendinti mažesniais kaštais) yra sunku įvertinti, kadangi projektai dar yra įgyvendinimo stadijoje. Tai pažymi ir projektų vykdytojai. Projektų vykdytojai pažymi, kad veiklų įgyvendinimo metu buvo susidurta su administraciniais iššūkiais, tokiais kaip perteklinė administracinė našta, viešųjų pirkimų vykdymo iššūkiai.

Projektų vykdytojai pažymi, kad įgyvendinimo metu susidurta su technokratiniais iššūkiais, kurie didina administracinę naštą: informacijos pateikimas atsiskaityti už projektinių veiklų įgyvendinimą nėra patogus naudotis ir sukelia papildomus laiko ir (ar) žmogiškųjų išteklių resursus. Pavyzdžiui, projektų vykdytojai susidūrė su problemomis dėl mokymų medžiagos sukėlimo į VATIS sistemą – tai gali atlikti tik vykdytojas, bet ne paslaugos tiekėjas ar kiti asmenys. Taip pat pabrėžti technokratiniai iššūkiai iš ESFA pusės, kadangi susidurta su duomenų įkėlimo problemomis. Projektų vykdytojai pažymi, kad atsiskaitant už projektų įgyvendinimą ir (Ar) planuojant veiklas, ESFA nėra lanksti priimti skirtingus duomenis. Lankstumo trūkumas akcentuotinas ir COVID19 pandemijos metu: projektų veiklas buvo reikalinga atidėti, kadangi veiklas buvo numatyta vykdyti tik gyvai. Susidūrus su administracine našta, projekto įgyvendinimui reikalinga skirti papildomus žmogiškuosius ir (ar) laiko išteklius, o tai gali lemti projektų įgyvendinimo pratęsimą.

Taip pat buvo susidurta su iššūkiais įgyvendinant viešuosius pirkimus. Projektų vykdytojai pažymi, kad vykdant viešuosius pirkimus, buvo numatytas reikalavimas maksimaliai išskaidyti pirkimo objektus, taip sudarant konkurencingiems pasiūlymams. Vis dėl to, įgyvendinant šią nuostatą, susidurta sunkumais užtikrinti vienodas mokymų sąlygas skirtinguose Lietuvos miestuose, taip pat, esant nepakankamai pasiūlai ir nesulaukus tiekėjų pasiūlymų, buvo reikalinga papildomai vykdyti viešųjų pirkimų procedūras, keisti viešųjų pirkimų sąlygas. Šie sunkumai taip pat lėmė, jog viešųjų pirkimų terminai išaugdavo, o tai kelia rizikas pratęsti projektų vykdymo laikotarpį. Galiausiai, išstėtas projektų vykdymo laikotarpis lėmė, kad įsigyjamų paslaugų rinka keitėsi, ir suplanuoti projektų įgyvendinimo išteklių turėjo būti keičiami. Pažymėtina, kad ne visi projektų vykdytojai buvo gera informuoti apie viešųjų pirkimų procedūrų vykdymą, todėl procedūrų metu kildavo ginčai, viešieji pirkimai pareikalavo dar daugiau papildomų resursų.

Galima teigti, kad **intervencijų efektyvumas yra vidutinis**: projektų įgyvendinimo metu yra susiduriama su tokiais iššūkiais, kaip perteklinė administracinė našta, viešųjų pirkimų vykdymo iššūkiai.

### 3.5.4. INTERVENCIJŲ POVEIKIS

VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.

VK.9.2.4.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.4 uždavinio priemonių 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant verslo reguliavimo aplinką? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

#### 3.5.4.1 INVESTICIJŲ ATITIKTIS TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIAMS

VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?

VP 10 prioriteto 5 uždavinio atveju **tiksline grupe yra laikomi viešojo valdymo institucijų darbuotojai**. Visuomenės narių poreikių atitiktis detalizuojama tolimesniame skyrelyje, o šiame poskyryje detalizuojama atitiktis **VVI darbuotojų ir vadovų poreikiams**.

**Pastebima**, kad Lietuvos valstybinė tarnyba vis dar per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą, jai trūksta orientacijos į rezultatus, novatoriškumo, lankstumo, strateginių gebėjimų, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo. Pastebimas ir nesėkmingas konkursų į Valstybės tarnybą įgyvendinimas. VRM duomenimis, vyriausybinių sektoriaus darbuotojai išskiria tokias pagrindines valstybės tarnybos bendras problemas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas / personalo politika, nepakankamą darbuotojų motyvaciją, nepakankamas valstybės tarnybos patrauklumas, konkurencija dėl darbuotojų su privačiu sektoriumi, tarp ministerijų, su ministerijoms pavaldžiomis įstaigomis. Siekiant spręsti šias problemas, valstybinei tarnybai būtini neatidėliotini pokyčiai žmogiškųjų išteklių ir jų kompetencijų valdymo srityse. Reikalinga ne tik stiprinti VVI darbuotojų kompetencijas, bet ir stiprinti aukštesniųjų vadovų valdymą, jų kompetencijų stiprinimą.

2020 m. duomenimis, **vyriausybinių sektoriaus darbuotojai išskyrė šias pagrindines valstybės tarnybos bendras problemas**: žmogiškųjų išteklių valdymą / personalo politiką, nepakankamą darbuotojų motyvaciją, nepakankamą valstybės tarnybos patrauklumą, menką darbuotojų lojalumą, didelę darbuotojų kaitą, konkurenciją dėl darbuotojų su privačiu sektoriumi, tarp ministerijų, su ministerijoms pavaldžiomis įstaigomis. **Darbuotojai kaip pagrindines motyvacines priemones išskyrė**: darbo užmokestį, įdomų, patinkantį darbą, stabilumą darbe, tinkamą darbo organizavimą ir darbo krūvio paskirstymą bei gerą psichologinį klimatą padalinyje.

Šio uždavinio priemonių **veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje, jau dalyvavo 3 862 viešojo valdymo institucijų darbuotojai** (dalis

projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Pavyzdžiui, įgyvendinant **projektą Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0003**, net 2 399 VVI darbuotojai dalyvavo mokymuose strateginėms kompetencijoms stiprinti. Šių mokymų metu buvo stiprinamos valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų strateginės kompetencijos, orientuotos į vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus. **Projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0004 metu**, 1 209 VVI darbuotojai sustiprino savo kibernetinio saugumo žinias. Šie darbuotojai gerai supranta kibernetinio saugumo rizikas, gali išžvelgti galimybes pritaikyti kibernetinio saugumo priemones savo informacinių sistemų apsaugai, ir tokiu būdu prisidėti prie saugios informacinės visuomenės kūrimo proceso Lietuvos valstybiniame sektoriuje. Projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0004<sup>49</sup> dalyviams (valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojams) kibernetinio saugumo mokymai, anot projektų vykdytojo, buvo būtini, nes valstybiniam sektoriui sparčiai įsisavinant šiuolaikinius informacinius išteklius, vis opesni tampa kibernetinės saugos klausimai. Dėl didelės šių išteklių gausos, skirtingos konfigūracijos ir plataus paslaugų spektro iššūkiu tampa ne tik tiesiogiai administruojantiems, valdantiems ar užtikrinantiems nepertraukiamas jų funkcijas, bet ir vartotojams, kurie sukurtomis paslaugomis naudojami kasdien atlikdami savo pareigas nenusijusias su informacinėmis technologijomis. Įgyvendinti mokymai suteikia bazinių žinių jų neturintiems darbuotojams, todėl užkardomas kelias potencialioms klaidoms. Pagrindinis dėmesys mokymuose skiriamas silpnosioms institucijų, darbuotojų vietoms kibernetinio saugumo dimensijoje, o didžiausias dėmesys teikiamas kritinei infrastruktūrai/institucijoms, dėl jų potencialaus pažeidimo masto ir poveikio valstybei bei gyventojams, jų sveikatai ir saugumui (pvz. ligoninės, vandentiekis).

Pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-925** įgyvendinamo projekto veiklomis daugiausiai siekiama stiprinti VVI vadovų kompetencijas.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ĮSTAIGŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS STIPRINIMAS NR. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002“

Prieš Projekto įgyvendinimą valstybės įstaigų vadovai išreiškė mokymo programų trūkumą bei esamų mokymo planų padrikumą: iki 2018 m. veikęs Lietuvos viešojo administravimo institutas rengė ir atnaujino valstybės tarnautojų mokymo programas, mokė valstybės tarnautojus, tačiau nutraukus instituto veiklą susiformavo valstybės tarnautojų ugdymo bei mokymo vakuumas. 2015 m. parengtas kompetencijų modelis valstybės tarnybai ir jame identifiкуotos pagrindinės vadovams siūlomos kompetencijos – lyderystė, strateginis požiūris ir veiklos valdymas. Šis modelis buvo skirtas vadovams, jog pastarieji galėtų tobulinti kompetenciją tikslingai ir susidarytų kritinė masė valstybės įstaigų vadovų, kurie turi reikalaujamas kompetencijas bei padidintų tarpusavio bendradarbiavimą tarp vadovų. Įgyvendinto projekto veiklomis atliepiami pagrindinių vadovų kompetencijų formavimo poreikiai.

Įgyvendinant šį projektą buvo tikslingai atliepiamas vadovų poreikis, kadangi buvo parengti individualūs mokymosi planai vadovams: aukščiausio lygio vadovai pagal poreikius identifiko mokymosi poreikius, todėl greta auditorinių mokymų buvo skirta laiko ir individualiems mokymams. Projekto vykdytojo teigimu, projekto įgyvendinimo metu išryškėjo problema, jog prieš projekto vykdymą trūko bendravimo ir bendradarbiavimo tarp įstaigų vadovų, verslo, mokslo institucijų atstovų, todėl įgyvendinamas projektas buvo papildytas papildoma veikla: bendradarbiavimo platformomis – tinklaveikos renginiais.

Galima teigti, kad 10 prioriteto 5 uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir vadovai, intervencijų metu suteiktos kompetencijos prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo.

<sup>49</sup> Nors projektas šiuo metu yra nutraukiamas, pažymėtina, kad 3 mokymų grupės iš 5 suplanuotų jau yra įgyvendintos

### 3.5.4.2 INVESTICIJŲ POVEIKIS VALSTYBEI IR VISUOMENEI

VP 10 prioriteto 5 uždavinio priemonių intervencijos nėra apribojamos geografiniu požiūriu. Pažymėtina, kad didžioji dalis šio uždavinio projektų dar yra įgyvendinimo stadijoje.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ĮSTAIGŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS STIPRINIMAS NR. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002“

Projekto įgyvendinimas vis dar tęsiamas, todėl nėra galimybių įvertinti visų sukurtų produktų pritaikomumą bei jų daromą poveikį. Dėl šiuo metu egzistuojančio teisinio reglamentavimo nėra sukurtos sistemos, kuri būtų skirta sekti ir kaupti grįžtamąjį ryšį apie taikomus mokymo bei ugdymo metodus.

Remiantis surinktos informacijos medžiaga, pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-923** įgyvendinti projektai sukuria **prielaidas stiprinti tvarų ir kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos valstybės tarnyboje**. Pavyzdžiui, **projektų Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005** ir **Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007** metu kuriamos sistemos, skirtos atrinkti objektyviai tinkamiausius kandidatus patekimui į vidaus tarnybos sistemą, ir sudarys prielaidas gerinti pareigūnų darbo kokybę. Pažymėtina, kad poreikis stiprinti VVI darbuotojų atranką, yra aktualus VVI bei visuomenės nariams. Remiantis VRM viešai teikiama informacija, prasta darbuotojų atranka lemia ne tik nekokybiškų paslaugų teikimą, bet ir valstybės tarnybos nepatrauklumą. Išskirtina, kad efektyvi VVI darbuotojų atrankos procedūra sudarys prielaidas ir kokybiškesniam viešųjų paslaugų teikimui. Kaip pristatyta poskyryje žemiau, pagal **gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gėrėja, dalies** rezultata Lietuvos įvertinimas prastėjo: Lietuvos gyventojų nuomone, valstybės tarnautojų veikla blogėjo<sup>50</sup>. Tikėtina, kad kokybiškai atliekama valstybės tarnautojų atranka prisidės prie efektyvesnio VVI organizavimo, didesnio visuomenės narių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis bei pozityvesnio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo.

Pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-924** įgyvendinti projektai sukuria **prielaidas stiprinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos valstybės tarnyboje**. Įgyvendinti mokymai ne tik suteikia aktualias kompetencijas VVI darbuotojams, bet ir prisideda prie strateginių reformų įgyvendinimo.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „KOMPLEKSINIAI KIBERNETINĖS SAUGOS MOKYMAI VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ INSTITUCIJŲ IR ĮSTAIGŲ DIRBANTIESIEMS“

Projekto veiklomis prisidedama prie vieno iš prioritetinių dabartinės LRV tikslų – kibernetinio saugumo užtikrinimo ir stiprinimo. Pažymėtina, kad kibernetinio saugumo stiprinimas jau dešimtmetį vyrauja LRV programose, projekto vykdytojo institucija taip pat buvo įkurta siekiant įgyvendinti šiuos uždavinius. Projekto veiklos socialiniame-ekonominiame kontekste suteikia darbuotojams gilesnių išvalgų renkantis tarnybos / darbo metu naudojamus įrenginius, įrankius vertinti ne tik kainą, tačiau ir kibernetinio saugumo elementą.

Projekto veiklų metu sustiprintos tarnautojų, darbuotojų kompetencijos ir įgytos bazinės žinios kibernetinio saugumo srityje jiems leidžia tinkamai atlikti savo funkcijas ir sumažina klaidų, galinčių turėti didelę žalą, tikimybę. Tokiu būdu tarnautojai ir darbuotojai nesukuria papildomų problemų, iššūkių visuomenei ir verslui, padeda efektyviai (be papildomų trikdžių) suteikti valstybės teikiamas paslaugas.

Pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-925** įgyvendinamas projektas sukuria **prielaidas stiprinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos valstybės tarnyboje**. Įgyvendinti mokymai ne tik suteikia aktualias kompetencijas VVI vadovams, bet ir prisideda prie strateginių reformų įgyvendinimo.

ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ĮSTAIGŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS STIPRINIMAS NR. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002“

Projektas visa apimtimi atliepia XVIII LR Vyriausybės programą. Projekto metu siekiami sukurti rezultatai: lyderystės kompetencijų ugdymas bei kuriama karjeros ugdymo sistema prisideda prie kuriamos ilgalaikės lyderystės ugdymo strategijos. Šis Projektas taip pat atliepia dabartinę socio-ekonominę situaciją – keliamą

<sup>50</sup> Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstagomis, 2014, 2018, 2020.

kvalifikacija atitinka dabartinius valstybės tarnybos poreikius ir siekius, ir sukuria prielaidas kvalifikacijos kėlimo tikslus ir rezultatus kelti taikant perspektyvią, o ne retrospektyvią priėgą. T.y. kvalifikacija keliami atsižvelgiant į dabartinius poreikius ir formuojant ateities viziją, o ne anksčiau suformuotu poreikiu. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas, atvirumas naujai informacijai bei mokymams suteikė naudą valstybinių institucijų darbo efektyvumui, naudingumui, skaidrumui bei atvirumui.

Kuriamos mokymų bei ugdymo sistemos ateityje bus taikomos visiems valstybės tarnautojams, kadangi naudojant šio Projekto metu sukurtus produktus bus kuriama pati mokymų sistema – metodinės programos, rekomendacijos, apklausų rengimo, atlikimo, parengimo gairės. Vykdytų auditorinių mokymų programos, kurios gali būti adaptuojamos, bus naudojamos ateityje vykstantiems auditoriniams mokymams, kurie skirti tiek vadovų grandies, tiek ir visam valstybės tarnautojų sektoriui. Projekto poveikis valstybei – ugdymas stiprių, atsakingų ir kompetentingų centrinio lygmens vadovų, o tai tiesiogiai atspindi valstybinio sektoriaus paslaugų teikimą ir visuomenės poreikių atliepimą.

Apibendrinant galima teigti, kad **konkretaus uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis**: poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms jaučiamas, tačiau netiesiogiai, o per teikiamas viešąsias paslaugas, viešojo valdymo sprendimus, vykdomas reformas ir kt., į kurių stiprinimą ir efektyvumo didinimą yra orientuoti kiti projektai. Tuo tarpu **konkretaus uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas stiprinti VVI, prisideda prie kompetentingos valstybės tarnybos formavimo, atliepiančios šiandienos poreikį stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus ir efektyvią atranką. Kokybiškai atliekama valstybės tarnautojų atranka sukuria prielaidas prisidėti prie efektyvesnio VVI organizavimo, didesnio visuomenės narių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis bei pozityvesnio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo. Stiprinamos VVI darbuotojų ir vadovų kompetencijos prisideda prie kompetentingos valstybės tarnybos formavimo, sukuria prielaidas atliepti šiandienos poreikį stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus. Taip pat įgyvendinami projektai prisideda prie šalies strateginių reformų įgyvendinimo.

### 3.5.4.3 INTERVENCIJŲ POVEIKIS SOCIO-EKONOMINIAME KONTEKSTE

VP 10 prioriteto 5 uždavinio atveju, įgyvendinamos intervencijos prisidėjo prie socio-ekonominio poveikio visuomenei ir valstybei. Žmogiškųjų išteklių valdymo pagerėjimas valstybės tarnyboje vertinamas pasitelkiant tokius rodiklius, kaip Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gėrėja, dalis bei gyventojų, kurie norėtų dirbti valstybės tarnyboje, dalis (procentai). Toliau pristatoma šių rodiklių kaita ir analizuojamo 10.5 uždavinio investicijų įtaka. Pažymėtina, kad lentelėje pateikiama naujausia rodiklių reikšmė, todėl nėra pateikiamas vieno laikotarpio rezultatas. Intervencijų poveikiui įvertinti pasitelkiama šiam uždaviniui priskiriamų poveikio rodiklių analizė bei atliktų atvejo studijų medžiaga.

18 LENTELĖ. 10 PRIORITETO 10.1.5. UŽDAVINIO VERTINIMUI TAIKOMI POVEIKIO RODIKLIAI

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIŠMIŲ KRYPTIS
1	Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gėrėja, dalis	23 proc. (2014 m.)	28 proc. (2018 m.)	23 proc. (2020 m.) <sup>51</sup>	▼

<sup>51</sup> Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaugomis, 2014, 2018, 2020.

EIL. NR.	RODIKLIO PAVADINIMAS	RODIKLIO REIKŠMĖ INVESTICIJŲ ĮGYVENDINIMO PRADŽIOJE	TARPINĖ RODIKLIO REIKŠMĖ	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIKŠMĖ	POKYČIO TARP PASKUTINIŲ RODIKLIŲ REIKŠMIŲ KRYPTIS
2	Gyventojų, kurie norėtų dirbti valstybės tarnyboje, dalis (procentai)	50 proc. (2017 m.)	46 proc. (2018 m.)	35 proc. (2021 m.) <sup>52</sup>	▼

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

Remiantis VRM ir gyventojų apklausomis Lietuvoje **Gyventojų, kurie norėtų dirbti valstybės tarnyboje, dalies rodiklis svyravo** – 2017 m. ši gyventojų dalis sudarė 50 proc., 2018 m. rezultatas šiek tiek nukrito ir siekė 46 proc., tačiau 2020 m. buvo fiksuotas rezultato pakilimas iki 52 proc. 2021 m. šio rodiklio reikšmė krito iki 35 proc. Pastebėta, kad **gyventojai, turėję reikalų su valstybės ir savivaldybės įstaigomis šiek tiek dažniau norėtų dirbti valstybės tarnautojais** (50 proc. turėjusių reikalų lyginant su 42 proc. neturėjusių reikalų teigė, kad norėtų dirbti valstybės tarnyboje). Neigiamos vertinimo reikšmės yra panašios tiek turėjusių reikalų, tiek neturėjusių reikalų su valstybės ir savivaldybės įstaigomis grupėse. Galimos sumažėjimo, lyginant su 2017 m., priežastys – vykdoma valstybės tarnybos pertvarka, taip pat jai skiriamas atitinkamas žiniasklaidos dėmesys. Pažymėtina, kad gyventojai dažniau pritaria teiginiui, kad valstybės tarnautojai ima kyšius, nei jų neima. **Tai vienintelis teiginys, kuris sulaukė daugiau neigiamų vertinimų nei teigiamų.**

Pažvelgus į rodiklių lentelę galima išvelgti, jog pagal **gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalies** rezultatą Lietuvos įvertinimas prastėjo: 2014 m. buvo fiksuotas 23 proc. rezultatas, 2018 m. šis balas šiek tiek pakilo ir siekė 28 proc., tačiau 2020 m. buvo fiksuotas sumažėjimas iki 23 proc. 2014 m. gyventojų buvo teiraujama, kaip Jūs manote, ar pastaruoju metu valstybės tarnautojų veikla gerėja, blogėja ar nesikeičia. Gauti rezultatai atskleidė, kad 23 proc. gyventojų nuomone valstybės tarnautojų veikla gerėja. Tuo tarpu priešingos nuomonės, t. y. kad valstybės tarnautojų veikla blogėja, yra 10 proc. apklaustųjų. 1 iš 2 (49 proc.) nurodė, kad jų nuomone, valstybės tarnautojų veikla nesikeičia. 2016 m. 81 proc. gyventojų, turėjusių reikalų su valstybės ir savivaldybės įstaigomis, manė, kad valstybės įstaigų tarnautojų veikla gerėjo. **2019 m. nutrūko nuoseklus gyventojų dalies, kurie manė, kad valstybės tarnautojų veikla gerėjo, augimas – ši gyventojų dalis sumažėjo 4 procentiniais punktais.** Atitinkamai dešimtadaliu išaugo gyventojų dalis, kuri manė, kad situacija nesikeitė. Neigiamai vertinančių gyventojų dalis liko nepakitusi. Remiantis 2020 m. duomenimis, gyventojai, kurie neturėjo reikalų su valstybės ir savivaldybių įstaigomis, dažniau neturėjo nuomonės ir mažesnė dalis teigė, kad valstybės ir savivaldybių įstaigų tarnautojų veikla gerėjo, nei gyventojai turėję reikalų.

Konkrečiau 10.5 uždavinio intervencijomis vykdytos veiklos, orientuotos į žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimą valstybinėje tarnyboje, **dar nespėjo sudaryti tinkamų prielaidų** gerinti gyventojų poziciją dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo bei didinti gyventojų norą dirbti valstybės tarnyboje. Išskirtina, kad didžioji dalis šio uždavinio projektų dar yra įgyvendinimo stadijoje. Numatoma, kad didesnė projektų pažanga bei kokybiškai atliekama valstybės tarnautojų atranka prisidės prie efektyvesnio VVI organizavimo, didesnio visuomenės narių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis bei pozityvesnio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo.

<sup>52</sup> Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 2014, 2018, 2021.

### 3.5.4.4 INTERVENCIJŲ POVEIKIS

Remiantis nacionaline strategine darbotvarke, pagrindinis VP 10 prioriteto 5 uždavinio „tikslas – **padidėjusi į rezultatus valstybės tarnybos orientacija, inovatyvumas, lankstumas ir strateginiai gebėjimas, darbo valstybės tarnyboje patrauklumas.**

Formuojant šį tikslą, identifikuojami šie poreikiai viešajame sektoriuje: stiprinti valstybės tarnybos strateginius gebėjimus, kokybę, lankstumą, užtikrinti pakankamą valstybės tarnybos orientaciją į rezultatus, efektyvinti valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą. Šio tikslo buvo siekiama 3 ES fondų lėšomis finansuotų priemonių (Nr. 10.1.5–ESFA–V–923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, Nr. 10.1.5–ESFA–V–924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir Nr. 10.1.5–ESFA–V–925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“) intervencijomis, kurių pagrindinės kryptys 1) žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui (atrankos į valstybės tarnybą, karjeros planavimo, veiklos vertinimo, mokymo, darbo užmokesčio, motyvavimo ir k.t.) skirtų įrankių kūrimas ir tobulinimas; 2) viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas. Atitinkamai, pagrindiniai analizuojamomis investicijomis sukurti produktai – (1) parengti įrankiai, metodiniai dokumentai, (2) apmokyti darbuotojai.

Tam, kad minėti produktai prisidėtų prie galutinio tikslo pasiekimo, turi būti pasiekti tarpiniai tikslai. Siekiant **padidėjusios į rezultatus valstybės tarnybos orientacijos, inovatyvumo, lankstumo ir strateginių gebėjimų, darbo valstybės tarnyboje patrauklumo**, reikalinga gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje, stiprinti jų kompetencijas ir bendruosius bei specialiuosius gebėjimus.

Pagrindinės prielaidos, kad intervencijomis sukurti produktai prisidėtų prie tarpinių tikslų pasiekimo (t.y. kad gerėtų žmogiškųjų išteklių valdymas valstybinėje tarnyboje, stiprėtų VVI darbuotojų kompetencijos ir bendrieji bei specialieji gebėjimai) yra **intervencijų atitiktis tikslinių grupių poreikiams, pakankama vykdomų intervencijų kokybė.**

Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos tikslinių grupių – viešojo valdymo institucijų darbuotojų – poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir vadovai, intervencijų metu suteiktos kompetencijos prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo. Šio uždavinio priemonių **veiklose, skirtose žmogiškųjų išteklių valdymą ir kompetencijų stiprinimu valstybinėje tarnyboje, jau dalyvavo 3 862 viešojo valdymo institucijų darbuotojai.**

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.5 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie tarpinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 5 projektai dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**

**Pagrindinės prielaidos, kad tarpinių tikslų pasiekimas prisidėtų prie galutinių tikslų pasiekimo** (t.y. kad gerėjantis žmogiškųjų išteklių valdymas valstybinėje tarnyboje, stiprėjančios VVI darbuotojų kompetencijos ir bendrieji bei specialieji gebėjimai prisidėtų prie **padidėjusios į rezultatus valstybės tarnybos orientacijos, inovatyvumo, lankstumo ir strateginių gebėjimų, darbo valstybės tarnyboje patrauklumo**) – sklandus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, papildančių intervencijų įgyvendinimas.

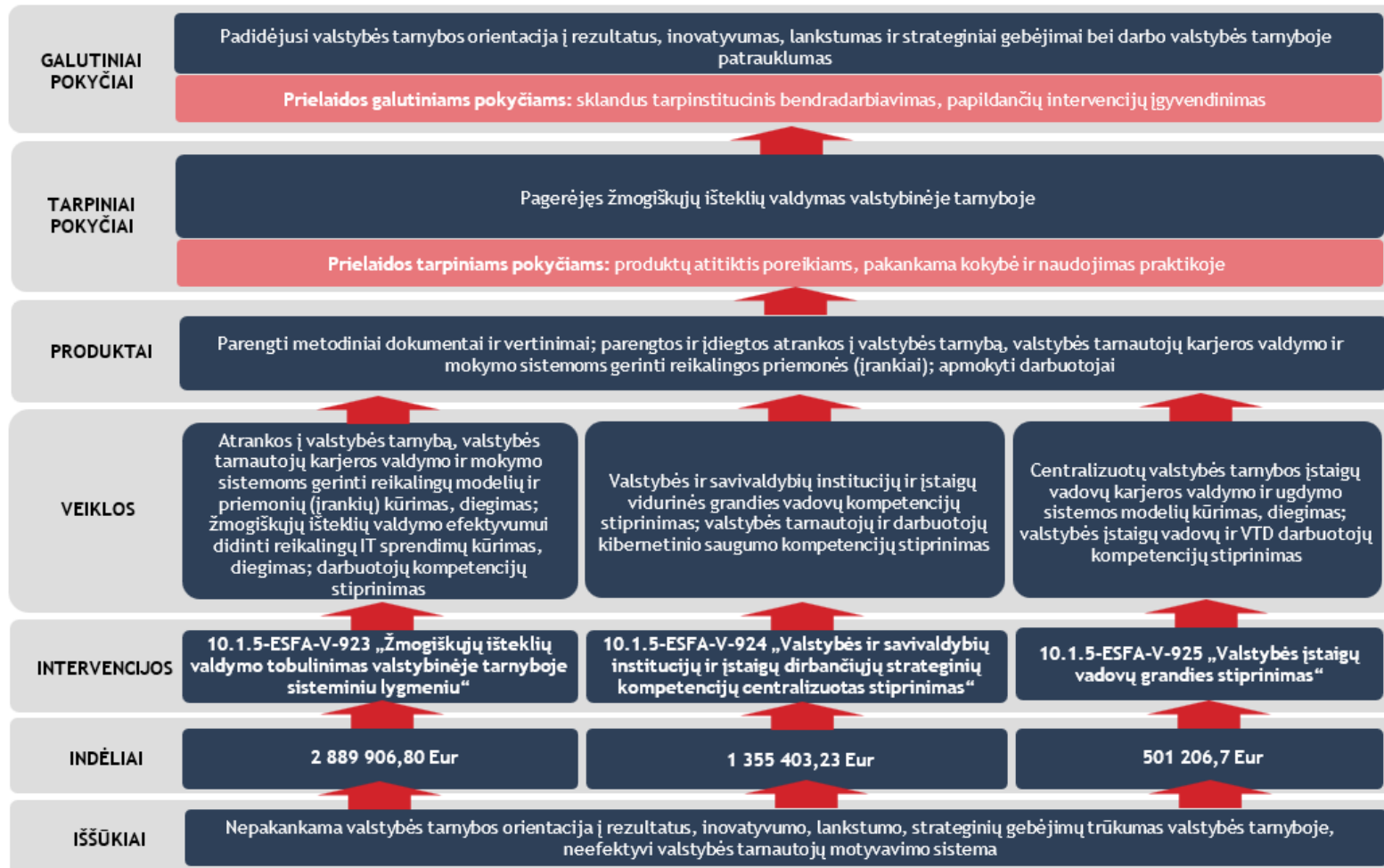
Apibendrinant galima teigti, kad **konkretaus uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis visuomenei vidutinis**: poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms jaučiamas, tačiau netiesiogiai, o per teikiamas viešąsias paslaugas, viešojo valdymo sprendimus, vykdomas reformas ir kt., į kurių stiprinimą ir efektyvumo didinimą yra orientuoti kiti projektai. Vis dėl to, intervencijomis **dar nesudarė tinkamų prielaidų** gerinti gyventojų poziciją dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo bei didinti gyventojų norą dirbti valstybės tarnyboje Tuo tarpu **konkretaus uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas stiprinti VVI, prisideda prie kompetentingos valstybės tarnybos formavimo, atliepiančios šiandienos poreikį stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus ir efektyvią atranką. Kokybiškai atliekama valstybės tarnautojų atranka sukuria prielaidas prisidėti prie efektyvesnio VVI organizavimo, didesnio visuomenės narių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis bei pozityvesnio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo. Stiprinamos VVI darbuotojų ir vadovų kompetencijos prisideda prie kompetentingos valstybės

tarnybos formavimo, sukuria prielaidas atliepti šiandienos poreikį stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus. Taip pat įgyvendinami projektai prisideda prie šalies strateginių reformų įgyvendinimo.

Intervencijomis vykdytos veiklos, orientuotos į žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimą valstybinėje tarnyboje, **nesudarė tinkamų prielaidų** gerinti gyventojų poziciją dėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimo bei didinti gyventojų norą dirbti valstybės tarnyboje. Išskirtina, kad didžioji dalis šio uždavinio projektų dar yra įgyvendinimo stadijoje. Numatoma, kad didesnė projektų pažanga bei kokybiškai atliekama valstybės tarnautojų atranka prisidės prie efektyvesnio VVI organizavimo, didesnio visuomenės narių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis bei pozityvesnio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo.

**Galima teigti, kad prielaidos tarpinių pokyčių pasiekimui buvo didžiąja dalimi išpildytos ir 10 prioriteto 10.1.5 uždavinio priemonių investicijos prisidėjo prie galutinių tikslų pasiekimo. Pažymėtina, jog šiuo metu 5 projektai dar yra įgyvendinimo stadijoje, todėl galutinis tarpinių pokyčių pasiekimo vertinimas gali kisti atsižvelgiant į likusias projektines veiklas.**





67 PAVEIKSLAS. VP 10 PRIORITETO 5 UŽDAVINIO „PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE“ KAITOS TEORIJOS SCHEMA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

### 3.5.5. INTERVENCIJŲ TVARUMAS

VK.9.3.1. Ar pasiekti rezultatai bus trumpalaikiai? Ar pasiekti rezultatai bus ilgalaikiai? Kodėl? Ar jie bus aktualūs ateityje?

VK.9.3.2. Ar poveikis bus trumpalaikis? Ar poveikis bus ilgalaikis? Kodėl? Ar trumpalaikio poveikio rezultatai, turi galimybę „virsti“ ilgalaikiais? Jei taip tai kokios sąlygos tam yra būtinos? Ar ilgalaikis poveikis bus aktualus ateityje? Ar ilgalaikio poveikio rezultatai yra tvarūs?

Siekiant įvertinti VP 10 prioriteto konkretaus 5 uždavinio „Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje“ trijų priemonių – 10.1.5-ESFA-V-923 „**Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu**“, 10.1.5-ESFA-V-924 „**Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas**“ ir 10.1.5-ESFA-V-925 „**Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas**“ intervencijų tvarumą, buvo išanalizuota ar projektinėmis veiklomis orientuojamasi į ilgalaikį rezultato išsaugojimą.

Nagrinėjant priemonės 10.1.5-ESFA-V-923 „**Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu**“ projektus pastebima, kad visi 3 projektai yra orientuoti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje **funkcijų efektyvumo didinimą**. Projektinėmis veiklomis yra įdiegiamas kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas vidaus tarnybos sistemoje. Pavyzdžiui, projektu Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005, siekiama, remiantis įsigyta asmens kognityvinių gebėjimų įvertinimo metodika, sukurti centralizuotą pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, integruojančią profesinį mokymą ir aukštąjį mokslą, patobulinti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atrankos, bendrojo fizinio pasirengimo ir psichologinio tinkamumo einamoms pareigoms užtikrinimo sistemas. Šią sistemą projektų vykdytojai įsipareigoja naudoti ne trumpiau kaip 5 metus po projekto pabaigos ir tokiu būdu siekia sukurti veiksmingą, profesionalią, skaidrią ir patikimą, gebančią efektyviai atlikti savo misiją bei tenkinančią visuomenės poreikius vidaus tarnybą. Projektas Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0006 orientuotas į veiklos rodiklių mokymų ir valdymo sistemų sukūrimą – kuriama ir diegiama Valstybės tarnautojų nuotolinio mokymosi platforma, įdiegti nauji žmogiškųjų išteklių valdymo funkcionalumai (nauji atrankos modeliai, įsivertinimo platforma, integracijos su kitais registrais ir informacinėmis sistemomis, kt.) bei priemonės ir įrankiai efektyvesniam diplomatinės tarnybos valdymui. Projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 metu yra siekiama sukurti ir įdiegti atrankos instrumentus (valstybės tarnautojų kompetencijos modelis bei pareigybių katalogas), susijusius su centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos diegimu valstybės tarnyboje. Siekiant projekto tikslo, taip pat planuojama atlikti ES valstybėse narėse veikiančių tarptautinių ir (ar) didelių (> 500 darbuotojų) organizacijų darbuotojų atrankos tyrimą, teikti pasiūlymus metodikoms bei apmokyti darbuotojus taikyti sukurtus atrankos instrumentus. Vidaus reikalų ministerija ir Valstybės tarnybos departamentas sukurtus produktus įsipareigoja naudoti remiantis teisės aktais. Po projektinių veiklų pabaigos, rezultatai ne mažiau kaip 3 metus bus finansuojami valstybės biudžeto lėšomis.

Darbuotojų kompetencijų stiprinimu, **metodinės pagalbos teikimu**, gerosios patirties perėmimus ir sklaida, kaip projektinių veiklų rezultatais, taip pat siekiama tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0003 metu buvo sukurta unikali mokymų dalyvių poreikius atitinkanti mokymo programa bei mokymo metodinė medžiaga, siekiant ugdyti vidurinės grandies vadovų strategines kompetencijas. Projekto metu apmokyti apie 2000 valstybės tarnautojų. Projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-924-01-0004 bazinės kibernetinio saugumo kompetencijos bus suteiktos mokymuose dalyvavusiems valstybės tarnautojams ir darbuotojams, pagal darbo sutartis dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, o tai leis parengti specialistus, kurie gerai supranta kibernetinio saugumo rizikas, turi žinių, leidžiančių išvystyti galimybes pritaikyti kibernetinio saugumo priemones savo informacinių sistemų apsaugai, ir tokiu būdu prisidėti prie saugios informacinės visuomenės kūrimo proceso Lietuvos valstybiniame sektoriuje.

#### ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „KOMPLEKSINIAI KIBERNETINĖS SAUGOS MOKYMAI VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ INSTITUCIJŲ IR ĮSTAIGŲ DIRBANTIESIEMS“

Projekto metu vykdyti mokymai, projekto vykdytojų nuomone, turėtų būti reguliariai kartojami, kad įgytos bazinės žinios išliktų bei būtų papildomos atsižvelgiant į greitai kintančią situaciją (grėsmes, iššūkius, priemones) kibernetinio saugumo srityje. Taip pat, projektą vykdytojai mato prasmę šalia jau vykdomų bazinių mokymų, tęsti mokymus IT specialistams orientuotus mokymus.

Projekto Nr. **10.1.5-ESFA-V-925-01-0002** metu pasitelkiant ES šalių Europos Sąjungos šalių įstaigų vadovų kompetencijų valdymo gerąją praktiką bei atlikus valstybės įstaigų vadovų mokymo poreikio tyrimą, buvo pateikti **pasiūlymai Lietuvos įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemai**. Projekto metu buvo suorganizuoti įvairūs mokymai tiek pagal individualius planus, tiek surengti tinklaveikos renginiai, kuriuose dalyvavo ne mažiau kaip 200 valstybės įstaigų vadovų, kurie pagal individualius mokymo planus ugdė lyderystės ir vadybines kompetencijas, siekiant valstybės tarnybą padaryti patrauklesnę, konkurencingesnę ir efektyvesnę. Projekto metu sukurtos mokymosi bei ugdymo programos, valdymo modeliai (projekto intelektualiniai produktai) buvo pritaikyti ne tik projekto veiklos ribose, bet, esant galimybėms (papildomiems finansams) bus taikomos siekiant gilinti valstybės tarnautojų kompetencijas: ATVEJO STUDIJA. PROJEKTAS „ĮSTAIGŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS STIPRINIMAS NR. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002“

Su Projektu susijusias veiklas, bus siekiama įgyvendinti bei plėsti ir pasibaigus Projekto įgyvendinimo laikotarpiui. Projekto metu sukurti produktai (mokymosi bei ugdymo programos, valdymo modeliai) bus pritaikomi, siekiant stiprinti visą valstybės tarnautojų sektorių.

Išskirtina, kad 5 uždavinio „Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje“ trijų priemonių – 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ įgyvendinami projektai prisideda prie žmogiškųjų išteklių valdymo valstybinės tarnyboje gerinimo ir dėl kurių rezultatų (įdiegtų valstybės tarnautojų kompetencijų modelio, pareigybių katalogo ir kt.) yra ilgalaikiai. Projektai savo sukurtais produktais siekia efektyviai, optimaliausiai kaštais valdyti žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje, sudaryti sąlygas formuoti veiksmingai, profesionaliai, gebančiai efektyviai dirbti valstybės tarnybai. Tam, kad būtų užtikrintas projektinėmis veiklomis sukurtų rezultatų tęstinumas, svarbu turėti finansinį indėlį, kurio pagalba būtų palaikomi jau sukurti produktai, įdiegti valdymo modeliai, sukurtos mokymo programos. Organizacijų ir jų vadovų palaikymas ir noras taikyti projektinėmis veiklomis sukurtus rezultatus, darbuotojų dalinimasis įgytomis kompetencijomis, gerosios praktikos pavyzdžiais, nuolatinis savo veiklos procesų peržiūrėjimas ir siekis tobulintis yra svarbūs faktoriai tam, kad projektinėmis veiklomis sukurti rezultatai būtų veiksnūs ilgalaikėje perspektyvoje. Norint toliau plėtoti projektinių veiklų, kuriomis buvo analizuojama esama situacija ir teikiami rekomendacinio pobūdžio pasiūlymai, rezultatus, turi būti skatinamos iniciatyvos kurti tolimesnius projektus ir turi būti užtikrintas tokių projektinių veiklų tęstinumo palaikymas finansinėmis priemonėmis, orientuotas į profesionalios valstybės tarnybos formavimą.

## 4. VERTINIMO IŠVADOS

### 4.1. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ TINKAMUMAS

**VK.9.1.1. Kaip 10 prioriteto priemonių investicijos prisidėjo prie Partnerystės sutartyje ir Veiksmų programoje suplanuotų tikslų įgyvendinimo?**

#### 10.1.1. PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS

Strateginiuose dokumentuose teigiama, kad viešojo valdymo kokybė ir efektyvumas ne visais atvejais yra pakankami: sprendimų priėmimo procesuose nėra užtikrinamas pakankamas rėmimasis įrodymais, neefektyviai organizuojama viešojo valdymo institucijų veikla, vyrauja procesas, o ne rezultatais grįsta šių institucijų veikla, kuriai stinga krypties ir svarbiausių prioritetų matymo.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912), atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinami projektai prisidėjo prie atskirų viešosios politikos sričių valdymo procesams gerinti reikalingų priemonių kūrimo ir (ar) diegimo, taip pat prisidėjo prie pasirengimo nacionalinėms reformoms ar jų įgyvendinimo. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-913), taip pat atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinami projektai prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumui didinti reikalingų priemonių kūrimo ir pritaikymo.

#### 10.1.2. PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ

Strateginiuose šalies dokumentuose taip pat pažymimas žemas visuomenės pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodiklis, nepakankamas visuomenės aktyvus dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, visuomenės žinių apie galimybes juose dalyvauti, taip pat informacijos apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus trūkumas.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinti projektai siekė didinti visuomenės įsitraukimą į viešojo valdymo procesus bei tobulinti VVI konsultavimosi su visuomene mechanizmą. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ atitiko VP suplanuotus tikslus.** Intervencijų metu buvo diegiamos ir / ar atnaujinamos viešojo valdymo sprendimų ar valstybės tarnautojų privačių interesų skaidrumui ir viešumui užtikrinti reikalingos priemonės, taip pat diegiamos korupcijos, korupcijos rizikos ir viešųjų pirkimų stebėsenai ir valdymui gerinti reikalingos priemonės. Projektinių veiklų pavyzdžiai pagrindžia, kad projektinės veiklos atitiko strateginiuose šalies dokumentuose numatytą poreikį didinti visuomenės pasitikėjimą VVI, aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus, informuoti apie VVI veiklą ir rezultatus. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ atitiko VP suplanuotus tikslus.** Šios priemonės projektinių veiklų metu projektų metu dalyviai ir visuomenės nariai stiprino kompetencijas, kurios būtinos įsitraukti į viešojo valdymo sprendimus ugdymą arba kaip identifikuoti korupcinius reiškinius, taip pat atliko įvairias tiriamąsias veiklas, vertinimus ar funkcijų peržiūras bei parengė pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo.

Atsižvelgiant į tai, įgyvendinant 10.1.2. uždavinį, numatytas aktyvesnis konsultavimasis su visuomene, aiškos ir suprantamos viešojo valdymo informacijos teikimas visuomenės nariams, siekiant, kad padaugėtų gyventojų, pareiškusių nuomonę jiems svarbiais klausimais ir sužinojusių informaciją apie viešojo valdymo

institucijų veiklą. Taip pat įtvirtinamas siekis mažinti korupcijos apraiškas labiausiai korupcijos paveiktose viešojo valdymo srityse bei didinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų ir visuomenės korupcijos ir tarnybinės etikos pažeidimų suvokimą ir nepakantumą jiems.

#### 10.1.3. PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS

Strateginiuose dokumentuose stebimas viešojo valdymo institucijų nepakankamas aktyvumas tobulinant visuomenei teikiamas paslaugas: fiksuojamas kompleksinių veiksmų trūkumas, kurio pašalinimas užtikrintų viešajame valdyme siekiamą visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų kokybę.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (10.1.3-ESFA-V-918), atitiko VP suplanuotus tikslus.** Absoliuti dauguma projektų buvo nukreipti į viešojo administravimo subjektų veiklos organizavimo procedūrų, susijusių su paslaugų teikimu ir (ar) asmenų aptarnavimu, kūrimą, tobulinimą, diegimą. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ (10.1.3-ESFA-V-920), atitiko VP suplanuotus tikslus.** Projektais buvo siekiama įdiegti kokybės vadybos sistemas, optimizuoti vietos savivaldos institucijų paslaugų teikimo vidaus procesus, tobulinti klientų aptarnavimo procesą, taikant vieno langelio principą savivaldybės administracijose ir joms pavaldžiose įstaigose, rengiant pasiūlymus dėl paslaugų teikimo teisinio reglamentavimo, piliečių chartijas. Siekiant gerinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę visiems suinteresuotiems asmenims, VVI savo vykdomose veiklose siekė įdiegti sistemą (LEAN), kuri padėtų optimizuoti aptarnavimo procesus.

#### 10.1.4. PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ

Strateginiuose dokumentuose stebimas siekis mažinti administracinę ir (ar) kitą reguliavimo našta verslui ir gyventojams, padidinti informacijos apie verslui teikiamas paslaugas kokybę bei gerinti teisės aktų kokybę, siekiant paspartinti ir stiprinti verslo aplinkos gerinimo iniciatyvas bei kylančios Lietuvos pozicijos pagal reglamentavimo kokybės indeksą.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Įgyvendinamų projektų veiklos buvo nukreiptos į teisinio reglamentavimo verslui mažinimą ir (ar) paprastinimą ar, identifikuojant administracinę ir (ar) reguliavimo našta ir formuojant pasiūlymus, kurie prisidėtų prie teisinio reglamentavimo kokybės ir efektyvumo didinimo, ūkio subjektų priežiūros sistemos efektyvumo didinimą. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Be darbuotojų kompetencijų kėlimo, intervencijomis buvo prisidėta kuriant įrankius ir metodikas, skirtas prisidėti prie teisinių institucijų veiklos gerinimo.

#### 10.1.5. PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE

Strateginiuose dokumentuose akcentuojamas pokyčių žmogiškųjų išteklių ir jų kompetencijų valdymo srityse būtinumas – išskiriami tokie iššūkiai kaip orientacijos į rezultatus, lankstumo, strateginių gebėjimų, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumas. Siekiant spręsti šias problemas, uždavinio įgyvendinimo metu siekiama sukurti ir įdiegti kokybiškai naują aukštesniųjų vadovų valdymą, skaidrią ir konkurencingą dirbančiųjų darbo užmokesčio sistemą, pažangias motyvavimo priemones, patobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, orientuojant ją į gebėjimų ir kompetencijų vertinimą.

**Projektai, įgyvendinti pagal priemonę 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Visi pagal šią priemonę suplanuoti ir įgyvendinami projektai kryptingai prisidėjo prie kiekvieno iš VP tikslų. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus.** Pagal šią priemonę įgyvendinti projektai siekė užtikrinti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų stiprinimą. **Projektai, įgyvendinti pagal priemonę 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“, atitiko VP suplanuotus tikslus –** įgyvendinamas vienintelis priemonės projektas siekia sukurti ir įdiegti pažangias priemones, skirtas

valstybės įstaigų vadovų grandžiai stiprinti bei tobulinti Valstybės įstaigų vadovų vadybines ir lyderystės kompetencijas, užtikrinti vadovų ugdymo programų rengimą ir įgyvendinimą.

## 4.2. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ POVEIKIS

**VK.9.2.1. Kokius pokyčius lėmė 10 prioriteto priemonių investicijos ir kodėl? Nustatyti 10 prioriteto priemonių investicijų poveikio mastą: socialinį ir ekonominį, institucinio lygmens, visuomenei ir valstybei.**

### 4.2.1. 10.1.1. PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS

**VK.9.2.1.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.1 uždavinio priemonių 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir 10.1.1-ESFA-V-913 „Viešojo valdymo institucijų vidaus administravimo tobulinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo orientacijos į rezultatus didinimo srityse?**

Pagal priemonę **10.1.1-ESFA-V-912** įgyvendinami **37 projektai** (iš kurių 13 projektų vis dar įgyvendinami), kurių finansavimas siekia **41,1 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 21 institucija). Pažymėtina, kad 18 projektų buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius. Išskirtina, kad projektų sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu, taigi aktualūs nacionaliniu mastu. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>53</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti pagrindinę - valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį. 11-16 proc. projektų veiklų buvo nukreipta į viešųjų finansų, švietimo, mokslo ir sporto, sveikatos bei ekonomikos konkurencingumo ir valstybės informacinių išteklių valstybės valdymo sritis. Į kitas valstybės valdymo sritis buvo nukreipta iki dešimtadalio projektų.

Pagal priemonę **10.1.1-ESFA-V-913** įgyvendinami **4 projektai**, kurių finansavimas siekia **12,5 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 3 institucijos). Pažymėtina, kad tik vienas projektas buvo įgyvendintas pasitelkiant partnerius. Išskirtina, kad projekto veiklos buvo įgyvendinamos Vilniaus m. sav., tačiau projekto sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>54</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti dvi pagrindines sritis: valstybės valdymo ir viešojo administravimo bei ekonominio konkurencingumo ir valstybės informacinių išteklių sritis.

**Konkreto uždavinio 10.1.1. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis:** poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms stipriausiai jaučiamas įgyvendinant „minkštųjų“ viešojo valdymo sričių projektus (švietimo, mokslo ir sporto, sveikatos, socialinės apsaugos ir užimtumo). Išskirtina, kad projektų veiklos sukūrė sąlygas mažinti riziką visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms negauti reikalingos, tinkamai paskirtos socialinės paramos ar viešosios paslaugos, tinkamai pasirinkti reikiamas paslaugas ir (ar) produktus (vaistus). Įgyvendintos intervencijos taip pat prisidėjo prie skaidrumo sąlygų didėjimo visuomenėje, patogesnės prieigos prie skaitmeninių būdu teikiamų paslaugų.

Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.1. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas:** įgyvendintos intervencijos sudaro sąlygas taupyti finansines, žmoniškųjų išteklių ir laiko sąnaudas, kurias

<sup>53</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lr.vt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lr.vt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)

<sup>54</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lr.vt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lr.vt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)

patiria tiek visuomenės nariai, tiek ir valstybinės institucijos, prisideda prie viešojo sektoriaus skaitmenizacijos, viešojo valdymo institucijų veiklos, racionališnio valstybės išteklių naudojimo, atskirų viešosios politikos sričių planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo, efektyvumo didinimo, didesnės viešojo valdymo orientacijos į rezultatus ir viešojo valdymo sprendimų kokybės gerėjimo.

**VK.9.2.1.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.1 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?**

**Priemonių Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1- ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi:** šiuo metu tik 2 rodiklių atveju yra pasiektos reikšmės. Išskirtina, kad abiejų rodiklių (P.S.411, P.N.902) reikšmės viršija suplanuotas reikšmes: P.S.411 rodiklio atveju, sėkmingai įgyvendinus visus projektus, rodiklio reikšmė du kartus viršys suplanuotą reikšmę; P.N.902 rodiklio atveju rodiklio reikšmė šiuo metu beveik du kartus didesnė nei suplanuota. Likusių produkto rodiklių – P.S.410, P.S.455 – atveju, reikšmės bus pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektus. Abiejų rodiklių atveju, sėkmingai įgyvendinus projektines veiklas, reikšmė bus pasiekta ir nežymiai viršyta. Suplanuotos rezultato rodiklių - R.S.425, R.N.901 – nebuvo pasiektos, tačiau abiejų rodiklių atveju, reikšmės bus pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektus.

**VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?**

**Priemonių Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1- ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ intervencijos laikytinos kaip tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams:** nors intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo. Analizuojamo uždavinio intervencijos laikytinos **kaip vidutiniškai tinkamos institucinio lygmens poreikiams:** įgyvendinamos intervencijos apima 9 (iš 15) viešojo valdymo sritis, į kurias yra nukreiptos pagrindinės intervencijų veiklos. Išskirtina, kad projektinių veiklų metu sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu: nors absoliuti dauguma projektų vykdytojų veiklas įgyvendino Vilniaus apskrityje, sukurti įrankiai gali būti pritaikomi ir kitų savivaldybių institucijose.

## 4.2.2. 10.1.2. PADIDINTI VIEŠOJO VALDYMO PROCESŲ SKAIDRUMĄ IR ATVIRUMĄ

**VK.9.2.2.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.2 uždavinio priemonių 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ investicijų poveikis ir poveikio mastas viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo srityse?**

2015–2021 m. pagal priemonę **Nr. 10.1.2-ESFA-V-915** įgyvendinami **3 projektai** (iš kurių 1 jau yra baigtas įgyvendinti). Bendrai skirtas finansavimas siekia **4,1 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai yra du – LRVK ir IVPK). Du projektai buvo įgyvendinti pasitelkiant partnerius, taip pat valstybines institucijas – VŠĮ „Versli Lietuva“ bei VŠĮ „Investuok Lietuvoje“. Išskirtina, kad projekto veiklos buvo įgyvendinamos Vilniaus m. sav., tačiau projekto sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu. Pagal priemonę **10.1.2-ESFA-V-916** įgyvendinama **15 projektų** (iš kurių 1 jau yra baigtas įgyvendinti). Šių projektų finansavimas siekia **15,2 mln. Eur**. Pagrindiniai projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 5 institucijos). 2015–2021 m. pagal priemonę **Nr. 10.1.2-ESFA-V-917** įgyvendinami **49 projektai** (iš kurių 45 jau yra baigtas įgyvendinti, 4 vis dar įgyvendinami). Bendrai skirtas finansavimas siekia **5,8 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – nevyriausybines organizacijos.

Intervencijų įgyvendinimo metu padidintas viešojo valdymo procesų skaidrumas ir atvirumas bei visuomenės informuotumas apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir rezultatus **prisidėjo** prie sumažėjusio visuomenės pakantumo korupcijai, padidinto visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesuose ir padidinto pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis.

**Konkretaus uždavinio 10.2. intervencijų poveikis visuomenei ir valstybei buvo aukštas:** vykdytos projektinės veiklos siekia užsibrėžtų rezultatų – labiau įtraukti visuomenės narius sprendžiant viešuosius reikalus. Pastebima, kad turint didesnę aktyvių, sąmoningų, dirbančių Lietuvos labai visuomenės narių dalį, išitraukusių į viešųjų reikalų sprendimą asmenų dalis didės, todėl būtina orientuoti tolimesnes priemones į visuomenės narių įtraukimą, pirmiausiai, į jiems artimas ir svarbias veiklas ir tuo pačiu įtraukiant juos į valstybės lygmens viešuosius reikalus. Kad ši procesą užtikrinti būtina kurti glaudų, bendradarbiavimo, lyderystės principais grįstą komunikavimo tarp valstybinių institucijų ir visuomenės narių procesą.

**VK.9.2.2.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.2 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?**

Pažymėtina, kad **priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“**, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „**Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas**“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „**Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos**“ **pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi:** šiuo metu 5 iš 20 rodiklių atveju yra nepasiektos reikšmės. Išskirtina, kad visuose iš šių rodiklių (P.N.926, P.N.924, P.S.412, R.N.925, R.S.395), išskyrus vieną (R.N.925) suplanuota rodiklių reikšmė gali būti pasiekta su sąlyga, jog rodiklių siekiantys projektai bus sėkmingai baigti įgyvendinti. Didžioji dalis produkto ir rezultato rodiklių reikšmių buvo pasiektos arba viršytos (15 / 20) – trijų (R. N. 905, R. N. 909, R. N. 906) rodiklių reikšmės buvo pasiektos, o 12 rodiklių (P.N.907, P.N.908, P.N.915, P.N.916, P.N.917, P.N.918, R.N.908, P.S.413, P.S.414, R. N. 911, R. N. 913, R.S.396) reikšmės buvo viršytos. Rodiklių P.N.907, P.S.414, R.N.911, R.N.913 atveju rodiklio reikšmė daugiau nei du kartus didesnė nei buvo suplanuota.

**VK.9.2.2.3. atlikti priemonės 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektų dalyvių apklausą ir apskaičiuoti stebėsenos rodiklių R.N.911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“ ir R.N.913 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“ reikšmes.**

Atlikus priemonės 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektų dalyvių apklausą buvo apskaičiuota rodiklio **R. N. 911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“** reikšmė. Kadangi apklausa rodikliui apskaičiuoti yra atliekama antrą kartą, duomenis galima palyginti. 2019 m. apklausos metu buvo nustatyta, kad 29,16 proc. projektų dalyvių po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją. 2022 m. apklausos metu nustatyta, kad 29,01 proc. mažiau toleruoja korupciją. Pastebimas nežymus tolerancijos korupcijai mažėjimo procentas yra nereikšmingas, todėl lyginant 2019 m. ir 2022 m. duomenis galima teigti, kad rodiklio **R. N. 911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“** procentinė dalis per šį laikotarpį tarp tyrimų **nepakito**. Pasiekta didesnė nei planuota 10 proc. reikšmė.

Taip pat, atlikus priemonės 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektų dalyvių apklausą, buvo apskaičiuota rodiklio **R. N. 913 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“** reikšmė. Kadangi analogiška apklausa buvo atlikta 2019 m., surinkti duomenys leidžia palyginti rodiklio rezultatus. 2019 m. apklausos metu nustatyta, kad 27,24 proc. projektų dalyvių po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme. Įvertinus 2022 m. apklausos duomenis, nustatyta, kad 26,04 proc. respondentų aktyviau dalyvauja viešajame valdyme po projektinių veiklų pabaigos. Fiksuojamas nedidelis skirtumas tarp 2019 m. ir 2022 m. rezultatų, todėl galima teigti, kad teigiamas pokytis aktyviau dalyvauti viešajame valdyme šiame laikotarpyje **neįvyko**. Šiuo atveju taip pat pasiekta didesnė nei planuota 10 proc. reikšmė.



#### VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?

Viešojo valdymo institucijų darbuotojams trūksta įrankių, kurie padėtų tobulinti tarnybinės etikos viešojo valdymo institucijose valdymą, prisidėtų prie nepriekaištingų profesinės etikos normų įgyvendinimo. Taip pat fiksuojamas poreikis stiprinti viešojo valdymo institucijų dirbančiųjų kompetencijas tarnybinės etikos, korupcijos prevencijos ir korupcijos tyrimo srityse, taip sudarant prielaidas mažinti korupcijos apraiškas šalyje. Taip pat išlieka poreikis stiprinti bendruosius valstybės tarnautojų įgūdžius, taikyti įrankius ir priemones, padedančius efektyviai įgyvendinti paskirtas viešojo valdymo funkcijas.

Priemonių Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ ir Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ intervencijos **atitiko tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo. Tai pagrindžia ir projektų dalyvių apklausos rezultatai, kurie detalai pristatomi ataskaitos prieduose atskirai.

### 4.2.3. 10.1.3. PAGERINTI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ, DIDINANT JŲ ATITIKIMĄ VISUOMENĖS POREIKIAMS

VK.9.2.3.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.3 uždavinio priemonių 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant visuomenei teikiamų paslaugų kokybę bei jų atitikimą visuomenės poreikiams? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.

Pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 įgyvendinama **13 projektų** (iš kurių 7 projektai vis dar įgyvendinami). Projektams skirtas finansavimas siekia **11,6 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalus projektų vykdytojai – 11 institucijų). Išskirtina, kad projektų sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu, todėl aktualūs nacionaliniu mastu. Analizuojant, į kokių valstybės valdymo sričių<sup>55</sup> stiprinimą nukreiptos projektų veiklos, galima išskirti pagrindinę - valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį. Beveik ketvirtadalis projektų buvo nukreipta į sveikatos valdymo sritį, šeštadalis – socialinės apsaugos ir užimtumo sritį. Į kitas valstybės valdymo sritis buvo nukreipta iki dešimtadalio projektų. 2015–2021 m. pagal priemonę 10.1.3-ESFA-R-920 įgyvendinami **43 projektai** (iš kurių 20 projektų vis dar įgyvendinami). Projektams skirtas finansavimas siekia **13,3 mln. Eur**. Didžioji dalis projektų vykdytojų LR savivaldybių administracijos (unikalus vykdytojų skaičius – 39 (iš kurių 37 – savivaldybių administracijos)). Pažymėtina, kad 22 projektai buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius, daugiausiai savivaldybėms pavaldžias įstaigas. **Didžioji dalis projektų sukuriama rezultatų yra apribojami geografiniu** (savivaldybių teritorija) **požiūriu**. Daugiausia projektų (10) buvo įgyvendinta Vilniaus apskrityje, kiek mažiau (7) – Utenos, Šiaulių ir Alytaus apskrityse – po 5, Kauno, Klaipėdos ir Telšių – po 4. Likusiose apskrityse buvo įgyvendinta po 1-2 projektus.

Projektai pagal šias priemones skirti visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo iniciatyvoms tiek nacionaliniu, tiek savivaldybių lygiu. Įgyvendinami projektai apima veiklas, susijusias su paslaugų ir jų teikimo procedūrų analize, paslaugų teikimo tikslingumo vertinimu, paslaugų optimizavimu, jų kokybės standartų kūrimu, piliečių chartijų rengimu, paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės vertinimu ir gerinimu, vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis matavimu, veiksmingesniu vieno langelio principo taikymu, paslaugų prieinamumo didinimu ir kt. Projektų metu taip

<sup>55</sup> Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų asignavimų valdytojų sąrašas detalizuotas LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priede: [https://lr.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx](https://lr.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc8.docx)

pat stipinami viešojo valdymo institucijų darbuotojų gebėjimai, reikalingi minėtoms paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo iniciatyvoms kurti, įgyvendinti ir koordinuoti bei darbuotojų orientacijai į klientą didinti.

**Konkreto uždavinio 10.1.3. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis:** poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms stipriausiai jaučiamas įgyvendinant projektus „arčiausiai“ paslaugos gavėjų, pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-V-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“. Projektų vykdytojai, rengdami Piliečių chartijas, tiesiogiai užmezgė kontaktus su savo teikiamų paslaugų gavėjais, prisidėjo prie įstaigos veiklos skaidrumo, o parengtos Piliečių chartijos **sudarė prielaidas paslaugas teikti atliepiant klientų poreikius, padidinti viešųjų paslaugų teikėjų atskaitomybę, pagerinti VVI efektyvumą** (kadangi Piliečių chartijose numatomi konkretūs, išmatuojami paslaugų teikimo standartai). Vis dėl to pastebima, jog Piliečių chartijos pridėtinės vertės kūrimą užtikrina aktyvus viešųjų paslaugų gavėjų įsitraukimas, kuris nebuvo užtikrintas visais atvejais. Įgyvendinant projektų veiklas gyventojams sudaroma galimybė gauti greitesnes, patogesnes ir kokybiškesnes viešąsias paslaugas, į klientą orientuotą aptarnavimą, klientų aptarnavimui labiau pritaikytas ir atnaujintas patalpas, patogiau ir greičiau spręsti jiems rūpimus klausimus vieno langelio principu, kuo mažiau vaikstant po įvairias institucijas ir renkant reikalingas pažymas ir kitus dokumentus. Viešojo valdymo skaitmenizavimas sudaro galimybes toliau plėsti ir elektroninių paslaugų pasiūlą, dėl ko paslaugų gavimas gyventojams tampa patogesnis ir mažina paslaugų gavimo kaštus, o įdiegti paslaugų kokybės standartai padeda užtikrinti geresnę paslaugų kokybę bei skatinti jos augimą.

Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.3. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas:** įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas **didinti viešųjų paslaugų kokybę**, įsivertinti paslaugų ir aptarnavimo procesus ir juos optimizuoti ir taip taupyti finansines, žmogiškųjų išteklių ir laiko sąnaudas, kurias patiria tiek visuomenės nariai, tiek ir valstybinės institucijos, patobulinti paslaugų teisinį reglamentavimą, atlikti gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis ir aptarnavimo tyrimus ir į tai orientuoti paslaugų kokybės gerinimo priemones. Tai sudaro prielaidas didėti gyventojų pasitenkinimu gaunamomis paslaugomis, o kartu ir paties viešojo sektoriaus darbu. Investicijos taip pat prisideda prie viešojo valdymo institucijų skaitmenizacijos, kuri yra šalies strateginės darbotvarkės vienas iš tikslų.

#### **VK.9.2.3.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.3 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?**

Pažymėtina, kad **priemonių Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi:** šiuo metu 4 iš 6 rodiklių atveju yra pasiektos arba viršytos reikšmės. Išskirtina, kad trijų rodiklių (P.N.909, P.S.416, P.S.456) reikšmės viršija suplanuotas reikšmes ir planuojama didės dar: P.N.909 rodiklio atveju, rodiklio siekia 1 projektas, kuris dar nėra baigtas įgyvendinti - atsižvelgiant į tai, kad šio projekto finansavimo sutartyje įsipareigota pasiekti reikšmė 20 priemonių, tikėtina, kad stebėsenos rodiklio pasiekimo reikšmė dar didės. P.S.416 rezultato rodiklio atveju pasiekta rodiklio reikšmė maždaug 3 kartus viršija planuojamą. Pažymėtina, kad iš 56 šio rodiklio siekiančių projektų vis dar įgyvendinami 27 projektai, todėl tikėtina, kad pasiekta stebėsenos rodiklio reikšmė dar didės. Taip pat šiuo metu yra pasiekta rodiklio P.N.910 reikšmė, tačiau kadangi projektų finansavimo sutartyse įsipareigota parengti 28 piliečių chartijas, tikėtina, kad pasiekta reikšmė bus 2 chartijomis didesnė ir viršys suplanuotą reikšmę. Likusių rezultato rodiklių – R.N.924, R.S.422 atveju, reikšmės nebuvo pasiektos, tačiau R.N.924 rodiklio atveju vis dar įgyvendinami 23 projektai iš 51 šio rodiklio siekiančio projekto, todėl nustatyta reikšmė gali būti pasiekta. Rodiklio R.S.422 reikšmė taip pat gali būti pasiekta, kadangi vis dar įgyvendinami 27 projektai iš 56 šio rodiklio siekiančių projektų.

#### **VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?**

Pastebima, kad VVI nėra pakankamai aktyvios tobulinant visuomenei teikiamas paslaugas, trūksta kompleksinių, tarpusavyje gerai koordinuotų veiksmų, kuriais viešajame valdyme būtų siekiama visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės. Tam reikalingi ne tik įrankiai, padedantys teikti kokybiškas paslaugas, kokybės standartų taikymas ir paslaugų kokybės standartus nustatantys bei

palaikantys mechanizmai, bet ir VVI darbuotojų kompetencijų, reikalingų geresniam paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimui, stiprinimas.

Taigi, priemonių Nr. 10.1.3–ESFA–V–918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ ir Nr. 10.1.3–ESFA–R–920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ intervencijos **atitiko viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai, intervencijų metu sukurti nauji įrankiai prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo gerinimo, sukuria prielaidas teikti kokybiškas paslaugas, taikyti kokybės standartus ir paslaugų kokybės standartus palaikančius mechanizmus. Intervencijos prisidėjo prie įvairių darbuotojų poreikių patenkinimo: sukurtos IS, IT įrankiai, leido VVI darbuotojams orientuotis į paslaugų teikimo ir aptarnavimo procesų optimizavimą, automatizuojant procesus ir mažinant rankinį, pridėtinės vertės nekuriantį darbą, kartu mažinant laiko sąnaudas ir sudarant galimybę šį atlaisvintą laiką skirti teikiamų viešųjų paslaugų turiniui, kokybei. Kartu buvo sudaromos prielaidos efektyviau paskirstyti turimą darbo krūvį, optimizuoti atliekamas funkcijas. **Toks veiklų įgyvendinimas, kai nuosekliai yra atliekamos veiklos, laikomas suderintu ir atitinkančiu tikslinės grupės poreikius.**

#### 4.2.4. 10.1.4. PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ

**VK.9.2.4.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.4 uždavinio priemonių 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant verslo reguliavimo aplinką? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.**

Pagal priemonę **Nr. 10.1.4-ESFA-V-921** įgyvendinti **4 projektai** iš kurių visi yra baigti. Projektams skirtas finansavimas siekia **1,3 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 2 institucijos). Pažymėtina, kad nei vienas projektas nebuvo įgyvendintas pasitelkiant partnerius. Pagal priemonę **10.1.4-ESFA-V-922** įgyvendinami **4 projektai** (iš 1 projektas vis dar įgyvendinamas). Bendras projektams skirtas finansavimas priemonės projektams siekia **3,6 mln. Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 3 institucijos). Pažymėtina, kad 2 projektai buvo įgyvendinami pasitelkiant partnerius.

Projektams buvo vykdomos veiklos, nukreiptos į verslo reguliavimo gerinimą, teisės aktų peržiūrą, administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos identifikavimą ir vertinimą, reglamentavimo mažinimą ir paprastinimą, teisės aktų kokybės didinimą ir kt. Projektų metu taip pat vykdytos veiklos susijusios su ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemos efektyvumo didinimu, tokios kaip rizikos vertinimo ir valdymo sistemų ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijose diegimas, metodinės pagalbos priemonių kūrimas ir metodinės pagalbos teikimas, bei veiklos, kurios skirtos didinti teisingumo vykdymo efektyvumą, įskaitant prie teismų atvirumo ir nepriklausomumo didinimo prisidedančias veiklas, plėtojant taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemą.

**Padidėjusios administracinės ir (ar) kitos reguliavimo naštos vertinimo mastas, teisinių institucijų efektyvumas, atvirumas bei nepriklausomumas, efektyvios ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemos prisidėjo prie pagerėjusios visuomenei teikiamų paslaugų kokybės bei visuomenės poreikių atliepimo.**

**Konkretaus uždavinio 10.1.4. intervencijų poveikis visuomenei buvo aukštas:** poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms jaučiamas tiek tiesiogine prieiga, kuomet visuomenei teikiamos viešosios paslaugos gaunamos greičiau, efektyviau, kokybiškiau, tiek ir netiesiogine prieiga, kuomet mažinama administravimo našta verslo subjektams, skatinamas verslo aplinkos gerinimas. Įgyvendinus projektines veiklas, buvo sukurtos prielaidos **mažinti nepagrįsta administracinę ir (ar) kitą reguliavimo našta verslui bei gyventojams:** verslo subjektams teikiamos aukštesnės kokybės informavimo ir konsultavimo paslaugos; nustatomas teisės aktų poveikis reguliavimo naštai, pertekliniai reikalavimai verslui,

dubliavimai, nesuderinamumai, spragos ir pasenę reikalavimai sudaro sąlygas gerinti teisinį reglamentavimą, aplinką verslo kūrimui (si) ir vykdymui. Taip pat, įgyvendintos intervencijos prisideda prie **teisingumo sistemos gerinimo**: sudarytos prielaidos efektyvinti valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnybos darbą.

Tuo tarpu **konkretaus uždavinio 10.1.4. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip vidutinis**: įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas mažinti administracinę naštą tiek regioniniu, tiek valstybės lygmenimis, atliepiant poreikį skatinti verslo aplinkos gerinimą.

**VK.9.2.4.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.4 uždavinyje nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?**

Pažymėtina, kad iš visų **priemonių Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ rodiklių, dviejų rezultato (R.S.425 ir R.N.914) bei vieno produkto (P.S.455) rodiklių dabartinės reikšmės nėra žinomos**. Rodiklių P.S.455 bei P.S.455 atvejais už uždavinių pasiekimus EK nėra atsiskaitoma, todėl dabartinė rodiklių reikšmė nėra skaičiuojama, o rodiklio R.N.914 dabartinė pasiekta reikšmė nėra matoma, nes nėra nustatytos pačios rodiklio reikšmės, todėl įvertinimas bus atliktas pasikeitus rodikliui. Nepaisant to, **visų kitų priemonių Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 ir Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 rezultato bei produkto rodiklių planuotos reikšmės buvo pasiektos arba viršytos**.

**VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?**

Pastebima, kad VVI nėra pakankamai aktyvios mažinant administracinę naštą gyventojams ir ūkio subjektams, trūksta kompleksinių, tarpusavyje gerai koordinuotų veiksmų, kuriais būtų gerinama verslo reguliavimo aplinka bei teisingumo sistemos veiksmingumas. Tam reikalingi ne tik įrankiai, padedantys teikti kokybiškas paslaugas ir mažinantys administracinę naštą, bet ir VVI darbuotojų kompetencijų, reikalingų geresniam paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimui, stiprinimas.

Šio uždavinio priemonių **veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas, jau dalyvavo 3 744 viešojo valdymo institucijų darbuotojai** (dalis projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Didžiausia VVI darbuotojų dalis buvo įtraukta įgyvendinant projektą Nr. 10.1.4-ESFA-V-921-02-0001, siekiant užtikrinti, kad priežiūros funkcijos valstybėje būtų atliekamos efektyviai, koordinuotai, mažiausiomis sąnaudomis, kuo mažiau trikdant prižiūrimų subjektų veiklą. **Intervencijų metu įgyvendinti mokymai ir sukurti nauji įrankiai taip pat prisidėjo prie viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikių patenkinimo**. Galima teigti, kad 10 prioriteto 4 uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir vadovai, intervencijų metu suteiktos kompetencijos prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo.

#### 4.2.5. 10.1.5. PAGERINTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VALSTYBINĖJE TARNYBOJE

**VK.9.2.5.1. Koks yra 10 prioriteto 10.1.5 uždavinio priemonių 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ investicijų poveikis ir poveikio mastas gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje? Pateikti įrodymus poveikio masto nustatymui.**

Pagal priemonę Nr. **10.1.5-ESFA-V-923** įgyvendinami **2 projektai**, kurių vertė – **1,3 mln Eur**. Visų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 2 institucijos), du projektai buvo

įgyvendinti pasitelkiant partnerius. Pagal priemonę **10.1.5-ESFA-V-924** įgyvendinami **2 projektai**. Bendras projektų finansavimas siekia **1,2 mln. Eur**. Abiejų projektų vykdytojai – valstybinės institucijos (unikalūs projektų vykdytojai – 2 institucijos), įgyvendinimui partneriai nebuvo pasitelkti. Pagal priemonę **10.1.5-ESFA-V-925** įgyvendinamas **1 projektas**, kuriam skirtas finansavimas siekia **0,5 mln. Eur**. Projekto vykdytojas – valstybinė institucija (Vidaus reikalų ministerija), projektas įgyvendintams su partneriais. Išskirtina, kad visų trijų priemonių atvejų projektų sukuriama rezultatai nėra apribojami geografiniu požiūriu ir visi projektai nukreipti į valstybės valdymo ir viešojo administravimo sritį.

Projektų veiklos orientuotos į atrankos į valstybės tarnybą, karjeros planavimo, veiklos vertinimo, mokymo, darbo užmokesčio, motyvavimo sistemų tobulinimą, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo diegimą, mokymo programų rengimą, viešojo sektoriaus darbuotojų strateginių kompetencijų, įskaitant ir kibernetinės saugos, stiprinimą, įstaigų vadovų grandies stiprinimą bei jų lyderystės ir vadybinių kompetencijų ugdymą.

Gerėjantis žmogiškųjų išteklių valdymas valstybinėje tarnyboje, stiprėjančios VVI darbuotojų kompetencijos ir bendrieji bei specialieji gebėjimai prisidėjo prie **padidėjusios į rezultatus valstybės tarnybos orientacijos, inovatyvumo, lankstumo ir strateginių gebėjimų, darbo valstybės tarnyboje patrauklumo**.

**Konkreto uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis visuomenei buvo vidutinis:** poveikis visuomenės nariams ar atskiroms jų grupėms jaučiamas, tačiau netiesiogiai, o per teikiamas viešąsias paslaugas, viešojo valdymo sprendimus, vykdomas reformas ir kt., į kurių stiprinimą ir efektyvumo didinimą yra orientuoti kiti projektai. Tuo tarpu **konkreto uždavinio 10.1.5. intervencijų poveikis valstybei vertintinas kaip aukštas:** įgyvendintos intervencijos sudarė sąlygas stiprinti VVI, prisideda prie kompetentingos valstybės tarnybos formavimo, atliepiančios šandienos poreikį stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus ir efektyvią atranką. Kokybiškai atliekama valstybės tarnautojų atranka sukuria prielaidas prisidėti prie efektyvesnio VVI organizavimo, didesnio visuomenės narių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis bei pozityvesnio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo. Stiprinamos VVI darbuotojų ir vadovų kompetencijos prisideda prie kompetentingos valstybės tarnybos formavimo, sukuria prielaidas atliepti šandienos poreikį stiprinti valstybės tarnybos lankstumą, inovatyvumą, orientaciją į rezultatus. Taip pat įgyvendinami projektai prisideda prie šalies strateginių reformų įgyvendinimo.

**VK.9.2.5.2. Ar minėtomis priemonėmis buvo pasiekti Veiksmų programos 10 prioriteto 10.1.5 uždavinije nustatyti siekiami pokyčiai? Kokie jie? Koks jų pasiekimo laipsnis?**

Pažymėtina, kad **priemonių 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“, 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ ir 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ pažangai matuoti produkto ir rezultato rodiklių reikšmės nebuvo pasiektos pilna apimtimi:** šiuo metu tik 2 rodiklių atveju yra pasiektos reikšmės. Išskirtina, kad abiejų rodiklių (R.S.403, P.S.421) reikšmės viršija suplanuotas reikšmes: P.S.421 rodiklio atveju rodiklio reikšmė šiuo metu daugiau nei du kartus didesnė nei suplanuota. Likusių produkto rodiklių P.N.913, P.N.925, P.S.422, P.S.424 atveju, reikšmės gali būti pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektines veiklas. Suplanuotos rezultato rodiklių - R.S.424, R.N.923, R.S.401– nebuvo pasiektos, tačiau visų trijų rodiklių atveju, reikšmės gali būti pasiektos sėkmingai įgyvendinus projektines veiklas.

**VK.9.2.4. Ar pasiekti pokyčiai atitinka tikslinių grupių poreikius?**

**Pastebima,** kad Lietuvos valstybinė tarnyba vis dar per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą, jai trūksta orientacijos į rezultatus, novatoriškumo, lankstumo, strateginių gebėjimų, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo. Pastebimas ir nesėkmingas konkursų į Valstybės tarnybą įgyvendinimas. VRM duomenimis, vyriausybinių sektoriaus darbuotojai išskiria tokias pagrindines valstybės tarnybos bendras problemas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas / personalo politika, nepakankama darbuotojų motyvacija, nepakankamas valstybės tarnybos patrauklumas, konkurencija dėl darbuotojų su privačiu sektoriumi, tarp ministerijų, su ministerijoms pavaldžiomis įstaigomis. Siekiant spręsti šias problemas, valstybinei tarnybai būtini neatidėliotini pokyčiai žmogiškųjų išteklių ir jų

kompetencijų valdymo srityse. Reikalinga ne tik stiprinti VVI darbuotojų kompetencijas, bet ir stiprinti aukštesniųjų vadovų valdymą, jų kompetencijų stiprinimą.

Šio uždavinio priemonių veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmoniškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje, jau dalyvavo 96 viešojo valdymo institucijų darbuotojai (dalis projektinių veiklų dar įgyvendinama, todėl apmokytų valstybės tarnautojų skaičius, tikėtina, didės). Taip pat šio uždavinio priemonės orientuotos į strateginių kompetencijų stiprinimą – šios krypties mokymuose jau dalyvavo 3 862 VVI darbuotojai. 10 prioriteto 5 uždavinio intervencijos laikytinos **kaip tinkamos viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams**: intervencijose dalyvavo plataus spektro viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir vadovai, intervencijų metu suteiktos kompetencijos prisideda prie efektyvesnio viešojo valdymo institucijų darbuotojų atliekamo darbo.

### 4.3. VP 10 PRIORITETO INVESTICIJŲ TVARUMAS

VK.9.3.1. Ar pasiekti rezultatai bus trumpalaikiai? Ar pasiekti rezultatai bus ilgalaikiai? Kodėl? Ar jie bus aktualūs ateityje?

VK.9.3.2. Ar poveikis bus trumpalaikis? Ar poveikis bus ilgalaikis? Kodėl? Ar trumpalaikio poveikio rezultatai, turi galimybę „virsti“ ilgalaikius? Jei taip tai kokios sąlygos tam yra būtinos? Ar ilgalaikis poveikis bus aktualus ateityje? Ar ilgalaikio poveikio rezultatai yra tvarūs?

VK.9.3.3. Kokios priemonės padėtų išsaugoti ir stiprinti pasiektus trumpalaikius ir ilgalaikius rezultatus?

Pastebėtina, kad veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonėmis įgyvendinti projektai bei sukurti produktai **visumoje gali būti įvardinti ilgalaikiais arba orientuotais į ilgalaikius rezultatus**. Apibendrinus visas projektines veiklas, išskiriami šie **projektinėmis veiklomis kuriami rezultatai**:

1. Viešojo valdymo funkcijų efektyvumui didinti skirti projektai
2. Projektinėmis veiklomis kuriami metodiniai ir rekomendacinio pobūdžio rezultatai
3. Projektinėmis veiklomis esamą situaciją analizuojantys ir rekomendacijas teikiantys projektų rezultatai.

Pirmajai kategorijai priskiriami produktai, kuriais sukuriama viešojo valdymo sistemų patobulinimai, IT produktai, modeliai, procesai, instrumentai, kokybės vadybos metodai, į darbuotojų kvalifikaciją orientuoti bei kiti produktai. Šie projektinėmis veiklomis sukurti rezultatai prisideda prie viešojo valdymo institucijų efektyvumo gerinimo ar viešosios politikos tobulinimo įrankių kūrimo. **Tokių produktų sukūrimas ir taikymas neabejotinai turi ilgalaikę reikšmę ir šių įrankių kuriami rezultatai turės ilgalaikę naudą valstybės viešojo valdymo sistemoje**. Tam, kad būtų išlaikyti sukurti šie rezultatai yra svarbu užtikrinti produktų naudojimą, palaikomą institucijos, kurioje taikomas produktas, vadovų ir noro tęsti iniciatyvas. Svarbu užtikrinti darbuotojų, dirbančių su įrankiu kvalifikaciją ir nuolatos orientuotis į jos atnaujinimą. Darbuotojų, gavusių mokymus projektinių veiklų metu dalinimasis gerąja praktika, patirtimi ir gautais įgūdžiais leistų įrankiu naudotis platesniam ratui, kas savo ruožtu gerintų viešojo valdymo institucijų darbą. Ne mažiau svarbus veiksnys siekiant užtikrinti sukurtų rezultatų tvarumą yra finansinis šių rezultatų palaikymas, užtikrinant sukurtų darbo vietų išlaikymą, įsigytos įrangos palaikymą, bei toliau investuojant į šių produktų tobulinimą bei kvalifikacijos stiprinimą. Taikant ilgalaikėje perspektyvoje projektinėmis veiklomis sukurtus produktus svarbu įvertinti jų naudą strateginiams valstybės tikslams, bei atitiktį tikslinių grupių poreikiams.

Antrajai kategorijai priskiriami produktai yra kuriamos metodikos, įvairių analizių ir stebėjimų pagrindais kuriami pasiūlymai, leidžiančios efektyviau organizuoti viešojo sektoriaus institucijų veiklą, nuolat gerinti jų vykdomų funkcijų kokybę, efektyviau tenkinti visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių poreikius. Projektinėmis veiklomis sukurti rezultatai turi užtikrintą ilgalaikę vertę, kuri kuriama ir palaikoma

susisteminta metodine medžiaga. Siekiant užtikrinti šių projektinėmis veiklomis sukurtų produktų tvarumą ypač svarbu institucinis, kuriose taikomos metodikos, palaikymas tiek vadovų, tiek ir darbuotojų lygmeniu, svarbu, matant taikomų metodikų reikalingumą ir tikslingumą, siekti šių metodikų įteisinimo, kas leistų stebėti didesnį, sklandesnį ir efektyvesnį pokytį srityse, kuriose metodikomis galima atlikti pokytį. Tam, kad būtų plečiamas sukurtų metodikų pritaikomumas svarbu turėti ir finansinį palaikymą bei palaikymą politinių lygmeniu.

Trečiosios grupės produktai – tam tikrų sričių veiklų tyrimai, analizės teikiant pasiūlymus tolimesnės veiklos ar proceso tobulinimui, nevyriausybinų organizacijų, tikslinių grupių, visuomenės narių mokymai, informaciniai renginiai, įvairios kampanijos, dažnu atveju yra traktuojami kaip produktai turintys potencialą tapti ilgalaikiais. Pastebima, kad šiais produktais kuriama vertė, ją tinkamai pritaikius ir įgalinus, turi potencialą tapti ilgalaikiais produktais. Kadangi šios grupės produktai dažnu atveju analizuoja esamą problemą ir, pasitelkus situacijos analize bei gerųjų patirčių pavyzdžiais, teikia pasiūlymus, kaip ją spręsti, tinkamai pritaikius teikiamus pasiūlymus institucijų veikloje, ilgainiui įvertinus jų tinkamumą, galima šiuos rezultatus tobulinti į metodikas ir siekti šių pasiūlymų įteisinimo. Esant institucijų vadovų bei darbuotojų palaikymui teikiamus pasiūlymus taikyti ir atsižvelgti į jų rekomendacijas, galima užtikrinti šių rezultatų ilgalaikiškumą, tačiau būtina atsižvelgti į nuolatinę situacijos įvertinimą ir sukurtų rezultatų peržiūrą įvertinant jų aktualumą. Šiems veiksams atlikti ir užtikrinti sukurtų produktų tęstinumą ypač svarbu turėti finansinį palaikymą. Galimybė pakartoti mokymus tikslinėms grupėms ir visuomenei, turint finansinius išteklius, leistų toliau formuoti visuomenės nuomonę ir gilinti vertybes antikorporacinio švietimo srityje bei aktyvinti visuomenės narius įsitraukti į viešojo valdymo procesus.

Apibendrinus VP 10 prioriteto priemonių tvarumą teigtina, kad kuriami produktai yra ilgalaikiai ir orientuoti į rezultatų tęstinumą bei tolimesnį plėtojimą. Esminis veiksnys, leidžiantis išlaikyti ir užtikrinti visų priemonių rezultatus, yra **finansinis palaikymas**, kurio dėka galima užtikrinti ir sukurtų IT įrankių palaikymą bei atnaujinimą, orientuotis į pritaikytą kokybės vadybos sistemos palaikymą bei pritaikomumo plėtimą didesniai viešojo sektoriaus institucijų kiekiui, gilinti valstybės tarnautojų profesinius gebėjimus, reikalingus jų funkcijų vykdymui, sukuriant ir užtikrinant tinkamus procesus, kuriais būtų motyvuojami darbuotojai ir kuriamas efektyvus, orientuotas į rezultatus viešasis valdymas. Sukurtų produktų grupių tvarumas taip pat priklauso nuo jų kokybės, tolimesnio **jų naudojimo, pritaikomumo** ar **politinės valios siekio užtikrinti šių produktų tęstinumą**. Esant valstybės palaikymui ir orientacijai į sukurtų produktų palaikymą, galima užtikrinti rezultatų tvarumą ir tolimesnį pritaikomumą.

Dar vienas svarbus veiksnys, leidžiantis įgalinti produktų tęstinumą, yra sukurtų produktų **teisinis reguliavimas**, kuomet sukurtiems produktams yra pritaikomas reglamentuojantis pagrindas, ir produktas taikomas instituciniu lygmeniu. Viešojo sektoriaus institucijų ir jose dirbančių asmenų, ypač užimančių vadovaujančias pareigas, lankstumas, inovatoriškumas, noras bendradarbiauti bei motyvacija gerinti viešųjų paslaugų kokybę gali būti įvardinamas kaip papildomas veiksnys, turintis poveikį projektinių veiklų rezultatų tęstinumui, kuomet esant institucinio lygmens pritarimui galima tikėtis sklandaus rezultatų pritaikymo ir tolimesnio jų plėtojimo. Sukurtų produktų ilgaamžiškumas taip pat priklauso nuo **galimybės pakartoti mokymus**, gilinti ne tik visuomenės ir tikslinių grupių žinias, užtikrinti nuolatinę kryptingą informacijos sklaidą, bet ir gilinti viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijas. Nors šis veiksnys yra svarbus, jis dažnu atveju yra nulemiamas kitų, aukščiau išvardintų aplinkybių.

#### VK.9.3.4. Kokie yra rezultatų pasiekimą ribojantys veiksniai bei jų suvaldymo būdai?

Dabartiniame etape, kryptingam ir suplanuotam VP 10 prioriteto priemonių įgyvendinimui didžiausią ribojantį poveikį turėjo COVID19 pandemija bei geopolitinės situacijos nulemti iššūkiai. Tai iškėlė naujus sisteminius iššūkius viešajam sektoriui: kaip greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir tolygiai užtikrinti atskirų valstybės veiklos sričių atsparumą ir gyvybingumą, kaip sutelktai veikti krizinėse situacijose, kaip teikti paslaugas skaitmenizuotai ir nuotoliniu būdu.

Pandemijos ir esamuojų laikotarpiu ypatingai aktualus tampa savalaikių duomenų gavimas ir kokybiška jų analizė bei sprendimų, grindžiamų žiniomis ir įrodymais, faktais, priėmimas – priimamus sprendimus grįsti esamojo laiko duomenų analize, turėjimas galimybę prieiti prie šių duomenų ne tik politikos formuotojams, bet ir platesnei visuomenės daliai, informacinius išteklius pritaikyti politikos stebėsenai ir prognozavimui.

Pabrėžtina, kad projektinės veiklos sprendžia ir / ar orientuoja savo rezultatus į šių ar panašių problemų sprendimą, sukurdamos tvirtą pagrindą ir galimybes esant būtinybei prisitaikyti prie kintančios situacijos.

Svarbu paminėti, kad atliekant VP 10 prioriteto programų vertinimo metu atliktų apklausų rezultatais, pastebima, kad žmogiškųjų išteklių suvaldymas bei projekto administravimo našta yra įvardinami kaip esminiai sunkumai, su kuriais susiduria projektines veiklas vykdančios asmenys.

Viešųjų pirkimų problemos, poreikis keisti finansavimo ir administravimo sutartis yra kiti veiksniai, ribojantys rezultatų pasiekimą. Nepakankami darbuotojų įgūdžiai projektų valdyme įvardina plataus masto žinių trūkumą tarp projektines veiklas vykdančių asmenų. Iš kitos pusės, įvardinama nepakankama išorės ekspertų teikėjų paslaugų kokybė indikuoja, kad projektų vykdytojai yra išgilinę į projektinę veiklą ir supranta siekiamą rezultatą.

**VK.9.3.5. Aprašyti tolimesnius veiksmus ir pasiūlyti kitas naujas priemones, kurie galėtų prisidėti prie viešojo valdymo procesų tobulinimo.**

Žemiau pateikiamos rekomendacijos dėl viešojo proceso tobulinimo priemonių ir veiksmų.

NR.	PROBLEMA	REKOMENDACIJA („daryk tai“) / STRATEGINIS SIŪLYMAS („žinok tai“)	ATSAKINGA INSTITUCIJA
1.	Siekiant stiprinti intervencijomis sukurtų rezultatų tvarumą, reikalinga išskirti aktualias sritis, į kurias turėtų būti orientuojamasi per ateinančių penkerių metų laikotarpį	STRATEGINIS SIŪLYMAS („žinok tai“)	VRM, LR finansų ministerija (toliau – FM)
2.	Dabartiniu metu vykstančios krizės parodė itin didelį efektyviai veikiančios krizių valdymo sistemos, kuri yra viešojo valdymo dalis, poreikį, kuris nėra atliepiamas nei šalies strateginiuose dokumentuose, nei investicijų priemonėmis.	STRATEGINIS SIŪLYMAS („žinok tai“)	VRM, FM
3.	Siekiant efektyvaus ir rezultatus orientuoto viešojo valdymo, nepakanka trumpalaikių ir/ ar vienkartinį švietėjiškų veiklų, skirtų stiprinti VVI darbuotojų gebėjimus.	REKOMENDACIJA („daryk tai“)	VRM



NR.	PROBLEMA	REKOMENDACIJA („daryk tai“) / STRATEGINIS SIŪLYMAS („žinok tai“)	ATSAKINGA INSTITUCIJA
4.	Siekiant užtikrinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę ir asmenų aptarnavimą savivaldybių ir nacionaliniu lygmenimis, reikalinga pritaikyti viešųjų paslaugų teikimą pagal visuomenės poreikius.	REKOMENDACIJA („daryk tai“)	VRM, LR ekonomikos ir inovacijų ministerija
5.	Viešojo sektoriaus duomenų atvėrimas prisideda prie pažangaus valstybės valdymo, skatina skaidrumą, atskaitingumą ir pasitikėjimą valdžia. Šiuo metu pasigendama visuomenės poreikius atitinkančios prieigos prie viešojo sektoriaus duomenų.	STRATEGINIS SIŪLYMAS („žinok tai“)	LR ekonomikos ir inovacijų ministerija; Valstybės duomenų agentūra.

## 5. PRIEDAS NR.1. LITERATŪROS SĄRAŠAS

### TEISĖS AKTAI:

- LR Vidaus reikalų ministras, įsakymas Nr. 1V-163. (2016-03-02). „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 priemonės „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“. Teisės aktų registras. Prieiga internetu:
- LR Vidaus reikalų ministras, įsakymas Nr. 1V-207. (2016-03-21). „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 priemonės „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“. Teisės aktų registras. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ca52ab00ef4711e58deaaf0783ebf65b>
- LR Vidaus reikalų ministras, įsakymas Nr. 1V-494. (2016-07-14). „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.5-ESFA-V-924 priemonės „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“. Teisės aktų registras. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8bf00c40498d11e6b5d09300a16a686c>
- LR Vidaus reikalų ministras, įsakymas Nr. IV-74. (2016-02-02). „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.5-esfa-v-923 priemonės „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“. LR Seimas. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/604c5f20c9f011e5a141fec4d43d786?jfwid=xqzakauj1>
- LR Vyriausybė, nutarimas Nr. 1482. (2012-11-28). „Dėl 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. LR Seimas. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>
- LR Vyriausybė, nutarimas Nr. 498. (2015-05-13). „Dėl valstybės informacinių technologijų infrastruktūros konsolidavimo ir jos valdymo optimizavimo“. LR Seimas. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/357fdec1007e11e5a0edd66091ee4d78/asr>
- LR Vyriausybė. (2020-06-10). „Valstybės veiklos sričių ir joms priskirtų ministerijų sąrašas“. LR Vyriausybės 2020 m. birželio 10 d. pasitarimo sprendimo 5 priedas. LR Vyriausybė. Prieiga internetu: [https://lr.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162\\_imp\\_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc\\_8.docx](https://lr.lt/uploads/main/meetings/docs/1659162_imp_ef92e8702a8ce2c5f6230c01e64b7dc_8.docx)
- Valstybės kontrolė. (2020-05-12). „Ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų konsolidavimas“. Valstybės kontrolė. Prieiga internetu: <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/Download/3793>

## ANTRINIAI ŠALTINIAI:

- European Commission. (2022). „EU Justice Scoreboard“. European Commission. Prieiga internetu: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard\\_en#scoreboards](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard_en#scoreboards)
- European Public Administration Network. „Seven steps to a Citizen Charter including Service Standards. Implementation Plan for Governmental Organizations“. European Public Administration Network. Prieiga internetu: <https://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.124>
- LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2020–12–16). „Metinės Administracinės naštos mažinimo stebėsenos ataskaitos“. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Prieiga internetu: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/geresnis-reglamentavimas/geresnis-reglamentavimas-lietuvoje/svarbiausi-pasiekimai/metines-administracines-nastos-mazinimo-stebesenos-ataskaitos>
- LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2021–05–05). „Administracinės ir kitos reguliavimo naštos verslui vertinimas ir mažinimas savivaldybėse“. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Prieiga internetu: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/geresnis-reglamentavimas/vykdyti-projektai/administracines-ir-kitos-reguliavimo-nastos-verslui-vertinimas-ir-mazinimas-savivaldybese-1>
- LR Vyriausybė. (2020–02–28). „Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““ įgyvendinimo apžvalga 2019“. LR Vyriausybė. Prieiga internetu: <https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2030/LT2030%20igyvendinimo%20apzvalga 2019 redaguota.pdf>
- Palidauskaitė, Jolanta. (2005). „Korupcijos ir atsakomybės problema viešojo administravimo sistemoje“. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13. ISSN 1648–2603.
- Sustainable Governance Indicators. (2022). „Access to Information“. Sustainable Governance Indicators. Prieiga internetu: <https://www.sgi-network.org/2020/Robust Democracy/Quality of Democracy/Access to Information>
- Sustainable Governance Indicators. (2022). „Evidence-based Instruments“. Sustainable Governance Indicators. Prieiga internetu: <https://www.sgi-network.org/2020/Good Governance/Executive Capacity/Evidence-based Instruments>
- Sustainable Governance Indicators. (2022). „Implementation“. Sustainable Governance Indicators. Prieiga internetu: <https://www.sgi-network.org/2020/Good Governance/Executive Capacity/Implementation>
- Sustainable Governance Indicators. (2022). „Strategic Capacity“. Sustainable Governance Indicators. Prieiga internetu: <https://www.sgi-network.org/2020/Good Governance/Executive Capacity/Strategic Capacity>
- The Global Economy. (2021). „Government effectiveness – Country rankings“. The Global Economy. Prieiga internetu: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/European-union/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/European-union/)
- The Global Economy. (2021). „Regulatory quality – Country rankings“. The Global Economy. Prieiga internetu: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_regulatory\\_quality/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_regulatory_quality/)
- The World Bank. (2021). „Business Enabling Environment (BEE)“. The World Bank. Prieiga internetu: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment/doing-business-legacy>
- Transparency International. (2021). „Corruption Perceptions Index“. Transparency International. Prieiga internetu: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- United Nations. (2022). „E-Government Development Index“. UN E-Government Knowledgebase. Prieiga internetu: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries>
- Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. (2021). „Lietuvos gyventojų apklausos apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis“. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. Prieiga internetu: <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307>
- Vilmorus. (2022). „Pasitikėjimas institucijomis“. Vilmorus. Prieiga internetu: <http://www.vilmorus.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=2&cntnt01returnid=20>