



2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa



FINANSŲ  
MINISTERIJA

VISIONARY  
ANALYTICS

VERTINIMO GEBĖJIMŲ STIPRINIMO PASLAUGOS

# METODINĖS REKOMENDACIJOS DĖL DALYVAVIMU GRĮSTO VERTINIMO BŪDO TAIKymo



Vilnius, 2017 m. rugsėjis



## TURINYS

<b>ŽINUTĖ SKAITYTOJUI</b> .....	2
Kas yra vertinimas ir kam jo reikia? .....	2
Kuo DGV skiriasi nuo kitų vertinimo būdų, kokia jo nauda?.....	2
Kam skirtos šios metodinės rekomendacijos? .....	2
<b>DALYVAVIMU GRĮSTAS VERTINIMAS</b> .....	3
Kas tai yra dalyvavimu grįstas vertinimas? .....	3
Kuo dalyvavimu grįstas vertinimo būdas skiriasi nuo kitų vertinimo būdų? .....	3
Kokia dalyvavimu grįsto vertinimo nauda ir kada jį taikyti?.....	5
Kas nėra dalyvavimu grįstas vertinimas? .....	6
<b>DALYVAVIMU GRĮSTO VERTINIMO ATLIKIMAS</b> .....	7
Vertinimo etapai ir žingsniai .....	7
Vertinimo būdo parinkimas .....	7
Suinteresuotųjų grupių nustatymas ir įsitraukimo skatinimas .....	8
Suinteresuotųjų grupių įtraukimas.....	10
Metodikos parengimas .....	12
Duomenų rinkimas ir analizė .....	12
Išvadų ir rekomendacijų rengimas.....	12
<b>PRIEDAI</b> .....	13
1 priedas. DGV būdo taikymo geroji praktika ir pamokos .....	13

Gaires parengė Lietuvos Respublikos finansų ministerija kartu su UAB „Visionary Analytics“, įgyvendinant Vertinimo gebėjimų stiprinimo paslaugų projektą (2016-2017 m.).

## ŽINUTĖ SKAITYTOJUI

### Kas yra vertinimas ir kam jo reikia?

Siekdama paspartinti šalies ūkio augimą ir konkurencingumą, žmogiškojo kapitalo plėtrą, pagerinti gyvenimo kokybę, valstybė investuoja į pasirinktas sritis – viešąsias politikas, programas, priemones, projektus (tai vadinama viešosiomis intervencijomis). Vertinimu laikomas objektyvus viešosios intervencijos vertės nustatymas pagal atitinkamos intervencijos socialinius ir ekonominius poreikius, įgyvendinimo procesą ir poveikį. Gana didelę valstybės vykdomų investicijų dalį sudaro lėšos iš Europos Sąjungos (ES) struktūrinių fondų. Atliekant vertinimus, siekiama nustatyti, ar lėšos buvo efektyviai investuotos, ar jos sukūrė pageidaujama poveikį. Vertinimai taip pat atliekami už ES fondų investicijų panaudojimo rezultatus atsiskaitant Europos Komisijai (toliau – EK) ar kitiems finansuotojams, visuomenei. Be to, vertinimų rezultatai leidžia tobulinti viešąsias intervencijas ir jų įgyvendinimo sistemą.

ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo procesas dažniausiai organizuojamas vienu iš trijų būdų: išorės ekspertų vertinimo, dalyvavimu grįsto vertinimo (DGV) arba vidinio vertinimo. 2016 m. atliktu ES investicijų panaudojimo metavertinimu siekta nustatyti geresnio DGV būdo panaudojimo galimybes ir padidinti visų suinteresuotųjų institucijų įsitraukimą į vertinimo procesą. Šiuo metavertinimu siekiamas pokytis – aktyviau ir sistemingiau taikyti DGV būdą ten, kur tai vertinga ir prasminga.

### Kuo DGV skiriasi nuo kitų vertinimo būdų, kokia jo nauda?

Dalyvavimu grįstas vertinimas (DGV) – tai vertinimas, kurį atliekant aktyviai dalyvauja suinteresuotųjų grupių atstovai (socialiniai ir ekonominiai partneriai, struktūrinių fondų lėšų gavėjai, vietos bendruomenių nariai ir kt.) ir veiksmų programą administruojančių institucijų atstovai<sup>1</sup>. DGV būtinai įtraukia suinteresuotąsias grupes kaip aktyvius vertinimo dalyvius (subjektus), kurie bendradarbiauja tarpusavyje – t. y. vykdo vertinimo veiklas, susitaria dėl vertinimo išvadų ir rekomendacijų bei įsipareigoja įgyvendinti būsimus pokyčius arba prisidėti prie jų. DGV procesui būdingas aktyvus suinteresuotųjų grupių mokymasis – jis leidžia dalyviams veikti sutarta kryptimi. Toks vertinimo būdas taip pat stiprina visų dalyvių politikos formavimo, įgyvendinimo ir vertinimo gebėjimus. Pagrindinė DGV teikiama nauda – tvarus poveikis, t. y. bendradarbiaujant prisiimta atsakomybė už būsimų pokyčių (vertinimo rekomendacijų) įgyvendinimą.

### Kam skirtos šios metodinės rekomendacijos?

Šios glaustos metodinės gairės dėl DGV būdo taikymo padės atsakyti į svarbiausius klausimus, kas yra DGV, kada jį verta taikyti, kokie svarbiausi taikymo žingsniai ir kaip juos tinkamai atlikti.

---

<sup>1</sup> Žr. 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo planą, <[http://www.esinvesticijos.lt/docview/?url=/uploads/documents/docs/247\\_319f89cceb9e26943d9644bae8ad9053.pdf](http://www.esinvesticijos.lt/docview/?url=/uploads/documents/docs/247_319f89cceb9e26943d9644bae8ad9053.pdf)>.

# DALYVAVIMU GRĮSTAS VERTINIMAS

## Kas tai yra dalyvavimo grįstas vertinimas?

**Dalyvavimo grįstas vertinimas (DGV)** – tai vertinimas, kurį atliekant aktyviai dalyvauja suinteresuotųjų grupių atstovai (socialiniai ir ekonominiai partneriai, struktūrinių fondų gavėjai, vietos bendruomenių nariai ir kt.) ir veiksmų programą administruojančių institucijų atstovai<sup>2</sup>.

Dalyvavimo grįstas vertinimas, palyginti su įprastine praktika, apima toliau aptariamus elementus.

- Dalyvavimo grįstu vertinimu siekiama **skatinti suinteresuotųjų šalių mokymąsi ir jas įgalinti tobulinti politiką ar jos įgyvendinimą**. Atskaitomybė nėra pagrindinis tokių vertinimų tikslas.
- Pagrindinis vertinimo **rezultatas yra** išvadų ir rekomendacijų nuosavybės jausmas – suinteresuotųjų grupių **sutarimas** dėl vertinamos politikos privalumų ar trūkumų ir, svarbiausia, **įsipareigojimas įgyvendinti reikiamus pokyčius**. Tai apibendrinama vertinimo ataskaitose, kuriose atsispindi surinkta įrodymų bazė, pasiekti sutarimai ir įsipareigojimai.
- Atrinktos **suinteresuotosios grupės** (įskaitant institucijų atstovus) **yra vertinimo subjektai** (vertintojai), o ne objektai (vertinamieji ar vertinimui aktualios informacijos teikėjai). Jie priima sprendimus dėl vertinimo objekto apimties, klausimų, metodų ir, svarbiausia, dėl surinktų duomenų interpretacijos, išvadų bei rekomendacijų.
- **Išorės vertintojai** užtikrina sklandų vertinimo įgyvendinimą ir teikia pagalbą ten, kur turi daugiau patirties ir kompetencijų (pvz., parenkant metodus, užtikrinant nuoseklų jų taikymą) ar tam reikalingus įrankius ir infrastruktūrą (pvz., vykdant apklausas). Tačiau tuomet, kai taikomas DGV, išoriniai vertintojai **praranda monopolį** formuluojant vertinimo išvadas ir rekomendacijas.

## Kuo dalyvavimo grįstas vertinimo būdas skiriasi nuo kitų vertinimo būdų?

2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo plane numatyti trys vertinimo būdai: vidinis, grįstas dalyvavimu ir išorinis. Toliau pateiktoje 1 lentelėje apibūdinami jų panašumai ir skirtumai.

1 lentelė. Vertinimo būdai

Kriterijai	Išorinis vertinimas	Dalyvavimo grįstas vertinimas	Vidinis vertinimas
<b>Apibrėžimas</b>	Vertinimas, kurį atlieka nepriklausomi išorės ekspertai, nesusiję su vertinamos programos rengimu ir įgyvendinimu [...]. Veiksmų programą administruojančios institucijos turi bendradarbiauti su ekspertais, tačiau vertinimas privalo būti nešališkas, kad būtų užtikrintas vertinimo rezultatų objektyvumas.	Vertinimas, kurį atliekant aktyviai dalyvauja įvairūs suinteresuotųjų grupių atstovai [...] ir veiksmų programą administruojančių institucijų atstovai.	Vertinimas, atliekamas už vertinimą atsakingų institucijų darbuotojų, kurie nedalyvauja rengiant ir įgyvendinant veiksmų programą ir yra funkcinio požiūriu nepriklausomi nuo padalinio, atsakingo už veiksmų programos įgyvendinimą.
<b>Vertybės</b>	Objektyvumas, nešališkumas, pagrįstumas.	Įgalinimas, bendradarbiavimas, mokymasis, lyderystė.	Nuolatinis tobulėjimas, gebėjimų stiprinimas.
<b>Vertinimo nauda</b>	Nešališkų išorės ekspertų pateiktos vertinimo išvados leidžia: <ul style="list-style-type: none"><li>• atsiskaityti visuomenei ir (ar) finansuotojams;</li><li>• surinkti ir pateikti objektyvius įrodymus dėl intervencijos privalumų</li></ul>	Suinteresuotųjų grupių įsitraukimas leidžia: <ul style="list-style-type: none"><li>• pasiekti sutarimą dėl intervencijos tikslų ir intervencijos logikos, kaitos teorijos;</li><li>• skatinti suinteresuotąsias grupes prisimti</li></ul>	Institucijos darbuotojų atliekamas vidaus vertinimas leidžia: <ul style="list-style-type: none"><li>• greitai ir veiksmingai surinkti bei analizuoti duomenis, nes nereikia skelbti viešųjų pirkimų, koordinuoti kitų</li></ul>

<sup>2</sup> Žr. 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo planą, <[http://www.esinvesticijos.lt/docview/?url=/uploads/documents/docs/247\\_319f89cceb9e26943d9644bae8ad9053.pdf](http://www.esinvesticijos.lt/docview/?url=/uploads/documents/docs/247_319f89cceb9e26943d9644bae8ad9053.pdf)>.

	ar trūkumų.	įsipareigojimus dėl politikos ar jos įgyvendinimo tobulinimo; <ul style="list-style-type: none"> <li>• stiprinti politikos formavimo, įgyvendinimo ir vertinimo gebėjimus.</li> </ul>	suinteresuotųjų grupių veiklos; taip pat tai leidžia spręsti duomenų konfidencialumo ar riboto prieinamumo problemas; <ul style="list-style-type: none"> <li>• didinti institucijos gebėjimus nuolat tobulinti savo veiklą.</li> </ul>
<b>Rizikos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertinimo užsakovui ar savininkui gali pristigti rezultatų nuosavybės jausmo, jis gali nesutikti su išvadomis ir dėl to vertinimo rekomendacijos gali būti įgyvendinamos tik formaliai.</li> <li>• Visapusis vertinimas galimas tik pabaigus programos ar priemonių įgyvendinimą, todėl žinios dėl intervencijos tobulinimo gali būti pateiktos per vėlai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali kilti interesų konfliktas tarp suinteresuotųjų šalių.</li> <li>• Suinteresuotosios šalys gali stokoti motyvacijos arba reikiamų kompetencijų.</li> <li>• Vertinimui gali prireikti daugiau išteklių dėl poreikio koordinuoti suinteresuotųjų šalių veiklas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali kilti iššūkių dėl objektyvumo ir nešališkumo užtikrinimo.</li> <li>• Sudėtinga atlikti vertinimo kokybės vertinimą.</li> <li>• Dėl sudėtingesnių metodų taikymo gali prireikti papildomų priemonių, skirtų gebėjimams stiprinti.</li> </ul>
<b>Sukurtų žinių naudojimo prielaidos</b>	Vertinimai turės tvarų poveikį, jei žinios bus pateikiamos laiku, jos bus pagrįstos, aiškios ir aktualios.	Vertinimai turės tvarų poveikį, jei pavyks išugdyti jų nuosavybės jausmą, t. y. suinteresuotosios grupės supras ir pritaras vertinimo išvadoms (pavyks nugriauti „sienas“ tarp vertinimo žinių kūrėjų ir naudotojų) ir prisiims atsakomybę už rekomendacijų įgyvendinimą.	Vertinimai turės tvarų poveikį, jei organizacija ims greitai ir veiksmingai nustatyti problemas ir ieškoti jų sprendimo būdų.
<b>Vertinimo proceso kontrolė: kas priima organizacinius ir metodinius sprendimus</b>	Išoriniai vertintojai. Veiksmų programą administruojančios institucijos atstovai tvirtina šiuos sprendimus (dažniausiai pateikiamus įvadinėje ataskaitoje).	Sprendimai priimami bendru suinteresuotųjų šalių sutarimu. Jei vertinimas sudėtingas, dažniausiai remiamasi išorinių vertintojų siūlymais.	Vertinimą atliekančio organizacijos padalinio tarnautojai.
<b>Kokios ir kiek suinteresuotųjų grupių dalyvauja vertinime?</b>	Veiksmų programą administruojančios institucijos atstovai svarsto, teikia komentarus ir tvirtina išorinių vertintojų pateiktas ataskaitas.	Atsižvelgiant į vertinimo tikslus, dalyvauja: (1) tiesioginiai žinių naudotojai (pvz., politikos formuotojai); (2) asmenys, turintys svarbios nekodifikuotos informacijos (pvz., mokslo ir verslo atstovai, svarstant inovacijų prioritetus); (3) grupės, kurias paveiks intervencijos įgyvendinimas. Dalyviai turi būti kruopščiai atrinkti, jų skaičius ribotas – priešingu atveju visos pastangos bus nukreiptos į proceso suvaldymą ir nepavyks pasiekti rezultatų.	Vertinimą atliekančios institucijos atstovai.
<b>Kas renka, analizuoja duomenis, rengia išvadas ir rekomendacijas?</b>	Duomenis renka ir analizuoja, išvadas bei rekomendacijas rengia išoriniai vertintojai. Vertinimo užsakovai svarsto ir tvirtina atskaitas. Kitos suinteresuotosios grupės dalyvauja tik kaip vertinimui	Duomenis rinkti ir analizuoti gali suinteresuotosios grupės arba išoriniai vertintojai: tai priklauso nuo kiekvienos grupės turimų išteklių, kompetencijų ir įrankių. Duomenis interpretuoja, išvadas ir rekomendacijas	Visas veiklas atlieka vertinimą atliekančios institucijos atstovai.

	aktualios informacijos teikėjai (pvz., dalyvauja interviu, diskusijose), apklausose,	rengia suinteresuotosios grupės.	
--	--	----------------------------------	--

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## Kokia dalyvavimu grįsto vertinimo nauda ir kada jį taikyti?

Dalyvavimu grįstas vertinimas gali būti taikomas planuojant intervencijas (ex ante vertinimai) ir tobulinant jų įgyvendinimą (proceso vertinimai). Toliau 2 lentelėje aptariama, kada verta taikyti DGV ir kokios naudos gali duoti šis vertinimo būdas.

2 lentelė. DGV vertė

Politikos įgyvendinimo ciklas	Iššūkiai	Problemų pavyzdžiai	DGV vertė
<b>Visi ciklo etapai</b>	<b>Įrodymais grįsta politika:</b> kaip užtikrinti, kad sprendimai visuose programavimo ciklo etapuose būtų grįsti vertinimo metu gautais įrodymais?	Kaip užtikrinti, kad atlikti vertinimai padėtų atsakyti į sprendimų priėmėjams kylančius klausimus? Kaip užtikrinti, kad vertinimų rekomendacijos būtų įgyvendinamos?	DGV nugriauna „sienas“ tarp žinių kūrėjų ir naudotojų, skatina priimtų sprendimų nuosavybės jausmą, o tai didina tikimybę, kad sutarimai dėl rekomendacijų bus įgyvendinti.
<b>Veiksmų programų ir priemonių rengimas (ex ante vertinimai)</b>	<b>Politikos tikslų ir intervencijos logikos nustatymas:</b> kaip atliepti strateginius iššūkius, lemiančius poreikį iš esmės persvarstyti politikos tikslų vertę ir jų įgyvendinimo būdus, t. y. kai paaiškėja, kad standartinės intervencijos nebeaktualios iškilus naujiems iššūkiams arba nepadaeda pasiekti ilgalaikių tikslų.	Kokios intervencijos padėtų Lietuvai sušvelninti globalios finansų krizės padalinius? Kokios intervencijos būtų rezultatyvesnės už įgyvendintas iki šiol, siekiant aukštesnio mokymosi visą gyvenimą lygio?	Bendras sprendimų priėmėjų, išskirtines kompetencijas turinčių ekspertų ir kitų suinteresuotųjų grupių darbas leidžia peržengti įprastinius mąstymo rėmus, įvertinti tikslų vertę skirtingoms grupėms, rasti nestandartinius sprendimus naujoms ar įsisenėjusioms problemoms spręsti.
	<b>Investavimo kryptių ir priemonių parinkimas,</b> kai trūksta patikimų įrodymų dėl tikėtino intervencijų poveikio.	Kurios investicijos į kaimų ir miestelių infrastruktūrą paskatins jų plėtrą, o kurios sukurs poreikį išlaikyti mažai naudojamą infrastruktūrą?	DGV leidžia: (1) pasitelkti kolektyvines žinias, agreguojant atskirų suinteresuotųjų grupių turimus žinių fragmentus; (2) rengti alternatyvius scenarijus, nustatyti kritinius veiksnius, lemiančius jų pasireiškimo tikimybę; (3) pasiekti išankstinį konsensuą dėl tolesnio bendradarbiavimo ir sutelkti išteklius, įgyvendinant pasirinktas investicijų kryptis bei priemones.
<b>Veiksmų programų ir priemonių įgyvendinimas (proceso vertinimai)</b>	<b>Produktų vertės ir kokybės vertinimas:</b> neretai informacija, padedanti nustatyti finansuojamų produktų kokybę, yra implicitinė, nekodifikuota ir išskaidyta.	Kaip nustatyti, ar finansuojami MTEPI produktai yra iš tiesų inovatyvūs, turės paklausą, sustiprins jų kūrėjų konkurencingumą?	DGV leidžia pasitelkti suinteresuotąsias šalis ir ekspertus, turinčius specifinių žinių, reikalingų kokybei ir potencialui vertinti.
	<b>Koordinavimo stiprinimas:</b> kaip užtikrinti, kad skirtingomis kaitos teorijomis besivadovaujančios institucijos koordinuotų savo veiklą, siekiant bendrų tikslų.	Tarpinstitucinio koordinavimo tobulinimas – ši rekomendacija pateikta daugelyje vertinimų, skirtų politikoms, už kurias atsakinga daugiau negu	DGV skatina mokymosi ir sutarimo paieškas, padeda valdyti konfliktus, išryškinant skirtingus interesus ir įsitikinimus bei ieškant būdų, kaip juos suderinti.

		viena institucija (pvz., MTEPI, gyvenimo kokybės, žmogiškųjų išteklių plėtros ir kt.), įgyvendinti.	
	Vertinimui reikalingi <b>konfidencialūs duomenys.</b>	Tai apima daugybę atvejų, kai vertinimui reikalinga konfidenciali ar riboto naudojimo paraiškose pateikta informacija (pvz., kontrafaktinei analizei ir pan.).	Dėl lanksčios DGV struktūros yra galimybė įgyvendinančiosioms institucijoms atlikti dalį duomenų rinkimo ir analizės veiklų.
	Įgyvendinimo <b>stiprinimas.</b>	<b>gebėjimų</b> Kaip padėti organizacijoms pačioms nustatyti neveiksmingus procesus ir juos sistemingai tobulinti?	Organizacijų atstovų dalyvavimas nustatant problemas ir ieškant būdų, kaip jas išspręsti, sustiprina jų gebėjimus nuolat tobulinti procesus ir didina tikimybę, kad vertinime pateiktos rekomendacijos bus įgyvendintos.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Toliau pateikiami atvejai, kai kiti vertinimo būdai gerokai pranašesni už dalyvavimo grįstą vertinimą.

- Kai vertinimui keliami specifiniai tikslai:
  - siekiama objektyvaus, nešališko išorinio vertinimo;
  - siekiama palyginti aiškiai apibrėžtas alternatyvas pagal plačiai naudojamus kriterijus (būdinga kai kuriems *ex ante* vertinimams);
  - vertinimo tikslas yra duomenų rinkimas ir rodiklių apskaičiavimas (būdinga kai kuriems proceso vertinimams);
  - siekiama apskaičiuoti iš anksto apibrėžtas intervencijų pasekmes (būdinga kai kuriems *ex post* vertinimams);
  - atskaitomybė yra pagrindinis vertinimo tikslas (būdinga kai kuriems *ex post* vertinimams).
- Kai nėra patenkinamos dalyvavimo grįstam vertinimui būtinos sąlygos:
  - suinteresuotosios grupės atsisako dalyvauti ar neįsipareigoja tam skirti pakankamai laiko, kitų išteklių arba vengia prisiimti atsakomybę už rekomendacijų įgyvendinimą;
  - vertinimui skirta labai mažai laiko – poreikis įtraukti ir koordinuoti suinteresuotųjų grupių darbą reiškia, kad tokie vertinimai trunka ilgiau negu panašios apimties vidiniai ar išoriniai vertinimai;
  - vertinimas nėra susietas su politikos ar atskirų intervencijų tobulinimo galimybėmis, t. y. kai planuojant vertinimą nėra aišku, kokių konkrečių sprendimų priėmimui bus naudojami gauti rezultatai.

## Kas nėra dalyvavimo grįstas vertinimas?

Dalyvavimo grįstas vertinimas yra paremtas jau aptartais principais ir praktikomis, tačiau, kaip ir kiti vertinimo būdai, neturi vieningai taikomos metodologijos. Galbūt todėl egzistuoja nemažai su DGV siejamų mitų. 3 lentelėje pateikiami labiausiai paplitę tokie nesusipratimai.

### 3 lentelė. DGV mitai

Mitas	Komentaras, ar tai taikoma DGV procese?
Vertinime turi dalyvauti visi, tada tai bus DGV.	Ne. Tokio vertinimo nebūtų įmanoma koordinuoti ir pasiekti numatytų rezultatų. Svarbu tikslingai atrinkti suinteresuotąsias grupes, atsižvelgiant į jų vaidmenį sprendimų priėmimo procese (turi dalyvauti sprendimų savininkai, t. y. asmenys, užsakę vertinimą ir, vadovaudamiesi jo rezultatais, priimsiantys sprendimus) ir turimą informaciją.
Vertinimą turi atlikti ministerijų tarnautojai, atsakingi už vertinimus tarnautojai.	Tai būtų vidinis vertinimas. Pasirinkus DGV būdą, svarbu ne apskritai įtraukti tarnautojus, o siekti, kad dalyvautų vertinimo žinių naudotojai. Tais atvejais, kai už vertinimus atsakingi tarnautojai nėra problemos savininkai, vertinimo rekomendacijų įgyvendinimas, tikėtina, peržengs jų



	kompetenciją. Todėl šių tarnautojų nereikėtų įtraukti į DGV.
DGV nepateikia tvirtų įrodymų.	Ne. Tinkamai atliktas DGV remiasi surinktais įrodymais, nors pabrėžiamas sutarimas pagal įrodymus.
DGV naudojami visiškai skirtingi metodai, palyginti su įprastu išoriniu vertinimu.	Nebūtinai. DGV gali remtis tais pačiais metodais ir tomis pačiomis technikomis, kaip ir išorinis vertinimas, nors jis turi ir specifinių metodų (pvz., „Delfi apklausa“, „Kelrodis“ ir kt.). Skiriasi tai, kaip šie metodai yra taikomi, t. y. dalyvių į(si)traukimo laipsnis.
Vertinimo metu buvo atlikta apklausa, interviu ir diskusija – vadinasi, tai jau DGV.	Ne. Jei apklausoje, diskusijoje ar interviu suinteresuotosios grupės dalyvavo kaip vertinimo objektai (informacijos šaltiniai), o ne subjektai (aktyvūs vertinimo dalyviai, rengiantys metodiką, renkantis ir analizuojantis gautą informaciją ir pan.), tai nėra DGV.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## DALYVAVIMU GRĮSTO VERTINIMO ATLIKIMAS

### Vertinimo etapai ir žingsniai

Dalyvavimu grįsto vertinimo įgyvendinimas atitinka įprastinius vertinimo projekto etapus ir žingsnius, aprašytus Vertinimo metodinėse gairėse<sup>3</sup>. Tačiau jis taip pat apima papildomas veiklas, kaip matyti iš 4 lentelės. Toliau pateikiamos gairės dėl kiekvienos specifinės DGV veiklos.

**4 lentelė. Vertinimo projekto etapai ir specifinės DGV veiklos**

Etapas	Vertinimo projekto žingsniai	Specifinės DGV veiklos
<b>Vertinimo inicijavimas ir planavimas</b>	i. Sutikimas įgyvendinti vertinimo projektą.	
	ii. Vertinimo poreikio nustatymas.	Vertinimo būdo parinkimas.
	iii. Vertinimo apimties ir biudžeto nustatymas.	Suinteresuotųjų grupių nustatymas.
	iv. Vertinimo įtraukimas į metinį vertinimų planą.	
	v. Finansavimo vertinimui atlikti skyrimas.	
	vi. Techninės specifikacijos parengimas.	Suinteresuotųjų grupių įtraukimas.
<b>Vertinimo įgyvendinimas ir kokybės priežiūra</b>	vii. Vertinimo paslaugų pirkimas.	
	viii. Vertinimo įgyvendinimo koordinavimas.	Metodikos parengimas. Dalyvavimas renkant duomenis ir atliekant analizę.
	ix. Vertinimo kokybės peržiūra.	Išvadų ir rekomendacijų rengimas.
<b>Vertinimo rezultatų naudojimas ir viešinimas</b>	x. Vertinimo rezultatų sklaida.	
	xi. Rekomendacijų įgyvendinimas ir vertinimo rezultatų naudojimas.	

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

### Vertinimo būdo parinkimas

Šia veikla siekiama nustatyti, ar verta taikyti dalyvavimu grįsto vertinimo būdą. Tai galima padaryti užpildžius klausimyną, pateiktą 5 lentelėje.

**5 lentelė. Vertinimo būdo parinkimas**

Klausimas	Atsakymas: DGV	Atsakymas: kiti vertinimo būdai
<b>Pagrindinis vertinimo tikslas yra:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nustatyti investicijų prioritetus, priemones arba tobulinti įgyvendinimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atsiskaityti.</li> </ul>
<b>Pagrindiniai vertinimo uždaviniai yra:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pasiekti sutarimą ir priimti sprendimus dėl intervencijų logikos (būdinga <i>ex ante</i> vertinimams);</li> <li>spręsti informacijos netolygumo problemas, vertinant fikslinių grupių poreikius, produktų kokybę ar ateities tendencijas (būdinga <i>ex ante</i> ir proceso vertinimams);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>palyginti alternatyvas pagal plačiai naudojamus kriterijus (būdinga <i>ex ante</i> vertinimams);</li> <li>surinkti duomenis ir (ar) apskaičiuoti rodiklių reikšmes (būdinga proceso ir kitiems vertinimams);</li> <li>atlikti poveikio vertinimą (būdinga <i>ex post</i> vertinimams).</li> </ul>

<sup>3</sup> Visionary Analytics, Finansų ministerija, 2015. ES fondų investicijų vertinimo metodinės gairės. - <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/euopos-sajungos-fondu-investiciju-vertinimo-metodines-gaires>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>tobulinti tarpinstitucinį koordinavimą (būdinga proceso vertinimams);</li> <li>stiprinti įgyvendinimo gebėjimus (būdinga proceso vertinimams).</li> </ul>	
<b>Pagrindiniai būdai tikslams ir uždaviniams įgyvendinti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sutarimas dėl duomenų interpretacijos ir išvadų, įsipareigojimas pokyčiams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analizė, pagrįsta standartiniais socialinių mokslų metodais ir surinktais duomenimis.</li> </ul>
<b>Suinteresuotosios šalys:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potencialūs žinių naudotojai ir kūrėjai įsipareigoja dalyvauti vertinime ir tam skirti numatytus laiko bei kitus išteklius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potencialūs žinių naudotojai ir kitos suinteresuotosios šalys negali vertinimo veikloms vykdyti skirti pakankamai išteklių.</li> </ul>

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## Suinteresuotųjų grupių nustatymas ir įsitraukimo skatinimas

DGV sėkmė priklauso nuo to, ar pavyks nustatyti tinkamas suinteresuotąsias grupes, užtikrinti jų įsipareigojimą dalyvauti ir kiekvienai grupei numatyti atitinkamas funkcijas bei atsakomybes (žr. 6 lentelę). Atliekant DGV, verta laikytis toliau pateikiamų principų.

- **Tikslingas į(si)traukimas ir dalyvavimas.** Dalyvių atranka turi būti tikslinga. Pirmybė turi būti teikiama dalyviams, ateityje naudosiems vertinimo metu sukurtas žinias arba turintiems išskirtinių kompetencijų, kurių prireiks interpretuojant duomenis, teikiant rekomendacijas. Taip pat verta įtraukti tų grupių atstovus, kurias paveiks intervencijos. Tik išskirtiniais atvejais verta įtraukti daugiau kaip 10–15 suinteresuotųjų grupių atstovų – ku daugiau dalyvių, tuo sudėtingiau koordinuoti vertinimo procesą. Taip pat patariama vengti dalyvių atrankos pagal atstovavimo principą (kai stengiamasi įtraukti visų su vertinimo objektu susijusių organizacijų atstovus, nors jie nėra nei žinių kūrėjai, nei naudotojai).
- **Aiškiai apibrėžtos funkcijos ir rezultatai.** Planuojant vertinimą, būtina numatyti, kokie dalyviai konkrečiame etape atliks specifines funkcijas ir kokius rezultatus turi pasiekti. Ne visi jie turi dalyvauti kiekvienoje vertinimo veikloje.
- **Įsipareigojimas.** Jei atrinkti dalyviai negali įsipareigoti dalyvauti numatytose veiklose, verta arba keisti atrinktus dalyvius, arba apskritai atsisakyti taikyti šį vertinimo būdą. Didelė dalyvių kaita vertinimo proceso metu neigiamai veikia rezultatų kokybę ir tvarumą.

6 lentelė. Suinteresuotosios grupės, jų atranka ir galimos funkcijos

Grupė	Kokiais atvejais verta įtraukti?	Galimos funkcijos
<b>Sprendimų priėmėjai</b> (su turiniu susijusių skyrių ar departamentų vadovai, politinio pasitikėjimo tarnautojai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planuojant intervencijas.</li> <li>Siekiant spręsti įsisenėjusias problemas: tikslų nepavyksta pasiekti, ankstesnių vertinimų rekomendacijos nebuvo įgyvendintos.</li> <li>Kai kyla tarpinstitucinio koordinavimo poreikis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimas vertinimą koordinuojančioje grupėje.</li> <li>Dalyvavimas ekspertų viešojoje diskusijoje, kurioje interpretuojami surinkti duomenys, rengiamos išvados ir rekomendacijos.</li> </ul>
<b>Ekspertai arba naudos gavėjai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kai yra poreikis remtis giliomis, nekodifikuotomis ir išskaidytais žiniomis apie tikslinių grupių poreikius ir tikslų vertę, produktų kokybę ar ateities tendencijas.</li> <li>Kai reikia pasiekti konsensų dėl bendrų veiklos prioritetų ir įsipareigoti įgyvendinti pokyčius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimas renkant ir analizuojant duomenis.</li> <li>Dalyvavimas ekspertų viešojoje diskusijoje, kurioje interpretuojami surinkti duomenys, rengiamos išvados ir rekomendacijos.</li> </ul>
<b>Už įgyvendinimą atsakingi tarnautojai</b>	Kai siekiama tobulinti įgyvendinimo procesus, stiprinti įgyvendinimo gebėjimus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimas vertinimą koordinuojančioje grupėje.</li> <li>Dalyvavimas ekspertų viešojoje diskusijoje, kurioje interpretuojami surinkti duomenys, rengiamos išvados ir rekomendacijos.</li> </ul>
<b>Už vertinimus atsakingi tarnautojai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kai atliekant vertinimą reikalinga konfidenciali ar riboto naudojimo informacija.</li> <li>Kai siekiama tobulinti įgyvendinimo gebėjimus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacinis ar metodinis proceso aptarnavimas.</li> <li>Duomenų rinkimas ir analizė.</li> </ul>

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai suinteresuotosios grupės dalyvauja vertinime be papildomo atlygio. Išskirtiniais atvejais gali būti numatyti išteklių dalyvavimo kaštams (pvz., kelionėms) padengti. Tikimybė, kad suinteresuotosios šalys įsipareigos dalyvauti vertinime išauga toliau aptariamais atvejais.

- *Vertinimo atlikimas laiku ir tinkamai* – kai vertinimo objektas atitinka suinteresuotųjų grupių problemas ir iššūkius, gali prisidėti prie jų sprendimo.
- *Suinteresuotumas* – kai vertinimas padeda dalyviams pasiekti asmeninius tikslus, pavyzdžiui, sustiprinti reputaciją, įgyti naujų žinių, praplėsti svarbių ryšių ir pažinčių tinklą.
- *Patikimumas* – kai pasitikima vertinimo iniciatorių reputacija, kompetencijomis ir patirtimi, reikalinga kokybiškam rezultatui pasiekti.
- *Orientacija į rezultatus* – nors DGV metoduose pabrėžiamas tinkamas proceso organizavimas, dalyvius motyvuoja ne tik (tik) procesas, kiek aukščiausio lygmens įsipareigojimas pasiekti rezultatus, kurie vėliau bus naudojami sprendimų priėmimo procese, t. y. dalyviams svarbu atsakyti į klausimą „kas iš to?“
- *Komunikacija* – svarbi aiški, kokybiška komunikacija dėl vertinimo proceso, etapų, jų rezultatų ir tolesnio naudojimo.

Kiti pagrindiniai motyvai dėl DGV dalyvavimo apima galimybę prisidėti prie **prasmingos veiklos**, įgyti **naujų žinių ir gebėjimų** ar tobulinti esamus (mokymosi stimulus), įgyti aukštesnį **profesinį statusą** (įvertinimas organizacijoje, privilegijos, priedai), **susikurti reputaciją** bendruomenėje, įgyti galimybę **daryti įtaką** vertinimo rezultatams ir rekomendacijoms, vėliau – intervencijai ar programai arba politikai (garbės, įvertinimo ir teigiamo įvaizdžio siekis). Pavienio asmens ar asmenų grupių dalyvavimas DGV vertinime taip pat **gali duoti naudos jų organizacijai, todėl ir organizacijoms svarbu suvokti vertinimo naudą**. Suvokus galimus pagrindinius suinteresuotųjų šalių motyvus, būna paprasčiau įtikinti DGV dalyvius prisidėti prie šio proceso. Nemotyvuoti DGV dalyviai savaime nesukuria pridėtinės vertės nei procesui, nei rezultatams, vangiai prisideda prie rekomendacijų įgyvendinimo.

Siekiant, kad dalyvavimu grįstas vertinimas atneštų laukiamus rezultatus, organizacijai (užsakovui) būtina **užtikrinti toliau pateikiamus reikalavimus**.

- Apibrėžti, kokios vertinimo vertės tikimasi – aiškus ir pagrįstas poreikis, laukiama pridėtinė vertė, ketinimas naudoti rezultatus iš anksto nustatytiems sprendimams.
- Skirti vertinimui reikalingą laiką ir išteklius. Ypač svarbu įtrauktiems darbuotojams suplanuoti vertinimui skirtą laiką.
- Ugdytis tinkamą požiūrį į organizacinį mokymąsi kaip į svarbų tobulėjimo būdą. Tai susiję su organizacijos atminties kūrimu (apmokant tiesioginius žinių naudotojus, dokumentuojant procedūras ir procesus), dalijimusi DGV proceso metu įgytomis žiniomis.
- Į DGV dalyvių ratą įtraukti tiesioginius žinių naudotojus, kad jie gebėtų suprasti, interpretuoti ir naudoti vertinimo rezultatus („nugriauti sienas“ tarp žinių naudotojų ir kūrėjų). Be to, tiesioginiai žinių naudotojai turi būti motyvuoti dalyvauti vertinimo veiklose (žr. anksčiau pateiktą informaciją). Įtraukus nemotyvuotus darbuotojus, dėl papildomo darbo (vertinimo veiklų), iššūkių ir ribotų laiko išteklių gali užstrigti visas vertinimas.
- Pirmenybę teikti tinkamam proceso valdymui – dalyviams aiškiai paskirstyti funkcijas ir atsakomybes, atsižvelgiant į jų kompetenciją ir dalyvavimo kuriamą vertę, numatyti etapus, tarpinius rezultatus, laikytis grafiko.

Įtraukiant dalyvius į DGV, svarbu pabrėžti, kad šis vertinimo organizavimo būdas, o juolab pavienių DGV elementų taikymas, **nerišia, kad:**

- visą vertinimą atliks pačios suinteresuotosios grupės; priešingai – jos bus įtrauktos į procesą tokiu mastu, kaip sutarta, ir tame etape, kai bus reikalingas jų indėlis, žinios ar pozicija, vertinant ekspertų surinktą ir išanalizuotą medžiagą;
- bus įtraukiami visi galimai suinteresuoti veikėjai, nes tai itin sunkintų vertinimo procesą; priešingai – siūloma į DGV procesą atrinkti ir įtraukti svarbiausių suinteresuotųjų šalių motyvuotus atstovus, kad jie faktiškai dalyvautų visame procese.

Toliau 1 paveiksle pateikiami siūlomi suinteresuotųjų šalių įsitraukimo skatinimo žingsniai.

### **1 paveikslas. Suinteresuotųjų šalių įsitraukimo į DGV skatinimo žingsniai**



Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis „How to Perform Evaluations. Participatory Evaluations“, Canadian International Development Agency, 2001.

Apibendrinant galima teigti, kad prielaidos geram vertinimui atsiranda tada, kai, nusprendus naudoti DGV būdą, yra įtraukiamos suinteresuotosios šalys ir užtikrinama jų motyvacija. Dėl papildomų dalyvių įtraukimo ir jų veiklų koordinavimo galimai išaugusius vertinimo kaštus neretai kompensuoja vidutinio ir ilgojo laikotarpio nauda – išaugusiomis DGV proceso dalyvių žiniomis ir kompetencijomis, sąmoningumu, nauda organizacijai (-oms), tvarių rezultatų kūrimu. Taip dalyvavimu grįstas vertinimas gali reikšmingai prisidėti prie geresnio intervencijos, programos ar politikos formavimo bei įgyvendinimo.

## Suinteresuotųjų grupių įtraukimas

Tai, kokiose veiklose ir kaip intensyviai dalyvaus suinteresuotosios grupės, priklauso nuo kiekvieno vertinimo tikslų, struktūros, taip pat suinteresuotųjų grupių pobūdžio. Viena iš galimų suinteresuotųjų grupių įtraukimo formų – dalyvavimas **vertinimą koordinuojančioje grupėje**. Toliau 7 lentelėje aptariamos galimos tokios grupės veiklos.

**7 lentelė. Vertinimą koordinuojančios grupės sudėtis ir funkcijos**

Suinteresuotosios grupės	Veiklos	Pastabos
<b>Techninės specifikacijos parengimas</b>		
Sprendimų priėmėjai ir (ar) už įgyvendinimą atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertinimo objekto tikslinimas.</li> <li>Vertinimo klausimų formulavimas.</li> </ul>	Techninėje specifikacijoje turi būti numatytas DGV taikymas, apibrėžtos svarbiausios suinteresuotosios grupės. Techninėje specifikacijoje gali būti apibrėžtos pagrindinės veiklos ir taikytini metodai arba gali būti numatyta, kad tai turėtų pasiūlyti išorės paslaugų teikėjas.
Už vertinimus atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pirmojo techninės specifikacijos projekto parengimas ir tikslinimas pagal kitų vertinimą koordinuojančios grupės narių siūlymus.</li> <li>Informacijos teikimas ar trumpų mokymų organizavimas vertinimą koordinuojančios grupės nariams.</li> </ul>	
<b>Vertinimo paslaugų pirkimas</b>		
Už vertinimus atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvauja organizuojant paslaugų pirkimą, vertinant pateiktus pasiūlymus.</li> </ul>	Kitos suinteresuotosios grupės paslaugų pirkimo procese dažniausiai nedalyvauja.
<b>Vertinimo įgyvendinimas: metodikos rengimas</b>		
Sprendimų priėmėjai ir (ar) už įgyvendinimą atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvauja įvadiniame susitikime nustatant lūkesčius ir poreikius.</li> <li>Teikia siūlymus dėl vertinimo organizavimo, veiklų, metodų, rodiklių ir kt.</li> <li>Svarsto ir tvirtina įvadinę sutarties vykdymo ataskaitą, kurioje pateikta detali vertinimo metodika.</li> </ul>	Metodikoje turi būti numatyti duomenų rinkimo ir analizės metodai, nustatytos svarbiausios suinteresuotosios grupės, kurias numatoma įtraukti į vertinimą, numatytos jų funkcijos ir atsakomybės, pateiktas veiklų įgyvendinimo tvarkaraštis ir kt.
Už vertinimus atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizuoja susitikimus.</li> <li>Teikia komentarus dėl ataskaitos kokybės, atitikties techninei specifikacijai, veiklų ir galimų rizikų.</li> </ul>	
<b>Vertinimo įgyvendinimas: duomenų rinkimas ir analizė</b>		
Sprendimų priėmėjai ir (ar) už įgyvendinimą atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvauja duomenų rinkimo ir analizės veiklose, kaip tai numatyta vertinimo metodikoje.</li> </ul>	Daliį duomenų rinkimo ir analizės veiklų vykdo išorės vertintojai, jeigu jie turi tam būtinas specifines kompetencijas ar reikiamus įrankius (pvz., vykdo apklausas). Duomenų rinkimo ir analizės veiklose nėra būtina dalyvauti vertinimą koordinuojančiai grupei, jei tos funkcijos numatytos ekspertų viešosioms diskusijoms.
Už vertinimus atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vykdo duomenų rinkimo ir analizės kokybės priežiūrą, teikia metodinę ir organizacinę pagalbą vertinimą koordinuojančiai grupei.</li> <li>Renka ir analizuoja vidinius ar riboto naudojimo duomenis, jeigu jie nėra prieinami paslaugų teikėjui arba yra konfidencialūs.</li> </ul>	
<b>Vertinimo įgyvendinimas: išvadų ir rekomendacijų rengimas</b>		
Sprendimų priėmėjai ir (ar) už įgyvendinimą atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertina surinktų duomenų ir atliktos analizės kokybę ir pakankamumą.</li> <li>Interpretuoja duomenis, rengia išvadas ir rekomendacijas.</li> </ul>	Išorės paslaugų teikėjas parengia galutinę vertinimo ataskaitą, apibendrinamas vertinimą koordinuojančios grupės ir ekspertų viešųjų diskusijų (jei tokios numatytos) darbo rezultatus.
Už vertinimus atsakingi tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Užtikrina, kad vertinimo ataskaita atitiktų Vertinimo standartų<sup>4</sup> nuostatas.</li> <li>Teikia metodinę ir organizacinę pagalbą koordinuojančiai grupei.</li> </ul>	

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Kita suinteresuotųjų grupių įtraukimo forma – **ekspertų viešosios diskusijos** (angl. *expert panels*). Ji aktuali, kai yra poreikis remtis giliomis, nekodifikuotomis ir išskaidytais žiniomis apie tikslinių grupių poreikius ir tikslų vertę, produktų kokybę ar ateities tendencijas ir (ar) pasiekti konsensusą dėl bendrų veiklos prioritetų, įsipareigoti įgyvendinti pokyčius. Ekspertų viešąsias diskusijas verta rengti patvirtinus vertinimo įvadinės sutarties vykdymo ataskaitą (įskaitant vertinimo metodiką). Ekspertus gali parinkti

<sup>4</sup> LR finansų ministerija, VPVI, ESTEP, Lietuvos ES struktūrinės paramos vertinimo standartai, 2013, <[http://www.esinvesticijos.lt/uploads/publications/docs/7\\_ca1621bf5caee7442cf08eb4d24f5f18.pdf](http://www.esinvesticijos.lt/uploads/publications/docs/7_ca1621bf5caee7442cf08eb4d24f5f18.pdf)>.

vertinimą koordinuojanti grupė arba išorės paslaugų teikėjas. Toliau 8 lentelėje aptariamos galimos ekspertų viešosios diskusijos veiklos.

**8 lentelė. Ekspertų viešųjų diskusijų sudėtis ir funkcijos**

Suinteresuotosios grupės	Veiklos	Pastabos
<b>Vertinimo įgyvendinimas: duomenų rinkimas ir analizė</b>		
Ekspertai ir (ar) naudos gavėjai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renka empirinius duomenis (pvz., vykdo interviu su aukšto lygio sprendimų priėmėjais, kitomis suinteresuotosiomis šalimis).</li> <li>Analizuoja ir interpretuoja surinktus duomenis.</li> </ul>	Išorės paslaugų teikėjas dažniausiai: (1) rengia medžiagą ekspertų viešosioms diskusijoms; (2) apibendrina diskusijų rezultatus.
<b>Vertinimo įgyvendinimas: išvadų ir rekomendacijų rengimas</b>		
Ekspertai ir (ar) naudos gavėjai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remdamiesi surinktais duomenimis ir atlikta analize, rengia išvadas bei rekomendacijas.</li> <li>Vertina parengtą ataskaitą, teikia siūlymus ir komentarus.</li> </ul>	Išorės paslaugų teikėjas apibendrina ekspertų parengtas išvadas ir rekomendacijas, pateikia ataskaitą.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## Metodikos parengimas

DGV nuo įprastinio išorinio vertinimo skiriasi tuo, kad svarbiausius sprendimus dėl vertinimo metodų, projekto veiklų, tvarkaraščio ir kitais klausimais priima dalyvaujančios suinteresuotosios grupės kartu su atrinktu paslaugų teikėju. Šie susitarimai turėtų atsispindėti paslaugų teikėjo parengtoje įvadinėje sutarties vykdymo ataskaitoje.

## Duomenų rinkimas ir analizė

DGV gali remtis unikaliais duomenų rinkimo ir analizės metodų rinkiniais, pavyzdžiui, įžvalga, kuri aptarta ES fondų investicijų vertinimo metodinėse gairėse<sup>5</sup>. Šis vertinimo būdas taip pat turi specifinius metodus: „Delfi apklausa“ (angl. *delphi*), ekspertų viešosios diskusijos, fokusuotos grupinės diskusijos ir kt. Pagal DGV logiką šie metodai taikytini ne tiek siekiant surinkti empirinės informacijos, kiek įtraukti suinteresuotąsias grupes į vertinimą, t. y. **suinteresuotosios grupės tampa vertinimo subjektais**, o ne objektais. Kita vertus, DGV gali remtis įprastiniais duomenų rinkimo ir analizės metodais, pavyzdžiui, interviu, apklausomis, stebėsenos duomenų analize ir kitais.

Vertinimo įvadiniam etape diskutuojant dėl to, kurie vertinimo dalyviai taikys konkrečius duomenų rinkimo ir analizės metodus, verta atsižvelgti į duomenų prieinamumą, skirtingas kompetencijas ir turimas infrastruktūras. Pavyzdžiui:

- Už vertinimus atsakingi tarnautojai gali rinkti, analizuoti ir apibendrinti duomenis, kuriuos paslaugų teikėjui būtų sudėtinga gauti (pvz., dėl duomenų konfidencialumo arba ribotos prieigos prie stebėsenos sistemų).
- Paslaugų teikėjas gali vykdyti apklausas, rinkti ir analizuoti statistinius duomenis, taikyti sudėtingesnius analizės metodus, kuriems reikia specifinių kompetencijų arba įrankių.
- Suinteresuotosios grupės gali dalyvauti interviu, analizuoti ir vertinti surinktus duomenis, vykdyti kitas veiklas, kurioms nereikia gilių metodinių žinių ar priemonių.

Paslaugų teikėjas turėtų apibendrinti duomenų rinkimo ir analizės rezultatus, parengti ataskaitą.

## Išvadų ir rekomendacijų rengimas

Dalyvaujančios suinteresuotosios grupės turėtų svarstyti ir rengti išvadas bei rekomendacijas, o paslaugų teikėjai – apibendrinti pasiektus sutarimus ir integruoti juos į ataskaitą. Paslaugų teikėjų vaidmuo, taikant DGV, yra kitoks negu taikant išorinį vertinimą. DGV atveju paslaugų teikėjai yra proceso fasilitatoriai, diskusijų moderatoriai, duomenų rinkėjai ir analizės vykdytojai (jei to nedaro suinteresuotosios grupės). Suinteresuotosios grupės priima sprendimus dėl vertinamų programų ar priemonių vertės, taip pat prisiima įsipareigojimus juos tobulinti, t. y. įgyvendinti rekomendacijas.

<sup>5</sup> „Visionary Analytics“, LR finansų ministerija, ES fondų investicijų vertinimo metodinės gairės, 2015, <<http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/europos-sajungos-fondu-investiciju-vertinimo-metodines-gaires>>.

## PRIEDAI

### 1 priedas. DGV būdo taikymo geroji praktika ir pamokos

Gerosios praktikos atvejo studijoms buvo pasirinkti keli **Lietuvoje ir užsienyje atlikti vertinimai**, kuriuose buvo taikytas DGV būdas ar jo elementai:

- Europos investicijų banko paskolos administravimo sistemos vertinimas Lietuvoje (žr. 1 iliustraciją);
- ES struktūrinės paramos poveikio gyvenimo kokybei, socialinės atskirties ir skurdo mažinimui Lietuvoje vertinimas (žr. 2 iliustraciją);
- Partnerystės sutarties išankstinis (*ex ante*) vertinimas Lenkijoje (žr. 3 iliustraciją);
- Vanguard metodo taikymas organizacijų mokymuisi Čekijoje (žr. 4 iliustraciją);
- Informacinių ir ryšių technologijų (IRT) mokslinių tyrimų pagal 7-ąją bendrąją programą vertinimai (Europos komisijos DG CONNECT) (žr. 5 iliustraciją).

#### 1 iliustracija. Europos investicijų banko paskolos administravimo sistemos vertinimas: geroji DGV būdo taikymo praktika

##### Europos investicijų banko paskolos administravimo sistemos vertinimas

(2010 MVP, ataskaita paskelbta 2010 m.)

Užsakovas: LR finansų ministerija

Vertinimo tipas: einamasis strateginis vertinimas

Šis vertinimas atliktas pagal vertinimo galimybių stiprinimo paslaugų sutartį<sup>6</sup>. Jis buvo **skirtas stiprinti vidaus vertinimo gebėjimus LR finansų ministerijoje** ir, esant poreikiui, pagrįsti veiksmų programų keitimus. Jau „Vertinimo gebėjimų stiprinimo“ (VGS-2) projekto **techninėje specifikacijoje buvo numatyta**, kad vertinimui atlikti bus sudaryta **jungtinė vertintojų komanda** iš trijų tiekėjo ekspertų ir dviejų užsakovo (vienas – iš vertinimo skyriaus, kitas – iš teminio skyriaus) atstovų. Ekspertų grupių pasitarimai buvo suplanuoti iš anksto vertinimo techninėje specifikacijoje. Joje buvo aiškiai įvardyta, kad vertinimo veikloms atlikti bus vykdomas **dalyvavimą užtikrinantis vertinimas**. Atliekant vertinimą, buvo užtikrintas glaudus tiekėjo ekspertų ir užsakovo atstovų bendradarbiavimas, vertinimo procesas buvo interaktyvus. Jo metu siekta ne tik pateikti vertinimo rezultatus, bet ir suteikti žinių pagrindinės tikslinės grupės atstovams įvairiais vertinimo klausimais. Vertintojų komanda turėjo kartu parengti ir su užsakovu suderinti vertinimo planą (metodiką ir tvarkaraštį), nuolat pristatyti ir aptarti vertinimo eigą, numatomus taikyti vertinimo metodus, tarpinius vertinimo rezultatus, vertinimo išvadas bei rekomendacijas.



Šį **vertinimą inicijavo buvęs LR finansų ministerijos Sanglaudos skatinimo veiksmų programų valdymo skyrius, kilus poreikiui** suderinti Europos investicijų banko (toliau – EIB) paskolos administravimo reikalavimus su ES struktūrinės paramos administravimo reikalavimais. LR finansų ministerija 2009 m. kovo 13 d. pasirašė paskolos sutartį su EIB dėl 1 132 mln. eurų ilgalaikės paskolos, kuria galėjo būti užtikrintas bendrasis projektų, finansuojamų pagal 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo ir Ekonomikos augimo veiksmų programas, viešasis finansavimas arba tų projektų vykdytojų ar partnerių, kurių dalį akcijų valdo valstybė arba savivaldybė, paskolų lėšų, skirtų nuosavų lėšų daliai projektuose finansuoti, užtikrinimui. EIB paskolos lėšų priskyrimo projektams ir išmokų iš EIB gavimo sąlygos turėjo būti integruotos į 2007–2013 m. laikotarpio ES struktūrinės paramos administravimo Lietuvoje sistemą. Todėl šiuo **vertinimu siekta** patikrinti, ar sutarties su EIB ir susijusių dokumentų reikalavimai yra tinkamai, pakankamai ir veiksmingai integruoti į ES struktūrinės paramos administravimo procedūras, bei **įvertinti** 2009–2010 m. sukurtos **EIB paskolos administravimo sistemos veiksmingumą ir pateikti rekomendacijas dėl jos tobulinimo**.

Vertinimui buvo išskirti **trys uždaviniai**:

- 1) įvertinti, ar su EIB paskolos lėšų priskyrimu projektams ir išmokų iš EIB gavimu susijusių sąlygų (tiek užtikrinant projektų bendrąjį finansavimą, tiek perskolinant paskolos lėšas) integravimas į 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos administravimo sistemą yra pakankamas;
- 2) įvertinti EIB paskolos perskolinimo galimybes ir įtaką 2007–2013 m. laikotarpio ES struktūrinės paramos panaudojimo ir projektų įgyvendinimo efektyvumui;
- 3) įvertinti, ar pakankamai išnaudojamos Struktūrinių fondų priežiūros informacinės sistemos (toliau – SFMS) galimybės administruojant EIB paskolą.

<sup>6</sup> Pagal šią paslaugų sutartį buvo įvykdyti trys DGV vertinimai: šis, taip pat - Baltijos jūros strategijos įgyvendinimo panaudojant 2007–2013 m. ES struktūrinę paramą vertinimas ir Partnerystės principo įgyvendinimo, panaudojant ES struktūrinę paramą, vertinimas.



Vertinimas buvo planuojamas 2010 m. sausį–vasarį (sudaryta vertintojų komanda, parengta vertinimo metodika, darbo planas), o vykdomas 2010 m. kovą–gegužę. Tų metų birželį buvo paskelbta galutinė vertinimo ataskaita.

Vertinimu siekta atsakyti į **14 užsakovo iškeltų vertinimo klausimų** (pirminius klausimus pasiūlė užsakovas, o vėliau jie buvo suderinti su jungtine vertintojų komanda). Pagal šių klausimų specifiką vertinimas labiau galėjo būti prilyginamas proceso auditui negu tradiciniam ES paramos programų vertinimui. Vertinimo planavimo etape buvo išskirta 11 klausimų, kurie priskiriami audito objektui. Šie klausimai, siekiant nustatyti atitiktį EIB reikalavimams, pastebėti ir išryškinti proceso trūkumus, nustatyti galimas rizikas, reikalavo detalios EIB paskolos administravimo proceso analizės (proceso, jį sudarančių procedūrų ir veiksmų, tarpusavio sąryšių, rizikos analizės). Atsižvelgiant į tai, **vertinimo duomenų analizės eiga buvo suskirstyta į keturis žingsnius**: 1) išsamus dokumentų ir teisės aktų sąrašo, kuriuo remiantis bus vertinama EIB paskolos administravimo sistema, parengimas, dokumentų surinkimas, proceso schemas (-ų) sudarymas; 2) atitikties klausimyno parengimas; 3) atitikties analizė (dokumentų peržiūra, interviu su atsakingais darbuotojais); 4) rizikos analizė ir proceso veiksmingumo analizė. Galiausiai buvo rengiamos išvados, formuluojamos rekomendacijos ir aptariama ekspertų grupėje.

Pagrindiniai **vertinime naudoti metodai** buvo antrinių informacijos šaltinių analizė, įgyvendinančiųjų institucijų apklausa, interviu su užsakovo darbuotojais (16 interviu). Dėl analizuojamo objekto ir vertinimo pobūdžio šiame vertinime svarbiausi buvo **kokybiniai analizės metodai**: turinio analizė, proceso analizė (EIB paskolos administravimo sistemos atitiktčiai įvertinti), rizikos analizė ir **ekspertų grupės pasitarimai**.

Vertinimui atlikti iš viso buvo suplanuotos 55 paslaugų teikėjo ekspertų ir **20 užsakovo darbuotojų darbo dienos**. **Užsakovo darbuotojai prisidėjo** prie metodinių įrankių parengimo (atitikties klausimyno), duomenų rinkimo ir procedūrinių klausimų analizės (sistemų atitikties vertinimo, rizikos analizės, SFMIS panaudojimo ir sistemos veiksmingumo analizės), rengė procesų schemas, atliko interviu su suinteresuotosiomis šalimis, prisidėjo prie vertinimo išvalgų, išvadų ir rekomendacijų formulavimo (žr. ekspertų laiko sąnaudų lentelę).

#### Ekspertų laiko sąnaudų vertinimo veikloms atlikti lentelė – 1 pavyzdys

Vertinimo veiklos	Ekspertų grupė					Iš viso	
	Ekspertai	Vertinimo vadovas	1 tiekėjo ekspertas	2 tiekėjo ekspertas	1 FM ekspertas		2 FM ekspertas
Vertinimo plano parengimas				2		1	3
Ekspertų grupės pasitarimas		1	2	1	2	2	8
Dokumentų ir teisės aktų sąrašo parengimas			1				1
Proceso schemas (-ų) parengimas			2			2	4
Atitikties klausimyno parengimas			3	1		1	5
Atitikties vertinimas		5	2	3	2		12
Rizikos analizė		5	4	1		2	12
Interviu			1		1		2
SFMIS panaudojimo EIB paskolos administravimui analizė				2	2	1	5
Sistemos veiksmingumo analizė		5	3		1	1	10
Vertinimo ataskaitos parengimas		4	5	2	2		13
<b>Iš viso, ekspertų grupės:</b>		<b>20</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>75</b>

Šaltinis: ESTEP, VPVI, ES struktūrinės paramos vertinimo galimybių stiprinimas: įvadinė sutarties vykdymo ataskaita, 2 priedas, 2010.

**Pagrindiniai iššūkiai**, su kuriais susidūrė vertintojai, buvo informacijos rinkimas iš suinteresuotųjų šalių. Dėl to atliekant vertinimą teko koreguoti vertinimo metodiką. LR finansų ministerijos atstovų siūlymu buvo taikytas apklausos metodas, nors darbo plane jis nebuvo numatytas; taip pat pagal poreikį buvo praplėstas interviu respondentų sąrašas. Tai padėjo užtikrinti, kad bus surinkti patikimi įrodymai (duomenys buvo trianguluoti šiais papildomais metodais, tačiau pačioje analizėje neakcentuoti atliktos analizės apribojimai; apklausoje dalyvavo tik 33 proc. respondentų, todėl negalima daryti plačių apibendrinimų, vien tik remiantis apklausos duomenimis). Šie pakeitimai lėmė korekcijas vertinimo tvarkaraštyje ir darbo dienų perskirstymą, todėl galutinė vertinimo ataskaita buvo parengta 2–3 savaitėmis vėliau negu planuota.

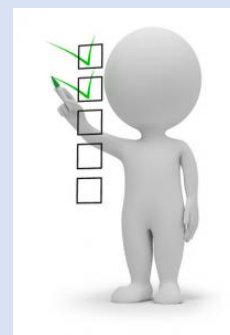
Vertinimo metu buvo **pasiekti planuoti rezultatai**. Atlikus EIB paskolos administravimo sistemos atitikties sutarties su EIB nuostatoms vertinimą, svarbių trūkumų nenustatyta. Sutarties reikalavimai buvo pakankamai integruoti į



2007–2013 m. laikotarpio struktūrinių fondų lėšų administravimo sistemą, išskyrus atsiskaitymą dėl aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimo. Nors beveik visa EIB teikiama informacija yra integruojama į SFMIS arba generuojama pasitelkus šią sistemą, vertinimo metu buvo nustatyta perteklinių reikalavimų dėl duomenų suvedimo į SFMIS. Vertinimo ataskaitoje pagal kiekvieną vertinimo klausimą yra pateiktos 2–4 išvados ir rekomendacijos. Jos yra daugiausia techninio pobūdžio, skirtos toliau gerinti EIB paskolos administravimo sistemą ir SFMIS funkcionalumus, mažinti administracinę našą administruojant EIB paskolas. Vertinimo ataskaitoje pateiktos išvados buvo itin praktiškos, laiku ir aktualios užsakovui. Vadovaujančioji institucija sudarė veiksmų planą rekomendacijoms įgyvendinti ir jas įgyvendino. Vertinimo metu nustatyti trūkumai, susiję su atsiskaitymu dėl aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimo ir perteklinių reikalavimų, buvo ištaisyti tobulinant SFMIS techninius funkcionalumus (keliant kuo mažiau papildomų reikalavimų ir labiau automatizuojant funkcijas), atliekant atitinkamas teisės aktų pataisas. Sukurta sistema buvo naudojama visą likusį 2007–2013 m. laikotarpį, 2015–2016 m. baigiant visiškai atsiskaityti EIB už išduotų paskolų panaudojimą.

Šis vertinimas, pirma, prisidėjo prie **EIB administravimo sistemos valdymo optimizavimo**, antra, buvo gera **vidinio vertinimo mokymo priemonė** užsakovo darbuotojams. DGV vertinimas padėjo praktiškai išbandyti visą vertinimo procesą „nuo iki“, t. y. nuo poreikio nustatymo, vertinimo klausimų ir metodikos suformulavimo, duomenų rinkimo ir analizės, iki išvadų ir rekomendacijų suformulavimo ir validavimo. Tai padėjo užsakovo darbuotojams pagilinti vertinimo žinias ir įgyti praktinių vertinimo įgūdžių, labiau įsigilinti į analizuojamo objekto turinį. Užsakovo darbuotojams buvo vertinga išorės ekspertų pagalba, nes prireikus jie visada galėjo konsultuotis dėl vertinimo metodikos taikymo. Glaudus įsitraukimas leido pajusti rezultatų nuosavybę.

**Pagrindiniai veiksniai, kurie prisidėjo prie DGV sėkmės** buvo: (1) konkretus vertinimo poreikis; (2) aiški ir gana siauroje srityje suformuluota vertinimo užduotis; (3) žinios ir įgūdžiai formuluojant bei įgyvendinant pasirinktą vertinimo metodiką; (4) dalyvių suinteresuotumas, glaudus bendradarbiavimas ir, esant poreikiui, gauta metodinė pagalba iš ekspertų; (5) aiškią pridėtinę vertę kuriantys vertinimo rezultatai, atitinkantys konkrečius užsakovo poreikius; (6) santykinai trumpas vertinimo atlikimo terminas (3–4 mėn.) ir (7) optimalus užsakovo darbuotojų įtraukimas. Pagrindinės vertinimo metu **išmoktos pamokos** buvo susijusios su tinkamu projekto metodikos planavimu ir detaliu apsvaistymu vertinimo pradžioje – tai vėliau galėjo padėti išvengti darbo plano ir tvarkaraščio koregavimo.



DGV vertinimo būdas **galėtų būti taikomas ir ateityje** panašaus tipo vertinimams, kai užsakovas valdo daugiau aktualios informacijos, ypač konfidencialių duomenų, turi įrankių, kaip greičiau ir paprasčiau prieiti prie aktualių duomenų (pvz., SFMIS) arba jų gauti, todėl prasminga ir vertinga įtraukti užsakovo darbuotojus. Taip pat DGV vertinimo būdas prisideda prie įtrauktų dalyvių kompetencijų tobulinimo, geresnio turinio ir konteksto supratimo konkrečioje srityje.

#### **Vertinimo ataskaita paskelbta ES struktūrinių fondų svetainėje:**

<[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Ataskaitos\\_2009MVP/EI\\_B\\_paskolos\\_vertinimas\\_ataskaita.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2009MVP/EI_B_paskolos_vertinimas_ataskaita.pdf)>.

Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis minėto vertinimo ataskaita, ES struktūrinės paramos vertinimo galimybių stiprinimo įvadinė sutarties vykdymo ataskaita, interviu informacija. Nuotrauka iš <[www.lrt.lt](http://www.lrt.lt)> interneto svetainės.

## **2 iliustracija. ES struktūrinės paramos poveikio gyvenimo kokybei, socialinės atskirties ir skurdo mažinimui Lietuvoje vertinimas: geroji praktika**

### **ES struktūrinės paramos poveikio gyvenimo kokybei, socialinės atskirties ir skurdo mažinimui Lietuvoje vertinimas (2013 MVP, galutinė ataskaita paskelbta 2014 m.)**

**Užsakovas:** LR finansų ministerija

**Vertinimo tipas:** einamasis strateginis vertinimas

Šis vertinimas įsigytas iš Techninės paramos veiksmų programos lėšų. Tai leido sutaupyti laiko ir išteklių viešųjų pirkimų procedūroms ir, lanksčiai bendradarbiaujant su paslaugų teikėju, susiderinti techninę specifikaciją bei darbo planą. **Vertinimu buvo siekiama** įgyvendinti bandomąjį-mokomąjį projektą, padedantį didinti užsakovo ir kitų suinteresuotųjų šalių vertinimo gebėjimus. Todėl šis vertinimas buvo **iš anksto suplanuotas kaip DGV**. Jį **inicijavo buvęs LR finansų ministerijos ES struktūrinės paramos valdymo departamentas**. Vertinimo metu siekta įtraukti šio departamento vertinimo skyriaus ir turininių skyrių darbuotojus į vertinimo atlikimą, tarpinės ir galutinės ataskaitos, išvadų ir rekomendacijų rengimą, peržiūrą ir svarstymą. LR finansų ministerijos darbuotojai dalyvavo visuose vertinimo etapuose, prisidėjo prie daugelio vertinimo veiklų. Sudaryta **jungtinė vertintojų komanda** iš keturių paslaugų teikėjo darbuotojų ir užsakovo darbuotojų (vertinimo ir teminių skyriaus atstovų).

Vertinimo **tikslas** – nustatyti ES struktūrinės paramos poveikį socialinės sanglaudos skatinimui, siekiant atsiskaityti už Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje numatytų tikslų įgyvendinimą. Vertinimo **objektas** – skurdui ir socialinei atskirčiai mažinti bei gyvenimo kokybei gerinti skirtos priemonės, įgyvendintos pagal 2007–2013 m. veiksmų programas. Vertintojai nustatė 49 priemones, numatytas Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje, Sanglaudos skatinimo veiksmų programoje ir Ekonomikos augimo veiksmų programoje, todėl objektas buvo labai platus, kompleksiškas. Iš esmės tai buvo **poveikio vertinimas, skirtas atsiskaityti**.



Buvo išskelti **du vertinimo uždaviniai**:

- 1) įvertinti veiksmų programų priemonių, prisidedančių prie gyvenimo kokybės gerinimo, socialinės atskirties ir skurdo mažinimo, tinkamumą, efektyvumą ir suderinamumą;
- 2) įvertinti veiksmų programų priemonių, prisidedančių prie gyvenimo kokybės gerinimo, socialinės atskirties ir skurdo mažinimo, rezultatyvumą, poveikį ir tvarumą.

Vertinimu siekta atsakyti į **14 užsakovo iškeltų ir su paslaugų teikėju suderintų vertinimo klausimų**. Vertinimo procesas buvo suskirstytas į penkis etapus: (1) vertinimo struktūravimo; (2) duomenų rinkimo; (3) duomenų analizės; (4) įvertinimo; (5) baigiamąjį.

Vertinimas buvo vykdomas 2013 m. liepos – 2014 m. balandžio mėn. (trukmė – 9 mėn.), nors buvo planuota, kad jis truks 7,5 mėn. ir baigsis 2014 m. vasarį.

Šiame **teorija grįstame poveikio vertinime** vadovautasi kaitos teorijomis. Vertinant ES struktūrinės paramos poveikį gyvenimo kokybei, skurdo ir socialinės atskirties mažinimui, buvo analizuojama, ar vykdyti veiksmai prisidėjo prie strateginio konteksto rodiklių pokyčių (**vertinimas makrolygmeniu**) ir prie individualios žmonių situacijos pokyčių (**vertinimas mikrolygmeniu**). Vertinant poveikį makrolygmeniu, buvo naudojamas vertinimui sukonstruotas **gyvenimo kokybės indeksas (toliau – GKI)**. Vertinant poveikį mikrolygmeniu, buvo taikomas **kontrafaktinio poveikio vertinimo metodas**, t. y. lyginama ES paramos lėšomis įgyvendintuose projektuose dalyvavusių ir juose nedalyvavusių žmonių situacija pasibaigus intervencijai, siekiant nustatyti, kokį poveikį ES paramos lėšos turėjo žmonių įsidarbinimui, per metus dirbtų dienų skaičiui ir pajamoms.

Pagrindiniai vertinime **naudoti metodai** buvo antrinių informacijos šaltinių analizė, interviu su projektu vykdytojais skurdo ir socialinės atskirties klausimais, užimtumo politiką nagrinėjančiais ekspertais (daugiau negu 30 interviu), dvi fokusuotos grupinės diskusijos su ES struktūrinę paramą administruojančių institucijų atstovais ir keturių Lietuvos darbo biržos įgyvendintų projektų dalyvių apklausos. Per fokusuotas grupines diskusijas suinteresuotosios šalys aktyviai dalyvavo aptariant skurdo ir socialinės atskirties intervencijų logiką (pirma diskusija), nagrinėjo švietimo sektoriaus priemonių intervencijos logiką, jų įgyvendinimo prielaidas, atitiktį tikslinių grupių poreikiams, pasiektus rezultatus ir pagrindines problemas (antra diskusija).

Vertinimui atlikti užduotyje buvo suplanuotos 155 paslaugų ekspertų darbo dienos, iš jų 10 darbo dienų buvo skirta darbo planui parengti ir 145 darbo dienos – vertinimo veikloms. Sulaukus pastabų dėl pirminio darbo plano varianto ir atsižvelgiant į tai, kad buvo sutarta atlikti papildomą veiklą – ES intervencijų poveikio gyvenimo kokybei vertinimą, vertinimo ekspertams buvo numatyta 10 papildomų darbo dienų, atitinkamai sumažinant užsakovo darbo dienų skaičių. Galiausiai paslaugų teikėjo vertinimo ekspertams buvo skirtos 165 darbo dienos (įskaitant 10 darbo dienų darbo planui parengti). **LR finansų ministerijos darbuotojai** prie vertinimo dirbo **70 darbo dienų**. Bendras vertinimui skirtas darbo dienų skaičius – 225 darbo dienos. LR finansų ministerijos Vertinimo skyriaus darbuotojai prisidėjo prie beveik visų vertinimo užduočių atlikimo (taip pat žr. ekspertų laiko sąnaudų lentelę):

- vertinimo struktūravimo etape teikė siūlymus dėl vertinimo objekto, metodologijos, darbo plano;
- duomenų rinkimo etape užtikrino reikiamų antrinių informacijos šaltinių duomenų pateikimą (SFMS informacija, administraciniai duomenys, aktualūs dokumentai); teikė pastabų dėl apklausų klausimų, dalyvavo atliekamuose interviu, organizavo ir dalyvavo fokusuotose grupinėse diskusijose;
- duomenų analizės etape dalyvavo atliekant finansinių išteklių paskirstymo analizę, t. y. nustatė skurdui ir socialinei atskirčiai mažinti skirtų intervencijų mastą ir struktūrą; dalyvavo rekonstruojant priemonių intervencijų logiką;
- baigiamajame etape prisidėjo prie priemonių poveikio analizės, dalyvavo formuluojant išvadas ir rekomendacijas;
- galiausiai teikė pastabas dėl vertinimo ataskaitų ir kitų vertinimo rezultatų, organizavo jų aptarimus ir juose dalyvavo.

Vertinimo priežiūrai užtikrinti buvo sudaryta **tarpžinybinė vertinimo priežiūros grupė**, sudaryta iš suinteresuotųjų šalių – vertinamas priemones administruojančių institucijų (FM, SADM, SAM, ŠMM, VRM) ir agentūrų (Centrinės projektų valdymo agentūros ir Europos socialinio fondo agentūros) atstovų. Ši grupė užtikrino vertinimo kokybės

kontrolę, skaitė tarpinius ir galutinius rezultatus, ministerijų atstovai teikė daug komentarų dėl ataskaitų.

Vertinimo metu buvo **pasiekti planuoti rezultatai**. Atlikus vertinimą, nustatyta, kad 2007–2013 m. laikotarpiu didžiausią poveikį gyvenimo kokybei šalyje darė išoriniai veiksniai (pirmiausia ekonomikos ciklas), o ES intervencijų poveikis makrolygmeniu, t. y. šalies mastu, buvo mažos apimties (išskyrus infrastruktūrinės intervencijas). Patvirtinta, kad skurdo rizikos lygis labiau priklauso nuo bendros reguliacinės aplinkos šalyje (pvz., politiniai sprendimai dėl pensijų, minimalaus darbo užmokesčio, socialinių išmokų dydžio, mokesčių lengvatų taikymo) ir nuo įvairių visuomenės grupių pajamų kitimo tempų, o ne nuo ES struktūrinės paramos intervencijų šioje srityje.

Atliekant vertinimą, sudarytas 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos intervencijų, prisidėjusių prie skurdo ir socialinės atskirties mažinimo, žemėlapis, taip pat nubraižytos intervencijų logikos schemos kiekvienai iš penkių intervencijų kategorijų (iš viso 33 priemonėms), susiejant problemas, veiklas, siekiamus rezultatus ir išorės veiksnius, darančius įtaką suplanuotų tikslų pasiekimui. Toks intervencijų žemėlapis sudarė galimybes palyginti Lietuvoje taikomą politiką su kitų ES valstybių narių politika. Poveikio įvertinti buvo sudarytas ir apskaičiuotas GKI (jis susietas su konkrečiomis 2007–2013 m. Lietuvoje vykdytomis intervencijomis). Šis indeksas leido atlikti 2007–2013 m. Lietuvoje gyvenimo kokybės gerinimui, skurdo ir socialinės atskirties mažinimui išmokėtų lėšų pasiskirstymo analizę, sudarė galimybes palyginti šią informaciją su kitose šalyse investuotų finansinių išteklių apimtimi. Atlikus kontrfaktinį vertinimą, buvo išanalizuotas ir palygintas penkių aktyvios darbo rinkos politikos priemonių grynasis poveikis, nustatyta, kurios iš jų darė didžiausią įtaką projektų dalyvių įsidarbinimui, pajamoms ir dirbtų dienų skaičiui, pasibaigus projektams. Analizės išvados tebėra aktualios 2014–2020 m. ES fondų investicijomis finansuojant aktyvius darbo rinkos politikos veiksmus.

### Ekspertų laiko sąnaudų vertinimo veikloms atlikti lentelė – 2 pavyzdys

Tyrimo etapai ir veiklos	Iš viso	Vertinimo vadovas				
		Ekspertas Nr. 1	Ekspertas Nr. 2	Ekspertas Nr. 1	FM darbuotojai	
<b>Vertinimo struktūravimo etapas</b>						
1. Įvadinis susitikimas	3	1	1			1
2. Vertinimo apimties, objekto, metodologijos, informacijos šaltinių detalizavimas	11	1	1	2	2	5
3. Skurdo ir socialinės atskirties mažinimui skirtų priemonių intervencijų loginio modelio parengimas	11	2	2	3	3	1
<b>Iš viso: I etapas</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Duomenų rinkimo etapas</b>						
4. Antrinių informacijos šaltinių analizė	14	1	3	3		7
5. Interviu (su administruojančiomis institucijomis, su projektų vykdytojais)	9	2	5			2
6. Projektų dalyvių apklausa	6	1	3			2
7. Socialinės - ekonominės situacijos analizė - 1 vertinimo veikla	9		2		4	3
8. Strateginių dokumentų analizė - 2 vertinimo veikla	10					10
9. Įvadinės vertinimo ataskaitos parengimas ir pateikimas	4	1	2		1	
10. Užsakovo pastabos įvadinei vertinimo ataskaitai	3					3
<b>Iš viso: II etapas</b>	<b>55</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>27</b>
<b>Duomenų analizės etapas</b>						
11. Priemonių tinkamumo analizė - 3 vertinimo veikla	6		3		3	
12. Priemonių intervencijos logikos analizė - 4 vertinimo veikla	10	3	2		2	3
13. Finansinių išteklių paskirstymo analizė - 5 vertinimo veikla	12		2			10
14. Priemonių rezultatyvumo analizė - 6 vertinimo veikla	5		3	2		
15. Tarpinės vertinimo ataskaitos parengimas ir pateikimas	8	2	5	1		
16. Užsakovo pastabos tarpinei vertinimo ataskaitai	4					4
<b>Iš viso: III etapas</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
<b>Įvertinimo etapas</b>						
17. Priemonių poveikio ir tvarumo analizė - 7 vertinimo veikla	34	4	8	10	4	8
18. ES intervencijų poveikio gyvenimo kokybei analizė - 8 vertinimo veikla	16	2	8	6		
19. Išvadų ir rekomendacijų formulavimas - 9 vertinimo veikla	15	4	3	3		5
20. Galutinės vertinimo ataskaitos projekto parengimas ir pateikimas	9	3	4	2		
21. Užsakovo pastabos galutinės vertinimo ataskaitos projektui	4					4
22. Galutinės vertinimo ataskaitos parengimas	5	2	2	1		
23. Galutinės vertinimo ataskaitos pristatymas	5	1	1	1	1	1
<b>Iš viso: IV etapas</b>	<b>88</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>18</b>
<b>Baigiamosios veiklos</b>						
Galutinės vertinimo ataskaitos santraukos lietuvių ir anglų k. parengimas	3	1	2			
Vertinimo naudos ir rezultatų apžvalgos lietuvių ir anglų k. parengimas	5	1	2	1		1
Galutinės vertinimo ataskaitos pristatymo medžiagos parengimas	1		1			
<b>Iš viso: baigiamosioms veikloms</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Projekto valdymo veiklos	3	3				
<b>Iš viso vertinimui:</b>	<b>225</b>	<b>35</b>	<b>65</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>70</b>

Šaltinis: ESTEP, Konsultacijos dėl ES struktūrinės paramos poveikio gyvenimo kokybei, socialinės atskirties ir skurdo mažinimui Lietuvoje vertinimo: vertinimo darbo planas, 2013.

Atlikus šį vertinimą, pateikta 17 rekomendacijų. Jos buvo skirtos ne tik pagrindiniam užsakovui (FM), bet ir kitoms suinteresuotosioms institucijoms (SADM, ŠMM, VRM, Lietuvos darbo biržai, Viešųjų pirkimų tarnybai). Kadangi tai buvo strateginio pobūdžio poveikio vertinimas, dauguma rekomendacijų buvo „žinok tai“ tipo; joms įgyvendinti nebuvo rengiamas konkretus veiksmų planas.

2016 m. birželio 16–17 d. Sofijoje (Bulgarijoje) vykusioje Europos Komisijos organizuotoje 7-oje vertinimo konferencijoje **šis vertinimas apdovanotas kaip geriausias užimtumo, darbo įgūdžių ir socialinės aprėpties srityje atliktas vertinimas.**



**Pagrindiniai iššūkiai**, su kuriais susidūrė vertintojai:

- kompleksiško ir plataus vertinimo apimties suvaldymas;
- riboti užsakovo darbuotojų laiko ištekliai ir ekspertinių žinių stoka taikant sudėtingus ir kompleksinius vertinimo metodus (pvz., kontrafaktinę analizę);
- dėl viešojo pirkimo procedūrų nevykdymo užsakovas negalėjo išsirinkti labiausiai šiam vertinimui tinkamos ekspertų komandos ir suderinti geriausios metodikos šiam vertinimui (buvo pasirinktas tiekėjas iš kelių konkursui pateiktų pasiūlymų);
- tai, kad nebuvo viešojo pirkimo procedūrų, vertinimo paslaugos kainos nesumažino – ji buvo santykinai aukšta (įskaitant FM ir kitų tarpžinybinės vertinimo priežiūros grupės dalyvių laiko sąnaudas);
- suinteresuoti DGV dalyviai vangiai dalyvavo vykdant jiems priskirtas užduotis, nes jos sutapo su didele jų tiesioginių darbų apimtimi;
- politiką formuojančios ministerijos (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR švietimo ir mokslo ministerija, LR vidaus reikalų ministerija ir LR sveikatos apsaugos ministerija) nepakankamai įsitraukė į vertinimą, pritrūko vertinimo savininkiškumo jausmo, nes vertinimą užsakė ir atliko LR finansų ministerija.

**Pagrindiniai veiksniai, kurie prisidėjo prie DGV sėkmės:** (1) pasirinkta vertinimo metodika sudarė prielaidas ir teoriškai, ir įrodymais pagrįsti ES struktūrinės paramos poveikį; (2) sustiprino užsakovo atstovų, faktiškai prisidėjusių prie vertinimo, žinias ir kompetencijas; (3) tai, kad nebuvo taikomos viešojo pirkimo procedūros, leido gerokai sutrumpinti pasirengimo vertinimui procesą; (4) lankstumas, galimybė tikslinti vertinimo užduotį vertinimo metu leido atsižvelgti į aktualius užsakovo poreikius.



Pagrindinės atliekant vertinimą **išmoktos pamokos** buvo susijusios su paties DGV būdo taikymu tokio tipo vertinimams. Pasak užsakovo, **vertinimas pagal savo objektą (platus ir kompleksiškas) bei pobūdį (baigiamasis poveikio vertinimas) nebuvo tinkamas DGV vykdyti**, nes, taikant DGV būdą, turėtų būti atliekami nesudėtingi mažos apimties ir siauro objekto vertinimai (veiksmų programų administravimo sistemos – procesų ir procedūrų – vertinimai). Šis vertinimas, nepaisant sėkmingo įgyvendinimo ir išorės įvertinimo, buvo pernelyg kompleksiškas, reikalaujantis ekspertinių žinių, taikant sudėtingus metodus, didesnio negu planuota DGV dalyvių įsitraukimo, todėl buvo brangus. Be to, atėityje tokio tipo vertinimuose turėtų dalyvauti daugiau vidutinio lygmens vadovų ir specialistų, kurie galėtų faktiškai prisidėti prie vertinimo veiklų.

**Vertinimo ataskaita paskelbta ES struktūrinių fondų svetainėje:**

<[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Ataskaitos\\_2013MVP/Sk\\_urdo\\_vertinimas\\_galutine\\_ataskaita.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2013MVP/Sk_urdo_vertinimas_galutine_ataskaita.pdf)>.

Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis minėto darbo planu, vertinimo ataskaita, interviu informacija, LR finansų ministerijos pažyma dėl ES struktūrinės paramos poveikio gyvenimo kokybei, socialinės atskirties ir skurdo mažinimui Lietuvoje vertinimo, 2014 m. gegužės 30 d. Nuotrauka iš <[www.beti.lt/pabegeliai](http://www.beti.lt/pabegeliai)> interneto svetainės.



Atkreiptinas dėmesys, kad, viena vertus, pastarasis vertinimas (žr. 2 iliustraciją) pagal savo pobūdį (t. y. tai buvo baigiamasis poveikio vertinimas, skirtas daugiausia atsiskaityti), taikytą vertinimo metodiką (pvz., kontrafaktinę analizę ir kt.), nepakankamą įsitraukimo apimtį **nebuvo tinkamas DGV būdui**. Kaip jau minėta, siekiant gauti didžiausią DGV teikiamą naudą, jį verta taikyti planuojant intervencijas ir įgyvendinimo metu. Kita vertus, **DGV būdas tinka ir kompleksiniams ar sudėtingus vertinimo metodus taikantiems vertinimo projektams** (pvz., žr. 5 iliustraciją), tik tuomet itin svarbu gerai suvaldyti visą projekto metodinę ir organizacinę logiką bei jų įgyvendinimą, aiškiai komunikuoti DGV dalyviams jų atsakomybes ir kuriamų rezultatų tarpusavio sąsajas.

**3 iliustracija. Partnerystės sutarties išankstinis (ex ante) vertinimas Lenkijoje: geroji praktika**  
**Lenkijos 2014–2020 m. Partnerystės sutarties projekto išankstinis (ex ante) vertinimas**



## Užsakovas: Lenkijos Respublikos regioninės plėtros ministerija

**Vertinimo tipas:** einamasis strateginis vertinimas

**Kontekstas ir poreikis.** Lenkijos 2014–2020 m. Partnerystės sutarties projekto išankstinį vertinimą (pl. *Ewaluacja ex-ante projektu Umowy Partnerstwa 2014–2020*) atliko Struktūrinių tyrimų institutas (pl. *Instytut Badań Strukturalnych*) ir Coffey International Development Regioninės plėtros ministerijos užsakymu. Šis vertinimas buvo inicijuotas rengiant Partnerystės sutartį. Vertinimo **objektas** buvo Partnerystės sutartis – dokumentas, nustatantis pagrindinius ES fondų panaudojimo tikslus 2014–2020 m. laikotarpiu. Vertinimo **tikslas** – įvertinti Partnerystės sutarties intervencijos logiką 11-oje teminių tikslų.

Techninėje specifikacijoje išskelti šie vertinimo **klausimai**:

- 1) ar Partnerystės sutarties intervencijų logika atitinka socialinius ekonominius iššūkius ir poreikius, nurodytus šalies strateginiuose dokumentuose;
- 2) ar Partnerystės sutarties intervencijų logika padės įgyvendinti šalies plėtros tikslus;
- 3) ar Partnerystės sutarties prielaidos ir tikslai atitinka svarbiausias ES ir nacionalinio lygmens politikas bei strategijas;
- 4) ar Partnerystės sutarties nuostatos prisideda prie horizontaliųjų politikos tikslų įgyvendinimo (tokių kaip lyčių lygybė, nediskriminavimas ir tvari plėtra), koku mastu prisideda;
- 5) ar sistemos įgyvendinimo koncepcija pakankama veiksmingam Partnerystės sutarties principų ir tikslų įgyvendinimui esamomis institucinėmis sąlygomis, koku mastu pakankama;
- 6) ar Partnerystės sutarties prielaidos įgalina efektyvią procesų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą.

Vertinimo projektas truko nuo 2013 m. sausio iki 2014 m. pradžios. Pirmąją projekto dalį sudarė **vertinimas** (vertinimas buvo įgyvendintas kovo–liepos mėn. ir truko 20 savaitių), antrąją – **techninė pagalba ministerijoms**, susijusi su Partnerystės sutarties įgyvendinimu (30 savaitių). Visam projektui buvo skirta apie 63 tūkst. eurų, iš jų vertinimui buvo skirta apie 40 tūkst. eurų. Pagrindinis vertinimo užsakovas ir rezultatų savininkas buvo Regioninės plėtros ministerija.

**Vertinimo planavimas.** Regioninės plėtros ministerija iš pradžių pageidavo tik sutarties išankstinio (ex ante) vertinimo, tačiau pirmoji sutarties versija buvo prastos kokybės ir jos intervencijos logika nebuvo gerai išplėta, todėl vertintojai pasiūlė daugiau dėmesio skirti tinkamos intervencijų logikos sukonstravimui (o ne tik jos įvertinimui). Ministerija lanksčiai prisitaikė prie šių siūlymų. Nors **DGV taikymas nebuvo įrašytas į techninės specifikacijos reikalavimus, buvo nuspręsta jį taikyti pačioje vertinimo proceso pradžioje**. Ministerijai DGV buvo reikalingas rekonstruoti tinkamą intervencijų logiką.

**Vertinimo įgyvendinimas.** Vertinime dalyvavusios suinteresuotosios šalys atstovavo dviem grupėms: 1) ministerijų departamentams, atsakingiems už Sanglaudos politikos koordinavimą bei Partnerystės sutarties rengimą ir 2) kitoms suinteresuotosioms grupėms, kurios tiesiogiai nedalyvavo sutarties rengime (socialiniai partneriai (nevyriausybinių organizacijų, darbdavių ir darbuotojų atstovai), regionų atstovai). Dėl suinteresuotųjų grupių įtraukimo sprendė Regioninės plėtros ministerija, koordinavusi vertinimo procesą.



Suinteresuotosios grupės į vertinimą buvo įtrauktos per **keturis seminarų etapus**.

- Pirmajame seminare (2013 m. balandžio 18 d.) dalyvavo pagrindinės ministerijos – jų atstovai diskutavo trijose atskirose teminėse grupėse (ekonomika, infrastruktūra ir visuomenė).
- Antrajame seminarų etape (2013 m. gegužės 13–14 d.) dalyvavo Regioninės plėtros ministerijos atstovai. Kiekvienam teminiam tikslui buvo skirtas bent vienas seminaras – iš viso surengta ne mažiau kaip 12 seminarų.
- Trečiajame seminarų etape (2013 m. birželio 24–28 d.) dalyvavo kitos suinteresuotosios grupės – iš viso surengta ne mažiau kaip 10 seminarų.
- Ketvirtasis seminarų etapas (2013 m. liepos 1–8 d.) buvo surengtas valdymo, koordinavimo, stebėsenos ir vertinimo temomis – iš viso surengta ne mažiau kaip 3 seminarai.

Išoriniai vertintojai vertinimo metu atliko **fasilitatorių vaidmenį** – moderavo diskusijas ir ministerijoms teikė apibendrintus jų rezultatus. Po kiekvienos sesijos įvairių ministerijų atstovai ir patys integravo diskusijų rezultatus, ruošdami naują sutarties versiją (ją vėliau peržiūrėdavo vertintojai). Atlikant vertinimą iš viso buvo parengtos trys Partnerystės sutarties versijos.

Seminarai buvo organizuojami taikant į rezultatus orientuoto valdymo (angl. *management by results*) požiūrį. Pirmasis seminaras buvo organizuojamas mažesnėms grupelėms – jose buvo nustatyti geriausi pasiūlymai, kaip tobulinti sutarties intervencijų logiką. Vadovaujantis į rezultatus orientuoto valdymo ir DGV požiūriu, buvo siekiama, kad suinteresuotosios šalys pačios susistemintų ir apibendrintų savo darbą: pradėta nuo diskusijų apie

kiekvienos teminės programos tikslus, vėliau pereita prie diskusijų apie rezultatus, kurių ministerijos nori pasiekti ir kaip rezultatai tarpusavyje susiję. Kitose diskusijose susirinkdavo daugiau dalyvių (apie 30–40 asmenų). Jie kėlė idėjas ir formulavo rekomendacijas, kaip patobulinti Partnerystės sutartį.

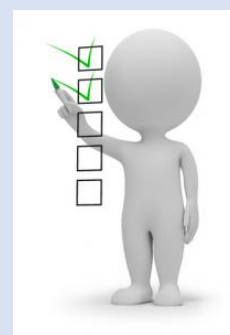
**Rezultatų naudojimas.** Svarbiausi vertinimo rezultatai:

- peržiūrėta Partnerystės sutarties intervencijų logika;
- įvertinta sutarties atitiktis kitiems strateginiams dokumentams;
- įvertinti Partnerystės sutarties principų ir tikslų įgyvendinimo iššūkiai ir galimybės;
- įvertinti sutarties stebėsenos ir vertinimo mechanizmai.

Partnerystės sutarties rengėjai, pasitelkę vertintojus, galėjo rekonstruoti sutarties intervencijų logiką ir pagal ją struktūruoti turimą informaciją bei priimti įrodymais grįstus sprendimus. Vertinimu pavyko pasiekti, kad dauguma vertinimo procese sukurtų rekomendacijų būtų integruota į Partnerystės sutarties rengimo procesą ir galutinę sutarties versiją.

Vertinimo proceso dalyviai **rekomenduoja DGV metodą taikyti** įgyvendinant išankstinius (*ex ante*) vertinimus. Planuojant šį vertinimą, buvo itin svarbu užtikrinti, kad konkursą laimėtų aukštą kokybę galintis užtikrinti paslaugų teikėjas. Vertinimas reikalavo daug išteklių, nes vertinimo objektas buvo nuolat kintantis Partnerystės sutarties dokumentas, jį nuolat reikėjo derinti ir su Europos Komisija.

**Išmoktos pamokos ir sėkmės veiksniai.** Vienas iš vertinimo sėkmės veiksnių buvo galimybė lanksčiai organizuoti vertinimo procesą. Techninėje specifikacijoje nebuvo skirta laiko intervencijų logikos rekonstravimo seminarams, tačiau ministerijos pritarė vertintojų siūlymui surengti tokį seminarą trijose grupėse. Šis vertinimas taip pat parodė, kad norint rekonstruoti intervencijų logiką, naudinga įtraukti visas suinteresuotąsias grupes. Dėl į rezultatus nukreipto valdymo ir DGV požiūrio vertintojams pavyko struktūruoti sutarties rengimo procesą ir sistemingai surinkti visas rekomendacijas dokumentui. Gerai organizuotas DGV procesas išties pagerino rezultato (šiuo atveju – Partnerystės sutarties) kokybę.



Ne mažiau svarbios kokybiškos **DGV proceso įgyvendinimo formos**: seminarų kiekis ir trukmė turi būti subalansuoti, būtina užtikrinti stabilų įvairiuose seminaruose nuolat dalyvaujančių atstovų sąrašą. Kokybiškam DGV užtikrinti svarbus atitinkamas projektui skirtas biudžetas – didesnis kiekis seminarų, kuriuose dalyvauja mažiau dalyvių, leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Šiame projekte seminaruose dalyvaudavo kiek per daug dalyvių (apie 30–40 asmenų). Vertintojus taip pat riboja nepakankamas vertinimui skirtas biudžetas (DGV įgyvendinimas reikalauja daug išteklių).

Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis Institut Badań Strukturalnych ir Coffey International Development. Partnerystės sutarties *ex ante* vertinimas Lenkijoje (vertinimo ataskaita viešai neskelbiama), 2013; Lenkijos Respublikos regioninės plėtros ministerija. Sanglaudos politikos vertinimo procesas Lenkijoje 2004–2014 m., 2014. <[http://www.archiwum.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty\\_ewaluacyjne/Documents/Process\\_of\\_evaluation\\_of\\_the\\_Cohesion\\_Policy\\_in\\_Poland\\_2004\\_2014.pdf](http://www.archiwum.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/Process_of_evaluation_of_the_Cohesion_Policy_in_Poland_2004_2014.pdf)>; interviu informacija. Nuotrauka iš <<http://ec.europa.eu/>> interneto svetainės.

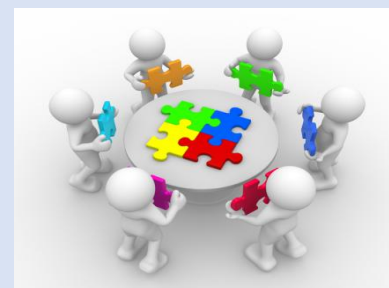
#### **4 iliustracija. Vanguard metodo taikymas organizacijų mokymuisi Čekijoje: geroji praktika**

##### **Vanguard metodo taikymas organizacijų mokymuisi Čekijoje**

**Užsakovas:** Čekijos Respublikos regioninės plėtros ministerija

**Paslaugos tipas:** naujo metodo įdiegimas vertinimuose

**Kontekstas ir poreikis.** Vanguard metodą sukūrė Jungtinės Karalystės firma „Vanguard Consulting“. Tai yra pokyčių valdymo metodas, sujungiantis sisteminių mąstymą (angl. *systems thinking*) – kaip veikia procesai – su intervencijų logika – kaip juos pakeisti. Šis metodas grindžiamas duomenų analize, taikoma siekiant padėti organizacijai geriau įgyvendinti savo tikslus. Pokytis pasiekiamas dėl organizacijų mokymosi – priešingai negu išorinio konsultavimo atveju, kai organizacijų problemas nustato išorės ekspertai ir pateikia rekomendacijas, kaip jas išspręsti. Taigi Vanguard metodas padeda išmokyti organizacijas pačias atlikti analizę ir suprasti, kaip įgyvendinti pokyčius.

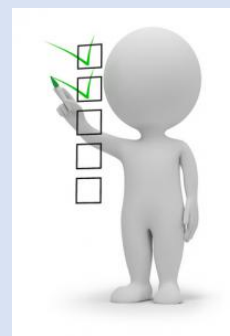


Poreikis taikyti šį metodą kilo iš riboto vertinimų grįžtamojo ryšio viešojo sektoriaus organizacijose. Dažniausiai vertinimus atlieka išorės ekspertai, o institucijų vadovybė nepakankamai gerai susipažįsta su vertinimų rezultatais. Vertinimai yra atskirti nuo realių procesų, ir organizacijose trūksta gebėjimų taikyti vertinimų rezultatus, siekiant patobulinti šiuos procesus. Pagrindinė Vanguard metodo taikymo sąsaja su vertinimu yra jų teikiamas grįžtamasis ryšys procesams. Šis metodas, grindžiamas DGV ir sisteminiu mąstymu, vertinimą traktuoja kaip vieną iš visos organizacijos veiklos dalių ir skatina naudoti vertinimo rezultatus.

**Metodo taikymas.** Vanguard metodas pirmą kartą pritaikytas Čekijos sistemoje 2014 m. Įgyvendinti du bandomieji projektai Techninės pagalbos ir Užimtumo veiksmų programose. Regioninės plėtros ministerijos darbuotojai, atsakingi už metodo taikymą, kartu su organizacijų vadovais tyrė organizacijos teikiamų paslaugų poreikį ir atliko procesų bei jų trukmės analizę, taip pat jie teikė rekomendacijas, kaip tobulinti procesus. Pavyzdžiui, Užimtumo veiksmų programoje nustatyta, kad 50 proc. teikiamų projektų paraiškų yra žemos kokybės, todėl jos yra atmetamos. Žemos kokybės projektų vertinimas ir atmetimas yra procesas, nekuriantis vertės. Pokytis, kurio buvo siekiama – pakeisti kvietimus teikti projektų paraiškas taip, kad teikiami būtų tik tie projektai, kurie kuria vertę ministerijai ir visuomenei (tokia atveju nereikėtų atlikti proceso, nekuriančio vertės).

**Rezultatų naudojimas.** Bandomojo projekto rezultatai pateisino lūkesčius: atsisakius vertės nekuriančių procesų, Užimtumo veiksmų programos stebėsenos ataskaitų tikrinimo laikas sutrumpėjo 30 proc. Dar anksti vertinti poveikį visam paraiškų vertinimo procesui, nes metodas taikomas tik bandomųjų projektų būdu. Bandomieji projektai truko tik 3 mėnesius, todėl iki šiol dar nebuvo nuosekliai dirbta su visomis ministerijomis. Per pirmuosius 3 mėnesius ekspertai kartu su ministerijų vadovybe vykdė procesų vertinimą, o po jo kas 1–3 mėnesius reikia vykdyti papildomas veiklas ir stebėti institucijų pažangą. Tad bandomuosiuose projektuose buvo spėta įgyvendinti tik pirmąjį viso proceso etapą. Nuo 2017 m. sausio mėn. planuojama metodą taikyti Švietimo veiksmų programos peržiūrai visa apimtimi. Tikimasi, kad sisteminis mąstymas pakeis organizacijų kultūrą ir vertinimas taps integralia organizacijų veiklos valdymo dalimi.

**Pritaikomumas kitiems vertinimams.** Vanguard metodą galima taikyti atliekant procesų vertinimus. Šis metodas grindžiamas vertinimu ir jo poveikiu organizacijos kultūrai. Šis metodas netinkamas rezultatų ar poveikio vertinimams, nes jie grindžiami visiškai kitais metodais (pvz., kontrafaktiniais poveikio vertinimo metodais, ekonometriniais modeliais ir pan.). Didžiausias iššūkis, kylantis taikant šį metodą, yra funkcinė ministerijų padalinių specializacija, atskirianti projektų planavimo, stebėsenos ir vertinimo funkcijas. Vanguard metodas skatina kritiškai vertinti procesus ir išbandyti naujus procesus, kurie veikia visiškai kitaip negu senieji. Tačiau ES struktūrinių fondų administravimo ir stebėsenos sistema reikalauja griežtos atitikties daugybei reikalavimų, todėl Vanguard metodo pritaikomumas, nors ir yra apribojamas, gali duoti naudos.



**Išmoktos pamokos.** Svarbiausia šio metodo sėkmės sąlyga – pasiekti, kad metodą taikytų pati institucija, o ne išorės ekspertai. Institucijų darbuotojai turi mokytis patys atlikti procesų vertinimus ir gebėti nustatyti probleminius procesų segmentus. Nustačius juos ir įtraukus suinteresuotus DGV dalyvius, ieškoti galimų veiksmų programos administravimo ir stebėsenos sistemos supaprastinimo ar tobulinimo būdų, kurie padidintų procesų veiksmingumą, užtikrintų aukštesnės kokybės rezultatus.

Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis pranešimu apie Vanguard metodo taikymą organizacijų mokymuisi, pristatytas konferencijoje „ES investicijų vertinimai Čekijoje: greitesni, tikslesni, naudingesni“, vykusioje 2016 m. lapkričio 2 d., <[https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzyv-a-akce-\(1\)/Evaluace-ESI-fondu-v-CR-rychleji-presnej-uzitecnej](https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzyv-a-akce-(1)/Evaluace-ESI-fondu-v-CR-rychleji-presnej-uzitecnej)>; Vanguard Consulting interneto svetainė <<https://vanguard-method.net/>> ir interviu informacija. Nuotraukos iš <[www.emaze.com](http://www.emaze.com)> interneto svetainės.

## 5 iliustracija. Informacinių ir ryšių technologijų (IRT) mokslinių tyrimų pagal 7-ąją bendrąją programą vertinimai: geroji praktika

### Informacinių ir ryšių technologijų (IRT) mokslinių tyrimų pagal 7-ąją bendrąją programą vertinimai

**Užsakovas:** Europos Komisijos Ryšių tinklų, turinio ir technologijų generalinis direktoratas (DG CONNECT)

**Paslaugos tipas:** kompleksinės vertinimų programos įgyvendinimas, taikant DGV, vidinio vertinimo ir išorinio vertinimo elementus.



**Objektas.** Šios atvejo studijos objektas yra informacinių ir ryšių technologijų (IRT) mokslinių tyrimų vertinimai pagal 7-ąją mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros bendrąją programą, kuriuos užsakė ir vykdė Europos Komisijos Ryšių tinklų, turinio ir technologijų direktoratas. Svarbiausi vertinimo veiklų produktai: einamojo laikotarpio ir ex post vertinimo ataskaitos (angl. *The Interim evaluation of the ICT research in FP7* ir *Ex-post evaluation of ICT research in the Seventh Framework Programme*).

**Parengiamasis etapas.** Pirmajame etape 2009 m. išoriniai konsultantai („Technopolis Group“) parengė IRT tyrimų, finansuotų pagal 7-ąją bendrąją programą, einamojo laikotarpio vertinimo gaires (angl. *Evaluation Handbook and Guidelines for the FP7-ICT Interim Evaluation*). Jose pateikta informacija apie vertinimo kontekstą ir tos srities problematiką, apibrėžta intervencijų logika, pateikti pagrindiniai vertinimo klausimai, metodai ir rodikliai. Pagal metodiką buvo nustatyta, kad:

- vertinimą atliks **jungtinė aukšto lygio ekspertų grupė**, kurią turėtų sudaryti IRT sektoriaus įmonių, mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir inovacijas (toliau – MTEPI) finansuojančių agentūrų ir akademinės bendruomenės atstovai;
- **užsakovas (DG CONNECT)** turėtų surinkti ir pateikti stebėsenos duomenis; taip pat paskirta **vidinio**



**vertinimo grupė** turėtų atlikti interviu su kitais DG CONNECT tarnautojais, pateikti vidinių tvarkų ir procedūrų įsivertinimą;

- parinkti **išoriniai konsultantai** turėtų atlikti paramą gavusių ir negavusių subjektų apklausas, interviu, pirminių ir antrinių šaltinių analizę.

**Tarpinis vertinimas.** Tarpinį vertinimą atliko **aukšto lygio ekspertai viešojoje diskusijoje**. Jie darbą pradėjo 2009 m. rugsėjį ir vertinimo ataskaitą pateikė 2010 m. birželį. Ekspertų viešosios diskusijos dalyviai buvo: Alain Bravo (grupės pirmininkas, vieno iš Energetikos ir elektros aukštosios mokyklos fakultetų vadovas), Gonzalo León (telematikos inžinerijos profesorius ir Madrido politechnikos universiteto mokslo prorektorius), Terttu Luukkonen (Suomijos Ekonomikos tyrimų instituto departamento vadovas), Hartmut Raffler („Siemens“ IRT skyriaus vadovas), Staffan Truvé (Švedijos kompiuterių mokslų instituto vadovas), Žiga Turk (Liublianos universiteto informatikos profesorius), Steve Wright („British Telecommunications“ strateginių tyrimų padalinio vadovas), Erik Arnold (grupės reporteris, „Technopolis Group“ valdybos pirmininkas).

Tarpinio vertinimo metu siekta įvertinti tris sritis: finansuojamų tyrimų kokybę, pažangą siekiant numatytų tikslų, įgyvendinimo ir valdymo kokybę. Ekspertai viešąją diskusiją rengdavo kartą per mėnesį. Jos darbas apėmė du etapus.

- Įrodymų analizės etapas. Šiame etape ekspertai atliko interviu su 11 Europos Komisijos aukšto rango tarnautoju, 7 aukšto rango verslo ir mokslo atstovais, susipažino su išorinių konsultantų surinktais duomenimis (pateikta atskira ataskaita), DG CONNECT atliktos analizės rezultatais (pateikiama atskiru dokumentu) ir kitais šaltiniais.
- Išvadų ir rekomendacijų etapas. Šiame etape buvo apibendrinti vertinimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos. Grupės svarstė ir teikė rekomendacijas, tačiau ataskaitą, remdamasis rekomendacijomis, parengė grupės reporteris.

**Ex post vertinimas.** Vertinimo ataskaitą parengė DG CONNECT tarnautojai. Ji paskelbta 2015 m. Ataskaita apibendrina rezultatus, kurie buvo pateikti kituose šaltiniuose:

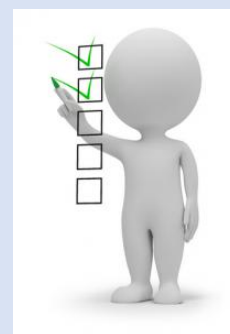
- stebėsenos sistemos ataskaitose;
- pagalbinėje studijoje, parengtoje remiantis ex-post vertinimo ataskaita (angl. *Support study to the ex-post evaluation of the ICT research in FP7*), kuri buvo atlikta 2014 m. liepos–gruodžio mėnesiais;
- DG CONNECT savęs vertinime (vidinio vertinimo ataskaitoje), kuris pagrįstas 24 interviu su DG CONNECT tarnautojais informacija;
- pagalbinėje studijoje, kurioje išanalizuota 7-osios bendrosios programos finansuotų projektų patentai ir publikacijos IRT srityje; ši studija buvo grindžiama bibliometriniais duomenimis ir DG CONNECT vykdytų metinių naudos gavėjų apklausų rezultatais;
- tarpiniame vertinime;
- kitose pagalbinėse studijose ir vertinimuose, skirtose specifinėms intervencijos sritims.

**Išmoktos pamokos ir pritaikomumas kitiems vertinimams.** Tai geras pavyzdys, kaip planuoti ir įgyvendinti kompleksinių intervencijų vertinimus.

- Vertinimų metu kuriamos žinios buvo kumuliatyvinės, t. y. kiekvienas paskesnis vertinimas buvo grindžiamas ankstesnių vertinimų rezultatais.
- Išspręsta vertinimo „gylis ir pločio“ problema: apibendrinantieji tarpiniai ir ex post vertinimai buvo grindžiami specifinių studijų ir atskirų intervencijos elementų vertinimo rezultatais ir juos apibendrinu.

Vertinimų struktūra (angl. *design*) leido išnaudoti skirtingų dalyvių grupių kompetencijas.

- Metodiką rengė išoriniai vertintojai, turintys daugiausia patirties šioje srityje.
- Duomenis institucijos viduje surinko ir pateikė DG CONNECT tarnautojai – šiuo atveju tai paskatino įgyvendinimo problemų ir jų sprendimų nuosavybės jausmą.
- Kitus duomenis rinko ir analizavo išoriniai konsultantai, turintys atitinkamos patirties, infrastruktūrą ir kompetencijas.
- Tarpinio vertinimo išvadas ir rekomendacijas teikė aukšto lygio ekspertų grupė – išskirtinę kompetenciją turinčių IRT verslo ir mokslo institucijų atstovai, galintys pateikti strateginių rekomendacijų, kaip tobulinti intervencijas.
- Galutinę vertinimo ataskaitą rengė DG CONNECT – tai svarbu kuriant sutarimą dėl intervencijos tobulinimo kryptių.



Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis A. Bravo, G. León, T. Luukkonen, H. Raffler, S. Truvé, Z. Turk, S. Wright & E. Arnold, *Interim evaluation of the ICT research in the 7th Framework Programme. Catalysing European Competitiveness in a Globalising World*, 2010, Brussels: European Commission; DG CONNECT, *Ex-post evaluation of ICT research in the Seventh Framework Programme*, January, 2015; PwC and Open Evidence, *Support study to the ex-post evaluation of the ICT research in FP7*, 2015 <<http://bookshop.europa.eu/en/support-study-to-the-ex-post-evaluation-of-the-ict-research-in-fp7-pbKK0115078/>>; Technopolis Ltd, *Support to the interim evaluation of the ICT research in the 7th Framework Programme: Evaluation Handbook and Guidelines for the FP7-ICT Interim Evaluation*, September, 2009. Nuotrauka iš <[www.pinterest.com](http://www.pinterest.com)> interneto svetainės.

Apibendrinant DGV būdo ar jo elementų taikymo patirtį 2007–2013 m. vertinimuose, verta atkreipti dėmesį į svarbiausius iššūkius, sėkmės veiksnius ir išmoktas pamokas.

Didžiausi **iššūkiai**, su kuriais susidūrė DGV dalyviai:

- užtikrinti DGV dalyvių suinteresuotumą konkrečiu vertinimo objektu ar jo aspektu ir į(ši)traukimą viso proceso metu, neatsižvelgiant į jų tiesioginius darbus;
- tinkamai suplanuoti vertinimo apimtį ir metodiką;
- tinkamai valdyti kompleksiško ir plataus vertinimo apimtį bei turimus išteklius projekto įgyvendinimo metu, laiku pateikti vertinimo ataskaitą;
- pernelyg daug potencialių DGV dalyvių ir dėl to buvę aukšti DGV proceso koordinavimo kaštai;
- riboti užsakovo darbuotojų laiko ištekliai ir ekspertinių žinių stoka, taikant sudėtingus mokslinius ir kompleksinius vertinimo metodus (pvz., makroekonominį modeliavimą, kontrafaktinę analizę ir kt.);
- Lietuvoje suinteresuotosioms grupėms dažniausiai atstovaudavo tik užsakovo atstovai – taip neturėtų būti;
- santykinai aukšta vertinimo paslaugų kaina, įskaitant ir DGV dalyvių (viešojo sektoriaus, socialinių ekonominių partnerių) vertinimui skirtas darbo dienų sąnaudas;
- užtikrinti vertinimo rezultatų nuosavybės jausmą, ypač, jei vertinimą užsako kita institucija.



Pagrindiniai **sėkmės veiksniai**, kurie lėmė sklandų DGV procesą:

- konkretus vertinimo poreikis – yra aiški užklausa ir savininkas, todėl vertinimo rezultatai kuria išmatuojamą pridėtinę vertę;
- aiškiai apibrėžtas rezultatas, kurio siekiama vertinimu;
- visiems DGV dalyviams aiški vertinimo metodika;
- pakankamai nesudėtingų duomenų rinkimo ir analizės metodų taikymas; DGV dalyviai turi būtinas žinias ir įgūdžius vertinimo veikloms atlikti; esant poreikiui, gauta metodinė pagalba iš ekspertų;
- tinkamai valdomas ir koordinuojamas DGV procesas;
- lankstumas, galimybė tikslinti vertinimo užduotį vertinimo metu, atsižvelgiant į aktualius užsakovo poreikius;
- vertinimo trukmė (įskaitant pasirengimą atlikti DGV) ir užsakovo darbuotojų įtraukimas yra optimalūs, proporcingi, atitinkantys išteklius, kuriuos užsakovas gali skirti vertinimui;
- išnaudojami visi DGV dalyvių grupių privalumai: procedūrinių reikalavimų ir konteksto išmanymas, priėjimas prie riboto naudojimo informacijos, metodinės žinios, ekspertinė patirtis;
- sustiprėjęs užsakovo atstovų, faktiškai prisidėjęs prie vertinimo, žinios ir kompetencijos;
- dalyvių suinteresuotumas, glaudus bendradarbiavimas ir noras susitarti dėl patobulinimo ar esminių pokyčių ir priimti atsakomybę už jų įgyvendinimą.



Toliau pateikiamos svarbiausios **pamokos, išmoktos taikant DGV vertinimo būdą 2007–2013 m.**

- Taikant DGV būdą platiems ir kompleksiškiems vertinimams, svarbu numatyti papildomas studijas, sektorinius vertinimus, padedančius surinkti reikalingus duomenis ir pateikti jų analizę.
- DGV būdas nėra tinkamas: (1) vertinimams, kuriems pakanka išorės ekspertinių žinių, nešališko požiūrio; (2) vertinimams, kurie skirti vien tik atsiskaityti.
- Aktualu taikyti DGV tuose vertinimuose, kur suinteresuotosios šalys valdo daugiau aktualios informacijos, ypač konfidencialių duomenų, turi įrankių, kaip greičiau ir paprasčiau gauti aktualių duomenų (pvz., iš SFMIS), todėl yra prasminga ir vertinga įtraukti užsakovo darbuotojus.
- DGV būdo taikymas buvo fikslingas ir pateisino užsakovo lūkesčius tuomet, kai suinteresuotosios šalys aiškiai suvokė šio metodo taikymo principus, tikslingumą, naudą, apribojimus ir jos visos žinojo, kad buvo taikytas DGV.
- Dalyvavimu grįsti vertinimai buvo iš anksto suplanuoti ir aiškiai įvardyti šių vertinimų techninėse specifikacijose, numatant atitinkamus užsakovų ir kitų suinteresuotųjų šalių išteklius, kurie bus skirti konkrečiam DGV vertinimui atlikti.



- DGV planavimo metu svarbu pasilikti laiko ir žmogiškųjų išteklių nenumatytiems atvejams; praverčia turėti tam fikro lankstumo atliekant vertinimą, jei kyla papildomų poreikių ar susiklosto nenumatytos aplinkybės.
- Iš anksto suplanavus DGV ar vertinimą, kuriame taikomi DGV elementai, yra prielaidos tinkamai ir metodiškai nuosekliai taikyti šį vertinimo būdą. Iš anksto nesuplanavus, tačiau norint taikyti DGV elementus vertinimo metu, būtina kuo anksčiau nustatyti ir įtraukti į procesą tinkamus suinteresuotuosius asmenis, juos informuojant apie DGV procesą, jo principus ir metodinę eigą.
- DGV procese dalyvaujančių asmenų skaičius priklauso nuo metodikos, tačiau jis neturėtų viršyti 10–15. Pernelyg didelis dalyvaujančiųjų asmenų skaičius gerokai didina DGV proceso koordinavimo kaštus.
- Aktyvus užsakovo atstovų įsitraukimas į vertinimus leidžia geriau suprasti vertinamų objektų specifiką, išnaudoti vidines institucines ir asmenines žinias bei kompetencijas vertinimams atlikti, mokytis viso vertinimo proceso metu, pasirengti geriau naudoti vertinimų rezultatus.
- Ateityje vykdant panašaus tipo vertinimus, atsižvelgiant į vertinimo tikslą ir planuojamą sukurti pokytį, į vertinimo procesą būtų pravartu įtraukti daugiau suinteresuotųjų šalių vidutinio lygmens sprendimų priėmėjų faktiniam dalyvavimui užtikrinti, vertinimo rezultatų nuosavybės jausmui ir didesnei atsakomybei už rezultatus ugdyti.