

**PPMi**



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

# **Veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinis pažangos vertinimas**

Galutinė ataskaita

Veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinio pažangos vertinimo ataskaitą Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos užsakymu parengė UAB „PPMI Group“ pagal 2018 m. spalio 17 d. pasirašytą vertinimo paslaugų pirkimo sutartį Nr. 1S-358. Autorių nuomonė nebūtinai sutampa su Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuomone.

Vertinimo ataskaita patikrinta lietuvių kalbos redaktorės Justės Matijošienės.

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

---

BVM	Bendrojo vertinimo modelis
CPVA	Centrinė projektų valdymo agentūra
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
ESF	Europos socialinis fondas
ESFA	Europos socialinio fondo agentūra
ERPF	Europos regioninės plėtros fondas
FM	Lietuvos Respublikos finansų ministerija
IT	Informacinės technologijos
IVPK	Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos
KVS	Kokybės vadybos sistemos
LR	Lietuvos Respublika
LRV	Lietuvos Respublikos Vyriausybė
LRVK	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija
MOSTA	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
NPP	Nacionalinės pažangos programa
SFMIS	ES struktūrinių fondų investicijų stebėsenos informacinė sistema

## TURINYS

<b>Įvadas</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ investicijų tinkamumas</b>	<b>11</b>
1.1. Viešojo valdymo būklės pokyčiai Lietuvoje .....	12
1.2. Investicijų atitiktis EBPO, EK rekomendacijoms ir Nacionalinei reformų darbotvarkei .....	23
1.3. Vidinis ir išorinis 10 prioriteto intervencijų suderinamumas.....	28
<b>2. ES investicijų į viešojo valdymo tobulinimą rezultatyvumas</b> .....	<b>32</b>
2.1. Intervencijų logikos tinkamumas siekiant kokybiškų rezultatų.....	32
2.2. Pasiiekti priemonių rezultatai ir veiksniai, svarbūs rezultatyvumui .....	45
2.2.1. Valdymo orientacijos į rezultatus didinimas.....	48
2.2.2. Viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimas.....	50
2.2.3. Paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas .....	56
2.2.1. Verslo reguliavimo gerinimas ir teismų sistemos veiksmingumo didinimas.....	58
2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje gerinimas.....	61
2.3. Socialinės inovacijos viešojo valdymo tobulinimo projektuose .....	63
2.4. Investicijų indėlis į viešojo valdymo pokyčius ir Vyriausybės vykdomas reformas.....	66
<b>3. ESF investicijų į viešojo valdymo tobulinimą administravimo efektyvumas</b> .....	<b>73</b>
<b>4. Viešojo valdymo tobulinimo tendencijos ir galimybės 2021–2027 m. laikotarpiu</b> .....	<b>81</b>
<b>Išvados ir rekomendacijos</b> .....	<b>87</b>
<b>1 priedas. Atvejo studijos</b> .....	<b>97</b>
1 atvejo studija. Priemonės „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ tinkamumas, rezultatyvumas ir efektyvumas .....	97
2 atvejo studija. Priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ tinkamumas, rezultatyvumas, efektyvumas, tvarumas.....	106
3 atvejo studija. Valstybės projektų planavimo efektyvumas.....	117
4 atvejo studija. Geroji užsienio šalių patirtis sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas .....	126
<b>2 priedas. 10 prioriteto stebėsenos rodiklių žemėlapis</b> .....	<b>134</b>

---

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

---

1 paveikslas. Strateginio planavimo pajėgumai Lietuvoje ir kitose ES šalyse .....	14
2 paveikslas. Tvaraus valdymo rodikliai Lietuvoje: įgyvendinimo pajėgumai .....	14
3 paveikslas. Korupcijos suvokimo indekso pokyčiai 2012–2017 metais .....	15
4 paveikslas. Vyriausybės duomenų atvirumo indeksas 2014 ir 2016 m. ....	16
5 paveikslas. Verslo priežiūrą atliekančių institucijų vertinimas, proc. ....	19
6 paveikslas. Gyventojų pasitikėjimas teismais, proc. ....	20
7 paveikslas. Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gėrėja, dalis, proc. ....	21
8 paveikslas. Viešojo administravimo profesionalumo rodiklis 2012 ir 2015 m. ....	21
9 paveikslas. Prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ intervencijų logika .....	34
10 paveikslas. Priemonės „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ 1 ir 2 kvietimo kaitos teorija .....	38
11 paveikslas. Priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ kaitos teorija .....	40
12 paveikslas. 10 prioriteto projektų rezultatai .....	46
13 paveikslas. ES investicijų į viešojo valdymo tobulinimą papildomumas .....	47
14 paveikslas. 10 prioriteto projektų sąsajos su Vyriausybės prioritetiniais darbais .....	69
15 paveikslas. Reikalavimų projektams įtaka ES investicijų panaudojimo efektyvumui .....	74
16 paveikslas. Investicijų projektų rengimo indėlis į ES investicijų panaudojimo efektyvumą .....	75
17 paveikslas. Projektų paraiškų vertinimo ir finansavimo sutarčių pasirašymo trukmė kalendorinėmis dienomis .....	76
18 paveikslas. Paraiškų vertinimo ir projektų įgyvendinimo administravimo procedūrų sparta .....	76
19 paveikslas. Sunkumai, su kuriais susiduria pareiškėjai ir projektų vykdytojai .....	77
20 paveikslas. Administracinė našta pareiškėjams .....	78
21 paveikslas. ES priemonės viešojo valdymo srityje 2021–2027 m. laikotarpiu .....	81
22 paveikslas. Atsakymų į klausimą „Ar jūsų vykdomo projekto rezultatai galėtų būti sukurti be ES investicijų?“ pasiskirstymas tarp 1 ir 2 kvietimo projektų vykdytojų, proc. ....	100
23 paveikslas. Dalyvavimas projektų, siekiančių didinti dalyvavimą viešajame valdyme, veiklose .....	102
24 paveikslas. Administravimo procedūrų spartos vertinimas, proc. ....	104
25 paveikslas. Priemonės 920 projektų trukmė .....	106
26 paveikslas. 10 prioriteto „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ valstybės projektų planavimo procesas .....	118
27 paveikslas. Projektinių pasiūlymų ir valstybės projektų sąrašų sudarymo spartos vertinimas .....	122
28 paveikslas. Projektų paraiškų vertinimo ir finansavimo sutarčių pasirašymo trukmė kalendorinėmis dienomis .....	124

---

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

---

1 lentelė. Vertinimo klausimai ir ataskaitos struktūra .....	8
2 lentelė. 10 prioriteto „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ konkretūs uždaviniai ir siejami rezultatai .....	11
3 lentelė. Viešojo valdymo būklės rodiklių pokyčiai 2012–2018 metais .....	22
4 lentelė. Viešųjų investicijų efektyvumo didinimo projektas .....	24
5 lentelė. Investicijų atitiktis EBPO, EK ir ES Tarybos rekomendacijoms .....	28
6 lentelė. Priemonės „Pažangiųjų elektroninių paslaugų kūrimas“ informacija .....	30
7 lentelė. Struktūrinių reformų rėmimo programos paramos kryptys .....	31
8 lentelė. Uždavinio „Didinti valdymo orientaciją į rezultatus“ priemonės .....	35
9 lentelė. Valstybės institucijų ir įstaiigų vidaus administravimo tobulinimo projektas .....	36
10 lentelė. Uždavinio „Viešojo valdymo skaidrumas ir atvirumas“ priemonių informacija .....	37
11 lentelė. Uždavinio „Viešųjų paslaugų tobulinimas“ priemonių informacija .....	39
12 lentelė. Uždavinio „Pagerinti verslo reguliavimo aplinką“ priemonių informacija .....	42
13 lentelė. Uždavinio „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ priemonės ir jų finansavimas .....	44
14 lentelė. Dalyvių motyvacijos svarba projekto rezultatams .....	46

15 lentelė. Išorės paslaugų tiekėjų įtaka projekto įgyvendinimui ir rezultatams .....	47
16 lentelė. Uždavinio „Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus“ priemonių rodikliai.....	49
17 lentelė. Priemonės nr. 915 rodiklių pasiekimai.....	51
18 lentelė. Priemonės nr. 916 rodiklių pasiekimai .....	53
19 lentelė. Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 1 ir 2 kvietimo rodiklių pasiekimo laipsnis.....	54
20 lentelė. Priemonės Nr. 918 rodiklių pasiekimai .....	56
21 lentelė. Priemonės Nr. 920 rodiklių pasiekimai .....	57
22 lentelė. Priemonės Nr. 921 rodiklių pasiekimai .....	59
23 lentelė. Priemonės Nr. 922 rodiklių pasiekimai .....	60
24 lentelė. Priemonės Nr. 923 rodiklių pasiekimai .....	61
25 lentelė. Priemonės Nr. 924 rodiklių pasiekimai .....	62
26 lentelė. Prioriteto veiklos rezultatų peržiūrai svarbūs rodikliai .....	63
27 lentelė. Leidimų laidoti tobulinimas Panevėžio miesto savivaldybėje.....	64
28 lentelė. „Bibliobusas“: Mobilioji biblioteka ir administracinės paslaugos varėnos savivaldybėje.....	64
29 lentelė. Teisinės mediacijos sistemos plėtra .....	65
30 lentelė. Policijos departamento skambučių linija .....	65
31 lentelė. 10 prioriteto indėlis siekiant Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programos tikslų.....	67
32 lentelė. Vyriausybės prioritetingi darbai ir strateginiai projektai, prie kurių prisideda 10 prioriteto priemonės.....	70
33 lentelė. Naujausių Lietuvos viešojo valdymo rodiklių reikšmių palyginimas su ES28 vidurkiu .....	83
34 lentelė. Pasaulio banko viešojo sektoriaus valdymo reformų modelio ypatybės.....	86
35 lentelė. Teikiamos rekomendacijos ir pasiūlymai dėl investicijų į viešąjį valdymą panaudojimo tobulinimo ir ateities intervencijų.....	91
36 lentelė. Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 Atvejo studijai atrinkti projektai.....	97
37 lentelė. Projekto „Aš irgi sprendžiu“ veiklos ir pasiekti rezultatai.....	98
38 lentelė. Projekto „Nepakantumo korupcijai sveikatos priežiūros srityje didinimas“ veiklos ir pasiekti rezultatai.....	99
40 lentelė. Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 1 ir 2 kvietimo rodiklių pasiekimo laipsnis.....	101
41 lentelė. Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 projektų atrankos trukmė pagal kvietimus .....	103
42 lentelė. Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 atvejo studijai atrinkti projektai .....	106
43 lentelė. Priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ stebėsenos rodikliai .....	108
44 Lentelė. Pagrindinės remiamos projektų veiklos .....	111
45 Lentelė. 920 priemonės projektų metu kuriami rezultatai.....	112
46 lentelė. 920 priemonės projektuose diegiamos kokybės vadybos sistemos .....	112
47 lentelė. Valstybės projektų vertinimo paskirtis .....	117
48 lentelė. Pasirengimo bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui projektas.....	120
49 lentelė. Vieningos informacijos teikimo linijos įdiegimas Lietuvos policijoje .....	120
50 lentelė. Korupcijos prevencijos projektai viešojo sektoriaus darbuotojams ir valstybės tarnautojams .....	121
51 lentelė. 1 Inicatyva: Švedijos inovacijų agentūros „Vinnova“ veikla.....	129
52 lentelė. 2 Inicatyva: Ekspertų ir užduočių grupių įsteigimas Estijoje .....	130
53 lentelė. 3 Inicatyva: ProFSąjungų gebėjimų dalyvauti formuojant politiką stiprinimas.....	131
54 lentelė. 4 Inicatyva: Aukštesniosios valstybės tarnybos reforma .....	131
55 lentelė. 5 Inicatyva: Reformų paketas kovai su korupcija.....	132

# Įvadas

Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) Nr. 1303/2013 (toliau – Bendrųjų nuostatų reglamentas) nuostatos dėl Europos struktūrinių ir investicijų (toliau – ESI) fondų lėšomis remiamų veiksmų programų įgyvendinimo ataskaitų numato, kad 2019 m. metinėje įgyvendinimo ataskaitoje šalia informacijos apie finansinę įgyvendinimo pažangą ir programos rodiklių pasiekimus turi būti pateikiama informacija apie programos tikslų įgyvendinimo pažangą ir programos indėlį siekiant ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijos „Europa 2020“ tikslų<sup>1</sup>. Bendrųjų nuostatų reglamente yra numatyta ir tai, kad turėtų būti atliekami tarpiniai veiksmų programos vertinimai, įskaitant veiksmingumo, efektyvumo ir poveikio vertinimus, ir bent kartą per programavimo laikotarpį įvertinama, kaip ESI fondų parama prisideda prie kiekvieno prioriteto tikslų įgyvendinimo<sup>2</sup>.

2018 m. spalio 17 d. LR vidaus reikalų ministerija (Užsakovas) ir UAB „PPMI Group“ (Paslaugų teikėjas) pasirašė paslaugų teikimo sutartį Nr. 1S-358 dėl **Veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinio pažangos vertinimo** atlikimo. Šio vertinimo paskirtis buvo atlikti detalią investicijų sričių apžvalgą ir investicijų panaudojimo analizę, siekiant atsiskaityti už 10 prioriteto tikslų įgyvendinimo pažangą, tobulinti prioriteto intervencijų turinį ir administravimą bei pateikti pasiūlymus dėl viešojo valdymo srities investicijų tobulinimo kryptių ir priemonių 2021–2027 m. laikotarpiu. Vertinime pateikti siūlymai yra pagrįsti viešojo valdymo tendencijų, 10 prioriteto įgyvendinimo pažangos ir užsienio šalių gerosios praktikos analizės rezultatais.

Pagrindinis **vertinimo objektas** – Lietuvos 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos (toliau – Veiksmų programa) 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimas 2014–2018 m. laikotarpiu. Vertinimas buvo atliekamas 10 prioriteto konkrečių uždavinių, priemonių ir projektų lygmeniu vertinant investicijų tęstinį tinkamumą, rezultatyvumą ir efektyvumą, taip pat ir administravimo sistemos efektyvumą.

**Vertinimo tikslas** yra įvertinti Veiksmų programos 10 prioriteto įgyvendinimo pažangą ir nustatyti tobulintinas sritis. Šio vertinimo uždaviniai yra:

1. įvertinti tęstinį prioriteto tinkamumą besikeičiant socialinei ekonominei situacijai;
2. įvertinti ES investicijų pagal 10 prioritetą tinkamumą, rezultatyvumą ir efektyvumą;
3. įvertinti 10 prioriteto administravimo efektyvumą;
4. pateikti pasiūlymus dėl viešojo valdymo srities tobulinimo kryptių ir priemonių 2021–2027 m. laikotarpiu.

Atliekant vertinimą buvo taikomas teorija grįstas vertinimo požiūris, derinami kokybiniai (esamų šaltinių analizė, interviu, atvejo studijos) ir kiekybiniai (stebėsenos duomenų analizė, apklausos) duomenų rinkimo ir analizės metodai. Siekiant atsakyti į vertinimo klausimus bei pateikti kokybiškas ir pagrįstas rekomendacijas, 2018 m. lapkričio–2019 m. gegužės mėn. buvo:

- atlikta išsami šaltinių, SFMIS ir kitų administracinių ir stebėsenos duomenų analizė;

<sup>1</sup> 2013 m. gruodžio 17 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 1303/2013, kuriuo nustatomos Europos regioninės plėtros fondai, Europos socialiniai fondai, Sanglaudos fondai, Europos žemės ūkio fondai kaimo plėtrai ir Europos jūros reikalų ir žuvininkystės fondai bendros nuostatos ir Europos regioninės plėtros fondai, Europos socialiniai fondai, Sanglaudos fondai ir Europos jūros reikalų ir žuvininkystės fondai taikytinos bendrosios nuostatos ir panaikinamas Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=celex%3A32013R1303>

<sup>2</sup> Ten pat, 56 straipsnis.

- atlikti 22 interviu su valdymo ir kontrolės sistemos institucijų ir kitų institucijų, dalyvaujančių ES investicijų planavimo ir įgyvendinimo procese, atstovais ir projektų vykdytojais;
- parengtos keturios atvejo studijos, kurios yra pateikiamos ataskaitos 1 priede:
  - 1) priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ tinkamumo, rezultatyvumo ir efektyvumo atvejo studija;
  - 2) priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ tinkamumo, rezultatyvumo, efektyvumo ir tvarumo atvejo studija;
  - 3) valstybės projektų planavimo efektyvumo atvejo studija;
  - 4) užsienio šalių patirties, sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas, atvejo studija.
- atlikta projektų vykdytojų apklausa, kurioje savo atsakymus pateikė 81 projekto vykdytojas (apklausos metodologija pateikiama ataskaitos 3 priede);
- atlikta priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektų dalyvių apklausa, siekiant apskaičiuoti šios priemonės rezultato rodiklį R. N. 913 „Dalyvių, kurie teigia, kad po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“ ir R. N. 911 „Korupcijos netoleruojančių dalyvių pokytis“ reikšmes (apklausos vykdymo ir rodiklio skaičiavimo metodologija;
- surengtas viešas vertinimo rezultatų pristatymo renginys, kuriame išvadoms ir rekomendacijos aptarti buvo pritaikytas *Pasaulio kavinės* (angl. *World Café*) metodas;
- parengta ataskaitos santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis);
- parengta galutinės vertinimo ataskaitos pristatymo medžiaga (prezentacija iki 30 skaidrių .ppt formatu) lietuvių ir anglų kalbomis;

Žemiau esančioje lentelėje yra pateikiamas galutinės ataskaitos struktūros žemėlapis, atsakant į techninės specifikacijos vertinimo uždavinių klausimus.

**1 LENTELĖ. VERTINIMO KLAUSIMAI IR ATASKAITOS STRUKTŪRA**

VERTINIMO UŽDAVINIAI	VERTINIMO KLAUSIMAI	ATASKAITOS SKYRIAI, KURIUOSE PATEIKIAMA ANALIZĖ
<b>9.1. Įvertinti tęstinį prioriteto tinkamumą besikeičiant socialinei-ekonominei situacijai</b>	9.1.1. Kaip pasikeitė viešojo valdymo srities būklė Lietuvoje, lyginant su veiksmų programos rengimo laikotarpiu, ir kokios pokyčių viešajame valdyme tendencijos 2019–2023 m.? Kokia pažanga padaryta iki 2018 m. pab. viešajame valdyme, siekiant partnerystės sutartyje nurodytų viešojo valdymo pokyčių (institucinių pajėgumų sustiprinimo ir viešojo administravimo veiksmingumo padidinimo)? Kokie politiniai, ekonominiai-socialiniai, teisiniai pokyčiai turėjo reikšmingos įtakos viešojo valdymo srities būklės pokyčiams (ypač partnerystės sutartyje numatytiems tobulinti viešojo valdymo srities aspektams)?	1.1. Viešojo valdymo būklės pokyčiai Lietuvoje
	9.1.2. Koks ES investicijų (pagal 10 prioritetą) į viešojo valdymo tobulinimą indėlis (esamas ir prognozuojamas), siekiant partnerystės sutartyje, viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programoje ir nacionalinėje kovos su korupcija 2015–2025 metų programoje nustatytų viešojo valdymo pagerinimo uždavinių (rezultatų)?	2.4. Investicijų indėlis į viešojo valdymo pokyčius ir Vyriausybės vykdomas reformas
	9.1.3. Ar esami (prognozuojami) viešojo valdymo sistemos pokyčiai būtų įmanomi, jei ES investicijų pagal 10 prioritetą nebūtų?	2.2. Pasiiekti priemonių rezultatai ir rezultatyvumui svarbūs veiksniai



		2.4. Investicijų indėlis į viešojo valdymo pokyčius ir Vyriausybės vykdomas reformas
	9.1.4. Prie kokių Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) bei Europos Komisijos rekomendacijų, nacionalinių reformų įgyvendinimo ir kaip prisidedama 10 prioriteto investicijomis?	1.2. Investicijų atitiktis EBPO, EK rekomendacijoms ir nacionalinei reformų darbotvarkei
	9.1.5. Kokie politiniai, ekonominiai-socialiniai, teisiniai pokyčiai turėjo įtakos 10 prioriteto uždavinių ir priemonių įgyvendinimui? Ar dėl šių pokyčių pasikeitė 10 prioriteto investavimo sričių aktualumas, tinkamumas, įgyvendinimui reikalingo finansavimo poreikis?	1.1. Viešojo valdymo būklės pokyčiai Lietuvoje 2.1. Intervencijos logikos tinkamumas siekiant kokybiškų rezultatų
	9.1.5. Koks finansuojamų priemonių išorinis suderinamumas su kita Lietuvos gaunama finansine parama? Koks sinergijos laipsnis su iš kitų šaltinių finansuojamomis intervencijomis tose pačiose srityse? [papildomai PPMI pasiūlytas klausimas]	1.3. Vidinis ir išorinis 10 prioriteto investicijų suderinamumas
<b>9.2. Įvertinti ES investicijų pagal 10 prioriteta rezultatyvumą ir efektyvumą</b>	9.2.1. Ar pasirinktos tinkamos ir pakankamos 10 prioriteto priemonės ir jų įgyvendinimo būdai (projektų atrankos būdai ir kriterijai, remiamos veiklos, galimi pareiškėjai, partneriai pagal kiekvieną iš priemonių) Partnerystės sutartyje numatytiems viešojo valdymo tobulinimo rezultatams ir 10 prioriteto uždavinių bei įgyvendinimo priemonių tikslams įgyvendinti? Ar tikslams pasiekti suplanuoti tinkami, labiausiai prie konkrečių prioriteto uždavinių įgyvendinimo prisidedantys projektai?	2.1. Intervencijos logikos tinkamumas siekiant kokybiškų rezultatų
	9.2.2. Kokios socialinės inovacijos kuriamos /vystomos / diegiamos įgyvendinant projektus (pateikti 3 projektų pavyzdžius)?	2.3. Socialinės inovacijos viešojo valdymo tobulinimo projektuose
	9.2.3. Ar investicijos pagal 10 prioriteta yra suderintos tarpusavyje ir su investicijomis pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 2 prioriteto „Informacinės visuomenės skatinimas“ 2.3.1 konkretų uždavinį?	1.3. Vidinis ir išorinis 10 prioriteto investicijų suderinamumas
	9.2.4. Kokie yra pasiekti ir, prognozuotina, bus pasiekti 10 prioriteto uždavinių ir atskirų priemonių rezultatai? Ar yra esminių nukrypimų nuo pirminių tikslų? Kokie pagrindiniai išorės ir vidaus veiksniai turėjo ir turi įtakos 10 prioriteto uždavinių ir atskirų priemonių įgyvendinimo rezultatams? Ką ir kaip reikėtų tobulinti, siekiant padidinti investicijų pagal kiekvieną iš 10 prioriteto priemonių rezultatyvumą?	2.2. Pasiekti priemonių rezultatai ir rezultatyvumui svarbūs veiksniai
	9.2.5. Ar efektyviai investuojama į elektroninės valdžios priemones? Kaip galima būtų padidinti tokių investicijų efektyvumą?	3. ESF investicijų į viešojo valdymo tobulinimą administravimo efektyvumas
	9.2.6. Parengti atvejo studijas ir pasiūlyti, ką ir kaip reikėtų tobulinti, siekiant išvengti trūkumų ar ištaisyti jau nustatytus trūkumus: 9.2.6.1. Pirma atvejo studija: atlikti investicijų pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ tinkamumo, efektyvumo, rezultatyvumo vertinimą; 9.2.6.2. Antra atvejo studija: įvertinti investicijų pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą, tvarumą.	Ataskaitos 1 priedas
	Kaip 10 prioriteto intervencijos prisideda prie LR Vyriausybės lygiu vykdomų reformų įgyvendinimo viešojo valdymo srityje? [papildomai	2.4. Investicijų indėlis į viešojo valdymo pokyčius ir Vyriausybės

	PPMI pasiūlytas klausimas]	vykdomas reformas
<b>9.3. Įvertinti 10 prioriteto administravimo efektyvumą</b>	9.3.1. Ar projektų finansavimo sąlygų aprašuose, projektų sutartyse nustatyti reikalavimai projektams (jų atrankai, parengtumui, įgyvendinimui ir siektiniams fiziniams ir stebėsenos rodikliams) sudaro tinkamas prielaidas pasiekti kokybiškų ir tvarių projektų rezultatų pagal visas 10 prioriteto įgyvendinimo priemones? Ką ir kaip tikslinga būtų tobulinti, siekiant padidinti projektų rezultatyvumą, veiksmingumą ir projektų rezultatų tvarumą?	3. ESF investicijų į viešojo valdymo tobulinimą administravimo efektyvumas
	9.3.2. Ar 10 prioriteto uždavinių ir priemonių įgyvendinimo stebėsenos rodiklių sistema yra tinkama, t. y. ar esami veiksmų programos ir nacionaliniai rodikliai yra tinkami ir pakankami prioriteto uždavinių įgyvendinimo pažangai ir rezultatams stebėti bei vertinti? Ką ir kaip būtų tikslinga tobulinti, siekiant pagerinti prioriteto stebėsenos, vertinimo sistemą (kokiais rodikliais būtų tikslinga papildyti rodiklių sistemą, kokius rodiklius pakeisti ar kokių atsisakyti ir pan.)?	3. ESF investicijų į viešojo valdymo tobulinimą administravimo efektyvumas
	9.3.3. Kokios yra ES investicijų viešojo valdymo tobulinimo srityje valstybės projektų planavimo silpnosios ir stipriosios pusės? Kaip 2014–2020 m. laikotarpiu naujo proceso atsiradimas valstybės projektų planavimo etape, t. y. investicijų projektų vertinimas, daro įtaką projektų atrankos ir įgyvendinimo spartai, kokybei (parengti trečią atvejo studiją: nemažiau kaip 3 projektai)?	Ataskaitos 1 priedas, „Valstybės projektų planavimo efektyvumo atvejo studija“
	9.3.4. Ar esama teisinė bazė sukuria prielaidas pakankamai sparčiai atsirinkti ir įgyvendinti kokybiškus projektus (turi būti įvertinti parengtumo reikalavimai projektams, valstybės projektų sąrašų sudarymo procesas), nesukuria nepagrįstos administracinės naštos pareiškėjams (projektų vykdytojams) ir tarpinei / įgyvendinančiajai institucijai?	3. ESF investicijų į viešojo valdymo tobulinimą administravimo efektyvumas
<b>9.4. Pateikti pasiūlymus dėl viešojo valdymo srities tobulinimo kryptių ir priemonių 2021–2027 m. laikotarpiu</b>	9.4.1. Kokias svarbiausias problemas viešojo valdymo srityje ir kokiomis priemonėmis tikslinga spręsti 2021–2027 m. laikotarpiu? Į kokių priemonių įgyvendinimą tikslinga nukreipti investicijas, siekiant didžiausio poveikio viešajam valdymui, ir kokios sąlygos (reguliacinės, informacinės ir (ar) kt.) turėtų būti išpildytos siekiant tokių investicijų efektyvumo?	4. Viešojo valdymo tobulinimo tendencijos ir galimybės 2021–2027 m.
	9.4.2. <u>Parengti ketvirtą atvejo studiją</u> : kokia geroji kitų šalių (ne mažiau kaip 3 valstybės), pasižyminčių aukštais viešojo valdymo efektyvumo rodikliais, patirtis viešojo valdymo srityje sprendžiant panašias į Lietuvai būdingas problemas?	Ataskaitos 1 priedas, „Užsienio šalių patirties sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas atvejo studija“

Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis vertinimo paslaugų pirkimo technine specifikacija.

# 1. Prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ investicijų tinkamumas

Europos socialinio fondo (toliau – ESF) investicijos į viešojo valdymo tobulinimą Lietuvoje 2014–2020 m. laikotarpiu buvo planuojamos remiantis pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir 2012 m. pradžioje patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, kurių tikslus ir uždavinius viešojo valdymo srityje atspindi pagrindinis nacionalinis strateginis dokumentas – Nacionalinės pažangos 2014–2020 m. programa (toliau – NPP). Atsižvelgiant į šiuose dokumentuose išskirtas tobulinimo kryptis, taip pat ir į ES Tarybos specifines rekomendacijas šaliai bei Europos Komisijos (toliau – EK) poziciją dėl 2014–2020 m. ES fondų investicijomis siektinų pokyčių, buvo suformuluotas bendrasis 10 prioriteto tikslas – **siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų**. Remiantis šiuo tikslu ir atsižvelgiant į strateginiuose dokumentuose identifiкуotas problemines sritis buvo suformuluoti penki konkretūs ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto uždaviniai ir jų įgyvendinimo pažangą bei pokytį matuojantys rezultato rodikliai (žr. 2 lentelę).

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

10 PRIORITETO KONKRETŪS UŽDAVINIAI	10 PRIORITETO REZULTATO RODIKLIAI	PRADINĖ REIKŠMĖ (2013 M.)	SIEKTINA REIKŠMĖ (2023 M.)
10.1.1. Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones, dalis“	27 proc.	33 proc.
10.1.2. Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą	„Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis“ „Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“	87,1 proc. 58,52 proc.	98 proc. 75 proc.
10.1.3. Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones, dalis“	4,8 proc. (2013 m.)	13 proc.
10.1.4. Pagerinti verslo reguliavimo aplinką	„Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui“ „Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis“ „Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis“	1,16 mln. eurų 5 proc. 13 proc.	3 mln. eurų 30 proc. 75 proc.

<b>10.1.5. Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje</b>	„Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis“	0 proc.	100 proc.
	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis“	1,6 proc.	95 proc.
	„Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“	58,52 proc.	75 proc.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programa.

Remiantis 2014–2020 ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ konkrečiais uždaviniais ir siektiniais pokyčiais, šiame ataskaitos skyriuje yra pristatomi investicijų tinkamumo vertinimo rezultatai. ESF lėšomis remiamų intervencijų tęstinis tinkamumas buvo vertinamas atsižvelgiant į viešojo valdymo būklės pokyčius 2012–2018 m. ir pažangą, siekiant Partnerystės sutartyje nustatytų tikslų, taip pat į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) bei Europos Komisijos (toliau – EK) rekomendacijas ir nacionalinių reformų įgyvendinimą. Taip pat buvo įvertintas investicijų pagal 10 veiksmų programos prioritetą vidinis ir išorinis suderinamumas bei nustatyti politiniai, socialiniai ir ekonominiai veiksniai, turėję įtakos prioriteto uždavinių ir priemonių įgyvendinimui.

## 1.1. Viešojo valdymo būklės pokyčiai Lietuvoje

Partnerystės sutartyje ir Veiksmų programoje poreikis tobulinti viešąjį valdymą buvo grindžiamas Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, NPP bei Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje nustatytais tikslais ir kryptimis. Pripažįstama, kad šiuolaikinėje ekonomikoje viešojo administravimo sektorius, t. y. institucijos ir viešoji politika, įgauna vis didesnę reikšmę, nes jis turi ne tik šalinti trūkumus ir sudaryti palankias sąlygas rinkoms efektyviai veikti (pavyzdžiui, taupiai vartoti išteklius ekonominėje veikloje), bet ir skatinti žinių kūrimą ir perdavimą. Kartu didelis piliečių nepasitikėjimas valdžios institucijomis trukdo socialinei sanglaudai. Investuojant pagal 10 prioritetą buvo siekiama sustiprinti efektyvią valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklą bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos atitiktį besikeičiantiems poreikiams. Esminių pokyčių buvo tikimasi didinant sprendimų priėmimo skaidrumą ir pagrįstumą žiniomis, didinant ekonominės veiklos reglamentavimo kokybę, mažinant administracinę našą verslui bei korupciją; taip pat didinant viešųjų paslaugų orientaciją į pilietį kaip klientą, stiprinant valstybės tarnybos sistemą ir gebėjimus palaikyti bei įgyvendinti viešojo sektoriaus reformas. Tad viešojo valdymo tobulinimas kitų ES investicijų kontekste pasižymi horizontalumu, nes apima visas viešojo valdymo sritis ir siekia didinti jų orientaciją į rezultatus bei paslaugų kokybę.

Nors 2014–2020 m. ES investicijų konkretūs uždaviniai turėjo būti formuluojami kaip pokytis, jų pasiekimo rezultato rodikliai yra specifiniai ir matuojantys tik konkrečių veiksmų (priemonių ir projektų) rezultata; konteksto arba efekto rodiklių 2014–2020 m. laikotarpiu ESF investicijoms buvo atsisakyta, o indėlis į tokių konteksto rodiklių pokyčius turi būti nustatomas atliekant vertinimus. 2012–2018 m. laikotarpis, kurio metu buvo planuojamos ir pradėtos naudoti ESF investicijos į viešojo valdymo tobulinimą, pasižymėjo po ekonominio sunkmečio atėjusiu nuosaikiu ekonomikos augimu ir pokyčiais politinėje darbotvarkėje. Viešojo valdymo tobulinimo programos ir NPP rengimo laikotarpiu A. Kubiliaus vadovaujama Vyriausybė siekė diegti „naujosios viešosios vadybos“ principais grįstą viešojo valdymo modelį, savo ruožtu 2012–2016 m. A. Butkevičiaus vadovaujama XVI Vyriausybė koncentravosi į viešojo valdymo sritis, kuriose pažangos reikalavo stojimo į EBPO procesas, ypač skaidrumo ir atskaitomybės gerinimo bei politikos formavimo, koordinavimo ir įgyvendinimo srityse<sup>3</sup>. 2016 m. pabaigoje kadenciją pradėjusi XVII Vyriausybė inicijavo Viešojo valdymo tobulinimo programos veiksmų plano peržiūrą, siekiant, kad jame suplanuoti veiksmai, kurių dauguma finansuojama ESF lėšomis, geriau atitiktų Vyriausybės

<sup>3</sup> Vitalis Nakrošis, PPMI, 'Support for developing better country knowledge on public administration and institutional capacity building (EUPACK). Role and effect of external support to Public Administration in Lithuania', European Commission, 2016.

programos įgyvendinimo planą ir prioritetinius darbus. XVII Vyriausybės numatytos struktūrinės reformos ir su jų įgyvendinimu susiję poreikiai turėjo įtakos 10 prioriteto įgyvendinimo procesui ir konkrečių intervencijų formulavimui.

Šie politinės darbotvarkės pokyčiai sutapo su EK pateiktomis rekomendacijomis inicijuoti veiksmų programos 10 prioriteto peržiūrą, siekiant didesnio investicijų efektyvumo finansuojant sisteminius ir į pokyčius orientuotus projektus. Dėl Viešojo valdymo programos įgyvendinimo 2016–2018 m. veiksmų plano ir 10 prioriteto intervencijų peržiūros vėluojanti priemonių įgyvendinimo pradžia lėmė tai, kad ESF lėšos (įskaitant veiklos lėšų rezervą) 10 prioritetui buvo sumažintos nuo 150 359 184 eurų iki 122 959 184 eurų<sup>4</sup>. Taip pat 10 prioriteto intervencijoms bendrai finansuoti yra numatyta skirti iki 20 214 931 euro iš valstybės biudžeto ir ne mažiau kaip 1 483 749 eurus iš savivaldybių, kurios dalyvaus įgyvendinant projektus pagal 10 prioriteto priemones, biudžetų<sup>5</sup>.

Vėluojanti įgyvendinimo pradžia ir sumažintas finansavimas savo ruožtu lėmė suplanuotų tarpinių ir galutinių rodiklių reikšmių pokyčius bei dalies patvirtintų priemonių atsisakymą. Tačiau atliktos peržiūros leido sustiprinti investicijų sąsajas su Vyriausybės inicijuotomis struktūrinėmis reformomis bei atskirose viešojo valdymo srityse siekiamu proveržiu ir padidinti investicijų efektyvumą. Šių pokyčių kontekste svarbu įvertinti, kaip 2012–2018 m. laikotarpiu, kai buvo planuojamos investicijos į viešojo valdymo tobulinimą, keitėsi situacija ES investicijų fondų veiksmų programoje nustatytose viešojo valdymo tobulinimo srityse.

#### *Valdymo orientacija į rezultatus*

2012–2015 m. valdžios efektyvumo rodikliai Lietuvoje gerėjo, 2015 m. Pasaulio banko skaičiuojamas Lietuvos valdžios efektyvumo rodiklis pranoko beveik 86 proc. kitų valstybių rodiklius (angl. *World Governance Indicators*) ir Lietuva užėmė 13 vietą pagal valdymo efektyvumą tarp ES valstybių. Vis dėlto, 2016 m. ir 2017 m. valdžios efektyvumas mažėjo – Lietuva atitinkamai užėmė 16 ir 18 vietas tarp ES valstybių, o valdymo efektyvumo rodiklis pranoko 81 proc. ir 80 proc. kitų valstybių rodiklius. Lyginant su 2015 m., mažėti pradėjo ir kitas iki tol augęs Pasaulio banko rodiklis, rodantis reglamentavimo kokybę: nuo 87,02 proc. 2015 m. (11 vieta tarp ES valstybių narių) iki 83,17 proc. 2017 metais (15 vieta ES).

Bertelsmano fondo paskelbtoje 2018 m. Tvaraus valdymo rodiklių ataskaitoje<sup>6</sup> Lietuva su 6,45 balo (1–10 balų skalėje) užima 17 vietą iš 41 valstybės pagal agreguotą valdymo tvarumo rodiklį, kas yra viena pozicija žemiau, palyginus su 2014 metais. Tačiau pagal viešųjų politikų valdymo rodiklį Lietuva pakilo viena pozicija aukščiau ir su 6,76 balo užima 10 vietą. Pagal įrodymais grįstą valdymo įrankių taikymą Lietuva 2016 m. užėmė 11 vietą iš 28 ES valstybių ir, lyginant su 2014 m., prarado vieną poziciją.

Pagal strateginio planavimo gebėjimus Lietuva kartu su trimis Skandinavijos valstybėmis, UK ir Latvija buvo priskirta prie ES šalių, turinčių geriausias strateginio planavimo gebėjimus (žr. 1 pav.).

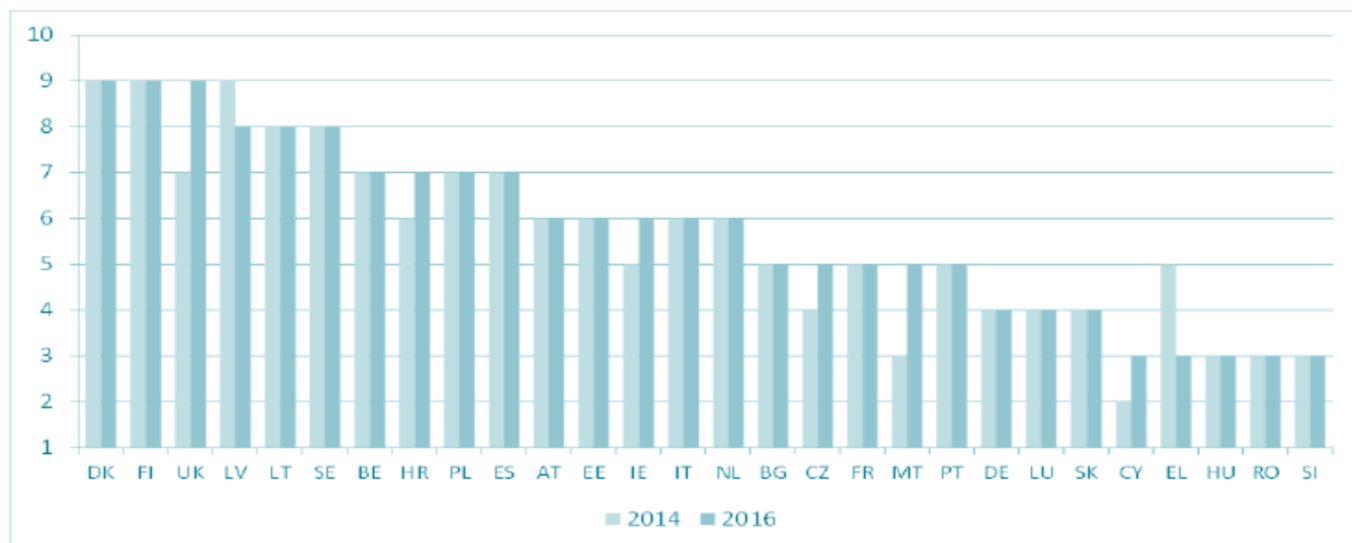
---

<sup>4</sup> 2018 metų gegužės mėn. Vyriausybė yra pritarusi, kad 10 prioritetas būtų mažinamas dar kartą 12,5 mln. Eur suma. Veiksmų programos pakeitimo projektui, kuriuo 10 prioriteto finansavimą ES lėšomis numatyta mažinti antrą kartą (t. y. 12,5 mln. Eur suma), yra pateiktas EK, tačiau EK šiam veiksmų programos pakeitimui dar nėra pritarusi.

<sup>5</sup> LR Vyriausybės 2014 m. lapkričio 26 d. nutarimas Nr. 1326 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedo patvirtinimo“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. spalio 31 d. nutarimo Nr. 1108 redakcija). Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/bd072a20e70b11e8a924e51e3682e4fc>.

<sup>6</sup> Bertelsmann Stiftung, 'Policy Performance and Governance Capacities in the OECD and EU', Sustainable Governance Indicators 2018.

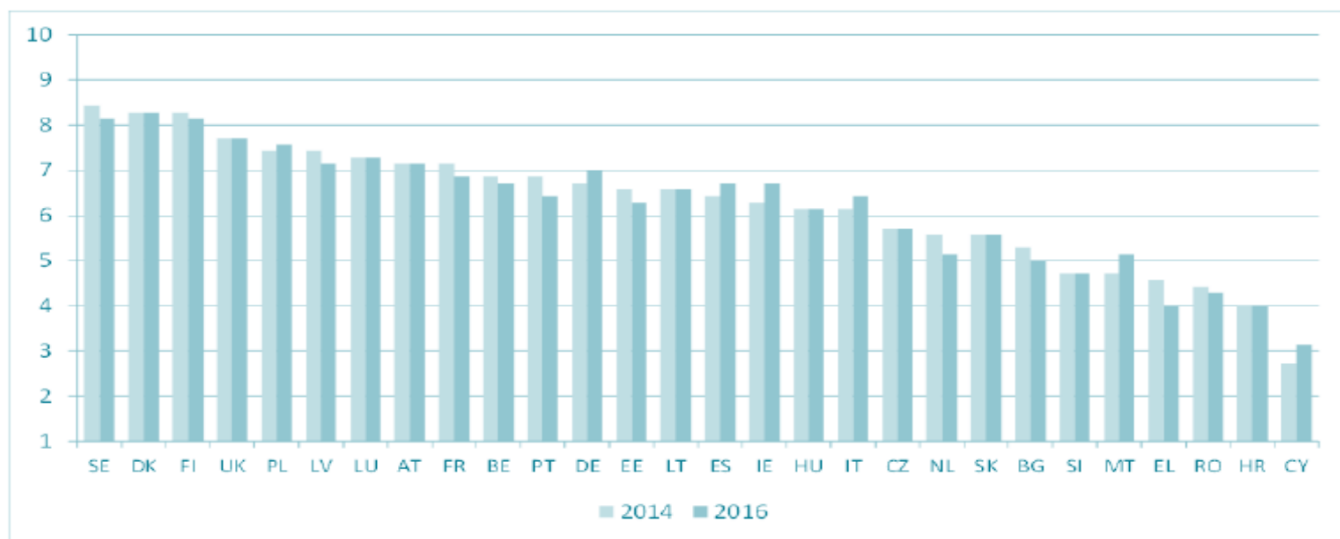
## 1 PAVEIKSLAS. STRATEGINIO PLANAVIMO PAJĖGUMAI LIETUVOJE IR KITOSE ES ŠALYSE



Šaltinis: Bertelsmano fondas, strateginio planavimo pajėgumų rodiklis.

Tačiau strateginio planavimo pajėgumai turi būti derinami su įgyvendinimo pajėgumais. Nors bendrai yra pastebima koreliacija tarp strateginio planavimo ir įgyvendinimo pajėgumų, Lietuva pagal pastarąjį rodiklį atsilieka nuo kitų ES valstybių, turinčių gerus strateginio planavimo pajėgumus, ir užima 14 vietą.

## 2 PAVEIKSLAS. TVARAUS VALDYMO RODIKLIAI LIETUVOJE: ĮGYVENDINIMO PAJĖGUMAI



Šaltinis: Bertelsmano fondas, Tvaraus valdymo rodikliai.

Pagal abu šiuos rodiklius 2014–2016 m. pokyčių viešojo valdymo srityje Lietuvoje nepastebėta ir, vertinant bendrą šalies viešojo valdymo situaciją, Lietuva kartu su tokiais šalimis kaip Austrija, Estija, Italija, Lenkija, Malta, Nyderlandai ir Portugalija yra vertinama labiau teigiamai (3 balai iš 5)<sup>7</sup>.

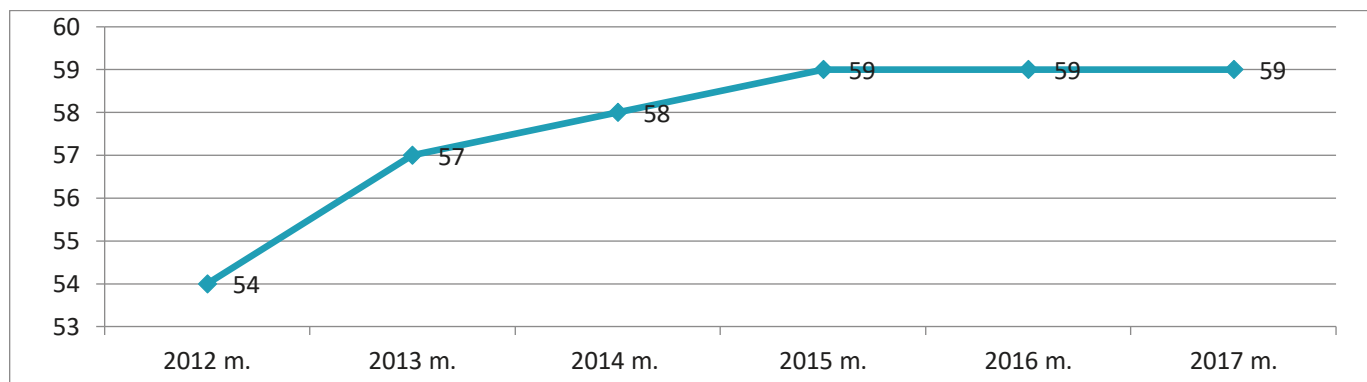
<sup>7</sup> Nick Thijs, Gerhard Hammerschmid, Enora Palaric, 'A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28'. European Commission, November 2017.

Siekiant didinti valdymo orientaciją į rezultatus Lietuvoje 2010–2015 m. buvo įgyvendinti „VORT“<sup>8</sup>, „VORT II“, „VORT III“ ir „RESST“<sup>9</sup> projektai, kurių metu pagal mokslininkų ir ekspertų išvalgas buvo didinamas viešojo administravimo institucijų efektyvumas ir stiprinami veiklos valdymo gebėjimai. Šių projektų metu buvo atliktos analizės, tobulinami valdymo procesai ministerijose, diegiamos stebėsenos informacijos sistemos, gerinami strateginio planavimo įgūdžiai, atliekama funkcijų peržiūra bei mokomieji NPP tam tikrų politikos sričių (neformalaus švietimo, nekilnojamojo kultūros paveldo, slaugos ir specialios nuolatinės priežiūros ir t. t.) vertinimai. Šie projektai sudarė sąlygas geresniam ministerijų veiklos valdymo sistemų įvertinimui pagal minėtus viešojo valdymo rodiklius.

#### Viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimas

Poreikis valstybės tarnybos atvirumo ir skaidrumo didinimui strateginiuose dokumentuose pagrindžiamas per korupcijos suvokimo indeksą. Šis indeksas, skaičiuojamas organizacijos *Transparency International*, parodo, kaip šalyje yra suvokiama valstybės ir savivaldybių politikų bei tarnautojų korupcija. Indekso reikšmė nustatoma apklausiant verslo atstovus bei remiantis tarptautiniais tyrimais. Indeksas yra nustatomas šimto balų skalėje, kai 100 balų žymi labai skaidrią valstybę, o 0 – labai korumpuotą<sup>10</sup>.

### 3 PAVEIKSLAS. KORUPCIJOS SUVOKIMO INDEKSO POKYČIAI 2012–2017 METAIS



Šaltinis: *Transparency International*.

Lietuvos rodiklis 2012 metais buvo vienas žemiausių tarp ES šalių narių. Per pastaruosius penkerius metus indekso reikšmė pakilo penkiais balais, Lietuvos pozicija ES šalių narių sąraše taip pat šiek tiek pakilo (*šiuo metu 16 iš 28, o 2012 m. buvo 23 iš 28*). Šalia kryptingai įgyvendinamų iniciatyvų, skirtų didinti visuomenės sąmoningumą korupcijos apraiškų atžvilgiu, korupcinės aplinkos pokyčiams teigiamos įtakos galėjo turėti 2017 metais priimtas pranešėjų apsaugos įstatymas, tiriamosios žurnalistikos iniciatyvų didėjimas (2018 m. darbą pradėjo LRT tyrimų komanda<sup>11</sup>, 2015 m. portalas 15min.lt įkūrė žurnalistinių tyrimų skyrių<sup>12</sup>), aktyvesnė Specialiųjų tyrimų tarnybos

<sup>8</sup> ESTEP. (2010). Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (VORT) projektas.

<sup>9</sup> ESTEP ir PPMI. (2015). Dėl strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos ir vertinimo procesų tobulinimo.

<sup>10</sup> *Transparency International*, „Korupcijos suvokimo indeksas“, 2017, <https://www.transparency.lt/korupcijos-suvokimo-indeksas-ksi/>

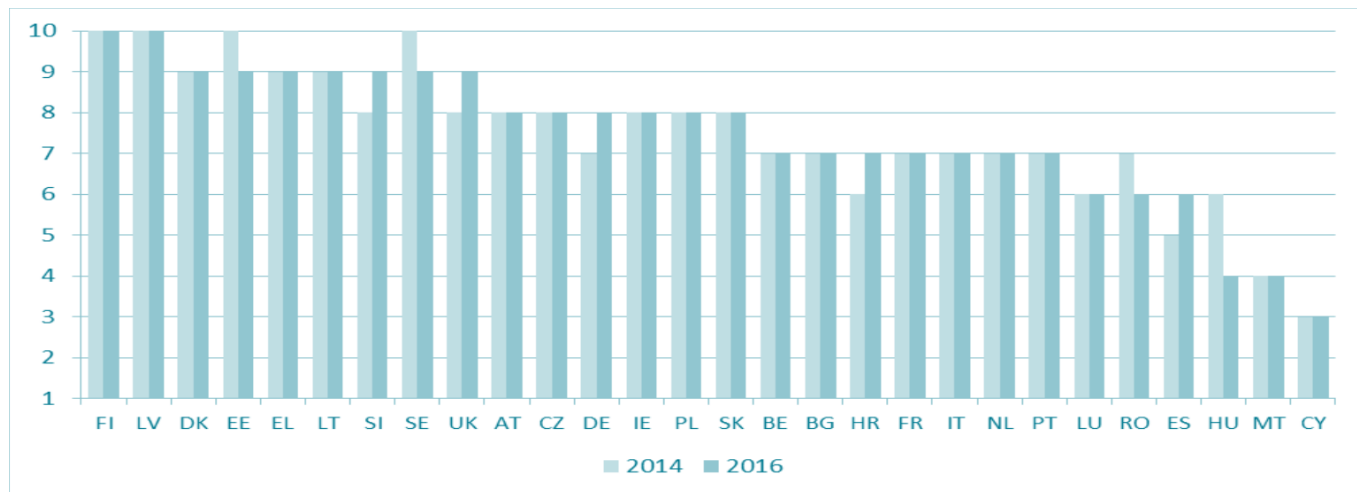
<sup>11</sup> Lrt.lt, darbą pradeda LRT tyrimų komanda, 2018 m. rugpjūčio 7 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/tavo-lrt/37/222245/darba-pradeda-lrt-tyrimu-komanda>, [žiūrėta 2019 m. sausio 10 d.]

<sup>12</sup> 15min.lt, Žvelgiantiems giliau: darbą pradeda 15min.lt tyrimų komanda, 2015 m. balandžio 15 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/zvelgiantiems-giliau-darba-pradeda-15min-lt-tyrimu-komanda-56-496934>, [žiūrėta 2019 m. sausio 10 d.]

veikla atskleidžiant neteisėtas veikas ir atliekant ikiteisminius tyrimus, bendras viešųjų paslaugų elektronizavimas bei efektyvumo didėjimas<sup>33</sup>.

Organizacijos *Bertelsmann Stiftung* skelbiamas vyriausybės duomenų atvirumo indeksas rodo, kad Lietuvos ir kitų Baltijos šalių padėtis šiuo aspektu yra gana gera. Indeksas remiasi įvairiais rodikliais, kurių skalės ir matavimo vienetai skiriasi, tačiau standartizuota indekso reikšmė matuojama 1–10 balų skalėje, kai 10 balų rodo geriausią padėtį. Pagal šį rodiklį Skandinavijos ir Baltijos šalys teikia visuomenei santykinai didelę prieigą prie Vyriausybės duomenų.

#### 4 PAVEIKSLAS. VYRIAUSYBĖS DUOMENŲ ATVIRUMO INDEKSAS 2014 IR 2016 M.



Šaltinis: Bertelsmano fondas, tvaraus valdymo rodikliai.

Viena iš pagrindinių reformos iniciatyvų viešojo valdymo skaidrumo srityje yra nuo 2010 m. Vyriausybės vykdoma valstybės įmonių reforma, kuria siekiama pertvarkyti įmonių valdymą, padidinti veiklos skaidrumą, atskirti nuosavybės ir reguliavimo funkcijas, padidinti konkurencingumą ir efektyvumą. Reforma yra susijusi su teisėkūros ir organizaciniais pokyčiais. Padidėjo skaidrumas ir atskaitomybė: nustatyti aiškūs įmonių tikslai, įmonės skelbia ketvirčio ir metinės ataskaitas, didėja šių įmonių dividendai į valstybės biudžetą.

Vidaus reikalų ministerijos atlikto tyrimo duomenimis, 2017 m. viešojo valdymo institucijų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficientas siekė 0,60 balo<sup>34</sup>. Geriausiai gyventojai vertino informacijos prieinamumą (0,66 balo), šiek tiek prasčiau – pateikiamos informacijos aiškumą ir suprantamumą, nežymiai prasčiau buvo vertinamas pateikiamos informacijos pakankamumas ir aktualumas (informacija nuolat atnaujinama). To paties tyrimo metu palyginus 2012–2017 m. surinktus duomenis, pastebėtas nuoseklus gyventojų žinojimo apie galimybes ir būdus teikti siūlymus viešojo valdymo institucijoms jiems svarbiais klausimais augimas. Per pastaruosius penkerius metus žinančiųjų, kaip pateikti pasiūlymą ar skundą kuriai nors valstybės ar savivaldybės įstaigai, skaičius išaugo nuo 38 (2012 m.) iki 52 proc. (2017 m.)<sup>35</sup>.

Nepaisant pastarojo rodiklio gerėjimo, to paties tyrimo metu buvo nustatyta, kad daugiau nei du trečdaliai (72 proc.) gyventojų per paskutinius 12 mėn. jokia forma nedalyvavo sprendžiant viešuosius reikalus savo gyvenamojoje vietovėje, tačiau 43 proc. planuotą tai daryti ateityje. Gyventojai, per paskutinius 12 mėn. dalyvavę

<sup>33</sup> Specialiųjų tyrimų tarnybos metinė veiklos ataskaita, 2017 m. Prieiga internete: [https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT\\_metineataskaita\\_2017\\_\(2018-03-16\\_Nr.\\_N-9\).pdf](https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_metineataskaita_2017_(2018-03-16_Nr._N-9).pdf)

<sup>34</sup> LR vidaus reikalų ministerija, „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“, 2017 m. tyrimo ataskaita.

<sup>35</sup> Ten pat, 8 p.



ar sprendę viešuosius reikalus savo gyvenamojoje vietovėje (28 proc.), tai daugiausia darė dalyvaudami savanoriškoje veikloje (12 proc.), nevyriausybinės organizacijos ar vietos bendruomenės veikloje (7 proc.), išsakydami nuomonę vietos gyventojų apklausoje (7 proc.). Taigi, gyventojų dalyvavimas viešajame valdyme ir didesnis įsitraukimas išlieka aktualus klausimas didinant viešojo valdymo atvirumą ir visuomenės dalyvavimą.

### *Viešųjų paslaugų kokybė*

Vienas iš rodiklių, indikuojančių valstybės dalyvavimą teikiant viešąsias paslaugas, yra valdžios išlaidų dydis, lyginant su bendruoju vidaus produktu. Remiantis *Eurostat* duomenimis, 2011–2016 m. valdžios išlaidos Lietuvoje kasmet mažėja (2011 m. – 42,5 proc. nuo BVP; 2016 m. – 34,2 proc.). Europos Sąjungoje mažesniu nei Lietuvos valdžios išlaidų dydžiu pasižymi tik Rumunija ir Airija. Norint kelti paslaugų kokybę mažėjant valdžios išlaidoms, kyla poreikis teikti jas efektyviau.

Vidaus reikalų ministerijos atliekamos apklausos Viešojo valdymo tobulinimo programos rodiklių reikšmėms apskaičiuoti rodo, kad viešojo valdymo institucijos, siekdamos didinti veiklos efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę, palaipsniui diegia įvairius kokybės vadybos metodus (toliau – KVM), atlieka apklausas paslaugų kokybei įvertinti, taiko projektinius ir procesinius darbo organizavimo metodus<sup>16</sup>. VRM duomenimis, 2016 m. bent viena kokybės vadybos metodą teigė įsidedusios / diegė 50 proc. apklaustų institucijų, kai 2013 m. tokių buvo tik 46 procentai. Tarp diegiamų KVM dažniausiai buvo ISO 9000 serijos standartai (65 proc. visų KVM įsidedusių institucijų), Bendrasis vertinimo modelis (BVM, 22 proc.) ir LEAN (15,9 proc.). 90 proc. KVM įsidedusių institucijų 2016 m. teigė atliekančios asmenų aptarnavimo kokybės vertinimus, o tarp visų apklaustų institucijų šis rodiklis 2016 m. siekė 72,3 procento. Lyginant šios apklausos rezultatus su ankstesniais metais vykdytų apklausų rezultatais, pastebimas nežymus institucijų, atliekančių asmenų aptarnavimo vertinimą, skaičiaus didėjimas. Tuo pat metu pastebimi žymūs pokyčiai savivaldybių lygmeniu: 2016 m. asmenų aptarnavimo vertinimą teigė atlikusios net 79,2 proc. savivaldybių (2015 m. tokių buvo 72,9 proc.), kai 2012 m. net 48 proc. apklaustų savivaldybių teigė tokių vertinimų neatliekančios. Tos pačios apklausos duomenimis, net 48 proc. apklaustų viešojo valdymo institucijų taikė projektinio ar procesų valdymo metodus (2014 m. tokių institucijų buvo 50 proc.).

Viešųjų paslaugų kokybė yra susijusi su pasitikėjimu institucijomis: institucijoms teikiant aukštesnės kokybės paslaugas, gyventojai turėtų būti labiau patenkinti ir labiau jomis pasitikėti<sup>17</sup>. Lietuvoje pasitikėjimas institucijomis išlieka itin žemas. 2012–2014 m. valstybės ir savivaldybių institucijomis ar įstaigomis pasitikėjo apie pusė Lietuvos gyventojų, 2015 m. ši dalis padidėjo iki 64 proc., 2016 m. – iki 71 proc. gyventojų, o 2017 m. vėl sumažėjo iki 65 proc.<sup>18</sup>. Vis dėlto, tendencija nėra vienakryptė: pavyzdžiui, *Vilmorus* atliktos apklausos duomenimis, 2019 m. sausį savivaldybėmis pasitikėjo tik 32 proc. gyventojų, o nepasitikėjo – kas penktas.

2017 m. LR Vidaus reikalų ministerijos tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ metu paaiškėjo, kad 84 proc. gyventojų kreipėsi į valstybės ar savivaldybės įstaigas tiesiogiai – atvykdami į įstaigą. Palyginti su ankstesniais metais, toks kreipimosi būdas išliko dažniausias (2012–2016 m. apie 90 proc.), tačiau smarkiai sumažėjęs (2016 m. – 92 proc.). Vis dėlto elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis vis didėja: 2012 m. tokių buvo vos 4 proc., 2013 m. – 8 proc., 2016 m. – 14 proc., o 2017 m. – net 22 procentai. Tai rodo ne tik paslaugų elektronizavimo tendenciją, bet ir vis dar egzistuojantį didelį potencialą

<sup>16</sup> LR vidaus reikalų ministerija, 2017 m. kovo mėn. apklausos apie viešojo valdymo institucijose taikomus projektinio ar procesų valdymo metodus, įdiegtus ir / ar diegiamus kokybės vadybos metodus / sistemas bei atliekamas asmenų apklausas apie paslaugų kokybę rezultatų apžvalga.

<sup>17</sup> Bakutis, Romualdas, et al., *Pasitikėjimas valstybe: prielaidos, iššūkiai, sprendimai*, Vilniaus universiteto leidykla, 2017.

<sup>18</sup> 2012–2017 m. LR Vidaus reikalų ministerijos tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ duomenys.

perkelti dalį paslaugų į elektroninę erdvę. Elektroninės valdžios išsivystymo indekse 2018 m. Lietuva užima 40 vietą iš 193 valstybių (2016 m. užėmė 23-ią vietą), o ES mastu Lietuva aplenkia tik 7 valstybes<sup>19</sup>.

2017 m. 63 proc. gyventojų dėl papildomų dokumentų reikėjo kreiptis į kitas valstybės ar savivaldybės įstaigas, kai dviejų trečdalių gyventojų nuomone, „vieno langelio“ principu grįstas aptarnavimas padeda greičiau spręsti jiems rūpimus klausimus. 2016 m. tokių, kuriems reikėjo keiptis į kitas institucijas dėl papildomų dokumentų, buvo 48 proc., 2014 m. – 40 proc., o 2012 m. – 37 procentai. Tai rodo poreikį plėtoti asmenų aptarnavimą ir paslaugų teikimą „vieno langelio“ principu viešojo valdymo įstaigose, nes šiuo metu jis vis dar įgyvendinamas neefektyviai.

### *Verslo reguliavimas*

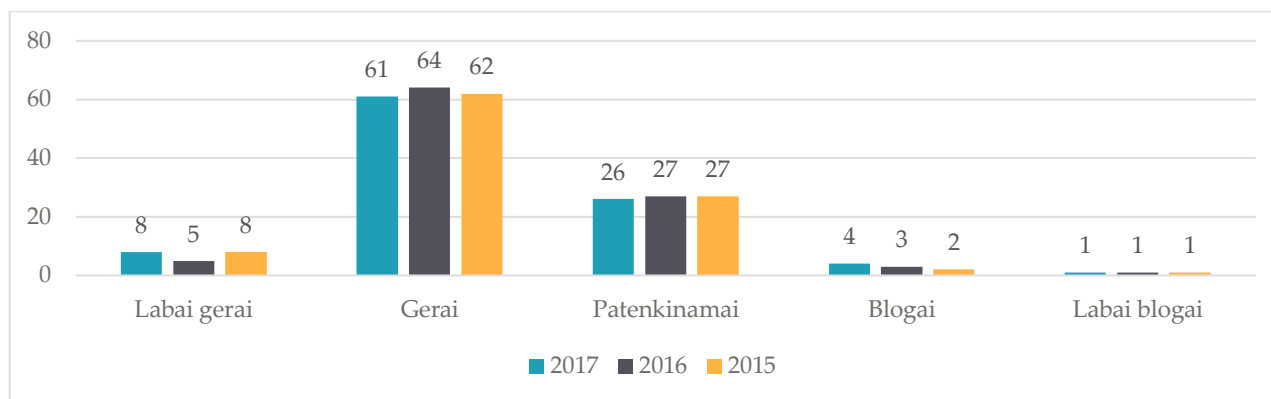
Pasaulio banko 2017 m. paskelbtame „Doing Business 2018“ (toliau – DB tyrimas) tyrime Lietuva užėmė 16 vietą tarp 190 valstybių ir 6 vietą tarp ES valstybių, aplenkdamas tokias valstybes kaip Airija (17 vieta), Latvija (19 vieta), Vokietija (20 vieta). Palyginti su 2012–2013 metais, Lietuva pagerino savo pozicijas per 11 vietų – 2013 m. ji buvo 27 vietoje, kurią nulėmė neproporcingas ir nepagrįstas reguliavimas ir nepakankama jo kokybė, taip pat gana didelė administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui ir gyventojams. Teigiamus pokyčius geresnio verslo reguliavimo srityje atspindi ir tai, kad administracinė našta verslui 2017 metais buvo sumažinta net 4,6 mln. eurų<sup>20</sup>, iš jų – 1,8 mln. Eur dėl atliktų viešuosius pirkimus reglamentuojančių teisės aktų pakeitimų. Prie šių pokyčių prisidėjo ir 2014 m. priimtas Administracinės naštos ūkio subjektams nustatymo metodikos pakeitimas, kuriuo buvo įtvirtintas naujas administracinės naštos mažinimo tikslas ir įpareigojimas skaičiuoti administracinės naštos pokyčių pinigine išraiška. Prie bendros pozicijos „Doing Business 2018“ reitinge kilimo taip pat smarkiai prisidėjo reformos mokesčių mokėjimo srityje – Pasaulio bankas įvertino, kad vidutinio dydžio įmonei elektroninė mokesčių deklaravimo ir mokėjimo sistema padėjo 61,7 valandos (36 proc.) sutrumpinti PVM, pelno mokesčio ir socialinio draudimo įmokų deklaravimo ir mokėjimo laiką. Paraleliai su mokesčių mokėjimo reformomis buvo įgyvendintos pertvarkos statybos leidimų gavimo, prisijungimo prie elektros tinklų, smulkiųjų investuotojų apsaugos srityse. DB tyrimo rodiklių gerinimas yra vienas iš Vyriausybės prioritetinių darbų 2017–2020 metų laikotarpiui, todėl į Vyriausybės programos įgyvendinimo planą buvo įtrauktos reformos, kuriomis siekiama pagerinti valstybės reitingus, remiantis rodikliais, pagal kuriuos Lietuva labiausiai atsilieka. Ketinama optimizuoti ir sutrumpinti įmonių steigimo ir elektrifikavimo procedūras bei įkeisto turto registravimo teisinio reguliavimo peržiūrą. Remiantis Partnerystės sutartimi, tikimasi, kad Lietuva pagal reglamentavimo kokybės indeksą 2020 m. užimtų ne žemesnę nei 13 vietą ES.

Kitas Partnerystės sutartyje nurodytas siekis yra didinti įmonių, patenkintų verslą kontroliuojančių institucijų veiklą, skaičių. Remiantis 2015–2017 m. ūkio subjektų apklausos dėl verslo priežiūrą atliekančių institucijų vertinimo rezultatais pastebima, kad didžioji dalis įmonių (apie 70 proc.) 2015–2017 metų laikotarpiu teigiamai („labai gerai“ ir „gerai“) atsiliepė apie verslo priežiūrą atliekančių institucijų veiklą. Minėtu laikotarpiu apie 25 proc. įmonių apie ūkio subjektų priežiūrą atliekančių institucijų veiklą atsiliepė patenkinamai, o apie 5 proc. ūkio subjektų priežiūrą atliekančias institucijas vertina neigiamai („blogai“ arba „labai blogai“). Visgi verta atkreipti dėmesį į nežymų ūkio subjektų priežiūrą atliekančių institucijų veiklos vertinimo pokytį.

<sup>19</sup> E-Government Development Index 2018. Prieiga internete: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>

<sup>20</sup> Ūkio ministerijos 2018 m. parengta Administracinės naštos mažinimo stebėsenos ataskaita už 2017 m.

## 5 PAVEIKSLAS. VERSLO PRIEŽIŪRĄ ATLIEKANČIŲ INSTITUCIJŲ VERTINIMAS, PROC.



Šaltinis: Ūkio subjektų apklausa dėl verslo priežiūrą atliekančių institucijų vertinimo (2018 m. kovas)

2018 m. Ūkio ministerija atliko priežiūros institucijų pažangumo vertinimą (švieslentę) pagal modernių verslo priežiūros priemonių taikymo mastą ir kokybę, taip pat pagal kitus su verslo priežiūra susijusius priežiūros institucijų veiklos aspektus. Patvirtinta ir paskelbta pažangumo vertinimo (švieslentės) metodika buvo parengta pagal Viešojo administravimo įstatyme bei kituose teisės aktuose įtvirtintus verslo priežiūros politikos principus ir priemones (privalomas ir rekomendacines), taip pat atsižvelgiant į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijas<sup>21</sup> bei gerąją kitų valstybių patirtį. Todėl yra tikimasi, kad priežiūros institucijų pažangumo vertinimo (švieslentės) rezultatų skelbimas ir viešinimas bus naudinga priemonė, padėsianti tobulinti verslo priežiūros sistemą, spartinti pažangių priežiūros priemonių diegimą, gerosios praktikos perėmimą, skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir dalijimąsi gerąja patirtimi.

#### Teismų sistemos efektyvumas

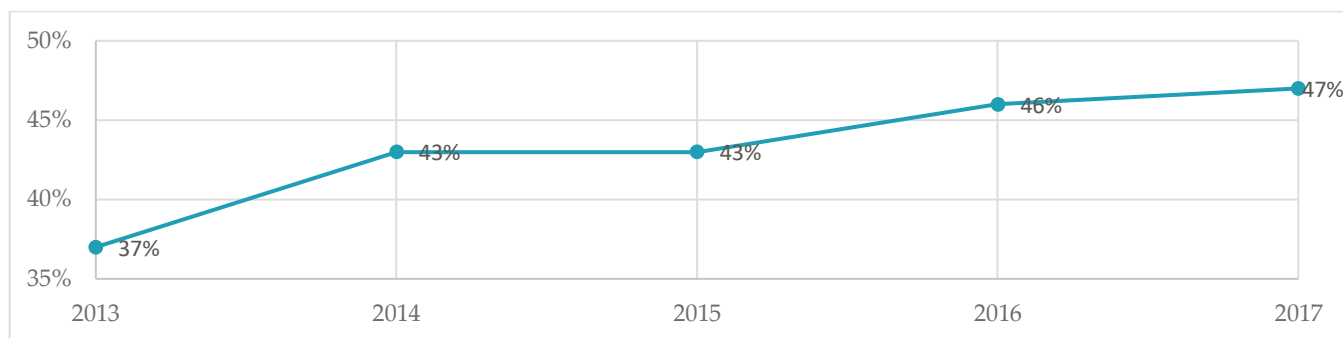
Siekiant verslui palankios aplinkos, Partnerystės sutartyje taip pat buvo numatyta didinti teisingumo sistemos veiksmingumą, kuriant prielaidas paprastesniam ir efektyvesniam teisinių ginčų sprendimui, suaktyvinant teisminės mediacijos ir kitų alternatyvių (neteisminių) civilinių ginčų sprendimo būdų taikymą. 2013 m. ES teisingumo suvestinės duomenimis, Lietuvos teisminės sistemos efektyvumas pagal tam tikrus parametrus (bylų nagrinėjimo pirmos instancijos teismuose trukmę, elektroninių paslaugų proceso šalims teikimą) buvo vienas iš geriausių ES<sup>22</sup>. 2018 metų ES teisingumo suvestinės duomenys atskleidžia, kad Lietuva išlieka viena iš pirmaujančių valstybių ES (Lietuva užima trečią vietą ir nusileidžia tik Danijai ir Estijai) pagal teisminės sistemos efektyvumą<sup>23</sup>, vertinant pagal dienų skaičių, reikalingą sprendžiant civilines, komercines bei administracines bylas.

2013–2017 m. didėjo ir gyventojų pasitikėjimas teismais. Remiantis *Vilmorus* apklausų duomenimis, gyventojų pasitikėjimas teismais išaugo nuo 37 proc. 2013 metais iki 47 proc. 2017 metais (žr. 6 pav.).

<sup>21</sup> 6 OECD, Regulatory Enforcement and Inspections, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, 2014; ir OECD, Enforcement and Inspections Toolkit, Concrete steps for better regulatory delivery. GOV/RPC(2017)6

<sup>22</sup> Europos Komisija (2013) The EU Justice Scoreboard [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice\\_scoreboard\\_2013\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice_scoreboard_2013_en.pdf)

<sup>23</sup> Europos Komisija (2018) The EU Justice Scoreboard [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice\\_scoreboard\\_2018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice_scoreboard_2018_en.pdf)

**6 PAVEIKSLAS. GYVENTOJŲ PASITIKĖJIMAS TEISMAIS, PROC.**

Šaltinis: „Vilmorus“ apklausos (1 000 resp.)

2012–2017 m. statistiniai duomenys taip pat aiškiai identifikuoja sparčią teisminės mediacijos plėtrą Lietuvoje: jei 2012 m. tokių bylų buvo tik 17 (sudarytos 4 taikos sutartys), tai 2017 m. teisminės mediacijos procesų skaičius siekė 540 (sudaryta 230 taikos sutarčių). 2017 m. nutrauktų teismo mediacijos procesų procentinė dalis, palyginus su inicijuotų teisminės mediacijos procesų skaičiumi, išlieka stabili. 2017 m. buvo nutraukti 289 teisminės mediacijos procesai, t. y. 53 proc. visų inicijuotų teisminės mediacijos procesų (2016 m. – 161 (50 proc.), 2015 m. – 56 (46 proc.), 2014 m. – 40 (75 proc.), 2013 m. – 30 (81 proc.), 2012 m. – 13 (76 proc.)).

*Valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas*

Partnerystės sutartyje vienas iš identifikuojamų iššūkių geresniems viešojo valdymo rezultatams pasiekti buvo įvardyta profesionaliai veikiančios valstybės tarnybos stoka. Lietuvos valstybės tarnybos orientacija į veiklos procesus, vieningos reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos trūkumas, lankstumo karjeros planavimo, darbo užmokesčio, motyvavimo, tarnybinės veiklos vertinimo, mokymo srityse stoka mažina valstybės tarnybos konkurencingumą ir patrauklumą. Nors 2009 m. EBPO / SIGMA ataskaitoje Lietuvos valstybės tarnybos atitiktis Europos viešojo administravimo principams buvo įvertinta geriausiai tarp visų naujų ES šalių narių, buvo nustatyta žemiausia atitiktis aukštesniosios valstybės tarnybos srityje, nepakankama atitiktis veiklos vertinimo ir darbo užmokesčio bei motyvavimo srityse<sup>24</sup>. Tarp pagrindinių konkurencingumo ir patrauklumo stokos priežasčių buvo įvardyta užmokesčio sistema, kuri nebuvo orientuota į veiklos efektyvumą ir rezultatus, bei vadovų lyderystės stoka.

Kai kurios iš šių problemų plačiau aptariamose ir kituose strateginiuose dokumentuose. Pavyzdžiui, Valstybės tarnybos departamento veiklos planuose daugiau išplėtojamas valstybės tarnybos nepajėgumas konkuruoti, pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus. Kiekybiniai duomenys rodo, kad tarp pirmą kartą valstybės tarnyboje įsidarbinančių asmenų dominuoja jauni asmenys nuo 18 iki 29 metų, o tarp paliekančių valstybės tarnybą daugumą sudaro 30–39 metų amžiaus darbuotojai<sup>25</sup>. Remiantis šia informacija Valstybės tarnybos departamento strateginiame veiklos plane daroma prielaida, kad įgiję patirties dar jauni specialistai išeina dirbti į kitus sektorius, nes valstybės tarnyboje mokamas darbo užmokestis, karjera, organizacinė kultūra ir kiti motyvacijos veiksniai jų nemotyvuoja<sup>26</sup>.

Vienas iš rodiklių, atspindinčių valstybės veiklos efektyvumą ir profesionalumą, yra visuomenės pasitikėjimas valstybės tarnautojų veikla. Šį rodiklį stebi Valstybės tarnybos departamentas. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje yra numatyta pasiekti, kad 2020 m. gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis sudarytų 50 procentų, savo ruožtu programos įgyvendinimo 2016–2018 m. plane siektina reikšmė 2018 m. – 27 procentai. Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliekamos apklausos rodo, jog 2012–2017 m. gyventojų,

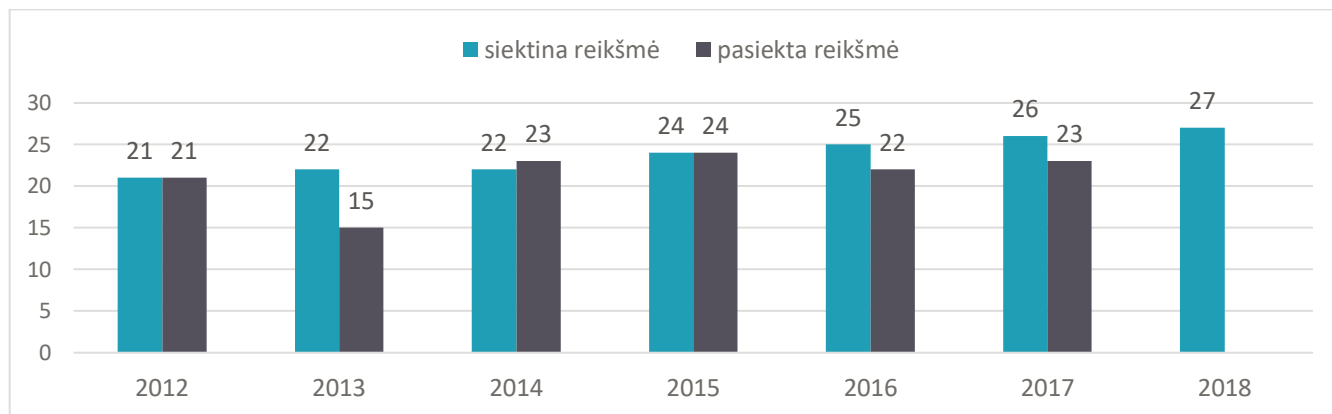
<sup>24</sup> Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis, 2014 m. birželis, 21 p.

<sup>25</sup> Valstybės tarnybos departamento 2019–2021 metų strateginis veiklos planas.

<sup>26</sup> Ten pat.

manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis padidėjo nuosaikiai – nuo 21 iki 23 proc., o 2013 m. ji buvo nukritusi net iki 15 procentų. Nepaisant aukštos 2015 m. pasiektos rodiklio reikšmės, 2016 m. ir 2017 m. gyventojų manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis šiek tiek sumažėjo ir nesiekė suplanuotų rodiklio reikšmių. Tačiau Valstybės tarnybos departamento nuomone, šis rodiklis yra kompleksiškas ir sunkiai prognozuojamas, nes jo pasiekimą lemia daugelis individualių ir institucinių veiksnių<sup>27</sup>.

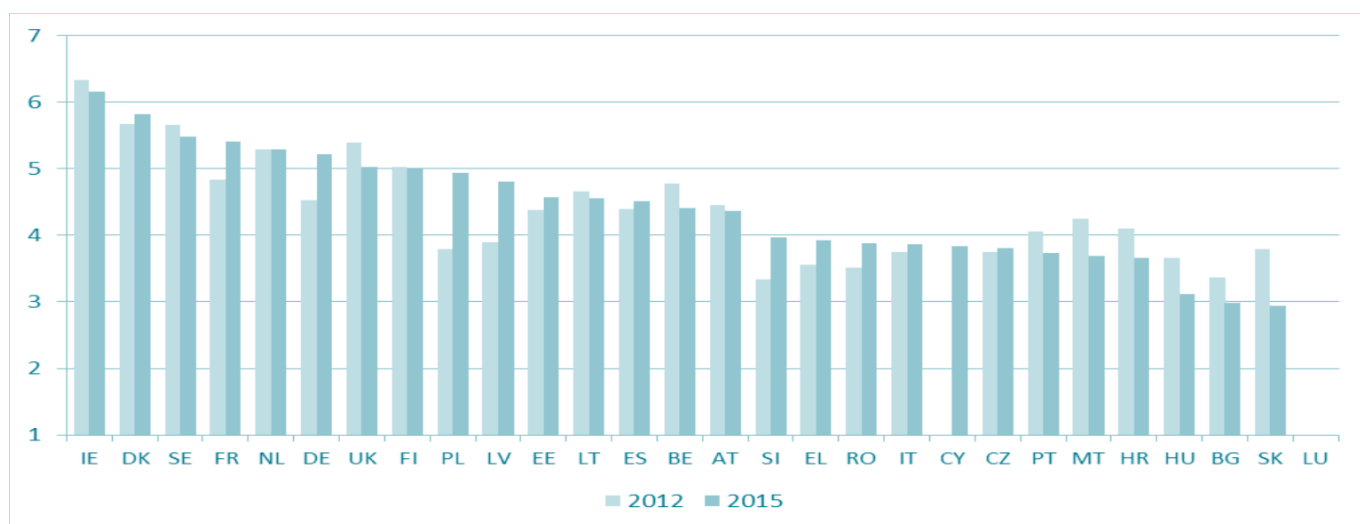
## 7 PAVEIKSLAS. GYVENTOJŲ, MANANČIŲ, KAD VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLA GĖRĖJA, DALIS, PROC.



Šaltinis: Valstybės tarnybos departamento 2019–2021 metų strateginis veiklos planas; Vidaus reikalų ministerijos užsakymu UAB „Baltijos tyrimai“ atliktos apklausos duomenys.

Kitas rodiklis, kuriuo remiantis galima vertinti valstybės tarnybos veiklą, yra Gotenburgo universiteto ekspertų 2012 ir 2015 metais skaičiuotas valstybės tarnybos profesionalumo indeksas. Indeksas matuoja viešojo administravimo būklę skalėje 1–10: aukštesnės reikšmės rodo profesionalesnį, o žemesnės – politizuotą administravimą. Pagal šio indekso duomenis, Lietuvos situacija šiuo požiūriu nesikeičia – atsižvelgiant į tarnautojų kaitą ir pastangas plėsti tarnautojų kompetencijas, palaikomas vidutinis profesionalumo lygis.

## 8 PAVEIKSLAS. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROFESIONALUMO RODIKLIS 2012 IR 2015 M.



Šaltinis: EUPACK ataskaita.

Septynioliktosios Vyriausybės kadencijos metu buvo parengtas LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektas, kuriuo siekiama, kad valstybės tarnyba būtų patraukli, moderni, depolitizuota ir efektyvi. 2018 m.

<sup>27</sup> Valstybės tarnybos departamento 2017 metų veiklos ataskaita, 2018-03-02, Nr.27L-118, Vilnius, 4.

patvirtintoje naujoje LR valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje įtvirtinti valstybės tarnybos politikos pokyčiai apima lankstesnę darbo užmokesčio sistemą, naujas skatinimo priemones, nuotolinio darbo galimybę, centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, ūkinio pobūdžio funkcijas atliekančių pozicijų išėmimą iš valstybės tarnautojų apibrėžimo ir pan. Iki naujos įstatymo redakcijos reikšmingesnių permainų valstybės tarnybos valdymo srityje buvo 2013 m., kai įsigaliojo valstybės tarnautojų atrankos procedūrų pakeitimai. Svarbiausia permaina, padariusi tarnautojų atranką skaidresnę, objektyvesnę, efektyvesnę – perėjimas nuo teisės aktų žinių patikrinimo prie bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų tikrinimo<sup>28</sup>.

\*\*\*

Apibendrinant atliktą viešojo valdymo būklės pokyčių analizę, galima teigti, kad su daugiausiai iššūkių viešojo valdymo srityje yra susiduriama užtikrinant valdymo efektyvumą ir tvarumą, taikant įrodymais grįstus valdymo įrankius, didinant reglamentavimo kokybę, plėtojant elektroninės valdžios paslaugas, didinant viešojo administravimo profesionalumą. Šiose srityse pastebimos neigiamos Lietuvos rodiklių arba užimamos vietos tarp ES šalių kitimo tendencijos. Kitose srityse pastebimi teigiami pokyčiai, bet dažnai augimas yra nuosaikus, pvz., viešųjų politikų valdymo, korupcijos suvokimo, dalyvavimo viešajame valdyme srityse. Savo ruožtu pagal verslui palankią aplinką ir teisminės sistemos efektyvumą Lietuva yra viena geriausių ES, nors pasitikėjimas teismais nėra aukštas (žr. 3 lentelę).

### 3 LENTELĖ. VIEŠOJO VALDYMO BŪKLĖS RODIKLIŲ POKYČIAI 2012–2018 METAIS

RODIKLIS	RODIKLIO REIKŠMĖ INVESTICIJŲ PLANAVIMO ETAPU	NAUJAUSIA ŽINOMA RODIKLIO REIKŠMĖ	POKYČIO KRYPTIS
Valdymo efektyvumas	86 proc. (2015 m., 13 vieta ES)	80 proc. (2017 m., 18 vieta ES)	↓
Viešojo valdymo tvarumas	16 vieta (iš 41 valstybės)	17 vieta (iš 41 valstybės)	↓
Viešųjų politikų valdymas	11 vieta (iš 41 valstybės)	10 vieta (iš 41 valstybės)	↑
Įrodymais grįstų valdymo įrankių taikymas	10 vieta (iš 41 valstybės)	11 vieta (iš 41 valstybės)	↓
Reglamentavimo kokybė	87 proc. (2015 m. 11 vieta ES)	83 proc. (2017 m., 15 vieta ES)	↓
Korupcijos suvokimo indeksas	54 (2012 m., 23 vieta ES)	59 (nuo 2015 m., 16 vieta ES 2017 m.)	↑
Vyriausybės duomenų atvirumo indeksas	9 iš 10 (2014 m., 5 vieta ES)	9 iš 10 (2016 m. 3 vieta, lenkia tik Latvija ir Suomija)	↑
Elektroninės valdžios išsivystymo indeksas	26 vieta iš 193 valstybių (2016 m.)	40 vieta iš 193 valstybių (2018 m.), 8 vieta ES	↓
Gyventojų, žinančių, kaip pateikti pasiūlymą ar skundą kuriai nors valstybės ar savivaldybės įstaigai, dalis	38 proc. (2012 m.)	51 proc. (2016 m.)	↑
Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis	4 proc. (2012 m.)	22 proc. (2017 m.)	↑
Savivaldybės institucijų, atliekančių asmenų aptarnavimo vertinimą, dalis	48 proc. (2012 m.)	79,2 proc. (2016 m.)	↑
„Doing Business“ verslo aplinkos indeksas	27 vieta pasaulyje (2013 m.)	16 vieta pasaulyje, 6 vieta ES (2017 m.)	↑
Teisminės sistemos efektyvumas	-	3 vieta ES (2018 m.)	-

<sup>28</sup> VTD strateginis veiklos planas ir veiklos ataskaita.

„Gyventojų, pasitikinčių teismais, dalis“	37 (2013 m.)	47 (2017 m.)	↑
„Viešojo administravimo profesionalumo indeksas“	10 vieta ES (2012 m.)	12 vieta ES (2015 m.)	↓
„Gyventojų, manančių, kad valstybės tarnautojų veikla gerėja, dalis“	21 proc. (2012 m.) 15 proc. (2013 m.)	23 proc. (2017 m.)	↑

Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis šaltinių analize.

Tokios viešojo valdymo būklės rodiklių kitimo tendencijos rodo, kad 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ investicijos, siekiančios pokyčių į rezultatus orientuoto valdymo srityje, didesnio viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo, geresnės paslaugų kokybės ir prieinamumo, žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje valdymo modernizavimo, pasižymi teštinu tinkamumu ir aktualumu. Šiame kontekste ypač svarbus yra prioriteto 10.1.1. konkretus uždavinys „Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus“, kurio projektai gali prisidėti prie sisteminių pokyčių ir valdymo efektyvumo didinimo, savo ruožtu kiti uždaviniai sudaro sąlygas tokių pokyčių tvarumui, pvz., modernizuojant valstybės tarnybą, gerinant paslaugų teikimą gyventojams ir verslui, didinant viešojo valdymo atvirumą.

## 1.2. Investicijų atitiktis EBPO, EK rekomendacijoms ir Nacionalinei reformų darbotvarkei

Lietuvos Nacionalinėje reformų darbotvarkėje efektyvus viešasis valdymas yra įvardytas kaip svarbus šalies pažangą ir konkurencingumą lemiantis veiksnys. Viešojo valdymo efektyvumo svarba buvo pabrėžiama ir 2015 m. patvirtintame Lietuvos stojimo į EBPO veiksmų plane. Rengiant veiksmų programą, EK pateiktoje pozicijoje buvo siūloma viešąjį administravimą labiau orientuoti į klientą, o viešojo administravimo institucijas orientuoti į rezultatus. 2016 m. EK pateikė pastabas dėl 10 prioriteto planavimo ir pasiūlė atlikti peržiūrą orientuojantis į sisteminius ir pokyčių projektus. Visa tai rodo, kad investicijos į viešojo valdymo tobulinimą yra svarbus politinės darbotvarkės klausimas. Todėl šiame ataskaitos skyriuje yra analizuojama, kaip pagal 10 prioriteto konkrečius uždavinius suplanuotos intervencijos atitinka EBPO, Europos Komisijos rekomendacijas, specifines rekomendacijas šaliai bei Nacionalinę reformų darbotvarkę.

### *Valdymo orientacijos į rezultatus didinimas*

Europos Komisija 2018 m. Lietuvai skirtoje ataskaitoje teigiamai įvertino Lietuvos viešojo valdymo rezultatus, remiantis darnaus valdymo rodikliais (angl. *Sustainable Governance Indicators*) ir Pasaulio banko valdymo efektyvumo rodikliais, tačiau identifikavo iššūkius, susijusius su reglamentavimo kokybe, o būtent su reglamentavimo poveikio vertinimų kokybe ir politikos įgyvendinimo koordinavimo užtikrinimu. Šioje EK ataskaitoje teigiama, kad viešojo valdymo kokybė gali paskatinti investicijų augimą, o kaip viena iš tobulinimo krypčių paminėta būtinybė gerinti viešųjų investicijų strateginį planavimą bei efektyvumą. Šioje ataskaitoje EK rėmėsi Valstybės kontrolės atliktų strateginio planavimo ir biudžeto valdymo audito ataskaitomis. Savo ruožtu 2017 m. viena iš Lietuvai skirtų ES Tarybos specifinių rekomendacijų buvo „Imtis priemonių stiprinant produktyvumą didinant viešųjų investicijų efektyvumą ir stiprinant jų sąsajas su šalies strateginiais tikslais“.

Ši rekomendacija atspindi poreikį, viena vertus, plačiau taikyti įrodymais grįstas valdymo priemones, kita vertus, stiprinti poveikio vertinimo sistemą. Nors sprendimų poveikio vertinimas yra privalomas nuo 2003 m., aukšto lygmens reglamentavimo pokyčių iniciatyvų poveikio vertinimas nebuvo atliekamas. Dėl šios priežasties A. Kubiliaus vadovaujama XV Vyriausybė inicijavo sprendimų poveikio vertinimo sistemos peržiūrą, tačiau 2013 m. buvo atlikta tik 14 iniciatyvų poveikio vertinimų, o 2014 m. – 26 iniciatyvų vertinimai, nors kasmet buvo svarstoma apie 300 teisės aktų projektų. Taip pat 2015 m. ir 2016 m. pagal programų vertinimo planus buvo

atliekami programų vertinimai<sup>29</sup>. Savo ruožtu XVII Vyriausybė patvirtino poveikio vertinimo, o ypač tokių metodų kaip kaštų-naudos analizė, taikymo svarbą priimant strateginius sprendimus ir pasiūlė MOSTA pagrindu kurti įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centrą. 2018 m. Vyriausybei jau pradėjus vykdyti struktūrines reformas, buvo atliktas Vyriausybės struktūrinių reformų paketo poveikio Lietuvos ūkio makroekonominiams rodikliams vertinimas<sup>30</sup>. Taip pat 2018 m. MOSTA atliko keletą LRVK užsakymų, išanalizuodama ir įvertindama planuojamas priemones įvairiose valdymo srityse<sup>31</sup>, o 2018 m. pabaigoje pagal 10 prioritetą buvo pradėtas įgyvendinti bendras LRVK ir MOSTA projektas 10.1.1-ESFA-V-912-01-0025 „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas“. Pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ įgyvendinami projektai prisideda ir prie strateginio planavimo sistemos tobulinimo (projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0023 „Į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas“) bei viešųjų investicijų efektyvumo (projektas 10.1.1-ESFA-V-912-01-0005 „Viešųjų investicijų efektyvumo didinimas“).

#### 4 LENTELĖ. VIEŠŲJŲ INVESTICIJŲ EFEKTYVUMO DIDINIMO PROJEKTAS

Šiuo metu pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ įgyvendinamu projektu 10.1.1-ESFA-V-912-01-0005 „Viešųjų investicijų efektyvumo didinimas“ siekiama didinti efektyvų viešojo sektoriaus išteklių naudojimą, didinant investicijų projektų finansinį ir ekonominį naudingumą bei pritraukiant kitus investicijų finansavimo šaltinius.

Projekte numatytos veiklos, orientuotos į viešąsias investicijas planuojančių įstaičių gebėjimų stiprinimą ir investicijų planavimo įrankių kūrimą, pavyzdžiui:

- bus atliekama investicijų tikslingumo, gyvybingumo ir finansavimo šaltinių analizė;
- diegiamas turto ekonominio naudingumo kaštų vertinimo metodas;
- siūlomas informacijos apie planuojamus ir vykdomus investicijų projektus sisteminimas ir kaupimas;
- bus patobulinta strateginio planavimo sistema, biudžeto lėšų planavimo ir išlaidų kontrolės sistema;
- bus sukurti įrankiai įvertinti finansines galimybes eksploatuoti / išlaikyti kuriamą turtą bei galimą našta valstybės / savivaldybių biudžetams, naujų produktų įgalinimui;
- bus teikiami pasiūlymai teisinės bazės tobulinimui;
- stiprinamas Finansų ministerijos ir jai pavaldžių institucijų kompetencijų tinklas, mokomi projektų vykdytojai, teikiama ekspertinė pagalba projektų rengimui ir įgyvendinimui, kt.

Šaltinis: PPMI, remiantis tinklapiu [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) pateikiama informacija.

Taip pat pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ yra finansuojami projektai, nukreipti į reguliavimo kokybės didinimą („Lietuvos Europos Sąjungos politikos veiksmingumo didinimas“), stiprinant pokyčių valdymo gebėjimus („Viešosios politikos pokyčių koordinavimo sistemos sukūrimas“) ir finansuojant pasirengimo nacionalinėms reformoms veiklas (pvz., „Pasirengimas įgyvendinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo finansavimo pertvarką ir įgyvendinimo koordinavimas“), apimančias galimybių studijas ir poveikio vertinimus. Tokiu būdu pagal 10.1.1. konkretų uždavinį finansuojamų intervencijų atitiktis EK rekomendacijoms yra aukšta. Taip pat, esant poreikiui, yra sudarytos galimybės įgyvendinti Nacionalinėje reformų darbotvarkėje numatytus veiksmus, nes vienas iš priemonės specialiųjų atitikties kriterijų yra atitiktis Nacionalinei reformų darbotvarkei. Nors nei vienas iš šiuo metu įgyvendinamų projektų nebuvo atrinktas pagal šį kriterijų, tokia galimybė užtikrina įgyvendinimo lankstumą ir sudaro sąlygas efektyviam ESF lėšų panaudojimui atsižvelgiant į besikeičiančius iššūkius.

<sup>29</sup> Programų vertinimo planus tvirtina LR Vyriausybė, o įgyvendinimo koordinavimą atlieka LR finansų ministerija <http://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/veiklos-efektyvumo-tobulinimas/programu-vertinimas>.

<sup>30</sup> Dr. Klaudijus Maniokas, dr. Aleksej Bakšajev ir Titas Budreika. Vyriausybės struktūrinių reformų paketo poveikio Lietuvos ūkio makroekonominiams rodikliams vertinimas, UAB „ESTEP Vilnius“, 2018.

<sup>31</sup> Pvz., „Privalomos ID kortelės priemonės statybų sektoriuje gerųjų užsienio praktikų apžvalga, vertinimas ir pasiūlymai dėl pritaikomumo Lietuvoje“ ir „Valstybinių laboratorijų analogiškų tyrimų analizės ataskaita“ ir „Paskatos naujam verslui neveikti „šešėlyje“: priemonių apžvalga, vertinimas ir pasiūlymai“.



*Viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimas*

Europos Komisija, teikdama Lietuvai rekomendacijas skirtingais metais, išskyrė įvairias viešojo valdymo sritis, kuriose korupcijos apraiškos kelia susirūpinimą. Keletą metų iš eilės EK rekomendavo įgyvendinti ir tinkamai pabaigti valstybės valdomų įmonių reformą: atskirti nuosavybės ir reguliavimo funkcijas, suformuluoti aiškius įmonių tikslus, sustiprinti veiklos skaidrumą, atskirti komercines ir nekomercines veiklas, padidinti konkurencingumą ir efektyvumą (2011–2014 m.). Taip pat išreikštas susirūpinimas dėl dažnų neoficialių atsiskaitymų už sveikatos priežiūros paslaugas (2015 m., 2017 m., 2018 m.); nepakankamą skaidrumą viešųjų pirkimų srityje (2017), silpną informatorių apsaugą (2017), sunkumus įgyvendinant lobistinės veiklos įstatymą (2018). Dešimtojo prioriteto investicijos skiriamos tobulinti viešuosius pirkimus organizuojančių asmenų gebėjimus, diegti pirkimų skaidrumui užtikrinti reikalingus įrankius. Taip pat kompleksiškai sprendžiama korupcijos sveikatos priežiūros srityje problema – vyksta antikorupciniai mokymai sveikatos priežiūros specialistams bei dedamos pastangos suvaldyti korupcijos rizikas, tačiau nėra prisidedama prie informatorių apsaugos gerinimo, lobistinės veiklos nuostatų tobulinimo, valstybės valdomų įmonių reformos užbaigimo. Nacionalinės reformų darbotvarkės dokumentai pažymi, kad siekiant viešojo valdymo skaidrumo buvo įsteigta centrinė perkančioji organizacija VšĮ CPO LT, o perkančiosioms organizacijoms nustatyta pareiga įsigyti prekes, paslaugas ir darbus iš centrinės perkančiosios organizacijos arba per ją. Mažinant korupcijos lygį sveikatos įstaigose ketinama parengti neoficialių mokėjimų sveikatos priežiūros sektoriuje mažinimo ir šalinimo priemonės, įdiegti bendrą korupcijos apraiškų sveikatos sistemoje stebėjimo ir vertinimo sistemą.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija rekomendavo Lietuvai vystyti vieningą piliečių įtraukimo į viešojo valdymo sprendimus modelį centriniu ir vietos lygiu, suteikti politikams ir valstybės tarnautojams žinių, reikiamų įtraukti piliečius į konsultacijas, sistemingai suteikti visuomenei atgalinį ryšį apie priimtus sprendimus, viešinti piliečių įtraukimo naudą ir svarbą, stiprinti pilietinio įsitraukimo kultūrą ir nevyriausybinio sektoriaus gebėjimus su NVO taryba<sup>32</sup>. Šiuo požiūriu investicijų atitiktis EBPO rekomendacijoms yra aukšta. Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ projektas „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ siekia patobulinti ir praktiškai išbandyti viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmą, vykdyti kryptingą Vyriausybės veiklos komunikaciją, skirtą įtraukti visuomenę į sprendimų priėmimo procesą, stiprinti administracinius gebėjimus, reikalingus įtraukti gyventojus į konsultacijų procesus. Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektai įgyvendindami visuomenės švietimo ir informavimo veiklas siekia įgalinti gyventojus įsitraukti į viešųjų sprendimų priėmimą.

*Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas*

Paslaugų kokybės gerinimas ir visuomenės lūkesčių atliepimas siejamas su sumaniu valdymu, kuris yra viena iš trijų pagrindinių pokyčių kryptių ilgalaikėje valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Strategijoje „Lietuva 2030“, 2012–2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje (NPP) ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje keliami siekiai didinti paslaugų kokybę, prieinamumą ir atitiktį visuomenės poreikiams. Šiuo atžvilgiu finansuojamos veiklos taikliai įgyvendina dokumentuose iškeltus siekius. Finansuojamos į procesų optimizavimą orientuotos veiklos (analizės, procesų peržiūra, aprašų rengimas) bei aptarnavimas „vieno langelio“ principu valstybinėse ir savivaldybių institucijose padidins jų prieinamumą ir leis paslaugas įgyvendinti greičiau. Paslaugų kokybei kelti finansuojamas ne tik piliečių chartijų ir minimalių paslaugų kokybės standartų nustatymas, bet ir metodinių dokumentų rengimas bei darbuotojų mokymų organizavimas kompetencijoms stiprinti. Vykdomi vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimai leis įvertinti visuomenės poreikius ir lūkesčius bei atliepti juos teikiant klientams aktualias viešąsias paslaugas. Viešojo sektoriaus institucijų orientaciją į kliento poreikius ir

<sup>32</sup> OECD, Public Governance Review Lithuania- Fostering Open and Inclusive Policy Making. Key Findings and Recommendations, 2015.

periodišką vartotojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimą vykdyti Lietuvai rekomenduoja ir Europos Komisija<sup>33</sup>. Nors tiek EBPO, tiek Europos Komisija metinėse rekomendacijose Lietuvą skatina plėsti elektronines paslaugas, gerinti jų kokybę ir prieinamumą, tai labiau ES fondų investicijų veiksmų programos 2 prioriteto „Informacinės visuomenės skatinimas“ įgyvendinimo prerogatyva. Prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ 3 uždavinio priemonėmis veikiau užtikrinamos prielaidos kokybiškam paslaugų elektronizavimui, optimizuojant institucijų organizacines, administracines procedūras ir procesus. Todėl investicijos į viešųjų paslaugų kokybės gerinimą tik iš dalies atliepia EBPO ir EK rekomendacijas Lietuvai.

#### *Verslo reguliavimo gerinimas*

Siekiant pagerinti verslo aplinką, diegiant geresnio reglamentavimo priemones ir tobulinant verslo priežiūros sistemą pagal 10 prioritetą, yra finansuojamos veiklos, kurių tikslas – tobulinti ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemą, siekiant padidinti ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros efektyvumą, veiksmingumą ir draugiškumą verslui. Atlikta analizė atskleidė, jog šių priemonių atitiktis EBPO, Europos Komisijos bei Nacionalinių reformų darbotvarkei yra aukšta. Nacionalinėje reformų programoje, strategijoje „Lietuva 2030“ bei Europos Komisijos darbotvarkėje keliami tikslai ir akcentuojami poreikiai yra panašūs: siekiama mažinti administracinę bei reguliacinę naštą verslui bei optimizuoti ūkio subjektų priežiūrą atliekančias institucijas.

Pirmiausia pagal 10 prioritetą finansuojama priemonė „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ prisideda prie valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo. Priemonės „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ projektų „Administracinės ir kitos reguliavimo naštos verslui vertinimas ir mažinimas savivaldybėse“ ir „Verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ tikslai atitinkamai atliepia strategijos „Lietuva 2030“ uždavinius, nes jais siekiama sumažinti administracinę ir kitą reguliavimo naštą verslui savivaldybėse bei ir didinti verslo priežiūros sistemos efektyvumą, užtikrinant pažangių ūkio subjektų priežiūros priemonių diegimą ir taikymą priežiūros institucijose bei jų darbuotojų įgūdžių tobulinimą priežiūros srityje. Tad finansuojamos priemonės atitiktis strategijoje keliamiems tikslas yra aukšta.

Priemonės veiklos taip pat prisideda prie Lietuvos nacionalinių reformų darbotvarkėje keliamų uždavinių įgyvendinimo. Nacionalinių reformų programose (toliau – NRP) nuo 2014 iki 2018 m. yra siekiama gerinti verslo sąlygas, mažinti administracinę naštą ir optimizuoti verslo priežiūros institucijų veiklą. Taip pat priemonės tikslai atitinka ir nuo 2009 m. Lietuvoje vykdomą ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų pertvarką, kuria siekiama ūkio subjektams mažinti naštą, tenkančią atliekant priežiūros funkcijas, mažinti korupcijos prielaidas, užtikrinti, kad priežiūros reikalavimai būtų suprantami, lengvai ir patogiai prieinami. Projektu „Verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ yra siekiama „didinti verslo priežiūros sistemos efektyvumą, užtikrinant pažangių ūkio subjektų priežiūros priemonių diegimą ir taikymą priežiūros institucijose bei jų darbuotojų įgūdžių tobulinimą priežiūros srityje“. Savo ruožtu „Priežiūrą atliekančių institucijų informacinės sistemos (PAIS) sukūrimas ir įdiegimas“ tikslas yra tobulinti verslo priežiūros sistemą siekiant pagerinti ūkio subjektų priežiūros kokybę, padidinti ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų veiklos efektyvumą ir bendradarbiavimą bei mažinti priežiūros naštą ūkio subjektams. Tuo pačiu PAIS sudarys sąlygas automatizuoti ūkio subjektų priežiūros procesus – rizikos vertinimą, patikrinimų planavimą ir vykdymą, poveikio priemonių kontrolę – bei leis priežiūros institucijoms greičiau, tiksliau ir patogiau atlikti ūkio subjektų priežiūros funkcijas. Tad šių investicijų pagal priemonę „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ atitiktis Lietuvos nacionalinių reformų programose keliamiems uždaviniams yra aukšta.

10 prioriteto investicijos į verslo reguliavimo gerinimą atitinka ir Europos Komisijos darbotvarkę. EK užsakymu atliktoje studijoje<sup>34</sup> apibendrinta, kad ES darbotvarkėje, kurią sudaro strategija „Europa 2020“, Europos smulkiojo verslo aktas ir veiksmų planas „Verslumas 2020“, yra siekiama gerinti verslo aplinką. Pavyzdžiui, strategijoje

<sup>33</sup> European Commission, Position of the Commission Services on the development of Partnership Agreement and programmes in Lithuania for the period 2014-2020, 2012.

<sup>34</sup> Sweco ir BGI Consulting (2016) 2014–2020 m. Sanglaudos politikos laukiamų rezultatų Estijoje, Lietuvoje ir Latvijoje studija.

„Europa 2020“ yra keliamas tikslas kurti „globalizacijos erai pritaikytą pramonės politiką“, kurios sudedamoji dalis yra geresnės verslui aplinkos kūrimas. Taip pat siūloma pradėti esamų teisės aktų „ex-post“ vertinimą, sumažinti ūkio subjektų patiriamą administracinę naštą. Kitas pavyzdys kyla iš veiksmų plano „Verslumas 2020“, kuriame yra numatytos priemonės kovai su verslumo kliūtimis, gerinant verslo priėjimą prie finansų ir siekiant mokesčių politiką padaryti labiau palankią verslui. Europos Komisijos darbotvarkėje iškelto tikslus atliepia finansuojamos priemonės „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ visi projektai. Pavyzdžiui, projektu „Teisinio reguliavimo tinkamumo patikros“ siekiama atlikti chemijos, gamybinių projektų vystymo ir transporto sričių teisinio reguliavimo tinkamumo patikras, parengti prisitaikymo išlaidų vertinimo metodiką bei parengti pasiūlymus dėl šių sričių politikos formavimo ir įgyvendinimo, įskaitant reguliavimo naštos mažinimo priemones. Įgyvendinant „Administracinės ir kitos reguliavimo naštos verslui vertinimas ir mažinimas savivaldybėse“ projektą siekiama pagerinti savivaldybių lygmenyje priimamų teisės aktų kokybę, padaryti teisinį reguliavimą aiškesnį ir efektyvesnį, taip prisidedant prie verslo aplinkos visose savivaldybėse gerinimo.

#### *Teismų sistemos efektyvumo didinimas*

Priemonė „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ remia veiklas, skirtas didinti teisingumo vykdymo efektyvumą, įskaitant prie teismų atvirumo ir nepriklausomumo didinimo prisidedančias veiklas (pavyzdžiui, pasitikėjimo teismais strategijos parengimas ir jai vykdyti reikalingų priemonių įgyvendinimas, rezultatų stebėseną; veiksmai, susiję su visuomenės tarėjų įtraukimu į teismų darbą). Taip pat finansuojamos veiklos, skirtos diegti alternatyvius civilinių ginčų sprendimo būdus ir skatinti visuomenę juos plačiau naudoti. Šios priemonės remiamų veiklų atitiktis EBPO darbotvarkei<sup>35</sup> yra aukšta. Nors konkrečių rekomendacijų Lietuvai EBPO nėra pateikusi, bendra EBPO rekomendacija valstybėms yra trumpinti bylai nagrinėti reikiamų dienų skaičių.

Taip pat finansuojamos priemonės veiklos atitinka ir Europos Komisijos darbotvarkę. Europos Komisijos teismų efektyvumui<sup>36</sup> skirta darbotvarkė apima siūlymus šalims narėms didinti teisingumo įgyvendinimo veiksmingumą bei įdiegti pažangius teismo veiklos stebėsenos įrankius. Galiausiai, finansuojamos priemonės veikla „Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtra“ atitinka XVII Vyriausybės programoje iškelto tikslus plėtoti taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemą, kad didesnė dalis teisminių ginčų būtų sprendžiama taikiai. Taip pat projektas atitinka Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepciją, patvirtintą Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2015 m. rugsėjo 17 d. įsakymu Nr. 1R-268 „Dėl Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepcijos patvirtinimo“ (toliau – Koncepcija). Projektu yra skatinama taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) plėtra, užtikrinti informacijos apie taikinamąjį tarpininkavimą (mediaciją) sklaidą bei administruoti taikinimo tarpininkų (mediatorių) sąrašą, organizuoti taikinimo tarpininkų (mediatorių) kvalifikacinius egzaminus, organizuoti suinteresuotų subjektų mokymus taikinamojo tarpininkavimo tema, sukurti taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) infrastruktūrą (pavyzdžiui, patalpų pritaikymą).

#### *Žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje gerinimas*

Europos Komisija Lietuvai skirtose rekomendacijose konstatavo, kad valstybės tarnybos reformai trūksta sisteminio požiūrio (2012 m.) ir stinga konkrečių veiksmų, siekiant viešojo administravimo efektyvumo didinimo (2013 m.). Tačiau jokie tarptautiniai dokumentai nepaminėjo valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių, būtinybės stiprinti tarnautojų ir vadovų kompetencijas, todėl nėra galimybės įvertinti rekomendacijų ir investicijų sąsajos.

\*\*\*

Apibendrinant atliktą 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ investicijų į viešojo valdymo tobulinimą atitiktis EK ir EBPO rekomendacijoms bei Nacionalinei reformų darbotvarkei analizei, galima daryti išvadą, kad investicijų atitiktis beveik visose srityse yra aukšta, t. y. finansuojamų priemonių

<sup>35</sup> OECD (2013), „What makes civil justice effective?“, OECD Economics Department Policy Notes, No. 18 June 2013.

<sup>36</sup> Daugiau informacijos: <https://www.coe.int/en/web/cepej/about-cepej> [žiūrėta: 2018-12-19]

ir projektų tikslai atitinka Lietuvai pateiktas rekomendacijas ir siūlomas tobulinimo kryptis bei siekia pagerinti situaciją identifikuotose srityse. Kita vertus, ESF investicijos pagal 10 prioritetą neatliepia EK identifikuotų spragų įgyvendinant Lobistinės veiklos įstatymą, užtikrinant informatorių apsaugą, užbaigiant valstybės valdomų įmonių reformas, nes šios sritys reikalauja reguliacinių priemonių ir politinio apsisprendimo. Taip pat tik iš dalies yra atliepiamas poreikis plėtoti elektronines paslaugas, nes 2014–2020 m. laikotarpiu tokių paslaugų kūrimą ir diegimą remia veiksmų programos 2 prioritetas „Informacinės visuomenės skatinimas“, o 10 prioriteto investicijos prisideda prie elektroninės valdžios priemonių kūrimo tik tais atvejais, kai siekiama pagerinti institucijų vidaus veiklos procesus, teikiamų paslaugų kokybę ir didinti prieinamumą (žr. 5 lentelę).

## 5 LENTELĖ. INVESTICIJŲ ATITIKTIS EBPO, EK IR ES TARYBOS REKOMENDACIJOMS

REKOMENDACIJOS ŠALTINIS	ĮVARDYTAS IŠŠŪKIS	INVESTICIJŲ PAGAL 10 PRIORITETĄ ATITIKTIS
EK (2018 m.)	Teisės aktų poveikio vertinimų kokybė	Aukšta
EK (2018 m.)	Politikos įgyvendinimo koordinavimas	Aukšta
EK (2018 m.)	Viešųjų investicijų strateginis planavimas ir efektyvumas	Aukšta
ES Tarybos rekomendacija (2017 m.)	„Imtis priemonių stiprinant produktyvumą didinant viešųjų investicijų efektyvumą ir stiprinant jų sąsajas su šalies strateginiais tikslais“	Aukšta
EBPO (2015 m.)	Atviro valdymo praktikų plėtra	Aukšta
EBPO, EK	Plėtoti elektronines paslaugas, gerinti jų kokybę ir prieinamumą	Vidutinė / žema
EK (2015 m., 2017 m., 2018 m.)	Korupcija ir neoficialūs atsiskaitymai sveikatos priežiūros paslaugų srityje	Aukšta
EK (2017 m.)	Skaidrumo viešųjų pirkimų srityje stoka	Aukšta
ES Tarybos rekomendacijos (2011–2014 m.)	Valstybės valdomų įmonių reformos įgyvendinimas	Žema
EK (2017 m.)	Silpna informatorių apsauga	Žema
EK (2018 m.)	Sunkumai įgyvendinant Lobistinės veiklos įstatymą	Žemas
Nacionalinės reformų darbotvarkės (2014–2018 m.), EBPO (2015 m.)	Gerinti verslo sąlygas, mažinti administracinę našta ir optimizuoti verslo priežiūros institucijų veiklą	Aukšta
EBPO (2013 m.)	Trumpinti bylai nagrinėti reikiamų dienų skaičių	Aukšta

Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis šaltinių analize.

### 1.3. Vidinis ir išorinis 10 prioriteto intervencijų suderinamumas

Veiksmų programos 10 prioriteto „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ intervencijų vidinį suderinamumą užtikrina aiškus finansuojamų veiklų ir tinkamų projekto vykdytojų bei įgyvendinimo lygmenų atskyrimas priemonių lygmeniu. Viena vertus, taip sumažinama dvigubo finansavimo rizika, kita vertus, toks atskyrimas priemonių lygmeniu leidžia taikyti skirtingus projektų atrankos ir įgyvendinimo būdus skirtingoms pareiškėjų grupėms ir siekti sinergijos tarp įgyvendinamų intervencijų.

*Vidinis 10 prioriteto investicijų suderinamumas*

Pavyzdžiui, siekiant didinti viešojo valdymo atvirumą ir skaidrumą pagal 10.1.2. konkretų uždavinį yra finansuojamos trys priemonės: dvi valstybės projektų planavimo būdu ir pagal vieną projektai atrenkami konkurso būdu. Pagal priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ šiuo metu yra įgyvendinamas projektas „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“, kurio metu bus patobulintas ir praktiškai išbandytas viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmas, vykdoma kryptinga Vyriausybės veiklos komunikacija, skirta įtraukti visuomenę į sprendimų priėmimo procesą, stiprinami administraciniai gebėjimai, kurių reikia viešojo valdymo atvirumui padidinti. Kita planavimo būdu įgyvendinama priemonė Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ yra nukreipta į skaidrumo ir efektyvumo didinimą atskirose viešojo valdymo srityse (pvz., viešųjų pirkimų) bei antikorporacinės aplinkos kūrimo, korupcijos prevencijos ir korupcijos apraiškų mažinimo priemonių įgyvendinimą. Savo ruožtu konkurso būdu atrinktų priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ projektų, kuriuos įgyvendina nevyriausybines organizacijos, veiklų tikslinė grupė yra gyventojai, kuriuos siekiama paskatinti dalyvauti viešajame valdyme, didinti jų nepakantumą korupcijai, taip pat ir pačios NVO, kurių gebėjimus siekiama stiprinti. Tokiu būdu valdžios atvirumo ir korupcijos suvokimo iššūkius yra siekiama spręsti kompleksiskai, 10 prioriteto lėšomis remiant viena kitą papildančias priemones.

Siekiant didesnio vidinio 10 prioriteto suderinamumo planavimo etapu buvo numatyta, kad panašios priemonės, pvz., paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės didinimas, personalo valdymo sistemų tobulinimas, būtų įgyvendinamos tiek centriniu arba sisteminiu, tiek atskirų institucijų ar savivaldybių lygmeniu. Tačiau, vėluojant 10 prioriteto įgyvendinimo pradžiai ir sumažinus prioritetui skirtą finansavimą, dalies priemonių šiuo metu planuojama atsisakyti (pvz., priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo organizavimo gerinimas viešojo valdymo institucijose“ ir „Personalo valdymo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose tobulinimo iniciatyvų skatinimas“). Tai sumažins galimybes siekti investicijų sinergijos, tačiau leis koncentruoti lėšas ir pastangas pasirinktoms intervencijoms ir strategiškai svarbių projektų įgyvendinimui.

*Investicijų pagal 2 ir 10 prioritetus suderinamumas*

Siekiant užtikrinti 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto intervencijų išorinį suderinamumą, pačioje veiksmų programoje yra numatyta, kad įgyvendinant 10 prioritetą bus prisidedama prie 2.1. investicinio prioriteto „Plačiajuosčio ryšio diegimo plėtra ir sparčiųjų tinklų plėtojimas ir naujų technologijų ir skaitmeninės ekonomikos tinklų pasirinkimo rėmimas“ įgyvendinimo. ESF lėšomis buvo suplanuota vertinti paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę tikslingumą, nustatyti paslaugų atitiktį vartotojų poreikiams ir optimizuotas šių paslaugų teikimo procesas. Taip pat ESF lėšomis buvo suplanuota finansuoti visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimo iniciatyvas, taip užtikrinant elektroninės demokratijos sprendimų ir priemonių, kurias numatoma kurti ir diegti įgyvendinant 2.1. investicinį prioritetą, aktyvų naudojimą.

Siekiant skatinti elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų kūrimą, plėtrą ir tobulinimą, užtikrinant kompleksinę paslaugų teikimo pertvarką ir jų orientavimą į vartotoją, pagal 2 prioritetą yra finansuojama priemonė Nr. 02.3.1-CPVA-V-529 „Pažangių elektroninių paslaugų kūrimas“. Pastarosios remiami projektai pradėti įgyvendinti 2016 04 28 pasirašius pirmąją sutartį. Iš viso priemonė finansuoja 17 projektų, iš kurių 2 yra įgyvendinti ir 15 vis dar įgyvendinami. Apibendrinant, priemonės finansuojamais projektais yra siekiama įgyvendinti kompleksinę paslaugų teikimo pertvarką. Priemonės remiamos projektų veiklos apima:

- pažangių elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų kūrimą (pavyzdžiui, kuriamas elektroninių sąskaitų faktūrų posistemis, elektroninių važtaraščių (i.VAZ) posistemis bei diegiamos nuotolinės apskaitos paslaugos smulkiajam verslui), plėtrą (plečiama integruotos augalų apsaugos informavimo, konsultavimo ir mokymų informacinė sistema) ir tobulinimą;
- erdvinių duomenų suderinamumo ir pasiekiamumo užtikrinimą;
- universalių pašto paslaugų ir pažangių informacinių ryšių technologijų sprendimų įgyvendinimą.

## 6 LENTELĖ. PRIEMONĖS „PAŽANGIŲ ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ KŪRIMAS“ INFORMACIJA

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	NUMATYTAS FINANSAVIMAS	NUMATYTAS ES FINANSAVIMAS	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SUMA	SUTARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	PROJEKTŲ VYKDYTOJAI
Nr. 02.3.1-CPVA-V-529 „Pažangių elektroninių paslaugų kūrimas“	41 409 806 EUR	35 198 335 EUR	35 177 748 EUR	17	VMI; LŽŪKT; LR AM, LR ŽŪM, VŠĮ „Versli Lietuva“; LR SADM; Registrų centras; MD prie LR VRM, „GIS-CENTRAS“ Informatikos ir ryšių departamentas prie LR VRM; VVTAT

Šaltinis: parengta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

Siekiant užkirsti kelią dvigubam finansavimui, valstybės planavimo būdu formuojamiems projektams atrinkti buvo sudarytos koordinacinės grupės, kurios pagal savo kompetencijos sritis vertino investicijų suderinamumą su pagal kitus veiksmų programos prioritetus finansuojamomis veiklomis, taip pat ir suderinamumą su iš kitų šaltinių finansuojamomis intervencijomis. Siekiant atskirti pagal 10 ir 2 prioritetus finansuojamas veiklas, planuojant 10 prioriteto priemonių projektus, jiems buvo nustatytas reikalavimas, kad veiksmai, skirti elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų, skirtų gyventojams ir (arba) verslui, kūrimui, tobulinimui ir plėtrai, taip pat kitų informacinių technologijų sprendimų, kurie numatyti Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane, kūrimas, tobulinimas ir diegimas nėra finansuojamas. Tuo pat metu, siekiant užtikrinti kokybišką paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę procesą, yra numatyta 10.1.3 uždaviniui „Gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams“ įgyvendinti skirtų projektų atranką vykdyti derinant su viešųjų ir administracinių paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę projektų, finansuotinių pagal 2.1 investicinį prioritetą, planavimu. Tiek pagal 10.1.3, tiek pagal 10.1.1 uždavinius finansuojami IRT sprendimai ir kiti produktai (pvz., studijos, analizės) turi būti skirti vidiniams institucijų ir įstaigų valdymo bei paslaugų teikimo procesams tobulinti, siekiant pagerinti paslaugų teikimą gyventojams, o vartotojams skirtos elektroninės paslaugos yra finansuojamos tik iš 2 prioriteto. Tarp šiuo metu įgyvendinamų projektų yra sėkmingo investicijų derinimo pavyzdžių: pvz., Migracijos departamentui įgyvendinant projektus „Efektyvus migracijos procesų valdymas“ (10 prioritetas) ir „Elektroninių migracijos paslaugų kūrimas“ (2 prioritetas) planuojama sukurti vidinį portalą (MIGRIS), kuriuo naudosis institucijos, ir išorinį portalą (eMIGRIS), per kurį vartotojams bus teikiamos 23 elektroninės migracijos paslaugos.

#### *Investicijų pagal 10 prioritetą derėjimas su kitais finansavimo šaltiniais*

Investuodama į viešojo valdymo tobulinimo sritį Lietuva dalyvauja ir iš kitų šaltinių finansuojamose programose. Pavyzdžiui, pagal Norvegijos finansinį mechanizmą 2016–2021 m. laikotarpiu yra finansuojami veiksmai, nukreipti į pilietinės visuomenės ugdymą, geros praktikos valdymo skatinimą, atskaitingų institucijų veiklos skaidrumo didinimą, teisingumo sistemos veiksmingumo didinimą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad ES fondų ir Norvegijos finansinio mechanizmo programavimo laikotarpiai skiriasi, be to, už strateginį investicijų planavimą yra atsakingas tas pats Finansų ministerijos Investicijų departamentas. Taip sudaromos sąlygos išoriniam 10 prioriteto investicijų suderinamumui.

Dar vienas finansavimo šaltinis, pagal kurį Lietuva gali finansuoti viešojo valdymo institucines, administracines ir į ekonominę augimą orientuotas reformas, yra ES lygmeniu vykdoma Struktūrinių reformų rėmimo programa (angl. *Structural Reforms Support Programme – SRSP*), kurios biudžetas 2017–2020 m. laikotarpiu siekia 222,8 mln. eurų.

## 7 LENTELĖ. STRUKTŪRINIŲ REFORMŲ RĖMIMO PROGRAMOS PARAMOS KRYPTYS

Nuo 2017 m. ES lygmeniu įgyvendinamos Struktūrinių reformų rėmimo programos (toliau – SRRP) rėmuose jau buvo paremta daugiau nei 500 projektų 25 ES šalyse narėse. Lietuva 2017 m. pateikė paraišką dėl 18 projektų, dar 12 buvo atrinkta 2018 metais. Pagal SRRP investuojama į:

- viešojo administravimo efektyvumo didinimą ir gebėjimų stiprinimą;
- viešųjų finansų valdymo modernizavimą;
- mokesčių administravimo reformas;
- skaitmeninės ekonomikos plėtrą;
- tikslų klimato ir energetikos srityse siekimą;
- tiesioginių užsienio investicijų pritraukimą;
- švietimo sistemos reformas;
- finansavimo galimybių pagal iniciatyvą „Kapitalas-Rinkos-Sąjunga“ didinimą;
- skolų valdymo efektyvumo didinimą.

Šaltinis: PPML, remiantis Europos Komisijos tinklapiu informacija: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp_en)

Lietuvoje šios programos koordinuojančios institucijos funkcijas atlieka Lietuvos Vyriausybės kanceliarija, kuri aktyviai dalyvauja ir 10 prioriteto investicijų planavime<sup>37</sup> ir įgyvendina sisteminius projektus pagal kelias 10 prioriteto priemones. Lietuva pagal šią programą kreipėsi paramos pramonės skaitmenizavimo iniciatyvos įgyvendinimo kelrodžiui parengti, mokytojų skaičiaus poreikio prognozavimo įrankiui sukurti, regioninių finansų rinkų integravimo iniciatyvoms įgyvendinti, kitiems projektams įgyvendinti. Šie projektai nedubliuoja, o greičiau papildo pagal 10 prioritetą įgyvendinamus pokyčių projektus, prisideda prie efektyvesnio struktūrinių reformų įgyvendinimo ir jų privalumas yra galimybė naudotis užsienio šalių gerąją praktika, inicijuojant ir įgyvendinant viešojo valdymo reformas.

<sup>37</sup> LR Vyriausybės kanceliarijos atstovai dalyvauja Vidaus reikalų ministerijos sudarytoje koordinavimo grupės, kuri vertina valstybės projektų projektinius pasiūlymus, veikloje.

## 2. ES investicijų į viešojo valdymo tobulinimą rezultatyvumas

### 2.1. Intervencijų logikos tinkamumas siekiant kokybiškų rezultatų

Vertinimo metu prioriteto intervencijos buvo analizuojamos taikant kaitos teorija grįsto vertinimo požiūrį, skirtą priežastiniams ryšiams tarp intervencijos ir laukiamų rezultatų bei poveikio įvertinti. Pabrėžiama, kad teorija pagrįstas vertinimas yra svarbus ir naudingas sprendimų priėmėjams, nes teikia išvalgas apie tai, kas veikia ir kas ne konkrečiu atveju. Atliekant šį vertinimą buvo rekonstruota bendra 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ intervencijos logika ir išsamiau analizuojamos dvejų priemonių – Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ ir Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ – intervencijos logikos, siekiant pateikti rekomendacijas dėl konkrečių investicijų tinkamumui, efektyvumui ir tvarumui svarbių veiksnių.

Bendrasis 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ tikslas yra **siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų**. Remiantis šiuo tikslu, 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje buvo suformuluoti penki konkretūs uždaviniai, kurie atspindi aktualias viešojo valdymo srities problemas, ir jų įgyvendinimo pažangą matuojantys rodikliai.

Strateginiuose dokumentuose teigiama, kad viešojo valdymo kokybė ir efektyvumas nėra pakankami dėl **įrodymais grįstų sprendimų trūkumo** ir sisteminio viešojo valdymo institucijų veiklos planavimo<sup>38</sup>. Siekiant spręsti šią problemą pagal priemones „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912) ir „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ (Nr. 10.1.1-ESFA-V-913), numatyta skatinti įrodymais grįsto valdymo priemonių koordinuotą taikymą, veiklos valdymo / kokybės vadybos sistemų diegimą, finansuojamas valstybės ištekliams efektyviau valdyti skirtų priemonių kūrimas bei diegimas ir panašiai<sup>39</sup>.

**Žemas visuomenės pasitikėjimas viešojo sektoriaus institucijomis** yra kita dokumentuose artikuliuojama viešojo valdymo problema. Su ja susijęs nepakankamas piliečių dalyvavimas viešojo valdymo procesuose, žinių apie galimybes dalyvauti trūkumas, informacijos apie institucijų veiklą stygius, korupcijos apraiškos tokiose srityse kaip viešieji pirkimai, sveikatos priežiūra, teisėsauga<sup>40</sup>. Todėl įgyvendinant 10 prioritetą buvo numatyta kurti konsultacijų su visuomene mechanizmą ir aktyviau vykdyti konsultacijas su visuomene, skleisti žinias apie galimybes dalyvauti viešojo valdymo procesuose, didinti visuomenės nepakantumą korupcijai, kurti ir įgyvendinti antikorpucines priemones, gerinti korupcijos stebėsenos procesus<sup>41</sup>.

<sup>38</sup> Nacionalinė pažangos programa, 48.

<sup>39</sup> Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912), Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas (Nr. 10.1.1-ESFA-V-913)

<sup>40</sup> Veiksmų programa, 174.

<sup>41</sup> Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“, Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“.



Taip pat tarp bendrąjį prioriteto tikslą apibrėžiančių problemų identifikuojama ir **nepakankama piliečiams teikiamų paslaugų kokybė**: nepakankamai veiksmingai taikomas vieno langelio principas aptarnaujant gyventojus, minimalių paslaugų kokybės standartų stoka, nepakankamai aktyviai matuojami pasitenkinimo paslaugomis rodikliai.

**Perteklinis, neracionalus ir sudėtingas teisinis reguliavimas** verslui ir gyventojams sukuria administracinę ar reguliavimo našta, lėtai įgyvendinamos verslo aplinkos gerinimo iniciatyvos<sup>42</sup>. Siekiant sumažinti reguliavimo našta verslui ir gerinti verslo priežiūrą atliekančių institucijų darbą, pagal 10 prioritetą buvo suplanuota didinti teisės aktų kokybę ir verslo informavimo kokybę, kurti pažangias verslo priežiūros priemones, diegti alternatyvius ginčų sprendimo būdus, stiprinti teismų mediatorių kompetencijas<sup>43</sup>. Nors 10.1.4 konkrečiau uždavinio formuluotė – „Pagerinti verslo reguliavimo aplinką“ – neatspindi pagal jį suplanuotų investicijų į teismų sistemos veiksmingumo didinimą, nustatytas rezultato rodiklis pokyčiui matuoti apima ir investicijas į teismų sistemos efektyvumo didinimą.

Galiausiai, pažangiam viešajam valdymui kelią užkerta **per didelė valstybės tarnybos orientacija į veiklos procesus** ir jų teisinį reglamentavimą, taip pat strateginių gebėjimų, novatoriškumo, lyderystės trūkumas, nepakankamai efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas<sup>44</sup>. Siekiant spręsti šias problemas pagal 10.1.5 konkretų uždavinį „Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje“ suplanuota diegti naują aukštesniųjų vadovų valdymo sistemą, stiprinti strategines kompetencijas, diegti motyvavimo sistemas, tobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą ir mokymų galimybes ir t. t.

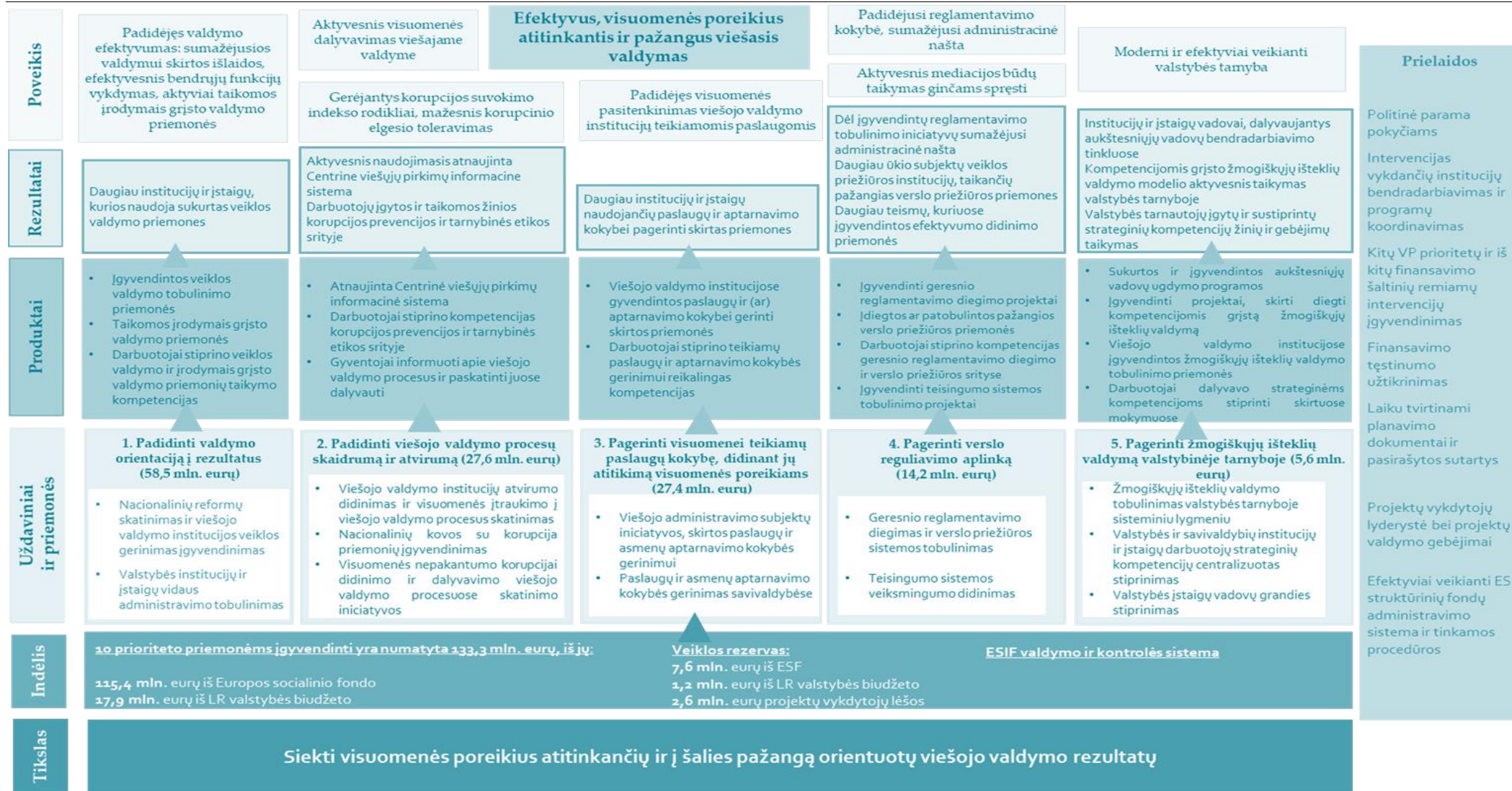
Konkrečioms uždaviniams pasiekti veiksmų programos įgyvendinimo etapu buvo patvirtinta ir pradėta įgyvendinti 12 priemonių, kurioms numatytas iki 133,3 mln. eurų finansavimas iš ESF ir nacionalinio biudžeto. Pagal visas priemones įgyvendinamos veiklos ir siekiami sukurti produktai apima įvairias priemones ir įrankius, įskaitant IT sistemas ir metodines priemones, analizę, vertinimus ir tyrimus, viešojo valdymo institucijų darbuotojų ir visuomenės grupių mokymus, konsultacijas ir renginius. Šiems produktams sukurti prielaidas sudaro efektyviai veikianti ES fondų investicijų administravimo sistema, projektų vykdytojų lyderystė ir projektų valdymo gebėjimai, laiku parengti ir patvirtinti planavimo dokumentai. Projektų metu sukurti produktai turėtų prisidėti prie aktyvesnio veiklos valdymo priemonių ir aptarnavimo bei paslaugų kokybės gerinimo priemonių naudojimo, aktyvesnio CVP IS naudojimo, sumažėjusios administracinės naštos verslui, aktyvesnio pažangių verslo priežiūros priemonių taikymo, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio, sustiprintų viešojo valdymo institucijų darbuotojų strateginių kompetencijų, kompetencijų veiklos valdymo, įrodymais grįsto valdymo, korupcijos prevencijos ir tarnybinės etikos srityse. Tačiau suplanuotiems rezultatams pasiekti ir poveikiui pasireikšti yra svarbus projektų rezultatų tvarumas ir finansavimo tęstinumo užtikrinimas, 10 prioriteto investicijų suderinamumas tarpusavyje ir su kitomis veiksmų programos intervencijomis, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas. Visais intervencijų logikos lygmenimis yra svarbus politinis palaikymas ir lyderystė inicijuoti reformas ir sisteminių pokyčių diegimo projektus (žr. 9 pav.).

<sup>42</sup> Veiksmų programa, 175.

<sup>43</sup> Priemonės Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“, Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“.

<sup>44</sup> Veiksmų programa, 176.

## 9 PAVEIKSLAS. PRIORITETO „VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS IR PAŽANGUS VIEŠASIS VALDYMAS“ INTERVENCIJŲ LOGIKA



Šaltinis: parengta PPMI.

## Valdymo orientacijos į rezultatus didinimas

Siekiant didinti valdymo orientaciją į rezultatus pagal 10 prioriteto 10.1.1. konkretų uždavinį buvo suformuotos dvi priemonės, kurioms numatytos ES ir bendrojo finansavimo lėšos viršija 45 mln. eurų ir sudaro 33 proc. viso 10 prioriteto įgyvendinimui skirtų lėšų<sup>45</sup>. Įgyvendinant projektus pagal šias priemones yra siekiama pagerinti viešojo valdymo sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybę ir padidinti viešojo valdymo institucijų veiklos bei valstybės išteklių panaudojimo efektyvumą. Iš viso pagal 10.1. konkretaus uždavinio priemones 2018 m. pabaigoje buvo sudarytos 26 sutartys: 5 sutartys – 2016 m., 9 – 2017 m. ir 12 – 2018 metais. Šiuo metu su projektų vykdytojais sudarytų sutarčių suma pagal 10.1.1. konkretaus uždavinio priemones siekia 47,3 proc. viso šioms priemonėms numatyto finansavimo.

### 8 LENTELĖ. UŽDAVINIO „DIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS“ PRIEMONĖS

PRIEMONĖS PAVADINIMAS	NUMATYTAS FINANSAVIMAS (BE VEIKLOS REZERVO), EUR	NUMATYTAS ES FINANSAVIMAS, EUR	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SUMA, EUR	SUDARYTŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS	PROJEKTŲ VYKDYTOJAI
Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“	45 890 347,00	39 006 795	30 872 142,28	25	ŠMM, SADM, URM, SAM, LRVK, VMI, CPVA, IVPK, MOSTA, VK, Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba ir Higienos institutas.
Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“	12 602 782,00	10 712 365,00	1 473 425,37	1	LRVK

Šaltinis: PPMI, remiantis tinklapio [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) pateikiama informacija.

Įgyvendinant projektus pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ESF lėšomis buvo remiamas:

- pasirengimas įgyvendinti nacionalines viešojo valdymo reformas;
- nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimo koordinavimas;
- atskirų viešosios politikos sričių valdymo procesams gerinti skirtų priemonių ir įrankių kūrimas, tobulinimas ir diegimas;
- priemonių (įrankių) valstybės ištekliams efektyviau valdyti kūrimas, tobulinimas, diegimas;
- įrodymais grįsto valdymo priemonių koordinuotas taikymas;
- pokyčių, susijusių su viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimu, skatinimas ir koordinavimas.

Pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“, kurios tikslas – padidinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, yra finansuojamas:

<sup>45</sup> Vidaus reikalų ministerijos administruojamų 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioritetų įgyvendinimo priemonių kvietimų skelbimo, projektų sąrašų ir finansavimo sutarčių sudarymo plano projektas.

- viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų (vidaus administravimo) efektyvumui didinti reikalingų priemonių (įrankių) kūrimas ar pritaikymas, tobulinimas, diegimas;
- kokybės vadybos metodų / sistemų diegimas, projektų, procesų valdymo diegimas viešojo administravimo subjektams, viešojo administravimo institucijų ir įstaigų veiklos ir gebėjimų vertinimas.

Pagal abi 10.1.1. konkretaus uždavinio priemones viešojo valdymo ir kitų institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas buvo tinkamas remti tiek, kiek tai reikalinga priemonių tikslams pasiekti, įgyvendinant kitas veiklas.

## 9 LENTELĖ. VALSTYBĖS INSTITUCIJŲ IR ĮSTAIGŲ VIDAUS ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO PROJEKTAS

Šiuo metu pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ yra įgyvendinamas tik vienas projektas – „Viešosios politikos pokyčių sistemos sukūrimas ministerijose“, kurio tikslas yra sustiprinti viešojo valdymo institucijų veiklos valdymą ir užtikrinti tinkamą nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimą bei koordinavimą, taikant vieningus projektų valdymo principus. Projekto metu bus sukurta projektų valdymo sistema, palengvinanti bei optimizuojanti esamus institucijų projektų, programų ir portfelių valdymo procesus ir užtikrinanti sklandų informacijos dalinimąsi tarp LRVK ir 14 ministerijų. Projektų valdymo principų diegimui į ministerijas buvo pritarta 2018 m. vasario 13 d. Strateginių projektų portfelio komisijos posėdžio metu.

Šaltinis: PPMI, remiantis tinklapio [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) pateikiama informacija.

Priemonių tikslai bei remiamos veiklos, taip pat pasirinktas projektų atrankos būdas – valstybės projektų planavimas – sudaro prielaidas siekti rezultatų prisidedant prie bent vieno iš dviejų rezultato pokyčio rodiklių pasiekimo:

- R.S. 394-2 „Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones“;
- R.N. 901 „Įgyvendintų rekomendacijų, parengtų taikant įrodymais grįsto valdymo priemones, dalis“.

Dar vienas 10.1.1. konkretaus uždavinio pažangai matuoti pasirinktas nacionalinis rezultato rodiklis – R.N. 903 „Pagerėjusių Vyriausybei atskaitingų institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų dalis“ – patvirtintuose projektų finansavimo sąlygų aprašuose neminimas ir projektams nebuvo keliamas reikalavimas prie jo tiesiogiai prisidėti. Nors pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ buvo finansuotas projektas, skirtas pasiruošti bendrųjų funkcijų konsolidavimui, ir ateityje planuojamas projektas, skirtas antrajam bendrųjų funkcijų konsolidavimo etapui, šis rodiklis kol kas nebuvo naudojamas pokyčių rezultatams matuoti. Kita vertus, šis rodiklis nėra tiesiogiai susijęs su 10.1.1. konkretaus uždavinio siekiu didinti viešojo valdymo orientaciją į rezultatus.

Tačiau kokybiškiems rezultatams pasiekti svarbus yra ne tik tinkamų veiklų finansavimas ir pakankamos lėšos, bet ir kiti vidiniai bei išorės veiksniai, darantys įtaką projektų įgyvendinimo procesui ir galutiniams rezultatams. 2018 m. gruodį atliktos apklausos duomenimis, du iš trijų projektų vykdytojų teigė, kad veiklų įgyvendinimui svarbūs projekto komandos organizaciniai gebėjimai, taip pat pusė atsakiusiųjų pabrėžė laiku įvykusių viešųjų pirkimų svarbą bei valstybės ir savivaldybių institucijų, kitų organizacijų bendradarbiavimą. Šalia šių veiksmų svarbi yra ir išorės paslaugų teikėjų darbo kokybė, kuri buvo paminėta tarp veiksmų, labiausiai apsunkinančių projektų įgyvendinimą. Interviu su projektų vykdytojais taip pat parodė, kad įgyvendinant sisteminius ir į pokyčius orientuotus projektus, ES investicijos veikia kaip pokyčių katalizatorius, o projektinis įgyvendinimo būdas (skirtingai nuo biudžetine apskaita paremta) leidžia įtraukti daugiau institucijų ir įstaigų įvairiais lygmenimis, pvz., kaip tai buvo daroma projekte „Pasirengimas viešojo sektoriaus bendrųjų funkcijų konsolidavimui“. Tačiau tokiems projektams įgyvendinti svarbus yra politikų ir vadovų palaikymas bei už projekto įgyvendinimą atsakingo asmens lyderystė.

## Viešojo valdymo skaidrumas ir atvirumas

Siekiant viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo pagal 10 prioriteto 10.2. uždavinį buvo suplanuotos trys priemonės, kuriomis numatytos ES ir LR biudžeto lėšos viršija 28 mln. eurų. Įgyvendinant projektus siekiama įdiegti arba patobulinti antikorpucines priemones nacionalinėse įstaigose ir institucijose, padidinti visuomenės neigiamas nuostatas korupcijos atžvilgiu, atverti valstybės kaupiamus duomenis visuomenei, įtraukti visuomenę į viešųjų reikalų sprendimą.

## 10 LENTELĖ. UŽDAVINIO „VIEŠOJO VALDYMO SKAIDRUMAS IR ATVIRUMAS“ PRIEMONIŲ INFORMACIJA

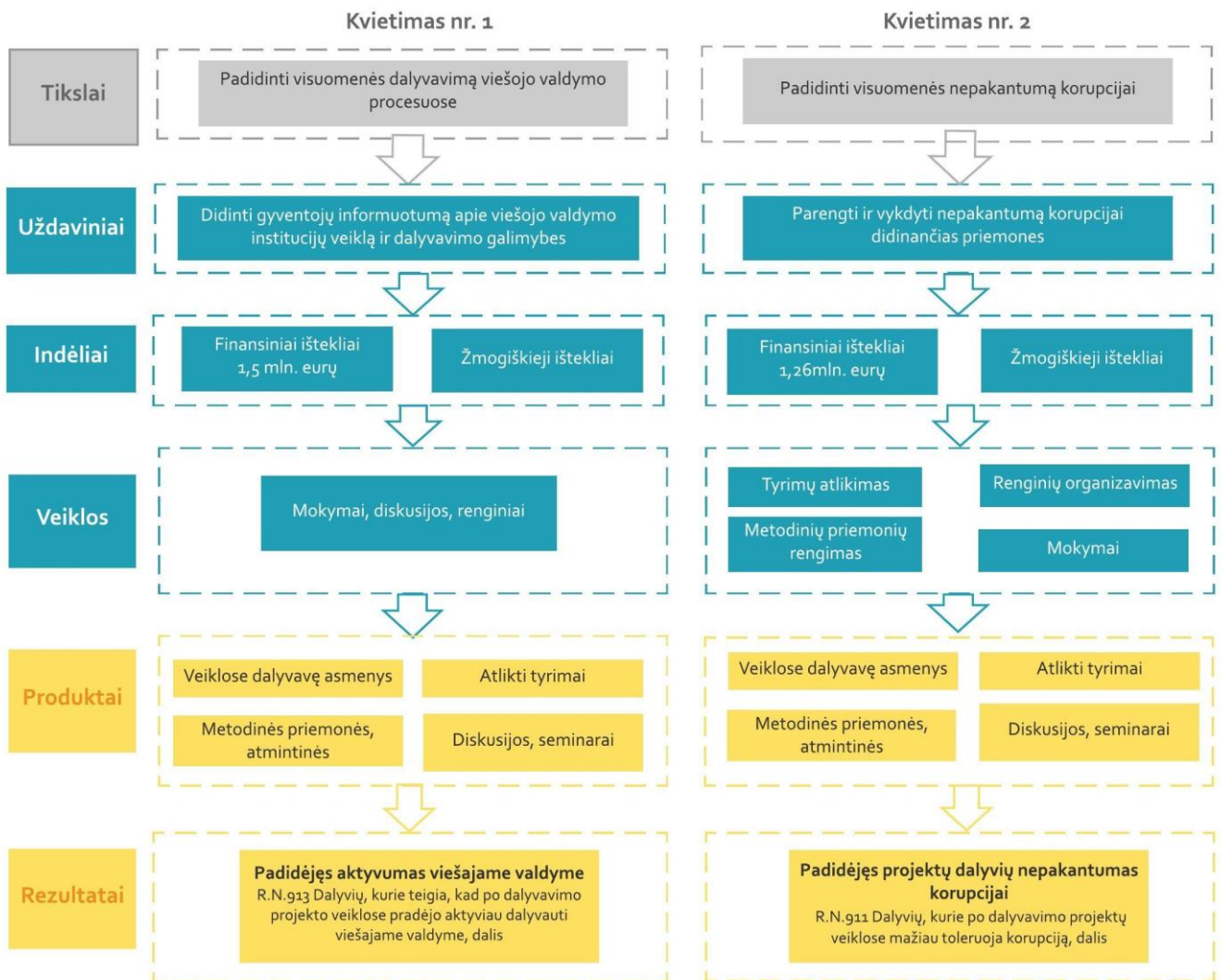
PRIEMONĖ	NUMATYTAS FINANSAVIMAS, EUR	NUMATYTAS ES FINANSAVIMAS, EUR	SUDARYTA SUTARČIŲ SUMA, EUR	SUTARČIŲ SKAIČIUS	PROJEKTŲ VYKDYTOJAI
Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“	3 943 000,00	3 351 550,00	2 260 197,00	2	LR Vyriausybės kanceliarija, Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos
Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“	18 033 760,00	15 328 696,00	16 092 479,00	15	Valstybės institucijos, viešosios įstaigos, valstybinės įmonės: STT, LR SAM, VTD, MOSTA, MITA, VPT, CPO LT, LR FM, Policijos departamentas, LR SAM, Registrų centras, Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, Generalinė prokuratūra
Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“	5 638 178,00	4 792 451,00	5 212 840,00	48	Nevyriausybinių organizacijų kartu su partneriais

Šaltinis: parengta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt).

Iš viso pagal 10.2. konkretaus uždavinio priemones 2018 m. pabaigoje buvo sudarytos 65 sutartys: 3 sutartys – 2016 m., 23 – 2017 m. ir 38 – 2018 metais.

Pagal priemonę „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 finansuojami konkurso būdu atrinkti NVO projektai. Kaip nurodo priemonės pavadinimas, projektai siekia 1) paskatinti visuomenės dalyvavimą viešojo valdymo procesuose, 2) padidinti piliečių nepakantumą korupcijai, 3) sustiprinti NVO gebėjimus, reikalingus dalyvauti priimant viešojo valdymo sprendimus. Pirmajam ir antrajam priemonės kvietimams skirta atitinkamai 1,5 ir 1,26 mln. eurų, vienam projektui skiriant iki 100 tūkst. eurų. Trečiajam kvietimui iš viso skirta 2,6 mln. eurų. Pirmojo ir antrojo kvietimo projektai yra panašūs savo veiklomis ir kuriama produktais, tarp kurių dominuoja šviečiamosios veiklos, tyrimai ir metodinių priemonių kūrimas. Priemonės rezultatai yra matuojami vertinant, kaip pasikeitė dalyvių dalis, kuri po projektų labiau nepakanti korupcijai bei daugiau dalyvauja viešajame valdyme.

**10 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS „VISUOMENĖS NEPAKANTUMO KORUPCIJAI DIDINIMO IR DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO PROCESUOSE SKATINIMO INICIATYVOS“ 1 IR 2 KVIETIMO KAITOS TEORIJA**



Šaltinis: sudaryta PPMI

Siekiant panašias intervencijas ateityje planuoti kokybiškiau, būtų svarbu: 1) išplėsti tinkamas finansuoti veiklas ir 2) atsižvelgiant į siekiamų rodiklių specifiką pateikti papildomas rekomendacijas arba reikalavimus projektų dalyvių atrankai.

Pagal 1-ąją priemonės kvietimą kaip tinkamos finansuoti buvo numatytos visuomenės švietimo ir informavimo veiklos. Pagal šį apibūdinimą projektų vykdytojai galėjo dalyviams suteikti žinių, informuoti apie būdus dalyvauti, taip pat kartu su dalyviais formuluoti jų aplinkai svarbias problemas ir ieškoti būdų kaip jas spręsti. Tačiau dalyvių parengtų pasiūlymų-išvystytų idėjų praktinis įgyvendinimas nebuvo finansuojamas. Viena organizacija, įgyvendinusi projektą pagal 1-ąją kvietimą, teigė, kad projekto rezultatai būtų dar kokybiškesni, jei tarp tinkamų finansuoti veiklų būtų buvusi galimybė įtraukti praktinę pagalbą ir konsultacijas jaunimui, įgyvendinančiam savo idėjas, siūlančias spręsti jų gyvenamojoje savivaldybėje aktualią problemą ar vystyti iniciatyvą. Tačiau tokia veikla nebuvo pripažinta kaip tinkama finansuoti. Pilietinio ugdymo projektų patirtis rodo, kad žinios efektyviau perimamos jas pritaikant praktiškai; todėl tikėtina, kad tokių veiklų įtraukimas leistų sustiprinti laukiamų rezultatų kokybę – įgalintų dalyvius pateikti pasiūlymą ar projektą savivaldybei ir tuoj pat praktiškai sudalyvauti priimančioms viešojo valdymo sprendimams ir iniciatyvoms.

Kitas pasiūlymas dėl dalyvių atrankos sietinas su tikslu rezultatų įvertinimu. Šios priemonės pirmo ir antro kvietimo projektai išipareigoja pasirinkti tikslines grupes taip, kad jų rezultatai prisidėtų prie toliau paminėtų rodiklių reikšmių didėjimo:

- R.N.913 Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis;
- R.N.911 Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis.

Kadangi rodikliai siekia apskaičiuoti dalyvių, kurie po dalyvavimo veiklose tapo mažiau pakantūs korupciniam elgesiui ir aktyviau dalyvauja sprendžiant viešuosius reikalus, proporcijas, į projekto veiklas pravartu atrinkti asmenis atsižvelgiant į nuostatas korupcijos atžvilgiu ir dalyvavimo sprendžiant viešuosius reikalus patirtį. Taip kontroliuojant dalyvių patirtį iki dalyvavimo projekto veiklose, atsirastų galimybė izoliuoti intervencijos poveikį ir patikimiau jį pamatuoti. Remiantis surinktais duomenimis, tarp projektus įgyvendinančių organizacijų nebuvo tokių, kurios vykdytų dalyvių atranką šiais pagrindais. Todėl turint omenyje rodiklių specifiką, kokius pokyčius jie siekia apčiuopti, rekomenduotume ateityje panašioms intervencijoms numatyti rekomendacijas projektų veiklų dalyvių atrankai.

#### *Viešųjų paslaugų tobulinimas*

Siekiant pagerinti viešųjų paslaugų teikimą gyventojams pagal 10 prioriteto 10.3. uždavinį, buvo suplanuotos trys priemonės, tačiau po priemonių įgyvendinimo plano pakeitimo vienos iš priemonių buvo atsisakyta ir šiuo metu 10.3. uždavinio įgyvendinimui numatytas finansavimas sudaro beveik 30 mln. eurų. Numatoma, kad įgyvendinant šį uždavinį bus patvirtinti paslaugų kokybės standartai, viešojo valdymo institucijos pradės rengti piliečių chartijas, aktyviau matuoti visuomenės pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodiklius, veiksmingiau taikyti vieno langelio principą aptarnaujant asmenis. Taip pat bus sustiprintos darbuotojų kompetencijos, reikalingos geresniam paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimui.

#### **11 LENTELĖ. UŽDAVINIO „VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ TOBULINIMAS“ PRIEMONIŲ INFORMACIJA**

PRIEMONĖ	NUMATYTAS FINANSAVIMAS, EUR	NUMATYTAS ES FINANSAVIMAS, EUR	SUDARYTA SUTARČIŲ SUMA, EUR	SUTARČIŲ SKAIČIUS	PROJEKTŲ VYKDYTOJAI
Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“	13 448 754,00	11 431 441,00	7 499 166,32	9	Valstybės institucijos ir įstaigos, valstybės įmonės
Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“	16 440 119,00	13 974 101,00	9 570 595,69	36	Savivaldybių administracijos, savivaldybių biudžetinės ir viešosios įstaigos

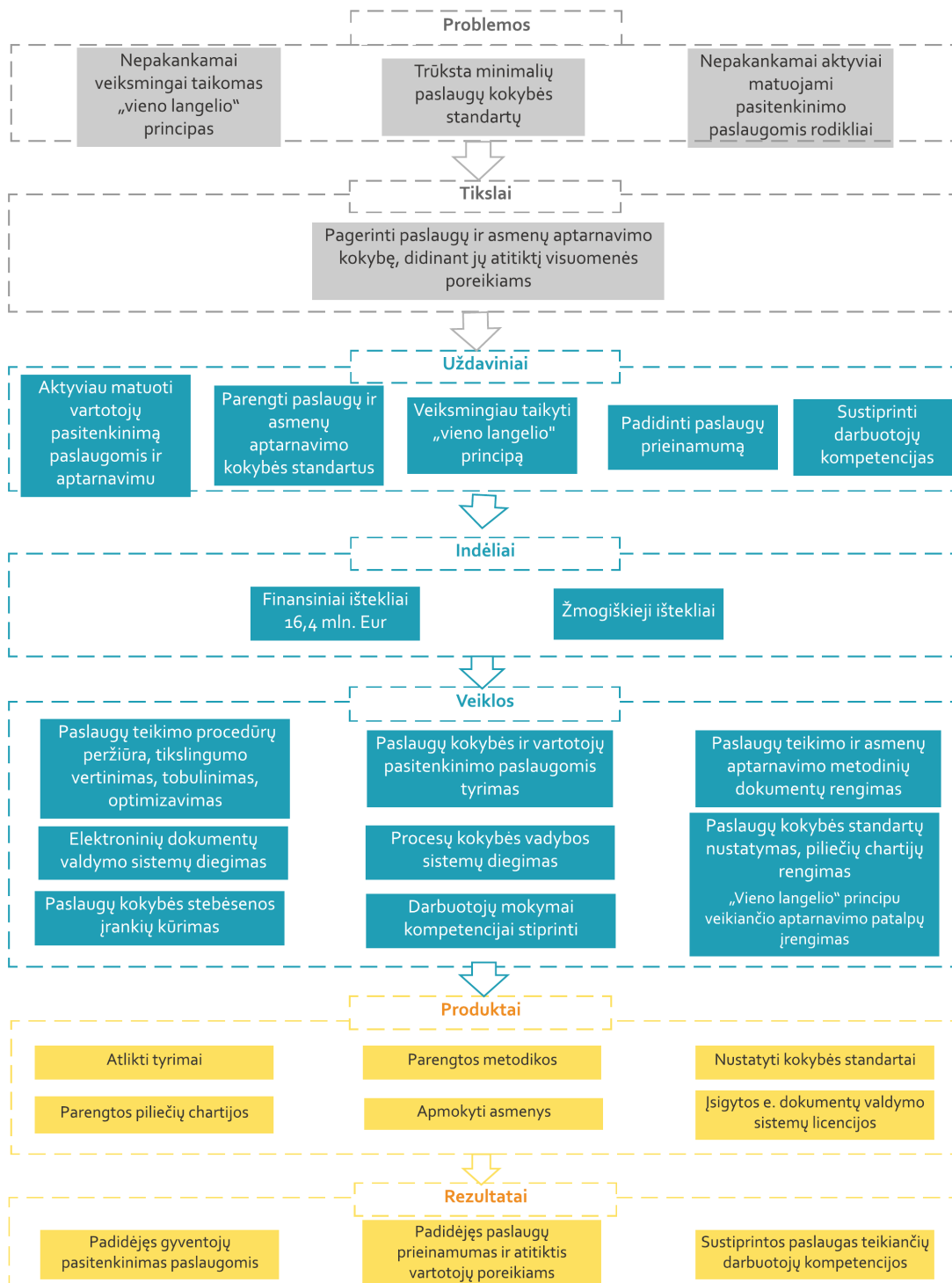
Šaltinis: parengta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt).

Iš viso pagal 10.3. konkretaus uždavinio priemones 2018 m. pabaigoje buvo sudarytos 45 sutartys: 7 – 2017 m. ir 38 – 2018 metais.

Toliau pateikiamame paveiksle pavaizduota investicijų pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ vertinimui skirta kaitos teorija. Lentelėje nurodytos pagrindinės problemos, kurias priemonės veiklomis siekiama spręsti: neveiksmingai taikomas „vieno langelio principas“, minimalių paslaugų kokybės standartų nebuvimas, neįvertinamas visuomenės pasitenkinimas

gaunamomis viešosiomis paslaugomis. Siekiant išspręsti šias problemas, iškeltas priemonės tikslas – pagerinti paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę, didinant jų atitiktį visuomenės poreikiams. Tikslui pasiekti užsibrėžti konkretūs uždaviniai ir skiriama 13,4 mln. eurų.

## 11 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ KAITOS TEORIJA



Šaltinis: sudaryta PPMI



Pagrindinės pagal priemonę finansuojamos veiklos apima vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimų atlikimą, paslaugų prieinamumo didinimą, paslaugų teikimo optimizavimą (į kurį įeina „vieno langelio“ principo taikymo tobulinimas), paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės standartų ir piliečių chartijų rengimą, mokymus darbuotojams, keliant jų kompetencijas, susijusias su asmenų aptarnavimu. Pagal priemonės projektus greta pagrindinių veiklų taip pat gali būti diegiami vidinių ar tarpinstitucinių procedūrų automatizavimo sprendimai (pvz., diegiamos elektroninės dokumentų valdymo sistemos savivaldybių administracijose ir pavaldžiose įstaigose) ar finansuojamas asmenų aptarnavimo patalpų remontas, bet tik tiek, kiek tai tobulina ar įveda naujovių į jau esančią asmenų aptarnavimo sistemą. Pavyzdžiui, dokumentų valdymo sistemos diegiamos, modernizuojamos, plečiamos tik tam, kad būtų pagerintos teikiamos paslaugos, tarkim, viena dokumentų valdymo sistema sujungiant kelias institucijas, kad jos galėtų keistis dokumentais ir gyventojas galėtų kreiptis tik į vieną instituciją. Patalpų remontas irgi yra galimas tik tada, kai jis atliekamas su kitomis paslaugų gerinimo veiklomis ir kai pats projektas inicijuoja tokius paslaugų teikimo proceso pakeitimus / patobulinimus, dėl kurių išskyla poreikis ir būtinybė remontuoti turimas projekto vykdytojo patalpas. Apibendrinant, galima teigti, kad priemonė apima didelę įvairovę veiklų ir suteikia pareiškėjams erdvės pritaikyti jas savo (regiono) poreikiams atliepti. Paveiksle taip pat pateikti finansuojamų veiklų kuriami produktai (atlikti tyrimai, nustatyti paslaugų kokybės standartai, apmokyti darbuotojai, kt.) ir tikėtini rezultatai.

Vertinant kritiškai, keliami paslaugų tobulinimo tikslai iš esmės apima tris su paslaugomis susijusius aspektus: didinti jų kokybę, aktualumą ir prieinamumą. Šiuo atžvilgiu intervencijos uždavinys – aktyviau matuoti vartotojų pasitenkinimą paslaugomis – didins paslaugų aktualumą, paslaugų kokybės standartai ir stiprinamos kompetencijos užtikrins kokybę, o paslaugų prieinamumo ir „vieno langelio“ principo taikymo tobulinimas – darys jas labiau pasiekiamas. Visos finansuojamos veiklos prisideda prie bent vieno iš uždavinių pasiekimo. Pavyzdžiui, elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimas tarp savivaldybės institucijų ir įstaigų leis greičiau dalintis informacija, todėl gyventojams pakaks apsilankyti vienoje iš įstaigų – taip bus tobulinamas „vieno langelio“ principo taikymas. Paslaugų teikimo procedūrų analizės, kokybės vadybos sistemų taikymas leis paslaugas suteikti greičiau, o piliečių chartijos, priimti kokybės standartai, apmokyti darbuotojai galės paslaugas suteikti kokybiškiau. Projektų metu atlikti tyrimai leis užtikrinti, kad bus teikiamos gyventojams aktualiausios paslaugos, parengtos metodikos ir piliečių chartijos, nustatyti kokybės standartai, apmokytas personalas užtikrins paslaugų kokybiškumą. Įsigytos dokumentų valdymo sistemų licencijos, parengtos optimizuotos asmenų aptarnavimo procedūros leis paslaugas suteikti greičiau ir patogiau. Tai sudarys sąlygas gyventojams būti labiau patenkintiems teikiamomis paslaugomis.

Atlikta 920 priemonės atvejo studija parodė, kad paslaugų kokybei savivaldybėse kelti pasirinkta tinkama intervencijų logika. Išskirtini šie stiprieji intervencijos logikos aspektai:

1. *Siekama, kad finansuojamos veiklos būtų platesnių strateginių krypčių dalis.* Regioninės plėtros taryboms pateikti projektiniai pasiūlymai vertinami pagal savo atitiktį Viešojo valdymo tobulinimo programai, regiono plėtros programai ir savivaldybės strateginio veiklos plano nuostatoms. Tai leidžia konkretų projektą matyti platesniame regiono ir valstybės strategijos kontekste, o sukurtais rezultatais naudotis įgyvendinant tolimesnes veiklas.
2. *Finansuojamos veiklos susijusios tarpusavyje ir negali būti įgyvendinamos atskirai viena nuo kitos.* Pavyzdžiui, darbuotojų mokymai ir atliekami visuomenės poreikių tyrimai finansuojami, tik jei vykdomi kartu su kitomis veiklomis. Tai užtikrina, kad vienu veiklų (tyrimų, mokymų) rezultatai bus susieti / panaudoti kitose veiklose (optimizuojant procesus, rengiant paslaugų kokybės standartus).
3. *Skatinamas veikimas daugiau nei vienos institucijos rėmuose.* Įvestas kriterijus, jog projektai privalo apimti ne mažiau kaip dvi konkrečiame regione esančias savivaldybes arba ne mažiau kaip 2/3 visų savivaldybės viešojo valdymo institucijų, įpareigoja pareiškėjus ieškoti sąlyčio taškų ir sutampančių poreikių su kitomis (regiono) institucijomis. Tai taip pat sudaro sąlygas institucijoms mokytis vienas iš kitų, perimti gerąsias praktikas. Taip didinama tiek rezultatų kokybė, tiek įgyvendinimo efektyvumas.

4. *Finansuojamos savivaldybėms aktualios veiklos.* Reikalavimas iki paraiškos pateikimo būti atlikus vartotojų poreikių ir pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimą padeda pareiškėjams tiksliau įvertinti konkrečios savivaldybės gyventojų poreikius, tiksliau identifikuoti reikalingus pokyčius, organizuoti turimus resursus bei pagrįsčiau prašyti finansinės paramos. Tai ypač padeda siekti didesnio visuomenės pasitenkinimo paslaugomis, nes poreikiai tarp savivaldybių gali skirtis, o pokyčiai būtų vykdomi gerinant aktualiausias paslaugas.
5. *Įtvirtintas subsidiarus finansavimas.* Nustatytas reikalavimas, kad maksimali ES lėšų suma negali viršyti 85 % visų tinkamų finansuoti projektų išlaidų (pareiškėjas privalo prisidėti prie projekto finansavimo bent 15 % sumos), užtikrina, kad pareiškėjai, investuodami dalį savo pinigų, bus labiau suinteresuoti atsakingai įvertinti lėšų poreikį ir finansuoti aktualius, reikalingus pokyčius.
6. *Skirtingų tiesioginių naudos gavėjų įtraukimas.* Tiesioginiais projektų kuriamos naudos gavėjais įtvirtinti tiek paslaugų teikimą įgyvendinantys viešojo sektoriaus darbuotojai, tiek paslaugų vartotojai. Nors viešųjų paslaugų vartotojų poreikių atliepimas ir pasitenkinimas paslaugomis yra pirminis priemonės tikslas, tačiau svarbus suvokimas, kad gera paslaugų kokybė yra neatsiejama nuo paslaugų teikėjų – viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ir jiems tenkančios administracinės naštos. Pasirinkus abi tikslines grupes, sudaromos prielaidos kokybiškesnėms paslaugoms teikti.

Tokiu būdu vertikali intervencijų logika yra tinkama, o finansuojamos veiklos ir skiriami išteklių sudaro prielaidas pasiekti suplanuotus rezultatus. Tačiau sėkmingam projektų įgyvendinimui įtakos turi išorės veiksniai, nuo kurių priklauso rezultatų kokybė ir savalaikiškumas, pvz., laiku patvirtinti planavimo dokumentai ir pasirašytos sutartys, institucijų bendradarbiavimas, projekto vykdytojų kompetencija ir lyderystė, geros kokybės išorės teikėjų paslaugos. Būtent šie projektų įgyvendinimo ir administravimo aspektai buvo identifikuoti kaip tobulintini atvejo studijų metu (žr. ataskaitos 1 priedą). Kadangi dar nėra įgyvendintų šios priemonės projektų, numatyti ar įvertinti veiklų rezultatų kokybės ir poveikio šiuo metu nėra galimybių.

#### *Verslo reguliavimo tobulinimas ir teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas*

Siekiant gerinti verslo reguliavimą pagal 10 prioriteto konkretų uždavinį buvo suformuotos dvi priemonės, kurioms numatytos ES ir bendrojo finansavimo lėšos viršija 14 mln. eurų. Įgyvendinant projektus pagal šias priemones yra siekiama pagerinti verslo aplinką, sumažinant administracinę bei reguliacinę naštą ūkio subjektams ir didinant teisingumo sistemos veiksmingumą. Iš viso buvo sudarytos 9 sutartys: 2 sutartys – 2016 m., 4 – 2017 m., 3 – 2018 metais.

#### **12 LENTELĖ. UŽDAVINIO „PAGERINTI VERSLO REGULIAVIMO APLINKĄ“ PRIEMONIŲ INFORMACIJA**

PRIEMONĖ	NUMATYTAS FINANSAVIMAS	NUMATYTAS ES FINANSAVIMAS	SUDARYTA SUTARČIŲ SUMA	SUTARČIŲ SKAIČIUS	PROJEKTŲ VYKDYTOJAI
Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“	9 877 023,00	8 395 470,00	8 559 053,96	5	ŪM, Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas
Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“	4 320 576,00	3 672 490,00	3 773 389,65	4	Lietuvos teismų ekspertizės centras, Nacionalinė teismų administracija, Teisingumo ministerija

Šaltinis: parengta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt).

Projektų pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ tikslai apima verslo aplinkos gerinimą, mažinant reguliavimo našta, tobulinant verslo priežiūros sistemą, rengiant ūkio subjektų prisitaikymo išlaidų vertinimo metodiką bei sukuriant konsultavimo modelį, kurį būtų galima pritaikyti ūkio subjektų veiklos priežiūros procese. Remiamos veiklos apima:

- pasiūlymų dėl teisėkūros procedūrų tobulinimo rengimą;
- metodinių dokumentų ir kitų metodinės pagalbos priemonių, reikalingų geresnio reglamentavimo priemonių taikymui viešajame valdyje ir (ar) ūkio subjektų (verslo) veiklos priežiūros efektyvumui ir veiksmingumui didinti, rengimą;
- teisinio reglamentavimo mažinimą ir (ar) paprastinimą, teisės aktų kokybės didinimą; sektorinės ar kitos didelės apimties teisės aktų peržiūras, administracinių ir (ar) kitų reguliavimo našų identifikavimą, vertinimą; pasiūlymų dėl teisinio reglamentavimo, reikalingo šiai naštai mažinti ar kitaip teisinio reglamentavimo kokybei ir efektyvumui didinti, tobulinimo rengimą;
- teisinio reglamentavimo reformų stebėsenos ir poveikio vertinimo priemonių kūrimą, vykdymą;
- verslo priežiūros priemonių kūrimą, tobulinimą, diegimą;
- verslo priežiūros sistemos efektyvumo didinimo procesų koordinavimą ir stebėseną, rezultatų viešinimą;
- verslui skirtos informacijos apie verslui teikiamas paslaugas ir (ar) verslo sąlygas ir (ar) jų teisinį reglamentavimą turinio gerinimą, informacijos apie teisės aktų reikalavimus sklaidą;
- viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų, reikalingų geresnio reglamentavimo priemonių diegimui (taikymui) ar verslo priežiūros efektyvumo didinimui, stiprinimą (mokymo programų rengimas, mokymai, keitimasis gerąja patirtimi).

Priemonė Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ turėtų prisidėti prie rezultato rodiklių pasiekimo:

- R.S. 394 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones, dalis“;
- R.S. 398 „Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui“;
- R.S. 399 „Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis“ reikšmių.

Priemonės „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ projektais yra siekiama didinti Lietuvos teisminės sistemos efektyvumą ir patikimumą. Pavyzdžiui, projektas „Teismų veiklos efektyvumo didinimas“ siekia išspręsti netolygaus teisėjų darbo krūvio, neefektyvaus teismų dokumentų tvarkymo, nepakankamos teisėjų ir teismų darbuotojų kompetencijos problemas. Projekto „Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtra“ esminis tikslas yra padidinti teisingumo vykdymo sistemos veiksmingumą, plėtojant mediacijos sistemą. Įgyvendinant projektus pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ ESF lėšomis, remiamas:

- alternatyvių ginčų sprendimo būdų diegimas, jų naudojimo skatinimas ir su tuo susiję tikslinių grupių mokymai;
- pasiūlymų dėl teisinio reglamentavimo tobulinimo, reikalingo didinti teisingumo vykdymo efektyvumą, rengimas;
- teisinių institucijų veiklos efektyvumui, atvirumui ir (ar) nepriklausomumui didinti skirtų priemonių (įrankių) kūrimas, tobulinimas ir įdiegimas;
- viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimas (mokymo programų rengimas, mokymai, keitimasis gerąja patirtimi) remiamas tiek, kiek to reikia pirmiau minėtoms priemonės veikloms įgyvendinti.

Priemonės Nr. 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ projektai turėtų prisidėti prie šių rodiklių reikšmių:

- R.S.394 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemonės, dalis“;
- R.S.400 „Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis“;
- R.N.914 „Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo mediacijos būdu išspręstų ginčų pokytis“.

Remiantis priemonių „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ ir „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ tikslų, remiamų veiklų ir kuriamų produktų analize, galima teigti, kad vertikalios šių priemonių intervencijų logikos yra tinkamos. Projektų vykdytojų apklausos rezultatai rodo, kad pagrindiniai išorės veiksniai, kurie prisideda prie projektų uždavinių pasiekimo ir veiklų įgyvendinimo, yra gera paslaugų teikėjų darbo kokybė ir laiku įvykę viešieji pirkimai. Taip pat dėmesys yra atkreipiamas ir į valstybės savivaldybių institucijų ir įstaigų bei kitų organizacijų bendradarbiavimo naudą.

#### *Žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje gerinimas*

Siekiant žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo pagal 10 prioriteto 10.5. uždavinį buvo suplanuotos trys priemonės, kuriomis numatytos ES ir LR biudžeto lėšos viršijo 12,29 mln. eurų. Tačiau atnaujintame priemonių įgyvendinimo plane šios lėšos buvo sumažintos ir šiuo metu sudaro 5,6 mln. eurų. Uždavinio priemonių projektai siekia patobulinti valstybės tarnautojų atrankos procedūras, praplėsti IT įrankių naudojimą kompetencijų valdymo srityje, kurti efektyvias strateginių kompetencijų mokymo programas vadovų ir tarnautojų grandims bei įgyvendinti mokymų veiklas. Iš viso pagal 10.5. konkretaus uždavinio priemones 2018 m. pabaigoje buvo sudarytos 5 sutartys: 1 – 2017 m. ir 4 – 2018 metais.

### **13 LENTELĖ. UŽDAVINIO „ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS“ PRIEMONĖS IR JŲ FINANSAVIMAS**

PRIEMONĖ	NUMATYTAS FINANSAVIMAS	NUMATYTAS ES FINANSAVIMAS	SUDARYTA SUTARČIŲ SUMA	SUTARČIŲ SKAIČIUS	PROJEKTŲ VYKDYTOJAI
Nr. 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“	2 706 649,00	2 300 652,00	2 363 456,55	3	VRM, Valstybės tarnybos departamentas
10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“	1 774 300,00	1 508 155,00	735 762,48	1	Valstybės tarnybos departamentas
Nr. 10.1.5-ESFA-V-925 „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“	1 093 463,00	929 444,00	1 093 463,00 EUR	1	Valstybės tarnybos departamentas

Šaltinis: parengta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt).

Remiamos veiklos apima mokymo programų turinio rengimą, mokymų organizavimą, atrankos į valstybės tarnybą, karjeros planavimo, darbo užmokesčio, motyvavimo ir kitas reikalingas priemones, skirtas žmogiškųjų išteklių sistemos gerinimui; taip pat IT priemonių, skirtų tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, kūrimą; kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo koordinavimą.

Priemonių tikslai ir remiamos veiklos sudaro prielaidas prisidėti prie rezultato rodiklių:

- R.S.402 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis“ (priemonė Nr. 10.1.5-ESFA-V-923);
- R.S.403 „Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“ (dvi priemonės – Nr. 10.1.5-ESFA-V-924 ir Nr. 10.1.5-ESFA-V-925);
- R.S.401 „Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis“ (priemonė Nr. 10.1.5-ESFA-V-925).

Tačiau dalies projektų įgyvendinimo procesui ir rezultatų kokybei didelės įtakos turėjo ilgai užtrukęs sprendimų dėl projektų finansavimo priėmimas, dėl kurio vėlavo projektų įgyvendinimo pradžia (sprendimas dėl dviejų projektų buvo priimtas tik 2018 m. pabaigoje, nors jų derinimas prasidėjo dar 2016 m.), o projektų vykdytojams reikėjo keisti projektų dokumentaciją. Ilgai užtrukęs derinimas ir atidėta projektų pradžia sietina ir su teisiniais pokyčiais, tarp jų ir naujos Valstybės tarnybos įstatymo redakcijos rengimu ir įsigaliojimu. Projektų vykdytojams taip pat kilo sunkumų įgyvendinant PFSA reikalavimą dėl pradėtų vykdyti viešųjų pirkimų. Su ilgai trunkančiomis viešųjų pirkimų procedūromis ir griežtomis taisyklėmis susiduriama ir sklandžiai įgyvendinamo projekto, nukreipto į įstaigų vadovų lyderystės ir vadovavimo gebėjimų stiprinimą, metu – dėl šios priežasties vėluoja vadovų individualių mokymo planų parengimas ir mokymų vykdymas.

Apibendrinant intervencijų logikos analizę, galima daryti išvadą, kad bendra prioriteto logika ir atskirų konkrečių uždavinių intervencijų logikos yra tinkamos suplanuotiems produkto ir rezultato rodikliams pasiekti, tačiau faktinis jų pasiekimas priklauso nuo to, ar pasireiškė tokie veiksniai kaip politinė parama pokyčiams, laiku parengti ir patvirtinti planavimo dokumentai ir kiti teisės aktai, ar projektų vykdytojai turės pakankamai projektų valdymo ir lyderystės gebėjimų, kokios veiklos bus suplanuotos ir koku būdu įgyvendinamos konkrečių projektų lygmeniu. Pagal 10 prioriteta „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ finansuotų priemonių įgyvendinimo rezultatyvumo analizė yra pateikiama toliau einančiame skyriuje.

## **2.2. Pasiekti priemonių rezultatai ir veiksniai, svarbūs rezultatyvumui**

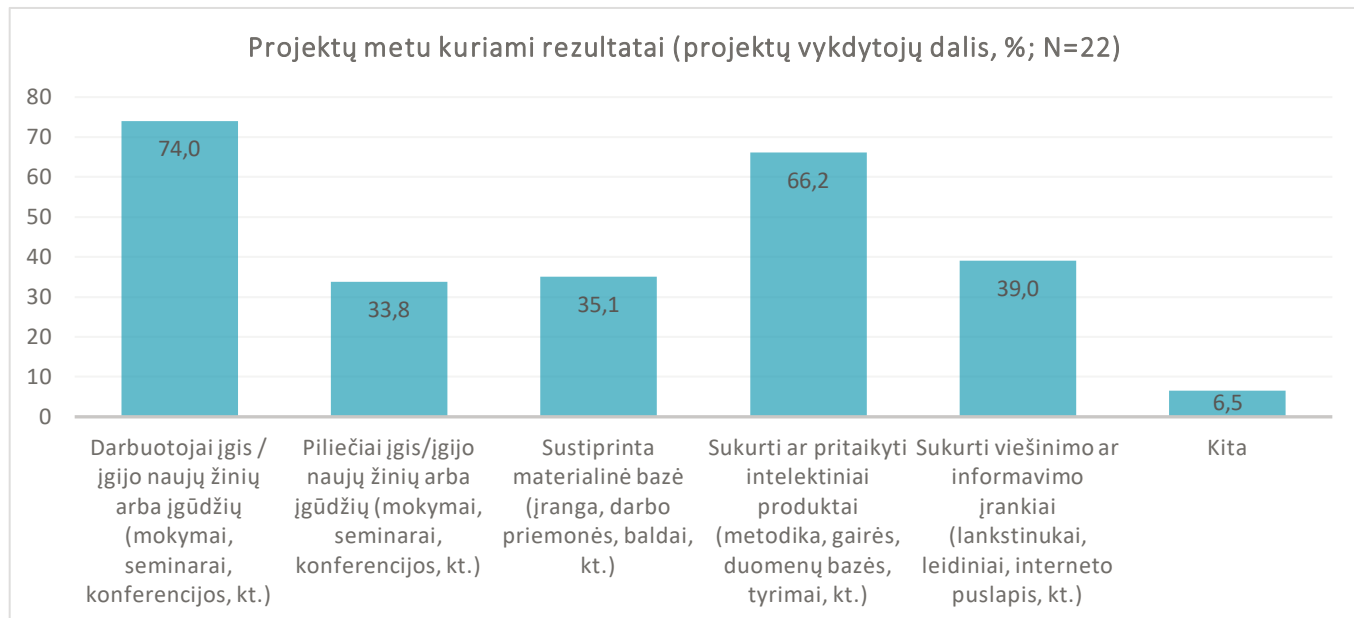
Vertinimo metu duomenys, reikalingi rezultatyvumo vertinimui, buvo renkami derinant kelis metodus. Pirmiausia buvo analizuojami SFMIS pateikiami stebėsenos duomenys ir jų tarpinės siektinos reikšmės; pačių projektų vykdytojų apklausos ir interviu metu buvo klausiama, kiek tikėtina, kad jų projektai pasieks savo fizinius rodiklius bei kokie veiksniai turi reikšmės projekto rezultatams; apie veiksnius, reikalingus rezultatams pasiekti, buvo kalbama interviu su įgyvendinančios institucijos ir tarpinės institucijos atstovais bei pačiais projektų vykdytojais.

Prioriteto įgyvendinimo pažanga skiriasi priklausomai nuo priemonės ar uždavinio. Tam tikrų priemonių rodiklių tarpinės reikšmės yra smarkiai viršytos, pvz., visuomenės pilietinio ugdymo ir antikorupcinio švietimo projektai. Kita vertus, tarp įgyvendinamų priemonių yra ir tokių, kurių tarpinės siektinos rodiklių reikšmės nebus pasiektos, pvz., visos priemonės viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo uždavinyje. Ilguoju laikotarpiu projektų vykdytojai teigiamai vertina projektų eigą ir du iš trijų projektų vykdytojų (N=57/75) teigė, kad, atsižvelgiant į dabartinę projekto eigą, jų projektas pasieks savo fizinius rodiklius. Dar 20 proc. dalyvavusiųjų apklausoje rinkosi atsakymą „labiau taip“.

Remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis, didžiausia dalimi projektų veiklų yra gerinamos viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijos, rengiant mokymus, seminarus, konferencijas, gerosios praktikos perėmimo vizitus ir pan. Du iš trijų projektų taip pat kuria ar pritaiko intelektinius produktus, pavyzdžiui, rengiant metodikas, gaires, diegiant duomenų bazines, atliekant studijas ir t. t. Tarp dažnai pasitaikančių projektų veiklų taip pat galima išskirti piliečių ir kitų grupių įtraukimą į viešąjį valdymą, teisės aktų tobulinimą, viešinimo ir informavimo priemonių rengimą bei įgyvendinimą. Lentelėje žemiau pateikti priemonėmis kuriami rezultatai.

Pažymėtina, kad konkursinės 917 priemonės projektais pagrindiniai kuriami rezultatai teks piliečiams – 73 proc. projektų pagal šią priemonę vykdytojų (N=16/22) teigė, kad piliečiai įgis naujų žinių ar įgūdžių.

## 12 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO PROJEKTŲ REZULTATAI



Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

Vertinimas parodė, kad pagrindiniai veiksniai, prisidedantys prie projektų rezultatų pasiekimo ir veiklų įgyvendinimo, yra projekto komandos organizaciniai gebėjimai ir projekto vadovo lyderystė, gera paslaugų teikėjų darbo kokybė, projektų dalyvių motyvacija, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų bendradarbiavimas. Projektų vykdytojų apklausa parodė, kad skirtingų veiksmų svarba pagal veiksmų programos konkrečius uždavinius yra nevienoda:

- *Valdymo orientacija į rezultatus.* Du iš trijų projektų vykdytojų teigė, kad veiklų įgyvendinimui svarbūs projekto komandos organizaciniai gebėjimai (N=8/12), taip pat pusė atsakiusiųjų palaikė laiku įvykusių viešųjų pirkimų svarbą bei valstybės ir savivaldybių institucijų, kitų organizacijų bendradarbiavimą.
- *Viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimas.* 72 proc. projektų vykdytojų (N=23/32) svarbiu rezultatų pasiekimui veiksniu išskyrė projekto komandos organizacinius gebėjimus, daugiau nei pusei (56 proc.; N=18/32) svarbiu veiksniu atrodė ir projektų dalyvių motyvacija.
- *Viešųjų paslaugų kokybė.* Du iš trijų projektų vykdytojų teigė, kad veiklų įgyvendinimui svarbūs projekto komandos organizaciniai gebėjimai (N=17/26). Gerą paslaugų teikėjų kokybę kaip svarbų veiksnį išskyrė 58 proc. projektų vykdytojų (N=15/26).
- *Verslo reguliavimas.* 4 iš 5 projektų vykdytojų (N=4/5) teigė, kad rezultatų pasiekimui svarbi gera paslaugų teikėjų darbo kokybė bei laiku įvykę viešieji pirkimai.

## 14 LENTELĖ. DALYVIŲ MOTYVACIJOS SVARBA PROJEKTO REZULTATAMS

Nevyriausybines organizacijas, vykdžiusias projektus pagal priemonę Nr. 917, kaip itin svarbų veiksnį įvardijo projekto dalyvių motyvaciją (63 proc. apklaustų organizacijų pažymėjo tai kaip sėkmės prielaidą). Interviu metu respondentai dalinosi įžvalgomis, kad motyvuoti dalyvius padeda gerai išvystyta projekto idėja, organizatorių gebėjimas sudominti dalyvius kūrybingais sprendimais. Pavyzdžiui, vieno jaunimo pilietinio ugdymo projekto metu labai pasiteisino projekto viešinimas miesto šventės metu, kai projekto organizatoriai kvietė jaunimą susipažinti su projekto veiklomis per išmaniąsias technologijas, patrauklias informacijos pateikimo formas.

Šaltinis: interviu duomenys

Veiksniais, labiausiai sunkinančiais projektų veiklų įgyvendinimą ir uždavinių pasiekimą, buvo įvardyti užtrukę viešieji pirkimai (42 proc. apklaustų projektų vykdytojų), bendradarbiavimo trūkumas tarp projektui svarbių institucijų ir organizacijų (30 proc.), prasta paslaugų teikėjų darbo kokybė (28 proc.), taip pat politikų ir vadovų pasipriešinimas ar abejingumas, dalyvių motyvacijos stoka.

### 15 LENTELĖ. IŠORĖS PASLAUGŲ TIEKĖJŲ ĮTAKA PROJEKTO ĮGYVENDINIMUI IR REZULTATAMS

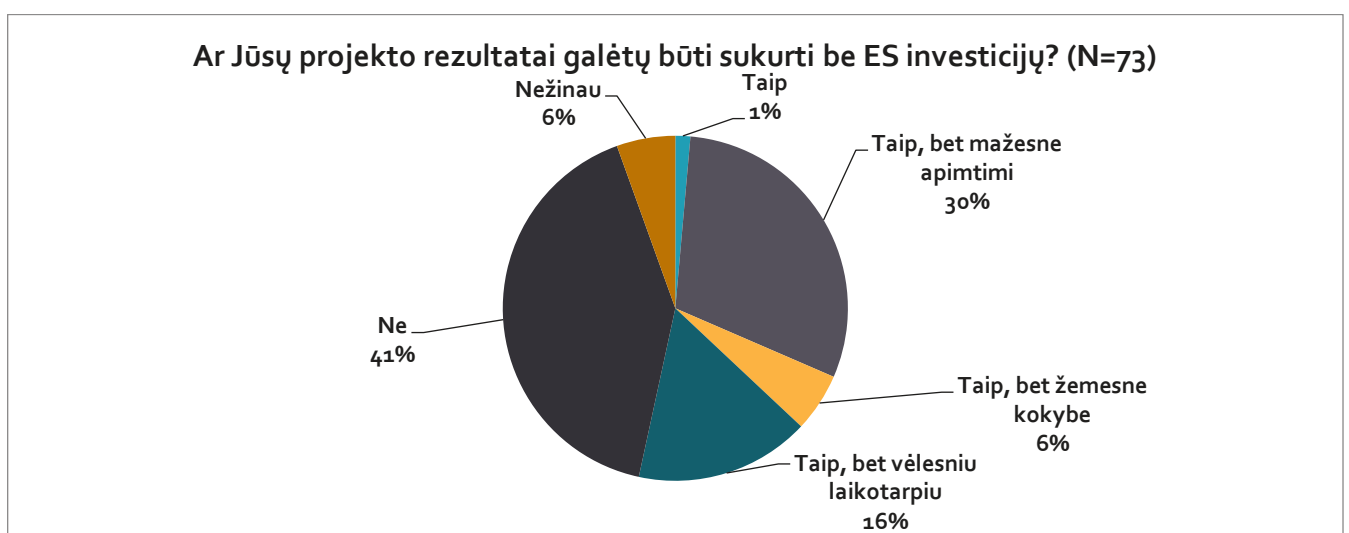
Paslaugų teikėjų darbo kokybės svarbą iliustruoja ne vieno projekto vykdytojo ar projekto veiklų dalyvių atsiliepimai. Pavyzdžiui, pagal priemonę Nr. 920 veiklas įgyvendinančiai Kauno miesto savivaldybės administracijai projekto įgyvendinimą stabdė viešąjį pirkimą laimėję, bet nepajėgūs tyrimo atlikti tiekėjai. Susiklosčiusi padėtis privertė nutraukti sutartį ir sustabdė projekto veiklas. Kitas pavyzdys rodo, kad nepakankama tiekėjų paslaugų kokybė gali ne tik atsilipti projekto įgyvendinimo spartai, tačiau ir laukiamiems projekto rezultatams. Sveikatos apsaugos ministerijos projekto, finansuojamo pagal priemonę Nr. 916, dalyviai viešoje erdvėje reiškė didelį nepasitenkinimą korupcijos prevencijos mokymų tiekėjais, grįsdami mokymų turinį esant prastai suderintą su medikų poreikiais, abejotinos kvalifikacijos lektorais, žemos pridėtinės vertės informacija. Šie pavyzdžiai leidžia manyti, kad projekto vykdytojams trūksta patirties ir pasiruošimo vykdant viešuosius pirkimus, skirtus parinkti tam tikrų paslaugų tiekėją.

Šaltinis: interviu duomenys, 15min.lt pasirodę pasisakymai (<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/medikus-istiko-sokas-ministerijos-mokymu-lectore-a-pabedinskiene-es-pinigai-svaistomi-vejais-662-1073490>).

Dauguma pokyčių, kurių siekiama įgyvendinamais projektais, dar nėra įvykę, o planuojami ateityje, nes beveik visi prioriteto projektai šiuo metu yra veiklų įgyvendinimo etape. Tarp ateityje planuojamų pokyčių daugiausia jų apima veiklos ir procesų, darbuotojų kompetencijų, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis / organizacijomis / suinteresuotomis grupėmis pokyčius.

Vertinimo metu atliktų interviu ir projektų vykdytojų apklausos rezultatai rodo 10 prioriteto investicijų reikšmingą indėlį į siekiamus arba pasiektus rezultatus. Net 41 proc. projektų vykdytojų manymu, jų projektais kuriami rezultatai negalėtų būti pasiekti be ES investicijų, dar 52 proc. projektų vykdytojų teigė, kad rezultatus galėtų pasiekti ir be ES paramos, tačiau tai būtų padaryta mažesne apimtimi (30 proc.), vėlesniu laikotarpiu (16 proc.) ar žemesne kokybe (6 proc.).

### 13 PAVEIKSLAS. ES INVESTICIJŲ Į VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMĄ PAPILDOMUMAS



Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų dalyvių apklausos duomenimis.

Projektų vykdytojų apklausos rezultatų analizė pagal konkrečius uždavinius rodo, kad ES investicijų papildomumas yra panašiai didelis visose viešojo valdymo tobulinimo srityse:

- *Valdymo orientacija į rezultatus.* 36 proc. projektų vykdytojų (N=4/11) teigė, kad rezultatų negalėtų sukurti be ES investicijų, o po 27 proc. (N=3/11) galėtų sukurti rezultatus, bet vėlesniu laikotarpiu ar mažesne apimtimi.
- *Viešųjų paslaugų kokybė.* Beveik pusė projektų vykdytojų (N=12/26) teigė, kad projekto rezultatų negalėtų sukurti be ES investicijų. Trečdalis (31 proc.; N=8/26) teigė, kad rezultatus galėjo pasiekti, bet mažesne apimtimi, 19 proc. – vėlesniu laikotarpiu (N=6/26), 4 proc. – žemesne kokybe (N=1/26).
- *Viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimas.* 42 proc. projektų vykdytojų teigimu, projektų rezultatai negalėtų būti sukurti be ES investicijų (N=13/31). 29 proc. teigė, kad rezultatai galėtų būti pasiekti mažesne apimtimi, 10 proc. – žemesne kokybe, o 7 proc. – vėlesniu laikotarpiu. Beveik 10 proc. projektų vykdytojų negalėjo įvertinti ES investicijų papildomumo.
- *Verslo reguliavimas.* 1 iš 5 projektų vykdytojų (N=1/5) teigė, kad projektų rezultatai nebūtų galimi be ES investicijų, o po 2 projektų vykdytojus teigė, kad rezultatus galėtų pasiekti, bet mažesne apimtimi ar vėlesniu laikotarpiu.

Vieno iš projektų vykdytojų teigimu, ES lėšos suteikia galimybę viešajam sektoriui dirbti projektiniu pagrindu, o tai būtina siekiant sisteminių pokyčių ar įgyvendinant kompleksinius, didelio skaičiaus institucijų įsitraukimo reikalaujančius projektus. Tik vieno projekto, įgyvendinamo viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimo srityje, vykdytojas teigė, kad rezultatus galėtų pasiekti ir be ES lėšų. Interviu su projekto, skirto didinti viešojo valdymo institucijos teikiamų paslaugų kokybę, vykdytoju atskleidė, kad tai, ar projektas būtų įgyvendintas be ES lėšų, labiau priklauso nuo institucijos vadovybės prioritetų, o ne nuo finansavimo šaltinio. Tokie atvejai tik patvirtina, kad ES investicijos didžiausią papildomumą turi tais atvejais, kai siekiama inicijuoti sisteminius pokyčius, o ne spręsti institucinio lygmens problemas. Kita vertus, ES investicijos į viešojo valdymo tobulinimą padidina finansavimo prieinamumą viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvoms regionų ir savivaldybių lygmeniu ir nevyriausybinėms organizacijoms.

Toliau yra pristatomi 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ konkrečių uždavinių laukiami rezultatai kokybiniu požiūriu ir rodiklių tarpinių reikšmių pasiekimo lygis.

### 2.2.1. Valdymo orientacijos į rezultatus didinimas

Siekiant padidinti viešojo valdymo orientaciją į rezultatus pagal 10.1.1. konkretaus uždavinio dvi priemones – Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ – buvo finansuoti projektai, skirti pasiruošti nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimui (tiek sisteminiu, tiek ir atskirų valdymo sričių lygmeniu), plėtoti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymą, kurti ir diegti įvairias priemones ir įrankius valdymo procesams gerinti ir valstybės ištekliams geriau valdyti. Pavyzdžiui, priemonių projektais yra siekiama didinti mokesčių surinkimo efektyvumą, sukurti sąlygas Lietuvai įsitraukti į tarptautines vystomojo bendradarbiavimo veiklas, supaprastinti ir efektyvinti vaistinių preparatų vertinimo procesą, perimti ir centralizuotai valdyti ne mažiau kaip 60 proc. administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto, stiprini įrodymais grįstą valdymą ir kt. Keli iš įgyvendinamų nacionalinių reformų projektų pavyzdžių yra „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“, „Pasirengimas įgyvendinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo finansavimo pertvarką ir įgyvendinimo koordinavimas“, „Pasirengimas reformai, skirtai išplėsti finansines paskatas ir paslaugas jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms“ ir kt. Įgyvendinant šių projektų veiklas yra kuriami įvairūs intelektualiniai produktai (tyrimai, analizės, rekomendacijos, metodikos, gairės, duomenų bazės), nauji veiklos modeliai (bendrųjų funkcijų centras, analitinių kompetencijų centras), stebėsenos ir vertinimo įrankiai bei sistemos, vykdomi mokymai ir kitos kompetencijų tobulinimo veiklos (pvz., užsienio praktikos vizitai, dirbtuvės ir kt.).

Valdymo orientacijos į rezultatus stiprinimo konkretaus uždavinio priemonių rezultatyvumas suplanuotų rodiklių tarpinių reikšmių atžvilgiu 2018 m. pabaigai skyrėsi. Įgyvendinant projektus pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ suplanuoti pasirengimui nacionalinėms reformoms skirtų projektų skaičiaus ir ESF veiklose dalyvavusių viešojo valdymo institucijų



darbuotojų skaičiaus produkto rodikliai buvo viršyti, tačiau dėl santykinai vėlyvos priemonės įgyvendinimo pradžios nepasiektas institucijų taikomų įrodymais grįsto valdymo priemonių skaičiaus produkto rodiklis dėl (žr. 16 lentelę žemiau). Savo ruožtu pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ produkto rodiklio, matuojančio ESF veiklose dalyvavusių viešojo valdymo institucijų darbuotojų skaičių, suplanuota tarpinė reikšmė nebuvo pasiekta – vienintelio pagal priemonę įgyvendinamo projekto sutartis buvo pasirašyta tik 2018 m. lapkričio pabaigoje. Vertinant rezultatyvumą, būtina atkreipti dėmesį, kad mažinant finansavimą visam 10 prioritetui, buvo sumažintos ir 10.1.1. konkretaus uždavinio priemonėms suplanuotos lėšos. Atitinkamai buvo peržiūrėtos ir patikslintos priemonių siektinos rodiklių reikšmės, atsižvelgiant į sumažintą finansavimą ir jau pasirašytose sutartyse suplanuotas pasiekti reikšmes. Tai, kad veiksmų programoje rodiklių reikšmės buvo suplanuotos konkrečių uždavinių lygmeniu, suteikia tarpinei institucijai galimybes lanksčiai planuoti ir peržiūrėti skiriamas lėšas bei siektinas reikšmes priemonių lygmeniu.

#### 16 LENTELĖ. UŽDAVINIO „PADIDINTI VALDYMO ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS“ PRIEMONIŲ RODIKLIAI

PRIEMONĖ	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	SIEKTINA GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31	FAKTINĖ REIKŠMĖ 2018-12-19	PROJEKTŲ SUTARTYSE SUPLANUOTA REIKŠMĖ
912	R.S.394	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones, dalis“	Proc.	0	33	2,48↑	100
912	R.N.901	„Įgyvendintų rekomendacijų, parengtų taikant įrodymais grįsto valdymo priemones, dalis“	Proc.	63	70	0↓	0
912	P.S.409	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemones“	Skaičius	0	30	0	61
912	P.S.410	„Įrodymais grįsto valdymo priemonės, kurias pagal veiksmų programą ESF lėšomis taikė viešojo valdymo institucijos“	Skaičius	20	80	0↓	84
912	P.S.411	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas“	Skaičius	500	2 500	742↑	3 290
912	P.N.902	„Įgyvendinti projektai, skirti pasirengti nacionalinėms viešojo valdymo reformoms ir (ar) koordinuoti jų įgyvendinimą“	Skaičius	0	4	1↑	6
913	R.N. 903	„Pagerėjusių Vyriausybei atskaitingų institucijų“	Proc.	65	80	-	-

		bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų dalis“					
913	P.S. 409	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“	Skaičius	0	15	0	15
913	P.S.411	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas“	Skaičius	200	500	0 ↓	224

Šaltinis: pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

Vertinant 10.1.1. priemonių rezultatyvumą galutinių 2023 m. siektinų reikšmių atžvilgiu galima teigti, kad šiuo metu projektuose suplanuotos siektinos reikšmės proporcingai yra didesnės nei projektams paskirstytas finansavimas. Pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ sudarytų projektų įgyvendinimo sutarčių finansavimas siekia 64,1 proc. viso priemonei numatyto finansavimo, kai sutartyse suplanuotos produkto rodiklių reikšmės smarkiai viršija siektinas galutines reikšmes. Tai rodo, kad rodiklių reikšmės buvo suplanuotos nepakankamai ambicingai arba planavimo metu trūko informacijos apie planuojamas įgyvendinti intervencijas. Siekiant, kad likęs finansavimas būtų panaudotas efektyviai, svarbu būtų peržiūrėti siektinas galutines reikšmes, atsižvelgiant į ateityje planuojamų intervencijų pobūdį, ir nustatyti ambicingus rodiklius.

Pagal priemonę Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“ įgyvendinamų projektų sutartyse suplanuotos reikšmės yra santykinai proporcingos paskirstytoms lėšoms: paskirsčius 7,3 proc. finansavimo, suplanuotos produkto rodiklių reikšmės sudaro 37,5 proc. ir 28 proc. siektinų galutinių reikšmių. Atsižvelgiant į tai, kad pagal šią priemonę įgyvendinami projektai yra sisteminio pobūdžio ir jų veiklų metu kuriami produktai gali skirtis, šiuo metu sudarytose sutartyse suplanuotos reikšmės sudaro tinkamas prielaidas pasiekti siektinas galutines reikšmes iki 2023 metų.

### 2.2.2. Viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo didinimas

Šio uždavinio projektai siekia pokyčių korupcijos bei visuomenės dalyvavimo priimanant sprendimus srityse. Įgyvendinami projektai siekia įdiegti arba patobulinti antikorpucines priemones nacionalinėse įstaigose ir institucijose, padidinti visuomenės neigiamas nuostatas korupcijos atžvilgiu, atverti valstybės kaupiamus duomenis visuomenei, įtraukti visuomenę į viešųjų reikalų sprendimą. Labai svarbus šio uždavinio projektų bruožas yra projektų tikslinių grupių kompleksiskumas – projektai siekia pokyčio viešojo valdymo institucijose bei stengiasi keisti visuomenės nuostatas ir elgseną. Taip pat derinamos įvairios veiklos – viena vertus rengiamos mokymo programos, mokomi darbuotojai ir visuomenės atstovai; kita vertus keičiamos ir diegiamos sistemos, užtikrinančios skaidresnius viešojo valdymo procesus, paskatinančios institucijas atsiverti ir gebėti įtraukti visuomenę. Įdomu pastebėti, kad atskirais atvejais projektų rezultatai gali viršyti lūkesčius ir sukurti netikėtų rezultatų. Pavyzdžiui, vienas iš priemonės Nr. 917 jaunimo pilietinių ugdymų projektų ne tik suteikė žinių projektų dalyviams, bet ir padėjo sustiprinti bendradarbiavimo ryšius ir kanalus tarp savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorių ir savivaldybėje gyvenančių jaunų žmonių.

Norint pasiekti kiekybinius projektų rodiklius, dažnai labai svarbu, kad sutartys būtų pasirašytos laiku, projekto komanda būtų patyrusi ir turėtų stiprius organizacinius įgūdžius, sklandžiai būtų nupirkti reikalingi produktai ir paslaugos. Tačiau siekiant rezultatų kokybiniu požiūriu – t. y. pokyčio ar proveržio tam tikroje srityje – prielaidos

skiriasi tarp priemonių ir projektų. Pagal priemonę Nr. 915 įgyvendinamo projekto „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ atveju identifiikuota stiprios institucinės lyderystės poreikis, metodinė pagalba institucijoms, veiksmų koordinavimas, efektyvi konsultacijų stebėseną ir pasiektų rezultatų viešinimas<sup>46</sup>. Siekiant paskatinti visuomenės pilietiškumą ir antikorupecines nuostatas pagal priemonę Nr. 917, kaip svarbiausi veiksniai identifiikuojami: dalyvių motyvacija, išvystyta ir apgalvota projekto idėja, dalyviams aktualus ir įtraukiantis turinys. O priemonės Nr. 916 projektai yra patys skirtingiausi savo tikslais, sprendžiamomis problemomis, įgyvendinamomis veiklomis, kuriama produktais, todėl ir veiksniai, svarbūs rezultatų pasireiškimui, yra patys įvairiausi: vieniems projektams pakanka pačio finansavimo fakto, kitiems pozityvių nuostatų siekiamo pokyčio atžvilgiu ir pan.

Nagrinėjant rodiklius matoma, kad priemonė Nr. 915 privalo prisidėti prie dviejų nacionalinių rezultato lygmens rodiklių:

- R. N. 908 Gyventojų, žinančių apie galimybes ir būdus, kaip teikti siūlymus viešojo valdymo institucijoms jiems svarbiais klausimais, dalis (siektina reikšmė 2018 m. pabaigai – 20 proc.);
- R. N. 909 Gyventojų, kurie lankėsi viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainėse, teigiamai vertinančių viešojo sektoriaus interneto svetainėse pateikiamos informacijos kokybę, dalis (siektina reikšmė 2018 m. pabaigai – 76,5 proc. proc.).

Šie rodikliai turi nustatytas siektinas reikšmes 2018 metų pabaigai, tačiau jos stebimos ne SFMIS duomenų bazėje, o atliekant reguliarias apklausas.

Produkto rodiklis P. S. 414 „Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“ turi nustatytas tarpines ir galutines siektinas reikšmes, tačiau pagal projektų finansavimo sąlygų aprašą priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“ projektų vykdytojai galėjo rinktis, kurio iš kelių produkto rodiklių siekti, ir šio rodiklio nepasirinko nė vienas iš dviejų finansuotų projektų. Todėl šio rodiklio tarpinė reikšmė nebuvo pasiekta ir, atsižvelgiant į tai, kad visas priemonei skirtas finansavimas yra paskirstytas vykdomiems projektams, nebus pasiekta ir galutinė reikšmė.

#### 17 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 915 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIEMONĖ	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	SIEKTINA GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31	FAKTINĖ REIKŠMĖ 2018-12-19	PROJEKTŲ SUTARTYSE SUPLANUOTA REIKŠMĖ
915	P.S.414	„Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“	Skaičius	100	500	0	0
915	P.N.914	„Viešojo valdymo institucijos, įgyvendinusios priemones, skirtas didinti visuomenės dalyvavimą viešajame valdyme ir (ar) viešosios informacijos prieinamumą ar pakartotinį panaudojimą“	Skaičius	0	3	0	4
915	P.N.915	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo“	Skaičius	150	400	81 ↓	450

<sup>46</sup> Projekto sutartis Nr. 10.1.2-ESFA-V-915.

		veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityse“					
915	P.N.916	„Parengtos ir įgyvendintos visuomenės informavimo ir viešinimo kampanijos apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešajame valdyme ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija“	Skaičius	1	2	2 ↑	3

Kalbant apie rodiklį P. N. 915, matome, kad faktinė tarpinė rodiklio reikšmė buvo du kartus mažesnė nei planuota 2018 metų pabaigai, tačiau 2019 m. balandį viešojo valdymo institucijų darbuotojų, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityse, skaičius siekė 242 ir beveik trigubai viršijo suplanuotą tarpinę reikšmę. Rodiklis P. N. 916 pasiekė savo planuotą tarpinę reikšmę 2018 m. pabaigai – abi parengtas ir įgyvendintas kampanijas deklaravo LR Vyriausybės kanceliarijos projektas, o 2019 m. balandį buvo deklaruotas šešių informavimo kampanijų įgyvendinimas, kas viršija ne tik tarpinę, bet ir galutinę suplanuotą rodiklio reikšmę.

Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ siejami rodikliai atspindi finansuotų veiklų ir laukiamų rezultatų įvairovę: rodikliai fiksuoja pastangas tobulinti viešuosius pirkimus – skaičiuoja viešųjų pirkimų, vykdytų atnaujintoje informacinėje sistemoje, proporciją; skaičiuoja mokymuose sudalyvavusių perkančių organizacijų darbuotojus; taip pat vertinamos pastangos kelti už korupcijos prevenciją atsakingų asmenų kompetencijas – matuojama, kiek sudalyvavo mokymų veiklose ir kiek jų darbe taiko įgytas žinias; skaičiuojamos institucijos, įgyvendinančios nacionalines kovos su korupcija priemones, ir galiausiai stebimos Lietuvos gyventojų nuostatos dėl korupcinės aplinkos ir Vyriausybės pastangų spręsti korupcijos problemą.

Projektai, skirti įgyvendinti nacionalines kovos su korupcija priemones, turėjo prisidėti prie bent vieno nacionalinio produkto arba rezultato rodiklio. Priemonių įgyvendinimo plane ši priemonė siekia keturių rezultatų rodiklių, tačiau du nacionaliniai rodikliai yra konteksto rodikliai, skirti matuoti ne projektų dalyvių, o Lietuvos gyventojų nuostatas, o kiti du yra pakankamai specifiniai, tačiau matuojami po projektų veiklų įgyvendinimo:

- R.N. 905 Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis;
- R.N.906 Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis;
- R.S.395 Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis;
- R.S.396 Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis.

Dabartiniu 10 prioriteto įgyvendinimo etapu priemonių rezultatyvumo vertinimas šių rodiklių atžvilgiu nėra įmanomas. Atsižvelgiant į priemonių projektuose suplanuotą veiklą, galima tikėtis, kad 10 prioriteto investicijos prisidės prie nacionalinių rodiklių teigiamų pokyčių, tačiau rodiklių pasiekimui įtakos turės išorės veiksniai, pvz., bendra politinė situacija ir viešasis diskursas. Savo ruožtu specifinių veiksmų programos rezultato rodiklių pasiekimui įtakos gali turėti projektų veiklų įgyvendinimo kokybė (pvz., atnaujintos CVP IS patrauklumas vartotojui, korupcijos prevencijos mokymų kokybė), reguliavimo pokyčiai, viešojo valdymo institucijų darbuotojų kaita, kiti veiksniai.

Kalbant apie produkto rodiklių pasiekimą, matome, kad rodiklis P.S. 413, skaičiuojantis korupcijos prevencijos ar tarnybinės etikos mokymų veiklų dalyvius, 2018 m. pabaigoje nebuvo pasiektas. Kita vertus, rodiklis P. N. 907, skaičiuojantis korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus, pasiektas ir viršytas. Rodiklio reikšmę paaiškina STT įgyvendinamo projekto pažanga ir deklaruoti rodikliai. Rodiklis P. N. 908, matuojantis perkančiųjų organizacijų darbuotojų, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje, skaičių taip pat buvo pasiektas ir stipriai viršytas.

#### 18 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 916 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRE-MONĖ	RODI-KLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATA-VIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	SIEKTINA GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31	FAKTINĖ REIKŠMĖ (2018-12-19)	PROJEKTŲ SUTARTYSE SUPLANUOTA REIKŠMĖ
916	P. S.412	„Atnaujinta centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema“	Skaičius	0	1	0	2
916	P.S.413	„Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje“	Skaičius	1 300	4 000	0 ↓	6 000
916	P.N.906	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemonės“	Skaičius	0	14	0	14
916	P.N.907	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus“	Skaičius	150	500	726 ↑	1 282
916	P.N.908	„Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje“	Skaičius	750	2 000	1 224 ↑	3 200

Šaltinis: pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ atveju matome, kad pirmojo ir antrojo kvietimo projektų, skirtų atitinkamai paskatinti dalyvavimą viešajame valdyme ir didinti nepakantumą korupcijai, produkto rodikliai smarkiai viršijo savo suplanuotas reikšmes. Remiantis priemonės įgyvendinimo planu, pirmojo ir antrojo priemonės kvietimo projektai turi prisidėti prie keturių rodiklių. Rezultato rodikliams nebuvo nustatyta siektinų tarpinių reikšmių, o produktų rodikliai visi savo tarpines reikšmes viršijo: rodiklis P. N. 917 planuotą reikšmę pranoko 9 kartus; rodiklis P. S. 414 planuotą reikšmę viršijo daugiau nei du kartus (žr. lentelę žemiau).

**19 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-K-917 1 IR 2 KVIETIMO RODIKLIŲ PASIEKIMO LAIPSNIS**

KVIETI- MAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12- 31	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31	SUTARTYSE NUMATYTA REIKŠMĖ	FAKTINĖ REIKŠMĖ 2018-12- 31
1 kv.	R.N.913	„Dalyvių, kurie teigia, kad po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“	Proc.	0	10	–	↑27,24
1 kv.	P.S.414	„Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“	Skaičius	5 000	14 500*	31 661	↑12 696
2 kv.	R.N.911	„Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“	Proc.	0	10	–	↑29,16
2 kv.	P.N.917	„Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“	Skaičius	300	400*	10 431	↑2 954
3 kv.	R.N.912	„Parengtų ir kompetentingoms valstybės ir savivaldybės institucijoms ir įstaigoms pateiktų pasiūlymų dėl viešojo valdymo sprendimų, kuriais remiantis priimti viešojo valdymo sprendimai ar parengti viešojo valdymo sprendimų projektai, dalis“	Proc.	0	50	-	-
3 kv.	P.N.918	„Parengti ir kompetentingai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai pateikti pasiūlymai dėl viešojo valdymo sprendimų“	Skaičius	3	100	0	142

Šaltinis: sudaryta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) duomenis.

\* Naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje šio rodiklio galutinė siektina reikšmė buvo padidinta iki 25 000.

\*\* Naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje šio rodiklio tarpinė siektina reikšmė buvo padidinta iki 1 500, o galutinė siektina reikšmė – iki 8 000.

Pirmojo kvietimo projektai privalo prisidėti prie rodiklio P.S.414 reikšmės, įtraukiant bent po 800 dalyvių. Šis rodiklis viršijo savo planavimo etape nustatytą tarpinę reikšmę daugiau nei du kartus. Produkto rodiklio siektinos reikšmės buvo nustatytos atsižvelgiant į planuojamų finansuoti projektų skaičių ir minimalią produkto rodiklio reikšmę, nurodytą pareiškėjams projektų finansavimo sąlygų apraše. Paraiškų vertinimo metu aukštesniais balais buvo vertinami pareiškėjai, į projekto veiklas įtraukiantys kuo daugiau dalyvių, todėl siekdami užsitikrinti finansavimą projektams pareiškėjai suplanavo įtraukti kur kas daugiau dalyvių nei nustatyta minimali reikšmė.

Taip pat projektų vykdytojai turėjo pasirinkti tikslias grupes ir finansuojamas veiklas taip, kad įgyvendinant projektą būtų sukurtos palankios prielaidos prisidėti prie kuo didesnės priemonės įgyvendinimo stebėsenos rezultato rodiklio R.N.913 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“ reikšmės pasiekimo. Rodiklio reikšmė buvo nustatyta šio vertinimo metu atlikus projektų dalyvių apklausą 2019 m. sausio–vasario mėnesiais. Apklausa parodė, kad po dalyvavimo projektų veiklose 27,24 proc.

dalyvių pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme. Tai yra aukštas rezultato rodiklis, lyginant su nustatyta siektina reikšme 2023 m. – 10 procentų, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tuo pat metu įvyko ir neigiamas pokytis, nes net 40,02 proc. respondentų nurodė, kad po dalyvavimo projekte jie pradėjo mažiau dalyvauti viešajame valdyme. Šio pokyčio nepaaiškina projektų veiklą, kuriose buvo dalyvaujama, pobūdis ir skirtumai. Rodiklio apskaičiavimui skirta apklausa nesuteikė galimybių įvertinti tokio pokyčio priežasčių, tačiau tai gali būti susiję su dalyvių gyvenamosios vietos pasikeitimu (virš 18 proc. dalyvių sudarė 18–19 m. asmenys), kitomis asmeninėmis priežastimis, pvz., dideliu mokymosi krūviu (virš 68 proc. dalyvių sudarė asmenys iki 18 m. amžiaus), taip pat ir bendru nusivylimu viešuoju valdymu ir ribotomis galimybėmis daryti įtaką priimamiems sprendimams. Bendras nedalyvavimo viešajame valdyme priežastis atskleidžia ir Vidaus reikalų ministerijos užsakymu 2017 m. atliktas pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis tyrimas. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad gyventojai dažniausiai nurodė, jog jie nėra aktyvūs, nes netiki, kad gali daryti įtaką savivaldybės sprendimams (30 proc.), jiems nerūpi vietos reikalai (26 proc.) ir jie tam neturi laiko (26 proc.). Taip pat keturi iš dešimties (22 proc.) gyventojų nurodė, kad jiems nepakanka informacijos apie dalyvavimo galimybes, tiek pat (22 proc.) teigė, kad vietos bendruomenėje trūksta iniciatyvių žmonių<sup>47</sup>.

Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ antrojo kvietimo projektai turi siekti produkto rodiklio P.N.917 „Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“. Kiekvienas projekto vykdytojas įsipareigojo į veiklas įtraukti bent po 400 dalyvių. Pastebėtina, kad tarpinė siektina reikšmė buvo nustatyta santykinai žema – 300, o veiklų dalyvių 2018 m. gruodžio 31 d. buvo suskaičiuota 2 954. Taip pat projekto vykdytojai turėjo pasirinkti projekto veiklas ir tikslines grupes taip, kad įgyvendinant projektą būtų sukurtos palankios prielaidos prisidėti prie kuo didesnės priemonės įgyvendinimo stebėsenos rezultato rodiklio R.N.911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“ reikšmės pasiekimo. Šio rodiklio reikšmė buvo nustatyta atlikus projektų dalyvių apklausą šio vertinimo metu, kuri parodė, kad po dalyvavimo projektų veiklose 29,16 proc. dalyvių pradėjo mažiau toleruoti korupciją. Kita vertus, 21,54 proc. respondentų, remiantis apklausos metodologija (žr. 4 priedą), pasireiškė neigiamas pokytis, t. y. jiems korupciniai veiksmai tapo labiau priimtini arba po dalyvavimo projekto veiklose tikimybė, kad jie praneštų apie korupcinį elgesį, sumažėjo. Projektų dalyviai, komentuodami savo atsakymus pažymėjo, kad dalis teorinių paskaitų buvo mažai informatyvios, o dėstytojams trūko patirties. Kita vertus, buvo teigiamai įvertinti mokymai, kurių tikslinės grupės buvo advokatai ir gydytojai.

Trečiojo kvietimo produkto rodiklis 2018 metų pabaigoje nebuvo pasiektas dėl santykinai vėlai įvykusio kvietimo paskelbimo ir sutarčių pasirašymo proceso. Tačiau projektų sutartyse numatytos rodiklių reikšmės viršija siektiną galutinę reikšmę ir, atsižvelgiant į pirmųjų dviejų kvietimų projektų įgyvendinimo patirtį, tikėtina bus pasiektos iki veiksmų programos įgyvendinimo laikotarpio pabaigos.

Apibendrinant šio konkretaus uždavinio rezultatyvumo analizę, galima daryti išvadą, kad dauguma veiksmų programos rengimo metu suplanuotų rodiklių reikšmių turėtų būti pasiektos ir / arba viršytos. Atlikta analizė parodė, kad valstybės projektų planavimo būdu įgyvendinamų priemonių rodiklių reikšmių planavimas buvo pakankamai realistiškas, o konkurso būdu įgyvendinamos intervencijos atveju suplanuotos rodiklių reikšmės nebuvo pakankamai ambicingos, nustatant naudos ir kokybės vertinimo kriterijus dėl įtraukiamo dalyvių skaičiaus, nebuvo įvertinta, kokį poveikį tai gali turėti siektiniams projektų ir visos priemonės rodikliams. Taip pat vertinimo metu atliktas priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ rezultato lygmens rodiklių apskaičiavimas parodė, kad, nepaisant pasiektų rodiklių, matuojančių gyventojų elgesio pokyčius dėl dalyvavimo viešajame valdyme ir nepakantumo korupcijai, reikšmių, įvykęs pokytis nėra vienkryptis. Vertinimas parodė, kad tam įtakos gali turėti tiek išorės veiksniai, tiek įgyvendintų projektų veiklų kokybė, todėl siekiant tobulinti tokio tipo intervencijas,

<sup>47</sup> LR vidaus reikalų ministerija, „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“, 2017 m. tyrimo ataskaita.

egzistuoja poreikis reguliariai rinkti informaciją apie veiklų kokybę ir dalyvių pasitenkinimą dalyvavimu projektų veiklose.

### 2.2.3. Paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas

Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas viešojo sektoriaus institucijose pagal veiksmų programos 10.1.3. konkretaus uždavinio priemones Nr. 10.1.3-ESFA-K-919 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo organizavimo gerinimas viešojo valdymo institucijose“ ir Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ apima gyventojų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybę veikiančius aspektus. Sistemingai, centralizuotai, „vieno langelio“ principu teikiamos paslaugos turėtų padidinti paslaugų prieinamumą, o nustatyti paslaugų kokybės standartai ir geresnės kvalifikacijos darbuotojai užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę. Svarbu tai, kad įgyvendinant šias priemones, buvo siekiama iš anksto įvertinti vartotojų poreikius ir lūkesčius bei nukreipti resursus į aktualiausių paslaugų teikimo tobulinimą. Viena vertus, projektų įgyvendinimas pagal šias priemones leidžia tikėtis didesnio gyventojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis, kita vertus, procedūrų optimizavimas, elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimas institucijose turėtų sumažinti administracinę naštą ir institucijų darbuotojams.

Žvelgiant į projektų sutartyse numatytas pasiekti reikšmes, matyti, kad jos atitinka suplanuotas produkto rodiklių reikšmes priemonių įgyvendinimo plane, nes pagal 918 priemonę 2018 m. pabaigoje buvo paskirstyta 55,8 proc., o pagal 920 priemonę – 68,5 proc. joms suplanuotų lėšų. Atsižvelgiant į santykinai lėtą priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-K-919 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo organizavimo gerinimas viešojo valdymo institucijose“ įgyvendinimą, buvo reikšmingai sumažintas šiai priemonei numatytas finansavimas, atitinkamai patikslintos ir stebėsenos rodiklių reikšmės (žr. 20 lentelę). Naujos stebėsenos rodiklių reikšmės buvo nustatytos atsižvelgiant į įgyvendinamų projektų sutartyse suplanuotus pasiekti rodiklius ir nepaskirstytų lėšų dalį.

20 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 918 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIEMONĖ	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31(*)	FAKTINĖ REIKŠMĖ (2018-12-19)	PROJEKTŲ SUTARTYSE SUPLANUOTA REIKŠMĖ
918	R.S.397	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės, dalis“	Proc.	0	6 (3)*	0	0,34
918	R.N. 907	„Viešojo valdymo institucijos, pagerinusios visuomenės patenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą“	Skaičius	0	30 (15)*	0	16
918	P.S. 415	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones“	Skaičius	0	45 (20)*	0	24
918	P.N. 909	„Įgyvendintos paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimo iniciatyvų skatinimo ir koordinavimo priemonės“	Skaičius	8 (0)*	16 (4)*	0	-



918	P.S.416	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas“	Skaičius	750	2 300	351↓	2 920
-----	---------	---	----------	-----	-------	------	-------

Šaltinis: pagal www.esinvesticijos.lt

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

\* Naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje rodiklio R.S. 397 galutinė siektina reikšmė buvo sumažinta iki 3, R.N. 907 – iki 15, P.S. 415 – iki 20, P.N. 909 – iki 4.

Kokybiniu požiūriu priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-K-919 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo organizavimo gerinimas viešojo valdymo institucijose“ projektai prisidės prie centralizuotai teikiamų paslaugų kokybės gerinimo, taip pat ir kuriant socialines inovacijas (žr. ataskaitos 2.3. skyrių). Galima tikėtis, kad projektų rezultatai prisidės prie didesnio gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis ir pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis augimo.

Remiantis 2018 m. pabaigos duomenimis apie pasiektus priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ rodiklius, matyti, kad tarpinės reikšmės (420 darbuotojų, dalyvavusių mokymuose kompetencijai kelti, ir 10 parengtų piliečių chartijų) nebuvo pasiektos. Tai paaiškinama vėlyva priemonės įgyvendinimo pradžia – pirmosios sutartys pasirašytos tik 2018 m. pradžioje, o projektų vykdytojų apklausos rezultatai parodė, kad beveik trečdalis projektų vykdytojų (31 proc.) dar nepradėjo įgyvendinti projekto veiklų. Tai, kad projektų sutartyse numatytos siektinos reikšmės, net ir nepaskirsčius viso priemonei skirtu finansavimu, viršija siektinas galutines reikšmes, rodo, kad planavimas buvo neambicingas arba truko patikimų duomenų rodiklio reikšmėms suplanuoti. Tik piliečių chartijų skaičius, numatytas šiuo metu pasirašytose sutartyse, nesiekė galutinės reikšmės, pasiektinos 2023 m., tačiau naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje rodiklio P.N. 910 galutinė siektina reikšmė buvo sumažinta iki 26 ir šiuo metu atitinka projektų sutartyse suplanuotas reikšmes. Apibendrinant, matyti, kad didelis savivaldybių administracijų įsitraukimas į priemonės įgyvendinimą ne tik leis pasiekti siektinas reikšmes, bet (gal net keletą kartų) jas viršys.

## 21 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 920 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIEMONĖ	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31*	FAKTIŠKĖ REIKŠMĖ (2018-12-19)	PROJEKTŲ SUTARTYSE SUPLANUOTA REIKŠMĖ
920	R.S.397	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones, dalis“	Proc.	0	10	0	-
920	R.N.907	„Viešojo valdymo institucijos, pagerinusios visuomenės patenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą“	Skaičius	0	38	0	76
920	P.S.415	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones“	Skaičius	0	70	0	152
920	P.S.416	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti	Skaičius	420	1 400	90↓	3 410

teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo  
kokybės gerinimui reikalingas  
kompetencijas“

920	P.N.910	„Parengtos piliečių chartijos“	Skaičius	10	30 (26)*	0↓	26
-----	---------	--------------------------------	----------	----	-------------	----	----

Šaltinis: pagal www.esinvesticijos.lt

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

\* Naujaisioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje rodiklio P.N. 910 galutinė siektina reikšmė buvo sumažinta iki 26.

Projektų vykdytojų apklausos, interviu su Regioninės plėtros departamento prie VRM ir ESFA bei savivaldybių atstovais metu, paaiškėjo, kad regionų projektų planavimo būdu įgyvendinamų projektų kokybė labiausiai priklauso nuo dviejų tarpusavyje susijusių veiksnių – projektų vykdytojų turimų kompetencijų ir projektų valdymo gebėjimų bei išorės teikėjų paslaugų kokybės.

### GEROS PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ KOMPETENCIJOS

Projektų vykdytojų apklausoje net 68 proc. atsakiusių įvardijo projekto komandos organizacinius gebėjimus kaip sėkmę didinantį veiksnį. Interviu su Regioninės plėtros departamento prie VRM ir ESFA metu taip pat paaiškėjo, kad sklandus ir sėkmingas projektinių pasiūlymų ir paraiškų teikimo bei vertinimo procesas labai priklauso ir nuo projekto pasiūlymo / paraiškos teikėjų kompetencijų. Projektų įgyvendinimo patirties turinčios institucijos rengė geresnės kokybės projektinius pasiūlymus ir paraiškas. Projektinių pasiūlymų ir paraiškų rengimo patirties turintiems savivaldybių darbuotojams minėtų dokumentų rengimas sukuria ir mažesnį darbo krūvį, lyginant su tais, kurie tokios patirties neturi, todėl daug laiko užtrunka konsultuodamiesi su kolegomis ar Regiono plėtros taryba. Pavyzdžiui, Kauno m. savivaldybės administracijos įgyvendinamo projekto vykdytoja projekto pasiūlymo ir paraiškos rengimą ir vertinimą vadino sklandžiu, didelės administracinės naštos nesukeliančiu procesu. Kadangi projektinis pasiūlymas ir paraiška buvo rengti savivaldybės darbuotojos, turinčios tokios patirties, prireikė tik vieno projekto pasiūlymo patikslinimo. Kadangi ta pati darbuotoja dirbo nuo pat paraiškų rengimo ir šiuo metu yra atsakinga už projekto įgyvendinimą, projektas vystosi sklandžiai. O Šilutės raj. savivaldybės administracijos darbuotoja, taip pat pati rengusi projektinį pasiūlymą, tačiau neturėjusi tokios patirties, teigė ypač ilgai užtrukusi, o pateiktą projektinį pasiūlymą teko pataisyti 5–6 kartus. Darbuotojos teigimu, projektinių pasiūlymų rengimo praktika būtų padidinusi projekto pasiūlymo kokybę ir rengimo spartą. Taip pat buvo pasiūlyta idėja savivaldybėse turėti asmenį, kuris dirbtų būtent su projektinių pasiūlymų rengimu.

Projektų vykdytojų apklausos duomenimis, 59 proc. priemonės apklausos dalyvių gerą paslaugų teikėjų darbo kokybę laikė svarbiu įgyvendinimo sėkmę gerinančiu veiksniu. Paminėtina, kad itin didelė dalis savivaldybių projektų dokumentacijos – projektinių pasiūlymų, investicinių projektų ir projektų paraiškų – buvo rengtos kliaujantis išorės konsultantų pagalba (apklausos duomenimis – 75 proc., N=24). Regioninės plėtros departamento ir ESFA atstovų teigimu, projektinių pasiūlymų, investicinių projektų ir paraiškų kokybė labai priklausė nuo dokumentus rengusių konsultantų kompetencijų ir patirties rengiant tokio pobūdžio paraiškas. Paslaugų teikėjų darbo kokybė aktuali ir veiklą įgyvendinimo metu. Pavyzdžiui, Kauno miesto savivaldybės administracijai projekto įgyvendinimą stabdė viešąjį pirkimą laimėję, bet nepajėgūs tyrimą atlikti tiekėjai, todėl sutartis buvo nutraukta. Vėliau, ilgai užtrukę su tiekėjų atranka, tačiau kokybinio naudingumo viešojo pirkimo metu išsirinę geros kokybės produktą siūlantį paslaugos teikėją, sparčiai vykdo veiklas ir tikisi sukurti gerą produktą.

Veiksniais, **trukdančiais** pasiekti projektų uždavinius ar įgyvendinti veiklas, apklausoje ir interviu metu ypač išskirti užtrukę viešieji pirkimai, projekto dalyvių motyvacijos trūkumas, taip pat darbuotojų, atsakingų už projektų vykdymą savivaldybėse, kaita. Sudėtingos išorės teikėjų parengtos techninės specifikacijos, pagal kurias teikiami viešųjų pirkimų pasiūlymai, nulemia ilgą paslaugų teikėjų pasiūlymų rengimą bei vertinimą. Didelė savivaldybės darbuotojų, atsakingų už projektų vykdymą, kaita taip pat stabdo projektų įgyvendinimą – naujas projektą koordinuojantis darbuotojas turi iš naujo susipažinti su projekto turiniu ir specifika, paslaugų teikėjais ir projekto eiga.

#### 2.2.1. Verslo reguliavimo gerinimas ir teismų sistemos veiksmingumo didinimas

Uždaviniui 10.1.4. „Pagerinti verslo reguliavimo aplinką“ įgyvendinti skirtų priemonių bendri laukiami rezultatai apima sumažėjusią reguliavimo ir administravimo našta, tenkančią ūkio subjektams, bei padidėjusį teisingumo

vykdymo efektyvumą, įskaitant ir padidėjusį teismų atvirumą bei nepriklausomumą. Konkrečiai priemonės „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ finansuojamos veiklos prisidės prie ūkio subjektų priežiūros sistemos efektyvumo padidėjimo, sustiprintų viešojo valdymo institucijų gebėjimų, reikalingų tinkamam geresnio reguliavimo priemonių kūrimui. Projektų metu kuriami produktai: institucijų veiklos vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo rekomendacijos, plataus masto priežiūros institucijų specialistų mokymai, ūkio subjektų apklausos ir mokymai, Priežiūrą atliekančių institucijų informacinė sistema (PAIS). Taip pat bus identifikuotos reguliavimo naštos verslui ir jų mažinimui skirtų rekomendacijų rengimas.

Stebėsenos duomenys rodo, kad didžioji dalis rodiklių iki 2018 m. pabaigos nepasiekė jokių rezultatų, t. y. faktinė rodiklio reikšmė yra lygi nuliui. Išimtis yra rodiklis P.S. 419 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojų, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas“, kurio siektina tarpinė reikšmė iki 2018 m. pabaigos sudarė 1 500 darbuotojų, o faktiškai pasiekta – 61 kompetencijų stiprinimo veiklose dalyvavęs darbuotojas.

## 22 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 921 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIE- MO- NĖ	RODI- KLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVI- MO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12- 31	GALUTI- NĖ REIKŠMĖ 2023-12- 31	FAKTINĖ REIKŠMĖ (2018-12- 19)	PROJEK- TŲ SUTAR- TYSE SUPLA- NUOTA REIKŠMĖ
921	R.S. 394	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemonės, dalis“	Proc.	0	8	0	-
921	R.S. 398	„Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui“	Mln. Eur	1,16	3	0 ↓	3,5 <sup>0</sup>
921	R.S. 399	„Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis“	Proc.	5	3 <sup>0</sup>	0 ↓	-
921	P.S.409	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“	Skaičius	0	10	0	2
921	P.S.417	„Geresnio reglamentavimo diegimo projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis“	Skaičius	0	10	0	2
921	P.S.418	„Ūkio subjektų veiklos priežiūrą vykdančios institucijos, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės“	Skaičius	3	18	0 ↓	59
921	P.S.419	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas“	Skaičius	1 500	3 500 (5 000)*	61 ↓	5 783

Šaltinis: pagal www.esinvesticijos.lt

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

\* Naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje rodiklio P.S. 419 galutinė siektina reikšmė buvo padidinta iki 5000.

Viena vertus, vertinant 10.1.4. priemonių rezultatyvumą galutinių 2023 m. siektinų reikšmių atžvilgiu galima teigti, kad šiuo metu projektuose suplanuotos siektinos reikšmės proporcingai yra didesnės nei projektams paskirstytas finansavimas. Pagal priemonę Nr. 10.1.4-ESFA-V-921 sudarytų projektų įgyvendinimo sutarčių finansavimas siekia 86,7 proc. viso priemonei numatyto finansavimo, o sutartyse suplanuotos produkto rodiklių reikšmės kai kuriuose rodikliuose (P.S.419, P.S. 409 ir P.S.418) smarkiai viršijo siektinas galutines reikšmes. Todėl naujausioje 10 prioriteto PIP redakcijoje siektinas viešojo valdymo institucijų darbuotojų, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas, skaičius buvo padidintas iki 5 000.

Priemonės „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ remiamos veiklos turėtų prisidėti prie efektyvesnio teismų darbo ir sutrumpėjusio bylų nagrinėjimo laiko. Įgyvendinus priemonės projektus efekto lygmeniu taip pat laukiamas visuomenės pasitikėjimo teismais padidėjimas. Pagrindiniai projektų sukuriama produktai apima intelektinius produktus (tyrimai ir metodikos), kompetencijų kėlimą (gerosios praktikos dalinimosi seminarai, mokymai, vizitai) bei sudarytas ir / arba patobulintas technines, teises ir administracines sąlygas. Pagal priemonę 10.1.4-ESFA-V-922 „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“ įgyvendinamų projektų sutartyse suplanuotos reikšmės yra proporcingai didesnės nei projektams paskirstytas finansavimas: iki 2018 m. pabaigos buvo paskirstyta 3,85 mln. Eur arba 87,3 proc. finansavimo, o suplanuotos produkto rodiklių reikšmės viršijo 2023 m. siektinas reikšmes (žr. 23 lentelę).

### 23 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 922 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIE- MO- NĖ	RODI- KLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVI- MO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12- 31	GALUTI- NĖ REIKŠMĖ 2023-12- 31	FAKTINĖ REIKŠMĖ (2018-12- 19)	PROJEK- TŲ SUTAR- TYSE SUPLA- NUOTA REIKŠMĖ
922	R.S.394	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones, dalis“	Proc.	0	1	0	-
922	R.S.400	„Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis“	Proc.	13	75	0	-
922	R.N.914	„Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo mediacijos būdu išspręstų ginčų pokytis“	Proc.	0	20	0	-
922	P.S.420	„Teisingumo sistemai tobulinti skirti projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis“	Skaičius	0	3	0	4
922	P.S. 409	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinamosios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“	Skaičius	0	6	0	25

Šaltinis: pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

Projektų vykdytojų apklausa parodė, kad kaip ir kitų priemonių atveju, įgyvendinant projektus pagal 10.1.4. konkretų uždavinį, rezultatų pasiekimui svarbi yra gera paslaugų teikėjų darbo kokybė bei laiku įvykę viešieji pirkimai.

## 2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje gerinimas

Įgyvendinant 10 prioriteto intervencijas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių srityje tikimasi pokyčių dviem lygmenimis: 1) tarnautojai ir vadovai įgis lyderystės, veiklos planavimo, komunikacijos ir panašių strateginių kompetencijų bei 2) bus patobulinta tarnautojų atrankos, priėmimo, kompetencijų valdymo ir prognozavimo sistemos bei įrankiai.

Žvelgiant į priemonės Nr. 923 rodiklius, akivaizdu, kad tarpinė institucija didžiajai rodiklių daliai nesuplanavo tarpinių siektinų reikšmių. Tik vienas rodiklis – P.N. 913 – turėjo 2018 m. pabaigoje pasiekti tarpinę reikšmę – 100 kompetencijas sustiprinusių valstybės ir savivaldybės institucijų darbuotojų, tačiau planuotos reikšmės nepasiekė. Rodiklio siekti įsipareigojo du projektai<sup>48</sup>, kurie savo sutartis pasirašė 2018 metų antroje pusėje arba pabaigoje, todėl rodiklio tarpinės reikšmės pasiekti nepavyko. Pagal priemonės projektų finansavimo sąlygų aprašą, priemonės Nr. 923 projektai turi siekti bent 1 iš 4 produkto rodiklių, tačiau nė vienam projektui nepasirinkus siekti rodiklio P.N. 921 „Įgyvendintos kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo diegimo valstybės tarnyboje koordinavimo priemonės“, jo buvo atsisakyta. Atsižvelgiant į ilgai trukusį planavimo procesą, konkrečiam uždaviniui sumažintą finansavimą ir projektų sutartyse numatytas rodiklių reikšmes, buvo sumažintas ir siektinas kompetencijų stiprinimo veiklų dalyvių skaičius.

### 24 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 923 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIEMONĖ	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ (2018-12-31)	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31	FAKTINĖ REIKŠMĖ (2018-12-19)	PROJEKTŲ SUTARTYSE SUPLANUOTA REIKŠMĖ
923	R.S.402	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas, dalis“	proc.	0	95	0	-
923	P.S.422	„Pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinti projektai, skirti diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą“	Skaičius	0	3	0	3
923	P.N.911	„Viešojo valdymo institucijos, kurios pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendino projektus, skirtus tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygiu“	Skaičius	0	4	0	4
923	P. N.913	„Valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje“	Skaičius	100	1 000 (100)*	0↓	107

Šaltinis: pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

<sup>48</sup> VTD projektas „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“ Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 sutartyje įsipareigojo apmokyti 80 darbuotojų – sutartis pasirašyta 2018 m. gruodžio 14 d., VRM projektas „Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas vidaus tarnyboje“ Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005 įsipareigojo apmokyti 27 darbuotojus – sutartis pasirašyta 2018 m. rugsėjo 10 d.

\* Naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje rodiklio P.N. 913 galutinė siektina reikšmė buvo sumažinta iki 100.

Žvelgiant į priemonės Nr. 10.1.5-ESFA-V-924 „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ rodiklius, tarpines siektinas reikšmes tarpinė institucija buvo suplanavusi dviem rodikliams. Rezultato rodiklis R.S. 403, siekiantis apskaičiuoti, kuri dalis apmokytų asmenų taiko darbe įgytas žinias, 2018 m. pabaigoje turėjo pasiekti 75 proc. reikšmę. Šio rodiklio reikšmė bus nustatyta tarpinei institucijai parengus rodiklio skaičiavimo metodiką ir atlikus mokymo dalyvių apklausą. Produkto rodiklis P.S. 424 matuojantis, asmenis, dalyvavusius strateginių kompetencijų stiprinimo veiklose, nepasiekė savo planuotos reikšmės 2018 m. pabaigoje. Pagal šią priemonę šiuo metu įgyvendinamas VTD projektas „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“ įsipareigojo į veiklas įtraukti 2 000 asmenų – kol kas tai vienintelis šio rodiklio siekiantis projektas.

## 25 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 924 RODIKLIŲ PASIEKIMAI

PRIE-MO-NĖ	RODI-KLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVI-MO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ (2018-12-31)	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-31	FAKTINĖ REIKŠMĖ (2018-12-19)	PROJEKTŲ SUTAR-TYSE SUPLA-NUOTA REIKŠMĖ
924	R.S.403	„Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“	Proc.	75	75	-	-
924	P.S.424	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytuose mokymuose strateginėms kompetencijoms stiprinti“	Skaičius	1 800	4 920 (3 300)*	0 ↓	2 000

Šaltinis: pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

Pastaba: rodiklių kodai žymi šią informaciją: R – rezultato rodiklis, P – produkto rodiklis, S – specialusis rodiklis, N – nacionalinis rodiklis.

\* Naujausioje 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo plano (PIP) redakcijoje rodiklio P.N. 913 galutinė siektina reikšmė buvo sumažinta iki 3 300.

Priemonės Nr. 10.1.5-ESFA-V-925 atveju tarpinė institucija nė vienam rodikliui nebuvo nustačiusi tarpinių siektinų reikšmių, tačiau suplanuoti vienintelio pagal šią priemonę įgyvendinamo projekto 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002 „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ veiklų rezultatai ir jų reikšmės atitinka galutinės 2023 m. siekiamas veiksmų programos produkto rodiklio reikšmes.

\*\*\*

Apibendrinant rezultatyvumo analizę, būtina aptarti 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje nurodytų rodiklių, aktualių atliekant prioriteto veiklos rezultatų peržiūrą, pasiekimą. Pirmiausia svarbu pažymėti, kad šių rodiklių siektinos reikšmės, suderinus su Europos Komisija, buvo sumažintos atsižvelgiant į vėlai prasidėjusią prioriteto intervencijų planavimo ir įgyvendinimo pradžią bei sumažintą prioriteto lėšų apimtį. Šiuo metu su EK yra derinamas dar vienas Veiksmų programos pakeitimas, kuris gali turėti įtakos 10 prioriteto skiriamo finansavimo apimtims ir siektinoms rodiklių reikšmėms. Tarpiniu laikotarpiu yra aktualūs trys rodikliai, kurių tarpinės reikšmės nurodytos veiklos rezultatų peržiūros plane:

- Bendra tinkamų finansuoti išlaidų suma, kuri buvo sumažinta nuo 46 mln. iki 14 mln. eurų.
- Pirmas įgyvendinimo žingsnis nurodytas peržiūros plane – projektų finansavimo ir administravimo sutartyse suplanuota produkto rodiklio „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“ reikšmė 2018 m. pabaigoje turi pasiekti

20 priemonių. Prie šio rodiklio pasiekimo prisideda priemonės 912, 913, 921 ir 922. Remiantis [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) duomenimis, pasiekta įgyvendinimo žingsnio reikšmė yra 56.

- Antrasis įgyvendinimo žingsnis, aktualus peržiūrai – projektų finansavimo ir administravimo sutartyse suplanuota produkto rodiklio „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės“ reikšmė turi siekti 23. Remiantis [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) duomenimis, pasiekta reikšmė yra 171.

**26 LENTELĖ. PRIORITETO VEIKLOS REZULTATŲ PERŽIŪRAI SVARBŪS RODIKLIAI**

RODIKLIO RŪŠIS	RODIKLIO APIBRĖŽIMAS ARBA ŽINGSNIS	MATAVIMO VIENETAS	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ (2018)	PASIEKTA REIKŠMĖ
Finansinis rodiklis	„Bendra tinkamų finansuoti išlaidų suma, pripažinta tinkama deklaruoti EK“	Eurai	14 143 549	Sutartyse 57 108 509 Išmokėta 20 233 268,05
Produkto rodiklis	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“	Skaičius	0	-
Įgyvendinimo žingsnis	Projektų finansavimo ir administravimo sutartyse suplanuota produkto rodiklio „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“ reikšmė	Skaičius	20	56
Produkto rodiklis	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės“	Skaičius	0	-
Įgyvendinimo žingsnis	Projektų finansavimo ir administravimo sutartyse suplanuota produkto rodiklio „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės“ reikšmė	Skaičius	23	171

Šaltinis: Veiksmų programa ir [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) duomenys.

### 2.3. Socialinės inovacijos viešojo valdymo tobulinimo projektuose

Pagal Europos Komisijos apibrėžimą, socialinė inovacija yra produktas, paslauga ar modelis, kuris sprendžia visuomenės problemas, kuria naujus socialinius santykius ar bendradarbiavimo formas, siekiant efektyviau patenkinti iki šiol neatlieptus visuomenės poreikius arba paskleisti tam tikrą inovaciją platesniu mastu<sup>49</sup>. Socialinių inovacijų ieškojome atlikdami projektų dokumentų apžvalgą, interviu metu klausiant įgyvendinančios institucijos ir priemonių planavime dalyvavusių institucijų darbuotojų, teiraujantis projektų vykdytojų apklausos būdu.

Detalesnei analizei pasirinkome keturias socialines inovacijas: 1) leidimų laidoti tobulinimas; 2) mobili biblioteka, teikianti papildomas administracines paslaugas; 3) Policijos departamento diegiama telefono linija, teikianti

<sup>49</sup> Europos Komisija, Socialinė inovacija, [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en); 2019. [žiūrėta 2019-01-04]

informaciją vieno langelio principu; 4) teisinės mediacijos plėtra civiliniame procese. Giliau inovacijas nagrinėjome analizuodami projektų dokumentus ir renkant papildomus duomenis iš projektų vykdytojų.

Pirmosios dvi inovacijos yra įgyvendinamos regioniniu lygiu – Panevėžio ir Varėnos savivaldybėse. Trečias ir ketvirtas socialinių inovacijų pavyzdžiai – tai nacionaliniu lygiu diegiami arba plečiami pokyčiai, inicijuoti valstybės institucijų. Idėjos čia apibūdintoms inovacijoms kilo įvairiais būdais: įkvėpimo projekto vykdytojai sėmėsi iš kitų Lietuvos savivaldybių, užsienio valstybių praktikų, taip pat pokyčius padiktavo objektyviai pasireiškiančios problemos – didelės laiko, žmonių darbo, finansinių kaštų sąnaudos, gyventojų nepasitenkinimas paslaugomis.

Nagrinėdami parinktus pavyzdžius taip pat siekėme įvertinti – ar tai yra naujovė Lietuvoje, ar jau pripažinto modelio ar patirties plėtra. Remiantis surinkta informacija, mobiliosios bibliotekos idėja buvo unikali ir Lietuvoje dar neįgyvendinta; kitos inovacijos vertintinos kaip tam tikros paslaugos ar modelio plėtra didesniu mastu.

Prielaidos, svarbios laukiamiems rezultatams, yra tos pačios kaip ir kitiems 10 prioriteto projektams: finansavimas ir jo tęstinumas; sukurtų produktų kokybė, funkcionalumas ir patogumas naudotojui; tinkamų-pozityvių nuostatų kuriamiems pokyčiams turėjimas ir sklaida.

## 27 LENTELĖ. LEIDIMŲ LAIDOTI TOBULINIMAS PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖJE

**Tikslas.** Viena iš Panevėžio miesto savivaldybės administracijos projekto veiklų, įgyvendinamų pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-R-920, – leidimų laidoti tobulinimas, skaitmenizuojant ir inventorizuojant savivaldybės teritorijoje esančias kapavietes. Projektas įgyvendinamas plečiant prieš tai išbandytą mažesnių kapinių skaitmenizavimą savivaldybėje, kuris labai pasiteisino, nes sumažino administracinį krūvį, tenkantį darbuotojams, ir laiką, skiriamą paslaugos gavėjui. Idėja buvo perimta iš kitų savivaldybių.

**Sprendžiama problema.** Šiuo metu, norint gauti leidimą palaidoti artimą žmogų, besikreipiantis asmuo turi kreiptis į kapinių administratorių, išduodantį tokius leidimus. Norint palaidoti artimąjį šeimos kapavietėje, reikia žinoti paskutinę laidojimo kapavietėje datą. Jos nežinant ar neprisimenant, kapinių administratorius popieriniuose laidojimo žurnaluose ieško informacijos, kurios neradus, administratorius kartu su besikreipiančiuoju eina patikrinti kapavietės numerio, informacijos ant paminklo ir pagal tai išrašo pažymą. Šią pažymą kartu su giminystės ryšį nurodančiu dokumentu asmuo turi atnešti į savivaldybės administraciją. Panevėžio savivaldybės administracijos darbuotojas turi įrašyti kapavietės duomenis į kapinių žurnalą ir paskirti atsakingą už kapavietę asmenį. Tuomet asmuo turi dar kartą kreiptis į kapinių administratorių, kuris išduos leidimą. Dėl nusistovėjusios tvarkos paslaugos trukmė užsitęsia. Turint omenyje, kad dėl leidimo paprastai kreipiasi artimųjų mirties sukrėsti asmenys, proceso uždelstumas neigiamai veikia jų emocinę būseną ir pasitenkinimą savivaldybės paslaugomis.

**Įgyvendinamos veiklos.** Projekto metu informacija apie palaidojimų vietas, paminklų informacija bus perkelta į skaitmeninę erdvę, sukurta elektroninė duomenų apie laidojimus bazė ir šiuos duomenis atspindintis žemėlapis, kuris bus prieinamas ir kapinių administratoriui, ir savivaldybės gyventojams.

**Laukiami rezultatai.** Sukurta laidojimo vietų duomenų bazė ir žemėlapis sutrumpins informacijos paiešką ir klaidų tikimybę leidimus išduodantiems darbuotojams, gyventojams neberekės vykti į kapavietes ir savivaldybės administraciją, todėl leidimai bus išduodami greičiau. Taip pat nauja sistema leis matyti, ar naujos kapavietės suteikiamos numatyta eilės tvarka, todėl leidimų išdavimo procesas bus skaidresnis. Rezultatų kokybė ir patogumas naudotis labai priklausys nuo išorės paslaugų tiekėjų, įgyvendinsiančių kapinių skaitmenizavimą, turimos informacijos įvedimo į duomenų bazes tikslumo, sudaryto žemėlapio patogumo naudoti. Gerai veikiančiai sistemai palaikyti taip pat reiks užtikrinti nuoseklų finansavimą.

Šaltinis: projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-51-0003 sutartis, interviu su projekto vykdytu bei ESFA atstovais.

## 28 LENTELĖ. „BIBLIOBUSAS“: MOBILI BIBLIOTEKA IR ADMINISTRACINĖS PASLAUGOS VARĖNOS SAVIVALDYBĖJE

**Tikslas.** Viena iš Varėnos raj. savivaldybės administracijos projekto veiklų, įgyvendinamų pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-R-920, yra mikroautobuso, teikiančio bibliotekos ir savivaldybės administracijos paslaugas, įsigijimas. Projekto tikslas – padidinti paslaugų prieinamumą atokesnių / kaimiškų vietovių gyventojams. Projektas įgyvendinamas remiantis užsienio valstybių gerąja praktika ir yra vienas pirmųjų tokių Lietuvoje.

**Sprendžiama problema.** Varėnos savivaldybė – didžiausia pagal plotą ir rečiausiai gyvenama savivaldybė Lietuvoje. Autobusai po kaimiškąsias vietas kursuoja retai, todėl atokių vietovių gyventojai – ypač senyvo amžiaus ar negalių turintys žmonės – susiduria su problema pasiekti savivaldybės administraciją, kitas jai pavaldžias įstaigas, o tai riboja jų priėjimą prie įvairių paslaugų.



**Įgyvendinamos veiklos.** Projekto metu bus įsigytas mikroautobusas su kompiuterine įranga, kuris pagal nustatytą grafiką važiuos į kaimiškas gyvenvietes, teiks bibliotekos ir savivaldybės administracijos paslaugas. Gyventojai galės užsisakyti knygas, kurias jiems atveš, naudotis internetu, susimokėti rinkliavas, rašyti skundus ar prašymus, skirtus savivaldybės administracijai ir įvairioms savivaldybės įstaigoms. Planuojama, kad mikroautobuso kompiuteriuose bus įdiegta dokumentų valdymo sistema, bendra visoms savivaldybės įstaigoms, todėl prašymai greitai pasieks adresatą. Taip pat gyventojai turės galimybę spausdinti ir skenuoti dokumentus, naudotis „Microsoft Office“ programomis, pasikonsultuoti ieškant informacijos, gauti bibliotekos mokamas paslaugas, tokias kaip skaitytojo pažymėjimo išdavimas, dokumentų laminavimas ir kt.

**Laukiami rezultatai.** Mobiliosios bibliotekos teikiamos paslaugos pagerins administracinių paslaugų prieinamumą atokių vietovių gyventojams, sutaupys laiko ir kelionės kaštų. Projekto įgyvendinimo pradžioje bus svarbus efektyvus viešinimas, kad gyventojai sužinotų apie galimybę gauti paslaugas mikroautobuse. Vėliau kokybiškam paslaugų teikimui garantuoti bus svarbus mikroautobuso išlaikymo finansavimo tęstinumas.

Šaltinis: projekto sutartis, interviu su projekto vykdytoju bei ESFA atstovais.

Sisteminiu lygmeniu galima išskirti tokias socialines inovacijas kaip teisinės mediacijos sistemos plėtra sudarant sąlygas kokybiškoms teisinės mediacijos paslaugoms ir jų prieinamumą gyventojams bei Policijos departamento įdiegta vieningo informacijos teikimo sistema. Teisinės mediacijos plėtros projekto įgyvendinimui svarbi yra Europos Tarybos Ministrų Komiteto 2002 m. rekomendacija, kurioje išdėstyti esminiai mediacijos civilinėse bylose organizavimo principai. Projektas tuo pačiu prisideda prie vieno iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos veiksmų įgyvendinimo. Inicatyvą įgyvendinti paskatino ir 2008 m. priimtas Lietuvos Respublikos civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas bei Teisingumo ministro 2015 m. įsakymas „Dėl taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepcijos patvirtinimo“. Šiuose teisės aktuose yra pagrindžiamas mediacijos poreikis. Galiausiai svarbus yra 2017 m. Seimo priimtas taikinamojo tarpininkavimo įstatymo pakeitimas, kuriame yra numatytos organizacinės priemonės, skirtos skatinti mediacijos plėtrą bei paslaugų kokybę. Tad užsienio valstybių patirtis, tarptautinės rekomendacijos bei Lietuvoje galiojantis teisinis reglamentavimas sudarė sąlygas įgyvendinti projektą „Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtra“.

## 29 LENTELĖ. TEISINĖS MEDIACIJOS SISTEMOS PLĖTRA

**Tikslas.** Pagal priemonę Nr. 922 Teisingumo ministerijos įgyvendinamas projektas siekia išplėsti alternatyvų ginčų sprendimų būdą – mediaciją – civiliniame procese.

**Sprendžiama problema.** Šiuo metu dauguma kilusių civilinių ginčų yra sprendžiama teismo keliu. Taip yra daugiausiai dėl to, kad gyventojai nežino apie galimybę ginčus spręsti alternatyviais būdais, taip pat nesudarytos prielaidos mediacijos paslaugų kokybei: teisės aktai nereglementavo kvalifikacinių reikalavimų mediatoriams, mediatorių drausminės atsakomybės. Nepakankamas taikinamojo tarpininkavimo naudojimas lemia didelį teismų darbo krūvį, dideles biudžeto ir privačių asmenų išlaidas ginčų sprendimui teisme.

**Įgyvendinamos veiklos.** Projekto metu bus sukurta mediatorių kvalifikacinio egzamino programa, suorganizuoti mokymai mediacijos paslaugų teikėjams, suorganizuoti mokymai teisėjams, pažintiniai vizitai mediacijos srityje, suorganizuotas mediatorių kvalifikacinis egzaminas, suformuotas mediatorių sąrašas, sudarytos techninės, teisinės ir administracinės sąlygos sklandžiam mediatorių sąrašo veikimui, naudojant informacines technologijas, įrengtos tinkamos patalpos privalomajai mediacijai vykdyti, suorganizuota konferencija apie mediaciją civiliniuose ginčiuose, visuomenė įvairiais kanalais informuojama apie mediacijos naudą ir galimybes civiliniuose ginčiuose.

Šaltinis: projekto Nr. 10.1.4-ESFA-V-922-01-0005 sutartis.

Policijos departamento įgyvendinamo projekto poreikį nulėmė tikslas užtikrinti efektyvų policijos pareigūnų darbą ir tinkamą paslaugų gyventojams kokybę. Idėjų ir patirties šiam projektui buvo semiamasi užsienio šalyse, kuriose veikia panašūs (ir labiau pažengę) informacijos teikimo centrai, taip pat Lietuvos privačiuose skambučių centruose.

## 30 LENTELĖ. POLICIJOS DEPARTAMENTO SKAMBUČIŲ LINIJA

**Projekto tikslas.** Policijos departamentas siekė padidinti visuomenės pasitenkinimą informacijos teikimo Lietuvos policijoje paslauga, užtikrinant informacijos teikimą „vieno langelio“ principu ir įdiegiant vieningus asmenų aptarnavimo principus.

**Sprendžiama problema.** Iki šiol Lietuvos policijos įstaigos neturėjo vieningos informacijos teikimo linijos. Tai reiškia, kad telefonu besikreipiantys gyventojai turėdavo patys identifikuoti darbuotoją, kuris galėtų atsakyti į jų klausimą. Dažnai gyventojai pasirinkdavo klaidingai, todėl būdavo nukreipiami į kitą padalinį, neretai nukreipiami neteisingai. Taip pat informacijos teikimo procesas nebuvo vieningai dokumentuotas – nebuvo procedūrų aprašo, nurodančio, ką daryti skirtingose situacijose, nebuvo klientų aptarnavimo

standarto, darbuotojams trūko pasiruošimo ir pagalbinės medžiagos. Trūko ir techninių pajėgumų – leidžiančių valdyti skambučių srautą, juos įrašyti, analizuoti, atnaujinti informacinę medžiagą, prižiūrėti informaciją teikiančių darbuotojų darbo kokybę ir t. t. Visa tai lėmė, kad besikreipiantys asmenys buvo nepatenkinti teikiama paslauga, o informacijos teikti neparengti policijos įstaigų darbuotojai atitraukiami nuo tiesioginių darbų vykdymo.

**Įgyvendinamos veiklos.** Projekto metu policijos departamentas parengė asmenų aptarnavimo standartus, pritaikė patalpas informaciją teikiančių darbuotojų komandai; įsigijo baldų, biuro ir programinės įrangos 16 darbo vietų; suteikė būsimiems darbuotojams reikalingų žinių, sustiprino asmenų aptarnavimo, konfliktinių situacijų valdymo, streso valdymo įgūdžius; įdiegė kokybės stebėsenos ir vertinimo sistemą; atliko detalų paslaugos vartotojų nuomonės tyrimą.

Šaltinis: projekto 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001 sutartis, interviu su projekto vykdytoju.

## 2.4. Investicijų indėlis į viešojo valdymo pokyčius ir Vyriausybės vykdomas reformas

Vėluojanti 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonių įgyvendinimo pradžia nulėmė tai, kad 2018–2019 m. atliekamo įgyvendinimo pažangos vertinimo metu dar nėra galimybės įvertinti faktinio investicijų indėlio į Partnerystės sutartyje, nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose – Viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programoje ir Nacionalinėje kovos su korupcija 2015–2025 m. programoje – nustatytų tikslų pasiekimą bei Vyriausybės vykdomų reformų rezultatus.

Atlikta viešojo valdymo būklės pokyčių analizė ir rekonstruota 10 prioriteto intervencijų logika parodė, kad remiamų intervencijų tęstinis tinkamumas siekiant Partnerystės sutartyje nustatytų pokyčių viešojo valdymo srityje yra aukštas, o remiamos veiklos ir siekiami rezultatai sudaro prielaidas siekti didesnio valdymo efektyvumo, reglamentavimo kokybės, korupcijos suvokimo didėjimo, geresnės viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybės, efektyvesnio verslo priežiūros sistemos veikimo, didesnio teismų sistemos efektyvumo. 10 prioriteto priemonių rezultatyvumo analizė parodė, kad projektų sutartyse suplanuotos rodiklių reikšmės, tikėtina, leis pasiekti konkrečių uždavinių lygmeniu nustatytų rezultato rodiklių, kurie atspindi 2014–2020 m. laikotarpiu ESF investicijomis siekiamus pokyčius viešojo valdymo srityje.

Tačiau šalia Partnerystės sutartyje ir veiksmų programoje nustatytų tikslų ir rodiklių visos 10 prioriteto priemonės ir projektai turėtų prisidėti ir prie nacionalinių strateginių dokumentų viešojo valdymo tobulinimo srityje tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, taip pat prie Vyriausybės vykdomų reformų ir svarbiausių darbų. Todėl toliau yra pateikiama investicijų pagal 10 prioritetą prognozuojamo indėlio į Viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programos ir Nacionalinėje kovos su korupcija 2015–2025 m. programos įgyvendinimą ir Vyriausybės reformų vykdymą analizė.

### *Investicijų pagal 10 prioritetą indėlis įgyvendinant Viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programos uždavinius*

Veiksmų programos 10 prioriteto investicijos buvo planuojamos remiantis Viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programoje nustatytais tikslais ir uždaviniais, todėl galima tikėtis reikšmingo 10 prioriteto priemonių projektų indėlio į programos strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijų pokyčius. Tai, kad 10 prioriteto investicijos tiesiogiai prisideda prie Viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programos įgyvendinimo, rodo, kad iš Viešojo valdymo tobulinimo 2014–2020 m. programos įgyvendinimo 2016–2018 m. plane numatytos 121 priemonės tik devynias priemones buvo suplanuota finansuoti ne iš veiksmų programos 10 prioriteto lėšų. Siekiant koncentruoti lėšas svarbiausiems, į pokyčius orientuotiems projektams, po 2017 m. atliktos suplanuotų 10 prioriteto intervencijų peržiūros buvo parengti prioritetiniai projektų sąrašai pagal aštuonias 10 prioriteto priemones:

- 10.1.1-ESFA-V-912 priemonę „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“;
- 10.1.1.-ESFA-V-913 priemonę „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“;
- 10.1.2-ESFA-V-915 priemonę „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įsitraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“;
- 10.1.3-ESFA-V-918 priemonę „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybei gerinti“;

- 10.1.4.-ESFA-V-921 priemonę „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“;
- 10.1.4.-ESFA-V-922 priemonę „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“;
- 10.1.5.-ESFA-V-923 priemonę „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“;
- 10.1.5.-ESFA-V-924 priemonę „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų strateginių kompetencijų centralizuotas stiprinimas“;
- Nr. 10.1.5.-ESFA-V-925 priemonę „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“.

Investicijų pagal 10 prioritetą indėlių į Viešojo valdymo tobulinimo programos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą užtikrina tai, kad šalia veiksmų programoje numatytų rezultato ir produkto rodiklių 10 prioriteto priemonių lygmeniu buvo nustatyti siektini nacionaliniai rodikliai, atitinkantys Viešojo valdymo programos įgyvendinimo vertinimo kriterijus, pavyzdžiui, dėl Vyriausybei atskaitingų institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų dalies didinimo, gyventojų, žinančių apie galimybes ir būdus teikti siūlymus jiems svarbiais klausimais, dalies didinimo ir kt. Viešojo valdymo tobulinimo programos tikslai siekia pagerinti ir aukštesnio lygmens rodiklius, tokius kaip valdymo efektyvumas ir reglamentavimo kokybė. Šių rodiklių kitimo tendencijų ir 10 prioriteto priemonių atitikties viešojo valdymo būklės pokyčiams analizė parodė, kad 2014–2020 m. laikotarpio investicijos, tikėtina, prisidės prie šių rodiklių gerinimo. Tai leidžia daryti išvadą, kad 10 prioriteto indėlis į Viešojo valdymo programos įgyvendinimą yra esminis, norint pasiekti suplanuotus rodiklių pokyčius.

*Investicijų pagal 10 prioritetą indėlis siekiant Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programos tikslų*

Naujausioje Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programos įgyvendinimo plano redakcijoje<sup>50</sup> yra numatyta, kad 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ lėšomis bus finansuojama 18 šio plano priemonių. Atlikta analizė parodė, kad šiuo metu priemonės 10.1.2-ESFA-V-916 projektai įgyvendina 15 iš numatytų priemonių, dar vieno projekto paraiška<sup>51</sup> šiuo metu yra vertinama. Taip pat prie programos tikslų siekimo prisideda ir 10.1.4-ESFA-V-921 priemonės projektas „Verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ bei priemonės 10.1.2-ESFA-V-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ 2 kvietimo projektai (žr. 31 lentelę)

**31 LENTELĖ. 10 PRIORITETO INDĖLIS SIEKIANT NACIONALINĖS KOVOS SU KORUPCIJA 2015–2025 M. PROGRAMOS TIKSLŲ**

NR.	NACIONALINĖS KOVOS SU KORUPCIJA PROGRAMOS TIKSLAS	10 PRIORITETO PRIEMONĖS IR PROJEKTAI, PRISIDEDANTYS PRIE TIKSLO ĮGYVENDINIMO
1.	Siekti didesnio viešojo sektoriaus valdymo efektyvumo, sprendimų ir procedūrų skaidrumo, viešumo ir atskaitingumo visuomenei, didesnio valstybės tarnybos atsparumo korupcijai.	<p>Informacijos apie valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų pajamas, išlaidas viešinimo elektroninėje erdvėje informacinės sistemos kūrimas.</p> <p>Korupcijos apraiškų mažinimas kelių eismo priežiūros srityje.</p> <p>Privačių interesų registro sukūrimas.</p> <p>Viešosios informacijos rengėjų ir skleidėjų dalyvių duomenų registravimo informacinė sistema (VIRISIS).</p> <p>Korupcijos prevencijos didinimas sveikatos apsaugos sektoriuje.</p>
2.	Užtikrinti atsakomybės neišvengiamumo principo taikymą.	Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse.

<sup>50</sup> Suvestinė plano redakcija nuo 2018-10-23.

<sup>51</sup> Projekto „Skaidrūs ir sąžiningi rinkimai“ paraiška šiuo metu vertinama.

		Teisėsaugos pareigūnų korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų atskleidimo, tyrimo ir valstybinio kaltinimo palaikymo kompetencijų tobulinimas.
3.	Mažinti veiklos priežiūros ir administracinę naštą ūkio subjektams, pertvarkant ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų sistemą.	Verslo priežiūros sistemos tobulinimas.
4.	Užtikrinti sąžiningą konkurenciją, skaidrų ir racionalų prekių, darbų ar paslaugų pirkimą vykdant viešuosius pirkimus.	Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas metodinėmis priemonėmis. Centralizuotų viešųjų pirkimų, vykdomų per VŠĮ CPO LT elektroninį katalogą, valdymo sistemos plėtra. Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos modernizavimas. Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas.
5.	Didinti skaidrumą, mažinti ir šalinti korupcijos pasireiškimo galimybes sveikatos priežiūros srityje.	Korupcijos apraiškų sveikatos apsaugos sistemoje stebėjimo ir vertinimo sistemos sukūrimas.
6.	Didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir skatinti visuomenę įsitraukti į antikorupcinę veiklą.	Valstybės tarnautojų mokymai tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos prevencijos srityse. Priemonės 10.1.2-ESFA-V-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ 2 kvietimo projektai. Tyrimo „Lietuvos korupcijos žemėlapis“ atlikimas, antikorupcinės socialinės reklamos sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas.

Šaltinis: sudaryta PPMI.

Iš viso priemonės 10.1.2-ESFA-V-916 projektams, tiesiogiai įgyvendinantiems Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programos įgyvendinimo plano priemones, projektų sutartyse yra numatyta daugiau nei 15,2 mln. eurų iš veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“, o tai sudaro 58 proc. viso programos įgyvendinimo planui numatyto finansavimo 2015–2019 metais. Dar 12,4 mln. pagal 10 prioritetą yra paskirstyta kitų priemonių projektams, kurių siekiami pokyčiai verslo priežiūros gerinimo ir visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo srityse prisideda prie Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programoje keliamų tikslų. Nors dėl santykinai vėlai prasidėjusios 10 prioriteto priemonių įgyvendinimo pradžios dar nėra galimybės įvertinti investicijų poveikio ir indėlio į Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programoje nustatytų rodiklių, tokių kaip korupcijos suvokimo indekso ir nepakantumo korupcijos apraiškoms, reikšmių pokyčius, galima prognozuoti, kad 10 prioriteto intervencijos turės svarią įtaką programos tikslų pasiekimui. Dalis programos stebėsenos rodiklių buvo nustatyti kaip nacionaliniai stebėsenos rodikliai 10 prioriteto priemonių projektams: tokie konteksto rodikliai kaip „R.N. 905 Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis“ ir „R.N.906 Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis“.

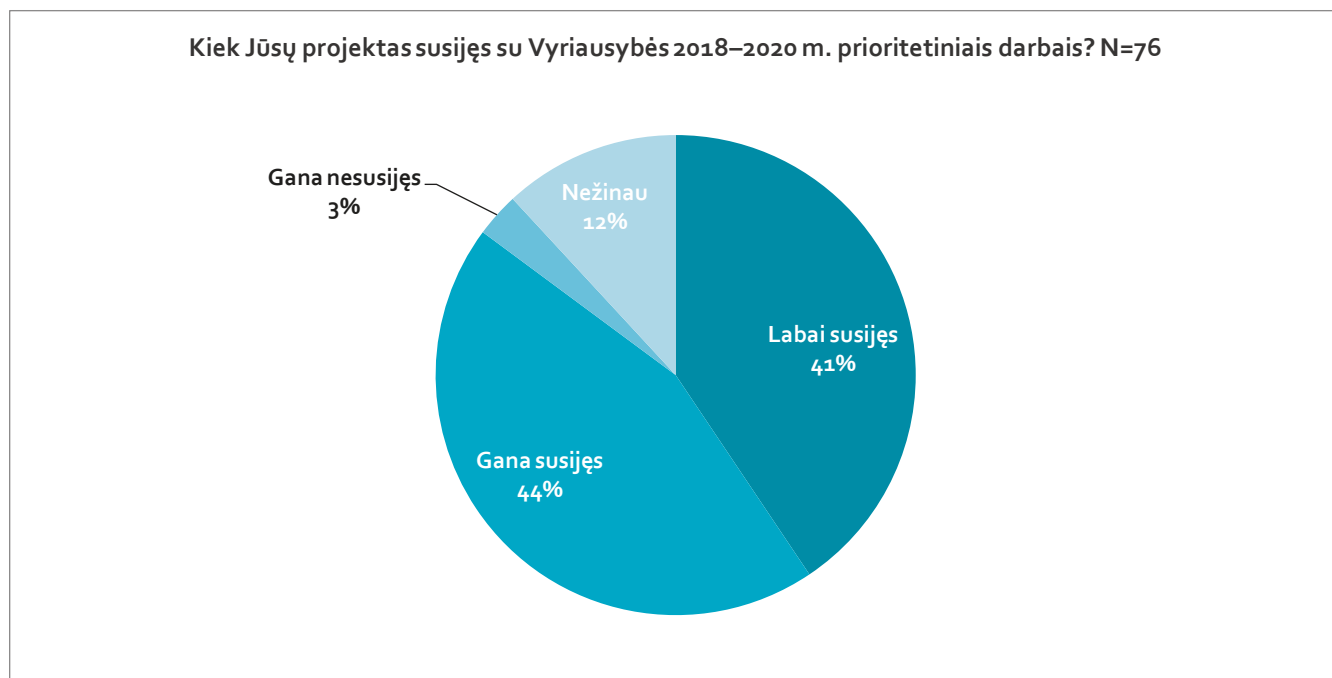
#### *Investicijų indėlis į Vyriausybės vykdomų reformų įgyvendinimą*

Septynioliktoji Vyriausybė planuojamas įgyvendinti reformas išdėstė Vyriausybės programoje ir jos įgyvendinimo plane, taip pat sudarė prioritетinių darbų sąrašą ir atskirai pristatė šešias struktūrines reformas švietimo, sveikatos, mokesčių, inovacijų, šešėlinės ekonomikos ir pensijų srityse. Tarp prioritетinių darbų viešojo valdymo srityje paminėtini Nacionalinio paslaugų centro įsteigimas, LEAN metodologijos įdiegimas valstybinio sektoriaus įstaigose; valstybinio turto efektyvaus centralizuoto valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas; valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimas ir valstybės informacinių sistemų modernizavimas; strateginio planavimo ir biudžeto formavimo sistemos pertvarka; valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrinimas ir gražos visuomenei didinimas; teisėkūros procesų tobulinimas; viešųjų ir administracinių paslaugų modernizavimas; regionų kryptingos plėtros principų suformavimas ir plėtros planavimo sistemos pertvarkymas;

Lietuvos teritorijos bendrojo plano parengimas bei paskatų sistemos vietos ekonominiam, istoriniam-kultūriniam potencialui didinti ir infrastruktūrai optimizuoti sukūrimas ir kiti.

Beveik visi projektų vykdytojai (97 proc.; N=74/76) patvirtino, kad 10 prioriteto priemonės ir investicijų sritys labiau ar visiškai atitinka jų institucijos / organizacijos poreikius. Analogiškai – 99 proc. (N=75/76) projektų vykdytojų mano, kad jų vykdomi projektai atitinka institucijos / organizacijos strateginius tikslus.

#### 14 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO PROJEKTŲ SĄSAJOS SU VYRIAUSYBĖS PRIORITETINIAIS DARBAIS



Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

Pagal 10.1.1. konkretų uždavinį „Didinti valdymo orientaciją į rezultatus“ įgyvendinamos intervencijos tiesiogiai prisideda prie Vyriausybės vykdomų reformų, nes jos remiamos veiklos yra nukreiptos į pasirengimą nacionalinėms reformoms ir jų įgyvendinimo koordinavimą, taip pat veiklos valdymo priemonių kūrimą ir diegimą bei viešojo valdymo efektyvumo didinimą. Projektai, skirti pasirengti nacionalinėms reformoms ir jų įgyvendinimui, tiesiogiai prisideda prie švietimo ir mokesčių struktūrinių reformų, taip pat sudaro prielaidas sveikatos sektoriaus reformai, didinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą. Įgyvendinami 10 prioriteto projektai, skirti didinti valdymo orientaciją į rezultatus, prisideda prie 10 iš 33 Vyriausybės prioritetinių darbų (žr. 32 lentelę). Iš 26 įgyvendinamų projektų, skirtų padidinti valdymo orientaciją į rezultatus, devyni yra įtraukti į Vyriausybės strateginių projektų portfelį, dar keletas strateginių Vyriausybės projektų, kuriuos planuojama finansuoti ESF lėšomis pagal 10.1.1 konkretų uždavinį, šiuo metu yra vertinami. Svarus 10.1.1. uždavinio intervencijų indėlis į pasirengimą Vyriausybės vykdomoms reformoms paaiškinamas tuo, kad XVII Vyriausybei pradėjus darbą buvo inicijuota 10 prioriteto ir parengto Viešojo valdymo tobulinimo programos įgyvendinimo 2016–2018 m. veiksmų plano projekto peržiūra, siekiant, kad įgyvendinami projektai būtų sisteminiai, sudarytų sąlygas siekiamiems pokyčiams ir prisidėtų prie Vyriausybės planuojamų reformų ir prioritetinių darbų.

**32 LENTELĖ. VYRIAUSYBĖS PRIORITETINIAI DARBAI IR STRATEGINIAI PROJEKTAI, PRIE KURIŲ PRISIDEDA 10 PRIORITETO PRIEMONĖS**

10 PRIORITETO PRIEMONĖS	VYRIAUSYBĖS PATVIRTINTI PRIORITETINIAI DARBAI 2018–2020 M. IR STRATEGINIAI PROJEKTAI
Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“	1.3. Finansinių paskatų ir paslaugų jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms plėtra. 1.4. Vaiko teisių apsaugos sistemos pertvarka. 1.9. Švietimo ir mokslo finansavimo pertvarka. 1.11. Nacionalinio paslaugų centro įsteigimas. 1.12. LEAN Vyriausybės metodologijos įdiegimas valstybinio sektoriaus įstaigose, siekiant optimizuoti vidaus procesus. 1.13. Valstybinio turto efektyvaus centralizuoto valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas. 1.15. Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimas ir valstybės informacinių sistemų modernizavimas. 1.16. Strateginio planavimo ir biudžeto formavimo sistemos pertvarka, didinant orientaciją į rezultatus ir užtikrinant finansinį tvarumą. 1.22. MTI viešojo valdymo sistemos tobulinimas, užtikrinant politikos integralumą ir efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. 1.31. Lietuvos žinomumo, kultūros sklaidos ir kūrybinio potencialo užsienyje stiprinimas.
Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“	1.12. LEAN Vyriausybės metodologijos įdiegimas valstybinio sektoriaus įstaigose, siekiant optimizuoti vidaus procesus. Strateginio projektų portfelio projektas „Pokyčių koordinavimo sistemos sukūrimas“.
Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“	1.20. Valstybės institucijų duomenų atvėrimas ir vienodos konsultavimosi su visuomene praktikos įdiegimas.
Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“	1.19. Viešųjų ir administracinių paslaugų modernizavimas, įdiegiant efektyvumo vertinimus, supaprastinant ir trumpinant procesus, parenkant tinkamiausią paslaugų teikimo būdą.

Šaltinis: PPMI, remiantis SFMIS informacija ir Vyriausybės prioritetinių darbų sąrašu.

Kiti 10 prioriteto konkretūs uždaviniai ir priemonės, nors ir mažesne apimtimi, bet irgi prisideda prie Vyriausybės vykdomų prioritetinių darbų, strateginių projektų ir Vyriausybės programos įgyvendinimo plane numatytų priemonių.

#### *Viešojo valdymo atvirumas ir skaidrumas*

Investicijos į viešojo valdymo atvirumą ir skaidrumą prisideda prie Vyriausybės suplanuotų viešojo valdymo pokyčių keliomis kryptimis. Tarp Vyriausybės prioritetinių darbų matome konsultavimosi su visuomene praktikos diegimą bei valstybės institucijų duomenų atvėrimą. Šių reformų įgyvendinimui stiprų impulsą turėtų duoti du priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 projektai. LR Vyriausybės kanceliarija per projektą „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ ketina patobulinti ir praktiškai išbandyti viešojo valdymo institucijų konsultavimosi su visuomene mechanizmą, patobulinti savo veiklos komunikaciją, siekiant pritraukti piliečius dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir sustiprinti tarnautojų gebėjimus, reikalingus efektyviam konsultavimosi su visuomene procesui

užtikrinti. Informacinės visuomenės plėtros komitetas siekia duoti pradžią atvirų duomenų iniciatyvai: projekto metu ketinama atlikti ekspertinį vertinimą dėl priemonių plano, parengti iniciatyvai reikalingus dokumentus, pateikti teisės aktų pasiūlymus, parengti duomenų susiejimo ir suderinamumo metodikas, parengti mokymo programą institucijų darbuotojams ir atitinkamai sustiprinti jų kompetencijas, populiarinti atvirų duomenų iniciatyvą ir panašiai.

Vyriausybės programoje taip pat daug dėmesio skiriama kovai su korupcija. Didelė dalis ten suformuluotų problemų planuojamos išspręsti administraciniu lygmeniu – įvedant arba supaprastinant reguliavimą, griežtinant baudas, didinant tam tikrų pareigūnų veiklos kontrolę, skiriant dėmesį aiškesnių taisyklių suformulavimui. Daug dėmesio programoje skiriama viešųjų pirkimų ir skaidresnės valstybės tarnybos uždaviniams. Bent keturi priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 projektai prisidės prie viešųjų pirkimų skaidrumo ir efektyvumo užtikrinimo: bus kuriamos metodinės priemonės, stiprinami tarnautojų, vykdančių pirkimus, gebėjimai, diegiamos ir modernizuojamos elektroninės priemonės, reikalingos vykdyti viešuosius pirkimus.

#### *Viešųjų paslaugų kokybės didinimas*

*Viešojo sektoriaus institucijose teikiamų paslaugų kokybės gerinimas prisideda prie XVII Vyriausybės iškeltų tikslų.* Vyriausybės programoje aukšta viešųjų paslaugų kokybė vadinama konkurenciniu valstybės pranašumu, kuri siekiama skatinti. Kartu paslaugų ir asmenų aptarnavimo gerinimas savivaldybėse stipriai prisideda prie valdymo ir gyvenimo kokybės kilimo regionuose, regionų politikos stiprinimo. Vyriausybės programoje didelis dėmesys skirtas kokybiškoms sveikatos ir švietimo paslaugoms savivaldybėse, kas atsispindi ir dalyje finansuojamų projektų, įgyvendinamų savivaldybių švietimo ar sveikatos apsaugos įstaigose (pvz., VŠĮ Antakalnio ir VŠĮ Nemenčinės poliklinikose Vilniuje). Tarp pagal uždavinį finansuojamų veiklų matomas ir nacionalinio lygmens sveikatos paslaugų tobulinimas (paslaugų kokybės vertinimo metodikų rengimas, mokymai darbuotojams, visuomenės informuotumo apie sveikatos priežiūros bei radiacinės saugos reikalavimus didinimas). Vyriausybės programoje svarbus ir socialinių paslaugų infrastruktūros gerinimas, įgyvendinamas ir pagal 10 uždavinio priemones. Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos tobulinimas prisideda ir prie socialinių paslaugų prieinamumo didinimo, ir prie efektyvesnio jų administravimo.

Viena plačiausios aprėpties Vyriausybės įgyvendinama reforma – viešojo sektoriaus efektyvinimas ir paslaugų optimizacija. Vyriausybė siekia visoms viešojo sektoriaus paslaugoms pritaikyti „Lean Government“ kokybės vadybos metodologiją. Investicijos pagal priemonę paslaugų kokybei savivaldybėse kelti apima ir LEAN metodo diegimą regionuose (tai viena dažniausių finansuojamų veiklų pagal 920 priemonę).

#### *Verslo reguliavimo gerinimas*

Septynioliktosios Vyriausybės programoje yra siekiama sudaryti sąlygas savivaldybėms užtikrinti palankią verslui aplinką, mažinti administracinę naštą verslui, atsisakant perteklinio reglamentavimo, ir stiprinti priežiūrą vykdančių institucijų sistemą. Tad priemonės „Geresnio reglamentavo diegimo ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ projektų veikla prisideda prie Vyriausybės programos įgyvendinimo. Pirmiausia, projektų „Verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ ir „Administracinės ir kitos reguliavimo naštos verslui vertinimas ir mažinimas savivaldybėse“ veiklos tiesiogiai prisideda prie verslui geresnės aplinkos kūrimo savivaldybėse. Projektu „Priežiūrą atliekančių institucijų informacinės sistemos (PAIIS) sukūrimas ir įdiegimas“ siekiama tobulinti ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros sistemą siekiant pagerinti ūkio subjektų priežiūros kokybę, padidinti ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų (toliau – priežiūros institucijos) veiklos efektyvumą ir bendradarbiavimą bei mažinti priežiūros naštą ūkio subjektams.

#### *Žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje*

Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje 10 prioriteto projektai prisidės prie Vyriausybės suformuluotų valstybės tarnybos veiksmingumo didinimo tikslų. Priemonės 923 intervencijos sustiprins personalo atrankos, mokymosi ir

kompetencijų planavimo įrankius: bus kuriamos psichologinio įvertinimo metodikos, naudojamos tikrinant kandidatus į vidaus tarnybos sistemos pareigūnus; tobulinamos valstybės tarnautojų atrankos procedūros ir priemonės; vystomos nuotolinio mokymosi programos; bus diegiami IT sprendimai, leidžiantys sistemaiškai analizuoti informaciją apie tarnautojų kompetencijas, prognozuoti reikalingos kvalifikacijos poreikius. Priemonių 924 ir 925 projektų metu bus kuriamos ir įgyvendinamos lyderystės mokymo programos: nagrinėjami kompetencijų kėlimo poreikiai, kuriami individualūs mokymosi planai, organizuojami lyderystės, veiklos valdymo, strateginio planavimo, komunikacijos gebėjimų mokymai.



### 3. ESF investicijų į viešojo valdymo tobulinimą administravimo efektyvumas

*Ar reikalavimai projektams sudaro tinkamas prielaidas pasiekti kokybiškų ir tvarių projektų rezultatų?*

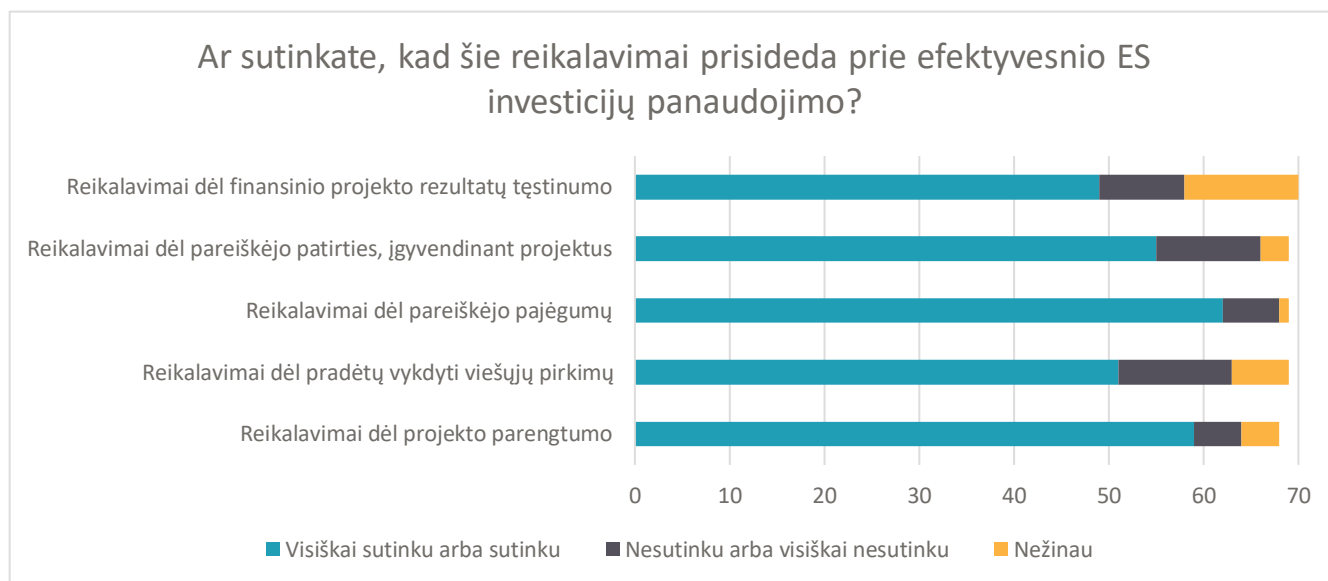
Veiksmų programos 10 prioriteto „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ priemonės daugiausiai yra įgyvendinamos taikant valstybės projektų planavimą, išskyrus regionų projektų planavimo būdu įgyvendinamą priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ ir priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“, pagal kurią projektai yra atrenkami konkurso būdu. Siekiant užtikrinti, kad finansuoti yra atrenkami projektai, kurių rezultatai bus kokybiški ir tvarūs, projektų finansavimo sąlygų aprašuose jiems buvo nustatomi reikalavimai projektams ir pareiškėjams, kuriuos galima suskirstyti į:

- reikalavimus projektų vidinei logikai, t. y. remiamoms veikloms ir siektiniams stebėsenos rodikliams;
- reikalavimus dėl atitikties strateginiams dokumentams;
- reikalavimus dėl pareiškėjo pajėgumų, bendradarbiavimo su partneriais;
- reikalavimus projekto parengtumui, pvz., pradėti vykdyti viešieji pirkimai, atlikta situacijos arba poreikių analizė, parengti ir suderinti IT sistemos diegimo nuostatų projektai, kt.

Projektų finansavimo sąlygų aprašų analizė, atliktos atvejų studijos ir interviu su projektų vykdytojais parodė, kad aiškūs reikalavimai projektų vidinei logikai sudaro sąlygas efektyvesniam lėšų panaudojimui ir mažina netvaraus investavimo riziką, tačiau projektų rezultatų kokybei svarbūs yra pareiškėjo projektų valdymo pajėgumai ir bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ir organizacijomis. Reikalavimai dėl pradėtų vykdyti viešųjų pirkimų tiek ES investicijas administruojančių institucijų, tiek kalbintų projektų vykdytojų taip pat dažniausiai yra vertinami teigiamai, nes leidžia tiksliau suplanuoti projekto biudžetą ir greičiau pradėti veiklų įgyvendinimą. Su iššūkiais įgyvendinant šį reikalavimą susiduriama tik tuomet, kai projektų vykdytojui trūksta pajėgumų arba patirties vykdant viešuosius pirkimus, arba dėl kokių nors kitų priežasčių, pvz., politinio palaikymo stokos valstybės projektų planavimo atveju ilgai trunkančio paraiškos vertinimo proceso, nepriimamo sprendimo dėl projekto finansavimo. Kita vertus, nuostatos dėl pradėtų vykdyti viešųjų pirkimų nereikalauja jų atlikti iki galo ir sudaryti sutarties su paslaugų teikėjais.

Atliktos projektų vykdytojų apklausos rezultatai patvirtino kitais būdais vertinimo metu surinktus duomenis apie 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus valdymas“ administravimo efektyvumui svarbius veiksnius. Projektų vykdytojų nuomone, prie efektyvesnio ES investicijų panaudojimo labiausiai prisideda reikalavimai dėl pareiškėjo pajėgumų (89 proc. apklausos dalyvių, N=59/70). Taip pat projektų vykdytojams svarbūs yra reikalavimai dėl projekto parengtumo ir pareiškėjo patirties, įgyvendinant projektus.

## 15 PAVEKSLAS. REIKALAVIMŲ PROJEKTAMS ĮTAKA ES INVESTICIJŲ PANAUDOJIMO EFEKTYVUMUI



Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis projektų dalyvių apklausos duomenimis.

Reikalavimų dėl viešųjų pirkimų vertinimas yra nevienareikšmiškas: 74 proc. projektų vykdytojų (N=39/53) mano, kad iki projekto sutarties sudarymo atlikti viešieji pirkimai leidžia efektyviau planuoti lėšas, nors 23 proc. projektų vykdytojų su tuo nesutinka; 79 proc. apklausos dalyvių (N=41/52) mano, kad iki projekto sutarties sudarymo atlikti viešieji pirkimai leidžia greičiau pradėti įgyvendinti projektą. Didesnę viešųjų pirkimų svarbą sklandžiam ir greitam projekto veiklų įgyvendinimui teikia projektų vykdytojai, įgyvendinantys projektus pagal regioninę 920 priemonę. Nors šios priemonės projektams nebuvo taikomas reikalavimas dėl pradėtų vykdyti viešųjų pirkimų, 86 proc. regionų projektų planavimo būdu įgyvendinamos priemonės projektų vykdytojų (N=19/22) mano, kad iki projekto sutarties sudarymo atlikti viešieji pirkimai leidžia efektyviau planuoti lėšas, ir net 90 proc. (N=19/21) teigia, kad iki projekto sutarties sudarymo atlikti viešieji pirkimai leidžia greičiau pradėti įgyvendinti projektą. Interviu su projektų vykdytojais ir įgyvendinančios institucijos atstovais parodė, kad 920 priemonės projektų vykdytojams dažniau kyla sunkumų atliekant viešuosius pirkimus, todėl laiku ir sklandžiai įvykę pirkimai jiems tampa labai svarbiu veiksniumi, lemiančiu projekto įgyvendinimo eigą.

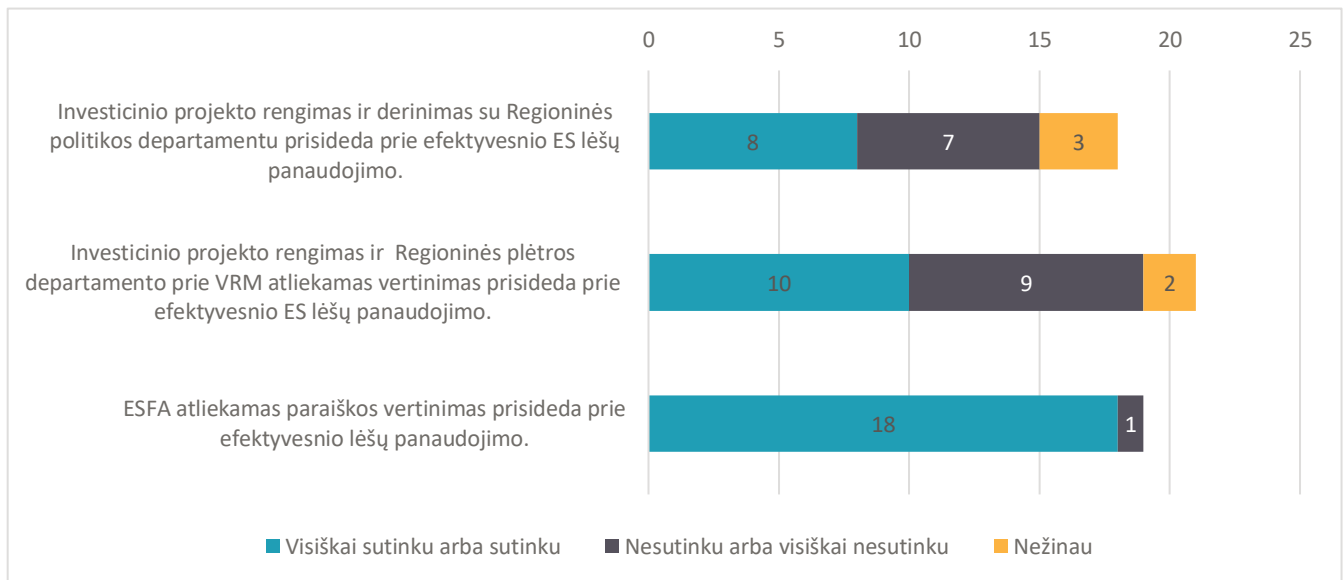
Vertindami specialiuosius atrankos kriterijus bendrai, 64 proc. projektų vykdytojų (N=45/70) sutiko, kad specialieji atrankos kriterijai prisideda prie efektyvesnio lėšų panaudojimo, o 67 proc. – kad prisideda prie kokybiškesnių projektų rezultatų. Taip pat 73 proc. (N=14/19) projektų vykdytojų teigiamai vertino naudos ir kokybės kriterijų indėlį į projektų rezultatų kokybę tais atvejais, kai projektai atrankami konkurso būdu. Tačiau atlikta valstybės projektų planavimo atvejo studija parodė, kad tais atvejais, kai projektų planavimas vyksta „iš apačios aukštyn“, detalūs reikalavimai dėl atitikties konkrečių strateginių dokumentų punktais (įskaitant projekto tikslus, uždavinius, skiriamą finansavimą) ir poreikis tikslinti ir tvirtinti strateginio dokumento nuostatas, atsižvelgiant į planuojamą projektą, naujai atsirandančius poreikius ir aplinkybes, mažina investicijų administravimo efektyvumą, sukeldami papildomą administracinę naštą ir ilgindami laiką, reikalingą sprendimui dėl finansavimo skyrimo priimti.

Tais atvejais, kai planuojamos investicijos į nematerialųjį turtą, IS tobulinimą, pastato remontą ar įrenginius viršijo 300 tūkst. eurų, arba planuojamos investicijos į IS kūrimą ir modernizavimą<sup>52</sup>, projektų pareiškėjai turėjo parengti investicijų projektą ir jame atliktą alternatyvų analizę parodyti, kad pasirinktas investavimo būdas yra geriausia alternatyva ir planuojamos investicijos bus ekonomiškai tvarios. Tiek valstybės, tiek regioninių projektų vykdytojų

<sup>52</sup> Regionų projektams nuostatą dėl investicijų projekto rengimo, kai planuojamos investicijos į IS kūrimą ir modernizavimą buvo taikomos, jei išlaidos IS kūrimui viršijo 20 tūkst. vienai savivaldybei.

nuomonės dėl investicijų projekto rengimo ir jo vertinimo indėlio į efektyvesnę ES lėšų panaudojimą pasidalijo apylygiai. Beveik pusė valstybės projektų vykdytojų (48 proc., N=10/21) sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad investicijų projekto rengimas ir derinimas prisideda prie efektyvesnio ES lėšų panaudojimo. Visgi 43 proc. (N=9/21) su teiginiu nesutiko, iš jų net šeši projektų vykdytojai visiškai nesutiko. Panašiai pasiskirstė ir regioninių projektų vykdytojai, kurių projektinius pasiūlymus ir investicijų projektus vertina Regioninės plėtros departamentas prie VRM. Palyginus, beveik visi atsakę projektų vykdytojai sutinka, kad ESFA atliekamas paraiškų vertinimas prisideda prie efektyvesnio lėšų panaudojimo (95 proc., N=18/19).

#### 16 PAVEIKSLAS. INVESTICIJŲ PROJEKTŲ RENGIMO INDĒLIS Į ES INVESTICIJŲ PANAUDOJIMO EFEKTYVUMĄ



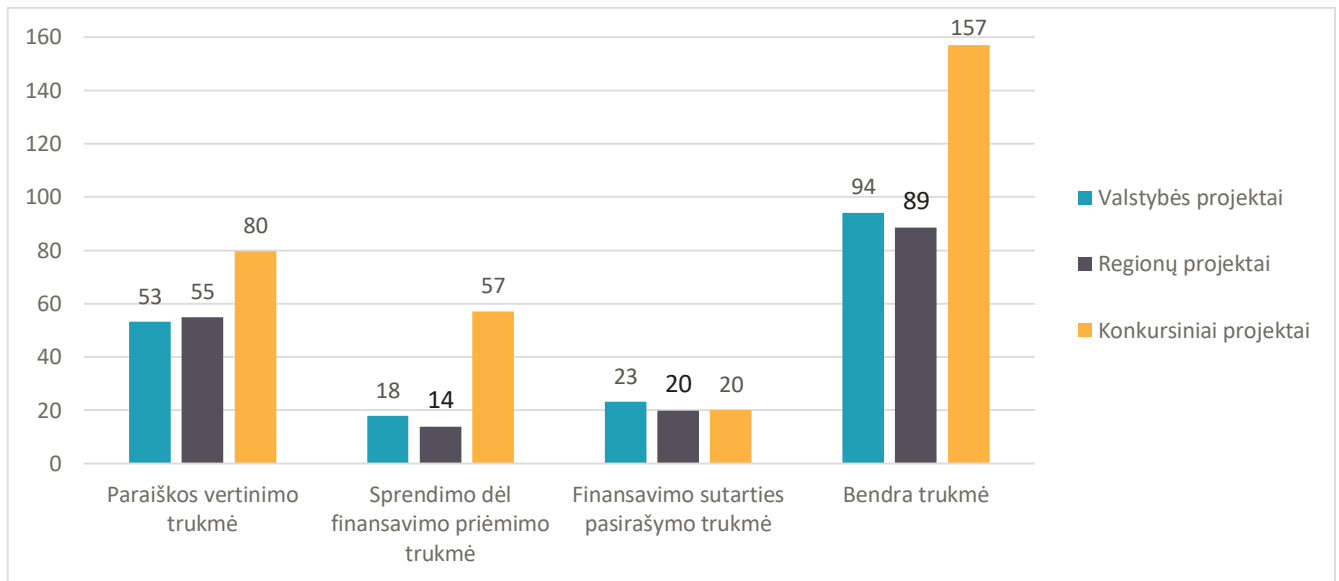
Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis projektų dalyvių apklausos duomenimis.

Apibendrinant projektų vykdytojų pateiktas rekomendacijas dėl ES investicijų administravimo procesų ir veiksmų, kurie galėtų prisidėti prie kokybiškesnių ir tvaresnių rezultatų, yra siūloma nagrinėti šias galimybes:

- Užsienio gerųjų praktikų įtraukimą ir adaptavimą, bendradarbiavimą su tarptautiniais partneriais.
- Reikalavimų skaičiaus mažinimą, aiškesnį reikalavimų pateikimą, reikalavimų diferencijavimą pagal pareiškėjo tipą.
- Institucijų bendradarbiavimą projekto inicijavimo etapu, tarpinstitucinę intervencijos logikos vertinimą, įgyvendinančios institucijos ekspertinių žinių stiprinimą (ne tik ES lėšų tinkamumo taisyklių, bet ir projektų turinio, esmės, reformų turinio, siekiamų tikslų ir t. t.
- Aktyvios konsultacijos su įgyvendinančia institucija, tarpinių rezultatų apžvalga ir rekomendacijos dėl viešinimo, įgyvendinimo ar atskaitomybės.
- Pasiektų projekto rezultatų vertinimas projektų lygmeniu ne tik pagal kiekybinius, bet ir kokybinius rodiklius, siekiant nustatyti, kurios finansuotos iniciatyvos pasiteisino (kaip privaloma projekto veikla).

*ES investicijų administravimo sparta.* Šalia projektų ir jų siekiamų rezultatų kokybės, kitas ES administravimo efektyvumui svarbus veiksnys yra galimybė greitai gauti finansavimą iš ES lėšų projektams įgyvendinti. Administracinių duomenų analizė rodo, kad valstybės projektų atveju vidutiniškai trumpiau trunka paraiškų vertinimas ir greičiau nei konkursinių projektų atveju priimamas sprendimas dėl finansavimo, tačiau truputį ilgiau yra derinama ir pasirašoma projekto finansavimo sutartis. Taip pat pastebimas ir akivaizdus skirtumas tarp vidutinės bendros trukmės (nuo paraiškos pateikimo įgyvendinančiai institucijai ir sutarties sudarymo), reikalingos vertinimui ir sutarčių sudarymui valstybės ir konkursinių projektų atvejais (žr. 28 pav.).

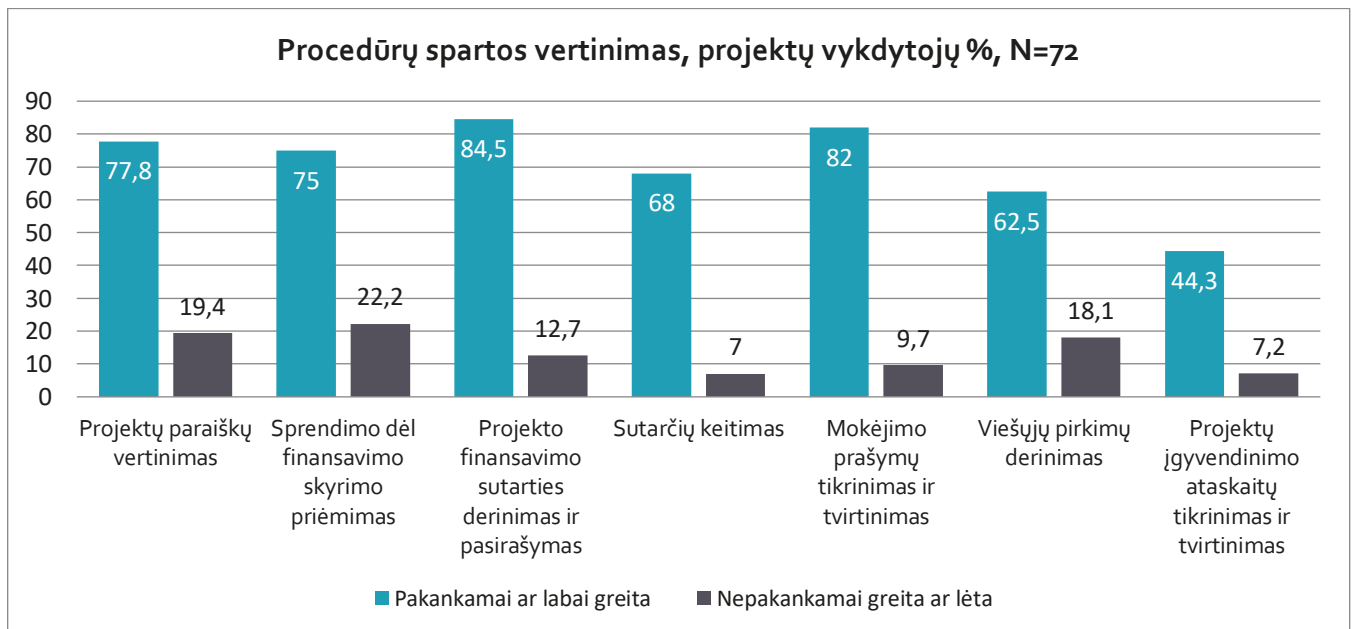
### 17 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ PARAIŠKŲ VERTINIMO IR FINANSAVIMO SUTARČIŲ PASIRAŠYMO TRUKMĖ KALENDORINĖMIS DIENOMIS



Šaltinis: PPMI, remiantis SFMIS duomenimis.

Atlikta apklausa parodė, kad praktiškai visas administracines paslaugas projektų vykdytojai laiko pakankamai sparčiomis. Tik projektų įgyvendinimo ataskaitų tikrinimo ir tvirtinimo sparta sulaukė kiek mažiau vertinimų, nes beveik pusė apklausos dalyvių atsakė negalintys įvertinti. Tai paaiškinama tuo, kad didelė dalis projektų veiklų dar nepradėtos įgyvendinti, todėl nebuvo poreikio teikti įgyvendinimo ataskaitų.

### 18 PAVEIKSLAS. PARAIŠKŲ VERTINIMO IR PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO ADMINISTRAVIMO PROCEDŪRŲ SPARTA

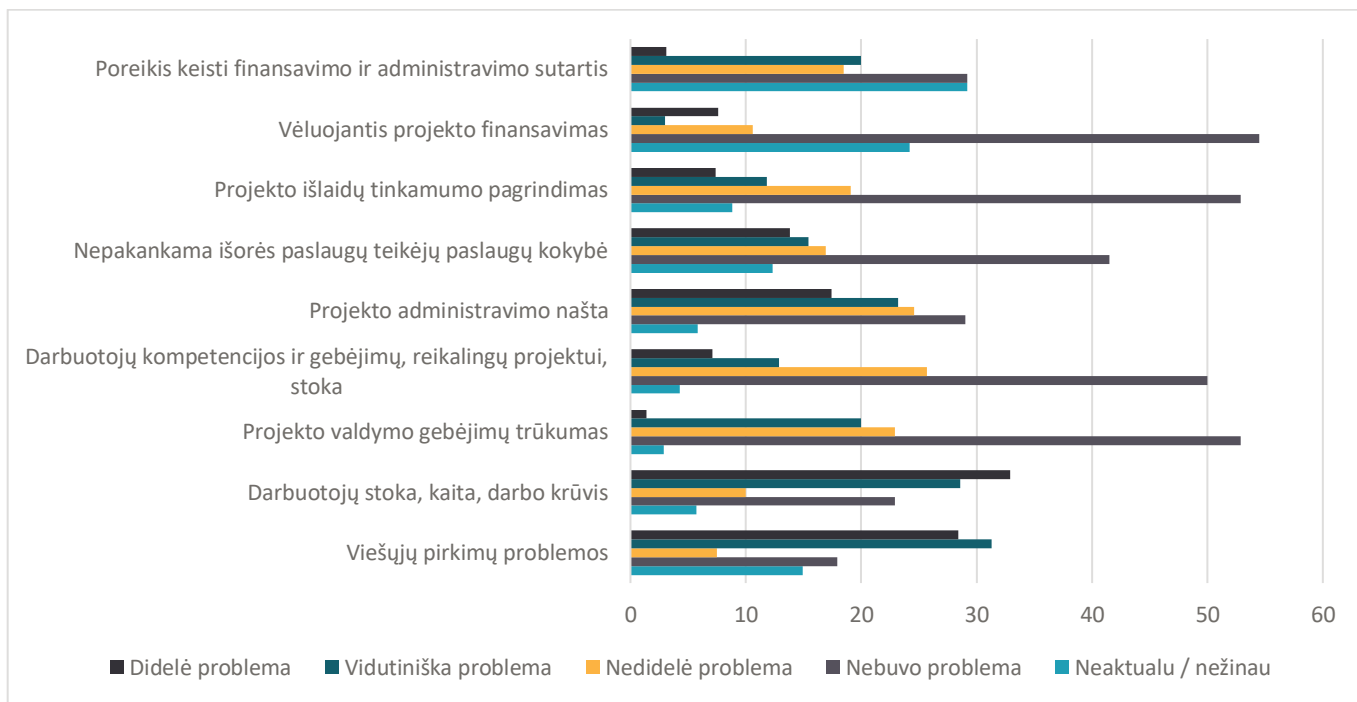


Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

*Administracinė našta pareiškėjams.* Vertinimo metu surinkti duomenys apie projektų vykdytojų kylančius sunkumus rengiant ar vykdant projektus rodo, kad didžiausi iššūkiai buvo siejami su darbuotojų stoka, kaita, darbo krūviu bei su viešaisiais pirkimais. Šios problemos buvo ypač aktualios regioninio planavimo 920 priemonės

projektų vykdytojams. Beveik 90 proc. šios priemonės projektų vykdytojų (N=17/19) teigė, kad viešieji pirkimai buvo vidutiniška ar didelė problema, o 85 proc. (N=17/20) teigė, kad dideles ar vidutines problemas sukėlė darbuotojų stoka, kaita, darbo krūvis. Visgi konkursinės 917 priemonės vykdytojai, kurių dauguma – nevyriausybinės organizacijos, beveik nesusidūrė su problemomis, didelę ar vidutinę problemą 45 proc. vykdytojų (N=10/22) sukėlė tik projekto administravimas.

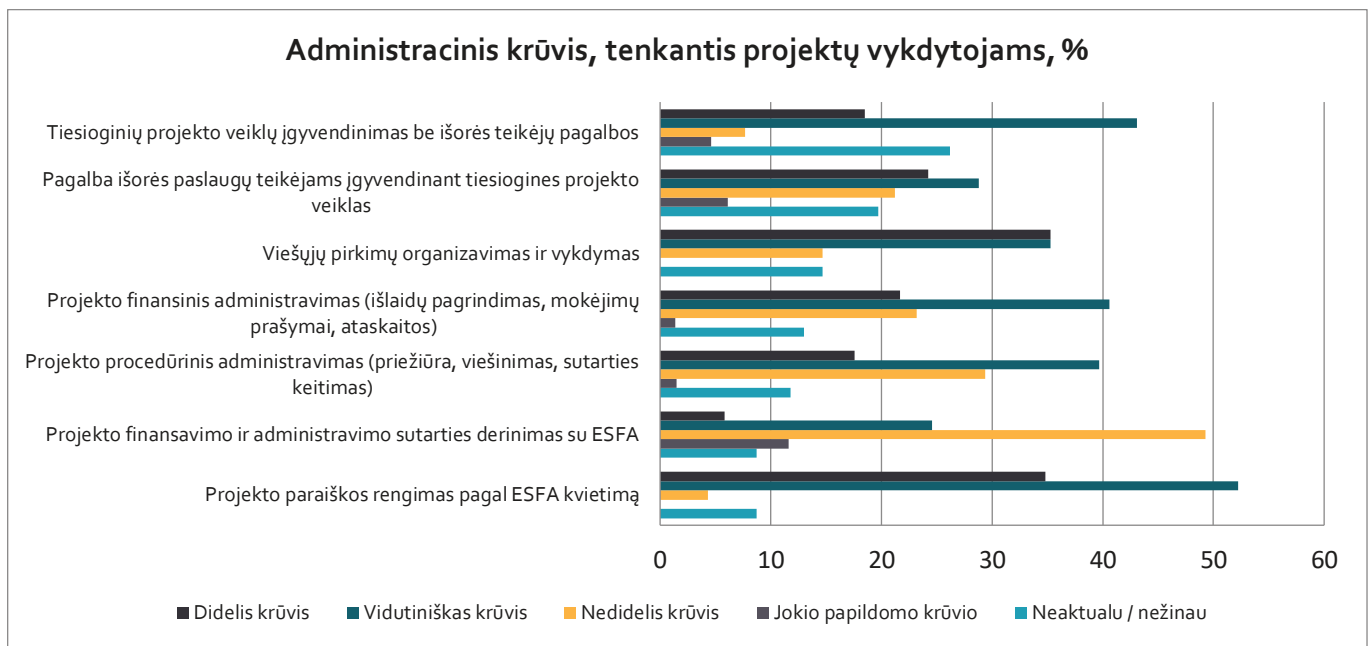
**19 PAVEIKSLAS. SUNKUMAI, SU KURIAIS SUSIDURIA PAREIŠKĖJAI IR PROJEKTŲ VYKDYTOJAI**



Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

Kalbant apie valstybės ir regionų projektų vykdytojams tenkantį administracinį krūvį, didžiajai daliai atsakiusiųjų (80 proc., N=41/51) projektinio pasiūlymo rengimas sukėlė didelį ar vidutinišką krūvį, 8 proc. – nedidelį krūvį, o 2 proc. nesukėlė papildomo krūvio. O visiems, rengusiems investicinių projektą, pastarojo rengimas sukėlė vidutinę ar didelę administracinę našta. Išsamus administracinio krūvio, tenkančio visų projektų vykdytojams, įvertinimas pateikiamas lentelėje žemiau. Joje matyti, kad didžiausią administracinį krūvį projekto vykdytojai patiria rengdami projekto paraišką pagal ESFA kvietimą bei organizuodami ir vykdydami viešuosius pirkimus.

## 20 PAVEIKSLAS. ADMINISTRACINĖ NAŠTA PAREIŠKĖJAMS



Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

Projekto rengimo ir įgyvendinimo sukeliama administracinio krūvio projektų vykdytojams vertinimas iš dalies yra susijęs su jų turima projektų įgyvendinimo patirtimi. Dauguma apklausoje dalyvavusių institucijų ar organizacijų (69 proc.; N=48/70) įgyvendina ar įgyvendino projektus ir pagal kitus Veiksmų programos prioritetus 2014–2020 m., tarp jų – visos 920 priemonės projektus įgyvendinančios institucijos. Tačiau dėl darbuotojų kaitos, ankstesnių projektų valdymo patirtimi ne visada galėjo būti pasinaudota, o interviu su Regioninės plėtros departamentu ir ESFA atstovais parodė, kad žemas pareiškėjų (savivaldybių darbuotojų ar jų samdomų konsultantų) kompetencijų ir / ar patirties lygis dažnai reikšdavo ir didesnę administracinę naštą projektinius pasiūlymus / investicinius projektus / paraiškas vertinantiesiems darbuotojams, nes tokių dokumentų kokybė būdavo prastesnė, reikdavo daug tikslinimų. Tai pailgindavo ir vertinimo laiką. Savivaldybių darbuotojai, turintys mažai patirties rengiant projektinius pasiūlymus ir paraiškas, ilgai užtruko aiškindamiesi reikalavimus, konsultuodamiesi su kolegomis.

Kita vertus, beveik ketvirtadalis apklausoje dalyvavusių projektų vykdytojų atsakė, kad tokių projektų neįgyvendina / neįgyvendino. Nemaža dalis jų – nevyriausybinės organizacijos, įgyvendinančios projektus pagal 917 priemonę. Tarp šios priemonės vykdytojų tokios patirties neturi net 41 proc. vykdytojų (N=9/22). Panašus atsakymų pasiskirstymas matomas ir pagal turimą patirtį įgyvendinant projektus 2007–2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos lėšomis: 61 proc. atsakiusiųjų (N=42/69) teigė, kad jų atstovaujama institucija ar organizacija turi projektų pagal minėtą programą įgyvendinimo patirties, kai 26 proc. – teigė neturintys. Didžioji dalis jų – NVO, įgyvendinančios projektus pagal 917 priemonę.

*Ar efektyviai yra investuojama į elektroninės valdžios priemones?*

2014–2020 m. programavimo laikotarpiu pagrindinis tikslas yra užtikrinti informacinių sistemų sąveiką ir jau sukurtų duomenų, išteklių efektyvų panaudojimą. Todėl vienas iš svarbiausių kriterijų, siekiant užtikrinti efektyvias investicijas, yra užkirsti galimybes finansuoti besidubliuojančias veiklas ir iš anksto įvertinti investicijų tvarumą. Pagal veiksmų programos 10 prioritetą yra investuojama į informacines sistemas, skirtas pagerinti institucijų vidaus procesus ir pagerinti paslaugų teikimą, o pagal 2 prioritetą – į e. paslaugų gyventojams kūrimą ir plėtrą. Todėl sėkmingam šių investicijų derinimui svarbi yra efektyvi koordinacinės grupės veikla ir IVPK, kurios darbuotojai atlieka 2 ir 10 prioritetų investicijų į e-paslaugas ir IT sistemas vertinimą, išitraukimas. IVPK veikia kaip 2 prioriteto metodinės pagalbos centras, be to, vertina šio prioriteto investicinius projektus, kuriais yra planuojamas informacinių sistemų ir registrų kūrimas. Taip siekiama išvengti panašių projektų veiklų finansavimo ir prisidėti prie valstybės informacinių išteklių konsolidavimo.

Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo taisyklėse yra numatyta, jog IVPK vertina tik 2 prioriteto projektų paraiškas ir investicinius projektus bei dalyvauja finansuojamų priemonių įgyvendinimo etape, teikdama pastabas ir pasiūlymus viešųjų pirkimų, susijusių su e. valdžios priemonių kūrimu ir plėtra, techninėms specifikacijoms. Vertinant 10 prioriteto projektus, IVPK bendradarbiauja su ESFA, tačiau, anot IVPK atstovų, ESFA trūksta patirties ir žinių nustatant investicijų į IT sistemas efektyvumą ir yra koncentruojamasi tik į išlaidų tinkamumą, o ne projekto turinį. Tad, atsižvelgiant į tai, jog IVPK vertina informacinių išteklių konsolidavimą bei finansuojamų projektų derėjimą, siekiant užtikrinti efektyvias investicijas į IKT, svarbu yra numatyti funkciją IVPK vertinti ir 10 prioriteto priemonių projektų investicijas į IT sistemas tiek planavimo, tiek įgyvendinimo etapu.

Siekiant efektyvaus investavimo, greta suderinamumo aspekto, galima išskirti ir finansuojamų projektų veiklų sukurtų rezultatų tvarumo kriterijų. Projektų vykdytojų apklausa atskleidė, kad tais atvejais, kai projekto veiklos numato investicijas į IT sistemas, ES investicijos pasižymi aukštu papildomumu: 36 proc. respondentų teigimu, projektų rezultatai nebūtų pasiekti be ES paramos, 32 proc. mano, kad rezultatai būtų pasiekti ir be ES paramos, tačiau mažesne apimtimi, o 23 proc. – kad rezultatai galėjo būti įgyvendinami be paramos, tačiau vėlesniu laikotarpiu. Remiantis apklausos duomenimis, didžioji dalis projektų, kurių pagrindinės remiamos veiklos apima investicijas į IT sistemas, vykdytojų visiškai sutinka arba sutinka, jog įsigyta įranga bei įdiegtomis sistemomis bus naudojamosi po projekto veiklų pabaigos: 50 proc. projektų vykdytojų atstovų teigimu, nors projektų metu sukurtiems rezultatams palaikyti ir prireiks papildomų lėšų, šiuo metu yra numatyta lėšų projekto rezultatams palaikyti po finansavimo pabaigos. Šie rezultatai atskleidžia, jog daugeliu sukurtų rezultatų bus naudojamosi pasibaigus ES finansavimui. Tad atsižvelgiant į tai, jog informacinės sistemos nėra pačios save išlaikančios ir projektų vykdytojai yra numatę lėšų rezultatų išlaikymui finansavimui pasibaigus, galima teigti, jog dalis projektų sukurtų rezultatų yra tvarūs.

Galiausiai prie didesnio investicijų į IT sistemas efektyvumo prisideda ir teikiamas prioritetas centriniu lygmeniu įgyvendinti sisteminius projektus, kurie apima tam tikrą institucijų ir / arba įstaigų grupę, o regioninio planavimo atveju – reikalavimai įgyvendinti projektus, paremtus bendradarbiavimu tarp savivaldybių arba savivaldybės ir jos įstaigų.

#### *Stebėsenos rodiklių sistemos įvertinimas*

Veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ stebėsenai yra naudojami produkto ir rezultato lygmens stebėsenos rodikliai, kurie apima ne tik specifinius veiksmų programos konkrečių uždavinių stebėsenos rodiklius, bet ir nacionalinius rodiklius, prie kurių pasiekimo turi prisidėti 10 prioriteto priemonės ir projektai. Dalis rodiklių yra naudojami bendrai kelių priemonių arba konkrečių uždavinių įgyvendinimo pažangai matuoti (žr. 2 priedą).

Bendrai 10 prioriteto stebėsenos rodikliai sulaukė teigiamo įvertinimo pagal S.M.A.R.T. metodologiją<sup>53</sup>. Anot atlikto stebėsenos rodiklių vertinimo, 10 prioriteto rezultato rodikliai leidžia išmatuoti pažangą siekiant visų prioriteto uždavinių įgyvendinimo, o produkto rodikliai atspindi visas pagal priemones finansuojamas veiklas. Tuo pat metu buvo identifikuota, kad dalis produkto rodiklių gali susidurti su pasiekiamumo problema. Tokie rodikliai yra:

- P.S. 413 „Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje“;
- P.N. 915 „Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityje“;

<sup>53</sup> UAB „ESTEP“, „Visionary analytics“, 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos tarpinis vertinimas. 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos įgyvendinimo stebėsenos rodiklių sistemos vertinimo ataskaita.

- P.S. 416 “Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas”.

Atlikta rezultatyvumo analizė (žr. 2.2. skyrių) parodė, kad pastarųjų rodiklių tarpinės reikšmės nebuvo pasiektos, tačiau projektų sutartyse suplanuoti pasiekti rezultatai sudaro sąlygas pasiekti galutines rodiklių reikšmes iki 2023 m. Visgi rodiklio P.S. P. S. 414 „Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“ nesiekia nei vienas iš įgyvendinamų projektų, todėl, tikėtina, kad jo reikšmės nebus pasiektos.

Stebėsenos rodiklių vertinimas parodė, kad rodiklių stipriosios pusės yra specifiškumas (rodikliai vidutiniškai įvertinti 2,9 balo iš 3), išmatuojamumas (2,8 balo) ir periodiškumas (2,4 balo). Taip pat aukšto 3 balų įvertinimo pagal tarpusavio ryšio, rinkinio tinkamumo, pakankamumo ir informatyvumo kriterijų buvo įvertinti visų konkrečių uždavinių rinkiniai, išskyrus 10.1.1., kurio rezultato rodikliai tik iš dalies atspindi šį uždavinį<sup>54</sup>.

Tačiau stebėsenos rodiklių vertinimas ir šis 10 prioriteto tarpinis įgyvendinimo pažangos vertinimas parodė, kad norint visiškai išnaudoti subalansuotos stebėsenos rodiklių sistemos teikiamą informaciją pažangos stebėsenai vykdyti, svarbu yra gerai veikianti ir funkcionali informacinė sistema (SFMIS) bei galimybė pritaikyti ją konkrečių priemonių stebėsenai. Interviu su tarpinės ir įgyvendinančios institucijų atstovais parodė, kad šiuo metu SFMIS dalies priemonių rodiklių reikšmes skaičiuoja skirtingai nei nurodyta rodiklių skaičiavimo aprašo metodikoje. Todėl susiduriama su stebėsenos informacijos netikslumais, o darbuotojų papildomai atliekami apskaičiavimai sukelia papildomą administracinę krūvį ir sumažina galimybę greitai bei patogiai naudoti aktualius stebėsenos duomenis įgyvendinimo pažangai įvertinti.

---

<sup>54</sup> Ten pat.



## 4. Viešojo valdymo tobulinimo tendencijos ir galimybės 2021–2027 m. laikotarpiu

Atsakant į šį klausimą pradžioje reikalinga pristatyti tikėtinas viešojo valdymo finansavimo iš ES fondų naujoves 2021–2027 m. laikotarpiu. Pirmą, nauju programiniu laikotarpiu ESF+ nefinansuos tematinio viešojo valdymo uždavinio. Nors ESF+ investicijos galės būti skirtos viešojo valdymo institucijų, socialinių partnerių ir pilietinės visuomenės organizacijų gebėjimams stiprinti, tai bus susiję su šio fondo intervencijų įgyvendinimu užimtumo, įgūdžių ir socialinės aprėpties valdymo srityje. Todėl būsimuoju laikotarpiu visos investicijos į e. valdžios priemones turės būti integruotos į ERPF finansuojamas priemones. Taip pat ERPF toliau finansuos investicijas į sveikatos, švietimo ir socialinės infrastruktūros, kuri pasitelkiama atitinkamų viešųjų paslaugų teikimui, plėtrą.

Antra, 2021–2027 m. laikotarpiu nauja Reformų paramos programa bus pagrindinis viešojo valdymo finansavimo šaltinis. Pagal šią programą planuojama sukurti naują reformų įgyvendinimo priemonę remiantis Pasaulio banko viešojo sektoriaus valdymo reformų modeliu. Priklausomai nuo derybų rezultatų, pagal šią programos kryptį turbūt bus finansuojamos ne tik investicijos, bet ir kiti reformų įgyvendinimo kaštai. Pavienių reformų paramos apimtis priklausys nuo planuojamų reformų reikšmingumo. Tačiau, jeigu reformos siekiai nebus įvykdyti ar pokyčiai bus atšaukti, finansavimas turės būti gražintas. Taip pat pagal kitą šios programos kryptį ES šalims narėms planuojama toliau teikti techninę pagalbą, tęsiant dabartinės Struktūrinių reformų pagalbos programos įgyvendinimą. Pagal šią programą iki 2019 m. pirmojo ketvirčio pabaigos Lietuva gavo EUR 1,155 mln. paramos pagal 14 paramos priemonių<sup>55</sup>.

Trečia, būsimuoju laikotarpiu bus sustiprintas ryšys tarp ES investicijų (tiek Reformų paramos programos, tiek Europos struktūrinių ir investicijų fondų) ir Europos semestro ekonominės politikos koordinavimo. Pavyzdžiui, reformų įgyvendinimo projektai bus pagrįsti Europos semestro ataskaitose įvardintais iššūkiais ir šalies specifinėmis rekomendacijomis, o susitarimas dėl visaapimančių reformų paketų bus patvirtintas Europos Komisijos sprendimu dėl įgyvendinimo. Planuojama užtikrinti Reformos paramos programos ir investicijų fondų lėšų koordinavimą, rengiant specialius veiksmų planus investicijų planavimui ir stebėsenai.

### 21 PAVEIKSLAS. ES PRIEMONĖS VIEŠOJO VALDYMO SRITYJE 2021–2027 M. LAIKOTARPIU



Šaltinis: PPMI pagal turimos informacijos analizę ir 2019 m. pradžios reglamentų projektų nuostatas.

Remiantis atvejo studijos dėl gerosios užsienio šalių patirties, sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas, rezultatais, 2021–2027 m. laikotarpiu mūsų šalyje reikalinga **spřesti viešojo valdymo trūkumus** dėl

<sup>55</sup> Pvz., pagal šią programą Lietuvoje buvo finansuojama studija dėl papildomų priemonių Lietuvos nemokumo sistemoje, strateginis planas dėl pramonės skaitmenizavimo iniciatyvos ar priemonės mokytojų poreikio prognozavimo priemonės kūrimas.

viešojo valdymo atvirumo, inovacijų viešajame sektoriuje, teisėkūros proceso ir žmogiškųjų išteklių valdymo. Remiantis ataskaita „*A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28*“, Estijoje, Švedijoje ir Graikijoje įgyvendinamų iniciatyvų tinkamumas Lietuvai yra grindžiamas tuo, kad šių valstybių ir Lietuvos viešieji sektoriai yra panašūs. Pavyzdžiui, Lietuvos ir Švedijos viešasis sektorius pasižymi panašiu valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus dydžiu bei decentralizuotu viešosios politikos įgyvendinimu. Taip pat abejose valstybėse viešojo valdymo reformas iniciuoja aukštesnius postus užimantys valstybės tarnautojai bei išorės ekspertai. Lietuvos ir Graikijos viešieji sektoriai yra paremti karjeros valstybės tarnautojų modeliu bei pasižymi panašiu politizacijos lygiu. O Lietuvos ir Estijos viešieji sektoriai pasižymi panašiu dydžiu ir vyraujančia viešojo administravimo kultūra, paremta individualizmu bei orientacija į ilgąjį laikotarpį. Estijoje, Švedijoje ir Graikijoje įgyvendinamų iniciatyvų tinkamumas Lietuvai taip pat yra paremtas ir tuo, kad Estija, Švedija ir Graikija šiomis iniciatyvomis sprendžia Lietuvos viešajam sektoriui aktualias problemas. Visgi didžioji dalis šių iniciatyvų vis dar yra įgyvendinamo etape, todėl traktuojamos kaip idėjos ir tobulinimo kryptys, atliepančios Lietuvai aktualias viešojo sektoriaus problemas.

Naujausia ES28 šalių viešojo valdymo rodiklių ir jų tendencijų analizė rodo, kad būsimuoju laikotarpiu reikalinga šalinti Lietuvos atotrūkį nuo ES šalių vidurkio **pagal šiuos viešojo valdymo rodiklius:**

- santykinai žemus bendrus viešojo valdymo veiklos rezultatus (Lietuva užima 16, 18 ir 19 vietas tarp ES28 šalių pagal atitinkamus rodiklius);
- santykinai žemą viešojo valdymo atskaitingumą ir kovą su korupcija viešajame sektoriuje (Lietuva užima 16, 19 ir 20 vietas tarp ES28 šalių pagal atitinkamus rodiklius);
- santykinai žemus teisės viršenybės ir reguliavimo kokybės rezultatus (Lietuva užima 14 ir 16 vietas tarp ES28 šalių pagal atitinkamus rodiklius);
- santykinai žemus e. valdžios vartotojų ir internetu teikiamų paslaugų rezultatus (Lietuva užima 18 ir 21 vietas tarp ES28 šalių pagal atitinkamus rodiklius).

Pagal EUPACK2019 projektą 2019 m. atlikto Lietuvos viešojo valdymo būklės palyginimo pagal ES šalių narių vidurkį rezultatai pateikiami paveiksle žemiau. Šie rodikliai buvo pasirinkti pagal Europos Komisijos (Struktūrinių reformų pagalbos tarnybos) taikomą naujausią viešojo valdymo rodiklių sąrašą. Jame šviesoforo principu nuspalvinti rodikliai, pagal kurių rezultatus Lietuva pirmauja (žalia spalva) arba atsilieka (raudona) nuo ES28 šalių vidurkio. Ši lentelė taip pat rodo Lietuvos pažangą pagal kelis viešojo valdymo rodiklius: Vyriausybės duomenų atvirumo indeksą, Vyriausybės skaidrumo indeksą, strateginio planavimo pajėgumą, visuomeninių konsultacijų indeksą, iš anksto užpildytų e. dokumentų formų dalį, e. paslaugų užbaigtumą ir verslo aplinkos indeksą. Pagal šių rodiklių reikšmes Lietuva patenka tarp pažangiausių ES šalių narių.

**33 LENTELĖ. NAUJAUSIŲ LIETUVOS VIEŠOJO VALDYMO RODIKLIŲ REIKŠMIŲ Palyginimas su ES28 vidurkiu**

RODIKLIS	EU28 REIKŠMĖ	LT REIKŠMĖ	LT REITINGAS
Užimtumo dalis viešojo administravimo ir gynybos, privalomos socialinės apsaugos srityse (%) (1)	6,98	6,00	22
Vyriausybės duomenų atvirumo indeksas (1–10) (2)	7,39	9,00	3
Vyriausybės skaidrumo indeksas (0–100) (7)	59,82	83,00	2
Valdžios atskaitomybė (-2.5, +2.5) (3)	1,08	0,99	16
Korupcijos kontrolė (-2.5, +2.5) (3)	0,99	0,55	19
Korupcijos suvokimo indeksas (0–100) (9)	64,64	59,00	16
Visuomenės atsparumo korupcijai indeksas (0–10) (11)	8,32	7,8	20
Strateginio planavimo pajėgumas (1–10) (2)	5,68	7,00	6
Tarpministerinė koordinacija (1–10) (2)	6,67	7,00	13
Įgyvendinimo pajėgumas (1–10) (2)	6,20	6,60	11
Visuomeninių konsultacijų indeksas (1–10) (2)	5,96	7,00	8
Įrodymais pagrįstų priemonių naudojimas (1–10) (2)	5,27	6,00	10
Reglamentavimo kokybė (-2.5, +2.5) (3)	1,17	1,18	14
Teisminės sistemos efektyvumas (-2.5, +2.5) (3)	1,09	1,00	16
Elektroninės valdžios naudotojų dalis (%) (7)	55,00	51,00	18
Viešųjų paslaugų kokybė (teigiamų įvertinimų dalis) (4)	57,50	61,00	13
Iš anksto užpildytų formų dalis (%) (7)	53,36	85,00	4
Elektroninių paslaugų užbaigimas (%) (7)	82,03	92,00	7
Elektroninių paslaugų kokybės indeksas (0–1) (8)	0,80	0,75	21
„Doing Business“ verslo aplinkos indeksas (0–100) (6)	75,72	80,50	4
Gyventojų, pasitikinčių vyriausybe, dalis (%) (4)	57,00	28,00	19
Viešojo sektoriaus veiklos kokybė (1–7) (5)	4,46	4,00	18
Valdymo efektyvumas (-2.5, +2.5) (3)	1,09	0,98	18

Šaltinis: EUPACK2019 projekto viešojo valdymo rodiklių analizė. Rodiklių šaltiniai: 1. Eurostat; 2. Bertelsmann Stiftung - Sustainable Governance Indicators; 3. World Bank - Worldwide Governance Indicators; 4. Eurobarometer; 5. World Economic Forum - Global Competitiveness Index; 6. World Bank - Ease of Doing Business; 7. European Commission - Digital Economy and Society Index; 8. UN E-government Index; 9. Transparency International - Corruption Perception Index; 10. Index of Public Integrity.

Pastaba: šiame paveiksle pagal viešojo valdymo rodiklius Lietuvos reitingas pažymėtas žaliai, kada mūsų šalis patenka tarp aštuonių geriausių rezultatų turinčių ES šalių narių, arba raudonai, kada mūsų šalis patenka tarp aštuonių blogiausių rezultatų turinčių ES šalių narių, remiantis šviesoforo principu.

Ateinančiame Europos semestro proceso cikle ES institucijos planuoja daug dėmesio teikti įvairiems horizontaliems viešojo valdymo klausimams. Lietuva taip pat susiduria su sunkumais tokiose **horizontalaus viešojo valdymo srityse** kaip valstybės tarnyba, viešųjų paslaugų kokybės valdymas ir viešosios politikos formulavimas. Pavyzdžiui, nors mūsų šalyje prasidėjo valstybės tarnybos reformos įgyvendinimas, iki šiol nėra sukurta aukštesnioji valstybės tarnyba, kuri yra reikalinga efektyviam reformų įgyvendinimui. Taip pat egzistuoja rizika dėl tolesnio valstybės ir savivaldybių institucijų (kaip darbdavių) patrauklumo mažėjimo ir jų darbuotojų senėjimo, kas gali daryti neigiamą įtaką valstybės tarnybos gebėjimams atlikti įvairias užduotis. Nors Lietuvos gyventojai viešųjų paslaugų kokybę vertina šiek tiek aukščiau nei ES vidurkis ir mūsų šalyje auga kokybės vadybos priemonių taikymas viešojo valdymo institucijose, egzistuoja nemaži kokybės netolygumai pagal specifines paslaugas ir

viešojo valdymo institucijas. Fragmentuotas viešojo sektoriaus organizacijų tinklas ir santykinai žemas viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis riboja galimybes toliau gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Nors Lietuvoje laipsniškai gerinama verslo aplinka, teisėkūros procesas pasižymi neefektyviu poveikio vertinimu ir konsultacijomis su suinteresuotomis grupėmis, o teisinį tikrumą riboja nepakankama teisės aktų kokybė, didelis jų skaičius ir dažna jų kaita. Efektyviai sprendžiant šiuos horizontalius viešojo valdymo klausimus, nauda piliečiams ar verslui gali pasireikšti visoje viešojo valdymo sistemoje.

Ankstesnio viešojo valdymo priemonių vertinimo metu buvo išskirtos **labiausiai pasiteisinusios viešojo valdymo intervencijos** ir sudarytas geriausių dešimties viešojo valdymo projektų, kurie buvo finansuojami iš ES struktūrinės paramos lėšų, sąrašas. Kaip labiausiai pasiteisinusios intervencijos buvo paminėti sisteminiai projektai įrodymais grįsto valdymo priemonėms ar centralizuotiems informaciniams sprendimams įdiegti; projektai LR Vyriausybės prioritetinėse srityse; inovatyvūs organizaciniai projektai; bendri valdžios institucijų ir savivaldybių bendradarbiavimo projektai; kompetencijos centrų projektai; e. viešųjų paslaugų diegimo, informacinių sistemų sąveikumo projektai; kokybės vadybos (BVM) projektai brandžiose viešojo valdymo institucijose; sisteminiai geresnio reglamentavimo projektai; prioritetiniai poveikio vertinimo projektai; sisteminiai valstybės tarnybos projektai; valstybės tarnautojų mokymas prioritetinėse srityse ar bendri mokymo projektai.

Šio tarpinio vertinimo rezultatai rodo, kad labiau pasiteisinusiomis viešojo valdymo intervencijomis išlieka sisteminiai reformų projektai ir kiti projektai, kurie atitinka Vyriausybės vykdomas reformas ir prioritetinius darbus; inovatyvūs ir bendri viešųjų paslaugų projektai valstybės ir savivaldybių institucijose; sisteminiai geresnio reglamentavimo projektai ir t. t. Taip pat Ekonomikos ir inovacijų ministerijos vykdomas projektas „Verslo priežiūros sistemos tobulinimas“ buvo pasirinktas kaip bandomasis atvejis Europos Komisijos vykdomoje studijoje dėl ESF 11 teminio uždavinio projektų vertinimo. Tikėtina, kad mažiau pasiteisinusios viešojo valdymo intervencijos bus standartiniai viešųjų paslaugų teikimo (pvz., LEAN Vyriausybės metodologijos diegimas) projektai Lietuvos savivaldybėse, taip pat bendri valdžios institucijų ir NVO projektai, kuriuose trūksta efektyvaus bendradarbiavimo tarp šių sektorių, o projektų veiklos yra mažai naudingos ir stokojančios kokybės piliečiams.

Atitinkamai pasiteisinusios viešojo valdymo intervencijos galėtų būti toliau įgyvendinamos ir būsimoju programiniu laikotarpiu. Tačiau dėl orientacijos į reikšmingus reformų projektus ir gebėjimų stiprinimo projektus 2021–2027 m. laikotarpiu nebus galimybės finansuoti tiek daug projektų. Todėl būsimoju laikotarpiu Lietuvos valstybės institucijos turėtų diferencijuoti įvairias viešojo valdymo intervencijas, išnaudodamos ne tik „kietųjų“ ar „minkštųjų“ investicijų projektų, bet ir reformų paramos ar gerosios praktikos sklaidos iniciatyvas:

- **Reikšmingų reformų įsipareigojimų įgyvendinimo projektus**, kurie bus finansuojami pagal Reformų paramos programos reformų vykdymo kryptį. Pagal šią kryptį galėtų būti finansuojamos reikšmingiausios Europos semestro proceso reformų iniciatyvos ar Vyriausybės prioritetiniai darbai viešojo valdymo srityje.
- **Techninės pagalbos projektus**, kurie bus finansuojami pagal Reformų paramos programos techninės pagalbos priemonę. Šie projektai padėtų stiprinti Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijų gebėjimus viešojo valdymo srityse, kurios susijusios su ES viešosios politikos valdymo sritimis.
- **Investicijų į viešųjų paslaugų infrastruktūrą ir e. paslaugų projektus** iš ERPF. E. paslaugų srityje tai galėtų apimti investicijas ne tik į elektroninių paslaugų kūrimą ir tobulinimą, bet ir į reikalingų informacinių spendimų, skirtų automatizuoti paslaugų teikimo ir / ar asmenų aptarnavimo funkcijų vykdymą, kūrimą ar modernizavimą.
- **Viešojo valdymo institucijų socialinių partnerių ir pilietinės visuomenės organizacijų gebėjimų stiprinimo projektus** iš ESF+ (užimtumo, įgūdžių ir socialinės aprėpties valdymo srityse).
- **Dalyvavimą ES viešojo valdymo tinkluose** (EUPAN, PAG, naujame Struktūrinių reformų pagalbos tarnybos tinkle) ir **gerosios praktikos sklaidos** (pvz., EPSA – Europos viešojo sektoriaus apdovanojimuose) iniciatyvose ir projektuose. Tai padėtų skleisti gerąją praktiką ir diegti inovacijas Lietuvos viešajame valdyme pasitelkiant pažangių užsienio šalių patirtį.

- **Dalyvavimą kitų tarptautinių organizacijų įgyvendinamuose (pvz., EBPO) ar Lietuvos valstybės biudžeto finansuojamuose projektuose.**

Atsižvelgiant į viešojo valdymo finansavimo iš ES fondų naujoves 2021–2027 m. laikotarpiu, tikslinga tobulinti **viešojo valdymo priemonių administravimo sistemą ir tvarką Lietuvoje**. Dėl nemažos finansavimo šaltinių ir bendradarbiavimo galimybių fragmentacijos bus reikalinga tinkamai koordinuoti Lietuvos dalyvavimą šiose iniciatyvose. Pirma, reikalinga parengti naują Viešojo valdymo tobulinimo programą nuo 2021 m., taip pat rengti jos trumpo laikotarpio įgyvendinimo veiksmų planus ir sukurti tarpinstitucinę komisiją / darbo grupę įvairių ES šaltinių lėšoms derinti. Antra, Lietuvoje reikalinga paskirti vieną Vyriausybės centro instituciją (LR Vyriausybės kanceliariją ar Finansų ministeriją), kuri koordinuotų Reformų vykdymo programos ir Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšų panaudojimą, rengiant ES lygiu numatytus veiksmų planus dėl investicijų planavimo ir stebėsenos. Trečia, siekiant tinkamai pasiruošti pirmosios Reformų vykdymo programos krypties įgyvendinimui, tikslinga paskirti atskirą Vyriausybės centro instituciją ir sukurti procesą, kuris leistų iš anksto nustatyti Europos semestro iššūkius ir šalies specifines rekomendacijas atitinkančius reformų išsipareigojimus, taip pat rengti ir, gavus šios programos paramą, efektyviai vykdyti reformų išsipareigojimų projektus. Ketvirta, norint užtikrinti efektyvų reformų išsipareigojimų įgyvendinimą, pasinaudojant ESF ar kitomis investicijomis, dabartiniu programavimo laikotarpiu būtų galima sukurti pajėgų padalinį, kuris koordinuotų ES lėšų panaudojimo reformoms koordinavimą ir ruoštųsi efektyviam Reformų vykdymo programos įgyvendinimui. Ši tvarka leistų tęsti dabartiniu laikotarpiu pasiteisinusių sisteminių viešojo valdymo projektų, kurie buvo identifikuoti „iš viršaus žemyn“ būdu, remiantis Vyriausybės prioritetiniais darbais ir kitais valdžios institucijų išsipareigojimais, įgyvendinimą ateityje.

Galimybės tobulinti viešojo valdymo intervencijas būsimoju laikotarpiu buvo vertinamos ir įgyvendinant šį varttinimą vykdytos projektų vykdytojų apklausos metu. Apklauso respondentų nuomonės apie aktualiausias ES investicijų sritis stiprinant administracinius gebėjimus ir didinant viešojo administravimo efektyvumą 2021–2027 m. kiek išsiskyrė. Daugiausiai buvo pasisakyta už:

- 1) piliečių, NVO ir suinteresuotųjų grupių dalyvavimo viešajame valdyme skatinimą;
- 2) viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimą;
- 3) veiklos tobulinimą valstybės ir savivaldybių institucijose;
- 4) tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimą.

Suinteresuotųjų grupių ir pilietinės visuomenės organizacijų gebėjimų stiprinimas 2021–2027 m. laikotarpiu bus finansuojamas iš ESF+ lėšų pagal šio fondo tikslus ir kitus reikalavimus. Viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas galės būti finansuojamas iš ERPF, ESF+ (užimtumo, įgūdžių ir socialinės aprėpties srityje), kitų ES programų (tokių kaip nauja Skaitmeninės Europos programa). Veiklos tobulinimo pavienėse valstybėse ir savivaldybių institucijose finansavimo iš ES lėšų galimybės būsimoju laikotarpiu bus mažesnės dėl mažesnės ES investicijų apimties ir orientacijos į reikšmingus reformų projektus, todėl bus reikalinga veiklos valdymui tobulinti pasitelkti sisteminių projektų ar gerosios praktikos sklaidos galimybes ES tinkluose (tokiuose kaip EUPAN, PAG ar naujame Struktūrinių reformų pagalbos tarnybos tinkle) ar nacionaliniu lygmeniu. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, kuris bus reikalingas siekiant efektyviai įgyvendinti reformų projektus, stiprinimas galės būsimoju laikotarpiu būti remiamas iš Reformų vykdymo programos techninės pagalbos lėšų.

Naudinga paminėti kai kuriuos specifinius apklauso respondentų siūlymus. Vieno respondento nuomone, reikalinga „vertinti jau pasiektus rezultatus ES paramos lėšomis; reikalinga išsami viešojo valdymo analizė ir orientacija į probleminių vietų finansavimą; atsakingai vertinti savivaldybių poreikius ir jiems planuojamas priemonės; daugiau centralizuotų, sisteminių projektų“. Šis siūlymas iš esmės remiasi įrodymais grįsto valdymo principais ir atitinka Pasaulio banko reformų požiūrio principą dėl reformų sudarymo remiantis griežta diagnostika. Tai taip pat atitinka šio tarpinio vertinimo rezultatus dėl didesnės sisteminių projektų naudos ir pavienių savivaldybių projektų rizikų viešojo valdymo srityje. Kito respondento nuomone, reikalinga „neskirti VRM atsakinga už priemones, skirtas reformoms, nes jų planavimas ir derinimas, sprendimai dėl aktualumo ir svarbos bei poreikio finansuoti ESI fondų lėšomis vis tiek vyksta ne VRM“. Tai patvirtina teiginį, kad ruošiantis įgyvendinti reformų išsipareigojimus pagal Reformų vykdymo programą bus reikalingas pajėgus padalinys, kuris

savo veiklą vykdytų Vyriausybės centro vardu, koordinuodamas įvairių ministerijų ir kitų valstybės institucijų darbus, taip pat užtikrindamas politinį Vyriausybės palaikymą šioms darbams.

Siekiant efektyvaus ir rezultatyvaus viešojo valdymo intervencijų įgyvendinimo būsimuoju laikotarpiu, reikalinga išpildyti kelias **svarbias sąlygas**, kurios gali būti suskirstytos į kelias grupes. Pirmą, kaip jau buvo minėta, ruošiantis įgyvendinti reformų įsipareigojimus, reikalinga paskirti atsakingą Vyriausybės centro instituciją ir joje sukurti pajėgų padalinį reformų projektams rengti ir vykdyti. Kadangi nebus finansuojamas vienas tematinis viešojo valdymo uždavinys, bus taip pat reikalinga užtikrinti įvairių finansavimo šaltinių (ERPF, ESF+, Reformų vykdymo programos, kitų ES programų) koordinavimą centriniu valdžios lygmeniu. Tam gali būti tikslinga sukurti atskirą komisiją ar darbo grupę, kurios veiklą organizuotų už viešojo valdymo reformas atsakinga institucija (VRM).

### 34 LENTELĖ. PASAULIO BANKO VIEŠOJO SEKTORIAUS VALDYMO REFORMŲ MODELIO YPATYBĖS

Pasaulio banko viešojo sektoriaus valdymo reformų modelis remiasi keliais principais: griežtu reformų įsipareigojimų įgyvendinimo sąlygiškumu; reformų sudarymu remiantis tvirta problemų ir sprendimų diagnostika; lanksčiu reformų įgyvendinimu ir t. t. Jeigu pagal Reformų vykdymo programą reformų įgyvendinimui būtų pasitelktas Pasaulio banko reformų modelis, viešojo sektoriaus reformos remtųsi griežtesniais reikalavimais dėl reformų rezultatų pasiekimo, bet jų įgyvendinimo metu atsakingos Lietuvos institucijos turėtų nemažai lankstumo dėl įgyvendinimo plano ir jo pokyčių bei finansuojamų kaštų. Taip pat reformų projektų sudarymas ir vykdymas būtų grindžiamas ne tik empiriniais įrodymais ir suinteresuotųjų grupių dalyvavimu, bet ir politinės ekonomijos analize dėl įvairių veikėjų paskatų palaikyti reformų priemones ar joms priešintis reformos proceso metu.

Šaltinis: sudaryta PPMI.

Antra, kalbant apie iš ESI fondų finansuojamų viešojo valdymo priemonių ir projektų administravimą, sėkmingam projektų įgyvendinimui svarbus yra politinis dėmesys investicijoms į konkrečią sritį, už projektą atsakingos institucijos ar projekto vadovo lyderystė, taip pat kitų darbuotojų išitraukimas į projektų veiklas. Kaip rodo ankstesnio ir šio viešojo valdymo priemonių vertinimo rezultatai, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos (anksčiau Ūkio ministerijos) vykdomi ESF finansuojami projektai geresnio reglamentavimo srityje gana gerai atitinka šią sąlygą tiek ankstesniu, tiek dabartiniu programavimo laikotarpiu. Taip pat mūsų šalyje reikalinga tobulinti valstybės projektų planavimą, atsisakant perteklinių procesų ar sudėtingų reikalavimų, o sklandžiam konkursinių priemonių vykdymui svarbūs yra pareiškėjų administraciniai gebėjimai ir patirtis vykdant viešuosius pirkimus.

Trečia, tolesnis pokyčių ir projektinio valdymo diegimas padėtų efektyviau ir rezultatyviau panaudoti ES investicijas viešojo valdymo srityje būsimuoju laikotarpiu. LR Vyriausybė patvirtino projektų valdymo standartą, pagal kurį LR Vyriausybės kanceliarija koordinuoja Ministro Pirmininko Strateginių projektų portfelį, įgyvendina strateginius projektus ir programas, taip pat stiprina projektų valdymo kompetencijas. Projektų valdymo standartas remiasi prielaida, kad einamieji darbai ir tęstinės veiklos yra įgyvendinamos per strateginius veiklos planus, o tikslingi ir planuoti pokyčiai vykdomi projektinio valdymo pagrindu per projektus, programas ir projektų portfelį. Taip pat projektų valdymo standartas yra suderintas su *Agile* projektų valdymo metodika, kuri Lietuvoje gali būti aktuali įgyvendinant būsimuosius reikšmingų reformų įsipareigojimų įgyvendinimo projektus, kuriems gali būti būdingas neapibrėžtumas dėl projekto veiklų bei lankstaus jų vykdymo galimybės ir griežta orientacija į galutinį reformų rezultatą ir jo galimą naudą.

# Išvados ir rekomendacijos

Investuojant ESF lėšas pagal 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioritetą „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ yra siekiama sustiprinti efektyvią valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklą bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos atitiktį besikeičiantiems poreikiams. Planuojant 2014–2020 m. programavimo laikotarpio investicijas į viešojo valdymo tobulinimą, esminių pokyčių buvo tikimasi didinant sprendimų priėmimo skaidrumą ir pagrįstumą žiniomis, didinant ekonominės veiklos reglamentavimo kokybę, mažinant administracinę naštą verslui, korupciją; taip pat didinant viešųjų paslaugų orientaciją į pilietį kaip klientą, stiprinant valstybės tarnybos sistemą ir gebėjimus palaikyti ir įgyvendinti viešojo sektoriaus reformas.

## *Investicijų į viešojo valdymo tobulinimą tinkamumas*

Partnerystės sutartyje ir veiksmų programoje poreikis tobulinti viešąjį valdymą buvo grindžiamas Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje ir Nacionalinės pažangos 2014–2020 m. programoje nustatytais tikslais ir kryptimis. Atlikta viešojo valdymo būklės analizė parodė, kad pagrindiniai rodikliai – valdymo efektyvumo, reglamentavimo kokybės, korupcijos suvokimo ir dalyvavimo viešajame valdyme, teikiamų paslaugų kokybės ir pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis, kuriais buvo remiamasi planuojant 2014–2020 m. ES investicijas į viešojo valdymo tobulinimą – keitėsi nedaug ir investicijų tęstinis tinkamumas yra aukštas. Ypač aktualios yra investicijos tose srityse, kur stebimos neigiamos rodiklių reikšmių kitimo tendencijos arba pažanga yra nepakankama. Pasaulio banko vertinimu, 2015–2017 m. Lietuvoje mažėjo valdymo efektyvumas ir reglamentavimo kokybė; taip pat, lyginant su kitomis šalimis, mažėjo elektroninės valdžios išsivystymas ir viešojo administravimo profesionalumas. Nors analizuotu laikotarpiu didėjo korupcijos suvokimo indeksas ir elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis, gerėjo gyventojų nuomonė apie valstybės tarnautojų veiklą ir pasitikėjimas teismais, pažanga gerinant šiuos rodiklius buvo santykinai nedidelė. Kita vertus, ES lygmeniu Lietuva pasižymi aukštu Vyriausybės duomenų atvirumu, teisminės sistemos efektyvumu ir verslui palankia aplinka pagal „Doing Business“ indeksą. Dalies rodiklių teigiamiems pasikeitimams, pvz., korupcijos suvokimo didėjimui, verslo reguliavimo rodikliams ir administracinės naštos verslui mažėjimui įtakos turėjo ir išorės veiksniai bei reguliacinės priemonės. Naujausios žinomos rodiklių reikšmės dažniausiai apima 2015–2017 m. laikotarpį, kai investicijos pagal 10 prioritetą dar nebuvo pradėtos aktyviai naudoti, tačiau prie valdymo rodiklių, ypač susijusių su savivaldybių taikomais veiklos valdymo metodais ir elektroniniu būdu teikiamomis paslaugomis, pasikeitimo prisidėjo ir 2007–2013 m. ES investicijos.

Investicijų pagal prioritetą „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ tęstinį tinkamumą taip pat parodo EK ir EBPO Lietuvai skirtos rekomendacijos dėl efektyvesnio viešojo valdymo. Investicijos į viešojo valdymo tobulinimą atitinka didžiąją dalį rekomendacijų, susijusių su horizontaliais valdymo efektyvumo klausimais. Europos Komisija savo 2018 m. Lietuvai skirtoje ataskaitoje teigiamai įvertino Lietuvos viešojo valdymo rezultatus, tačiau identifikavo iššūkius, susijusius su teisės aktų poveikio vertinimų kokybe ir viešosios politikos įgyvendinimo koordinavimo užtikrinimu, ir kaip vieną iš tobulinimo krypties paminėjo būtinybę gerinti viešųjų investicijų strateginį planavimą bei efektyvumą. Investicijos pagal 10 prioritetą taip pat atitinka EK identifikuotus iššūkius dėl korupcijos ir neoficialių atsiskaitymų sveikatos priežiūros paslaugų srityje, skaidrumo viešųjų pirkimų srityje stokos, EBPO rekomendacijas dėl poreikio plėtoti atviro valdymo praktikas ir mažinti byloms nagrinėti reikiamų dienų skaičių. Ateinančiame Europos semestro proceso cikle Europos Komisija planuoja daugiau dėmesio teikti įvairiems horizontaliems viešojo valdymo klausimams, todėl 10 prioriteto investicijų, nukreiptų į viešojo valdymo tobulinimą, aktualumas išliks didelis, ypač tose srityse, kur Lietuvos pažanga yra nepakankamai greita arba viešojo valdymo būklė netgi blogėja pagal tam tikrus rodiklius (tokius kaip reglamentavimo kokybė, kurios rodiklis matuoja Vyriausybės programos įgyvendinimo darbų pažangą).

Pagal 10 prioritetą suplanuotos investicijos taip pat atitinka ir tiesiogiai prisideda prie nacionalinių strateginių dokumentų – „Lietuva 2030“, Nacionalinės pažangos 2014–2020 m. programos, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programos, Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programos tikslų ir uždavinių siekimo, nes ESF investicijos yra naudojamos šių dokumentų įgyvendinimo planuose numatytoms priemonėms finansuoti. Po 2017 m. atliktos peržiūros buvo sustiprintos investicijų į viešojo valdymo tobulinimą sąsajos su XVII Vyriausybės programos įgyvendinimo planu, struktūrinėmis reformomis ir prioritetiniais darbais, kurios padidino tęstinų ESF investicijų tinkamumą Lietuvoje. Tačiau ilgai užtrukęs Viešojo valdymo programos įgyvendinimo 2016–2018 m. veiksmų plano rengimas ir pagal 10 prioritetą suplanuotų intervencijų peržiūra lėmė priemonių įgyvendinimo pradžios vėlavimą ir ESF lėšų (įskaitant veiklos lėšų rezervą) 10 prioritetui sumažinimą nuo 150 359 184 eurų iki 122 959 184 eurų<sup>56</sup>. Todėl svarbu tapo koncentruotis į sisteminius ir į pokyčius orientuotus projektus.

#### *Investicijų į viešojo valdymo tobulinimą rezultatyvumas*

Vėluojanti 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonių įgyvendinimo pradžia ir sumažintas finansavimas savo ruožtu lėmė dalies patvirtintų priemonių atsisakymą ir suplanuotų tarpinių ir galutinių rodiklių reikšmių pokyčius. 2016–2018 m. buvo pradėta įgyvendinti 153 projektai, iš jų 47 projektai pagal konkurso būdu įgyvendinamą priemonę 10.1.2-ESFA-K-917, skirtą skatinti dalyvavimą viešajame valdyme ir antikorupcinį švietimą, ir 38 projektai pagal regionų projektų planavimo priemonę, nukreiptą į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą. Iki 2018 m. pabaigos buvo užbaigtas tik vieno projekto – 10.1.1-ESFA-V-912-02-0002 „Pasirengimas reformai, skirtai išplėsti finansines paskatas ir paslaugas jaunoms ar vaikus auginančioms šeimoms“ – įgyvendinimas pagal 912 priemonę „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“<sup>57</sup>.

Atlikta intervencijų logikų analizė parodė, kad pasirinktos veiklos, pažangos matavimo rodikliai ir skirtas finansavimas atitinka veiksmų programos uždavinius ir priemonių tikslus, tačiau jų pasiekimas, taip pat projektų rezultatų kokybė priklauso ne tik nuo intervencijų vertikalios logikos, bet ir nuo kitų veiksnių: projekto komandos organizacinių gebėjimų, projektų dalyvių motyvacijos, politikų ir vadovų palaikymo, bendradarbiavimo tarp institucijų, išorės paslaugų teikėjų darbo kokybės.

Remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis, didžiausia dalimi projektų veiklų yra gerinamos viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijos, rengiant mokymus, seminarus, konferencijas, gerosios praktikos perėmimo vizitus ir pan. Du iš trijų projektų taip pat kuria ar pritaiko intelektinius produktus, pavyzdžiui, rengiant metodikas, gaires, diegiant duomenų bazes ar atliekant studijas. Tarp dažnai pasitaikančių projektų veiklų taip pat galima išskirti piliečių ir kitų grupių įtraukimą į viešąjį valdymą, teisės aktų tobulinimą, viešinimo ir informavimo priemonių rengimą bei įgyvendinimą. Beveik visi projektų vykdytojai (97 proc.) patvirtino, kad 10 prioriteto priemonės ir investicijų sritys labiau ar visiškai atitinka jų institucijos / organizacijos poreikius, o 99 proc. mano, kad jų vykdomi projektai atitinka institucijos / organizacijos strateginius tikslus. Dauguma pokyčių, kurių siekiama įgyvendinamais projektais, dar nėra įvykę, nes didžioji dalis projektų šiuo metu yra veiklų įgyvendinimo etape. Ateityje planuojami pokyčiai daugiausia apima veiklos ir procesų, darbuotojų kompetencijų, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis / organizacijomis / suinteresuotomis grupėmis pokyčius. Kita vertus, atlikta priemonės Nr. 10.1.2-917-K-ESFA „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ atvejo studija (žr. ataskaitos 1 priedą) ir rezultato rodiklių skaičiavimas parodė, kad rodiklio teigiamas pokytis ir siektinos reikšmės viršijimas neparodo, kad intervencija buvo sėkminga, nes po dalyvavimo projektų veiklose daugiau asmenų pradėjo mažiau (arba nustojo) dalyvauti viešajame valdyme ir pradėjo labiau toleruoti korupcinius veiksmus. Šio pokyčio nepaaiškina projektų veiklų, kuriose buvo dalyvaujama, pobūdis ir skirtumai. Dalyvavimo viešajame valdyme skatinimo projektų atveju šis pokytis galėjo būti susijęs su dalyvių

<sup>56</sup> 2018 metų gegužės mėn. Vyriausybė yra pritarusi, kad 10 prioritetą būtų mažinamas dar kartą 12,5 mln. Eur suma. Veiksmų programos pakeitimo projektas, kuriuo 10 prioriteto finansavimą ES lėšomis numatyta mažinti antrą kartą (t. y. 12,5 mln. Eur suma), yra pateiktas EK, tačiau EK šiam veiksmų programos pakeitimui dar nėra pritarusi.

<sup>57</sup> 2019 m. kovą buvo užbaigti du pagal 10 prioriteto priemones įgyvendinami projektai ir dar du projektai laukė galutinio lėšų apmokėjimo.



asmeninėmis aplinkybėmis, pvz., gyvenamosios vietos pasikeitimu, dideliu mokymosi krūviu (virš 68 proc. dalyvių sudarė asmenys iki 18 m. amžiaus), bet taip pat ir bendru nusivylimu viešojo valdymu ir ribotomis galimybėmis daryti įtaką priimamiems viešojo valdymo sprendimams. Savo ruožtu nepakantumą korupcijai didinti skirtų projektų dalyviai žymėjo, kad dalis teorinių paskaitų buvo mažai informatyvios, o dėstytojams trūko patirties. Tokie rezultatai rodo, kad yra poreikis reguliariai rinkti duomenis apie dalyvių pasitenkinimą projektų veiklų kokybe, analizuoti situaciją ir koreguoti intervencijas, siekiant kokybiškų rezultatų.

Vertinimas parodė, kad dabartiniame priemonių įgyvendinimo etape egzistuoja daug netikrumų dėl siekiamų rodiklių ir jų reikšmių. Keičiantis priemonių įgyvendinimo planui dėl finansavimo sumažinimo ir perskirstymo tarp prioriteto priemonių, stebėsenos rodiklių reikšmės yra nuolat tikslinamos. Tačiau pastebima bendra tendencija yra ta, kad dėl vėluojančios priemonių įgyvendinimo pradžios siektinos tarpinės reikšmės, nustatytos 2018 m. pabaigai, nebuvo pasiektos, tačiau projektų sutartyse suplanuotos reikšmės smarkiai viršija tarpines, o dažnai ir galutines siektinas reikšmes. Iš dalies toks siektinų ir suplanuotų rodiklių neatitikimas nulemtas to, kad intervencijų planavimo etapu (2012–2014 m.) dar nebuvo žinoma, kokios priemonės ir jų įgyvendinimo modeliai bus pasirinkti, todėl toks atsargus planavimas buvo pagrįstas tarpinės institucijos patirtimi. Mažinant ESF 10 prioritetui skiriamą finansavimą buvo peržiūrėtos siektinų produkto ir rezultato rodiklių reikšmės, taip pat ir veiklos rezultatų peržiūros plano reikšmės. Vertinimas parodė, kad 2018 m. pabaigoje buvo pasiekti tiek veiklos rezultatų peržiūros plano fizinių rodiklių įgyvendinimo žingsniai, tiek finansinis rodiklis.

Vertinimas parodė, kad atlikta 10 prioriteto investicijų į viešojo valdymo tobulinimą peržiūra leido sustiprinti investicijų sąsajas su Vyriausybės inicijuotomis struktūrinėmis reformomis bei atskirose viešojo valdymo srityse siekiamu proveržiu ir padidinti investicijų efektyvumą. Projektų vykdytojų apklausos duomenimis, 85 proc. jų yra linkę manyti, kad jų įgyvendinamas projektas yra labai arba gana susijęs su Vyriausybės prioritetiniais darbais. Projektai, nukreipti į pasirengimą nacionalinėms reformoms ir jų įgyvendinimą, tiesiogiai prisideda prie švietimo ir mokesčių struktūrinių reformų, taip pat sudaro prielaidas sveikatos sektoriaus reformai, didinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą. Projektai, skirti didinti valdymo orientaciją į rezultatus, prisideda prie 10 iš 33 Vyriausybės prioritetinių darbų. Iš 26 įgyvendinamų projektų, skirtų padidinti valdymo orientaciją į rezultatus, devyni yra įtraukti į Vyriausybės strateginių projektų portfelį, o dar keletas strateginių Vyriausybės projektų šiuo metu yra vertinami. Investicijos į viešojo valdymo atvirumą ir skaidrumą taip pat prisideda prie Vyriausybės suplanuotų viešojo valdymo pokyčių, diegiant konsultavimosi su visuomene praktiką bei valstybės institucijų duomenų atvėrimą, didinant viešųjų pirkimų skaidrumą ir remiant priemonės kovai su korupcija tiek atskirose valdymo srityse, tiek skatinant pokyčius sistemos lygmeniu. Planuojami arba įgyvendinami 10 prioriteto projektai verslo reguliavimo gerinimo, viešųjų paslaugų kokybės gerinimo ir žmoniškųjų išteklių modernizavimo srityje taip pat prisideda arba, tikėtina, ateityje prisidės prie Vyriausybės programos ir prioritetinių darbų įgyvendinimo.

Lietuvos savivaldybėse 10 prioriteto finansuojami viešųjų ir administracinių paslaugų projektai dažnai yra standartiniai. Kitose ES šalyse narėse, kurios gauna ESF 11 tematinio uždavinio investicijas, įgyvendinant 10 prioriteto investicijas, inovacijoms ir eksperimentavimui viešajame sektoriuje pasitelkiamos miestų ar savivaldybių asociacijos, taip pat kuriami specialūs inovacijoms skirti dariniai. Pavyzdžiui, Italijos vietos valdžių asociacija įgyvendina ESF finansuojamą projektą, kuriuo siekiama organizacinių pokyčių, institucinių inovacijų ir kompetencijų plėtros didžiuosiuose šalies miestuose. Taip pat Portugalijoje vykdomas viešojo administravimo eksperimentavimo laboratorijos projektas, kuriuo siekiama sukurti „LabX“ inkubatorių, skirtą inovatyviems viešojo valdymo projektams išbandyti. Lietuvoje buvo plėtojama IT sprendimų laboratorijos projekto idėja, bet paraiška Struktūrinių reformų paramos programai nebuvo sėkminga. Taip pat MOSTA ketinama kurti viešosios politikos laboratoriją, kurioje būtų pasitelkiami elgesio ekonomikos principai. Jeigu tokia laboratorija būtų sukurta, jos siūlymai galėtų būti taikomi ir savivaldybių teikiamų viešųjų paslaugų kokybei ir prieinamumui gerinti.

### *Investicijų į viešojo valdymo tobulinimą efektyvumas*

Veiksmų programos 10 prioriteto „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ priemonės daugiausiai yra įgyvendinamos taikant valstybės projektų planavimą, išskyrus dvi priemones, kurioms taikomi konkurso ir regioninio planavimo būdai. Valstybės projektų planavimo būdu yra paskirstoma daugiau nei 80 proc. visų 10 prioritetui suplanuotų ESF investicijų.

Siekiant užtikrinti, kad finansuoti yra atrenkami projektai, kurių rezultatai bus kokybiški ir tvarūs, projektų finansavimo sąlygų aprašuose jiems buvo nustatomi įvairūs reikalavimai projektams ir pareiškėjams. Vertinimas parodė, kad vienas esminių reikalavimų, prisidedančių prie efektyvesnio projektų įgyvendinimo, buvo nuostatos dėl pradėtų vykdyti viešųjų pirkimų, kurios leido projektų vykdytojams efektyviau planuoti lėšas ir greičiau pradėti projekto įgyvendinimą. Atlikti interviu ir projektų vykdytojų apklausos rezultatai atskleidžia, kad prie efektyvesnio ES investicijų panaudojimo prisideda ir reikalavimai dėl pareiškėjo pajėgumų ir patirties. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad tais atvejais, kai priemonė yra įgyvendinama konkurso būdu, pvz., kaip NVO skirtos „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ priemonės atveju reikalavimai dėl pareiškėjo patirties nesuteikia galimybės konkurse dalyvauti naujoms ir patirties neturinčios organizacijoms, nepriklausomai nuo jų idėjų ir kompetencijos. Vertinimas parodė, kad valstybės ir regioninių projektų atvejais prie efektyvesnio projekto planavimo prisideda projektinio pasiūlymo rengimas ir derinimas su tarpine institucija bei koordinacine grupe, o vėliau – galimybė derinti paraišką su ESFA.

Atlikta valstybės projektų planavimo reglamentavimo ir jo taikymo praktikoje analizė leido nustatyti, kad pagrindinis iššūkis valstybės projektų planavimui buvo gerai parengtų strateginių viešojo valdymo tobulinimo politikos gairių trūkumas. Tokias tobulinimo gaires atstojo detalus, dažnai „iš apačios aukštyn“ vykstantis ir ilgai užtrukęs strateginio dokumento, Viešojo valdymo tobulinimo programos įgyvendinimo plano, apimančio daug horizontalių viešojo valdymo tobulinimo uždavinių ir priemonių, rengimas. Trūkstant aiškių viešojo valdymo politikos krypčių ir gairių valstybės projektų planavimas vyko taikant detalius specialiuosius atrankos kriterijus ir pritaikant strateginį dokumentą planuojamiems projektams. Tai sukuria perteklinę administracinę našta, mažina valstybės projektų planavimo lankstumą, pailgina finansavimo skyrimo proceso trukmę. Nors valstybės projektų sąrašų sudarymo spartą teigiamai, t. y. kaip labai arba pakankamai greitą, įvertino 48 proc. respondentų, apklausos rezultatai rodo, kad, daugiau nei ketvirtadalis (29 proc.) respondentų nuomone, ji buvo nepakankamai greita arba lėta.

Vertinimas parodė, kad investicinių projektų rengimas ir vertinimas sudaro prielaidas geriau pasirengti projektų įgyvendinimui ir siekti kokybiškų rezultatų, tačiau investicijų alternatyvų finansinės analizės rengimas, o vėliau vertinimas turi mažai pridėtinės vertės, nes yra tik formalumas, norint įtvirtinti iš anksto pasirinktą investavimo būdą. IVPK dalyvavimas projektinių pasiūlymų ir investicinių projektų vertinime prisideda prie dvigubo finansavimo rizikos mažinimo ir tvaresnio investavimo, tačiau nėra išnaudojamos galimybės atlikti perkamų paslaugų ir produktų kokybės kontrolės projektų įgyvendinimo metu. Iš 60 įgyvendinamų valstybės projektų investiciniai planai buvo rengiami 12 projektų, o projektų vykdytojų apklausa parodė, kad šiam dokumentui parengti dažniausiai buvo pasitelkiamas išorės paslaugų teikėjas. Atlikti interviu su projektų vykdytojais ir projektų vykdytojų apklausa parodė, kad investicinio projekto rengimas pareiškėjams sukelia didelį (67 proc.) arba vidutinišką (33 proc.) administracinį krūvį, reikalavimai dėl investicinio projekto mažai prisideda prie efektyvesnio ES investicijų panaudojimo dėl formaliai atliekamos alternatyvų analizės ir išorės tiekėjų paslaugų pirkimo investiciniam projektui parengti.

### *Viešojo valdymo tobulinimo poreikiai ir galimybės ateityje*

Viešojo valdymo finansavimo iš ES fondų naujovių 2021–2027 m. laikotarpiu analizė parodė, kad dėl mažesnės ES fondų apimties, orientacijos į reikšmingus reformų projektus ir gebėjimų stiprinimo projektus 2021–2027 m. laikotarpiu nebus galimybės finansuoti daug viešojo valdymo projektų. 2021–2027 m. laikotarpiu pagrindinis viešojo valdymo finansavimo šaltinis bus ne teminis viešojo administravimo uždavinys ESF+ fonde, o nauja

Reformų paramos programa. Pagal šią programą planuojama sukurti naują reformų įgyvendinimo priemonę remiantis Pasaulio banko viešojo sektoriaus valdymo reformų modeliu, kuriame bus derinamas projektų veiklų įgyvendinimo lankstumas su griežtu projektų rezultatų sąlygiškumu.

Atsižvelgiant į viešojo valdymo finansavimo iš ES fondų naujoves 2021–2027 m. laikotarpiu, tikslinga tobulinti viešojo valdymo priemonių administravimo sistemą ir tvarką Lietuvoje, paskiriant vieną Vyriausybės centro (LR Vyriausybės kanceliarijos arba Finansų ministerijos) instituciją, kuri koordinuotų Reformų vykdymo programos ir Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšų panaudojimą, rengiant ES lygiu numatytus veiksmų planus dėl investicijų planavimo ir stebėsenos. Taip pat svarbu tinkamai pasiruošti pirmosios Reformų vykdymo programos krypties įgyvendinimui, kuris leistų iš anksto nustatyti Europos semestro iššūkius ir šalies specifines rekomendacijas atitinkančius reformų išsipareigojimus, taip pat pagal naują reformų modelį rengti ir, gavus šios programos paramą, efektyviai vykdyti reformų išsipareigojimų projektus pasitelkiant pažangias projektų valdymo praktikas (pvz., *Agile* metodiką). Be to, dėl nemažos viešojo valdymo finansavimo šaltinių fragmentacijos (Reformų paramos programa, ESF+, ERPF, Skaitmeninė Europa, t. t.) būsimuoju laikotarpiu bus reikalinga koordinuoti ES finansuojamų viešojo valdymo intervencijų rengimą ir įgyvendinimą, rengiant naują Viešojo valdymo tobulinimo programą ar sukuriant tarpinstitucinę komisiją / darbo grupę įvairių ES šaltinių lėšoms derinti.

Lietuvos viešojo valdymo būklės ir tendencijų analizė pagal svarbiausius rodiklius ir gerosios užsienio šalių patirties sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas atvejo studija (4 atvejo studija) rodo, kad būsimuoju laikotarpiu mūsų šalyje reikalinga spręsti trūkumus dėl viešojo valdymo atvirumo, inovacijų viešajame sektoriuje, teisėkūros proceso ir žmogiškųjų išteklių valdymo, taip pat mažinti atotrūkį nuo ES šalių vidurkio pagal tokius rodiklius kaip bendri viešojo valdymo rezultatai, viešojo valdymo atskaitingumas ir kova su korupcija, teisės viršenybės ir reguliavimo kokybė, e. valdžios vartotojai ir internetu teikiamos viešosios paslaugos. Kadangi ateinančiame Europos semestro proceso cikle ES institucijos planuoja daugiau dėmesio teikti įvairiems horizontaliems viešojo valdymo klausimams, Lietuvoje reikalinga toliau tobulinti tokias horizontalias viešojo valdymo sritis kaip valstybės tarnyba, viešųjų paslaugų kokybės valdymas, teisėkūros procesas ir valdžios atskaitingumas. Šias išvalgas papildoma ir atliktos projektų vykdytojų apklausos rezultatai, rodantys, kad 2021–2027 m. aktualus išlieka piliečių, NVO ir suinteresuotųjų grupių dalyvavimo viešajame valdyme skatinimas, viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas, veiklos tobulinimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimas.

Remiantis vertinimo rezultatais ir atsižvelgiant į identifikuotus iššūkius, Vidaus reikalų ministerijai yra teikiamos rekomendacijos ir pasiūlymai dėl investicijų į viešojo valdymo tobulinimą efektyvumo didinimo ir intervencijų valdymo 2021–2027 m. laikotarpiu.

### 35 LENTELĖ. TEIKIAMOS REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI DĖL INVESTICIJŲ Į VIEŠĄJĮ VALDYMĄ PANAUDOJIMO TOBULINIMO IR ATEITIES INTERVENCIJŲ

NR.	IDENTIFIKUOTAS IŠŠŪKIS	REKOMENDACIJA	ATSAKINGA INSTITUCIJA	ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS
1.	Santykinai ilgas ir perteklinę administracinę naštą sukuriantis projektinių pasiūlymų ir investicinių projektų rengimas ir vertinimas bei valstybės projektų sąrašų sudarymas.	Siekiant efektyvesnio valstybės projektų atrankos proceso, rekomenduojama:  - investicijų planavimui prioriteto, priemonės ar konkrečios intervencijos lygmeniu taikyti <i>investicinių požiūrį</i> , kuris leidžia įvertinti investicijų <i>ekonominių atsiperkamumą ir tvarumą</i> , atsižvelgiant į	VRM, FM	2021–2027 m. programavimo laikotarpis

		<p>konkrečios valdymo srities prioritetus ir politikos gaires;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taikant <i>investicinią požiūrį</i> investicijų atsiperkamumo paskaičiavimui pasitelkti kompetencijų centrus (pvz., MOSTA, CPVA, kt.) ir / arba institucijų darbuotojus, kuriems sudaromos galimybės įgyti žinių apie investicijų atsiperkamumo skaičiavimo metodus ir jų taikymą;</li> <li>- išnagrinėti galimybę keisti investicinių projektų rengimo metodiką, nustatant lankstesnius reikalavimus dėl alternatyvų analizės taikymo ir galimybės netaikyti alternatyvų analizės projektuose tais atvejais, kai jau yra apsispręsta dėl investavimo objekto ir įgyvendinimo būdo (pvz., atlikus investicijų atsiperkamumo skaičiavimus priemonės planavimo etape);</li> <li>- atsisakyti specialiųjų atrankos kriterijų detalizavimo, reikalaujančio, kad projektas atitiktų strateginio dokumento konkrečius punktus dėl projekto tikslo, veiklų, finansavimo ir įgyvendinančios institucijos.</li> </ul>		
2.	<p>Tarpinei institucijai ir projektų vykdytojams trūksta ekspertinių žinių įvertinti investicijas į viešojo valdymo tobulinimui ir paslaugų kokybės gerinimui reikalingas IT sistemas, todėl nėra užtikrinamas investicijų efektyvumas ir rezultatų kokybė projektų įgyvendinimo metu.</p>	<p>Siekiant efektyvesnių investicijų į viešojo valdymo institucijų IT sistemas ir kitas e. valdžios priemones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- paskirstant institucijų funkcijas ir atsakomybes naujuoju programavimo laikotarpiu numatyti IVPK funkciją atlikti projektų, kuriuose numatyta pirkti, diegti, modernizuoti ar kurti IT sistemas viešojo valdymo institucijose, įvertinimą ne tik siekiant užtikrinti dvigubo finansavimo riziką, bet ir siekiant investicijų tvarumo ir efektyvumo;</li> <li>- įtraukti IVPK kaip metodinės pagalbos centrą konsultuojant viešojo valdymo tobulinimo projektų vykdytojus ir teikiant pastabas projektuose vykdomų viešųjų pirkimų IT srityje techninėms specifikacijoms, nustatant reikalavimus paslaugų teikėjams; numatyti ESFA ir IVPK bendradarbiavimo mechanizmą, vykdant į IT sistemas investuojančių projektų viešųjų pirkimų kontrolę: vertinti ne tik viešųjų pirkimų procedūrų laikymąsi, bet ir <i>perkamu paslaugų ir produktų atitiktį tvarumo ir kokybės reikalavimams.</i></li> </ul>	FM, IVPK, VRM, ESFA	2021–2027 m. programavimo laikotarpis

<p>3.</p>	<p>Projektų vykdytojams, ypač NVO ir savivaldybėms, trūksta patirties ir administracinių gebėjimų rengti ir įgyvendinti projektus, o išorės teikėjų paslaugos ne visada yra kokybiškos.</p>	<p>Siekiant stiprinti viešojo valdymo institucijų ir kitų suinteresuotų grupių pajėgumus planuoti ir vykdyti projektus, rekomenduojama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- siekiant padidinti projektų kokybę, vykdant mokymus ir teikiant konsultacijas projektų rengimo ir planavimo etapu įtraukti atsakingas Lietuvos ministerijas ir kitas institucijas bei įstaigas (pvz., LRVK, FM, VRM, EIMIN, TM, IVPK, MOSTA, CPVA) pagal kuruojamas viešojo valdymo sritis ir klausimus;</li> <li>- išnagrinėti galimybę ESF lėšomis ministerijose įdarbinti ekspertus, kurie dirbtų pagal atitinkamas viešojo valdymo sritis (kaip Estijoje <i>task force</i>) ir būtų atsakingi už tam tikrų ES finansuojamų projektų veiklų įgyvendinimą, ir / arba ministerijose kurti ESF finansuojamus viešosios analizės centrus (kaip daroma Slovakijoje pagal ESF finansuojamą analitinių padalinių kūrimo ir plėtros projektą);</li> <li>- toliau rengti mokymus pareiškėjams ir projektų vykdytojams, teikti konsultacijas projektų valdymo, įskaitant viešuosius pirkimus, klausimais, užtikrinti informacijos apie pareiškėjams ir projektų vykdytojams teikiamą pagalbą sklaidą;</li> <li>- sudaryti galimybes pareiškėjų ir projektų vykdytojų mokymams ir konsultacijoms pasitelkti išorės ekspertus, kurių darbas būtų finansuojamas iš techninės paramos lėšų;</li> <li>- įgyvendinant reikšmingus sisteminius (reformų) projektus pasitelkti tarptautines organizacijas (tokias kaip Pasaulio bankas ar EPBO, kurios įgyvendina ESF 11 tematinio uždavinio intervencijas įvairiose šio uždavinio naudos gavėjų šalyse) ar užsienio paslaugų teikėjus, organizuojant tarptautinius konkursus anglų kalba;</li> <li>- užtikrinti informacijos sklaidą apie bendradarbiavimo su EBPO ir Pasaulio banku galimybes dėl sisteminių reformų projektų įgyvendinimo, pasirašant susitarimus dėl paslaugų teikimo;</li> <li>- gerinti ES investicijų svetainės draugiškumą vartotojui ir užtikrinti visos informacijos,</li> </ul>	<p>ESFA, FM, VRM, kitos ministerijos ir institucijos pagal atskiras valdymo sritis, LRVK</p>	<p>2019–2020 m. 2021–2027 m. programavimo laikotarpis</p>
-----------	---	--	--	---

		susijusios su intervencijomis, savalaikį ir struktūruotą pateikimą vienoje vietoje (pvz., prie priemonės aprašymo <a href="http://www.esinvesticijos.lt">www.esinvesticijos.lt</a> ).		
4.	Konkurso būdu atrinktų NVO projektų dalyvių elgsenos pokyčiai įvyko ir neigiama linkme – dalyviai pradėjo mažiau dalyvauti viešajame valdyme ir labiau toleruoti korupciją. Dalies projektų organizuotos veiklos buvo įvertintos kaip mažai naudingos ar stokojančios kokybės.	<p>Siekiant gerinti NVO įgyvendinamų projektų rezultatų kokybę, nuolat stebėti, vertinti ir analizuoti projektų rezultatus: vykdyti dalyvių apklausas, reguliariai rinkti duomenis apie pasitenkinimą dalyvavimu projekto veiklose, organizuojamų mokymų, seminarų ir kitų renginių bei konsultacijų kokybę.</p> <p>Siekiant užtikrinti projektų, kuriuos įgyvendina NVO, veiklų ir rezultatų kokybę, taip pat ir didesnio skaičiaus NVO įtraukimą į priemonių įgyvendinimą ir jų gebėjimų stiprinimą, siūlome numatyti galimybę daliai projektų taikyti dviejų etapų įgyvendinimo modelį:</p> <p>1) pirmuoju etapu finansuoti nedidelės apimties (pvz., iki 30 tūkst. eurų) projektus, siekiant pritraukti kuo daugiau naujų NVO; šiuo etapu turėtų būti taikomi žemesni reikalavimai pareiškėjams;</p> <p>2) antruoju etapu atsižvelgiant į įgyvendintų projektų rezultatus ir projektų kokybę (pvz., bendradarbiavimo su viešojo valdymo institucija tęstinumo galimybes, projektų dalyvių pasitenkinimą), finansuoti projektus, kurių vykdytos veiklos pasiteisino siekiant priemonės tikslų; šalia kitų veiklų (tokių kaip bendros viešojo valdymo institucijų ir NVO veiklos) antro etapo projektai galėtų apimti ir NVO administracinių gebėjimų ir materialinės bazės stiprinimą.</p> <p>Priklausomai nuo priemonės tikslo ir skiriamo finansavimo gali būti diferencijuojami NVO skirti kvietimai, nustatant skirtingus reikalavimus pareiškėjams (pvz., dėl turimos patirties), maksimalios skiriamų lėšų sumos, projektų inovatyvumo.</p>	VRM	2021–2027 m. programavimo laikotarpis
5.	Lietuvos savivaldybėse 10 prioriteto finansuojami viešųjų ir administracinių paslaugų projektai dažnai yra standartiniai. Kitose ES šalyse narėse, kurios gauna ESF 11 tematinio uždavinio investicijas, įgyvendinant 10 prioriteto	Išnagrinėti galimybę įsteigti viešojo valdymo paslaugų kompetencijų centrą arba laboratoriją, bendradarbiaujant su asociacijomis ir agentūromis (pvz., „Investuok Lietuvoje“, MOSTA, ESFA). Tai padėtų viešojo valdymo intervencijoms pasitelkti inovatyvų požiūrį, eksperimentuojant ir testuojant naujus viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo būdus. Tokio centro ar laboratorijos	VRM, savivaldybių ir didžiųjų miestų asociacijos	2021–2027 m. programavimo laikotarpis

	investicijas, inovacijoms ir eksperimentavimui viešajame sektoriuje pasitelkiamos miestų ar savivaldybių asociacijos, taip pat kuriami specialūs inovacijoms skirti dariniai.	kūrimui ar plėtrai galėtų būti pasitelkiamos 2014–2020 m. programinio laikotarpio investicijos iš ESF ar kitų šaltinių (pvz., Struktūrinių reformų pagalbos programos). Taip pat vykdant šias veiklas tikslinga bendradarbiauti su atitinkamais Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro ir EPBO padaliniais.		
6.	„Iš apačios aukštyn“ vykstantis investicijų į viešojo valdymo tobulinimą planavimas ir politikos įgyvendinimo gairių ir mechanizmo trūkumas.	<p>Siekiant užtikrinti tinkamą investicijų į viešojo valdymo tobulinimą planavimą, tikslinga tobulinti viešojo valdymo priemonių administravimo sistemą ir tvarką Lietuvoje būsimoju laikotarpiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- paskiriant vieną Vyriausybės centro instituciją (LR Vyriausybės kanceliariją, Finansų ministeriją ar Vidaus reikalų ministeriją), kuri koordinuotų Reformų vykdymo programos ir Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšų panaudojimą, rengiant ES lygiu numatytus veiksmų planus dėl investicijų planavimo ir stebėsenos;</li> <li>- sukuriant procesą, kuris leistų iš anksto nustatyti Europos semestro iššūkius ir šalies specifines rekomendacijas atitinkančius reformų įsipareigojimus, taip pat pagal naują Pasaulio banko modelį rengti ir, gavus šios programos paramą, efektyviai ir lanksčiai vykdyti reformų projektus;</li> <li>- pasinaudojant ESF ar kitomis investicijomis dabartiniu programavimo laikotarpiu sukurti pajėgų padalinį (pvz., kaip Estijos <i>Task force</i> ar Slovakijos <i>Policy centres</i>), kuris koordinuotų ES lėšų panaudojimą reformoms ir ruošūsi efektyviam Reformų vykdymo programos įgyvendinimui 2021–2017 m. laikotarpiu.</li> </ul>	LRVK, FM, VRM	2021–2027 m. programavimo laikotarpis
7.	Dėl mažesnės ES investicijų apimties, orientacijos į reikšmingus reformų projektus ir gebėjimų stiprinimo projektus 2021–2027 m. laikotarpiu nebus galimybės finansuoti daug viešojo valdymo projektų.	Siekiant užtikrinti efektyvų įvairių ES finansavimo šaltinių koordinavimą viešojo valdymo srityje būsimoju laikotarpiu, tikslinga parengti naują Viešojo valdymo tobulinimo programą nuo 2021 m., rengti jos trumpo laikotarpio įgyvendinimo veiksmų planus ir sukurti tarpinstitucinę komisiją / darbo grupę įvairioms viešojo valdymo intervencijoms derinti. Šios intervencijos galėtų apimti ne tik „kietųjų“ ar „minkštųjų“ investicijų projektų galimybes, bet ir reformų paramos ar gerosios praktikos sklaidos iniciatyvas:	VRM, LRVK, FM	2021–2027 m. programavimo laikotarpis

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reikšmingų reformų įsipareigojimų įgyvendinimo projektus, kurie bus finansuojami pagal Reformų paramos programos reformų vykdymo kryptį;</li> <li>- techninės pagalbos projektus, kurie bus finansuojami pagal Reformų paramos programos techninės pagalbos priemonę;</li> <li>- investicijas į viešųjų paslaugų infrastruktūrą ir e. paslaugų projektus iš ERPF;</li> <li>- viešojo valdymo institucijų socialinių partnerių ir pilietinės visuomenės organizacijų gebėjimų stiprinimo projektus užimtumo, įgūdžių ir socialinės aprėpties projektus iš ESF+;</li> <li>- dalyvavimą ES viešojo valdymo tinkluose (<i>EUPAN, PAG</i>, naujame Struktūrinių reformų pagalbos tarnybos tinkle) ir gerosios praktikos sklaidos (pvz., <i>EPSA</i> – Europos viešojo sektoriaus apdovanojimuose) iniciatyvose ir projektuose;</li> <li>- dalyvavimą kitų tarptautinių organizacijų įgyvendinamuose (pvz., <i>EBPO</i> ar Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro) ar iš Lietuvos valstybės biudžeto finansuojamuose projektuose.</li> </ul> <p>Toliau tęsti pokyčių ir projektinio valdymo diegimą Lietuvos Vyriausybėje ir ministerijose pagal projektų valdymo standarto ir kitas iniciatyvas, siekiant tiek geriau koordinuoti viešojo valdymo pokyčius, tiek sėkmingiau įgyvendinti ES finansuojamus projektus, naudojant tradicines ir pažangias (pvz., <i>Agile</i>) projektų valdymo praktikas.</p>	
--	---	--



# 1 priedas. Atvejo studijos

## 1 atvejo studija. Priemonės „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ tinkamumas, rezultatyvumas ir efektyvumas

Atvejo studijos metu nagrinėjame po 3 projektus, finansuotus pagal kvietimus Nr. 1 „Gyventojų informavimas ir švietimas, siekiant paskatinti juos aktyviau dalyvauti viešojo valdymo procesuose“ ir Nr. 2 „Visuomenės nepakantumą korupcijai didinančių ir pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija skatinančių priemonių rengimas ir vykdymas“. Projektus atrinkome pagal įgyvendinimo pažangą, skirtą finansavimą, tikslinių grupių ir veiklų įvairumą.

### 36 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-K-917 ATVEJO STUDIJAI ATRINKTI PROJEKTAI

PROJEKTO KODAS	PAVADINIMAS	PROJEKTO VYKDYTOJAS	SKIRTAS FINANSAVIMAS
10.1.2-ESFA-K-917-01-0008	„Būk pilietiškas ir aktyvus – 100 idėjų Lietuvai“	Vilties žiedas	97,2 tūkst.
10.1.2-ESFA-K-917-01-0011	„Jaunimo įsitraukimas į gimto krašto vystymą“	Global Lithuanian Leaders	88,9 tūkst.
10.1.2-ESFA-K-917-01-0010	„Aš irgi sprendžiu!“	OSFL projektai	59,6 tūkst.
10.1.2-ESFA-K-917-02-0013	„Nepakantumo korupcijai didinimas panaudojant inovatyvias Laisvės TV priemones“	Laisvės TV	97,1 tūkst.
10.1.2-ESFA-K-917-02-0009	„Švari advokato mantija“	Aktyvus jaunimas	75 tūkst.
10.1.2-ESFA-K-917-02-0011	„Nepakantumo korupcijai sveikatos priežiūros srityje didinimas“	Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija	75 tūkst.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) informaciją.

Preliminarius atvejo studijos rezultatus toliau pateikiame struktūruotus pagal tris vertinimo kriterijus – tinkamumas, rezultatyvumas ir administravimo efektyvumas.

## Tinkamumas

### Priemonės atitiktis strateginiams dokumentams

Priemonė atitinka tikslus ir uždavinius, numatytus Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, Kovos su korupcija programoje ir Partnerystės sutartyje.

Poreikis *padidinti visuomenės dalyvavimą viešajame valdyme* yra pagrįstas Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje – vienas iš tikslų yra skatinti visuomenę aktyviai dalyvauti viešųjų sprendimų procesuose. Programoje teigiama, kad nors teisės aktai užtikrina galimybes piliečiams dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose įvairiais lygmenimis, dažnai gyventojai negali aktyviai pasinaudoti šia savo teise dėl kompetencijų ir lyderystės stokos. Programa numato skatinti visuomenę, nevyriausybinės organizacijas ir bendruomenes dalyvauti viešojo valdymo procesuose įvairiais būdais: tobulinant konsultacijų su visuomene reglamentavimą, suteikiant žinių apie valstybės turimos informacijos naudojimą, šviečiant gyventojus apie dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybes,

įgyvendinant priemones, skatinančias dalyvavimą sprendžiant vietos reikalus, stiprinant bendruomenės narių gebėjimus, didinant seniūno veiklos efektyvumą, bendruomenių savivaldą.

*Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimas* kaip atskiras tikslas yra numatytas Kovos su korupcija programoje. Programoje teigiama, kad svarbu vykdyti antikorupcinį visuomenės švietimą, ypač šviesti tikslines grupes, kurios patiria riziką; skatinti prie korupcijos prevencijos priemonių prisidėti privatų sektorių ir nevyriausybinės organizacijas, atnaujinti antikorupcinio švietimo programas mokyklose, kurti socialines reklamas, teikti informaciją valstybės tarnautojams apie korupcijos atsiradimo priežastis, žalą ir veiklą kovojant su korupcija.

Partnerystės sutartyje lakoniškai paminėti abu priemonės uždaviniai. Teigiama, kad investuojant į viešojo valdymo procesų atvirumą ir skaidrumą padaugės gyventojų, pareiškusių nuomonę jiems svarbiais klausimais, sužinojusių apie savivaldybių veiklą. Taip pat investicijos į antikorupcines priemones pagerins Lietuvos korupcijos suvokimo indeksą.

#### *Suderinamumas su kitomis 10 prioriteto priemonėmis*

Visos trys antrojo uždavinio priemonės dera ir papildo viena kitą, siekiant viešojo valdymo skaidrumo ir atvirumo. Konkursinė priemonė Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 finansuoja šviečiamąsias ir informavimo veiklas, siekiant visuomenės nuostatų ir elgesio pokyčių, o priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-915 ir 10.1.2-ESFA-V-916 investuoja į institucijas bei įstaigas, kad viešasis sektorius gebėtų atsiverti ir įtraukti gyventojus į sprendimų priėmimą, būtų atsparesnis korupcijos rizikoms. Toks dviejų perspektyvių – individo ir institucijų – derinimas leidžia kompleksškai spręsti identifikuotas problemas: nepakankamą visuomenės dalyvavimą ir korupcijos apraiškas viešajame sektoriuje.

## **Rezultatyvumas**

#### *Projektų pasiekti ir laukiami rezultatai*

Projektai, gavę finansavimą pagal kvietimą Nr. 1, siekia įgalinti gyventojus dalyvauti sprendžiant viešojo valdymo reikalus. Projektų vykdytojai įgyvendina įvairias švietimo ir informavimo veiklas: mokymus, seminarus, dirbtuves, ekskursijas, simuliacijas ir pan. Dažnai projektai derina teorinių žinių apie institucijas ir dalyvavimo būdus suteikimą bei praktinį suformuluotų pasiūlymų-sprendimų įgyvendinimą. Papildomų taškų buvo skirta projektams, kurie įtraukia jaunimą ir regionų gyventojus, todėl natūraliai dauguma projektų savo tiksline grupe pasirinko jaunimą ne iš didžiųjų miestų.

Numatomi projektų rezultatai – sustiprintos dalyvių kompetencijos dalyvauti viešajame valdyme ir padidėjęs pilietinis įsitraukimas, pasikeitęs savivaldybių politikų ir tarnautojų požiūris į gyventojų dalyvavimą sprendžiant viešuosius reikalus. Ilguoju laikotarpiu sukurti rezultatai kurs pasitikėjimu grindžiamus santykius tarp vietos savivaldos ir gyventojų, ugdys pilietinę brandą ir sąmoningumą, skatins jaunimą imtis lyderystės aktyviau keliant ir sprendžiant bendruomenei svarbias problemas, didės vietos savivaldos institucijų atvirumas ir savivaldybės bei gyventojų tarpusavio bendradarbiavimas.

Teksto lange žemiau pateikiame projekto „Aš irgi sprendžiu“, įgyvendinamo viešosios įstaigos „OSFL projektai“, įgyvendintų veiklų ir rezultatų aprašymą.

### **37 LENTELĖ. PROJEKTO „AŠ IRGI SPRENDŽIU“ VEIKLOS IR PASIEKTI REZULTATAI**

Siekiant informuoti ir paskatinti jaunimą dalyvauti sprendžiant viešuosius klausimus, VŠĮ „OSFL projektai“ kartu su partneriais Pilietinių iniciatyvų centru ir Atviros Lietuvos fondu įgyvendino jaunimo pilietinio ugdymo veiklas šešiose Vilniaus apskrityse savivaldybėse – Širvintų, Šalčininkų, Švenčionių, Ukmergės, Elektrėnų, Trakų. Veiklose dalyvavo per 1 tūkst. dalyvių, iš kurių daugiausiai 14–19 metų moksleiviai.

Projektas apima tris veiklų grupes: 1) *Informacinės mugės* miesto šventėse, kurių metu projekto vykdytojai turėjo savo palapinę ir naudodami įvairias inovatyvias priemones pristatinėjo būsimą projektą bei kvietė jaunuolius užsiregistruoti į projekto dalyvių sąrašus; 2) vienos dienos dalyvių *kelionė į diskusijų festivalį Birštone*, kur pusę dienos 280 atvykusių jaunuolių dalyvavo jiems skirtame renginyje, o po projekto veiklų jaunimas dalyvavo festivalio diskusijose ir renginiuose; 3) pagrindinis projekto renginys *Veiksmo dienos* – dirbtuvės ir diskusijos, kurių metu kiekvienoje savivaldybėje vaikai, pasidaliję į komandas, diskutavo tarpusavyje, siekdami identifikuoti įvairias aplinkoje matomas problemas ir nepatenkintus poreikius; dienos pabaigoje pristatinėjo bendraamžiams, savivaldybių politikams bei tarnautojams savo suformuluotus pasiūlymus-projektus. Renginio metu projekto vykdytojai patarinėjo moksleiviams, kaip pagrįsti tam tikrus poreikius, kaip suformuoti reikalingą biudžetą, ieškoti rėmėjų savo projektui įgyvendinti.

Projekto vykdytojai džiaugiasi, kad pavyko moksleivius informuoti, motyvuoti ir padėti praktiškai pritaikyti įgytas žinias. Savivaldybių atstovams projektas praplėtė supratimą apie savivaldybėje pasitaikančias problemas, pakeitė požiūrį į jaunų žmonių aktyvumą ir susidomėjimą viešaisiais reikalais. Taip pat netikėtai pasireiškęs rezultatas buvo užmegzti ir sustiprinti ryšiai tarp jaunų žmonių ir savivaldybių jaunimo reikalų koordinatorių. Savivaldybės planuoja tokius renginius tęsti savo iniciatyva.

Šaltinis: interviu su projekto vykdytojais.

Projektai, finansuoti pagal kvietimą Nr. 2, siekia šviesti skirtingas visuomenės grupes apie korupcijos apraiškas ir ugdyti nepakantumą korupcijai. Projektų veiklos apima metodinių priemonių kūrimą, tyrimų atlikimą, įrankių, skirtų stebėti ar registruoti korupcines apraiškas, plėtojimą, šviečiamuosius renginius tikslinei grupei ir kt. Tikslinės grupės yra įvairios korupcijai jautrios visuomenės grupės, pvz., sveikatos priežiūros įstaigų pacientai, nuteistieji, advokatai, neįgalieji, senyvo amžiaus asmenys ir kiti. Įgyvendinus projektus tikimasi, kad projektų dalyviai įgis žinių, nušviesiančių jiems aktualius procesus ir procedūras, suteikiančių aiškumo ir sukursiančių prielaidas korupcijos prevencijai bei antikorpinių nuostatų formavimuisi. Teksto lange žemiau pateikiame projekto, finansuoto pagal priemonės kvietimo Nr. 2, veiklų ir laukiamų rezultatų aprašymą.

### 38 LENTELĖ. PROJEKTO „NEPAKANTUMO KORUPCIJAI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SRITYJE DIDINIMAS“ VEIKLOS IR PASIEKTI REZULTATAI

Siekiant didinti pacientų nepakantumą korupcijai sveikatos priežiūros srityje, Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija įgyvendina keturias veiklas: 1) kviečia onkologinių ligų pacientus ir jų artimuosius į mokymus; 2) teikia konsultacijas teisiniais klausimais; 3) planuoja surengti dvi konferencijas apie smulkiają ir stambiają korupciją sveikatos priežiūros srityje ir 4) parengs praktines rekomendacijas pacientams ir jų artimiesiems, kurios turėtų prisidėti prie korupcijos sveikatos priežiūros srityje prevencijos. Projekto metu įgyvendinamos veiklos yra informacinio-šviečiamojo pobūdžio ir grindžiamos prielaida, kad korupcija labiausiai gali pasireikšti pacientui, kuris neturi visos informacijos apie įvairius su jo gydymu susijusius dalykus, o pacientai ir artimieji yra linkę nerimauti, kad nepasiūlius papildomo atlygio tokia informacija gali būti nesuteikiama tinkamai.

- Per 2018 metus įvyko 6 iš 12 **mokymo renginių** skirtinguose miestuose. Mokymų metu lektoriai ir dalyviai aptarė gydymo įstaigų vidaus taisykles, būdus, kaip susirasti aktualią informaciją apie paslaugų ir vaistų kompensavimo tvarką, kaip kalbėtis su gydytojais, kaip elgtis susidūrus su galima korupcijos apraiška. Mokymo veiklas vedė „Transparency International“ Lietuvos skyriaus lektoriai; dalyvių teigimu, mokymai yra aktualūs ir kokybiški.
- Asociacija taip pat teikia **nuotolines teises konsultacijas** pacientams ir jų artimiesiems. Ligoniai ir jų šeimų nariai konsultuojasi dėl aktualių išmokų, taikomų lengvatų, priklausančios reabilitacijos, nedarbingumo laikotarpio, nemokamo gydymo sąlygų, gydymo užsienyje kompensavimo ir kitų susijusių klausimų. Tikslinė grupė kviečiama klausimus pateikti internetu, o konsultacija suteikiama telefonu bei nuasmeninti klausimai ir atsakymai skelbiami [www.pola.lt](http://www.pola.lt) tinklapyje. Projekto metu planuojama suteikti ne mažiau nei 1 000 konsultacijų.
- Projekto metu planuojamos dvi **konferencijos** apie korupcijos apraiškas sveikatos apsaugos sistemoje. Pirmą konferenciją įvyko 2018 m. spalio mėnesį: pranešimus apie komunikacijos tarp gydytojo ir paciento svarbą, pacientų lūkesčius ir geruosius ES psichosocialinės onkologijos sistemos pavyzdžius skaitė Lietuvos ir užsienio šalių kviestiniai svečiai. Antroji konferencija apie stambiają korupciją planuojama 2019 m. rudenį.
- Remiantis mokymų medžiaga, konsultacijų metu pateiktais klausimais ir tikslinės grupės apklausa, asociacija parengs leidinį *Praktinės rekomendacijos*, skirtą pacientams ir jų artimiesiems, kuris prisidės prie korupcijos prevencijos sveikatos priežiūros srityje.

Projekto metu planuojama į veiklas įtraukti 900 tikslinės grupės atstovų. Laukiami projekto rezultatai yra parengtos praktinės rekomendacijos pacientams ir artimiesiems bei padidėjęs tikslinės grupės supratimas apie korupciją.

Šaltinis: interviu su projekto vykdytojais.

*Veiksniai, lemiantys projektų rezultatų ir veiklų sėkmingą įgyvendinimą*

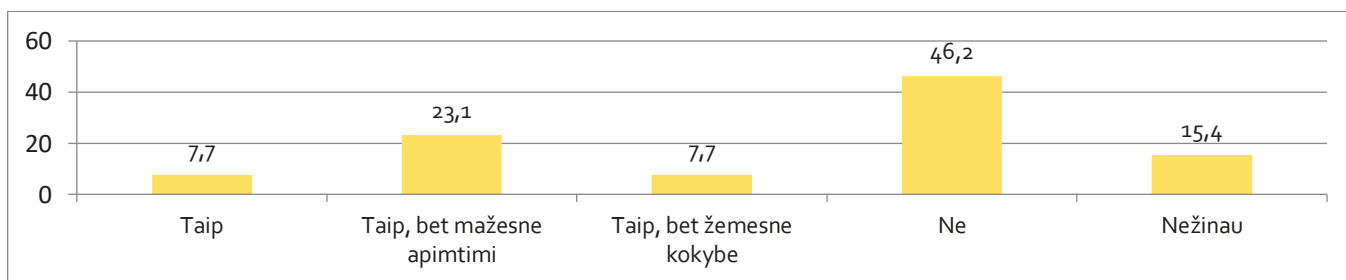
Projektų vykdytojai išskyrė keletą veiksnių, lėmusių sėkmingą projekto veiklų įgyvendinimą. Didžioji dalis organizacijų (81 proc.) teigė, kad svarbiausias veiksnys buvo patikima komanda bei organizaciniai gebėjimai. Antras itin svarbus organizacijų (63 proc.) įvardintas veiksnys – projekto dalyvių motyvacija, kurią iš dalies lemia išvystyta ir dalyviams aktuali projekto idėja, gebėjimas dalyvius įtraukti ir sudominti. Jaunimo motyvaciją dalyvauti skatino kūrybingų, interaktyvių metodų naudojimas, lektorių įvairovė, patrauklus informacijos apie projektą platinimas. Taip pat daugeliui pirmojo ir antrojo kvietimo projektų vykdytojų buvo svarbu sklandžiai bendradarbiauti su vietos savivaldos institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, mokyklų bendruomenėmis ir kitomis įstaigomis. Bendradarbiavimas buvo būtina prielaida, siekiant pritraukti projektų dalyvius (pakviesti moksleivius ar miestelio bendruomenę įsitraukti), pagal poreikį į veiklas įtraukti savivaldos politikus ar tarybos narius ar pasinaudoti vietos bendruomenės turimais ištekliais (pvz., patalpomis).

Tarp veiksnių, trukdančių įgyvendinti projekto veiklas ir pasiekti projektų uždavinius, projektų vykdytojai atitinkamai paminėjo bendradarbiavimo trūkumą tarp valstybės ir savivaldybės institucijų ar įstaigų, politikų ar tam tikrų įstaigų vadovų nepakankamą suinteresuotumą. Iš dalies dėl šių veiksnių pasireiškimo nutrūko Vilniaus savivaldybėje plėtojama dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva, kurią siekė įgyvendinti pagal priemonę finansuota organizacija. Kartais riziką neįgyvendinti veiklų jaunimo pilietinio ugdymo projektuose kėlė moksleivių užimtumas, įvairūs kiti renginiai, kurie dubliuodavo projektų veiklas, bei tai, kad nemaža dalis moksleivių nuo mokyklų gyveno atokiau ir turėdavo namo keliauti geltonaisiais autobusais.

*Galimybė įgyvendinti projektus be ES lėšų*

Interviu metu ir naudodami apklausą projektų vykdytojų klausėme, ar projektų rezultatai galėtų būti sukurti be ES finansavimo. Dauguma jų teigė, kad finansavimas buvo reikšmingas veiksnys įgyvendinant projektus – būtent dėl galimybės gauti finansavimą projektai gali būti įgyvendinti tokia apimtimi, kokybe, intensyvumu ir tokiu metu. 2017–2018 metais kitų finansavimo šaltinių, remiančių pilietinio ugdymo ir antikorupcinio švietimo veiklas, nebuvo. Skirtingai nuo organizacijų veiklos krypties, galimybių gauti lėšų panašioms į projektų metu vykdomas veiklas organizacijos tikėtusi iš LR Užsienio reikalų ministerijos, LR SADM skėtinių organizacijų stiprinimo projektų fondo, privačių fizinių asmenų ir verslo organizacijų.

Nagrinėjant 1 ir 2 kvietimo projektų vykdytojų atsakymus matoma, kad 46 proc. jų teigė, jog tokių projekto rezultatų, kurių siekia, negalėtų sukurti be ES paramos. Trečdalis apklaustųjų teigė, kad projektus būtų galėję įgyvendinti mažesne apimtimi arba žemesne kokybe. Vienas projektų vykdytojas teigė, kad būtų galėjęs įgyvendinti projektą be ES lėšų. Tai rodo santykinai aukštą 10 prioriteto investicijų papildomumą projektuose siekiamų sukurti produktų ir rezultatų kontekste.

**22 PAVEIKSLAS. ATSAKYMŲ Į KLAUSIMĄ „AR JŪSŲ VYKDOMO PROJEKTO REZULTATAI GALĖTŲ BŪTI SUKURTI BE ES INVESTICIJŲ?“ PASISKIRSTYMAS TARP 1 IR 2 KVIETIMO PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ, PROC.**

Šaltinis: projektų vykdytojų apklausa, N=13.

## Priemonės rodiklių pasiekimo laipsnis

Remiantis priemonės įgyvendinimo planu, pirmojo ir antrojo priemonės kvietimo projektai turi prisidėti prie keturių rodiklių reikšmių pasiekimo (žr. lentelę žemiau). Rezultato rodikliams nebuvo nustatyta siektinų tarpinių reikšmių, o produktų rodikliai visi savo tarpines reikšmes viršijo.

39 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-K-917 1 IR 2 KVIETIMO RODIKLIŲ PASIEKIMO LAIPSNIS

KVIETI- MAS	RODIKLIO KODAS	RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VNT.	SIEKTINA TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-32	SUTARTYSE NUMATYTA REIKŠMĖ	FAKTINĖ REIKŠMĖ
1 kv.	R.N.913	„Dalyvių, kurie teigia, kad po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“	Proc.	0	10	–	27,24
1 kv.	P.S.414	„Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“	Skaičius	5000	14 500	31 661	↑ 12 696 (2018-12-31)
2 kv.	R.N.911	„Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“	Proc.	0	10	–	29,16
2 kv.	P.N.917	„Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“	Skaičius	300	400	10 431	↑ 2 954 (2018-12-31)

Šaltinis: sudaryta autorių pagal [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) duomenis.

Pirmojo kvietimo projektai privalo prisidėti prie rodiklio P.S.414 reikšmės, įtraukiant bent po 800 dalyvių. Šis rodiklis viršijo savo nustatytą tarpinę reikšmę daugiau nei du kartus. Taip pat projektų vykdytojai turėjo pasirinkti tikslines grupes ir finansuojamas veiklas taip, kad įgyvendinant projektą būtų sukurtos palankios prielaidos prisidėti prie kuo didesnės priemonės įgyvendinimo stebėsenos rezultato rodiklio R.N.913 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis“ reikšmės pasiekimo. Šio rodiklio reikšmė buvo nustatyta atlikus projektų dalyvių apklausą 2019 m. sausio–vasario mėnesiais, kuri parodė, kad po dalyvavimo projektų veiklose 27,24 proc. dalyvių pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme. Tai yra aukštas rezultato rodiklis, lyginant su nustatyta siektina reikšme 2023 m. – 10 procentų, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tuo pat metu įvyko ir neigiamas pokytis, nes net 40,02 proc. respondentų nurodė, kad po dalyvavimo projekte jie pradėjo mažiau dalyvauti viešajame valdyme. Šio pokyčio nepaaiškina projektų veiklų, kuriose buvo dalyvaujama, pobūdis ir skirtumai. Rodiklio apskaičiavimui skirta apklausa nesuteikė galimybių įvertinti tokio pokyčio priežasčių, tačiau tai gali būti susiję su dalyvių gyvenamosios vietos pasikeitimu (virš 18 proc. dalyvių sudarė 18–19 m. asmenys), kitomis asmeninėmis priežastimis, pvz., dideliu mokymosi krūviu (virš 68 proc. dalyvių sudarė asmenys iki 18 m. amžiaus), taip pat ir su bendru nusivylimu viešuoju valdymu ir ribotomis galimybėmis daryti įtaką priimamiems sprendimams.

Antrojo kvietimo projektai turi siekti produkto rodiklio P.N.917 „Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“. Kiekvienas projekto vykdytojas įsipareigojo į veiklas įtraukti bent po 400 dalyvių. Pastebėtina, kad tarpinė siektina reikšmė buvo nustatyta santykinai žema – 300, o veiklų dalyvių 2018 m. gruodžio 31 d. buvo suskaičiuota 2 954. Taip pat projekto vykdytojai turi pasirinkti projekto veiklas ir tikslines grupes taip, kad įgyvendinant projektą būtų sukurtos

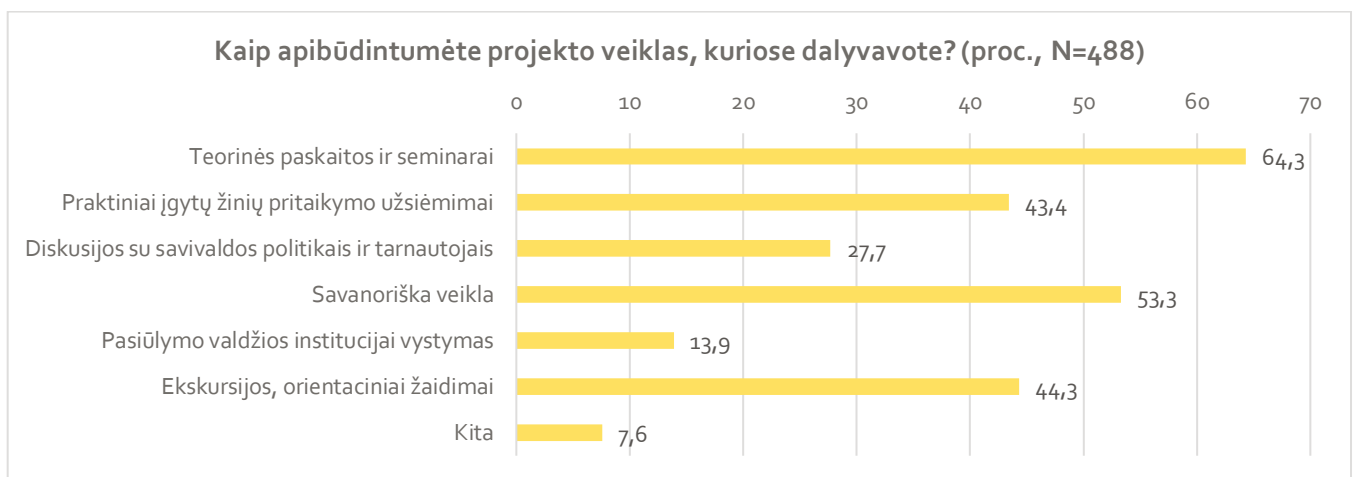
palankios prielaidos prisidėti prie kuo didesnės priemonės įgyvendinimo stebėsenos rezultato rodiklio R.N.911 „Dalyvių, kurie po dalyvavimo projektų veiklose mažiau toleruoja korupciją, dalis“ reikšmės pasiekimo. Šio rodiklio reikšmė buvo nustatyta atlikus projektų dalyvių apklausą: po dalyvavimo projektų veiklose 29,16 proc. dalyvių pradėjo mažiau toleruoti korupciją, tačiau 21,54 proc. respondentų, remiantis apklausos metodologija, pokytis buvo neigiamas, t. y. jiems korupciniai veiksmai tapo labiau priimtini arba po dalyvavimo projekto veiklose tikimybė, kad jie praneštų apie korupcinį elgesį, sumažėjo. Projektų dalyviai, komentuodami savo atsakymus pažymėjo, kad dalis teorinių paskaitų buvo mažai informatyvios, o dėstytojams trūko patirties. Kita vertus, buvo teigiamai įvertinti mokymai, kurių tikslinės grupės buvo advokatai ir gydytojai.

#### *Intervencijos logikos tinkamumas kokybiškiems rezultatams pasiekti*

Dauguma organizacijų, kurių projektai gavo finansavimą pagal priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 kvietimus Nr. 1 ir 2, neturėjo reikšmingesnių pasiūlymų, kaip tobulinti intervencijos logiką. Jų teigimu, lėšų įgyvendinti projektus pakako, tikslinės grupės ir finansuojamos veiklos buvo parinktos tikslingai.

Projektų, skirtų paskatinti dalyvavimą viešajame valdyje, dalyviams dažniausiai buvo siūloma dalyvauti teorinėse paskaitose ir seminaruose, savanoriškoje veikloje, ekskursijose ir orientaciniuose žaidimuose. Ir tik 13,9 proc. dalyvių turėjo galimybę vystyti ir valdžios institucijai pateikti pasiūlymą (žr. 23 pav.).

### **23 PAVEIKSLAS. DALYVAVIMAS PROJEKTŲ, SIEKIANČIŲ DIDINTI DALYVAVIMĄ VIEŠAJAME VALDYME, VEIKLOSE**



Šaltinis: PPMI atlikta projektų vykdytojų apklausa.

Antikorupciniam švietimui skirtų projektų dalyviai dažniausiai dalyvavo teorinėse paskaitose ir seminaruose (80,4 proc.) ir tik mažiau nei trečdalis – konsultacijose rūpimais klausimais (32,4 proc.) bei praktiniuose įgytų žinių taikymo užsiėmimuose (31,8 proc.). Atsižvelgiant į atliktą analizę, ateityje įgyvendinant panašias intervencijas, siūlytume intervencijos logiką patobulinti: 1) išplėsti tinkamas finansuoti veiklas ir 2) įtraukti papildomų reikalavimų veiklų dalyviams.

Pagal 1-ąją priemonės kvietimą kaip tinkamos finansuoti buvo numatytos visuomenės švietimo ir informavimo veiklos. Pagal šį apibūdinimą projektų vykdytojai galėjo dalyviams suteikti žinių, informuoti apie būdus dalyvauti, taip pat kartu su dalyviais formuluoti jų aplinkai svarbias problemas ir ieškoti būdų, kaip jas spręsti. Tačiau dalyvių parengtų pasiūlymų-išvystytų idėjų praktinis įgyvendinimas nebuvo finansuojamas. Viena organizacija, įgyvendinusi projektą pagal 1-ąją kvietimą, teigė, kad projekto rezultatai būtų dar kokybiškesni, jei tarp tinkamų finansuoti veiklų būtų buvusi galimybė įtraukti praktinę pagalbą ir konsultacijas jaunimui, įgyvendinančiam savo idėjas, siūlančias spręsti jų gyvenamojoje savivaldybėje aktualią problemą ar vystyti iniciatyvą. Tačiau tokia veikla nebuvo pripažinta kaip tinkama finansuoti. Pilietinio ugdymo projektų patirtis rodo, kad žinios efektyviau

perimamos jas pritaikant praktiškai; todėl tikėtina, kad tokių veiklų įtraukimas leistų sustiprinti laukiamų rezultatų kokybę – įgalintų dalyvius pateikti pasiūlymą ar projektą savivaldybei ir tuoj pat praktiškai sudalyvauti priimant viešojo valdymo sprendimus ir iniciatyvas.

**Rekomendacija:** Ateityje rekomenduotume išplėsti tinkamas finansuoti veiklas, tarp finansuojamų veiklų įtraukiant konsultacijas ir NVO atstovų pagalbą piliečiams įgyvendinti savo iniciatyvas.

Antras pasiūlymas taip pat susijęs su intervencijos logikos tobulinimu ateityje. Įgyvendinant panašią intervenciją, siekiančią visuomenės nuostatų arba elgsenos pokyčio, būtų naudinga įtraukti papildomų reikalavimų projekto dalyvių atrankai. Kadangi rodikliai RN911 ir RN913 siekia apskaičiuoti dalyvių, kurie po dalyvavimo veiklose tapo mažiau pakantūs korupciniam elgesiui ir aktyviau dalyvauja sprendžiant viešuosius reikalus, proporcijas, į projektų veiklas būtų pravartu atsirinkti asmenis atsižvelgiant į jų nuostatas korupcijos atžvilgiu ir dalyvavimo sprendžiant viešuosius reikalus patirtį, konkrečiai tokius, kurie būtų labiau linkę toleruoti korupcinį elgesį ir mažiau dalyvauti sprendžiant viešuosius reikalus. Taip kontroliuojant dalyvių patirtį iki dalyvavimo projekto veiklose, atsirastų galimybė izoliuoti intervencijos poveikį ir patikimiau jį pamatuoti. Remiantis iki šiol surinktais duomenimis, tarp projektus įgyvendinančių organizacijų nebuvo tokių, kurios vykdytų dalyvių atranką šiais pagrindais.

**Rekomendacija:** Ateityje planuojant intervencijas, siekiančias keisti dalyvių elgesį ir nuostatas, būtų tikslinga į veiklas įtraukti tokius dalyvius, kurie nepasizymi pageidaujamos nuostatomis. Pavyzdžiui, jei siekiama, kad dalyviai aktyviau dalyvautų sprendžiant viešuosius reikalus, būtų svarbu pritraukti gyventojus, kurie iki dalyvavimo veiklose nebuvo aktyvūs viešųjų reikalų dalyviai.

## Efektyvumas

### *Projektų atrankos ir sutarčių sudarymo sparta*

Pirminė analizė rodo, kad projektų atrankos sparta yra tinkama ir atitinka teisės aktuose nustatytus trukmės reikalavimus.

Pirmasis kvietimas teikti paraiškas truko truputį daugiau nei 2 mėn., paraiškų vertinimas tęsėsi 76 d., o sprendimo dėl finansavimo priėmimas svyravo nuo 61 iki 209 dienų. Nagrinėjant sprendimo dėl finansavimo priėmimo datas išsiskyrė dvi projektų grupės – projektai, dėl kurių finansavimo buvo nuspręsta 2017 m. spalį, ir projektai, nuspręsti finansuoti 2018 m. vasario pabaigoje. Taip atsitiko, nes atsiradus papildomų lėšų buvo nuspręsta finansuoti rezerviniame sąrašė esančius projektus.

Antrasis priemonės kvietimas teikti paraiškas truko 1 mėn., paraiškos buvo įvertintos per 79 dienas, o sprendimas finansuoti projektus taip pat priimtas kur kas sparčiau – per 19 kalendorinių dienų. Sutartys buvo sudarytos taip pat gana sparčiai, išskyrus vieną projektą, kurio vykdytojai paprašė atidėti sutarties pasirašymą.

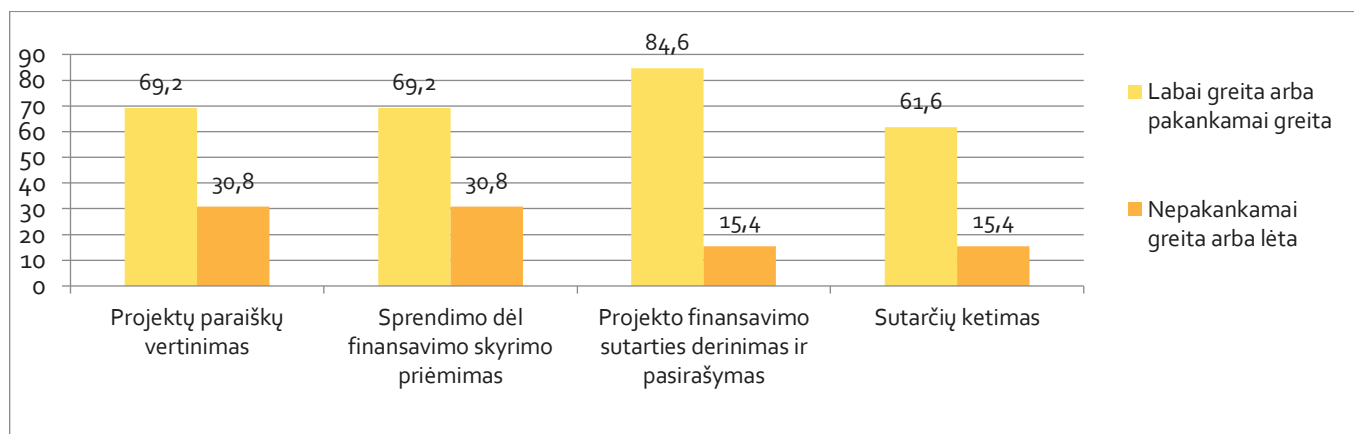
### 40 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 10.1.2-ESFA-K-917 PROJEKTŲ ATRANKOS TRUKMĖ PAGAL KVIETIMUS

	KVIETIMAS NR. 1	KVIETIMAS NR. 2
<b>Kvietimo trukmė (d.)</b>	72	34
<b>Vertinimo trukmė (d.):</b> dienų skaičius tarp paraiškų pateikimo ir paraiškų įvertinimo	76	79
<b>Sprendimo dėl finansavimo trukmė (d.):</b> dienų skaičius tarp paraiškų įvertinimo ir sprendimo dėl finansavimo	Svyravo tarp 61–78 ir 189–209	19
<b>Sutarčių sudarymo trukmė (d.):</b> dienų skaičius tarp sprendimo finansuoti ir sutarties sudarymo	3–20	15–83

Šaltinis: sudaryta autorių pagal SFMIS duomenis.

Projektų vykdytojai kritinių atsiliepimų apie paraiškų atrankos, sutarčių pasirašymo ir sutarčių keitimo spartą neturėjo. Daugelis apklausoje pasisakiusių projektų vykdytojų šių procedūrų spartą vertino kaip labai greitą arba pakankamai greitą. Interviu metu apklaustų organizacijų atstovai taip pat pritarė, kad projektų atranka ir sutarčių sudarymas vyko sparčiai, o įvykę delsimai buvo susiję su pačių organizacijų klaidomis, elektroninių laiškų nepastebėjimu ir pan.

## 24 PAVEIKSLAS. ADMINISTRAVIMO PROCEDŪRŲ SPARTOS VERTINIMAS, PROC.



Šaltinis: projektų vykdytojų apklausa, N=13

Įgyvendinančiosios institucijos atstovai teigė, kad pareiškėjų gebėjimai pateikti kokybišką paraišką buvo skirtingi, dažnai gana silpni. Pareiškėjai buvo pakviesti į projektų finansavimo sąlygų aprašo pristatymą, konsultuojami telefonu ir pan. Projektų vykdytojai bendravimą su ESFA vertina pozityviai, esant poreikiui visuomet sulaukdavo konsultacijų rūpinimais klausimais.

### Administracinė našta ir projektų įgyvendinimo metu kylantys sunkumai

Tarp projektų įgyvendinimo metu kilusių sunkumų respondentai dažniau nurodė projekto administravimo našta (54 proc., N=7/13) ir viešųjų pirkimų problemas (23 proc., kai N=7/13).

Vienas iš administracinės naštos pavyzdžių yra susijęs su organizacijoms tekusiais sunkumais renkant projekto veiklų dalyvių informaciją. Pasitaikydavo, kad dalyviai nenoriai teikdavo savo asmeninius duomenis, o tai apsunkina atsiskaitymą už projekto rodiklius. Ši problema aktuali dažnam projekto vykdytojui – jiems tekdavo skirti laiko ir pastangų paaiškinti informacijos apie dalyvius rinkimo poreikį, įtikinti suteikti asmeninę informaciją. Tarp projektų išsiskiria „Laisvės TV“ organizuotas viešas masinis renginys<sup>58</sup> Kaune, kurio pagrindinę projekto veiklą – atviras viešąsias diskusijas, pasak organizatorių, aplankė apie 7 tūkst. žmonių. Renginio savanoriai rinko diskusijas aplankusių asmenų duomenis, bet galbūt dėl renginio formato ir dydžio ten atėję dalyviai nenorėjo pateikti savo asmens duomenų. Nors projekto vykdytojai deklaravo didesnę nei buvo planuota dalyvių kiekį, organizacijos atstovai reikalavimą surinkti renginį aplankusių asmenų informaciją vertina kaip perteklinį ir didelę administracinę našta. Atsižvelgiant į renginio atvirumą ir mastą, projekto vykdytojams nereikėjo pildyti formalios projektų dalyvių anketos. Būtinybė rinkti dalyvių informaciją yra nustatyta ESF reglamento, tačiau tai neatsiejama

<sup>58</sup> Laisvės piknikas: viena iš programos dalių – visą dieną trukusios įvairios diskusijos apie politinius ir socialinius reiškinius, tarp kurių vyravo ir korupcijos prevencijos bei antikorupcinio švietimo temos.



ir nuo šios priemonės intervencijos logikos t. y. reikalavimų pamatuoti intervencijos poveikį dalyvių nuostatomis korupcinio elgesio atžvilgiu.

**Rekomendacija.** Ateityje paraiškos teikimo-vertinimo metu įgyvendinančios institucijos atstovai turėtų tęsti praktiką išsamiai supažindinti organizacijas, kurių veiklų formatai nėra tradiciniai (pvz., vieši masiniai renginiai), su atsiskaitymo už produkto ir rezultato rodiklius taisyklėmis, formomis, procedūromis ir su tuo susijusiomis rizikomis. Pareiškėjams tokia išsami komunikacija leistų įvertinti, ar laukiantis administracinis krūvis yra priimtinas ir ar pajėgs išpildyti formalius projektų, remiamų ES lėšomis, reikalavimus.

Projektus įgyvendinusios organizacijos taip pat patyrė sunkumų vykdydamos viešuosius pirkimus. Nors pirkimus galėjo vykdyti kur kas paprasčiau, nepatyrusios organizacijos kartais apsunkindavo save ir pasirinkdavo pirkti apklausiant kelis tiekėjus. Tokiais atvejais projektų vykdytojai susidūrė su keblumais organizuoti tiekėjų apklausą, juos vargino dokumentų siuntimas ir tikslinimas tiekėjams, laimėjusių ir pralaimėjusių tiekėjų informavimas. Lietuvoje viešųjų pirkimų vykdymas yra dažnai pasitaikanti problema – projektų vykdytojai dažnai tuo skundžiasi, tačiau griežtas procedūras lemia ne ES paramos sistema, o nacionalinės taisyklės. Projektų vykdytojams nėra kitos išeities kaip naudotis ESFA personalo kompetencijomis, konsultuotis bei naudotis metodinėmis priemonėmis ir įrankiais.

**Rekomendacija.** Projektų vykdytojams reikėtų turėti omenyje, kad visais klausimais, susijusiais su viešaisiais pirkimais, gali kreiptis į Agentūros darbuotojus.

Pavieniai projektų vykdytojai skundėsi, kad tinklalapyje [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) informacija pateikiama painiai. Respondentų teigimu, dalis aktualių dokumentų pateikiami prie kvietimo, o dalis bendrai sudėti kituose svetainės puslapiuose. Visi tam tikram kvietimui teikti paraiškas aktualūs dokumentai, įskaitant pažymą, įkainius ir kita, pareiškėjams leistų lengviau orientuotis ir jie rečiau kreiptųsi į agentūros darbuotojus dėl dokumentų paieškos.

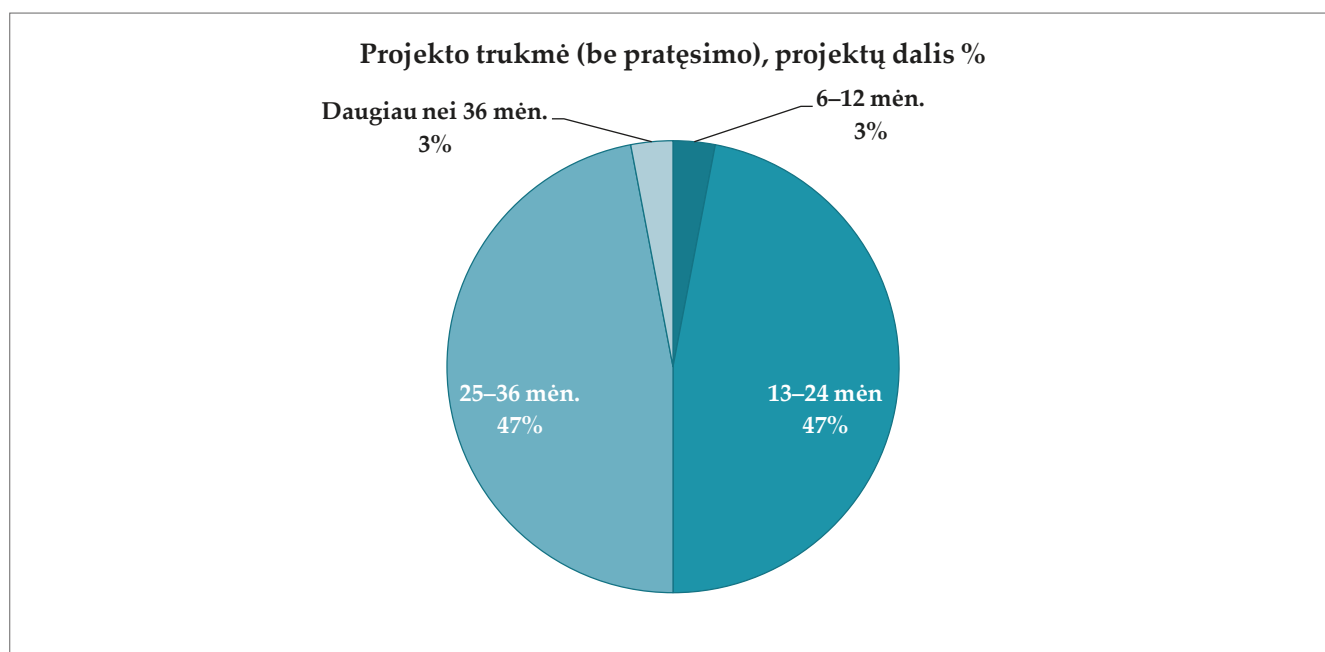
**Rekomendacija:** Būtų tikslinga tinklalapyje [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) pateikiamus dokumentus, aktualius konkrečiam priemonės kvietimo pareiškėjams, sugrupuoti taip, kad visi aktualūs dokumentai būtų pateikti kartu, o ne per kelias skirtingas puslapių skiltis.

## 2 atvejo studija. Priemonės „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ tinkamumas, rezultatyvumas, efektyvumas, tvarumas

### Priemonės aprašymas

Priemone siekiama pagerinti paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę, didinant jų atitiktį visuomenės poreikiams. Tai spręstą identifikuoatą neveiksmingai taikomo „vieno langelio“ principo aptarnaujant gyventojus, minimalių paslaugų kokybės standartų nebuvimo, tyrimų dėl vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis trūkumo problemas. Šios priemonės projektų tikslinės grupės yra savivaldybių viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir visuomenė. Priemonės įgyvendinimui skirta 13,97 mln. eurų, o iki 2018 m. gruodžio mėn. pagal šią priemonę buvo sudarytos 36 sutartys, kurių pagrindiniai įgyvendintojai – savivaldybių administracijos ir joms pavaldžios įstaigos (bibliotekos, švietimo, sveikatos apsaugos įstaigos). Vidutinė projektų trukmė – daugiau nei dveji metai (27 mėn.).

### 25 PAVEIKSLAS. PRIEMONĖS 920 PROJEKTŲ TRUKMĖ



Šaltinis: projektų vykdytojų apklausa.

Siekiant išigilinti į priemonės įgyvendinimą, buvo susisiektą su trijų savivaldybių administracijų, įgyvendinančių projektus pagal šią priemonę, atstovais. Projektai buvo atrinkti pagal projektų įgyvendinimo pažangą, finansavimą, viešųjų paslaugų pobūdį, savivaldybės dydį. Lentelėje žemiau matyti atrinktų įgyvendinamų projektų informacija.

#### 41 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-R-920 ATVEJO STUDIJAI ATRINKTI PROJEKTAI

PROJEKTO KODAS	PAVADINIMAS	PROJEKTO VYKDYTOJAS	SKIRTAS FINANSAVIMAS, EUR
10.1.3-ESFA-R-920-31-0001	„Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Šilutės rajono savivaldybėje“	Šilutės rajono savivaldybės administracija	150 267,62

10.1.3-ESFA-R-920-11-0003	„Lazdijų rajono savivaldybės administracijos ir jos viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų procesų tobulinimas“	Lazdijų rajono savivaldybės administracija	139 388,00
10.1.3-ESFA-R-920-21-0001	„Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Kauno miesto savivaldybėje (I dalis)“	Kauno miesto savivaldybės administracija	219 470,70

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) pateikta informacija.

## Priemonės tinkamumas

### *Paslaugų kokybės gerinimo savivaldybėse poreikis*

Poreikis gerinti savivaldybėse teikiamas paslaugas yra pagrįstas LR vidaus reikalų ministerijos atliktų tyrimų duomenimis. 2016 m. LR vidaus reikalų ministerijos tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ metu paaiškėjo, kad 92 proc. gyventojų kreipėsi į valstybės ar savivaldybės įstaigas tiesiogiai – atvykdami į įstaigą – ir tik 14 proc. gavo paslaugą elektroniniu būdu. Be to, 2016 m. beveik pusei (48 proc.) gyventojų dėl papildomų dokumentų reikėjo kreiptis į kitas valstybės ar savivaldybės įstaigas, kai dviejų trečdalių gyventojų nuomone, „vieno langelio“ principu grįstas aptarnavimas padeda greičiau spręsti jiems rūpimus klausimus. 72 proc. gyventojų nurodė, kad nuomonės apie valstybės ar savivaldybių institucijų aptarnavimo kokybę nebuvo klausama, nors tai daryta dažniau nei ankstesniais metais. Šie duomenys rodo poreikį plėtoti asmenų aptarnavimą ir paslaugų teikimą „vieno langelio“ principu, gauti grįžtamąjį ryšį iš paslaugų vartotojų bei potencialą plėtoti elektronines paslaugas.

### *Atitiktis strateginiams dokumentams*

Bendrajai prasme, savivaldybėse teikiamų paslaugų kokybės gerinimas tiesiogiai siejasi su sumanaus valdymo diegimu, kuris ilgalaikėje valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ įvardintas kaip viena iš prioritetinių valstybės tobulėjimo krypčių. Paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimo tikslai taip pat paminėti 2014–2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje, LR Partnerystės sutartyje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje. Remiantis šiais strateginiais dokumentais, galima išskirti tris aspektus, kurie turėtų būti tobulinami viešųjų paslaugų teikimo srityje:

1. *Kokybė.* Didinti teikiamų paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę.
2. *Aktualumas.* Teikti visuomenei aktualias paslaugas, atitinkančias visuomenės poreikius.
3. *Prieinamumas.* Didinti teikiamų paslaugų prieinamumą.

Priemone finansuojamos veiklos iš esmės prisideda prie visų trijų paslaugų teikimo tobulinimo sričių.

*Kokybė.* Strateginiuose dokumentuose formuluojamas siekis kelti paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę, taip didinant gyventojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Pagal priemonę finansuojami paslaugų teikimo kokybės standartai, organizuojami darbuotojų mokymai, gerinant jų asmenų aptarnavimo kompetencijas, taip pat optimizuojami paslaugų teikimo procesai, atsisakant perteklinių administracinių procedūrų. Įgyvendinamuose projektuose taip pat diegiamos kokybės vadybos sistemos bei sistemos, padedančios užtikrinti paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą. Šios veiklos turėtų ne tik padidinti viešųjų paslaugų kokybę, bet ir pagreitinti jų teikimo laiką, taupant tiek vartotojų, tiek institucijų darbuotojų laiką.

*Aktualumas.* Remiantis strateginiais dokumentais, viešosios paslaugos turėtų būti nuolat vertinamos, įtraukiant vartotojus į tobulinimo procesus. Viešojo valdymo tobulinimo programoje teigiama, kad remiantis viešojo sektoriaus institucijų dialogu su visuomene siektina išsiaiškinti, kokios paslaugų kokybės gali tikėtis vartotojai. Pagal priemonę finansuojami vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai leidžia įvertinti vartotojų poreikius ir didžiausią nepasitenkinimą keliančias paslaugas kiekvienoje savivaldybėje. Tai leidžia savivaldybių administracijoms ir pavaldžioms institucijoms gerinti gyventojams svarbiausias paslaugas ir atsisakyti neaktualių.

Igyvendinamuose projektuose paslaugų vartotojai taip pat įtraukiami į kokybės standartų, piliečių chartijų rengimą.

*Prieinamumas.* Paslaugos turėtų būti prieinamos žmonėms jiems patogiu būdu, pasitelkiant ir technologijas. „Vieno langelio“ principu grindžiamo asmenų aptarnavimo ir paslaugos teikimo plėtra regionuose prisideda prie patogesnio paslaugų prieinamumo. Vis dėlto, strateginiuose dokumentuose dažnai pabrėžiamas viešųjų paslaugų skaitmenizavimas, siekis viešųjų paslaugų tobulinimui pasitelkti naujausias technologijas. Elektroniniu būdu teikiamų paslaugų plėtra reikšmingai padidintų paslaugų prieinamumą ir sutrumpintų teikimo trukmę (klientui nereiktų vykti į instituciją). Tačiau elektroninių paslaugų teikimas yra horizontalus, labiausiai susietas su 2 Veiksmų programos prioriteto (Informacinės visuomenės skatinimas) įgyvendinimu. 920 priemonės rėmuose IT sprendimų diegimas galimas tik optimizuojant organizacinius procesus, bet ne kuriant ar tobulinant elektronines paslaugas.

*Suderinamumas su kitomis uždavinio priemonėmis*

Trečiojo 10 prioriteto uždaviniui – paslaugų kokybės gerinimui – pasiekti be paslaugų gerinimo savivaldybėse (920 priemonė) buvo numatyta įgyvendinti dar dvi priemonės: Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ bei Nr. 10.1.3-ESFA-K-919 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo organizavimo gerinimas viešojo valdymo institucijose“. Sumažinus 10 Veiksmų programos prioriteto finansavimą, 919 priemonės įgyvendinimo nuspręsta atsisakyti. Šiuo metu įgyvendinamuose 918 ir 920 priemonių projektuose finansuojamos veiklos nemaža dalimi sutampa: tobulinamas paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo reglamentavimas, optimizuojamos procedūros, diegiamos paslaugų kokybės stebėsenos ir vertinimo priemonės, rengiamos piliečių chartijos, paslaugų kokybės standartai, keliamos darbuotojų kompetencijos. Galima teigti, kad savo veiklomis 918 ir 920 priemonės labai panašios, tačiau apima skirtingus viešojo sektoriaus segmentus: 918 priemonė skirta gerinti paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę valstybės institucijose, įstaigose ir įmonėse (nacionalinis lygmuo), o 920 priemonė orientuota į paslaugų kokybės gerinimą savivaldybėse-regionuose (regioninis lygmuo). Taigi, priemonės prisideda prie paslaugų kokybės gerinimo skirtinguose viešųjų paslaugų teikėjų lygmenyse taip viena kitą papildydamos.

## Priemonės rezultatyvumas

*Igyvendinimo stebėsenos rodikliai, tarpinės ir galutinės reikšmės*

Remiantis Vidaus reikalų ministerijos parengtu Priemonių įgyvendinimo planu, projektai pagal Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo savivaldybėse priemonę siekia penkių rodiklių, pateiktų lentelėje žemiau. Lentelėje taip pat matyti 2018 m. gruodžio 31 d. suplanuoti siektini tarpiniai rodiklių pasiekimai, pasirašytose sutartyse numatyti pasiekti rodikliai bei iki 2018 m. gruodžio 19 d. pasiektos reikšmės.

**42 LENTELĖ. PRIEMONĖS NR. 10.1.3-ESFA-R-920 „PASLAUGŲ IR ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS SAVIVALDYBĖSE“ STEBĖSENOS RODIKLIAI**

STEBĖSENOS RODIKLIO KODAS	STEBĖSENOS RODIKLIO PAVADINIMAS	MATAVIMO VIENETAS	TARPINĖ REIKŠMĖ 2018-12-31	GALUTINĖ REIKŠMĖ 2023-12-23	SIEKTINA REIKŠMĖ PASIRAŠYTOSE PROJEKTŲ SUTARTYSE	PASIEKTA REIKŠMĖ 2018-12-19
R.S.397	„Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės, dalis“	Proc.	0	10		

<b>R.N.907</b>	„Viešojo valdymo institucijos, pagerinusios visuomenės pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą“	Skaičius	0	38	76	0
<b>P.S.415</b>	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemones“	Skaičius	0	70	152	0
<b>P.S.416</b>	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas“	Skaičius	420	1 400	3 410	30
<b>P.N.910</b>	„Parengtos piliečių chartijos“	Skaičius	10	30	26	0

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt) pateikta informacija.

Žvelgiant į projektų sutartyse numatytas pasiekti reikšmes, matyti, kad jos gerokai viršija suplanuotas Priemonių įgyvendinimo plane. Tai rodo, kad planuotos galutinės reikšmės nebuvo itin ambicingos. Iš dalies tai paaiškinama sudėtingu savivaldybių įsitraukimo prognozavimu prieš pradėdant įgyvendinti priemonę. Tik piliečių chartijų skaičius, numatytas šiuo metu pasirašytuose sutartyse, dar nesiekia galutinės reikšmės, pasiektinos 2023 m., tačiau, turint omenyje, kad dar yra nepanaudotų lėšų, rodiklis gali būti pasiektas vėlesniais projektais. Apibendrinant, matyti, kad didelis savivaldybių administracijų įsitraukimas į priemonės įgyvendinimą ne tik leis pasiekti siektinas reikšmes, bet (gal net keletą kartų) jas viršys.

Kita vertus, remiantis 2018 m. gruodžio 19 d. pasiektais rodikliais, matyti, kad tarpinės reikšmės (420 darbuotojų, dalyvavusių mokymuose kompetencijai kelti ir 10 parengtų piliečių chartijų) nebus pasiektos. Tai paaiškinama vėlyva priemonės įgyvendinimo pradžia – pirmosios sutartys pasirašytos tik 2018 m. pradžioje. Tai patvirtina ir projektų vykdytojų apklausos duomenys, kai beveik trečdalis projektų vykdytojų (31 proc.) teigia dar nepradėję įgyvendinti projekto veiklų. Tuo pat metu, apklausos duomenimis, 93 proc. šios priemonės projektų vykdytojų mano, kad jų projektai pasieks sutartyje numatytus rezultatus.

#### *Veiksniai, lemiantys projektų veiklų įgyvendinimo ir rezultatų sėkmę*

Projektų vykdytojų apklausos, interviu su Regioninės plėtros departamento prie VRM ir ESFA bei savivaldybių atstovais metu, paaiškėjo šie projektinių pasiūlymų, paraiškų rengimo bei veiklų įgyvendinimo sėkmę didinantys veiksniai:

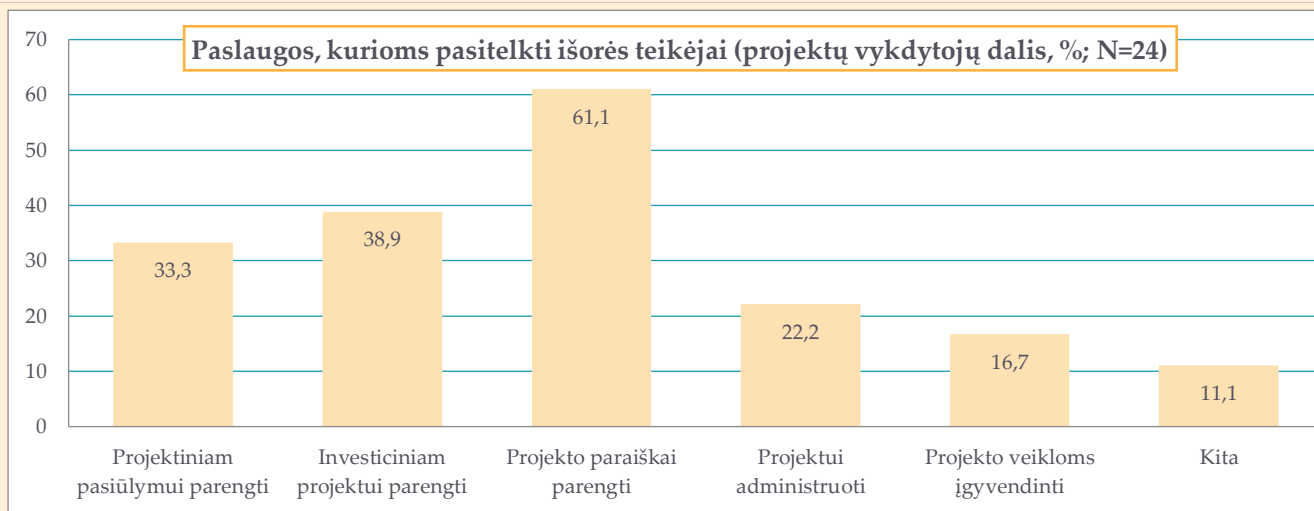
#### **GEROS PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ KOMPETENCIJOS**

Projektų vykdytojų apklausoje net 68 proc. atsakiusiųjų įvardijo projekto komandos organizacinius gebėjimus kaip sėkmę didinantį veiksnį. Interviu su Regioninės plėtros departamento prie VRM ir ESFA metu taip pat paaiškėjo, kad sklandus ir sėkmingas projektinių pasiūlymų ir paraiškų teikimo bei vertinimo procesas labai priklauso ir nuo projektinio pasiūlymo / paraiškos teikėjų kompetencijų. Projektų įgyvendinimo patirties turinčios institucijos rengė geresnės kokybės projektinius pasiūlymus ir paraiškas. Projektinių pasiūlymų ir paraiškų rengimo patirties turintiems savivaldybių darbuotojams minėtų dokumentų rengimas sukuria ir mažesnę darbo krūvį, lyginant su tais, kurie tokios patirties neturi, todėl daug laiko užtrunka konsultuodamiesi su kolegomis ar Regiono plėtros taryba.

**Pavyzdys.** Kauno m. savivaldybės administracijos įgyvendinamo projekto vykdytoja projektinio pasiūlymo ir paraiškos rengimą ir vertinimą vadino sklandžiu, didelės administracinės naštos nesukeliančiu procesu. Kadangi projektinis pasiūlymas ir paraiška buvo rengti savivaldybės darbuotojos, turinčios tokios patirties, prireikė tik vieno projektinio pasiūlymo patikslinimo. Kadangi ta pati darbuotoja dirbo nuo pat paraiškų rengimo ir šiuo metu yra atsakinga už projekto įgyvendinimą, projektas vystosi sklandžiai. O Šilutės raj. savivaldybės administracijos darbuotoja, taip pat pati rengusi projektinį pasiūlymą, tačiau neturėjusi tokios patirties, teigė ypač ilgai užtrukusi, o pateiktą projektinį pasiūlymą teko pataisyti 5–6 kartus. Darbuotojos teigimu, projektinių pasiūlymų rengimo praktika būtų padidinusi projektinio pasiūlymo kokybę ir rengimo spartą. Taip pat buvo pasiūlyta idėja savivaldybėse turėti asmenį, kuris dirbtų būtent su projektinių pasiūlymu rengimu.

### GERA PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO KOKYBĖ

Projektų vykdytojų apklausos duomenimis, 59 proc. priemonės apklausos dalyvių gerą paslaugų teikėjų darbo kokybę laikė svarbiu įgyvendinimo sėkmę gerinančiu veiksnium. Paminėtina, kad itin didelė dalis projektinių pasiūlymų, investicinių projektų ir projektų paraiškų buvo rengtos kliaujantis išorės konsultantų pagalba (apklausos duomenimis – 75 proc., N=24). Interviu su Lazdijų raj. savivaldybės administracijos atstovu metu paaiškėjo, kad, nors turėta projektinių pasiūlymų rengimo patirties, konsultantų paslaugomis nuspręsta kliautis dėl poreikio rengti didelės apimties investicinį projektą. Savivaldybės administracijos darbuotojams tai būtų didelė administracinė našta (laiko prasme), todėl nuspręsta, kad naudojimasis konsultantų paslaugomis bus efektyvesnis. Regioninės plėtros departamento ir ESFA atstovai patvirtino, kad projektinių pasiūlymų, investicinių projektų ir paraiškų kokybė labai priklausė nuo dokumentus rengusių konsultantų kompetencijų ir patirties rengiant tokio pobūdžio paraiškas. Be to, konsultantai dažnai buvo mažiau įsigilinę į savivaldybės poreikius, todėl buvo sunkiau juos pagrįsti. Paslaugų teikėjų darbo kokybė aktuali ir veikli įgyvendinimo metu. Pavyzdžiui, Kauno miesto savivaldybės administracijai projekto įgyvendinimą stabdė viešąjį pirkimą laimėję, bet nepajėgūs tyrimą atlikti tiekėjai, todėl sutartis buvo nutraukta. Vėliau, ilgai užtrukę su tiekėju atranka, tačiau kokybinio naudingumo viešojo pirkimo metu išsirinkę geros kokybės produktą siūlantį paslaugos teikėją, sparčiai vykdo veiklas ir tikisi sukurti gerą produktą.



Šaltinis: projektų vykdytojų apklausos duomenys.

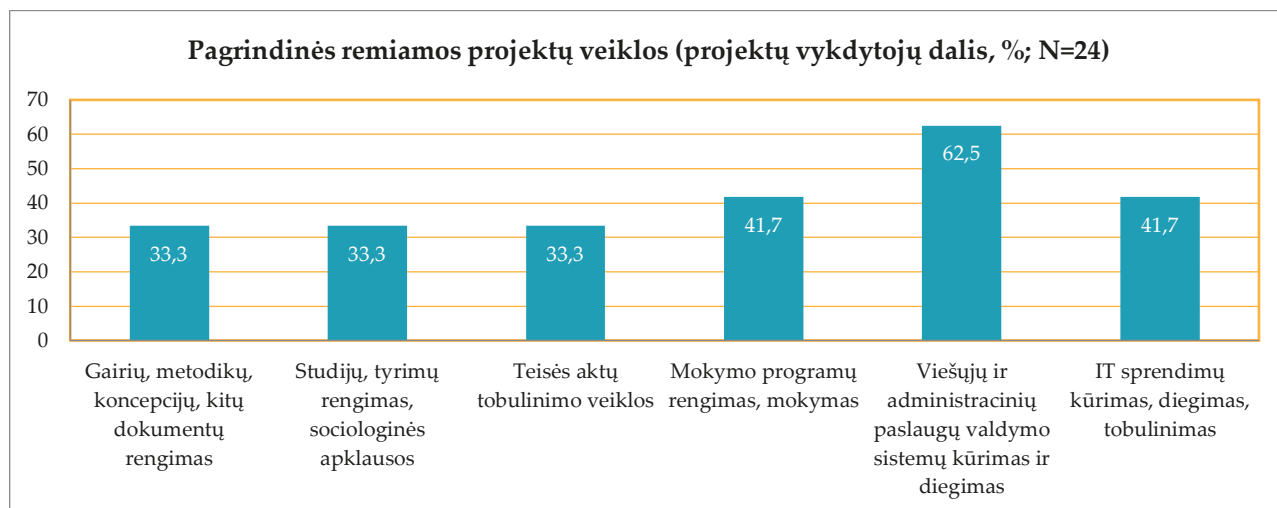
**Rekomendacija:** didinti savivaldybių darbuotojų kompetencijas rengti projektinius pasiūlymus, investicinius projektus, paraiškas. Pavyzdžiui, organizuoti mokymus savivaldybių specialistams, dirbantiems ar potencialiai dirbsiantiems su projektine veikla.

Veiksniais, **trukdančiais** pasiekti projektų uždavinius ar įgyvendinti veiklas, apklausoje ir interviu metu ypač išskirti užtrukę viešieji pirkimai, projekto dalyvių motyvacijos trūkumas, taip pat darbuotojų, atsakingų už projektų vykdymą savivaldybėse, kaita. Sudėtingos techninės specifikacijos, pagal kurias teikiami viešųjų pirkimų pasiūlymai, nulemia ilgą paslaugų teikėjų pasiūlymų rengimą bei vertinimą. Didelė savivaldybės darbuotojų, atsakingų už projektų vykdymą, kaita taip pat stabdo projekto įgyvendinimą – naujas projektą koordinuojantis darbuotojas turi iš naujo susipažinti su projekto turiniu ir specifika, paslaugų teikėjais ir t. t.

**Rekomendacija:** Siekiant užtikrinti aukštos kokybės viešųjų pirkimų technines specifikacijas, siūlytina įtraukti tiek institucijos / įstaigos viešųjų pirkimų, tiek su siekiamomis įgyvendinti veiklomis susijusius specialistus.

*Laukiami rezultatai ir pridėtinė vertė paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybei*

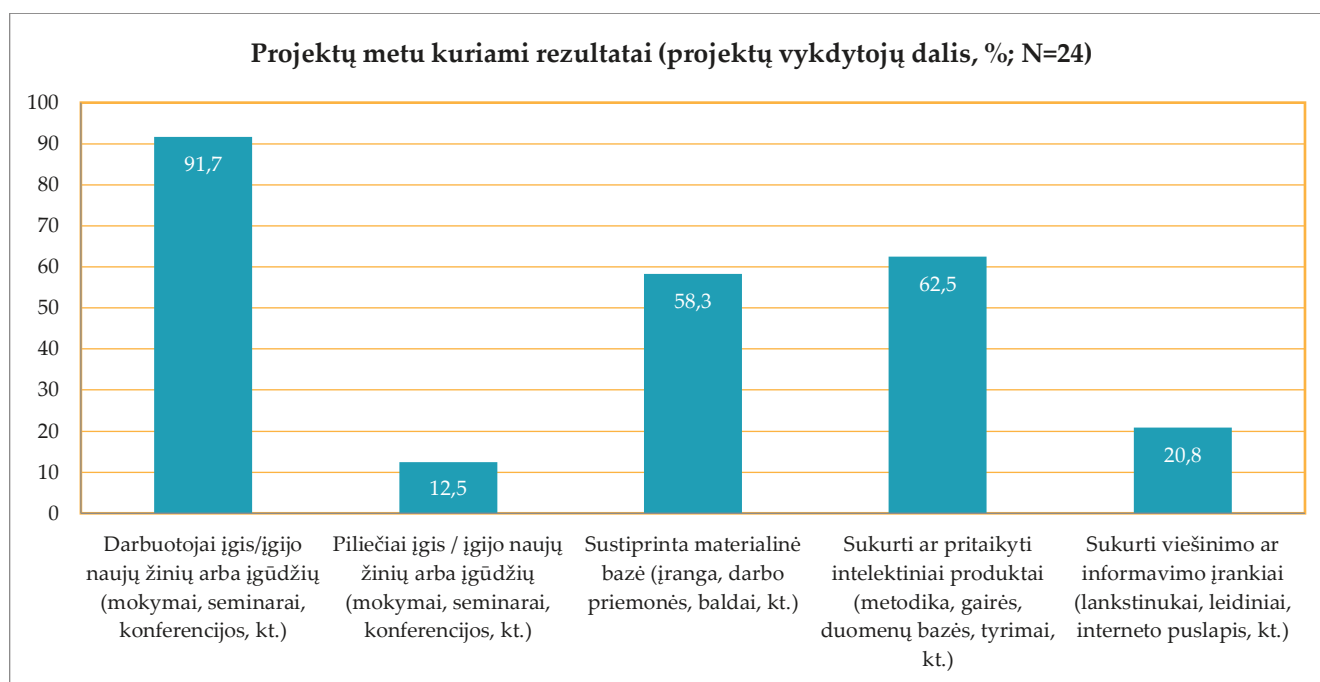
Pagal priemonę finansuojamuose projektuose pagrindinės įgyvendinamos veiklos apima paslaugų teikimo procedūrų tikslingumo, tobulinimo, priežiūros vertinimus, gyventojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimą, kokybės stebėsenos įrankių kūrimą, procesų kokybės vadybos sistemų diegimą (pvz., LEAN), metodinių dokumentų, paslaugų kokybės standartų, piliečių chartijų rengimą, „vieno langelio“ principu veikiančių asmenų aptarnavimo patalpų įrengimą<sup>59</sup>, darbuotojų kompetencijų stiprinimą (mokymai). Tai gana plataus spektro veiklos, kuriomis tikimasi gerinti tiesiogiai vartotojus paveikiančius paslaugų aspektus: „vieno langelio“ principu grįstą asmenų aptarnavimą, darbuotojų, aptarnaujančių klientus, kompetencijų tobulinimą, paslaugų kokybės standartų nustatymą, perteklinių administracinių procesų atsisakymą, dokumentų valdymo sistemų diegimą. Patobulinus (ar, išimtiniais atvejais, įdiegus) aptarnavimą „vieno langelio“ principu, bus padidintas paslaugų prieinamumas, jis taps ir patogesnis bei greitesnis. Įtraukiant gyventojus į paslaugų kokybės standartų, piliečių chartijų rengimą, bus ne tik didinamas gyventojų dalyvavimas viešuosiuose reikaluose, bet ir sudarytos sąlygos geriau atspindėti paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius. Gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai ir nuolatinė stebėseną leis institucijoms tikslingai nukreipti resursus į piliečiams aktualias viešąsias paslaugas. Ateityje tai turėtų didinti gyventojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei pasitikėjimą institucijomis.

**43 LENTELĖ. PAGRINDINĖS REMIAMOS PROJEKTŲ VEIKLOS**

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

Remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis, įgyvendinant projektus dažniausiai yra planuojama sustiprinti darbuotojų kompetencijas / žinias (organizuojant mokymus, seminarus, konferencijas, dirbtuves, stažuotes, kt.) bei sukurti intelektualius produktus (metodikas, gaires, kt.). Darbuotojų žinių stiprinimas tiek procesų optimizavimo, tiek asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo temomis turėtų užtikrinti sklandų naujovių įgyvendinimą institucijose.

<sup>59</sup> „Vieno langelio“ principu veikiančių asmenų aptarnavimo patalpų įrengimas arba remontas buvo galimas tik tada, kai jis atliekamas su kitomis paslaugų gerinimo veiklomis, ir tik tada, kai pats projektas inicijuoja tokius paslaugų teikimo proceso pakeitimus / patobulinius, dėl kurių išskyla poreikis ir būtinybė remontuoti turimas projekto vykdytojo patalpas.

**44 LENTELĖ. 92o PRIEMONĖS PROJEKTŲ METU KURIAMI REZULTATAI**

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis.

Remiantis apklausos duomenimis, visi atsakę projektų vykdytojai (N=23) teigė, kad pagal priemonę įgyvendinami projektai labiau ar visiškai atitinka institucijos strateginius tikslus, o 79 proc. – jog projektas susijęs su Vyriausybės 2018–2020 m. prioritetiniais darbais. 92o priemonės projektais labiausiai prisidedama prie dviejų Vyriausybės 2018–2020 m. prioritetinių darbų:

- LEAN Vyriausybės metodologijos diegimo valstybinio sektoriaus įstaigose, siekiant optimizuoti vidaus procesus, bei
- viešųjų ir administracinių paslaugų modernizavimo, įdiegiant efektyvumo vertinimus, supaprastinant ir trumpinant procesus, parenkant tinkamiausią paslaugų teikimo būdą.

Nors LEAN metodologija pradėta diegti ministerijose, priemonės projektai skatina optimizuoti vidaus procesus ir savivaldybių administracijose ir / ar joms pavaldžiose įstaigose. Dažna projektuose remiama veikla – vidaus procesų optimizavimas, kurios metu peržiūrimos egzistuojančios viešųjų paslaugų teikimo procedūros, įvertinamas jų teikimo poreikis, parengiamos naujos vidaus veiklos tvarkos. Darbuotojų mokymai turi užtikrinti darbuotojų supažindinimą su naujomis, optimizuotomis paslaugų teikimo procedūromis.

Priemonės projektuose dažnai finansuojamas kokybės vadybos sistemų (KVS) diegimas savivaldybių administracijose ir joms pavaldžiose institucijose. Lentelėje žemiau matyti, kokios KVS dažniausiai diegiamos projektuose.

**45 LENTELĖ. 92o PRIEMONĖS PROJEKTUOSE DIEGIAMOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS**

	ISO	LEAN	BENDROJO VERTINIMO MODELIS	ISO 9001 IR LEAN	BENDROJO VERTINIMO MODELIS IR LEAN
Projektų, kuriuose diegiama kokybės vadybos sistema, skaičius	4	13	2	2	1

Šaltinis: sudaryta autorių.



„Populiariausias“ projektuose – LEAN kokybės vadybos modelis. Kokybės vadybos metodų taikymas gali didinti paslaugų kokybę, jei egzistuoja tinkamos prielaidos. Kadangi šiuo metu dar nėra pagal priemonę įgyvendintų projektų, galima tik prognozuoti KVS rezultatus, įvertinant egzistuojančias prielaidas.

Apskritai, KVS modeliai tinkami standartizuotoms procedūroms – tokioms, kokias teikia savivaldybių administracijos ar joms pavaldžios įstaigos. Vis dėlto, rezultatyviam KVS įgyvendinimui reikalinga, kad pasirinkta KVS atitiktų institucijos poreikius. Tai ypač aktualu įstaigoms, diegiančioms kelias kokybės vadybos sistemas, kurios gali turėti vidinių prieštaravimų. KVS diegimas būna sėkmingesnis brandžiose institucijose, turinčiose novatoriškų veiklos valdymo priemonių taikymo patirties. Įstaigoms, kurios nėra susidūrusios su panašaus pobūdžio veiklų valdymo tobulinimo priemonėmis, pasiekti kokybiškus rezultatus bei užtikrinti jų tęstinumą būna kur kas sunkiau, reikia daugiau pagalbos, konsultacijų<sup>60</sup>. Savivaldybių administracijos ir jų įstaigos šiuo atžvilgiu neturi didelės institucinės brandos (tiesa, tai gali priklausyti ir nuo konkrečios savivaldybės). Jei valstybės lygmens institucijose dėl optimizavimo procesų 2016–2017 m. darbuotojų skaičius mažėjo, savivaldybių administracijose ir joms pavaldžiose įstaigose – kaip tik didėjo<sup>61</sup>. Tai rodo, kad procedūrų optimizavimo procesai, jei tokių bandymų buvo, nesuveikė – darbuotojų skaičius nesumažėjo, todėl veiklos valdymo priemonės iki šiol nedavė gerų rezultatų. Galiausiai, norint kokybiškai, o ne formaliai įdiegti KVS, svarbu užtikrinti ir darbuotojų palaikymą bei motyvaciją priimti naujoves. Labai svarbu, kad projektuose, diegiančiuose KVS, yra numatyti mokymai supažindinti darbuotojus su naujai taikomais modeliais. Vis dėlto, prieš diegiant KVS svarbu užtikrinti pozityvias darbuotojų nuostatas dėl būsimų pokyčių.

**Rekomendacija.** Kadangi dauguma savivaldybių administracijų ir joms pavaldžių įstaigų turi mažai veiklos valdymo priemonių taikymo patirties, kokybiškam procesų optimizavimui ir kokybės užtikrinimui reikalinga kompetentinga pagalba. Ją galėtų teikti naujai kuriamas ar iš egzistuojančių resursų sudaromas kompetencijų centras, išmanantis KVS diegimą viešojo sektoriaus institucijose. Kompetentingi darbuotojai galėtų padėti įstaigoms įvertinti poreikius, parinkti geriausias kokybės vadybos metodus bei padėti įgyvendinimo metu mokydami ar konsultuodami. Taip pat galėtų būti vykdoma KVS diegimo savivaldybių institucijose priežiūra.

#### *Intervencijos logikos tinkamumas kokybiškiems rezultatams pasiekti*

Paslaugų kokybei savivaldybėse kelti pasirinkta tinkama intervencijų logika. Išskirtini šie stiprieji intervencijos logikos aspektai:

7. *Siekama, kad finansuojamos veiklos būtų platesnių strateginių krypčių dalis.* Regioninės plėtros taryboms pateikti projektiniai pasiūlymai vertinami pagal savo atitiktį Viešojo valdymo tobulinimo programai, regiono plėtros programai ir savivaldybės strateginio veiklos plano nuostatoms. Tai leidžia konkretų projektą matyti platesniame regiono ir valstybės strategijos kontekste, o sukurtais rezultatais naudotis įgyvendinant tolimesnes veiklas.
8. *Finansuojamos veiklos susijusios tarpusavyje* ir negali būti įgyvendinamos atskirai viena nuo kitos. Pavyzdžiui, darbuotojų mokymai ir atliekami visuomenės poreikių tyrimai finansuojami tik jei vykdomi kartu su kitomis veiklomis. Tai užtikrina, kad vienu veiklų (tyrimų, mokymų) rezultatai bus susieti / panaudoti kitose veiklose (optimizuojant procesus, rengiant paslaugų kokybės standartus).
9. *Skatinamas veikimas daugiau nei vienos institucijos rėmuose.* Įvestas kriterijus, jog projektai privalo apimti ne mažiau kaip dvi konkrečiame regione esančias savivaldybes arba ne mažiau kaip 2/3 visų savivaldybės viešojo valdymo institucijų, įpareigoja pareiškėjus ieškoti sąlyčio taškų, sutampančių poreikių su kitomis (regiono) institucijomis. Tai taip pat sudaro sąlygas institucijoms mokytis vienoms iš kitų, perimti gerąsias praktikas. Taip didinama tiek rezultatų kokybė, tiek įgyvendinimo efektyvumas.

<sup>60</sup> Vitalis Nakrošis, ir R. Černiūtė „Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas“ *Viešoji politika ir administravimas* 31, 2010, p. 63–76.

<sup>61</sup> LR vidaus reikalų ministerija, „2017 metų viešojo sektoriaus ataskaita“.

10. *Finansuojamos savivaldybėms aktualios veiklos.* Reikalavimas iki paraiškos pateikimo būti atlikus vartotojų poreikių ir pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimą padeda pareiškėjams tiksliau įvertinti konkrečios savivaldybės gyventojų poreikius, tiksliau identifikuoti reikalingus pokyčius, organizuoti turimus resursus bei pagrįsčiau prašyti finansinės paramos. Tai ypač padeda siekti didesnio visuomenės pasitenkinimo paslaugomis, nes savivaldybių poreikiai gali skirtis, o pokyčiai būtų vykdomi gerinant aktualiausias paslaugas.
11. *Įtvirtintas subsidiarus finansavimas.* Nustatytas reikalavimas, kad maksimali ES lėšų suma negali viršyti 85 proc. visų tinkamų finansuoti projektų išlaidų (pareiškėjas privalo prisidėti prie projekto finansavimo bent 15 proc. sumos), užtikrina, kad pareiškėjai, investuodami dalį savo pinigų, bus labiau suinteresuoti atsakingai įvertinti lėšų poreikį ir finansuoti aktualius, reikalingus pokyčius.
12. *Skirtingų tiesioginių naudų gavėjų įtraukimas.* Tiesioginiais projektų kuriamos naudų gavėjais įtvirtinti tiek paslaugų teikimą įgyvendinantys viešojo sektoriaus darbuotojai, tiek paslaugų vartotojai. Nors viešųjų paslaugų vartotojų poreikių atliepimas ir pasitenkinimas yra pirminis priemonės tikslas, tačiau svarbus suvokimas, kad gera paslaugų kokybė yra neatsiejama nuo paslaugų teikėjų – viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ir jiems tenkančios administracinės naštos. Pasirinkus abi tikslines grupes, sudaromos prielaidos kokybiškesnėms paslaugoms teikti.

#### Galimos rekomendacijos intervencijų logikai tobulinti:

1. Konsultuoti, parengti gaires ir gerosios praktikos pavyzdžius apie bendradarbiavimo tarp savivaldybių ir / ar joms pavaldžių įstaigų galimybes, bendrų poreikių vertinimą, efektyvų veiklų koordinavimą. Daliai projektų vykdytojų pasirodė sunku praktiškai įgyvendinti reikalavimą į projektų vykdymą įtraukti bent dvi regiono savivaldybes ar visas tą pačią paslaugą teikiančias savivaldybes pavaldžias įstaigas. Tai grindžiama sudėtingu veiklos koordinavimu, išsiskiriančiais skirtingų savivaldybių administracijų poreikiais. To pasekmė – lėtesnis projektinių siūlymų, paraiškų rengimas ir projektų įgyvendinimas.
2. Projektų finansavimo sąlygų apraše detaliau (su konkrečiais pavyzdžiais) aprašyti finansuojamas veiklas ir / ar parengti informacinę priemonę (pvz., lankstinuką) su finansuojamų ir nefinansuojamų veiklų pavyzdžiais. Neaiškiai, abstrakčiai Projektų finansavimo sąlygų apraše apibrėžtos pagal priemonę finansuojamos veiklos trukdė projektų vykdytojams parengti kokybiškus projektinius siūlymus ir paraiškas. Prireikė didelio Regioninės plėtros departamento ir ESFA įsitraukimo konsultuojant pareiškėjus, ilgai užtruko veiklų tinkamumo finansuoti derinimas.

#### ES investicijų svarba projektų rezultatams

61 proc. projektų vykdytojų, preliminariais apklausos duomenimis, teigė, kad jų vykdomų projektų rezultatai galėtų būti pasiekti be ES investicijų, bet mažesne apimtimi, žemesne kokybe ar vėlesniu laikotarpiu. Interviu su savivaldybėmis metu taip pat buvo paminėta, kad ES investicijos veikia kaip katalizatorius: leidžia vienu metu įgyvendinti daugiau pokyčių, taip pat nusipirkti geresnės kokybės išorės paslaugų teikėjų paslaugas (pavyzdžiui, išsamesnius visuomenės poreikių nustatymo tyrimus).

## Priemonės efektyvumas

#### Projektinių pasiūlymų ir paraiškų vertinimo sparta, sutarčių pasirašymas

Remiantis projektų vykdytojų apklausos duomenimis, laikotarpis nuo projektinio pasiūlymo pateikimo iki sutarties pasirašymo dažnai užtrukdavo daugiau nei 6 mėnesius (43 proc. atvejų). Tai iš dalies paaiškinama reikalavimu pareiškėjams atlikti visuomenės pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimą iki paraiškos pateikimo. Tiesa, kai kurios savivaldybės minėtą tyrimą atliko dar iki projektinio pasiūlymo pateikimo. Vis dėlto, dauguma projektų vykdytojų nelaiško procedūrų lėtomis: 71 proc. projektų vykdytojų mano, kad projektinis pasiūlymas buvo įvertintas labai ar pakankamai greitai, o regionų projektų sąrašo rengimą pakankamai greitai laiko net 86 proc. vykdytojų. Mažiau vienareikšmiškas investicinio projekto vertinimas. Interviu su institucijų darbuotojais metu paaiškėjo, kad paraiškų vertinimo metu, perskaičiuojant veiklų finansavimą, atsirasdavo poreikis rengti investicinį projektą ir vėl teikti projektinį pasiūlymą su investiciniu projektu Regioninio plėtros departamento vertinimui. Tai ilgindavo laiką iki sutarties pasirašymo. Laikotarpis nuo paraiškos pateikimo iki sutarties pasirašymo užtrukdavo 57–78 darbo dienas (vidutiniškai – 64 darbo dienas).

*Administracinė našta*

Apklausoje ir interviu respondentai didžiausia administracine našta rengiant ir įgyvendinant projektus nurodė viešųjų pirkimų organizavimą bei darbuotojų kompetencijų trūkumą. Darbuotojai, turintys mažai patirties rengiant panašaus pobūdžio projektinius pasiūlymus, ilgai užtruko aiškindamiesi reikalavimus, konsultuodamiesi su kolegomis. Nemaža dalis pareiškėjų klievėsi konsultantų paslaugomis. Pokalbių su Regioninės plėtros departamentu ir ESFA atstovais metu paaiškėjo, kad žemas pareiškėjų (savivaldybių darbuotojų ar konsultantų) kompetencijų ir / ar patirties lygis dažnai reikšdavo ir didesnę administracinę naštą projektinius pasiūlymus / investicinius projektus / paraiškas vertinantiems darbuotojams, nes tokių dokumentų kokybė būdavo prastesnė, reikdavo daug tikslinimų. Tai pailgindavo ir vertinimo laiką.

*IT sprendimų efektyvumas*

IT sprendimų kūrimas nėra pagrindinė 920 priemonės projektų veikla. Finansuojamas tik IT sprendimų, skirtų automatizuoti paslaugų teikimo ir / ar asmenų aptarnavimo funkcijų vykdymą, kūrimas ar modernizavimas. Siekiant atskirti 10 prioriteto investicijas nuo Veiksmų programos 2 prioriteto priemonėmis finansuojamų veiklų, pagal 920 priemonę nėra finansuojamas elektroninių paslaugų kūrimas, tobulinimas ar tokių paslaugų kokybei vertinti skirtų IT sprendimų kūrimas ir diegimas.

Pagrindiniai projektų įgyvendinimo metu finansuojami IT sprendimai apima savivaldybės administracijos ir jai pavaldžių įstaigų (pvz., švietimo įstaigų – Mažeikių raj. sav. ar seniūnijų – Telšių raj. sav.) integravimą į bendras dokumentų valdymo sistemas, leidžiančias institucijoms lengvai dalintis informacija (dokumentais) elektroniniu būdu. Tai pagreitintų paslaugų gavimą, nes paslaugos gavėjui nereiktų papildomai kreiptis į kitas institucijas dėl dokumentų ar pažymų gavimo, pavyzdžiui, vaikams keičiant mokyklą. Projektais institucijos taip pat įsigyja duomenų surinkimo ir apdorojimo bazių licencijas, diegia skaitmeninius žemėlapius, kurie padeda paslaugos gavėjams ir darbuotojams, atsakingiems už paslaugos teikimą, patogiau ir greičiau jas suteikti (pavyzdžiui, anksčiau aprašyta socialinė inovacija – Panevėžio miesto sav. kapinių skaitmenizavimas).

Kadangi šiuo metu dar nėra įgyvendintų pagal 920 priemonę finansuojamų projektų, negalima įvertinti sukurtų IT sprendimų kokybės. Vis dėlto, galėjimas greičiau dalintis informacija viešojo sektoriaus institucijose sudaro prielaidas paslaugas teikti efektyviau, greičiau ir patogiau, tobulinti paslaugų teikimą „vieno langelio“ principu.

**Priemonės tvarumas**

Projektų vykdytojų apklausoje ir interviu su pasirinktų projektų vykdytojais duomenimis, visi respondentai visiškai sutiko ar sutiko su teiginiu, kad projektų metu įgytais gebėjimais bus naudojamosi po projekto veiklų pabaigos. Virš 80 proc. respondentų sutiko, kad pasibaigus projektų veikloms, taip pat bus naudojamosi įsigyta įranga, įdiegtomis sistemos, sukurtais intelektualiais ar viešinimo produktais.

Remiantis apklausoje duomenimis, 55 proc. projektų vykdytojų teigė, kad reiks lėšų rezultatams palaikyti, iš jų – 75 proc. jas jau numatė. Pavyzdžiui, Lazdijų raj. savivaldybėje toks poreikis bus tik vienai iš įgyvendintų veiklų – palaikyti įdiegtas elektronines duomenų valdymo sistemas; tam numatytas finansavimas iš savivaldybės biudžeto.

Kai kurie įgyvendinami projektai, pvz., Kauno m. savivaldybės administracijos ir viešosios bibliotekos, yra laikomi pirmuoju viešojo paslaugų teikimo tobulinimo etapu. Vėliau savivaldybė yra numaciusi diegti IT sistemas, tobulinant klientų aptarnavimą, todėl 920 priemone įgyvendintos vidaus administravimo optimizavimo veiklos sudarys prielaidas ir efektyvesniam vėlesnių veiklų įgyvendinimui.

**Galima rekomendacija:** siekiant užtikrinti didesnę sukurtų rezultatų tvarumą, projektų vykdytojai iškelė pasiūlymą daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai palaikyti bei personalo kaitai mažinti. Taip būtų užtikrintos aukštų paslaugas teikiančių ir asmenis aptarnaujančių darbuotojų kompetencijų išlaikymas.



### 3 atvejo studija. Valstybės projektų planavimo efektyvumas

Valstybės planavimo būdu, kai projektai yra atrenkami be konkurso ir nėra atliekamas jų naudos ir kokybės vertinimas, yra paskirstoma didžioji dalis (virš 85 proc.) 10 prioritetui „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ numatyto finansavimo lėšų. Šios atvejo studijos tikslas buvo nustatyti stipriausias ir silpniausias valstybės planavimo projektų savybes bei įvertinti, kaip tarpinės institucijos atliekamas projektinių pasiūlymų ir investicinių projektų vertinimas lemia projektų paraiškų atrankos proceso spartą. Atvejo studijoje bus pateikta visų priemonių administracinių duomenų, apimančių informaciją apie projektų paraiškų pateikimą, vertinimą, sprendimų dėl finansavimo priėmimą ir sutarčių sudarymą, analizė, lyginant juos su konkurso būdu ir regioninių projektų atrankos procesu. Daugiausiai dėmesio buvo skirta įvertinti, kokios reikšmės 2014–2020 metų periodu pradėtas vykdyti investicinių projektų vertinimas turi projektų atrankos procesui, įgyvendinimui ir rezultatų kokybei.

#### 46 LENTELĖ. VALSTYBĖS PROJEKTŲ VERTINIMO PASKIRTIS

Remiantis VRM valstybės projektų atrankos tvarkos aprašu, Vidaus reikalų ministerija, gavusi pareiškėjo pateiktą projektinį pasiūlymą, per 30 darbo dienų privalo įvertinti, kaip projektas atitinka strateginio planavimo dokumentų nuostatas ir Veiksmų programos 10 prioriteto uždavinių siekiamą rezultatą, taip pat, jei yra teikiamas investicinis projektas, įvertinti, ar siūlomas projektas yra geriausia iš galimų alternatyvų šiuose dokumentuose nustatytiems tikslams pasiekti, kaip atitinka projektų parengtumo sąlygas, ar projektas nesidubliuoja su kitų Veiksmų programos prioritetų, kitos tarptautinės paramos ar valstybės biudžeto finansuojamais veiksmais.

Šaltinis: LR vidaus reikalų ministro 2015 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 1V-388 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ valstybės projektų atrankos tvarkos aprašo patvirtinimo“. Suvestinė redakcija nuo 2017-07-25.

Detaliai analizei, siekiant nustatyti, kokios įtakos valstybės projektų planavimas turi projekto įgyvendinimo procesui ir siekiamiems rezultatams, buvo pasirinkti trys projektai. Iš viso šiuo metu yra įgyvendinama 60 projektų, atrinktų taikant valstybės planavimą, todėl pasirenkant projektus atvejo studijai, buvo atsižvelgta į tai, kad projektų veiklos ir skirtas finansavimas reprezentuotų skirtingus 10 prioriteto specifinius uždavinius ir šių projektų įgyvendinimo pažanga būtų reikšminga, t. y. projekto vykdytojams būtų išmokėta ne mažiau kaip 40 proc. skirto finansavimo.

Atsižvelgiant į projektų kompleksiskumą ir įgyvendinimo pažangą iš visų valstybės planavimo būdu finansuojamų projektų detalesnei analizei buvo pasirinkti šie projektai:

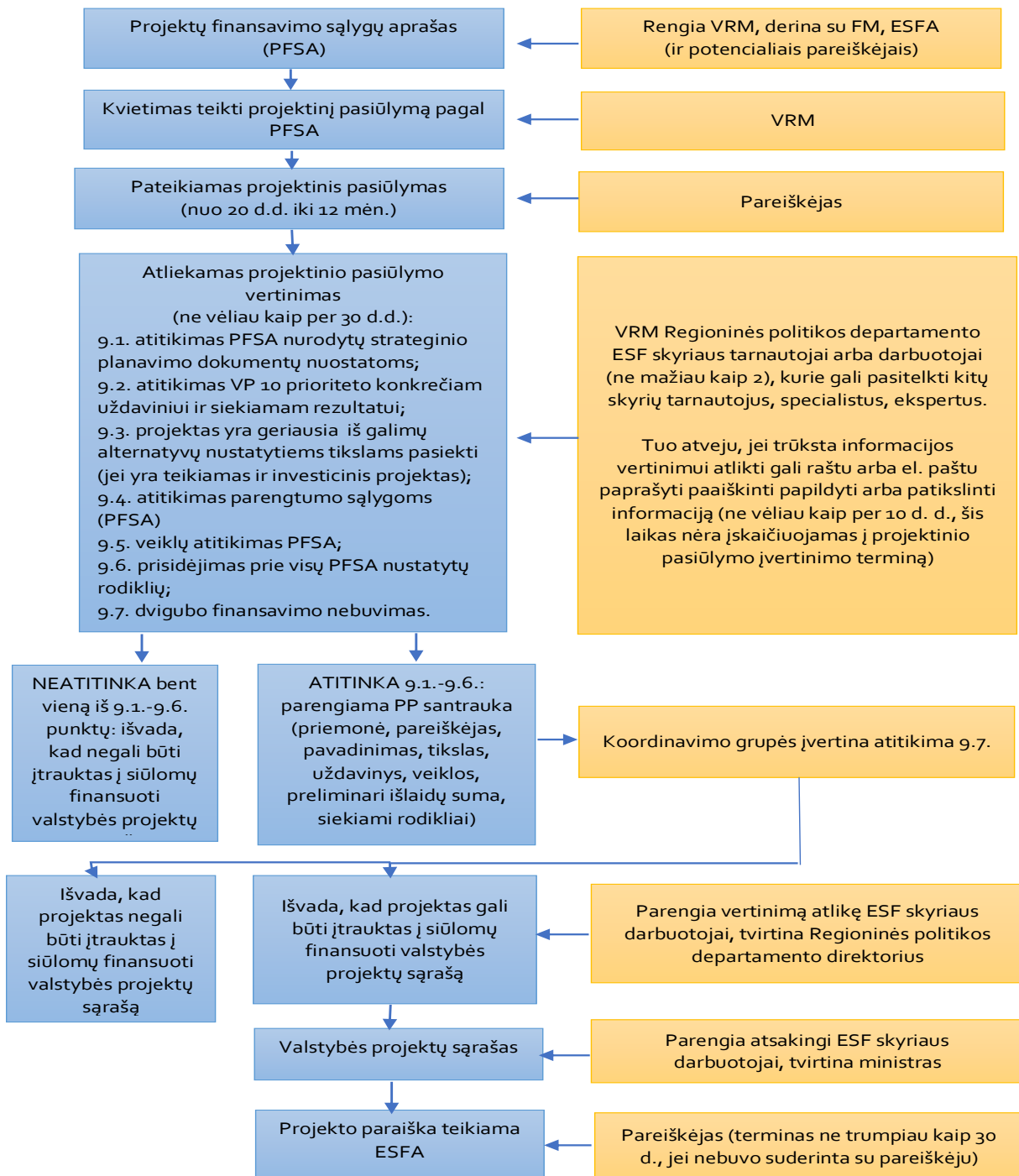
- 1) 10.1.1-ESFA-V-912-02-0001 „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“;
- 2) 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“;
- 3) 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001 „Vieningos informacijos teikimo linijos įdiegimas Lietuvos policijoje“.

#### Kokios yra valstybės projektų planavimo proceso silpnosios ir stipriosios pusės?

Nekonkursinis projektų finansavimas, kitaip tariant, projektų planavimas, Lietuvoje ir kitose ES šalyse yra taikomas tais atvejais, kai egzistuoja vienas arba keli pareiškėjai, galintys įgyvendinti projektą, kuris turi aiškų strateginį pagrindimą, ir / ar yra pagrįstas poreikis įgyvendinti tokį projektą. 2007–2013 m. ES investicijų programavimo laikotarpiu atliktas valstybės projektų planavimo vertinimas parodė, kad priklausomai nuo priemonės pobūdžio ir tarpinės institucijos pasirinkimo, planavimo procesas gali vykti tiek „iš apačios į viršų“, kai poreikius identifikuoja ir dėl finansavimo kreipiasi potencialūs projektų vykdytojai (kartais atliekant išankstinę projektų atranką), tiek „iš viršaus žemyn“. Šis vertinimas identifikavo, kad taikant valstybės projektų planavimą svarbu išlaikyti balansą tarp paraiškų vertinimo ir atrankos spartos bei finansuojamų projektų kokybės ir stiprinti įgyvendinančiųjų institucijų analitinius ir ekspertinius pajėgumus konkrečiose valdymo srityse.

2014–2020 m. valstybės projektų planavimo procesas buvo peržiūrėtas ir projektinių pasiūlymų bei (esant reikalui) kartu teikiamų investicinių projektų vertinimas buvo priskirtas tarpinių institucijų atsakomybei. Už pagal 10 prioritetą teikiamų projektinių pasiūlymų vertinimą ministro patvirtinta tvarka atsakingi buvo paskirti Regioninės politikos departamento atstovai su galimybe įtraukti kitų padalinių atstovus ir sudarytos koordinavimo grupės, siekiant sumažinti dvigubo finansavimo rizikos pasireiškimą (žr. 26 pav.).

**26 PAVEIKSLAS. 10 PRIORITETO „PAŽANGUS IR VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS VIEŠASIS VALDYMAS“ VALSTYBĖS PROJEKTŲ PLANAVIMO PROCESAS**



Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis LR vidaus reikalų ministro 2015 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. 1V-388 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ valstybės projektų atrankos tvarkos aprašo patvirtinimo“. Suvestinė redakcija nuo 2017-07-25.

Pagrindinė valstybės planavimo būdo taikymo stiprybė yra suteikiama galimybė pakankamai greitai, be konkurso ir nepagrįstos administracinės naštos kitiems (potencialiems) pareiškėjams ir ES investicijas administruojančioms institucijoms skirti finansavimą svarbiems ir įgyvendinti parengtiems projektams. Lietuvoje projekto pagrįstumas yra vertinamas atsižvelgiant į atitiktį konkrečiam strateginiam dokumentui ar jo punktui. 10 prioriteto valstybės projektų planavimo būdu įgyvendinamiems projektams yra keliamas reikalavimas atitikti:

- *Nacionalinių strateginių dokumentų nuostatas*: 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos<sup>62</sup>, Nacionalinės reformų darbotvarkės nuostatas ir (arba) bent vieną LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plano<sup>63</sup> prioritetinių kryptių darbų.
- *Valdymo sričių strateginių dokumentų nuostatas*: Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programą ir jo įgyvendinimo planus 2013–2015 ir / ar 2016–2018 metams, Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 metų programos įgyvendinimo 2015–2019 metų tarpinstitucinį veiklos planą, Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepciją, Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategiją.

Veiksmų programos 10 prioriteto investicijos į viešojo valdymo tobulinimą buvo planuojamos vadovaujantis Viešojo valdymo programoje identifikuotais iššūkiais, tikslais ir uždaviniais, o pačiai programai įgyvendinti buvo rengiami įgyvendinimo planai. 2016 m. patvirtintame 2016–2018 m. plane buvo suplanuota virš 100 projektų, kuriems įgyvendinti gali būti skiriamos 10 prioriteto lėšos, dalis 2013–2015 m. plane numatytų veiksmų irgi buvo planuota įgyvendinti investuojant 2014–2020 m. programavimo laikotarpio lėšas. Vertinant atitiktį valdymo sričių strateginiams dokumentams yra taikomas griežtas požiūris, nes atsižvelgiama į strateginiame dokumente pateiktą informaciją apie projekto tikslą, įgyvendinančią instituciją, lėšų sumą, reikalingą projektui vykdyti<sup>64</sup>, finansavimo šaltinį.

Tačiau, nepaisant detalaus planavimo strateginių dokumentų lygmeniu ir griežtų atitikimo kriterijų, Lietuvoje veikiančiam valstybės projektų planavimo modeliui 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu būdingi keli trūkumai:

- Praktikoje, planuojant investicijas į viešojo valdymo tobulinimą, dažnai taikomas decentralizuotas, „iš apačios į viršų“ planavimas neleidžia sukcentruoti lėšų ir administracinių pajėgumų strategiškai svarbiems projektams parengti ir įgyvendinti.
- Reikalavimas atitikti *detalius specialiuosius atrankos kriterijus dažnai veikia atvirkštiniu būdu*, kai, atsiradus poreikiui įgyvendinti projektą, jis yra įtraukiamas į valdymo srities strateginį dokumentą, atitiktį kuriam vėliau vertina ESF administruojančios institucijos.
- *Strateginio dokumento tikslinimas didina administracinę naštą* tarpinei institucijai ir gali turėti poveikį projekto rengimo ir finansavimo skyrimo spartai, o pats strateginis dokumentas yra paverčiamas valstybės projektų sąrašu, nors kiekvienai priemonei yra papildomai rengiami valstybės projektų sąrašai.

Siekiant efektyvesnio 10 prioriteto lėšų panaudojimo 2017 m. buvo atlikta prioriteto priemonių ir projektų peržiūra ir rekomenduota sutelkti lėšas srityse, kurios yra išskiriamos Nacionalinėje reformų darbotvarkėje ir (arba) LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plano prioritetinių kryptių darbams. Daugiausia tokių projektų buvo suplanuota pagal 10.1.1. specifinio uždavinio „Didinti valdymo orientaciją į rezultatus“ priemonės Nr. 10.1.1-ESFA-V-912 „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“ ir Nr. 10.1.1-ESFA-V-913 „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“.

<sup>62</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“.

<sup>63</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“.

<sup>64</sup> Laikoma, kad šį reikalavimą atitinka, jeigu projektui prašoma skirti lėšų suma neviršija 2016–2018 metų veiksmų plane konkrečiam veiksmui įgyvendinti numatytos lėšų sumos.

#### 47 LENTELĖ. PASIRENGIMO BENDRŲJŲ FUNKCIJŲ VIEŠAJAME SEKTORIUJE KONSOLIDAVIMUI PROJEKTAS

**Projekto paraiška pateikta: 2017-09-29**

**Projekto finansavimo sutartis pasirašyta: 2017-12-13**

**Projekto išlaidų suma: 981 454,52 euro**

**Apmokėta projektų išlaidų suma: 405 116,04 euro**

LR Vyriausybės kanceliarijos parengtas ir įgyvendinamas projektas „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“ atitinka Viešojo valdymo tobulinimo programos plano priemonę 3.2.2. „Optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas, nuolat vertinti ir tobulinti šių institucijų valdymą ir gebėjimus“ ir Nacionalinės pažangos programos kryptį „Optimizuoti viešojo valdymo institucijų atliekamas funkcijas ir tobulinti institucinę sandarą“. Tačiau, nors šios strateginės kryptys buvo suformuluotos dar 2012 m., projektas buvo inicijuotas tik 2017 m. ir jis yra skirtas pasirengti darbams, kurie tiesiogiai prisidės prie 2018–2020 metų Vyriausybės prioritetinių darbų (konkretaus prioritetinio darbo Nr. 1.11 „Nacionalinio paslaugų centro įsteigimas“) įgyvendinimo.

Investuojant ESF lėšas, šiuo projektu yra siekiama nustatyti bendrųjų funkcijų konsolidavimo kryptis ir etapiškumą, tinkamai pasirengti vykdyti konsoliduotas funkcijas vienoje biudžetinėje įstaigoje, nustatyti pirmines veiklos procedūras bei parengti detalų tolimesnių bendrųjų funkcijų konsolidavimo plano projektą. Projekto veiklos apima analizės, vertinimų vykdymą, kurie reikalingi rengiant teisės aktų, planavimo dokumentų projektus, taip pat pasiūlymų dėl teisinio reguliavimo nustatymo ar jo tobulinimo rengimą.

Suformuotas projektas apima visas Vyriausybės valdymo sritis ir siekia pokyčių sisteminiu lygmeniu, todėl projektą įgyvendina Vyriausybės kanceliarija, kuri įgyvendina ir kitas panašaus pobūdžio reformas, kurių stebėseną reikia vykdyti Vyriausybės lygmeniu. Už projekto įgyvendinimą yra atsakinga Vyriausybės kanceliarijos Strateginių pokyčių grupė, o už tinkamą projekto stebėseną strateginiu lygmeniu – Strateginių projektų portfelio komisija.

Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis projekto paraiška ir interviu su projekto vykdytojo kontaktiniu asmeniu.

Nesant aiškių politikos gairių ir investavimo prioritetų, projektų planavimas vyksta ir iš „apačios į viršų“. Toks planavimo būdas yra naudingas, kai už tam tikrą viešojo valdymo sritį atsakinga institucija siekia pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Pagal priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“ įgyvendintas Policijos departamento projektas „Vieningos informacijos teikimo linijos įdiegimas Lietuvos policijoje“ buvo pagrįstas aiškiai identifikuotu poreikiu didinti teikiamų paslaugų kokybę. Nors šis projektas sprendžia problemą vienos viešojo valdymo srities lygmeniu, jis yra sisteminis, t. y. apima visus Lietuvos policijos padalinius, siekia pagerinti paslaugų kokybę ir centralizuoti informacijos teikimo funkciją. Tokiais kaip šis projektas atvejais reikalavimas, kad projektas būtų įtrauktas į kelis skirtingo lygmens strateginius dokumentus ir valstybės projektų sąrašą, sukuria perteklinę administracinę naštą.

#### 48 LENTELĖ. VIENINGOS INFORMACIJOS TEIKIMO LINIJOS ĮDIEGIMAS LIETUVOS POLICIJOJE

**Projekto paraiška pateikta: 2016-12-22**

**Projekto finansavimo sutartis pasirašyta: 2017-04-04**

**Projekto išlaidų suma: 326 091,53 euro**

**Apmokėta projektų išlaidų suma: 290 691,36 euro**

Projekto tikslas – padidinti visuomenės pasitenkinimą informacijos teikimo ir asmenų konsultavimo Lietuvos policijoje paslauga, užtikrinant aukščiausius asmenų aptarnavimo ir konsultavimo standartus atitinkantį informacijos teikimą apie Lietuvos policijos teikiamas administracines paslaugas „vieno langelio“ principu (pažymėtina, kad asmenys bus konsultuojami apie policijos teikiamas paslaugas, o ne policijos veiklą).

Investicijų į vieningos informacijos teikimo linijos diegimą Lietuvos policijoje poreikis buvo grindžiamas tuo, kad informacijos teikimo vieno langelio principu nebuvimas sukelia daug problemų tiek policijos įstaigų darbuotojams, tiek asmenims, kuriems būtina kuo skubiau ir kokybiškiau gauti pageidaujamą informaciją. 2016 m. atliktos apklausos duomenimis, aptarnavimo Lietuvos policijoje



vertinimo vidurkis yra 3,96 iš 5 (t. y. 79 proc./0,79). Tad egzistuoja didelis atotrūkis nuo Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje numatyto rodiklio „Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas“ siektinos reikšmės: 2016 m. – 0,9, o 2020 m. – 0,95.

Poreikis įgyvendinti šį projektą buvo aiškiai įvardytas Policijos departamento strateginiuose planavimo dokumentuose bei prisidės prie jų įgyvendinimo: 1) Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2016–2018 metų strateginio veiklos plano, patvirtinto vidaus reikalų ministro 2016 m. balandžio 6 d. įsakymu Nr. 1V-266, 1-ojo programos tikslo „Siekti veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius“ 1-ojo uždavinio „Kordinuoti ir administruoti policijos sistemos veiklą, užtikrinti centralizuotų bendrųjų funkcijų vykdymą“; 2) Lietuvos policijos generalinio komisaro 2015 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. 5-V-1040 patvirtintų Lietuvos policijos 2015–2020 metais gairių 20 punktą „Siekiant gerinti gyventojų aptarnavimo kokybę, policijos teikiamų paslaugų prieinamumą, sukurti vieną informacijos teikimo gyventojams kanalą ir vienodus asmenų aptarnavimo principus“.

Šaltinis: sudaryta PPML, remiantis projekto paraiška ir interviu su projekto vykdytojo kontaktiniu asmeniu.

Nepaisant paminėtų iššūkių, valstybės projektų planavimo stiprioji pusė yra ta, kad toks nekonkursinio finansavimo būdas leidžia santykinai greitai atrinkti ir skirti finansavimą:

- sudėtingiems ir į sisteminius pokyčius orientuotiems projektams, kurių finansavimas iš biudžeto būtų sudėtingas dėl galiojančių biudžetinės apskaitos taisyklių: „Pasirengimo viešojo sektoriaus bendrųjų funkcijų konsolidavimui“ projekte į veiklą vykdymą buvo įtraukti daugelio skirtingų institucijų darbuotojai, taip pat buvo įkurta nauja įstaiga „Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras“;
- konkrečios viešojo valdymo srities projektams, kurių poreikis yra grįstas įrodymais (atliktais tyrimais ir analize), ir jie įvardyti strateginiuose institucijos dokumentuose, pvz., kaip „Vieningos informacijos teikimo linijos įdiegimas Lietuvos policijoje“;
- iš karto keliems projektams, kurių veiklos papildo viena kitą ir jų įgyvendinimas paraleliai sudaro prielaidas pasireikšti sinergijos efektui, pvz., Specialiųjų tyrimų tarnybos įgyvendinamas projektas „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ ir Valstybės tarnybos departamento projektas „Valstybės tarnautojų mokymai tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos prevencijos srityse“.

#### 49 LENTELĖ. KORUPCIJOS PREVENCIJOS PROJEKTAI VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJAMS IR VALSTYBĖS TARNAUTOJAMS

**Projekto pavadinimas:** „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“

**Projekto vykdytojas:** Specialiųjų tyrimų tarnyba

**Projekto paraiška pateikta:** 2016-08-31

**Projekto finansavimo sutartis pasirašyta:** 2017-01-18

**Projekto išlaidų suma:** 381 974,34 euro

**Apmokėta projektų išlaidų suma:** 239 260,77 euro

Valstybės projektu siekiama parengti Antikorupcinės aplinkos kūrimo ir įgyvendinimo vadovą viešajam sektoriui bei mokymų medžiagą valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovams, siekiant suteikti reikalingų žinių antikorupcinei aplinkai kurti, ir valstybės bei savivaldybių įstaigų specialistams, vykdančioms korupcijos prevencijos priemones.

Taip pat projekto metu siekiama stiprinti Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos, valstybės ir savivaldybių įstaigų korupcijos prevencijos ir tyrimo specialistų, valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovų ar jų įgaliotų asmenų kompetencijas bei tobulinti

**Projekto pavadinimas:** „Valstybės tarnautojų mokymai tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos prevencijos srityse“

**Projekto vykdytojas:** Valstybės tarnybos departamentas

**Projekto paraiška pateikta:** 2016-11-16

**Projekto finansavimo sutartis pasirašyta:** 2017-03-01

**Projekto išlaidų suma:** 1 058 656 eurais

**Apmokėta projektų išlaidų suma:** 275 608,99 euro

Projektu numatyta sukurti unikalias ir mokymų dalyvių poreikius atitinkančias programas, kurios apimtų korupcijai rizikingas viešojo sektoriaus sritis, būtų konkrečios ir kur kas geriau tenkintų mokymų dalyvių poreikius.

Projekto tikslinė grupė – valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų valstybės tarnautojai (įstaigų vadovai, karjeros, statutiniai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai), dirbantys viešųjų pirkimų, įsidarbinimo, Europos Sąjungos ir paramos lėšų skirstymo ir naudojimo, sveikatos apsaugos srityse, vykdančios ūkio subjektų priežiūrą ir kontrolę. Mokymų tikslas – nustatyti ir pakelti valstybės tarnautojų,

žinias ir gebėjimus, taip sudarant sąlygas efektyvesnei korupcijos prevencijai ir jos koordinavimui. Planuojama, kad pagal Antikorupcinės aplinkos kūrimo ir įgyvendinimo vadovo pagrindu parengtą mokymų medžiagą ir programą bus apmokyta 320 valstybės ir savivaldybių įstaigų vadovų, suteikiant reikalingų žinių antikorupcinei aplinkai kurti.

dirbančių korupcijai jautriose veiklos srityse, tarnybinės (profesinės) etikos ir korupcijos sąmoningumo (suvokimo) lygį. Planuojama, kad projekto metu bus apmokyta ne mažiau kaip 3 000 valstybės tarnautojų.

Šaltinis: sudaryta PPMI, remiantis projekto paraiška ir interviu su projekto vykdytojo kontaktiniu asmeniu.

## Valstybės projektų rengimo ir vertinimo procesas

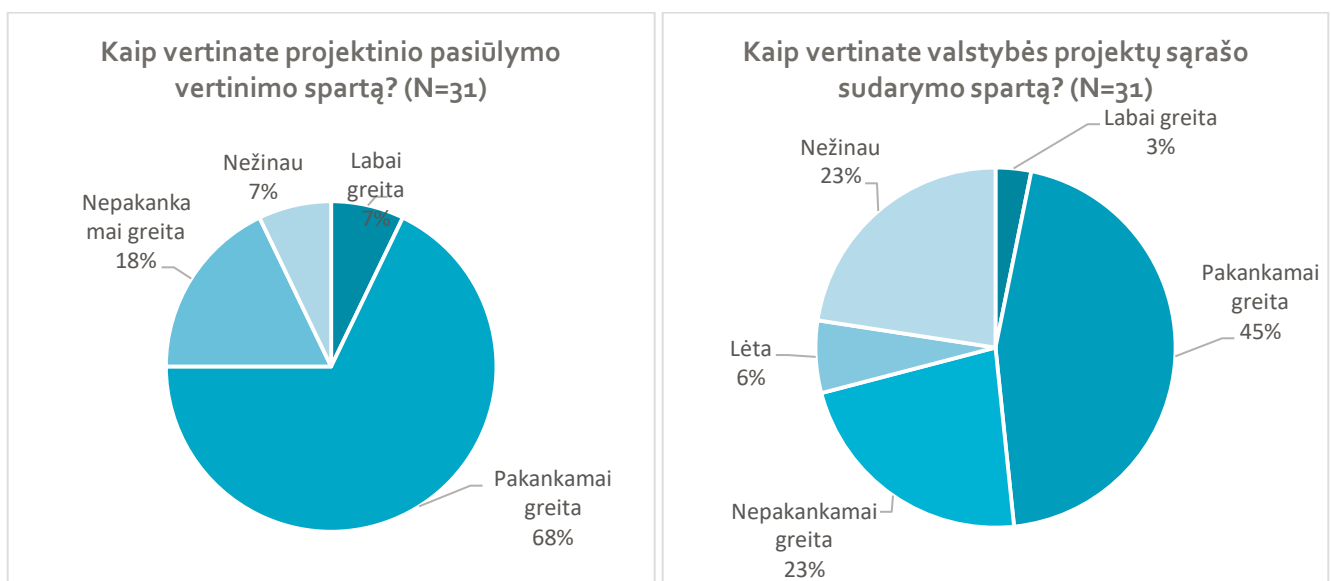
### Projektinių pasiūlymų rengimas

Vienas iš nekonkursinio finansavimo privalumų yra galimybė santykinai greitai ir lanksčiai skirti finansavimą įgyvendinti parengtiems projektams. Nors projektinių pasiūlymų vertinimas, kurį kaip tarpinė institucija atlieka Vidaus reikalų ministerijos Regioninės politikos departamentas, padidino darbo krūvį jo darbuotojams, projektinių pasiūlymų vertinimas ir derinimas su pareiškėju ir, esant reikalui, su įgyvendinančiąja institucija (ESFA) sudaro sąlygas greičiau atlikti projektų paraiškų vertinimą ir finansuoti kokybiškesnius projektus.

Apklausti valstybės projektų vykdytojai palankiai įvertino tarpinės institucijos atliekamo projektinio pasiūlymo vertinimo spartą – 68 proc. nuomone, ji buvo labai greita, dar 18 proc. manė, kad sparta – pakankamai greita. Administracinę krūvį, susijusį su projektinio pasiūlymo rengimu ir susijusios informacijos teikimu, projektų vykdytojai yra linkę vertinti kaip didelį (46 proc.) arba vidutinišką (36 proc.) ir tik 4 proc. vykdytojų manė, kad krūvis buvo nedidelis.

Nors valstybės projektų sąrašų sudarymo spartą taip pat teigiamai, t. y. kaip labai arba pakankamai greitą, įvertino 48 proc. respondentų, apklausos rezultatai rodo, kad, daugiau nei ketvirtadalis (29 proc.) respondentų nuomone, ji buvo nepakankamai greita arba lėta.

## 27 PAVEIKSLAS. PROJEKTINIŲ PASIŪLYMŲ IR VALSTYBĖS PROJEKTŲ SĄRAŠŲ SUDARYMO SPRTOS VERTINIMAS



Šaltinis: PPMI, 10 prioriteto „Pažangus ir visuomenės poreikius atitinkantis viešasis valdymas“ projektų vykdytojų apklausa.

### *Investicinių planų rengimas ir vertinimas*

Atlikti interviu su projekto vykdytojais ir ES investicijas administruojančiomis institucijomis parodė, kad 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu pradėtas taikyti reikalavimas kartu su projektiniu pasiūlymu teikti investicinių projektą yra vertinamas nevienareikšmiškai. 10 prioriteto projektams investicinis projektas buvo privalomas tais atvejais, kai:

- projekte planuojamos virš 300 000 eurų investicijos į nematerialųjį turtą ir / ar įrenginius: programinę įrangą, jos licencijas, registro, valstybės informacinės sistemos ar kitos informacinės sistemos (toliau – IS) tobulinimą, apimančią tik IS integracinių sąsajų su kitomis IS ir (ar) programine įranga, kurią pareiškėjas ir (ar) partneris naudoja / siekia naudoti kaip paslaugą, kūrimą ir (ar) įrenginius, t. y. prietaisus, įtaisus energijai, medžiagoms gaminti ir (ar) informacijai priimti, perduoti ar keisti;
- rengiamas projektas, kuriam įgyvendinti planuojamos investicijos į IS kūrimą ar modernizavimą.

Iš 60 įgyvendinamų valstybės projektų investiciniai planai buvo rengiami 12 projektų, o projektų vykdytojų apklausa parodė, kad šiam dokumentui parengti dažniausiai buvo pasitelkiamas išorės paslaugų teikėjas. Visi investicinius projektus rengę projektų vykdytojai apklausoje teigė, kad investicinio projekto rengimas jiems sukėlė didelį (67 proc.) arba vidutinišką (33 proc.) administracinį krūvį.

Investicinių projektų vertinimą atliekančių Informacinės visuomenės plėtros komiteto atstovų teigimu, nors investicinio plano rengimas leidžia geriau pasirengti projekto įgyvendinimui ir tiksliau įvertinti projekto finansavimo poreikį, investicinio plano rengimo metodikos reikalavimai dėl alternatyvų (įskaitant sąnaudų naudą arba sąnaudų efektyvumo analizę) aprašymo ir apskaičiavimo yra pertekliniai. Viena vertus, alternatyvų analizė ir finansiniai skaičiavimai yra paremti projekto vykdytojo (arba išorės paslaugų teikėjo) tikslingai parinktomis prielaidomis tam, kad būtų galima įrodyti, jog įgyvendinti pasirinkta alternatyva yra labiausiai tinkama, todėl tokia analizė yra dažniau skirta pasirinkto sprendimo įtvirtinimui, o ne nepriklausomai analizei. Kita vertus, pats konkrečios alternatyvos pasirinkimas ir suplanuotos ES investicijos gali turėti įtakos alternatyvos finansiniam naudingumui projekto įgyvendinimo metu (pvz., nematerialaus turto ir įrangos pirkimo ar nuomos kainoms). Todėl 10 prioriteto investicinių projektų vertinimo metu daugiausiai buvo vertinama perkamo turto ir planuojamų veiklų atitiktis rengiamo valstybės informacinių išteklių konsolidavimui ir tinkamumas projekto tikslams ir uždaviniams pasiekti.

Investiciniame projekte atlikta analizė yra aktuali santykinai trumpą laiką, nes keičiantis kainų lygiui ir atsirandant vis naujiems IT sprendimams gali pasikeisti tiek projekto turinys, tiek finansiniai skaičiavimai. Pavyzdžiui, projekto „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“ paraiška pirmą kartą buvo pateikta vertinti 2016 m., vėliau – 2017 m. – ji buvo įvertinta kaip tinkama, o 2018 m. su Valstybės tarnybos departamentu galiausiai buvo sudarytos sutartys dėl dviejų projektų įgyvendinimo: „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“, skirto įdiegti kompetencijomis grįstus centralizuotos atrankos instrumentus valstybės tarnyboje, ir „Inovatyvių informacinių technologijų, skirtų efektyviam viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui, sukūrimas ir įdiegimas“, kuriam ir turėjo būti parengtas, o vėliau atnaujintas investicinis projektas. Dabartiniu 10 prioriteto įgyvendinimo etapu nėra galimybės įvertinti, kokią įtaką investicinio projekto parengimas turi projekto įgyvendinimo spartai, nes iš 11 įgyvendinamų projektų, kuriems buvo rengiami investiciniai projektai, 6 buvo pradėti įgyvendinti 2018 m., o iš pradėtų įgyvendinti 2017 m. tik dviejų projektų įgyvendinimo pažanga yra didesnė nei 30 procentų.

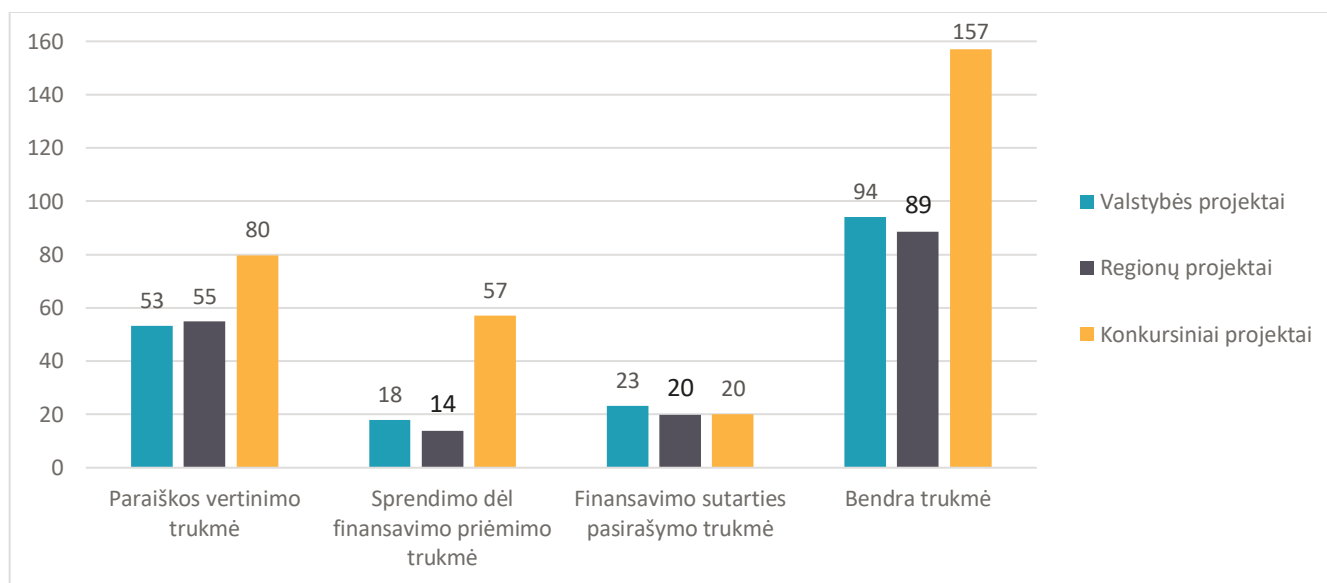
### *Projektų paraiškų vertinimas ir sutarčių sudarymas*

Įgyvendinančios institucijos atliekamas valstybės projektų paraiškų tinkamumo vertinimas yra atliekamas įprasta tvarka, tačiau pripažįstama, kad daugiau dėmesio skiriama konsultacijoms ir deryboms. Kalbinti projektų vykdytojai teigiamai vertina įgyvendinančios institucijos teikiamą pagalbą ir informaciją, o apklausos respondentų

manymu, ESFA pakankamai greitai atlieka paraiškų vertinimą ir prisideda prie efektyvesnio projektų įgyvendinimo.

Administracinių duomenų analizė rodo, kad valstybės projektų atveju vidutiniškai trumpiau trunka paraiškos vertinimas ir greičiau nei konkursinių projektų atveju priimamas sprendimas dėl finansavimo, tačiau truputį ilgiau yra derinama ir pasirašoma projekto finansavimo sutartis. Taip pat pastebimas ir ryškus skirtumas tarp vidutinės bendros trukmės (nuo paraiškos pateikimo įgyvendinančiai institucijai ir sutarties sudarymo), reikalingos valstybės ir konkursinių projektų vertinimui ir sutarčių sudarymui (žr. 28 pav.).

## 28 PAVEIKSLAS. PROJEKTŲ PARAIŠKŲ VERTINIMO IR FINANSAVIMO SUTARČIŲ PASIRAŠYMO TRUKMĖ KALENDORINĖMIS DIENOMIS



Šaltinis: PPMI, remiantis SFMIS duomenimis.

## Prielaidos ir iššūkiai valstybės projektų planavimui ir įgyvendinimui

Atlikta valstybės projektų planavimo reglamentavimo ir jo taikymo praktikoje analizė leido nustatyti, kad pagrindinis iššūkis valstybės projektų planavimui buvo gerai parengtų strateginių viešojo valdymo tobulinimo politikos gairių trūkumas. Tokias tobulinimo gaires atstojo detalūs, dažnai „iš apačios į viršų“ vykstantis ir ilgai užtrukęs strateginio dokumento – Viešojo valdymo tobulinimo programos įgyvendinimo plano, apimančio daug horizontalių viešojo valdymo tobulinimo uždavinių ir priemonių – rengimas. Projektų įgyvendinimo pažangos analizė rodo, kad valstybės projektų planavimas vyko greičiau tada, kai:

- projektai buvo iš anksto suplanuoti konkrečios institucijos strateginiame veiklos plane (pvz., Policijos departamento projektas) arba kitame dokumente, kuris tiesiogiai susijęs su veiksmų programos konkrečiu uždaviniu (pvz., tarpinstituciniame veiklos plane numatytas STT projektas);
- buvo parodyta institucijos lyderystė įgyvendinant su Vyriausybės prioritetiniais darbais ir Viešojo valdymo tobulinimo programos uždaviniais susijusį projektą.

Trūkstant aiškių politikos gairių valstybės projektų planavimas vyko taikant detalius specialiuosius atrankos kriterijus ir pritaikant strateginį dokumentą planuojamiems projektams. Tai sukuria perteklinę administracinę našta ir pailgina finansavimo skyrimo proceso trukmę.

Atlikta analizė parodė, kad investicinių projektų rengimas ir vertinimas sudaro prielaidas geriau pasirengti projektų įgyvendinimui ir siekti kokybiškų rezultatų, nes IVPK atliekamas planuojamų investicijų į IT sistemas įvertinimas, viena vertus, sumažina dvigubo ir netvaraus finansavimo rizikas, antra vertus, padeda potencialiam projekto vykdytojui tiksliau suformuluoti norimas finansuoti veiklas. Tačiau tuo pat metu pripažįstama, kad dažnai alternatyvų finansinės analizės rengimas investiciniam projektui, o vėliau šių alternatyvų vertinimas turi mažai pridėtinės vertės, nes yra labiau formalumas, norint įtvirtinti pasirinktą investavimo būdą. Be to, atliktos analizės aktualumas yra trumpalaikis, ypač kai investuojama į sparčiai plėtojamas naujoves IT srityje. 10 prioriteto investicinių projektų vertinimas nėra IVPK priskirta funkcija IVPK valdymo ir kontrolės sistemoje, bet IVPK atstovai įsitraukia į investicijų į viešojo valdymo tobulinimo priemonių planavimą, dalyvaudami koordinavimo grupės veikloje. Tačiau šių projektų įgyvendinimo metu vykdant viešuosius pirkimus, susijusius su IT sistemomis ir įrenginiais, su IVPK nėra konsultuojamasi.

Valstybės projektų vykdytojų vertinimu, tarp veiksmų, kurie prisidėjo prie projektų veiklų įgyvendinimo ir uždavinių pasiekimo, yra projekto komandos organizaciniai gebėjimai (54 proc.), politikų ir vadovų palaikymas, laiku įvykę viešieji pirkimai ir valstybės bei savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų bendradarbiavimas (po 42 proc.). Tačiau kai kurių projektų įgyvendinimui esminis veiksnys yra laiku įvykę teisės aktų pakeitimai (pvz., „Pasirengimas viešojo sektoriaus bendrųjų funkcijų konsolidavimui“). Savo ruožtu tokių projektų įgyvendinimui labiausiai trukdė užtrukę viešieji pirkimai (52 proc.), prasta paslaugų teikėjų darbo kokybė (42 proc.), bendradarbiavimo tarp valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bei kitų organizacijų trūkumas (29 proc.). Atvejo studijai atrinktų projektų vykdytojai interviu metu pabrėžė aiškių prioritetų ir politinio palaikymo svarbą, projekto vadovo lyderystę ir projekto komandos patirtį administruojant panašius projektus. Nors vykdant viešuosius pirkimus gali būti susiduriama su sunkumais – jie sietini su nacionalinėmis viešųjų pirkimų taisyklėmis bei pačių projekto vykdytojų patirties stoka, o ne būtent ESF remiamiems projektams taikoma tvarka.

## 4 atvejo studija. Geroji užsienio šalių patirtis sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas

Ketvirtos atvejo studijos tikslas – gerosios užsienio patirties, sprendžiant Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas, analizė. Atlikus Lietuvos viešojo valdymo būklės apžvalgą (tinkamumo įvertinimo dalyje) buvo identifikuoti iššūkiai, su kuriais susiduriama Lietuvos viešojo valdymo srityje ir, remiantis šios analizės rezultatais, buvo atlikta užsienio šalių patirties, iniciatyvų ir sėkmingų reformų apžvalga. Atlikus antrinių šaltinių analizę buvo pasirinktos Lietuvai aktualios viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos, įgyvendintos arba įgyvendinamos Estijoje, Graikijoje ir Švedijoje. Šios atvejo studijos rezultatai prisidėjo prie rekomendacijų dėl kito laikotarpio viešojo valdymo tobulinimo krypčių bei priemonių formulavimo. Atvejo studija yra paremta antrinių šaltinių analize.

### Lietuvai aktualios viešojo valdymo problemos

Lietuvai aktualias viešojo valdymo problemas identifikavome remdamiesi *European Public Sector Innovation Scoreboard*, *Innobarometer*, *European Innovation Scoreboard*, *Gallup* pasaulio apklausa, *Sustainable Governance Indicators*, *Digital Economy and Society Index* bei *EUPACK* duomenimis. Rodiklių analizė atskleidžia keturias sritis, kuriose Lietuvos viešasis valdymas susiduria su iššūkiais.

Pirmiausia Lietuvos viešasis sektorius susiduria su **viešojo valdymo atvirumo** trūkumu. Pastaroji problema apima:

- a) Valdžios atskaitomybę.
- b) Korupcijos kontrolę: remiantis Pasaulio Banko Korupcijos kontrolės indeksu, Lietuva užima 19 vietą iš 28 ES valstybių narių<sup>65</sup>.
- c) Korupcijos suvokimo lygį visuomenėje: Lietuvos rodiklius šioje srityje galima išskirti kaip vienus iš labiausiai atitrūkusių nuo kitų ES šalių. Pavyzdžiui, 2010 m. ir 2014 m. *Gallup* atliktos gyventojų apklausos atskleidžia, kad korupcijos suvokimas Lietuvoje yra pats žemiausias iš visų ES28 valstybių<sup>66</sup>.
- d) Profsąjungų įsitraukimą į politikos formavimo procesą. *Sustainable Governance Indicators* Lietuvai suteikia 5 iš 10 įvertinimą<sup>67</sup>.

Kita su iššūkiais susidurianti viešojo valdymo sritis – **inovacijų viešajame sektoriuje trūkumas**. Pastaroji sritis yra konceptualizuojama kaip naujų arba iš esmės patobulintų paslaugų, komunikacijos metodų, procesų ar organizacinių metodų taikymas viešajame sektoriuje<sup>68</sup>. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog šiuo metu yra taikomos skirtingos priegios įvertinti inovacijas viešajame sektoriuje<sup>69</sup>. Vienas iš galimų matavimo būdų yra 2013 m. EPSI (*European Public Sector Innovation Scoreboard*) rodiklis, kuris yra sudaromas iš *Innobarometer* apklausos rezultatų. Pastarojo rodiklio duomenimis, Lietuva užima 24 vietą iš 28 ES valstybių<sup>70</sup>. Tai atskleidžia inovacijų viešajame sektoriuje trūkumą. Vis dėlto, EPSI naujais duomenimis yra paremti 2010 m. vykdyta apklausa. Todėl pasirinkome rodiklius, kurie atitinka šiuolaikinę inovacijų viešajame sektoriuje tendenciją – viešųjų paslaugų teikimo skaitmenizavimą. Remiantis *Digital Economy and Society Index* (DESI), Lietuvai yra skiriama 13 iš 28 vietų ir pagal ES valstybių grupavimą Lietuva priklauso vidutinių veiklos rodiklių šalių grupei<sup>71</sup>. Nors ir pastebima bendra

<sup>65</sup> World Bank (2017) Korupcijos kontrolė:

[https://todata360.worldbank.org/indicators/hc153e067?country=BRA&indicator=364&viz=line\\_chart&years=1996,2017#table-link](https://todata360.worldbank.org/indicators/hc153e067?country=BRA&indicator=364&viz=line_chart&years=1996,2017#table-link) [Žiūrėta: 2019-02-14].

<sup>66</sup> Vitalis Nakrošis (2016) „Role and effect of external support to Public Administration in Lithuania Task 3“.

<sup>67</sup> Vitalis Nakrošis, Ramunas Vilpisauskas, Detlef Jahn „Sustainable Governance Indicators 2018 Lithuanian Report“.

<sup>68</sup> Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa.

[http://eimin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos\\_sritys/ino/LIP\\_nutarimas.docx](http://eimin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/LIP_nutarimas.docx) [Žiūrėta 2019-02-14]

<sup>69</sup> Kattel, Rainer, et al. Can we measure public sector innovation? A literature review. *LIPSE project paper* (2013).

<sup>70</sup> European Public Sector Innovation Scoreboard (2013) [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_305\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf) [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>71</sup> The Digital Economy and Society Index (DESI) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> [Žiūrėta 2019-02-14].

skaitmenizavimo pažanga, visgi tam tikri sektoriai susiduria su iššūkiais. Skaitmeninių viešųjų paslaugų srityje 68,2 balo įvertinta Lietuva yra septinta iš visų ES valstybių. E. valdžios paslaugomis per metus naudojosi, t. y. teikė įvairias užpildytas e. formas valdžios institucijoms, 81 proc. interneto naudotojų – pagal šį rodiklį Lietuva užima 6 vietą ES. Taip pat DESI matuoja ir piliečių naudojimąsi e. sveikatos paslaugomis, šioje srityje Lietuvai yra skiriama 13 iš 28 vietų. Visgi šioje vietoje svarbios tampa LR Vidaus reikalų ministerijos 2017 m. tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ išvalgos, jog svarbiausia viešųjų paslaugų sritimi Lietuvos gyventojai įvardijo sveikatos apsaugos administravimą (8,94 balo), tačiau šios srities vertinimas yra vienas prasčiausių (6,87 balo), todėl būtent šios srities paslaugų teikimo gerinimui reikėtų skirti didžiausią dėmesį<sup>72</sup>.

Trečioji viešojo valdymo sritis, kurioje Lietuvos viešasis sektorius susiduria su iššūkiais, – **viešosios politikos formavimas**. Ši sritis apima:

- a) Įrodymais grįstos analizės trūkumą. Pastebima, kad Lietuvoje trūksta *ex ante* poveikio analizės bei ekspertų konsultacijų prieš priimant ir keičiant teisės aktus. Taip pat pastebimas aukštesnio lygmens koordinavimo tarp vyriausybės organizacijų, besinaudojančių MOSTA (Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras) paslaugomis, trūkumas<sup>73</sup>. Visgi XVII Vyriausybė 2018 m. spalį MOSTA pagrindu nutarė įsteigti įrodymais grįstą analizę atliekantį centrą (ESFA-V-912-01-0025 „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas“). Už projekto įgyvendinimą yra atsakinga LRVK, tačiau šiuo metu kompetencijų centras yra tik steigiamas, todėl sunku atlikti centro poveikio viešosios politikos formavimui vertinimą.
- b) Prastą teisės aktų poveikio vertinimo proceso kokybę. Remiantis OECD ataskaita, Lietuvoje XVII Vyriausybės įdiegti teisės aktų poveikio vertinimo metodai (kaštų ir naudos analizė bei kaštų ir efektyvumo analizė) yra taikomi siekiant patvirtinti jau priimtus sprendimus<sup>74</sup>. Kitaip tariant, teisės aktų poveikio vertinimas neturi realaus vaidmens priimant sprendimus. Iš OECD ataskaitoje pateiktųjų rekomendacijų Lietuvai aktualus yra raginimas sustiprinti teisės aktų poveikio vertinimo proceso kokybės stebėsenos mechanizmus bei konsoliduoti stebėsenos funkcijas atlikimą vienoje institucijoje.

Galiausiai, Lietuva atsilieka nuo kitų ES šalių narių **žmogiškųjų išteklių valdymo srityje**. Lietuvoje valstybės tarnyba yra apibūdinama kaip politizuota, o paskyrimas į pareigas ir paaukštinimas pareigose dažnai paremtas politiniais ryšiais, ypač kalbant apie aukštesnes vadovaujamas pareigas einančius tarnautojus<sup>75</sup>. Politizaciją gali paaiškinti ne tik valdančiosios daugumos ar ministro portfelį kontroliuojančios partijos pasikeitimas, bet ir atitinkamų kandidatų, galinčių užimti aukštus karjeros postus ministerijose, pasiūla bei kitos aplinkybės<sup>76</sup>. Lietuvoje aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų strateginių kompetencijų, kurios būtinos vadovauti viešojo sektoriaus organizacijoms, tobulinimas išskiriamas kaip viena iš galimų priemonių, stiprinant ir modernizuojant valstybės tarnybą<sup>77</sup>.

<sup>72</sup> Vidaus reikalų ministerija (2017) „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“, 18. <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.867> [Žiūrėta: 2019-02-14].

<sup>73</sup> OECD, Regulatory Policy in Lithuania: Focusing on the Delivery Side, OECD Reviews of Regulatory Reform, OECD Publishing, Paris, 2015 [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-inlithuania\\_9789264239340-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-inlithuania_9789264239340-en) [Žiūrėta 2019-02-14]

<sup>74</sup> Ten pat.

<sup>75</sup> VPVI (2018) „Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES valstybėse narėse“, 17. [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi\\_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20\\_Galutin%C4%97%20ataskaita\\_18%2006%2020.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20_Galutin%C4%97%20ataskaita_18%2006%2020.pdf) [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>76</sup> Ten pat.

<sup>77</sup> Valstybės tarnybos departamentas(2015) „Valstybės tarnybos aktualijos“

## Geroji užsienio valstybių patirtis

Analizuojant pasirinktą ES valstybių patirtį, buvo nagrinėjamos viešojo valdymo tobulinimo tendencijos. Daugiausia dėmesio buvo skiriama viešojo valdymo reformų iniciatyvoms, kurios atitinkamose šalyse buvo įgyvendinamos per paskutinius penkerius metus. Atlikus ESF intervencijų įgyvendinimo analizę buvo pasirinktos dvi valstybės (Estija ir Graikija), kurių administracijos suprogramavo ESF investicijas pagal 11 tematinį tikslą institucinių gebėjimų stiprinimo srityje. Taip pat buvo pasirinkta viena valstybė (Švedija), kuri nenaudoja ESF lėšų viešojo valdymo tobulinimui, bet pasižymi aukštomis rodiklių reikšmėmis šioje srityje.

Kiekvienoje pasirinktoje šalyje išnagrinėjome po 1–2 konkrečias viešojo valdymo iniciatyvas, kurių rezultatai gali būti pritaikyti Lietuvoje. Šioje atvejo studijoje iš viso yra pateikti penkių konkrečių viešojo valdymo iniciatyvų ir jų įgyvendinimo rezultatų pavyzdžiai (angl. *fiche*) su informacija apie ESF investicijų panaudojimą. Šie pavyzdžiai tolygiai pasiskirsto pagal penkias viešojo valdymo kryptis:

- a) skaidrumas ir atskaitomybė;
- b) valstybės tarnybos sistemos ir žmogiškųjų išteklių valdymas;
- c) viešųjų paslaugų teikimas ir skaitmenizavimas;
- d) vyriausybinių įstaigų organizavimas ir valdymas;
- e) viešosios politikos formavimas, koordinavimas ir reglamentavimas.

### Švedija

Iš Šiaurės Europos šalių (Danijos, Suomijos ir Švedijos), pasižyminčių labai gerais viešojo valdymo rodikliais ir kuriose nėra įgyvendinamos ESF finansuojamos viešojo valdymo tobulinimo intervencijos, bet vyksta viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos, buvo pasirinkta **Švedija**. Taip pat pastarojoje valstybėje vykdomos iniciatyvos buvo analizuojamos ir dėl šios šalies bei Lietuvos viešojo sektoriaus panašumų:

- a) valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus dydžio;
- b) decentralizuoto viešosios politikos įgyvendinimo;
- c) viešojo valdymo reformų iniciatorių (aukštesnius postus užimantys valstybės tarnautojai bei išorės ekspertai)<sup>78</sup>.

Švedijos ir Lietuvos viešojo sektoriaus panašumai suteikia Švedijos vykdomoms arba jau įgyvendintoms iniciatyvoms tinkamumo aspektą Lietuvai. Pavyzdžiui, Švedija pasižymi inovacijoms atviru viešuoju sektoriumi<sup>79</sup> bei efektyvia Vyriausybės įkurtos inovacijų agentūros „Vinnova“, kuriančios inovacijas viešajame sektoriuje, veikla.

---

<sup>78</sup> Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E. (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28, 12-34.

<sup>79</sup> Ten pat, 78.



**50 LENTELĖ. 1 INICIATYVA: ŠVEDIJOS INOVACIJŲ AGENTŪROS „VINNOVA“ VEIKLA**

**Iniciatyvos aprašymas:** Kaip geroji praktika, skatinant inovacijas viešajame sektoriuje, buvo analizuota Švedijos vyriausybės inovacijų agentūros „Vinnova“ veikla 2014–2018 m. laikotarpiu. Pastaroji organizacija skiria finansavimą inovatyviems projektams bei skatina tarpsektorinį bendradarbiavimą. Taip pat agentūra įgyvendina Vyriausybės jai paskirtus tyrimų užsakymus. 2014–2018 m. laikotarpiu Švedijos Vyriausybė pavedė „Vinnova“ įgyvendinti projektus, susijusius su inovacijų viešajame sektoriuje diegimu<sup>80</sup>. Pavyzdžiui, 2016–2017 m. inovacijų agentūrai buvo pavesta įgyvendinti skaitmenizavimo iniciatyvas sveikatos ir socialinės apsaugos srityse<sup>81</sup>. Inovacijų agentūra, tobulinant e. sveikatos paslaugų teikimo sistemą, siūlė įdiegti dirbtinio intelekto priemones, kurios turėtų prisidėti prie vartotojų patogesnės paslaugų teikimo sistemos sukūrimo bei paslaugų teikimo efektyvumo padidėjimo. Galima išskirti ir 2014–2016 m. „Vinnova“ įgyvendintą lyderystės bei kitų kompetencijų stiprinimo iniciatyvą<sup>82</sup>. Pastarosios metu „Vinnova“, bendradarbiaudama su Švedijos savivaldybėmis, organizavo lyderystės kompetencijų ugdymo mokymus, skatino gerosios patirties apsisveikimą tarp verslo ir viešojo sektoriaus bei analizavo sprendimų priėmėjų nuomonę apie esmines prielaidas inovacijoms viešajame sektoriuje diegti<sup>83</sup>. Apibendrinant, Švedijos inovacijų agentūrą „Vinnova“ galima laikyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorė, kuri vadovauja inovacijų diegimo procesui bei skatina institucijas dalintis sukaupta informacija.

**Pagrindinės prielaidos iniciatyvos sėkmei:** Galima išskirti kelias esmines prielaidas, kurios lėmė „Vinnova“ įgyvendinamų iniciatyvų sėkmę. Pirmiausia Švedijos inovacijų agentūra taiko visą sistemą apimančią (angl. *system-based*) prieigą. Pastarosios esmė – viena agentūra užsiima skirtingo laipsnio inovacijų diegimu skirtingose sistemos srityse<sup>84</sup>. Viena vertus, „Vinnova“ žemiausiame vietos lygmenyje investuoja į eksperimentinius inovacijų projektus ir remia inovatyvaus smulkaus arba vidutinio verslo kūrimą bei skatina ūkio subjektus, pasižyminčius inovatyvia praktika, dalintis sukauptomis žiniomis. Kita vertus, „Vinnova“ finansuoja iniciatyvas viešajame sektoriuje, tokias kaip inovatyvios platformos, kuriose yra atliekami viešosios politikos formavimo bandymai (angl. *policy labs*), bei rengia inovacijos politikos strategijas. Šių veiklų galutinis tikslas – inovacijų politikos formavimas<sup>85</sup>. Kita prielaida apima „Vinnova“ veiklos strategiją, kuri yra paremta „iššūkių paskatintos inovacijos“ taktika (angl. *Challenge Driven Innovation*). Šios strategijos taikymas leido Švedijos inovacijų agentūrai sėkmingai atliepti socialinės kaitos tendencijas, taikant „iš apačios į viršų“ (remiant inovatyvius spartuolius bei SVV) prieigą<sup>86</sup>. Galiausiai „Vinnova“ savo darbotvarkę integravo su Darnaus vystymosi tikslų darbotvarkė 2030 m. Sujungusi strategijas, organizacija taikė „visos Vyriausybės“ (angl. *whole-of-government*) prieigą, kai inovacijų politika yra formuojama bendradarbiaujant ministerijoms bei viešosioms organizacijoms<sup>87</sup>.

**Iniciatyvos tinkamumas Lietuvai:** „Vinnova“ įgyvendinamos iniciatyvos yra tinkamos Lietuvai, nes atliepia ir Lietuvos viešojo sektoriaus trūkumus. Iniciatyvos viešųjų paslaugų teikimo ir skaitmenizavimo viešojo valdymo srityje sprendžia bendrąsias su inovacijomis viešajame sektoriuje susijusias problemas, tokias kaip į inovacijas nelinkusios viešojo sektoriaus kultūros egzistavimas bei vadovų iniciatyvų ir kompetencijų trūkumas. Taip pat Švedijos „Vinnova“ iniciatyva tobulinti e. sveikatos paslaugų sistemos plėtrą tiesiogiai atliepia vieną iš Lietuvos viešajam sektoriui aktualiausių problemų – prastą sveikatos apsaugos teikiamų paslaugų kokybę.

**Estija**

Rytų ir Vidurio Europos šalyse aukščiausiais viešojo valdymo rodikliais pasižymi **Estija**, kurioje yra efektyviai panaudojamos ESF investicijos viešajam valdymui tobulinti. Lyginant Estijos ir Lietuvos viešuosius sektorius, pastebimi šie panašumai:

- a) panašus viešojo sektoriaus dydis;
- b) viešojo administravimo kultūra, paremta individualizmu, bei orientacija į ilgąjį laikotarpį.

<sup>80</sup> Švedijos Vyriausybės paskirtų užduočių Švedijos inovacijų agentūrai „Vinnova“ sąrašas: <https://www.vinnova.se/om-oss/sveriges-innovationsmyndighet/regeringsuppdrag/>

<sup>81</sup> Švedijos Vyriausybės paskirtos užduoties tęsti sveikatos bei rūpybos paslaugų skaitmenizavimą aprašymas (2017) <https://www.vinnova.se/contentassets/5b49368b7b8047cebb71ced7a4804e59/2016-03529-slutrapport.pdf>

<sup>82</sup> Švedijos Vyriausybės paskirtos užduoties diegti inovacijas viešajame sektoriuje aprašymas (2016) [https://www.vinnova.se/contentassets/ecd0206440df49a5aea396f74c90d060/2014-03928-\\_rapp.pdf](https://www.vinnova.se/contentassets/ecd0206440df49a5aea396f74c90d060/2014-03928-_rapp.pdf)

<sup>83</sup> Ten pat.

<sup>84</sup>Lundin, Nannan, ir Sylvia Schwaag Serger (2018), „A Transformative Innovation Policy.“ 20.

<sup>85</sup> Ten pat 46

<sup>86</sup> Ten pat, 20

<sup>87</sup> Ten pat, 27.

Estijoje įgyvendinamos viešojo valdymo iniciatyvos 2014–2020 m. laikotarpiu yra taip pat tinkamos sprendžiant iššūkius Lietuvos viešajame sektoriuje politikos formavimo ir valdžios veiklos atvirumo srityse. Pavyzdžiui, Estija, siekdama patobulinti viešosios politikos formavimo kokybę, skatino tarpinstitucinį bendradarbiavimą įsteigiant ekspertų arba užduočių grupes (angl. *Task force*)<sup>88</sup>. Taip pat verta išskirti Estijos iniciatyvą didinti profsąjungų dalyvavimą viešosios politikos formavimo procese. Prie pastarųjų iniciatyvų įgyvendinimo prisidėjo ESF parama.

## 51 LENTELĖ. 2 INICIATYVA: EKSPERTŲ IR UŽDUOČIŲ GRUPIŲ ĮSTEIGIMAS ESTIJOJE

**Iniciatyvos aprašymas:** Estijos Vyriausybė, atsižvelgdama į EBPO ataskaitoje „Towards a Single Government Approach“ pateiktas rekomendacijas stiprinti viešosios politikos formavimo pajėgumus bei padidinti politikos formavimo kokybę<sup>89</sup>, 2014 m. patvirtino ekspertų bei užduočių grupių (angl. *Task force*) įsteigimą<sup>90</sup>. Pastarųjų suformavimas yra numatytas Vyriausybės veiksmų programoje 2015–2019 m., o ekspertų / užduočių grupių veiklą numatoma finansuoti iš ESF lėšų. Pastarosios grupės yra steigiamos tematiniais pagrindais atitinkamose ministerijose<sup>91</sup>. Pavyzdžiui, Vyriausybės veiksmų programoje 2015–2019 m. numatoma, kad ekspertų grupės bus įsteigtos siekiant modernizuoti ir skaitmenizuoti viešuosius pirkimus (įsteigta 2016 m.), diegti socialines inovacijas ir užtikrinti geresnį viešųjų paslaugų teikimą (įsteigta 2016 m.)<sup>92</sup> bei tobulinti sveikatos paslaugų skaitmenizavimą (įsteigta 2014 m.)<sup>93</sup>. Apskritai ekspertų / užduočių grupių funkcijos apima tarpinstitucinį koordinavimą, įrodymais grįstos ekspertizės teikimą bei reglamentų poveikio analizės atlikimą<sup>94</sup>.

**Pagrindinės prielaidos iniciatyvos sėkmei:** Įsteigtos ekspertų grupės funkcionuoja kaip integrali Estijos Vyriausybės arba atskiros ministerijos dalis. Tokia organizacinė struktūra užtikrina sklandesnį aukštesnio lygmens tarpinstitucinį bei tarpsektorinį bendradarbiavimą. Taip pat pačios grupės yra sudarytos iš aukštas kompetencijas ir didelę patirtį atitinkamose srityse turinčių asmenų. Pavyzdžiui, 2015 m. įsteigtos grupės, siekiančios sumažinti socialinės rūpybos našta, vadove buvo paskirta buvusi Vaikų ir šeimos departamento prie Estijos Socialinių santykių ministerijos direktorė<sup>95</sup>. Iki 2020 m. numatoma įsteigti 15 tokių grupių, o numatoma ESF parama iniciatyvai įgyvendinti sudaro 1,8 mln. eurų. Už iniciatyvos įgyvendinimą yra atsakinga Valstybės kanceliarija.

**Iniciatyvos tinkamumas Lietuvai:** Estijoje įsteigtos užduočių / ekspertų grupės patenka į Vyriausybės valdomų įstaigų organizavimo ir viešojo valdymo sritį ir tiesiogiai prisideda prie Lietuvai aktualių viešojo valdymo iššūkių, susijusių su viešosios politikos formavimu, sprendimo. Iniciatyvos pagrindiniai tikslai – padidinti politikos formavimo pajėgumą ir kokybę, taip pat atlikti teisės aktų pokyčių poveikio analizę – atliepia esminius trūkumus Lietuvos politikos formavimo srityje.

<sup>88</sup> Cerlin Pesti ir Tiina Randma-Liiv, Support for developing better country knowledge on public administration and institutional capacity building (EUPACK), Role and effect of external support to Public Administration in Estonia.

<sup>89</sup> OECD (2011), "Promoting a Whole-of-Government Approach", in Estonia: Towards a Single Government Approach, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264104860-6-en>.

<sup>90</sup> Estijos Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupių įsteigimo <https://www.riigikantselei.ee/en/news/government-office-sent-approval-draft-legislation-establishing-task-force-civil-protection> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>91</sup> Ten pat.

<sup>92</sup> Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupės įsteigimo diegiant inovacijas viešajame sektoriuje <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-public-sector-innovation-will-be-set-government-office> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>93</sup> Ten pat.

<sup>94</sup> Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupės įsteigimo, sprendžiant e. sveikatos paslaugų problemas <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-be-created-will-begin-resolve-ehealth-problems> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>95</sup> Estijos veiksmų planas didinti administracinius gebėjimus ir įgyvendinant EBPO rekomendacijas, 10. [https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strategiaburoo/action\\_plan\\_for\\_administrative\\_capacity\\_and\\_oecd\\_public\\_governance\\_review.pdf](https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strategiaburoo/action_plan_for_administrative_capacity_and_oecd_public_governance_review.pdf) [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>96</sup> Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupės įsteigimo mažinant rūpybos našta <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-be-established-reducing-burden-care> [Žiūrėta 2019-02-14].

## 52 LENTELĖ. 3 INICIATYVA: PROFSĄJUNGŲ GEBĖJIMŲ DALYVAUTI FORMUOJANT POLITIKĄ STIPRINIMAS

**Iniciatyvų aprašymas:** Estijos Valstybės kanceliarija 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu su ESF lėšų parama įgyvendina priemonę „Kokybiškos politikos formavimo vystymas“, kuri apima siekį sustiprinti Estijos profsąjungų vaidmenį dalyvaujant politikos formavime<sup>96</sup>. Siekiant stiprinti Estijos profsąjungų gebėjimus formuoti politiką yra siekiama:

1. stiprinti profsąjungų narių analitinius gebėjimus;
2. stiprinti vidinę profsąjungos struktūrą, siekiant didesnio narių įsitraukimo formuojant viešąją politiką;
3. skatinti trišalio dialogo plėtrą, į politikos formavimą įtraukiant ir darbdavių konfederaciją.

Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus yra vykdoma 10 mokymo programų, skirtų profsąjungų nariams. Mokymai apima narių analitinių įgūdžių bei pajėgumo dalyvauti politikoje stiprinimą<sup>97</sup>.

**Prielaidos iniciatyvų sėkmei:** iniciatyva stiprinti profsąjungų gebėjimus formuoti politiką nebūtų įgyvendinta be ESF investicijų, kurios siekia 200 tūkst. eurų. Taip pat siekis stiprinti profsąjungų gebėjimus dalyvauti politikoje yra Estijos Profesinių Konfederacijų vystymosi strateginio plano 2020 m. dalis. Pastarojoje strategijoje yra išskiriamas poreikis užtikrinti ne tik mokymų profesinių sąjungų nariams teikimą, bet ir įgyvendinti struktūrinius pokyčius, įgalinančius darbuotojų asociacijas dalyvauti politikoje. ESF lėšomis finansuojamomis veiklomis 2014–2020 programavimo laikotarpiu yra siekiama prisidėti prie minėtos strategijos įgyvendinimo. Galiausiai atsižvelgiant į tai, jog šios iniciatyvos tikslinė grupė yra Estijos Profsąjungų Konfederacija ir kitos asocijuotos organizacijos, projekto įgyvendinimo sėkmei yra svarbus profsąjungų narių susidomėjimas bei įsitraukimas į vykdomas veiklas.

**Iniciatyvų tinkamumas Lietuvai:** Estijos įgyvendinamą iniciatyvą galima priskirti prie viešosios politikos formavimo, koordinavimo bei reglamentavimo viešojo valdymo srities. Profsąjungų gebėjimų dalyvauti politiniuose procesuose stiprinimas yra aktualus ir Lietuvai, kurioje pastebimas itin mažas bei neefektyvus darbuotojų grupių dalyvavimas formuojant politiką.

## Graikija

Iš Viduržemio jūros regiono valstybių, ESF lėšas investuojančių į viešojo valdymo tobulinimą, buvo pasirinkta **Graikija**. Analizuojant Graikijos ir Lietuvos viešąjį administravimą pastebėta, kad valstybės yra panašios šiais aspektais:

- a) karjeros valstybės tarnybos modelis;
- b) panašus valstybės tarnybos politizacijos lygis.

Taip pat Graikijoje įgyvendinamos viešojo valdymo reformų iniciatyvos yra aktualios sprendžiant Lietuvos viešojo sektoriaus problemas atviros valdžios ir žmoniškųjų išteklių valdymo srityse. Pavyzdžiui, kova su korupcija šioje šalyje yra viena iš svarbiausių viešojo administravimo reformos kryptių, kuriai įgyvendinti yra pasitelkiamos ESF investicijos. Taip pat 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu ESF lėšomis yra įgyvendinama reforma, siekiant sukurti aukštesniąją valstybės tarnybą<sup>98</sup>.

## 53 LENTELĖ. 4 INICIATYVA: AUKŠTESNIOSIOS VALSTYBĖS TARNYBOS REFORMA

**Iniciatyvos aprašymas:** Aukštesniąją valstybės tarnybą Graikijoje yra siekiama sukurti tęsiant ankstesnio programavimo laikotarpio (2007–2013 m.) metu pradėtus valstybės tarnautojų mokymus<sup>99</sup> bei sukuriant nacionalinį vadovų registrą, kuris bus naudojamas

<sup>96</sup> Kokybiškos politikos formavimo vystymas <https://www.riigikantselei.ee/et/valitsuse-toetamine/poliiitakujundamise-kvaliteedi-arendamine> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>97</sup> Ten pat.

<sup>98</sup> Spanou, Calliope. "Greece: Administrative symbols and policy realities." *Governance and Environment in Western Europe*. Routledge, 2014. 120-140.

<sup>99</sup> Dimitri A. Sotiropoulos, „Role and effect of external support to Public Administration in Greece“, 35.

skiriant valstybės tarnautojus į ministerijoms pavaldžių įstaigų vadovų arba valstybės valdomų įmonių tarybos narių postus<sup>100</sup>. Minėtas veiklas įgyvendina Nacionalinis viešojo administravimo ir vietos savivaldos centras (*National Center of Public Administration and Local Self-Government* (EKDDA)).

ESF parama valstybės tarnautojų mokymams sudaro apie 32 milijonus eurų – vidutiniškai per metus apie 5 proc. valstybės tarnautojų dalyvauja EKDDA organizuojamuose mokymuose. 2014–2020 m. laikotarpiu didžioji mokymų dalis buvo orientuota į valstybės tarnautojų informacinių ir kompiuterinių technologijų gebėjimų tobulinimą<sup>101</sup>. Tikslinę valstybės tarnautojų grupę, kuri dalyvavo mokymuose, sudaro perspektyvūs Nacionalinės viešojo administravimo mokyklos absolventai. Tokiu būdu tikimasi, kad praėję mokymus jie bus pasirengę užimti aukštesnius postus viešajame sektoriuje. Taip pat EKDDA yra sukūrusi mokymų efektyvumo stebėsenos mechanizmus<sup>102</sup>. Atliktos mokymų dalyvių apklausos atskleidžia, jog mokymų suteiktos žinios yra nuolat naudojamos.

ESF parama, kuriant nacionalinį vadovų registrą, sudaro 14 milijonų eurų. Pagrindinė registro paskirtis – sukurti aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojų duomenų bazę bei skelbimų į aukštus postus viešajame sektoriuje talpyklą. Tokiu būdu paskelbus atranką į aukštą postą viešajame sektoriuje (taikomi objektyvūs ir pasiekimais paremti atrankos kriterijai), tikimasi depolitizuoti valstybės tarnybą<sup>103</sup>. Registrą administruoja Aukštoji personalo atrankos taryba (*Supreme Council for Personnel Selection* (ASEP)), o EKDDA visiems registre esantiems valstybės tarnautojams suteikia anksčiau minėtus mokymus.

**Pagrindinės prielaidos iniciatyvos sėkmei:** pirmiausia svarbų vaidmenį, siekiant sukurti aukštesniąją valstybės tarnybą, vaidina 2015 m. paskelbtas memorandumas (*Memorandum of Understanding*), kuriame įtvirtinamas Graikijos siekis depolitizuoti valstybės tarnybą<sup>104</sup>. Taip pat Graikijoje aukštesniosios valstybės tarnybos reforma dažnai pasirodydavo Vyriausybės darbotvarkėse, o užduotis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas yra viena iš pagrindinių viešojo valdymo reformų krypčių tiek 2007–2013 m., tiek ir 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu.

**Iniciatyvos tinkamumas Lietuvai:** Graikijoje įgyvendinama valstybės tarnybos reformos iniciatyva, kuria yra siekiama depolitizuoti viešąjį sektorių ir sukurti aukštesniąją valstybės tarnybą, atliepia Lietuvos viešojo sektoriaus trūkumus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Pavyzdžiui, Lietuvoje yra įgyvendinami priemonės „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“ projektai a) Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“ ir b) Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005 „Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas vidaus tarnyboje“. Pastaraisiais yra siekiama sukurti ir valstybės tarnautojų atrankoje įdiegti kompetencijomis grįstus centralizuotos atrankos instrumentus bei įdiegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą vidaus tarnybos sistemoje, patobulinti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atrankos, bendrojo fizinio pasirengimo ir psichologinio tinkamumo einamoms pareigoms užtikrinimo sistemas. Šios iniciatyvos yra panašios į Graikijoje įdiegtą Nacionalinį vadovų registrą, kuris yra potenciali priemonė depolitizuoti aukštus valstybės tarnybos postus. Taip pat Lietuvoje įgyvendintos iniciatyvos atliepia EKDDA vykdomus mokymus ir mokymo efektyvumo stebėseną, kurių metu yra tiesiogiai sprendžiamas kompetencijų, būtinų aukšto posto siekiantiems valstybės tarnautojams, trūkumas. Lietuvoje šiuo metu taip pat yra įgyvendinamas projektas „Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų strateginių kompetencijų stiprinimas“, kuriuo siekiama įgyvendinti sisteminius, praktika paremtus (derinant su tinkamais teoriniais pagrindais) mokymus, skirtus vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimams stiprinti. Tad rekomenduojame tęsti planuojamas valstybės tarnybos reformas kuriant aukštesniąją valstybės tarnybą.

## 54 LENTELĖ. 5 INICIATYVA: REFORMŲ PAKETAS KOVAI SU KORUPCIJA

**Iniciatyvos aprašymas:** 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu Graikija ESF lėšomis inicijavo antikorupcinių reformų paketo įgyvendinimą, kurio tikslas yra sukurti korupcijos kontrolės priemonės ir atitinkamai sumažinti korupcijos paplitimą. Paketo veiklos apima teisinės, korupciją ribojančios bazės sukūrimą (pavyzdžiui, informatoriams viešajame sektoriuje teisiškai buvo užtikrinta apsauga) bei naujo valdžios organo – Generalinio sekretoriato, skirto kovai su korupcija prie Teisingumo, skaidrumo ir žmogaus teisių ministerijos – įsteigimą 2015 m.<sup>105</sup>. Pastaroji institucija prisideda prie korupcijos kontrolės politikos efektyvumo didinimo, taip pat ji yra

<sup>100</sup> Dimitri A. Sotiropoulos „Greece country snapshot Interim Report on Public Administration Reform Trends and Reform Dynamics“, 304.

<sup>101</sup> Dimitri A. Sotiropoulos, „Role and effect of external support to Public Administration in Greece“, 36.

<sup>102</sup> Mokymų vertinimas: <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-29-09-59-33/58-2012-06-29-12-10-45/2012-07-30-10-38-05/2012-08-08-06-44-28/28-2012-07-30-10-46-27> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>103</sup> Nacionalinis vadovų registras: <https://www.opengovpartnership.org/07-national-register-of-line-managers-of-public-administration-register> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>104</sup> Graikijos Vyriausybė ir Europos Komisija (2015) „Memorandum of Understanding Between the European Commission Acting on Behalf of The European Stability Mechanism and The Hellenic Republic And The Bank Of Greece“, 29

<sup>105</sup> Dimitri A. Sotiropoulos, Role and effect of external support to Public Administration in Greece, 12.

atsakinga už tarpinstitucinį bei tarptautinį bendradarbiavimą ir Graikijos korupcijos politikos koordinavimą<sup>106</sup>. Pavyzdžiui, Generalinis sekretoriatas prisidėjo rengiant Nacionalinę kovos su korupcija strategiją. Taip pat 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu buvo toliau palaikoma 2007–2013 m. laikotarpiu sukurtos platformos „Clarity“, kurioje yra talpinami ir viešai prieinami administraciniai nutarimai bei priimti sprendimai, veikla<sup>107</sup>. Dėmesį atkreipti verta ir į Graikijos Vyriausybės siekį didinti viešųjų pirkimų skaidrumą, skaitmenizuojant viešųjų pirkimų procesą įdiegiant Elektroninę viešųjų pirkimų sistemą (ESIDIS) ir Centrinį elektroninį viešųjų pirkimų registrą (CERP)<sup>108</sup>.

**Pagrindinės prielaidos iniciatyvos sėkmei:** Pirmiausia, reformų paketo iniciatyvų nebūtų įmanoma įgyvendinti be ESF investicijų. Taip pat svarbus aspektas yra 2015 m. priimtas trečiasis memorandumas, kuriame Vyriausybė išskyrė skaidrumo didinimą bei korupcijos kontrolę kaip vienus iš pagrindinių Vyriausybės tikslų.

**Iniciatyvos tinkamumas Lietuvai:** Graikijos Vyriausybės įgyvendinamas reformų paketas sprendžia ir Lietuvai aktualias, su atviros valdžios sritimi susijusias problemas. Pirmiausia įgyvendinamos iniciatyvos tiesiogiai prisideda prie korupcijos kontrolės stiprinimo bei skaidrumo didinimo. Taip pat netiesiogiai siekiama padidinti korupcijos suvokimo indeksą. Atsižvelgiant į tai, kad Graikijoje didžioji dalis piliečių bei privataus sektoriaus atstovų išskiria, kad didžiausias korupcijos lygis pastebimas būtent viešųjų pirkimų procese, iniciatyva, užtikrinanti skaidresnius viešuosius pirkimus, prisideda ir prie padidėjusio gyventojų korupcijos paplitimo suvokimo.

<sup>106</sup> Generalinio Sekretoriato Kovai su Korupcija puslapis: <http://www.gsac.gov.gr/index.php/el/> [Žiūrėta 2019-02-14].

<sup>107</sup> Dimitri A. Sotiropoulos, „Role and effect of external support to Public Administration in Greece“, 29.

<sup>108</sup> Dimitri A. Sotiropoulos, Role and effect of external support to Public Administration in Greece, 29.

## 2 priedas. 10 prioriteto stebėsenos rodiklių žemėlapis

✓ - rodiklio reikšmė, suplanuota projektų sutartyse  
 ✓ - rodiklio reikšmė, nesuplanuota projektų sutartyse

		912	913	915	916	917	918	920	921	922	923	924	925
P.N.902	„Įgyvendinti projektai, skirti pasirengti nacionalinėms viešojo valdymo reformoms ir (ar) koordinuoti jų įgyvendinimą“	✓											
P.N.906	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemones“				✓								
P.N.907	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus“				✓								
P.N.908	„Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje“				✓								
P.N.909	„Įgyvendintos paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimo iniciatyvų skatinimo ir koordinavimo priemonės“ (PFSA rašoma – rodiklis siektinas, jeigu projekto metu numatoma vykdyti 10.5 papunktyje numatytas veiklas: 10.5. paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių įgyvendinimo viešojo valdymo institucijose skatinimas ir koordinavimas: gerosios patirties perėmimas ir sklaida, metodinės pagalbos (konsultavimas, informavimas, mokymų organizavimas) teikimas viešojo valdymo institucijoms, paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės stebėsenos ir vertinimo centralizuotas vykdymas ir rezultatų viešinimas)						✓						
P.N.910	„Parengtos piliečių chartijos“							✓					
P.N.911	„Viešojo valdymo institucijos, kurios pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendino projektus, skirtus tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygiu“										✓		
P.N.912	„Įgyvendintos kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo diegimo valstybės tarnyboje koordinavimo priemonės“ (Pagal PFSA 923 priemonės projektai turi siekti bent 1 iš 4 produkto rodiklių. Šiuo metu nė vienas projektas nepasirinko siekti šio rodiklio. Tačiau galutinė rodiklių siektina reikšmė 2023 m. pabaigai yra numatyta 5 )										✓		
P.N.913	„Valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje“										✓		
P.N.914	„Viešojo valdymo institucijos, įgyvendinusios priemones, skirtas didinti visuomenės dalyvavimą viešajame valdyme ir (ar) viešosios informacijos prieinamumą ar pakartotinį panaudojimą“			✓									

		912	913	915	916	917	918	920	921	922	923	924	925
P.N.915	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityse“			✓									
P.N.916	„Parengtos ir įgyvendintos visuomenės informavimo ir viešinimo kampanijos apie viešojo valdymo institucijų vykdomą veiklą, visuomenės galimybes dalyvauti viešajame valdyme ir (ar) pasinaudoti viešojo valdymo institucijų turima informacija“			✓									
P.N.917	„Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai“					✓							
P.N.918	„Parengti ir kompetentingai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai pateikti pasiūlymai dėl viešojo valdymo sprendimų“					✓							
P.S.409	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios veiklos valdymo tobulinimo priemonės“	✓	✓						✓	✓			
P.S.410	„Įrodymais grįsto valdymo priemonės, kurias pagal veiksmų programą ESF lėšomis taikė viešojo valdymo institucijos“	✓											
P.S.411	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas“	✓	✓										
P.S.412	„Atnaujinta centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema“				✓								
P.S.413	„Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje“				✓								
P.S.414	„Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti“ (PFSA 915: Šis rodiklis nesiiekiamas, jei projekte nėra numatyta vykdyti mokymų ir (ar) renginių, skirtų informuoti gyventojus apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti). <b>Abiejuose priemonės projektuose nėra minėtų veiklų, todėl sutartyse nėra suplanuotų rodiklių reikšmių. Tačiau 915 priemonės atveju rodikliui nustatyta tarpinė siektina reikšmė 2018 pab. (100) ir galutinė siektina 2023 m. pab. (500).</b>			✓		✓							
P.S.415	„Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės“						✓	✓					
P.S.416	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas“						✓	✓					
P.S.417	„Geresnio reglamentavimo diegimo projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis“								✓				
P.S.418	„Ūkio subjektų veiklos priežiūrą vykdančios institucijos, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės“								✓				
P.S.419	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas“								✓				
P.S.420	„Teisingumo sistemai tobulinti skirti projektai, įgyvendinti pagal veiksmų programą ESF lėšomis“									✓			
P.S.421	„Pagal veiksmų programą ESF lėšomis sukurtos ir įgyvendintos aukštesniųjų vadovų ugdymo programos“												✓

Veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinis vertinimas

		912	913	915	916	917	918	920	921	922	923	924	925
<b>P.S.422</b>	„Pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinti projektai, skirti diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą“										✓		
<b>P.S.424</b>	„Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytuose mokymuose strateginėms kompetencijoms stiprinti“											✓	✓



---

# Literatūros ir šaltinių sąrašas

---

1. Bakutis, Romualdas, et al., *Pasitikėjimas valstybe: prielaidos, iššūkiai, sprendimai*, Vilniaus universiteto leidykla, 2017.
2. Bertelsmann Stiftung (2018) „Policy Performance and Governance Capacities in the OECD and EU: Sustainable Governance Indicators 2018“.
3. E-Government Development Index 2018. Prieiga internete: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>
4. Ekonomikos ir inovacijų ministerija (2018) „Administracinės naštos mažinimo stebėsenos ataskaita už 2017 m.“
5. ES investicijų tinklapis: [www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)
6. ESTEP (2010). „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (VORT) projektas.
7. ESTEP ir PPMI (2015). „Dėl strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos ir vertinimo procesų tobulinimo“.
8. Estijos veiksų planas didinti administracinius gebėjimus ir įgyvendinant EBPO rekomendacijas, 10. Prieiga internete: [https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strategiaburoo/action\\_plan\\_for\\_administrative\\_capacity\\_and\\_oecd\\_public\\_governance\\_review.pdf](https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strategiaburoo/action_plan_for_administrative_capacity_and_oecd_public_governance_review.pdf) [Žiūrėta 2019-02-14].
9. Estijos Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupės įsteigimo diegiant inovacijas viešajame sektoriuje <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-public-sector-innovation-will-be-set-government-office> [Žiūrėta 2019-02-14]
10. Estijos Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupės įsteigimo mažinant rūpybos našta <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-be-established-reducing-burden-care> [Žiūrėta 2019-02-14].
11. Estijos Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupės įsteigimo, sprendžiant e-sveikatos paslaugų problemas <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-be-created-will-begin-resolve-ehealth-problems> [Žiūrėta 2019-02-14].
12. Estijos Vyriausybės sprendimas dėl užduoties grupių įsteigimo <https://www.riigikantselei.ee/en/news/government-office-sent-approval-draft-legislation-establishing-task-force-civil-protection> [Žiūrėta 2019-02-14]
13. European Public Sector Innovation Scoreboard (2013) [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_305\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf) [Žiūrėta 2019-02-14].
14. Europos Komisija (2012), Position of the Commission Services on the development of Partnership Agreement and programmes in Lithuania for the period 2014-2020. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/what/future/pdf/partnership/hr\\_position\\_paper.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/what/future/pdf/partnership/hr_position_paper.pdf)
15. Europos Komisija (2013) „The EU Justice Scoreboard“ [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice\\_scoreboard\\_2013\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice_scoreboard_2013_en.pdf)
16. Europos Komisijos u=sakymu atlikta studija *Support for developing better country knowledge on public administration and institutional capacity building*, EUPACK.
17. Europos Komisija (2014) „2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksų programa“.
18. Europos Komisijos tinklapyje talpinama informacija apie socialines inovacijas: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en)
19. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 1303/2013. gruodžio 17 d, kuriuo nustatomos Europos regioninės plėtros fondai, Europos socialiniam fondui, Sanglaudos fondui, Europos žemės ūkio fondai kaimo plėtrai ir Europos jūros reikalų ir žuvininkystės fondai bendros nuostatos ir Europos regioninės

- plėtros fondui, Europos socialiniam fondui, Sanglaudos fondui ir Europos jūros reikalų ir žuvininkystės fondui taikytinos bendrosios nuostatos ir panaikinamas Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=celex%3A32013R1303>
20. Europos Taryba: <https://www.coe.int/en/web/cepej/about-cepej> [žiūrėta: 2018-12-19]
  21. Generalinio Sekretoriato Kovai su Korupcija puslapis: <http://www.gsac.gov.gr/index.php/el/> [Žiūrėta 2019-02-14].
  22. Graikijoje vykusių valstybės tarnautojų mokymų vertinimas: <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-29-09-59-33/58-2012-06-29-12-10-45/2012-07-30-10-38-05/2012-08-08-06-44-28/28-2012-07-30-10-46-27> [Žiūrėta 2019-02-14].
  23. Graikijos nacionalinis vadovų registras: <https://www.opengovpartnership.org/07-national-register-of-line-managers-of-public-administration-register> [Žiūrėta 2019-02-14].
  24. Graikijos Vyriausybė ir Europos Komisija (2015) „Memorandum of Understanding Between the European Commission Acting on Behalf of The European Stability Mechanism and The Hellenic Republic And The Bank Of Greece“.
  25. Informacija apie SRSP: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp_en)
  26. Kattel, Rainer, et al. „Can we measure public sector innovation? A literature review“. *LIPSE project paper* (2013).
  27. Kokybiškos politikos formavimo vystymas Estijoje <https://www.riigikantselei.ee/et/valitsuse-toetamine/poliitikakujundamise-kvaliteedi-arendamine> [Žiūrėta 2019-02-14].
  28. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa [http://eimin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos\\_sritys/ino/LIP\\_nutarimas.docx](http://eimin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/LIP_nutarimas.docx) [Žiūrėta 2019-02-14]
  29. Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis 2014 m. Prieiga: [https://www.esinvesticijos.lt/media/force\\_download?url=/uploads/main/documents/docs/9964\\_9560261b46c3d324f1cc199391679747.pdf](https://www.esinvesticijos.lt/media/force_download?url=/uploads/main/documents/docs/9964_9560261b46c3d324f1cc199391679747.pdf)
  30. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2017) Vyriausybės prioritetinių darbų sąrašas. Prieiga internete: <https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Vyriausybes%20prioritetiniai%20darbai.pdf>
  31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>
  32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/efe9ff4107be11e78352864fdc41e502?jfwid=q8i88lp51>
  33. LR 2014-2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programa. Prieiga internete: [https://www.esinvesticijos.lt/media/force\\_download?url=/uploads/main/documents/docs/12628\\_43b6a0ff5832b04a03334aaf09df4b95.pdf](https://www.esinvesticijos.lt/media/force_download?url=/uploads/main/documents/docs/12628_43b6a0ff5832b04a03334aaf09df4b95.pdf)
  34. LR vidaus reikalų ministerija, „2017 metų viešojo sektoriaus ataskaita“. Prieiga internete: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Teisine\\_informacija/Tyrimai\\_ir\\_analizes/Analize/2017%20metu%20viesojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Analize/2017%20metu%20viesojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf)
  35. LR vidaus reikalų ministerijos 2017 m. kovo mėn. vykdytos apklausos apie viešojo valdymo institucijose taikomus projektinio ar procesų valdymo metodus, įdiegtus ir / ar diegiamus kokybės vadybos metodus / sistemas bei atliekamas asmenų apklausas apie paslaugų kokybę rezultatų apžvalga.
  36. LR vidaus reikalų ministerijos užsakymu UAB „Baltijos tyrimai“ atliktos apklausos duomenys.
  37. LR vidaus reikalų ministro 2015 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. 1V-388 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ valstybės projektų atrankos tvarkos aprašo patvirtinimo. Suvestinė redakcija nuo 2017-07-25.
  38. LR Vyriausybės 2014 m. lapkričio 26 d. nutarimas Nr. 1326 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedo patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/bd072a20e70b11e8a924e51e3682e4fc>
  39. Lundin, Nannan, ir Sylvia Schwaag Serger (2018), „A Transformative Innovation Policy.“

40. Maniokas Klaudijus, Aleksej Bakšajev ir Titas Budreika (2018) „Vyriausybės struktūrinių reformų paketo poveikio Lietuvos ūkio makroekonominiams rodikliams vertinimas“ UAB „ESTEP Vilnius“.
41. Nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 m. programos įgyvendinimo plano redakcijoje Suvestinė plano redakcija nuo 2018-10-23.
42. Nakrošis Vitalis, Ramunas Vilpisauskas, Detlef Jahn „Sustainable Governance Indicators 2018 Lithuanian Report“.
43. Nakrošis Vitalis ir R. Černiūtė „Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas“ *Viešoji politika ir administravimas* 31, 2010.
44. Nakrošis Vitalis, (2016) „Role and effect of external support to Public Administration in Lithuania“. Studijoje parengtoje Europos Komisijos *Support for developing better country knowledge on public administration and institutional capacity building* EUPACK.
45. OECD (2011), *Promoting a Whole-of-Government Approach*, in *Estonia: Towards a Single Government Approach* OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264104860-6-en>.
46. OECD (2013), „What makes civil justice effective?“, OECD Economics Department Policy Notes, No. 18 June 2013.
47. OECD (2014), *The Governance of Regulators*, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing
48. OECD (2015), *Public Governance Review Lithuania- Fostering Open and Inclusive Policy Making. Key Findings and Recommendations*. OECD Publishing, Paris.
49. OECD (2018), *OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit*. OECD Publishing, Paris.
50. OECD, *Regulatory Policy in Lithuania: Focusing on the Delivery Side*, OECD Reviews of Regulatory Reform, OECD Publishing, Paris, 2015 [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-inlithuania\\_9789264239340-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-inlithuania_9789264239340-en) [Žiūrėta 2019-02-14]
51. Pasaulio bankas (2017) Korupcijos kontrolė: [https://todata360.worldbank.org/indicators/hc153e067?country=BRA&indicator=364&viz=line\\_chart&year\\_s=1996,2017#table-link](https://todata360.worldbank.org/indicators/hc153e067?country=BRA&indicator=364&viz=line_chart&year_s=1996,2017#table-link) [Žiūrėta: 2019-02-14].
52. Pasaulio banko duomenų bazė. Prieiga internete: <https://data.worldbank.org/>
53. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.1-ESFA-V-912) „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“
54. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.1-ESFA-V-913) „Valstybės institucijų ir įstaigų vidaus administravimo tobulinimas“
55. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.2- ESFA-K-917) „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“.
56. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.2-ESFA-V-915) „Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas“
57. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.2-ESFA-V-916) „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“
58. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.4-ESFA-V-922) „Teisingumo sistemos veiksmingumo didinimas“.
59. Patvirtinta priemonė (Nr. 10.1.4-ESFA-V-921) „Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas“,
60. Pesti Cerlin ir Tiina Randma-Liiv, (2016) „Role and effect of external support to Public Administration in Estonia“.
61. RAIT (2017) „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“. Tyrimas užsakytas LR vidaus reikalų ministerijos.
62. Sotiropoulos, Dimitri A. „Greece country snapshot Interim Report on Public Administration Reform Trends and Reform Dynamics“.
63. Sotiropoulos, Dimitri A., (2016) „Role and effect of external support to Public Administration in Greece“.
64. Spanou, Calliope. "Greece: Administrative symbols and policy realities." Kn. Kenneth Hanf, Alf-Inge Jansen (sud.) *Governance and Environment in Western Europe*. Routledge, 2014.
65. Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) (2017) „Metinė veiklos ataskaita“. Prieiga internete: [https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT\\_metineataskaita\\_2017\\_\(2018-03-16\\_Nr.\\_N-9\).pdf](https://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_metineataskaita_2017_(2018-03-16_Nr._N-9).pdf)

66. Sprinter tyrimai (2018) „Ūkio subjektų apklausa dėl verslo priežiūrą atliekančių institucijų vertinimo“ Tyrimo užsakovas: Ekonomikos ir inovacijų ministerija
67. Sweco ir BGI Consulting (2016) „2014–2020 m. Sanglaudos politikos laukiamų rezultatų Estijoje, Lietuvoje ir Latvijoje studija“.
68. Švedijos Vyriausybės paskirtos užduoties diegti inovacijas viešajame sektoriuje aprašymas (2016) [https://www.vinnova.se/contentassets/ecd0206440df49a5aea396f74c90d060/2014-03928-\\_rapp.pdf](https://www.vinnova.se/contentassets/ecd0206440df49a5aea396f74c90d060/2014-03928-_rapp.pdf)
69. Švedijos Vyriausybės paskirtos užduoties tęsti sveikatos bei rūpybos paslaugų skaitmenizavimą aprašymas (2017) <https://www.vinnova.se/contentassets/5b49368b7b8047cebb71ced7a4804e59/2016-03529-slutrapport.pdf>
70. Švedijos Vyriausybės paskirtų užduočių Švedijos inovacijų agentūrai „Vinnova“ sąrašas: <https://www.vinnova.se/om-oss/sveriges-innovationsmyndighet/regeringsuppdrag/>
71. The Digital Economy and Society Index (DESI) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> [Žiūrėta 2019-02-14].
72. Thijs Nick, Hammerschmid Gerhard, Palaric Enora (2018) „A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28“. Europos Komisija.
73. Transparency International sudarytas Korupcijos suvokimo indeksas 2017. Pareiga internete: <https://www.transparency.lt/korupcijos-suvokimo-indeksas-ksi/>
74. UAB „ESTEP“ (2019) „Visionary analitics“, „2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos tarpinis vertinimas“.
75. Valstybės tarnybos departamentas (2018) „Valstybės tarnybos departamento 2017 metų veiklos ataskaita“ Nr.27L-118, Vilnius. Prieiga internete: [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96\\_INFORMACIJA/Planavimo\\_dokumentai/VTD\\_veiklos\\_ataskaitos/27L-118.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96_INFORMACIJA/Planavimo_dokumentai/VTD_veiklos_ataskaitos/27L-118.pdf)
76. Valstybės tarnybos departamentas(2015) „Valstybės tarnybos aktualijos“
77. Valstybės tarnybos departamento 2019–2021 metų strateginis veiklos planas. Prieiga internete: [http://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96\\_INFORMACIJA/Planavimo\\_dokumentai/Strateginiai\\_veiklos\\_planai/VTD\\_SV\\_2019-2021\\_projektas.pdf](http://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96_INFORMACIJA/Planavimo_dokumentai/Strateginiai_veiklos_planai/VTD_SV_2019-2021_projektas.pdf)
78. Vidaus reikalų ministerija (2017) „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ . <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.867> [Žiūrėta: 2019-02-14].
79. Vidaus reikalų ministerijos administruojamų 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioritetų įgyvendinimo priemonių kvietimų skelbimo, projektų sąrašų ir finansavimo sutarčių sudarymo plano projektas. Prieiga internete: [https://www.esinvesticijos.lt/media/force\\_download/?url=/uploads/main/documents/docs/9941\\_b1e36f5a786097f29d486c3ca4d4770c.xlsx](https://www.esinvesticijos.lt/media/force_download/?url=/uploads/main/documents/docs/9941_b1e36f5a786097f29d486c3ca4d4770c.xlsx)
80. VPVI (2018) „Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES valstybėse narėse“ 17. [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi\\_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20Galutin%C4%97%20ataskaita\\_18%2006%2020.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20Galutin%C4%97%20ataskaita_18%2006%2020.pdf) [Žiūrėta 2019-02-14].
81. 15min.lt tinklalapyje patalpintas straipsnis: „Žvelgiantiems giliau: darbą pradeda 15min.lt tyrimų komanda“. 2015 m. balandžio 15 d. Prieiga internete: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/zvelgiantiems-giliau-darba-pradeda-15min-lt-tyrimu-komanda-56-496934> [žiūrėta 2019 m. sausio 10 d.]
82. 15min.lt tinklalapyje patalpintas straipsnis: „Jaunus medikus nuvylysi A .Pabedinskienė jaučiasi įžeista: mokiau pagal pateiktas temas“. Prieiga internete: (<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/medikus-istiko-sokas-ministerijos-mokymu-lektore-a-pabedinskiene-es-pinigai-svaistomi-vejais-662-1073490>).
83. Lrt.lt tinklalapyje patalpintas straipsnis: „Darbą pradeda LRT tyrimų komanda“ 2018 m. rugpjūčio 7 d. Prieiga internete: <https://www.lrt.lt/naujienos/tavo-lrt/37/222245/darba-pradeda-lrt-tyrimu-komanda> [žiūrėta 2019 m. sausio 10 d.]
- 84.

