

LR Vyriausybės kanceliarija

Projektas „Į rezultatus orientuoto
valdymo gebėjimų stiprinimas“,
Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0023



Praktinės rekomendacijos valstybės strateginio valdymo procesuose dalyvaujančioms institucijoms

2020 m. sausis



www.pwc.com/lt

Ižanginis žodis

Mieli kolegos!

Viešojo sektoriaus strateginiame valdyme gausu pokyčių ir dinamikos – siekiame pereiti prie ilgalaikio planavimo, turimus išteklius labiau susieti su siekiamais rezultatais. Kertiniais tampa tokie mūsų gebėjimai kaip orientacija į rezultatus, lyderystė ir tarpusavio bendradarbiavimas.

Įvadytiems gebėjimams stiprinti ir dar geresniems strateginio valdymo rezultatams užtikrinti kartu su ministerijų pagalba parengėme šias praktines rekomendacijas. Jose rasite planavimo dokumentų rengimo ir vertinimo rekomendacijas, pasiūlymus dėl efektyvaus tarpusavio bendradarbiavimo, komunikacijos bei metodinio koordinavimo. Rekomendacijos taip pat papildomos praktiniais pavyzdžiais iš įvairių viešosios politikos sričių planavimo dokumentų bei praktiniais įrankiais konkretiems planavimo dokumentams rengimo etapams bei strateginio planavimo ir stebėsenos procesams koordinuoti.

Dokumento pirmoji dalis (*Strateginių dokumentų turinio rengimo rekomendacijos*) skirta visų pirma ministerijų darbuotojams, kurie atsakingi už strateginių dokumentų rengimą, įgyvendinimą ir vertinimą, tačiau pateikiama informacija bus aktuali ir Vyriausybės kanceliarijai bei kitoms institucijoms, rengiančioms ar įgyvendinančioms planavimo dokumentus.

Dokumento antroji dalis (*Strateginio planavimo ir stebėsenos proceso koordinavimo rekomendacijos*) yra aktualiausia Vyriausybės kanceliarijai, nes šiai institucijai yra priskirta funkcija užtikrinti tinkamą Strateginio planavimo metodikos įgyvendinimą. Pateikiami pasiūlymai naudingi ir ministerijų darbui su joms pavaldžiomis institucijomis bei su kitomis ministerijomis rengiant ar įgyvendinant bendrus planavimo dokumentus.

Šios rekomendacijos papildo formaliuosius strateginį planavimą apibrėžiančius dokumentus. Kviečiame susipažinti su rekomendacijų struktūra ir praktiniais įrankiais, sužinoti, koks yra konkrečių dalių turinys, ir sugrįžti prie jų, kai būsite atitinkamame strateginių dokumentų rengimo žingsnyje.

Tikime, kad vienodas rekomendacijų ir įrankių taikymas prisidės prie sklandesnio, bendrais principais paremto ir dalyviams aiškesnio strateginio valdymo proceso, taip pat ir kokybiškesnių veiklos rezultatų.

Su geriausiais linkėjimais!

Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos grupė ir projekto „Į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas“ komanda



1. <u>Strateginių dokumentų turinio rengimo rekomendacijos</u>	5
1.1 . <i>Misijos ir vizijos apibrėžimas</i>	7
1.2. <i>Pradinės informacijos surinkimas ir aplinkos analizė (SVP ir kitiems planavimo dokumentams rengti)</i>	10
1.3. <i>Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų formulavimas, prioritetų nustatymas</i>	15
1.4. <i>Uždavinių ir priemonių formulavimas</i>	27
1.5. <i>Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių nustatymas</i>	34
1.6. <i>SVP ir kitų planavimo dokumentų rengimas, atsakomybių nustatymas</i>	43
1.7. <i>SVP ir kitų planavimo dokumentų pateikimas darbuotojams ir visuomenei</i>	50
1.8. <i>SVP ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimo kontrolė</i>	54
1.9. <i>Pasiektų rezultatų įvertinimas pagal nustatytus kriterijus</i>	56
2. <u>Strateginio planavimo ir stebėsenos proceso koordinavimo rekomendacijos</u>	61
2.1. <i>Efektyvus bendradarbiavimas institucijos viduje</i>	65
2.2. <i>Efektyvi komunikacija</i>	71
2.3. <i>Metodinis koordinavimas</i>	79
2.4. <i>Strateginių dokumentų rengimas ir vertinimas</i>	89

Santrumpų žodynas

- AM – Aplinkos ministerija
 - EIM – Ekonomikos ir inovacijų ministerija
 - EM – Energetikos ministerija
 - FM – Finansų ministerija
 - KAM – Krašto apsaugos ministerija
 - KM – Kultūros ministerija
 - LRVK – Vyriausybės kanceliarija
 - LRVK komanda – visi LRVK darbuotojai, dirbantys su ministerijų strateginio planavimo ir stebėsenos dokumentais (Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos grupės, Ekonomikos politikos grupės, Viešojo valdymo grupės, Socialinės politikos grupės ir Strateginių kompetencijų grupės atstovai, Ministro Pirmininko patarėjai ir kiti netiesiogiai strateginio valdymo funkcijas atliekantys darbuotojai)
 - SADM – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
 - SAM – Sveikatos apsaugos ministerija
 - SM – Susisiekimo ministerija
 - SPSPG – Strateginio planavimo ir stebėsenos grupė
 - SVP – strateginis veiklos planas
 - ŠMSM – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija
 - TM – Teisingumo ministerija
 - URM – Užsienio reikalų ministerija
 - VRM – Vidaus reikalų ministerija
 - ŽŪM – Žemės ūkio ministerija
-

A man and a woman are shaking hands over a table. The man is on the left, wearing a dark suit, and the woman is on the right, wearing a grey blazer over a white top and a gold necklace. On the table, there are two glasses of coffee, a small vase with dried flowers, and some papers. The background is slightly blurred, showing an indoor setting with a window.

1.

Strateginių dokumentų turinio rengimo rekomendacijos

Ši dalis visų pirma skirta ministerijų darbuotojams, kurie yra atsakingi už strateginių dokumentų rengimą, įgyvendinimą ir vertinimą, tačiau pateikiama informacija bus aktuali ir Vyriausybės kanceliarijai bei kitoms institucijoms, rengiančioms ar įgyvendinančioms planavimo dokumentus.

Strateginių dokumentų turinio rengimo rekomendacijų struktūra

Nr.	Rekomendacijų sritis	Problematika	Rekomenduojami procesai ir įrankiai	Strateginių dokumentų rengimo principai ir praktiniai pavyzdžiai	Laukiami rezultatai
1.1.	Misijos ir vizijos apibrėžimas				
1.2.	Pradinės informacijos surinkimas ir aplinkos analizė (SVP ir kitiems planavimo dokumentams rengti)		<u>1 įrankis. SSGG analizė</u> <u>2 įrankis. Suinteresuotų šalių žemėlapis</u> <u>3 įrankis. Viešosios politikos įgyvendinimo etapai ir pagrindiniai jos vertinimo metodai</u>		
1.3.	Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų formulavimas, prioritetų nustatymas	<p>Nepakankamai aiškus ir nepakankamai nuosekliai įgyvendinamas strateginių dokumentų rengimo procesas.</p> <p>Ministerijų planavimo dokumentai ir veiklos ataskaitos nepakankamai kokybiški, pasigendama vienodumo.</p>	<u>4 įrankis. GGSS analizė</u> <u>5 įrankis. Alternatyvų vertinimas (svertinių vidurkių lentelė)</u> <u>Prioritetų nustatymo procesas</u> <u>6 įrankis. Darbinės sesijos planavimo forma (prioritetams nustatyti)</u>	Ministerijos tikslų formulavimas ir aprašymas	<p>Nuoseklus strateginių dokumentų rengimo procesas – pateikiamos strateginio planavimo ir stebėsenos žingsnių įgyvendinimo (atsakomybės, metodika) rekomendacijos.</p> <p>Kokybiškai parengti strateginiai dokumentai – ministerijų darbuotojams suteikiami strateginio planavimo procesui reikalingi praktiniai įrankiai (nuo aplinkos analizės iki rezultatų vertinimo).</p>
1.4.	Uždavinių ir priemonių formulavimas				
1.5.	Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių nustatymas		<u>7 įrankis. Rezultatų stebėsenos sistemos efektyvumo patikrinimas</u>	Efektų vertinimo kriterijų pagrindimas	
1.6.	SVP ir kitų planavimo dokumentų rengimas, atsakomybių nustatymas	Skirtingos už strateginį planavimą atsakingų darbuotojų kompetencijos.		Programų aprašymas, programų tikslų, uždavinių ir priemonių formulavimas	
1.7.	SVP ir kitų planavimo dokumentų pateikimas darbuotojams ir visuomenei		<u>Metinio komunikacijos plano parengimo procesas</u>		
1.8.	SVP ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimo kontrolė				
1.9.	Pasiektų rezultatų įvertinimas pagal nustatytus kriterijus		<u>8 įrankis. Pasiektų rezultatų analizės ir įvertinimo kriterijai</u>	Pasiektų rezultatų įvertinimas ir konstruktyvus pateikimas	Ministerijų strategai institucijose matomi kaip vidiniai konsultantai strateginio valdymo procese – taikant rekomendacijas stiprinami ministerijų strategų lyderystės gebėjimai.

A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a light blue shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. They are both smiling. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and some greenery.

1.1.

Misijos ir vizijos apibrėžimas

1.1. Misijos ir vizijos apibrėžimas



Misija ir vizija yra svarbios kiekvienai organizacijai. Misijos teiginys nurodo, dėl ko organizacija egzistuoja, ir suteikia aiškų, efektyvų pagrindą tikslams kelti ir sprendimams priimti, o vizija motyvuoja ir sutelkia darbuotojus, užtikrina, kad visi priimami sprendimai būtų suderinti su pagrindiniais organizacijos siekiais.

- **Misija** – kodėl mes egzistuojame
- **Vizija** – kuo ir kur norime būti*
- **Strategija** – kaip planuojame nueiti

**Ne tik kuo ir kur norime būti kaip organizacija, bet ir kur norime, kad būtų mūsų bendruomenė ar visas pasaulis mums vykdamas veiklą.*

1.1. Misijos ir vizijos apibrėžimas (*tęsinys*)

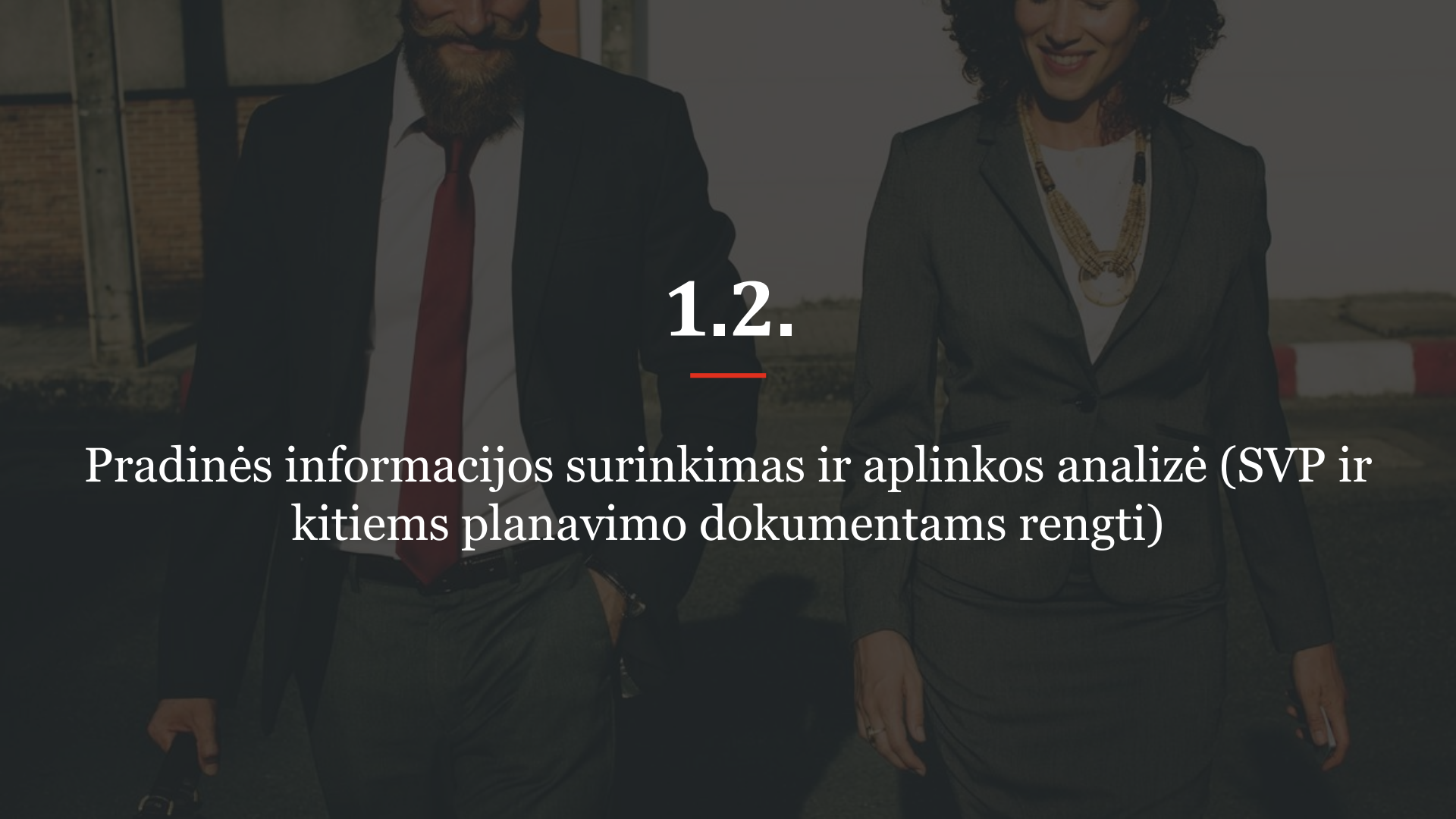
▪ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Misijos (ir vizijos) apibrėžimo ir peržiūros iniciatoriai – ministerijos vadovybė ir (arba) už strateginį planavimą atsakinga komanda.
- ✓ Misijos (ir vizijos) peržiūros procese turėtų dalyvauti ministerijos vadovybė (nuo aukščiausio lygmens vadovų iki skyrių vedėjų) ir už strateginį planavimą atsakinga komanda, prireikus – kiti ministerijos darbuotojai.
- ✓ Peržiūros procese taip pat gali būti tikslinga įtraukti išorinius ekspertus ir suinteresuotų šalių atstovus.

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Misijos (ir vizijos) aktualumas galėtų būti peržiūrimas ne dažniau kaip **kas maždaug 4 metus** (keičiantis politinei vadovybei arba pasikeitus aplinkybėms, kai ministerijai paskiriama nauja atsakomybių sritis).
- ✓ Formuluoiant misiją (ir viziją) būtina atsižvelgti į aplinkos pokyčius, tačiau svarbu siekti tęstinumo ir nuoseklumo užtikrinimo, nes šios sąvokos ilgalaikės.
- ✓ Peržiūrėjus misiją (ir viziją) svarbu apie visus planuojamus pokyčius (arba argumentus, kodėl pokyčiai neplanuojami) tinkamai pranešti ministerijos darbuotojams.





1.2.

Pradinės informacijos surinkimas ir aplinkos analizė (SVP ir kitiems planavimo dokumentams rengti)

1.2. Pradinės informacijos surinkimas ir aplinkos analizė

▪ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Analizę turėtų atlikti politikos įgyvendinimo grupių atstovai, už strateginį planavimą atsakinga komanda koordinuoti šį procesą ir prireikus suteikti metodinę pagalbą.

▪ Rekomendacijos dėl proceso:

- ✓ Analizės vykdymą svarbu suplanuoti iš anksto. Trumpojo laikotarpio planavimo dokumentams reikalingai analizei parengti gali pakakti ir kelių mėnesių, tačiau ilgojo laikotarpio planavimo dokumentams reikalinga analizė paprastai vykdoma ilgiau – reikėtų numatyti bent 6 mėn., 1 m. ar ilgiau, ypač jei planuojama, kad analizę atliks išorės konsultantai.
- ✓ Analizę atliekant išorės konsultantams, vis tiek siūloma aktyviai įsitraukti į vertinimą. Tai padėtų užtikrinti, kad jo rezultatas bus maksimaliai naudingas ir panaudotas tolesniam darbui.

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Pagrindinis pradinės informacijos šaltinis rengiant SVP ar kt. planavimo dokumentą – ministerijos metinė veiklos ataskaita, prireikus atliekama papildoma analizė, ypač srityse, kur norima siekti reikšmingų pokyčių.
- ✓ Atliekant aplinkos analizę rekomenduojama taikyti SSGG metodiką, naudoti suinteresuotų šalių žemėlapi, aktualu atsižvelgti į analizuojamos viešosios politikos įgyvendinimo etapą ir naudoti tinkamiausius vertinimo metodus.
- ✓ SVP turėtų būti pateikiama tik strateginio lygmens informacija, svarbi planuojant ministerijos veiklos kryptis, o ne atskiras programų priemonės.
- ✓ Rekomendacijos dėl skirtingų informacijos šaltinių naudojimo:
 - Informacijos šaltiniai turėtų būti oficialūs, pvz.: Lietuvos statistikos departamento, Eurostato, Eurobarometro, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO), Europos Centrinio Banko, Pasaulio ekonomikos forumo, Pasaulio banko ir kt. tarptautinių organizacijų atlikti vertinimai, parengtos ataskaitos ar statistiniai duomenys.
 - Ministerijos taip pat galėtų naudoti konkrečios srities nevyriausybinių organizacijų, išorinių konsultantų atliktus vertinimus, parengtas studijas, tyrimų bendrovių atliktų apklausų duomenis.
 - Informacijos šaltinis, kuriuo remiamasi, privalo būti nurodytas planavimo dokumento išnašose, taip pat po grafiku (jei toks naudojamas).

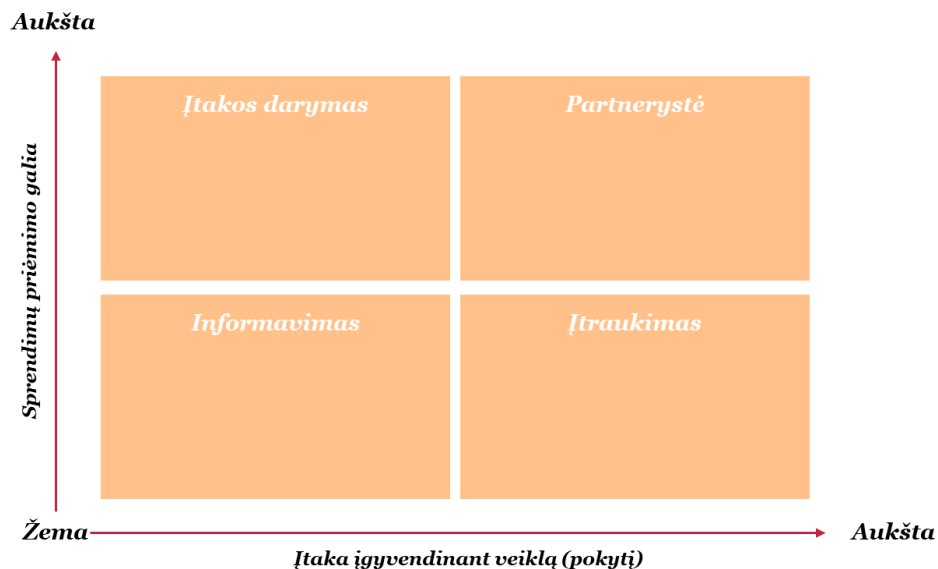
1 įrankis. SSGG analizė (angl. *SWOT analysis*)

	Stiprybės	Silpnybės
Vidiniai veiksniai	Ką darome geriau už kitus?	Ką darome ne taip gerai, kaip kiti?
Išoriniai veiksniai	Galimybės: teigiamos aplinkos tendencijos	Grėsmės: neigiamos aplinkos tendencijos

Įrankio naudojimo rekomendacijos:

- Teiginiai turėtų būti trumpi ir aiškūs.
- Stiprybės ir silpnybės turėtų ryškiai išsiskirti nuo kitų organizacijų.
- Galimybės ir grėsmės – aplinkos tendencijos, o ne veiksmai, kuriais galime jomis pasinaudoti.
- Baimės – ne grėsmės.
- Teiginiai turėtų būti grįsti duomenimis ir skaičiais (kiek tai yra įmanoma).
- Ne visi teiginiai vienodai svarbūs – būtina išskirti prioritetus.

2 įrankis. Suinteresuotų šalių žemėlapis



Įrankio naudojimo rekomendacijos:

- Šiuo įrankiu nustatoma, kokioms suinteresuotoms šalims ministerijos veikla darys įtaką ir kaip kiekvieną iš nustatytų suinteresuotų šalių tikslinga įtraukti į pasirengimą veiklai bei jos įgyvendinimą.
- Nustatytos suinteresuotos šalys (pvz.: tam tikra visuomenės grupė, asociacija, institucija, kita ministerija ir pan.), atsižvelgiant į turimą sprendimų priėmimo galią (Y ašis) bei tikėtiną įtaką įgyvendinant veiklą (X ašis), priskiriamos į vieną iš keturių grupių, kuri apibrėžia, kokia apimtimi ir kokiais būdais tam tikra suinteresuota šalis turėtų būti įtraukta – nuo informavimo iki aktyvios partnerystės.
- Taikant suinteresuotų šalių žemėlapiį galima užtikrinti, kad įgyvendinant veiklą (ar pokytį) bus imtasi reikiamų veiksmų su visomis suinteresuotomis šalimis.
- Įrankį tikslinga naudoti ir komunikacijai planuoti prieš pradedant rengti komunikacijos planą.

3 įrankis. Viešosios politikos įgyvendinimo etapai ir pagrindiniai jos vertinimo metodai

Viešosios politikos etapas	Problemos / vizijos, krypčių nustatymas		Strategijos / programos / priemonės sukūrimas	Įgyvendinimas	Situacija po įgyvendinimo
Vertinimo tipas	Ex-ante vertinimas			Tarpinis vertinimas	Ex-post vertinimas
Vertinimo tikslas	Poreikių vertinimas	Numatomo poveikio vertinimas		Formuojamasis vertinimas	Apibendrinamasis vertinimas
Duomenų rinkimo ir analizės metodai	<ul style="list-style-type: none">▪ Makroekonominė analizė▪ Socialinė analizė▪ Rinkos analizė▪ Atotrūkio analizė (angl. <i>Gap analysis</i>)▪ Svertinių vidurkių lentelė▪ Atvejo analizė (pvz., kitų sektorių arba šalių patirties analizė) <ul style="list-style-type: none">▪ Anketinės apklausos, ekspertų interviu, sufokusuotos grupės, viešos konsultacijos▪ Dokumentų rinkimas▪ Administracinės ir statistinės duomenų bazės	<ul style="list-style-type: none">▪ Sąnaudų ir naudos analizė▪ Sąnaudų efektyvumo analizė▪ Funkcijų peržiūra (planavimas)▪ Biudžeto programos vertinimas▪ Išlaidų peržiūra (planavimas)▪ Rizikų vertinimas▪ Jautrumo analizė▪ Ekonometrinė analizė▪ Eksperimentas▪ Metavertinimas▪ Kontrafaktinis vertinimas▪ Teorija grįsta poveikio analizė		<ul style="list-style-type: none">▪ Išlaidų peržiūra▪ Atvejo analizė▪ Anketinės apklausos, sufokusuotos grupės, ekspertų interviu▪ Rodiklių palyginamoji analizė▪ Teorija grįsta poveikio analizė▪ Socialinio poveikio analizė▪ Sąnaudų ir naudos analizė▪ Sąnaudų efektyvumo analizė▪ Funkcijų peržiūra▪ Biudžeto programos vertinimas	<ul style="list-style-type: none">▪ Socialinė analizė▪ Rodiklių palyginamoji analizė▪ Sąnaudų ir naudos analizė▪ Sąnaudų efektyvumo analizė▪ Teorija grįsta poveikio analizė▪ Kontrafaktinė poveikio analizė <ul style="list-style-type: none">▪ Anketinės apklausos, ekspertų interviu, sufokusuotos grupės, viešos konsultacijos▪ Dokumentų rinkimas▪ Administracinės ir statistinės duomenų bazės

Naudinga taikyti kelis metodus, kad sprendžiama problema būtų ištirta iš skirtingų pusių.

Atkreipiamo dėmesį, kad pirmiau pateiktas vertinimo metodų sąrašas nėra baigtinis, pateikti aplinkos ir rezultatų analizei dažniausiai taikomi metodai.



1.3.

Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų formulavimas, prioritetų nustatymas

1.3. Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų formulavimas

- **Tikslų formulavimo procesas priklauso nuo to, kokie – ilgalaikiai ar trumpalaikiai – tikslai formuluojami.**
- **Formuluojant ilgalaikius tikslus, pagrindinės rekomendacijos dėl atsakomybių yra šios:**
 - ✓ Strateginiai tikslai turėtų būti formuluojami dešimties ir daugiau metų laikotarpiui ir tvirtinami nacionaliniuose strateginiuose planavimo dokumentuose. Jų formulavimo procesas yra ilgesnis ir priklauso nuo dokumento, kuriame jie apibrėžiami, rengimo proceso.
 - ✓ Strateginiai tikslai turėtų būti formuluojami atsižvelgiant į bendrą valstybės pažangos viziją ir valstybės vystymosi kryptis.
 - ✓ Į tikslų formulavimą turėtų būti įtraukiami ir už tam tikras specifines sritis atsakingi specialistai, ministerijos socialiniai partneriai. Taip pat siūlytina konsultotis su atitinkamais dalykinės sritis koordinuojančiais Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos darbuotojais.
 - ✓ Už ministerijos tikslų formulavimą turėtų būti atsakinga ministerijos vadovų komanda (aukščiausio lygmens ir vidurinės grandies).
 - ✓ Bendradarbiaudama su Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos grupe procesą inicijuoja ir vadovų komandą konsultuoja ministerijos strateginio planavimo komanda.
- **Formuluojant trumpalaikius tikslus, pagrindinės rekomendacijos dėl atsakomybių yra šios:**
 - ✓ Už ministerijos tikslų formulavimą turėtų būti atsakinga ministerijos vadovų komanda (aukščiausio lygmens ir vidurinės grandies).
 - ✓ Procesą turėtų inicijuoti ir vadovų komandą konsultuoti strateginio planavimo komanda.
 - ✓ Į tikslų formulavimą turėtų būti įtraukiami ir už tam tikras specifines sritis atsakingi specialistai.

1.3. Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų formulavimas (*tęsinys*)

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Formuluojant tikslus turėtų būti atsakoma į klausimą „Kokį pokytį siekiama sukurti?“
- ✓ Tikslas turėtų nurodyti, kokio rezultato siekiama, tikslo įgyvendinimo būdai apibrėžiami formuluojant uždavinius.
- ✓ Rekomenduojamas trumpalaikių tikslų skaičius – 1–3 tikslai; vienas tikslas paprastai nėra tinkamas sprendimas, nes toks tikslas apima visą ministerijos veiklą, nenurodo konkrečių siekių ir yra pernelyg kompleksinis.
- ✓ Įvardijus tikslus reikėtų pateikti jų kontekstą, kuris leistų geriau suprasti, kokia problematika ar ateities iššūkiai bus sprendžiami įgyvendinant pasirinktą tikslą. Išsamiau apie tai – praktinių rekomendacijų 2 dalyje.
- ✓ Tikslams nustatyti rekomenduojama naudoti GGSS įrankį (žr. 4 įrankį), strateginėms alternatyvoms pasirinkti – alternatyvų vertinimo įrankį (žr. 5 įrankį).



4 įrankis. GGSS analizė (angl. *TOWS analysis*)

	Stiprybės	Silpnybės
Galimybės	Veiksmai, kuriais mes pasinaudojame savo stiprybėmis, norėdami išnaudoti galimybes	Veiksmai, kurių galėtume imtis, norėdami pasinaudoti galimybėmis, jeigu nebūtų silpnybių
Grėsmės	Veiksmai, kuriais mes pasinaudojame savo stiprybėmis, norėdami išvengti grėsmių	Veiksmai, kurių galėtume imtis, siekdami išvengti grėsmių, jei nebūtų silpnybių

Įrankio naudojimo rekomendacijos:

- Atlikus SSGG analizę ir nurodžius pagrindines vidaus bei išorės aplinkos charakteristikas, planuojami tolesni veiksmai – tam naudojamas GGSS įrankis, įgalinantis SSGG analizę tapti praktiniu įrankiu nustatant strategines alternatyvas.
- GGSS įrankiu, remiantis anksčiau nustatytomis stiprybėmis, silpnybėmis, galimybėmis ir grėsmėmis, parengiamas strateginių alternatyvų (veiksmų) sąrašas.
- Strateginių alternatyvų sąrašas prioretizuojamas, atsižvelgiant į laiko, finansinius, žmogiškuosius išteklius ir (ar) kitus galimai reikšmingus kriterijus.

5 įrankis. Alternatyvų vertinimas (svertinių vidurkių lentelė)

Kriterijus	Kriterijaus svoris	Alternatyva A	Alternatyva B	Alternatyva C
Įgyvendinimo trukmė	30 %	4 balai	8 balai	...
Investicijos dydis	50 %	3 balai	9 balai	...
...
IŠ VISO		X balų	Y balų	...

Alternatyvų vertinimo įrankis taip pat galėtų būti naudojamas siekiant pasirinkti tinkamiausius programų įgyvendinimo uždavinius ar optimalias priemones.

Įrankio naudojimo rekomendacijos:

- Rengiant strateginius ar planavimo dokumentus, paprastai nustatoma ne viena galima strateginė alternatyva. Tinkamiausiai alternatyvai pasirinkti rekomenduojamas alternatyvų vertinimo įrankis, kurio pagrindu **sprendimas dėl konkrečios strateginės alternatyvos pasirinkimo priimamas** remiantis svariais argumentais ir **atsižvelgiant į organizacijai svarbiausius kriterijus**, pvz.: strateginės alternatyvos įgyvendinimo trukmę, reikalingos investicijos dydį, svarbą visuomenei, suderinamumą su turimomis kompetencijomis ir kt.
- Atkreipiame dėmesį į tai, kad **kriterijus**, kuriais remiantis bus atliekamas strateginių alternatyvų vertinimas, **bei jų svorius (svarbą) rekomenduojama išvardyti dar iki strateginių alternatyvų generavimo**, siekiant išvengti galimo subjektyvumo, kai kriterijai pasirenkami kryptingai, siekiant paremti ir sustiprinti vieną ar kitą alternatyvą.

1.3. Prioritetų nustatymas



Veiklos prioritetai – tai ateinančiu laikotarpiu (maždaug 3 metus, išskirtiniais atvejais – vienus metus) planuojamos svarbiausios veiklos, kurios nurodo, kur bus sutelkti pagrindiniai ministerijos ištekliai, pvz., valstybės skaitmeninės transformacijos įgyvendinimas, kibernetinio ir informacinio saugumo stiprinimas, diplomatinio atstovavimo efektyvumo didinimas, baudmių vykdymo sistemos modernizavimas.

▪ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Už ministerijos prioritetų nustatymą turėtų būti atsakinga ministerijos vadovų komanda (aukščiausio lygmens ir vidurinės grandies).
- ✓ Procesą turėtų inicijuoti ir vadovų komandą konsultuoti už strateginį planavimą atsakinga komanda.
- ✓ Pagrindinius veiklos prioritetus ir tikslus efektyviausia išsigryninti ir sutarti per strategines sesijas su išorinių moderatorių (konsultantų) pagalba.

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Rekomenduojamas **prioritetų skaičius – 3–5 prioritetai** (atkreipiamė dėmesį, kad kiekvieną kartą situacija turėtų būti vertinama individualiai, taigi prioritetų skaičius gali svyruoti).
- ✓ Prioritetai neturėtų apimti visos ministerijos veiklos, tačiau tai nereiškia, kad nenurodytose srityse veikla nebus vykdoma.
- ✓ Siekiant nustatyti ministerijų veiklos prioritetus, trumpalaikius tikslus, efekto vertinimo kriterijus, rekomenduojama organizuoti:
 - apskritojo stalo diskusijas su socialiniais partneriais;
 - minčių lietaus (angl. *brainstorm*) sesijas su ministerijos darbuotojais.

1.3. Prioritetų nustatymo procesas

Pasiruošimas:

Pasirinktas moderatorius suburia ministerijos vadovybės ir už strateginį planavimą atsakingos komandos atstovus (3–5 dalyvius). Diskusijos metu nustatomi kriterijai, kuriais remiantis bus pasirenkami veiklos prioritetai. Diskusijoje taip pat galėtų būti kviečiami dalyvauti LRVK atstovai (Strateginio planavimo ir stebėsenos grupės, politikos įgyvendinimo grupių atstovai, Ministro Pirmininko patarėjai).

Rekomenduojami kriterijai: a) įgyvendinimo trukmė, b) sąsaja su strateginiais tikslais, numatytais Nacionalinėje pažangos programoje, c) prioritetų skaičius, d) nuoroda į konkrečius projektus, kuriuos būtina įgyvendinti (rezultatus (pokyčius), kuriuos reikia užtikrinti), e) sąsaja su kitomis (politinėmis) aktualijomis.

Apibrėžus kriterijus, galima užtikrinti objektyvią alternatyvių prioritetų atranką ir svarbiausių prioritetų nustatymą.

Įgyvendinimas:

Kriterijų pristatymas – moderatorius pristato su ministerijos vadovybe sutartus kriterijus prioritetų atrankai ir jų pasirinkimo priežastis. **1**

Išplėstinio prioritetų sąrašo nustatymas grupinės diskusijos metu (pvz., taikant minčių lietaus metodą) – darbo grupės nariai pateikia savo pasiūlymus, kuriuos fiksuoja diskusijos moderatorius. **2**

Pasiūlytų prioritetų grupavimas – prireikus (jei matoma, kad pateikti analogiški prioritetai su besiskiriančiomis formuliotėmis) prioritetai grupuojami, siekiant pašalinti pasikartojančius pasiūlymus. **3**

Svarbiausių prioritetų atranka (balsavimas) – kiekvienam darbo grupės nariui suteikiama po 1–3 balsus, kuriuos jie atiduoda balsuodami už tinkamiausius (svarbiausius) prioritetus. **4**

Diskusijos apibendrinimas – moderatorius darbo grupei pristato diskusijos metu nustatytus ministerijos prioritetus, kurie bus naudojami rengiant ministerijos planavimo dokumentus. **5**

6 įrankis. Darbinės sesijos planavimo forma (prioritetams nustatyti)

Darbinės sesijos tikslas	Nustatyti galimus ministerijos X veiklos prioritetus		
Moderatorius	...		
Pranešėjai	Tema	Pranešėjas	Temai numatytas laikas
	1.
	2.
Laikas	...		
Vieta	...		
Dalyvių sąrašas	Vardas, pavardė, pareigos, organizacija	Kontaktinė informacija	
	
	
Kvietimai ir registracija	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dalyviams išsiųstas kvietimas (rezervuotas laikas kalendoriuose) ✓ Pakartotas kvietimas nepranešusiems apie dalyvavimą ✓ Išsiųstas priminimas apie susitikimą likus 1–2 dienoms 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parengti registracijos lapai ✓ Iškabintos nuorodos į susitikimo vietą 	
Įrankiai	Susitikimo metu planuojami naudoti įrankiai (anketos, klausimynai ir kt.): 1. ... 2. ...	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parengta ✓ Išbandyta 	
Patalpos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kompiuteris, projektorius, garso įranga ✓ Konferencijų stovas su bloknotu, žymekliai, rašikliai 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Patogus kėdžių ir stalų išdėstymas ✓ Vanduo, kava, užkandžiai 	
Pateikti pasiūlymai	1. ... 2. ...		
Susitarimai, priimti sprendimai	1. ... 2. ...		

Praktiniai tikslų formulavimo pavyzdžiai

<i>Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų</i>	<i>Komentaras</i>
<i>Tinkamos tikslų formuluotės</i> <ul style="list-style-type: none">▪ „Skatinti Lietuvos ekonomikos plėtrą ir didinti konkurencingumą“ (EIM)▪ „Pasiekti, kad baudų sistema būtų moderni ir veiksminga“ (TM)	<ul style="list-style-type: none">▪ Tikslai turėtų būti formuluojami aiškiai, lakoniškai, pabrėžiant pagrindinį siekiamą pokytį, kuris galės būti objektyviai įvertintas.
<i>Tobulintinos tikslų formuluotės</i> <ul style="list-style-type: none">▪ „Didinti tvarų ekonomikos augimą ir visuomenės gerovę investuojant, skatinant inovacijas ir produktyvumą, formuojant mokesčių ir viešųjų išteklių valdymo politiką bei stiprinant įtaką Europos Sąjungos ir tarptautinėse organizacijose“ (FM)▪ „Formuoti Lietuvos interesus atitinkančią užsienio reikalų politiką“ (URM)	<ul style="list-style-type: none">▪ Tikslu formuluotė apima ir tikslui įgyvendinti reikalingus uždavinius, tad yra perteklinė. Minimieji uždaviniai (tikslu įgyvendinimo būdai) galėtų būti perkelti į programų lygmenį.▪ Tikslu formuluotė yra pakankamai abstrakti, ją tikslinga performuluoti nurodant, kokių konkrečių pokyčių (rezultatų) užsienio reikalų politikoje siekiama. Veiklos vykdymas pats savaime nėra tikslas.

Praktiniai tikslų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų

Tinkamas tikslo aprašymas

„2018 m. birželio 21 d. Seimui patvirtinus Nacionalinę energetinės nepriklausomybės strategiją (toliau – NENS, Strategija) ir 2018 m. gruodžio mėn. Vyriausybei pritarus Strategijos įgyvendinimo priemonių planui, numatytos naujos strateginės energetikos sektoriaus plėtros kryptys ir ambicingi tikslai iki 2030 m.

Strateginiu tikslu („Integruotis į Europos Sąjungos energetines sistemas bei skatinti darnią ir konkurencingą energetikos sektoriaus plėtrą“) sudaromos sąlygos įgyvendinti pagrindines Strategijos nuostatas, t. y. konkurencingumas, patikimumas, įtakos klimato kaitai ir aplinkos oro taršai mažinimas (energijos taupymas ir žaliaji energetika) ir šalies verslo dalyvavimas siekiant energetikos pažangos.

2004 metais tapusi ES nare Lietuva įsijungė į vieningą ES sistemą, tapdama bendros ES ekonominės rinkos dalimi, tačiau energetiniame kontekste sąlygos beveik nepakito, kadangi sistemiškai ir infrastruktūriškai Lietuva buvo likusi susieta su Rusijos energetine sistema. 2009 m. gruodžio 31 d. galutinai sustabdžius Ignalinos AE 2-ąjį bloką lygtolinė Lietuvos energetikos sektoriaus priklausomybė nuo vienintelio išorinio energijos išteklių tiekėjo (Rusijos) dar labiau sustiprėjo. Lietuva neturėjo energetinių jungčių su ES kontinentine dalimi ir visos gamtinės dujos ir didžioji dalis elektros energijos buvo perkamos iš vienintelio monopolistinio tiekėjo.

Tačiau tuo pat metu Lietuva pradėjo įgyvendinti regioninės svarbos infrastruktūrinius energetikos projektus, skirtus sujungti Lietuvos ir ES energetines sistemas, įgyvendino Trečio energetikos paketo reikalavimus energetikos rinkai ir konkurenciniams rinkos dalyvių santykiams sukurti. Dalis strateginių projektų (elektros jungtys su Švedija ir Lenkija, SGD terminalas) jau įgyvendinta, dalis (elektros tinklų sinchronizacija su kontinentiniais Europos tinklais, dujų jungtis su Lenkija) – dar ne. Todėl svarbu tęsti pradėtą veiklą, tinkamai išnaudoti įgyvendintų ir dar nebaigtų įgyvendinti strateginę reikšmę turinčių projektų potencialą – integruotis į ES energetines sistemas bei skatinti darnią, konkurencingą ir efektyvią energetikos sektoriaus plėtrą, taip galutinai atsiribojant nuo vienintelio (monopolinio) energijos išteklių tiekėjo: daugiau naudojant vietinių ir atsinaujinančių išteklių, didinant konkurencingus vietinius energijos generavimo pajėgumus bei diversifikuojant energijos išteklius, kurių negalima pakeisti vietiniais, importą.“ (EM)

Komentaras

- Strateginio tikslo aprašyme konstruktyviai nurodoma, kodėl atsirado šis tikslas (šiuo atveju – atitinkami šalies prisūmti išipareigojimai), kokia pažanga pasiekta ir kokiais būdais planuojama pradėta pokytį sėkmingai įgyvendinti.

Praktiniai tikslų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų

Tobulintinas tikslo aprašymas

„Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių strateginio veiklos plano (toliau – Vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių strateginis veiklos planas, strateginis veiklos planas) pirmasis strateginis tikslas **„Igyvendinti viešojo saugumo politiką ir siekti, kad šalies gyventojai jaustųsi saugesni“** (kodas 01) apima šias vidaus reikalų ministrui pavestas valdymo sritis: migraciją viešąjį saugumą, kuris apima: viešąją tvarką; vidaus tarnybą; priešgaisrinę bei civilinę saugą ir gelbėjimo darbus; valstybės sienos apsaugą, ginklų, šaudmenų, sprogmenų ir specialiųjų priemonių apyvartą; saugomo asmens statusą turinčių asmenų apsaugą.

Strateginio veiklos plano pirmojo strateginio tikslo įgyvendinimą koordinuoja vidaus reikalų viceministras Vardas Pavardė (VRM vyriausieji (vyresnieji) patarėjai: Vardas Pavardė, Vardas Pavardė, Vardas Pavardė, VRM Regioninės politikos departamento direktorius Vardas Pavardė).

Strateginio veiklos plano pirmąjį strateginį tikslą įgyvendina įstaigos prie Vidaus reikalų ministerijos – per šias pagal kompetenciją vykdomas pirmojo strateginio tikslo programos:

programą **„Saugomų asmenų apsauga“**, programos kodas 01.02, programą įgyvendina Vadovybės apsaugos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (direktorius Vardas Pavardė). Programos koordinatorius – departamento direktoriaus pavaduotojas Vardas Pavardė;

programą **„Viešosios tvarkos atkūrimas, konvojavimas ir svarbių valstybės objektų apsauga“**, programos kodas 01.04, programą įgyvendina Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos. Programos koordinatorius – tarnybos vadovas Vardas Pavardė;

<...>

Vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių strateginio veiklos plano pirmojo strateginį tikslą įgyvendinime dalyvauja Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, kurio vadovas – policijos generalinis komisaras – yra valstybės biudžeto asignavimų valdytojas – per vidaus reikalų ministro tvirtinamą Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019–2021 metų strateginį veiklos planą.

<toliau pateikiamas detalus valdymo sričių aprašymas>.“ (VRM)

Komentaras

- Tikslo aprašymas perteklinis (detalus valdymo sričių aprašymas tam tikra apimtimi galėtų būti perkeltas į programų aprašymus), dalis formalios informacijos dubliuojama (pvz., išvardijamos įgyvendinamos programos, kurios nurodomos ir grafike).
- Tobulinant šį aprašymą tikslinga informaciją pateikti konstruktyviai ir pradėti nuo tikslo aprašymo – konstruktyvaus susijusių valdymo sričių problematikos ir pagrindinių siekių įvardijimo (ne nuo formalaus institucijų ar programų įvardijimo).

Praktiniai tikslų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p data-bbox="83 434 428 463"><i>Tobulintini tikslų aprašymai</i></p> <ul data-bbox="83 489 1101 779" style="list-style-type: none">„Užsienio reikalų ministerijos 1-as strateginis tikslas apima ministerijos veiklą, kuria siekiama diplomatinėmis priemonėmis didinti Lietuvos saugumą (taip pat ir ekonominį bei informacinį), išlaikyti ir stiprinti strateginį transatlantinį dialogą, stiprinti ryšius su Europos šalimis, plėtoti regioninį bendradarbiavimą, vykdyti Lietuvos interesus atitinkančią politiką ES rytinių kaimynių atžvilgiu, aktyviai veikti JT, NATO, ESBO ir kitose tarptautinėse organizacijose, atstovauti Lietuvos ekonominiams interesams užsienyje ir juos ginti, aktyviai formuoti ir įgyvendinti ES darbotvarkę, prisidėti prie tarptautinės bendruomenės taikos, saugumo ir stabilumo įtvirtinimo pastangų, <...>“ (URM).	<ul data-bbox="1136 489 1850 840" style="list-style-type: none">Pateiktuose pavyzdžiuose – abstraktus, neinformatyvus ministerijos tikslo aprašymas (nurodant keletą pagrindinių siekių ir įvardijant įprastas veiklas) ar jokio komentaro (šią ydingą praktiką taiko daugelis ministerijų). Abiem atvejais paliekama daug erdvės skaitytojo interpretacijai (kokius pokyčius ar sritis tikslas apima, ar atvirkščiai – kas nėra tikslo objektas), o kartu ir neatsakoma į natūraliai kylančius klausimus – kodėl pasirinktas tikslas apskritai reikalingas, kas pasikeis įgyvendinus keliamą tikslą ir kuo tai svarbu šalies mastu.

A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a light blue shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. They are walking on a paved surface with a brick wall and some outdoor furniture in the background.

1.4.

Uždavinių ir priemonių formulavimas

1.4. Uždavinių ir priemonių formulavimas

▪ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Uždavinius turėtų formuluoti už strateginį planavimą atsakinga komanda kartu su politikos įgyvendinimo grupių atstovais.
- ✓ Už strateginį planavimą atsakingos komandos vadovas turėtų organizuoti darbinę sesiją savo komandai ir politikos įgyvendinimo grupių atstovams (prireikus įtraukti ministerijos vadovybę). Diskusijos metu siūlytina įvardyti alternatyvius uždavinius, priimti sprendimus dėl optimaliausių (tinkamiausių) uždavinių pasirinkimo.
- ✓ Norint įvertinti, ar formuluojami uždaviniai ir galimi jų sprendimai yra tinkamiausi, į diskusijas rekomenduojama įtraukti tikslines grupes* (vykdyti viešąsias konsultacijas).

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Tikslams įgyvendinti numatomuose uždaviniuose turėtų būti nurodyta, kokio pokyčio siekiama, ir logiškai sujungti susijusių veiklų grupes.
- ✓ Tikslinga vengti programos tikslus performuluojančių uždavinių, kurie nesuteikia papildomos informacijos (paprastai taip nutinka tada, kai vienam programos tikslui numatomas tik vienas uždavinys).

**1 pvz.: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kelia tikslą „Plėtoti įsidarbinimo galimybes ir tinkamas darbo sąlygas“, kuriam įgyvendinti numato programą „Užimtumo didinimas“. Siekiant tinkamai įvertinti keliame tikslui įgyvendinti reikalingus uždavinius, galėtų būti tikslinga konsultuotis (pvz., rengti apskritojo stalo diskusijas ar kitus darbinio formatu) su tokiomis tikslinėmis grupėmis kaip Užimtumo tarnyba, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos profesinio mokymo įstaigų asociacija ir (ar) profesinių mokyklų atstovai, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija ir kt.*

2 pvz.: Žemės ūkio ministerija kelia tikslą „Užtikrinti ilgalaikę konkurencingo žemės ir maisto ūkio plėtrą, skatinti įvairios ekonominę veiklą kaime, bioenergetikos plėtrą, aplinką saugantį ir puoselėjantį ūkininkavimą“, kuriam įgyvendinti numatoma programa „Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros skatinimas“. Siekiant tinkamai įvertinti keliame tikslui įgyvendinti reikalingus uždavinius, galėtų būti tikslinga konsultuotis su tokiomis tikslinėmis grupėmis kaip Aplinkos ministerija, Energetikos ministerija, Finansų ministerija, Baltijos aplinkos forumas, Aplinkos apsaugos politikos centras ir kt.

1.4. Uždavinių ir priemonių formulavimas (*tęsinys*)

- **Rekomenduojami uždavinių ir priemonių formulavimo principai:**

- ✓ Formuluoiant programų uždavinius:
 - vengiama programos tikslus performuluojančių uždavinių, kurie nesuteikia papildomos informacijos (paprastai taip nutinka tada, kai vienam programos tikslui numatomas tik vienas uždavinys);
 - tikslams įgyvendinti numatomi uždaviniai logiškai „sujungia“ susijusių veiklų grupes.
- ✓ Priemonių formuluotės atspindi konkrečias veiklas, darbus, suplanuotus programos uždaviniams įgyvendinti.



Praktiniai programų uždavinių formulavimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p><i>Tinkamos programų uždavinių formuluotės</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Didinti pareigūnų (buvusių pareigūnų) reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų įvairovę, prieinamumą ir gerinti jų kokybę“ (VRM); ▪ „Užtikrinti laisvės atėmimo vietų optimalią veiklą bei modernizuoti jų infrastruktūrą bei veiklos metodus“ (TM); ▪ „Sustiprinti specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų įtrauktį į švietimą.“ (ŠMSM). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pateikti uždavinių pavyzdžiai nurodo siekiamus pokyčius, kuriuos įgyvendinus bus užtikrintas ir atitinkamų toliau nurodytų tikslų įgyvendinimas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ „Gerinti teisėsaugos ir teisingumo institucijų pareigūnų atranką, sveikatos priežiūrą, reabilitaciją“ (VRM); ✓ „Kurti veiksmingą ir modernią bausmių vykdymo sistemą“ (TM); ✓ „Įtraukti vaikus mokytis ir išskleisti individualius gebėjimus“ (ŠMSM).

Praktiniai programų uždavinių formulavimo pavyzdžiai

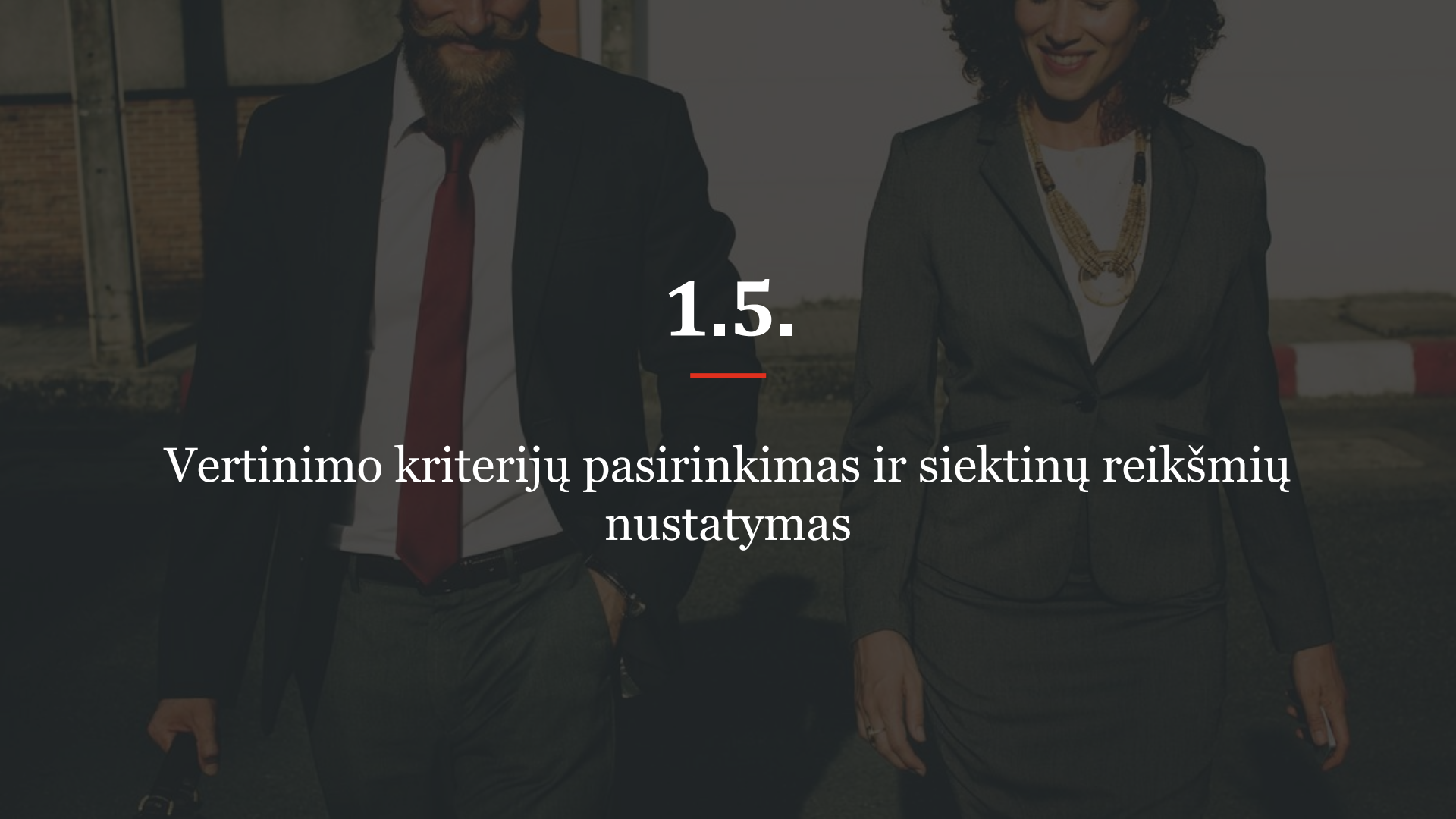
<i>Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų</i>	<i>Komentaras</i>
<i>Tobulintinos programų uždavinių formuluotės</i>	
<ul style="list-style-type: none"> „Užtikrinti požeminio ir paviršinio vandens ekologinę ir cheminę būklę bei miestų oro kokybę“ (AM); 	<ul style="list-style-type: none"> Vienas uždavinys sujungia dvi sritis – vandens būklę ir oro kokybę, tad tikslinga jį skirti į du atskirus uždavinius, nurodant kiekvienoje iš sričių siekiamus pokyčius.
<ul style="list-style-type: none"> „Skatinti ir remti studentus bei jų iniciatyvas“ (ŠMSM); 	<ul style="list-style-type: none"> Uždavinio formuluotė netiksli, rekomenduojama ją papildyti nurodant, pvz., kokio pokyčio siekiama skatinant ir remiant studentus bei jų iniciatyvas (rėmimas jau yra priemonės lygmuo).
<ul style="list-style-type: none"> „Gerinti socialinių paslaugų prieinamumą bendruomenėje, mažinti regioninius skirtumus“ (SADM). 	<ul style="list-style-type: none"> Šiuo atveju programos uždavinys yra gerokai platesnis nei jos tikslas – „Užtikrinti kokybiškas ir efektyvias socialines paslaugas įstaigose“, tad reikėtų peržiūrėti programos tikslų ir uždavinių struktūrą.

Praktiniai programų priemonių formulavimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p data-bbox="83 437 620 467"><i>Tinkamos programų priemonių formuluotės</i></p> <ul data-bbox="83 507 1280 798" style="list-style-type: none"><li data-bbox="83 507 1280 568">▪ „Gilinti ir platinti Klaipėdos uosto bendro naudojimo laivybos kanalą ir ekvatorijas, statyti ir rekonstruoti bangolaužius“ (SM);<li data-bbox="83 587 1137 616">▪ „Organizuoti kokybiškų vertimo paslaugų teikimą prieglobsčio prašytojams“ (VRM);<li data-bbox="83 635 867 665">▪ „Kompensuoti smurtiniais nusikaltimais padarytą žalą“ (TM).<li data-bbox="83 683 1280 744">▪ „Koordinuoti laisvės atėmimo vietų veiklą, kontroliuoti bausmių vykdymo sistemos teisinės bazės nuostatų įgyvendinimą“ (TM);<li data-bbox="83 763 1205 792">▪ „Vertinti ir mažinti administracinę ir kitą reguliavimo naštą verslui savivaldybėse“ (EIM).	<ul data-bbox="1313 507 1846 765" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1313 507 1846 765">▪ Priemonių formuluotės atspindi konkrečias veiklas, suplanuotas programos uždaviniams įgyvendinti. Aiškiai nurodoma, kokie darbai numatyti, pvz., „gilinti ir platinti <...> laivybos kanalą“, „organizuoti <...> paslaugų teikimą“, „kompensuoti <...> padarytą žalą“ ir t. t.

Praktiniai programų priemonių formulavimo pavyzdžiai

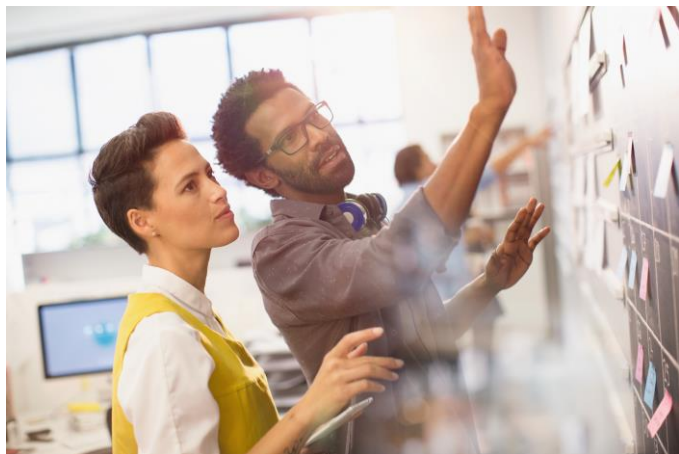
<i>Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų</i>	<i>Komentaras</i>
<p><i>Tobulintinos programų priemonių formuluotės</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ „Išsaugoti ir stiprinti gyventojų sveikatą, vykdyti ligų prevenciją“ (SAM);▪ „Plėtoti sveikos mitybos principus, vykdyti jos stebėseną bei tobulinti neinfekcinių ligų ir traumų prevencinių priemonių įgyvendinimą“ (SAM);▪ „Stiprinti socialinių paslaugų sistemą“ (SADM);▪ „Tobulinti nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos teisinį reglamentavimą“ (KM);▪ „Didinti saugumą geležinkelių pervažose“ (SM);▪ „Įgyvendinti valstybės politiką migracijos, pilietybės, vizų ir prieglobsčio srityse“ (VRM);▪ „Padidinti neformaliojo vaikų švietimo įvairovę, prieinamumą ir kokybę“ (ŠMSM);▪ „Sukurti veiksmingas sąlygas ir paskatas mokytis visą gyvenimą“ (ŠMSM).	<ul style="list-style-type: none">▪ Pateikti programų priemonių pavyzdžiai yra uždavinių ar net tikslų lygmens, nes nurodo ne konkrečias veiklas, o įvardija siekius (tikslus) ar būdus tikslams įgyvendinti.▪ Peržiūrint ir tobulinant šias programų priemones tikslinga konkrečiai nurodyti, kokie darbai planuojami.



1.5.

Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių
nustatymas

1.5. Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių nustatymas



▪ Vertinimo kriterijų tipai:

- ✓ Efekto vertinimo kriterijus – šio tipo kriterijumi vertinamas institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities tikslo pasiekimas ir parodoma nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visa visuomenė.
- ✓ Rezultato vertinimo kriterijus – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus. Rodo naudą, kurią gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai įgyvendinus programą.
- ✓ Produkto vertinimo kriterijus – uždavinio įgyvendinimo kriterijus, kuris leidžia įvertinti, ar pasiektas programos uždavinys ir įgyvendintos jo priemonės. Toks kriterijus gali būti sudarytas iš proceso ar indėlio vertinimo kriterijų.

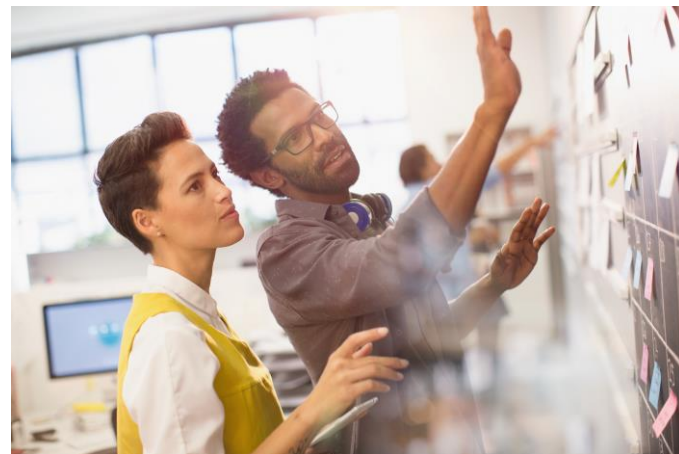
1.5. Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių nustatymas (*tęsinys*)

▪ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Pasiūlymus dėl galimų rezultato ir produkto vertinimo kriterijų turėtų rengti politikos įgyvendinimo grupių atstovai. Kriterijai turėtų būti pasirenkami bendradarbiaujant su už strateginį planavimą atsakinga komanda.
- ✓ Efekto vertinimo kriterijų atranką turėtų atlikti už strateginį planavimą atsakinga komanda, kuri turėtų atsižvelgti į politikos įgyvendinimo grupių atstovų pasiūlytus efekto vertinimo kriterijus.
- ✓ Pasirinktus efekto vertinimo kriterijus turėtų tvirtinti ministerijos vadovybė.

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Tikslinga vertinimo kriterijus periodiškai (kartą per metus) peržiūrėti. Nuoseklus šios praktikos taikymas leistų ne tik laiku atsisakyti nebeaktualių kriterijų (pvz., veiklai tapus įprasta, kasdiene ar pašalinus tam tikrą riziką, nebėra poreikio stebėti veiklos sukuriama rezultato SVP) ar numatyti naujus vertinimo kriterijus, bet ir kokybiškai kontroliuoti kriterijų apimtį ir su jų stebėsena susijusią administracinę naštą.
- ✓ Periodiškai turėtų būti peržiūrimos rodiklių planinės reikšmės, jei, pvz., atitinkamai veiklai skiriamas finansavimas išauga ar faktinės reikšmės viršija planines bent 2 metus iš eilės, tai gali būti svarbios indikacijos rodiklių reikšmėms koreguoti. Rodiklių peržiūrai rekomenduojama naudoti toliau pateikiamą 7 įrankį „Rezultatų stebėsenos sistemos efektyvumo patikrinimas“.



1.5. Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių nustatymas (*tęsinys*)

▪ Rekomendacijos dėl metodikos (*tęsinys*):

- ✓ Renkantis vertinimo kriterijus turėtų būti atlikta aukštesnio lygmens planavimo dokumentų analizė – juose numatyti vertinimo kriterijai bei jų siektinos reikšmės perkeliama į žemesnio lygmens veiklos planus.
- ✓ Nustatant planines rodiklių reikšmes tikslinga remtis istoriniais duomenimis, nustatytomis tendencijomis, vidinių ir išorinių ekspertų prognozėmis, institucijos galimybėmis, t. y. būtina vertinti finansinius, žmogiškuosius, laiko ir kt. išteklius, kuriuos realu paskirti tam tikram tikslui siekti.
- ✓ Siekiant šalies rezultatus skirtingose viešosios politikos srityse palyginti su kitų ES šalių rezultatais, rengiamas vertinimo kriterijų apskaičiavimo metodikas tikslinga suderinti su ES lygiu naudojamų rodiklių metodikomis ir užtikrinti reikalingų duomenų prieinamumą.
- ✓ Jei kriterijui vertinti reikia naujo ar anksčiau nenaudoto duomenų (informacijos) šaltinio, svarbu iš anksto suplanuoti, kaip nauji duomenys bus gaunami, kas bus už tai atsakingas, kokių išteklių gali reikėti ir kaip juos pagrįsti.
- ✓ Rekomenduojama sudaryti ministerijos vertinimo kriterijų „biblioteką“, įtraukiant anksčiau naudotus vertinimo kriterijus (nurodant jų atsisakymo priežastis) ir kitus galimus (pavyzdinius) žemesnio lygmens vertinimo kriterijus. Kriterijų „biblioteka“ palengvintų kriterijų naujai keliamiems tikslams ar formuojamoms programoms vertinti pasirinkimą. Turėtų būti užtikrinama pasirenkamų iš „bibliotekos“ kriterijų sąsaja su tikslais ir uždaviniais.



1.5. Vertinimo kriterijų pasirinkimas ir siektinų reikšmių nustatymas (*tęsinys*)

▪ Rekomenduojami efekto vertinimo kriterijų pagrindimo principai:

- ✓ Pasirinkti efekto vertinimo kriterijai pagrindžiami nurodant (1–2 pastraipos):
 - kodėl pasirinktas atitinkamas kriterijus, ką jis atskleidžia;
 - kokios pastebimos tendencijos, kas joms daro įtaką;
 - kaip prie siektino rezultato prisideda atitinkama ministerija.
- ✓ Pateikiant vertinimo kriterijus – indeksus – nurodoma (paaiškinama), kokius aspektus vertinant rodiklis apskaičiuojamas (aprašas – ne techninė specifikacija, taigi nereikia pateikti techninių detalių, pvz., konkrečios formulės, tačiau ataskaitą skaitančiam asmeniui neturėtų kilti klausimas „Iš kur šis rodiklis?“).



7 įrankis. Rezultatų stebėsenos sistemos efektyvumo patikrinimas

„Tiesos“ testas	Ar matuojame tai, ką norime pasiekti?	<input type="checkbox"/>
„Ketinimų“ testas	Ar matuojamas kriterijus skatina pageidaujamą elgesį (ir nepaskatins nepageidaujamo elgesio)?	<input type="checkbox"/>
„Informacijos prieinamumo“ testas	Ar kriterijaus stebėsenos kaina – pagrįsta, t. y. suteikiama nauda viršija patiriamus kaštus?	<input type="checkbox"/>
„Balanso“ testas	Ar pasirinkti kriterijai tarpusavyje yra suderinti?	<input type="checkbox"/>
„Naudingumo“ testas	Ar remdamiesi matavimo rezultatais galėsime imtis tam tikrų veiksmų?	<input type="checkbox"/>

Įrankio naudojimo rekomendacijos:

- Periodiškai peržiūrint veiklai vertinti naudojamus skirtingo lygmens vertinimo kriterijus, individualiai vertinamas kiekvienas kriterijus.
- Pasirinktas kriterijus vertinamas remiantis kairėje pusėje pateiktu klausimynu.
- Jei į pateiktą klausimą atsakoma teigiamai, baltame laukelyje žymima varnelė – vertinimo kriterijus reikalavimą atitinka.
- Jei naudojamas (ar planuojamas naudoti) vertinimo kriterijus neatitinka bent vieno reikalavimo, tikslinga peržiūrėti jo formuluootę, kitus susijusius kriterijus, o tam tikrais atvejais ir vertinimo kriterijaus naudojimo poreikį (kai kriterijaus stebėseną yra nepagrįstai brangi ar sudėtinga, palyginti su suteikiama nauda).

Praktiniai efekto vertinimo kriterijų pagrindimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p><i>Tinkamas efekto vertinimo kriterijaus pagrindimas</i></p> <p>„Pagal Pasaulio ekonomikos forumo (Global Economic Forum) paskelbtą 2018–2019 m. konkurencingumo tyrimą Lietuvos konkurencingumas tarp 140 šalių vertinamas 40 vieta (2012 m. – 45 vieta)., Estijos – 32 vieta, Latvijos – 42 vieta. Tarp ES valstybių Lietuva pagal konkurencingumo indeksą yra dvidešimta (ES vidurkis – 30,4).</p> <p>2018 metų tyrimas atliktas remiantis nauja Pasaulio ekonomikos forumo metodika, pagal kurią įvertinama ir ketvirtosios pramonės revoliucijos įtaka valstybių ekonomikoms – sumažėjo ankstesniuose tyrimuose taikytų rodiklių skaičius ir įvesti 64 nauji rodikliai. Dėl šių pakeitimų ankstesnių metų konkurencingumo vertinimai tapo nepalyginami.</p> <p>Atkreiptinas dėmesys, kad, palyginus šių metų Lietuvos įvertį su praėjusių metų lyginimui pritaikytu Lietuvos įverčiu, šis paaugo 0,7 punkto ir šiemet sudarė 67,1 balo. Toks augimas buvo 11-as sparčiausias augimas tarp 39 Europos ir Amerikos regiono valstybių.</p> <p>Iš tyrimo apžvelgiamų keturių pagrindinių komponentų (kurie pakeitė ankstesniuose tyrimuose taikytus 3 subindeksus: pagrindinių reikalavimų, našumą skatinančių veiksnių bei inovacijų ir verslo išmanumo) matyti, kad Lietuva kilo pagal visas pozicijas (didžiausias galimas įvertis – 100): palankios aplinkos (76,7 įvertis pakilo iki 77,8; 30 vieta), žmogiškojo kapitalo (74,5 iki 74,6; 53 vieta), rinkų (57,3 iki 57,5; 63 vieta), inovacijų ekosistemos (54,8 iki 55,9; 38 vieta).</p> <p>Siekdama vidutiniu laikotarpiu įtvirtinti Lietuvos, kaip konkurencingiausios valstybės, pozicijas Vidurio ir Rytų Europoje (taip pat pakilti Pasaulio ekonomikos forumo sudaromo Pasaulio konkurencingumo reitingo skalėje), Ekonomikos ir inovacijų ministerija yra parengusi ir nuolat svarsto naujus pasiūlymus (priemonės), kuriuos įgyvendinus pagerėtų pagal Pasaulio konkurencingumo reitingą žemiausiai ir (arba) per vertinamąjį laikotarpį labiausiai kritusios pozicijos.</p> <p>Trumpuoju laikotarpiu daugiausia dėmesio bus skiriama investicijoms palankesnei aplinkai sukurti, mokesčinei aplinkai ir mokesčių administravimui gerinti, valstybės reguliavimo naštai verslui mažinti, pažangiųjų technologijų produktų viešiesiems pirkimams, įmonių technologiniam atsinaujinimui skatinti ir veiklos produktyvumui didinti, žmogiškųjų išteklių parengimo ir įgūdžių lavinimo sistemai tobulinti.“ (EIM)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Pateiktame efekto vertinimo kriterijaus apraše nurodomi visi svarbiausi efekto vertinimo kriterijaus aprašymo elementai: a) kodėl pasirinktas atitinkamas kriterijus, ką jis atskleidžia, b) kokios pastebimos tendencijos, kas joms daro įtaką, c) kaip prie siektino rezultato prisideda atitinkama ministerija.

Praktiniai efekto vertinimo kriterijų pagrindimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p><i>Tinkamas efekto vertinimo kriterijaus pagrindimas</i></p> <p><i>„2017 m. atlikto tyrimo „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ rezultatai atskleidė, kad šalies mastu dalyvavimas kultūroje tiriamuoju laikotarpiu iš esmės nekito, tačiau stebimos pokyčio tendencijos – pozityvios. Lyginant 2014 ir 2017 m. situaciją, stebimas reikšmingai išaugęs gyventojų dalyvavimas kultūrinėse veiklose regionuose (ypač mažuose miesteliuose ir kaimuose).</i></p> <p><i>Numatome, kad tokios iniciatyvos kaip kultūros pasas, nemokamas muziejų lankymas, kurios pilna apimtimi pradedamos įgyvendinti nuo 2019 m., taip pat Tolygios kultūrinės raidos įgyvendinimo regionuose modelis reikšmingai prisidės prie aktyvesnio visuomenės dalyvavimo kultūrinėje meninėje veikloje ir išliekant esamoms tendencijoms 2020 m. numatytas tikslas (58,3 proc.) turėtų būti pasiektas. To ypač tikimasi tolimesnėje perspektyvoje kultūra ir menu ugdant jaunąją kartą.</i></p> <p><i>Šis efekto vertinimo kriterijus yra perkeltas iš Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos bei Vyriausybės programos įgyvendinimo plano.“ (KM)</i></p>	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Pateiktame efekto vertinimo kriterijaus apraše nurodoma: a) kokios pastebimos tendencijos, kas joms daro įtaką, b) kaip prie siektino rezultato prisideda atitinkama ministerija.</i>▪ <i>Efekto vertinimo kriterijaus pagrindime neminima, kodėl tikslui įgyvendinti pasirinktas atitinkamas kriterijus, tačiau šiuo atveju tai gana akivaizdu: tikslas – „Didinti kultūros prieinamumą ir visuomenės dalyvavimą kultūroje“, kriterijus – „Visuomenės narių, kurie linkę dalyvauti kultūrinėje meninėje veikloje, dalis, proc.“, taigi papildoma informacija nėra būtina.</i>

Praktiniai efekto vertinimo kriterijų pagrindimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p data-bbox="83 365 687 398"><i>Tobulintini efekto vertinimo kriterijų pagrindimai</i></p> <ul data-bbox="83 464 1236 889" style="list-style-type: none"><li data-bbox="83 464 1236 562">▪ „Darbo (bruto ir neto) užmokesčio apskirtyse didėjimas, procentais (kriterijaus kodas – E-01-06). Tai Vyriausybės programos įgyvendinimo plano 3.5 krypties „Vietos savivaldos ir regionų stiprinimas“ rodiklis. Šio kriterijaus reikšmės pateiktos 7 grafike.“ (SADM);<li data-bbox="83 573 1236 737">▪ „Rodiklio koordinatoriai pagal kompetenciją: VRM vyriausiasis patarėjas Vardas Pavardė ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos vadas Vardas Pavardė. Tyrimą koordinuoja VRM Administravimo departamentas. Duomenų šaltinis – Vidaus reikalų ministerijos užsakymu UAB „Baltijos tyrimai“ atliktos apklausos.“ (VRM);<li data-bbox="83 748 1236 889">▪ „Tai vienas iš kriterijų, parodančių resocializacijos proceso bei probacijos registre esančių asmenų elgesio korekcijos priemonių veiksmingumą. Kriterijus parodo, kokia dalis į laisvę paleistų asmenų per vienerius metus padarė naujų nusikaltimų ir grįžo į laisvės atėmimo vietų įstaigas“ (TM).	<ul data-bbox="1271 420 1850 879" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1271 420 1850 879">▪ Pateikti efekto vertinimo kriterijų pagrindimo pavyzdžiai – formalūs (pvz., nuoroda į Vyriausybės programos įgyvendinimo planą ar rodiklio koordinatorių įvardijimas) ir (ar) nepakankami (pvz., paskutiniame pavyzdyje tinkamai nurodoma, ką atskleidžia pasirinktas kriterijus, t. y. ką jis vertina – ši informacija svarbi ir reikalinga daugeliu atvejų, tačiau pasigendama informacijos apie tai, kaip atrodo esama situacija, kokios tendencijos ir kas joms daro įtaką, kaip prie siektino rezultato prisideda atitinkama ministerija).



1.6.

SVP ir kitų planavimo dokumentų rengimas, atsakomybių
nustatymas

1.6. SVP ir kitų planavimo dokumentų rengimas ir atsakomybių nustatymas

■ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Už strateginį planavimą atsakinga komanda turėtų koordinuoti SVP ir kt. planavimo dokumentų rengimą.
- ✓ Į SVP ir kt. planavimo dokumentų rengimo procesą turėtų būti įtraukiami reikalingo lygmens ministerijos vadovai ir specialistai.

■ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Už strateginį planavimą atsakinga komanda turėtų parengti SVP ar kt. planavimo dokumento rengimo gaires, kuriose būtų nurodomi pagrindiniai lūkesčiai (reikalavimai) politikos įgyvendinimo grupių, kt. ministerijos padalinių (pavaldžių įstaigų) indėliui į rengiamą dokumentą (rezultatai ir jų pateikimo būdas, pavyzdžių pateikimas, apimties rekomendacijos ir pan.).
- ✓ Už strateginį planavimą atsakinga komanda turėtų organizuoti bendras ar individualias konsultacijas politikos įgyvendinimo grupių, kt. ministerijos padalinių (pavaldžių įstaigų) atstovams, kurių metu:
 - aptariami lūkesčiai (reikalavimai) dėl rengiamo dokumento (pateikiami pavyzdžiai – konkrečiai nurodoma, kokio indėlio tikimasi);
 - pristatomas (primenamas) planavimo procesas ir svarbiausi terminai;
 - aptariami daugiausiai iššūkių keliantys aspektai (pvz.: sąsajos su strateginiu tikslu atskleidimas programų aprašymuose, skirtingo lygmens vertinimo kriterijų nustatymas (ką siekiama vertinti efekto, rezultato, produkto vertinimo kriterijais) ir pan.).



1.6. SVP ir kitų planavimo dokumentų rengimas ir atsakomybių nustatymas (*tęsinys*)



- **Rekomendacijos dėl programų aprašymo principų:**

- ✓ Remiantis programos tikslais pateikiamas nuoseklus, sustruktūrintas programos aprašymas (aiškos, logiškos programos tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų sąsajos).
- ✓ Programos apraše nurodomi pagrindiniai siekiai ir suplanuoti pokyčiai, jei tai tęstinė programa – kas keičiasi nuo ankstesnio laikotarpio (pvz., informacija apie biudžeto derybose priimtus aktualius sprendimus).

Praktiniai programų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
Tinkamas programos aprašymas	
<p>„Šia programa įgyvendinami šie Vyriausybės prioritetai: I prioritetas „Darni, atsakinga ir sveika visuomenė“, III prioritetas „Viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas“ ir V prioritetas „Saugi valstybė“.</p> <p>Taip pat šia programa įgyvendinama Laisvės atėmimo vietų modernizavimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. liepos 22 d. nutarimu Nr. 740 „Dėl Laisvės atėmimo vietų modernizavimo programos patvirtinimo“, Narkotikų, tabako ir alkoholio prevencijos tarpinstitucinis veiklos planas, Viešojo saugumo plėtros 2015–2025 metų programos įgyvendinimo tarpinstitucinis veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. balandžio 13 d. nutarimu Nr. 370 „Dėl Viešojo saugumo plėtros 2015–2025 metų programos įgyvendinimo tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“ (toliau – Viešojo saugumo plėtros 2015–2025 metų programos įgyvendinimo tarpinstitucinis veiklos planas).</p> <p>Įgyvendinant šią programą ypatingas dėmesys skiriamas nuteistųjų resocializacijai, taip siekiant mažinti nusikalstamų veikų recidyvą, padėti nusikaltusiems asmenims grįžti į visuomenę. Taip pat skatinamas alternatyvių įkalinimų baudžiamosios atsakomybės formų (probacijos, bausmių, auklėjamojo ir baudžiamojo poveikio priemonių) taikymas, plėtojama probacijos sistema. Kitas svarbus siekis – modernizuoti laisvės atėmimo vietų įstaigas ir jų veiklos metodus, keisti jų požiūrį į nuteistąjį, plėtoti jose šiuolaikinę infrastruktūrą, atitinkančią tarptautinius reikalavimus. Veiklos ir infrastruktūros pokyčiai lemia didesnę bausmių vykdymo sistemos taupumą, įstaigų veiklos saugumą ir geresnes darbuotojų darbo bei įkalinčių asmenų laikymo sąlygas.</p> <p>Kita labai svarbi baudžiamosios politikos kryptis – ginti nukentėjusių nuo nusikaltimų asmenų teises ir teisėtus interesus, užtikrinti smurtiniais nusikaltimais padarytos žalos kompensavimą.</p> <p>2016 metais Valstybės kontrolė atliko valstybinį auditą „Programos „Bausmių sistema“ įgyvendinimas“.</p> <p>Programa yra tęstinė.</p> <p>Programą įgyvendina Teisingumo ministerija, Kalėjimų departamentas, jam pavaldžios įstaigos ir įmonė. Iš viso šią programą 2020 m. įgyvendins 3 826 Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Programos koordinatorius – teisingumo viceministras Vardas Pavardė, tel., el. p. vardas.pavarde@tm.lt“ (TM)</p>	<ul style="list-style-type: none">Programos aprašyme pateikiama informacija apie pagrindinius programos siekius (siekiama mažinti nusikalstamų veikų recidyvą, padėti nusikaltusiems asmenims grįžti į visuomenę, skatinamas alternatyvių įkalinimų baudžiamosios atsakomybės formų taikymas ir kt.), programos aprašymas glaustas ir aiškiai sustruktūrintas.Tobulinant šį programos aprašymą tikslinga papildyti antrojo programos tikslo (ginti nukentėjusių nuo nusikaltimų asmenų teises ir teisėtus interesus) aprašą nurodant, kokia esama situacija (problematika ginant nukentėjusių asmenų teises) ir kokie pagrindiniai pokyčiai ar iniciatyvos planuojami.

Praktiniai programų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p>Tinkamas programos aprašymas</p> <p>„Pagrindiniai siekiami rezultatai Įgyvendinant programą „Sausumos pajėgos“, kuriami ir išlaikomi kariniai pajėgumai, skirti LR sausumos teritorijai saugoti ir ginti, taikos meto užduotims (toliau – TMU) vykdyti ir dalyvauti tarptautinėse operacijose. 2020–2022 m. numatoma:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sukomplektuoti, aprūpinti ir parengti MPB „Geležinis Vilkas“ ir suformuoti Motorizuotąją pėstininkų brigadą „Žemaitija“ (toliau – MPB „Žemaitija“). Prioritetą teikti MPB „Geležinis Vilkas“ vystymui, o joje – dviem batalionams, įeinantiems į GRP sudėtį ir plėtojamiems pagal NATO įsipareigojimus; – 2020 m. LK Sausumos pajėgų (toliau – SP) štabą transformuoti į divizijos lygmens vadavietę, gebančią vadovauti divizijos lygmens operacijoms; – LK SP aprūpinti ginkluote, įranga ir technika, užtikrinančia karinių vienetų manevrą, ugnies paramos galią ir mobilumą, taip pat vystyti LK SP logistikos ir inžinerijos pajėgumus. Tam bus įgyvendinami ginkluotės, technikos ir įrangos įsigijimų projektai, iš kurių svarbiausi: PKM, savaeigių haubicų, minosvaidžių, transporto priemonių, kovinio transporto ir šarvuotų visureigių, taktinio ryšio priemonių, logistinės įrangos ir technikos, stebėjimo matavimo priemonių, kario individualios ginkluotės, ekipuotės ir apsaugos priemonių, bepiločių orlaivių sistemų įsigijimo ir modernizavimo; – vystyti naujas karines teritorijas pagal viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelį (nuolatinės infrastruktūros naujiems MPB „Žemaitija“ batalionams kūrimas ir MPB „Geležinis Vilkas“ bataliono dydžio infrastruktūros vystymas Rokantiškėse); – plėtoti NATO priešakinių pajėgų bataliono grupės infrastruktūrą. <p>Dokumentai, kurių nuostatos įgyvendinamos šioje programoje: <...></p> <p>LR Vyriausybės programos įgyvendinimas: Pagal programą įgyvendinamas Septynioliktosios LR Vyriausybės 2016–2020 metų programos, patvirtintos LR Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ (toliau – Vyriausybės 2016–2020 m. programa), ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano, patvirtinto LR Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“ (toliau – Vyriausybės programos įgyvendinimo planas), prioritetas „V. Saugi valstybė“.</p> <p>Programos įgyvendinimo laikotarpis: <...></p> <p>Programos vykdytojas <...></p> <p>Programos koordinatorių – SP vadas gen. mjr. Vardas Pavardė, tel. (8 5) xx xxxx.</p> <p>Kita informacija <...>“ (KAM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programos aprašyme pateikiama informacija apie pagrindinius siekiamus rezultatus, programos aprašymas glaustas ir aiškiai sustruktūrintas. ▪ Dar viena geroji praktika – programos apraše glaustai pateikti informaciją apie pagrindines planuojamas veiklas ar pokyčius atitinkamoje srityje (skiltyje „Kita informacija“).

Praktiniai programų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų

Tinkamas programos aprašymas

„Strateginio tikslo siekiama įgyvendinant programoje numatytas priemones: remiant žemės ūkio valdų modernizavimą, ekonominės veiklos įvairinimą, agrarinę aplinkosaugą, palaikant žemdirbių pajamas ir pan. Programą sudaro trys tikslai.

Įgyvendinant **pirmojo programos tikslo** – didinti žemės, maisto ir miškų ūkio konkurencingumą, sukurti galimybes ekonominės veiklos kaime įvairinimui ir gyvenimo kokybės kaime gerinimui, puoselėti esamas gamtines, žmogiškąsias ir kitas vertybes – priemonės, siekiama užtikrinti žemės, maisto ir miškų ūkio konkurencingumo augimą, gerinti aplinką ir kraštovaizdį, skatinant tausojantį žemės išteklių naudojimą ir tvarią žemės ir miškų ūkio plėtrą, gerinti gyvenimo kokybę kaimo vietovėse, įvairinti kaimo ekonomiką ir skatinti vietos veiklos iniciatyvų. Remiamas žemės ūkio valdų modernizavimas, žemės ūkio produktų gamybos metodų, skirtų apsaugoti aplinką ir išlaikyti tradicinę kaimo aplinką, taikymas, žemdirbių mokymas, informavimas ir konsultavimas taikomojo mokslo žinioms perteikti bei technologinei pažangai žemės ūkyje užtikrinti. <...>

Įgyvendinant **antrojo programos tikslo** – užtikrinti ir palaikyti žemės ūkio veiklos subjektų pajamas – priemonės, žemdirbiams suteikiama galimybė lengviau konkuruoti su kitų ES šalių narių gamintojais bendroje rinkoje, palaikomos žemdirbių pajamos ar švelninamas jų lygio kritimas, mažinami skirtumai tarp kaimyninių šalių, didėja ūkių specializacija, auga žemės ūkio gamybos efektyvumas. Didesnės žemdirbių pajamos daro teigiamą įtaką bendram šalies ekonomikos augimui. Teikiama tokia tiesioginė parama: <...>

Įgyvendindama **trečiojo programos tikslo** – formuoti ir įgyvendinti racionalią žemės, maisto ūkio ir kaimo plėtros politiką – ministerija formuoja žemės ir maisto ūkio, kaimo plėtros bei žuvininkystės politiką, kuri skatina konkurencingos produkcijos gamybą, šalies žemės ir maisto ūkio modernizavimą, užimtumą kaimo vietovėse, palaiko dirbančiųjų kaime pajamas. Taip pat užtikrinamas sektoriaus pozicijų atstovavimas ES institucijose, diplomatinio atstovų veikla, informacijos sklaida. <...>

Ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentai, kuriuos programa įgyvendina <...>

Vyriausybės programos ir Vyriausybės programos įgyvendinimo plano elementai ir ministro valdymo srities prioritetų įgyvendinimas

Programos priemonėmis siekiama Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano darbų veiksmų įgyvendinimo (4.5.1.5 Žemės ūkio gamybos rizikų valdymas įsteigiant rizikų valdymo fondą ir 1.5.3.7 Gerosios žemės ūkio praktikos kodekso atnaujinimas ir taikymas, siekiant mažinti neigiamą žemės ūkio poveikį vandens telkinių būklei, aplinkos orui ir klimatui).

Programos vertinimas

Taikant kiekybinius, kokybinius ir kt. vertinimo metodus neatliktas. Programos auditai atliekami vadovaujantis ministerijos Vidaus audito skyriaus veiklos planu. Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai priemonių įgyvendinimo pažanga vertinama kasmetinėse pažangos ataskaitose, teikiamose Europos Komisijai.

Numatomas programos vykdymo laikas – Programa yra tęstinė.

Programos vykdytojai – Žemės ūkio ministerija ir ministerijos valdymo sričiai priskirtos įstaigos.

Pareigybų programai įgyvendinti – 1 267

Programos koordinatoriai: <...>“ (ŽŪM)

Komentaras

- Geroji praktika, kurią tikslinga pabrėžti šiame apraše, – programos aprašymo sustruktūrinimas pagal programos tikslus.
- Aprašas galėtų būti tobulinamas išgryninant pagrindinę strateginio lygmens informaciją ir atsisakant perteklinės informacijos.

Praktiniai programų aprašymų pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
<p data-bbox="83 321 519 350"><i>Tobulintinas programos aprašymas</i></p> <p data-bbox="83 372 1437 418">„Programa tiesiogiai prisideda prie strateginio tikslo „Skatinti Lietuvos ekonomikos plėtrą ir didinti konkurencingumą“ pasiekimo. Siekiami pagrindiniai rezultatai pateikti 3 lentelėje „Programos tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir jų reikšmės“.</p> <p data-bbox="83 429 1437 475">Programa yra parengta atlikus situacijos analizę ir atsižvelgus į tikslus, uždavinius ir rekomenduojamas priemones, numatytas strateginiuose planavimo dokumentuose:</p> <ul data-bbox="83 485 1352 579" style="list-style-type: none">• Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“,• strategijoje „Europa 2020“,• 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje, patvirtintoje Europos Komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d. sprendimu Nr. C(2014)6397),• <...> <p data-bbox="83 590 1437 660">Į programą taip pat įtrauktos 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos 1 prioriteto „Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų skatinimas“, 3 prioriteto „Smulkiųjų ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimas“, 4 prioriteto „Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių energijos išteklių gamybos ir naudojimo skatinimas“, <...>.</p> <p data-bbox="83 671 1437 717">Įgyvendinami Vyriausybės programos įgyvendinimo plano darbai (Ekonomikos ir inovacijų ministerija yra pagrindinė už jų įgyvendinimą atsakinga institucija):</p> <ul data-bbox="83 728 1170 774" style="list-style-type: none">• 3.1.4. Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimas ir valstybės informacinių sistemų modernizavimas;• <...> <p data-bbox="83 785 1329 809">Įgyvendinant programą, 2020–2022 m. laikotarpiu vykdoma 1 struktūrinė – inovacijų reforma ir 5 strateginiai projektai:</p> <ul data-bbox="83 820 882 865" style="list-style-type: none">• 3.1.4_1. Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimas ir įgyvendinimas;• <...> <p data-bbox="83 876 826 900">Programos vertinimas neatliktas. Programa yra tęstinė ir neterminuota.</p> <p data-bbox="83 911 1437 999">Programos vykdytojai: Ekonomikos ir inovacijų ministerija, Lietuvos metrologijos inspekcija, Nacionalinis akreditacijos biuras, Lietuvos standartizacijos departamentas, Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, VšĮ Lietuvos verslo paramos agentūra, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“, VšĮ CPO LT, VšĮ „Versli Lietuva“, VšĮ „Investuok Lietuvoje“, VšĮ Stebėsenos ir prognozių agentūra, Informacinės visuomenės plėtros komitetas, VšĮ „Keliauk Lietuvoje“.</p> <p data-bbox="83 1010 483 1034">Programos koordinatoriai: <...>“ (EIM)</p>	<ul data-bbox="1474 372 1835 839" style="list-style-type: none">▪ <i>Programos aprašymo struktūra aiški, tačiau aprašymas formalus ir neatskleidžia, kokių tikslų siekiama įgyvendinant programą ir kaip suplanuotos iniciatyvos ar pokyčiai prisidės prie programos tikslų pasiekimo.</i>▪ <i>Tobulinamą programos aprašymą tikslinga papildyti minėta trūkstama informacija.</i>



1.7.

SVP ir kitų planavimo dokumentų pateikimas darbuotojams
ir visuomenei

1.7. SVP ir kitų planavimo dokumentų pateikimas darbuotojams ir visuomenei

■ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Už komunikaciją neturėtų būti atsakingas tik komunikacijos skyrius. Visų pirma už tai atsakingas kiekvienas padalinio ar projekto vadovas.
- ✓ Už strateginį planavimą atsakingos komandos vadovas (ar jo paskirtas komandos narys) turėtų būti atsakingas už komunikacijos plano parengimą ir jo įgyvendinimo kontrolę.
- ✓ Aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai turėtų būti atsakingi už komunikacijos žinučių perdavimą organizacijai ir visuomenei.

■ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Tinkamai, nuosekliai, laiku pateiktai komunikacijai (dėl su planavimo dokumentais susijusių klausimų) užtikrinti būtinas komunikacijos planas (metinis, ketvirtiniai) – prieš prasidedant naujiems kalendoriniams metams jį turėtų parengti už strateginį planavimą atsakinga komanda.
- ✓ SVP ir metiniuose veiklos planuose numatyti ministerijos tikslus rekomenduojama išdalinti iki atskirų padalinių ir darbuotojų lygmens (numatant asmeninius tikslus) – už tai turėtų būti atsakingi tiek aukščiausios, tiek vidurinės grandies vadovai. Rekomenduojama ministerijų tikslų išdalijimą įtraukti į darbuotojų veiklos valdymo procesą. Už šio proceso koordinavimą ministerijose turėtų būti atsakingi žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertai.

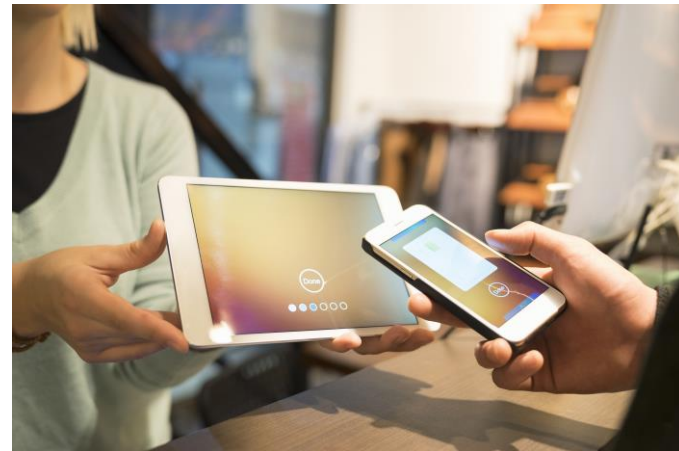


Komunikacijos **tikslas** – užtikrinti, kad ministerijos strateginiai tikslai, veiklos prioritetai, trumpalaikiai tikslai, metiniai rezultatai (sėkmės, pagrindiniai iššūkiai) būtų aiškiai perduoti ir žinomi visiems ministerijos darbuotojams bei visuomenei.

1.7. SVP ir kitų planavimo dokumentų pateikimas darbuotojams ir visuomenei (*tęsinys*)

▪ Rekomendacijos dėl metodikos (*tęsinys*):

- ✓ Rekomenduojamas vidinės komunikacijos formatas – susitikimai su darbuotojais (komandomis) ar bendras visų ministerijos darbuotojų susitikimas (atsižvelgiant į ministerijos dydį).
- ✓ Komunikacija (tiek vidinė, tiek išorinė) siūloma vykdyti patrauklia, įtraukia forma: pasitelkiant paaiškinimus, iliustracijas, komentarus, paruošiant originalius vizualinius sprendimus.
- ✓ Tokie komunikacijos būdai kaip įsakymai, raštai ar paskelbimas interneto puslapyje (intranete) galėtų būti taikomi tik kaip papildomi šaltiniai, bet ne pagrindinis komunikacijos būdas.



1.7. Metinio komunikacijos plano parengimo procesas

Pasiruošimas:

Paskiriamas už strateginį planavimą atsakingos komandos atstovas, atsakingas už komunikacijos su ministerijos padaliniais (pavaldžiomis įstaigomis) koordinavimą.

Komunikacijos koordinatoriumi kartu su už strateginį planavimą atsakingos komandos nariais nustato komunikacija apie strateginio valdymo procesą suinteresuotas šalis (naudojamas 7 įrankis „Suinteresuotų šalių žemėlapis“) ir komunikacijos su šiomis šalimis tipą – užpildytas suinteresuotų šalių žemėlapis bus naudojamas kaip pagrindas rengiant komunikacijos planą.

Įgyvendinimas:

Preliminaraus metinio komunikacijos plano parengimas

- Komunikacijos koordinatoriumi nustato pagrindines komunikacijos žinutes, gavėjus ir komunikacijos formą.
- Parengtas preliminarus planas suderinamas su už strateginį planavimą atsakingos komandos nariais.

1

Periodinis komunikacijos plano patikslinimas

- Preliminarus metinis komunikacijos planas detalizuojamas ateinančiam ketvirčiui, ne vėliau kaip iki komunikacijos plane numatytos komunikacijos veiklos likus 1–2 mėnesiams.
- Tikslinant komunikacijos planą nurodomas siuntėjas, komunikacijos kanalas, tikslinama data ir laikas.
- Apie priskirtas atsakomybes pranešama siuntėjams.

2

Komunikacijos plano įgyvendinimo priežiūra

- Komunikacijos plane numatytoms veikloms paskiriami (ir apie tai jiems pranešama) aiškūs savininkai.
- Periodiškai (1–2 kartus per mėnesį) kontroliuojama, kaip įgyvendinamas komunikacijos planas.
- Komunikacijos plano įgyvendinimo priežiūrą atlieka už strateginį planavimą atsakingos komandos vadovas ir komunikacijos koordinatoriumi.

3

A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a light blue shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. They are both smiling. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and some greenery.

1.8.

SVP ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimo kontrolė

1.8. SVP ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimo kontrolė

▪ Rekomendacijos dėl atsakomybių:

- ✓ Aukščiausio lygmens ir padalinių vadovai turėtų: a) atlikę periodinę rodiklių ir priemonių turinio peržiūrą teikti grįžtamąjį ryšį už veiklos stebėseną atsakingiems komandos nariams (t. y. kokie sprendimai buvo priimti remiantis pateiktais duomenimis (parengta ataskaita), kokie pokyčiai inicijuoti ir pan.); b) paskirti SVP ir kt. planavimo dokumentų įgyvendinimo koordinatorius ir aiškiai paskirti atsakomybes ir įgaliojimus, kurių reikia efektyviai planų įgyvendinimo kontrolei užtikrinti.
- ✓ SVP ir kt. planavimo dokumentų įgyvendinimo koordinatoriai turėtų: a) stebėti atitinkamų planų įgyvendinimą (rodiklius, veiklas, terminus); b) pagal numatytą procesą teikti reikalingus duomenis (informaciją) ministerijos vadovybei (LRVK); c) prireikus inicijuoti (siūlyti) reikalingus pokyčius, siekdami užtikrinti, kad koordinuojamas planas bus tinkamai įgyvendintas.

▪ Rekomendacijos dėl metodikos:

- ✓ Įgyvendinimo pažangos komunikaciją rekomenduojama atlikti periodiškai remiantis praktinių rekomendacijų 1.7 poskyryje nurodytais principais (pateiktais įrankiais).



A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a light blue shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. They are both smiling. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and some greenery.

1.9.

Pasiektų rezultatų įvertinimas pagal nustatytus kriterijus

1.9. Pasiektų rezultatų įvertinimas pagal nustatytus kriterijus

- **Rekomendacijos dėl atsakomybių:** rezultatų analizę turėtų atlikti ir vertinimą pateikti ministerijos ar ministerijai pavaldžios įstaigos specialistai, atsakingi už tam tikrą sritį (priemonės ir rodiklius). Prireikus už rezultatų analizę atsakingi specialistai gali konsultuotis su už strateginį planavimą atsakingos komandos atstovais.
- **Rekomendacijos dėl metodikos:**
 - ✓ Suinteresuotos šalys: metinė veiklos ataskaita turėtų būti skirta ne tik Vyriausybei ir Seimui, bet ir visuomenei – dokumento turinį tikslinga formuluoti atsižvelgiant į numatomas suinteresuotas šalis ir jų lūkesčius.
 - ✓ Rezultatų formulavimas:
 - Nurodoma aiški sąsaja tarp to, kas įgyvendinta pastaraisiais metais, ir faktinės (siektinos) (jei įgyvendintų veiklų įtaka bus pastebima vėliau) vertinimo kriterijaus reikšmės (požiūris į rezultatus – kompleksinis, vertinamos pasiektam rezultatui įtakos turėjusios aplinkybės bei atitinkamos ministerijos pastangos ir galimybės).
 - Siekiama apibrėžtumo, konkretumo, nurodant, ko buvo siekiama įgyvendinant atitinkamas veiklas, koks pokytis (kiekybinis ar kokybinis) sukurtas.
 - Vengiama detalaus rezultato pasiekimo proceso aprašymo, išskyrus atvejus, kai procesas buvo išskirtinis, pvz., inovatyvus, reikšmingai pakeistas ir pan.
 - Atliekant rezultatų analizę rekomenduojama naudoti viešosios politikos vertinimo metodus (žr. 3 įrankį).
 - Vertinant rezultatus galėtų būti pasitelkiami išoriniai ekspertai (ypač poveikiui vertinti, baigus vykdyti ilgesnės trukmės programas).
 - Tais atvejais, kai planinė rodiklio reikšmė nepasiekta, svarbu nustatyti ir analizuoti tai nulėmusias priežastis, taip pat, esant galimybei, pateikti įžvalgas, kaip veikla turėtų būti keičiama norint pasiekti užsibrėžtus tikslus.
 - ✓ Komunikacija: įvertinus pasiektus rezultatus ir nustačius juos nulėmusias priežastis, turėtų būti užtikrinamas grįžtamasis ryšys, t. y. komunikacija (pvz., bendro susitikimo metu) visiems ministerijos darbuotojams, kitoms suinteresuotoms šalims (vizualiai patrauklios, aiškos ataskaitos formatu).

8 įrankis. Pasiektų rezultatų analizės ir įvertinimo kriterijai

Problematika – kodėl tai svarbu (pagalba skaitytojui geriau suprasti kontekstą ir objektyviai vertinti vykdytas veiklas ir jų rezultatus)

Ko buvo siekiama ir koks pokytis (kiekybinis ar kokybinis) sukurtas

Aiški sąsaja tarp to, kas įgyvendinta pastaraisiais metais ir faktinės (siektinos) vertinimo kriterijaus reikšmės: vertinamos pasiektam rezultatui įtakos turėjusios aplinkybės ir atitinkamos ministerijos pastangos

Jei planinė rodiklio reikšmė nepasiekta, nustatomos ir analizuojamos tai nulėmusios priežastys

Pateikiamos išvalgos, kaip veikla turėtų būti keičiama norint pasiekti užsibrėžtus tikslus

Analizuojant vertinimo kriterijus – indeksus – nurodoma (paaiškinama), kokius aspektus (subkriterijus) vertinant rodiklis apskaičiuojamas

Analizuojant „vėluojančius“ rodiklius nurodoma, kada (preliminariai) planuojama gauti vėluojančius duomenis

Statistiniai duomenys papildomi ministerijų specialistų ekspertinėmis išvalgomis apie tendencijas ir jų priežastis

Įrankio naudojimo rekomendacijos:

- Atliekant ministerijos pasiektų rezultatų analizę ir vertinimą galėtų būti naudojamas kairėje pateiktas kriterijų sąrašas, kurį naudojant ministerijos veiklos rezultatai pateikiami konstruktyviai ir sustruktūrintai.
- Atlikus analizę ir paruošus pasiektą rezultato aprašymą, vertintojas baltuose laukeliuose pažymi, kuriuos kriterijus rezultato aprašymas atitinka.
- Prireikęs rezultato aprašymas galėtų būti pildomas, siekiant atitikti visus aktualius kriterijus.
- Atkreipiamo dėmesį, kad šį įrankį rekomenduojama taikyti ministerijos tikslams įvertinti ir konstruktyviai pateikti, taip pat programų tikslams įvertinti.

Praktiniai pasiektų rezultatų įvertinimo ir konstruktyvaus pateikimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų	Komentaras
Tinkamas pasiektų rezultatų įvertinimas ir konstruktyvaus pateikimas	
<p>„Remiantis išankstiniais Statistikos departamento duomenimis 2018 m. žemės ūkio produkcijos buvo pagaminta už 2295 mlrd. Eur, bendrosios žemės ūkio produkcijos vertė, palyginti su 2017 m., sumažėjo 9,4 proc. – tai nulėmė 13 proc. sumažėjusi augalininkystės ir 4 proc. gyvulininkystės produkcija. 2018 m. labai blogą padėtį augalininkystėje labai stipriai įtakojo ekstremalūs gamtos reiškiniai 24 proc. sumažinę 2018 m. augalininkystės derlių. Šių netekimų nekompensavo supirkimo kainų didėjimas.</p> <p>Eurostat duomenimis, atskirose ES šalyse bendrosios žemės ūkio produkcijos struktūra skiriasi. Lietuvoje, kaip ir daugumoje ES šalių, dominuoja augalininkystės produkcija (2018 m. Lietuvoje augalininkystės produkcijos vertė sudarė apie 60 proc.). Dėl dominuojančios augalininkystės bendroji žemės ūkio produkcija, tenkanti 1 ha žemės ūkio naudmenų, 2017 m. Lietuvoje buvo viena mažiausių ES, šis rodiklis buvo didesnis tik už Estijos ir Latvijos rodiklius. Žemės ūkio ministerijos teikiama Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 metų programų parama žemės ūkio valdoms modernizuoti ir kitoms su konkurencingumo stiprinimu susijusiomis priemonėmis leidžia tikėtis, kad Bendrosios produkcijos apimtis didės ir atsilikimas nuo senųjų ES šalių mažės.“ (ŽŪM)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Pateiktame pavyzdyje nurodoma, koks faktinis 2018 m. rodiklio „Bendroji žemės ūkio produkcija, tenkanti 1 ha naudojamų žemės ūkio naudmenų, Eur“ pasiekimas, pateikiamas palyginimas su praėjusiu laikotarpiu ir komentaras dėl situaciją lėmusių veiksnių. Taip pat pateikiama išvalga apie ateinantį laikotarpį – kokių pokyčių tikimasi ir kaip prie to prisidės už rodiklį atsakinga ministerija.▪ Tobulinant šį aprašymą rekomenduojama tiksliau nurodyti, kokios ministerijos planuojamos priemonės prisidės prie bendrosios produkcijos apimties didėjimo ir ar tikimasi „pasivyti“ ateinantiems metams numatytą planinį rodiklį.

Praktiniai pasiektų rezultatų įvertinimo ir konstruktyvaus pateikimo pavyzdžiai

Praktiniai pavyzdžiai – citatos iš ministerijų dokumentų

Komentaras

Tobulintinas pasiektų rezultatų įvertinimas ir konstruktyvus pateikimas

- „Išankstiniais duomenimis, 2018 m. keleivių vežimas visų rūšių transportu sumažėjo nežymiai ir sudarė 382 mln. kel., t. y. 1 proc. mažiau palyginti su analogišku praėjusiu laikotarpiu. Mažėjo kelių transportu – tiek troleibusų, tiek autobusų – vežamų keleivių skaičius. Tuo tarpu keliones geležinkelių transportu rinkosi vis daugiau keleivių. Praėjusiais metais tokį keliavimo būdą pasirinko 5,169 mln. keleivių (511 tūkst. arba 11 proc. daugiau nei tuo pačiu periodu užpernai).“ (SM)

- Analizuojant rodiklio „Kasmetinė keleivių vežimo visomis transporto rūšimis dinamika, mln. kel.“ faktinį rezultatą, pateikiama formali statistikos analizė, t. y. nurodomas pokytis, palyginti su praėjusiais metais, tačiau neanalizuojama, kas nulėmė tokį pokytį, taip pat nenurodoma, kokių priemonių šioje srityje ėmėsi ar planuoja imtis ministerija.
- Siekiant tinkamai įvertinti ir konstruktyviai pateikti pasiektus rezultatus, reikia aprašymą papildyti minėtomis trūkstamomis išvalgomis apie pokytį lėmusias priežastis ir ministerijos indėlį.

A background image showing a man and a woman in business attire shaking hands over a table. On the table are two glasses of coffee, a small vase with dried flowers, and some papers. The image is dimmed to serve as a background for the text.

2.

Strateginio planavimo ir stebėsenos proceso koordinavimo rekomendacijos

Ši dalis aktualiausia Vyriausybės kanceliarijai, nes šiai institucijai yra priskirta funkcija užtikrinti tinkamą Strateginio planavimo metodikos įgyvendinimą, bet pateikiami pasiūlymai naudingi ir ministerijų darbui su joms pavaldžiomis institucijomis bei su kitomis ministerijomis rengiant ar įgyvendinant bendrus planavimo dokumentus.

Papildomos pastabos dėl šios dalies rekomendacijų taikymo

- Atkreipiame dėmesį, kad 2 dalyje pateikiami pasiūlymai dėl metodinio koordinavimo strateginio planavimo ir stebėsenos procesuose, kurių vykdo Vyriausybės kanceliarija, todėl rekomendacijose labai konkrečiai įvardyta LRVK ir net atskiri šios institucijos padaliniai, kuriems pasiūlyta lyderiauti konkrečiame procese ar veikloje. Tikime, kad ministerijoms bei joms pavaldžios institucijoms taip pat bus naudinga susipažinti su pateiktomis rekomendacijos, sužinoti, kada ir kokiais klausimais LRVK į jas gali kreiptis.
- Kadangi ministerijose taip pat yra už strateginį valdymą atsakingas padalinys bei įvairias politikos sritis koordinuojantys padaliniai, joms neturėtų būti sudėtinga į pateiktus pasiūlymus atsižvelgti organizuojant darbą su pavaldžiomis institucijomis, taip pat rengiant bendrus planavimo dokumentus kartu su kitomis ministerijomis.
- Siekiant sėkmingai įgyvendinti pateiktas rekomendacijas, siūloma užtikrinti pokyčio (naujų praktikų bei įrankių diegimo ir įtvirtinimo) lyderystę bei organizacinę pagalbą (koordinavimą) už atskiras veiklas atsakingiems asmenims. Už praktinių rekomendacijų įgyvendinimo lyderystę ir koordinavimą rekomenduojama paskirti institucijos strateginio planavimo komandos atstovus.

Pagrindinės praktinių rekomendacijų įgyvendinimo lyderio atsakomybės:

- Praktinių rekomendacijų naudos pristatymas LRVK ir ministerijų atstovams (įskaitant vadovybę).
- Grįžtamojo ryšio susirinkimas iš LRVK bei ministerijų atstovų dėl praktinių rekomendacijų taikymo ir prireikus praktinių rekomendacijų korekcijų inicijavimas.
- Asmeninio pavyzdžio demonstravimas įgyvendinant praktines rekomendacijas.

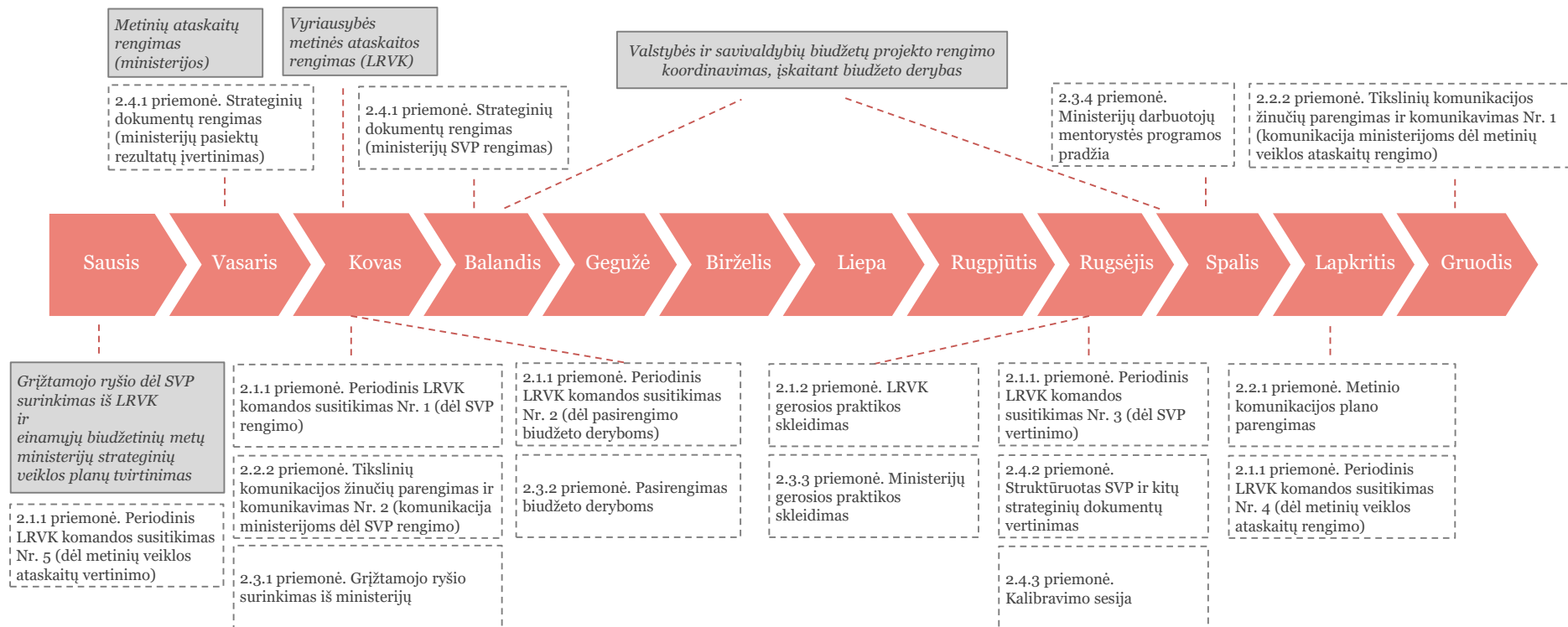
Pagrindinės praktinių rekomendacijų įgyvendinimo **koordinatoriaus atsakomybės**:

- Asmenų, atsakingų už praktinių rekomendacijų taikymą (periodinių susitikimų organizavimą, gerosios praktikos skleidimą, grįžtamojo ryšio susirinkimą, mentorystės programos įgyvendinimą ir kt.), paskyrimo organizavimas.
- Priminimų apie reikalingus atlikti veiksmus (pvz.: parengti periodinio susitikimo dienotvarkę, pakviesti dalyvius ir kt.) siuntimas LRVK kolegoms, atsakingiems už atitinkamas praktinėse rekomendacijose numatytas veiklas.
- Prireikus ir pagal išankstinį koordinatoriaus bei už atitinkamą praktinėse rekomendacijose numatytą veiklą atsakingo asmens susitarimą pagalba įgyvendinant numatytas veiklas (salių rezervavimas, dalyvių registracija ir kt.).

Rekomendacijų, skirtų strateginio valdymo proceso įgyvendinimui koordinuoti, struktūra

Nr.	Rekomendacijų sritis	Problematika	Rekomenduojamos priemonės	Rekomenduojami įrankiai	Laukiami rezultatai
2.1.	<u>Efektyvaus bendradarbiavimo institucijos viduje rekomendacijos</u>	Skirtingos LRVK komandos kompetencijos, nepakankamai apibrėžtas LRVK komandų įsitraukimas į strateginio valdymo veiklas	2.1.1. Periodiniai LRVK komandos susitikimai 2.1.2. LRVK gerosios praktikos skleidimas	<u>9 įrankis. Rekomenduojama susitikimų planavimo forma</u>	Aktyvus LRVK komandos tarpusavio bendradarbiavimas skleidžiant geriausią praktiką ir konsultuojant ministerijas.
2.2.	<u>Efektyvios komunikacijos rekomendacijos</u>	Vienodos komunikacijos iš LRVK komandos stoka; Vienu metu įgyvendinamų pokyčių gausa (vėluojanti, nepakankama komunikacija ir jos gausa)	2.2.1. Metinio komunikacijos plano parengimas 2.2.2. Tikslinių komunikacijos žinučių parengimas ir komunikavimas	<u>10 įrankis. Suinteresuotų šalių žemėlapis</u>	Efektyvi LRVK komandos tarpusavio tinklaveika ir tinklaveika tarp ministerijų ir LRVK.
2.3.	<u>Metodinio koordinavimo rekomendacijos</u>	Pasigendama aktyvesnio LRVK bendradarbiavimo su ministerijomis, lankstesnio požiūrio (turinys vs. forma) vertinant dokumentus, praktinių rekomendacijų (ne tik kritikos); Nepakankama LRVK lyderystė užtikrinant nuoseklų darbuotojų gebėjimų stiprinimą	2.3.1. Grįžtamojo ryšio susirinkimas iš ministerijų 2.3.2. Sustruktūrintas pasirengimas biudžeto deryboms 2.3.3. Ministerijų gerosios praktikos skleidimas 2.3.4. Ministerijų darbuotojų mentorystės programa	<u>9 įrankis. Rekomenduojama susitikimų planavimo forma</u> <u>11 įrankis. Preliminarus grįžtamojo ryšio klausimynas</u>	Kokybiška, profesionali pagalba ministerijoms įgyvendinant strateginio valdymo veiklas. Didesnis LRVK atstovų įsitraukimas, siekiant suteikti ministerijoms reikalingas „turinio“ konsultacijas.
2.4.	<u>Strateginių dokumentų rengimo ir vertinimo rekomendacijos</u>	Pasigendama lankstesnio LRVK požiūrio (turinys vs. forma) vertinant strateginius dokumentus, praktinių rekomendacijų (ne tik kritikos); Ministerijų dokumentai nepakankamai kokybiški, pasigendama vienodumo	2.4.1. Strateginių dokumentų rengimas 2.4.2. Sustruktūrintas SVP ir kitų strateginių dokumentų vertinimas 2.4.3. Kalibravimo sesija	<u>9 įrankis. Rekomenduojama susitikimų planavimo forma</u> <u>12 įrankis. SVP vertinimo forma</u>	Kokybiškai parengti planavimo dokumentai, nuoseklus dokumentų rengimo ir vertinimo procesas.

Rekomendacijų įgyvendinimo planas (susietas su strateginio valdymo procesu)



A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a light blue shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. The background is a blurred outdoor setting. A dark semi-transparent layer is overlaid on the image, containing the text '2.1.' and 'Efektyvus bendradarbiavimas institucijos viduje'.

2.1.

Efektyvus bendradarbiavimas institucijos viduje

2.1. Efektyvaus bendradarbiavimo institucijos viduje rekomendacijų įgyvendinimo planas



*Esant poreikiui, šios veiklos laikas gali būti keičiamas, atsižvelgiant į darbuotojų užimtumą

2.1.1. Periodiniai LRVK komandos susitikimai

Tikslas – sustruktūrintai pasidalyti aktualia informacija apie svarbiausių strateginio valdymo etapų (metinių veiklos ataskaitų ir SVP rengimo ir vertinimo) įgyvendinimą, atsakyti į LRVK komandai kylančius klausimus ir užtikrinti vienodą LRVK komandos pasirengimą strateginių dokumentų rengimui ir vertinimui.

Formatas: periodinius LRVK komandos susitikimus rekomenduojama planuoti prieš svarbiausius strateginio valdymo etapus: a) strateginių veiklos planų rengimą – periodinis LRVK komandos susitikimas Nr. 1, b) pasirengimą biudžeto deryboms – periodinis LRVK komandos susitikimas Nr. 2, c) strateginių veiklos planų vertinimą – periodinis LRVK komandos susitikimas Nr. 3, d) metinių veiklos ataskaitų rengimą – periodinis LRVK komandos susitikimas Nr. 4, e) metinių veiklos ataskaitų vertinimą – periodinis LRVK komandos susitikimas Nr. 5.

Susitikimų metu SPSG atstovas turėtų pristatyti ir su LRVK komanda aptarti:

- prasidedantį procesą (pagrindinius metinių veiklos ataskaitų ar SVP rengimo ir vertinimo žingsnius, pradžios ir pabaigos terminus);
- pagrindinius dokumentų rengimo ir vertinimo kriterijus;
- planuojamus ir vykdomus pokyčius, susijusius su atitinkamu procesu.

Taip pat rekomenduojama atsakyti į kylančius klausimus, apsieisti pagrindinėmis žinutėmis dėl tolesnės komunikacijos su ministerijomis.

Prieš LRVK komandos periodinį susitikimą siūloma dalyviams el. paštu pateikti informaciją apie planuojamus aptarti klausimus ir jų turinį, o po susitikimo išsiųsti susitikimo metu aptartų klausimų ir priimtų sprendimų apibendrinimus (protokolą).

Dalyviai: LRVK komanda, prireikus – LRVK vadovybė.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 5 kartus per metus. Susitikimų laikas iš anksto suplanuojamas (ne vėliau kaip likus 1 mėnesiui) ir organizatoriaus rezervuojamas kalendoriuose.

Trukmė: ne ilgiau kaip 1 val. (30 min. aktualioms temoms pristatyti ir 30 min. diskusijai, klausimams ir atsakymams).

Rekomenduojami įrankiai: 9 įrankis – susitikimų organizavimo forma.

2.1.1. Periodiniai LRVK komandos susitikimai (*tęsinys*)

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Tiek SPSG atstovai, tiek kiti LRVK komandos atstovai tolygiai pasiruošę metinių veiklos ataskaitų ir SVP rengimo ir vertinimo procesui, turi pagrindinę informaciją apie terminus, tikslus, metodiką ir laukiamus rezultatus.
2. Tiek SPSG, tiek kiti LRVK komandos atstovai pasiruošę atsakyti į ministerijų atstovų klausimus apie metinių veiklos ataskaitų ir SVP rengimo ir vertinimo procesą ir tai daro vieningai, t. y. teikia tokią pačią informaciją.
3. Vienodas proceso įgyvendinimas.



2.1.2. LRVK gerosios praktikos skleidimas

Tikslas – plėsti LRVK atstovų žinias apie strateginį valdymą ir tarpusavyje skleisti gerąją praktiką dėl ministerijų konsultavimo rengiant strateginius dokumentus ir strateginių dokumentų vertinimo.

Formatas: periodiškai organizuojami LRVK komandos susitikimai, kurių metu LRVK komandos narys (ar keli komandos nariai) galėtų pristatyti tam tikrą su strateginio valdymo procesu, metodikos pokyčiais, į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimu susijusią temą, pateikti praktinių pavyzdžių.

Po susitikimo su LRVK komandų atstovais rekomenduojama pasidalinti naujienlaiškiu su LRVK komandų atstovais.

Dalyviai: SPSG ir kiti LRVK komandos nariai.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus.

Trukmė: 2–3 val.


Rekomenduojami įrankiai: 9 įrankis – rekomenduojama susitikimų planavimo forma.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Skatinamas vienodas požiūris ir orientacija į turinį (ir ministerijų veiklos specifiką) vertinant ministerijų strateginius dokumentus:
 - i. pateikiama praktinių rengiamų dokumentų tobulinimo rekomendacijų pavyzdžių;
 - ii. diskusijų metu sutariama dėl formalių ir turinio kriterijų svarbos rengiant ir vertinant ministerijų strateginius dokumentus;
 - iii. sutariama dėl strateginių dokumentų probleminių sričių (pvz., dėl tinkamo veiklos rezultatų argumentavimo), kurioms tobulinti tikslinga skirti dėmesį konsultuojant ministerijas.
2. Skatinamas aktyvesnis visos LRVK komandos įsitraukimas į strateginių dokumentų rengimą (nuo prioritetų ir tikslų nustatymo iki pasiektų rezultatų įvertinimo), vertinimą ir ministerijų konsultavimą susijusiais klausimais.

9 įrankis. Rekomenduojama susitikimų planavimo forma

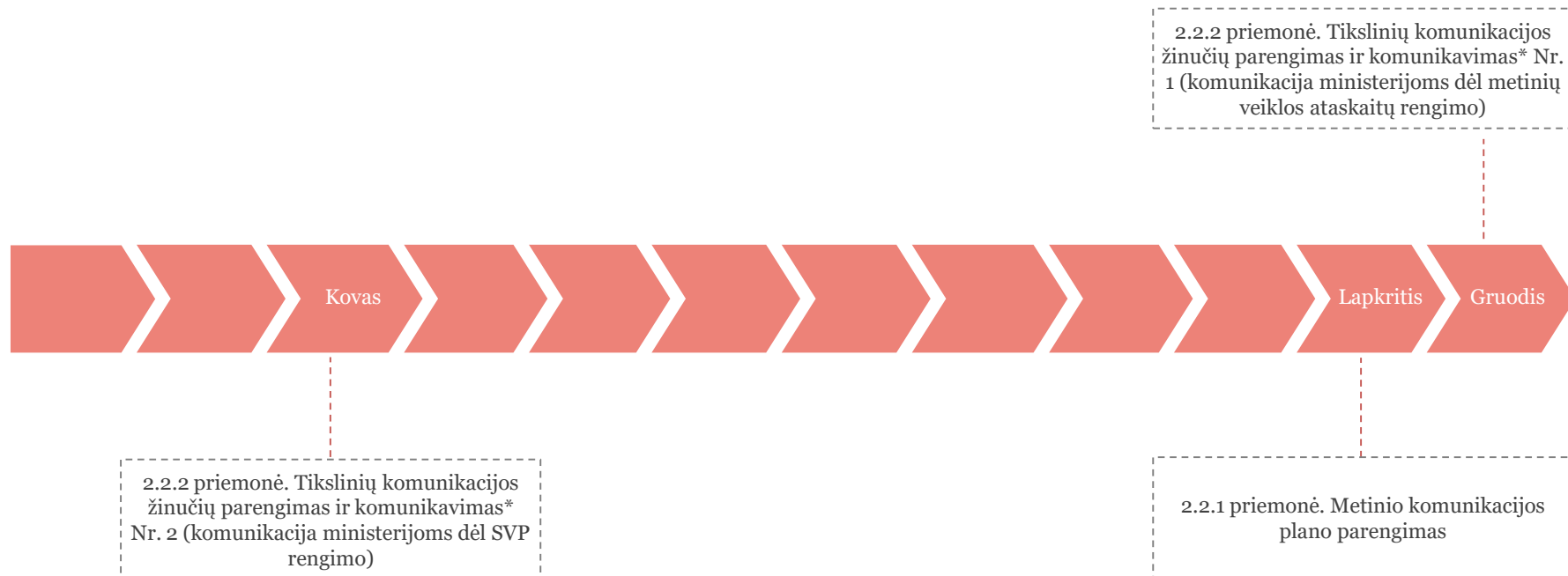
Susitikimo tikslas	...		
Susitikimo temos	Tema	Pranešėjas	Temai numatytas laikas
	1.
	2.
Susitikimo laikas	...		
Susitikimo vieta	...		
Dalyvių sąrašas	Vardas, pavardė, pareigos, organizacija	Kontaktinė informacija	
	
	
Kvietimai, registracija	<input type="checkbox"/> Dalyviams išsiųstas kvietimas, rezervuotas laikas kalendoriuose <input type="checkbox"/> Pakartotas kvietimas nepranešusiems apie dalyvavimą <input type="checkbox"/> Išsiųstas priminimas apie susitikimą likus 1–2 dienoms	<input type="checkbox"/> Parengti registracijos lapai <input type="checkbox"/> Iškabintos nuorodos į susitikimo vietą	
Įrankiai	Susitikimo metu planuojami naudoti įrankiai (anketos, klausimynai ir kt.): 1. ... 2. ...	<input type="checkbox"/> Parengta <input type="checkbox"/> Išbandyta	
Patalpos	<input type="checkbox"/> Kompiuteris, projektorius, garso įranga <input type="checkbox"/> Konferencijų stovas su bloknotu, žymekliai, rašikliai	<input type="checkbox"/> Patogus kėdžių ir stalų išdėstymas <input type="checkbox"/> Vanduo, kava, užkandžiai	
Pateikti pasiūlymai	1. ... 2. ...		
Susitarimai, priimti sprendimai	1. ... 2. ...		

A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a white shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. They are both smiling. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and some foliage.

2.2.

Efektyvi komunikacija

2.2. Efektyvios komunikacijos įgyvendinimo rekomendacijų planas



*Atkreipiame dėmesį į tai, kad komunikacijos žinutės rengiamos ir kitais atvejais – LRVK komunikacijos plane tikslinga numatyti ir kitas svarbias komunikacijos veiklas (žinutes).

2.2. Komunikacijos su ministerijomis principai

- Ministerijoms pranešti ir periodiškai priminti, už kokias veiklas atsakinga pati LRVK: kokiais klausimais ir kokio pobūdžio pagalbos ar rekomendacijų galima tikėtis iš LRVK atstovų. Ministerijų atstovus informuoti apie aktualius LRVK komandos pasikeitimus.
 - Į komunikaciją ir kitas veiklas įtraukti vadovus ir specialistus.
 - Skatinti, kad ministerijų atstovai perduotų iš LRVK gautą informaciją:
 - ✓ sutarti su ministerijų atstovais, kad jie pateiks gautą informaciją;
 - ✓ prašomą pateikti informaciją ministerijų atstovams pateikti glaustai, aiškiai formuluojant pagrindinę žinutę (galėtų būti parengiama ir ministerijų atstovams pateikiama santrauka arba atmintinė).
 - Individualiai klausti arba prašyti grįžtamojo ryšio dėl metodinio koordinavimo kokybės iš ministerijų atstovų, esant galimybei sukurti vienodą grįžtamojo ryšio davimo procesą.
-

2.2. Metinio komunikacijos plano parengimas ir tikslinių komunikacijos žinučių parengimas ir komunikavimas

Tikslas – parengti metinį komunikacijos planą, kurio pagrindu apie svarbiausių strateginio valdymo etapų įgyvendinimą, planuojamus pokyčius ir kt. strateginio valdymo naujienas su ministerijų strateginio planavimo komandų vadovais ir LRVK komanda būtų komunikuojama nuosekliai, laiku ir veiksmingai.

Formatas: komunikaciją su ministerijomis ir LRVK komanda rekomenduojama planuoti ir įgyvendinti šiais etapais:

- Suinteresuotų šalių nustatymas. Siekiant, kad į LRVK komandos įgyvendinamus pokyčius ir valdomus procesus tinkamai įsitrauktų pagrindinės tikslinės grupės, pvz., ministerijų strateginio planavimo komandos, LRVK vadovybė ir pan., nustatomos komunikacija minėtais klausimais suinteresuotos šalys.
- Komunikacijos plano parengimas. Nuosekliai, sustruktūruotam komunikacijos planavimui ir kontrolei parengiamas komunikacijos planas, kurį turint galima užtikrinti, kad reikalingos komunikacijos veiklos bus iš anksto suplanuotos ir joms bus tinkamai pasirengta.
- Komunikacijos turinio (žinučių) formulavimas. Rengiant komunikaciją dėmesys skiriamas ne tik žinutės turiniui, bet ir jos komunikavimo laikui, būdai (pvz., susitikimų metu us. el. laišku), siuntėjui ir pan.

Dalyviai: SPSG atstovai, LRVK komunikacijos ekspertai.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: metinis komunikacijos planas rengiamas 1 kartą per metus, tikslinės komunikacijos žinutės – taip dažnai, kaip tai numatyta metiniame komunikacijos plane.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Komunikacijos rengėjams – aiškesnis, paprastesnis procesas.
2. Komunikacijos gavėjams – aiškūs lūkesčiai. Komunikacijos gavėjams (tiek ministerijų, tiek LRVK komandų nariams) tampa aiškesni ne tik procesai ar įgyvendinami pokyčiai, bet ir lūkesčiai (pvz., kokio elgesio tikimasi).
3. Aiškiau – didesnis komunikacijos gavėjų įsitraukimas į procesus ar įgyvendinamus pokyčius.
4. Tinkamai suvaldomos rizikos – užtikrinama, kad į komunikaciją būtų įtrauktos visos suinteresuotos šalys, komunikacija parengiama ir pateikiama laiku (atliekama kontrolė).

2.2.1. Metinio komunikacijos plano parengimo praktinis įgyvendinimas

Pasiruošimas:

Paskiriamas SPSG atstovas, atsakingas už komunikacijos su ministerijomis koordinavimą.

Komunikacijos koordinatorius kartu su SPSG atstovais nustato: a) suinteresuotas šalis, kurioms aktuali LRVK komunikacija (naudojamas 10 įrankis – suinteresuotų šalių žemėlapis); b) komunikacijos su suinteresuotomis šalimis tipą. Užpildytu suinteresuotų šalių žemėlapiu bus vadovaujama rengiant komunikacijos planą.

Įgyvendinimas:

Preliminaraus metinio komunikacijos plano parengimas

- Rengiant metinį komunikacijos planą, atsižvelgiama į komunikacijos su ministerijomis principus.
- Komunikacijos koordinatorius nustato pagrindines komunikacijos žinutes, gavėjus ir komunikacijos formą.
- Parengtas preliminarus planas suderinamas su SPSG atstovais.

1

Periodinis komunikacijos plano patikslinimas

- Preliminarus metinis komunikacijos planas detalizuojamas ateinančiam ketvirčiui, ne vėliau kaip iki komunikacijos plane numatytos komunikacijos veiklos likus 1–2 mėnesiams.
- Nurodomas siuntėjas, komunikacijos kanalas, tikslinama data ir laikas.
- Apie priskirtas atsakomybes informuojami siuntėjai.

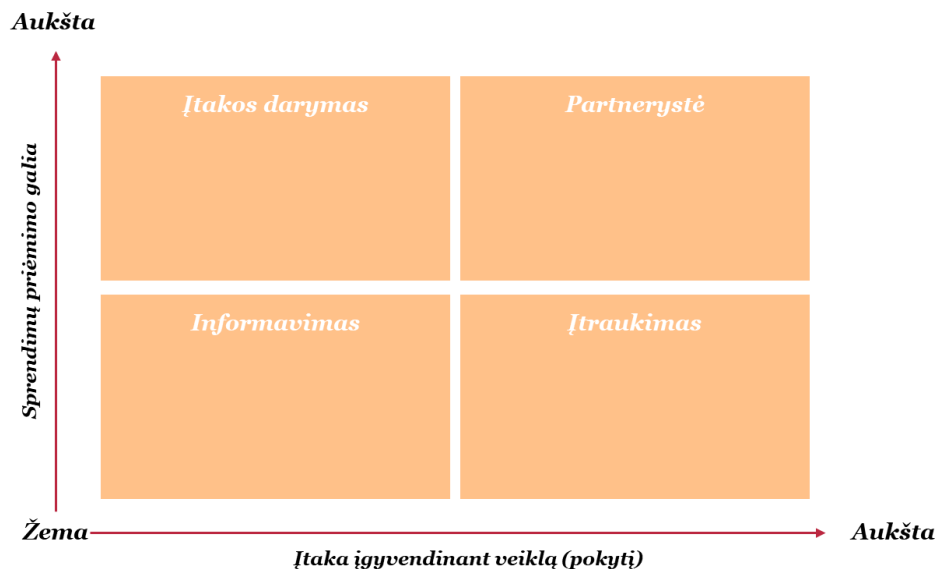
2

Komunikacijos plano įgyvendinimo priežiūra

- Komunikacijos plane numatytoms veikloms paskiriami (ir apie tai informuojami) aiškūs savininkai.
- Periodiškai (1–2 kartus per mėnesį) atliekama komunikacijos plano įgyvendinimo kontrolė.
- Komunikacijos plano įgyvendinimo priežiūrą atlieka SPSG vadovas ir komunikacijos koordinatorius.

3

10 įrankis. Suinteresuotų šalių žemėlapis – komunikacijai su ministerijomis ir LRVK



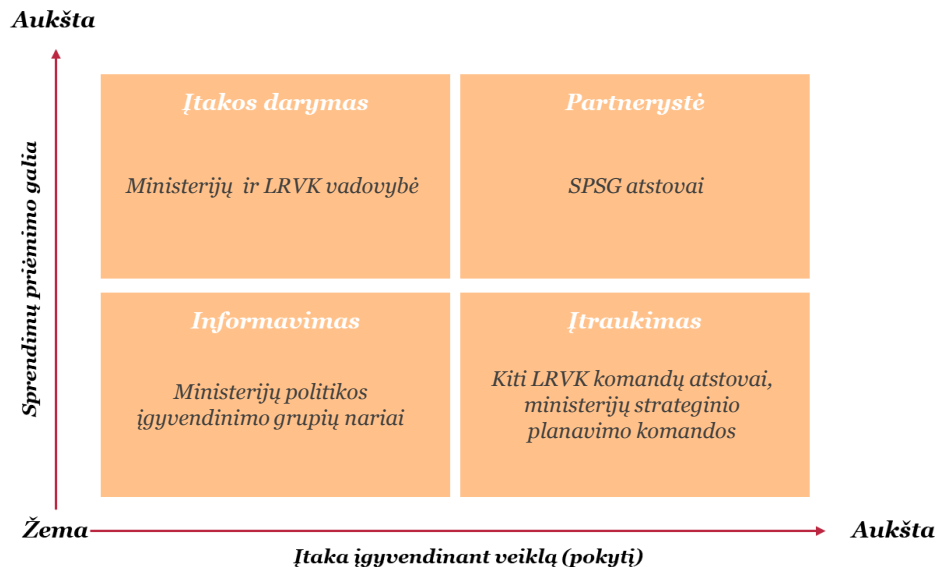
Šiuo įrankiu nustatoma, kokioms suinteresuotoms šalims planuojama veikla (ar pokytis) darys įtaką ir kaip kiekvieną iš nustatytų suinteresuotų šalių tikslinga įtraukti į pasirengimą veiklai bei jos įgyvendinimą.

Nustatytos suinteresuotos šalys (pvz.: ministerijų strateginio planavimo komandų nariai, ministerijų politikos įgyvendinimo grupių nariai, ministerijų vadovybė ir pan.), atsižvelgiant į turimą sprendimų priėmimo galią (Y ašis) ir tikėtiną įtaką įgyvendinant veiklą (X ašis), priskiriamos į vieną iš keturių grupių, kuri apibrėžia, kokia apimtimi ir kokiais būdais tam tikra suinteresuota šalis turėtų būti įtraukta – nuo informavimo iki aktyvios partnerystės.

Taikant suinteresuotų šalių žemėlapi užtikrinama, kad įgyvendinant veiklą (ar pokytį) bus imtasi reikiamų veiksmų su visomis suinteresuotomis šalimis.

Įrankį tikslinga naudoti prieš pradėdant rengti komunikacijos planą.

Suinteresuotų šalių žemėlapis pavyzdys



Situacija

SPSG atstovai ruošiasi rengti metinį pagrindinių strateginių dokumentų rengimo ir su dokumentų rengimu susijusių veiklų komunikacijos planą ministerijoms ir LRVK kolegoms.

Pirmas žingsnis – pagrindinių suinteresuotų šalių nustatymas: a) ministerijų strateginio planavimo komandos, b) ministerijų politikos įgyvendinimo grupių nariai, c) ministerijų vadovybė, d) SPSG atstovai, e) kiti LRVK komandų atstovai, f) LRVK vadovybė.

Antras žingsnis – suinteresuotų šalių priskyrimas atitinkamai grupei (žr. pavyzdį kairėje). Remiantis šiuo priskyrimu, rengiant komunikacijos planą, bus planuojamas atitinkamo intensyvumo suinteresuotos šalies įtraukimas į strateginių dokumentų rengimo pasiruošimą ir jų rengimą ar atitinkamus su strateginių dokumentų rengimu susijusius pokyčius.

Atkreipiame dėmesį, kad kiekvienam procesui ar įgyvendinamam pokyčiui galėtų būti rengiamas atskiras suinteresuotų šalių žemėlapis.

Atkreipiame dėmesį, kad pirmiau pateiktas galimas suinteresuotų šalių žemėlapis taikymo pavyzdys. Taikant šį įrankį, minėtas pavyzdys turėtų būti peržiūrėtas ir koreguojamas, atsižvelgiant į esamą situaciją ir aplinkybes.

2.2.2. Tikslinių komunikacijos žinučių parengimo ir komunikavimo praktinis įgyvendinimas

Pasiruošimas:

Komunikacijos koordinatorius periodiškai stebi komunikacijos planą, kuriame numatytos pagrindinės komunikacinės veiklos ir iš anksto (įprastai likus 2–4 savaitės iki numatytos komunikacinės veiklos) nustato komunikacines veiklas, kurioms reikia pradėti ruoštis.

Įgyvendinimas:

Komunikacijos žinutės rengimas

- Komunikacijos žinutę rengia komunikacijos koordinatorius ar kitas jo paskirtas LRVK kolega.
- Rengiant komunikacijos žinutę, įvertinama, ką komunikacijos gavėjas turi sužinoti, kaip norima, kad komunikacija paskatintų jaustis ir kokių veiksmų imtis jos gavėjas.

1

Komunikacijos žinutės derinimas

Parengta žinutė suderinama su jos „siuntėju“ (asmeniu, kuris bus atsakingas už žinutės išsiuntimą ar pristatymą).

2

Komunikacijos žinutės „siuntimas“

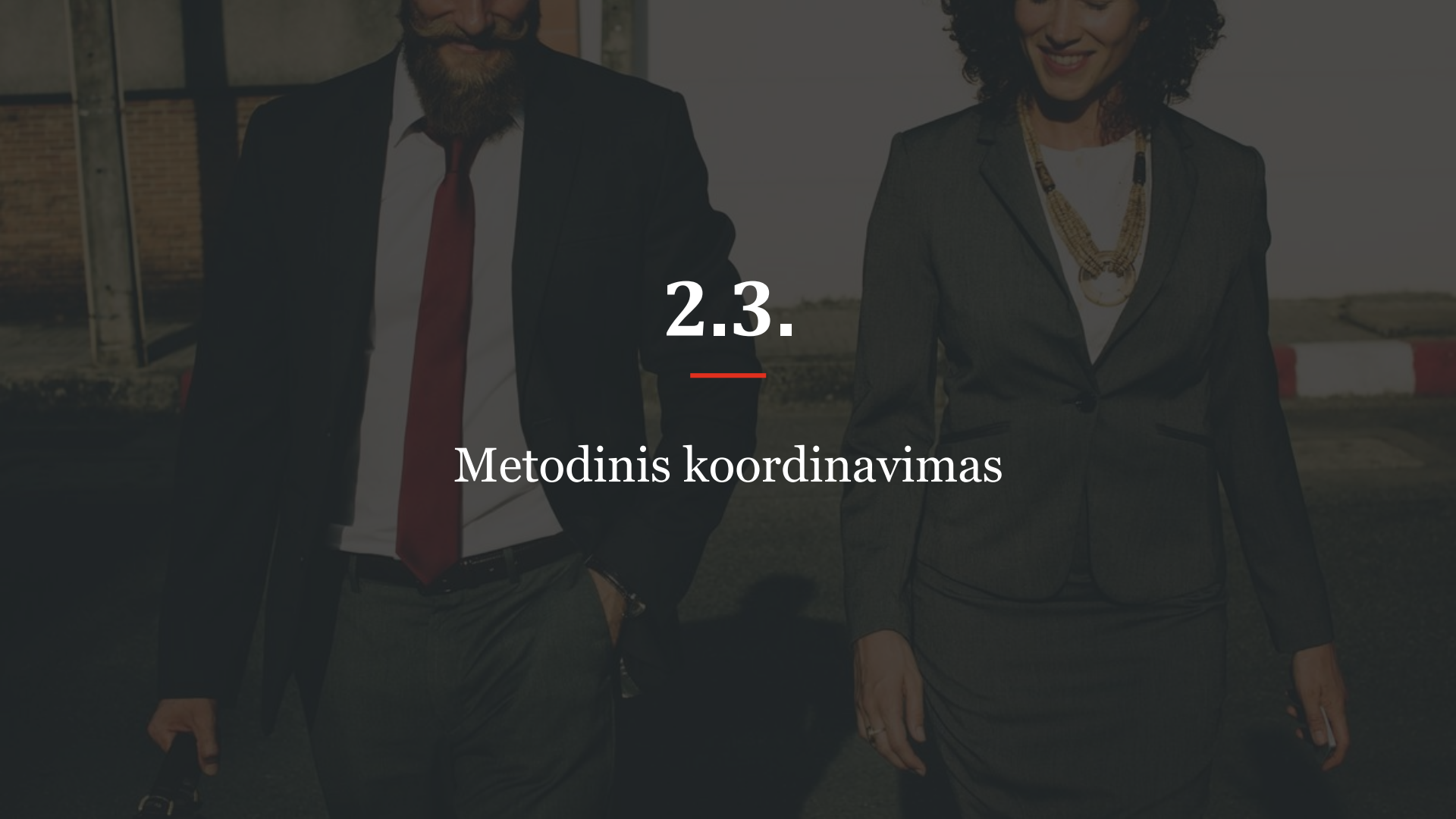
- Suderinta komunikacijos žinutė iškomunikuojama komunikacijos plane numatytu laiku ir būdu atitinkamiems gavėjams.
- Atkreipiame dėmesį, kad už tinkamą žinutės iškomunikavimą atsakingas ne tik siuntėjas, bet ir komunikacijos plano koordinatorius.

3

Grįžtamojo ryšio susirinkimas

- Iškomunikavus žinutę, komunikacijos koordinatoriui rekomenduojama surinkti grįžtamąjį ryšį, t. y. klausti gavėjų: ar žinutė buvo aiški, kaip paskatino jaustis, ką paskatino daryti.
- Grįžtamojo ryšio surinkimo būdas – neformalus, t. y. nesustrukturinti klausimai susitikimo arba skambučio metu, kartu aptariant ir kitus einamuosius klausimus.

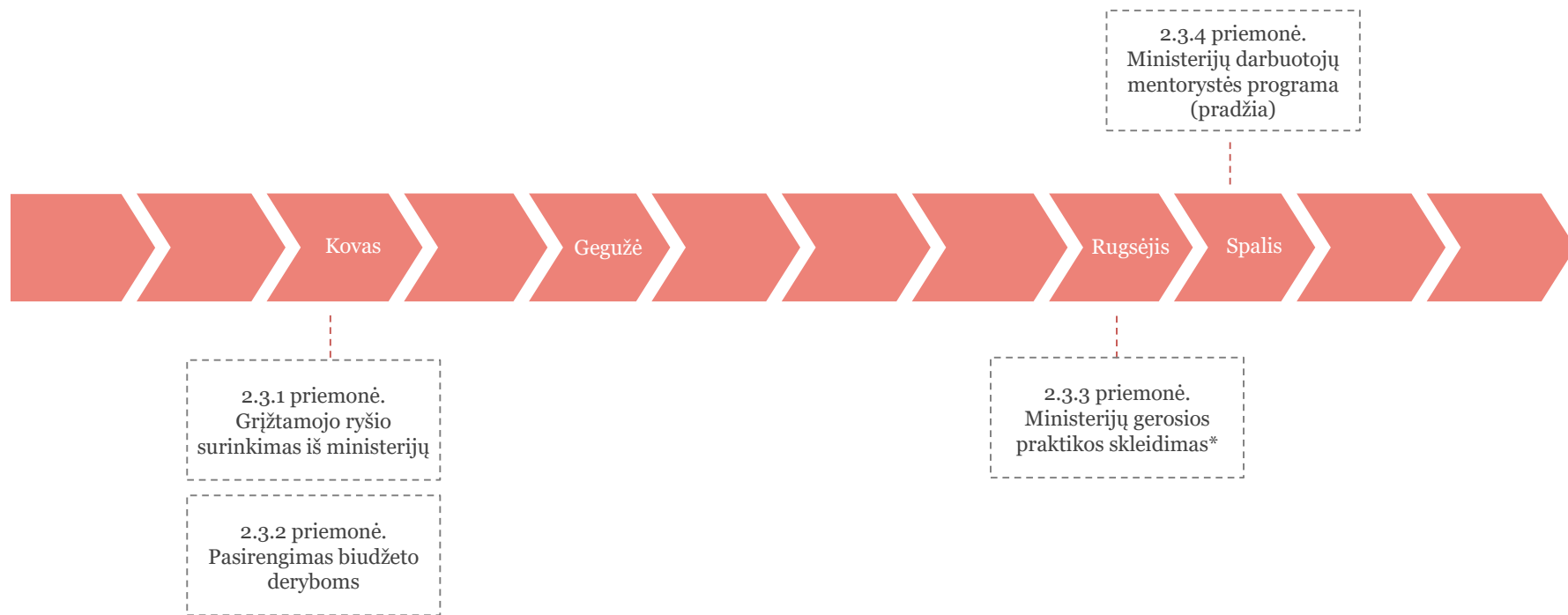
4

A man with a beard and a woman are walking towards the camera. The man is wearing a dark suit, a white shirt, and a red tie. The woman is wearing a grey suit and a necklace. They are both smiling. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and some greenery.

2.3.

Metodinis koordinavimas

2.3. Metodinio koordinavimo rekomendacijų įgyvendinimo planas



**Esant poreikiui, šios veiklos laikas gali būti keičiamas, atsižvelgiant į darbuotojų užimtumą*

2.3.1. Grįžtamojo ryšio surinkimas iš ministerijų

Tikslas – iš ministerijų strateginio planavimo komandų periodiškai gauti LRVK metodinio koordinavimo vertinimą ir veiklos tobulinimo rekomendacijas, kurios padėtų užtikrinti kokybiškos metodinės pagalbos, atitinkančios ministerijų lūkesčius, teikimą.

Formatas: grįžtamojo ryšio procesą rekomenduojama įgyvendinti šiais etapais: a) grįžtamojo ryšio surinkimas, b) grįžtamojo ryšio analizė, c) veiklos ir elgsenos tobulinimas remiantis grįžtamuoju ryšiu.

Nuosekliai įgyvendinant procesą gautas grįžtamasis ryšys tinkamai panaudojamas, t. y. atlikus analizę, apibendrinamos pagrindinės išvalgos ir rekomendacijos, kuriomis vadovaujantis planuojami atitinkami veiklos ar elgsenos pokyčiai. Įgyvendinus rekomenduotus pokyčius, grįžtamojo ryšio davėjai ir toliau turėtų būti skatinami atvirai juo dalytis ir taip prisidėti prie LRVK veiklos tobulinimo.

Pabrėžtina, kad grįžtamąjį ryšį tikslinga priimti kaip paskatą tobulėti (ne kaip asmeninę kritiką), tad su grįžtamojo ryšio davėjais turėtų būti elgiamasi pagarbiai, t. y. nepriekaištaujama dėl pateikto vertinimo ar pan.

Dalyviai: ministerijų strateginio planavimo komandų atstovai (vadovai ir specialistai).

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus, pasibaigus metinių veiklos ataskaitų rengimo procesui.

Rekomenduojami įrankiai: 11 įrankis – preliminarus grįžtamojo ryšio klausimynas.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Geresnis ministerijų poreikių, susijusių su LRVK metodiniu koordinavimu, supratimas.
2. Argumentuotas pagrindas tiek procesams tobulinti, tiek LRVK komandos narių asmeniniam tobulėjimui (grįžtamojo ryšio pagrindu LRVK komandų atstovai papildė metinius užduočių ir kvalifikacijos tobulinimo planus).

Svarbu. Siekiant suvaldyti ministerijų lūkesčius ir gauti objektyvų grįžtamąjį ryšį, prieš ministerijoms teikiant grįžtamojo ryšio klausimyną rekomenduojama paskleisti informaciją apie LRVK vaidmenį, t. y. kokios pagalbos ir kokiais klausimais ministerijos galėtų tikėtis iš LRVK.

2.3. Grįžtamojo ryšio surinkimo iš ministerijų praktinis įgyvendinimas

Pasiruošimas:

LRVK komandoje paskiriamas darbuotojas, atsakingas už grįžtamojo ryšio suteikimo koordinavimą.

Grįžtamojo ryšio koordinatorius parengia ir su LRVK komanda suderina grįžtamojo ryšio suteikimo procesą ir klausimyną.

Įgyvendinimas:

Grįžtamojo ryšio surinkimas

- Grįžtamojo ryšio koordinatorius periodiškai, t. y. 1 kartą per metus, pasibaigus metinių veiklos ataskaitų rengimo procesui, siunčia grįžtamojo ryšio užklausas ministerijų strateginio planavimo padalinių atstovams.
- Naudojamas 11 įrankis – preliminarus grįžtamojo ryšio klausimynas.

1

Grįžtamojo ryšio analizė

- Grįžtamojo ryšio vertinimus peržiūri atsakingas darbuotojas ir pateikia LRVK komandos nariams:
- individualiai – asmeniniai vertinimai (su tam tikra ministerija dirbantiems LRVK atstovams);
 - bendrai – pasikartojančios, tendencingos pastabos dėl bendrų LRVK darbo principų.

2

Veiklos ir elgsenos tobulinimas, remiantis grįžtamoju ryšiu

- LRVK komandos periodinių susitikimų metu aptariamas gautas grįžtamasis ryšys, priimami sprendimai dėl veiklos tobulinimo.
 - Individualios pastabos dėl elgsenos performuluojamos į metinius tikslus, pokyčių įgyvendinimą stebi ir vertina komandos vadovas.

3

11 įrankis. Preliminarus grįžtamojo ryšio klausimynas

Kaip penkiabalėje skalėje vertinate LRVK atstovų teikiamas konsultacijas strateginio valdymo klausimais?

(1 – labai blogai, 5 – puikiai)

1

Nurodykite, kas konkrečiai LRVK teikiamose konsultacijose (žodžiu ir raštu) strateginio valdymo klausimais Jums yra naudinga, t. y. ką pritaikote savo veikloje.

2

Nurodykite, kokių elgsenų ir metodinio koordinavimo praktikų ir bendradarbiavimo būdų LRVK atstovams rekomenduotumėte atsisakyti, t. y. ko nebedaryti.

3

Nurodykite, kokias metodinio koordinavimo praktikas ir bendradarbiavimo būdus LRVK atstovams rekomenduotumėte taikyti ir toliau.

4

Nurodykite, kokias metodinio koordinavimo praktikas ir bendradarbiavimo būdus LRVK atstovams rekomenduotumėte pradėti taikyti.

5

2.3.2. Sustruktūrintas pasirengimas biudžeto deryboms

Tikslas – kokybiškas pasirengimas biudžeto deryboms (vienodas, efektyvus procesas ir optimaliausių sprendimų priėmimas).

Formatas: biudžeto deryboms rekomenduojama pasirengti atliekant šiuos veiksmus:

- periodinė pasirengimo biudžeto deryboms formos peržiūra ir optimizavimas (atsakingi SPSG ir Finansų ministerijos atstovai);
- alternatyvų svarbiausioms (didžiausios apimties) ministerijų planuojamoms veikloms nustatymas, atitinkamai įvertinant alternatyvų įgyvendinimo kaštus (atsakingos ministerijų strateginio planavimo komandos);
- bendras LRVK, Finansų ministerijos ir atitinkamos ministerijos atstovų pasirengimas biudžeto deryboms – susitikimo arba diskusijos formatas (inicijuoja SPSG atstovai);
- ministrų parengimas deryboms su prašomais asignavimais pristatyti ir rezultatus – skatinama į rezultatus orientuota kultūra (atsakingi ministerijų strateginio planavimo komandų vadovai, prireikus bendradarbiaujama su Ministro Pirmininko patarėjais).

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Efektyvinamas procesas (optimizuojant pasirengimo biudžeto deryboms formą, konsultuojant ministerijų atstovus pasirengimo deryboms etape).
2. Ugdoma proceso dalyvių kompetencija ir gebėjimai (prioritetizavimo, kritiško vertinimo, analitiniai).
3. Skatinama laikytis nuostatos, kad biudžeto derybų objektas – ne tik biudžetas, bet ir ministerijos planuojami rezultatai.

2.3.3. Ministerijų darbuotojų gerosios praktikos skleidimas

Tikslas – periodiškai aptarti einamuosius klausimus, problemas ir pokyčius, susijusius su strateginiu valdymu, ir plėsti ministerijų atstovų žinias apie strateginį valdymą.

Formatas: rekomenduojama periodiškai organizuoti ministerijų ir LRVK komandos susitikimus, kurių metu: a) LRVK komandos nariai pristatytų ir kartu su ministerijų atstovais aptartų planuojamus ir vykdomus pokyčius ar svarbiausius procesus (pvz., strateginių veiklos planų ar metinių veiklos ataskaitų rengimo pradžią, svarbiausius terminus, kt.), atsakytų į kylančius klausimus; b) ministerijos atstovas (rotacijos tvarka) pristatytų tam tikrą su strateginio valdymo procesu, metodikos pokyčiais, į rezultatus orientuotą valdymo gebėjimų stiprinimu susijusią temą, pateiktų praktinių pavyzdžių.

Dalyviai: ministerijų strateginio planavimo komandų atstovai (vadovai ir specialistai) ir LRVK komandos atstovai.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus.

Trukmė: 1,5–3 val.

Rekomenduojami įrankiai: 9 įrankis – rekomenduojama susitikimų planavimo forma.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Skatinama ministerijų darbuotojų ir LRVK komandos tinklaveika, geresnis, efektyvesnis tarpusavio susikalbėjimas ir poreikių supratimas.
2. Gilinamos teorinės ministerijų darbuotojų žinios apie strateginio valdymo procesą, analizuojamas praktinis proceso veiksmų taikymas, remiantis ministerijų gerąja praktika.
3. Drauge ieškoma sprendimų dėl kylančių problemų, susijusių su metodinių reikalavimų taikymu, gebėjimų ugdymo poreikiu ir pan.

2.3.4. Ministerijų darbuotojų mentorystės programa

Tikslas – skatinti ministerijų strateginio planavimo ir LRVK komandų narius skleisti sukauptą patirtį, skatinti kolegas pirmauti, skatinti vertybinę elgseną ir gerinti tarpusavio bendradarbiavimą ir tinklaveiką.

Formatas: mentorystė – tai mentoriaus ir „mokinio“ bendradarbiavimas, paremtas iš anksto sudarytu planu su specifiniu turiniu (siekiamais atsakyti klausimais), kuris patenkina asmenybės augimo poreikius. Mentorius yra lyderis, kuris padeda atskleisti „mokinio“ galimybes. Pabrėžtina, kad mentorystė nesiekia nurodyti teisingų sprendimų, ja norima padėti nukreipti teisinga linkme.

Tai palaikomasis labiau patyrusio, patirtį skleidžiančio asmens ir siekiančio tobulėti profesinėje srityje asmens ryšys. Būtina sėkmingos mentorystės sąlyga – savanoriškumas, mat asmuo keičiasi pats, jo pakeisti ar ko nors išmokyti be paties noro niekas negali.

Dalyviai:

- mentorių vaidmenį galėtų priimti patirties strateginio valdymo (ar kitoje) srityje sukaupę, lyderystę demonstruojantys ir vertybinius lūkesčius atitinkantys (jie turėtų būti nustatyti pasirengimo programos įgyvendinimui etape) ministerijų ar LRVK darbuotojai;
- „mokiniams“ svarbiausias yra savanoriškumas, taip pat noras tobulėti, atvirumas pokyčiams, tad visų pirma rekomenduojama programoje kviesti dalyvauti neseniai prie ministerijų strateginio planavimo komandų prisijungusius kolegas.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus – pasiteisinus šiai praktikai, mentorystės programa galėtų būti organizuojama kasmet atrenkant vis naujus „mokinius“ ir prireikus pildant ar keičiant mentorių komandą.

Trukmė: iki 1 metų (3–4 mėnesiai pasiruošimui ir 8–12 mėnesių programai įgyvendinti).

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Nuosekliai ugdoma ministerijų ir LRVK darbuotojų lyderystė, atsakomybės prisiėmimas, savarankiškumas.
2. Skatinama ministerijų ir LRVK atstovų tinklaveika, tarpusavio bendradarbiavimas.

2.3.4. Ministerijų darbuotojų mentorystės programos praktinis įgyvendinimas

Pasiruošimas (3–4 mėn.):

LRVK komandoje paskiriamas koordinatorius, atsakingas už mentorystės programos įgyvendinimą.	Mentorystės programos koordinatorius parengia mentorystės gaires – apibrėžiami lūkesčiai mentoriams ir „mokiniams“, bendradarbiavimo principai.	Mentorystės programos koordinatorius parengia komunikaciją apie mentorystės programą, programa pristatoma ministerijų atstovams (siekiant sudominti ir pritraukti mentorius ir „mokinius“).	Vykdoma mentorių ir „mokinių“ registracija ir atranka.	Mentoriams organizuojami mokymai, „mokiniams“ – komunikacija apie mentorių komandą.	Atrenkamos mentorių ir „mokinių“ poros.
--	---	---	--	---	---

Įgyvendinimas (8–12 mėn.):

Mentorių ir „mokinių“ susipažinimas Organizuojamas pirmas mentorių ir „mokinių“ susitikimo ir susipažinimo renginys, pateikiamos bendradarbiavimo gairės ir rekomendacijos. 1	Bendrų renginių organizavimas <ul style="list-style-type: none">▪ Organizuojami bendri mentorių ir „mokinių“ renginiai, kuriuose skleidžiama mentorystės patirtis, ir atskiri mentorių susitikimai, kuriuose toliau mokomasi mentorystės, sprendžiami kylantys iššūkiai.▪ Programos pabaigoje organizuojamas šventinis renginys. 2	Grižtamojo ryšio teikimas (gavimas) ir programos įvertinimas <ul style="list-style-type: none">▪ Vykdomos periodinės (bent 1 kartą per ketvirtį) mentorių ir „mokinių“ apklausos ar susitikimai, kuriuose pasidalijama grįžtamojo ryšiu.▪ Programos pabaigoje atliekama programos vertinimo apklausa, kuria remiantis įgyvendinami programos pokyčiai. 3
--	---	---

Svarbu. Pirmą kartą inicijuojant programą rekomenduojama įgyvendinti bandomąjį projektą – pasirinkti 3–4 ministerijas, su kuriomis bendradarbiaujant būtų įgyvendintos pateiktos rekomendacijos. Atsižvelgiant į rezultatus, mentorystės programos principai galėtų būti tobulinami ir vėliau taikomi į programą įtraukiant visas ministerijas. **87**

2.3.4. Mentorystės programos įgyvendinimo principai

MENTORYSTĖS PROGRAMOS TIKSLAI

- Prieš įgyvendinant programą LRVK komanda (kartu su ministerijų atstovais) nusprendžia, kokių tikslų šia programa bus siekiama, pvz.:
- ugdyti ministerijų strateginio planavimo komandų darbuotojų lyderystę ar kitus asmeninius gebėjimus;
 - skatinti tam tikrą elgseną (pvz.: bendradarbiavimą, iniciatyvų problemų sprendimą ir kt.);
 - stiprinti tam tikrus profesinius gebėjimus (pvz.: veiklos planavimo, vertinimo, tikslų kėlimo, grįžtamojo ryšio davimo ir kt.).

MENTORIŲ IR „MOKINIŲ“ ATRANKA

- Svarbiausias programos dalyvių atrankos principas – savanoriškumo.
 - Tiek mentoriams, tiek „mokiniams“, norintiems dalyvauti projekte, būtina stipri motyvacija – aiškus žinojimas, kodėl norima dalyvauti programoje, pasiryžimas skirti laiko.
- Atrenkant mentorus, svarbu įvertinti ne tik tokius aspektus kaip patirtį, bet ir gebėjimą ir norą ją skleisti.
- Mokiniams svarbus atvirumas ir iniciatyvumas.

MENTORIŲ IR „MOKINIŲ“ BENDRADARBIAVIMO PRINCIPAI

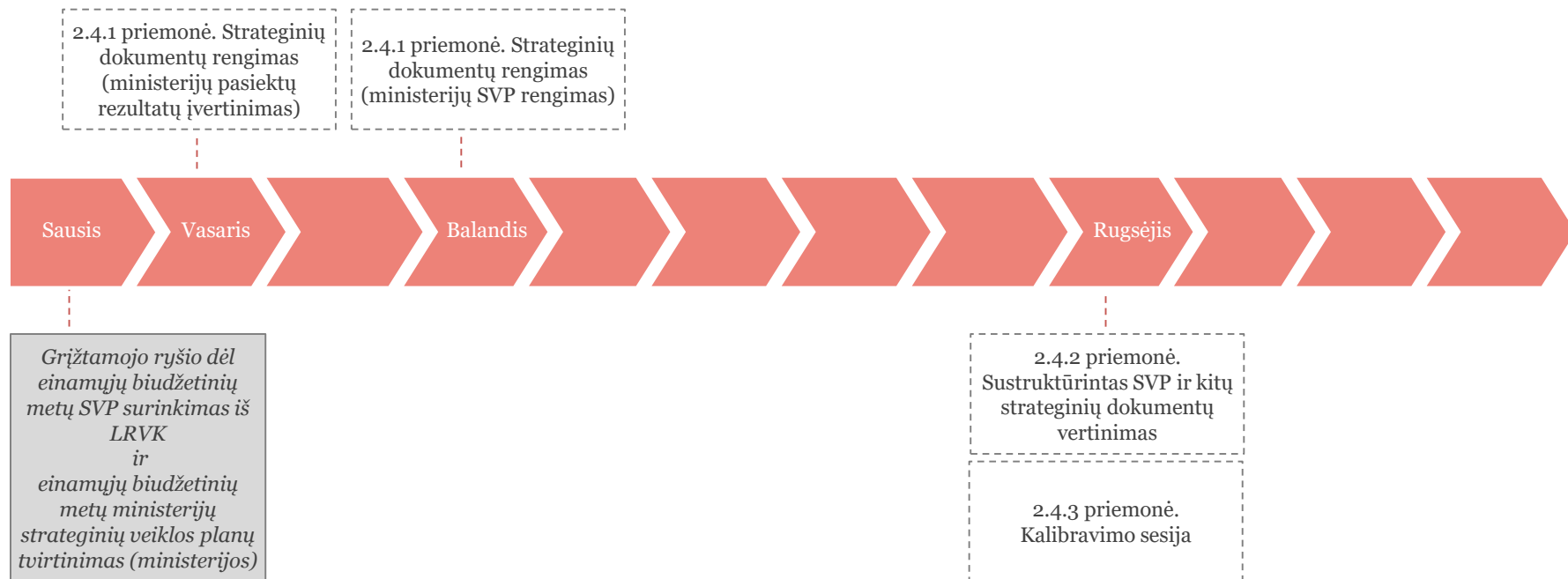
- Mentorystės programos dalyviams tikslinga parengti bendradarbiavimo gaires, kuriose būtų numatyti šie principai:
- rekomenduojamas susitikimų dažnis – 1 kartas per mėnesį (pvz., darbinių pietų metu);
 - pirmojo susitikimo metu sutariamas tikslas, kurio bus siekiama programos metu, – paprastai šis tikslas susijęs su mentorystės programos tikslu (pvz., tobulinti lyderystės, delegavimo ir grįžtamojo ryšio gebėjimus);
 - į susitikimus ateinama pasiruošus: „mokinys“ atsineša klausimus (situacijas), kuriuos norėtų aptarti su mentoriumi;
 - susitikimų metu sutariama dėl namų darbų, t. y. „mokinio“ išipareigojimo (pvz., iki kito susitikimo bent 3 kartus duoti sustruktūrintą grįžtamąjį ryšį ir fiksuoti, kaip sekėsi);
 - mentoriaus vaidmuo – ne „pamokyti“ ar pateikti konkrečius atsakymus, o padėti „mokinui“ juos pačiam atrasti, taikant ugdomojo vadovavimo metodiką.



2.4.

Strateginių dokumentų rengimas ir vertinimas

2.4. Strateginių dokumentų rengimo rekomendacijų įgyvendinimo planas



2.4. Pagrindiniai strateginių dokumentų rengimo ir vertinimo principai

BENDRADARBIAUTI

Strateginiai veiklos planai ir metinės veiklos ataskaitos rengiami SPSG ir kitiems LRVK komandos atstovams bendradarbiaujant su ministerijų darbuotojais.

VERTINTI REALISTIŠKAI

Teikiant pastabas (rekomenduojant ko nors atsisakyti ar ką nors pakeisti), pateikiamas ir pasiūlymas, kaip, kuo remiantis arba į ką atsižvelgiant tai būtų galima įgyvendinti.

Prieš teikiant pastabas ar rekomendacijas, įvertinama, ar siūlomas pokytis galės būti praktiškai įgyvendintas.

VERTINTI ATSIŽVELGIANT Į VISŲ MINISTERIJŲ KONTEKSTĄ

Parengti strateginiai dokumentai vertinami atsižvelgiant į visų ministerijų kontekstą, remiantis tais pačiais kriterijais.

ORIENTUOTIS Į TURINĮ (NE Į FORMĄ)

Analizuojant ir vertinant parengtus strateginius dokumentus, visų pirma orientuojamasi į turinį, o ne į formalius reikalavimus.

Formalūs reikalavimai taip pat svarbūs, tačiau visų pirma teikiamos pastabos dėl turinio.

2.4.1. Strateginių dokumentų rengimas

Tikslas – ministerijų strateginio planavimo komandoms suteikti reikalingą pagalbą rengiant SVP, metines veiklos ataskaitas ar kt. strateginius dokumentus, užtikrinti, kad parengti dokumentai būtų kokybiški.

Formatas: rekomenduojamas aktyvus SPSG ir kitų LRVK komandos atstovų įsitraukimas ministerijų strateginių dokumentų rengimo etape, remiantis strateginių dokumentų rengimo principais:

- ruošdamiesi strateginio dokumento rengimo procesui, SPSG atstovai su ministerijų strateginio planavimo komandomis turėtų sutarti, kokios ir kokiuose dokumento rengimo etapuose reikia pagalbos;
- rengiant strateginius dokumentus, siūloma bendradarbiauti šiais formatais: a) teikiant konsultacijas ministerijų strateginio planavimo komandų nariams, b) dalyvaujant darbo grupėse, c) dalyvaujant strateginėse ar darbinėse sesijose;
- drauge ieškoti sprendimų, kaip spręsti kylančias problemas, susijusias su kokybiškų dokumentų rengimu (pvz., metodikos taikymo klausimai).

LRVK komandos vaidmuo rengiant strateginius dokumentus išsamiau nagrinėjamas toliau šiose rekomendacijose.

Dalyviai: SPSG ir kiti LRVK komandos atstovai.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: ne mažiau kaip 2 kartus per metus, siejant su SVP ir metinių veiklos ataskaitų rengimu.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Geresnė SVP, metinių veiklos ataskaitų ir kt. strateginių dokumentų kokybė, nuosekliai standartizuojamas ministerijų rengiamų dokumentų formatas.
2. Didesnis ministerijų strateginio planavimo komandų pasitenkinimas gaunant skubią pagalbą ir profesionalias konsultacijas.
3. Tobulinama ministerijų strateginio planavimo komandų kompetencija.
4. Efektyvesnė ministerijų ir LRVK tinklaveika.

Svarbu. Pereinamuoju laikotarpiu rekomenduojama įgyvendinti bandomąjį projektą – pasirinkti 3–4 ministerijas, su kuriomis bendradarbiaujant būtų įgyvendintos pateiktos rekomendacijos. Atsižvelgiant į rezultatus, bendradarbiavimo principai galėtų būti tobulinami ir vėliau taikomi bendradarbiaujant su visomis ministerijomis.

2.4.1. Strateginių dokumentų rengimo praktinis įgyvendinimas

Pasiruošimas:

Ruošdamiesi strateginio dokumento rengimo procesui, SPSG atstovai su ministerijų strateginio planavimo komandų vadovais sutaria, kokios ir kokiuose dokumento rengimo etapuose reikia pagalbos: a) nustatant prioritetą ir formuluojant tikslus, b) formuluojant uždavinius, c) pasirenkant tinkamiausius kriterijus ir (ar) jų planines reikšmes, d) argumentuojant tikslų, kriterijų, programų pasirinkimą, e) analizuojant ir apibendrinant ministerijos veiklos rezultatus, f) kt.

Įgyvendinimas:

Konsultacijų teikimas*

- SPSG atstovai konsultuoja dėl metodikos taikymo.
- LRVK atstovai konsultuoja dėl strateginių dokumentų turinio.

Dalyvavimas strateginėse sesijose ir (ar) darbo grupėse

Prireikus SPSG, kitų LRVK komandų atstovai dalyvauja strateginėse ar darbinėse sesijose dėl ministerijų veiklos prioritetų ir (ar) strateginių tikslų pasirinkimo, uždavinių formulavimo (pvz., su socialiniais partneriais), vertinimo kriterijų pasirinkimo ar peržiūros ir kt.

**Veiklos įgyvendinamos remiantis toliau pateiktais strateginių dokumentų rengimo principais ir 12 įrankiu – SVP vertinimo forma*

2.4.1. Strateginių dokumentų rengimo principai

Veiklos prioritetų nustatymo ir strateginių tikslų formulavimo rekomendacijos:

- SVP pateikiami 3–5 veiklos prioritetai* (jei prioritetų 10 ar 15 – tikslas dar nepasiektas ir prioritetų sąrašas turėtų būti peržiūrimas dar kartą). Prireikus ministerijos atstovams teikiama metodinė pagalba dėl veiklos prioriteto nustatymo.
- SVP veiklos prioritetai turėtų būti aiškiai atskleisti pateikiant trumpą jų aprašymą (1–2 pastraipos visiems prioritetams), t. y. nurodant, kokia yra ministerijos strategija ir ką ji apima.
- Formuluoiant ir vertinant strateginius tikslus, turėtų būti atsakoma į klausimą „Kokį pokytį siekiama sukurti?“ (veiklos planavimas ar vykdymas pats savaime nėra strateginis tikslas; skirtingas, tarpusavyje nederančias sritis sujungiančios tikslų formuluotės taip pat nėra tinkamas sprendimas).
- SVP taip pat turėtų būti pateikiamas trumpas (1–2 pastraipų) pasirinktų strateginių tikslų pagrindimas.
- Veiklos prioritetų nustatymo ir strateginių tikslų formulavimo ir vertinimo procese labai svarbu dalyvauti SPSG ir kitiems LRVK komandos atstovams.
- Konsultacijas veiklos prioritetų nustatymo ir strateginių tikslų formulavimo klausimais rekomenduojama teikti susitikimų metu, o detales derinti el. priemonėmis ar telefonu.

Uždavinių formulavimo rekomendacijos:

- Tikslams įgyvendinti numatomi uždaviniai turėtų logiškai sujungti susijusių veiklų grupes – jei ministerijos atstovams sudėtinga nustatyti uždavinius, galima rekomenduoti procesą įgyvendinti „iš kitos pusės“, t. y. įsivardyti konkrečias veiklas, o vėliau jas sugrupuoti ir formuluoti uždavinius.
- Tikslinga vengti programos tikslus performuluojančių uždavinių, kurie nesuteikia papildomos informacijos (paprastai taip nutinka tada, kai vienam programos tikslui numatomas tik vienas uždavinys).

2.4.1. Strateginių dokumentų rengimo principai (*tęsinys*)

Vertinimo kriterijų pasirinkimo ir siektinų reikšmių nustatymo rekomendacijos:

- Rekomenduojama kartu su ministerijų atstovais periodiškai (kasmet) peržiūrėti visus vertinimo kriterijus. Vienoda praktika leistų ne tik laiku atsisakyti (bent jau SVP lygiu) nebeaktualių kriterijų (pvz., veiklai tapus įprasta, kasdiene ar pašalinus tam tikrą riziką, nebėra poreikio stebėti veiklos sukuriama rezultato SVP) ar numatyti naujus vertinimo kriterijus, tačiau ir kokybiškai kontroliuoti kriterijų apimtį.
- Inicijuojant bet kokius su kriterijais susijusius pokyčius labai svarbi LRVK komandos lyderystė skatinant ministerijas rinktis rodiklius, kurie leistų objektyviai vertinti įgyvendinamas veiklas ir sukuriamus rezultatus.
- Jei reikalingas naujas ar anksčiau nenaudotas duomenų arba informacijos šaltinis, svarbu padėti ministerijai suplanuoti, kaip nauji duomenys bus gaunami, kas bus už tai atsakingas, kokių išteklių gali reikėti ir kaip juos pagrįsti.
- Nustatant siektinas reikšmes ar kvestionuojant ministerijų jau numatytas reikšmes, svarbu kiekvieną rodiklį vertinti individualiai ir objektyviai, atsižvelgiant į ministerijų argumentus (pvz., argumentas dėl neambicingų reikšmių turėtų būti taikomas tik turint aiškų pagrindimą: reikšmingai išaugęs finansavimas, faktinės reikšmės, bent 2 metus iš eilės viršijančios planines reikšmes).
- Rekomenduojant ministerijoms įvertinti numatytas planines rodiklių reikšmes (iš Vyriausybės programos įgyvendinimo plano), svarbu suteikti reikalingą pagalbą ministerijai, kad ši rekomendacija galėtų būti įgyvendinta.
- SVP turėtų būti pateikiama papildoma informacija, pagrindžianti efekto kriterijų pasirinkimą, t. y. įvardyti, kodėl būtent šie kriterijai pasirinkti, ką jie atskleidžia, kaip prie jų planinių reikšmių pasiekimo planuoja prisidėti atitinkama ministerija.

Pasiektų rezultatų įvertinimo pagal nustatytus kriterijus rekomendacijos:

- Svarbu skatinti ministerijas strateginiuose veiklos planuose informaciją pateikti objektyviai (nurodant ne tik pasiektus, bet ir nepasiektus tikslus).
- Pasiekti rezultatai turėtų būti analizuojami, t. y. nurodoma, kaip prie jų pasiekimo prisidėjo konkreti ministerija, kokios buvo pagrindinės planinės reikšmės nepasiekimo ar viršijimo priežastys.
- Pateikiamos išvalgos ir rekomendacijos, ką atitinkamoje srityje tikslinga tęsti, nutraukti arba inicijuoti atsižvelgiant į praėjusio laikotarpio rezultatus – ši informacija vėliau turėtų būti naudojama rengiant strateginius veiklos planus.

2.4.1. Rekomenduojamas ministerijų veiklos prioritetų nustatymo procesas

Pasiruošimas:

Pasirinktas moderatorius suburia ministerijos vadovybės ir strateginio planavimo komandos atstovus (3–5 dalyvius) ir diskusijos metu nurodo kriterijus, kuriais remiantis bus pasirenkami veiklos prioritetai, pvz.: a) prioritetai formuluojami ateinantiems 3 metams, b) prioritetai turi sietis su strateginių tikslų, numatytų Nacionalinėje pažangos programoje, įgyvendinimu, c) prioritetai nurodo konkrečius projektus, kuriuos būtina įgyvendinti, arba rezultatus (pokyčius), kuriuos reikia užtikrinti; d) ne daugiau kaip 5 prioritetai, e) įvardijamos kitos (politinės) aktualijos. Apibrėžus kriterijus, galima užtikrinti objektyvią alternatyvių prioritetų atranką ir svarbiausių prioritetų nustatymą.

Įgyvendinimas:

Kriterijų pristatymas – moderatorius pristato su ministerijos vadovybe sutartus kriterijus dėl prioritetų atrankos ir jų pasirinkimo priežastis. **1**

Išplėstinio veiklos prioritetų sąrašo nustatymas grupinės diskusijos metu (pvz., taikant minčių lietaus metodą) – darbo grupės nariai pateikia savo pasiūlymus, kuriuos fiksuoja diskusijos moderatorius. **2**

Pasiūlytų veiklos prioritetų grupavimas – prireikus (jei matoma, kad pateikti analogiški prioritetai, kurių formuluotės skiriasi) prioritetai grupuojami siekiant pašalinti pasikartojančius pasiūlymus. **3**

Svarbiausių veiklos prioritetų atranka (balsavimas) – kiekvienam darbo grupės nariui suteikiama po 1–3 balsus, kuriuos jie atiduoda balsuodami už tinkamiausius arba svarbiausius prioritetus. **4**

Diskusijos apibendrinimas – moderatorius darbo grupei pristato diskusijos metu nustatytus ministerijos prioritetus, kuriais bus remiamasi planuojant ministerijos strategiją ir rengiant ministerijos strateginius dokumentus. **5**

2.4.2. Sustruktūrintas SVP ir kitų strateginių dokumentų vertinimas

Tikslas – užtikrinti, kad ministerijų SVP ir kiti planavimo dokumentai būtų vertinami objektyviai, remiantis vienodais principais, o ministerijų parengtų dokumentų turinys ir forma būtų kokybiški.

Formatas: ministerijų SVP vertinimo procesas ir pagrindinės atsakomybės turėtų būti aiškiai apibrėžti (žr. tolesnį praktinių rekomendacijų puslapį), vertinimą siūloma atlikti pagal vienodą formą (7 įrankis – SVP vertinimo forma).

Dalyviai: visi LRVK darbuotojai, dirbantys su ministerijų strateginio planavimo ir stebėsenos dokumentais: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos grupės, Ekonomikos politikos grupės, Viešojo valdymo grupės, Socialinės politikos grupės ir Strateginių kompetencijų grupės atstovai, Ministro Pirmininko patarėjai ir kiti netiesiogiai strateginio valdymo funkcijas atliekantys darbuotojai bei Finansų ministerijos atstovai.

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus, siejant su strateginių veiklos planų vertinimu.

Rekomenduojami įrankiai: 12 įrankis – SVP vertinimo forma. Atkreipiame dėmesį, kad įrankis galėtų būti taikomas ir kitiems strateginiams dokumentams vertinti, atsisakant atitinkamų dalių, aktualių tik SVP vertinimui.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Ministerijoms pateikiamos nuoseklios, vienodus kriterijus atitinkančios strateginių veiklos planų tobulinimo, pabrėžiant turinio tobulinimą ir lanksčiau vertinant formalius reikalavimus, rekomendacijos.
2. Gerinama SVP ir kitų planavimo dokumentų kokybė, nuosekliai standartizuojamas ministerijų rengiamų dokumentų formatas.

2.4.2. Praktinis sustruktūrinto SVP ir kitų strateginių dokumentų vertinimo įgyvendinimas

Pasiruošimas:

Periodinis LRVK **susitikimas** – rengiantis strateginių veiklos planų vertinimui, atsakingas SPSG atstovas organizuoja periodinį LRVK susitikimą dėl SVP vertinimo. Jo metu SPSG narys pristato ir su LRVK komanda aptaria:

- prasidedantį procesą;
- pagrindinius SVP vertinimo kriterijus;
- planuojamus arba vykdomus pokyčius, susijusius su SVP vertinimo procesu.

Išsamiau apie periodinius LRVK susitikimus – praktinių rekomendacijų 1 skyriuje.

Komunikacija LRVK komandai – atsakingas SPSG atstovas išsiunčia el. laišką LRVK komandai, dalyvaujančiai SVP vertinimo procese, ir nurodo (primena): a) kokiais kriterijais remiantis atliekamas SVP vertinimas, b) kas už ką atsakingas, c) kokie pagrindiniai terminai.

Įgyvendinimas:

SPSG vertinimas*

- Ar SVP atitinka metodikos reikalavimus?
- Ar atsižvelgta į ankstesniais metais teiktas pastabas, kurios išlieka aktualios?
- Ar tinkamai suformuluoti prioritetai, tikslai, programos, vertinimo kriterijai?

Dalykines sritis koordinuojantys padaliniai*

- Ar SVP atitinka LR Vyriausybės priemonių planą, aktualius tarpinstitucinius veiklos planus?
- Ar SVP atitinka biudžeto derybų susitarimus?
- Ar vertinimo kriterijai pasirinkti tinkamai, jų reikšmės suplanuotos pagrįstai?

Finansų ministerijos vertinimas

- Ar SVP atsižvelgta į paskutinių biudžeto derybų išipareigojimus ir pavišintus maksimalius limitus?

Ministro Pirmininko patarėjų vertinimas*

- Viso SVP peržiūra

1

Apibendrinimas ir raštų ministerijoms parengimas

- SPSG atstovai, atsižvelgdami į pateiktas vertintojų pastabas, parengia raštus ministerijoms

2

*Atliekant vertinimą naudojamas įrankis Nr. 12 – SVP vertinimo forma

12 įrankis. SVP vertinimo forma (1/5)

Vertintojas – SPSG atstovas, Ministro Pirmininko patarėjas

Numatyti 3–5 veiklos prioritetai, kurie aiškiai atskleisti pateikiant trumpą (1–2 pastraipos visiems prioritetams) jų aprašymą, t. y. nurodant, kokia yra ministerijos strategija ir ką ji apima.

Ministerijos tikslų formuluotės pateikiamos aiškiai nurodant siekiamą pokytį, kuris galės būti objektyviai įvertintas.

Pateikiamas trumpas (1–2 pastraipų) pasirinktų ministerijos tikslų pagrindimas – nurodoma, kokia esama problematika ar ateities iššūkiai bus sprendžiami.

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Veiklos prioritetų ir ministerijos tikslų vertinimas

SVP vertinimo formos pildymas:

- Vertintojas pažymi (baltuose laukeliuose), kaip vertinamas SVP atitinka keliamą reikalavimą: 0 – neatitinka, 1 – iš dalies atitinka, 2 – visiškai atitinka.
- Pastabų ir rekomendacijų skiltyje pateikiami komentarai, kaip SVP turėtų būti tobulinamas, kad atitiktų konkretų keliamą reikalavimą.
- Rekomendacijų formuluotės pateikiamos tokia forma, kuri būtų tinkama pateikti ministerijai (t. y. formuluotės turi būti tinkamos perkelti į ministerijoms teikiamus raštus).

Atkreipiame dėmesį, kad įrankis galėtų būti taikomas ir kitiems strateginiams dokumentams vertinti, atsisakant atitinkamų dalių, aktualių tik SVP vertinimui.

12 įrankis. SVP vertinimo forma (2/5)

Vertintojas – SPSG atstovas, Ministro Pirmininko patarėjas		
<p>Pasirinkti ministerijos tikslams vertinti tinkami efekto vertinimo kriterijai:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ matuojama tai, ką norima pasiekti (pakeisti, sukurti);✓ rodikliai tinkamo lygmens. <input type="checkbox"/>	<p>Pasirinktos ambicingos, realistiškos efekto vertinimo kriterijų reikšmės.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Pasirinkti efekto vertinimo kriterijai pagrindžiami nurodant:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ kodėl pasirinktas atitinkamas kriterijus, ką jis atskleidžia;✓ kaip prie siektino rezultato prisideda atitinkama ministerija. <input type="checkbox"/>
Pastabos ir rekomendacijos	Pastabos ir rekomendacijos	Pastabos ir rekomendacijos

Efekto vertinimo kriterijų vertinimas

12 įrankis. SVP vertinimo forma (3/5)

Vertintojas – SPSG atstovas, Ministro Pirmininko patarėjas

Programos tikslų formuluotės pateikiamos aiškiai, nurodant siekiamą pokytį, kuris galės būti objektyviai įvertintas.

☐

Remiantis programos tikslais, pateikiamas nuoseklus, sustruktūrintas programos aprašymas – programos apraše nurodomi pagrindiniai pokyčiai ir kaip jų bus siekiama.

☐

Programos tikslams įgyvendinti suplanuoti aiškūs uždaviniai, kuriuose nurodyta, kokio rezultato siekiama.

☐

Aiški loginė programos tikslų, uždavinių ir priemonių sąsaja.

☐

Priemonių formuluotės atspindi konkrečias veiklas, darbus, suplanuotus programos uždaviniams įgyvendinti.

☐

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Kiekvienos programos tikslai, uždaviniai ir priemonės vertinami atskirai

12 įrankis. SVP vertinimo forma (4/5)

Vertintojas – SPSG atstovas, dalykines sritis koordinuojančios grupės atstovas, Ministro Pirmininko patarėjas

Pasirinkti veiklos rezultatams vertinti tinkami vertinimo kriterijai:

- ✓ matuojama tai, ką norima pasiekti (pakeisti / sukurti);
- ✓ rodikliai tinkamo lygmens.

☐

Pasirinktos ambicingos, realistiškos vertinimo kriterijų reikšmės.

☐

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Kiekvienos programos vertinimo kriterijai vertinami atskirai

Vertintojas – dalykines sritis koordinuojančios grupės atstovas, Ministro Pirmininko patarėjas

SVP atitinka LR Vyriausybės priemonių planą.

☐

SVP atitinka aktualius tarpinstitucinius veiklos planus.

☐

SVP atspindėti biudžeto derybų išipareigojimai, svarbiausi ateinančių metų darbai ir siekiai.

☐

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

Pastabos ir rekomendacijos

12 įrankis. SVP vertinimo forma (5/5)

Vertintojas – SPSG atstovas			
<p>SVP numatytoms veikloms efektyvumo didinimo kryptims nurodyti konkretūs laukiami rezultatai.</p>	<p>SVP numatyti valstybės valdomų įmonių ar viešųjų įstaigų planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai yra tinkamai apibrėžti bei pakankamai ambicingi.</p>	<p>Atsižvelgta į aktualias LRVK ankstesniais metais teiktas pastabas.</p>	<p>SVP atitinka metodikos reikalavimus.</p>
Pastabos ir rekomendacijos	Pastabos ir rekomendacijos	Pastabos ir rekomendacijos	Pastabos ir rekomendacijos

Atitikties kitiems metodiniams reikalavimams vertinimas

Vertintojas – Finansų ministerijos atstovas
<p>SVP atsižvelgta į paskutinių biudžeto derybų finansinius išipareigojimus ir pavišintus maksimalius limitus.</p>
Pastabos ir rekomendacijos

2.4.3. Kalibravimo sesija

Tikslas – užtikrinti, kad ministerijų dokumentai būtų vertinami objektyviai, remiantis vienodais principais.

Formatas: sustruktūrinta diskusija. Vertinant ministerijų strateginius dokumentus, rengiant ir teikiant rekomendacijas, rekomenduojama vykdyti susikalibravimą, t. y. LRVK komandos tarpusavio pasitikrinimą, ar ministerijų strateginiai dokumentai vertinami remiantis vienodais, LRVK komandos sutartais principais.

Susikalibravimo sesijos leidžia užtikrinti skirtingų LRVK atstovų vertinimų ir teikiamų rekomendacijų objektyvumą ir nuoseklumą.

Dalyviai: SPSG ir kiti (LRVK komandos atstovai, dalyvaujantys vertinant SVP).

Organizatorius: SPSG atstovas.

Dažnis: 1 kartą per metus, siejant su strateginių veiklos planų vertinimu.

Trukmė: 3–3,5 val. (kiekvienos ministerijos dokumentui pristatyti skiriant po 7–10 min. + 5 min. numatant klausimams ir atsakymams dėl kiekvienos ministerijos dokumento).

Rekomenduojami įrankiai: 9 įrankis – rekomenduojama susitikimų planavimo forma.

Nauda LRVK komandai ir ministerijų atstovams

1. Ministerijoms pateikiamos nuoseklios, vienodus kriterijus atitinkančios strateginių veiklos planų tobulinimo, pabrėžiant turinio tobulinimą ir lanksčiau vertinant formalius reikalavimus, rekomendacijos.
2. Gerinama strateginių veiklos planų kokybė, nuosekliai standartizuojamas ministerijų rengiamų dokumentų formatas.

2.4.3. Praktinis kalibravimo sesijos įgyvendinimas

Pasiruošimas:

LRVK komandoje paskiriamas darbuotojas, atsakingas už kalibravimo sesijų koordinavimą.

Kalibravimo sesijų koordinatorius išsiunčia kvietimą į kalibravimo sesiją sesijos dalyviams – SPSPG atstovams, dalyvaujantiems vertinant SVP. Jame nurodomi: susitikimo tikslai, formatas (trumpas paaiškinimas, kaip vyks ir kiek truks kalibravimo sesija, kaip jai pasiruošti)*.

SPSPG atstovai, atsakingi už atitinkamų ministerijų SVP vertinimą, parengia trumpą koordinuojamos ministerijos SVP vertinimo apibendrinimą (žodžiu), remdamiesi SVP vertinimo klausimynu.

Įgyvendinimas:

Kalibravimo sesijos pristatymas

Kalibravimo sesijų koordinatorius sesijos dalyviams pristato kalibravimo sesijos eigą (vertinimų pristatymai, diskusija, susitarimai dėl rekomendacijų tobulinimo) ir primena ministerijų SVP vertinimo kriterijus.

1

Vertinimų pristatymas ir diskusija

- LRVK atstovai, atsakingi už atitinkamų ministerijų SVP vertinimą, pateikia trumpą (7–10 min.) koordinuojamos ministerijos SVP vertinimo apibendrinimą.
- Po kiekvieno apibendrinimo sesijos dalyviai užduoda patikslinamųjų klausimų (iki 5 min.), siekdami įsitikinti, kad vertinimas atliktas objektyviai, remiantis sutartais kriterijais.
- Po kiekvieno pristatymo priimamas sprendimas dėl poreikio tikslinti vertinimą.

2

Apibendrinimas

- Kalibravimo sesijos koordinatorius sesijos pabaigoje pateikia apibendrinimą ir reziumuoja, kurių ministerijų SVP vertinimai turės būti patikslinti.
- Po sesijos dalyviams išsiunčiamas apibendrinimas, kuriame nurodomi konkretūs pasiūlymai dėl pristatytų vertinimų tobulinimo.

3

*Kalibravimo sesijai naudojamas tas pats klausimynas kaip ir SVP vertinimui – 12 įrankis – SVP vertinimo forma.

ORIENTACIJA Į REZULTATUS – TAVO IR ORGANIZACIJOS STIPRYBĖ



Projektas Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0023
„Į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas“
Įgyvendinimo laikotarpis: 2019.02.15–2020.02.15

Praktinės rekomendacijos valstybės strateginio valdymo procesuose dalyvaujančioms institucijoms parengtos UAB „PricewaterhouseCoopers“ pagal 2018 m. lapkričio 30 d. sutartį Nr. LRVK-184/18 „Į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimo konsultavimo paslaugos“ bendradarbiaujant su Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos grupe ir projekto komanda.

Projekto vadovė – Agnė Ignatavičienė, Vyriausybės kanceliarijos vyresnioji patarėja strateginio valdymo klausimais
(tel. +370 706 63 800, el. p. agne.ignataviciene@lr.lt)