

**Pažangos priemonių
rengimo praktika ir
pavyzdžiai
2023**



Centrinė
projektų valdymo
agentūra

Turinys

Turinys	2
Lentelių sąrašas	3
Santrumpos	4
Santrauka.....	5
1. Įžanga	9
2. Tyrimo metodika.....	10
3. Analizė ir rezultatai	11
Alternatyvų formavimo praktika	11
Metodų taikymas	19
Kitos PŽP rengimo praktikos	24
4. Rekomendacijos.....	26
Priedas 1. Analizuojamų pažangos priemonių sąrašas (priemonės turinčios skaičiuokles)	30
Priedas 2. Nustatytų praktikų (tendencijų) pasireiškimo dažnio ir įtakos planavimo kokybei suvestinė	37

Lentelių sąrašas

Lentelė 1. PŽP, turinčių skaičiuokles, skaičius ir jų dalis, kuriose nagrinėjama daugiau nei 1 alternatyva	11
Lentelė 2. KM PŽP „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ alternatyvos.....	15
Lentelė 3. TM PŽP „Modernizuoti bausmių vykdymo sistemos infrastruktūrą“ alternatyvos	16
Lentelė 4. SADM PŽP „Užtikrinti fizinės infrastruktūros prieinamumą neįgaliesiems“ veiklos	18
Lentelė 5. Metodų taikymas priemonėse.....	19
Lentelė 6. SADM PŽP „Didinti pažeidžiamų asmenų grupių užimtumą“ alternatyvos	20

Santrumpos

AM	Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija
EIM	Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija
EM	Lietuvos Respublikos energetikos ministerija
ENIS	Ekonominės naudos ir išlaidų santykis
CPVA	VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra
FM	Lietuvos Respublikos finansų ministerija
KM	Lietuvos Respublikos kultūros ministerija
NPP	Nacionalinis pažangos planas
PP	Plėtros programa
PŽP	Pažangos priemonė
SADM	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija
SAM	Lietuvos Respublikos sveikatos ministerija
SNA	Sąnaudų ir naudos analizė
SM	Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija
SVM	Strateginio valdymo metodika
ŠMSM	Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija
TM	Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija
URM	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija
VRM	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija
ŽŪM	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija

Santrauka

Tyrimo tikslas ir metodika

Tyrimu siekiama nustatyti ir atskleisti pagrindines pažangos priemonių (PŽP) rengimo praktikas ir identifikuoti rengimo gerinimo galimybes. Dėmesys skiriamas toms praktikoms, kurios yra naujos priemonių planavimo lygmenyje: alternatyvų formavimui ir analizės metodų taikymui.

Atlikta pirminių šaltinių (PŽP pagrindimo formų, skaičiuoklių, ministrų įsakymų) analize bei sisteminimas ir interviu su MPC ekspertais, konsultuojančiais PŽP rengėjus. Tyrimo rezultatų įžvalgos ir rekomendacijos parengtos, taikant ekspertinį vertinimą.

Analizuotos iki 2023 m. kovo 31 d. patvirtintos pažangos priemonės, kurios turi parengtas skaičiuokles; viso – 91 priemonė.

Alternatyvų formavimo praktika

Ministerijos skirtingai išnaudoja galimybes suformuoti ir palyginti alternatyvas. Trys ministerijos – TM, SADM ir KM – rengiamose PŽP visada ar beveik visada suformuodavo ir palygindavo daugiau nei vieną alternatyvą. Antroji grupė, kurią sudaro URM, EIMIN, ŠMSM, AM, EM, SAM, nuo trečdalis iki pusės priemonių palygino alternatyvas. Trečioji grupė, kurią sudaro VRM, SM, FM ir ŽŪM, daugiau nei vieną alternatyvą PŽP nagrinėjo tik pavieniais atvejais arba buvo analizuota vienintelė alternatyva.

Dažniausiai priemonės rengėjas turi prioritetingą alternatyvą, kuri ateina iš ankstesnių planavimo procesų. Tuomet alternatyvų sudarymo funkcija de facto tampa poreikiu įsitikinti ir įtikinti suinteresuotas šalis, kad iš anksto prioretizuojama alternatyva yra geresnė už alternatyvius sprendinius.

Juntamas požiūris, kad alternatyvų formavimas ir jų lyginimas suvokiamas kaip administracinė našta, o ne galimybė ieškoti efektyvesnių sprendimų. Tačiau analizė gali padėti geriau suprasti intervenciją ir ją suplanuoti efektyviau.

Nepaisant objektyvių apribojimų formuoti alternatyvas labai svarbiu veiksniu pasirenkant nagrinėti tik vieną alternatyvą yra PŽP rengėjų nusiteikimas. SADM pavyzdys, kai turima daug PŽP ir beveik visose suformuotos alternatyvos, rodo, kad strateginė intencija ieškoti alternatyvų nulemia tai, kad jų surandama beveik visada.

Aukštesniame lygmenyje priimti sprendimai riboja alternatyvų sudarymą. Erdvės alternatyvų analizei išlieka, tačiau ji apribota.

Išimtis dėl vienos alternatyvos nagrinėjimo, kai sprendimai dėl konkrečių pažangos priemonės veiklų finansavimo jau priimti ar veiklos pradėtos vykdyti, riboja strateginio planavimo nuoseklumą.

Iš įstatymų kylančių apribojimų reikšmė alternatyvų formavime pakito: pradinė nuostata, kad įstatymus galima keisti ir tai nėra ribojantis veiksnys, vėliau buvo koreguota.

Dažniausia alternatyvų formavimo praktika – keisti finansavimo proporcijas tarp veiklų arba dalies veiklų į kai kurias alternatyvas neįtraukti. Alternatyvų formavimo būdas keičiant proporcijas tarp veiklų natūraliai susiklosto kaip lanksčiausias jų formavimo būdas, nes gali prisiderinti prie numatytų veiklų investicijų programoje ar kitame finansavimo šaltinio dokumente. Tos pačios veiklos išlieka visose alternatyvose, bet lyginamos skirtingos jų finansavimo proporcijos ir ieškoma efektyviausio derinio.

PŽP spendžiamų problemų plotis ir kompleksiskumas labai skiriasi. Dėsnungumo tarp priemonės kompleksiskumo ir alternatyvų skaičiaus nenustatyta.

Nesant ar nematant strateginių alternatyvų, formuojamos techninės alternatyvos. Alternatyvos, kuomet problemos sprendimui lyginama centralizacija su decentralizacija, formuojamos retai.

Viešoji ir privati partnerystė pažangos priemonėse nėra matoma kaip investicijų įgyvendinimo būdas. Tarp pažangos priemonių tik vienoje iš jų veiklą numatyti įgyvendinti VPSP būdu. Tačiau ir šioje priemonėje VPSP idėja atsirado dar iki priemonės rengimo, taigi tai nebuvo alternatyvų analizės priemonėje pasekmė.

CPVA užsakymu atliktas vertinimas¹ rodo, kad NPP tikslams pasiekti trūksta 39,4 mlrd. eurų (bendras investicijų poreikis – 62,1 mlrd. eurų). VPSP gali būti vienas iš būdų pritraukti privatų finansavimą ir dalinai spręsti viešųjų investicijų trūkumo problemą.

Idėja, kad reguliacinės ir komunikacinės veiklos galėtų konkuruoti su investicinėmis ir jas pakeisti, praktikoje sunkiai pastebima. Sunku įvertinti, ar yra atvejų, kad investicijų buvo suplanuota mažiau, nes dalį problemos pasirinkta spręsti reguliacinėmis ar investicinėmis veiklomis. Jeigu tokių atvejų ir būtų, tai jie išimtinai pavieniai. Dažniausiai reguliacinių ir komunikacinių veiklų įtraukimas į pažangos priemones buvo kaip sudedamoji problemos sprendimo dalis, bet problemos sprendimui reikalingos ir investicinės veiklos. Vertinant apibendrintai, reguliacinių, komunikacinių ir investicinių veiklų integracijų lyginant mažai panaudojama.

Atskirų priemonių atvejai rodo, kad priemonių rengėjai iki suformuodami alternatyvas pažangos priemonės dokumentuose atlieka galimų veiklų analizę, kurią galima vadinti pirmine alternatyvų analize. PŽP dokumentai neįpareigoja pateikti informacijos apie svarstytus ir atmestus sprendinius, tačiau turint informaciją apie juos būtų galima kitaip vertinti PŽP pateiktas alternatyvas.

Intervencinės logikos ir ypač ryšio tarp veiklų ir jų kuriamo pokyčio suvokimas yra itin svarbus, norint suformuoti kokybiškas alternatyvas. Dėmesio apsiribojimas veiklomis ir negalvojimas apie jų kuriamą naudą riboja kūrybiškumą ir alternatyvų paiešką. Prie šių situacijų prisideda ir veiklos inercija, kai visuomet buvo taip daroma ir todėl priimama kaip vienintelis būdas problemai spręsti.

Intervencinės logikos formavimas, kai pirmiausia galvojama apie problemą ir norimą pasiekti pokytį leistų ieškoti įvairesnių veiklų ir įvairesnių finansavimo šaltinių, įskaitant VPSP. Visgi, praktikoje dažniausiai pirma galvojama apie veiklas, o tik po to, kokį pokytį ir naudą jos gali atnešti, koks jų efektyvumas.

Metodų taikymas

Daugiau nei 80% priemonių palygintos taikant SNA.

Šio metodo taikymas suteikia daugiau pridėtinės vertės kai alternatyvų nauda priklauso nuo keleto veiksmų. Turint keletą faktorių, neatlikus skaičiavimų, iš anksto nėra aiški geresnė alternatyva. SNA taikymas taip pat leidžia suprasti, ar apskritai priemonę verta įgyvendinti, t.y. ar jos nauda visuomenei yra didesnė nei išlaidos.

SNA ir kitų analizės metodų taikymas PŽP lygmenyje susiduria su papildomais neapibrėžtumais, kurie sąlygojami neapibrėžtumų apie būsimus projektus. Patikimi įrodymai apie planuojamos intervencijos poveikį ženkliai pagerina priemonės kokybę ir geriausios alternatyvos išrinkimą.

Susiduriama su duomenų trūkumo problema, kai formuojamos prielaidos, kurias neįmanoma nei akivaizdžiai nuneigti, nei akivaizdžiai patvirtinti, tačiau jos turi reikšmingos įtakos geriausios alternatyvos pasirinkimui.

Technologinių sektorių intervencijų pobūdis leidžia tiksliau įvertinti investicijų naudas, o socialiniai sektoriai susiduria su didesniu neapibrėžtumu.

SNA metodas leidžia pamatuoti kiekvienos PŽP veiklos efektyvumą ir tai padeda suformuoti efektyvesnį veiklų rinkinį.

PŽP rodikliai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su socialinės - ekonominės naudos skaičiavimu. Trūksta vieningos praktikos, kaip PŽP rodikliai įpareigoja ar neįpareigoja naudos skaičiavimą. Vienas iš variantų, kad stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip minimalus įsipareigojimas, tačiau planuojama, kad bus pasiekta

¹ VPSP būdo taikymo tvarumo ir aplinkos gerinimo studija, Smart Continent LT, UAB (2022)

didesnė reikšmė ir naudą galima skaičiuoti tokia apimti, kurios tikimasi, net jei ji viršija rezultato rodiklio reikšmę. Kitas variantas – naudą skaičiuoti tik tokia apimti, kuri lygi stebėsenos rodiklio reikšmei.

SVM įvedė santykinai naują kategoriją į intervencijų žodyną – komunikacines veiklas. Nors tokios investicijos buvo vykdomos ir anksčiau, tačiau naujoje planavimo sistemoje jos įgijo specifinį pavadinimą ir didesnį dėmesį.

Tęstinės veiklos išlaidų skaičiavimui taikomos trys praktikos: (a) suplanuojamos tokios apimtys tęstinės lėšos, kurios reikalingos pažangos lėšomis pasiekto lygio palaikymui, (b) numatomas procentas nuo investicijų vertės (c) skaičiuojamos išlaidos pagal jų vidinę struktūrą (pavyzdžiui, planuojamų aptarnauti asmenų skaičius dauginamas iš vieno asmens aptarnavimo išlaidų arba išlaidos išskaidomos pagal sudedamąsias dalis (darbo užmokestis, elektros sąnaudos ir pan.).

Kitos PŽP rengimo praktikos

Pažangos priemonės programuojamos taip, kad spręstų gilumines problemų priežastis. Visgi, ne visais atvejais PŽP šias priežastis sprendžia pilnai. Vienas iš tokių atvejų pastebimas, kai giluminės priežastys slypi viešojo sektoriaus darbo užmokestyje ir šiam pokyčiui reikalingas didesnis tęstinių išlaidų finansavimas. Pavyzdžiui, Švietimo plėtros programoje yra įvardinta kritiškai svarbi priežastis švietimo sistemai, jog pedagogų darbo užmokestis nėra konkurencingas pritraukti ir išlaikyti švietimo sistemoje gabius ir motyvuotus asmenis. Ir nors ši priežastis dalinai sprendžiama per PŽP, kurioje suplanuotas pedagogų darbo užmokesčio didinimas, daugiau resursų šiai priežasčiai spręsti neskiriama, nors resursai skiriami investicijoms į infrastruktūrą. Nepaneigiant investicijų į infrastruktūrą poreikio, visgi susidaro situacija, kad pažangos priemonės pilnai nesprendžia itin svarbios darbo užmokesčio švietimo sistemoje problemos.

Reikalavimai projektams nustatomi PFSA, kuris intervencijos planavimo procese yra sekantis žingsnis po PŽP. Todėl svarbu, kad PŽP sprendiniai būtų perkeltami į PFSA išlaikant alternatyvų analizės nuoseklumą, t.y. nesusiaurinant galimybės nagrinėti alternatyvas IP, jeigu jos objektyviai egzistuoja.

Kompetencija kiekybiškai analizuoti intervenciją ir skiriamas laikas analitiniam pratimui išlieka esminiais veiksniais PŽP rengimo sistemoje.

Rekomendacijos

1. Aktuali galimybė nustatyti rekomendaciją ar prievolę pateikti informaciją PŽP pagrindime apie pirminės alternatyvų analizės rezultatus, t.y. paaiškinti, kokie kiti sprendiniai buvo svarstyti iki suformuojant alternatyvas ir kodėl jie atmesti.
2. Rengiant alternatyvas papildomai turėtų būti įsivertintas atskirų veiklų ar komplementarių veiklų grupės naudos ir išlaidų santykis ir šios įžvalgos panaudotos pasirenkant alternatyvų veiklas ir jų finansavimo proporcijas. Tai ypač aktualu siekiant kompleksiskai vertinti PŽP naudą, ypač tais atvejais, kai PŽP stokoja lėšų įgyvendinti PŽP visą apimtimi ir ieškoma optimizavimo galimybių.
3. Nustatyti gerąją praktiką, kaip PŽP rodikliai įpareigoja ar neįpareigoja naudos skaičiavimą, kai rodiklių reikšmės tiesiogiai susijusios su skaičiuojama nauda. Atkreiptinas dėmesys, kad galimi keli skirtingi scenarijai. Stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip minimalus įsipareigojimas, tuomet naudą galima skaičiuoti tokia apimti, kurios tikimasi, net jei ji viršija rezultato rodiklio reikšmę. Arba stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip pilnas įsipareigojimas, todėl naudą galima skaičiuoti tik tokia apimtimi, kuri lygi stebėsenos rodiklio reikšmei.
4. Rekomenduojama kiekvienai ministerijai įsivertinti, kokie įrodymai yra labiausiai aktualūs jų intervencijoms ir planuoti šių įrodymų surinkimo mechanizmus bei vykdyti rinkimą. Duomenų rinkimas ir analizė bei galimų įgyvendinti pokyčių naudos ir efektyvumo vertinimas turi būti rutininė tęstinė veikla, o ne atliekama tik tuomet, kai jau reikia rengti pačias PŽP.
5. Atsižvelgiant į tai, kad NPP tikslų pasiekimui stokojama viešųjų finansų, rengiant PŽP, analizuoti ir didesnį dėmesį skirti alternatyviems finansavimo šaltiniams ir būdams, įskaitant VPSP.

6. Parengti komunikacinių veiklų vertinimo SNA metodu rekomendacijas.

7. Remiantis atlikta PŽP rengimo praktikų analize ir kita PŽP rengimo ir konsultavimo patirtimi, parengti mokymo medžiagą ir organizuoti mokymus pažangos priemonių rengėjams.

8. Skatinti ministerijas formuoti ir palaikyti nuolatinės PŽP rengimo komandas, kurios pasižymėtų politikos turinio ir analitinėmis kompetencijomis bei interesu ieškoti efektyviausių investavimo sprendinių.

9. Skirti resursus tyrimams atlikti bei socialinės ir ekonominės naudos komponentams bei įverčiams sukurti šiose srityse:

- Skurdo sumažinimas;
- Paslaugos teikiamos raidos sutrikimų turintiems vaikams;
- Emocinės sveikatos gerinimas;
- Kibernetinių incidentų prevencija (kibernetinių incidentų žala);
- Nuotolinės kultūros paslaugos (produktai).

10. Kai priemonės veikla yra dalis vertės grandinės, kurią suformuoja kelių ministerijų intervencijos, susijusioms vertės grandinės veikloms turėtų būti rengiama bendra pažangos priemonė, kad būtų pamatuotas integruotas socialinis ir ekonominis poveikis, įskaičiuojant visas vertės grandinės išlaidas.

1. Įžanga

Aktualumas ir problema

Nuo 2020 m. kuriama strateginio valdymo sistema įvedė naują viešųjų investicijų planavimo praktiką – pažangos priemonių rengimą. PŽP rengimas, lyginant su ankstesniais planavimo modeliais, turi bent du esminius skirtumus: alternatyvų suformavimą ir jų efektyvumo įvertinimą SNA arba SVA metodu.

Ši ataskaita parengta, siekiant apibendrinti PŽP rengimo praktikas ir išryškinti svarbiausias investicijų planavimo tendencijas. Tai leidžia pamatyti, kas planavimo sistemoje veikia sklandžiai, o ką būtų galima pagerinti. Sistemos stiprybių ir silpnybių identifikavimas turėtų padėti nustatyti jos tobulinimo veiksmus, siekiant sklandesnio planavimo proceso ir efektyvesnio resursų panaudojimo.

Objektas ir analizės apimtis

Tyrimo objektas - PŽP rengimo praktikos, didžiausią dėmesį skiriant alternatyvų suformavimui ir analizės metodų (SNA, SVA ir DA) taikymui.

Tyrimo apimtis - analizuojamos PŽP, patvirtintos² iki 2023 kovo 31 d. ir kurios turi parengtas skaičiuokles – iš viso 91 PŽP. Konkrečių į tyrimą įtrauktų PŽP sąrašas pateikiamas 1 priede.

Tikslas

Tyrimo tikslas – nustatyti ir atskleisti pagrindines PŽP rengimo praktikas ir identifikuoti rengimo gerinimo galimybes.

Siekiami rezultatai

Tyrimu siekiama identifikuoti PŽP rengimo gerinimo galimybes, apžvelgiant šiuos aspektus:

- Alternatyvų formavimą praktiką;
- Analizės metodų taikymą;
- Kitas PŽP rengimo praktikas.

Metodai

Tyrimas atliktas, taikant pirminių šaltinių (PŽP pagrindimo formų, skaičiuoklių, ministrų įsakymų) analizę bei sisteminių ir vykdant interviu su MPC ekspertais, konsultuojančiais PŽP rengėjus. Tyrimo rezultatų įžvalgos ir rekomendacijos parengtos, taikant ekspertinį vertinimą.

² Į analizės apimtį įtraukta viena priemonė (URM „Didinti diplomatinio atstovavimo tinklo efektyvumą“), kuri iki 2023 m. kovo mėn. 31 dienos buvo suderinta, tačiau dar nepatvirtinta.

2. Tyrimo metodika

Duomenų rinkimas

Duomenys apie PŽP surinkti iš skaičiuoklių, priemonių aprašų ir jų pagrindimo formų, paskelbtų ministerijų interneto tinklapiuose. PŽP, neturinčios skaičiuoklių (kurios turi tik analitines veiklas ar yra regioninės priemonės), į analizės imtį neįtrauktos. Atitinkamai, tyrime analizuota 91 nacionalinė PŽP.

Duomenų apdorojimas ir sistemizavimas

Tyrimas atliktas taikant PŽP pagrindimo formų, skaičiuoklių ir ministrų įsakymų analizę. Pagrindinis dėmesys peržiūrint šiuos dokumentus buvo skirtas strateginio planavimo naujovei PŽP lygmenyje – alternatyvų sudarymui ir vertinimui. Buvo gilinamasi į alternatyvų taikymo apimtį bei jų sudarymo praktikas.

Kitas svarbus dokumentų peržiūros aspektas – metodų išrenkant geriausią alternatyvą pritaikymas, t.y. metodų taikymo dažnis, sąlygos, kurios turi įtakos metodo taikymo kokybei, metodų pridėtinė vertė. Būtent šios praktikos buvo pasirinktos analizei dėl jų naujumo ir reikšmės strateginio planavimo sistemoje.

Ataskaitos rengimas neapsiribojo dokumentų peržiūra, bet buvo atlikti ir interviu su 5 MPC ekspertais, konsultuojančiais PŽP rengėjus. Interviu su ekspertais leido surinkti papildomas įžvalgas, geriau suprasti skirtingų ministerijų praktikas, pagilinti dokumentų analizės pastebėjimus.

3. Analizė ir rezultatai

Alternatyvų formavimo praktika

Ministerijos skirtingai išnaudoja galimybes suformuoti ir palyginti alternatyvas

Trys ministerijos – TM, SADM ir KM – rengiamose PŽP (kurios turi skaičiuokles) visada ar beveik visada suformuodavo ir palygindavo daugiau nei vieną alternatyvą. Tai rodo, kad šių ministerijų intervencijos yra apsvarstomos, siekiant investuoti kokybiškai ir efektyviai. Antroji grupė, kurią sudaro URM, EIMIN, ŠMSM, AM, EM, SAM, nuo trečdalis iki pusės priemonių palygino alternatyvas. Trečioji grupė, kurią sudaro VRM, SM, FM ir ŽŪM daugiau nei vieną alternatyvą PŽP nagrinėjo tik pavieniais atvejais arba buvo analizuota vienintelė alternatyva.

Atvejus, kuomet nagrinėtina viena alternatyva, nustato SVM. Nepriklausomai nuo to, ar SVM išimtis buvo pritaikyta pagrįstai ar ne, vienos alternatyvos nagrinėjimas rodo, kad intervencijos efektyvumas nebuvo palygintas su alternatyviais sprendimais. Dalyje situacijų PŽP lygmenyje alternatyvos nėra įmanomos, nes, pavyzdžiui, konkretūs sprendimai buvo pasirinkti aukštesniame lygmenyje (pvz., LR Vyriausybės programoje) ar konkretizuoti finansavimo šaltinio dokumente. Nepaisant teisiškai pagrįstų atvejų nenagrinėti keleto alternatyvų, viena alternatyva PŽP rodo, kad strateginiame lygmenyje nei viename etape nebuvo intervencijos kiekybinės analizės ir alternatyvų palyginimo.

Lentelė 1. PŽP, turinčių skaičiuokles, skaičius ir jų dalis, kuriose nagrinėjama daugiau nei 1 alternatyva

Ministerija	Priemonių skaičius	Priemonių, kuriose išnagrinėta daugiau nei 1 alternatyva, dalis
TM	2	100%
SADM	23	91%
KM	6	83%
URM	2	50%
EIMIN	11	45%
ŠMSM	11	45%
AM	6	50%
EM	12	33%
SAM	3	33%
VRM	4	25%
SM	7	14%
FM	2	0%
ŽŪM	2	0%

Šaltinis: sudaryta ataskaitos rengėjų, remiantis pažangos priemonių skaičiuoklėmis

Dažniausiai priemonės rengėjas turi prioritetinę alternatyvą. Kitų alternatyvų prasmė – į(si)tikinti, kad prioritentinė alternatyva yra geriausia.

Teoriškai priemonių formavimas gali vykti, kai priemonės rengėjas problemai spręsti sugalvoja kelias alternatyvas ir nei vienai iš jų neturi išankstinio prioriteto arba kai viena alternatyva suvokiama kaip

prioritetinė ir tuomet galvojama apie konkuruojančias alternatyvas. Praktikoje dažniausiai stebėtas pastarasis būdas, kai priemonės rengėjas turi išankstinę nuostatą, kuri alternatyva yra geriausia. Tuomet alternatyvų sudarymo funkcija yra įsitikinti ir įtikinti suinteresuotas šalis, kad iš anksto prioretizuojama alternatyva yra geresnė už alternatyvius sprendinius. Kiekybinis išlaidų ir naudos (ar rezultatų) įvertinimas leidžia pamatyti, kuri alternatyva yra geriausia.

Supratimas apie prioritetinę alternatyvą, kuri iš anksto numanoma kaip geriausia, ateina iš ankstesnių planavimo procesų. Jie apima įdirbį programuojant finansavimo šaltinio dokumentus, Vyriausybės programą, pavaldžių įstaigų poreikių surinkimą, dalyvavimą kituose politinio ir ekspertinio planavimo procesuose. Kartais prioritetinė alternatyva būna suformuojama atliekant galimybių studijas ir kitus analitinius procesus, tačiau jie dažniausiai remiasi kokybiniais metodais ir neapima viso ciklo kaštų bei naudos skaičiavimo.

Siekiant objektyvaus palyginimo, kai turima prioritetinė alternatyva, atkreiptinas dėmesys į dvi sąlygas, kad pratimas būtų kokybiškas: (a) įtraukimas konkurencingų alternatyvų, kai jos nėra akivaizdžiai blogesnės už prioritetinę, (b) sąžiningumas formuojant prielaidas. Jeigu kažkuri alternatyva būtų akivaizdžiai blogesnė, tai toks palyginimas nesukurtų pridėtinės vertės. Taip pat palyginimo naudos nesukurtų sąmoningas duomenų ar prielaidų iškraipymas. Akivaizdžiai blogesnės alternatyvos fiksuotos retai, įskaitant ir tuos atvejus, kai objektyviai nėra rimtai konkuruojančių alternatyvų ir suformuojama tai, kas įmanoma. Akivaizdus duomenų ir prielaidų iškraipymas taip pat nėra sisteminė problema. Dažniau susidurta su duomenų trūkumo problema, kai formuojamos prielaidos, kurias neįmanoma nei akivaizdžiai nuneigti, nei akivaizdžiai patvirtinti, tačiau jos turi reikšmingos įtakos geriausios alternatyvos pasirinkimui.

Juntamas požiūris, kad alternatyvų formavimas ir jų lyginimas suvokiama kaip administracinė našta, o ne galimybė ieškoti efektyvesnių sprendimų

Alternatyvų formavimas pažangos priemonėse dažnai suvokiamas kaip prievolė, kurios reikalauja teisės aktai, o ne galimybė ieškoti efektyviausių intervencija. Tai gali būti susiję su keliais dalykais. Šis analitinis pratimas reikalauja papildomų pastangų ir resursų visame planavimo procese bei prailgina PŽP rengimo procesą. Tai gali būti susiję ir su prioritetinės alternatyvos turėjimu ir tikėjimu, kad ji geriausia, nenorint kvestionuoti šio tikėjimo. Taip pat, stokojant analitinių kompetencijų, taikomi metodai kelia diskomfortą. Galima paminėti ir natūraliai būdingą planavimo neapibrėžtumą, kuris pasireiškia pažangos priemonių lygmenyje, ir dėl to kylančius analitinius sunkumus ir abejones dėl rezultatų patikimumo.

Kita vertus, pažangos priemonėse planuojamos reikšmingos investicijų apimtys, kurios dažnai siekia keliasdešimt ar daugiau milijonų eurų, todėl analizės metu pasiektas, kad ir šiek tiek geresnis intervencijos suvokimas, gali turėti didelę vertę. Be to, planavimo algoritmas leidžia pačiam PŽP planuotojui būti proceso šeimininku, todėl planuotojas gali pasirinkti lyginti tokias alternatyvas, kurios jam atrodo prasmingos. Kitaip sakant, alternatyvų formavimas ir jų palyginimas skirtas būti padedančiu pratimu.

Alternatyvų analizė gali atskleisti naujus įrodymus apie problemos sprendimą ir parodyti kitokius sprendinius nei iš anksto planuoti

Nors priemonės rengėjai dažniausiai turi prioritetinę alternatyvą, alternatyvų paieškos ir palyginimo pratimas gali parodyti, kad yra geresnių alternatyvų. Pavyzdžiui, VRM priemonėje „Stiprinti gyventojų perspėjimą, informavimą ir savisaugą“³ numatyta užtikrinti gyventojų perspėjimą sirenomis ir GPIS. Iš anksto buvo

³ Ataskaitos rengimo metu galutinė priemonės redakcija dar nebuvo patvirtinta, todėl ataskaitoje ji nėra įskaičiuota į bendrą PŽP skaičių.

manoma, kad už GPIS techninę priežiūrą ir modernizavimą būtų atsakingos valstybės institucijos, tačiau alternatyvų analizės pratimas parodė, kad efektyvesnis sprendimas būtų atsakomybę už GPIS techninę priežiūrą ir modernizavimą perduoti mobiliojo ryšio operatoriams. Alternatyva su privačiais operatoriais pažangos priemonėje pasirinkta kaip geriausia.

Nepaisant objektyvių apribojimų formuoti alternatyvas labai svarbiu veiksmu pasirenkant nagrinėti tik vieną alternatyvą yra PŽP rengėjų nusiteikimas

SADM pavyzdys, kai turima daug PŽP ir beveik visose suformuotos alternatyvos, rodo, kad strateginė intencija ieškoti alternatyvų nulemia tai, kad jų surandama beveik visada. Objektyviai pasireiškiantys alternatyvų formavimo apribojimai aktualūs visose ministerijose (dėl sprendimų įrašytų Vyriausybės programoje, dėl konkrečių finansavimo šaltinio sprendimų, kt.), tačiau strateginė intencija ieškoti alternatyvų leidžia nesustoti ties pirma pasitaikiusia alternatyvų formavimo kliūtimi. SADM turėdama daugiausiai priemonių tarp visų ministerijų (23) daugiau nei 90% atvejų surado galimybes suformuoti ir palyginti alternatyvas. Šio reiškinio išskirtinumą rodo ir tai, kad SADM PŽP dažnai formuojamos siauram politikos klausimui (priešinga kryptis – kompleksinės problemos apimančios daug sričių), kas objektyviai riboja alternatyvius sprendimus, tačiau alternatyvos vis tiek matomos.

Aukštesniame lygmenyje priimti sprendimai riboja alternatyvų sudarymą. Erdvės alternatyvų analizei išlieka, tačiau ji apribota.

Dalis išimčių, kurios leidžia nagrinėti vienintelę PŽP alternatyvą, pagrįstos nuostata, jog aukštesniame lygmenyje priimti konkretūs sprendimai nepalieka laisvės formuoti kelis alternatyvius sprendimus ir todėl PŽP analizuojama vienintelė alternatyva. Visgi, praktikoje taikant šią išimtį išlieka tam tikras subjektyvumas, kas yra konkretu, o kokie sprendiniai nėra pakankamai konkretūs ir palieka laisvės alternatyvų analizei. PŽP rengėjas pagrindime turi pateikti informaciją, kokios nuostatos konkretizuoja sprendimus. Neretai analizuojant konkretizuojančias nuostatas surandama laisvė formuoti alternatyvas net ir siauruose apribojimuose, kitais atvejais egzistuoja vienintelė reali alternatyva.

Pavyzdžiui, ŠMSM priemonėje „Sukurti rinkos poreikius atliepiančią profesinio mokymosi sistemą“ finansavimo šaltinyje (2021–2027 m. ES fondų investicijų programa) numatyti rodikliai „Naujos arba modernizuotos švietimo infrastruktūros naudotojų skaičius per metus“ ir „Naujos arba modernizuotos švietimo infrastruktūros mokymo klasių talpumas“ aiškiai susiaurina veiklą iki investicijų į profesinio mokymo infrastruktūrą. Tačiau ir šiuo atveju strateginiame lygmenyje galima nagrinėti teritorinį ir lėšų koncentravimo pagal pareiškėjų charakteristikas klausimą. Ministerija alternatyvose palygino, ar geriau investuoti į visų profesinio mokymo įstaigų infrastruktūrą ar tik tam tikrų, t. y. turinčių sektoriaus praktinio mokymo centrų.

Išimtis dėl vienos alternatyvos nagrinėjimo, kai sprendimai dėl konkrečių pažangos priemonės veiklų finansavimo jau priimti ar veiklos pradėtos vykdyti, riboja strateginio planavimo nuoseklumą

Viena iš SVM imčių, kuomet gali būti nagrinėjama vienintelė alternatyva, numato atvejį, kai sprendimai dėl konkrečių pažangos priemonės veiklų finansavimo jau priimti ir (arba) veiklos pradėtos vykdyti. Ši nuostata praktikoje taikyta retai, tačiau savo esme ji yra pripažįstanti paralelinius planavimo procesus, kurie nėra SVM numatyto planavimo proceso dalis.

Suprantama, kad nėra prasmės nagrinėti alternatyvas, kai sprendimai yra priimti (ar juolab veiklos pradėtos vykdyti). Pavyzdžiui, SADM vienoje iš priemonių fiksuota situacija, kai su PŽP veikla susijęs įstatymas jau buvo svarstomas LR Seime, taigi kitokios alternatyvos numatymas prieštarautų įstatymo projektui. Panašios situacijos galėjo susiklostyti, nes SVM atsirado jau priimtų planavimo procesų aplinkoje. Tačiau siektina, kad po tam tikro laiko planavimo procesai nusistovėtų taip, kad visi sprendimai būtų priimami pagal SVM numatytą strateginio planavimo algoritmą. Atvejai kuomet ribojimus numato įstatymų priėmimas gali būti valdomi per kitą SVM išimtį – „konkretų pažangos priemonės ar atskirų jos veiklų įgyvendinimo būdą nustato įstatymai, ES teisės aktai, tarptautiniai įsipareigojimai, Vyriausybės programa“.

Iš įstatymų kylančių apribojimų reikšmė alternatyvų formavime pakito: pradinė nuostata, kad įstatymus galima keisti ir tai nėra ribojantis veiksnys, vėliau buvo koreguota

Strateginio valdymo metodikos pirmoji redakcija (priimta 2021-04-28) numatė, kad „*alternatyvos gali būti nevertinamos, kai konkretų priemonės įgyvendinimo būdą nustato ES direktyvos, reglamentai, Vyriausybės programa ir (arba) tarptautiniai šalies įsipareigojimai (pavyzdžiui, įsipareigojimai NATO), kurių nuostatos įgyvendinamos*“. Ši formuluotė nedarė išimties apribojimams, kurie kyla iš įstatymų, nes jie gali būti keičiami ir gali būti alternatyvų analizės objektas. Toks požiūris buvo įtvirtintas ir plėtros programos pažangos priemonės apraše nurodytos informacijos pagrindimo apraše. Vėliau SVM (redakcija įsigaliojusi nuo 2022-12-20) konkrečius įstatymuose numatytus apribojimus įtraukė į išimčių apimtį ir šiuo metu konkretūs įstatyme įtvirtinti apribojimai leidžia nenagrinėti alternatyvų.

Dažniausia alternatyvų formavimo praktika – keisti finansavimo proporcijas tarp veiklų arba dalies veiklų į kai kurias alternatyvas neįtraukti

Idealiu atveju alternatyvos gali būti sudarytos iš konceptualiai skirtingų sprendinių, kuomet palyginimas leistų pasirinkti iš labai skirtingų tos pačios problemos sprendimo būdų. Tačiau praktikoje rengiant PŽP alternatyvų koncepcijos skiriasi dalinai arba yra tos pačios koncepcijos skirtingos modifikacijos. Pavyzdžiui, rengiant ŠMSM priemonę „Sukurti rinkos poreikius atliepiančią profesinio mokymosi sistemą“ dalinai konceptualus skirtumas tarp alternatyvų buvo lėšų investavimas į visas profesinio mokymo įstaigas mažesnėmis sumomis arba lėšų sukonzentravimas didesnėmis sumomis, bet tik į profesinio mokymo įstaigas, turinčias sektorinio praktinio mokymo centrus. Kitaip sakant, sprendiniai skiriasi, bet jie nėra tiek kardinaliai skirtingi, kad pavyzdžiui investicijas į profesinio mokymo įstaigas palygintų su investicijomis į įmones, kurios įsipareigotų suteikti stažuotes ar sąlygas pameistrystėms.

Prie tos pačios koncepcijos skirtingų modifikacijų alternatyvų grupės galima priskirta tas PŽP, kur skirtumai tarp alternatyvų pasireiškia dėl skirtingų finansavimo proporcijų arba dalies veiklų neįtraukimo į tam tikrą alternatyvą. Taip sudarytos alternatyvos leidžia ieškoti geresnės finansavimo proporcijos tarp veiklų arba nustatyti, ar tam tikra veikla didina priemonės efektyvumą ar jį mažina.

Toliau pateiktas KM PŽP „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ pavyzdys iliustruoja alternatyvų formavimo būdą keičiant finansavimo proporcijas tarp veiklų. Infrastruktūros objektų modernizavimo veikloje varijuojama tarp visų lėšų skyrimo planavimo būdu įgyvendinamai veiklai ir dalies lėšų skyrimo konkursinei veiklai. Taip pat skirtumai pasireiškia varijuojant lėšų apimtį tarp 9-os ir 11-os veiklos. Abi veiklos yra visose trijose alternatyvose, tačiau skiriasi joms skiriamos lėšų apimtys.

Lentelė 2. KM PŽP „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ alternatyvos

Veiklos Nr.	Veiklos pavadinimas	Finansavimo suma, tūkst. Eur		
		Alternatyva Nr. 1	Alternatyva Nr. 2	Alternatyva Nr. 3
-	-			
Iš viso:		97 996,000	97 996,000	97 996,000
1.	Kultūra regionuose - muziejų kolekcijų mobilumas	750,000	750,000	750,000
2.	Kultūra regionuose - scenos menų mobilumas	700,000	700,000	700,000
3.	Projektas „Kultūra be kliūčių – kalbančios knygos“	400,000	400,000	400,000
4.	Muziejai žmogaus gerovei	571,693	571,693	571,693
5.	Žiniasklaidos turinys negalią turintiems asmenims	1 200,000	1 200,000	1 200,000
6.	Keitimasis knygomis tarp bibliotekų	838,307	838,307	838,307
7.	Schema "Procentas kultūrai"	-	-	-
8.	Infrastruktūros objektų modernizavimas	50 996,000	50 996,000	50 996,000
8.1.	Svarbiausių valstybei kultūros objektų modernizavimas (planavimas)	45 996,000	40 996,000	50 996,000
8.2.	Kultūros infrastruktūros objektų pritaikymas įvairių grupių poreikiams (konkursas)	5 000,000	10 000,000	0
9.	Kultūros ir meno įstaigų įgalinimas kurti bei teikti inovatyvias, trūkstamas (neteikiamas) paslaugas, siekiant atliepti įvairių tikslinių grupių poreikius	9 841 000	22 340,000	17 340,000
10.	Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas	11 000,000	11 000,000	11 000,000
11.	Projektas "Socialinis receptas"	21 499,000	9 000,000	14 000,000
12.	Kultūros ir meno sukuriamos vertės ir filantropijos tradicijos pristatymas ir populiarinimas visuomenėje	200,000	200,000	200,000

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis PŽP „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ pagrindimo informacija

Alternatyvų formavimo būdas keičiant proporcijas tarp veiklų natūraliai susiklosto kaip lanksčiausias jų formavimo būdas, nes gali prisiderinti prie numatytų veiklų investicijų programoje ar kitame finansavimo šaltinių dokumente. Tos pačios veiklos išlieka visose alternatyvose, bet lyginamos skirtingos jų finansavimo proporcijos. Taikant šį būdą svarbu pasirinkti tas veiklas, kurioms skiriama pakankamai reikšminga lėšų dalis. Tai yra pasiekta aukščiau pateiktame pavyzdyje. Priešingu atveju, jei varijuojama tarp mažareikšmių veiklų, tai ir skirtumai tarp alternatyvų nebūtų esminiai.

PŽP sprendžiamų problemų plotis ir kompleksiskumas labai skiriasi. Dėsnungumo tarp priemonės kompleksiskumo ir alternatyvų skaičiaus nenustatyta.

PŽP sprendžiamų problemų plotis ir kompleksiskumas labai skiriasi. Yra priemonių, kurios apima didelę dalį ministerijos kuruojamos politikos srities. Pavyzdžiui, SAM turi tik 3 nacionalines PŽP, o 1 iš jų ypač stambi ir kompleksinė – „Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą“, kuriai skaičiuoklėje suplanuotos investicijos sudaro beveik 763 mln. eurų, intervencija apima 43 veiklas ir poveikles bei matuojama taikant 77 produkto ir rezultato rodiklius.

Kitose PŽP sprendžiamos labai konkrečios problemos su aiškiai apibrėžtomis poveikio ribomis. Pavyzdžiui, EIMIN priemonė „Didinti socialiai pažeidžiamų grupių skaitmeninius įgūdžius“ arba SADM priemonė „Užtikrinti fizinės infrastruktūros prieinamumą neįgaliesiems“.

Žvelgiant iš priemonių formavimo perspektyvos, kompleksinės priemonės teoriškai turi geresnes galimybes suformuoti skirtingas alternatyvas, tačiau dėl savo kompleksiskumo susiduria su itin dideliu reikalingų duomenų (įrodymų) ir prielaidų kiekiu, kas daro analizę labai sudėtingą ir abstrakčią. Į siauresnes problemas nukreiptos priemonės gali būti konkretesnės, bet alternatyvas riboja pačios intervencijos apimtis, todėl neretai lieka techninio pobūdžio alternatyvos, pavyzdžiui skaitmeninio raštingumo mokymus organizuoti gyvai, nuotoliniu ar hibridiniu būdu ir pan. Praktikoje, alternatyvų formavimą labai paveikia apribojimai susiję su finansavimo šaltiniu ir nusiteikimas alternatyvų paieškoms, todėl stambios ir kompleksinės priemonės nebūtinai turėjo daugiau alternatyvų nei siauresnės PŽP.

Nesant ar nematant strateginių alternatyvų, formuojamos techninės alternatyvos

Rengiant PŽP alternatyvas siektina pirmiausia ieškoti alternatyvų, kurios skiriasi konceptualiai. Jei tai nedaroma, tuomet strateginiame lygmenyje galima ieškoti optimalaus finansavimo derinio lyginant skirtingas finansavimo proporcijas tarp veiklų. Visgi, ne visuomet įmanomos ar matomos strateginės alternatyvos, tuomet galima formuoti techninio lygmens alternatyvas.

Pavyzdžiui, TM priemonėje „Modernizuoti bausmių vykdymo sistemos infrastruktūrą“ buvo sprendžiama problema, jog bausmių vykdymo sistema neskatina nuteistųjų keisti kriminalinio pobūdžio įpročių ir šios problemos priežastį, kad didžioji dalis infrastruktūros netinkama laisvės atėmimo bausmėms vykdyti.

Lentelė 3. TM PŽP „Modernizuoti bausmių vykdymo sistemos infrastruktūrą“ alternatyvos

1 alternatyva	2 alternatyva	3 alternatyva	4 alternatyva
1. Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos infrastruktūros sukūrimas.	1. Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos infrastruktūros sukūrimas.	1. Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos infrastruktūros sukūrimas.	1. Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos infrastruktūros sukūrimas.
Projektas „Šiaulių tardymo izoliatoriaus iškėlimo iš miesto centrinės dalies į Šiaulių r. sav., Ginkūnų sen., Malavėniukų k.“ Valstybei svarbus projektas įgyvendinamas viešojo ir privataus	Projektas „Šiaulių tardymo izoliatoriaus iškėlimo iš miesto centrinės dalies į Šiaulių r. sav., Ginkūnų sen., Malavėniukų k.“ Valstybei svarbus projektas įgyvendinamas viešojo ir privataus	Projektas „Šiaulių tardymo izoliatoriaus iškėlimo iš miesto centrinės dalies į Šiaulių r. sav., Ginkūnų sen., Malavėniukų k.“ Valstybei svarbus projektas įgyvendinamas viešojo ir privataus	Projektas „Šiaulių tardymo izoliatoriaus iškėlimo iš miesto centrinės dalies į Šiaulių r. sav., Ginkūnų sen., Malavėniukų k.“ Valstybei svarbus projektas įgyvendinamas viešojo ir privataus

1 alternatyva	2 alternatyva	3 alternatyva	4 alternatyva
sektorių partnerystės būdu.	sektorių partnerystės būdu.	sektorių partnerystės būdu.	sektorių partnerystės būdu.
2. Kamerinio tipo patalpų įrengimas įkalinimo įstaigose. Projektas „Vilniaus pataisos namų rekonstravimas/statyba įrengiant kamerų tipo patalpas“	2. Kamerinio tipo patalpų įrengimas įkalinimo įstaigose. Projektas „Marijampolės pataisos namų pastato rekonstravimas/statyba įrengiant kamerų tipo patalpas“	2. Kamerinio tipo patalpų įrengimas įkalinimo įstaigose. Projektas „Pravieniškių pataisos namų-atvirosios kolonijos 1-jo sektoriaus trijų pastatų rekonstravimas/statyba įrengiant kamerų tipo patalpas“	2. Kamerinio tipo patalpų įrengimas įkalinimo įstaigose. Projektas „Pravieniškių pataisos namų-atvirosios kolonijos 2-jo sektoriaus trijų pastatų rekonstravimas/statyba įrengiant kamerų tipo patalpas“
3. Esamų inžinerinių statinių techninių savybių gerinimas. Projektas „Perimetro apsaugos sistemų modernizavimas“	3. Esamų inžinerinių statinių techninių savybių gerinimas. Projektas „Perimetro apsaugos sistemų modernizavimas“	3. Esamų inžinerinių statinių techninių savybių gerinimas. Projektas „Perimetro apsaugos sistemų modernizavimas“	3. Esamų inžinerinių statinių techninių savybių gerinimas. Projektas „Perimetro apsaugos sistemų modernizavimas“

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis PžP „Modernizuoti bausmių vykdymo sistemos infrastruktūrą“ pagrindimo informacija

Rengiant priemonę 1-a ir 3-ia veiklos buvo pasirinktos kaip konstantos visose alternatyvose. Alternatyvų dėmesys sukoncentruotas į 2-ą veiklą, kuria siekiama sukurti kamerinio tipo patalpas įkalinimo įstaigose. Alternatyviai tai galima atlikti bent keturiuose vietose: Vilniaus pataisos namuose, Marijampolės pataisos namuose, Pravieniškių pataisos namų-atvirosios kolonijos 1-jo arba 2-jo sektoriaus pastatuose. Būtent šie techniniai (vietos ir objekto) skirtumai pasirinkti nagrinėti alternatyvose, sprendžiant infrastruktūros tinkamumo laisvės atėmimo bausmėms vykdyti priežastį.

Alternatyvos centralizacija vs. decentralizacija formuojamos retai

Vienas iš alternatyvų formavimo būdų – palyginti intervencijos įgyvendinimą centralizuotai su decentralizacijos alternatyva. Šis būdas tinkamas, kai problemos turinys ir teisinis reglamentavimas leidžia problemą spręsti intervenciją įgyvendinant centrinės valdžios įstaigai arba perduoti jos sprendimą savivaldai. Toks alternatyvų formavimo būdas taikytas retai. Vienas iš jo taikymo pavyzdžių ŠMSM priemonė „Skaitmeninė švietimo transformacija (Edtech)“. Siekiant mokyklas aprūpinti skaitmeninėmis mokymosi priemonėmis buvo palyginta, ar geriau centralizuotai kurti skaitmenines priemones ir jas suteikti mokykloms ar leisti mokykloms mokinio krepšelio lėšomis decentralizuotai apsirūpinti skaitmeninėmis mokymosi priemonėmis patiems, jas įsigyjant rinkoje.

Viešojo ir privati partnerystė pažangos priemonėse nėra matoma kaip investicijų įgyvendinimo būdas

Tarp pažangos priemonių tik vienoje iš jų veiklą numatyti įgyvendinti VPSP būdu. Tai – TM priemonė „Modernizuoti bausmių vykdymo sistemos infrastruktūrą“, kurioje tardymo izoliatoriaus projektą suplanuota įgyvendinti taikant VPSP. Tačiau ir šioje priemonėje VPSP atsirado dar iki priemonės rengimo, taigi tai nebuvo

alternatyvų analizės priemonėje pasekmė. Pažangos priemonių rengimo procesai kol kas neturi įtakos VPSP būdo platesniam taikymui.

CPVA užsakymu atliktas vertinimas⁴ rodo, kad NPP tikslams pasiekti trūksta 39,4 mlrd. eurų (bendras investicijų poreikis – 62,1 mlrd. eurų). VPSP gali būti vienas iš būdų pritraukti privatų finansavimą ir dalinai spręsti viešųjų investicijų trūkumo problemą. Didžiausias finansavimo trūkumas absoliučia verte nustatytas transporto, energetikos ir aplinkos politikos srityse.

Reguliacinės ir komunikacinės veiklos taikomos kartu su investicinėmis veiklomis, bet jų nepakeičia

Idėja, kad reguliacinės ir komunikacinės veiklos galėtų konkuruoti su investicinėmis ir jas pakeisti, praktikoje sunkiai pastebima. Sunku įvertinti, ar yra atvejų, kad investicijų buvo suplanuota mažiau, nes dalį problemos pasirinkta spręsti reguliacinėmis ar investicinėmis veiklomis. Jeigu tokių atvejų ir būtų, tai jie išimtinai pavieniai. Dažniausiai reguliacinių ir komunikacinių veiklų įtraukimas į pažangos priemones buvo kaip sudedamoji problemos sprendimo dalis, bet problemos sprendimui reikalingos ir investicinės veiklos. Reguliacinių ir komunikacinių veiklų taikymas prisideda prie visapusiško problemos sprendimo bei sudaro prielaidas investicinių veiklų įgyvendinimui ar didina investicijomis sukurtų produktų panaudojimą.

SADM pažangos priemonėje „Užtikrinti fizinės infrastruktūros prieinamumą neįgaliesiems“ taiko investicines, komunikacines, reguliacines ir analitines veiklas. Investicinės veiklos apima ne tik infrastruktūrą, bet ir minkštąsias investicijas – stebėsenos ir kontrolės mechanizmo kūrimą bei mokymus asmenims, dalyvaujantiems infrastruktūros planavime. Tikėtina, kad šioje priemonėje numatyta komunikacinė veikla patvirtins investicinių veiklų poveikį. Reguliacine veikla sprendžiama sistemos teisinė pusė, kad teisinė bazė būtų palanki užtikrinant fizinę infrastruktūrą neįgaliesiems. Be to, teisės aktų tobulinimui sisteminį pagrindą suteikia suplanuota analitinė veikla. Ši priemonė rodo, kaip skirtingo tipo veiklos papildo viena kitą ir leidžia sistemiskai spręsti problemą, neapsiribojant vien tik investicijomis į infrastruktūrą.

Lentelė 4. SADM PŽP „Užtikrinti fizinės infrastruktūros prieinamumą neįgaliesiems“ veiklos

Veikla	Veiklos tipas
1. Sukurti statinių prieinamumo stebėsenos ir kontrolės mechanizmą	Investicinė
2. Aprūpinti neįgaliuosius techninės pagalbos priemonėmis įtraukiant naują aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis metodą – mobiliąsias komandas	Investicinė
3. Organizuoti mokymus asmenims, susijusiems su statinių projektavimu, dizainu, urbanistika, bei savivaldybių sveikatos, socialinių reikalų, švietimo, kultūros, sporto, susisiekimo, teritorijų planavimo specialistams dėl fizinės infrastruktūros prieinamumo užtikrinimo ir (arba) universalaus dizaino taikymo	Investicinė
4. Šviesti visuomenę, siekiant užtikrinti fizinės infrastruktūros prieinamumą neįgaliesiems	Komunikacinė
5. Atlikti teisės aktų, susijusių su fizinės infrastruktūros prieinamumu neįgaliesiems, analizę ir nustatyti poreikį juos tobulinti ar parengti naujus teisės aktus	Analitinė
6. Tobulinti teisės aktus, susijusius su fizinės infrastruktūros prieinamumo neįgaliesiems užtikrinimu, parengti ir patvirtinti teisės aktus, reglamentuojančius statinių prieinamumo stebėsenos ir kontrolės mechanizmą	Reguliacinė

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis PŽP „Užtikrinti fizinės infrastruktūros prieinamumą neįgaliesiems“ pagrindimo informacija

⁴ VPSP būdo taikymo tvarumo ir aplinkos gerinimo studija, Smart Continent LT, UAB (2022)

Informacija apie svarstytus ir atmestus sprendinius parodytų pilnesnį atliktos analizės poveikslą ir įmanomas alternatyvas

Atskirų priemonių atvejai rodo, kad priemonių rengėjai iki suformuodami alternatyvas pažangos priemonės dokumentuose atlieka galimų veiklų analizę, kurią galima vadinti pirmine alternatyvų analize. Pavyzdžiui, KM priemonės „KKI plėtra, skatinanti konkurencingumą ir pridėtinės vertės kūrimą“ pagrindime nurodoma „Prieš atliekant alternatyvų analizę, buvo vertintos ir kitos, alternatyvios veiklų įgyvendinimo galimybės, kaip pirmosios – infrastruktūros veiklos įgyvendinimas jungtinių projektų (toliau – JP) būdu, tačiau šio būdo buvo atsisakyta dar prieš alternatyvų analizę dėl JP netinkamumo dėl per didelės KKI poreikių ir, atitinkamai, išlaidų įvairovės <...> Alternatyvų analizei pasirinktos tik realiai įmanomos įgyvendinti alternatyvos.“ Taigi, kai priemonės dokumentuose matomos 2 ar 3 alternatyvos gali būti, kad rengėjai pirminės alternatyvų analizės etape nagrinėjo ir kitus sprendinius, tačiau dėl tam tikrų priežasčių juos atmetė.

PŽP dokumentai neįpareigoja pateikti informacijos apie svarstytus ir atmestus sprendinius, tačiau turint informaciją apie juos būtų galima kitaip vertinti PŽP pateiktas alternatyvas, t. y. suvokiant jas kaip vienintele realiai įmanomas alternatyvas, nes būtų galima aiškiau įsitikinti, kad kitų alternatyvų nėra.

Ryšio tarp veiklų ir pokyčio (naudos) suvokimas yra viena esminių alternatyvų formavimo sąlygų

Intervencinės logikos ir ypač ryšio tarp veiklų ir jų kuriamo pokyčio suvokimas yra itin svarbus, norint suformuoti kokybiškas alternatyvas. Geras šio ryšio supratimas leidžia atskirti, kur yra esminiai skirtumai tarp alternatyvų ir kokios veiklos kuria norimą pokytį. Dėmesio apsiribojimas veiklomis ir negalvojimas apie jų kuriamą naudą riboja kūrybiškumą ir alternatyvų paiešką. Prie šių situacijų prisideda ir veiklos inercija, kai visuomet buvo taip daroma ir todėl priimama kaip vienintelis būdas problemai spręsti. Tačiau, kai imama galvoti apie problemą ir kokio pokyčio siekiama, galima pastebėti, kad yra ir alternatyvių būdų tai pačiai problemai spręsti.

Be to, intervencinės logikos formavimas, kai pirmiausia galvojama apie problemą ir norimą pasiekti pokytį leistų ieškoti įvairesnių veiklų ir įvairesnių finansavimo šaltinių, įskaitant VPSP. Visgi, praktikoje dažniausiai pirma galvojama apie veiklas, o tik po to, kokį pokytį ir naudą jos gali atnešti, koks jų efektyvumas.

Metodų taikymas

Daugiau nei 80% priemonių palygintos taikant SNA

Pažangos priemonių rengėjai, lygindami alternatyvas, dažniausiai (82% priemonių) taikė SNA metodą. 4% atvejų apėmė šio metodo pritaikymą kartu su daugiakritere analize. 16% priemonių buvo taikytas SVA, tame tarpe 3% atvejų buvo SVA pritaikytas kartu su daugiakritere analize. Vienoje priemonėje, atsižvelgiant į SVM suteikiamas galimybes, buvo tik įvertintas poveikis tęstinėms išlaidoms (ir investicijoms).

Lentelė 5. Metodų taikymas priemonėse

Metodas	PŽP skaičius
SNA	71
SVA	12
SNA+DA	4

Metodas	PŽP skaičius
SVA+DA	3
Tik poveikis tęstinėms išlaidos	1
Viso PŽP su skaičiuoklėmis	91

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis PŽP skaičiuoklėmis

SNA taikymas suteikia daugiau pridėtinės vertės kai alternatyvų nauda priklauso nuo keleto veiksnių

SNA metodas leidžia palyginti alternatyvas, kurių skirtumus sąlygoja daugiau nei vienas požymis. Pavyzdžiui, SADM priemonėje „Didinti pažeidžiamų asmenų grupių užimtumą“ geriausios alternatyvos pasirinkimas priklauso nuo keleto faktorių: pagalbos įsidarbinant kainos, tikimybės įsidarbinti, tikėtinos išlikimo darbo rinkoje trukmės. Turint keletą faktorių, neatlikus skaičiavimų, iš anksto nėra aiški geresnė alternatyva.

Lentelė 6. SADM PŽP „Didinti pažeidžiamų asmenų grupių užimtumą“ alternatyvos

Nr.	Veiklos pavadinimas	Finansavimo suma, Eur		
		Alternatyva Nr. 1	Alternatyva Nr. 2	Alternatyva Nr. 3
1	Parama mokymuisi priemonės	78 888 957	121 180 633	111 327 352
2	Parama judumui priemonė	8 160 860	6 783 983	13 576 651
3	Remiamojo įdarbinimo priemonės	157 774 709	119 838 433	116 755 801
4	Paramos darbo vietoms steigti priemonės	27 205 084	24 511 561	29 869 806
5	Kvalifikacijų ir kompetencijų įgijimo priemonė	81 370 316	81 370 316	81 370 316
6	Verslo skatinimo priemonės	25 515 365	25 515 365	25 515 365
7	Komunikacinė veikla	500 000	215 000	1 000 000

Šaltinis: Sudaryta autorių remiantis PŽP „Didinti pažeidžiamų asmenų grupių užimtumą“ informacija

Kitas pavyzdys, kur geriausią alternatyvą nulemia daugiau nei vienas faktorius – EIM priemonė „Didinti socialiai pažeidžiamų grupių skaitmeninius įgūdžius“. Geriausią alternatyvą nulemia ne tik dalyvių skaičius, kuris bus apmokytas, bet ir kokia dalis besimokiusiųjų taiko žinias praktikoje. Kitaip sakant, pasireiškia skirtingas kontaktinių ir nuotolinių mokymų efektyvumas. Taigi, tik skaičiavimais įvertinus šiuos faktorius (kaina, dalyvių skaičius, žinių taikymas po mokymų), galima tiksliau pasakyti, kokia priemonės įgyvendinimo alternatyva yra geriausia.

Tais atvejais, kai geriausią alternatyvą nulemia vienas faktorius, SNA alternatyvos išrinkimui pridėtinės vertės nesuteikia, nes net ir be šio metodo galima pasakyti, kuri alternatyva yra geriausia. Pakanka suvokti, kuris

veiksny yra kritinis ir pagal jį bus žinoma, kuri alternatyva yra geriausia. Tačiau SNA taikymas leidžia suprasti, ar apskritai priemonę verta įgyvendinti, t.y. ar jos nauda visuomenei yra didesnė nei išlaidos

Peržiūrėjus parengtas PŽP, darytina išvada, kad dažniausiai geriausią alternatyvą nulemia daugiau nei vienas veiksnys, taigi SNA metodas yra reikalingas, kad būtų apsispręsta dėl geriausios iš jų.

Technologinių sektorių intervencijų pobūdis leidžia tiksliau įvertinti investicijų naudas, o socialiniai sektoriai susiduria su didesniu neapibrėžtumu

Naudos skaičiavimo sudėtingumas skiriasi pagal politikos sritis. Technologiniai reiškiniai, pavyzdžiui, suvartojamos energijos sutaupymas, ŠESD sumažėjimas yra santykinai lengviau matuojami nei socialiniai pokyčiai, pavyzdžiui, bendrojo ugdymo kokybės pagerinimas ar emocinės sveikatos pokyčiai. Tai nulemia pačių intervencijų pobūdis, kai technologinis veiksnys yra vienintelis ar pagrindinis faktorius nulemiantis pokytį, o socialinių reiškinų atveju neišvengiamai iškyla atribucijos klausimas, t. y. kiek stebimo pokyčio nulemia intervencija, o kiek kiti faktoriai. Pavyzdžiui, priemonės investicijas gavusių įmonių pardavimo pajamos padidėjo. Tačiau nėra aišku, kokia apimtimi tokį padidėjimą nulemia gauta subsidija iš priemonės lėšų, o kokia apimtimi paveikė kiti faktoriai.

SNA metodas leidžia pamatuoti kiekvienos PŽP veiklos efektyvumą ir tai padeda suformuoti efektyvesnę veiklų rinkinį

Pažangos priemonių rengimo rekomendacijose pristatoma galimybė priemonės rengėjui išnagrinėti atskirų veiklų (kai tai įmanoma pagal intervencijos struktūrą) naudos ir išlaidų santykį. Ši informacija gali padėti formuojant alternatyvas ir siekiant suprasti kokios veiklos PŽP yra kuriančios ekonominę naudą, o kurios ne.

AM priemonėje „Skatinti miškų plėtrą ir darnų miškų sektoriaus vystymąsi“ yra palygintos dvi alternatyvos: subalansuotos miškų ūkio sektoriaus plėtros ir natūralesnio vystymosi alternatyva. Skaičiuoklės prielaidų darbalapyje yra apskaičiuotas alternatyvų kiekvienos veiklos ENIS. Tai atlikti leidžia intervencijos struktūra, nes kiekvienai veiklai atskirai galima paskaičiuoti poveikį. Veiklų ENIS įvertinimai rodo, kad prastesnė alternatyva yra ta, kurioje nėra didelį efektyvumą (aukštą ENIS rodiklį) turinčių veiklų, tuomet ir bendras alternatyvos ENIS yra mažesnis.

Teoriškai alternatyvos optimizavimas gali vykti, kol paliekamos tik didžiausią efektyvumą turinčios veiklos. Praktikoje nemaža dalis veiklų, nors ir turinčio mažesnę ENIS rodiklį (bet jis yra virš 1) įtraukiamos į alternatyvą, nes veiklos yra būtinos problemoms konkrečioms priežastims spręsti. Minėtame AM PŽP pavyzdyje geriausia alternatyva apima 12 veiklų, prastesnė – 10 veiklų.

Nors šiuo metu atskirų veiklų ar komplementarių veiklų grupės naudos ir išlaidų santykio įsivertinimas PŽP rengimo rekomendacijose numatytas kaip savanoriškas, prievolės atlikti šį įsivertinimą numatymas galėtų padėti optimizuoti alternatyvų rinkinius, atsisakant tų veiklų, kurių naudos ir išlaidų santykis yra mažiausias.

Turėtų būti nustatytos gerosios praktikos kaip PŽP rodikliai įpareigoja ar neįpareigoja naudos skaičiavimą

PŽP rodikliai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su socialinės - ekonominės naudos skaičiavimu. Pavyzdžiui, rodiklis „Lietuvos gyventojų dalis, mananti, kad Lietuvos diplomatinė tarnyba labai gerai, gerai atstovauja Lietuvos saugumo interesams, išnaudoja dvišalio ir daugiašalio bendradarbiavimo priemones bei

narystės NATO teikiamas galimybes“ tiesiogiai nenusako naudos apimtį, tik nusako, ko turėtų būti siekiama vykdomomis veiklomis. Todėl toks rodiklis tiesioginio poveikio naudos skaičiavimui neturi. Kitas rodiklis – „Gyvybingų (generuojamos pajamos, pritrauktos investicijos ar pan.) atžalinių įmonių / startuolių skaičius“ yra tiesiogiai susijęs su naudos skaičiavimu, nes jį galima susieti su įmonių sukuriamos pridėtinės vertės apimtėmis.

Tuomet kyla klausimas, koks turėtų būti korektiškas sąryšis tarp stebėsenos rodiklio reikšmės ir naudos skaičiavimo daromų prielaidų. Pavyzdžiui, ŠMSM PŽP „Įgyvendinti misijomis grįstas mokslo ir inovacijų programas“ rezultato rodiklio reikšmė – 20 įmonių (iki 2029). Ministerija skaičiuodama naudą, remiasi įrodymais iš tarptautinės praktikos ir numato, kad veiklos sukurs ne 20, bet 45 įmones / startuolius. Šią situaciją galima vertinti skirtingai:

- a) Stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip minimalus įsipareigojimas, tačiau planuojama, kad bus pasiekta didesnė reikšmė ir naudą galima skaičiuoti tokia apimti, kurios tikimasi, net jei ji viršija rezultato rodiklio reikšmę.
- b) Stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip minimalus įsipareigojimas, tačiau planuojama, kad bus pasiekta didesnė reikšmė ir naudą galima skaičiuoti tokia apimti, kurios tikimasi, jeigu yra įsitikinama, kad PŽP generuotų pakankamai naudos (ENIS būtų daugiau nei 1) ir tuo atveju, jei pasiektų tik rezultato rodikliuose numatytas reikšmes.
- c) Naudą galima skaičiuoti tik tokia apimtimi, kuri lygi stebėsenos rodiklio reikšmei.

Būtų tikslinga suformuoti gerąją praktiką, kokia sąsaja tarp įsipareigojamų stebėsenos rodiklių reikšmių ir naudos skaičiavimo yra siektina. Formuojant šią praktiką, atkreiptinas dėmesys į tai, kad nemaža dalis rezultato rodiklių nustatomi dar PP rengimo etape, kai kiekybiniai intervencijų vertinimai nėra atlikti.

SNA ir kitų analizės metodų taikymas PŽP lygmenyje susiduria su papildomais neapibrėžtumais, kurie sąlygojami neapibrėžtumų apie būsimus projektus

Atliekant analizę investicinio projekto lygmenyje tenka daryti prielaidas, ypač prognozuojant projekto poveikį. Kai analizė atliekama dar aukštesniame lygmenyje – PŽP – papildomai atsiranda neapibrėžtumas dėl pačių projektų. Todėl strateginė analizė, kuri atliekama PŽP, reikalauja iš rengėjo gebėjimo suderinti prieinamus įrodymus ir prielaidas. PŽP rengėjas turi surinkti ir panaudoti įrodymus, kurie prieinami, įdėjus adekvačias pastangas, bet neišvengiamai tenka formuluoti prielaidas, kurios neretai turi kritinį svorį.

Patikimi įrodymai apie planuojamos intervencijos poveikį ženkliai pagerina priemonės kokybę ir geriausios alternatyvos išrinkimą

Rengiamos priemonės intervencijos išmanymas ir įrodymai apie jos poveikį itin prisideda prie PŽP rezultatų patikimumo. Geras įrodymų panaudojimo pavyzdys stebimas SADM priemonėje „Didinti pažeidžiamų asmenų grupių užimtumą“ (priemonėje nagrinėtos alternatyvos pateiktos 6 lentelėje). Tarkime, ministerijai reikia išrinkti geriausią alternatyvą, bet ji nežino kiek asmuo išlieka darbo rinkoje po tam tikro paramos mechanizmo pritaikymo, pavyzdžiui kiek metų ar mėnesių asmuo išlieka darbo rinkoje po remiamo įdarbinimo veiklos. Darant prielaidas dėl kiekvienos veiklos geriausias veiklų derinys visiškai priklausytų nuo pačių prielaidų.

Tačiau ministerija šiuo atveju disponuoja faktiniais įrodymais apie intervencijų poveikį. Buvo panaudoti Užimtumo tarnybos 3 metų (2020 m., 2019 m., 2018 m.) duomenys apie skirtingų veiklų efektyvumo

rodiklius, įvertinant išlikimą darbo rinkoje po paramos mechanizmo pritaikymo. Šių duomenų panaudojimas įneša į alternatyvų analizę ženkliai daugiau objektyvumo. Iki pilnai kokybiškos analizės tetrūko įvertinti kontrafaktinį scenarijų, t.y. atsižvelgti į tai, kad dalis tikslinės grupės būtų įsidarbinę bei tam tikrą laiką išlikę darbo rinkoje ir nesant intervencijos.

Siekiant rengiamų PŽP kokybę toliau vystyti, kiekviena ministerija galėtų pagalvoti, kokie duomenys yra labiausiai aktualūs jų intervencijoms ir planuoti šių duomenų surinkimo mechanizmus.

Komunikacinių veiklų poveikio vertinimas – nauja patirtis planuojant intervencijas

SVM įvedė santykinai naują kategoriją į intervencijų žodyną – komunikacines veiklas. Nors tokios investicijos buvo vykdomos ir anksčiau, tačiau naujoje planavimo sistemoje jos įgijo specifinį pavadinimą ir didesnį dėmesį. Komunikacinių veiklų naudos matavimui taikoma ta pati SNA logika ir naudos komponentai bei įverčiai. Visgi, lyginant su infrastruktūros investicijomis komunikacinės veiklos turi ir tam tikrus skirtumus. Jų poveikis nesusijęs su konkrečia paslauga, bet daugiau su tikslinės grupės elgsenos pasikeitimais. Siekiant padėti PŽP rengėjams lengviau ir kokybiškiau analizuoti komunikacines intervencijas būtų galima parengti rekomendacijas, kurios palengvintų darbą su komunikacinių veiklų taikymu pažangos priemonėse.

Tarptautinė patirtis rodo, kad kitos šalys irgi taiko SNA metodą komunikacinių veiklų vertinimui, pavyzdžiui, Australija⁵.

Tęstinės veiklos išlaidų skaičiavimui taikomos trys praktikos

Tęstinės veiklos išlaidų skaičiavimui taikomos trys praktikos: (a) suplanuojamos tokios apimties tęstinės lėšos, kurios reikalingos pažangos lėšomis pasiekto lygio palaikymui, (b) numatomas procentas nuo investicijų vertės (c) skaičiuojamos išlaidos pagal jų vidinę struktūrą (pavyzdžiui, planuojamų aptarnauti asmenų skaičius dauginamas iš vieno asmens aptarnavimo išlaidų arba išlaidos išskaidomos pagal sudedamąsias dalis (darbo užmokestis, elektros sąnaudos ir pan.).

Pirmoji praktika, pavyzdžiui, taikyta ŠMSM priemonėje „Įgyvendinti įtraukijį švietimą“. Sukūrus ir įdiegus įtraukias klases mokyklose šių klasių palaikymui PŽP pasiektoje apimtyje reikalinga toliau finansuoti mokytojų padėjėjų ir antrojo mokytojo ar švietimo pagalbos specialisto pareigybes. Taigi pažangos lėšų metinė apimtis pasibaigus priemonei tampa tęstinėmis lėšomis tokia pačia apimtimi.

Antrosios praktikos pavyzdys stebimas KM priemonėje „Istorinės atminties komunikacijos turinio ir formų aktualizavimas“, kurioje investuojama į muziejų ekspozicijų atnaujinimą ir atviros specializuotos saugyklos su kompetencijų centrų įsteigimą. Daroma prielaida apie 6% dydžio tęstines išlaidas nuo investicinių veiklų vertės. Ši prielaida priemonėje grindžiama tarptautinės praktikos šaltinių peržiūra ir jose nustatytomis tipinėmis palaikymo sąnaudų normomis.

Trečioji praktika stebima, pavyzdžiui, SADM priemonėje „Plėtoti efektyvios prevencijos ir pagalbos smurto artimoje aplinkoje srityje sistemą, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą“. Palaikymo sąnaudos skaičiuojamos atsižvelgiant į specializuotos kompleksinės pagalbos centrų pagalbos gavėjų skaičių, įkainij vienam asmeniui, bei įvertinant dienų skaičių už kurį pagal darbo santykių reglamentavimą mokamas dvigubas atlygis.

⁵ <https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-02/Cost-benefit-analysis-framework-user-guide.pdf>

Kitos PŽP rengimo praktikos

Pažangos priemonės neišsprendžia giluminių priežasčių, kai jos slypi tęstinės veiklos finansavime

Pažangos priemonės programuojamos taip, kad spręstų gilumines problemų priežastis. Visgi, ne visais atvejais PŽP šias priežastis sprendžia pilnai. Vienas iš tokių atvejų pastebimas, kai giluminės priežastys slypi viešojo sektoriaus darbo užmokestyje ir šiam pokyčiui reikalingas didesnis tęstinių išlaidų finansavimas. Pavyzdžiui, Švietimo plėtros programoje yra įvardinta kritiškai svarbi priežastis švietimo sistemai, jog pedagogų darbo užmokestis nėra konkurencingas pritraukti ir išlaikyti švietimo sistemoje gabius ir motyvuotus asmenis. Ir nors ši priežastis dalinai sprendžiama per PŽP, kurioje suplanuotas pedagogų darbo užmokesčio didinimas, daugiau resursų šiai priežastčiai spręsti neskiriama, nors resursai skiriami investicijoms į infrastruktūrą. Nepaneigiant investicijų į infrastruktūrą poreikio, visgi susidaro situacija, kad pažangos priemonės pilnai nesprensdžia itin svarbios darbo užmokesčio švietimo sistemoje problemos.

Analogiškai galima kalbėti ir apie kitas viešąsias paslaugas, kur darbo užmokesčio problema nors ir kritinė, bet sprendžiama tik dalinai, kiek leidžia tęstinės veiklos finansavimo galimybės, kai tuo pačiu metu vykdomos pažangos investicijos į infrastruktūrą.

Kartais priemonės, kurių naudai pasireikšti būtinos kitų priemonių investicijos, rengiamos atskirai ir dėl to kyla problemų įvertinant jų naudą visuomenei bei išlaidas

Vieną iš pažangos priemonių – įgyvendinti misijomis grįstas mokslo ir inovacijų programas – kartu parengė ŠMSM ir EIM. Ši intervencija numato mokslo institucijų ir verslo įmonių veiklas, kurios yra susijusios, todėl yra integruotos į bendrą pažangos priemonę.

Susijusios veiklos, kurių nauda priklauso nuo kitose priemonėse atliekamų intervencijų, nustatytos ir EM bei SM atveju. Visgi buvo parengtos atskiros priemonės:

- EM PŽP „Įgyvendinti degalų iš AEI gamybos priemonės ir plėtoti jų panaudojimo infrastruktūrą transporto sektoriuje“ numatyta finansuoti biodegalų gamybą ir į lengvųjų automobilių elektros įkrovimo stoteles
- EM PŽP „Diegti pažangias technologijas, palaipsniui pereinant prie mažesnio iškastinio kuro naudojimo, teikiant prioritetą vandenilio technologijoms“ numatyta finansuoti vandenilio gamybą autobusams ir mikroautobusams
- SM PŽP „Skatinti alternatyviųjų degalų naudojimą transporto sektoriuje“ numatyta skirti paramą biodegalais varomiems sunkvežimiams, elektra ir vandeniliu varomiems lengviesiems automobiliams, autobusiukams ir autobusams, o taip pat elektros, vandenilio ir biodegalų papildymo stotelėms.

Elektra varomų bei vandeniliu pildomų transporto priemonių naudojimo skatinimas reikalauja vertės grandinės, kuri apima gamybos pajėgumus (vandenilis), skirstymo tinklą ir transporto priemones. Naudą visuomenei aiškiausiai galima matuoti tik turint planą, kaip bus užtikrintos visos vertės grandinės sudėtinės dalys. Kai priemonės veikla yra dalis vertės grandinės, kurią suformuoja kelių ministerijų intervencijos, susijusioms vertės grandinės veikloms turėtų būti rengiama bendra pažangos priemonė. Priešingu atveju, susiduriama su papildomais neapibrėžtumais matuojant naudą visuomenei (pvz., vandenilio gamyba visuomenei bus atsiperkanti tik esant tam tikram transporto priemonių skaičiui) ir pilnas išlaidas (nes išlaidos

bus patiriamos ne tik kuriant gamybos ir skirstymo infrastruktūrą, bet ir teikiant paskatas transporto priemonių įsigijimui).

Planavimo procese nuo pažangos priemonės iki projekto atsiranda dar viena grandis – PFSA – kuri konkretizuoja reikalavimus projektams

Reikalavimai projektams nustatomi PFSA, kuris intervencijos planavimo procese yra sekantis žingsnis po PŽP. Todėl svarbu, kad PŽP sprendiniai būtų perkeltami į PFSA išlaikant alternatyvų analizės nuoseklumą, t.y. nesusiaurinant galimybės nagrinėti alternatyvas IP, jeigu jos objektyviai egzistuoja. PŽP ir IP turėtų būti suprantami kaip susiję planavimo etapai, kai dalis intervencijos klausimų atsakoma PŽP, o likusieji nagrinėjami IP ir PFSA dirbtinai neapriboja alternatyvų savo nuostatomis. Kitaip sakant PFSA turėtų būti numatomos tik tos ribojančios nuostatos, kurios tiesiogiai kyla iš PŽP, finansavimo šaltinio ar kitų objektyvių sąlygų.

Kompetencija kiekybiškai analizuoti intervenciją ir skiriamas laikas analitiniam pratimui išlieka esminiais veiksniais PŽP rengimo sistemoje

Pažangos priemonių rengimas reikalauja kompetencijų kiekybiškai analizuoti intervenciją ir dirbti su skaičiuokle. Ministerijų ir kitų institucijų, dalyvaujančių priemonių formavime, atstovai yra įgudę atlikti kokybinę analizę ir aprašyti planuojamus veiksmus, tačiau kiekybinis intervencijos vertinimas ir naudos skaičiavimas nėra tiek įprasta veikla. PŽP parengimas taip pat reikalauja ir nemažų laiko sąnaudų surinkti įrodymus, aprašyti intervenciją, atlikti skaičiavimus. Deramas laikas PŽP parengimui reikalingas, kad tai nebūtų tik formų užpildymo veiksmas, bet analitinis pratimas, kuris praturtina supratimą apie intervenciją ir leidžia ją suplanuoti kokybiškiau.

Identifikuotos sritys, kuriose trūksta socialinio ir ekonominio poveikio matavimo tyrimų ir naudos komponentų

Nustatytos sritys ir problemos, kurių tyrimui būtų tikslinga skirti resursus bei sukurti reikalingus socialinės ir ekonominės naudos komponentus bei jų įverčius:

- Skurdo sumažinimas;
- Paslaugos teikiamos raidos sutrikimų turintiems vaikams;
- Emocinės sveikatos gerinimas;
- Kibernetinių incidentų prevencija (kibernetinių incidentų žala);
- Nuotolinės kultūros paslaugos (produktai).

4. Rekomendacijos

Nr.	Problema / galimybė	Pasireiškimo dažnis Retai / vidutiniškai / dažnai	Įtaka planavimo kokybei Maža / vidutinė / didelė	Rekomendacija
1	<p>Dažniausiai nėra aišku, kokie kiti sprendiniai ar alternatyvos buvo atmestos iki suformuojant galutines PŽP alternatyvas. Tai ypač aktualu tais atvejais, kai PŽP dokumentuose nagrinėjama vienintelė alternatyva arba suformuotų alternatyvų skirtingumas diskutuotinas.</p> <p>Detaliau 19 psl.</p>	Dažnai	Vidutinė	Aktuali galimybė nustatyti rekomendaciją ar prievolę pateikti informaciją PŽP pagrindime apie pirminės alternatyvų analizės rezultatus, t.y. paaiškinti, kokie kiti sprendiniai buvo svarstyti iki suformuojant alternatyvas ir kodėl jie atmesti.
2	<p>Atskirų veiklų ar komplementarių veiklų grupės naudos ir išlaidų santykio įsivertinimas PŽP rengimo rekomendacijose numatytas kaip savanoriškas. Prievolės atlikti šį įsivertinimą numatymas galėtų padėti optimizuoti alternatyvų rinkinius, atsisakant tų veiklų, kurių naudos ir išlaidų santykis yra mažiausias.</p> <p>Detaliau 21 psl.</p>	Dažnai	Didelė	Rengiant alternatyvas papildomai turėtų būti įsivertintas atskirų veiklų ar komplementarių veiklų grupės naudos ir išlaidų santykis ir šios įžvalgos panaudotos pasirenkant alternatyvų veiklas ir jų finansavimo proporcijas. Tai ypač aktualu siekiant kompleksiskai vertinti PŽP naudą, ypač tais atvejais, kai PŽP stokoja lėšų įgyvendinti PŽP visą apimtį ir ieškoma optimizavimo galimybių.
3	<p>PŽP rodikliai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su socialinės - ekonominės naudos skaičiavimu. Kai stebėsenos rodiklis susijęs tiesiogiai, trūksta įtvirtintos gerosios praktikos, koks turėtų būti korektiškas sąryšis tarp stebėsenos rodiklio reikšmės ir naudos skaičiavime daromų prielaidų.</p>	Dažnai	Didelė	Nustatyti gerąją praktiką, kaip PŽP rodikliai įpareigoja ar neįpareigoja naudos skaičiavimą, kai rodiklių reikšmės tiesiogiai susijusios su skaičiuojama nauda. Atkreiptinas dėmesys, kad galimi keli skirtingi scenarijai. Stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip minimalus įsipareigojimas, tuomet naudą galima skaičiuoti tokia apimti, kurios tikimasi, net jei ji viršija

	Detaliau 21 psl.			rezultato rodiklio reikšmę. Arba stebėsenos rodiklis gali būti traktuojamas kaip pilnas įsipareigojimas, todėl naudą galima skaičiuoti tik tokia apimtimi, kuri lygi stebėsenos rodiklio reikšmei.
4	<p>Patikimi įrodymai apie planuojamos intervencijos poveikį ženkliai pagerina priemonės kokybę ir geriausios alternatyvos išrinkimą. PŽP rengėjai dažnai susiduria su duomenų trūkumo problema.</p> <p>Detaliau 11 ir 22 psl.</p>	Dažnai	Didelė	<p>Rekomenduojama kiekvienai ministerijai įsivertinti, kokie įrodymai yra labiausiai aktualūs jų intervencijoms ir planuoti šių įrodymų surinkimo mechanizmus bei vykdyti rinkimą. Duomenų rinkimas ir analizė bei galimų įgyvendinti pokyčių naudą ir efektyvumą vertinimas turi būti rutininė tęstinė veikla, o ne atliekama tik tuomet, kai jau reikia rengti pačias PŽP. Suprantant, kad ne visus reikalingus duomenis įmanoma ir verta rinkti, kiekvienoje ministerijoje galima pasirinkti po 2-3 temas, kurios pačios aktualiausios ir turėtų didžiausią reikšmę priemonių planavimui. Pateikiame keletą rekomendacijų, kokie įrodymai, mūsų nuomone yra aktualūs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SM atveju itin svarbus transporto prognozių aktualizavimas ir atnaujinimas, integruojant visas transporto rūšis kartu, nes ženkliai pasikeitusi geopolitinė padėtis itin paveikė transporto srautus šalyje. • KM atveju SNA metodo taikymas pagrįstas vartotojo pasiryžimu sumokėti už kultūros produktus ir paslaugas. Duomenų apie lankytojų segmentus (vietinis, regioninis, nacionalinis, užsienio) ir jų skiriamą laiką kultūros paslaugoms ir produktams turėjimas galėtų būti duomenų rinkimo kryptis, kuri ženkliai prisidėtų prie PŽP rengimo.

				<ul style="list-style-type: none"> • ŠMSM intervencijose trūksta duomenų apie tai, kas labiausiai nulemia ankstyvojo ir bendrojo ugdymo mokinių pasiekimus. • Mokslo srityje ŠMSM intervencijose taip pat trūksta faktinių Lietuvos duomenų apie intervencijų poveikį pumpurinių įmonių ir startuolių atsiradimui.
5	<p>CPVA užsakymu atliktas vertinimas rodo, kad NPP tikslams pasiekti trūksta 39,4 mlrd. eurų (bendras investicijų poreikis – 62,1 mlrd. eurų). Didžiausias finansavimo trūkumas absoliučia verte nustatytas transporto, energetikos ir aplinkos politikos srityse.</p> <p>Detaliau 17 psl.</p>	Dažnai	Didelė	Atsižvelgiant į tai, kad NPP tikslų pasiekimui stokojama viešųjų finansų, rengiant PŽP, analizuoti ir didesnį dėmesį skirti alternatyviems finansavimo šaltiniams ir būdams, įskaitant VPSP.
6	<p>Komunikacinių veiklų naudos matavimui taikomos bendrosios SNA metodo nuostatos kaip ir investicinėms veikloms. Visgi, remiantis tarptautine praktika, galima suformuoti specifines nuostatas, kurios padėtų tiksliau vertinti komunikacines veiklas.</p> <p>Detaliau 18 psl.</p>	Retai	Maža	Parengti komunikacinių veiklų vertinimo SNA metodu rekomendacijas.
7	<p>Kompetencija kiekybiškai analizuoti intervenciją ir skiriamas laikas analitiniam pratimui išlieka esminiais veiksniais PŽP rengimo sistemoje</p> <p>Detaliau 25 psl.</p>	Dažnai	Didelė	Remiantis atlikta PŽP rengimo praktikų analize ir kita PŽP rengimo ir konsultavimo patirtimi, parengti mokymo medžiagą ir organizuoti mokymus pažangos priemonių rengėjams.
8				Skatinti ministerijas formuoti ir palaikyti nuolatinės PŽP rengimo komandas, kurios pasižymėtų politikos

				turinio ir analitinėmis kompetencijomis bei interesu ieškoti efektyviausių investavimo sprendinių.
9	Identifikuotos sritys, kuriose trūksta socialinio ir ekonominio poveikio matavimo tyrimų ir naudos komponentų. Detaliau 25 psl.	Retai	Vidutinė	Skirti resursus tyrimams atlikti bei socialinės ir ekonominės naudos komponentams bei įverčiams sukurti šiose srityse: <ul style="list-style-type: none"> - Skurdo sumažinimas; - Paslaugos teikiamos raidos sutrikimų turintiems vaikams; - Emocinės sveikatos gerinimas; - Kibernetinių incidentų prevencija (kibernetinių incidentų žala); - Nuotolinės kultūros paslaugos (produktai).
10	Kartais priemonės, kurių naudai pasireikšti būtinos kitų priemonių investicijos, rengiamos atskirai ir dėl to kyla problemų įvertinant jų naudą visuomenei bei išlaidas. Detaliau 24 psl.	Retai	Vidutinė	Kai priemonės veikla yra dalis vertės grandinės, kurią suformuoja kelių ministerijų intervencijos, susijusioms vertės grandinės veikloms turėtų būti rengiama bendra pažangos priemonė, kad būtų pamatuotas integruotas socialinis ir ekonominis poveikis, įskaičiuojant visas vertės grandinės išlaidas.

Priedas 1. Analizuojamų pažangos priemonių sąrašas (priemonės turinčios skaičiuokles)

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
SADM	2.1	Pajamų nelygybės mažinimo	09-002-02-01-03	Tobulinti vienišų pensinio amžiaus asmenų ir vienišų neįgaliųjų pajamų apsaugos sistemą
SADM				
SADM	2.3	Įtraukios darbo rinkos	09-001-02-03-02	Didinti pažeidžiamų asmenų grupių užimtumą
SADM				
SADM	2.3	Įtraukios darbo rinkos	09-001-02-03-03	Skatinti verslumą
SADM				
SADM	2.3	Įtraukios darbo rinkos	09-001-02-03-04	Efektyvinti UT veiklos procesus ir funkcijas
SADM				
SADM	2.3	Įtraukios darbo rinkos	09-001-02-03-05	Tobulinti kovos su nelegaliu ir nedeklaruotu darbu priemones
SADM				
SADM	2.9	Įtraukios darbo rinkos	09-001-02-09-01	Skatinti socialinių partnerių įgalinimą dalyvauti socialiniame dialoge
SADM				
SADM	2.9	Įtraukios darbo rinkos	09-001-02-09-03	Efektyvinti profesinės rizikos valdymą įmonėse ir savarankiškai dirbant
SADM				
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-02	Sukurti tvarią nestacionarios ilgalaikės priežiūros sistemą
SADM				
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-07	Plėtoti užsieniečių integracijos sistemą
SADM				
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-01	Plėtoti kompleksinę neįgaliųjų socialinės integracijos sistemą
SADM				
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-06	ĮGYVENDINTI LYGIŲ GALIMYBIŲ, LYČIŲ LYGYBĖS PRINCIPUS
SADM				
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-08	Plėtoti efektyvios prevencijos ir pagalbos smurto artimoje aplinkoje srityje sistemą, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą
SADM				
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-05	Plėtoti laiku atliekamo efektyvaus darbo su jaunimu sistemą
SADM				

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
SADM	2.2	Socialinės sutelkties	09-003-02-02-09	PLĖTOTI SOCIALINĖS INTEGRACIJOS PRIEMONES LABIAUSIAI PAŽEIDŽIAMOMS GRUPĖMS
SADM				
SADM	2.5	Šeimos politikos stiprinimo	09-004-02-05-01	GERINTI SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ IR PRIEINAMUMĄ, DIDINTI SOCIALINĖS PARAMOS VEIKSMINGUMĄ KRIZINIAIS ATVEJAIS ŠEIMOJE
SADM				
SADM	2.5	Šeimos politikos stiprinimo	09-004-02-05-03	PADIDINTI GLOBOJAMIEMS (RŪPINAMIEMS) VAIKAMS TEIKIAMĄ PARAMĄ BŪTINIAUSIEMS POREIKIAMS (MITYBOS, SVEIKATOS PRIEŽIŪROS, UGDYMO) UŽTIKRINTI
SADM				
SADM	2.5	Šeimos politikos stiprinimo	09-004-02-05-02	PLĖTOTI ĮRODYMAIS PAGRĪSTAS PROGRAMAS IR TRŪKSTAMAS SPECIALIZUOTAS PASLAUGAS, SKIRTAS ŠEIMOMS, VAIKAMS IR JAUNIEMS ŽMONĖMS
SADM				
SADM	2.5	Šeimos politikos stiprinimo	09-004-02-05-06	Stiprinti atstovavimą šeimos interesams ir keisti stigmatizuotą visuomenės požiūrį į tam tikras šeimas
SADM				
SADM	2.5	Šeimos politikos stiprinimo	09-004-02-05-07	Stiprinti vaikų ir jaunimo lytiškumo ugdymą
SADM				
SADM	2.5	Šeimos politikos stiprinimo	09-004-02-05-09	Užtikrinti stereotipais pagrįsto požiūrio į moterų ir vyrų vaidmenis šeimoje bei visuomenėje paplitimo mažėjimą
SADM				
SADM	2.6	NEĮGALIESIEMS TINKAMOS APLINKOS VISOSE GYVENIMO SRITYSE PLĖTROS	09-005-02-06-01	UŽTIKRINTI FIZINĖS INFRASTRUKTŪROS PRIEINAMUMĄ NEĮGALIESIEMS
SADM				
SADM	2.6	NEĮGALIESIEMS TINKAMOS APLINKOS VISOSE GYVENIMO SRITYSE PLĖTROS	09-005-02-06-04	UŽTIKRINTI INFORMACINĖS INFRASTRUKTŪROS IR INFORMACIJOS PRITAIKYMĄ NEĮGALIJŲ POREIKIAMS
SADM				
SADM	2.6	NEĮGALIESIEMS TINKAMOS APLINKOS VISOSE GYVENIMO SRITYSE PLĖTROS	09-005-02-06-07	SKATINTI PASLAUGŲ IR PREKIŲ PRITAIKYMĄ NEĮGALIJŲ POREIKIAMS
SADM				
EIM	1.7	Valstybės skaitmeninimo	05-002-01-07-04	Skatinti efektyvų valstybės informacinių išteklių valdymą
EIM				
EIM	1.7	Valstybės skaitmeninimo	05-002-01-07-08	Kurti technologinius sprendimus ir įrankius, leidžiančius saugiai naudotis paslaugomis
EIM				

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
EIM	1.7	Valstybės skaitmeninimo	05-002-01-07-07	Skatinti duomenų prieinamumą ir pakartotinį panaudojimą
EIM				
EIM	1.7	Valstybės skaitmeninimo	05-002-01-07-09	Didinti socialiai pažeidžiamų grupių skaitmeninius įgūdžius
EIM				
EIM	1.6	Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	01-001-01-06-03	Gerinti konkurencinę investicijų pritraukimo aplinką
EIM				
EIM	1.5.	Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	05-001-01-05-07	Sukurti nuoseklią inovacinės veiklos skatinimo sistemą
EIM				
EIM	1.4	Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	05-001-01-04-02	Skatinti įmones pereiti link neutralios klimatui ekonomikos
EIM				
EIM	1.5	Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	05-001-01-05-05	Skatinti įmones skaitmenizuotis
EIM				
EIM	1.11	Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	05-001-01-11-04	ĮGYVENDINTI EKSPORTO KONKURENCINGUMO AUGIMĄ SKATINANČIAS PRIEMONES
EIM				
EIM	1.8	Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	05-001-01-08-09	Skatinti verslumą ir kurti paskatas įmonių augimui
EIM				
EM	1.13.	Nacionalinė energetikos	03-001-01-13-01	Diegti pažangias technologijas, palaipsniui pereinant prie mažesnio iškastinio kuro naudojimo, teikiant prioritetą vandenilio technologijoms
EM				
EM	5.2.	Nacionalinė energetikos	03-001-05-01-01	Dujotiekių jungčių statyba ir stiprinimas
EM				
EM	5.2.	Nacionalinė energetikos	03-001-05-02-01	Įgyvendinti Lietuvos elektros energetikos sistemos sinchronizacijos projektą
EM				
EM	6.3	Nacionalinė energetikos	03-001-06-03-07	Įrengti 200 MW elektros energijos kaupimo įrenginių sistemą
EM				
EM	6.3	Nacionalinė energetikos	03-001-06-03-02	Didinti AEI dalį, užtikrinant atsinaujinančių išteklių integraciją į elektros tinklus
EM				
EM	6.3		03-001-06-03-03	

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
EM		Nacionalinė energetikos		Igyvendinti degalų iš AEI gamybos priemonės ir plėtoti jų panaudojimo infrastruktūrą transporto sektoriuje
EM	6.5	Nacionalinė energetikos	03-001-06-05-01	Igyvendinti energijos vartojimo efektyvumą didinančias priemones centrinės valdžios viešuosiuose pastatuose, individualiuose gyvenamuosiuose pastatuose ir įmonėse
EM				
EM	6.9	Branduolinės energetikos	03-002-06-09-01	IŠMONTUOTI BRANDUOLINĖS ENERGETIKOS OBJEKTUS
EM				
EM	6.9	Branduolinės energetikos	03-002-06-09-02	ATLIKTI RADIOAKTYVIŲJŲ ATLIEKŲ PRADINĮ APDOROJIMĄ
EM				
EM	6.9	Branduolinės energetikos	03-002-06-09-03	VYKDYTI RADIOAKTYVIŲJŲ ATLIEKŲ PAGRINDINĮ IR GALUTINĮ APDOROJIMĄ IR UŽTIKRINTI VISŲ RADIOAKTYVIŲJŲ ATLIEKŲ SAUGOJIM
EM				
EM	6.9	Branduolinės energetikos	03-010-06-09-04	Galutinai sutvarkyti labai mažai, mažai ir vidutiniškai radioaktyvias atliekas
EM				
EM	6.9	Branduolinės energetikos	03-010-06-09-05	Galutinai sutvarkyti ilgaamžes radioaktyvias atliekas
EM				
SM	5.3	Susisiekimo plėtros programa	10-001-05-03-01	Gerinti susisiekimą kelių transportu
SM				
SM	5.3	Susisiekimo plėtros programa	10-001-05-03-02	Gerinti susisiekimą geležinkelių transportu
SM				
SM	5.3	Susisiekimo plėtros programa	10-001-05-03-03	Gerinti susisiekimą oro transportu
SM				
SM	5.3	Susisiekimo plėtros programa	10-001-05-03-06	Gerinti eismo saugą
SM				
SM	5.4	Susisiekimo plėtros programa	10-001-05-04-01	Didinti susisiekimo sistemos kuriamą vertę ir infrastruktūros panaudojimo efektyvumą
SM				
SM	5.4	Susisiekimo plėtros programa	10-001-05-04-02	Skatinti pažangių elektroninių ryšių technologijų ir naujos kartos ryšio tinklų (įskaitant 5G ryšį) plėtrą
SM				
SM	6.1		10-001-06-01-01	

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
SM		Susisiekimo plėtros programa		Skatinti alternatyviųjų degalų naudojimą transporto sektoriuje
ŠMSM	1.2, 1.1, 1.3, 3.7	Mokslo plėtros programa	12-001-01-02-01	Stiprinti inovacijų ekosistemas mokslo centruose
ŠMSM				
ŠMSM				
ŠMSM	1.5.	Mokslo plėtros programa / Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo	05-001-01-05-06/ 12-001-01-03-01	Įgyvendinti misijomis grįstas mokslo ir inovacijų programas
ŠMSM				
ŠMSM	3.1	Švietimo	12-003-03-01-01	Įgyvendinti "Tūkstantmečio mokyklų" programą
ŠMSM				
ŠMSM	3.1	Švietimo	12-003-03-01-02	Vykdėti EdTech skaitmeninę švietimo transformaciją
ŠMSM				
ŠMSM	3.2, 3.3., 3.4	Švietimo	12-003-03-04-01	Sudaryti sąlygas kokybiškoms, tarptautiškomis ir prieinamoms studijoms
ŠMSM				
ŠMSM	3.4.	Švietimo	12-003-03-04-02	Užtikrinti efektyvų mokslo ir studijų sistemos valdymą
ŠMSM				
ŠMSM	3.4	Švietimo	12-003-03-04-03	Sukurti rinkos poreikius atliepiančią profesinio ugdymo sistemą.
ŠMSM				
ŠMSM	3.6	Švietimo	12-003-03-0601	Pirmiausia – mokytojas
ŠMSM				
ŠMSM	3.5	Švietimo	12-003-03-05-01	Įdiegti vieno langelio principą karjerai planuoti ir įgūdžiams tobulinti.
ŠMSM				
ŠMSM	3.1	Švietimo	12-003-03-01-04	Užtikrinti visiems prieinamą ansktyvąjį ugdymą
ŠMSM				
FM	8.5	Tvaryų viešųjų finansų	04-001-08-05-02	Didinti (gerinti) mokestinių prievolių vykdymą
FM				
FM	8.5	Tvaryų viešųjų finansų	04-001-08-05-01	Tobulinti vidutinės trukmės biudžeto planavimą, valdymą ir įgyvendinimą
FM				
KM	4.1		08-001-04-01-03	

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
KM		Kultūros ir kūrybingumo		Investicijos į kultūros išteklių skaitmeninimą ir prieinamumą
KM	4.3	Kultūros ir kūrybingumo	08-001-04-03-01	TAUTINIŲ MAŽUMŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮTRAUKTIES Į VISUOMENINĮ GYVENIMĄ SKATINIMAS IR INFORMACINĖS ATSKIRTIES MAŽINIMAS
KM				
KM	4.1	Kultūros ir kūrybingumo	08-001-04-01-02	Kultūrinės edukacijos sistemingas integravimas į formalųjį ir neformalųjį ugdymą
KM				
KM	4.1	Kultūros ir kūrybingumo	08-001-04-01-01	AUKŠTOS MENINĖS VERTĖS, ĮVAIRIAUS IR ĮTRAUKAUS KULTŪROS TURINIO PRIEINAMUMO DIDINIMAS
KM				
KM	4.5	Kultūros ir kūrybingumo	08-001-04-05-01	Istorinės atminties komunikacijos turinio ir formų aktualizavimas
KM				
KM	4.6	Kultūros ir kūrybingumo	08-001-04-06-01	Tvarių priedų ir paskatų aktualizuoti kultūros paveldo vertybes sukūrimas
KM				
ŽŪM	1.14.	Žemės ūkio, maisto, kaimo plėtros ir žuvininkystės	15-001-01-14-02	Didinti ŠESD absorbcinius pajėgumus (atkuriant pelkių (durpžemių) hidrologinį režimą)
ŽŪM				
ŽŪM	6.2.	Žemės ūkio, maisto, kaimo plėtros ir žuvininkystės	15-001-06-02-02	Pritaikyti aplinkos, klimato kaitos ir kitus valdymo įsipareigojimus bei inovatyvias, tausias technologijas žemės ūkio ir miškininkystės veikloje
ŽŪM				
SAM	2.10	Sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo	11-001-02-10-01	Gerinti grėsmių bei rizikos sveikatai veiksnių valdymą
SAM				
SAM	2.10	Sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo	11-001-02-10-02	STIPRINTI GYVENTOJŲ PSICHIKOS SVEIKATĄ BEI PLĖTOTI PSICHOAKTYVIŲJŲ MEDŽIAGŲ IR KITŲ PRIKLAUSOMYBĘ SUKELIANČIŲ VEIKSNIŲ KONTROLĘ IR VARTOJIMO PREVENCIJĄ
SAM				
SAM	2.11	Sveikatos priežiūros kokybės ir efektyvumo didinimo	11-002-02-11-01	Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą
SAM				
VRM	10.4	Civilinės saugos stiprinimo PP	07-12-10-04-01/07-13-10-04-01	Stiprinti pasirengimą valdyti krizes ir ekstremaliąsias situacijas ir šalinti jų padarinius“
VRM				
VRM	8.3	Viešojo valdymo	01-001-08-03-01	Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.
VRM				
VRM	8.4	Viešojo valdymo	01-004-08-04-01	

Ministerija	NPP uždavinio Nr.	PP pavadinimas	PP priemonės Nr.	PP priemonės pavadinimas
VRM				Didinti visuomenės įsitraukimą į vietos problemų sprendimą
VRM	10.6	Viešojo valdymo	07-018-10-06-01.	STIPRINTI ES IŠORĖS SIENOS IR NETEISĖTOS MIGRACIJOS KONTROLĖS PAJĖGUMUS IR GEBĖJIMUS
VRM				
AM	6.4	2021-2030 m. Aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo programa	02-001-06-04-01	Skatinti pastatų renovaciją
AM				
AM	6.4	2021-2030 m. Aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo programa	02-001-06-04-02	Didinti klimato kaitos politikos veiksmingumą
AM				
AM	6.7	2021-2030 m. Aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo programa	02-01-06-07-01	Gerinti vandens telkinių būklę
AM				
AM	6.8	2021-2030 m. Aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo programa	02-001-06-08-01	Išsaugoti biologinę įvairovę
AM				
AM	6.8	2021-2030 m. Aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo programa	02-001-06-08-04	Skatinti miškų plėtrą ir darnų miškų sektoriaus vystymąsi
AM				
AM	6.11	2021-2030 m. Aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo programa	02-001-06-11-01	Stiprinti neigiamo poveikio aplinkai prevenciją ir valdymą
AM				
TM	8.2	Teisingumo sistemos plėtros programa	13-002-08-02-01	Modernizuoti bausmių vykdymo sistemos infrastruktūrą
TM				
TM	8.2	Teisingumo sistemos plėtros programa	13-002-08-02-03	Optimizuoti bausmių vykdymo sistemos personalo skaičių ir kelti jo kvalifikaciją
TM				
URM	9.1	Užsienyje matomos ir įtakingos Lietuvos	14-001-09-01-01 Pilna priemonė suderinta, bet dar nepatvirtinta.	Didinti diplomatinio atstovavimo tinklo efektyvumą
URM				
URM	9.1	Užsienyje matomos ir įtakingos Lietuvos	14-001-09-01-03	Stiprinti vystomojo bendradarbiavimo sistemos, didinančios Lietuvos minkštąją galią, veiksmingumą
URM				

Priedas 2. Nustatytų praktikų (tendencijų) pasireiškimo dažnio ir įtakos planavimo kokybei suvestinė

Nr.	Praktika (tendencija)	Pasireiškimo dažnis Retai / vidutiniškai / dažnai	Įtaka planavimo kokybei Maža / vidutinė / didelė
1	Ministerijos skirtingai išnaudoja galimybes suformuoti ir palyginti alternatyvas	Dažnai	Didelė
2	Dažniausiai priemonės rengėjas turi prioritetinę alternatyvą. Kitų alternatyvų prasmė – į(si)tikinti, kad prioritetinė alternatyva yra geriausia.	Dažnai	Vidutinė
3	Juntamas požiūris, kad alternatyvų formavimas ir jų lyginimas suvokiama kaip administracinė našta, o ne galimybė ieškoti efektyvesnių sprendimų	Dažnai	Didelė
4	Alternatyvų analizė gali atskleisti naujus įrodymus apie problemos sprendimą ir parodyti kitokius sprendinius nei iš anksto planuoti	Vidutiniškai	Didelė
5	Nepaisant objektyvių apribojimų formuoti alternatyvas labai svarbiu veiksniu pasirenkant nagrinėti tik vieną alternatyvą yra PŽP rengėjų nusiteikimas	Vidutiniškai	Didelė
6	Aukštesniame lygmenyje priimti sprendimai riboja alternatyvų sudarymą. Erdvės alternatyvų analizei išlieka, tačiau ji apribota.	Vidutiniškai	Vidutinė
7	Išimtis dėl vienos alternatyvos nagrinėjimo, kai sprendimai dėl konkrečių pažangos priemonės veiklų finansavimo jau priimti ar veiklos pradėtos vykdyti, riboja strateginio planavimo nuoseklumą	Retai	Vidutinė
8	Iš įstatymų kylančių apribojimų reikšmė alternatyvų formavime pakito: pradinė nuostata, kad įstatymus galima keisti ir tai nėra ribojantis veiksnys, vėliau buvo koreguota	-	Vidutinė
9	Dažniausia alternatyvų formavimo praktika – keisti finansavimo proporcijas tarp veiklų arba dalies veiklų į kurias alternatyvas neįtraukti	Dažnai	-
10	PŽP spendžiamų problemų plotis ir kompleksiskumas labai skiriasi. Dėsningumo tarp priemonės kompleksiskumo ir alternatyvų skaičiaus nenustatyta.	Dažnai	Maža

11	Nesant ar nematant strateginių alternatyvų, formuojamos techninės alternatyvos	Retai	Maža
12	Alternatyvos centralizacija vs. decentralizacija formuojamos retai	Retai	Maža
13	Viešoji ir privati partnerystė pažangos priemonėse nėra matoma kaip investicijų įgyvendinimo būdas	Dažnai	Vidutinė
14	Reguliacinės ir komunikacinės veiklos taikomos kartu su investicinėmis veiklomis, bet jų nepakeičia	Dažnai	Vidutinė
15	Informacija apie svarstytus ir atmetus sprendinius parodytų pilnesnį atliktos analizės poveiklį ir įmanomas alternatyvas	Dažnai	Vidutinė
16	Ryšio tarp veiklų ir pokyčio (naudos) suvokimas yra viena esminių alternatyvų formavimo sąlygų	Dažnai	Didelė
17	Daugiau nei 80% priemonių palygintos taikant SNA	Dažnai	Didelė
18	SNA taikymas suteikia daugiau pridėtinės vertės kai alternatyvų nauda priklauso nuo keleto veiksnių	Vidutiniškai	Didelė
19	Technologinių sektorių intervencijų pobūdis leidžia tiksliau įvertinti investicijų naudas, o socialiniai sektoriai susiduria su didesniu neapibrėžtumu	Dažnai	Didelė
20	SNA metodas leidžia pamatuoti kiekvienos PŽP veiklos efektyvumą ir tai padeda suformuoti efektyvesnį veiklų rinkinį	Dažnai	Didelė
21	Turėtų būti nustatytos gerosios praktikos kaip PŽP rodikliai įpareigoja ar neįpareigoja naudoti skaičiavimą	Dažnai	Didelė
22	SNA ir kitų analizės metodų taikymas PŽP lygmenyje susiduria su papildomais neapibrėžtumais, kurie sąlygojami neapibrėžtumų apie būsimus projektus	Dažnai	Didelė
23	Patikimi įrodymai apie planuojamos intervencijos poveikį ženkliai pagerina priemonės kokybę ir geriausios alternatyvos išrinkimą	Dažnai	Didelė
24	Komunikacinių veiklų poveikio vertinimas – nauja patirtis planuojant intervencijas	-	Maža
25	Tęstinės veiklos išlaidų skaičiavimui taikomos trys praktikos	Dažnai	Didelė
26	Pažangos priemonės neišsprendžia giluminių priežasčių, kai jos slypi tęstinės veiklos finansavime	Vidutiniškai	Didelė

27	Planavimo procese nuo pažangos priemonės iki projekto atsiranda dar viena grandis – PFSA – kuri konkretizuoja reikalavimus projektams	Dažnai	Didelė
28	Kompetencija kiekybiškai analizuoti intervenciją ir skiriamas laikas analitiniam pratimui išlieka esminiais veiksniais PŽP rengimo sistemoje	Dažnai	Didelė
29	Identifikuotos sritys, kuriose trūksta socialinio ir ekonominio poveikio matavimo tyrimų ir naudos komponentų	Retai	Vidutinė
30	Kartais priemonės, kurių naudai pasireikšti būtinos kitų priemonių investicijos, rengiamos atskirai ir dėl to kyla problemų įvertinant jų socialinę ekonominę naudą bei išlaidas.	Retai	Vidutinė