

# Strateginių planavimo dokumentų praktikų ir procesų analizė 2024



Centrinė  
projektų valdymo  
agentūra

## Turinys

|  |    |
|--|----|
| Santrumpos .....   | 3  |
| Įvadas.....  | 4  |
| 1. Bendrosios nuostatos .....                                  | 6  |
| 2. Strateginio planavimo procesų organizavimas .....           | 11 |
| 3. Strateginių planavimo dokumentų rengimo praktika .....      | 15 |
| 4. Strateginių planavimo dokumentų rezultatų komunikacija..... | 20 |
| Apibendrinimas .....   | 23 |
| Rekomendacijos .....   | 25 |
| Priedai.....   | 28 |
| 1 priedas. Tyrimo klausimai .....                              | 28 |

## **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  | Centrinė projektų valdymo agentūra                            |
| FM    | Lietuvos Respublikos finansų ministerija                      |
| KAM   | Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija              |
| KM    | Lietuvos Respublikos kultūros ministerija                     |
| LRVK  | Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija                 |
| MIP   | Mokslo ir inovacijų pareigūnai                                |
| MPKC  | Metodinės pagalbos kompetencijų centras                       |
| MTI   | Moksliniai tyrimai ir inovacijos                              |
| MTEPI | Moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra ir inovacijos       |
| NPP   | Nacionalinis pažangos planas                                  |
| PFSA  | Projektų finansavimo sąlygų aprašas                           |
| 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             |
| VB    | Valstybės biudžetas   |
| VRM   | Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija               |
| ŽŪM   | Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija                   |

## Įvadas

Nors esama Lietuvos strateginio planavimo sistema jau veikia ir plėtojama ketvirtus metus, pastebėti įvairūs jos įgyvendinimo iššūkiais. Metodinės pagalbos kompetencijų centras (toliau – MPKC) patirtis mena, jog rengėjų tarpe rengiami planavimo dokumentai, pavyzdžiui, pažangos priemonės yra vis dar labiau vertinamos ir veikia kaip turimos užpildyti informacijos pateikimo formos, nei instrumentai ir įrankiai, kurie leidžia suprasti problemas, išanalizuoti galimus jų sprendimo būdus, paremti sprendimų priėmimą duomenimis ir įrodymais, stebėti ir valdyti įgyvendinimo procesus ir atlikti faktinės situacijos vertinimą. Tačiau, kaip tai pasireiškia ir kokios priežastys tai sąlygoja, iki šiol giliau analizuota nebuvo.

Siekiant užpildyti gilesniam supratimui reikalingos informacijos spragą bei objektyviau į(si)vertinti strateginio planavimo sistemos veikimą, MPKC savo iniciatyva jau anksčiau atliko keletą, su strateginio planavimo sistema susijusių tyrimų – „MPKC teikiamų paslaugų vertinimas“ bei „Pažangos priemonių rengimo praktikos ir pavyzdžiai“. Pastarieji atskleidė pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria strateginio valdymo sistemos dalyviai rengdami PP ir PŽP bei, kokios vyrauja dalyvių veikimo praktikos. Pirma, rengėjams dažniausiai kylantys iššūkiai yra laiko bei žmogiškieji ištekliai, jų trūkumas. Antra, kontroliuojančių ir (arba) dalyvaujančių institucijų biurokratizmas. Trečias vertas paminėjimo iššūkis – ekonominių bei finansinių žinių trūkumas. To rezultatas – ministerijos skirtingai išnaudoja galimybes suformuoti ir palyginti alternatyvas. TM, SADM ir KM rengiamose PŽP įprastai suformuoja ir palygina daugiau nei vieną alternatyvą. Tuo tarpu, alternatyvos yra palygintos mažiau nei pusėje priemonių, kurias parengė URM, EIM, ŠMSM, AM, EM, SAM. Likusių ministerijų atveju – VRM, SM, FM ir ŽŪM, rengiamose PŽP dominuoja viena alternatyva. Taip pat išryškėja ir tai, jog dažniausiai priemonės rengėjas, rengdamas PŽP jau yra nusprendęs, kurią alternatyvą įgyvendins.

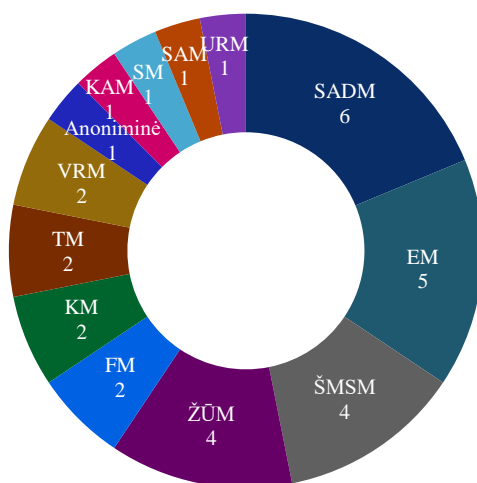
Nors aptartų tyrimų rezultatai leidžia susidaryti gana objektyvų požiūrį apie strateginio planavimo sistemoje kylančius iššūkius bei jų mastą, galima teigti, jog vaizdas apie visos sistemos dalyvių nuostatas, jų veikimo praktikas bei darbų organizavimą yra gana fragmentiškas. Siekiant užpildyti šią spragą, atitinkamai atliktas šis tyrimas, kurio tikslas – suprasti, kaip praktiškai vyksta strateginių planavimo dokumentų (PP ir PŽP) rengimas. Tai yra, kokios veiklos organizavimo ir rengimo praktikos pasireiškia, kaip surenkami bei valdomi duomenys ir informacija, kaip vykdoma analizė ir sprendimų priėmimas, kaip vyksta žinių ir patirties perdavimas, kaip vykdoma analizės rezultatų komunikacija, kaip siekiama gerinti planavimo darbų atlikimą ir kt. Taip pat ieškoma sąsajų su paminėtais ankstesniais tyrimais, siekiant suprasti bei pagrįsti tik apčiuoptas vyraujančias praktikas ir problemas.

Gauti rezultatai aktualūs planavimo proceso organizavimo, tyrimų, susijusių su strateginio planavimo praktikomis ir jų tobulinimo galimybėmis.

**Metodika.** Apklausa (klausimynas prieduose) pateikiama Google Forms platformoje ir siunčiama elektroniniu paštu 60 asmenų iš visų LR ministerijų.

Pirmojoje klausimyno (bendrųjų nuostatų) dalyje pateikiamos 7 poros teiginių (atsakant į klausimą – *kuriems teiginiams pritariama labiau?*), kuriose vienas teiginys atspindi siekiamą strateginio valdymo sistemos rezultatą ir, ką galima vertinti kaip netinkamą nuostatą ar taikomą praktiką. Teiginiai vertinami 1–5 skalėje – 1 reiškia visišką pritarimą vienai teiginių daliai, 3 – pritarimas abiem teiginiams tiek pat ir 5 – pritarimas kitai teiginių daliai. Siekiant išplėsti supratimą apie vyraujančias bendrąsias nuostatas, ministerijų atstovams pateikti 9, Likerto skalėje (Visiškai nepritariu–Visiškai pritariu) vertinami teiginiai. Klausimai ir teiginiai pateikiami prieduose.

Atsakymus pateikė 32 asmenys (*response rate* = 53%) iš 12 institucijų (atsakymų nepateikė AM ir EM). Atsakiusiųjų pasiskirstymą pagal institucijas galima matyti 1 pav.



**1 pav.** Atsakiusiųjų pasiskirstymas pagal ministerijas (Šaltinis: sudaryta autorių)

Kadangi 4 institucijos pateikė po 1, 4 po 2 atsakymus, vertinimas pagal ministerijas negali būti laikomas visapusiškai reprezentatyviu konkrečios ministerijos atveju. Kita vertus, tikėtina, jog ministerijos, pateikusios po 1–2 atsakymus, šiuos galėjo pateikti apibendrintai (tai patvirtino keleto ministerijų atstovai), tai yra, kaip bendrą institucijos poziciją apie vyraujančias praktikas bei procesus. Nepaisant to, esminiai rezultatai, kurių atveju svarbu identifikuoti skirtumus tarp ministerijų, apžvelgiami ir tokiu būdu.

Tyrimo rezultatai atitinkamai pagal pateiktą klausimyną skirstomi į keturias dalis:

1. Bendrosios nuostatos (siekiami nustatyti, koks esminis požiūris vyrauja tarp strateginės sistemos dalyvių apie planavimo dokumentus, jų rengimo procesą, daugiau iš „ką apie tai manau?“ perspektyvos);
2. Strateginio planavimo procesų organizavimas (siekiami suprasti, kaip vyksta strateginių planavimo dokumentų bei procesų organizavimas);

3. Strateginių planavimo dokumentų rengimo praktika (mėginama identifikuoti, kaip (ne)veikiama realiai atitinkamose proceso dalyse);
4. Strateginių planavimo dokumentų rezultatų komunikacija, kaip dalinamasi informacija visų suinteresuotų šalių atžvilgiu, kokia nauda iš to matoma.

## 1. Bendrosios nuostatos

Atsakymai atskleidė, jog tarp sistemos dalyvių nėra vyraujančios nuostatos apie planavimo dokumentus kaip būdą rasti geriausius sprendimus. Dažniau pritariama teiginiams, kurie negali būti laikomi tinkama veikimo praktika ir (arba) nuostata strateginių planavimo dokumentų rengimo atveju. Tai reiškia, kad planavimo dokumentai yra matomi daugiau kaip administracinė našta, o ne būdas objektyviai ieškoti bei surasti efektyviausius sprendinius. Pirmoje lentelėje pateikiamos šioje dalyje išryškėjusios sistemos dalyvių nuostatos, kurios siejamos su vėlesniuose šio tyrimo skyriuose pristatomais rezultatais ir ankstesnėmis MPKC analizėmis.

**1 lentelė.** Pirmos dalies rezultatų apibendrinimas (Šaltinis: sudaryta autorių)

| <b>Daugeliu atvejų tarp sistemos dalyvių vyrauja nuostata, jog planavimo dokumentai yra daugiau administracinė našta, o ne būdas objektyviai ieškoti bei surasti efektyviausius sprendinius</b> |   |
|---|---|
| Vyraujanti nuostata pasižymi dažnu sprendimu analizuoti tik vieną alternatyvą   | 1. Reakcija į socialinius bei ekonominius įvykius bei pokyčius numatoma tokia, kokią nurodo politinė vadovybė (veikimas „iš viršaus į apačią“). Tai gali ir lemti prioritetingos alternatyvos skatinimą.  |
| Vyraujanti nuostata pasižymi vienos ir prioritetingos alternatyvos, kuri yra jau iš anksto apspręsta, akcentavimu   | 2. Socialinių ir ekonominių partnerių įtraukimas į procesą tik vėlesniuose žingsniuose, tai yra, jau parengus PŽP pagrindimo formos galutinį variantą, (bei retais atvejais matoma nauda iš konsultacijų) gali būti suprantamas ir kaip sąmoningas dokumentų rengėjų veikimas tam, kad numatytas, prioritetingas sprendinys susilauktų kuo mažiau kritikos ir būtų „prastumtas“.        |
| Vyraujanti nuostata pasižymi praktiškai visada trūkstamais laiko ištekliais   | 3. Kita vertus, socialinių ir ekonominių partnerių įtraukimas į procesą gali būti suprantamas kaip veiksnys, dėl kurio dokumento parengimas užtrunka/užtruks ilgiau, kadangi ministerijų atstovų orientacija yra sutelkta į dokumento parengimo greitį ir laiku suplanuotus kvietimus, o laiko išteklių trūkumas tarp įvardijamas kaip vienas pagrindinių dažniausiai kylančių iššūkių. |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>4. Dokumentų rengėjų nuostata apie derinimą su FM ir MPKC pagalbą negali būti paaiškinama vienareikšmiškai. Gali būti, jog susiję su 1–3 punktuose paminėtomis įžvalgomis arba tiesiog nėra aiški portfelio valdytojo bei MPKC rolė dokumentų rengimo procese, kas lemia vyraujančio supratimo trūkumą apie šių institucijų indėlį dokumentų rengimo procese.</p> |
|--|--|

Tai, kad daugeliu atvejų strateginio planavimo dalyvių tarpe manoma, jog planavimo dokumentai yra daugiau administracinė našta, o ne būdas objektyviai ieškoti bei surasti efektyviausius sprendinius, pagrindžia pateikti vertinti teiginiai:

1. PŽP alternatyvų formavimas ir jų lyginimas yra *daugiau administracinė našta*. Šis vertinimas rezonuoja su MPKC paslaugų vertinimo tyrime pateiktais atsakymais: „Aplamai buvo labai sudėtingas procesas parengti ir suderinti PP. Administracinė našta išaugo netgi ne dvigubai, o trigubai <...><sup>1</sup>“ ir „<...> Prielaidų skaičiavimai atliekami teoriniame lygmenyje, atsietai nuo realios situacijos, dėl to yra suvokiami kaip administracinė našta, nekurianti pridėtinės vertės“<sup>2</sup>. Nors SVM nurodyta: „Atliekant alternatyvų analizę, turi būti siekiama pasirinkti geriausią alternatyvą, t. y. efektyviausią, didžiausią naudą duosiantį ir geriausią socialinį–ekonominį poveikį darysiantį pažangos priemonės įgyvendinimo būdą, kuris labiausiai prisidėtų prie pažangos uždavinio įgyvendinimo“<sup>3</sup>, tačiau rezultatai indikuoja kitokias rengėjų nuostatas. PP ir PŽP rengimas vertinamas daugiau kaip administracinis formalumas, padedantis tik dalinai atliepti keliamus sisteminius reikalavimus.

2. PŽP formos ir skaičiuoklė yra *tik turimi užpildyti dokumentai*. Rezultatų vertinimo kontekste svarbu pažymėti, jog PŽP skaičiuoklė yra vienas esminių įrankių finansiniams ir ekonominiams modeliavimams, finansinių galimybių, gyvybingumo ir rizikų vertinimams atlikti. Nepaisant to, teiginių vertinimas leidžia susidaryti įspūdį, jog nors PŽP skaičiuoklė yra pasitelkiama strateginio planavimo veiklose, tačiau tai nėra suprantamas kaip naudingas duomenų analizės bei intervencijos pagrindimo įrankis, kas iš esmės patvirtina ir MPKC paslaugų vertinimo tyrimo rezultatus.

3. PP ir PŽP rengimo metu *daugiau įtvirtinama iki analizės žinoma informacija*. Nors iš proceso tikimasi, jog strateginių planavimo dokumentų rengėjai sužinos naujos ir naudingos informacijos, o į tai atsižvelgiant bus planuojami bei įgyvendinami reikšmingi ir efektyvūs pokyčiai, tyrimo rezultatai panašu atskleidžia kiek kitokią situaciją. Tai, tikėtina, susiję su išankstiniu

<sup>1</sup> MPKC atliktas „MPKC paslaugų vertinimas“ tyrimas, 2023

<sup>2</sup> Ten pat

<sup>3</sup> Strateginio valdymo metodika, nuoroda: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>

prioritetinės alternatyvos turėjimu (šių dažnai taikomą praktiką patvirtino ankstesni MPKC tyrimai), kai tiesiog nėra matomas poreikis bei interesas papildomai ieškoti naujos, naudingos informacijos intervencijai pagrįsti, kadangi sprendimas jau yra priimtas.

4. PP ir PŽP pirmiausia *planuojamos veiklos pagal žinomus finansavimo šaltinius ir vertinamas jų efektas bei nauda*. Atsakymai patvirtina, jog nėra laikomasi įprastų procesų, kai nustatomos veiklos, jų rodikliai ir ieškoma finansavimo galimybių. Veikimą ne pagal numatytą procesą patvirtina ir tai, kad įprastai (daugiau negu 50% teigimu) priemonės aprašas, pagrindimas ir skaičiavimai vykdomi lygiagrečiai, kas ilgalaikėje perspektyvoje sukelia įvairius, su rengiamais dokumentais susijusius iššūkius. Kita, MPKC atlikta analizė (PŽP poveikis tęstinės veiklos finansavimo poreikiui), patvirtina tai, kad dažnu atveju ministrų įsakymuose (tvirtinant PŽP aprašą) numatoma mažesnė finansavimo šaltinių suma (apie 2 mlrd. eurų) nei yra nurodyta skaičiuoklėse. Tokiu atveju mažesnė investicijų apimtis įprastai sąlygos ir mažesnę (tam tikrais atvejais gali sąlygoti ir didesnę) tęstinių išlaidų poreikį. Taigi mažesnis nei skaičiuoklėje suplanuotas finansavimas gali neigiamai paveikti tiek PŽP, tiek ir NPP rodiklių pasiekimą bei visuomenės gerovės padidėjimą.

5. Susiduriant su PP ir PŽP rengimo iššūkiais *krypstama prie išimčių taikymo poreikio*. Nors tam tikromis aplinkybėmis, rengiant PŽP, išimtys gali būti neišvengiamos, tačiau rezultatai patvirtina, jog tai yra įprasta veikimo praktika, kai labiau linkstama prie išimčių taikymo ir galimybių suderinti naujas išimtis nei ieškoti analitinių/metodinių sprendimų. Strateginio planavimo dokumentų rengimo atveju tai gali rodyti gilesnes problemas, pavyzdžiui, sistemos nelankstumą, analitinių bei metodinių žinių trūkumą ir kt., kas šio tyrimo rėmuose taip pat išryškėjo.

6. Rengiant PP ir PŽP svarbiau *dokumento parengimo greitis ir laiku suplanuoti kvietimai*. Rizika, kad nebus laiku suplanuoti kvietimai yra svarbesnė nei veiklų pagrįstumas, efektyvumas ir pokyčio įgyvendinimo suplanavimo kokybė. 5 ir 6 teiginių vertinimas atspindi bendrąsias planavimo dokumentų rengėjų nuostatas, tai yra, kad proceso pradžioje iš anksto laikomasi nuspręstos prioritetinės alternatyvos propagavimo. Dėl šios priežasties dokumentų rengimas matomas kaip administracinė našta, kadangi efektyvesnių sprendinių paieška, taikant analitines bei metodines žinias, matoma kaip iššūkis ir beprasmis veikimas. Tai, kad proceso metu praktiškai visada susiduriama su laiko, žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų trūkumu, tik tikri procesai vykdomi lygiagrečiai arba tam tikrų žingsnių tikimasi išvengti, juos apeinant. Taigi aktualu tampa ne dokumentų kokybė, bet rezultato pasiekimas.

Šių rezultatų kontekste verta atkreipti dėmesį į PŽP rengimo praktikų analizę, kuri atskleidė pavienių ministerijų veikimą. SADM alternatyvų formavimo pavyzdys, kai turima palyginus daug PŽP ir beveik visose suformuojamos alternatyvos, indikuoja apie nuoseklų strateginį požiūrį apie interesą ieškoti efektyviausių sprendimų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog alternatyvų formavimo atveju labai svarbus veiksnys yra ir sistemos dalyvių nusiteikimas. Jeigu į strateginio planavimo



žingsnius žvelgiama ne kaip į administracinę naštą, primetamą formalumą (kas šiame tyrime išryškėjo), o kaip į galimybę laikytis nuoseklumo, ieškant efektyviausių sprendimų, alternatyvų suradimas beveik visais atvejais įmanomas.

Rezultatai atskleidžia, jog sistemos dalyvių tarpe vyrauja nuostatos įprastai pagrįsti tai, kas buvo suplanuota iki dokumentų rengimo. Dažnai tai nėra matoma kaip galimybė objektyviai identifikuoti, analizuoti ir vertinti efektyviausius politikos intervencijos scenarijus, ieškoti efektyviausių sprendimų viešosioms problemoms spręsti. Tai signalizuoja apie galimą atvirumo alternatyvioms perspektyvoms ar požiūriams trūkumą. Daugiau – dėmesys sprendimų pagrindimui iki dokumentų parengimo rodo galimą objektyvumo trūkumą strateginio valdymo procese, kuris gali pasižymėti ir „iš viršaus į apačią“ veikimo principu. Pastarąją praktiką patvirtina įprasta reakcija į socialinius bei ekonominius pokyčius, kai daugeliu atveju veikiama taip, kaip nurodo politinė vadovybė (apie tai detaliau kiek vėliau). Verta pažymėti, jog išryškėjusios dalyvių nuostatos prieštarauja SVM, kurioje nurodyta, jog visuose strateginio valdymo procesuose turi būti pasitelkiama nacionalinių bei tarptautinių šaltinių informacija, pagrindžianti, jog visi sprendimai yra teisingi arba neteisingi<sup>4</sup>. Tokie neatitikimai reiškia, kad strateginio valdymo sistemoje vyrauja atotrūkis tarp intervencijai keliamų reikalavimų, jų vykdymui ir įgyvendinimo praktikų.

Teiginių vertinimas (visiškai nepritariu/visiškai pritariu) rezultatai atskleidžia, jog mažiausiai ketvirtadalis atsakiusių pateiktiems visiems teiginiams nei pritarė, nei nepritarė. Kokios tokių pasirinkimų priežastys – nuomonės, ir (arba) patirties neturėjimas, nenoras atsakyti ar kitos, šio tyrimo rėmuose identifikuoti sudėtinga. Pavyzdžiui, su teiginiu „PŽP numatyti rezultato rodikliai yra svarbūs stebėti veikloms“ sutinka daugiau negu pusė (18 iš 32) atsakiusių, kas atspindi vyraujančią nuostatą dėl rodiklių naudingumo PŽP veiklos stebėjimui. Kita vertus, teiginys, kuriam mažiausiai pritarė (18 iš 32): „PŽP yra naudinga priemonė vertinti finansavimo poreikį tęstinėms lėšoms“. Tiek teoriniu, tiek praktiniu sistemos veikimo atžvilgiu, numatyti rodikliai ir finansavimo poreikio tęstinėms lėšoms vertinimas yra neatsiejami vienas nuo kito ne tik PŽP rengimo, bet ir viso strateginio valdymo procese. Nors PŽP skaičiuoklė suteikia galimybę įvertinti finansavimo poreikį tęstinių veiklų vykdymui, tačiau pastaroji kaip naudingas įrankis nėra matomas. Diferencijuotas požiūris į visame strateginio planavimo ir politikos įgyvendinimo cikle vykstančius žingsnius ir procesus gali neigiamai paveikti visą planavimo bei valdymo sistemą, planuojamos intervencijos efektyvumą, kadangi kaip matoma šiuo atveju, vienas ar kitas įvardijamas kaip naudingas/svarbesnis/reikšmingesnis.

Pirma, pastebima, jog vyrauja gana skirtinga nuomonė apie SNA metodo naudingumą investicijų vertinimui – beveik po trečdalį pasiskirsto tarp nepritarusių, neutralių ir pritarusių. PŽP

---

<sup>4</sup> Strateginio valdymo metodika, nuoroda: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>

rengimo praktikų analizė atskleidžia, jog tik 80% priemonių palygintos taikant SNA, nors SVM įtvirtintas alternatyvų lyginimas atliekamas taikant SNA, SVA arba kitus su programų portfelio valdytoju suderintus metodus. Antra, sistemos dalyvių atžvilgiu, SNA nėra pripažįstama naudingumu investicijoms įvertinti, nors teoriniu bei praktiniu atžvilgiu metodą galima įvardinti vienu pagrindinių, padedančių suprasti, ar apskritai intervenciją verta įgyvendinti. Taigi panašu, jog sistemos dalyvių nuomonės, dėl SNA naudingumo skiriasi, tačiau praktikoje rengiant PŽP akivaizdžiai matosi, kad tai yra pagrindinis įrankis pagrindžiant biudžeto lėšų poreikį.

PŽP rengimo rekomendacijose nurodyta: „Siekiant užtikrinti efektyvų planuojamo pokyčio įgyvendinimą, būtina išanalizuoti galimas problemos sprendimo alternatyvas ir iš jų pasirinkti geriausią, nes palyginimas leidžia suprasti, kas yra efektyviau/veiksmingiau, teikia daugiau naudos už pinigus“<sup>5</sup>, tokia veikimo nuostata neatsispindi planavimo dokumentų rengėjų tarpe. MPKC atliktas vertinimas „PŽP poveikis tęstinės veiklos finansavimo poreikiui“ atskleidė grynojo papildomo tęstinės veiklos išlaidų finansavimo poreikį iš VB, kuris yra apie 4,268 mlrd. eurų arba vidutiniškai 533,5 mln. eurų per metus. Panašu, jog vis didėjanti našta VB ir nepakankamas investicinių poreikių finansavimas galėtų įtvirtinti alternatyvų etapo reikšmingumą PŽP rengimo procese, kur išlaidų dedamoji (investicijų ir palaikymo sąnaudų) yra alternatyvų analizės kertinis elementas. Taip pat, atlikta alternatyvų analizė galėtų sudaryti galimybę atrasti efektyviausius investicinius pasirinkimus, padedančius optimizuoti išlaidų ir naudos visuomenei santykį. Nepaisant to, atsakymai atskleidžia, jog sistemos dalyviai į strateginių dokumentų rengimą žvelgia kaip į administracinę našta ir tik turimus užpildyti dokumentus, o ne kaip galimybę ieškoti bei surasti duomenimis grįstus sprendimus, viešajai politikai planuoti pasitelkiant SNA/SVA kaip pagrindinį tam metodą.

Pusės atsakiusiųjų teigimu derinimas su FM kaip portfelio valdytoju padeda pagerinti PŽP kokybę. Beveik trečdalis nei pritaria, nei nepritaria, kai tuo tarpu likusiai daliai derinimas padeda pagerinti kokybę. Tokie rezultatai viena vertus gali indikuoti apie FM įsitraukimo matomą naudą strateginio planavimo dokumentų rengimo procese. Kita vertus, neutraliai vertinantiems gali būti: neaišku, kokį tiesioginį poveikį dokumentų kokybei daro FM; susidūrę su skirtingomis patirtimis, dėl kurios nesusidaro aiškios nuomonės. Svarbu ir tai, kad nemaža dalis sistemos dalyvių nemato didelės naudos iš FM įtraukimo į strateginių dokumentų rengimą arba turi abejonių dėl institucijos įsitraukimo, užimamo vaidmens, atsakomybių ir kt. Tai atspindi skirtingą patirtį, požiūrį ir institucijų kultūrą, susijusią su FM dalyvavimu strateginiame planavime. Kitas svarbus dalyvis strateginio planavimo sistemoje yra CPVA (šiuo atveju MPKC), kuriai SVM paskirtos funkcijos, susijusios su PŽP: atlikti NPP portfelio valdytojo MPKC funkcijas, susijusias su PŽP ir NPP, tai yra, konsultuoti

---

<sup>5</sup> Pažangos priemonių rengimo rekomendacijos, 2024, nuoroda: <https://www.cpva.lt/pletros-programu-portfelio-metodines-pagalbos-centras/dokumentai/dokumentai/796/act887?sqid=829b3670a8452304456736b16855dcdda444bdcb>

NPP portfelio valdytoją, PŽP ir projektų rengėjus, rengti, atnaujinti ir plėtoti PŽP ir projektų rengimo bei vertinimo metodus, kausti ir dalytis PŽP ir projektų įgyvendinimo patirtimi<sup>6</sup>. Ankstesnis MPKC tyrimas atskleidė, jog dažniausiai dokumentų rengėjai kreipiasi dėl ekonominės naudos vertinimo, skaičiuoklės pildymo bei alternatyvų skaičiaus nustatymo ir vertinimo. Kiek daugiau negu trečdalis (35%) manymu, MPKC pagalba padeda pagerinti rengiamų dokumentų kokybę, kai 38% pagalbą vertina neutraliai. Tai rodo, kad MPKC pagalba suvokiama kiek skirtingai, kadangi dalis sistemos dalyvių nemato aiškios naudos. Likusieji 28% nemano, jog MPKC pagalba padeda pagerinti dokumentų kokybę. Tai išryškina sisteminę problemą – realusis MPKC klientas yra FM (kuri yra atsakinga už efektyvų valstybės biudžeto panaudojimą), o ne ministerijos, rengiančios PP ir PŽP. Tai taip pat gali signalizuoti apie informacijos trūkumą apie teikiamų paslaugų, kurių įrankių bei metodinių dokumentų naudą strateginio planavimo procese, matomą tobulinimą įvairiomis kryptimis, atliepiant realius klientų, tai yra dokumentų rengėjų, poreikius.

Apibendrinant bendrųjų nuostatų galima teigti, jog nors tikimasi, kad PP ir PŽP rengimas, taikytinų metodų atlikimas prisidės prie geriausių, efektyviausių investicijų sprendinių, tarp strateginio planavimo sistemos dalyvių tai nėra vyraujanti nuostata. Be to, į planavimo dokumentų rengimą žiūrima labiau kaip į biurokratinę našta, o ne kaip į galimybę veikti remiantis kiek įmanoma objektyvesniais įrodymais. Panašiai ir dėl požiūrio į SNA metodą – panašu, jog vis dar trūksta sutarimo dėl jo naudingumo tarp dokumentų rengėjų, nepaisant akcentuojamo teorinio bei praktinio potencialo. Taip pat, pastebimas dviprasmiškumas – didelė dalis atsakiusių nei visiškai sutinka, nei visiškai nesutinka su pateiktais vertinti teiginiais. Tai gali indikuoti apie nenorą išreikšti nuomonę, informacijos neturėjimą apie vykstančius procesus (pavienius ir viso ciklo), susijusius su strateginio planavimo dokumentų rengimu, taip pat skirtingų praktikų taikymą juos rengiant. Antra, nors kai kurie žingsniai SVM įtvirtinti bei numatyti intervencijai planuoti, stebėti ir t.t., jie ne tik kad nelaikomi naudingais, bet ir nėra taikomi, kas ilgalaikėje perspektyvoje kelia įvairius iššūkius.

## **2. Strateginio planavimo procesų organizavimas**

Šioje dalyje pateikiamais klausimais siekiama suprasti, kaip vyksta strateginių planavimo dokumentų bei procesų organizavimas. Pirmiausia, mėginama suprasti, kokio masto yra konkretaus padalinio įsitraukimas į PP, PŽP ir PFSA rengimo procesą. Atsakymai pateikiami vidurkiais 2 lentelėje.

---

<sup>6</sup> Strateginio valdymo metodika, nuoroda: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>

**2 lentelė. Atsakymo į klausimą: „Kiek daug atitinkami padaliniai prisideda [...]?“ vidurkis**  
(Šaltinis: sudaryta autorių)

|   | Padaliniai,<br>atsakingi už<br>strateginį<br>planavimą | Padaliniai,<br>atsakingi už<br>politikos<br>turinį | Padaliniai,<br>atsakingi už<br>finansus ir<br>biudžetą |
|---|--|--|--|
| Prie PP rengimo                                 | <b>4,1</b>   | 4,0  | 3,0  |
| Prie PŽP rengimo                                | 3,6  | <b>4,3</b>   | 2,8  |
| Prie projektų finansavimo sąlygų aprašų rengimo | 2,8  | 3,9  | <b>2,4</b>   |

Pastebima, jog reikšmingiausiai prie PP rengimo prisideda už politikos turinį ir strateginį planavimą atsakingi padaliniai. Pastarųjų padalinių indėlis, be kita ko, į PP rengimą matomas kaip reikšmingiausias iš visų vertinamų strateginio planavimo dokumentų. Padaliniai, atsakingi už finansus ir biudžetą vertinami dviprasmiškai – panašus skaičius atsakiusių šiuos įvardina ir kaip reikšmingai, ir kaip nereikšmingai prisidedančius (vidurkis – 3) prie PP rengimo. Reikšmingiausiai prie PŽP rengimo prisideda už politikos turinį atsakingi padaliniai. Šių padalinių indėlis į PŽP rengimo procesą (iš visų analizuojamų dokumentų) matomas kaip reikšmingiausias. PŽP rengimo procese padalinių, atsakingų už finansus ir biudžetą, prisidėjimas matomas kaip mažiausiai reikšmingas (vidurkis – 2,8) iš analizuojamų padalinių. Reikšmingiausiai prie PFSA rengimo prisideda už politikos turinį (vidurkis – 3,9) atsakingi padaliniai. Padaliniai, atsakingi už finansus ir biudžetą matomi kaip nereikšmingai prisidedantys. Iš visų vertinamų dokumentų, į PFSA rengimą už finansus ir biudžetą atsakingų padalinių indėlis įvardijamas kaip mažiausiai reikšmingas, kurių vidurkis – 2,4. Kiti, įvardinti kaip reikšmingai įsitraukiantys strateginio planavimo dokumentų rengimo procesą, padaliniai: Investicijų, ES investicijų planavimo, Tarptautinių investicijų (ES lėšų anksčiau buvęs), Komunikacijos, Teisės ir kt. skyriai. Nors skirtingų skyrių įsitraukimas į strateginio planavimo procesą ypatingai reikšmingas, tiek pat svarbu užtikrinti, jog planavimo procesas turėtų savo „šeimininką“ nuo pradžios iki pabaigos. Tokiu atveju galima tikėtis nuoseklumo, įsigilinimo, visapusiško išmanymo, esant poreikiui greitos reakcijos į įvairius pokyčius, daugiau galimybių augti ir perduoti žinias kitiems, efektyviau atlikti įvairius procesus ir kt. Tačiau PŽP rengimo atveju tai palaikoma gana sudėtingai, kadangi pasižymima dažna žmonių kaita. Pusės teigimu, asmenys dokumentų rengimo komandose keičiasi dažnai arba praktiškai visada. Dar trečdalis pažymi apie kartais besikeičiančią komandų sudėtį. Nepateiktas nė vienas atsakymas, kuris liudytų apie viso PŽP rengimo ir tikslinimo metu dirbančius tuos pačius asmenis. Tai reiškia, jog vis dėlto nėra pastovios dokumentų rengimo komandos. Dėl to kyla sunkumai užtikrinant proceso nuoseklumą nuo pradžios

iki pabaigos, taip pat išsaugant patirties, žinių ir kompetencijos augimo tęstinumą, perdavimą, dalinimąsi tarpusavyje, kas lemia ilgesnį dokumentų planavimo bei parengimo procesą.

Įprastai už pateiktas funkcijas, susijusias su strateginio planavimo dokumentų rengimu: PŽP rezultatų komunikaciją, PŽP stebėsenos rodiklių planavimą, PŽP reikalingų duomenų bei įrodymų rinkimą ir naudojimą, PŽP naudojamos informacijos atnaujinimą jai pakitus, PŽP derinimą su socialiniais ir ekonominiais partneriais, PŽP analizę skaičiuoklėje, PŽP alternatyvų suformavimą ir vertinimą PŽP aprašą ir pagrindimą atlieka funkcijoje **nesispecializuojantis** asmuo/komanda, tačiau išmanantis politikos turinį. Anot daugumos, vienintelė funkcija, kurią atlieka nuolatinis, funkcijoje **besispecializuojantis** asmuo/komanda yra PŽP rengimo proceso koordinavimas. Taigi praktiškai visos funkcijos, susijusios su strateginio planavimo dokumentų procesais, įprastai organizuojamos daugiau politinį turinį išmanančių specialistų, kurie nesispecializuoja minėtose funkcijose. Tai leidžia daryti prielaidą apie šiems asmenims aktualių, reikalingų kompetencijų spektrą (planavimas, veiksmų koordinavimas, lankstumas, duomenų rinkimas ir analizė, bendradarbiavimas, komunikacija ir kt.) ir įvairovę, to poreikį tam, kad strateginis planavimas būtų maksimaliai efektyvus. Tikėtina, jog dėl keliamų „universalumo reikalavimų“ bei gana dažnai kritikuojamos ribotos viešojo sektoriaus galimybės pritraukti naujus specialistus, strateginio planavimo dalyvių kaita komandose yra dažna, jiems dažnai trūksta įvairių kompetencijų (kurios, tikėtina, nėra susijusios su formaliais reikalavimais), laiko įsigilinti į keliamus dokumentų reikalavimus, juos parengti kokybiškai.

Siekiant palengvinti strateginiuose planavimo dokumentuose nurodytų tikslų pasiekimą, įvairiose valstybės srityse, šiuo atveju MTI, numatytas mokslo pareigūnų, dirbančių ministerijose ir LRVK, pareigybių steigimas. Anot tyrimo dalyvių, kokias funkcijas ministerijos organizacinėje struktūroje turi/turės mokslo ir inovacijų pareigūnai rengiant PŽP, dažniausiai išskiriamos: teiks patarimus MTEPI politikos formavimo klausimais bei skatins dialogą su akademinė bendruomene. Pagal 2021 m. STRATA parengtą studiją („Mokslo ir inovacijų pareigūnų tinklo sukūrimo Lietuvoje alternatyvos ir įgyvendinimo sėkmės prielaidos“), MIP apibrėžtos rekomendacinio pobūdžio funkcijos: „Rekomenduojama, jog pagrindinės MIP funkcijos priimančioje institucijoje turėtų būti: MTEPI veiklų koordinavimas institucijos viduje, mokslinėmis žiniomis įrodymais grįstų/informuotų praktikų taikymo stiprinimas, bendradarbiavimo kultūros MTEPI klausimais institucijos viduje, tarp sektoriinių ministerijų bei MTI bendruomenės aktyvinimas. Rekomenduojama, kad pagrindinės MIP tinklo funkcijos taip pat turėtų apimti mokslinėmis žiniomis įrodymais grįstų/informuotų praktikų taikymo stiprinimą, bendradarbiavimo kultūros tarp valstybės institucijų bei MTI bendruomenės aktyvinimą, o taip pat tarp sritinės/tarpsektorinės MTEPI politikos formavimo ir įgyvendinimo procesų kuravimą. Taip pat svarbu MIP kompetencijų plėtra ir dalinimasis gerąja praktika, tad MIP

tinklaveika tą galėtų padėti užtikrinti<sup>7</sup>. Galima teigti, jog pagrindinės formaliai rekomenduojamos funkcijos (ypatingai mokslo žiniomis, įrodymais grįstos ir informuotos praktikos) nėra atliepiamos.

Kartu su nauja strateginio planavimo sistema iškilo ir keletas vertų paminėjimo iššūkių, kurie atliktame tyrime atskleisti kokybiniu būdu. Atlikta analizė atskleidė, jog pateikti atviro tipo atsakymai turi bendrus bruožus, todėl suskirstyti į 6 grupes (kaip ir MPKC veiklos vertinimo tyrime): strateginis valdymas, sistemos nestabilumas, gebėjimai ir žinios, laikas, personalas bei tarpasmeniniai santykiai ir motyvacija. Su strateginiu valdymu siejami iššūkiai yra didesnė biurokratija, išaugusi administracinė našta, kuri lemia ilgiau trunkančius procesus. Anot tyrime dalyvavusių asmenų, naujoji strateginio valdymo sistema įvardijama griozdiška, neleidžiančia priimti greitų sprendimų. Šiai grupei priskiriami atsakymai iš esmės indikuoja persidengimą su laiko grupėje pateiktais. Tai yra, išaugusi administracinė našta lėmė darbo valandų ir krūvio padidėjimą. Svarbu paminėti ir tai, jog MPKC teikiamų paslaugų vertinimas atskleidė tuos pačius aspektus. Pirmiausia, pastebima, jog: „<...> Aplamai buvo labai sudėtingas procesas parengti ir suderinti PP. Administracinė našta išaugo netgi ne dvigubai, o trigubai“. Taip pat, laiko išteklius įvardinti kaip dažniausiai kylantys iššūkiai, rengiant PP ir PžP, su kuriais dažnai arba praktiškai visada susiduria daugiau negu pusė (26 iš 8) apklausoje dalyvavusių asmenų. Daugiau, pastarojoje apklausoje kontroliuojančių ir (arba) dalyvaujančių institucijų biurokratizmas įvardijamas kaip praktiškai visada kylantis iššūkis beveik ketvirtadaliui atsakiusiųjų.

Sistemos nestabilumas išvelgiamas per „nepalaujamus SVM keitimus“, kas reiškia poreikį naujovėms įsisavinti. Paraleliai padidėjęs planavimo dokumentų skaičius, o kartu su šiais naujų tvarkų, taisyklių, procesų ir kt. įsivyravimas kelia papildomus klausimus, lemiančius ilgesnį dokumentų parengimą. MPKC teikiamų paslaugų vertinime tam paantrinama: „Strateginio valdymo sistemą reglamentuojantys teisės aktai painūs, neaiškūs, be viso to nuolatinė jų kaita ypatingai apsunkina darbą. Pernelyg biurokratizuoti atskiri procesai, kurie galėtų būti atliekami paprasčiau“ ir „Derinant dokumentus, akivaizdžiai matosi, kad ministerijų padaliniai skirtingai pažengę. Vieniems geriau sekasi laikytis formų, SVM reikalavimų, kitiems ne. Akivaizdžiai trūksta žinių, kompetencijų, žmogiškųjų resursų atliekant analizes, skaičiavimus“. Panašu, jog susiję pokyčiai ne visiems vienodai gerai suprantami, įsisavinami bei pritaikomi praktiškai.

Su pastarąja iššūkių grupe tiesiogiai gali būti siejami sistemos dalyvių gebėjimai ir žinios, kurios čia gali būti suprantamos per reikiamų kompetencijų (metodinių, matematinių, analitinių ir kt.) trūkumą padaliniuose. Paminėtina ir žmogiškųjų išteklių stoka, dažnai pasireiškianti ir per darbuotojų kaitą (dažnai įvardijama problema MPKC teikiamų paslaugų vertinime), apsunkinanti dokumentų rengimą. Šiame kontekste vertas paminėjimo ir žinių perdavimo ir (arba) dalinimosi nebuvimas, su

---

<sup>7</sup> STRATA, Mokslo ir inovacijų pareigūnų tinklo sukūrimo Lietuvoje alternatyvos ir įgyvendinimo sėkmės prielaidos, 2021

kuriuo bent jau kartais teigia susiduriantys daugiau negu 75% atsakiusiujų. Kiekybinė MPKC teikiamų paslaugų vertinimo analizė atskleidė, jog žmogiškieji ištekliai yra vieni dažniausiai kylančių iššūkių, rengiant PP ir PŽP, su kuriais dažnai arba praktiškai visada susiduria daugiau negu pusė dalyvavusių šioje ir anksčiau atliktose apklausose. Tai gali turėti reikšmingą įtaką dokumentų parengimui – kai orientuojamasi ne į kokybę, o parengimo greitį; dokumentų aprašai bei skaičiavimai vyksta lygiagrečiai, ne pagal numatytą procesą; skaičiavimais pagrįsti sprendimai užima antraeilį vaidmenį (ENIS, alternatyvų paieška ir vertinimas ir kt.), kadangi dokumentų pildymas suprantamas kaip SVM numatytas formalumas ir administracinė našta, užimanti papildomą laiką, kas iš esmės ir atsispindi šio tyrimo rezultatuose.

### 3. Strateginių planavimo dokumentų rengimo praktika

Atsakymai, pateikti atsakant į klausimus apie strateginio planavimo procesų organizavimą ir planavimo dokumentų rengimo praktikas indikuoja apie vyraujančius nenuoseklius procesus bei jų organizavimą, kas turi įtaką fragmentiškam planavimo dokumentų rengimui. Apibendrintos antros ir trečios dalies įžvalgos, sąsajos su kitais skyriais bei ankstesniais MPKC atliktais tyrimais pateikiamos 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Antros–trečios dalies rezultatų apibendrinimas ir sąsajos su ankstesniais skyriais (Šaltinis: sudaryta autorių)

| <b>Strateginio planavimo procesų organizavimui būdingas nenuoseklumas, kas lemia fragmentišką planavimo dokumentų rengimą</b> |  |
|---|--|
| Nenuoseklumas pasižymi dažna darbuotojų kaita ir žmogiškųjų išteklių trūkumu dokumentų rengimo komandose                      | 1. Pastovių dokumentų rengimo komandų nebuvimas pagrindžiamas ir ankstesniame MPKC tyrime išskirta dažna darbuotojų kaita ministerijose. Be to, sistemos dalyviai pažymėjo dažnai susiduriantys su įvairių kompetencijų trūkumu bei žinių dalinimosi nebuvimu, kas kelia riziką strateginės veiklos tęstinumo užtikrinimui, dokumentų kokybei bei institucinės atminties palaikymui.<br>2. Keliami „universalumo reikalavimai“ specialistams (kai praktiškai visas su dokumentų rengimu susijusias funkcijas atlieka jose nesispecializuojantis politinio turinio specialistas) bei dažna strateginio planavimo dalyvių kaita tikėtina susijusi su kompetencijų ir laiko išteklių trūkumu. Tai gali būti vienos iš pagrindinių priežasčių, kodėl procesai vykdomi lygiagrečiai ir orientuojamasi ne į rengiamų dokumentų kokybę. |
| Nenuoseklumas pasižymi skirtingu padalinių įsitraukimu į dokumentų rengimo procesą  |  |
| Nenuoseklumas pasižymi funkcijų priskyrimu atitinkamai joje nesispecializuojantiems asmenims/komandoms                        |  |

|   |   |
|---|---|
| Nenuoseklumas pasižymi dažnu SVM keitimu  | 3. Su naująja sistema susijęs įvardintas išaugęs planavimo dokumentų skaičius, naujų tvarkų, taisyklių, procesų ir kt. kelia papildomus klausimus rengėjams. Daugiau – įvardijami nuolatiniai SVM keitimai ir specialistų kaita sistemą užsuka tarsi į uždarą ratą – nespėjama, o jei ir spėjama įsisavinti metodinius pakeitimus, rotacija įvyksta žmogiškųjų išteklių tarpe.  |
| Nenuoseklumas pasižymi ne tik skirtingomis, bet ir netinkamomis veikimo praktikomis | 4. Organizacinis nenuoseklumas tiesiogiai susijęs ir su esminėmis sistemos dalyvių nuostatomis, kadangi esant laiko bei žmogiškųjų išteklių trūkumui, sudėtinga orientuotis į kokybę, todėl esminis akcentas – parengimo greitis. Dėl to ieškoma operatyvesnių veikimo būdų – tam tikri žingsniai vykdomi lygiagrečiai (priemonės aprašas, pagrindimas ir skaičiavimai) arba gali būti atliekami neišpildant SVM (pavyzdžiui, vienos alternatyvos nagrinėjimas, konsultavimasis su socialiniais ir ekonominiais partneriais ne visame planavimo procese ir kt.), vieniems žingsniams yra skiriamas didesnis dėmesys negu kitiems ir kt. |

Daugiau negu pusės teigimu, procesų organizavime taikoma pavyzdine laikytina praktika, kai pagrindiniams veiklos rodikliams, susijusiems su strateginiais tikslais ir finansinėmis sąlygomis, taikoma stebėsenos sistema. Nors tik anot dalies (18 iš 32), į sprendimų priėmimą įtraukti visi suinteresuoti subjektai, siekiant gauti išsamią informaciją ir pasiekti bendrą supratimą bei laikomasi reguliarių strateginių planų ir finansavimo sąlygų atnaujinimų bei peržiūrų tvarkaraščio, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir išlaikyti suderinamumą (17 iš 32). Tai, kad daugiau nei pusė turi su strateginiais tikslais ir finansinėmis sąlygomis susijusių pagrindinių veiklos rodiklių stebėsenos sistemą, rodo gana aktyvų požiūrį į veiklos rezultatų stebėjimą ir valdymą. Kita vertus, kiek diferencijuota pozicija atskleidžia, jog vis dėlto ne visais atvejais ir laikomasi vienodų praktikų, jų taikymo nuoseklumo.

Siekiant užtikrinti nuoseklumą tarp PŽP ir PFSA, rečiau pastebimas periodinis išorės konsultantų ar ekspertų, kurie atliktų peržiūrą bei pateiktų nešališką požiūrį įsitraukimas bei veikimas pagal peržiūrų tvarką, kuriose dalyvauja ir strateginio planavimo, ir finansų grupės. Bendrai analizuojant trečiųjų šalių, tai yra, socialinių ir ekonominių partnerių pastebėjimų bei pasiūlymų strateginio planavimo dokumentų procese, po ketvirtadalį socialinių–ekonominių partnerių pastebėjimus ir pasiūlymus mato naudingus (25%) ir nenaudingus (28%). Daugiau – įprastai PŽP derinimas (įprastai inicijuojant diskusijas gyvo/nuotolinio susitikimo metu) su socialiniais ir ekonominiais partneriais vyksta jau parengus PŽP pagrindimo formos galutinį variantą, nors SVM



nurodo kitokį veikimo algoritmą. Tai yra: „<...> strateginio valdymo sistemos dalyvis konsultuojasi su visuomene, socialiniais ir ekonominiais partneriais, nustatydamas ir įtraukdamas į planavimo dokumento rengimo procesą suinteresuotus strateginio valdymo sistemos dalyvius, suinteresuotąsias šalis ir socialinius ir ekonominius partnerius; Bendradarbiavimas ir partnerystė turi būti tęsiami viso valstybės strategijų, strateginio ir programavimo lygmens planavimo dokumentų įgyvendinimo metu, įtraukiant suinteresuotus strateginio valdymo sistemos dalyvius ir suinteresuotąsias šalis į stebėseną, ataskaitų nagrinėjimą ir sprendimų dėl planavimo dokumentų keitimo poreikio priėmimą“<sup>8</sup>. Galima teigti, jog nors ir dalinis derinimas su socialiniais ekonominiais partneriais, kitomis visuomenės grupėmis (konsultantais, ekspertais) vyksta kaip nurodo SVM, tačiau strateginio planavimo dokumentai įprastai yra rengiami uždaroje grupėse, o partnerių įsitraukimas į rengimo procesą matomas ne tik menkai kad naudingas, o netgi ir nenaudingas. Tai leidžia pateikti keletą įžvalgų – pirmiausia, strateginis planavimas be svarbaus išorės indėlio gali būti nepakankamai įvairiapusiškas, todėl gali būti priimami ne tokie veiksmingi ar išsamūs sprendimai. Antra, ne visų suinteresuotų šalių įtraukimas į procesą ilgainiui gali sumažinti partnerių interesą bendradarbiauti. Trečia, ribotas dalyvavimas gali kelti susirūpinimą dėl planavimo proceso skaidrumo ir atskaitomybės, kieno interesams teikiama pirmenybė, jei procesas atrodo izoliuotas.

PŽP atveju, daugumos atžvilgiu rengiamas priemonės aprašas, pagrindimas ir skaičiavimai vykdomi lygiagrečiai. Tikėtina, jog tokiu būdu veikiama dėl minėto žmogiškųjų ir laiko išteklių trūkumo. Šio tyrimo metuose pastebima (taip pat ir PŽP rengimo praktikų analizėje), jog įprastai priemonės rengėjas turi prioritetinę alternatyvą iš ankstesnių planavimo procesų. Tokiu atveju alternatyvų sudarymas *de facto* tampa poreikiu įtikinti suinteresuotas šalis apie prioretizuojamas alternatyvos pranašumą prieš kitus potencialius sprendinius. Daugiau – tik 13% pirmiausia atlieka skaičiavimus, o vėliau rengia priemonės aprašą ir pagrindimą. Tai gali paaiškinti netinkamą praktiką, kai daugiau negu 70% atsakiusiųjų ne tik kad neskaičiuoja ENIS, bet ir nelaiko to kriterijumi priimant sprendimus dėl konkrečių veiklų. Pirmiausia, kadangi įprastai veikiama ne pagal numatytą procesą, strateginių planavimo dokumentų rengimas ir tikslinimas reikalauja didesnių negu numatyta laiko bei žmogiškųjų išteklių, kadangi tai, kas pradžioje aprašoma ne visais atvejais yra pagrindžiama skaičiavimais ir gali būti aktualu dokumento metuose. Antra, iškyla neefektyvaus išteklių paskirstymo rizika, kai valdant procesą remiamasi ne duomenimis ir jais pagrįstais sprendimais, o daugiau subjektyviais kriterijais. Tai tiesiogiai susiję su anksčiau aptarto tyrimo rezultatais, kai priemonės rengėjai turi prioritetinę alternatyvą, kuri ateina iš ankstesnių planavimo procesų, todėl nėra matomas poreikis atlikti efektyvumo vertinimą, o tik įtikinti apie prioritetinės alternatyvos „tinkamumą“. Trečia, be objektyvių, duomenimis ir skaičiavimais pagrįstų sprendimų, įvertinti

---

<sup>8</sup> Strateginio valdymo metodika, nuoroda: < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccb226c8a14d7/asr>>

strateginių iniciatyvų veiksmingumą ir efektyvumą tampa sudėtinga, o planavimo procesas gali būti nepakankamai skaidrus.

Anot 2 iš 3 tyrimo dalyvių, reguliarius stebėjimas ir vertinimas, naudojantis įtvirtinta rodiklių stebėjimo sistema bei taikoma aiški veiklos vertinimo sistema, kuria apibrėžiami pagrindiniai veiklos rodikliai. Tai rodo įsipareigojamą vertinti veiklos rezultatus ir pažangą pagal nustatytus kriterijus, struktūruotą požiūrį į organizacijos veiklos rezultatų stebėjimą bei vertinimą. Tik trečdalis teigimu, įsitraukimas (ir įtraukimas kitų) į mokymąsi, tokiu būdu skatinant inovacijas ir efektyvesnių procesų kūrimą bei reguliarių procesų peržiūros ir vertinimai (leidžiantys nustatyti sritis, kurias reikia tobulinti) organizuojami retai arba niekada. Svarbu paminėti ir tai, jog MPKC paslaugų vertinimo tyrime, ekonominių bei finansinių žinių trūkumas įvardijamas kaip iššūkis: „<...> trūksta žinių, kompetencijų, žmoniškųjų resursų atliekant analizes, skaičiavimus“, kuris kyla daugiau negu trečdaliui atsakiusiųjų. Mokymuisi ir reguliarioms procesų peržiūroms skiriamo dėmesio stoka gali trukdyti institucijoms nustatyti tobulintinas sritis, jas stiprinti paraleliai su įvairiomis kompetencijomis (ypatingai aktualias ekonominiu, finansiniu ir metodiniu atžvilgiu), diegti naujoves, ilgainiui rengti kokybiškesnius dokumentus, efektyvesnius ir kiek daugiau optimizuotus strateginio valdymo procesus.

Duomenimis grįstų sprendimų priėmimas neatsiejamas nuo tvaraus valstybės valdymo. Anot daugiau negu pusės teigimu, priimami sprendimai įprastai yra pagrįsti surinktais duomenimis ir įrodymais bei padeda įvertinti tai, ką ketinama išmatuoti. Nepaisant to, kad daugeliu atveju pripažįstama duomenimis grindžiamų sprendimų priėmimo svarba, apklausos rezultatuose išryškėjo su duomenų rinkimu susiję sunkumai. Panašu, dalis sistemos dalyvių nevykdo nuolatinio duomenų rinkimo ir tai atlieka tik atsiradus konkrečiam poreikiui. Daugiau, MPKC paslaugų vertinimo tyrimas taip pat atskleidė, jog 3 iš 4 bent kartais susiduria su duomenų apie sritį trūkumu. Tai iš dalies apriboja institucijos gebėjimą numatyti ir veiksmingai reaguoti į naujas tendencijas ar iššūkius, taip pat gali lemti netikslų veiklos įvertinimą ir sumažinti strateginio planavimo pastangų veiksmingumą. Apie duomenų rinkimo bei analizės iššūkius, su kuriais susiduria dokumentų rengėjai, signalizuoja ir pateiktos rekomendacijos. Tai, kad tyrimo dalyvių siūloma plėsti specializuotas analitines užduotis (duomenų rinkimas ir jų apdorojimas) galinčių atlikti asmenų gretas, didinti specialistų kompetencijas, organizuojant periodinius mokymus dėl žmoniškųjų išteklių kaitos bei kompetencijų trūkumo, patvirtina su duomenimis susijusių žingsnių ir jų paklausos institucijose neatliepimą.

MPKC paslaugų vertinimo tyrime laiko išteklių trūkumas įvardintas vienu pagrindinių. Šioje analizėje tai patvirtinama – 84% pažymėjo, jog įprastai susiduria su laiko išteklių trūkumu. Pagrindinės įvardintos to priežastys: nerealistiški terminai, neplanuotos (*ad hoc*) užduotys, per didelis darbo krūvis, neefektyvūs ir ilgi procesai bei nenumatytas veiklų apimties padidėjimas. Visos išskirtos priežastys gali sukelti pernelyg didelį spaudimą darbuotojams skubėti, trikdyti numatytą

darbo eigą bei susijusius procesus ir kt. Taip pat kyla rizika nukentėti dokumentų kokybei bei išsamumui, atitikimui numatytiems reikalavimams, esamų darbuotojų moralei ir įsitraukimui, naujų specialistų pritraukimui. Pernelyg didelis krūvis gali lemti veikimą ne pagal procesą, ribotą visų suinteresuotų šalių įtraukimą į visus planavimo procesus (dėl laiko trūkumo), pasikartojančias dokumentų korekcijas ir kt. problemas.

Strateginių planavimo dokumentų rengimo praktikų kontekste svarbu suprasti, kokios vyrauja įprastos stebėjimo ir reagavimo praktikos į socialinius, politinius ir ekonominius pokyčius, reikšmingus PŽP. Nors daugiau nei trečdalis stebėjimo funkcijai atliepti yra paskirtas asmuo (arba komanda), kuris vertina rodiklius konkrečioje srityje, panaši dalis teigia, jog įprastai bendradarbiaujama su socialinių, politikos bei ekonomikos sričių ekspertais ir konsultantais. Tokia įvairovė rodo, kad pripažįstamas daugialypis stebėsenos pobūdis ir išorinės patirties panaudojimo vertė. Reikšminga paminėti tai, jog anot ketvirtadalio, socialinių, politinių ir ekonominių pokyčių, aktualių PŽP kontekstui, pokyčių niekas nestebi<sup>9</sup>. Taip pat pastebėta, jog į socialinius, politinius ir ekonominius pokyčius reaguojama taip, kaip nurodo politinė vadovybė. Tai rodo, kad sprendimų priėmimas ir reagavimas vyksta pagal principą „iš viršaus į apačią“, kai veiksmai grindžiami vadovybės nurodymais, o ne nepriklausomai vertinami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes. Pusė pažymi, kad dokumentų aktualumas vertinamas reguliariai, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes ir prireikus koreguojamas. Reagavimo derinimas su politinės vadovybės nurodymais kelia klausimus dėl sprendimų priėmimo procesų savarankiškumo ir veiksmingumo. Tai taip pat gali reikšti, jog dalis ministerijų/padalinių gali neturėti sistemingo dokumentų peržiūros ir atnaujinimo proceso, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes, kas apriboja galimybę prisitaikyti bei operatyviai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes.

Analizuojant, kiek dėmesio skiriama pateiktiems PŽP rengimo žingsniams bendraujant su išoriniais konsultantais, pastebima, jog rezultatų rodikliams bei poveikio rodikliams skiriamas dėmesys gali būti vertinamas dviprasmiškai. Tarp trečdalis–pusės atsakiusių, šie žingsniai išskiria tiek tarp tų, kuriems skiriamas daug–labai daug dėmesio, tiek mažai/visiškai neskiriama. Tai galima suprasti kaip skirtingų praktikų bei prioritetų taikymą. Vertinant, kiek skiriama dėmesio konkrečioms PŽP rengimo žingsniams, tie, kuriems mažai–visiškai neskiriamas dėmesys yra dažniau pasirenkami variantai (vidutiniškai 1 iš 3) negu daug–labai daug skiriama (vidutiniškai 1 iš 5). Skirtingas dėmesys konkrečioms veiksmams gali atspindėti skirtingą dokumentų rengėjų organizacinę ir veikimo algoritmų kultūrą, akcentuojamus prioritetus ir turimą kompetencijos lygį. Tai taip pat gali reikšti, kad trūksta su(si)tarimo ir/ar aiškumo dėl geriausių rengimo praktikų.

---

<sup>9</sup>Atsakinėjant į pateiktą klausimą, buvo galima pasirinkti keletą variantų, šiuo atveju skliausteliuose nurodytas skaičius, kiek kartų konkretus atsakymo variantas buvo pasirinktas

Taigi 2 ir 3 dalyje pateiktų atsakymų dėka galima teigti, jog strateginio planavimo procesų organizavimui būdingas nenuoseklumas, kas lemia fragmentišką planavimo dokumentų rengimą. Nenuoseklumas ir fragmentiškumas pasižymi dažna darbuotojų kaita ir žmogiškųjų išteklių trūkumu dokumentų rengimo komandose, skirtingu padalinių įsitraukimu į dokumentų rengimo procesą, funkcijų priskyrimu atitinkamai joje nesispecializuojantiems asmenims/komandoms, sistemos dalyvių akcentuotu dažnu SVM keitimu bei skirtingomis, ir netinkamomis veikimo praktikomis.

#### 4. Strateginių planavimo dokumentų rezultatų komunikacija

Ketvirtoji tyrimo dalis skirta strateginių planavimo dokumentų rezultatų komunikacijai. Pastebėta, jog strateginio planavimo procesų organizavimui būdingas nenuoseklumas ir fragmentiškas dokumentų rengimas, kuris gali būti tiesiogiai susijęs su pastarųjų rezultatų komunikacijos praktikomis institucijose. 4 lentelėje pateikiami esminiai komunikacijos dalyje išryškėję aspektai, sąsajos su ankstesniais šios ataskaitos skyriais.

**4 lentelė.** Ketvirtos dalies rezultatų apibendrinimas ir sąsajos su kitais skyriais (Šaltinis: sudaryta autorių)

| <b>Strateginio planavimo procesų organizavimui būdingas nenuoseklumas ir fragmentiškas dokumentų rengimas gali būti tiesiogiai susijęs su pastarųjų rezultatų komunikacijos praktikomis institucijose</b> |  |
|---|--|
| Komunikacija suinteresuotoms šalims pasižymi diferencijuotomis praktikomis  | <p>1. Pastebėta, jog administracinio ir politinio korpuso atstovams strateginio planavimo dokumentų rengėjai pateikia tokio paties pobūdžio informaciją, susijusią su dokumentų rengimu – apie investicijų veiklų suformavimą, finansavimą ir jų įgyvendinimą. Kita procesui reikšminga informacija, daugeliu atvejų komunikuojama retai. Tai rodo galimą pateikiamos informacijos disbalansą, kuris gali turėti neigiamą įtaką sprendimų priėmimo kokybei.</p> <p>2. Nors daug dėmesio skiriama informavimui apie finansinius poreikius, investicijų planavimo ir finansavimo procesuose gali trūkti išsamių diskusijų apie alternatyvas, duomenų apribojimus ir kt. Tai gali būti susiję su jau taikoma vienos alternatyvos praktika (kadangi komunikacijos stoka eliminuoja galimybes išplėsti galimų sprendinių spektrą diskusijų, patirties ir pan. formatu), ko potencialios pasekmės – netvarus, ne itin objektyvus ir išdiskutuotas išteklių paskirstymas sprendimų veiksmingumo ir efektyvumo prasme.</p> |
| Komunikacija tarp padalinių pasižymi retai vykstančiomis dalinimosi praktikomis   |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>3. Tai, kad strateginių planavimo dokumentų rengimo metu ne visi padaliniai įvardijami kaip vienodai aktyviai įsitraukiantys, gali būti nesuderintos komunikacijos tarp skirtingų padalinių bruožas. Taip pat, nors dalinimasis duomenų rengimo praktikomis ir pavyzdžiais įvardijamas sukuriančiu didelę naudą, tačiau tai retai vykstanti praktika tarp sistemos dalyvių. Skirtingas padalinių įsitraukimo lygis gali lemti: skirtingus prioritetus ar tikslus, ribotą galimybę teikti aktualią informaciją ir ja dalintis, fragmentišką sprendimų priėmimą bei kt.</p> |
|--|--|

Pastebėta, jog administraciniams vadovams daugiausiai komunikuojama apie investicijų veiklą suformavimą, finansavimą ir jų įgyvendinimą. Tikėtina, kad tai lemia tiesioginė ministerijų atsakomybė už planavimą ir finansavimo paskirstymą. Apie alternatyvų specifiką ir duomenų trūkumą administraciniams vadovams yra komunikuojama rečiau. Taigi tai parodo (ne)aptariamą, su investicijų planavimu ir su finansavimu susijusių temų, spektrą. Anot strateginio planavimo dokumentų rengėjų, komunikacijai apie veikloms reikalingą finansavimą bei investicijas politiniam korpusui (kaip ir vadovams) skiriama daugiausiai dėmesio. Tuo tarpu mažiausiai komunikuojama apie alternatyvų specifiką ir duomenų trūkumą. Komunikacijos atžvilgiu, galima teigti, kad tiek administracinio, tiek politinio korpuso atstovams strateginio planavimo dokumentų rengėjai pateikia tokio paties pobūdžio informaciją, susijusią su PŽP rengimu. Tai rodo, kad didžiąja dalimi planavimo procesas yra skaidrus ir įtraukus. Kita vertus, mažiau dėmesio skiriama alternatyvų ypatumams ir duomenų trūkumui aptarti. Tai gali reikšti galimą išsamių sprendimų priėmimo spragą, nes alternatyvos ir duomenų trūkumas yra neatsiejami nuo tvaraus bei duomenimis grįsto strateginio valdymo. Taigi išryškėja tai, jog trūksta labiau subalansuoto požiūrio į komunikaciją, užtikrinant, kad tiek administracinės, tiek politinės suinteresuotosios šalys būtų tinkamai informuojamos apie visus planavimo proceso aspektus, įskaitant alternatyvias galimybes ir duomenų prieinamumą.

Didžiausias dėmesys komunikuojant viešojoje erdvėje skiriamas tokiems PŽP elementams kaip nauda tikslinėms grupėms, planuojamos veiklos bei investicijų apimtis. Bendrai teiginių vidurkiai svyruoja tarp 2,5–3,4 (kai komunikacijos vadovams ir politiniam korpusui atitinkamai siekia 3,3–4,1 ir 3–4), kas įrodo komunikacijai viešojoje erdvėje dėmesio skiriama kiek mažiau. Daugiau negu 2 ir 3 pažymėjo nežinantys, ar jų PŽP pagrindimo dokumentai naudojami kitų darbuotojų kaip pavyzdiniai ir tik trečdalis teigia dažnai–praktiškai visada besidalinantys PŽP rengimo praktikomis. Dalinamasis patirtimi įprastai matomas kaip sukuriantis daug naudos, nors tai, panašu, nėra įprasta praktika tarp visų sistemos dalyvių. Maža dalis besidalinančių PŽP rengimo dokumentais bei praktikomis rodo, kad nėra naudojamosi galimybė keistis žiniomis ir tobulėti visų

sistemos dalyvių darbe. Svarbu ir tai, jog MPKC paslaugų vertinimo rezultatai antrina šiems – 16 iš 38 asmenų tiesiogiai susiduria bendradarbiavimo trūkumu kaip iššūkiu, rengdami PP bei PŽP.

Neatitikimas tarp matomos ir faktinės dalinimosi praktikos naudos rodo vyraujančius barjerus (kuriuos praktiniu sistemos tobulinimo ir sąveikos atžvilgiu reikšminga identifikuoti ateities tyrimuose) tarp sistemos dalyvių bendradarbiavimo atžvilgiu.

## Apibendrinimas

Šiame tyrime siekiama suprasti, kaip vyksta strateginių planavimo dokumentų rengimas: kokios veiklos organizavimo ir rengimo praktikos pasireiškia, kaip surenkami bei valdomi duomenys ir informacija, kaip vykdoma analizė ir sprendimų priėmimas, kaip vyksta žinių ir patirties perdavimas, kaip vykdoma analizės rezultatų komunikacija, kaip siekiama gerinti planavimo darbų atlikimą ir kt. susiję procesai.

Pastebėta, jog daugeliu atvejų strateginio planavimo dalyvių tarpe vyrauja nuostata, jog planavimo dokumentai yra daugiau administracinė našta, o ne būdas objektyviai ieškoti bei surasti efektyviausius sprendinius. Ši nuostata įprastai pasižymi dažnu sprendimu analizuoti tik vieną alternatyvą, vienos ir prioritetinės alternatyvos, kuri yra jau iš anksto apspręsta, akcentavimu ir praktiškai visada trūkstamais laiko ištekliais. Strateginių planavimo dokumentų rengimu mėginama tik pagrįsti tai, kas buvo suplanuota dar iki dokumentų rengimo bei patvirtinti iki priimtų sprendimų tinkamumą. Tai reiškia, jog atlikti skaičiavimus, analizuoti ir vertinti alternatyvas, ieškoti efektyviausių sprendimų viešosioms problemoms spręsti matoma ne tik kaip mažai naudinga proceso dalis, tačiau ir kaip administracinė našta, kadangi dokumentų pildymas suprantamas kaip formalumas. Atitinkamai su vertinimu susiję rodikliai nėra laikomi esminiais kriterijais priimant sprendimus dėl konkrečių veiklų. Tikėtina, jog jau patvirtina praktika apie prioritetinės alternatyvos turėjimą lemia nenuoseklų požiūrį į strateginio planavimo sistemą, kadangi nėra matomas poreikis gilintis į galimus efektyvesnius sprendinius.

Strateginio planavimo procesų organizavimui būdingas nenuoseklumas, kas lemia fragmentišką planavimo dokumentų rengimą. Nenuoseklumas pasižymi dažna sistemos dalyvių kaita ir jų trūkumu dokumentų rengimo komandose. Taip pat pastebėtas skirtingas padalinių išitraukimas į dokumentų rengimo procesą (aktyviau strateginio planavimo ir politikos turinio, kai tuo tarpu atsakingus už finansus ir biudžetą kiek mažiau), o tam tikros funkcijos priskiriamos atitinkamai funkcijose nesispecializuojantiems specialistams/komandoms. Dažnas SVM keitimas bei skirtingos ir netinkamomis laikomos veikimo praktikos gali būti įvardijami kaip vieni iš nenuoseklumo požymių, kas neleidžia įsisavinti tvarkų, taisyklių, mokytis (apie strateginio valdymo sistemą, susijusius planavimo dokumentus) bei reguliarioms peržiūroms skirti pakankamai laiko. To pasekmė – nėra atliepiamas poreikis užpildyti rengėjui aktualias žinių bei kompetencijų spragas, siejamas su konkrečia pažanga, ekonomine ir finansine analizėmis. Kadangi asmenys dokumentų rengimo komandose yra pasiekę skirtingą teorinių bei praktinių žinių, kompetencijų lygį, kurio suvienodinimui reikšmingas dėmesys nėra skiriamas, tai lemia ilgesnę dokumentų parengimo trukmę ir ne visada reikalavimus atitinkančią kokybę. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog dokumentų rengėjams iškilę iššūkiai sprendžiami taikant išimtis, o ne ieškant analitinių bei metodinių sprendimų, kas suponuoja orientaciją ne į dokumentų kokybę ir pagrįstumą, o į parengimo greitį bei laiku

suplanuotus kvietimus. Ankstesniuose tyrimuose sistemos dalyviai pagrindiniais iššūkiais įvardijo laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumą, kas gali lemti ir tam tikrų procesų vykdymą lygiagrečiai, galimybės neturėjimą detaliau įsigilinti į kuriamos pažangos sritį. Žmogiškųjų išteklių trūkumas šio ir ankstesnių tyrimų ribose gali būti siejamas su dažna dokumentų rengimo komandose esančių asmenų kaita. Tokios organizacinės bei duomenų rengimo praktikos gali trikdyti sistemos veikimą dėl tęstinumo ir žinių perdavimo neužtikrinimo, kelti grėsmę institucinei atminčiai.

Strateginio planavimo procesų organizavimui būdingas nenuoseklumas ir fragmentiškas dokumentų rengimas gali būti tiesiogiai susijęs su pastarųjų rezultatų komunikacijos trūkumu institucijose. Komunikacija suinteresuotoms šalims pasižymi ne tik diferencijuotomis, bet ir retai vykstančiomis dalinimosi praktikomis tarp padalinių. Nors išryškėjo, jog administracinio, tiek politinio korpuso atstovams pateikiama tokio paties pobūdžio informacija, kita vertus, pastebima, jog mažiau dėmesio skiriama tokioms proceso dalims kaip alternatyvų ypatumas ir duomenų trūkumas aptarti. Tai gali reikšti galimą išsamių sprendimų priėmimo spragą, kadangi fragmentiškas dalinamasis informacija tarp skirtingas funkcijas atliepančių padalinių yra neatsiejamos dedamosios nuo tvaraus bei duomenimis grįsto strateginio valdymo.

Nors strateginio planavimo atveju dokumentų rengimas yra kiekybinis planuojamo pokyčio naudos, jo įgyvendinimo priemonių efektyvumo, finansavo poreikio ir finansinio gyvybingumo vertinimo pagrindas, rezultatai atskleidžia, jog sistemos dalyvių nuostatose, procesų organizavime bei rengimo ir komunikacijos praktikose tai atsispindi mažai ir fragmentiškai.



## Rekomendacijos

Šis ir kiti MPKC atlikti tyrimai bei jų rezultatai leido suformuluoti šias rekomendacijas su konkrečiais veiksmais:

1. Siekiant užtikrinti sistemos dalyvių kompetencijas, rekomenduojama:
  - a. Parengti strateginio valdymo srities stiprinimo žemėlapi, kuriame būtų aiškiai nurodyti žinių ir gebėjimų rinkiniai, aktualūs ir svarbūs kiekvienam strateginio planavimo etapui įgyvendinti ir dokumentams parengti.
  - b. Apibrėžti siekiamų kompetencijų formavimo tikslus ir jų pasiekimo matavimo rodiklius, institucijų atsakomybę už rodiklių stebėseną bei pasiekimą.
  - c. Parengti ilgalaikį strateginį kompetencijų ugdymo planą bei patvirtinti kasmetinius veiksmų planus, atsižvelgiant į konkretiems metams aktualiausių kompetencijų svarbą.
- 1.1. Siūlomi kompetencijų ugdymo veiksmai:
  - a. Organizuoti reguliarius mokymus, kurių turinys būtų diferencijuotas pagal dvi tikslines grupes – sistemoje jau esančius bei naujus sistemos dalyvius. Pirmosios grupės atveju siūloma sistemingai bei reguliariai rengti kompetencijų tobulinimo mokymus apie atskirus procesus, dokumentų rengimo etapus, atnaujinti žinias ir kt., paraleliai su vykstančiais pokyčiais. Antrosios grupės atveju – naujai prie sistemos prisijungusius specialistus „įvesti“ į procesą ir lydėti jo metu, kol matomas poreikis, tai yra, padėti už(si)auginti su planavimu susijusias kompetencijas, atliepian realų teorinių ir praktinių žinių poreikį. Objektyvus žinių, kompetencijų ir gebėjimų lygis galėtų būti nustatomas atliekant individualų į(si)vertinimą.
  - b. Sukurti žinių ir kompetencijų platformą, kurioje talpinama mokymo medžiaga, gerosios praktikos pavyzdžiai, analitiniai dokumentai, išaiškinimai ir kita kompetencijos formavimui reikalinga informacija.
  - c. Institucijose sukurti vidinius žinių kaupimo ir perdavimo mechanizmus, kurie palengvintų naujų sistemos dalyvių integraciją į strateginio valdymo sistemą. Tai apimtų įvairios informacijos mainus tarp įvairių padalinių, už šios informacijos kaupimą atsakingus asmenis, sukauptus bei prieinamus naujiems dalyviams praityje parengtus ir vertintus dokumentus, gautas pastabas bei kitą aktualią PŽP rengimui medžiagą.
  - d. FM kaip portfelio valdytojo pozicijos strateginio planavimo sistemoje bei įvaizdžio stiprinimas per šviečiamąją veiklą. Siūloma organizuoti įvairių temų bei

turinio darbinis susitikimus su sistemos dalyviais, kurių metu siūloma diskutuoti apie strateginio planavimo procesus, etapus, jų turinį, sunkumus, kylančius įvairiuose procesuose ir būdus juos šalinti, skirtingų šalių įsitraukimą, bendradarbiavimą, kartu ruošti esminiams sistemą galintiems veikti išoriniams veiksniams, kaip naujo Seimo rinkimai, naujas ES programavimo periodas ir kt. Taip būtų galima formuoti ir stiprinti tarpusavio pasitikėjimą bei atvirą komunikaciją tarp SVS dalyvių.

2. Norint sumažinti strateginio planavimo procesų organizavimui būdingą nenuoseklumą bei fragmentiškumą, siūlomi veiksmai:
  - a. Nuolatinių dokumentų rengimo komandų formavimas ministerijose. Siūloma kiekvienoje ministerijoje suburti specialistų komandas (žmogiškųjų išteklių sutelkimas į „planavimo branduolius“, kuri gali būti kaip „horizontali matricinė“ struktūra arba specialusis padalinys), kuriose veiktų už konkrečias funkcijas atsakingi asmenys, turintys reikiamas kompetencijas, apibrėžtas SVS kompetencijų žemėlapyje. Tokiu būdu siekiant, kad visi komandos nariai kartu užtikrintų visą nuosekliam planavimui ir įgyvendinimui reikalingų žinių rinkinį: procesų išmanymas ir valdymas, duomenų rinkimas ir analizė, rezultatų pateikimas, finansinis bei ekonominis raštingumas ir modeliavimas, skaičiuoklių bei formų pildymas ir kt. Šis veiksmas galėtų būti tiesiogiai siejamas ir papildomas su 1 rekomendacija bei pateiktais veiksmais.
  - b. Kokybinės stebėsenos sistemos/mechanizmo kūrimas. Siūloma kiekvienoje ministerijoje paskirti FM/MPKC „ambasadorius“, kurie nepertraukiamai dalyvauja, derina, pataria visuose proceso žingsniuose tiek konkrečioms ministerijoms (vieno asmens veikimas gali būti ir tarp kelių ministerijų, siekiant palaikyti didesnę sinergiją tarp strateginio planavimo tikslų, krypčių ir pan.), portfelio valdytoją tiek politinę vadovybę.
  - c. Strateginiam planavimui ir stebėsenai reikalingų duomenų rinkimo planų bei strategijos diegimas ministerijose. Siūloma kiekvienoje ministerijoje apibrėžti duomenų, reikalingų konkrečios valstybės valdymo srities dokumentų rengimui, rinkinius, jų šaltinius, kaupimo ir sisteminimo planus bei kryptis. Šios apimtų konkrečių duomenų (įvairūs tyrimai, statistiniai duomenys ir kt.), naudojamų įvertinti ir pagrįsti pokyčio poreikius bei pamatyti pokyčio rezultatus, rinkinius, pjūvius, naudojimo tikslus, atnaujinimo reguliarumą. Šį veiksma siūloma sieti su didesne mokslo pareigūnų integracija, didesniu įgaliojimų suteikimu dokumentų rengimo procese bei duomenų ežero aktualizavimu strateginio planavimo sistemoje.

- d. Nuolatinis technologijų ir inovacijų stebėjimas bei taikymo galimybių ieškojimas. Siūloma skatinti bendradarbiavimą su institucijomis, atsakingomis už inovacijas bei technologinę pažangą (pavyzdžiui, Inovacijų agentūra), dalyvaujant programose, projektuose (EdTech, GovTech ir pan.), siekiant tapti lankstesniais, modernesniais, greičiau reaguojantiems ir prisitaikantiems prie naujovių.

Tai padėtų sumažinti strateginio planavimo nenuoseklumą, sukuriant aiškius, standartizuotus, inovatyvesnius visiems vienodai suprantamus bei prieinamus procesus, užtikrinant veiksmingą veikimą bei komunikaciją visoje sistemoje.

3. Siekiant efektyvesnės komunikacijos tarp suinteresuotų šalių, rekomenduojama tikslingai ir nuosekliai laikytis numatytų planavimo žingsnių, atliepančių visą sistemą, joje vykstančius procesus. Siūlomi veiksmai:

- a. Aktyvesnė komunikacija apie MPKC teikimas konsultacijas, kuriamus įrankius bei rengiamus dokumentus. Siūloma organizuoti susitikimus su visų ministerijų atstovais, tiesiogiai įsitraukusiais į dokumentų rengimą, kurių tikslas – tikslingiau suprasti, kokie iššūkiai kyla dažniausiai, kaip konkrečiai būtų galima padėti tai spręsti, o vėliau optimizuoti ir efektyvinti įvairius, su jų veikla susijusius procesus. Taip pat siūloma daugiau dėmesio skirti MPKC komunikacijai apie investicijų naudos ir efektyvumo svarbą, darbui su politine komanda, aiškinant įrodymų ir duomenų svarbą politinių sprendimų sėkmei, problemų ir investicinių sprendimų sąsajų aiškinimui.
- b. Skatinti periodinius ministerijų patirties mainus. Siūloma ieškoti tinkamų formatų, kurių dėka būtų galima dalintis įvairių procesų valdymo patirtimis tarp skirtingų ministerijų. Galima niša – dabartinio NPP klubo formato papildymas periodiškai vykstančiomis susitikimų sesijomis, reguliariai suburiant sistemos dalyvius į darbo grupes, dirbtuves, hakatonus ir pan., kurių metu dėmesys skiriamas skirtingiems strateginio valdymo etapams analizuoti bei tobulinti, planavimo ir vertinimo darbiniam klausimams aptarti.

Tokiu būdu laikantis numatytų žingsnių, suinteresuotų šalių bendravimas galėtų tapti struktūriškesnis ir efektyvesnis, o tai padėtų užtikrinti sklandesnę visos sistemos veikimą.

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo klausimai

#### 1. Bendrosios nuostatos

1. Kuriam teiginiui pritariate labiau (pasirinkite, kiek labai pritariate vienai ar kitai pusei, kur 1 yra visiškai pritarimas tik pirmam teiginiui, 3 – pritarimas abiem teiginiams vienodai ir 5 – visiškai pritarimas antram teiginiui):

|  |   |
|--|---|
| <i>PP ir PžP rengimas yra</i>  |   |
| Būdas parodyti iki rengimo priimtų sprendimų tinkamumą                                     | Būdas rasti geriausius sprendimus                               |
| <i>PžP alternatyvų formavimas ir jų lyginimas yra</i>                                      |   |
| Daugiau administracinė našta   | Galimybė ieškoti bei surasti efektyvesnius sprendimus           |
| <i>PžP formos ir skaičiuoklė yra</i>   |   |
| Tik turimi užpildyti dokumentai  | Naudingi analizės įrankiai intervencijai planuoti               |
| <i>PP ir PžP rengimo metu</i>  |   |
| Daugiau įtvirtinama iki analizės žinoma informacija  | Sužinoma naujos ir naudingos, ateityje pritaikomos informacijos |
| <i>PP ir PžP pirmiausia</i>  |   |
| Planuojamos veiklos pagal žinomus finansavimo šaltinius ir vertinamas jų efektas bei nauda | Nustatomos veiklos, rodikliai ir ieškoma finansavimo galimybių  |
| <i>Susiduriant su PP ir PžP rengimo iššūkiais</i>  |   |
| Krypstama prie išimčių taikymo poreikio  | Pirmiausia ieškoma analitinių/metodinių sprendimų               |
| <i>Rengiant PP ir PžP svarbiau</i>   |   |
| Dokumento parengimo greitis ir laiku suplanuoti kvietimai                                  | Rengiamo dokumento kokybė ir pagrįstumas                        |

2. Kiek sutinkate su teiginiu (nuo 1 iki 5) (Visiškai nepritariu/nepritariu/Nei pritariu, nei nepritariu/Pritariu/Visiškai pritariu):
  1. PP ir PžP dokumentų rengimas gali padėti surasti geriausius investicijų panaudojimo sprendinius;
  2. PžP numatyti rezultato rodikliai yra svarbūs veikloms stebėti;
  3. Sąnaudų ir naudos analizė yra naudingas metodas investicijoms vertinti;
  4. PžP yra naudinga priemonė vertinti finansavimo poreikį tęstinėms lėšoms;

5. PŽP rezultatai užima reikšmingą vietą ministerijų veiklos ataskaitose;
6. PŽP rezultatai yra naudingi pristatyti investicijos reikalingumą politiniams vadovams;
7. PŽP rezultatai yra naudingi siekiant iškomunikuoti naudą visuomenei;
8. Derinimas su FM padeda pagerinti PŽP kokybę;
9. MPKC pagalba padeda pagerinti rengiamų dokumentų kokybę.

## 2. Strateginio planavimo procesų organizavimas

1. Kiek daug atitinkami padaliniai prisideda prie PP rengimo? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neprisideda, 5 – labai prisideda)
  - Padaliniai, atsakingi už strateginį planavimą
  - Padaliniai, atsakingi už politikos turinį
  - Padaliniai, atsakingi už finansus ir biudžetą
2. Kokie kiti, nepaminėti padaliniai (skyriai, grupės ir kt.), dalyvauja PP rengime?
3. Kiek daug atitinkami padaliniai prisideda prie PŽP rengimo? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neprisideda, 5 – labai prisideda)
  - Padaliniai, atsakingi už strateginį planavimą
  - Padaliniai, atsakingi už politikos turinį
  - Padaliniai, atsakingi už finansus ir biudžetą
4. Kokie kiti, nepaminėti padaliniai (skyriai, grupės ir kt.), dalyvauja PŽP rengime?
5. Kiek daug atitinkami padaliniai prisideda prie projektų finansavimo sąlygų aprašų (PFSA) rengimo? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neprisideda, 5 – labai prisideda)
  - Padaliniai, atsakingi už strateginį planavimą
  - Padaliniai, atsakingi už politikos turinį
  - Padaliniai, atsakingi už finansus ir biudžetą
6. Kokie kiti, nepaminėti padaliniai (skyriai, grupės ir kt.), dalyvauja PFSA rengime?
7. Kaip dažnai keičiasi asmenys dokumentų rengimo komandose? (Niekada/retai/kartais/dažnai/praktiškai visada)
8. Kas įprastai Jūsų atstovaujamoje ministerijoje yra atsakingas už (stulpeliai: paskirtas nuolatinis, nurodytoje funkcijoje **b**esispecializuojantis, asmuo/komanda; nurodytoje funkcijoje **n**esispecializuojantis asmuo/komanda, tačiau išmanantis politikos turinį; funkcijai atlikti paslauga perkama iš privataus sektoriaus; funkcijai atlikti kreipiamasi į MPC; negaliu atsakyti) (punktai išdėstyti eilutėse):
  - PŽP rengimo proceso koordinavimą
  - PŽP aprašą ir pagrindimą
  - PŽP alternatyvų suformavimą ir vertinimą

- PŽP analizę skaičiuoklėje
  - PŽP derinimą su socialiniais ir ekonominiais partneriais
  - PŽP naudojamos informacijos atnaujinimą jai pakitus
  - PŽP reikalingų duomenų bei įrodymų rinkimą ir naudojimą
  - PŽP stebėsenos rodiklių planavimą
  - PŽP rezultatų komunikaciją
9. Kokias funkcijas ministerijos organizacinėje struktūroje, rengiant PŽP, turės mokslo ir inovacijų pareigūnai? (pasirinkite visus aktualius atsakymo variantus)
- Skatins dialogą su akademinė bendruomene Lietuvoje
  - Skatins Lietuvos mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų (MTEPI) tarptautiškumą
  - Teiks patarimus viešosios politikos klausimais
  - Teiks patarimus MTEPI politikos formavimo klausimais
  - Prisdės stiprinant mokslo–verslo–valdžios institucijų bendradarbiavimą
  - Koordinuos MTEPI veiklas institucijos viduje ir tarptautiniame lygmenyje ministerijos veikimo lauke
  - Didins mokslu grįstų sprendimų priėmimo kultūrą viešajame sektoriuje tarp sektorinių ministerijų bei MTI bendruomenėse
  - Atstovaus ir bendradarbiaus ties ryšių plėtra MTEPI srityje ES bei su trečiosiomis šalimis
  - Įgyvendins ilgalaikės ir trumpalaikės MTEPI politikos formavimo funkcijas
  - Komunikuos su visuomene MTEPI klausimais
  - Kita (įrašyti)
10. Kaip Jūsų atstovaujama ministerija (organizacine prasme) prisitaikė prie naujos strateginio planavimo sistemos? Aprašykite, kas pasikeitė veiklos organizavimo aspektu.
11. Kokie didžiausi organizaciniai iššūkiai iškilo kartu su nauja strateginio planavimo sistema?

### **3. Strateginių planavimo dokumentų rengimo praktika**

1. Siekiant užtikrinti nuoseklumą tarp PŽP sprendinių ir PFSA (projektų finansavimo sąlygų aprašų), kiek daug dėmesio skiriama pateiktoms veikloms? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neskiriama, 5 – labai daug skiriama)
- Nustatyta peržiūrų tvarka, kuriose dalyvauja ir strateginio planavimo, ir finansų grupės
  - Rengiamos bendros planavimo sesijos, per kurias strateginio planavimo ir finansų grupės bendradarbiauja
  - Įvairiais būdais skatinamas sistemingas požiūris, užtikrinantis, kad strateginio planavimo dokumentuose būtų aiškiai paminėtos ir suderintos projektų finansavimo sąlygos

- Naudojamos finansinio modeliavimo priemonės, siekiant įvertinti strateginių sprendimų poveikį projektų finansavimo sąlygoms
  - Nustatyti aiškūs strateginio planavimo ir finansų komandų bendravimo protokolai, siekiant užtikrinti nuolatinį informacijos srautą
  - Į sprendimų priėmimą įprastai yra įtraukti visi suinteresuoti subjektai, siekiant gauti išsamią informaciją ir pasiekti bendrą supratimą
  - Laikomasi reguliarių strateginių planų ir finansavimo sąlygų atnaujinimų bei peržiūrų tvarkaraščio, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir išlaikyti suderinamumą
  - Veikia integruoti rizikos vertinimo procesai, kad būtų galima nustatyti galimus neatitikimus ir aktyviai juos šalinti
  - Taikoma pagrindinių veiklos rodiklių, susijusių su strateginiais tikslais ir finansinėmis sąlygomis, stebėsenos sistema
  - Vykdomos mokymo programos, kad tiek strateginio planavimo specialistai, tiek finansų specialistai geriau suprastų procesus
  - Veikia nustatyti patvirtinimo procesai, kuriuose dalyvautų visos suinteresuotosios šalys
  - Periodiškai pasitelkiami išorės konsultantai ar ekspertai, kad jie atliktų peržiūrą bei pateiktų nešališką požiūrį
  - Atliekami auditai/peržiūros po įgyvendinimo, siekiant įvertinti, kaip strateginiai planai buvo vykdomi laikantis iš pradžių nustatytų projekto finansavimo sąlygų
2. Kuria, atsakymuose pateikta chronologine tvarka, veikiama rengiant PŽP?
- 1. Atliekami skaičiavimai, 2. Rengiamas priemonės aprašas ir pagrindimas
  - 1. Rengiamas priemonės aprašas ir pagrindimas, 2. Atliekami skaičiavimai
  - Priemonės aprašas, pagrindimas ir atliekami skaičiavimai vykdomi lygiagrečiai vienu metu
  - Kita (įrašykite)
3. Kaip dažnai, rengdami PŽP, matote poreikį konsultuotis su MPC?  
(Niekada/retai/kartais/dažnai/praktiškai visada)
4. Kiek dažnai taikoje šias praktikas siekiant valdyti numatytą PŽP rodiklių pasiekimą?  
(pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – niekada, 5 – praktiškai visada)
- Taikote aiškią veiklos vertinimo sistemą, kuria apibrėžiami pagrindiniai veiklos rodikliai
  - Taikote reguliarių stebėjimą ir vertinimą, naudojantis įtvirtinta rodiklių stebėjimo sistema
  - Pasitelkiate technologijas ir automatizavimo įrankius, kad supaprastintumėte procesus
  - Renkate duomenis bei atliekate tendencijų analizę ir bet kokių nukrypimų nuo numatytų rezultatų nustatymą

- Užtikrinate, kad visos suinteresuotosios šalys būtų gerai informuotos apie strateginius tikslus ir atitinkamus rodiklius
  - Organizuojate reguliarius susitikimus, grįžtamojo ryšio ir bendradarbiavimo diskusijas, siekiant numatyti bet kokius iššūkius ar galimybes, kurios gali iškilti proceso metu
  - Organizuojate reguliarias procesų peržiūras ir vertinimus, leidžiančius nustatyti sritis, kurias reikia tobulinti
  - Išliekate lankstūs, pritaikydami savo planus ir veiksmus pagal nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir besikeičiančias aplinkybes
  - Įsitraukiate (arba įtraukiate kitus) į mokymąsi, tokiu būdu skatindami inovacijas ir efektyvesnių procesų kūrimą
5. Ar ENIS yra skaičiuojamas kiekvienai veiklai?
- Taip
  - Ne
6. Ar kiekvienos veiklos ENIS yra kriterijus priimant sprendimus dėl konkrečių veiklų įgyvendinimo?
- Taip
  - Ne
7. Rengiant PP ir (arba) PžP, kaip dažnai pavyksta pasiekti, kad: (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – niekada, 5 – praktiškai visada)
- Duomenų rinkimo procese laikomasi struktūrizuoto ir organizuoto požiūrio
  - Duomenų rinkimo procesas vyksta pagal ministerijoje įdiegtus standartus ir procesus
  - Duomenų rinkimo procesas įprastai lemia nuoseklius ir patikimus siekiamus rezultatus
  - Duomenys surenkami per atitinkamą laikotarpį bei numatytus terminus
  - Duomenų rinkimo proceso metu nešvaistomi ištekliai
  - Duomenų rinkimo metu nesudėtingai prisitaikoma prie kintančių sąlygų ar reikalavimų, nepažeidžiant bendro proceso vientisumo
  - Proceso metu renkami duomenys leidžia visapusiškai suprasti tiriamą sritį
  - Renkami duomenys įprastai padeda įvertinti tai, ką ketinama išmatuoti, tokiu atveju duomenys yra prasmingi ir susiję su rengiama priemone
  - Surinktuose duomenyse įprastai nepasitaiko klaidų
  - Surinkti ir panaudoti nauji duomenys bei įrodymai, kurių iki PžP rengimo nebuvote naudoję
  - Surinkti duomenys gali būti nepriklausomai patikrinti ir patvirtinti kitų, siekiant užtikrinti išvadų tikslumą ir patikimumą
  - Duomenų rinkimo procesas yra aiškus ir atviras, leidžiantis kitiems apie jį suprasti



- Duomenų rinkimo įrankiai ir metodai yra lengvai suprantami juos naudojantiems asmenims
  - Duomenų rinkimo proceso metu pasitelkiami technologiniai metodai bei įrankiai
    - Su duomenimis susiję veiksmai įprastai atliekami rankiniu būdu, netaikant technologijų bei įrankių
    - Duomenys renkami tam tikrais intervalais arba laiko momentais, iškilus poreikiui
    - Duomenų rinkimas yra nuolatinis ir nuoseklus procesas, leidžiantis stebėti pokyčius ir tendencijas laikui bėgant
    - Priimami sprendimai yra pagrįsti surinktais duomenimis ir įrodymais
8. Kaip būtų galima pagerinti praktinį Jums aktualių duomenų ir įrodymų rinkimą bei naudojimą ministerijoje?
9. Kaip dažnai susiduriate su laiko išteklių trūkumu rengdami PŽP? (Niekada/retai/kartais/dažnai/praktiškai visada)
10. Kaip šios priežastys įprastai praktikoje lemia laiko išteklių trūkumą rengiant PŽP? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nelemia, 5 – reikšmingai lemia)
- Nerealistiški terminai
  - Atidėliojimas ir neefektyvus laiko valdymas
  - Neplanuotos ir (arba) skubios užduotys (*ad hoc*)
  - Neplanuoti susitikimai
  - Nenumatytas veiklų apimties padidėjimas
  - Neefektyvūs ir (arba) ilgi procesai
  - Per didelis darbo krūvis
  - Nepakankamos įrankių taikymo ir technologinių žinios
  - Prioritetų nustatymo nebuvimas/trūkumas
11. Kokia vyrauja įprasta **stebėjimo praktika** į socialinius, politinius ir ekonominius pokyčius, reikšmingus PŽP? (pasirinkite visus aktualius atsakymus)
- Pokyčių niekas nestebi
  - Yra paskirtas asmuo (arba komanda), kuris seka pokyčius
  - Yra paskirtas asmuo (arba komanda), kuris atlieka pokyčių analizę, jų galimą įtaką PŽP
  - Yra paskirtas asmuo (arba komanda), kuris identifikuoja su pokyčiais susijusius veiksnius
  - Yra paskirtas asmuo (arba komanda), kuris vertina rodiklius konkrečioje srityje
  - Bendradarbiaujama su socialinių, politinių ir ekonominių sričių ekspertais ir konsultantais
  - Kita (įrašyti)
12. Kokia vyrauja įprasta **reagavimo praktika** į socialinius, politinius ir ekonominius pokyčius, reikšmingus PŽP? (pasirinkite visus aktualius atsakymus)

- Įprastai nereaguojama niekaip
  - Aktyviai bendradarbiaujama su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis, siekiant rasti geriausią sprendimą
  - Rengiamas rizikų valdymo planas, kuris yra tobulinimas ir papildomas, atsižvelgiant į įvykusius pokyčius
  - Reaguojama taip, kaip nurodo politinė vadovybė
  - Dokumentų aktualumas vertinamas reguliariai, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes ir prireikus koreguojamas
  - Kita (įrašyti)
13. Jei teko tikslinti anksčiau parengtą PŽP, kiek lengvai savarankiškai pavyko patikslinti PŽP po ankstesnio patvirtinimo? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – labai sunkiai, 5 – labai paprastai; nežymėti nieko, jei neteko tikslinti)
14. Ar jūsų PŽP pagrindimo dokumentai naudojami kitų darbuotojų kaip pavyzdiniai?
- Taip
  - Ne
15. Kiek daug skiriate dėmesio pateiktiems PŽP rengimo žingsniams bendraudami su išoriniais konsultantais? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neskiriama, 5 – labai daug skiriama)
- Veiklų investicijoms
  - Veiklų ir priežiūros išlaidoms
  - Veikloms reikalingam finansavimui
  - Alternatyvų specifikai ir skirtumams
  - Rezultatų rodikliams
  - Poveikio rodikliams
  - Ekonominei naudai
  - Veiklų efektyvumui
  - Veiklų įgyvendinimo rizikoms
  - Duomenų trūkumui

#### **4. Strateginių planavimo dokumentų rezultatų komunikacija**

1. Kiek daug skiriama dėmesio iškomunikuoti pateiktą informaciją vadovams? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neskiriama, 5 – labai daug skiriama)
- Apie veiklų investicijas
  - Apie veiklos ir priežiūros išlaidas
  - Apie veikloms reikalingą finansavimą
  - Apie alternatyvų specifiką ir skirtumus

- Apie rezultatų rodiklius
  - Apie poveikio rodiklius
  - Apie ekonominę naudą
  - Apie veiklų efektyvumą
  - Apie veiklų įgyvendinimo rizikas
  - Apie duomenų trūkumą
2. Kiek daug dėmesio skiriama iškomunikuoti pateiktą informaciją ministerijos politiniam korpusui? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neskiriama, 5 – labai daug skiriama)
- Apie veiklų investicijas
  - Apie veiklos ir priežiūros išlaidas
  - Apie veikloms reikalingą finansavimą
  - Apie alternatyvų specifiką ir skirtumus
  - Apie rezultatų rodiklius
  - Apie poveikio rodiklius
  - Apie ekonominę naudą
  - Apie veiklų efektyvumą
  - Apie veiklų įgyvendinimo rizikas
  - Apie duomenų trūkumą
3. Kaip dažnai komandos, dirbančios su skirtingų PŽP rengimu, tarpusavyje dalinasi PŽP rengimo praktikomis? (Niekada/retai/kartais/dažnai/praktiškai visada)
4. Padetalizuokite, kokie dalinimosi PŽP rengimo praktikomis būdai taikomi Jūsų ministerijoje.
5. Kokią naudą suteikia dalinimasis PŽP rengimo praktikomis ministerijos viduje? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – nesukuria jokios naudos, 5 – sukuria labai daug naudos)
6. Įvertinkite, kiek dėmesio skiriama šių PŽP elementų komunikacijai viešojoje erdvėje (stulpelis: dėmesys neskiriamas – skiriamas labai didelis dėmesys/negaliu atsakyti) (punktai išdėstyti eilutėse):
- Planuojamos veiklos
  - Siekiami rodikliai
  - Investicijų apimtis
  - Nauda tikslinėms grupėms
  - Veiklų efektyvumas ir analizuotos alternatyvos
  - Veiklų vykdymo ir išlaikymo kaštai
7. Kada PŽP yra derinama su socialiniais ir ekonominiais partneriais? (pasirinkite visus aktualius atsakymo variantus)
- Siekiant identifikuoti tinkamas PŽP veiklas

- Apskaičiavimus veiklų finansinius ir ekonominius rodiklius
  - Parengus PŽP pagrindimo formos galutinį variantą
  - Kita (įrašyti)
8. Koku būdu dažniausiai derinate PŽP su socialiniais ir ekonominiais partneriais? (pasirinkite visus aktualius atsakymo variantus)
- PŽP projektas talpinamas ministerijos tinklalapyje
  - Inicijuojama diskusija gyvo/nuotolinio susitikimo metu
  - Kita (įrašyti)
9. Kiek naudingi socialinių–ekonominių partnerių pastebėjimai ir pasiūlymai rengiant PŽP? (pažymėti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nenaudingi, 5 – labai naudingi)