

# 2007–2013 M. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠOMIS FINANSUOTI VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO PROJEKTAI LIETUVOJE: GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

---

Sutrumpinkime  
kelią sėkmės link!



Leidinyi finansuojamas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis pagal Techninės paramos veiksmų programą, įgyvendinant projektą „ES struktūrinės paramos rezultatyvumo ir poveikio viešojo valdymo tobulinimui vertinimas veiksmų programų prioritetų įgyvendinimo priemonių / projektų lygiu“.

## Leidiniį parengė



LIETUVOS RESPUBLIKOS  
VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

LR vidaus reikalų ministerija kartu su



UAB PPMI Group ir VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutu

Redaktorė Rūta Krasnovaitė

# TURINYS

Santrumpų sąrašas.....	4
Įvadas.....	5
Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas.....	6
Administracinės naštos vertinimas, teisinio reguliavimo kokybės ir efektyvumo tobulinimas ir administracinių gebėjimų stiprinimas geresnio reglamentavimo kontekste.....	10
Centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemos kūrimas ir diegimas.....	14
Lietuvos įsitinklinimo Europos Sąjungoje skatinimas.....	18
Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo (sąveikumo) sistemos saugos ir funkcionalumo plėtra .....	22
Partnerystės tarp valstybinio ir nevyriausybinio sektorių skatinimas įgyvendinant integruotą jaunimo politiką.....	26
Tauragės rajono savivaldybės vidaus administravimo sistemos tobulinimas.....	30
Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas.....	33
Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos duomenų vitrinų modulio sukūrimas ir įdiegimas .....	37
Birštono ir Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų, Raseinių rajonų savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas .....	41

---

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

<b>AN</b>	Administracinė našta
<b>CPO</b>	Centrinė perkančioji organizacija
<b>CPVA</b>	Centrinė projektų valdymo agentūra
<b>DPS</b>	Dinaminė pirkimų sistema
<b>DVS</b>	Dokumentų valdymo sistema
<b>ES</b>	Europos Sąjunga
<b>ESFA</b>	Europos socialinio fondo agentūra
<b>IVPK</b>	Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos
<b>IT</b>	Informacinės technologijos
<b>LR</b>	Lietuvos Respublika
<b>NVO</b>	Nevyriausybinės organizacijos
<b>SADM</b>	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija
<b>SIS</b>	Stebėsenos informacinė sistema
<b>SPIS</b>	Socialinės paramos šeimai informacinė sistema
<b>URM</b>	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija
<b>VIISP</b>	Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platforma
<b>VORT</b>	Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas

# ĮVADAS

Lietuvoje didėja visuomenės reikalavimai, kad viešojo valdymo institucijos veiktų atvirai ir skaidriai, efektyviai naudotų valdžios išteklius, priimtų ir įgyvendintų visuomenės poreikius atitinkančius sprendimus, teiktų geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. Prie viešojo valdymo procesų tobulinimo ir jų efektyvumo gali prisidėti ir 2014–2020 m. Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų investicijos. Šio paramos laikotarpio šūkis yra „Daugiau Europos už tuos pačius pinigus!“ Šiuo laikotarpiu iš ES struktūrinių fondų Lietuvai yra skirta maždaug 23,56 mlrd. litų. Lietuvai itin svarbu tikslingai ir efektyviai pasinaudoti galimybėmis, atsiveriančiomis 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu, per kurį Lietuvai paskutinį kartą skiriamos tokios didelės investicijos iš ES struktūrinių fondų. Todėl ruošiantis įgyvendinti 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą ir jos priemones reikia ne tik vadovautis įvairių ES ir nacionalinių strateginių dokumentų nuostatomis, bet taip pat įvertinti 2007–2013 m. laikotarpio paramos panaudojimo pamokas ir gerą patirtį viešojo valdymo tobulinimo srityje. Tai leis užtikrinti sklandesnį 2014–2020 m. investicijų administravimo procesą ir padės pasiekti geresnių rezultatų tobulinant viešąjį valdymą.

Šiuo leidiniu siekiama visuomenę, projektų rengėjus ir vykdytojus, politikos formuotojus ir įgyvendintojus supažindinti su dešimt 2007–2013 m. laikotarpiu ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotų gerosios praktikos projektų, kurie prisidėjo prie viešojo valdymo tobulinimo Lietuvoje. Tikimasi, kad leidinyje pateikiamos novatoriškos projektų idėjos įkvėps galimus projektų vykdytojus kūrybiškai pažvelgti į viešojo valdymo problemas ir jų sprendimo būdus. Leidinyje pateikiama informacija – viešojo valdymo tobulinimo srities projektų įgyvendinimo sėkmės veiksniai ir pamokos – projektų rengėjams ir vykdytojams suteiks žinių, kaip galima tinkamai parengti ir efektyviai įgyvendinti projektus, kad jų rezultatai būtų naudingi ne tik viešojo valdymo institucijoms, bet ir reikšmingi visuomenei.

Dešimt gerosios praktikos projektų buvo atrinkti per tris atrankos etapus. Per pirmąjį etapą sudarytas ilgasis 81 gerosios praktikos projekto sąrašas. Šis sąrašas buvo parengtas pagal vertinimo ataskaitų, stebėsenos duomenų ir interviu rezultatus, taip pat atskirų Lietuvos įgyvendinančiųjų institucijų atliekamos gerosios praktikos pavyzdžių atrankos rezultatus. Per antrąjį etapą šis sąrašas buvo derinamas su atsakingomis ministerijomis, Centrine projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA) ir Europos socialinio fondo agentūra (toliau – ESFA). Jų atstovai įvertino projektų išskirtinumą ir jų administravimo procesą. Atsižvelgus į ministerijų ir agentūrų pastabas, ilgasis sąrašas sutrumpėjo iki 41 projekto. Galiausiai per trečiąjį vertinimo etapą 41 projektas buvo įvertintas pagal 6 bendrus kriterijus: projektų tinkamumas, suinteresuotų grupių parama ir bendradarbiavimas, poveikis / rezultatai ir jų tvarumas, inovatyvumas ir pritaikomumas. Daugiausia balų surinkę projektai buvo atrinkti ir aprašyti šiame leidinyje.

# VALDYMO, ORIENTUOTO Į REZULTATUS, TOBULINIMAS

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2009-03-16 <b>Projekto pabaiga:</b> 2012-03-16
Projekto vykdytojas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (anksčiau – Ministro Pirmininko tarnyba)
Projekto asmuo ryšiams	Eglė Rimkutė, el. p. <a href="mailto:egle.rimkute@lr.lt">egle.rimkute@lr.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Visos savivaldybės
Projekto partneriai	LR finansų ministerija
Projekto biudžetas	<b>7 973 624,89 Lt</b>
Projekto būseną	Baigtas įgyvendinti
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=3285&amp;order=&amp;page=&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/projektas?id=3285&amp;order=&amp;page=&amp;pgsz=10</a> <a href="http://www.lrv.lt/lt/veikla/vort/apie-projekta/">http://www.lrv.lt/lt/veikla/vort/apie-projekta/</a>

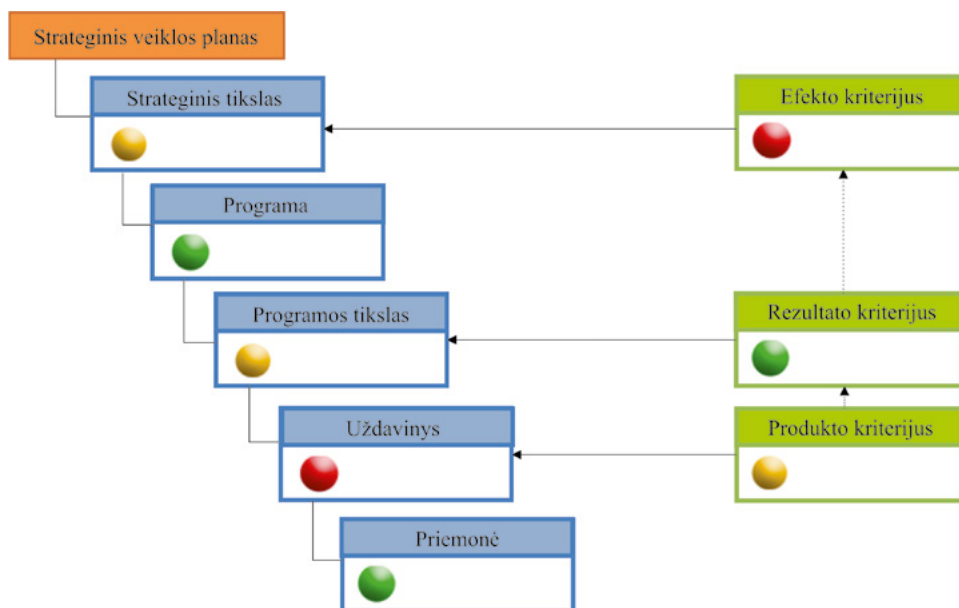
## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Projekto „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“ (toliau – VORT) poreikis geriausiai atsiskleidžia žvelgiant iš laiko perspektyvos. 1998 m. Lietuvoje patvirtinus programinį biudžetą, 2000 m. buvo pradėtas diegti strateginis planavimas. 2008 m. Lietuva, kaip ir daugelis kitų valstybių, buvo priversta peržiūrėti valstybės išlaidas, valstybės investicijas suskirstyti pagal prioritetus ir rasti būdus, kaip efektyviau priimti įrodymais grįstus sprendimus. VORT projektas ir buvo viena pagrindinių Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybės priemonių, padėjusių ne tik pakeisti tuometinę strateginio planavimo sistemą, bet ir leidusių sukurti informacinių technologijų (toliau – IT) sprendimus / sąlygas įrodymams valdyti LR Vyriausybei atskaitingose institucijose. VORT projekto tikslas – tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą, sudarant sąlygas nuolat didinti viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumą.

## 2. PROJEKTO NAUDA

VORT projektas buvo įgyvendinamas trimis etapais. **Vykdam pirmąjį VORT etapą**, 2011 m. LR finansų ministerijoje buvo įdiegta Stebėsenos informacinė sistema (toliau – SIS), kuri užtikrina reguliarią LR Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos rezultatų stebėseną. Nuo 2012 m. institucijos kas ketvirtį teikia informaciją į SIS apie vykdomą veiklą. Tai suteikia galimybę stebėti jų veiklos rezultatus. Į SIS yra suvedami institucijų pagrindinių strateginių dokumentų planiniai ir faktiniai duomenys. Visa tai pakeitė Lietuvos strateginio planavimo sistemą ir sudarė sąlygas sprendimus priimti remiantis faktiniais institucijų veiklos rezultatais, t. y. sistemingai kaupiamais įrodymais.

## SIS dokumentų struktūros vizualizacija



Šaltinis: LR finansų ministerijos informacija, <[www.finmin.lt](http://www.finmin.lt)>.

**Vykdam antrąjį VORT etapą**, buvo sukurtos programų vertinimo ir funkcijų peržiūros sistemos. Jos yra vienos svarbiausių įrodymais grįsto valdymo priemonių Lietuvoje. Pagal naujai parengtas funkcijų peržiūros ir biudžeto programų vertinimo metodikas yra reguliariai atliekamos peržiūros ir vertinimai. Jais remiantis bus galima priimti sprendimus, leidžiančius padidinti LR Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą. Funkcijų peržiūros metodika buvo patvirtinta LR Vyriausybės nutarimu. Biudžeto programų vertinimo metodika buvo patvirtinta LR finansų ministro įsakymu.

**Vykdam trečiąjį VORT etapą**, buvo pateikti siūlymai dėl sprendimų poveikio vertinimo sistemos patobulinimo. Be to, buvo atnaujintos išankstinio ir baigiamojo sprendimų poveikio vertinimo metodikos, parengtos sąnaudų ir naudos analizės metodinės gairės. Paminėtina, kad iki VORT projekto įgyvendinimo Lietuvos teisėkūroje nebuvo reglamentuotas jau įgyvendinamų sprendimų poveikio baigiamasis vertinimas, o buvo vykdoma tik tam tikrų teisės aktų įgyvendinimo stebėseną, nesigilinant į padarinius. Įgyvendinant VORT projektą parengti metodiniai dokumentai padeda įvertinti sprendimų teigiamus ir neigiamus padarinius gyventojams, verslui ir kitoms suinteresuotosioms grupėms.

*„Projektu paklojome tvirtus į rezultatus orientuoto valdymo pamatus ir šiandien pasitikėdami galime išsikelti klausimus: kuris sprendimas duos didesnį efektą, kaip „su mažiau padaryti daugiau“ ar kaip pagerinti veiklos rezultatus. Turime ambicingą tikslą – keisti valdymo kultūrą ir institucijų supratimą apie veiklos rezultatų valdymo svarbą, o projekto rezultatai rodo, kad einame teisinga linkme.“*

**Alminas Mačiulis, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kancleris**

Apibendrinant galima pasakyti, kad VORT projektas užtikrino reikalingus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, būtinus sėkmingam strateginio planavimo, stebėsenos ir vertinimo pokyčių įgyvendinimui. Po VORT projekto įgyvendinimo stebimi teigiami pokyčiai Lietuvos vykdomosios valdžios institucijose – 10 iš 14 ministerijų 2012 m. turėjo įsidiegusios daugiau veiklos valdymo elementų negu 2009 m. Tokie sisteminio lygmens projektai kaip VORT palengvina pokyčių įgyvendinimą visoje vykdomosios valdžios sistemoje ir leidžia pasiekti teigiamų rezultatų daugelyje LR Vyriausybei atskaitingų institucijų.

### **3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA**

VORT projektas yra išskirtinis dėl savo sisteminio pobūdžio. Jį planuojant buvo kompleksiskai įvertinti siekiami pokyčiai Lietuvos strateginio planavimo sistemoje, į rezultatus orientuoto ir įrodymais grįsto valdymo srityje. Projektas buvo suskirstytas į etapus. Per šiuos etapus vykdomos veiklos buvo pritaikytos prie besikeičiančių poreikių. Atskirų projekto rezultatų tvarumas buvo užtikrintas juos patvirtinant atitinkamais LR Vyriausybės nutarimais ar atskirų valdymo sričių ministrų įsakymais. Projektui buvo būdingas nuolatinis politinis skirtingų LR Vyriausybių palaikymas, jam vadovavo patyrusi projekto komanda. Pažymėtina, kad projektą inicijavo XIV LR Vyriausybė, o įgyvendino XV LR Vyriausybė – tai yra geras politinių iniciatyvų tęstinumo pavyzdys. Be to, projekto veiklose dalyvavo strateginio planavimo specialistai iš įvairių Lietuvos valstybės institucijų. Tai padėjo pagrindus strateginio planavimo specialistų profesinio tinklo formavimuisi. Apibendrinant galima pasakyti, kad VORT projektas gali būti laikomas sėkmingu projekto, inicijavusio tvarius sisteminius pokyčius, pavyzdžiu.

### **4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI**

Projekto sėkmės veiksniai buvo tiek išoriniai, tiek vidiniai. Sėkmingam VORT projekto vykdymui buvo užtikrinta politinės valdžios parama. Jam koordinuoti buvo suburta kompetentinga projekto komanda. Projektas buvo nuosekliai sudarytas, o jo veiklos buvo pritaikomos prie naujų poreikių, atsiradusių jį įgyvendinant. Taip pat daug dėmesio buvo skiriama projekto įgyvendinimo rezultatų viešinimui ir sklaidai. Tvirtas politinis palaikymas, aiškus projekto tikslas ir logiška struktūra, rezultatų patvirtinimas teisės aktais ir jų sklaida padėjo užtikrinti sėkmingą šio projekto įgyvendinimą.

### **5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS**

Galima išskirti kelias VORT projekto pamokas, kurios būtų aktualios kitiems sisteminio lygmens (ir ne tik) projektų vykdytojams.

Pirma, kompleksinės VORT projekto veiklos buvo tinkamai suplanuotos: die-



giant SIS buvo atliekama nuodugni analizė, diskutuojamos pokyčių gairės ir koncepcijos (pasirengimas), peržiūrėtos procedūros, sukurtos tvarkos ir metodiniai dokumentai (procesas ir įrankiai), apmokyti valstybės tarnautojai (gebėjimai).

Antra, bendradarbiavimas su Europos socialinio fondo lėšas administruojančia ESFA ir oficialus išankstinis projekto veiklų turinio pakeitimų suderinimas leido išvengti atvejų, kuomet išlaidos pripažįstamos netinkamomis. Aktyviai ir kokybiškai taikomos projekto rizikos valdymo procedūros, rizikos prevencijos ir padarinių valdymo priemonės prisidėjo prie projekto rezultatų pasiekimo.

Trečia, stengiantis, kad projekto įgyvendinimas būtų profesionalus ir sėkmingas, svarbu stiprinti projektų valdymo ir pokyčių valdymo kompetencijas. Įgyvendinant VORT projektą valstybės institucijų tarnautojai ir darbuotojai buvo nuolat supažindinami su naujomis tvarkomis, dalijamasi gerąja patirtimi ir stiprinamos įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui reikiamos kompetencijos. LR Vyriausybei atskaitingų institucijų atstovų įtraukimas ir jų tarpusavio bendradarbiavimas per visą projekto įgyvendinimo laikotarpį padėjo užtikrinti projekto rezultatų tvarumą.

# ADMINISTRACINĖS NAŠTOS VERTINIMAS, TEISINIO REGULIAVIMO KOKYBĖS IR EFEKTYVUMO TOBULINIMAS IR ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS GERESNIO REGLAMENTAVIMO KONTEKSTE

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2008-03-17 <b>Projekto pabaiga:</b> 2012-03-24
Projekto vykdytojas	Lietuvos Respublikos ūkio ministerija
Projekto asmuo ryšiams	Monika Beniulytė, el. p. <a href="mailto:monika.beniulyte@ukmin.lt">monika.beniulyte@ukmin.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Vilniaus miestas
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>918 610,96 Lt</b>
Projekto būseną	Baigtas įgyvendinti
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=10060">http://www.esparama.lt/projektas?id=10060</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Remdamasi Olandijos pavyzdžiu, Europos Komisija 2007 m. patvirtino veiksmų programą, kurios tikslas buvo iki 2012 m. administracinę naštą (toliau – AN) sumažinti 25 proc. Tais pačiais metais susirinkusi Europos Vadovų Taryba įpareigojo ES valstybes nares nusistatyti panašius AN mažinimo tikslus. LR Vyriausybė buvo dar ambicingesnė – iki 2011 m. pabaigos verslui tenkančią AN numatė sumažinti 30 proc. Todėl buvo būtina imtis aktyvių veiksmų, kad šis tikslas būtų pasiektas. Projektu „Administracinės naštos vertinimas, teisinio reguliavimo kokybės ir efektyvumo tobulinimas ir administracinių gebėjimų stiprinimas geresnio reglamentavimo kontekste“ ir buvo siekiama pirmiausia įvertinti konkrečias sritis, kuriose AN verslui didžiausia, o vėliau imtis atitinkamų priemonių pagerinti reguliavimo kokybę ir efektyvumą.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Įgyvendinant projektą buvo pasiekti visi planuoti rezultatai: 2011 m. parengtas Skubių AN mažinimo veiksmų planas, o po projekto pratęsimo parengtas veiksmų planas 2012–2013 m. laikotarpiui, apskaičiuota nacionalinė AN verslui pinigine išraiška 7 prioritetinėse srityse, o šie duomenys buvo suvesti į adaptuotą Europos Komisijos elektroninę (toliau – el.) AN duomenų bazę. Taip buvo sudaryta galimybė analizuoti el. duomenų bazėje įvestus duomenis pagal įvairius kriterijus. Siekiant užtikrinti, kad valstybės tarnautojai mokėtų praktiškai vertinti AN verslui pinigine išraiška ir naudotis sukurta el. duomenų baze, buvo surengti 60 asmenų mokymai. Galiausiai įgyvendinant projektą buvo parengtas informacinis-mokomasis leidinys „Administracinė našta“. Šių veiklų įgyvendinimas padėjo sutaupyti maždaug

4 mln. litų per metus ir sumažinti verslo patiriamą AN apie 1,8 proc. Jeigu LR Seime būtų patvirtinti visi 2013 m. numatyti pasiūlymai, tai verslui tenkanti AN, palyginti su 2009 m. situacija, būtų sumažėjusi apie 26 proc. Tačiau neplanuotas projekto poveikis, kuris sukėlė teigiamus pokyčius šalyje, buvo daug svarbesnis. Pirma, Lietuvoje buvo priimtas Administracinės naštos mažinimo įstatymas, kuris buvo grindžiamas šio projekto dokumentais. Antra, šalyje įvyko kultūriniai pokyčiai – viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai, politikai ir žiniasklaida pradėjo suprasti, kad teisės aktuose nustatyti informaciniai įpareigojimai verslui sukelia AN ir kad ją galima įvertinti pinigine išraiška.

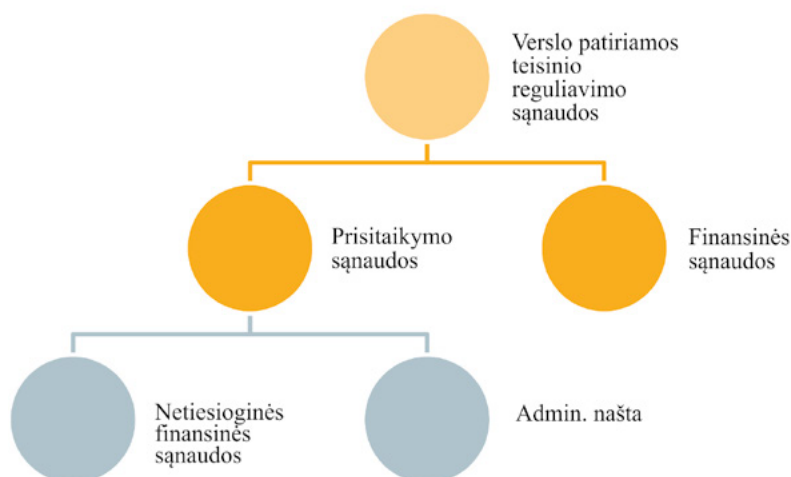
*„Administracinės naštos mažinimas apskritai yra teigiamas dalykas, nes taupoma ne tik versle, bet ir valstybės valdyme. Optimizuojant administravimo procesus sumažinamas ir valstybės tarnautojų skaičius. Teigiamai vertinamas išliekantis tęstinumas ir pastangos toliau tęsti administravimo naštos mažinimo darbus. Sudaryta Geresnio reguliavimo priežiūros komisija yra geras tęstinio darbo pavyzdys teikiant Vyriausybei naujus planus, pakeitimus įvairiems įstatymams.“*

**Andželika Rusteikienė, asociacijos Investuotojų Forumo biuro ir komunikacijos vadovė**

### **3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA**

Projektas buvo itin novatoriškas turinio atžvilgiu, nes anksčiau Lietuvoje nebuvo atliekami AN kiekybiniai vertinimai. Remiantis tarptautiniu lygmeniu pripažinta formule buvo atliktas išsamus teisės aktų reikalavimų vykdymo vertinimas, daugiausia dėmesio skiriant nacionalinės kilmės įpareigojimams. Įgyvendinant projektą pinigine išraiška buvo apskaičiuotos verslo patiriamos teisės aktų laikymosi išlaidos ir įvertintas AN sumažėjimo rodiklis nuo 2009 m. Pastebėta, kad AN verslui sudaro labai nedidelę dalį visos teisės aktų sukuriamos naštos ir kad daug didesnė našta yra vadinamosios prisitaikymo sąnaudos, kurios įpareigoja privačius ūkio subjektus atitikti įvairius teisės aktuose nustatytus reikalavimus (pvz., įsidiesti naujus įrenginius siekiant sumažinti oro taršą).

## Administracinės naštos vieta



Šaltinis: LR ūkio ministerija.

## 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Galima išskirti kelis šio projekto sėkmę lėmusius veiksniai. Pirmiausia LR ūkio ministerijos darbuotojai dalyvaudavo tokiose europinio lygmens darbo grupėse kaip Standartinių sąnaudų modelio tinklas (angl. Standard Cost Model Network). Jose buvo aptariami AN mažinimo klausimai, pavyzdžiui, vieningos metodikos plėtojimas ar praktiniai sunkumai, su kuriais susiduriama siekiant įvertinti AN. Todėl šio projekto komanda iš anksto turėjo reikiamos informacijos ir žinių, kaip toks projektas turėtų būti įgyvendinamas. Be to, tyrimas, skirtas apskaičiuoti AN verslui pinigine išraiška, buvo pradėtas netgi anksčiau negu pats projektas. Taip buvo siekiama ne tik iš anksto susipažinti su Lietuvos situacija, bet ir užtikrinti, kad AN mažinti skirti pasiūlymai būtų kuo greičiau suformuluoti ir pradėti įgyvendinti. Projekto įgyvendinimo etape yra itin svarbus valdžios institucijų supratimas ir palaikymas. Projekto komanda susidūrė su nepakankamu institucijų noru bendradarbiauti ekspertiniu lygmeniu, todėl projekto sėkmingą įgyvendinimą užtikrino stipri LR ūkio ministerijos vadovybės parama ir aktyvus jos įsitraukimas siekiant užtikrinti sklandų tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

## 5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS

Galima išskirti tris pagrindines projekto pamokas. Pirmą, siekiant padidinti projekto sėkmės tikimybę, rekomenduojama projekto komandos nariams veiklas paskirstyti taip, kad darbas projekte netaptų papildomu krūviu. Tai leistų tiek padidinti rezultatų nuosavybės jausmą, tiek užtikrinti didesnę projekto darbuotojų motyvaciją.

Antra, įgyvendinant projektą buvo pasimokyta, kad reikia daugiau dėmesio skirti suinteresuotųjų grupių įtraukimui. Net ir mažinant verslo patiriamą AN, valstybėje kuriami vis nauji teisės aktai ir dėl jų atsiranda nauji įsipareigojimai. Todėl verslo atstovai gali nė nepajusti pagerėjusių sąlygų. Suinteresuotųjų grupių įtraukimas taip pat leistų nustatyti sritis, kuriose AN mažinimas jiems yra aktualiausias.

Trečia, įgyvendinant projektą pasiteisino priemonių sutelkimas tose srityse, kurioms būdinga didžiausia rizika. Šio projekto atveju pirmenybė buvo teikiama tiems teisės aktams, kurie kūrė didžiausią našą verslui. Tai leido užtikrinti, kad įgyvendinant projekto veiklas būtų pasiektas didžiausias galimas rezultatas. Todėl kitiems projektų vykdytojams taip pat siūloma labiausiai susitelkti tose srityse, kuriose ES investicijas būtų galima panaudoti efektyviausiai.

# CENTRALIZUOTŲ VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ VALDYMO SISTEMOS KŪRIMAS IR DIEGIMAS

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2010-09-01 <b>Projekto pabaiga:</b> 2015-08-18
Projekto vykdytojas	Viešoji įstaiga CPO LT
Projekto asmuo ryšiams	Kęstutis Gramba, el. p. <a href="mailto:k.gramba@cpo.lt">k.gramba@cpo.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Vilniaus miestas
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>2 999 216,39 Lt</b>
Projekto būseną	Įgyvendinamas projektas
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=25060&amp;order=&amp;page=&amp;pgsz=100">http://www.esparama.lt/projektas?id=25060&amp;order=&amp;page=&amp;pgsz=100</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Europos šalyse išryškėjo bendrųjų funkcijų centralizavimo tendencija, kuria siekiama persikirstyti ribotus biudžetinio finansavimo išteklius pagrindinių įstaigos procesų naudai. Tai suteikia galimybę valstybės tarnautojams ir kitiems viešojo sektoriaus darbuotojams susitelkti ties viešojo valdymo institucijos misijos siekimu ir pagrindinių veiklų įgyvendinimu. Atlikus tyrimą „Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas“ nustatyta, kad el. viešųjų pirkimų iniciatyvų skatinimas prisideda prie šalies viešojo valdymo efektyvumo ir skaidrumo didinimo, bet Lietuva dar atsilieka nuo Europos šalių vidurkio plėtodama el. viešuosius pirkimus. Taigi projektu „Centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemos kūrimas ir diegimas“ siekiama prisidėti prie viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo ir veiklos valdymo tobulinimo, sukuriant ir įdiegiant centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemą. Sukurta sistema leis ne tik padidinti centralizuotų pirkimų apimtį Lietuvoje, bet ir, vadovaujantis labiausiai centralizuotų pirkimų srityje pažengusių Europos šalių praktika, pirkimus įgyvendinti el. būdu.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Įgyvendinant projektą buvo sukurta centralizuotųjų produktų kategorijų asortimento plėtros metodika, kuri būtina siekiant nustatyti, ar produktas yra tinkamas būti perkamas centralizuotu būdu, ar ne. Pagal šią metodiką buvo atrinkta 17 tinkamų produktų kategorijų. Šiuo metu jau yra sukurta 10 centralizuotų pirkimų modelių. Per 2014 m. planuojama sukurti dar 5 centralizuotų pirkimų modelius, o 2015 m. – dar du. Dėl priimtų palankių įstatymų, Valstybės kontrolės atlikto centralizuotų viešųjų pirkimų audito duomenimis, 2012 m., palyginti su 2008 m., centralizuotų viešųjų pirkimų per

centrinę perkančiąją organizaciją (toliau – CPO) vertė išaugo beveik 28 kartus, t. y. nuo 8,4 mln. Lt iki 234,8 mln. Lt. Tačiau didžiausias projekto poveikis pasireišk, kai bus įdiegtas naujasis el. pirkimų valdymo įrankis, kuris leis:

- atlikti konsoliduotus pirkimus, t. y. vieną užsakymą galės skelbti kelios perkančiosios organizacijos;
- vykdyti reversinį aukcioną, t. y. tiekėjai iki nustatyto termino galės siūlyti mažesnę kainą negu siūlo konkurentai, kol bus pasiūlyta mažiausia produkto kaina;
- katalogo vartotojams gauti vykdomų pirkimų statistinę informaciją (ataskaitas) rūpimais pjūviais;
- įdiegta ryšių su klientais valdymo sistema katalogo administratoriams suteiks galimybę laiku ir efektyviai reaguoti į klientų (pirkėjų ir tiekėjų) poreikius.

## VšĮ CPO LT atnaujinamos internetinės svetainės prototipas



Šaltinis: Viešoji įstaiga CPO LT.

### 3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA

Projektą galima laikyti gerąja praktika ne tik Lietuvos, bet ir Europos mastu. Kitose šalyse retai kataloge kaip el. parduotuvėje galima įsigyti paslaugas, nes jose produktų pirkimo procesas nėra iki galo kompiuterizuotas. Lietuvoje visas pirkimo procesas atliekamas el. būdu: net atnaujintas varžymasis tarp tiekėjų ir užsakymo sutarties parengimas yra vykdomi automatiškai sistemoje, o sutartį galima pasirašyti el. parašu. Todėl perkančiosios organizacijos, įsigydamos prekes, paslaugas ar darbus, sutaupo, nes nemokamai naudojasi el. katalogu **CPO.lt** ir išvengia sudėtingų viešųjų pirkimų procedūrų vykdymo. Tiekėjams yra itin naudingas įdiegtas el. procesas – dinaminė pirkimų sistema (toliau – DPS). Svarbiausias DPS pranašumas – tiekėjams, norintiems varžytis dėl preliminariųjų sutarčių pasirašymo, kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus reikia pateikti tik vieną kartą per visą sistemos galiojimo laikotarpį, o ne kiekvieną kartą CPO paskelbus konkursą. Taip yra dėl to, kad sistemoje lieka duomenys net apie tuos tiekėjus, kurie nepasirašė preliminariosios sutarties. Taigi Lietuvoje per **CPO.lt** vykdomi pirkimai yra itin elektroniskai pažangūs.

### 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Projekto įgyvendinimas jo vykdytojams buvo lengvesnis dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia projektas buvo įgyvendinamas remiantis bandomuoju projektu, kurį anksčiau vykdė CPVA ir kurį įgyvendinant sukurtas pirmasis el. katalogas. Per šį bandomąjį projektą buvo sukurti kanceliariinių prekių ir kompiuterinės įrangos pirkimų moduliai el. kataloge. Pasiteisinus minėtam projektui ir turint aiškią viziją, kaip reikėtų tobulinti sukurtą sistemą, nuspręsta plėsti centralizuotus pirkimus Lietuvoje.

Antra, projektas sulaukė didelio valdžios

*„CPO LT komanda nuveikė labai daug skaidrinant, supaprastinant ir optimizuojant viešuosius pirkimus: tiekėjams nereikia kiekvieną kartą rengti kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus, taip sutaupoma nemažai laiko ir žmogiškųjų išteklių. Pirkimo sąlygos yra aiškios ir visiems vienodos, taip užtikrinama sąžininga konkurencija ir skaidrumas. Tikime, kad CPO LT eina teisingu keliu ir toliau tobulins šią pirkimų sistemą.“*

**Mangirdas Dargužis,**  
**„TELE2“ pardavimo projektų vadovas**  
**viešajam sektoriui**

*„Vykdamas didesnės apimties pirkimus (kuro, elektros, judriojo ryšio, įvairių projektavimo, techninės priežiūros paslaugų ir kt.) perkančiosios organizacijos, ypač mažos, susiduria su problemomis rengiant pirkimo dokumentus, techninius projektus ir sutartis. Atliekant pirkimus per Centrinę perkančiąją organizaciją visa viešųjų pirkimų našta tenka jai, todėl centralizuoti pirkimai mums padeda sutaupyti laiko, lėšų bei per trumpesnį laiką įsigyti norimų prekių ar paslaugų.“*

**Edmundas Razvickas, Kalvarijos**  
**gimnazijos direktoriaus pavaduotojas**  
**ūkiui ir bendriesiems klausimams**



institucijų palaikymo: 2009 m. LR Vyriausybė įpareigojo LR Vyriausybės įstaigas ir kitas LR Vyriausybei atskaitingas valstybės institucijas, ministerijas, įstaigas prie ministerijų ir kitas ministerijoms pavaldžias valstybės įstaigas ir įmones, išskyrus LR diplomatinės atstovybes, konsulines įstaigas užsienyje ir LR atstovybes prie tarptautinių organizacijų, užtikrinti, kad prekių, paslaugų ir darbų viešieji pirkimai būtų vykdomi naudojantis el. katalogu **CPO.lt**. Siekdamas dar labiau padidinti pirkimų skaičių per CPO, LR Seimas priėmė Viešųjų pirkimų įstatymo pataisas, kuriomis nuo 2014 m. sausio 1 d. visos perkančiosios organizacijos, išskyrus LR diplomatinės atstovybes, konsulines įstaigas užsienyje ir LR atstovybes prie tarptautinių organizacijų, privalo įsigyti prekes, paslaugas ir darbus, kurie yra CPO el. kataloge ar kurių negalima įsigyti efektyviau. Taigi aiški projekto vizija ir politinis palaikymas yra svarbiausi projekto sėkmės veiksniai.

## **5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS**

Pagrindinė įgyvendinant projektą išmokta pamoka yra ta, kad aiškiai nustatytos projekto valdymo procedūros organizacijoje yra itin svarbios bendradarbiaujant su projekto partneriais ar paslaugų teikėjais. Vykdamas projektą dėl tiekėjo vėlavimo laiku ir tinkamai suteikti paslaugas buvo kilusi rizika numatytu metu neužbaigti projekto ar nepasiekti užsibrėžto rezultato. Todėl tobulinant projekto valdymo procesą tiek pačioje VŠĮ CPO LT, tiek kitiems projektų vykdytojams rekomenduojama paslaugų teikimo sutartyse numatyti detalesnius paslaugų atlikimo grafikus ir griežtesnę tiekėjo atsakomybę už terminų nesilaikymą.

# LIETUVOS ĮSITINKLINIMO EUROPOS SĄJUNGOJE SKATINIMAS

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2012-07-02 <b>Projekto pabaiga:</b> 2015-08-31
Projekto vykdytojas	Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija
Projekto asmuo ryšiams	Ėrika Gudelytė, el. p. <a href="mailto:erika.gudelyte@urm.lt">erika.gudelyte@urm.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Vilniaus miestas
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>18 259 094,10Lt</b>
Projekto būseną	Įgyvendinamas projektas
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/paraiska?id=35309&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/paraiska?id=35309&amp;pgsz=10</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Projekto inicijavimo laikotarpiu artėjo labai reikšmingas įvykis – Lietuvos pirminkavimas ES Tarybai. Todėl Lietuvoje buvo būtina tinkamai pasirengti šiam Lietuvos kaip ES valstybės išipareigojimui sustiprinant nacionalinę ES reikalų koordinavimo sistemą. Taigi projektu „Lietuvos įsitinklinimo Europos Sąjungoje skatinimas“ siekiama paskatinti bendradarbiavimo tinklą tarp subjektų, dalyvaujančių ES politikų formavimo ir įgyvendinimo procesuose tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu, kūrimą ir patobulinti infrastruktūrą, būtiną gilesnei Lietuvos integracijai ir Lietuvos įtakos didėjimui.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Projekto veiklos buvo naudingos viešojo valdymo institucijoms, nevyriausybiniam sektoriui ir visuomenei.

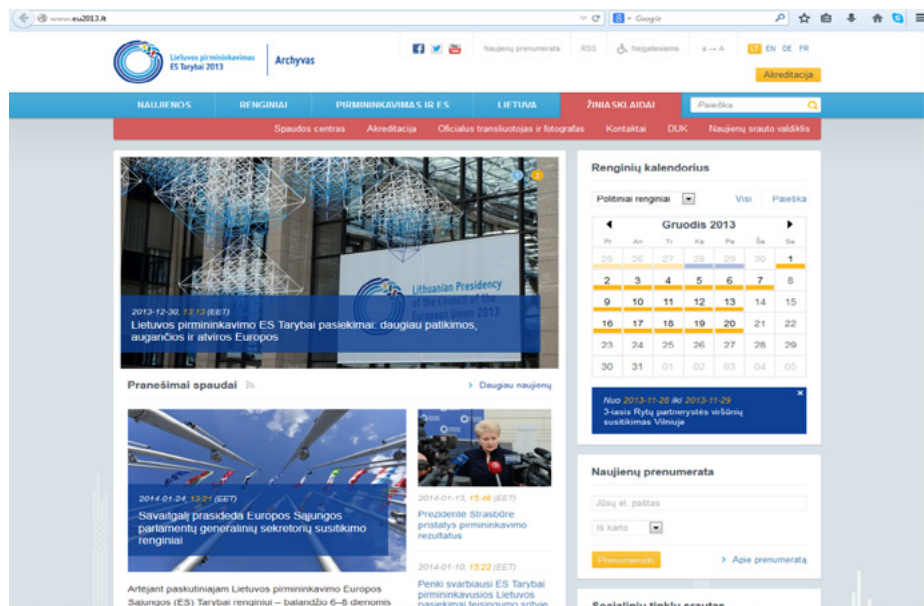
**Viešojo valdymo institucijos.** Projekto įgyvendinimo laikotarpiu LR užsienio reikalų ministerija (toliau – URM) į 18 ministerijų ir įstaigų prie ministerijų delegavo projekto darbuotojus, jie prisidėjo prie nuoseklesnio Lietuvos pozicijų ES darbotvarkės klausimais formavimo, tarpinstitucinio pozicijų derinimo, susitikimų ir vizitų organizavimo. Šiuo metu jau parengta apie 66 proc. visų užsibrėžtų tyrimų, rekomendacijų ir (ar) vertinimų, kurie buvo aktualūs rengiant Lietuvos pozicijas pirminkavimo ES Tarybai laikotarpiu vykusiems posėdžiams ir įgyvendinant priimtus ES sprendimus.

**Nevyriausybinis sektorius.** Įgyvendinant projektą taip pat buvo siekiama nevyriausybinį sektorių ir kitus socialinius ir ekonominius partnerius įtraukti į ES politikų formavimo ir įgyvendinimo procesus. Todėl URM iš dalies finansavo 47 nevyriausybinių sektoriaus ir kitų socialinių bei ekonominių partnerių susitikimus. Pavyzdžiui, Viešojo ir privataus sektorių partnerystės asociacija suorganizavo konferenciją „VPSP ir ES struktūrinių fondų apjungimo galimybės“. Joje buvo aptartos finansinės 2014–2020 m. perspektyvos, viešojo ir privataus sektoriaus derinimo galimybės. Tokia veikla ne tik suteikė galimybę nevyriausybiniams organizacijoms (toliau – NVO) ir visuomeninėms organizacijoms užmegzti ryšius ir tapti labiau matomomis tarptautinėje erdvėje, bet ir išugdė URM ir ES reikalų koordinavimo procese dalyvaujančių institucijų įprotį formuojant bei įgyvendinant politiką tartis ir įtraukti NVO ir kitus socialinius bei ekonominius partnerius.

*„Viešojo ir privataus sektorių partnerystės asociacija užmezgė bendradarbiavimo santykius su tarptautiniais partneriais, tarptautinėmis asociacijomis, tokiomis kaip PPP Institute. Be to, pačios asociacijos žinomumas Lietuvoje yra itin padidėjęs.“*

**Andrius Šiaudinis,**  
**„PERITUS“ direktorius**

## Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai skirta interneto svetainė



Šaltinis: LR užsienio reikalų ministerijos interneto svetainė <<http://www.eu2013.lt>>.

**Visuomenei.** Įgyvendinant projektą buvo siekiama užtikrinti, kad kuo daugiau Lietuvos piliečių žinotų apie ES darbotvarkę ir prisidėtų prie nacionalinės pozicijos formavimo Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai laikotarpiu, galėtų patogiausiai sekti visus naujausius įvykius ir pasiektus rezultatus. Todėl buvo įgyvendinta komunikacijos žiniasklaidoje ir viešosiose erdvėse kampanija, sukurta interneto svetainė <<http://www.eu2013.lt>>. Joje informacija pateikiama lietuvių, anglų, vokiečių ir prancūzų kalbomis, sukurta mobili aplikacija ir naudojami įvairūs socialiniai tinklai, pavyzdžiui, „Twitter“, „Facebook“.

Siekiant išsiaiškinti šio projekto įtaką Lietuvos įvaizdžio gerinimui ir Lietuvos įtakos ES sprendimų priėmimo procese stiprinimui, į bendro ES reikalų koordinavimo sistemos tyrimo objektą yra įtrauktos ir šiame projekte vykdytos veiklos.

### **3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA**

Kaip gerąją projekto praktiką galima išskirti projekto administravimo procesą: išlaikytą pusiausvyrą tarp sprendimų priėmimo centralizacijos ir decentralizacijos. Pavyzdžiui, planuojant naujų žmonių įdarbinimo procesą, buvo nuspręsta, kad centralizuotu būdu atrinktų darbuotojų kvalifikacija gali netenkinti institucijų poreikių. Todėl institucijoms buvo patikėta savarankiškai vykdyti projekto darbuotojų atrankas, įtraukiant URM atstovą. Vykdamas darbuotojų atrankas, URM atliko tik koordinatoriaus funkcijas: sudarė darbuotojų įdarbinimo grafikus su aiškiais terminais, rengė instrukcijas ir teikė konsultacijas dėl darbo santykių administravimo ir darbuotojų funkcijų. Toks sprendimas leido užtikrinti, kad tas pats kandidatas nedalyvautų keliose atrankose ir nebūtų vilkinamas įdarbinimo procesas. Pusiausvyra tarp sprendimų priėmimo centralizacijos ir decentralizacijos taip pat buvo išlaikyta vykdant su tyrimais, NVO ir kitų socialinių ir ekonominių partnerių įtraukimu susijusias veiklas. Apibendrinant galima pasakyti, kad įvairiose situacijose sprendžiant su turiniu susijusius klausimus buvo atsižvelgta į jame dalyvaujančių institucijų ir socialinių partnerių poreikius, tačiau URM užtikrino, jog visos vykdomos veiklos prisidėtų prie Lietuvos ES reikalų koordinavimo sistemos tobulinimo.

### **4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI**

Pirma, sėkmingą projekto įgyvendinimą užtikrinti itin padėjo ankstesnė projekto komandos patirtis įgyvendinant ES finansuojamus projektus. Todėl URM darbuotojai, žinantys administravimo struktūrą ir projektų taisykles, užtikrino institucinės atminties palaikymą ir palengvino projekto įgyvendinimą. Antra, dėl didelės projekto apimties buvo būtina užtikrinti gerą vidinę komunikaciją. Tačiau užuot kūrusi naujus sprendimus, URM nusprendė pasinaudoti jau egzistuojančiais mechanizmais – pasirengimo pirmininkauti koordinatorių tinklo susitikimais ir LR Vyriausybės ES komisijos posėdžiais. Galiausiai įgyvendinant projektą nebuvo apsiribojama vien sutartyje numatytais veiklomis – siekiant kuo

geresnio rezultato ir lanksčiai reaguojant į vykdančią projektą kylančius poreikius buvo įgyvendinamos ir papildomos veiklos už URM lėšas.

## **5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS**

Galima išskirti dvi pagrindines projekto pamokas. Pirma, sėkmingam sistemini projektui įgyvendinimui reikalingas politinis palaikymas. Todėl, siekiant rezultatyviai įgyvendinti kitus projektus valstybei prioritetinėse srityse, būtina užtikrinti, kad atitinkama ministerija prisiimtų atsakomybę koordinuoti projekto įgyvendinimą.

Antra, 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu planuojama vykdyti daugiau didelės apimties ir sisteminių projektų. Todėl projekto vykdytojams siūloma aiškiai apmąstyti, kaip konkrečiu atveju būtų galima geriausiai valdyti įgyvendinamas projekto veiklas ir kaip atsižvelgti į įvairių suinteresuotųjų grupių poreikius pasitelkiant centralizuoto ir decentralizuoto veiklų vykdymo bei sprendimų priėmimo derinimą. Taip būtų užtikrinamas ne tik į projekto įgyvendinimą įtrauktų suinteresuotųjų grupių pasitenkinimas, bet ir sumažinti administraciniai kaštai centralizuotai vykdančioms įvairioms veikloms, tokias kaip viešieji pirkimai.

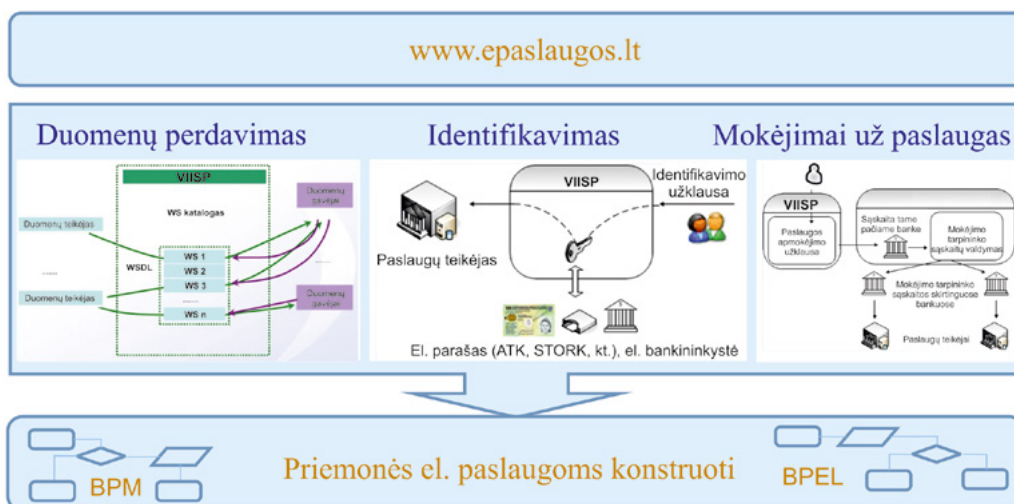
# VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ INFORMACINIŲ SISTEMŲ INTEROPERABILUMO (SĄVEIKUMO) SISTEMOS SAUGOS IR FUNKCIONALUMO PLĖTRA

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2011-12-01 <b>Projekto pabaiga:</b> 2014-05-30
Projekto vykdytojas	Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos
Projekto asmuo ryšiams	Algirdas Trakimavičius, el. p. <a href="mailto:a.trakimavicius@ivpk.lt">a.trakimavicius@ivpk.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Vilniaus miestas
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>9 142 865,54 Lt</b>
Projekto būseną	Įgyvendinamas projektas
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=31196&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/projektas?id=31196&amp;pgsz=10</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Lietuvos viešojo valdymo institucijos yra linkusios pirkti ir kaupti informacinių ir ryšių technologijų infrastruktūrą, kuri yra nepakankamai panaudojama ir sąveiki. Šias problemas spręsti padeda Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platforma (toliau – VIISP). Tai pažangus IT sprendimas, leidžiantis paslaugų tiekėjams lanksčiai ir nesudėtingai kurti, talpinti el. paslaugas, o paslaugų gavėjams visas šias paslaugas užsakyti vienoje vietoje – Elektroniniuose valdžios vartuose ([www.epaslaugos.lt](http://www.epaslaugos.lt)). Šis centralizuotas valstybės sprendimas kuriamas nuo 2006 m. Naują postūmį inovatyvių VIISP funkcionalumų kūrimui suteikė viešajame sektoriuje pradėjusi populiarėti „debesų“ kompiuterija ir 2010 m. atlikto audito rezultatai, atskleidę tobulintinus VIISP sistemos aspektus. Todėl Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos (toliau – IVPK) pradėjo įgyvendinti projektą „Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo (sąveikumo) sistemos saugos ir funkcionalumo plėtra“. Jo tikslas – išplėsti VIISP funkcionalumus ir sudaryti sąlygas visiems viešųjų ir administracinių paslaugų teikėjams bei gavėjams saugiai ir patogiai jais naudotis.

# Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platforma



Šaltinis: Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR susisiekimo ministerijos.

## 2. PROJEKTO NAUDA

VIISP sistema itin naudinga tuo, kad leidžia sukurti bendrus sprendimus visam viešajam sektoriui. Konstruojant naują el. paslaugą, dažnai reikia nustatyti paslaugų gavėjo tapatybę, už mokamas paslaugas atsiskaityti nuotoliniu būdu, o paslaugų procese naudojant kelių institucijų duomenis – užtikrinti automatizuotus duomenų mainus. Įgyvendinant VIISP projektą kuriami būtent tokie centralizuoti sprendimai, kuriuos panaudodamos kitos valstybės ar savivaldybių institucijos gali savo el. paslaugas sukurti paprasčiau, greičiau ir pigiau. Pavyzdžiui, vien tik VIISP aplinkoje sukurtas sprendimas tapatybei nustatyti, kuriuo naudojasi įvairios el. paslaugas teikiančios institucijos, leido sutaupyti 4,8 mln. litų. Kitas pavyzdys, kaip naudojantis VIISP platformos sprendimais galima taupyti

valdžios išlaidas, yra projektų „Centralizuotas savivaldybių paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę“ ir „Administracinių procedūrų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų išduodamais leidimais, perkėlimas į elektroninę terpę“ įgyvendinimas. Šiuose projektuose, pasinaudojant VIISP infrastruktūra, kuriamos ir mažame bandomųjų savivaldybių rate išbandomos skirtingos savivaldybių teikiamos el. paslaugos. Projektų įgyvendinimo pabaigoje šios el. paslaugos atkeliaus į visas šalies savivaldybes. Taigi galiausiai visos savivaldybės bus įsidiegosios tiek vieno, tiek kito projekto sukurtus sprendimus. Įgyvendinant projektą „Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo (są-

*„Tai labai patogus būdas gyvenamajai vietai deklaruoti.“*

*„Viskas paprasta ir greita – nereikia net išeiti iš namų.“*

*„Puikus puslapis, viską galima lengvai rasti.“*

*„Puikiai veikiantis portalas. Sutaupėte man 1 val. laiko šiandien! Ačiū ir sėkmės!“*

**Anoniminiai vartotojų atsiliepimai apie el. paslaugą „Gyvenamosios vietos deklaravimas Lietuvoje“**

veikumo) sistemos saugos ir funkcionalumo plėtra“ užtikrinama ne tik paslaugų pasiūla, bet ir siekiama, kad jomis būtų patogiau naudotis. Todėl VIISP sistemos vartotojai yra įtraukiami į el. paslaugų tobulinimo procesą. IVPK orientavimasis į klientą prisidėjo prie šios sistemos vartotojų augimo tendencijos: vien per tris pirmuosius šių metų mėnesius, nuo 2014 m. pradžios iki balandžio 1 d., Elektroniniuose valdžios vartuose apsilankė 520 tūkst. unikalių lankytojų (palyginimui – 2013 m. tuo pačiu laikotarpiu unikalių vartotojų buvo 320 tūkst.). Taigi didinant institucijų IT sprendimų sąveikumą ir Elektroninių valdžios vartų populiarumą tarp vartotojų yra užtikrinamas efektyvus valdžios išlaidų panaudojimas.

### **3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA**

Projekto gerąją praktiką galima laikyti „debesų“ kompiuterijos panaudojamą IT paslaugoms teikti. Šiuo būdu numatoma teikti trijų lygmenų paslaugas: infrastruktūrą kaip paslaugą, platformą kaip paslaugą ir programinę įrangą kaip paslaugą. Jeigu viešojo valdymo institucija naudoja savo vidinę informacinę sistemą, tačiau tam tikru momentu reikia patenkinti padidėjusį išteklių poreikį, tai pirmojo tipo paslaugų modelis institucijoms suteikia galimybę išsinuomoti fizinę infrastruktūrą kaip duomenų saugyklą. Platforma kaip paslauga suteikia galimybę išsinuomoti virtualius serverius, operacines sistemas ir duomenų saugyklą, kurios panaudojamos naujai programinei įrangai kurti. Ši paslauga itin naudinga smulkioms viešojo valdymo institucijoms, kurios dažniausiai neturi tiek finansinių išteklių, kad galėtų iš gamintojų įsigyti aparatinę ir programinę įrangą. Galiausiai aukščiausio lygmens tipas yra programinė įranga kaip paslauga, už kurios diegimą, veikimo užtikrinimą ar saugojimą iki galo atsako paslaugos tiekėjas, o vartotojui nereikia įsigyti jokių licencijų. Pavyzdžiui, viešajame sektoriuje šiuo lygmeniu bus diegiamos dokumentų valdymo sistemos (toliau – DVS). Tai leis užtikrinti, kad tokios mažos viešojo valdymo institucijos kaip darželiai, kurioms fizinės duomenų valdymo sistemos nereikia, galėtų savo poreikius patenkinti naudodamosi DVS kaip išorine paslauga. „Debesų“ kompiuterijos naudojimo pranašumas yra tas, kad tais pačiais skaičiavimo technologijų ištekliais gali naudotis ne vienas, o daug paslaugų gavėjų. Be to, „debesų“ kompiuterijos panaudojimas IT paslaugoms teikti leis užtikrinti, kad paslaugų gavėjų poreikiai būtų patenkinti lanksčiai: bet kuriuo metu bus galima padidinti arba sumažinti nuomojamų išteklių kiekį, išvengti perteklinės greitai senstančios įrangos įsigijimo, mažinti sukurtos infrastruktūros išlaidoms nuolat reikalingas palaikymo lėšas ir kt.



## 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

VIISP sistemos naudojimui ir tęstinumui didelę reikšmę turi Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, kuriame įtvirtinti valstybės informacinių išteklių kūrimo ir tvarkymo principai. Taip pat prie sėkmingo projekto įgyvendinimo prisidėjo projekto komandos išankstinis pasirengimas ir išplėtotą VIISP sistemos vizija. Pavyzdžiui, VIISP platforma bus pasitelkiama kuriant nebe atskiras el. paslaugas, o el. paslaugų derinius, atitinkančius kurį nors žmogaus ar įmonės gyvenimo įvykį. Rengdamasis įgyvendinti šią naujovę, IVPK įvykdė nedidelės apimties bandomąjį projektą, susijusį su vienu gyvenimo įvykiu – vaiko gimimu. Paslaugos gavėjas vienu prisijungimu prie sistemos galės gauti įvairias su šiuo gyvenimo įvykiu susijusias paslaugas. Per šį bandomąjį projektą įgyta patirtis leido projekto komandai iš anksto numatyti ir suplanuoti, kaip VIISP sistema turėtų atrodyti ir kokius funkcionalumus teikti, kad kompleksinių paslaugų konstravimas ir teikimas būtų kuo sklandesnis ir patogesnis vartotojui.

## 5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS

Įgyvendinant projektą daug dėmesio yra skiriama vartotojų poreikiams. Tai ne tik leidžia padidinti vartotojų pasitenkinimą, bet ir suteikia galimybę patobulinti pačios sistemos ir el. paslaugų funkcionalumus. Pavyzdžiui, projekto komanda el. paslaugai „Gyvenamosios vietos deklaravimas Lietuvoje“ sukūrė klausimyną, kurio paskutinėje dalyje prašoma nurodyti papildomas pastabas ar pasiūlymus dėl el. deklaravimo paslaugos tobulinimo. Gavus atsiliepimą „Nepatogu tai, kad neįmanoma vienu metu deklaruoti visų šeimos narių gyvenamąją vietą“, sistema buvo patobulinta – nuo šiol tėvai gyvenamąją vietą deklaruoti gali tiek už save, tiek už nepilnamečius vaikus, nes adresas ir kiti duomenys išlieka tie patys. Taigi ir kitiems projektų vykdytojams siūloma atsižvelgti į vartotojų poreikius.

# PARTNERYSTĖS TARP VALSTYBINIO IR NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIŲ SKATINIMAS ĮGYVENDINANT INTEGRUOTĄ JAUNIMO POLITIKĄ

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2009-05-29 <b>Projekto pabaiga:</b> 2012-05-29
Projekto vykdytojas	Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Projekto asmuo ryšiams	Laura Bačinskienė, el. p. <a href="mailto:laura.bacinskiene@jrd.lt">laura.bacinskiene@jrd.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Vilniaus miestas, Jonavos rajonas, Kelmės rajonas, Klaipėdos miestas, Lazdijų rajonas, Skuodo rajonas, Šiaulių miestas, Telšių rajonas
Projekto partneriai	Septynių miestų ir rajonų savivaldybės
Projekto biudžetas	<b>3 262 718,86 Lt</b>
Projekto būseną	Baigtas įgyvendinti
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/paraiska?id=3761&amp;pgsz=10;">http://www.esparama.lt/paraiska?id=3761&amp;pgsz=10;</a> <a href="http://www.jrd.lt/es-bendradarbiavimo-skatinimo-projektas">http://www.jrd.lt/es-bendradarbiavimo-skatinimo-projektas</a>

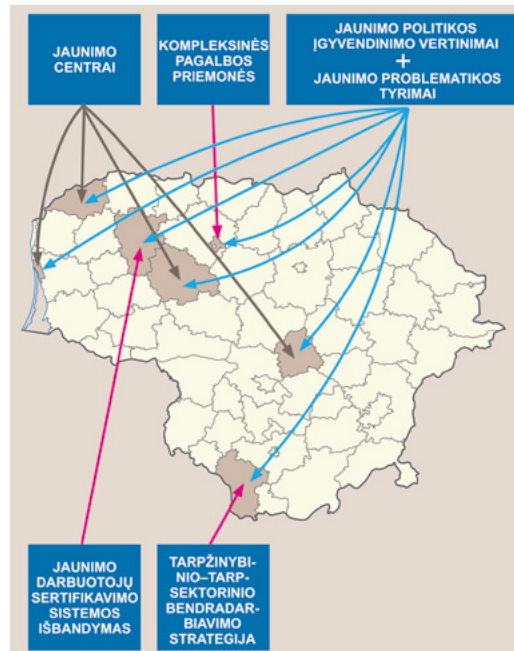
## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Valstybinio ir nevyriausybinio sektoriaus bendradarbiavimo srityje dar tik žengiami pirmieji žingsniai. Viešosios įstaigos „Europos namai“ parengtoje studijoje „Nevyriausybinių organizacijų ir valstybinio sektorių bendradarbiavimas“ nurodoma, kad Lietuvai trūksta integruotos NVO stiprinimo programos, o pačios NVO silpnai įtraukiamos į sprendimo priėmimo procesus, nes dažnai nelaikomos lygiaverčiais partneriais. Siekdamas prisidėti prie šių problemų jaunimo politikos srityje sprendimo, Jaunimo reikalų departamentas įgyvendino projektą „Partnerystės tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių skatinimas įgyvendinant integruotą jaunimo politiką“. Šiuo projektu buvo siekiama sistemiškai spręsti aktualesias jaunimo politikos problemas, tokias kaip praktinių darbo su neorganizuotu jaunimu įrankių trūkumas, skatinant bendradarbiavimo formas tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių. Šį projektą galima vadinti bandomuoju, nes jo pagrindu 2010–2015 m. Jaunimo reikalų departamentas toliau tęsia pradėtą veiklą, vykdydamas projektą „Integruotos jaunimo politikos plėtra“.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Projekto veiklos buvo skirtos valstybiniam ir nevyriausybiniam sektoriams ir bendradarbiavimo tarp jų skatinimui.

### Svarbiausi rezultatai regionuose



Šaltinis: Jaunimo reikalų departamentas,  
„Efektyvios jaunimo politikos link“. Projekto ataskaita, p. 30.

**Valstybinis sektorius.** Įgyvendinant projektą buvo sukurti įvairūs įrankiai, padedantys viešojo sektoriaus darbuotojams tobulinti kompetencijas jaunimo politikos įgyvendinimo srityje. Pavyzdžiui, valstybinio sektoriaus darbuotojai gali naudotis parengtomis ir nuolat atnaujinamomis jaunimo situacijos analizėmis: lyginti ir stebėti jaunimo situaciją bet kurioje Lietuvos savivaldybėje.

**Nevyriausybinis sektorius.** Jaunimo organizacijoms buvo sukurti įrankiai, padedantys tobulinti jų vykdomas veiklas. Pavyzdžiui, projekto komanda parengė keletas skirtingas jaunimo centrų koncepcijas, atsižvelgdama į jų pritaikomumą pagal tam tikras Lietuvos savivaldybes: didmiesčio jaunimo centras, mobilus jaunimo centras, mažo miesto jaunimo centras ir rajono centro jaunimo centras. Pagal kiekvieną jų buvo įkurti keturi jaunimo centrai Klaipėdos miesto, Skuodo rajono, Kelmės rajono ir Jonavos rajono savivaldybėse.

*„[steigus Jaunimo centrą, Jonavos rajone sudarytos palankios sąlygos jaunimo užimtumui didinti, suaktyvėjo jaunimo visuomeninių organizacijų projektinė veikla. Centre šiandien renkasi jaunimas, vyksta susirinkimai, organizuojami įvairūs renginiai. Projektas naudingas tuo, kad pagerėjo jaunimo užimtumo sąlygos Jonavos rajono savivaldybėje.“*

**Lina Paulavičienė, buvusi Jonavos r. sav. Jaunimo reikalų koordinatore**

**Bendradarbiavimo skatinimas.** Įgyvendinant projektą buvo siekiama sukurti tvarius bendradarbiavimo ryšius. Pavyzdžiui, Lazdijų savivaldybėje buvo priimtas sprendimas „Dėl Lazdijų rajono savivaldybės tarpžinybinio-tarpsektorinio bendradarbiavimo 2011–2016 m. strategijos patvirtinimo“. Pagal jį apibrėžti įvairūs valstybinio ir nevyriausybinio sektoriaus bendradarbiavimo būdai. Tai naudingas pavyzdys kitoms savivaldybėms, kaip rengti panašius dokumentus.

Taigi įgyvendinant projektą sukurti įvairūs įrankiai ir priemonės, padedantys valstybinio ir nevyriausybinio sektoriaus institucijų darbuotojams įgyti trūkstamų žinių ir ugdyti naujus gebėjimus. Nuoseklus ir ilgalaikis jų taikymas padeda jaunimo organizacijoms nuolat tobulėti.

### 3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA

Pagrindinis šio projekto gerosios praktikos bruožas – bendradarbiavimo tinklų tarp valstybinio ir nevyriausybinio sektorių kūrimas pasitelkiant abiejų sektorių privalumus. Valstybinis sektorius yra pajėgus finansiškai. Nevyriausybinis sektorius yra kūrybiškas, veiklus, iniciatyvus, tačiau NVO dažnai nėra stiprūs partneriai dėl dažnos lyderių ar pačių organizacijų tikslų kaitos. Todėl įgyvendinant projektą buvo siekiama veiklas diferencijuoti pagal tikslinių grupių poreikius. Pavyzdžiui, NVO buvo siekiama suteikti reikiamų žinių ir gebėjimų, kad šios organizacijos ateityje galėtų savarankiškai bendradarbiauti su valstybinio sektoriaus institucijomis jaunimo politikos srityje. Tokio požiūrio taikymas turėjo teigiamų padarinių: Telšių rajono savivaldybės Švietimo, kultūros, sporto ir jaunimo reikalų skyriaus vyriausiosios specialistės Zenaidos Pikiotienės teigimu, „Tarp jaunimo darbuotojų natūraliai susiformavo tarpžinybinio bendradarbiavimo tinklas, grindžiamas gerąja patirtimi. Jaunimo darbuotojų žinojimas vieniems apie kitus suteikia platesnes galimybes jaunimui: bendrai vykdomi projektai, jaunas žmogus nukreipiamas ten, kur gali gauti profesionalią pagalbą.“ Taigi valstybinio ir nevyriausybinio sektoriaus institucijų darbuotojų tobulėjimas ir praktiškas bendradarbiavimo formų išbandymas leido sukurti prielaidas tolesniam šių dviejų sektorių bendradarbiavimui.

### 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Didelę įtaką sėkmingam projekto įgyvendinimui turėjo **išankstinis projekto komandos įdirbis**. Jis leido suformuoti aiškią projekto viziją. Ruošiantis projekto įgyvendinimui buvo analizuojama kitų šalių patirtis tarpžinybinio bendradarbiavimo srityje.

*„Projektas Kelmės r. savirealizacijos erdvės nerandantiems jauniems žmonėms padėjo atrasti prasmingos veiklos ir saugaus, turiningo laisvalaikio galimybes. Dalyvavimas Jaunimo centro veiklose palengvina jų integraciją į aktyvų visuomenės gyvenimą.“*

**Robertas Barčiauskas, Kelmės r. savivaldybės Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus specialistas**

Pavyzdžiui, kuriant jaunimo centrų koncepciją buvo surengtos stažuotės į Vokietiją ir Belgiją. Per šias stažuotes susipažinta su šalių patirtimi plėtojant atvirų jaunimo centrų veiklas ir stiprinant bendradarbiavimą su skirtingomis institucijomis ir organizacijomis. Projekto komanda įgytas žinias pritaikė Lietuvos kontekstui, atsižvelgdama į turimus finansinius išteklius, jau egzistuojančią sistemą, individualius savivaldybių-partnerių poreikius, žmonių mentalitetą ir suvokimą apie bendradarbiavimą lygi. Toks tarptautinės praktikos pritaikymas Lietuvai leido efektyviau įgyvendinti projekto veiklas.

Tačiau vien aiškios vizijos sėkmingam projekto įgyvendinimui nepakanka – svarbu užtikrinti ir palaikyti projekto **partnerių ir kitų projekte dalyvaujančių asmenų motyvaciją** ir norą keistis. Šiame projekte žmogiškasis veiksnys buvo lemiamas, nes dauguma projekto veiklų buvo tiesiogiai nukreiptos į darbą su žmonėmis, jų požiūrio į bendradarbiavimą ir lyderystę keitimą. Todėl projekto dalyviai pirmiausia supažindinti su bendradarbiavimo principais: kas yra tikrasis bendradarbiavimas, kokie jo principai ir kaip jie taikomi praktikoje. Tik pakeitus ribotą žmonių suvokimą apie bendradarbiavimo galimybes, buvo galima pereiti prie paties bendradarbiavimo skatinimo.

Kadangi projekto veiklos vykdytos savivaldybėse partnerėse, svarbus projekto sėkmės veiksnys buvo ir **savivaldybių merų, administracijų palaikymas**. Jis lėmė ne tik projekto veiklų įgyvendinimo sėkmę, bet ir savanorišką veiklų tęstinumo užtikrinimą ir jų plėtrą. Tai itin akivaizdu Lazdijų rajono savivaldybės atveju.

## 5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS

Įgyvendinant projektą buvo išmoktos dvi svarbiausios pamokos. Pirmą, projekto sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo žmonių suvokimo, motyvacijos ir noro spręsti įsisenėjusias problemas. Todėl norint didinti projekte dalyvaujančių asmenų motyvaciją, reikia jiems įrodyti, kokią praktinę naudą jiems suteiks tarpsektorinis bendradarbiavimas.

Antra, projekto komanda susidūrė su „atsargiu“ požiūriu į nevyriausybinį sektorių. Lietuvoje vis dar plačiai paplitęs supratimas, kad NVO yra tik užklasinės veiklos organizatorės. Tai sunkina bendradarbiavimą, nes stinga pasitikėjimo, yra nuvertinamas nevyriausybinių sektoriaus gebėjimas imtis reikšmingų projektų įgyvendinimo. Todėl nevyriausybinių sektoriaus atstovams būtina mokėti tinkamai prisistatyti potencialiems bendradarbiavimo partneriams ir pateikti aiškius argumentus bei įrodymus, kad jie bus patikimi partneriai įgyvendinant bendrus projektus.

# TAURAGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS VIDAUS ADMINISTRAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS

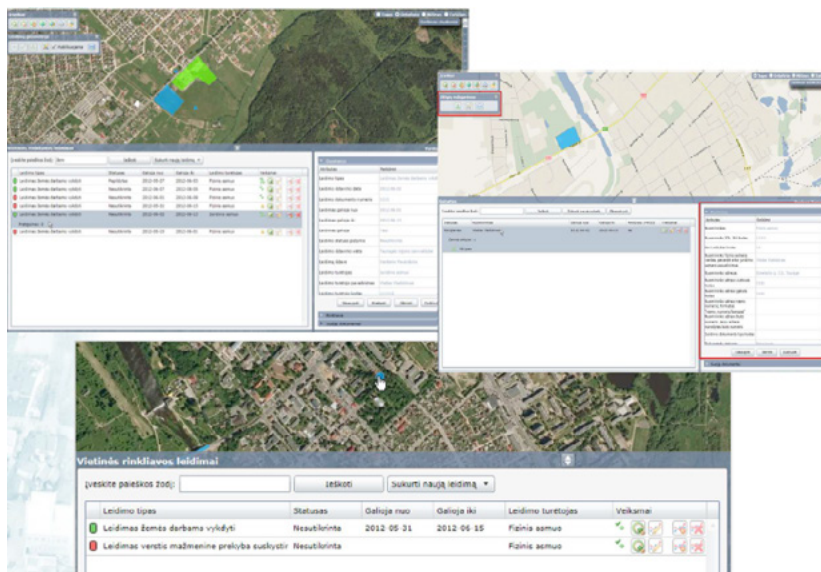
Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2009-12-16 <b>Projekto pabaiga:</b> 2013-01-14
Projekto vykdytojas	Tauragės rajono savivaldybės administracija
Projekto asmuo ryšiams	Edita Gaižauskienė, el. p. <a href="mailto:edita.gaizauskiene@taurage.lt">edita.gaizauskiene@taurage.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Tauragės rajonas
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>1 491 831,00 Lt</b>
Projekto būseną	Baigtas įgyvendinti
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=9097&amp;order=&amp;page=&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/projektas?id=9097&amp;order=&amp;page=&amp;pgsz=10</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Viešojo valdymo efektyvumo didinimo siekis yra įtvirtintas ilgojo ir vidutinio laikotarpio Lietuvos strateginiuose dokumentuose (strategijoje „Lietuva 2030“, Nacionalinėje pažangos programoje). Įgyvendinant šią strateginę nuostatą orientuojamasi į racionalesnį valdžios išteklių paskirstymą, efektyvesnį jų panaudojimą, asmenų aptarnavimo kokybės gerinimą, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidaus administravimo kokybės gerinimą ir kitas priemones. Projektas „Tauragės rajono savivaldybės vidaus administravimo sistemos tobulinimas“ savo idėja prisideda prie įvardytų viešojo valdymo efektyvumo didinimo priemonių įgyvendinimo.

Projekto tikslas buvo padidinti Tauragės rajono savivaldybės vidaus administravimo ir veiklos valdymo efektyvumą bei kokybę. Jį inicijavo savivaldybės specialistai. Projekto atsiradimą paskatino veiklos valdymo ir planavimo procesų automatizavimo bei optimizavimo, skaidrumo ir tinkamo asmenų aptarnavimo gerinimo poreikiai. Visa tai reikalavo IT infrastruktūros plėtojimo, atskirų IT sistemų sąveikumo užtikrinimo. Taigi projekto įgyvendinimą paskatino tokios problemos kaip sudėtingi duomenų tarpusavio integravimo procesai, valdymo procesų integralumo bendroje sistemoje trūkumas, neišplėtotą IT infrastruktūrą.

## Vieno iš savivaldybėje įdiegtų IT sprendimų – geoinformacinės duomenų sistemos – vizualizacija



Šaltinis: Tauragės rajono savivaldybės administracija.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Projekto naudą atspindi keli aspektai. Pirma, įgyvendinus projektą savivaldybės ir jai pavaldžių biudžetinių įstaigų finansiniai ištekliai yra skirstomi efektyviau ir kryptingiau. Finansų valdymo sistema yra susieta su strateginio valdymo IT sprendimu. Esant esminiams biudžeto asignavimų pokyčiams, strateginio planavimo modulyje yra išskiriamos rizikingos veiklos (pvz., sumažinus finansavimą, yra tikimybė, kad užsibrėžtos rodiklių reikšmės nebus pasiektos). Darbuotojų analitiniai gebėjimai yra ugdomi atliekant stebėsenos informacijos analizę, formuluojant rizikos valdymo veiksmus. Antra, įdiegti IT sprendimai sudarė palankias sąlygas savivaldybėje plėtoti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą. Trečia, įgyvendinant projektą sukurta geoinformacinė duomenų sistema sudarė sąlygas optimizuoti žemės darbų stebėsenos ir su ja susijusių leidimų išdavimo, rinkliavų administravimo procesus. Visa tai prisideda prie kokybiškesnio asmenų aptarnavimo savivaldybėje ir pasitikėjimo savivaldybės administracija stiprinimo. Apibendrinant galima pasakyti, kad projekto nauda yra visapusė – įgyvendinus projektą buvo optimizuoti savivaldybės vidaus administravimo procesai ir pagerinta asmenų aptarnavimo kokybė.

*„Leidimų žemės darbams vykdyti sukurta aplikacija leidžia lengvai valdyti duomenų srautą, nepaisant teritorinio darbų pasiskirstymo savivaldybės teritorijoje ar darbų vykdytojų statuso. [...] Tai leidžia paslaugą suteikti greičiau, efektyviau ir išvengiant skaičiavimo klaidų – leidimų išdavimo paslaugos kainos darbuotojui nereikia skaičiuoti rankiniu būdu, sistema pagal suvestus prašymo duomenis atlieka tai automatizuotai.“*

**Virginijus Žilius, Tauragės miesto seniūnas**

### **3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA**

Projektas yra išskirtinis keliais aspektais. Pirma, į projekto idėjos ir galutinio rezultato vizijos generavimą buvo įtraukti savivaldybės specialistai, kartu buvo užtikrintas stiprus vadovų palaikymas. Projekto komanda aiškiai suvokė, kokio rezultato siekė. Sukurti IT sprendimai tapo „gyva“ ir puikiai savivaldybei pritaikyta sistema. Antra, visi IT sprendimai buvo sąveikūs ir kartu pritaikomi savivaldybei pavaldžioms biudžetinėms įstaigoms. Trečia, savivaldybė puikiai susidorėjo su pokyčių valdymu: darbuotojai buvo pamažu supažindinami su planuojamais pokyčiais savivaldybės vidaus administravimo srityje, buvo įtraukti į projekto idėjos generavimą, apmokyti naudotis naujomis sistemomis. Taigi geroji projekto praktika yra savivaldybės specialistų įtraukimas į projekto veiklas, stiprus vadovų palaikymas ir aiškus projekto galutinio rezultato vizijos suvokimas.

### **4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI**

Projekto sėkmę lėmė keli svarbiausi veiksniai. Pirma, didelis vadovybės palaikymas prisidėjo prie organizacijoje vykdomų pokyčių tęstinumo. Antra, aiški galutinio projekto rezultato vizija ir aiškus savivaldybės poreikių suformulavimas padėjo informaciją tinkamai perduoti paslaugų teikėjams, o šie, savo ruožtu, priėmė aktualų ir naudingą sprendimą. Trečia, darbuotojų įtraukimas lėmė „nuosavybės“ jausmo atsiradimą, darbuotojai lengviau susitaikė su pokyčiais ir prisitaikė prie naujų darbo sąlygų. Ketvirta, kuriant IT sprendimus, kuriais naudojasi ir savivaldybei pavaldžios biudžetinės įstaigos, suinteresuotosios grupės buvo aktyviai įtraukiamos į procesą, Tauragės savivaldybės administracijos darbuotojai teikė konsultacinę pagalbą naujai prie sistemos naudotojų rato prisijungiantiems kolegoms.

### **5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS**

Galima išskirti kelias šio projekto pamokas, kurios būtų aktualios kitiems ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendinamų viešojo valdymo tobulinimo projektų vykdytojams. Pirma, vadovybės palaikymo užtikrinimas atlieka svarbų vaidmenį tiek pradedant įgyvendinti pokyčius organizacijoje, tiek užtikrinant jų tvarumą. Antra, stipri projekto įgyvendinimo komanda padeda suvaldyti su projekto administravimu susijusias rizikas. Trečia, aiškus poreikių suformulavimas ir suvokimas, ko tikimasi iš paslaugų teikėjo, yra vienas esminių bet kurio tipo projektų sėkmės veiksnių. Ketvirta, kuriant naujus IT įrankius itin svarbu užtikrinti IT sistemų tarpusavio sąveikumą.



# VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATRANKOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2009-07-30 <b>Projekto pabaiga:</b> 2014-12-31
Projekto vykdytojas	Valstybės tarnybos departamentas
Projekto asmuo ryšiams	Rasa Tumėnė, el. p. <a href="mailto:rasa.tumene@vrm.lt">rasa.tumene@vrm.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Lietuva
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>6 237 726,07 Lt</b>
Projekto būseną	Įgyvendinamas projektas
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/paraiska?id=4841&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/paraiska?id=4841&amp;pgsz=10</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Valstybės tarnybos departamentas kaip įstaiga, dalyvaujanti formuojant valstybės politiką valstybės tarnybos srityje ir ją įgyvendinanti, siekė padidinti valstybės tarnautojų atrankos veiksmingumą ir skaidrumą Lietuvoje. Atrankos problemos jau buvo seniai išryškėjusios. Pirma, tai – atrankos procedūrų neveiksmingumas, nes dėl nepakankamos atrankų komisijų narių kompetencijos ir atrankos įrankių stokos buvo sunku užtikrinti, kad valstybės tarnautojų pozicijas užims geriausi kandidatai. Antra, atrankos procedūrų neskaidrumas, nes atrenkant kandidatus buvo palankios sąlygos nepotizmui ir korupcijai. 2012 m. priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus ir atsiradus galimybei atrankos tobulinimą finansuoti iš ES struktūrinių fondų, Valstybės tarnybos departamentas pradėjo įgyvendinti sisteminių projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“. Projekto tikslas – didinti valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Įgyvendinant projektą buvo parengta Valstybės tarnautojų atrankos tobulinimo koncepcija, sukurta bendrųjų gebėjimų, užsienio kalbų testai ir vadovavimo gebėjimus vertinančios užduotys, atrankos programinė įranga, įrengta kompiuterizuota testavimo salė, apmokyta beveik 1000 darbuotojų, atsakingų už personalo valdymą, administravimą ar tvarkymą įstaigose, parengtas Praktinis vadovas valstybės tarnautojų atrankos komisijoms, vykdančioms konkursus konkrečiose įstaigose.

*„Testas yra gerai, tai prevencija nuo saviškių ir giminių įdarbinimo į tarnybą.“*

*„Galimybė parodyti savo gebėjimus spręsti problemas, priimti sprendimus.“*

**Kandidatai į valstybės tarnybą apie naują atrankos sistemą**

## Vyksta bendrųjų gebėjimų testas Valstybės tarnybos departamente



Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas.

Pagrindinis šio projekto rezultatas – nuo 2013 m. birželio 1 d. pradėta vykdyti iš dalies centralizuota valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų atranka. Pirmasis etapas vykdomas Valstybės tarnybos departamente. Per jį tikrinami pretendentų į valstybės tarnautojų pareigas bendrieji ir vadovavimo gebėjimai. Antrasis etapas – konkursas – vykdomas konkrečiose įstaigose. Šiuo metu vadovavimo gebėjimų patikrinimai vyksta Vilniuje, o bendrųjų gebėjimų – papildomai ir Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Šiauliuose. Taigi valstybės tarnautojų atranka tapo skaidresnė, nes dėl jos dalinio centralizavimo labai sumažėjo subjektų, kurie priima sprendimus dėl atrankos rezultatų, skaičius. Bendrųjų gebėjimų testus jau laikė daugiau kaip 6000 asmenų, pretenduojančių į valstybės tarnybą, ir daugiau kaip 300 kandidatų, pretenduojančių į vadovų pareigybes. Atrankų rezultatai rodo, kad atrankos mechanizmas tapo veiksmingesnis, nes leidžia visapusiškai nustatyti kandidatų gebėjimus. Be to, naujoji atrankos sistema prisideda ir prie valstybės tarnybos patrauklumo bei prieinamumo didinimo, nes sukūrus informacinę sistemą, pretenduoti į valstybės tarnybą tapo paprasčiau. Tikėtina, kad per artimiausius metus turėtų keistis ir iki šiol vyravusi visuomenės nuomonė, kad įdarbinant į valstybės tarnybą yra paplitusi korupcija. Galiausiai projektas prisideda prie valstybės tarnybos reformos įgyvendinimo Lietuvoje.

### 3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA

Įgyvendinant projektą buvo nuolat formuojamas konsensusas tarp suinteresuotųjų grupių. Siekiant projekto palaikymo valstybės ir savivaldybių institucijose buvo įgyvendinamos tokios priemonės kaip mokymai, diskusijos darbo grupėse, apklausos, konsultacijos, konferencijos. Taip pat daug dėmesio buvo skiriama ry-

šiams su visuomene. Per žiniasklaidą visuomenė buvo nuolat informuojama apie vykstančius valstybės tarnybos atrankos pokyčius, siekiant formuoti teigiamas nuostatas, paskelbta kelios dešimtys straipsnių žiniasklaidoje.

Tinkamai suplanuoti ir įgyvendinti projektą taip pat padėjo sukaupta užsienio šalių patirtis. Valstybės tarnybos departamento specialistai sėmėsi praktinės patirties Belgijoje, Airijoje, Prancūzijoje ir Olandijoje – šalyse, pagal kurių atrankos modelių geriausiai pasiteisinusius elementus buvo tobulinama atrankos sistema Lietuvoje. Projektas buvo tinkamai suderintas su kitais Valstybės tarnybos departamento įgyvendinamais projektais – „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ ir „Valstybės tarnautojų registro ir valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos modernizavimas ir plėtra“. Galiausiai svarbus projekto bruožas yra tai, kad jis prisideda prie sisteminių pokyčių Lietuvoje – yra susijęs su valstybės tarnybos reforma.

### Projekto komanda



Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas.

## 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Projekto idėja buvo palaikoma politiniu lygmeniu, ji atitiko buvusios ir esamos LR Vyriausybės programas, todėl gana operatyviai buvo patvirtinti teisės aktų pakeitimai, reikalingi naujai atrankos sistemai įgyvendinti. Prie projekto sėkmės labai prisidėjo ir tai, kad jis buvo gerai suplanuotas. Valstybės tarnybos departamentas dar prieš projekto įgyvendinimą ruošėsi valstybės tarnybos atrankos pokyčiams,

analizavo atrankos problemas ir jų sprendimo alternatyvas. Taigi projektas buvo „ilgai lauktas ir išsvajotas“, kaip teigia projekto vadovė Rasa Tumėnė, o ilgas pasirengimo procesas padėjo jį tinkamai suplanuoti. Dar viena labai svarbi projekto sėkmės sąlyga – komandos profesionalumas, motyvacija ir stiprus projekto idėjos palaikymas. Projekto komandos nariai yra žmogiškųjų išteklių valdymo srities ekspertai, turintys didelę darbo privačiajame sektoriuje patirtį. Dalis komandos yra praktiškai susipažinusi su Belgijos, Airijos, Prancūzijos ir Olandijos valstybės tarnybos atrankos sistemomis, kuriomis remiantis diegiama atrankos sistema Lietuvoje.

## **5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS**

Projektas buvo iššūkis jį įgyvendinančiai institucijai ir projekto komandai. Pirmia, reikėjo kompleksiskai valdyti visuomenės lūkesčius ir pokyčius visose valstybės bei savivaldybių institucijose, tai yra užtikrinti tinkamą projekto viešinimą ir valstybės bei savivaldybių įstaigų ir institucijų personalo padalinių pasirengimą. Antra, sudėtingas projekto administravimas – viešieji pirkimai, projekto paslaugų tiekėjų ilgesnis sutarčių įgyvendinimas ir kai kurie projekto sutarties pakeitimai – lėtino projekto įgyvendinimą, todėl projekto pabaigos data buvo pratęsta.

# SOCIALINĖS PARAMOS ŠEIMAI INFORMACINĖS SISTEMOS DUOMENŲ VITRINŲ MODULIO SUKŪRIMAS IR ĮDIEGIMAS

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2011-03-30 <b>Projekto pabaiga:</b> 2012-06-30
Projekto vykdytojas	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija
Projekto asmuo ryšiams	Mečislovas Ignatavičius, el. p. <a href="mailto:Mecislovas.Ignatavicius@socmin.lt">Mecislovas.Ignatavicius@socmin.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Vilniaus miestas
Projekto partneriai	Partnerių nėra
Projekto biudžetas	<b>560 000 Lt</b>
Projekto būseną	Baigtas įgyvendinti
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=25040&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/projektas?id=25040&amp;pgsz=10</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM) kartu su šalies savivaldybių administracijomis Socialinės paramos šeimai informacinėje sistemoje (toliau – SPIS) registruoja su socialine politika susijusius duomenis. SPIS – tai sistema, leidžianti informaciniu tinklu sujungti savivaldybių socialinės paramos skyrius ir vaiko teisių apsaugos skyrius su SADM. Tačiau buvo pastebėta, kad sukurta sistema nėra pakankamai funkcionali. Siekdama visuomenei užtikrinti atvirą priėjimą prie duomenų ir pagerinti socialinės paramos administravimą, SADM įgyvendino projektą „Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos duomenų vitrinų modulis sukūrimas ir įdiegimas“. Pagrindinis projekto tikslas – sukurti įrankį, leidžiantį patogiai pateikti statistinę informaciją internetu apie savivaldybių administracijų suteiktą socialinę paramą gyventojams ne tik ministerijos darbuotojams ir kitoms valstybės institucijoms, bet ir visuomenei.

## 2. PROJEKTO NAUDA

SADM darbuotojai iš gyventojų dažnai sulaukia užklausų, susijusių su socialinės paramos teikimu. Iki SPIS funkcionavimo pradžios ministerijos darbuotojai turėdavo patys surinkti prašomus duomenis ir suformatuoti ataskaitas. Ataskaitų formavimo veikla sudarė didelį administracinį krūvį. Sukūrus SPIS vitrinas, viešojo valdymo institucijos ar visuomenės nariai gali patys stebėti visos Lietuvos ir atskirai kiekvienos savivaldybės socialinės situacijos rodiklius. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie SADM darbuotojos Daivos Steponavičienės teigimu, „Svarbu, kad sistema leidžia greitai suge-

neruoti ir peržiūrėti aktualias bei istorines (tam tikro laikotarpio) statistines ataskaitas.“ SPIS vitrinos suteikė galimybę stebėti rodiklių kaitą skirtingais laikotarpiais. Ši funkcija yra itin populiari tarp savivaldybių, kuriose rengiami metiniai veiklos planai. Valstybės institucijos taip pat naudoja SPIS duomenis rengdamos teisės aktų projektus, kuriuose reikalinga statistinė situacijos apžvalga. Taigi dėl SPIS vitrinų gyventojai greičiau gauna reikiamą informaciją, ministerijos darbuotojams sumažėjo administracinis krūvis, o SADM, socialinių paslaugų centrai ir savivaldybių administracijos gali efektyviau planuoti ir administruoti socialinės paramos teikimą.

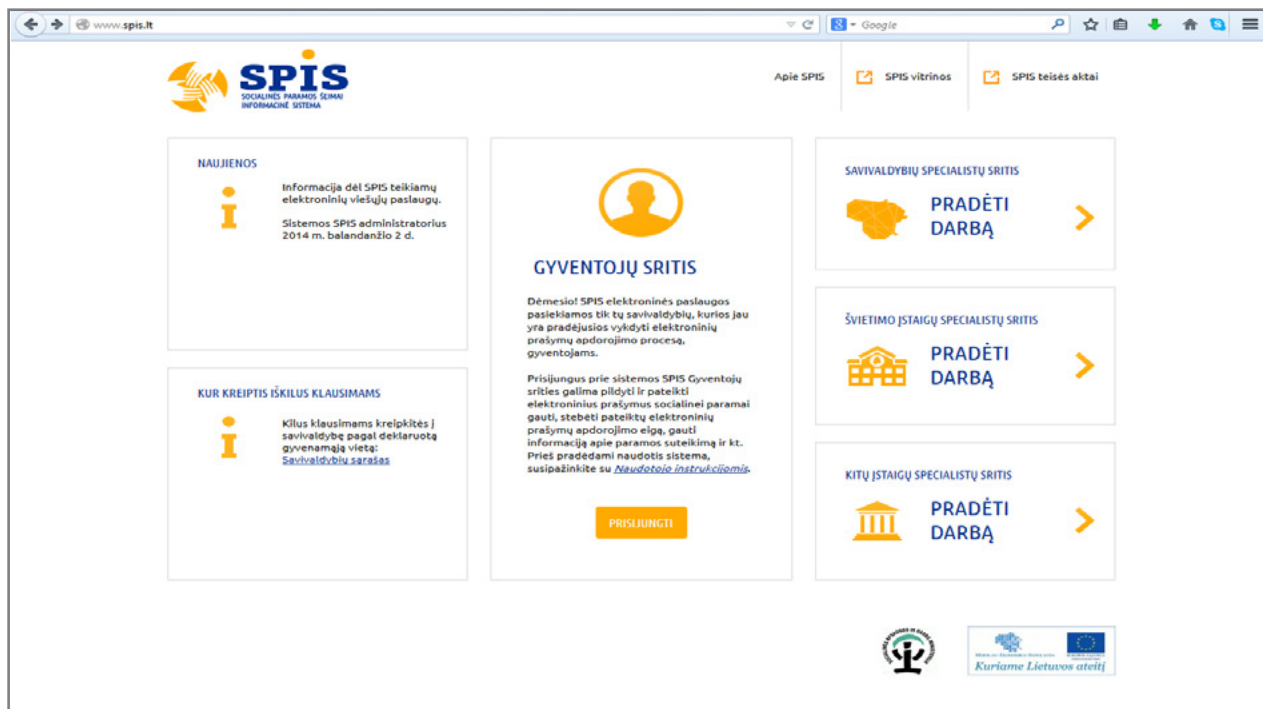
*„Mano nuomone, SPIS vitrinų sukūrimas palengvino institucijų darbą, rengiant statistinių duomenų analizę ir įžvalgas. Tai naudingas darbo įrankis. Naudojimasis juo nereikalauja specifinių informacinių technologijų žinių, o svarbiausia – juo naudotis gali kiekvienas suinteresuotas asmuo.“*

***Daiva Steponavičienė,  
Valstybės vaiko teisių apsaugos  
ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės  
apsaugos ir darbo ministerijos  
Planavimo ir veiklos stebėsenos  
skyriaus vyr. specialistė***

### **3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA**

Šis projektas yra novatoriškas savo turiniu. Paprastai viešojo valdymo institucijų duomenų bazės nėra viešai prieinamos. Todėl projekto komanda norėjo įdiegti tokį el. sprendimą, kuris užtikrintų tiek savitarnos galimybę, tiek asmens duomenų apsaugą. Duomenų vitrinas galima prilyginti parduotuvėje išdėstytoms prekėms, iš kurių vartotojas renkasi sau reikalingiausias produktus. Lygiai taip pat naudotojas duomenų vitrinose mato jam leidžiamų naudotis duomenų pavadinimus, tačiau negali prieiti prie konfidencialios informacijos, esančios SPIS centrinėje duomenų bazėje. Pasirinkus dominančius duomenų rinkinius, sistema automatiškai suformuoja ataskaitą. Joje pateikiami nuasmeninti duomenys. Taigi dėl SPIS duomenų vitrinų galima daug lengviau gauti duomenis, kurie paprastai visuomenei ar tyrėjams neprieinami dėl griežtų duomenų apsaugos reikalavimų.

## Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos interneto svetainė



Šaltinis: LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

### 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Svarbiausiu projekto sėkmės veiksmu galima laikyti įvairių suinteresuotųjų grupių įtraukimą kuriant SPIS duomenų vitrinų funkcionalumą. Įgyvendinant projektą konsultuotasi su SADM skyrių darbuotojais, Vilniaus ir Kauno miestų savivaldybių atstovais. Tačiau į konsultacijas buvo įtraukti ne tik valstybės ir savivaldybių institucijų tarnautojai, bet ir tokie mokslininkai kaip Vilniaus universiteto prof. dr. Romas Lazutka ir Darbo ir socialinių tyrimų instituto direktorius prof. dr. (HP) Boguslavas Gruževskis. Nors projekto komanda turėjo aiškią viziją, kaip turėtų veikti atvira duomenų bazė, tačiau minėtos konsultacijos padėjo išryškinti, kokio tipo duomenis turėtų teikti SPIS duomenų vitrinos. Paslaugų teikimo įmonė visus per konsultacijas gautus pasiūlymus integravo į jau veikiančias SPIS duomenų vitrinas. Taigi įgyvendinant projektą buvo užtikrinta, kad SPIS atitiks suinteresuotųjų grupių poreikius.

### 5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS

Galima išskirti dvi pagrindines projekto pamokas. Pirmiausia diegiant el. sprendimus ir įsigyjant licencijas, reikia apmąstyti, ar institucija turės pakankamai lėšų sistemai palaikyti. Projektą buvo galima įgyvendinti už daug didesnes lėšas, jeigu techninėje specifikacijoje būtų reikalavimas, kad sistema ataskaitą suformuotų per 2 sekundes. Vis dėlto, įvertinus informacinės psichologijos klausimus, t. y. kokia

yra ataskaitos formavimo laiko trukmė, kuri vartotojo neerzintų, buvo pasirinkta 10–15 sekundžių ataskaitos formavimo trukmė. Taigi įgyvendinant projektą buvo išlaikyta pusiausvyra tarp finansinių SADM galimybių ir vartotojų pasitenkinimo paslauga.

Antra, pasiteisino suinteresuotųjų grupių atstovų įtraukimas ir konsultacijos su ekspertais. Jos leido pradinėse projekto stadijose užtikrinti, kad sukurta sistema būtų naudinga ir naudojama, be to, yra itin svarbios viešojo valdymo atvirumo srityje. Todėl diegiant informacines sistemas, kuriomis naudosis ne tik viešojo sektoriaus darbuotojai, bet ir kiti suinteresuoti asmenys, rekomenduojama pastaruosius įtraukti į informacinės sistemos funkcionalumą kūrimo procesą.



# BIRŠTONO IR JONAVOS, KAIŠIADORIŲ, KĖDAINIŲ, PRIENŲ, RASEINIŲ RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ INSTITUCIJŲ IR ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS

Projekto įgyvendinimo datos	<b>Projekto pradžia:</b> 2013-07-16 <b>Projekto pabaiga:</b> 2015-07-15
Projekto vykdytojas	Birštono savivaldybės administracija
Projekto asmuo ryšiams	Gaila Tulušienė, el. p. <a href="mailto:gaila.tomkeviute@krda.lt">gaila.tomkeviute@krda.lt</a>
Teritorinė aprėptis	Kauno regionas (Birštono, Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų, Raseinių rajonai)
Projekto partneriai	Birštono ir Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų ir Raseinių savivaldybės, VšĮ Kauno regiono plėtros agentūra
Projekto biudžetas	<b>1 209 835,29 Lt</b>
Projekto būseną	Įgyvendinamas
Daugiau apie projektą	<a href="http://www.esparama.lt/paraiska?id=32827&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/paraiska?id=32827&amp;pgsz=10</a>

## 1. PAGRINDINĖ PROJEKTO IDĖJA

Šešios Kauno regiono savivaldybės – Birštono, Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų ir Raseinių – kaip ir daugelis kitų Lietuvos savivaldybių, susidūrė su dideliu poreikiu investuoti į darbuotojų kvalifikaciją. Mažėjant mokymams skiriamų lėšų iš savivaldybių biudžetų ir atsiradus galimybei kvalifikacijos tobulinimą finansuoti iš ES struktūrinių fondų, 2013 m. šios savivaldybės ėmėsi įgyvendinti bendrą projektą. Projekto tikslas – padidinti šešių Kauno regiono savivaldybių administracinius gebėjimus svarbiausiose jų veiklos srityse. Įgyvendinant projektą savivaldybių politikams, savivaldybių administracijų ir seniūnijų darbuotojams sudarytos galimybės tobulinti specialiuosius ir bendruosius gebėjimus. Tiesa, šios šešios Kauno apskrities savivaldybės jau turėjo patirties įgyvendindamos bendrus kvalifikacijos tobulinimo projektus. Pagal 2004–2006 m. Bendrąją programavimo dokumentą jos įgyvendino projektą „Kauno apskrities viešojo administravimo institucijų darbuotojų kompetencijų tobulinimas (KAVAKompeT)“, o dabartinis projektas sąlyginai yra projekto „Kauno apskrities savivaldybių institucijų darbuotojų kompetencijų tobulinimas (KASIDKompeT)“, finansuoto pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą, tęsinys.

## 2. PROJEKTO NAUDA

Iki projekto pabaigos planuojama patobulinti apie 400 savivaldybių ir seniūnijų darbuotojų ir beveik 60 savivaldybių tarybų narių kvalifikaciją. Taigi projektas turėtų tiesiogiai prisidėti beveik prie kas antro minėtų savivaldybių darbuotojo

ir maždaug prie kas trečio savivaldybių tarybų nario žinių bei įgūdžių. Atsižvelgiant į tai, kad praeityje vykdyti kvalifikacijos tobulinimo projektai buvo daugiausia susiję su bendrųjų gebėjimų mokymais, išaugo poreikis mokytis specifinių dalykų. Taigi pasirinktos mokymų temos yra tiesiogiai susijusios su pagrindinėmis savivaldybių veiklos sritimis:

socialinių paslaugų teikimu, aplinkosauga, projektavimu ir teritorijų planavimu, seniūnijoms priskirtų funkcijų vykdymu. Dalis mokymų yra susiję ir su savivaldybių bendrosios veiklos sritimis, todėl vykdomi biuro administravimo, buhalterinės apskaitos, personalo valdymo, klientų aptarnavimo mokymai. Be to, įgyvendinant projektą ypač daug dėmesio skiriama vadovams būtinų kompetencijų tobulinimui.

Nepaisant to, kad vykdamas projektą siekiama ugdyti reikiamas savivaldybių darbuotojų kompetencijas, projektas yra naudingas ir bendradarbiavimo atžvilgiu. Paskaitose ir seminaruose kartu dalyvauja įvairių Kauno regiono savivaldybių atstovai, tai puiki proga užmegzti naudingus profesinius ryšius. Kaip pažymi projekto vadovė Gaila Tulušienė, vadovams per mokymus buvo ypač naudinga pasikeisti patirtimi ir žiniomis.

*„Mokymų tema tiesiogiai susijusi su mano darbine veikla, todėl suteiktas žinias galiu tuoj pat taikyti praktikoje.“*

**Vytautas Kaminskas,  
Jonavos r. savivaldybės  
administracijos direktoriaus patarėjas**

## Projekto koordinatorių iš savivaldybių susirinkimas



Šaltinis: Birštono savivaldybė.

### 3. GEROJI PROJEKTO PRAKTIKA

Atsižvelgiant į tai, kad pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonę „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ buvo finansuota daugiau kaip 100 projektų, ir tik keli iš jų buvo skirti daugiau kaip vienai savivaldybei, šis projektas yra mokymų organizavimo keliose savivaldybėse geroji praktika. Projekto iniciatorė ir koordinatore yra VŠĮ Kauno regiono plėtros agentūra. Jos dalininkės – visos Kauno regiono savivaldybės. Rengdama projekto paraišką, agentūra glaudžiai bendradarbiavo su projekto koordinatoriais savivaldybėse, ir šis bendradarbiavimas tęsiasi įgyvendinant projektą. Koordinatoriai dažniausiai yra žmogiškųjų išteklių padalinių savivaldybėse specialistai. Jie padeda nustatyti mokymosi poreikius, nuolat informuoja savivaldybių vadovus apie projektą ir atlieka projekto administravimo savivaldybėje funkcijas.

*„Savivaldybės išmoko viena kitos klausytis, įsiklausyti ir dalytis.“*

**Projekto vadovė  
Gaila Tulušienė**

Projekto gerąją praktiką gali būti laikomas ir tinkamas mokymosi poreikių nustatymas. Projekto veiklos buvo planuojamos atsižvelgiant į savivaldybių strateginius veiklos planus, jau vykdytų projektų turinį ir pačių darbuotojų poreikius. Kaip teigia Birštono savivaldybės Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėja Jovita Tirvienė, pagrindinis mokymų tikslas yra gerinti savivaldos teikiamų paslaugų kokybę, tad pasirinktos mokymo temos atspindi svarbiausias savivaldybių teikiamų viešųjų paslaugų grupes. Projekto įgyvendinimas šešiose savivaldybėse suteikė galimybę patenkinti specifinius mokymų poreikius, t. y. tokius, kurie aktualūs santykinai mažam vienos savivaldybės specialistų skaičiui (pvz., architektūros ar apskaitos) ir kuriuos nebūtų efektyvu tenkinti projektą įgyvendinant tik vienoje savivaldybėje.

### 4. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Įgyvendinant šį projektą buvo itin svarbus geras projekto koordinavimas. Sklandų jo koordinavimą užtikrina tai, kad projekto komanda sudaryta iš visų projekte dalyvaujančių savivaldybių atstovų – koordinatorių. Pastarieji turi projektinės veiklos patirties ir efektyviai organizuoja projekto veiklas kiekvienoje savivaldybėje: informuoja mokymų dalyvius, bendrauja su paslaugų teikėju, teikia reikiamą informaciją. Prie projekto sėkmės prisideda ir tai, kad jį valdo Kauno regiono plėtros agentūros darbuotojai. Jie parengė projekto finansavimo paraišką ir padeda organizuoti koordinatorių darbą. Taigi projekto sėkmės veiksniumi galima laikyti tai, kad projektą savivaldybėse koordinuoja patyrusi ir atvira komanda, o už projekto valdymą atsakingi Kauno regiono plėtros agentūros darbuotojai.

## 5. PROJEKTO PAMOKOS KITIEMS PROJEKTŲ VYKDYTOJAMS

Projektas „Birštono ir Jonavos, Kaišiadorių, Kėdainių, Prienų, Raseinių rajonų savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“ yra vienas didžiausių projektų, įgyvendinamų pagal priemonę „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“. Pagrindinis iššūkis įgyvendinant didelės apimties projektą – kaip tinkamai organizuoti tiek daug mokymų dalyvių ir koordinuoti mokymosi poreikius skirtingose savivaldybėse. Taigi savivaldybėms buvo svarbu išmokti atvirai ir konstruktyviai bendradarbiauti. Taip pat svarbi pamoka įgyvendinant didelį kvalifikacijos tobulinimo projektą – tai, kad kaštų požiūriu yra efektyvu vykdyti stambius kvalifikacijos tobulinimo projektus, nes didesnis mokymo dalyvių skaičius leidžia mokymo paslaugas suteikti santykinai mažesnėmis kainomis.





**2014 m.**

---