

ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ STIPRINIMO

ĮSIVERTINIMO PRIEMONĖ,

skirta ES sanglaudos politikos fondų
vadovaujančiosioms institucijoms



Administracinių gebėjimų stiprinimo įsivertinimo priemonė,

skirta ES sanglaudos politikos fondų
vadovaujančiosioms institucijoms

Iš pradžių EBPO paskelbė anglų kalba pavadinimu Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021,

https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Šio vertimo EBPO neparengė, todėl jis neturėtų būti laikomas oficialiu EBPO vertimu. Už vertimo kokybę ir jo suderinamumą su kūrinio originalo kalba atsako tik vertimo autorius ar autoriai. Jei originalus tekstas neatitinka vertimo, galioja tik originalus tekstas.

© 2022 m. Europos Komisija šiam vertimui

Turinys

1 KAS YRA AGS ĮSIVERTINIMO PRIEMONĖ?	03
Bendroji informacija ir tikslai	03
Taikymo sritis ir metodika. AGS įsivertinimo priemonės naudojimas	05
2 AGS ĮSIVERTINIMO MATRICA	09
Įvadas	09
AGS ĮSIVERTINIMO MATRICA	11
1 RAMSTIS. ŽMONĖS	11
2 RAMSTIS. ORGANIZACIJA	16
3 RAMSTIS. STRATEGINIS PLANAVIMAS, KOORDINAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	19
4 RAMSTIS. PARAMOS GAVĖJAI IR SUINTERESUOTIEJI SUBJEKTAI	25
3 EBPO PLANAS AGS VEIKSMAMS RENGTI	28
Įvadas	28
EBPO AGS veiksmų rengimo metodika	29
1 etapas. Matricos užpildymas	29
2 etapas. AGS praktinis seminaras. Bendradarbiavimas siekiant nustatyti stiprybes, silpnybes ir galimybes	30
3 etapas. Gebėjimų stiprinimo veiksmų rengimas	33
4 etapas. Konsolidavimas. Atsakomybės stiprinimas	35
5 etapas. AGS veiksmų įgyvendinimas. Gerosios patirties taikymas.	35
A priedas. Informacijos rinkimas	36

1

KAS YRA AGS ĮSIVERTINIMO PRIEMONĖ?

Bendroji informacija ir tikslai

Administracinių gebėjimų stiprinimo (AGS) įsivertinimo priemonė skirta naudoti Europos Sąjungos (ES) valstybių narių nacionalinėms ir regioninėms vadovaujančiosioms institucijoms. Ja ketinama padėti ES sanglaudos politikos fondų vadovaujančiosioms institucijoms geriau suprasti savo stiprybes ir silpnybes administracinių ir investicijų valdymo gebėjimų srityje, įvertinti, koku mastu jų gebėjimai joms padeda veiksmingai įgyvendinti savo programą¹ laikui bėgant, ir parengti tikslinius sprendimus, kaip pašalinti gebėjimų trūkumus. Stiprinant vadovaujančiųjų institucijų administracinius gebėjimus prisidedama prie veiksmingesnės institucijos kūrimo, taip pat padedama užtikrinti geresnį investicijų valdymą ir investicijų rezultatus. Ši įsivertinimo priemonė apima išsamų su administraciniais gebėjimais susijusių perspektyvų rinkinį, suteikiantį galimybę kitoms institucijoms, įgyvendinančioms arba valdančioms ES sanglaudos politikos fondus, įskaitant tvirtinančiąją instituciją ir (arba) apskaitos funkciją vykdančią instituciją, nacionalines koordinavimo įstaigas ir kt., ja taip pat naudotis ir gauti iš jos naudos, prireikus ją pritaikant.

Šioje įsivertinimo priemonėje pateikiami subjektyvaus vertinimo elementai, kuriuos papildo išvalgos ir geroji patirtis, siekiant padėti vadovaujančiosioms institucijoms parengti veiksmus, kuriais bus stiprinami su jų administraciniais poreikiais ir prioritetais susiję gebėjimai. Kalbant konkrečiai, nacionalinio ir regioninio lygmens ES sanglaudos politikos fondų vadovaujančiosios institucijos gali naudotis šia priemone, siekdamos:

- nustatyti vadovaujančiųjų institucijų administracinių gebėjimų spragas valdant ES lėšas ir jų šalinimo prioritetus;
- parengti administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmus nustatytiems trūkumams šalinti;
- ilgainiui palengvinti savo pažangos vertinimą.

Ši įsivertinimo priemonė grindžiama gebėjimų stiprinimo veikla (įskaitant AGS veiksmų planų rengimą, kurią vykdo penkios bandomosios vadovaujančiosios institucijos², dalyvaujančios Europos Komisijos bandomajame projekte, skirtame administraciniams gebėjimams stiprinti valdant ES sanglaudos politikai

¹ 2021–2027 m. programavimo laikotarpiu terminas „veiklos programa“ (VP) pakeičiamas terminu „programa“. Atnaujintas terminas vartojamas visame šiame dokumente, išskyrus atvejus, kai konkrečiai kalbama apie 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu įgyvendintas veiksmų programas (VP).

² Bulgarijos regionų augimo veiksmų programos vadovaujančioji institucija, Kroatijos konkurencingumo ir sanglaudos veiksmų programos vadovaujančioji institucija, Graikijos transporto infrastruktūros, aplinkos ir darnaus vystymosi veiksmų programos vadovaujančioji institucija, Lenkijos Liublino vaivadijos regioninės veiksmų programos vadovaujančioji institucija ir Ispanijos Estremadūros regioninės veiksmų programos vadovaujančioji institucija.

skirtas lėšas (1 intarpas). Ši įsivertinimo priemonė nėra skirta bendriems vadovaujančiųjų institucijų veiklos rezultatams, pasiektiems įgyvendinant ES programą, atskirose prioritetinėse srityse ar įgyvendinant konkrečius tikslus, vertinti. Ji taip pat nėra skirta atskiros vadovaujančiosios institucijos veiklos rezultatams vertinti ir palyginti su analogiškų institucijų iš jos šalies ar skirtingų ES valstybių narių rezultatais.

1 intarpas. Europos Komisijos bandomasis projektas „Administracinių gebėjimų, susijusių su lėšų sutelkimu pradiname etape, stiprinimas po 2020 m.“

Ši AGS įsivertinimo priemonė grindžiama Europos Komisijos bandomuoju projektu „Administracinių gebėjimų, susijusių su lėšų sutelkimu pradiname etape, stiprinimas po 2020 m.“³, įgyvendinamu bendradarbiaujant su EBPO ir penkiomis bandomajame projekte dalyvaujančiomis vadovaujančiosiomis institucijomis. Pagal projektą nacionalinėms ir regioninėms vadovaujančiosioms institucijoms teikiama praktinė parama, kuria siekiama stiprinti jų administracinius gebėjimus valdyti ES sanglaudos politikos fondus, visų pirma rengiantis 2021–2027 m. programavimo laikotarpiui ir vėliau.

Bandomasis projektas buvo padalytas į du etapus. 1 etape buvo nustatyti dalyvaujančių vadovaujančiųjų institucijų pajėgumų trūkumai keturiose srityse, kurios yra labai svarbios veiksmingam sanglaudos politikos fondų valdymui ir naudojimui, o tai yra: i) žmonės, ii) organizacija, iii) strategija ir iv) pagrindinės sąlygos. Šis etapas padėjo nustatyti, kur vadovaujančiosioms institucijoms reikia sukurti arba sustiprinti administracinio ir investicijų valdymo gebėjimus, kad galėtų geriau vykdyti savo įgaliojimus. Taip buvo parengti kiekvienam bandomojo projekto dalyviui skirti administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planai. Veiksmų planuose numatyti realistiški veiksmai, kuriuos nustatė vadovaujančiosios institucijos ir kurie galėtų padėti joms spręsti administracinių gebėjimų problemas, nustatytas per individualias diagnostines pratybas. 1 etapas baigtas parengiant apibendrinamąją ataskaitą *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (liet. „ES sanglaudos politikos fondų valdymo stiprinimas. Administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planai“)⁴, kuri buvo paskelbta 2020 m. sausio mėn. 2 etape siekiama įgyvendinti tam tikrus 1 etape nustatytus gebėjimų stiprinimo veiksmus, taip pat skleisti informaciją apie projekto išvadas ir rezultatus visos ES lygmeniu, be kita ko, pasitelkiant AGS įsivertinimo priemonę.

Ši AGS įsivertinimo priemonė papildo *Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinį administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planams parengti* (angl. *Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit*)⁵ ir *ERPF ir Sanglaudos fondo valdymui ir jų lėšų panaudojimui skirtą ES kompetencijų sistemą* (angl. *EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund*)⁶. Kartu jie sudaro išsamų rinkinį, kuriuo siekiama remti sanglaudos politikos fondus valdančių valdžios institucijų administracinių gebėjimų stiprinimą. Kiekvienas elementas papildo kitą, padėdamas įvairiais būdais stiprinti gebėjimus. Konkrečiai:

- **Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinys administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planams parengti** (toliau – Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinys) yra įkvėpimo šaltinis rengiant administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planus. *Praktinių priemonių rinkinį*

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/

⁴ <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund

sudaro šeši skirsniai, kuriuose atspindimi pagrindiniai veiksmų plano rengimo proceso etapai, remiantis patirtimi, įgyta įgyvendinant AGS bandomąjį projektą.

AGS įsivertinimo priemonė papildo Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinį taip: a) joje pateikiama įsivertinimo matrica, kuria siekiama padėti vadovaujančiosioms institucijoms visapusiškai ir struktūruotai suprasti savo padėtį „tokią, kokia ji yra“ (kaip nurodyta Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinyje), ir b) supažindinama su EBPO analizės sistema ir metodu kaip galimu planu gebėjimų stiprinimo veiksams rengti.

- **ERPF ir Sanglaudos fondo valdymui ir jų lėšų panaudojimui skirta ES kompetencijų sistema** suteikia fondus valdančių administracijų darbuotojams galimybę įsivertinti kompetencijas, kurių jiems reikia savo užduotims atlikti. Individualius vertinimus galima apibendrinti, kad būtų galima apžvelgti visą administraciją, siekiant nustatyti kompetencijų trūkumus ir parengti tiek individualius, tiek bendrus mokymosi ir tobulinimo planus.

AGS įsivertinimo priemonė papildo ES kompetencijų sistemą, nes joje daugiausia dėmesio skiriama gebėjimams, kurių reikia vykdant su sanglaudos politikos fondų valdymu susijusius operatyvinius, institucinius ir įgyvendinimo procesus.

AGS įsivertinimo priemonę sudaro trys dalys:

1. **Kas yra AGS įsivertinimo priemonė?** Įsivertinimo priemonė pristatoma ir supažindinama su jos tikslais, taikymo sritimi bei naudojama metodika.
2. **AGS įsivertinimo matrica:** pateikiami vadovaujančiosioms institucijoms skirti užduočių lapai, kad jos galėtų atlikti įsivertinimą.
3. **EBPO planas administracinių gebėjimų stiprinimo veiksams rengti⁷:** pateikiama informacija apie tai, kaip EBPO bendradarbiavo su bandomajame projekte dalyvavusiomis vadovaujančiosiomis institucijomis rengiant gebėjimų stiprinimo sprendimus ir veiksmus.

Taikymo sritis ir metodika. AGS įsivertinimo priemonės naudojimas

AGS įsivertinimo priemonės struktūra grindžiama penkiais EBPO analizės sistemos ramsčiais⁸. Tai: žmonių valdymas, organizacijos valdymas, strateginis planavimas, koordinavimas ir įgyvendinimas, paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai, ir palankios pagrindinės sąlygos (1 diagrama).

⁷ Šis skirsnis glaudžiai susijęs su Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinio administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planams parengti dokumento 3, 4 ir 5 skyriais, kuriuose išsamiai aprašomi veiksmų planai, rodikliai ir siūloma veiksmų plano struktūra.

⁸ Pirminė analizės sistema buvo suskirstyta į keturis ramsčius, o „paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai“ buvo įtraukti į ramstį „strateginis planavimas ir koordinavimas“. Šioje įsivertinimo priemonėje „paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai“ yra atskiras ramstis, kad vadovaujančiosios institucijos galėtų nuodugniai ir tikslingai išnagrinėti savo gebėjimus šioje srityje ir parengti tikslingesnius veiksmus.

1 diagrama. EBPO analizės sistema administraciniams gebėjimams ES fondų naudojimo srityje stiprinti



Šaltinis: pritaikyta pagal EPBO (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Žmonių valdymas.** Pagal šį matmenį nagrinėjamas darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų, kurių reikia našiai dirbančioje vadovujančiojoje institucijoje, derinys. Nagrinėjama, kaip galima nustatyti įgūdžių trūkumus ir juos pašalinti, pritraukiant, įdarbinant, motyvuojant darbuotojus ir plėtojant tinkamus įgūdžius ir ekspertines žinias. Šiuo atžvilgiu siūloma peržiūrėti veiklos rezultatų valdymo ir paskatų sistemas, siekiant nustatyti tikslus ir vertinti pažangą, ir sutelkti dėmesį į lyderių ir vadovų vaidmenį motyvuojant savo darbuotojus.
- **Organizacijos valdymas.** Darbuotojų veiksmus daugiausia formuoja sistema, kurioje jie veikia: tinkamų įgūdžių turintiems žmonėms taip pat reikia organizacinės struktūros ir paramos, kad jie galėtų savo įgūdžius pritaikyti darbe. Pagal šį sistemos matmenį nagrinėjamos sistemos, priemonės, veiklos procesai ir organizacinė kultūra, turintys įtakos tam, kaip vadovaujančiųjų institucijų darbuotojai dirba. Nagrinėjama, ar šios priemonės ir sistemos yra suderintos su vadovaujančiosios institucijos strateginiais tikslais ir remiamos lanksčiomis valdymo struktūromis, kad būtų palengvintas veiksmingas duomenimis pagrįstas sprendimų priėmimo procesas.
- **Strateginis planavimas, koordinavimas ir įgyvendinimas.** Visais valdymo lygmenimis pripažįstama, kad koordinavimo trūkumas yra viena iš pagrindinių kliūčių veiksmingoms viešosioms investicijoms. Kokybiškos institucinės ir valdymo sistemos, įskaitant strateginio planavimo, koordinavimo ir įgyvendinimo praktiką, prisideda prie veiksmingesnių viešųjų investicijų išlaidų, o tai savo ruožtu gali turėti teigiamą poveikį augimui. Pagal strateginio planavimo matmenį nagrinėjami įvairūs investavimo ciklo aspektai, įskaitant strategijos rengimą, prioritetų nustatymą ir koordinavimą, taip pat projektų planavimą ir atranką, projektų įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą.
- **Paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai.** Stiprinant paramos gavėjų gebėjimus per visą investavimo ciklą, be kita ko, atsižvelgiama į jų gebėjimą veiksmingai atlikti kiekvieną investavimo proceso veiksmą nuo planavimo iki įgyvendinimo ir ataskaitų teikimo. Tai reiškia, jog reikia užtikrinti, kad paramos gavėjai galėtų sėkmingai rengti ir įgyvendinti projektus, lengvai reaguoti į kvietimus, patirti minimalų koregavimų poreikį ir prisidėti prie projektų ir programų duomenų rinkimo

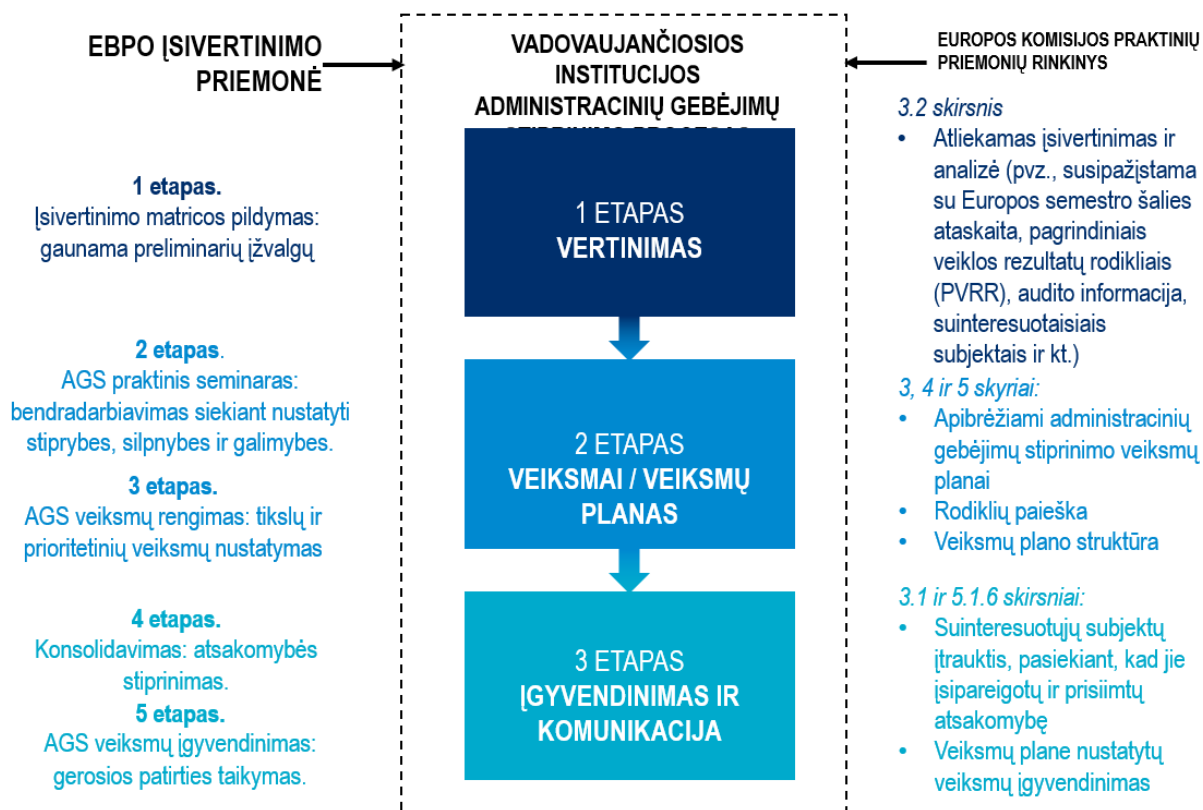
bei ataskaitų teikimo. Efektyvūs veiksmai taip pat susiję su aktyviu vadovaujančiosios institucijos bendradarbiavimu su vidaus ir išorės suinteresuotaisiais subjektais. Vidaus suinteresuotieji subjektai yra vadovaujančioji institucija, tvirtinančioji institucija ir (arba) apskaitos funkciją vykdanči institucija, audito institucija, tarpinės įstaigos, nacionalinės koordinavimo įstaigos; išorės suinteresuotieji subjektai yra tie, kurie nepriklauso vadovaujančiajai institucijai – iš nacionalinių valdžios institucijų (pvz., šakinių ministerijų ir agentūrų) ir subnacionalinių valdžios institucijų (pvz., regioninių ir vietos valdžios institucijų), privačiojo sektoriaus, profesinių organizacijų, pilietinės visuomenės organizacijų, akademinės bendruomenės ir kt. Jie taip pat apima paramos gavėjus ir tuos, kurie paramos gavėjus remia, pavyzdžiui, konsultantus, profesines ar verslo asociacijas, subnacionalinio lygmens valdžios asociacijas ir kt.

- **Palankios pagrindinės sąlygos.** Kalbant apie ES fondus, pagrindinės sąlygos apima reglamentus, pavyzdžiui, ES taisykles, procedūras, sąlygas, audito praktiką, biudžeto asignavimus ir fiskalines taisykles viešosioms investicijoms valdyti ir kt. Be to, jos apima nacionalines taisykles, kurios daro poveikį ES fondų lėšų naudojimui, pavyzdžiui, viešųjų pirkimų, audito ir kt. Pagrindinėmis sąlygomis taip pat nustatoma, kaip veikia partnerystės principas⁹, pavyzdžiui, partnerystės su privačiuoju sektoriumi (verslo bendruomene), nevyriausybėmis organizacijomis (NVO) ir piliečiais atveju.

AGS įsivertinimo priemonė apima pirmiau aprašytą EBPO analizės sistemą ir penkių etapų metodiką, kuri prasideda nuo preliminarių išvalgų apie galimus iššūkius ir baigiasi gebėjimų stiprinimo veiksnių įgyvendinimu, kad vadovaujančiosioms institucijoms būtų pateiktas vienas galimas būdas nustatyti ir spręsti su gebėjimais susijusias problemas. Toliau pateiktoje 2 diagrama parodyti šie penki etapai ir pabrėžiama, kaip EBPO metodas ir Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinys gali padėti vadovaujančiosioms institucijoms, joms vykdant administracinių gebėjimų stiprinimo procesą.

⁹ Pagal partnerystės principą reikalaujama, kad kiekviena programa būtų rengiama vykdant kolektyvinį procesą, kuriame dalyvautų kompetentingos nacionalinio, regioninio ir vietos lygmens institucijos, ekonominiai ir socialiniai partneriai ir atitinkamos pilietinei visuomenei atstovaujančios įstaigos. Ši partnerystė taikoma visais programavimo proceso etapais – nuo rengimo, valdymo ir įgyvendinimo iki stebėsenos ir vertinimo. Šis principas nustatytas 2021–2027 m. Bendrųjų nuostatų reglamento 6 straipsnyje.

2 diagrama. EBPO planas administracinių gebėjimų stiprinimo veiksams rengti



Šaltinis: autorių iliustracija su nuoroda į Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinį administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planams parengti (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2

AGS

ĮSIVERTINIMO MATRICA

Įvadas

Administracinių gebėjimų stiprinimo (AGS) įsivertinimo matrica naudojama kaip „ledlaužis“. Joje pateikiamas išsamus su administraciniais gebėjimais susijusių elementų, kurie gali padėti paskatinti diskusijas arba rinkti nuomones apie vadovaujančiųjų institucijų administracinius ir investicijų valdymo gebėjimus, sąrašas. Ji gali padėti vadovaujančiosioms institucijoms suprasti savo administracines stiprybes ir silpnybes ir suteikti informacijos apie tai, ar vadovaujančioji institucija yra pasirengusi pasiekti savo tikslus. Vadovaujančiosios institucijos primygtinai raginamos užpildyti šią matricą, remiantis išsamų diskusijų su įvairia ir reprezentatyvia darbuotojų grupe (pvz., iš įvairių vadovaujančiosios institucijos skyrių) rezultatais¹⁰. Ši matrica turėtų būti laikoma ne norminamuoju ar visiems tinkančiu šablonu, o priemone, galinčia padėti vadovaujančiosioms institucijoms išnagrinėti tik joms būdingas problemas ir gebėjimų spragas, remiantis bendrais administracinių gebėjimų aspektais.

Įsivertinimo matricos struktūra yra tokia:

- **Ramsčiai.** Ši matrica apima keturis iš penkių pagrindinių elementų, nurodytų 1 diagrama, o tai: *i*) žmonių valdymas, *ii*) organizacijos valdymas, *iii*) strateginis planavimas, koordinavimas ir įgyvendinimas ir *iv*) paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai. Palankių pagrindinių sąlygų matmuo neįtrauktas, nes paprastai atskiros vadovaujančiosios institucijos gebėjimas ar kompetencija nedaro poveikio šioms sąlygoms.
- **Tikslai.** Kiekviename ramstyje nustatyti keli tikslai, kuriuos vadovaujančioji institucija turėtų apsvarstyti ir siekti, kad sustiprintų administracinius ir investicijų valdymo gebėjimus. Kaip orientacinis scenarijus pateikiamas išsamus kiekvieno tikslo aprašymas.
- **Gebėjimai.** Pagal kiekvieną tikslą yra įvairių konkrečių gebėjimų, kurie gali padėti vadovaujančiajai institucijai pasiekti tikslą.
- **Matmenys (geroji praktika).** Kiekvienas gebėjimas suskirstomas į įvairius matmenis, susijusius su vertinimo lygiu. Pateikiamas aiškus kiekvieno matmens gerosios praktikos aprašymas.

Tada vadovaujančioji institucija pagal kiekvieną matmenį (gerąją praktiką) gali įvertinti, koku mastu jos padėtis atitinka orientacinį lygį, taikydama keturių lygių skirtingų spalvų skalę, pagal kurią gebėjimai gali būti: stiprūs (žalia spalva), reikšmingi (šviesiai žalia spalva), vidutiniški (geltona spalva) ir silpni (raudona), taip pat galimas variantas „Netaikoma“. Vadovaujančioji institucija gali pasirinkti mastą, pažymėdama varnele atitinkamą skiltį arba įrašydama atitinkamą kiekvieno matmens spalvą. Taip galima apžvelgti

¹⁰ Jei įmanoma ir būtina, valdančioji institucija, pildydama matricą, taip pat gali bendradarbiauti su išorės suinteresuotaisiais subjektais. (Daugiau apie suinteresuotųjų subjektų dalyvavimą žr. EBPO AGS veiksmų rengimo metodikos dokumento 3 dalyje).

stiprybes ir silpnybes, taip pat ramsčius ir tikslus, kuriems reikia skirti daugiau dėmesio gebėjimų stiprinimo požiūriu.

Kiek įmanoma, vadovaujančioji institucija, nustatydamą, ar jos gebėjimai yra stiprūs, reikšmingi, vidutiniai ar silpni, turėtų atsižvelgti į tris kriterijus. Tai:

1. **Buvimas:** ar arba kiek yra įdiegta arba taikoma elementų?
2. **Dažnumas:** ar elementai taikomi reguliariai ir pakankamu dažnumu?¹¹
3. **Kokybė:** ar elementai įgyvendinami taip, kaip planuota? Ar jie duoda numatytų rezultatų? Ar elemento veikimas ir veiksmingumas yra nuolat stebimi ir vertinami? Ar vadovaujančioji institucija tobulina ir prireikus koreguoja elementus?

Kai vadovaujančioji institucija, remdamasi grupine diskusija, užpildo matricą, taikant šiuos tris kriterijus ir atitinkamus klausimus gali būti sudarytos palankesnės sąlygos struktūrinei diskusijai. **Kokybės principui turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys.**

Įsivertinimo matrica taikoma lanksčiai. Vadovaujančioji institucija gali užpildyti visą matricą, su pasirinktais ramsčiais susijusias dalis arba konkreitiems gebėjimams skirtas dalis. Matricoje vadovaujančioji institucija taip pat gali pritaikyti gebėjimus ir matmenis arba įtraukti papildomus gebėjimus ir matmenis, kad būtų atsižvelgta į jos konkrečias aplinkybes ir poreikius. Vis dėlto rekomenduojama bent vieną kartą užpildyti visą matricą (idealiu atveju ją pildant pirmą kartą), kad būtų galima sukurti atskaitos scenarijų. Tai gali padėti stebėti laikui bėgant daromą pažangą, nustatyti silpnąsias grandis ir atkreipti dėmesį į nuolatinius probleminius aspektus.

Matricą gali naudoti nacionalinio ir regioninio lygmens vadovaujančiosios institucijos, nors kai kuriais atvejais gebėjimai diferencijuojami pagal teritorinį lygmenį. Matricą gali pildyti kelios šalies vadovaujančiosios institucijos ir ja galima remtis keičiantis patirtimi, nustatant bendrus uždavinius ir aptariant galimus sprendimus, kurie padėtų spręsti gebėjimų trūkumo problemą. Be to, matrica galėtų būti naudojama skirtingų šalių vadovaujančiųjų institucijų, įgyvendinančių programas tuose pačiuose sektoriuose (pvz., konkurencingumo, aplinkos, inovacijų, transporto), tarpusavio mokymuisi, dialogui ir mainams.

Prireikus vertinimą gali taikyti kitos valdymo ir kontrolės sistemos įstaigos, įskaitant tvirtinančiąją instituciją ir (arba) apskaitos funkciją atliekančią instituciją, nacionalines koordinavimo įstaigas ir kt., ypač tais atvejais, kai vadovaujančioji institucija dalį savo funkcijų perduoda kitoms įstaigoms. Šios įstaigos galėtų sutelkti dėmesį į gebėjimus ir matmenis, susijusius su jų kompetencija, ir atlikti tik jų įsivertinimą. Be to, jos galėtų parengti įsivertinimo matricą pagal penkis ramsčius, pritaikytą jų uždaviniams ir veiklai.

Be pačios matricos pildymo (t. y. vertinimo atlikimo), vadovaujančiosios institucijos raginamos perteikti diskusijose aptartą informaciją naudojant papildomus dokumentus. Pavyzdžiui, vadovaujančioji institucija gali parengti atskirą lapą arba dokumentą, kuriame būtų išdėstytas kiekvieno matmens įvertinimo pagrindimas, t. y. paaiškinta, kodėl šis matmuo laikomas reikšmingu arba silpnu. Kita vertus, vadovaujančioji institucija gali apibendrinti diskusijas ir pateikti trumpą kokybinį kiekvieno gebėjimo aprašymą, kad papildytų ir pagrįstų įvertinimą.

¹¹ Dažnumo kriterijus gali būti netaikomas vienkartiniam elementams, pavyzdžiui, interneto svetainei, kontaktiniam punktui, ilgalaikio planavimo dokumentui ir kt.

AGS ĮSIVERTINIMO MATRICA

1 RAMSTIS. ŽMONĖS

Pagal šį matmenį nagrinėjamas našiai dirbančioje vadovaujančiojoje institucijoje reikalingų įgūdžių ir kompetencijų derinys. Jis apima keturis tikslus: 1) tinkamų kandidatų pritraukimą ir įdarbinimą, 2) strateginį požiūrį į mokymąsi ir tobulėjimą, 3) veiksmingą ir įtraukią veiklos rezultatų valdymo sistemą ir 4) veiksmingą ir pajėgų vadovavimą vadovaujančiojoje institucijoje.

1 TIKSLAS. Tinkamų kandidatų pritraukimas ir įdarbinimas

Vadovaujančiosios institucijos turi gebėti pritraukti ir įdarbinti kvalifikuotus ir motyvuotus kandidatus. Tai padariusios vadovaujančiosios institucijos gerai nustato joms reikalingų įgūdžių ir kompetencijų derinį. Jos įtraukia juos į pareigybių aprašymus ir aktyviai bendradarbiauja su kandidatais (pvz., universitetais, valstybinėmis užimtumo tarnybomis), kad padidintų talentų rezervą. Vertinimo metodikos yra teisingos, veiksmingos ir suteikia darbdaviams galimybę įvertinti įvairius kandidato aspektus, t. y. ne tik technines ar esmines žinias.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Laikytis struktūrinio požiūrio į kompetencijų nustatymą	Nustatomi esminiai įgūdžiai ir kompetencijos, kurie valdančiosios institucijos darbui suteikia pridėtinės vertės. Jie turėtų apimti konkrečias technines ir (arba) esmines žinias, susijusias su programa ir ESI fondais, taip pat elgesio ir (arba) tarpasmeninius arba vadovavimo kompetencijas, pavyzdžiui, konfliktų sprendimas ar vadovavimas kolektyvui.					
	Išvardijamos ir aprašomos įvairių hierarchijos lygmenų kompetencijos, įskaitant veiksmingą elgesį, susijusį su kiekvienu iš jų gebėjimų sistemoje ¹² .					

¹² Be savo esamų kompetencijų sistemų arba ieškodamos įkvėpiančio pavyzdžio kuriant naujas, vadovaujančiosios institucijos gali pageidauti susipažinti su Europos Komisijos kompetencijų sistema. ES kompetencijų sistema – tai „Excel“ rinkmenų, kuriose nustatomos administracijos darbuotojų kompetencijos, rinkinys. Ji apima visų rūšių administracijas, kurios valdo ERPF ir Sanglaudos fondą arba įgyvendina jų paramos programas: nacionalines koordinavimo įstaigas, vadovaujančiasias, tvirtinančiasias ir audito institucijas, tarpines įstaigas ir jungtinius sekretoriatas. Galima rasti čia: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Naudojamos bendrosios kompetencijos darbo profilių, įdarbinimo procesų, veiklos rezultatų vertinimo, mokymo ir kitų su žmogiškaisiais ištekliais susijusių procesų srityse.						
	Bendradarbiaujama su centrine žmogiškųjų išteklių valdymo institucija, kad būtų dalijamasi įgūdžių ir (arba) kompetencijų reikalavimais ir taip visoje valdymo ir kontrolės sistemoje būtų užtikrintas bendras supratimas ir požiūris.						
	Periodiškai peržiūrima ir atnaujinama kompetencijų sistema.						
Patrauklumas gabiams kandidatams, jiems renkantis darbdavį	Nustatoma, kas pritraukia kandidatus į įvairias pareigas ir hierarchijos lygmenis, pvz., rengiant darbuotojų apklausas, pokalbius darbuotojams išeinant iš darbo, bendraujant su universitetais, naudojant kandidatų klausimynus ir kt.						
	Kiekviena įdarbinimo kampanija pritaikoma taip, kad būtų optimizuotas informacijos teikimas tikslinei grupei, pvz., parengiant patrauklius pareigybių aprašymus, pabrėžiant augimo ir tobulėjimo galimybes jaunesniems kandidatams, unikalią tarptautinę ES fondų valdymo aplinką ir jų poveikį regioninei plėtrai.						
	Naudojami įvairūs įdarbinimo kanalai (pvz., socialiniai tinklai, karjeros mugės, įdarbinimo iniciatyvos) siekiant užtikrinti, kad skelbimai apie laisvas darbo vietas pasiektų kuo didesnę galimų kandidatų ratą ir kad kandidatai būtų kuo tinkamesni.						
	Bendradarbiaujama su universitetais, viešaisiais užimtumo centrais ir kitomis organizacijomis, kad būtų galima pasiekti daugiau kandidatų.						
	Į įdarbinimo kampanijas integruojami įvairovės aspektai (lytis, socialinė ir ekonominė padėtis, negalia ir kt.), siekiant užtikrinti, kad darbo jėga atstovautų visuomenei, kuriai ji tarnauja.						
	Siūlomas sąžiningas darbo užmokestis, lyginamas su atitinkamomis specializuotų darbo vietų ir (arba) įgūdžių (pvz., inžinierių, IT techniku, teisininkų ir kt.) rinkomis, ir pabrėžiamos su darbo užmokesčiu nesusijusios paskatos (atostogos, nuotolinis darbas ir kt.).						
Veiksmingi ir efektyvūs įdarbinimo procesai	Įdarbinimo veiksmingumas vertinamas ir stebimas remiantis tokiais parametrais, kaip laikas nuo tada, kai kandidatas pateikia prašymą priimti į darbą, iki tada, kai jis priima darbdavio pasiūlymą, arba viso įdarbinimo proceso trukmės laikas, kuriuos vadovybė reguliariai peržiūri, kad procesus būtų galima tobulinti.						
	Įdarbinimo procesai apima šališkumo mažinimo metodus, pvz., vadinamąją akląją atranką, pokalbio vedėjų mokymą, įvairovės tikslus.						
	Įdarbinimo procesuose aiškiai apibrėžti atrankos kriterijai (nustatytos jų svertinės vertės, siekiant optimizuoti kompetencijų atranką). Kandidatai informuojami apie pagrindinius atrankos kriterijus.						
	Įdarbinimo IT sistemos (pvz., elektroninės paraiškų teikimo sistemos) ir vertinimo priemonės (pvz., vaizdo pokalbiai, testai internetu) atitinka paskirtį ir yra gerai pritaikytos reikiamų rūšių įgūdžiams ir kompetencijoms vertinti.						
	Taikomos įvadinės arba adaptacijos programos, kuriomis siekiama padėti naujiems darbuotojams kuo greičiau pradėti efektyviai dirbti.						

	Taikomos skirtingos sutartinės sąlygos (pvz., terminuotos ir (arba) laikinojo darbo sutartys, palyginti su valstybės tarnybos ir (arba) neterminuotomis sutartimis), kad būtų galima lanksčiau pasitelkti reikiamų įgūdžių turinčius asmenis ir valdyti padidėjusius darbo krūvius.					
	Kandidatams ir (arba) pokalbio rengėjams taikomi skaidrūs apskundimo mechanizmai, kad jie galėtų pranešti apie nesąžiningą diskriminaciją vykstant įdarbinimo procesui, pvz., specialus ir (arba) nepriklausomas žmogiškųjų išteklių valdymo kontaktinis punktas.					

2 TIKSLAS. Strateginis požiūris į mokymąsi ir tobulėjimą

Strateginis ir veiksmingas ESI fondų valdymas priklauso nuo nuolatinio mokymosi siekiant stiprinti ir remti gebėjimus. Valdančiosios institucijos, kurios laikosi strateginio požiūrio į mokymąsi ir tobulėjimą, nustato ilgalaikę įgūdžių ir kompetencijų ugdymo poreikių viziją. Jos aktyviai nustato mokymo poreikius, imdamosi veiksmų, pavyzdžiui, konsultuodamosi su kitomis valdymo ir kontrolės sistemos (VKS) dalimis arba atlikdamos darbuotojų apklausas. Vadovai skatinami kurti nuolatinio ir tinkamo mokymosi kultūrą ir turi įvairių priemonių tai daryti.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Strateginis požiūris į kompetencijų nustatymą ir tobulinimą	Turima ir taikoma ilgalaikė mokymosi ir tobulėjimo vizija arba planas, suderintas su tuo, kaip vadovaujančioji institucija ketina pasiekti programos tikslus.					
	Mokymosi turinys suderinamas su kompetencijų sistema, kad būtų nustatyti aiškūs lūkesčiai dėl skirtingų mokymosi tikslų skirtingose pareigybių grupėse.					
	Darbuotojams suteikiama galimybių, pvz., taikant veiklos rezultatų valdymo ciklą ir kompetencijų sistemą, nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius ir norą sukurti sėkmingą konstruktyvaus grįžtamojo ryšio ciklą, kurį papildytų galimybės susipažinti su atitinkamu mokymosi turiniu.					
Mokymasis remiamas veiksmingomis priemonėmis ir procesais	Siūloma diferencijuota mokymosi metodika (mokymasis klasėje, mentorystė, įvadinis mokymas, konsultuojamasis ugdymas ir kt.) įvairiems besimokantiems asmenims ir apima įvairių rūšių turinį.					
	Orientuojamasi į mokymosi turinį pagal skirtingus lygius ir (arba) hierarchijos lygmenis arba funkcinės sritis (diferencijuotas mokymo pasiūlymas).					
	Mokymasis apima kasdienes ir strateginius veiklos poreikius ir yra reguliariai vertinamas, o prireikus tobulinamas.					
Vadovaujančioji institucija	Vertinama, kaip darbuotojai suvokia galimybes mokytis ir tobulėti vadovaujančiojoje institucijoje (pvz., mokymo turinį, mentorystę, mokymąsi darbo vietoje).					

puoselėja mokymosi kultūrą	Lyderiai ir vadovai nuolat pabrėžia nuolatinio mokymosi, apimančio formalųjį mokymą, paramą mentorystės ar konsultuojamojo ugdymo programoms ir mokymosi darbo vietoje iniciatyvoms, svarbą.						
	Vadovaujančioji institucija naudoja įvairias mokymosi rėmimo priemones, įskaitant vidaus informacijos portalus, internetinį mokymą, mokymą klasėse, mišrųjį mokymąsi, pažintinius vizitus, trumpalaikį paskyrimą atlikti užduotis kitose vadovaujančiosios institucijos dalyse, mentorystę ir kt.						

3 TIKSLAS. Veiksminga ir įtrauki veiklos rezultatų valdymo sistema

Darbuotojų įtraukimas ir motyvavimas yra pagrindinis našumo svertas. Veiklos rezultatų valdymo sistema iš esmės sudaro sąlygas darbuotojams ir vadovams rengti konstruktyvius pokalbius, kurie gali būti siejami su geresniais organizacijos veiklos rezultatais. Veiklos rezultatų valdymas grindžiamas aiškiais ir išmatuojamais kriterijais, o aiški politika ir aiškūs procesai turėtų skatinti siekti gerų veiklos rezultatų ir suteikti galimybių ugdyti darbuotojų gebėjimus.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)						Netaikoma	
Vadovaujančioji institucija yra įsipareigojusi puoselėti gerų rezultatų kultūrą	Vadovaujančioji institucija turi aiškius veiklos rezultatų tikslus, kurie reguliariai vertinami ir apie juos pranešama darbuotojams. Kiekvienas skyrius turi savo veiklos rezultatų tikslus, kurie padeda siekti vadovaujančiosios institucijos tikslų.							
	Vadovai vertina gerus rezultatus ir už juos atlygina, taip pat skatina tolesnį gerų rezultatų pasiekusių asmenų tobulėjimą (pvz., rengiamas specializuotas mokymas, teikiamos finansinės paskatos ir kt.).							
	Vadovaujančioji institucija taiko aiškią politiką, kuria siekiama valdyti ir gerinti prastus veiklos rezultatus, pavyzdžiui, mokymą, mentorystę, darbo stebėjimą arba galiausiai atleidimą iš darbo.							
Vadovaujančioji institucija remia veiklos rezultatų valdymą tinkamomis priemonėmis	Visų darbuotojų veiklos rezultatai yra reguliariai vertinami, taikant aiškius ir skaidrius veiklos rezultatų kriterijus ir susiejant vertinimo procesą su bendraja kompetencijų sistema.							
	Valdant veiklos rezultatus darbuotojams suteikiama galimybė pateikti daugiau grįžtamosios informacijos savo vadovui ir atvirai aptarti projektų rezultatus, augimo galimybes, darbo aplinkos kokybę ir kt.							
	Darbuotojų prašoma pateikti grįžtamąją informaciją apie veiklos rezultatų sistemų sąžiningumą ir pasinaudoti apskundimo mechanizmais, jei jie nesutinka su savo veiklos rezultatų įvertinimu.							
Vadovams padedama taikyti veiklos rezultatų valdymą kaip svarbų	Oficialūs veiklos rezultatų vertinimai sistemingai naudojami kaip būdai nustatyti aukšto lygio rezultatus pasiekusius ir (arba) potencialius būsimumus vadovus ir lyderius.							
	Aiškios gairės padeda vadovams ir jų darbuotojams konstruktyviai dalyvauti procese turint panašių lūkesčių.							
	Be oficialių veiklos rezultatų vertinimų, vadovai aktyviai skatina savo darbuotojus nuolat teikti grįžtamąją informaciją.							

svertą siekiant įtraukti ir motyvuoti darbuotojus	Vadovai reguliariai susitinka, kad palygintų ir aptartų savo grupių veiklos rezultatus ir koreguotų savo veiklos rezultatų vertinimą, kad užtikrintų vienodas sąlygas visuose skyriuose.					
--	--	--	--	--	--	--

4 TIKSLAS. Veiksmingas ir pajėgus vadovavimas vadovujančiose institucijose
 Vadovujančiosios institucijos priklauso nuo veiksmingo ir pajėgaus vadovavimo. EBPO rekomendacijoje dėl valstybės tarnybos lyderystės ir pajėgumo ją patvirtinusios šalys raginamos investuoti į tris viešojo sektoriaus lyderystės ramsčius. Programas įgyvendinančioms vadovujančiosioms institucijoms tenka labai svarbus vaidmuo nustatant lūkesčius, skirstant išteklius ir laiku priimant įrodymais pagrįstus sprendimus.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)						Netaikoma
Vertybėmis grindžiama kultūra ir lyderystė	Vadovai paaiškina ir praneša apie bendras pagrindines vertybes, kuriomis vadovujančiose institucijose turėtų būti vadovujamasi priimant sprendimus.						
	Vadovai remia ir padeda kurti įvairovės, įtraukties ir gerovės priemones, taip pat reguliariai atlieka vertinimą ir lyginamąją analizę, kad būtų stebima pažanga, nustatomos ir šalinamos kliūtys ir rengiamos intervencinės priemonės.						
	Vadovai pripažįsta, kad svarbu investuoti į prognozavimo, inovacijų ir analitinius įgūdžius bei gebėjimus.						
Darbuotojų dalyvavimas pripažįstamas vienu iš pagrindinių vadovujančiosios institucijos prioritetu	Vadovujančioji institucija aiškiai pripažįsta darbuotojų dalyvavimo svarbą: į šį aspektą atsižvelgiama planavimo ir (arba) strategijos dokumentuose ir jis reguliariai (kartą arba du kartus per metus) vertinamas atliekant darbuotojų apklausas.						
	Darbuotojų apklausų rezultatai, į kuriuos vadovai atsižvelgia ir kurie naudojami valdančiosios institucijos valdymui koreguoti.						
	Vadovujančioji institucija dabartiniams ir būsimiems arba potencialiems vadovujančiosios institucijos vadovams suteikia visapusiškas galimybes mokytis lyderystės. Tai turėtų būti struktūrizuotos mokymo ir tobulinimo programos ir pritaikytas vyresniajai vadovybei skirtas konsultuojamasis ugdymas.						
	Vadovujančioji institucija į savo kompetencijų sistemą įtraukia su darbuotojų dalyvavimu susijusius gebėjimus. Ji naudoja šią sistemą įdarbindama ir paaukštindama darbuotojus.						
	Vadovai susitinka su žmogiškųjų išteklių vadovais ir padalinių vadovais, kad aptartų dabartinius ir pageidaujamus įgūdžių ir (arba) kompetencijų derinius lyderystės bazėje.						
Vadovujančiosios institucijos, siekdamos įdarbinti vadovus, kiek įmanoma, suderina darbo užmokestį ir nefinansines paskatas su atitinkamais rinkos lygmenimis ir programos tikslais.							

2 RAMSTIS. ORGANIZACIJA

Pagal šį sistemos matmenį nagrinėjamos sistemos, priemonės, veiklos procesai ir organizacinė kultūra, turintys įtakos tam, kaip vadovaujančiųjų institucijų darbuotojai dirba. Jis apima tris tikslus: 1) užtikrinti, kad organizacinės struktūros atitiktų paskirtį; 2) tobulinti žinių valdymo ir dalijimosi informacija mechanizmus ir 3) didinti išteklių lankstumą geriau planuojant darbo jėgą ir užtikrinant judumą.

1 TIKSLAS. Užtikrinti, kad organizacinės struktūros atitiktų paskirtį

Vadovaujančiosios institucijos vykdo veiklą sudėtingoje ir daugiapakopėje aplinkoje. Atsižvelgiant į tai, organizacinės struktūros turi užtikrinti aiškia vadovavimo ir atskaitomybės už sprendimų priėmimą grandinę. Vadovaujančiosios institucijos taip pat turi būti pakankamai lanksčios, kad prireikus būtų galima perskirstyti išteklius ir atsižvelgti į įvairių vidaus ir išorės suinteresuotųjų subjektų nuomonę. Nors sistemos ir veiklos procesai taikomi neperžengiant griežtai ribotos teisinės aplinkos ribų, jie gali būti peržiūrimi ir optimizuojami taip, kad būtų lengviau tai daryti.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma	
Vadovaujančiosios institucijos organizacinė struktūra padeda optimizuoti veiklos rezultatus	Kiekvienas struktūrinis vienetas turi aiškius tikslus, kurie padeda siekti bendrųjų vadovaujančiosios institucijos tikslų. Šie tikslai yra nuoseklūs – jiems reikia panašių kompetencijų ir jie palengvina bendrą darbą.						
	Struktūriniai vienetai išsamiai apima visą darbą, kurį turi atlikti vadovaujančioji institucija. Yra aišku, kas ką daro atsiradus naujam darbui.						
	Vadovaujančiojoje institucijoje darbas nesutampa arba nesidubliuoja – nėra dviejų struktūrinių vienetų, kurie atliktų lygiai tas pačias užduotis.						
	Organizacinė struktūra periodiškai (pvz., kiekvienu programavimo laikotarpiu arba dažniau) peržiūrima, siekiant užtikrinti, kad ji ir toliau atitiktų programos įgyvendinimo poreikius.						
Skaidri ir aiškiai apibrėžta organizacinė struktūra	Organizacinėje schemeje arba panašiam vidaus portale pateikiama pagrindinė informacija apie kiekvieną padalinį ir jo funkcijas bei pareigas vadovaujančiojoje institucijoje ir jos tarpinėse įstaigose. Ji apima padalinių tarpusavio santykius ataskaitų teikimo, priežiūros ir bendradarbiavimo srityse.						
	Vadovaujančiosios institucijos ir VKS darbuotojai vienodai supranta, kas ką daro ir kaip jų padalinys prisideda prie platesnės sistemos.						
	Išorės suinteresuotieji subjektai, pvz., paramos gavėjai, supranta, į kurią organizaciją ir (arba) padalinį visais atvejais reikia kreiptis naudojantis tinkamu kanalu (pvz., interneto svetaine, DUK, bendra pašto dėžute).						

2 TIKSLAS. Tobulinti žinių valdymo ir dalijimosi informacija mechanizmus

Vadovaujančiųjų institucijų veiklai būtinos veiksmingos žinių valdymo strategijos. IT sistemų palaikomos sistemos, protokolai ir procesai gali padėti darbuotojams geriau bendradarbiauti ir veiksmingai priimti svarbiausius sprendimus. Žinių valdymas gali padėti nukreipti vidaus žinias į sunkias problemas ir paspartinti inovacijas.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Užtikrinti veiksmingą darbuotojų bendradarbiavimą	Veiksmingos valdymo komitetų struktūros sudaro sąlygas keistis informacija ir koordinuoti veiksmus vadovaujančiosios institucijos vadovų grupėje ir platesnėje VKS.					
	Už veiklą atsakingi ir (arba) nevadovaujantys darbuotojai turi forumus arba kanalus, naudojamus dalytis patirtimi, spręsti bendrus uždavinius ir gerinti darbo praktiką. Tai, be kita ko, galėtų būti kelias funkcijas apimančios grupės, neoficialūs mechanizmai, veikiantys pasitelkiant darbuotojų tinklus, komunikacija apie praktiką arba diskusijų grupės pagal temas, kad specialistai galėtų dalytis patirtimi visoje VKS.					
	Vadovybė imasi veiksmų, kad paskatintų horizontalų bendradarbiavimą ir palaikytų darbuotojų tinklus, ir informuoja savo darbuotojus apie koordinavimo veiklą, kurioje jie dalyvauja.					
	Darbuotojai raginami nustatyti pastangų dubliavimosi atvejus arba koordinavimo problemas ir kreiptis dėl jų į savo vadovą arba atitinkamą kontaktinį punktą.					
IRT sistemomis remiamas ir skatinamas žinių valdymas, dalijimasis informacija ir įrašų valdymas	Vadovaujančiosios institucijos informaciniuose portaluose teikiama tikra laikė atnaujinta informacija apie teisės aktų pokyčius, kuria remiantis priimami sprendimai ir remiami visi susiję suinteresuotieji subjektai. Šia informacija aktyviai dalijamasi.					
	Esama IRT priemonių, naudojamų siekiant dokumentuoti patirtį ir ja dalytis. Tai gali būti sritys, kuriose galima dalytis standartiniais šablonais ir priemonėmis, atsakymai į dažnai užduodamus klausimus, žinių platforma, skirta kaupti ir skleisti patirtį, pavyzdžiui, naujais bendrų problemų sprendimai, naudotojų sukurtas vidinis vikis, atmintinės, vadovai, kalendoriai, kontaktiniai punktai, konsultantų duomenų bazė, audito planavimo kalendorius ir ankstesni audito sprendimai ir kt.					
	Darbuotojai bendrai supranta, kaip tinkamai naudotis IT sistemomis ir informacinėmis ir (arba) dokumentų valdymo sistemomis, siekiant užtikrinti žinių perdavimą. Tai remiama periodiškai rengiamu mokymu ir (arba) vykdoma komunikacija.					
	IT sistemos yra patogios naudoti ir gerai pritaikytos kasdienei vadovaujančiosios institucijos realybei – taip sudaromos sąlygos integruotam tikra laikiam ESI fondų išlaidų stebėjimui, <i>ex ante</i> kontrolei, <i>ex post</i> auditui ir kitoms būtinoms valdymo funkcijoms.					

3 TIKSLAS. Didinti išteklių lankstumą geriau planuojant darbo jėgą ir užtikrinant judumą

Siekiant skaidrumo ir atskaitomybės, vadovujančiosios institucijos darbuotojų veiksmai grindžiami taisyklėmis ir procedūromis. Tačiau tam tikru požiūriu lanksčios vadovujančiosios institucijos gali geriau nukreipti išteklius – žmones ir pinigus – ten, kur jie gali daryti didžiausią poveikį. Tai reiškia, kad vadovams suteikiami įgaliojimai priimti sprendimus dėl biudžeto paskirstymo (pvz., mokymui), kartu neviršijant bendro biudžeto, ir supaprastinti vidaus procesus, taikomus siekiant kuo lengviau perkelti žmones ir pinigus.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Finansų valdymo taisyklėmis užtikrinamas tinkamas valdymo lankstumo lygis	Vadovujančiosios institucijos turi pakankamai biudžeto lankstumo, kad galėtų valdyti savo programos tikslus. Be kita ko, tai gali būti galimybė panaudoti techninės pagalbos lėšas tokiais būdais, kurie atitinka vadovujančiosios institucijos poreikius ir Europos Komisijos standartus.					
	Subjektai aiškiai ir vienodai sutaria dėl biudžeto lankstumo, pvz., kai yra priimtina ir naudinga perkelti lėšas arba perkelti vėluojančiam projektui skirtas lėšas į būsimą laikotarpį. Tai remiama bendra komunikacija, priemonėmis ir mokymu.					
Asmenų ir darbo srautų derinimas atliekant vidinį perskirstymą	Vadovujančioji institucija turi sistemas, kuriomis sudaromos sąlygos lanksčiai derinti darbo jėgos pasiūlą su paklausa, pvz., laikinai perkelti darbuotojus į kitas VKS dalis. Tai apima tinkamą kvalifikaciją, įgūdžius ir kompetencijas turinčių darbuotojų, kurie gali būti komandiruoti dirbti kitur arba dalyvauti trumpalaikiuose darbo mainuose, rezervą.					
	Šiose sistemose dalyvaujantiems asmenims atlyginama geresnėmis karjeros galimybėmis ar kitomis paskatomis, kurios yra įtrauktos į darbuotojų veiklos rezultatų ir mokymosi planus.					
Strateginis darbo jėgos planavimas	Vadovujančiosios institucijos žmogiškųjų išteklių specialistai supranta, kokių įgūdžių reikia vadovujančiosios institucijos strateginiams prioritetams įgyvendinti, ir atlieka strateginį vaidmenį kuriant reikiamą darbo jėgą.					
	Vyresnieji vadovai atlieka aktyvų ir strateginį vaidmenį jų darbo jėgos rengimo srityje. Vadovujančioji institucija darbuotojų išėjimą iš darbo ir (arba) organizacines peržiūras naudoja kaip galimybes geriau suderinti įgūdžius su paklausa, pvz., perskirstydama arba pritaikydama tam tikras darbo vietas ar užduotis, kad būtų užtikrintas geresnis įgūdžių panaudojimas.					

3 RAMSTIS. STRATEGINIS PLANAVIMAS, KOORDINAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

Pagal strateginio planavimo, koordinavimo ir įgyvendinimo matmenį nagrinėjami įvairūs investavimo ciklo aspektai nuo strategijos rengimo, prioritetų nustatymo ir koordinavimo iki projektų planavimo ir atrankos, projektų įgyvendinimo ir stebėsenos bei vertinimo. Jis apima keturis tikslus: 1) laikytis strategiškesnio požiūrio į programos planavimą, programavimą ir prioritetų nustatymą; optimizuoti koordinavimą ir komunikaciją rengiant ir įgyvendinant programą; 3) užtikrinti, kad programos įgyvendinimo procesas taptų strategiškesnis, ir 4) išplėsti veiklos rezultatų vertinimo praktiką, kad būtų galima geriau remti rezultatų vertinimus.

1 TIKSLAS. Laikytis strategiškesnio požiūrio į programų planavimą, programavimą ir prioritetų nustatymą

VP tikslai yra glaudžiai ir aiškiai susiję su aukštesnio lygio strateginiais dokumentais (pvz., nacionaliniais ir (arba) regioniniais plėtros planais, sektorių strategijomis). Programos prioritetai atspindi faktinius vietos, regionų ir nacionalinius vystymosi poreikius, suderinant strateginius ir techninius aspektus. Programa įgyvendinama integruotai, siekiant užtikrinti prioritetinių krypčių sinergiją ir sudaryti palankesnes sąlygas įgyvendinti kelioms jurisdikcijoms priklausančius projektus.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Užtikrinti, kad programa derėtų ir būtų susieta su aukštesnio lygmens (nacionalinėmis arba sektorių) strateginėmis programomis	Apibrėžiami aiškūs programos tikslai ir nurodomos programos tikslų ir nacionalinio lygmens strateginio vystymosi tikslų tarpusavio sąsajos.					
	Nustatomos programos tikslų ir atskirų su programa susijusių politikos sektorių strateginių tikslų tarpusavio sąsajos ir suderinamumas.					
	Susipažįstama su programos strateginiais dokumentais (pvz., programos veiksmų planais, nacionalinėmis ir (arba) regioninėmis plėtros strategijomis) arba jais remiamasi, kad jais būtų vadovaujama priimant sprendimus ir įgyvendinant programą.					
	Patikrinami šalyje galiojantys partnerystės susitarimai ir (arba) kitos programos arba su jais susipažįstama, kad būtų išvengta prieštaravimų strateginiams tikslams.					
Užtikrinti, kad programos investavimo prioritetai	Bendradarbiaujama su įvairiais vidaus ir išorės suinteresuotaisiais subjektais ¹³ nustatant programos investavimo prioritetus.					

¹³ Vidaus suinteresuotieji subjektai – vadovaujančioji institucija, tvirtinančioji institucija ir (arba) apskaitos funkciją vykdanči institucija, audito institucija, tarpinės įstaigos ir nacionalinės koordinavimo įstaigos; išorės suinteresuotieji subjektai yra tie, kurie nepriklauso vadovaujančiajai institucijai – iš nacionalinių valdžios institucijų (pvz., šakinių ministerijų

atspindėtų nacionalinius, regioninius ir (arba) vietos plėtros poreikius	Paiškinama, kaip programos prioritetais remiami nacionalinio, regioninio ir (arba) vietos lygmens prioritetai ir strategijos, ir kaip prioritetai suderinami su esamu bendru finansavimu.					
Nustatyti prioritetinių kryptių papildomumą ir sinergiją	Sudaromos palankesnės sąlygos reguliariems mainams visuose su programa susijusiose politikos srityse ir nustatomi koordinavimo mechanizmai (pvz., bendros vidaus struktūros, ITI) ir paskatos pritraukti ir atrinkti investicijas, skirtas kelioms programos prioritetinėms kryptims.					
	Reguliariai peržiūrima programos įgyvendinimo pažanga, kad būtų užtikrintas prioritetinių kryptių papildomumas, ir prireikus atliekami patikslinimai.					
Remti kelių jurisdikcijų masto bendradarbiavimą¹⁴	Sistemiškai nustatomos investicijos, kurioms gali būti naudingas kelių jurisdikcijų masto bendradarbiavimas, taikant specialius mechanizmus ar procedūras (pvz., sukuriant darbo grupę arba įtraukiant jį į kvietimo teikti pasiūlymus rengimo gaires).					
	Aktyviai rengiami kvietimai teikti pasiūlymus ir teikiamos paskatos, kuriais skatinami kelioms jurisdikcijoms priklausantys projektai.					
	Paramos gavėjams teikiama atitinkama parama, kad jie galėtų reaguoti į tokius kvietimus teikti pasiūlymus (pvz., konsultacinė parama savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimo klausimais, ITI, specialaus kontaktinio asmens, kuris konsultuotų kelioms jurisdikcijoms bendrų investicijų klausimais, paskyrimas).					

2 TIKSLAS. Optimizuoti koordinavimą ir komunikaciją rengiant ir įgyvendinant programą

Veiksmingas vidaus ir išorės suinteresuotųjų subjektų veiklos koordinavimas visais programos įgyvendinimo etapais, naudojant institucinius ir neformalius mechanizmus. Visi tiksliniai suinteresuotieji subjektai reguliariai naudojasi ir turi galimybę naudotis mechanizmais. Programos įgyvendinimas dera su nacionaline, regionų ir sektorių plėtra. Vadovaujančioji institucija ir vidaus bei išorės suinteresuotieji subjektai tarpusavyje keičiasi informacija dviem kryptimis, tikslingai, reguliariai ir laiku, o informacija, kuria keičiamasi, apima viso programavimo ciklo klausimus.

ir agentūrų) ir subnacionalinių valdžios institucijų (pvz., regioninių ir vietos valdžios institucijų), privačiojo sektoriaus, profesinių organizacijų, pilietinės visuomenės organizacijų, akademinės bendruomenės ir kt. Jie taip pat apima paramos gavėjus ir tuos, kurie paramos gavėjus remia, pavyzdžiui, konsultantus, profesines ar verslo asociacijas, subnacionalinio lygmens valdžios asociacijas ir kt.

¹⁴ Kelių jurisdikcijų masto bendradarbiavimas – tai projektai ir investicijos, kuriuos siūlo ir įgyvendina daugiau nei viena paramą gaunanti vietos administracija, kad investicijos būtų vykdomos visoje šalies savivaldybės ar regioninės jurisdikcijos teritorijoje, pavyzdžiui, ITI.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Užtikrinti veiksmingą „griežtų“ ir „švelnių“ koordinavimo mechanizmų derinį visoje valdymo ir kontrolės sistemoje (VKS).	VKS koordinavimo taisyklės ir procedūros yra tinkamai įgyvendinamos (t. y. posėdžiai organizuojami taip, kaip planuota, nėra didelių vėlavimų palaikant ryšius ir kt.).					
	Reguliariai vertinama ir renkama grįžtamoji informacija iš VKS subjektų, kad būtų užtikrinta koordinavimo mechanizmų kokybė ir veiksmingumas.					
	Sukuriami oficialūs dialogo mechanizmai (pvz., teminis tinklas, darbo grupės ir pan.), kurie padėtų reguliariai suburti vidaus suinteresuotuosius subjektus.					
	Aktyviai dalyvaujama kitų subjektų, pavyzdžiui, nacionalinės koordinavimo įstaigos, tarpinių institucijų ar kitų vadovujančiųjų institucijų, organizuojamame dialoge.					
Kuo geriau išnaudoti Europos Komisijos siūlomas mainų galimybes	Aktyviai ir konstruktyviai palaikomas dialogas su Regioninės ir miestų politikos generalinio direktorato asocijuotuoju šalies geografiniu skyriumi.					
	Keičiamasi informacija su kitų valstybių narių vadovujančiosiomis institucijomis, naudojantis Europos Komisijos siūlomomis priemonėmis, pvz., „TAIEX-REGIO Peer2Peer“ programa.					
Nacionalinėms vadovujančiosioms institucijoms – užtikrinti veiksmingą koordinavimą su nacionalinio ir subnacionalinio lygmens valdžios institucijomis	Koordinuojami veiksmai su kitomis valdžios institucijomis (pvz., šakinėmis ministerijomis) dėl politikos sričių reglamentų, strategijų ir kt., siekiant užtikrinti sklandų programos įgyvendinimą (pvz., <i>ex ante</i> sąlygų įvykdymą).					
	Programos rengimo ir įgyvendinimo proceso metu koordinuojami veiksmai su kitomis nacionalinėmis vadovujančiosiomis institucijomis ir viešojo sektoriaus institucijomis (ir, kai taikoma, regioninėmis vadovujančiosiomis institucijomis), kad būtų skatinamas nuoseklumas ir išvengta tikslų, projektų rūšių ir galimų paramos gavėjų sutapimo ar dubliavimosi.					
	Reguliariai diskutuojama su subnacionalinėmis vadovujančiosiomis institucijomis ir valdžios institucijomis (t. y. regioninėmis, vietos valdžios institucijomis) apie programos rengimą ir įgyvendinimą, kad būtų galima pasinaudoti regionų ir vietos žiniomis.					
Regioninėms vadovujančiosioms institucijoms – užtikrinti veiksmingą koordinavimą su nacionalinio ir subnacionalinio lygmens valdžios institucijomis	Koordinuojami veiksmai su nacionalinėmis ir vietos valdžios institucijomis per visą regioninės programos įgyvendinimo procesą, kad būtų užtikrintas nuoseklumas jurisdikcijų mastu ir suderinamumas su nacionaliniais prioritetais.					
	Įvairiais investavimo proceso etapais su vietos valdžios institucijomis aktyviai aptariamas regioninės programos rengimas ir įgyvendinimas, kad regioninės programos įgyvendinimo procesas būtų kuo geriau pritaikytas prie vietos poreikių ir pajėgumų.					

Laiku ir veiksmingai dalytis informacija ir žiniomis visoje VKS	Užtikrinama, kad keitimosi informacija mechanizmai (pvz., interneto portalas, e. pranešimai, susitikimai ir pan.) būtų veiksmingi, prieinami ir kad visi VKS subjektai reguliariai jais naudotųsi.					
	Reguliariai rengiami oficialūs susitikimai su įvairiais VKS subjektais (pvz., vadovais, techniniais darbuotojais ir ekspertais), siekiant keistis informacija, nustatyti problemas ir sprendimus; posėdžių darbotvarkė yra aiški, informacija keičiamasi nemokamai, išdėstomi tolesni veiksmai ir lūkesčiai, priskiriama atsakomybė už veiksmus ir tolesnius veiksmus.					

3 TIKSLAS. Užtikrinti, kad programos įgyvendinimo procesas taptų strategiškesnis

Kvietimai teikti pasiūlymus dėl projektų ir atrankos procesai padeda siekti programos tikslų ir suderinti juos su įvairių paramos gavėjų pajėgumais, remiantis patikimu planavimu ir patikimais projektų vertinimais. Pagal kvietimus teikti pasiūlymus sulaukiama daug pasiūlymų ir pritraukiama novatoriškų projektų. Vadovaujančioji institucija gali nustatyti ir sumažinti įvairių riziką per visą programos ciklą ir padėti tarpinėms įstaigoms ir paramos gavėjams tai padaryti. Yra vos keli vėluojantys projektai arba tokių projektų nėra.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Suderinti kvietimus teikti pasiūlymus dėl projektų ir atrankos procesą su paramos gavėjo pajėgumais	Rengiant kvietimus teikti pasiūlymus dėl projektų ir nustatant atrankos kriterijus konsultuojamasi ir bendradarbiaujama su suinteresuotaisiais subjektais (tarpinėmis įstaigomis, paramos gavėjais, subnacionalinėmis valdžios institucijomis ar įstaigomis ir kt.).					
	Rengiant kvietimus teikti pasiūlymus ir, kai būtina, nustatant atrankos kriterijus atliekami <i>ex ante</i> rinkos tyrimai (pvz., siekiant suprasti galimų paramos gavėjų poreikius).					
	Kvietimai teikti pasiūlymus, pritaikytus įvairių rūšių projektams, paramos gavėjų grupei (pvz., viešojo ir privačiojo sektorių subjektams) ir paramos gavėjų pajėgumams, susisteminti, kad būtų užtikrintas visų kvietimų veiksmingumas (pvz., didelis pagal kvietimus gaunamų pasiūlymų skaičius, platus paramos gavėjų rezervas konkurencingiems kvietimams teikti).					
	Reguliariai renkama grįžtamoji informacija iš įvairių paramos gavėjų grupių ir prireikus programavimo laikotarpiu koreguojama kvietimų teikti pasiūlymus struktūra.					
Rengti kvietimus teikti pasiūlymus ir atrankos	Atliekami rinkos tyrimai siekiant suprasti naujas rinkos tendencijas ir technologijas su programa susijusiose politikos srityse, įtraukiant gautas išvalgas į kvietimus teikti pasiūlymus dėl projektų.					

kriterijus, pagal kuriuos nustatomi novatoriški projektai	Reguliariai konsultuojamasi su suinteresuotaisiais subjektais (tarpinėmis įstaigomis, paramos gavėjais), siekiant suprasti naujas rinkos tendencijas ir technologijas su programa susijusiose politikos srityse, įtraukiant gautas įžvalgas į kvietimus teikti pasiūlymus dėl projektų.					
	Rengiami tokie kvietimai teikti pasiūlymus ir atrankos kriterijai, kuriais siekiama pritraukti novatoriškus projektus (pvz., projektus, kuriuose naudojamos naujos technologijos, projektus, kuriais prisidedama prie daugiau nei vienos prioritetinės krypties ir kt.).					
Kuo labiau sumažinti poreikį perkelti projektus į kitą programavimo laikotarpį	Prieš prasidedant naujam programavimo laikotarpiui sukuriama parengtų projektų bazė.					
	Nuolat stebima ir mažinama projektų įgyvendinimo rizika per visą investavimo ciklą, pasitelkiant specialius mechanizmus ir (arba) priemones (pvz., darbo grupę).					
	Periodiškai keičiamasi rizikos valdymo informacija ir gerą patirtimi su VKS, pasitelkiant specialius mechanizmus ir (arba) priemones (pvz., interneto portalą, reguliarius susitikimus, darbo grupes).					
	Periodiškai keičiamasi rizikos valdymo informacija su kitomis vadovaujancieriosiomis institucijomis arba išorės viešosiomis institucijomis.					

4 TIKSLAS. Išplėsti veiklos rezultatų vertinimo praktiką, kad būtų geriau remiami rezultatų vertinimai
 Veiklos rezultatų vertinimas apima tiek strateginę, tiek techninę programos pažangą (t. y. siekiant aukštesnio lygio vystymosi tikslų). Jis grindžiamas patikimais įrodymais (pvz., gerai parengtais rodikliais, veiksmingu duomenų rinkimu). Rezultatai naudojami priimant sprendimus per visą investavimo ciklą.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Neta iko ma
Sukurti patikimas programos investicijų rezultatų vertinimo sistemas	ES reikalaujamas programos veiklos rezultatų vertinimas papildomas aiškių ir racionalizuotų rodiklių rinkiniu, pagal kurį būtų nustatomi norimi finansiniai, techniniai ir strateginiai programos rezultatai, palyginti su nacionaliniais, regioniniais ar sektorių vystymosi tikslais (pvz., koku mastu programa prisidedama prie programos ir nacionalinių, sektorių ir (arba) regioninių tikslų įgyvendinimo).					
	Bendradarbiaujama su tarpinėmis institucijomis ir paramos gavėjais rengiant rodiklius, siekiant užtikrinti, kad rodikliai būtų naudingi ir realistiški, atsižvelgiant į suinteresuotųjų subjektų ataskaitų teikimo pajėgumus ir išteklius.					
Užtikrinti veiksmingą duomenų rinkimą	Naudojamos įvairios priemonės ir metodai kiekybiniais ir kokybiniais duomenims rinkti, įskaitant aktyvų koordinavimą su atitinkamomis viešojo sektoriaus institucijomis (pvz., nacionaliniais ar regioniniais statistikos institutais, sektorių institucijomis ar asociacijomis), siekiant ilgainiui pagerinti duomenų rinkimą.					

	Tarpinėms institucijoms ir paramos gavėjams nuolat ir aktyviai padedama rinkti duomenis ir teikti ataskaitas (pvz., dalijamasi stebėsenos priemonėmis, rengiami praktiniai seminarai ir mokymai, ir kt.).					
Atnaujinti rodiklius, kad būtų galima atlikti rezultatų vertinimus, ir panaudoti rezultatus siekiant pagerinti programos įgyvendinimą	Vertinimo rezultatai reguliariai tikrinami ir naudojami programos įgyvendinimui gerinti (pvz., kvietimų teikti pasiūlymus struktūra, atrankos kriterijai).					
	Vertinimo rezultatai visu programavimo laikotarpiu aptariami su tarpinėmis įstaigomis ir paramos gavėjais, siekiant užtikrinti, kad rodikliai būtų nuolat atnaujinami ir išliktų aktualūs laikui bėgant.					
Strategiškai pasitelkti Stebėsenos komitetą siekiant geresnio programos įgyvendinimo	Parengiama aiški ir konstruktyvi Stebėsenos komiteto posėdžio darbotvarkė, siekiant užtikrinti, kad komiteto posėdžiuose būtų aptariama techninė ir strateginė programos pažanga, įgyvendinimo uždaviniai ir galimi sprendimai.					
	Imamasi tolesnių veiksmų, atsižvelgiant į posėdžio rezultatus, ir įgyvendinami sprendimai, laikantis aiškaus ir sutarto tvarkaraščio, bei apie juos pranešama kitame komiteto posėdyje.					

4 RAMSTIS. PARAMOS GAVĖJAI IR SUINTERESUOTIEJI SUBJEKTAI

Pagal šį ramstį nagrinėjami gebėjimai užtikrinti, kad paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai galėtų sėkmingai rengti ir įgyvendinti strategijas ir projektus, lengvai reaguoti į kvietimus teikti pasiūlymus, patirti minimalų koregavimų poreikį ir prisidėti prie projektų ir programų duomenų rinkimo ir ataskaitų teikimo, kad būtų lengviau vykdyti stebėseną ir vertinimą. Jis apima du tikslus: 1) veiksmingai stiprinti paramos gavėjų gebėjimus ir 2) aktyviai bendradarbiauti su įvairiais išorės suinteresuotaisiais subjektais.

1 TIKSLAS. Veiksmingai stiprinti paramos gavėjų gebėjimus

Įvairios paramos gavėjų grupės tinkamu laiku gauna nuolatinę tikslinę vadovujančiųjų institucijų ir (arba) tarpinių įstaigų paramą. Vadovujančioji institucija yra gerai susipažinusi su paramos gavėjų poreikiais ir gebėjimais. Paramos gavėjai turi aiškias projektų paraiškų teikimo ir įgyvendinimo procedūrų ir (arba) procesų gaires. Jie gali lengvai prašyti vadovujančiosios institucijos ir (arba) tarpinių įstaigų pagalbos ir per sutartą laikotarpį sulaukti veiksmingo atsako. Jie laiku ir reguliariai gauna informaciją apie programos įgyvendinimą, įskaitant reglamentavimo pakeitimus.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)						Netaikoma
Teikti paramos gavėjams specialiai pritaikytą ir kokybišką paramą	Įgyvendinamas aiškus veiksmų planas, parengtas atsižvelgiant į nustatytus paramos gavėjų poreikius ir gebėjimus, kuriuo įvairios paramos gavėjų grupės orientuojamos ir remiamos, joms vykdant konkrečią ir nuolatinę veiklą.						
	Užtikrinama, kad paramos gavėjams skirtos gairės ir paramos priemonės būtų prieinamos, patogios naudoti ir naujausios.						
	Rengiant paramos gavėjams skirtas gaires ir paramos priemones konsultuojamasi su įvairiomis paramos gavėjų grupėmis ir iš jų nuolat renkama grįžtamoji informacija, kad gairės ir (arba) veikla būtų atnaujinamos ir tobulinamos.						
Laiku ir veiksmingai bendrauti su paramos gavėjais	Nustatytas vienas bendras kontaktinis punktas (arba parengtas bendras tikslinių kontaktinių punktų sąrašas), kuris galėtų atsakyti į paramos gavėjų klausimus, ir teikiamos rekomendacijos per visą projekto ciklą kylančiais projekto rengimo ir įgyvendinimo klausimais.						
	Reaguojama į paramos gavėjų prašymus per iš anksto nustatytą laikotarpį, apie kurį tinkamai pranešama.						
Skatinti nuolatinį keitimąsi informacija su paramos gavėjais ir tarp jų	Paramos gavėjams suteikiamos įvairios keitimosi informacija priemonės ir platformos, įskaitant fizinius tinklus ir interneto platformas.						
	Su paramos gavėjais reguliariai (pvz., kas ketvirtį) dalijamasi informacija apie programos įgyvendinimą.						

	Aktyviai remiamas paramos gavėjų keitimasis informacija, susijusia su bendrais programos įgyvendinimo uždaviniais, ir gerą patirtimi (pvz., sukuriant tokius mechanizmus kaip reguliarius praktiniai seminarai).					
Užmegzti partnerystės ryšius su profesionaliomis paramos gavėjų organizacijomis	Aktyviai konsultuojamasi su įvairiomis profesinėmis organizacijomis (pvz., konsultantais, verslo rūmais ir kt.), siekiant paremti paramos gavėjų gebėjimų stiprinimo veiklą.					
	Reguliariai keičiamasi informacija su profesinėmis organizacijomis, siekiant nustatyti ir geriau suprasti paramos gavėjų poreikius, projektų įgyvendinimo problemas ir kt.					

2 TIKSLAS. Aktyviai bendradarbiauti su įvairiais išorės suinteresuotaisiais subjektais (pvz., subnacionaliniais subjektais, privačiojo sektoriaus atstovais, pilietine visuomene)

Vadovaujančioji institucija turi specialius mechanizmus, kuriais užtikrinamas aktyvus bendradarbiavimas su vidaus ir išorės suinteresuotaisiais subjektais per visą investavimo ciklą. Vadovaujančioji institucija palaiko su suinteresuotaisiais subjektais tvirtus, pasitikėjimu grindžiamus ir bendradarbiavimo santykius, grindžiamus nuolatine ir veiksminga abipuse komunikacija. Į suinteresuotųjų subjektų teikiamą grįžtamąją informaciją atsižvelgiama rengiant konkrečius programos įgyvendinimo spragų šalinimo sprendimus.

Gebėjimas	Matmuo (geroji praktika)					Netaikoma
Suprasti įvairių suinteresuotųjų subjektų poreikius	Reguliariai nustatomi įvairių išorės suinteresuotųjų subjektų (ne tik programos paramos gavėjų) poreikiai, rengiant apklausas, atliekant mokslinius tyrimus, pasitelkiant tikslines grupes ir kt.					
	Įvairūs išorės suinteresuotieji subjektai skatinami dalyvauti programos įgyvendinimo cikle (nuo tikslų ir prioritetų nustatymo iki vertinimo), reguliariai renkant jų įžvalgas apie programos įgyvendinimo problemas ir galimus sprendimus.					
	Informacija apie suinteresuotųjų subjektų poreikius ir įžvalgas dalijamasi VKS ir ji naudojama siekiant pagerinti programos įgyvendinimą.					
Suinteresuotųjų subjektų gebėjimų dalyvauti rengiant ir įgyvendinant programą stiprinimas	Nustatomos problemos, su kuriomis įvairūs suinteresuotieji subjektai (pvz., įmonės, NVO, mokslinių tyrimų institutai, subnacionaliniai subjektai ir kt.) susiduria įvairiais programos įgyvendinimo etapais.					
	Įvairiems suinteresuotiesiems subjektams (pvz., subnacionaliniams subjektams) teikiama pritaikyta parama, kad būtų stiprinami jų gebėjimai prisidėti prie programos įgyvendinimo (pvz., rengiami praktiniai seminarai, teikiamos konsultacijos internetu ir kt.).					
	Iš įvairių suinteresuotųjų subjektų reguliariai renkama grįžtamoji informacija apie gebėjimų stiprinimo veiklos, kurioje jie dalyvauja, kokybę ir veiksmingumą.					
	Į gautą grįžtamąją informaciją atsižvelgiama atnaujinant suinteresuotųjų subjektų gebėjimų stiprinimo veiklą.					

Kurti įvairių suinteresuotųjų subjektų dialogo platformas siekiant platesnio ir veiksmingesnio suinteresuotųjų subjektų indėlio	Sukuriama suinteresuotiesiems subjektams skirta speciali oficiali įvairių suinteresuotųjų subjektų dialogo platforma, siekiant nuolat, sistemingai ir koordinuotai prisidėti prie viso programos rengimo ir įgyvendinimo ciklo.					
	Sudaromos palankesnės sąlygos konstruktyviam dialogui, pasitelkiant įvairių suinteresuotųjų subjektų platformą, kad būtų nustatyti aiškūs tolesni programos įgyvendinimo gerinimo veiksmai.					
	Informacija apie diskusijų rezultatus ir tolesnius veiksmus (tolesnių veiksmų įgyvendinimą) išplatinama suinteresuotiesiems subjektams ir kitiems subjektams (platesnei visuomenei).					

3 EBPO PLANAS AGS VEIKSMAMS RENGTI

Įvadas

Administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų rengimas pradamas nuo įsivertinimo ir įvairių vadovaujančiosios institucijos padalinių ir su vadovaujančiųjų institucijų programos įgyvendinimu susijusių vidaus ir išorės suinteresuotųjų subjektų¹⁵ indėlio. Tada reikia struktūrizuoti konkrečius veiksmus, skirtus konkrečių gebėjimų trūkumams šalinti, ir nustatyti jų prioritetus. Vadovaujančioji institucija gali vykdyti šį procesą įvairiais būdais. Vienas iš būdų – parengti AGS veiksmų planą, į kurį būtų įtrauktos visapusiškos ES lėšų valdymo ir naudojimo gebėjimų stiprinimo priemonės. Šis požiūris skatinamas 2021–2027 m. programavimo laikotarpiu kaip priemonė vadovaujančiosioms institucijoms strategiškiau naudoti techninę pagalbą ir stiprinti administracinius gebėjimus. Primygtinai rekomenduojama, kad valstybės narės, kurios turi administracinių gebėjimų trūkumų arba turi mažiau įtikinamų dokumentais patvirtintų žinių apie įgyvendinimą, parengtų AGS veiksmų planus. Veiksmų planas yra strateginis dokumentas, kuris gali būti parengtas atskiroms programoms arba valstybėms narėms¹⁶.

AGS veiksmų plane aiškiai nustatyti gebėjimų stiprinimo tikslai, prioritetai ir iniciatyvos ir juo galima naudotis vertinant pažangą laikui bėgant. Jis taip pat gali būti naudojamas siekiant informuoti apie lūkesčius, skatinti programą įgyvendinančių suinteresuotųjų subjektų pritarimą¹⁷ ir ugdyti atskaitomybės už veiksmų plano iniciatyvų įgyvendinimą jausmą. Europos Komisijos dokumente *Praktinių priemonių rinkinys administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planams parengti* pateikiama praktinė parama ir nurodymai šį metodą norinčioms taikyti vadovaujančiosioms institucijoms. Siekiant padėti vadovaujančiosioms institucijoms nustatyti administracinių gebėjimų problemas ir atitinkamus veiksmus, šiame AGS įsivertinimo priemonei skirtame skirsnyje pateikiamas AGS veiksmų plano rengimo metodas, atitinkantis Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinyje aprašytą metodą. Metodika buvo taikoma vykdamas administracinių gebėjimų stiprinimo projektą, vykdomą kartu su penkiomis bandomajame projekte dalyvaujančiomis vadovaujančiosiomis institucijomis (1 intarpas, 1 skirsnis). Tai ne vienintelis būdas atlikti šią užduotį, o veikia viena iš galimybių, kurią vadovaujančiosios institucijos turi apsvarstyti. Pirmiau

¹⁵ Vidaus suinteresuotieji subjektai – valdančioji institucija, tvirtinančioji institucija ir (arba) apskaitos funkciją vykdanči institucija, audito institucija, tarpinės įstaigos ir nacionalinės koordinavimo įstaigos; išorės suinteresuotieji subjektai yra tie, kurie nepriklauso vadovaujančiajai institucijai – iš nacionalinių valdžios institucijų (pvz., šakinių ministerijų ir agentūrų) ir subnacionalinių valdžios institucijų (pvz., regioninių ir vietos valdžios institucijų), privačiojo sektoriaus, profesinių organizacijų, pilietinės visuomenės organizacijų, akademinės bendruomenės ir kt. Jie taip pat apima paramos gavėjus ir tuos, kurie paramos gavėjus remia, pavyzdžiui, konsultantus, profesines ar verslo asociacijas, subnacionalinio lygmens valdžios asociacijas ir kt.

¹⁶ Europos Komisija (2020), *Praktinių priemonių rinkinys administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų planams parengti* https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

¹⁷ Įskaitant suinteresuotuosius subjektus iš vadovaujančiosios institucijos, tarpines įstaigas, paramos gavėjus ir nacionalines koordinavimo įstaigas, taip pat kitas vadovaujančiąsias institucijas ir viešąsias institucijas, dalyvaujančias ES lėšų valdyme.

aprašytas metodas skiriasi nuo Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinio tuo, kad pirmajame etape naudojama įsivertinimo matrica (žr. 2 diagrama 1 skirsnyje).

EBPO AGS veiksmų rengimo metodika

EBPO metodika padeda vadovaujančiosioms institucijoms konstruktyviai įvertinti savo administracines stiprybes, silpnybes ir galimybes. Tai atradimo procesas, kuris suteikia įvairiems subjektams, dalyvaujantiems rengiant, valdant, įgyvendinant ir vertinant programą, galimybę pasidalyti savo patirtimi, pastabomis ir idėjomis. Norint sėkmingai išnagrinėti ir spręsti administracinio ir investicijų valdymo gebėjimų problemas, reikia atviro mąstymo, noro atsižvelgti į skirtingus požiūrius ir noro įgyvendinti pokyčius. EBPO metodikoje naudojamas įvairių suinteresuotųjų subjektų interaktyvus praktinis seminaras informacijai rinkti, sprendimams nustatyti ir veiksams parengti. Siekiant paremti šių veiksmų įgyvendinimą, Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinyje pateikiama konkreti informacija apie rodiklių rengimą ir finansavimo tvarką. Kiti subjektai, įskaitant nacionalines koordinavimo įstaigas, kurie norėtų atlikti įsivertinimą, galėtų gauti įžvalgų iš šio skirsnio, ypač jei jie planuoja į procesą įtraukti įvairius suinteresuotuosius subjektus.

Šią EBPO metodiką sudaro penki pagrindiniai etapai (žr. 2 diagrama 1 skirsnyje):

1. AGS įsivertinimo matrica: preliminarių įžvalgų rengimas.
2. AGS praktinis seminaras: bendradarbiavimas siekiant nustatyti stiprybes, silpnybes ir galimybes.
3. AGS veiksmų rengimas: tikslų ir prioritetinių veiksmų nustatymas.
4. Konsolidavimas: atsakomybės stiprinimas.
5. AGS veiksmų įgyvendinimas: gerosios patirties taikymas.

Suinteresuotųjų subjektų įtrauktis yra viena iš pagrindinių EBPO požiūrio į AGS veiksmų rengimą dalių ir tai turėtų būti visos įsivertinimo užduoties dalis. Suinteresuotųjų subjektų dalyvavimo mastas ir forma skirsis, priklausomai nuo etapo, ir priklausys nuo tikslų ir užduočių. Pavyzdžiui, 1 etapas (matricos užpildymas) – tai galimybė vadovaujančiajai institucijai suburti vidaus atstovus iš įvairių padalinių, kad jie apsvarstytų organizacijos pajėgumus, nustatytų pagrindinius uždavinius ir tolesnės išsamios diskusijos prioritetus. Kai įmanoma, vadovaujančioji institucija taip pat gali pageidauti į pirmąjį etapą įtraukti kai kuriuos išorės suinteresuotuosius subjektus, pavyzdžiui, panaudojant klausimyną arba rengiant asmenines konsultacijas. 2 etapo (AGS praktinis seminaras) tikslas – suburti daugiau suinteresuotųjų subjektų, kad būtų galima toliau rinkti skirtingas nuomones ir patvirtinti 1 etapo išvadas. Kalbant apie 3 ir 4 etapus, taip pat svarbu, kad vadovaujančioji institucija nuolat informuotų suinteresuotuosius subjektus apie gebėjimų stiprinimo veiksmų rengimo ir įgyvendinimo pažangą ir nuolat rinktų jų atsiliepimus.

Vadovaujančiosios institucijos taip pat turi užtikrinti veiksmingą vidaus komunikaciją ir dalyvavimą rengiant AGS veiksmus. Pavyzdžiui, vadovaujančiosios institucijos grupė, vadovaujanti darbui, turės pasiekti bendrą sutarimą dėl gebėjimų stiprinimo tikslų, procesų ir numatomų rezultatų. Grupė turi aiškiai perduoti šią informaciją visiems vadovaujančiosios institucijos darbuotojams, kad būtų didinamas informuotumas, išreiškiami ir valdomi lūkesčiai bei indėlis ir iš įvairių padalinių renkama grįžtamoji informacija ir idėjos. Šis dalyvavimas turėtų prasidėti prieš vertinimą ir tęstis iki jo pabaigos (t. y. AGS veiksmų užbaigimo).

1 etapas. Matricos užpildymas

Įsivertinimo matricos užpildymu pradedamas pirmasis EBPO metodikos etapas. Tai yra padėties apžvalga, kad vadovaujančioji institucija galėtų pradėti nustatyti, kur gali būti gebėjimų trūkumų, ir susidarytų preliminarų vaizdą apie vadovaujančiosios institucijos stiprybes.

Vadovaujančiosios institucijos raginamos pildyti matricą remiantis vadovaujančiųjų institucijų darbuotojų grupės diskusija. Diskusijas dėl įsivertinimo galima organizuoti dviem būdais: i) įvairių padalinių atstovai

ir (arba) darbuotojai pirmiausia gali užpildyti matricą atskirai, o tada vadovujančioji institucija, remdamasi rezultatais, gali surengti grupės diskusiją; ii) darbuotojai susirenka kartu, kad aptartų ir kartu užpildytų matricą. Bet kuriuo atveju diskusija yra labai svarbi, nes ji gali padėti suformuluoti pripažintas stiprybes ir silpnybes ir atskleisti gebėjimų trūkumus, kurių paprastai galima nepastebėti. Prieš pradėdama šią užduotį, vadovujančioji institucija turėtų pateikti asmenims, kurie pildys matricą, jiems būtiną informaciją, paaiškinimus ir gaires, įskaitant bendrąsias žinias apie tam tikras konkrečias temas ir terminus (pavyzdžiui, ne visi dalyviai turi žinių žmogiškųjų išteklių valdymo srityje). Ši parama turėtų būti užtikrinta per visą matricos pildymo procesą.

Be pačios matricos pildymo (t. y. vertinimo atlikimo), vadovujančiosios institucijos raginamos perteikti diskusijose aptartą informaciją naudojant papildomus dokumentus. Pavyzdžiui, vadovujančioji institucija gali parengti atskirą lapą arba dokumentą, kuriame būtų išdėstytas kiekvieno matmens įvertinimo pagrindimas, t. y. paaiškinta, kodėl šis matmuo laikomas reikšmingu arba silpnu. Kita vertus, vadovujančioji institucija gali apibendrinti diskusijas ir pateikti trumpą kokybinį kiekvieno gebėjimo aprašymą, kad papildytų ir pagrįstų įvertinimą.

Užpildyta matrica ir diskusijų rezultatai gali padėti vadovujančiajai institucijai ne tik nustatyti prioritetines sritis, kuriose labiausiai būtina stiprinti gebėjimus, bet ir rengti AGS praktinį seminarą (2 etapas). Kalbėtis su techniniais ar už veiklą atsakingais darbuotojais taip pat svarbu kaip ir su vyresniaisiais kiekvienos vadovujančiosios institucijos funkcinės srities vadovais bei nacionaline koordinavimo įstaiga. Vadovujančiosios institucijos darbuotojams kartais gali būti sunku tai padaryti, tad gali būti svarstoma galimybė pakviesti nepriklausomą išorės trečiąją šalį surengti pokalbį ir (arba) apskritojo stalo diskusijas.

Vadovujančioji institucija taip pat gali imtis papildomų informacijos rinkimo veiksmų, kad geriau užpildytų matricą. Tai padeda atlikti patikimesnį vadovujančiosios institucijos gebėjimų įsivertinimą, nes pasikliaunant tik vienu informacijos šaltiniu galima susidaryti neišsamų arba vienpusišką dabartinės padėties vaizdą. Papildomos informacijos galima gauti atliekant paprastą apklausą, susipažįstant su vertinimo dokumentais ir rengiant tikslinių grupių diskusijas. Papildomos informacijos rinkimo veikla ir matrica viena kitą papildo. Pavyzdžiui, surinkus turimą dokumentais pagrįstą informaciją ir parengus trumpą klausimyną, būtų lengviau užpildyti matricą. Pokalbių ir (arba) tikslinių grupių diskusijų rezultatai gali būti įtraukti į matricą arba panaudoti matricai patvirtinti ir tobulinti. Matrica gali būti naudojama siekiant parengti klausimyną arba susisteminti pokalbius, apskritojo stalo diskusijas ar tikslinių grupių diskusijas. Prireikus vadovujančioji institucija taip pat gali išplėsti vertinimo taikymo sritį, įtraukdama į ją kitas valdymo ir kontrolės sistemas įstaigas, įskaitant tvirtinančiąją instituciją ir (arba) apskaitos funkciją vykdančią instituciją, nacionalines koordinavimo įstaigas, ypač tais atvejais, kai vadovujančioji institucija dalį savo funkcijų perduoda kitoms įstaigoms.

Annex A vadovujančiosioms institucijoms pateikiamas temų, kurioms turi būti skiriamas didžiausias dėmesys renkant papildomą informaciją, sąrašas ir informacijos šaltiniai, kurie gali būti naudingi. Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinio dokumento 1 priede taip pat pateikiamas išsamus klausimų, susijusių su struktūromis, žmogiškųjų išteklių valdymu, sistemomis ir priemonėmis, padedančiomis vadovujančiosioms institucijoms rinkti vertinimui reikalingą informaciją, sąrašas.

2 etapas. AGS praktinis seminaras: bendradarbiavimas siekiant nustatyti stiprybes, silpnybes ir galimybes.

Surinkus ir nuodugniai apsvarsčius pagrindinę informaciją, kitas etapas – suburti vidaus ir išorės suinteresuotuosius subjektus – tuos, kurie dalyvavo tikslinės grupės diskusijoje, ir kitus – į vienos dienos interaktyvų seminarą.

EBPO susistemino seminaro procesą, parodydama dalyviams, kaip atliekama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė. Po to diskutuota apie galimus sprendimus ir būdus, kaip dar labiau

sustiprinti vadovaujančiosios institucijos stiprybes ir pasinaudoti nustatytais galimybėmis. Šią metodiką taip pat galima rasti Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinyje.

AGS praktinio seminaro rengimas

Prieš praktinį seminarą vadovaujančioji institucija nustato informacijos rinkimo etape iškilusių aktualių temų ir klausimų, susijusių su kiekvienu iš penkių analizės sistemos matmenų, rinkinį. Šiuo atveju ypač naudinga gali būti užpildyta AGS įsivertinimo matrica, nes joje aiškiai matyti pastebėti trūkumai. Prireikus matricą galima toliau tobulinti po praktinio seminaro, kad būtų atsižvelgta į papildomas įžvalgas, gautas iš platesnės suinteresuotųjų subjektų grupės.

Patalpa, kurioje vyksta praktinis seminaras, apstatyta stalais – paprastai po vieną kiekvienam EBPO analizės sistemos ramsčiui (t. y. žmonės, organizacija, strateginis planavimas ir kt.), kad dalyviai galėtų bendradarbiauti nagrinėdami konkrečią temą. Prie kiekvieno stalo turėtų sėdėti įvairūs suinteresuotieji subjektai pagal rūšį (pvz., vadovaujančiosios institucijos, tarpinių įstaigų, paramos gavėjų atstovai ir kt.) ir pagal funkcijas ar veiklą (pvz., žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginis planavimas, komunikacija ir kt.). Svarbu, kad prieš praktinį seminarą vadovaujančioji institucija suprastų, kaip ji norėtų susodinti dalyvius prie stalų, kad būtų užtikrinta tinkama dalyvių pusiausvyra.

Kiekvienas stalas aprūpinamas konferencijų bloknotais ir markeriais. Prie stalo nagrinėtina tema ir pagrindiniai klausimai, nustatyti informacijos rinkimo etape, turėtų būti pažymėti konferencijų bloknote jau tada, kai dalyviai atvyksta, kad jie žinotų, kur eiti. Svarbu, kad vadovaujančioji institucija padėtų nukreipti žmones sėstis prie tinkamų stalų, kad būtų užtikrintas tinkamas derinys. Vadovaujančiosios institucijos gali nuspręsti iš anksto nustatyti sėdimąsias vietas arba palengvinti atvykstančių dalyvių susodinimą. 3 diagrama siūloma patalpos plano idėja, pagal kurią kiekvienas stalas pavaizduotas kaip ovalas, kuriame nurodoma prie stalo aptariama tema, nustatyta remiantis tuo, ko išmokta 1 etape, taip pat keletas aptarimui nustatytų pagrindinių probleminių klausimų.

3 diagrama. AGS praktiniame seminare prie stalo skirtų aptarti temų ir nustatytų probleminių klausimų pavyzdys



Prieš praktinį seminarą vadovaujančioji institucija taip pat iš savo darbuotojų turės pasirinkti stalo pranešėją arba tarpininką, kuris vadovaus diskusijai seminare, ir jį apmokyti. Taip pat rekomenduojama, kad po to, kai prie stalų susės visi, būtų paskirtas asmuo pastaboms užrašyti.

Per AGS praktinį seminarą

Praktinis seminaras paprastai suskirstytas į keturias sesijas ir pietų pertrauką.

1. **Kodėl esame čia.** Vadovaujančiosios institucijos įžanginis žodis apie įsivertinimo procesą ir praktinio seminaro darbotvarkės pristatymas.
2. **SSGG.** Prie kiekvieno stalo dalyviai sutelkia dėmesį į savo temą, skirdami pakankamai laiko jai aptarti ir užrašyti konferencijų bloknote tai, ką jie mano esant vadovaujančiosios institucijos stiprybėmis, ir galimybes jomis remtis, taip pat užrašyti vadovaujančiosios institucijos silpnybes ar problemas, įskaitant galimas pagrindines priežastis, ir kas galėtų padėti jas valdyti. Nors svarbu, kad būtų aptarti kai kurie iš anksto nustatyti pagrindiniai klausimai, dalyviams turėtų būti suteikta galimybė ir lankstumo įtraukti ir kitus klausimus. Po SSGG analizės aptarimo dalyviai nustato 3 ar 4 prioritetines sritis, į kurias, jų nuomone, turėtų atsižvelgti vadovaujančioji institucija. Kiekvieno stalo pranešėjas trumpai (5–7 min. kiekvienam stalui) pristato nustatytas ir aptartas stiprybes, uždavinius ir prioritetinius klausimus. Po kiekvieno stalo pristatymo vadovaujančioji institucija pradeda diskusiją, kad išklaustyti, ką seminaro dalyviai mano apie nustatytus faktus, įskaitant tai, ar kažko trūksta arba ką dar reikia apsvarstyti.
3. **Sprendimų ieškojimas.** Po pietų pertraukos dalyviai vėl susėda prie savo stalų ir, remdamiesi ryte nustatytais 3 ar 4 prioritetais, aptaria kuo daugiau kiekvieno prioriteto ir su juo susijusio klausimo sprendimų, atsižvelgdami į trumpą ir ilgesnį laikotarpį. Jie turėtų apsvarstyti, kokių veiksmų reikia sprendimui parengti, kas galėtų būti pagrindiniai veikėjai, galintys prisidėti prie sprendimo įgyvendinimo, ir kokių priemonių ir (arba) mechanizmų jiems reikia, kad galėtų imtis veiksmų. Per šį paskutinį svarstymą svarbiausia aptarti tai, ar priemonės ir (arba) mechanizmai atitinka vadovaujančiosios institucijos įgaliojimus ir (arba) pareigas, ar juos viršija. Svarbu, kad dalyviai būtų skatinami ieškoti novatoriškų sprendimų, o ne apsiribotų tuo, kas atrodo įmanoma ar žinoma. Praėjus apytikriai 90 minučių stalai dar kartą pristato (kiekvienam stalui skiriama 5–7 min.) nustatytus sprendimus didesnei grupei, kad ši pateiktų savo atsiliepimus ir juos aptartų. Šie sprendimai taip pat turėtų būti užrašyti konferencijų bloknotuose.
4. **Išvados ir tolesni veiksmai.** Praktinio seminaro pabaigoje vadovaujančioji institucija gali apibendrinti kai kurias pagrindines idėjas, kurios buvo pateiktos, ir pasidalyti su suinteresuotaisiais subjektais informacija apie tolesnius AGS veiksmų plano rengimo proceso etapus, įskaitant galimą tvarkaraštį.

Po praktinio seminaro labai naudinga, kad vadovaujančiosios institucijos grupė skirtų laiko apsvarstyti tai, ką išgirdo ir sužinojo, nes į tai bus tiesiogiai atsižvelgta rengiant AGS veiksmus. Konferencijų bloknotų lapai yra labai svarbi priemonė šiai veiklai remti. Primygtinai rekomenduojama parengti bendrą analizę, kurioje dokumentais būtų patvirtinta tai, kas buvo nustatyta informacijos rinkimo etape ir per praktinį seminarą (1 ir 2 etapai). Taip galima susidaryti aiškų vaizdą apie pagrindines su gebėjimais susijusias problemas ir gebėjimų trūkumus ir apie bendrus tikslus siekiant įveikti konkrečius su gebėjimais susijusius iššūkius.

2 intarpas. Patarimai, kaip surengti virtualų praktinį seminarą (pvz., dėl COVID-19 apribojimų)

Priklausomai nuo COVID-19 apribojimų, praktinis seminaras taip pat gali būti surengtas virtualiai. Nors internetiniuose praktiniuose seminaruose sunku užtikrinti tuos pačius pranašumus, kuriuos suteikia

asmeninis iš įvairių dalyvių sudarytos grupės narių susitikimas, juose gali dalyvauti daugiau žmonių ir jų atveju kyla mažiau trukdžių laikytis tvarkaraščių (pvz., dėl kelionių).

Teminiams stalams atkartoti galima naudoti vaizdo konferencijų priemonių, pavyzdžiui, „Zoom“ arba „Microsoft Teams“, grupinio darbo kambarių (angl. „breakout rooms“) funkciją. Pokalbių funkcija gali suteikti dalyviams galimybę siūlyti klausimus ar teikti pastabas tikroju laiku, o interaktyvios priemonės, pvz., „Groupmap“ ar „Padlet“, gali padėti struktūrizuoti pokalbį.

Paprastai rekomenduojama, kad internetiniai praktiniai seminarai truktų ne ilgiau kaip dvi valandas – po to dalyvių bendravimas susilpnėja. Geroji patirtis rengiant internetinius praktinius seminarus – suskaidyti laiką į įvairią veiklą. Į internetinį praktinį seminarą gebėjimų stiprinimo tema galėtų būti įtraukta, pavyzdžiui, vadovaujančiosios institucijos vadovų parengta įvadinė dalis, pateikiama prieš dalyviams persikeliant į atskirus grupinio darbo kambarius siekiant nuodugniau aptarti konkrečias temas. Grupės informavimas apie šių aptarimų rezultatus gali padėti dalyviams jausti pažangą ir aptarti tolesnius veiksmus.

3 etapas. Gebėjimų stiprinimo veiksmų rengimas

Užbaigus 2 ir 3 etapus, vadovaujančioji institucija dabar yra pasirengusi parengti savo veiksmų rinkinį. Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinyje pateikiami metodai, padedantys vadovaujančiosioms institucijoms pereiti nuo esamos padėties analizės (pvz., išvadų, gautų informacijos rinkimo ir AGS praktinių seminarų etapų) prie veiksmų nustatymo, t. y. intervencijos logikos nustatymo naudojant problemų medį ir sukuriant pokyčių teoriją.

Gali būti neįmanoma atsižvelgti į visas veiklos sritis arba visus praktinio seminaro metu nustatytus veiksmus. Todėl svarbu, kad vadovaujančioji institucija: a) teiktų pirmenybę tam, kas yra realistiška, ir atsižvelgtų į veiksmų seką; b) aptartų su suinteresuotaisiais subjektais, kodėl ji nusprendė spręsti konkrečius klausimus. Vadovaujančiosios institucijos gali parengti AGS veiksmų planą, į kurį būtų įtraukti visi galimi veiksmai, galintys būti labai vertingi, tačiau jis taip pat turėtų būti realistiškas, atsižvelgiant į laiką ir išteklius, kurių reikia veiksmams įgyvendinti, ir tinkamai valdyti suinteresuotųjų subjektų lūkesčius.

Administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų rengimas yra kartotinis procesas. Šiuo tikslu dirbanti vadovaujančiosios institucijos grupė turėtų keletą kartų susitikti, kad patobulintų savo darbą. Nuodugniai svarstydamą, kaip parengti veiksmus ir kaip juos įgyvendinti, ji taip pat gali pageidauti dėl kiekvieno matmens nuolat konsultuotis su atitinkamais pagrindiniais suinteresuotaisiais subjektais. Be to, svarbu atsižvelgti į tris principus, susijusius su administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmais. Jie turėtų būti:

1. realistiški;
2. vienas kitą stiprinantys;
3. taikomi trumpuoju, vidutinės trukmės ir ilguoju laikotarpiais, kad būtų pasiekta greitų laimėjimų, o vėliau užtikrinta tvaresnė nauda.

Be to, labai svarbu, kad vyresnioji vadovybė būtų įsipareigojusi siekti pokyčių ir juos remti.

Vykdam bandomąjį projektą, kuriame dalyvavo penkios vadovaujančiosios institucijos, visi veiksmai buvo apibendrinti apžvalginėje lentelėje¹⁸, kurioje buvo keletas bendrųjų elementų. Tai:

- **preambulė** – tekstas, kuriame aprašoma, kodėl užduotis atliekama, ir pateikiamas atitinkamas kontekstas;

¹⁸ Pavyzdinę lentelę galima rasti EBPO ataskaitoje „*Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*“, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, 1.1 lentelė, 31 puslapyje.

- **administracinių gebėjimų ramsčiai** – konkrečių veiksmų ar iniciatyvų grupavimas į penkis ramsčius (žmonių valdymas, organizacijos valdymas, strateginis planavimas ir koordinavimas, paramos gavėjams teikiama parama ir suinteresuotųjų subjektų valdymas, taip pat pagrindines sąlygos). Šie ramsčiai – tai struktūra, pagal kurią nustatomi aukšto lygio strateginiai tikslai ir padedama sistemingiau organizuoti veiksmus. Nors įsivertinimo priemonė yra bendroji sistema, vadovaujančioji institucija gali sugrupuoti veiksmus taip, kad jie būtų suprantamiausi ir veiksmingiausi;
- **projektai ir (arba) veiksmai** – konkrečios iniciatyvos, kurios turi padėti spręsti problemas ir šalinti spragas, nustatytas atliekant įsivertinimą ir rengiant AGS veiksmus; projektuose turėtų būti nurodyti pageidaujami rezultatai;
- **atsakinga įstaiga** – kiekvienam veiksmui turėtų būti paskirta atsakinga įstaiga ir nustatyti jį įgyvendinantys suinteresuotieji subjektai, kad būtų užtikrinta atskaitomybė už veiksmus. Kartais atsakinga įstaiga yra vienintelis veiksma įgyvendinantis subjektas. Kitais atvejais, siekiant užtikrinti įgyvendinimą, prie atsakingos įstaigos gali prisijungti kiti subjektai. Idealiu atveju taip pat turėtų būti užtikrinta atskaitomybė vadovaujančiosios institucijos valdymo lygmeniu;
- **terminų nustatymas** – veiksmai turėtų būti vykdomi per nustatytą laiką, tačiau laikotarpis ar specifiškumo mastas yra lankstūs. Siekiant nustatyti veiksmų seką, išvengti kelių veiksmų sutelkimo vienu metu ir užtikrinti, kad veiksmai būtų užbaigti, svarbu aiškiai apsvarstyti terminus. Jais taip pat remiama atskaitomybė;
- **ištekliai** – numatomi ištekliai, kurie gali būti skirti veiksams. Ištekliai gali apimti finansavimą, žmogiškuosius išteklius ir reikiamus įgūdžius ar patirtį, taip pat infrastruktūrą, pvz., IT priemones, ir kt.;
- **siektini rezultatai, tarpinės reikšmės ir (arba) lyginamieji rodikliai** – siektini rezultatai atspindi tai, ką vadovaujančioji institucija tikisi pasiekti įgyvendindama savo veiksma, pavyzdžiui, parengti vidaus dokumentą, kuriame nustatomi standartai, arba surengti paramos gavėjams skirtą praktinį seminarą. Tarpinėmis reikšmėmis ir lyginamaisiais rodikliais pabrėžiami pagrindiniai veiksmai ar veikla, kurie turi būti užbaigti, ir tai yra priemonė, kuria remdamasi vadovaujančioji institucija gali nustatyti, ar ji sėkmingai įgyvendina savo veiksmus. Jei šie elementai įtraukiami, jie turėtų būti realistiški ir išmatuojami.

Europos Komisijos praktinių priemonių rinkinio dokumente (5.1 skyriaus „Struktūriniai veiksmų planų elementai“ 5 skirsnis) pateikiama alternatyvi pavyzdinė lentelė, parengta remiantis EBPO sukurta analizės sistema. Be pirmiau išvardytų elementų, šioje pavyzdinėje lentelėje taip pat nurodyti rodikliai, finansavimo šaltiniai ir biudžetai. Vadovaujančiosios institucijos šiuos elementus gali įtraukti į savo veiksmų plano lentelę, atsižvelgdamos į savo poreikius.

Be to, veiksmai gali būti įtraukti į nuolat keičiamą dokumentą, kuris yra atnaujinamas vykdant veiksmus. Vadovaujančiosios institucijos raginamos savo veiksmų rengimo etapu vadovautis šiuo kontroliniu sąrašu:

- ✓ vartojama aiški, konkreti ir paprasta kalba;
- ✓ veiksmų skaičius ribotas (kokybė svarbiau nei kiekis);
- ✓ veiksmai yra realistiški ir juos gali atlikti pati vadovaujančioji institucija;
- ✓ veiksmams daugiausia dėmesio skiriama vadovaujančiosios institucijos gebėjimams (t. y. ne tik tarpinėms įstaigoms arba paramos gavėjams);
- ✓ rezultatai gali būti dalijamasi su atitinkamais vadovaujančiosios institucijos subjektais;
- ✓ jei pageidaujama, rezultatai gali būti viešai prieinami.

4 etapas. Konsolidavimas: atsakomybės stiprinimas.

Baigusi rengti AGS veiksmų planą, vadovaujančioji institucija turėtų iš naujo sušaukti seminare dalyvavusius suinteresuotuosius subjektus, kad šis darbas būtų patvirtintas. Tai galimybė gauti grįžtamąją informaciją ir paramą veiksams. Reikia tikėtis, kad veiksmų planui užbaigti ir įgyvendinimo procesui pradėti reikės tik nedidelių pakeitimų. Kai AGS veiksmų planas yra parengtas, vadovaujančiosios institucijos taip pat gali dalytis juo su platesne auditorija, įskaitant darbuotojus iš visos vadovaujančiosios institucijos, ministerijoje, kurioje įsikūrusi vadovaujančioji institucija (jei pageidaujama ir (arba) tinkama), tarpinėmis įstaigomis, paramos gavėjais ir net visuomene (pvz., jei taikytina, paskelbti jį interneto svetainėje). Vadovaujančiosios institucijos taip pat gali nuolat teikti naujausią informaciją apie pažangą, kurią jos daro įgyvendindamos savo gebėjimų stiprinimo veiksmus.

Siekiant stiprinti paramą ir atsakomybę už visą administracinių gebėjimų stiprinimo ciklą nuo gebėjimų trūkumų nustatymo iki veiksmų, kuriais siekiama pašalinti trūkumus, rengimo ir šių veiksmų veiksmingumo nustatymo tinkamu laiku, labai svarbu įtraukti suinteresuotuosius subjektus į AGS veiksmų gairių rengimo procesą.

5 etapas. AGS veiksmų įgyvendinimas: gerosios patirties taikymas.

Skirtingos vadovaujančiosios institucijos neabejotinai nustatys ir įgyvendins skirtingus gebėjimų stiprinimo veiksmus. Tai, kaip jos įgyvendina veiksmus, taip pat skirsis, priklausomai nuo jų gebėjimų trūkumo, žmogiškųjų ir institucinių išteklių, darbo kultūros ir kt. Vis dėlto yra gerosios patirties pavyzdžių, kurie gali būti taikomi daugumai vadovaujančiųjų institucijų, jei ne visoms. Ši geroji patirtis daugiausia grindžiama penkių bandomajame projekte dalyvaujančių vadovaujančiųjų institucijų patirtimi. Vadovaujančiosios institucijos raginamos apsvarstyti galimybę perimti šią gerąją patirtį ir pritaikyti ją pagal savo poreikius.

- Sukuriamos aiškios struktūros ir grupės AGS veiksmų gairėms įgyvendinti ir mechanizmai, skirti sutelkti darbuotojus ir ekspertines žinias visoje vadovaujančiojoje institucijoje, kad jie galėtų prisidėti. Pavyzdžiui, Graikijos 2014–2020 m. transporto infrastruktūros, aplinkos ir darnaus vystymosi veiksmų programos vadovaujančioji institucija sukūrė įgyvendinimo grupes, kurių veiklą koordinuoja darbuotojai, kurie nėra vadovaujančiosios institucijos valdymo grupės nariai. Jas remia veiksmų plano įgyvendinimo „lyderių“ grupė – vadovų, kurie savanoriškai teikė grupėms paramą, grupė.
- Įvairios įgyvendinimo grupės gali pagal savo poreikius laisvai konsultuotis su bet kuriuo vadovu iš minėtos lyderių grupės, o ne paskirti po vieną vadovą kiekvienai grupei.
- Parengiami veiksmų planai. Nors veiksmų plane gali būti pateikiama pagrindinė informacija apie veiksmus, pavyzdžiui, atsakingas įstaigas, įgyvendinančiąsias institucijas, bendrą tvarkaraštį, tarpines reikšmes ir kt., naudinga parengti išsamius nustatytų veiksmų įgyvendinimo planus. Pavyzdžiui, darbuotojų dalyvavimo gerinimo veiksmų plano rengimas yra veikla, kurią Kroatijos ir Liublino (Lenkija) vadovaujančiosios institucijos įgyvendino kaip bandomojo projekto dalį.
- Užtikrinama nuolatinė įgyvendinimo grupių komunikacija ir sąveika, ypač vykdant tarpusavyje susijusius veiksmus. Šiuo atžvilgiu gali padėti reguliarūs susitikimai, praktiniai seminarai arba internetinės platformos, kuriose dalijamasi naujausia informacija.

Parengiamas (-i) trumpas (-i) dokumentas (-ai), kuriame (-iuose) apibendrinamos konkretaus veiksmo įgyvendinimo išvados ir įgyta patirtis. Pavyzdžiui, Estremadūros (Ispanija) vadovaujančioji institucija, padedama EBPO, parengs išvadų, susijusių su strategija, kuria nustatomi jos vykdomi veiksmai, santrauką ir strateginio programavimo priemonių rinkinį. Bulgarijos VP „Regionų augimas“ vadovaujančiosios institucijos atveju bus parengtas konsultavimosi analizuojant gebėjimų trūkumus priemonių rinkinys, be kita ko, parengiant atitinkamas konsultavimo mokymo ar rėmimo priemones. Tokia dokumentacija gali būti taikoma įvairių rūšių veiksams ir ja kuriama institucinė atmintis, kuri padėtų vadovaujančiosioms institucijoms ateityje atlikti panašias užduotis.

Annex A. Informacijos rinkimas

Šis priedas skirtas vadovaujančiosioms institucijoms, norinčioms atlikti kitas nei įsivertinimo matricos pildymas informacijos rinkimo užduotis, kaip pirmą žingsnį siekiant gauti preliminarių įžvalgų vertinimui atlikti.

Kalbant apie temas, vadovaujančioji institucija gali rinkti informaciją toliau išvardytose srityse:

- **Žmonės**
 - Bendroji užimtumo sistema
 - Strateginio žmoniškųjų išteklių planavimo praktika
 - Įdarbinimo ir paaukštinimo procesai
 - Darbo užmokesčio sistema
 - Veiklos rezultatų vertinimo praktika
 - Turimos mokymo galimybės
- **Organizacija**
 - Vadovavimas
 - Vadovaujančiosios institucijos veiklos strategijos ir praktikos struktūra ir atsakomybės ribos
 - Vidaus komunikacijos praktika
 - Praktika, padedanti vykdyti veiklos ir jos rezultatų stebėseną ir teikti ataskaitas apie juos
- **Strateginis planavimas, koordinavimas ir įgyvendinimas**
 - Subjektai (ministerijos, agentūros, subnacionalinės valdžios institucijos, tarpinės įstaigos, paramos gavėjai ir kt.), su kuriais vadovaujančioji institucija glaudžiai bendradarbiauja valdydama ir įgyvendindama savo programą.
 - Koordinavimo mechanizmai, kuriais siekiama užtikrinti veiksmingą keitimąsi informacija su subjektais
 - Veiklos priežiūra ir vertinimas
- **Paramos gavėjai ir suinteresuotieji subjektai**
 - Paramos gavėjų ir kitų išorės suinteresuotųjų subjektų dalyvavimas atitinkamuose programos rengimo ir įgyvendinimo procesuose
 - Paramos gavėjams skirtos mokymo ir paramos programos
 - Komunikacija su išorės suinteresuotaisiais subjektais
- **Pagrindinės sąlygos**
 - Išorės uždaviniai, pavyzdžiui, sąlygos, viešųjų pirkimų procesai, išorės auditai ir kt.
 - Galima rizika veiksmingam programos valdymui ir įgyvendinimui

Be įsivertinimo matricos, vadovaujančiosios institucijos gali naudotis bent trimis skirtingais informacijos šaltiniais, kad sužinotų apie savo administracinius gebėjimus. Tai, be kita ko, yra:

1. **vadovaujančiojoje institucijoje turima informacija**, įskaitant strateginio ir (arba) veiklos planavimo dokumentus, organizacines schemas ir struktūras, sprendimų priėmimo protokolus, jau

surinktus duomenis ir informaciją (pvz., žmogiškųjų išteklių informaciją, informaciją apie paramos gavėjus ir kt.);

2. **trumpas tikslinis klausimynas**, platinamas vidaus (vadovaujančiose institucijose ir VKS) ir išorės (pvz., paramos gavėjų) suinteresuotiesiems subjektams, kad būtų galima sužinoti jų nuomonę;
3. **pokalbiai, apskritojo stalo diskusijos ir tikslinės grupės diskusijos su įvairiais subjektais**, įskaitant vadovaujančiosios institucijos, tarpinių įstaigų, nacionalinės koordinavimo įstaigos, paramos gavėjo ir paramos gavėjų paramos įstaigų, Stebėsenos komiteto ir kt. atstovus. Per šiuos pokalbius galima gauti informacijos toliau išvardytais klausimais.
 - Vadovaujančiosios institucijos gebėjimai, pavyzdžiui:
 - Ar vadovaujančiosios institucijos struktūra ir organizacija yra suprantamos suinteresuotiesiems subjektams ir ar jos padeda tenkinti jos organizacinius ir (arba) techninius poreikius arba pasiekti savo tikslus?
 - Vadovaujančiosios institucijos organizacija, pavyzdžiui:
 - Ar suinteresuotieji subjektai žino, kaip vadovaujančioji institucija veikia?
 - Ką suinteresuotieji subjektai mano apie vadovaujančiosios institucijos procedūras ir procesus? Ką jie pagerintų?
 - Vadovaujančiosios institucijos strateginis planavimas, koordinavimas ir komunikacija, pavyzdžiui:
 - Ar programos tikslai yra tinkamai suderinti su kitais strateginiais tikslais, pavyzdžiui, regioninės plėtros tikslais?
 - Kaip gerai suinteresuotieji subjektai yra susipažinę su tuo, kaip veikia koordinavimo mechanizmai?
 - Kiek veiksminga yra vadovaujančiosios institucija komunikacija su suinteresuotaisiais subjektais, susijusi su naujomis žiniomis, veikla, galimybėmis, rizika ir kt.?
 - Bendradarbiavimas su paramos gavėjais ir suinteresuotaisiais subjektais ir jiems teikiama parama, pavyzdžiui:
 - Kaip gerai vadovaujančioji institucija bendradarbiauja su suinteresuotaisiais subjektais sprendama, kaip įgyvendinti programą, rengdama kvietimus teikti pasiūlymus ir kt.?
 - Ar vadovaujančioji institucija aiškiai supranta paramos gavėjų gebėjimus – stiprybes ir spragas – ir kiek veiksminga yra vadovaujančiosios institucijos parama?
 - Kaip dažnai ar kiek veiksmingai įtraukiami galimi paramos gavėjai?
 - Pagrindinės sąlygos, pavyzdžiui:
 - Ką suinteresuotieji subjektai patiria dėl bendrųjų suvaržymų, pvz., administracinių procedūrų, stebėsenos ir kontrolės mechanizmų ir kt., ir kas veikia sklandžiai?

Daugiau informacijos apie projektą rasite šiuo adresu:

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

Daugiau informacijos apie atitinkamą EBPO veiklą rasite šiais adresais:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>
<https://www.oecd.org/governance/pami/>

