

Vertinimas kaip dialogas:  
**DALYVAVIMU GRĮSTAS**  
**VERTINIMAS**



2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

## Kas yra vertinimas ir kam jo reikia?

Siekdama paspartinti šalies ūkio augimą, žmogiškojo kapitalo plėtrą, padidinti konkurencingumą ir pagerinti gyvenimo kokybę, valstybė investuoja į pasirinktas sritis – viešąsias politikas, programas, priemones, projektus (tai vadinama viešosiomis intervencijomis). Vertinimu laikomas objektyvus viešosios intervencijos vertės nustatymas pagal atitinkamos intervencijos socialinius ir ekonominius poreikius, įgyvendinimo procesą ir poveikį. Gana didelę valstybės vykdomų investicijų dalį sudaro lėšos iš Europos Sąjungos (ES) struktūrinių fondų. Atliekant vertinimus, siekiama nustatyti, ar lėšos buvo

efektyviai investuotos, ar jos sukūrė pagėdaujamą poveikį. Vertinimų rezultatai leidžia tobulinti viešąsias intervencijas ir jų įgyvendinimo sistemą, atsiskaityti už ES fondų investicijų panaudojimo rezultatus Europos Komisijai ir visuomenei.

ES fondų investicijų vertinimo procesas dažniausiai organizuojamas vienu iš trijų būdų: išorės ekspertų vertinimo, dalyvavimu grįsto vertinimo (DGV) arba vidinio vertinimo. DGV būdas leidžia į vertinimo procesą efektyviau įtraukti suinteresuotąsias institucijas.

## Kam skirtas šis leidinys?

Leidinyje skirtas vertinimo bendruomenei suteikti gilesnių žinių apie DGV, kurios leistų aktyviau ir sistemingiau taikyti DGV būdą ten, kur tai vertinga ir prasminga.

Pagrindiniai leidinio tikslai:

- 1 pristatyti DGV būdą;
- 2 aptarti, kada verta jį taikyti ir kokią vertę tai leidžia sukurti;
- 3 glaustai pristatyti DGV taikymo praktiką Lietuvoje, pateikti gerosios praktikos pavyzdžių.



2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

Leidinį parengė UAB „Visionary Analytics“ kartu su Lietuvos Respublikos finansų ministerija  
Redaktorė Rūta Krasnovaitė  
Dizainerė-maketuotoja Ieva Sargevičienė  
Spausdino UAB „ST Impress“

Leidinyje finansuotas iš Europos socialinio fondo lėšų pagal 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programą.

[www.esinvesticijos.lt](http://www.esinvesticijos.lt)

## Kas tai yra DGV?

**Dalyvavimu grįstas vertinimas** – tai vertinimas, kurį atliekant aktyviai dalyvauja suinteresuotųjų grupių atstovai (socialiniai ir ekonominiai partneriai, struktūrinių fondų lėšų gavėjai, vietos bendruomenių nariai ir kt.) ir veiksmų programą administruojančių institucijų atstovai<sup>1</sup>.

DGV, palyginti su įprastine praktika, apima toliau aptariamus elementus.

### - 1 -

DGV siekiama **skatinti suinteresuotųjų šalių mokymąsi ir jas įgalinti tobulinti politiką ar jos įgyvendinimą**. Atskaitomybė nėra pagrindinis tokio vertinimo tikslas.

### - 2 -

Pagrindinis vertinimo **rezultatas yra** išvadų ir rekomendacijų nuosavybės jausmas – suinteresuotųjų grupių **sutarimas** dėl vertinamos politikos privalumų ar trūkumų ir, svarbiausia, **įsipareigojimas įgyvendinti reikiamus pokyčius**. Tai apibendrinama vertinimo ataskaitose, kuriose atsispindi surinkta įrodymų bazė, pasiekti sutarimai ir įsipareigojimai.

### - 3 -

Atrinktos **suinteresuotosios grupės** (įskaitant institucijų atstovus) **yra vertinimo subjektai** (vertintojai), o ne objektai (vertinamieji ar vertinimui aktualios informacijos teikėjai). Jie priima sprendimus dėl vertinimo objekto apimtį, klausimų, metodų ir, svarbiausia, dėl surinktų duomenų interpretacijos, išvadų bei rekomendacijų.

### - 4 -

**Išorės vertintojai** užtikrina sklandų vertinimo įgyvendinimą ir teikia pagalbą ten, kur turi daugiau patirties ir kompetencijų (pvz., parenkant metodus, užtikrinant nuoseklų jų taikymą) ar tam reikalingus įrankius ir infrastruktūrą (pvz., vykdant apklausas). Tačiau tuomet, kai taikomas DGV, išoriniai vertintojai **praranda monopolį** formuluojant vertinimo išvadas ir rekomendacijas.

Apibendrinant galima teigti, kad šis vertinimo būdas dažniausiai naudojamas planuojant ir įgyvendinant intervencijas. Juo siekiama:

- 1 sutarimo dėl tikslų, intervencijos kaitos logikos ir (ar)
- 2 tobulinti įgyvendinimą, ir (ar)
- 3 stiprinti dalyvaujančių institucijų gebėjimus, ir
- 4 ugdyti vertinimo rezultatų nuosavybės jausmą, kuris yra būtina rekomendacijų įgyvendinimo sąlyga.

<sup>1</sup> Žr. 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo planą, <[http://www.esinvesticijos.lt/docview/?url=/uploads/documents/docs/247\\_319f89cceb9e26943d9644bae8ad9053.pdf](http://www.esinvesticijos.lt/docview/?url=/uploads/documents/docs/247_319f89cceb9e26943d9644bae8ad9053.pdf)>.

## Kuo dalyvavimu grįstas vertinimo būdas skiriasi nuo kitų vertinimo būdų?

2014–2020 m. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo plane numatyti trys vertinimo būdai: vidinis, DGV ir išorinis. Toliau apibūdinami jų panašumai ir skirtumai.

### Vertinimo būdai

#### IŠORINIS VERTINIMAS

##### APIBRĖŽIMAS

Vertinimas, kurį atlieka nepriklausomi išorės ekspertai, nesusiję su vertinamos programos rengimu ir įgyvendinimu [...]. Veiksmų programą administruojančios institucijos turi bendradarbiauti su ekspertais, tačiau vertinimas privalo būti nešališkas, kad būtų užtikrintas vertinimo rezultatų objektyvumas.

##### VERTYBĖS

- ▶ Objektyvumas,
- ▶ nešališkumas,
- ▶ pagrįstumas.

##### VERTINIMO NAUDA

Nešališkų išorės ekspertų pateiktos vertinimo išvados leidžia:

- atsiskaityti visuomenei ir (ar) finansuotojams;
- surinkti ir pateikti objektyvius įrodymus dėl intervencijos privalumų ar trūkumų.

#### DALYVAVIMU GRĮSTAS VERTINIMAS

##### APIBRĖŽIMAS

Vertinimas, kurį atliekant aktyviai dalyvauja įvairūs suinteresuotųjų grupių atstovai [...] ir veiksmų programą administruojančių institucijų atstovai.

##### RIZIKOS

- Menkesnis rezultatų nuosavybės jausmas, ir dėl to vertinimo rekomendacijos gali būti įgyvendinamos tik formaliai.
- Visapusis vertinimas galimas tik pabaigus programos ar priemonių įgyvendinimą, todėl žinios dėl intervencijos tobulinimo gali būti pateiktos per vėlai.

##### SUKURTŲ ŽINIŲ NAUDOJIMAS

Vertinimas turės tvarų poveikį, jei žinios bus pateikiamos laiku, jos bus pagrįstos, aiškios ir aktualios.

##### VERTYBĖS

- ▶ Įgalinimas,
- ▶ bendradarbiavimas,
- ▶ mokymasis,
- ▶ lyderystė.

##### VERTINIMO NAUDA

Suinteresuotųjų grupių įsitraukimas leidžia:

- pasiekti sutarimą dėl intervencijos tikslų ir intervencijos logikos, kaitos teorijos;
- skatinti suinteresuotąsias grupes prisimti įsipareigojimus dėl politikos ar jos įgyvendinimo tobulinimo;
- stiprinti politikos formavimo, įgyvendinimo ir vertinimo gebėjimus.

##### RIZIKOS

- Gali kilti interesų konfliktas tarp suinteresuotųjų šalių.
- Suinteresuotosios šalys gali stokoti motyvacijos arba reikiamų kompetencijų.
- Vertinimui gali prireikti daugiau išteklių dėl poreikio koordinuoti suinteresuotųjų šalių veiklas.

##### SUKURTŲ ŽINIŲ NAUDOJIMAS

Vertinimas turės tvarų poveikį, jei pavyks išugdyti vertinimo nuosavybės jausmą, t. y. suinteresuotosios grupės supras ir pritars vertinimo išvadoms (pavyks nugriauti „sienas“ tarp vertinimo žinių kūrėjų ir naudotojų) ir prisims atsakomybę už rekomendacijų įgyvendinimą.

#### VIDINIS VERTINIMAS

##### APIBRĖŽIMAS

Vertinimas, atliekamas už vertinimą atsakingų institucijų darbuotojų, kurie nedalyvauja rengiant ir įgyvendinant veiksmų programą ir yra funkciniu požiūriu nepriklausomi nuo padalinio, atsakingo už veiksmų programos įgyvendinimą.

##### VERTYBĖS

- ▶ Nuolatinis tobulėjimas,
- ▶ gebėjimų stiprinimas.

##### VERTINIMO NAUDA

Institucijos darbuotojų atliekamas vidaus vertinimas leidžia:

- greitai ir veiksmingai surinkti bei analizuoti duomenis, nes nereikia skelbti viešųjų pirkimų, koordinuoti kitų suinteresuotųjų grupių veiklos; taip pat tai leidžia spręsti duomenų konfidencialumo ar riboto prieinamumo problemas;
- didinti institucijos gebėjimus nuolat tobulinti savo veiklą.

##### RIZIKOS

- Gali kilti iššūkių dėl objektyvumo ir nešališkumo užtikrinimo.
- Sudėtinga atlikti vertinimo kokybės vertinimą.
- Dėl sudėtingesnių metodų taikymo gali prireikti papildomų priemonių, skirtų gebėjimams stiprinti.

##### SUKURTŲ ŽINIŲ NAUDOJIMAS

Vertinimas turės tvarų poveikį, jei organizacija imsis greitai ir veiksmingai nustatyti problemas ir ieškoti jų sprendimo būdų.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

DGV struktūra (angl. *design*) nuo kitų vertinimo būdų skiriasi trimis svarbiausiais aspektais:

- 1 -

**sprendimų priėmimo kontrole:** kas priima svarbiausius sprendimus dėl metodikos, techniniais ar organizavimo klausimais;

- 2 -

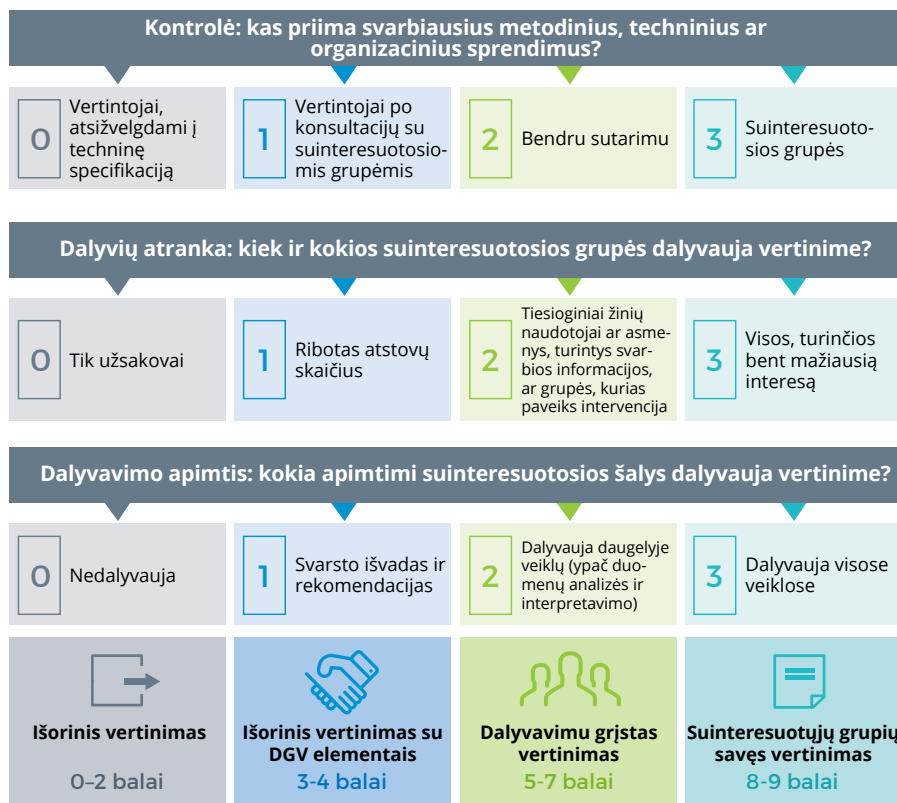
**dalyvių atranka:** kiek suinteresuotųjų grupių dalyvauja vertinime, kokios jos;

- 3 -

**dalyvavimo gyliu ar apimtimi:** koku mastu suinteresuotosios grupės dalyvauja vertinime.

Tai iliustruota 1 paveiksle, kur pavaizduotos vertinimo proceso dimensijos apima visą kontinuumą nuo išorinio vertinimo iki suinteresuotųjų grupių savęs vertinimo, kuriame sugrupuoti kritiniai taškai, leidžiantys vertinimą priskirti tam tikram tipui. Praktikoje šią takoskyrą ne visada būna lengva atskirti, ypač, jei keičiasi vertinimo tipas vertinimo proceso eigoje (pvz., nors iš anksto neplanuota, vertinimo metu suinteresuotosios grupės ima aktyviai dalyvauti procese, įnešti konkretų savo indėlį ir pan.).

1 paveikslas. Vertinimo proceso dimensijos – kritiniai kontinuumo taškai



Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis J. B. Cousins and El. Whitmore, „Framing Participatory Evaluation“ in *New Directions for Evaluation*, 1998, 80(4), p. 87–105.

## Kokia dalyvavimu grįsto vertinimo nauda ir kada jį taikyti?

DGV gali būti taikomas planuojant intervencijas (*ex ante* vertinimai) ir tobulinant jų įgyvendinimą (proceso vertinimai).

### DGV vertė

VISI CIKLO ETAPAI		
IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
<p><b>Įrodymais grįsta politika:</b> kaip užtikrinti, kad sprendimai visuose programavimo ciklo etapuose būtų grįsti vertinimo metu gautais įrodymais?</p>	<p>Kaip užtikrinti, kad atlikti vertinimai padėtų atsakyti į sprendimų priėmėjams kylančius klausimus?</p> <p>Kaip užtikrinti, kad vertinimų rekomendacijos būtų įgyvendinamos?</p>	<p>DGV nugriauna „sienas“ tarp žinių kūrėjų ir naudotojų, skatina priimtų sprendimų nuosavybės jausmą, o tai didina tikimybę, kad sutarimai dėl rekomendacijų bus įgyvendinti.</p>

### VEIKSMŲ PROGRAMŲ IR PRIEMONIŲ RENGIMAS (EX ANTE VERTINIMAI)

IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
<p><b>Politikos tikslų ir intervencijos logikos nustatymas:</b> kaip atliepti strateginius iššūkius, lemiančius poreikį iš esmės persvarstyti politikos tikslų vertę ir jų įgyvendinimo būdus, t. y. kai paaiškėja, kad standartinės intervencijos nebeaktualios iškilus naujiems iššūkiams arba nepadeda pasiekti ilgalaikių tikslų.</p>	<p>Kokios intervencijos padėtų Lietuvai sušvelninti globalios finansų krizės padalinius?</p> <p>Kokios intervencijos būtų rezultatyvesnės už įgyvendintas iki šiol, siekiant aukštesnio mokymosi visą gyvenimą lygio?</p>	<p>Bendras sprendimų priėmėjų, išskirtines kompetencijas turinčių ekspertų ir kitų suinteresuotųjų grupių darbas leidžia peržengti įprastinius mąstymo rėmus, įvertinti tikslų vertę skirtingoms grupėms, rasti nestandartinius sprendimus naujoms ar įsisenėjusioms problemoms spręsti.</p>

IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
<p><b>Investavimo krypčių ir priemonių parinkimas,</b> kai trūksta patikimų įrodymų dėl tikėtino intervencijų poveikio.</p>	<p>Kurios investicijos į kaimų ir miestelių infrastruktūrą paskatins jų plėtrą, o kurios sukurs poreikį išlaikyti mažai naudojamą infrastruktūrą?</p>	<p>DGV leidžia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pasitelkti kolektyvines žinias, agreguojant atskirų suinteresuotųjų grupių turimus žinių fragmentus;</li> <li>rengti alternatyvius scenarijus, nustatyti kritinius veiksmus, lemiančius jų pasireiškimo tikimybę;</li> <li>pasiekti išankstinį konsensą dėl tolesnio bendradarbiavimo ir sutelkti išteklius, įgyvendinant pasirinktas investicijų kryptis bei priemones.</li> </ul>

## VEIKSMŲ PROGRAMŲ IR PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS (PROCESO VERTINIMAI)

IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
<b>Produktų vertės ir kokybės vertinimas:</b> neretai informacija, padedanti nustatyti finansuojamų produktų kokybę, yra implicitinė, nekodifikuota ir išskaidyta.	Kaip nustatyti, ar finansuojami MTEPI produktai yra iš tiesų inovatyvūs, turės paklausą, sustiprins jų kūrėjų konkurencingumą?	DGV leidžia pasitelkti suinteresuotąsias šalis ir ekspertus, turinčius specifinių žinių, reikalingų kokybei ir potencialui vertinti.

IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
<b>Koordinavimo stiprinimas:</b> kaip užtikrinti, kad skirtingomis kaitos teorijomis besivadovaujančios institucijos koordinuotų savo veiklą, siekiant bendrų tikslų.	Tarpinstitucinio koordinavimo tobulinimas – ši rekomendacija pateikta daugelyje vertinimų, skirtų politikoms, už kurias atsakinga daugiau negu viena institucija (pvz., MTEPI, gyvenimo kokybės, žmogiškųjų išteklių plėtros ir kt.), įgyvendinti.	DGV skatina mokymosi ir sutarimo paieškas, padeda valdyti konfliktus, išryškinti skirtingus interesus ir įsitikinimus bei ieškant būdų, kaip juos suderinti.

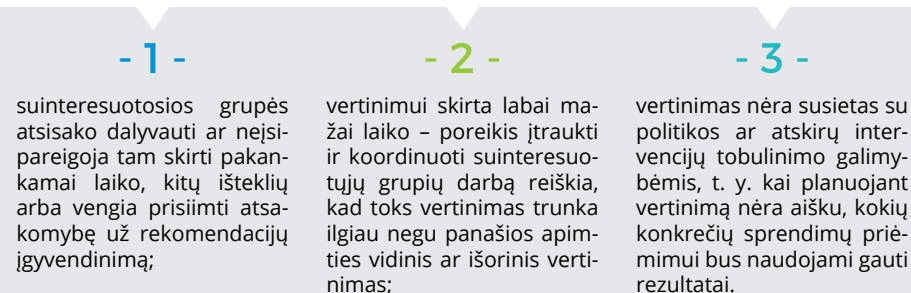
IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
Vertinimui reikalingi <b>konfidencialūs duomenys</b> .	Tai apima daugybę atvejų, kai vertinimui reikalinga konfidenciali ar riboto naudojimo paraiškose pateikta informacija (pvz., kontrafaktinei analizei ir pan.).	Dėl lanksčios DGV struktūros yra galimybė įgyvendinti skirtingoms institucijoms atlikti dalį duomenų rinkimo ir analizės veiklų.

IŠŠŪKIAI	PROBLEMŲ PAVYZDŽIAI	DGV VERTĖ
Administravimo <b>gebėjimų stiprinimas</b> .	Kaip padėti organizacijoms pačioms nustatyti neveiksmingus procesus ir juos sistemingai tobulinti?	Organizacijų atstovų dalyvavimas nustatant problemas ir ieškant būdų, kaip jas išspręsti, sustiprina jų gebėjimus nuolat tobulinti procesus ir didina tikimybę, kad vertinime pateiktos rekomendacijos bus įgyvendintos.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**DGV verta taikyti** programos ar priemonės įgyvendinimo pradžioje (pvz., išankstinio vertinimo dėl investicijų skyrimo metu) arba įgyvendinimo metu (leidžia patbulinti intervencijas ir jų įgyvendinimą). DGV būdo taikymas būtų mažiau prasmingas, siekiant atsiskaityti ir (ar) įvertinti intervencijų poveikį, nes tuomet svarbiau objektyvumas, nešališkumas, sudėtingų duomenų analizės metodų išmanymas.

Kai nėra patenkinamos DGV būtinos sąlygos, **verta rinktis kitus vertinimo būdus:**



## DGV mitai: kas nėra dalyvavimu grįstas vertinimas?

DGV yra paremtas jau aptartais principais ir praktikomis, tačiau, kaip ir kiti vertinimo būdai, neturi vieningai taikomos metodikos. Galbūt todėl egzistuoja nemažai su DGV siejamų mitų.

### DGV MITAI

- M** Vertinime turi dalyvauti visi, tada tai bus DGV.
- K** Ne. Svarbu tikslingai atrinkti suinteresuotąsias grupes, atsižvelgiant į jų vaidmenį sprendimų priėmimo procese (turi dalyvauti sprendimų savininkai, t. y. asmenys, užsakę vertinimą ir, vadovaudamiesi jo rezultatais, priimsiantys sprendimus) ir turimą informaciją.
- M** Vertinimą turi atlikti ministerijų tarnautojai, atsakingi už vertinimus.
- K** Tai būtų vidinis vertinimas. Pasirinkus DGV būdą, svarbu siekti, kad dalyvautų vertinimo žinių naudotojai. Tais atvejais, kai už vertinimus atsakingi tarnautojai nėra problemos savininkai, vertinimo rekomendacijų įgyvendinimas, tikėtina, peržengs jų kompetenciją. Todėl šių tarnautojų nereikėtų įtraukti į DGV.
- M** Vertinimo metu buvo atlikta apklausa, interviu ir diskusija – vadinasi, tai jau DGV.
- K** Ne. Jei apklausoje, diskusijoje ar interviu suinteresuotosios grupės dalyvavo kaip vertinimo objektai (informacijos šaltiniai), o ne subjektai (aktyvūs vertinimo dalyviai, rengiantys metodiką, renkantys ir analizuojantys gautą informaciją ir pan.), tai nėra DGV.
- M** DGV naudojami visiškai skirtingi metodai, palyginti su įprastu išoriniu vertinimu.
- K** Nebūtinai. DGV gali remtis tais pačiais metodais ir tomis pačiomis technikomis, kaip ir išorinis vertinimas, nors jis turi ir specifinių metodų (pvz., „Delfi apklausa“, „Kelrodis“ ir kt.). Skiriasi tai, kaip šie metodai yra taikomi, t. y. dalyvių į(si)traukimo laipsnis.
- M** DGV nepateikia tvirtų įrodymų.
- K** Ne. Tinkamai atliktas DGV remiasi surinktais įrodymais, nors paprastas sutarimas pagal įrodymus.
- M** Mitas
- K** Komentarai, ar tai taikoma DGV procese?

## Kokiu mastu DGV buvo taikomas Lietuvoje?

Siekiant nustatyti DGV taikymo mastą Lietuvoje, 2016 m. buvo atliktas metavertinimas<sup>2</sup>. **Metavertinimo objektas** buvo visi Lietuvoje atlikti ES struktūrinių fondų vertinimai, kurie:

- 1 buvo finansuoti pagal metinius ES struktūrinės paramos vertinimo planus 2007–2013 m. laikotarpiu ir kurių galutinės ataskaitos yra paskelbtos ES struktūrinių fondų svetainėje<sup>3</sup> (2007–2013 m. vertinimai);
- 2 suplanuoti 2014–2020 m. laikotarpio vertinimai ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimo plane<sup>4</sup> (2014–2020 m. vertinimai).

Metavertinimui atlikti buvo taikytas **mišrių metodų rinkinys**, apimantis šiuos duomenų rinkimo ir analizės bei dalyvavimo grįstus metodus: dokumentų ir kitų antrinių šaltinių analizę, fokusuotas grupines diskusijas, interviu, atvejo studijas, aprašomąją statistiką. Toliau pateikiami pagrindiniai metavertinimo **rezultatai ir išvados**.

## Kokiu mastu buvo taikomas DGV būdas 2007–2013 m. vertinimuose?

Retrospektyvinė metaanalizė parodė, kad 2007–2013 m. vertinimų užsakovai stokojo žinių apie DGV būdo taikymo naudą, ribojimus ir galimybes. DGV būdas nebuvo populiarus: dažniausiai buvo perkamos išorės ekspertinės paslaugos arba – pavieniais atvejais – buvo atliekami vidiniai vertinimai, trūko metodinių žinių ir konkrečių gerosios praktikos pavyzdžių. Tik 13 proc. 2007–2013 m. vertinimų (arba 8 vertinimuose iš 60) buvo taikytas DGV ir (ar) jo elementai. Pagrindinės institucijos, taikiusios DGV ir (ar) jo elementus, buvo Lietuvos Respublikos (toliau – LR) finansų ministerija, LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir LR vidaus reikalų ministerija. Tik trijuose vertinimuose iš aštuonių buvo iš esmės taikytas DGV būdas, suinteresuotosios šalys veikė kaip vertinimo subjektai ir vertinimo žinių kūrėjos.

2007–2013 m. vertinimuose **pagrindiniai DGV elementai** apėmė fokusuotas grupines diskusijas arba ekspertų viešąsias diskusijas (angl. *expert panels*). Šios diskusijos ne tik pateikė informacijos vertinimui – ekspertines nuomones (t. y. buvo informacijos objektai), bet ir prisidėjo prie duomenų analizės, vertinimo išvadų ir rekomendacijų formulavimo proceso (t. y. veikė kaip vertinimo subjektai). Kitus metodus (pvz., apklausas, interviu, atvejo studijas) išorės ekspertai taikė daugiausia duomenims rinkti ir analizei, įtraukdami kitas suinteresuotąsias šalis kaip informacijos teikėjas (objektus), o ne kaip vertinimo žinių kūrėjas ir pokyčių iniciatores.

### GEROJI PRAKTIKA:

„Partnerystės principo įgyvendinimo, panaudojant ES struktūrinę paramą, vertinimas“

### DGV BŪDO TAIKYMO MASTAS:

taikytas DGV būdas iš esmės atitiko visus DGV taikymo kriterijus.

Užsakovas:

LR FINANSŲ MINISTERIJA

„Partnerystės principo įgyvendinimo, panaudojant ES struktūrinę paramą, vertinimas“ buvo atliktas 2010 m. pagal vertinimo galimybių stiprinimo paslaugų sutartį. Jis buvo **skirtas stiprinti vidaus vertinimo gebėjimus** LR finansų ministerijoje ir, esant poreikiui, pagrįsti veiksnių programų keitimais. Pagal techninės specifikacijos reikalavimus buvo vykdomas **dalyvavimą užtikrinantis vertinimas**, t. y. į išorės vertinimo ekspertų grupę buvo įtraukti ir du užsakovo darbuotojai (departamento direktoriaus pavaduotojas ir vyr. specialistas). Iš viso vertinimui atlikti buvo skirtos 86 darbo dienos, iš jų 16 darbo dienų buvo skirta užsakovo darbuotojams. Partnerystės įgyvendinimo vertinime buvo taikyti **nesudėtingi vertinimo metodai**: turimos informacijos analizė, interviu, apklausos, ekspertų grupės pasitarimai.

Atsakingi užsakovo darbuotojai dalyvavo visame vertinimo procese, nors ir mažesne

apimtimi negu išorės ekspertai. Užsakovo darbuotojai prisidėjo renkanti ir analizuojanti duomenis, atliekanti interviu su atsakingais ministerijų darbuotojais, vykdanči partnerių apklausą ir duomenų analizę, renkanti informaciją apie gerąją partnerystės praktiką, rengianti atskirus ataskaitos poskyrius, formuluojanti išvadas ir rekomendacijas kaip aktyvūs vertinimo subjektai. Atliekanti vertinimą vyko **reguliarūs ekspertų grupės pasitarimai**. Jie prisidėjo prie dalyvaujančių asmenų geresnio supratimo apie įvairių partnerių – regionų ir vietos valdžios institucijų, socialinių ir ekonominių partnerių, nevyriausybių ir kitų organizacijų – įtraukimą į veiksnių programų rengimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą, partnerystės nuostatų įtvirtinimą tuometiniuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose, partnerių suinteresuotumą ir pajėgumus geriau įsitraukti į ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamus projektus.

<sup>2</sup> Visas metavertinimo ataskaitos tekstas skelbiamas 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų Lietuvoje svetainėje <<http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai>>.

<sup>3</sup> <<http://www.esparama.lt/vertinimo-ataskaitos>>.

<sup>4</sup> <<http://esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/europos-sajungos-strukturiniufondulu-lesu-panaudojimo-vertinimo-planas>>.

## Kokiu mastu ir kuriuose 2014–2020 m. vertinimuose galėtų būti taikomas DGV?

Atliktas metavertinimas parodė, kad 2014–2020 m. vertinimuose, vykdomuose pagal 2015–2017 metų vertinimo planus, paskelbtos<sup>5</sup> poveikio vertinimo ataskaitos (8 iš 31) buvo skirtos atsiskaityti, todėl jose nebuvo prasminga taikyti DGV būdą ir faktiškai jis nebuvo taikytas. Likusių vertinimų rezultatai dar nebuvo pasiekti, todėl daryti apibendrinimus dėl DGV taikymo būtų per anksti. Metavertinimas leido nustatyti, kad 32 proc. (arba 10 iš 31) jau suplanuotų vertinimų, kurie yra priskiriami įgyvendinimo (proceso) tipo vertinimams, galėtų būti taikomas DGV būdas ir (ar) jo elementai. Tai padėtų sprendimų priėmėjams ir atsakingiems tarnautojams geriau suprasti veiksmų programos įgyvendinimo pažangą ir iš-

šūkius konkrečiose srityse, susitarti, kaip būtų galima tobulinti įgyvendinimą ir, sutarus, imtis reikiamų veiksmų, galinčių prisidėti prie intervencijų įgyvendinimo sėkmės ir rezultatų tvarumo.

Likusiuose 2014–2020 m. vertinimuose, jeigu jie skirti intervencijų įgyvendinimo (ar valdymo, administravimo) sistemai tobulinti, būtų tikslinga taikyti DGV būdą ar jo elementus, tik reikėtų iš anksto nuspręsti, kiek intensyviai šią procesą dalyvaus suinteresuotosios šalys. Vertinimuose, skirtuose stebėsenos rodikliams ir duomenims parengti, taip pat poveikio vertinimuose DGV taikymo naudą ir sukuriamos vertės santykis būtų gerokai mažesnis.

**GEROJI PRAKTIKA:**  
„Veiksmų programos uždavinių, skirtų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtos ir inovacijoms skatinti, įgyvendinimo pažangos vertinimas“<sup>6</sup>“

**DGV BŪDO TAIKYMO MASTAS:**  
vertinimas suplanuotas ir atliekamas taikant pagrindinius DGV būdo elementus.

**Užsakovas:**  
LR FINANSŲ MINISTERIJA

2016 metų vertinimo plane numatyta, kad šio **vertinimo tikslas** – tobulinti 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priemonių, skirtų

moksliniams tyrimams, eksperimentinei plėtrai ir inovacijoms skatinti, įgyvendinimą, įvertinant šių priemonių pažangą.

Šio vertinimo **techninėje specifikacijoje**<sup>7</sup> buvo aiškiai numatyta, kad tai turės būti teorija grįstas vertinimas, kuriame atlikta intervencijų logikos rekonstrukcija ir priežasčių bei pasekmių analizė. Paslaugų teikėjas vertinime turės taikyti **įvairius kiekybinius ir kokybinius vertinimo duomenų rinkimo ir analizės metodus**: antrinių šaltinių apžvalgą, apklausas, interviu, atvejo studijas, fokusuotas grupines diskusijas, stebėsenos ir statistinių duomenų analizę, kitas priemones. Vertinimui turės būti naudojami SFMIS duomenys, taip pat iš Lietuvos statistikos departamento ir kitų oficialių šaltinių bei vertinimo metu surinkti duomenys. Užsakovas tarpininkaus dėl duomenų gavimo iš kitų įstaigų ir institucijų. Vertinimo metu bus užtikrinta, kad būtų galima prieiti prie SFMIS duomenų. Be to, techninėje specifikacijoje buvo įvardyta, kad paslaugų teikėjas techniniame pasiūlyme turi aprašyti, kaip bus **organizuotas strateginių**

**siūlymų („žinok tai“) ir rekomendacijų („daryk tai“) aptarimas su institucijomis, kurios pagal kompetenciją atsakingos už jų įgyvendinimą.**

Paslaugų teikėjas savo pasiūlyme<sup>8</sup> įvardijo, kad tai pažangos vertinimas, atliekamas 2014–2020 m. MTEPI priemonių įgyvendinimo pradžioje. Viena vertus, tai suteikia galimybę modifikuoti įgyvendinamas priemones, antra vertus, apriboja galimybes surinkti ir pateikti įrodymais grįstas išvadas. Atsižvelgdami į tai, kad:

- 1 duomenys apie rezultatus vertinimo metu buvo riboti;
- 2 pagrindinis siekis – pateikti įrodymus ir rekomendacijas, reikalingus priemonėms ir jų įgyvendinimui tobulinti, ekspertai pasiūlė taikyti teorija grįstą ir **dalyvavimu grįstą vertinimą.**

Šiame vertinime pagal tris išskiriamas dimensijas<sup>9</sup> galima aprašyti DGV procesą.

- ▶ **Vertinimo proceso kontrolė** – ekspertų grupė teikė siūlymus dėl vertinimo proceso (pvz., metodų, veiklų turinio, vertinimo klausimų operacionalizavimo), tačiau sprendimai buvo priimami bendru sutarimu su užsakovu.
- ▶ **Vertinime dalyvaujančių suinteresuotųjų grupių atranka.** Šiame vertinime **aktyvūs DGV subjektai** buvo MTEPI priemonės planuojančios bei administruojančios institucijos ir naudos gavėjai, kurie dalyvavo darbo grupėje. Į ją buvo įtraukti atstovai iš:
  - užsakovo institucijos;
  - už MTEPI priemonių planavimą atsakingų ministerijų (LR švietimo ir mokslo ministerijos, LR ūkio ministerijos);
  - už pagrindinių MTEPI priemonių administravimą ir vertinimą atsakingų institucijų (Lietuvos mokslo tarybos, Lietuvos verslo paramos agentūros, Mokslo,

inovacijų ir technologijų agentūros, Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro ir kitų);

- naudos gavėjų (akademinės bendruomenės ir verslo). Tai užtikrino, kad būtų atspindėti įvairūs vertinamo objekto aspektai ir išaugtų vertinimo rezultatų panaudojimo galimybė.

- ▶ **Suinteresuotųjų grupių dalyvavimo apimtis ir gylis** – ekspertų komanda rengė metodiką, rinko ir analizavo duomenis bei koordinavo suinteresuotųjų grupių įsitraukimą į vertinimą. Taip ji atliko visus svarbiausius projekto darbus. Suinteresuotosios grupės vertinime dalyvavo:

- 1 analizuodamos ir interpretuodamos pateiktą informaciją kiekvieno iš projekto etapų pabaigoje;
- 2 ieškodamos sutarimo dėl intervencijų logikos ir kaitos teorijos, MTEPI priemonių rinkinių ir atskirų priemonių vertinimo, išvadų bei rekomendacijų.

<sup>5</sup> 2016 m. lapkričio pab. duomenys.

<sup>6</sup> Leidinio rengimo metu šis vertinimas dar nebuvo pasibaigęs (numatyta vertinimo pabaiga – 2017 m. birželio mėn.).

<sup>7</sup> Paskelbta 2016 m. liepos 21 d. „Valstybės žinių“ informaciniuose pranešimuose.

<sup>8</sup> „Visionary Analytics“, Techninis pasiūlymas dėl Veiksmų programos uždavinių, skirtų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtos ir inovacijoms skatinti, įgyvendinimo pažangos vertinimo paslaugų (konfidencialus), 2016 m.

<sup>9</sup> J. B. Cousins and El. Whitmore, „Framing Participatory Evaluation“ in *New Directions for Evaluation*, 1998, 80(4), p. 87–105.

## DGV BŪDO TAIKYMAS PADĖJO UŽTIKRINTI DU SIEKIAMAM POKYČIUI SVARBIUS REZULTATUS:

- 1 suinteresuotosios grupės pajuto sukurtų žinių nuosavybės jausmą;
- 2 sumažėjo rizika, kad pateiktos rekomendacijos nebus priimtos.



Vienas svarbiausių DGV procesą užtikrinančių vertinimo elementų – **fokusuotos grupinės diskusijos**. Pagal DGV logiką užbaigiant kiekvieną iš projekto etapų (įvadinį, duomenų rinkimo, analizės ir vertinimo bei baigiamąjį) buvo surengtos diskusijos su suinteresuotosiomis grupėmis. Per šias diskusijas siekiama validuoti gautus rezultatus ir sukurti konsensusą tarp dalyvaujančių grupių, skatinti nuosavybės jausmą, sumažinantį riziką, kad rekomendacijos bus įgyvendintos nevisa apimtimi. Pirmosios diskusijos metu buvo nustatytos ir validuotos pagrindinės MTEPI priemonių derinio sėkmės sąlygos, identifiukuota MTEPI priemonių intervencijos įgyvendinimo problematika, iššūkiai. Antrosios–ketvirtosios diskusijos metu aptarti ir validuoti konkrečių MTEPI intervencijos teminių sričių tarpinio vertinimo rezultatai. Paskutinė fokusuota grupinė diskusija skirta konsensusui dėl vertinimo

išvadų ir rekomendacijų pasiekti ir sutarti dėl jų įgyvendinimo žingsnių, atsakomybių, laikotarpio ir kt. (parengtas tolesnis MTEPI priemonių įgyvendinimo kelrodis). Taip pat siekiama konsensuso dėl geresnio MTEPI priemonių koordinavimo ir suderinamumo.

Pagrindinė DGV proceso **rizika** – daug suinteresuotųjų institucijų ir grupių, turinčių savo požiūrius. Todėl svarbiausias šio vertinimo iššūkis – suderinti skirtingus interesus, randant bendrą konsensusą ir išeinant iš *status quo* situacijos MTEPI intervencijų įgyvendinimo srityje. Pagrindiniai **sėkmės veiksniai** – glaudus institucijų bendradarbiavimas, suinteresuotumas faktiškai įsitraukti į vertinimo procesą, matyti bendrus iššūkius ir ieškoti bendrų sprendimų pagedaujiamam pokyčiui sukurti, matyti MTEPI intervencijų įgyvendinimo visumą.

Šaltinis: sudaryta „Visionary Analytics“, remiantis 2014–2020 m. ES fondų investicijų panaudojimo vertinimų duomenų baze ir interviu informacija.

## Išmoktos pamokos, gerosios praktikos elementai ir rekomendacijos

Vertinimas kaip dialogas su suinteresuotosiomis šalimis tebėra svarbus iššūkis, siekiant sistemingai aukštos vertinimų kokybės ir jų rezultatų naudojimo. Užtuot pasirinkus įprastą vertinimo būdą (išorės

ekspertų vertinimą), svarbu apsvarstyti DGV ar jo elementų taikymo galimybes ir kuriamą naudą suinteresuotosioms šalims. Pravartu atsižvelgti į ankstesnes pamokas ir patirtis.

## DGV taikymo pamokos ir rekomendacijos

**P** Pamoka ir (ar) geroji praktika **K** Komentaras **R** Rekomendacija

- P** DGV taikyti tik tuomet, kai yra aiškiai išreikštas dalyvavimo metu kuriamų žinių poreikis.
- K** Dažniausiai toks poreikis kyla, siekiant tobulinti politiką ar jos įgyvendinimą (planavimo arba įgyvendinimo metu). Jei vertinimui pakanka išorės ekspertinių žinių, nešališko požiūrio ar vertinimai skirti vien tik atsiskaityti, DGV būdas tik sunkintų vertinimo procesą.

**R** Tikslinga iš anksto suplanuoti DGV ar jo elementus techninėse specifikacijose, numatyti tam reikalingus suinteresuotųjų šalių išteklius, informuoti visus proceso dalyvius apie metodinę proceso eigą, DGV principus, šio vertinimo būdo naudą, apribojimus.

Iš anksto nesuplanavus, tačiau nusprendus taikyti DGV elementus vertinimo metu, būtina tai padaryti kuo anksčiau ir informuoti DGV dalyvius apie metodinę proceso eigą.

**P** Taikant DGV būdą platiems ir kompleksiškiems vertinimams, svarbu numatyti papildomas studijas, sektorinius vertinimus, padedančius surinkti reikiamus duomenis ir pateikti jų analizę.

**R** Tikslinga numatyti laiko ir išteklių rezervą papildomiems duomenims surinkti ir studijoms atlikti.

**K** Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir diskusijos turi būti grindžiami duomenimis ir kitais įrodymais. Jei suinteresuotosios grupės negali pačios jų surinkti, tam reikia papildomų tyrimų.

**P** Svarbi tikslinga dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių atranka.

**R** Pravartu į vertinimo procesą įtraukti:

- tiesioginius vertinimo metu kuriamų žinių naudotojus ir
- suinteresuotąsias grupes, turinčias išskirtinės informacijos ar žinių.

**K** Dalyvių ratas turi būti kruopščiai atrinktas ir ribotas – priešingu atveju nepavyks veiksmingai koordinuoti proceso, bus išeikvoti tam skirti ištekliai, o rezultatai nepasiekti.

**P** Aktyvus suinteresuotųjų šalių (užsakovo) atstovų įsitraukimas į vertinimą leidžia geriau suprasti vertinamo objekto specifiką, išnaudoti vidines institucines ir asmenines žinias bei kompetencijas vertinimui atlikti, mokyti visą vertinimo proceso metu.

**R** Toliau didinti suinteresuotųjų šalių žinias apie tiesioginę ir netiesioginę DGV proceso naudą (pvz., pagilėjusios dalyvių žinios ir išaugusios kompetencijos, mokymasis per visą vertinimo procesą, suinteresuotumas vertinimo objektu, sustiprėjusi dalyvių motyvacija, išsiugdytas rezultatų nuosavybės jausmas, geresnis pasirengimas naudoti vertinimo rezultatus).

**K** DGV procesas stiprina dalyvių motyvaciją, ugdo rezultatų nuosavybės jausmą. Tokie dalyviai tampa pasirengę geriau naudoti vertinimo rezultatus.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Tikimasi, kad LR finansų ministerijos užsakymu atlikta analizė, diskusijos su Vertinimo koordinavimo grupės nariais ir parengtos metodinės gairės paskatins plačiau ir kokybiškai taikyti dalyvavimu

grįstą vertinimą. Tai leistų nuosekliai įtraukti sprendimų priėmėjus ir kitas suinteresuotąsias šalis, paskatintų geriau naudoti vertinimo rezultatus.



# UŽRAŠAMS

A series of horizontal dotted lines for writing.