

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIS IR PROBLEMŲ SPRENDIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

JPP „KURK LIETUVAI“ 2016/2017 PROJEKTAS LR VYRIAUSYBĖS KANCELIARIJA

Ieva Jurkonienė
JPP Projektų vadovė
+370 601 05141,
ieva.jurkonienė@kurkl.lt

Raminta Karčiauskienė
JPP Projektų vadovė
+370 627 24986,
raminta.karciauskiene@kurkl.lt

Inga Kirstukaitė
Projekto savininkė,
LR Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir
stebėsenos skyriaus patarėja
+370 (706) 63811
inga.kirstukaite@lrv.lt

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIS IR PROBLEMŲ SPRENDIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

SUSITIKIMAS

VIETA: LR Vyriausybės kanceliarija, Gedimino pr. 11, Vilnius.

TIKSLAS: aptarti tyrimo, kurio metu buvo apklaustos 14 ministerijų ir LRVK, rezultatus ir išgryninti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo koncepciją, padėsiančią efektyviau spręsti horizontaliuosius klausimus ir kitas kompleksines problemas.

TURINYS

- Esama tarpinstitucinių klausimų koordinavimo sistema pagal strateginio planavimo metodiką;
- Užsienio šalių apžvalga;
- Tyrimų rezultatai;
- Galutinis problemų medis;
- Klausimai diskusijai.

APIE PROJEKTĄ

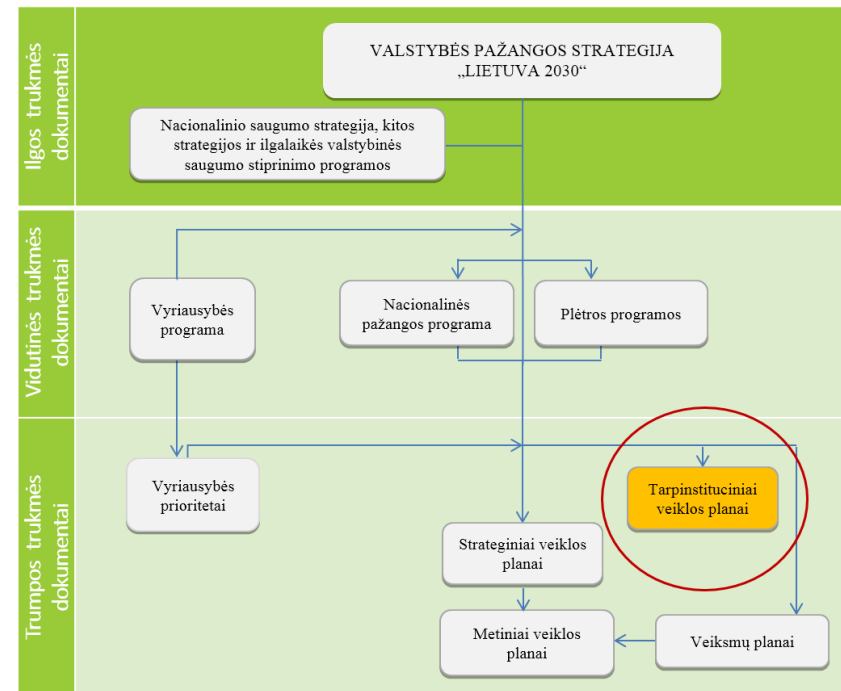
PROBLEMA: neefektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

PROJEKTO TIKSLAS: nuodugniai išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją Lietuvoje ir gerąsias pasirinktų užsienio šalių praktikas, parengti sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo koncepciją, kuri prisidės prie efektyvesnio sudėtingų, kompleksinių problemų sprendimo bei sėkmingo struktūrinių reformų įgyvendinimo.

SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAS:

Tarpinstitucinis — apimantis 14 ministerijų ir LR Vyriausybės kanceliariją.

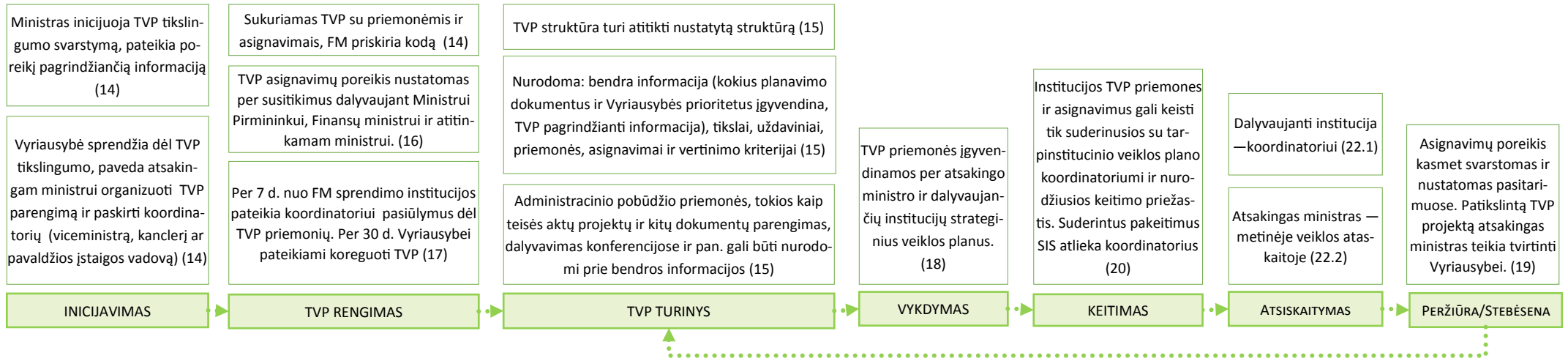
Bendradarbiavimas — formalus, pagal strateginio planavimo metodiką (TVP), bei neformalus.



Strateginio planavimo metodikos 1 priedas—Planavimo dokumentų schema

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIS IR PROBLEMŲ SPRENDIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

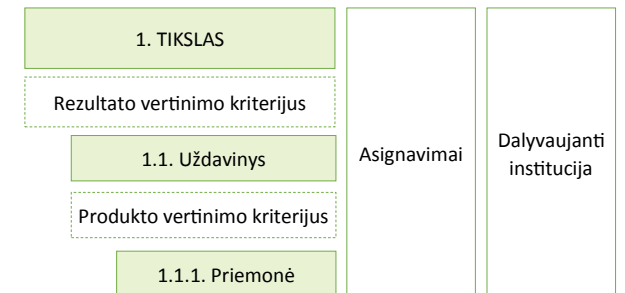
TARPINSTITUCINIŲ VEIKLOS PLANŲ APIBRĖŽIMAS STRATEGINIO PLANAVIMO METODIKOJE



DALYVIŲ ATSAKOMYBIŲ APIBRĖŽIMAS STRATEGINIO PLANAVIMO METODIKOJE (21)

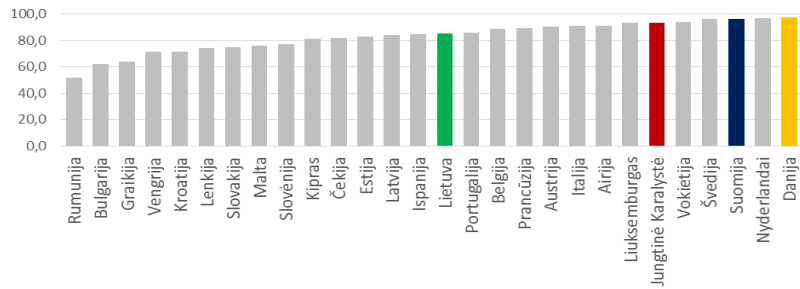
LRVK	DALYVAUJANTI INSTITUCIJA	KOORDINATORIUS (Viceministras, kancleris ar pavaldžios įstaigos vadovas)	
Metodinė pagalba	Aktyviai dalyvauti TVP rengime	Vadovauti rengimo/keitimo/įgyvendinimo procesui	Esant principiniams nesutarimams, kreiptis į LRVK arba inicijuoti klausimo svarstymą Vyriausybėje
Pagalba sprendžiant įgyvendinimo problemas	Organizuoti priemonių įgyvendinimą	Organizuoti pasitarimus	Vykdyti nuolatinę stebėseną ir analizę
	Vykdyti nuolatinę stebėseną	Teikti institucijoms pasiūlymus dėl tikslų, uždavinių, rezultatų nustatymo	Teikti pasiūlymus dėl tobulinimo
	Dalyvauti bendruose vertinimo posėdžiuose	Analizuoti ir vertinti institucijų pasiūlymus	Inicijuoti nuolatinę peržiūrą ir vertinimą
	Teikti koordinatoriui informaciją apie įgyvendinimo rizikas	Vertinti ir spręsti dėl asignavimų perskirstymo	Rengti analitinę informaciją apie rezultatus
		Nesutarus, ieškoti sprendimo	Informacijos pateikimas apie TVP į metinę ataskaitą
		Informuoti institucijas apie rizikas	Apibendrintos informacijos apie TVP pateikimas Vyriausybei
		Teikti institucijoms pasiūlymus dėl rizikų atsakomųjų veiksmy	

TVP TURINIO FORMA

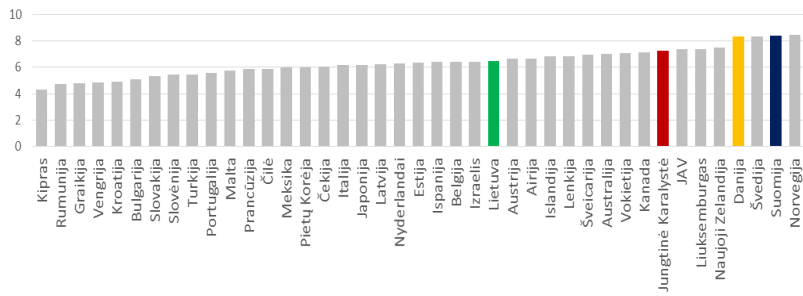


TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIS IR PROBLEMŲ SPRENDIMAS VIEŠAJAME SEKTORIJE

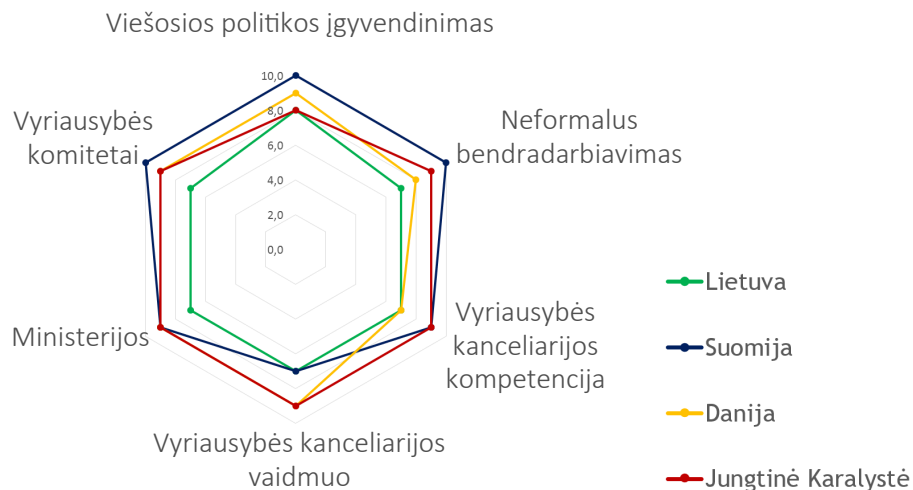
PASAULIO BANKO VALDŽIOS EFEKTYVUMO INDEKSAS (ES ŠALYS), 2015



DARNIOS VALDYSENOS INDEKSAS, VALDYSENA (ES IR EBPO ŠALYS), 2015






DARNIOS VALDYSENOS INDEKSAS 2016 (TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS)



UŽSIENIO ŠALIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ

ESMINĖS ĮŽVALGOS

 <p>JUNGTINĖ KARALYSTĖ</p>	<ul style="list-style-type: none"> Po koalicijos valdymo paplitęs reglamentuotas bendradarbiavimas. Vyriausybės kanceliarija— „<i>smegenų centras</i>“, papildomai atsakinga už inovacijas, skaidrumą, atvirą visuomenę. Testuojami inovatyvūs valdymo sprendimai. Stiprios analitinės kompetencijos. Viešosios politikos įgyvendinimas analizuojamas Vyriausybės kanceliarijos, Finansų ministerijos, Nacionalinio audito biuro ir nepriklausomų analitikų. Labai skatinama gerų patirčių sklaida.
 <p>DANIJA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aukšta valdymo branda. Egzistuoja koordinavimui palanki institucinė sąranga, ministerijos—horizontalios, skirstomos į grupes pagal savo pagrindinių užduočių pobūdį (koordinuojančios, reguliuojančios, specifinės reguliuojančios bei paslaugų teikimo ministerijos). Pozicijų derinimas pradedamas ir dažniausiai užbaigiamas administraciniame lygmenyje. Politinis lygmuo įtraukiamas galutiniam nesutarimų sprendimui. Konsensusu, aktyviu dalyvavimu ir bendradarbiavimu paremtas požiūris. Pagrindinių vidinių bei išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimas, rea-
 <p>SUOMIJA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vyriausybės formuojami strateginiai tikslai yra horizontalaus pobūdžio. Išplėtotą tarpministerinę informacijos rinkimo, sisteminimo ir analizės praktika. Daug įvairių institucionalizuotų bendradarbiavimo mechanizmų. Glaudų tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemia istoriškai susiformavusi praktika ieškoti konsensuso ir priimti kolektyvinio pobūdžio sprendimus.

ESAMOS TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SITUACIJOS LIETUVOJE ANALIZĖ

REZULTATAI

Atlikus tyrimą sudarytas galutinis problemų medis (žiūrėti sekantį p.), išskirtos pagrindinės problemos ir jas lemiančios priežastys. Kiekvienai problemai ir problemos priežastčiai priskirtas svarbos įvertis, pritaikytas modifikuotas šviesoforo principas.

Bendradarbiavimo problemos:



- Tinkamų bendradarbiavimo įrankių ir gebėjimų stoka;
- Žinybiškumas, siauras matymas (svarbios to priežastys - motyvacijos stoka bei vertikali hierarchinė kultūra);
- Neformalaus bendradarbiavimo stoka.

TVP rengimo proceso problemos:



- Bendro tikslo nematymas;
- Nepakankamas LRVK įsitraukimas;
- Vėlavimas ir netikslingas TVP įrankio panaudojimas.

TVP turinio problemos:



- Saugus pro forma dalyvavimas. Rutininės veiklos vieningai įvardintos kaip svarbiausias TVP turinio iššūkis;
- Per didelis TVP skaičius;
- TVP nesprendžia kompleksinių problemų;
- Stebėsenos informacinė sistema (SIS), kurios netinkamas funkcionalumas ar neefektyvus naudojimas glaudžiai susiję ir su kokybiškų stebėsenos duomenų stoka;
- Neužtikrinama intervencijų logika.

Koordinavimo problemos:



- Sudėtingas suderinimo ir koordinavimo procesas (ypač neefektyvus bendradarbiavimas raštais).
- Proaktyvus koordinavimo stoka, kylanti iš nepakankamai efektyvaus koordinatoriaus galios svėrų naudojimo, politinio palaikymo trūkumo ir vertikalios požiūrio.

Lyderystės problema:



- Lyderystės trūkumas (ministerijos ypatingai pabrėžė vadovų strateginio valdymo žinių trūkumą).

Finansavimo problema:

- Nelankstus finansavimo mechanizmas (labai svarbi to priežastis – finansavimas iš „savų“ biudžetų).

Tyrimo metu pasitvirtino, jog neefektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo problema yra itin kompleksinė. Išskirtos 6 pagrindinės problemų grupės, lemiančios sunkumus. **Identifikuotos šios svarbiausios problemos: vadovų strateginio valdymo žinių trūkumas, nepakankamas LRVK įsitraukimas į bendradarbiavimo procesus, bendro tikslo nematymas, saugus pro forma dalyvavimas siūlant rutinines veiklas ir Stebėsenos informacinės sistemos iššūkiai.** Nors respondentai tiesiogiai neįvardijo neformalaus bendradarbiavimo trūkumo kaip problemos, tačiau remiantis tarptautiniais vertinimais ir interviu turinio interpretacija, galima teigti, kad neformalaus bendradarbiavimo stoka taip pat labai svarbi problema, reikalaujanti papildomo dėmesio.

PROJEKTO TIKSLAS

Nuodugniai išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją Lietuvoje ir gerąsias pasirinktų užsienio šalių praktikas, parengti sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo koncepciją, kuri prisidės prie efektyvesnio sudėtingų, kompleksinių problemų sprendimo bei sėkmingo struktūrinių reformų įgyvendinimo.

TYRIMO TIKSLAS

Ištirti esamą tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją, identifikuoti kylančias problemas bei matomas tobulinimo kryptis, apklausiant ministerijų strateginių planavimo skyrių vadovus bei darbuotojus, TVP koordinatorius, LR Vyriausybės kanceliarijos bei išorės ekspertus.

KOKYBINIS TYRIMAS



Metodas: giluminis, pusiau struktūruotas interviu.
Trukmė: 2016 m. spalio 24 d. – gruodžio 8 d.
Respondentai: 5 LR Vyriausybės kanceliarijos ekspertai ir 28 respondentai iš 14 ministerijų. Tikslinė grupė – strateginių skyrių vadovai, tačiau 9 interviu dalyvavo ir kiti ministerijų darbuotojai.

KIEKYBINIS TYRIMAS



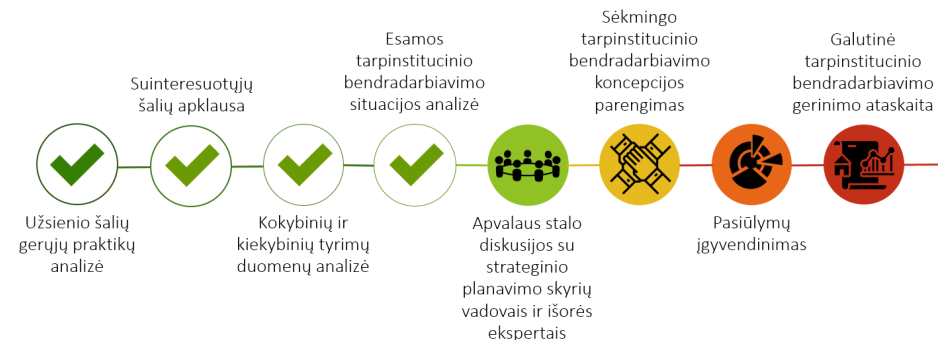
Metodas: apklausa internetu.
Trukmė: 2016 m. lapkričio 22 d. – gruodžio 8 d.
Respondentai: Apklausoje pakviesti dalyvauti 69 ministerijų strateginių skyrių darbuotojai ir TVP koordinatoriai. Į apklausą atsakė 36,2 proc. kviestųjų.

TVP DUOMENŲ ANALIZĖ

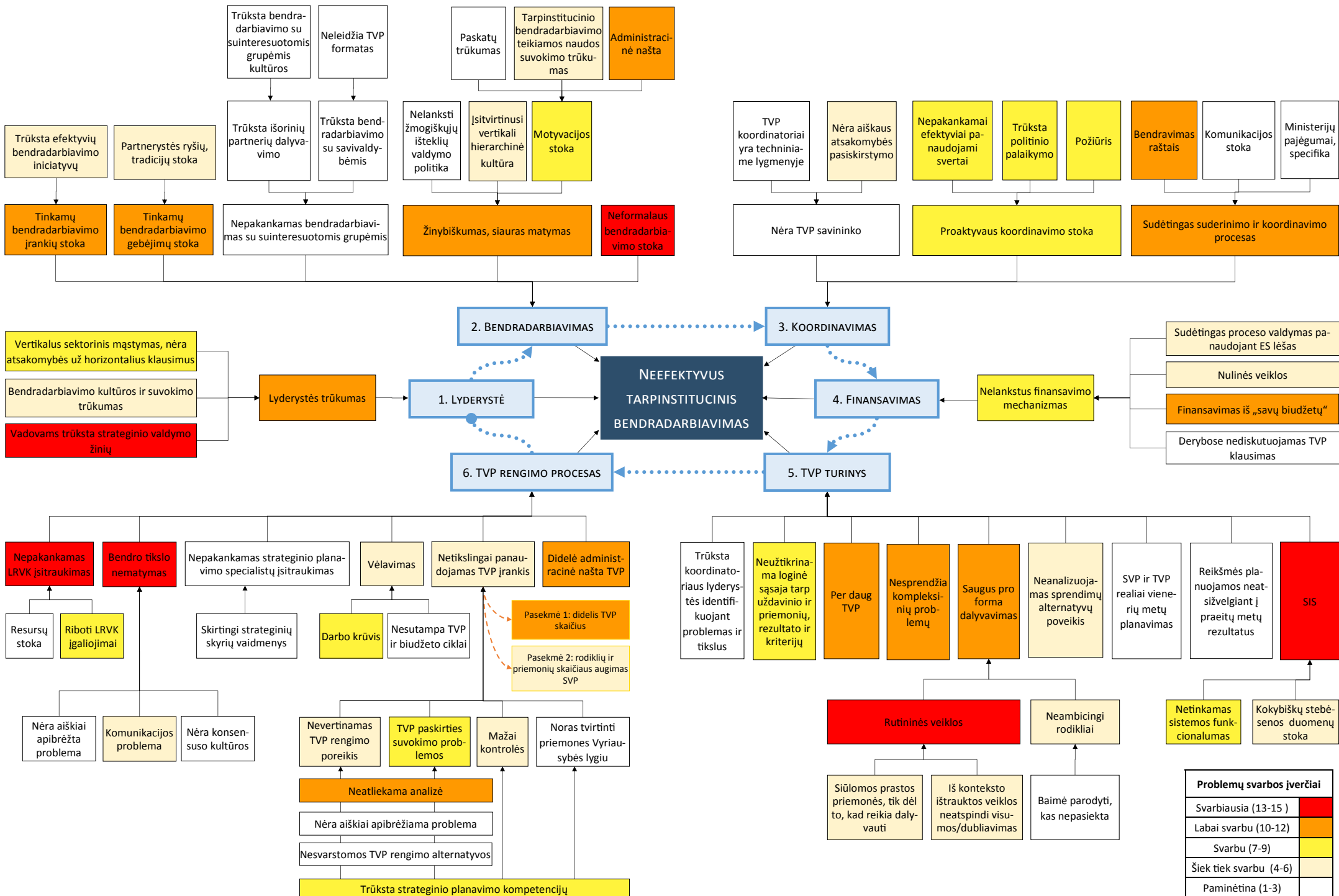


- „2011-2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos įgyvendinimo tarpinstitucinis veiklos planas“
- „Užimtumo didinimo 2014-2020 metų programos įgyvendinimo tarpinstitucinis veiklos planas“

TOLIMESNI ŽINGSNIAI



TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PROBLEMŲ MEDIS



KLAUSIMAI DISKUSIJAI

- Kaip išjudinti griežtas institucines vertikales ir paskatinti horizontalų sudėtingų problemų sprendimą?
- Kaip skatinti neformalaus bendradarbiavimo kultūrą?
- Kas paskatintų vadovus aktyviau įsitraukti į bendradarbiavimą?
- Kaip pereiti nuo rutininių veiklų link novatoriškų sprendimų?
- Preliminarios idėjos aptarimui:
 - Strategų tinklas;
 - Ministerijų strateginių skyrių atsakomybių suvienodinimas;
 - Ministerijų strateginių skyrių vaidmens stiprinimas;
 - Koordinatorių vaidmens stiprinimas;
 - Koordinatorių tinklas;
 - Bendradarbiavimas su aukštosiomis mokyklomis;
 - Strateginis komitetas (išorės ekspertai bei ministerijų ir LRVK atstovai);
 - LRVK mokymų skyrius;
 - LRVK vaidmens stiprinimas;
 - Viešojo sektoriaus „*network of excellence*“.