

TEISMO PROCESO VEDIMO STUDIJOS RENGIMO KOKYBĖS KONTROLĖS IR RIZIKŲ VALDYMAS

1. TEISMO PROCESO VEDIMO STUDIJOS RENGIMO KOKYBĖS KONTROLĖS SISTEMA

Projekto kokybės kontrolės sistemos paskirtis: užtikrinti tinkamą projekto veiklos rezultatų (teismo proceso vedimo studijos bei teismo proceso vedimą reglamentuojančių visų lygių teisės aktų ir (ar) jų pakeitimų projektų) kokybę.

Šiame projekte bus sistemiškai taikomos kokybės užtikrinimo priemonės (skirtos užtikrinti projekto procesų kokybę), kokybės kontrolės priemonės (skirtos užtikrinti rezultatų (užbaigus veiklas) kokybę) bei kokybės gerinimo priemonės (skirtos įvertinti pažangą, pasimokyti iš iškilusių problemų sprendimo ir pagerinti kokybę, kur įmanoma).

1.1. Kokybės valdymo užtikrinimo procesas

Kokybės valdymo užtikrinimo procesas remsis proaktyviu ir holistiniu požiūriu, vadovaujantis orientavimosi į užsakovą principu. Projektų valdymo kontekste atliekamas detalus veiklų planavimas ir nuolatinė rezultatų stebėseną sudarys sąlygas proaktyviam veikimui – tobulintinų sričių nustatymui, alternatyvių iškilusių problemų sprendimo būdų parinkimui ir savalaikiam resursų perskirstymui.

Planavimo etape per 10 kalendorinių dienų nuo sutarties įsigaliojimo bus parengtas sutarties vykdymo reglamentas, apimantis sutarties įgyvendinimo valdymą, grafiką, rizikų valdymą, kokybės valdymą, komunikavimo planą, ir perduotas Perkančiajai organizacijai derinti.

Vykdymo etape bus atliekama reguliari projekto veiklų įgyvendinimo stebėseną ir taikomos kokybės valdymo priemonės (reguliarus studijos rengimo veiklų atitikties kiekybiniais ir kokybiniais kriterijams vertinimas, pažangos posėdžiai, ataskaitos, grupės diskusija, flow-chart ir proceso valdymo schema, darbų išskaidymo struktūros parengimas, savalaikis pokyčių inicijavimas). Taip pat užtikrinama stipri komunikacija tarp visų projekte dalyvaujančių asmenų (tiek vidinėje komandoje, tiek su Perkančiosios organizacijos bei tikslinių grupių atstovais). Viso projekto įgyvendinimo metu bus atliekama nuolatinė procesų analizė, siekiant įvertinti pažangą, išaiškinti perteklines veiklas ir bet kokios iškilusios problemos priežastis ir sprendimo būdus bei atlikti reikiamus pokyčius (cikliškas projekto kokybės kontrolė valdymo pobūdis).

Užbaigimo etape bus įvertinta rezultatų atitiktis kiekybiniais ir kokybiniais reikalavimams, nustatoma, ar buvo įgyvendinti Perkančiosios organizacijos poreikiai ir galutinė ataskaita su visoms reikiamoms struktūrinėmis dalimis ir priedais perduota Perkančiajai organizacijai galutiniam tvirtinimui.

Projekto veiklų rezultatų kokybę užtikrins pastovus kas savaitinis veiklų atitikties kiekybiniais ir kokybiniais kriterijams vertinimas. Patyrusi projekto vykdytojų komanda užtikrins sprendimų priėmimą, varijuojant tarp lankstumo ir griežto projekto plano laikymosi.

Kokybės valdymo užtikrinimas vyks kiekvienam projekto etape ir susidės iš informacijos apie pažangą atliekant projekto veiklas surinkimo; pokyčių stebėjimo; situacijos apžvalgos; ataskaitų (projekto vykdytojų darbo grupei ne rečiau kaip kartą per savaitę; bendrai projekto vykdytojų ir Perkančiosios organizacijos darbo grupei: ne rečiau kaip kartą per mėnesį arba prieš kiekvieno tarpinio rezultato (kaip numatyta Kokybės valdymo plane) pridavimą) bei reikiamų korekcinų veiksmų ėmimosi.

Projekto eigoje bus nuolat tikrinamasi tiek su projektą įgyvendinančiais asmenimis, tiek su Perkančiosios organizacijos atstovais, ar projekto vykdymas (įskaitant tarpinius rezultatus) atitinka jų lūkesčius (taikytina kokybės priemonė: grupės diskusija ir proceso schemos analizė).

Projekto vadovė įgalins projekto vykdytojus – patyrusius ekspertus kuo aktyviau dalyvauti projekte, leidžiant jiems prisiimti atsakomybę, suteikiant akademinę laisvę rezultatų objektyvumui užtikrinti.

Nuolatinė kontrolės sistemos dalis: projektų vykdytojų savi-įsivertinimas, kuris vyks visų projektinių veiklų metu.

1.2 Projekto vykdymo organizacinė struktūra

Tam, kad būtų užtikrintas sklandus projekto vykdymas projekte dirbs kompetentinga ir kvalifikuota 5 pagrindinių ekspertų komanda.

Valdymo lygmuo. Projektui vadovaus itin didelę patirtį turinti projekto vadovė, kuri bus atsakinga už visų projekto veiklų koordinavimą ir įgyvendinimą laiku bei komunikaciją su Perkančiosios organizacijos atstovais. Ji skiria užduotis vykdymo lygmeniui. Projekto vadovės esminė užduotis: užtikrinti, jog projektas sukurtų reikalaujamus rezultatus. Ji atsako už galutinį projekto rezultatą.

Vykdymo lygmuo. Projekto vadovės nurodymus dėl užduočių vykdymo bei komandinį (o ne individualų) projekto ekspertų darbą užtikrins Projekto valdymo komandos vadovė (studijos rengimo ekspertė) (toliau - Komandos vadovė). Komandos vadovė teikia informaciją projekto vadovei dėl veiklų vykdymo eigos ir rezultatų, teikia pasiūlymus projekto vadovei dėl plano tikslinimo, rengia ataskaitų projektus ir vykdo kitus projekto vadovės pavedimus. Komandos vadovė yra atsakinga už veiklų įgyvendinimą ir yra atskaitinga projekto vadovei.

Projekto valdymo komandą sudaro projekto ekspertų grupė, kuri kartu dirbs siekdama užsibrėžtų projekto tikslų ir įgyvendins veiklas, reikalingas projekto rezultatui pasiekti.

Mykolo Romerio universiteto (toliau - MRU) turima infrastruktūra ir žmogiškieji ištekliai užtikrins kokybiško projekto vykdymo organizavimą ir administravimą, vidinių ir išorinių rizikų sėkmingą valdymą. MRU struktūriniai padaliniai (Ekspertinės veiklos ir mokymų skyrius, Finansų tarnyba, Teisės ir viešųjų pirkimų tarnyba, Informacinių technologijų centras ir kt.), esant reikalui, padės projekto vykdytojams tinkamai įgyvendinti visus projekto uždavinius.

1.3. Projekto vykdymo stebėsenos ir kontrolės apibendrinimas

Projekto valdymo kokybę lemia trys pagrindinės procedūros: biudžeto valdymas, projekto laiko valdymas ir veiklų apimties valdymas.

Biudžeto valdymas. Tinkamai suplanuoti biudžetą padės ankstesnė projektų vykdymo patirtis. MRU taip pat turi atskirus padalinius, kurių patyrę darbuotojai gali padėti visais biudžeto planavimo ir vykdymo klausimais (Ekspertinės veiklos ir mokymų skyrius, Finansų tarnyba, Teisės ir viešųjų pirkimų tarnyba, Projektų skyrius). Projekto vadovė užtikrins, kad biudžeto valdymo tobulinimo veiksmai būtų atlikti laiku. Projekto biudžetui stebėti ir kontroliuoti parengiama projekto išlaidų lentelė, kurioje numatytos visos projekto veiklos ir joms vykdyti reikalingos lėšos. Projekto išlaidų lentelėje greta žmogiškųjų išteklių nurodomi ir kiti projekto veikloms vykdyti reikalingi ištekliai ar paslaugos (studijos dizaino, spausdinimo paslaugos, kelionės bilietai į pasirinktą užsienio šalį teismo proceso monitoringo tikslais ir pan.). Projekto išlaidų lentelės informacija naudojama atliekant projekto veiklų įgyvendinimo stebėseną bei vykdant projekto išlaidų kontrolę.

Laiko valdymas. Užtikrinant projekto terminų laikymąsi projekto planavimo stadijoje parengiamas aiškus, detalus planas (Ganto diagramos pavyzdžiu), kurio bus laikomasi ir esant poreikiui, tarpinių veiksmų atlikimo planas galės būti koreguojamas (žr. detaliau 1 lentelę „Veiklų vykdymo grafikas“).

Veiklų valdymas. Projekto valdymo plane yra identifikuojamos veiklos, jų nuoseklumas, seka ir kontroliuojamas įvykdymas ir atitiktis kiekybiniais ir kokybiniame rodikliams (žr. detaliau 2 lentelę „Projektų valdymo planas“).

Projekto vykdymo stebėseną ir kontrolę bus atliekama viso projekto gyvavimo metu.

Informacija apie projekto veiklų vykdymo eigą bus renkama nuolat ir aptariama projekto vykdytojų grupės kas savaitiniuose susitikimuose.

Projekto vadovė ne rečiau kaip kartą per savaitę atliks projekto veiklų grafiko kontrolę: nustatys, ar nėra nuokrypių nuo projekto veiklų grafiko ir jei taip - jų priežastis; perskirstys projekto išteklius; reguliariai peržiūrės suplanuotas ir vykdomas projekto veiklas; nustatys, kurios projekto veiklos buvo įvykdytos ir pagal tai atitinkamai patikslins projekto veiklų sąrašą; įvertins, kurios projekto veiklos turėtų būti papildomai įtrauktos į projekto valdymo planą; atsižvelgiant į numatytus projekto veiklų kokybės vertinimo kriterijus, įvertins tarpinius projekto įgyvendinimo rezultatus ir kt.

Komandos vadovė ne rečiau kaip kartą per mėnesį atliks projekto procesų įvertinimą, peržiūrės rezultatus ir įvertins kaip jie atitinka nustatytus kiekybės ir kokybės reikalavimus, išanalizuos priežastis (jei tam tikri rodikliai nebuvo pasiekti) ir informuos projekto vadovę apie rezultata, o esant reikalui imsis prevencinių projekto kokybės užtikrinimo veiksmų.

Projekto vadovė ne rečiau kaip kartą per mėnesį organizuos Pažangos posėdžius, į kuriuos bus kviečiami projekto vykdytojai ir Perkančiosios organizacijos atstovai. Pažangos posėdžiuose bus pateikta projekto vykdymo tarpinė mėnesio ataskaita (trumpa informacija apie projekto veiklų grafiko laikymąsi, rezultatus, rizikas ir kt.) ir peržiūrimas artimiausio etapo veiklų planas, siekiant iš anksto identifikuoti galimas kliūtis ir imtis prevencinių priemonių joms išvengti.

1.4. Projekto vykdymo veiklų grafikas

Šio projekto kokybės kontrolės proceso sudedamoji dalis yra projekto veiklų atlikimo laiku stebėseną ir valdymas. Projekto vadovė užtikrins, kad veiklų atlikimas būtų nuolat stebimas, valdomi ištekliai ir rizika, veiklas glaudžiai bendradarbiaudama atliktų visa vykdytojų komanda. Projekto vykdymo metu veiklų kalendorius bus detalizuotas, nustatant tarpinius smulkesnių veiklų įvykdymo terminus ir kontroliuojant jų laikymąsi.

Pagrindinės kontrolės priemonės: atitikties Projekto vykdymo veiklų grafikui patikra ir veiklų vykdymo laiku ataskaita, pateikiama kas savaitiniame projekto ekspertų grupės susirinkime. Žodinėje ataskaitoje projekto vadovė įvertina terminų realistiškumą; atitikimą projekto bendram vaizdui (tikslams, rezultatams, poveikiui, suinteresuotųjų šalių poreikiams, atitikimą biudžetui, atkreipiant dėmesį į aplinkos analizės rezultatus) ir, esant reikalui, įvertina prevencinių priemonių būtinumą, siūlo rizikos nukrypti nuo patvirtinto veiklų grafiko mažinimo priemones.

Taip pat bus rengiami pastovūs bendri projekto vykdytojų ir Perkančiosios organizacijos atstovų susitikimai - pažangos posėdžiai (ne rečiau kaip 1 kartą per mėnesį arba prieš priimančią rezultatą/dalį rezultato), pristatomi ir vertinami tarpiniai projekto rezultatai.

Projekto veiklos išsidėstymas laike aiškiai nurodytas žemiau pateiktoje 1 lentelėje. Kiekvienas užbaigtas veiklos etapas dokumentuojamas.

1 lentelė. Projekto vykdymo veiklų grafikas

Etapas (veikla)	Projekto mėnesiai									
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10
1. Teismo proceso vedimo esamos situacijos analizė										
2. Teismo proceso vedimo monitoringas										
3. Užsienio šalių gerosios praktikos ir tarptautinių teismų analizė										
4. Teismo proceso vedimo metodinės rekomendacijos										
5. Teisės aktų projektų parengimas										
6. Galutinės ataskaitos parengimas										

1.5. Kokybės valdymo planas

Kokybės valdymo planas yra sudėtinė sutarties vykdymo reglamento, rengiamo planavimo stadijoje, dalis. Jis reikalingas projekto stebėsenai ir kontrolei užtikrinti.

Šiame projekte kokybės valdymo plane pateikiami kokybės kriterijai yra pritaikyti konkrečioms nuosekliai išdėstytoms projekto veikloms, o jų įvertinimui naudojami kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai. Detalus kokybės valdymo planas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Kokybės valdymo planas

KOKYBĖS VALDYMO PLANAS			
Projekto veikla	Veiklos įgyvendinimo kokybės rodiklis	Kokybės valdymo būdas / metodas / priemonė	Atsakingas asmuo
Galiojančių teisės aktų, reglamentuojančių teismo proceso vedimą visuose Lietuvos teismuose, analizė	Kiekybinis rodiklis: atlikta viena galiojančių teisės aktų analizė; Kokybinis rodiklis: pateikta analizė yra išsami, apima visus reikiamus teisės aktus, pasižymi aiškia struktūra ir nuoseklumu.	Atitikties kiekybiniam rodikliui patikra; Atitikties projektų veiklų vykdymo grafikui patikra; Turinio atitikties kokybės rodikliui patikra.	Projekto vadovas
Teismo procese dalyvaujančių asmenų (teisėjų, bylos šalių, prokurorų, advokatų, ekspertų, specialistų, liudytojų ir kt.) apklausa	Kiekybiniai rodikliai: suorganizuota viena konsultacija su Perkančiosios organizacijos paskirtais ekspertais; parengtas ir su perkančiąja organizacija suderintas tikslinių grupių kontaktinių asmenų sąrašas; sudarytas interviu ir fokusuotų grupių diskusijos vykdymo laiko planas (grafikas) atlikta 10 interviu su tikslinės grupės nariais iš suderinto kontaktinių asmenų sąrašo; atlikta 10 fokusuotų grupių interviu, kiekvienoje dalyvavo ne mažiau kaip 5 asmenys;	Atitikties kiekybiniams rodikliams patikra; Atitikties projektų veiklų vykdymo grafikui patikra; Turinio atitikties kokybės rodikliams patikra.	Projekto vadovas

Kokybiniai rodikliai:

apklausos įvykdytos grafike
nustatytu laiku;

apklausų metu surinkti
duomenys pateikti
struktūrizuotai, detalai ir
aiškiai, laikantis mokslinės
metodologijos kokybiniams
tyrimams reikalavimų.

**Teismo proceso
vedimo visų instancijų
teismuose esamos
situacijos analizės
ataskaitos parengimas**

Kiekybinis rodiklis:

pateikta 1 ataskaita.

Kokybiniai rodikliai:

ataskaita pateikta laiku;

ataskaita struktūrizuota, detali ir
aiški, joje pateiktos bendros
išvados, taip pat apibendrintos
išvados dėl interviu ir
kiekvienos fokusuotos grupės
diskusijos;

ataskaitoje įvertintos,
sugrupuotos, detalizuotos ir
prioritetizuotos identifikuotos
problemos, apibrėžtos jų
atsiradimo priežastys.

Atitikties
kiekybiniam
rodikliui patikra;

Projekto vadovas

Atitikties projektų
veiklų vykdymo
grafikui patikra;

Turinio atitikties
kokybės rodikliams
patikra.

Gautas užsakovo
pritarimas pateiktai
ataskaitai. Užsakovui
turint pastabų,
ataskaita tikslinama
pagal užsakovo
pastabas ir gaunamas
pritarimas
patikslintai ataskaitai
(tarpinio rezultato
kokybės valdymo
etapas).

Atitikties
kiekybiniam
rodikliui patikra;

Projekto vadovas

Atitikties projektų
veiklų vykdymo
grafikui patikra;

Turinio atitikties
kokybės rodikliams
patikra;

Perkančioji
organizacija suderino
kriterijų sąrašą;

Perkančioji
organizacija suderino
bylų sąrašą;

**Teismo proceso
vedimo monitoringas
visų instancijų
teismuose**

Kiekybinis rodiklis:

parengtas 1 kriterijų, kuriais
bus vertinami ir lyginami
monitoringo rezultatai, sąrašas;

parengtas 1 analizuojamų bylų
sąrašas

135 baudžiamosios bylos
išanalizuotos remiantis
LITEKO duomenimis;
15 baudžiamųjų bylų
išanalizuota stebint teismo
posėdžius ir pagal LITEKO
duomenis;

Išanalizuota 50 kitų tipų bylų
(administracinių ir civilinių

	bylų), iš kurių 45 bylos išnagrinėtos remiantis LITEKO duomenimis, o 5 bylos išanalizuotos ir stebint teismo posėdžius; Kokybiniai rodikliai: monitoringo metu analizuotos bylos apima procesus visų instancijų teismuose; monitoringas atliktas laikantis veiklų grafiko; duomenys apdoroti laikantis mokslinės metodologijos reikalavimų ir pateikti struktūrizuoti, detalai ir aiškiai; atlikta lyginamoji teismo proceso vedimo analizė tarp skirtingų instancijų teismų ir tarp skirtingų tipų bylų, kurioje įvertinti netolygumai ir jų atsiradimo priežastys yra aiški, detali ir struktūruota.	Perkančioji organizacija suderino lyginamąją ataskaitą (tarpinio rezultato kokybės valdymo etapas).	
Užsienio šalių gerosios praktikos ir tarptautinių teismų analizė	Kiekybiniai rodikliai: parengta 1 analizė, kurioje išanalizuota 5 užsienio šalių geroji praktika; ekspertai apsilankė 1 šalies 3 teismo posėdžiuose ir atliko teismo proceso vedimo juose stebėseną; parengta 1 Europos Sąjungos Teisingumo Teismo, Europos Žmogaus Teisių Teismo praktikos, susijusios su teismo proceso baudžiamosiose bylose vedimu, analizė. parengtas 1 sąrašas rekomendacijų, kurios galėtų būti taikomos Lietuvos teismų sistemoje. Kokybiniai rodikliai: išanalizuota Norvegijos, Suomijos ir Kanados bei kitų 2 šalių patirtis;	Atitikties kiekybiniam rodikliui patikra; Atitikties projektų veiklų vykdymo grafikui patikra; Turinio atitikties kokybės rodikliams patikra; Perkančioji organizacija suderino 2 papildomai parinktas šalis patirties analizei. Perkančioji organizacija suderino vizitą į vieną iš pasirinktų šalių; Perkančioji organizacija suderino gerosios praktikos analizę bei rekomendacijų sąrašą	Projekto vadovas

	teismo proceso vedimo eiga (tarpinio rezultato baudžiamosiose bylose, kokybės valdymo sukaupta patirtis, praktiniai etapai). įrankiai dėl teismo proceso vedimo, užsienio šalių teismo proceso vedimo vystymasis ir tobulinimas per paskutinius penkerius metus įvertinta sistemiškai ir kompleksiškai, analizė struktūruota ir aiški; analizės rezultatai išsamiai aprašyti organizaciniais, teisiniais, techniniais aspektais, su konkrečiais pavyzdžiais, identifikuotos Lietuvos teismų sistemos aktualios sritys ir praktikos bei įvertintos galimybės jas pritaikyti; rekomendacijose identifikuoti aktualūs bei galimi pritaikyti sprendiniai bei praktiniai įrankiai.		
Studijos ataskaitos ir teismo proceso vedimo kokybės metodinių rekomendacijų parengimas	Kiekybiniai rodikliai: Parengta 1 studijos ataskaita ir 1 teismo proceso vedimo kokybės metodinių rekomendacijų paketas Kokybiniai rodikliai: ataskaita parengtu laiku pagal grafiką; metodinės rekomendacijos ir siūlymai yra konkretūs, įgyvendinami, su nurodytais įgyvendinimo būdais ir metodinėse rekomendacijose aprašytų priemonių pavyzdžiais.	Atitikties kiekybiniam rodikliui patikra; Atitikties projektų veiklų vykdymo grafikui patikra; Turinio atitikties kokybės rodikliams patikra; Perkančioji organizacija suderino studijos ataskaitą ir metodinių rekomendacijų paketą (Galutinio rezultato kokybės kontrolės valdymo etapas)	Projekto vadovas
Teisės aktų projektų parengimas	Kiekybiniai rodikliai: Parengtas 1 teisės aktų, reglamentuojančių teismo proceso vedimo tvarką Lietuvos teismuose, sąrašas; Parengtas 1 teismo proceso vedimą reglamentuojančių teisės aktų projektų arba jų pakeitimo projektų su	Teisės aktų sąrašas ir teisės aktų projektų pateikimo forma/struktūra bei kilus įstatymo keitimo poreikiu: tolesnių veiksmų planas suderinta su perkančiąja organizacija;	Projekto vadovas

lyginamaisiais paketas.	variantais	Teisės aktų projektų paketas suderintas su Perkančiąja organizacija (Galutinio rezultato kokybės kontrolės valdymo etapas)
Kokybiniai rodikliai:		
Teisės aktų projektas paketas pateiktas laiku pagal grafiką;		
Teisės aktų projektai parengti tinkamai, laikantis teisės aktų projektų rengimo metodologinių reikalavimų. .		

2. TEISMO PROCESO VEDIMO STUDIJOS RENGIMO RIZIKŲ VALDYMAS

2.1. Rizikų valdymo procesas

Projekto rizika – galimas projekto rezultatų nuokrypis nuo numatytų rezultatų. Teismo proceso vedimo studijos rengimo rizikų valdymo procesą sudaro:

- 1) rizikų ir jų veiksnių identifikavimas,
- 2) jų įvertinimas pagal pasireiškimo tikimybę ir galimą poveikį projektui, pasitelkiant vertinimo skalę „didelis (-ė) / vidutinis (-ė) / mažas (-a)“;
- 3) identifiкуotų rizikų valdymo procedūros ir priemonės rizikos poveikiui mažinti.

Pagrindinis vaidmuo rizikų valdymo procese tenka projekto vadovui, kuris atliks pastovią galinčių kilti rizikų stebėseną.

Komandos vadovė kartu su kitais projekto ekspertais ir projekto vadove dalyvaus kas savaitiniuose susitikimuose, kuriuose apibendrins projekto vykdymo eigą (grupės diskusijos būdu), pasidalins informacija apie tos savaitės rezultatus ir identifiкуos bet kokios rizikos galimą pasireiškimą.

Projekto vadovė, kilus rizikos pasireiškimo tikimybei, imsis rizikos mažinimo priemonių ir informuos Perkančiosios organizacijos atstovus apie rizikos mažinimo priemonių taikymą ir rezultatus.

2.2. Rizikų identifikavimas ir pagrindimas

Šio projekto, skirto mokslinei studijai parengti, kontekste galimai pasireiškančios rizikos priskirtinos specifinės projekto valdymo, organizacinių ir bendrųjų išorinių rizikų grupei. Techninės kokybės rizikos neidentifiкуotos, nes nenumatoma kurti ir naudoti technologinių sprendimų.

Specifinės šio **projekto valdymo rizikos** gali kilti:

1) dėl netinkamai pasirinktos ar nevalidžios tyrimų imties;

Projekto įgyvendinimo metu gali paaiškėti, kad tyrimui nustatyta imtis: interviu su 10 asmenų, 10 fokusuotų grupių diskusijų, 150 baudžiamųjų bylų ir 50 kito tipo bylų analizė, 5 užsienio šalių gerosios praktikos analizė nėra tinkamai parinkta arba validi, kad reikia daugiau duomenų tyrimo tikslams pasiekti arba, kad taikant numatytus

komunikacijos su respondентаis kanalus, būdus nėra įmanoma apklausti visų numatytų respondentų.

- 2) **dėl tyrimus atliekančių asmenų ar respondentų suinteresuotumo tyrimo baigtimi;** Projekto įgyvendinimo metu gali paaiškėti, kad tyrimus atliekantys asmenys ar respondentai gali būti suinteresuoti tam tikra tyrimų baigtimi, pvz., asmenys, iš kurių imamas interviu ar kurie dalyvauja grupės diskusijoje, gali turėti išankstinį nusistatymą dėl to, koks proceso organizavimo būdas yra jiems palankiausias arba pateikti atsakymus, kuriais siekiama įtvirtinti *status quo*. Ši rizika gali turėti didelę įtaką viso projekto įgyvendinimui, rezultatų pasiekimui.
- 3) **dėl neefektyvaus laiko ir žmogiškųjų resursų paskirstymo;** šio projekto įgyvendinimo metu rizika gali kilti projekto ekspertui - darbuotojui pasitraukiant iš projekto dėl ligos ar kitų svarbių priežasčių (aktualu COVID-19 pandemijos kontekste), dėl per didelio veiklų sutelkimo į vieną konkretų periodą.

Organizacinės šio projekto valdymo rizikos gali kilti dėl pirkimo techninėje užduotyje įtvirtinto itin glaudaus Tiekėjo ir Perkančiosios organizacijos atstovų bendradarbiavimo mechanizmo. Kadangi įvairių privalomų veiklų negalima pradėti vykdyti prieš tai jų nesuderinus su Perkančiosios organizacijos atstovais (pvz., prieš vykdant apklausas, būtina suderinti tikslinių grupių kontaktus, prieš vykstant į užsienio valstybę monitoringui, valstybės pasirinkimas turi būti suderintas su Perkančiosios organizacijos atstovais), projekto vykdymui didelį poveikį turi aktyvus ir savalaikis Perkančiosios organizacijos atstovų įsitraukimas (rizikos faktorius, kurio Tiekėjas iš dalies negali kontroliuoti). Konkrečiai, gali kilti organizacinės rizikos:

- 1) **dėl nepakankamo Perkančiosios organizavimo atstovų įsitraukimo;** projekto vykdymo metu gali paaiškėti, kad Perkančiosios organizacijos atstovai nėra suinteresuoti dalyvauti projekto veiklose (pvz., projekto veiklose tiesiogiai dalyvaujantiems paslaugų teikėjo atstovams teikti reikiamą informaciją, dalyvauti susitikimuose, teikti pastabas), jie gali neatvykti į kasmenesinius susitikimus su projekto vykdytojais, nesiimti veiksmų suderinti teikiamus dokumentus, planus ar įvykius, dėl galimos Perkančiosios organizacijos atstovų kaitos gali būti prarasta institucinė darbo su projekto vykdytojais atmintis ir pan.). Rizika gali pasireikšti dėl darbuotojų laiko trūkumo, mažo susidomėjimo įgyvendinamo projekto veiklomis.
- 2) **dėl neiškliai įvardytų veiklos prioritetų ir neaptartų naujų didelių suinteresuotų šalių poreikių;** projekto vykdymo metu gali pasikeisti Perkančiosios organizacijos veiklos prioritetai, sumažėti politinis vadovybės palaikymas dėl dalyvavimo tvirtinant ir derinant projekto veiklas ir jų rezultatus, iškilti naujų techninėje specifikacijų neaptartų prioritetų poreikis.
- 3) **dėl nepakankamo tikslinės grupės atstovų įsitraukimo į projekto veiklų įgyvendinimą;** projekte numatyta vykdyti tikslinės grupės apklausas ir interviu. Kyla rizika, kad projekto įgyvendinimo metu gali būti sudėtinga į projekto veiklų įgyvendinimą įtraukti bei projekto veiklose motyvuoti dalyvauti tikslinės grupės atstovus. Rizika gali kilti tinkamai neiškomunikavus dalyvavimo projekte naudos tikslinės grupės atstovams.

Esminės išorinės (bendrosios) rizikos yra susijusios su teisinės bazės pasikeitimais, sveikatos sektoriaus situacija šalyje dėl pandemijos, konkrečiai:

- 1) **dėl teismo proceso vedimą reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimo projekto eigoje;**

teikdamas teismo proceso vedimo teisės aktų projektų parengimo paslaugas, paslaugų teikėjas privalo vadovautis Lietuvos Respublikos teisės aktais, taikomais perkamų paslaugų objektui, teismų veiklai, atsižvelgiant į visus jų pakeitimus, taip pat naujai priimamus su teismų veikla susijusius teisės aktus, galiosiančius paslaugų teikimo metu, taigi gali kilti rizika, kad jau atlikus tam tikrus analizės veiksmus, pasikeitus teisinei bazei, analizės rezultatus reikės peržiūrėti;

2) dėl pandeminės situacijos šalyje paūmėjimo, karantino ar kitų *force majeure* aplinkybių, kliudančių atlikti tam tikrus projekto veiksmus taip, kaip numatyta veiklų plane;

pavyzdžiui, laikinai gali nevykti teismo posėdžiai, gali nebūti galimybės stebėti jų “gyvai”.

2.3. Projekto rizikos ir jų poveikio mažinimo bei kitos valdymo priemonės

Detalus projektų rizikų, jų poveikio, pasireiškimo tikimybės ir poveikio mažinimo priemonių ar kitų rizikos valdymo procedūrų aprašymas pateiktas 3 lentelėje „Projekto rizikos ir jų valdymo priemonės“:

3 lentelė. „Projekto rizikos ir jų valdymo priemonės“

Projekto rizikos ir jų valdymo priemonės			
Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos tikimybė	Rizikos valdymo procedūros ir poveikio mažinimo priemonės
Netinkamai pasirinkta ar nevalidi tyrimų imtis	Didelis	Maža	1. Asmenų, turinčių patirties atliekant tyrimus, įtraukimas į darbo grupę projekto įgyvendinimo metu. 2. Komunikacijos kanalų, komunikavimo būdų bei priemonių keitimas. 3. Motyvacijos priemonių respondentams (pvz., nurodoma kur nei kada bus galima susipažinti su atlikto tyrimo rezultatais, išvadomis) numatymas. 4. Esant poreikiui, gali būti suderinamas papildomų veiksmų atlikimas techninės specifikacijos ribose, pvz., parenkami papildomi tikslinės grupės nariai interviu ėmimui, keičiamos kitų tipų bylų proporcijos analizei atlikti ir pan. 5. Vykdoma nuolatinė projekto tarpinių rezultatų stebėseną, esant poreikiui ir suderinus su Perkančiąja organizacija, keičiama imtis.
Tyrimus atliekančių asmenų ar respondentų suinteresuotumas tyrimų baigtimi	Didelis	Vidutinė	1. Tyrimus atliekančių asmenų nešališkumo deklaracijų pasirašymas. 2. Respondentų (tikslinių grupių) sąrašai suderinami su Perkančiąja organizacija ir esant poreikiui gali būti keičiami. Respondentams išaiškinamas mokslinis tyrimo pobūdis ir nauda teismų sistemai. 3. Visų suinteresuotųjų šalių identifikavimas, mokslinio objektyvaus tyrimo pobūdžio išaiškinimas ir pagrindimas.

Neefektyvus laiko ir žmogiškųjų resursų projekto veikloms įgyvendinti paskirstymas	Vidutinė	Vidutinė, ypač vis dar susiduriant su COVID-19 pandemijos padariniais	1. Tikslus darbo planas leis pradėti ir vykdyti veiklas laiku. Jei komandos nariai kažkurį trumpą laiką negalės dirbti projekte, jų darbai bus deleguoti kitiems nariams. 2. Jei projekto narių nedarbingumas būtų ilgalaikis, numatyta galimybė į projektą įtraukti papildomus darbuotojus laikantis Sutartyje numatytos tvarkos. 3. MRU kaip aukštojo mokslo įstaiga turi ir papildomo aukštos kvalifikacijos akademinio personalo, atitinkančio projekto kvalifikacinius reikalavimus, todėl esant reikalui, suderinus su Perkančiąja organizacija ir laikantis Sutartyje numatytos tvarkos būtų galimybė įtraukti kitus darbuotojus.
Kintantys, neaiškūs veiklos prioritetai ir neaptartų naujų didelių suinteresuotųjų šalių poreikių atsiradimas	Maža	Maža	1. Rengiami reguliarūs bendri projekto valdymo grupės ir Perkančiosios organizacijos atstovų susitikimai, pristatomi tarpiniai projekto rezultatai. 2. Efektyvios komunikacijos tarp projekto vykdytojų ir Perkančiosios organizacijos atstovų užtikrinimas viso projekto įgyvendinimo metu, siekiant, kad visos kylančios problemos būtų sprendžiamos efektyviai, o laukiami rezultatai atitiktų šalių lūkesčius ir įsipareigojimus užtikrinimas. 3. Tarpinių projekto rezultatų išbandymas, grįžtamojo ryšio gavimas iš suinteresuotųjų šalių bei, esant poreikiui, parengtų projekto rezultatų koregavimas, tikslinimas. 4. Paašikėjus suinteresuotųjų šalių poreikių pasikeitimui numatomas neplaninių susitikimų organizavimas, darbo planų keitimas, naujų specialistų įtraukimas į projekto įgyvendinimą (pagal Sutarties nuostatas esant poreikiui), galimų alternatyvų svarstymas.
Nepakankamo perkančiosios organizavimo atstovų įsitraukimas	Didelis	Menka	1. Projekto vykdytojo ir Perkančiosios organizacijos atstovų įtraukimas į esamų problemų ir poreikių identifikavimą planavimo metu (suformuojant bendrą darbo grupę). 2. Projekto ekspertų nuolatinis bendravimas su Perkančiosios organizacijos atstovais, taip skatinant jų dalyvavimą veiklose. 3. Užtikrinta tinkama informacijos sklaida tarp visų su projektu susijusių asmenų: projekto vadovo, projekto valdymo komandos (grupės) narių ir kitų suinteresuotųjų šalių. Sutariama dėl projekto informacijos valdymo plano, kuriame būtų nurodoma numatoma teikti projekto informacija, nustatoma šios informacijos pateikimo forma, informavimo dažnumas, už informacijos sklaidą atsakingi asmenys. 4. Susitikimai planuojami iš anksto, siunčiami el. priminimo laiška su prašymu patvirtinti dalyvavimą.
Nepakankamas tikslinės grupės atstovų įtraukimas į projekto veiklų įgyvendinimą	Maža	Vidutinė	1. Aiški komunikacija tikslinės grupės atstovams dėl projekto naudos visai teismų sistemai, taip skatinant jų atvykimą bei dalyvavimą veiklose. 2. Tikslinių grupių atstovams iš anksto pranešama apie numatomų organizuoti veiklų datas, pakartotinai primenant prieš pat veiklų organizavimą, taip pat veiklų

			įgyvendinimo metu bei po veiklų įgyvendinimo, kuomet prašoma įvertinti suteiktų paslaugų kokybę. 3. Bendravimas su tikslinės grupės atstovais gali vykti susitikimų / veiklų įgyvendinimo metu, taip pat telefonu, el. paštu, socialiniuose tinkluose ir kt. 4. Nurodomas konkretus ekspertas, su kuriuo galima susisiekti kilus klausimams, ir jo kontaktiniai duomenys. 5. Ankstesnių įgyvendintų projektų gerosios patirties taikymas, dalinimasis gerosios praktikos pavyzdžiais (partnerių susitikimo (-ų) projekto įgyvendinimo pradžioje organizavimas), nustatant / tikslinant projekto dalyvių įtraukimo į projekto veiklas būdus (mechanizmus).
Teismo proceso vedimą reglamentuoja nčių teisės aktų pasikeitimas projekto eigoje	Vidutinis	Vidutinė	1. Projekto veiklų vykdymas pagal planą, nuosekliai. 2. Tarpinių rezultatų suderinimas su Perkančiosios organizacijos atstovais. 3. Resursų perskirstymas, siekiant įvertinti naujausią informaciją, suderinus su Perkančiąja organizacija.
Pandeminės situacijos šalyje paūmėjimas, karantino ar kitų force majeure aplinkybių, kliudančių atlikti tam tikrus projekto veiksmus taip, kaip numatyta veiklų plane, atsiradimas	Vidutinė	Vidutinė	Jei dėl nuo paslaugų teikėjo nepriklausančių aplinkybių neįmanoma suorganizuoti vizito užsienio valstybėse dėl pandemijos ar kitų force majeure aplinkybių ar neįmanomi „gyvi“ posėdžių stebėjimai, paslaugų teikėjas nedelsiant kreipsis į Perkančiąją organizaciją ir suderinęs atliks paslaugas kitu būdu (pvz., stebint teismo posėdžius nuotoliniu būdu).