

TEISINIO REGULIAVIMO SMURTO ARTIMOJE APLINKOJE STUDIJOS RENGIMO KOKYBĖS KONTROLĖS IR RIZIKŲ VALDYMAS

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

I. KOKYBĖS KONTROLĖS VALDYMAS

1.1. Projekto kokybės valdymo užtikrinimo procesas

Projektų kokybės valdymo procesas susideda iš detalaus veiklų planavimo, kiekybinių ir kokybinių rodiklių nustatymo, nuolatinės rezultatų stebėsenos. Šie veiksmai sudaro sąlygas proaktyviam projekto vadovo ir jo komandos veikimui – tobulintinų sričių nustatymui, iškilusių problemų sprendimo būdų paieškai, savalaikiam žmogiškųjų ir finansinių resursų persikirstymui.

Projekto valdymo kokybė bus stebima ir vertinama kiekviename projekto etape. Ji susideda 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 (toliau – PO) 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 PO atstovais, ar projekto vykdymas (įskaitant tarpinius rezultatus) atitinka jų lūkesčius (taikytina kokybės priemonė: grupės diskusija ir proceso schemos analizė). 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).

Per 10 kalendorinių dienų nuo sutarties įsigaliojimo (*pasirengimo etape*) bus parengtas *Sutarties vykdymo reglamentas*, apimantis sutarties įgyvendinimo valdymo, rizikų valdymo, kokybės valdymo, komunikavimo planus ir veiklų grafiką. Sutarties vykdymo reglamentas bus perduotas PO derinimui ir tvirtinimui.

Tam, kad būtų užtikrintas efektyvus projekto administravimas projekto grupė naudosis elektronine projekto valdymo sistema bei bendra tyrimo šaltinių dalijimosi erdve (Microsoft OneDrive business).

Projekto vadovas įgalins projekto vykdytojus, patyrusius ekspertus, kuo aktyviau dalyvauti projekte, leidžiant jiems priimti atsakomybę koordinuojant tam tikrų uždavinių įgyvendinimą. Nuolatinė kontrolės sistemos dalis: projektų vykdytojų savęs įsivertinimas, kuris vyks visų projektinių veiklų metu.

1.2. Funkcinė projekto vykdymo organizacinė struktūra

1.2.1. Projekto vykdymo lygmuo

Kokybišką projekto vykdymo organizavimą ir jo administravimą, vidinių ir išorinių rizikų sėkmingą valdymą laiduoja Mykolo Romerio universiteto (toliau - MRU) turima infrastruktūra ir žmogiškieji ištekliai, taip pat didelė projektinė Universiteto ir jo tyrėjų projektų valdymo patirtis. Projektų vykdymas MRU yra griežtai reglamentuotas vidaus teisės aktais, garantuojant tiek aukšto lygio atskaitomybę, tiek lankstumą reaguoti į projekto eigoje besikeičiančius vykdytojų ar užsakovų poreikius.

Projekto vykdytojai - projekto tyrėjų (ekspertų) grupė, sudaryta iš 4 pagrindinių ekspertų. Komanda yra suformuojama ir keičiama Universiteto rektoriaus įsakymu. Kompetentinga ir kvalifikuota komanda kartu įgyvendins veiklas, reikalingas projekto rezultatams pasiekti.

MRU struktūriniai padaliniai (Ekspertinės veiklos ir mokymų skyrius, Finansų tarnyba, Teisės ir viešųjų pirkimų tarnyba, Informacinių technologijų centras ir kiti) padės projekto vykdytojams tinkamai įgyvendinti visus projekto uždavinius, pagal jiems MRU vidaus teisės aktais priskirtas kompetencijas atlikdami tam tikras funkcijas (pvz. reikiamų administracinių dokumentų parengimas, finansų administravimas ir pan.).

1.2.2. Projekto valdymo lygmuo

Projektui vadovaus itin didelę patirtį projektų, įskaitant ir tarptautinių, turinti projekto vadovė. Projekto vadovė bus atsakinga už užduočių paskirstymą projekto tyrėjams, komandinį darbą, komunikaciją su PO atstovais ir galutinį projekto rezultatą ir kitų anksčiau ir žemiau aptartų veiksmų įgyvendinimą.

1.3. Projekto vykdymo stebėseną ir kontrolę

Projekto valdymo kokybę lemia kelios pagrindinės procedūros: a) biudžeto valdymas, b) projekto tvarkaraščio kontrolė ir c) projekto veiklų apimtys ir kokybės valdymas.

1.3.1. Biudžeto valdymas

Kaip jau minėta, didelė projektinė Universiteto ir jo tyrėjų projektų valdymo patirtis leis tinkamai suplanuoti projekto biudžetą. Patyrę MRU (Ekspertinės veiklos ir mokymų skyriaus, Finansų tarnybos, Teisės ir viešųjų pirkimų tarnybos, Projektų skyriaus) darbuotojai nuolat konsultuos projekto vadovę visais biudžeto planavimo ir vykdymo klausimais. Projekto biudžetui stebėti ir kontroliuoti parengiama projekto išlaidų lentelė (projekto sąmata), kurioje numatytos visos projekto veiklos, vykdytojai ir veikloms vykdyti reikalingos lėšos. Projekto sąmatoje greta žmoniškųjų išteklių nurodomi ir kiti projekto veikloms vykdyti reikalingi ištekliai ar reikalingos įsigyti paslaugos (spausdinimo paslaugos ir pan.). Projekto išlaidų lentelės informacija naudojama atliekant projekto veiklų įgyvendinimo stebėseną bei vykdamas projekto išlaidų kontrolę. Projekto vadovė užtikrins, kad biudžeto valdymo tobulinimo veiksmai būtų atlikti laiku, jai padės projektų vykdymui priskirtas Finansų tarnybos darbuotojas.

1.3.2. Projekto tvarkaraščio kontrolė

Viena svarbiausių projekto kokybės kontrolės proceso sudedamųjų dalių yra projekto veiklų atlikimo laiku stebėseną ir tvarkaraščio valdymas. Analizė-studija bus atliekama nustatytais etapais laikantis nustatytų terminų (per dešimt mėnesių). Siekiant užtikrinti projekto terminų laikymąsi, projekto pateikimo stadijoje Ganto diagramos pavyzdžiu parengiamas detalus planas (žr. 1 lentelę „Veiklų vykdymo grafikas“). Veiklų atlikimo planavimo etape šis grafikas bus patikslintas, numatant tikslias kalendorines datas. Esant poreikiui, tarpinių veiksmų atlikimo planas galės būti koreguojamas, suderinus su PO.

Projekto vadovė užtikrins, kad veiklų atlikimo grafikas būtų nuolat stebimas, veiklas glaudžiai bendradarbiaudama laiku atliktų visa vykdytojų komanda. Kiekvienas užbaigtas veiklos etapas bus dokumentuojamas.

Pagrindinės tvarkaraščio kontrolės priemonės:

- 1) kassavaitiniai projekto ekspertų grupės susirinkimai, kurių metų stebimas progresas ir aptariami tolimesni žingsniai, etapai;
- 2) periodiškai bendri projekto vykdytojų ir PO atstovų susitikimai - pažangos posėdžiai (ne rečiau kaip 1 kartą per mėnesį arba prieš priimant rezultatą/dalį rezultato), pristatomi ir vertinami tarpiniai projekto rezultatai.
- 3) vadovė nuolat vertina terminų realistiškumą, atitikimą projekto bendram vaizdui (rezultatams, suinteresuotųjų šalių poreikiams, atitikimą biudžetui ir pan.), esant reikalui, įvertina prevencinių priemonių būtinumą, siūlo rizikos nukrypti nuo patvirtinto veiklų grafiko mažinimo priemones.

Lentelė 1. Projekto veiklų vykdymo grafikas

Darbo paketai (DP)	Uždaviniai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DP1. Teisinio reguliavimo smurto artimoje	1.1. Galiojančių teisės aktų ir jų projektų analizė										
	1.2. NVO, tarptautinių organizacijų atliktų tyrimų analizė										
	1.3. Lietuvos teismų ir EŽTT praktikos analizė										
	1.4. Tikslinių grupių ir suinteresuotųjų šalių apklausa										
	1.4.1. Apklausos programos parengimas ir suderinimas										
	1.4.2. Duomenų surinkimas										
	1.4.3. Kokybinių duomenų paruošimas analizei										
	1.4.4. Kokybinių duomenų analizė										
	1.4.5. Išvadų parengimas										
	1.5. Teisinio reguliavimo įgyvendinimo vertinimas										
	1.5.1. Užsienio šalių teisinio reguliavimo, praktinių įrankių ir metodų vertinimas										
DP2. Užsienio šalių gerosios praktikos analizė	1.5.2. Užsienio praktikos pritaikomumo Lietuvoje vertinimas										
DP3. Studijos ataskaitos rengimas	3.1. Rekomendacijų ir pasiūlymų formulavimas										
	3.2. Studijos ir kitos dokumentacijos parengimas										

1.3.3. Projekto veiklų apimties ir kokybės valdymas

Projekto veiklų vykdymo stebėseną ir kontrolę bus atliekama viso projekto gyvavimo metu. Jos kokybiniai ir kiekybiniai parametrai atspindi Projekto veiklų kokybės valdymo planą, kuris yra suskaidytas pagal rezultatus. Projekto kokybės veiklų valdymo plane yra identifikuojami Darbo paketai (toliau - DP), uždaviniai (veiklos), jų seka ir kontroliuojamas įvykdymas ir atitiktis kiekybiniais ir kokybiniame rodikliams (žr. 2 ir 3 lentelės).

Projekto vadovė ne rečiau kaip kartą per savaitę atliks projekto veiklų grafiko kontrolę: nustatys, ar nėra nuokrypių nuo projekto veiklų grafiko ir jei taip, įvertins nukrypimo 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. Rezultatus aptars kassavaitiniuose susitikimuose su projekto grupe.

Projekto vadovė ne rečiau kaip kartą per mėnesį organizuos Pažangos posėdžius, į kuriuos bus kviečiami projekto vykdytojai ir PO 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.

2 lentelė. 1-mo Darbo Paketo veiklų kokybės valdymo planas

DP 1. Teisinio reguliavimo smurto artimoje aplinkoje įgyvendinimo analizė				
Uždaviniai	1.1. Galiojančių teisės aktų ir jų projektų analizė	1.2. NVO, tarptautinių organizacijų atliktų tyrimų analizė	1.3. Lietuvos teismų ir EŽTT praktikos analizė	1.4. Tikslinių grupių ir suinteresuotų šalių apklausa
Kiekybiniai rodikliai	Išanalizuota ne mažiau nei 15 LR teisės aktų, atlikta ne mažiau kaip 10 tarptautinių ir ES dokumentų analizė	Išanalizuoti ir įvertinti per 2017-2021 m. laikotarpį viešai paskelbti ir su pirkimo tikslu susiję NVO, tarptautinių organizacijų atliktų tyrimų duomenys	Analizė apima ne mažiau nei 30 EŽTT sprendimų, aktualius 3 instancijų Lietuvos teismų sprendimus	Ivykdytos mažiausiai 2 konsultacijos su PO paskirtais ekspertais
	Išanalizuoti visi Teisės aktų projektų informacinėje sistemoje esantys susiję siūlymai dėl aktualių teisės aktų pakeitimų	Analizė apima mažiausiai 10 organizacijų tyrimų, įskaitant UNESCO, GREVIO, FRA, OSCE, CEDAW, EIGE, HRC, LGKT atliktus tyrimus	Parengtas ir PO suderintas 1 analizuojamų bylų sąrašas	Sudarytas ir su PO suderintas: 1) interviu ir tikslinių grupių kontaktinių asmenų sąrašas; 2) interviu ir fokusuotų grupių diskusijų grafikas; 3) konsultacijų su paskirtais ekspertais datos ir eiga
				Atlikta 15 interviu, iš jų 2 su prokurorais; 2 su NVO atstovais; 2 su teismo psichologais; 6 su teisėjais (3 - pirmos instancijos; 2 - apeliacinės instancijos; 1 kasacinės instancijos); 3 su policijos atstovais.
				Atliktos 5 fokusuotų grupių diskusijos, kiekvienoje dalyvavo ne mažiau kaip 5 asmenys
				Parengtas interviu ir fokusuotų grupių diskusijos išrašas (transkripcija), duomenys nuasmeninti Atliktas 1 pilotinis interviu Parengti 5 struktūruoti interviu klausimynai ir 1 fokusuotos diskusijos klausimynas
Parengta 1 ataskaita				
Kokybiniai rodikliai	Atlikta analizė yra išsami, apima visus reikalingus dokumentus, specifikacijoje įvardintus turinio aspektus, atskleisti teisinio reguliavimo trūkumai	Analizė yra išsami, struktūrizuota, atskleisti esminiai tyrimuose nustatyti probleminiai aspektai, apibendrintos rekomendacijos	EŽTT praktikos analizė apima su pirkimo tikslu susijusius Konvencijos 2, 3, 6, 8, 14 straipsnio taikymo aspektus	Surinkti duomenys pateikti struktūrizuotai, detalai ir aiškiai, laikantis kokybinio tyrimo metodologijos reikalavimų
	Analizė atlikta laiku, pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką	Analizė atlikta laiku, pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką	Atskleisti esminiai su pirkimo tikslu susiję praktiniai reguliavimo įgyvendinimo probleminiai aspektai Analizė atlikta laiku, pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką	Apklausa įvykdyta laiku pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką
	Parengta ataskaita apima visas DP1 veiklas, atliktas išsamus teisinio reguliavimo įvertinimas, sugrupuojant, detalizuojant ir prioretizuojant problemas, atskleidžiant jų atsiradimo priežastis. Ataskaita struktūrizuota, joje pateiktos bendros išvados, apibendrintos išvados dėl interviu ir fokusuotų grupių diskusijų			
Kokybės valdymo būdas / metodas / priemonė	Atitiktis kokybiniais rodikliais patikra	Atitiktis kokybiniais rodikliais patikra	Atitiktis kokybiniais rodikliais patikra	Atitiktis kokybiniais rodikliais patikra
	Atitiktis kiekybiniais rodikliais patikra	Atitiktis kiekybiniais rodikliais patikra	Atitiktis kiekybiniais rodikliais patikra	Atitiktis kiekybiniais rodikliais patikra
Ataskaita patikslinta, gavus PO pastabas, jei pritarta.				
Atsakingas asmuo	Tyrėjas, koordinuojantis veiklos įgyvendinimą, ir atsakingas už kokybinių ir kiekybinių rodiklių atitiktį - M. Gušauskienė; derinimus su PO atlieka projekto vadovas	Tyrėjas, koordinuojantis veiklos įgyvendinimą, ir atsakingas už kokybinių ir kiekybinių rodiklių atitiktį - R. Valutytė;	Tyrėjas, koordinuojantis veiklos įgyvendinimą, ir atsakingas už kokybinių ir kiekybinių rodiklių atitiktį - D. Murauskienė; derinimus su PO atlieka projekto vadovas	Tyrėjas, koordinuojantis veiklos įgyvendinimą, ir atsakingas už kokybinių ir kiekybinių rodiklių atitiktį - Siegel; derinimus su PO atlieka projekto vadovas

3 lentelė. Antro ir trečio Darbo Paketų veiklų kokybės valdymo planas

	DP 2. Užsienio šalių gerosios praktikos analizė		DP 3. Studijos ataskaitos rengimas	
Uždaviniai	2.1. Užsienio šalių teisinio reguliavimo ir praktinių įrankių bei metodų, reguliuojančių apsaugą nuo smurto artimoje aplinkoje, vertinimas	2.2. Užsienio praktikos pritaikomumo Lietuvoje vertinimas	3.1. Rekomendacijų ir pasiūlymų formulavimas	3.2. Studijos ir kitos dokumentacijos parengimas
Kiekybiniai rodikliai	Išanalizuota 3 užsienio šalių (Švedijoje ir kitose 2 su PO suderintose šalyse) teisinio reguliavimo geroji praktika	Įvertintas 3 užsienio šalių (Švedijos ir kitų 2 su PO suderintų šalių) teisinio reguliavimo pritaikomumas Lietuvoje	Parengtas 1 rekomendacijų ir siūlymų paketas	Parengta 1 studija
	Įvertinti 3 užsienio šalyse veikiantys metodai, reguliuojantys apsaugą nuo smurto artimoje aplinkoje			Parengta 1 studijos santrauka (ne mažesnė kaip 10 puslapių apimties anglų ir lietuvių kalbomis)
	Parengta 1 ataskaita			Parengta ne mažiau nei 15 skaidrių lietuvių ir anglų kalbomis
Kokybiniai rodikliai	Atlikta analizė yra išsami, sistemiška, apima visus specifikacijoje įvardintus turinio aspektus, įskaitant praktinių įrankių analizę	Atlikta analizė kritiškai ir sistemškai vertinta, kokios gerosios praktikos gali būti pritaikomos Lietuvoje	Paketas apima specifikacijoje nurodytas dalis, rekomendacijos ir siūlymai yra konkretūs, įgyvendinami, nurodomi įgyvendinimo būdai ir pavyzdžiai	Studija atitinka turinio ir formaliuosius reikalavimus (apimtis - ne daugiau nei 100 psl (be priedų), būtinas struktūrizuotas kiekvieno skyriaus apibendrinimas anglų ir lietuvių kalbomis, informacija pateikiama naudojant struktūrizuotas informacijos pateikimo priemones)
	Atlikta analizė yra išsami, sistemiška, apima stiprybių ir silpnybių vertinimą, identifikuotos Lietuvai aktualios sritys ir praktikos	Suformuluotos analizės išvadomis pagrįstos, argumentuotos ir praktiškai įgyvendinamos rekomendacijos, išsamiai aprašytos organizaciniais, teisiniais ir techniniais aspektais, su konkrečiais pavyzdžiais.	Ataskaita pateikta laiku, pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką	Skaidrės pristato pagrindines išvadas, gautas įgyvendinant atskirus uždavinius
	Analizė atlikta laiku, pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką	Analizė atlikta laiku, pagal su PO suderintą veiklų atlikimo grafiką		
	Parengta ataskaita apima visas DP2 veiklas, yra struktūrizuota, išsami ir nuosekli			
Kokybės valdymo būdas / metodas / priemonė	Atitikties kokybiniais rodikliais patikra	Atitikties kokybiniais rodikliais patikra	Atitikties kokybiniais rodikliais patikra	Atitikties kokybiniais rodikliais patikra
	Atitikties kiekybiniais rodikliais patikra	Atitikties kiekybiniais rodikliais patikra	Atitikties kiekybiniais rodikliais patikra	Atitikties kiekybiniais rodikliais patikra
	Ataskaita patikslinta, gavus PO pastabas, jai pritarta		Studijos taskaita patikslinta, gavus PO pastabas, jai pritarta	
Atsakingas asmuo	Tyrejas, koordinuojantis veiklos įgyvendinimą, ir atsakingas už kokybinių ir kiekybinių rodiklių atitiktį (DP2 vadovas) - M. Gušauskienė; derinimus su PO atlieka projekto vadovas		DP3 vadovas - projekto vadovas R. Valutytė	

II. RIZIKŲ VALDYMAS

Šiame skyriuje pateikiamas projekto rizikų valdymo planas, kuris apima: rizikos šaltinių identifikavimą bei klasifikavimą, rizikos parametrus, kurių pagrindu yra analizuojamos ir vertinamos rizikos, priemonės, kurios taikomos rizikoms minimizuoti arba jas visiškai panaikinti.

2.1. Rizikų identifikavimas

Rizikos identifikavimas padeda nustatyti ir apibūdinti rizikos rūšis, galinčias pasireikšti projekte. Šio etapo metu: 1) įvardijome rizikas, jų šaltinius, rizikų sąsają su projekto uždaviniais per rizikos įvykius ir galimas pasekmes; 2) nustatėme rizikos tikimybę, galimą poveikį ir rizikos laipsnį.

2.1.1. Rizikos šaltiniai

Identifikuodami rizikas, jas klasifikavome pagal sritis. Žmogiškoje srityje identifikuojamos kompetencijos ir komunikavimo rizikos, organizacinėje srityje - valdymo ir procesų rizikos, taip pat išskiriamos paslaugų turinio srities rizikos. 4 lentelėje atvaizduojama projektų rizikų kategorijų sąsaja su projekto veiklomis.

4 lentelė. Rizikų identifikavimas

Sritis	Grupė	Rizikos	Rizikos įvykiai ir pasekmės įgyvendinant konkrečius uždavinius
Žmogiškoji sritis	Kompetencijos rizikos	Projekto komandos narių kompetencija nėra pakankama atlikti mokslinį tyrimą	- Analizės (visų uždavinių įgyvendinimui) atlikimui reikalinga specialios žinios smurto artimoje aplinkoje teisinio reguliavimo srityje, kokybinio tyrimo metodologijos išmanymas, gebėjimai formuluoti analize grįstus siūlymus teisinio reguliavimo gerinimui. Kompetencijos trūkumas gali sumažinti analizės kokybę. - projekto veiklų vykdymo grafikas yra intensyvus, dėl to projekto vadovas turi turėti didelę projektų valdymo patirtį. Dėl projektų valdymo patirties trūkumo gali būti nukrypta nuo veiklų vykdymo grafiko.
	Komunikacijos rizikos	Komunikacijos tarp skirtingų sričių specialistų sunkumai, problemos, bendradarbiavimo stoka	Teikiant paslaugas dalyvauja teisės ir psichologijos mokslo krypties ekspertai. Jų bendradarbiavimas svarbus viso paslaugų teikimo metu, o ypač įgyvendinant 1.4., 2.2., 3.2. uždavinius. Neintegruojant skirtingų sričių specialistų žinių ir tyrimo metu padarytų išvadų, bendradarbiavimo stoka gali turėti įtakos paslaugų kokybei.
		Nepakankamas ir neoperatyvus komunikavimas su PO projekto įgyvendinimo darbo grupė	Techninėje užduotyje reikalaujama itin glaudžiai bendradarbiauti su PO atstovais ir ekspertais (pvz., derinti tikslinių grupių grupių kontaktus, apklausos programą ir pan.). Tai ypač aktualu įgyvendinant 1.4. uždavinį. Dėl nepakankamo PO suinteresuotų asmenų įtraukimo, neoperatyvaus derinimo proceso ir komunikacijos gali būti nukrypta nuo veiklų vykdymo grafiko.
Organizacinė sritis	Valdymo rizikos	Projekto komandos narių (Tiekėjo arba PO) ligos ir kiti <i>force majeure</i> faktoriai	Projekto veiklų bendras įgyvendinimo terminas yra pakankamai trumpas, o reikalaujama atlikti analizė yra kompleksinė. Darbuotojui pasitraukus iš projekto dėl ligos gali būti nukrypta nuo veiklų vykdymo grafiko.

		Galima kadrų kaita Tiekėjo komandoje	Analizės kompleksiskumas ir veiklų grafikas reikalauja griežto planavimo ir ekspertų, įsigilinusių į tematiką. Dėl darbuotojų pasikeitimo organizacijoje paslaugos gali būti nesuteiktos laiku, o naujų ekspertų, turinčių pakankamą kompetenciją, trūkumas, gali turėti įtakos paslaugų teikimo kokybei.
		Skirtingas projekto rezultatų suvokimas tarp projekto įgyvendinimo darbo grupės atstovų	Dėl skirtingos tyrėjų patirties panašiuose projektuose, tyrėjai gali kitaip suvokti, kokių rezultatų tikimasi. Atitinkamai gali skirtis analizės lygis, o tai gali turėti poveikį analizės kokybei.
		Neefektyvus laiko ir žmogiškųjų resursų paskirstymas	Paslaugų teikimo terminas yra pakankamai trumpas, reikalaujama atlikti kompleksinę analizę. 1 ir 2-as Darbo paketai įgyvendinami paraleliai. Projekto ekspertams pernelyg susitelkus į vieną konkretų Darbo paketą ar uždavinį gali būti nukrypta nuo veiklų vykdymo grafiko.
		Pandeminės situacijos šalyje paūmėjimas	Dėl karantino ar kitų force majeure aplinkybių paslaugos teikėjams gali kilti kliūčių atlikti tam tikrus projekto veiksmus taip, kaip numatyta veiklų plane. Tai ypač aktualu įgyvendinant 1.4 uždavinį (atliekant interviu ir fokusuotų grupių diskusijas)
		Neaiškiai įvardinti veiklos prioritetai ir neaptarti nauji PO poreikiai	Projekto vykdymo metu gali pasikeisti PO prioritetai, atsirasti naujų techninėje specifikacijoje neaptartų prioritetų poreikis.
Paslaugų turinio sritis		Netinkamai pasirinkta ar nevalidi tyrimų imtis	Tyrimo metu gali paaiškėti, kad tyrimui nustatyta imtis (15 interviu, 5 fokusuotų grupių diskusijos, 3 užsienio šalių gerosios praktikos analizė, 30 EŽTT bylų, 15 LT teisės aktų ir 10 tarptautinių dokumentų ir t.t.) nėra tinkamai pasirinkta arba validi, reikalinga daugiau duomenų tyrimo tikslams pasiekti. Tai gali neigiamai paveikti tyrimo kokybę.
		Tyrinėjamą sritį reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimas projekto eigoje	Gali kilti rizika, kad jau atlikus analizės veiksmus pasikeičia tyrinėjamą sritį reglamentuojantys teisės aktai. Tai ypač aktualu įgyvendinant 3-ią Darbo paketą. Tai gali lemti nukrypimą nuo veiklų vykdymo grafiko.
		Nepakankamas tikslinės grupės atstovų įtraukimas į projekto veiklų įgyvendinimą	Paslaugų pakete numatyta vykdyti tikslinių grupių interviu ir fokusuotų grupių apklausas. Dėl atostogų, pandemijos ar neiškomunikavus dalyvavimo projekte prasmės, projekto įgyvendinimo metu gali būti sudėtinga įtraukti pakankamai skirtingų tikslinių grupių atstovų. Tai ypač aktualu įgyvendinant 1.4. uždavinį.

2.1.2. Rizikos vertinimas

Vertindami rizikas atlikome kiekybinį arba kokybinį identifikuotų rizikų vertinimą. Kokybinę analizę vykdėme nustatydami *rizikos atsiradimo tikimybę* ir tikėtiną *rizikos poveikį* vykdomoms veikloms, jeigu rizika pasireikštų.

Rizikos tikimybę suprantame kaip rizikos faktoriaus, kuriam įvykus galimas tam tikras poveikis projekto tikslams ir rezultatams, pasireiškimo galimybę. Įvertinome, kokia yra visų nustatytų rizikų pasireiškimo tikimybė. Rizikos pasireiškimo tikimybės įvertinimui yra naudojami žemiau esančioje lentelėje pateikti įverčiai. Vartojami šie rizikos tikimybės įvertinimo įverčiai: žema, vidutinė, aukšta. Rizikos tikimybė klasifikuojama pagal procentinę rizikos pasireiškimo tikimybę: aukšta (>70%) – beveik garantuota,

vidutinė (40 - 70%) – gali pasireikšti tik tam tikru metu, maža (<40%) – gali pasireikšti tik retais, išimtiniais atvejais.

Rizikos poveikis apibrėžia, kokias pasekmes rizikos pasireiškimas gali turėti paslaugos rezultatams. Rizikos poveikio įvertinimui naudojomi šiuos įverčius: žemas, vidutinis, aukštas. Mažas rizikos poveikis gali būti suvaldomas kasdienių rutininių operacijų pagalba, nekeičiant projekto grafiko. Jis neturi jokio poveikio rezultatui. Vidutinis poveikis gali turėti ryškų poveikį rezultatui. Rizikos pasekmių pašalinimui gali tekti skirti papildomus resursus, gali tekti keisti paslaugų teikimo grafiką. Didelis poveikis gali sužlugdyti projektą, rizikos pasekmių pašalinimui reikia imtis skubių ir specialių priemonių.

Rizikos laipsnis nustatytas atsižvelgiant į rizikos pasireiškimo tikimybę bei poveikio stiprumą. Rizikos laipsnio nustatymas vykdomas remiantis žemiau pateikta tikimybių ir poveikių matrica.

5 lentelė. *Rizikos poveikio projektui įvertinimo įverčiai*

Rizikos tikimybė	Rizikos poveikis			
		Žemas (1)	Vidutinis (2)	Aukštas (3)
	Žema (1)	MAŽAS (1)	MAŽAS (1)	VIDUTINIS (2)
	Vidutinė (2)	MAŽAS (1)	VIDUTINIS (2)	DIDELIS (3)
	Aukšta (3)	VIDUTINIS (2)	DIDELIS (3)	KRITINIS (4)

2.2. Rizikų valdymas

Kiekvienas projekto komandos narys identifikavęs naują riziką ar nustatęs įtrauktos rizikos pasireiškimą turi informuoti vadovą. Paslaugų teikimo vadovui tenka pagrindinis vaidmuo rizikų valdymo procese. Projektų vadovas yra atsakingas už nuolatinį projekto rizikos monitoringą ir rizikos pakitimų užfiksavimą bei valdymą, kurio metu naujos rizikos įtraukiamos į *Rizikų registrą*, prireikus rizikuos pervertinimos.

Projekto rizikos valdymo planavimui naudojame įvairias strategijas ar atsakomuosius veiksmus (rizikos valdymo priemonės). Strategijos, kurios skirtos suvaldyti rizikoms, galinčioms turėti neigiamos įtakos projekto tikslams, gali būti šios: *sumažinti riziką; išvengti rizikos, perleisti riziką, priimti riziką*.

Rizikų registre saugoma informacija apie visas rizikas, rizikos įvykius, identifikuotus projekto pradžioje ir viso projekto vykdymo metu. Įvertinama rizikos tikimybė, poveikis, laipsnis, parenkama strategija bei aprašomi siūlomi veiksmai, kaip atitinkamos rizikos išvengti. 6-toje lentelėje yra pateiktas preliminarus rizikos įvykių sąrašas (Rizikų registras).

6 lentelė. Rizikų registras

Rizika	Tikimybė	Poveikis	Rizikingumo laipsnis	Strategija	Rizikos valdymo priemonė
PASLAUGŲ TURINIO SRITIES RIZIKOS					
Netinkamai pasirinkta ar nevalidi tyrimų imtis	1	3	2	Rizikos mažinimas	- Kompetentingų ir projektinės patirties turinčių asmenų įtraukimas į tyrėjų komandą - Vykdoma nuolatinė tarpinių rezultatų stebėseną - Esant poreikiui, techninės specifikacijos ribose su PO derinami papildomi veiksmai (pvz., numatomi papildomi interviu)
Tyrinėjamą sritį reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimas projekto eigoje	2	2	2	Rizikos priėmimas	- Veiklos vykdymo pagal suderintą planą, nuosekliai - Tarpinių rezultatų suderinimas su Perkančiosios organizacijos atstovais - Esant reikšmingam pokyčiui, resursų perskirstymas suderinus su PO, siekiant įvertinti naujausią informaciją
Nepakankamas tikslinės grupės atstovų įtraukimas į projekto veiklą įgyvendinimą	2	2	2	Rizikos mažinimas	- Aiški komunikacija tikslinėms grupėms dėl tyrimo naudos valstybei, taip skatinant jų dalyvavimą - Tikslinių grupių atstovų identifikavimas ir įtraukimas remiantis MRU sutartimis ir instituciniais kontaktais - Efektyvus ir operatyvus komunikavimas su pasirinktais kontaktiniais asmenimis, išankstinis apklausų laikų derinimas - Pagrindinio ir rezervinio kontaktinių asmenų sąrašo sudarymas ir suderinimas su PO - Konkretaus kontaktinio asmens paskyrimas bendravimui su suinteresuotais asmenimis
ŽMOGIŠKOSIOS SRITIES RIZIKOS					
<i>Kompetencijos rizikos</i>					
Projekto komandos narių kompetencija nėra pakankama atlikti mokslinius tyrimus kuriamam produktui	1	1	1	Rizikos išvengimas	Suformuota kompetentinga, profesionalia, patirties ir veiklos srities žinių turinti komanda.
<i>Komunikacijos rizikos</i>					

Komunikacijos tarp skirtingų sričių specialistų sunkumai, problemos, bendradarbiavimo stoka	1	2	1	Rizikos mažinimas	- Aiškiai apibrėžiamos atsakomybės pagal kompetencijas tarp projekto narių - Parengimas, suderinamas ir patvirtinamas komunikacijos planas - Nuolatinis komunikavimas tarp projekto narių (laiškais, telefonu ir kitomis priemonėmis) - Vykdomi ir protokoluojami periodiniai tyrėjų grupės susitikimai, fiksuojant progresą
Nepakankamas ir neoperatyvus komunikavimas su PO projekto įgyvendinimo darbo grupe	2	1	1	Rizikos mažinimas	- Patikslinus veiklų grafiką, parengiamas išorinės ir vidinės komunikacijos planas, kuriame ir derinimo dažnumas, už informacijos sklaidą atsakingi asmenys, jų kontaktai - nurodoma numatoma teikti informacija, nustatoma šios informacijos pateikimo forma, informavimo Susitikimai planuojami iš anksto, siunčiami el. priminimo laiškai su prašymu patvirtinti dalyvavimą, siekiant efektyvumo galimi nuotoliniai derinimo susitikimai
ORGANIZACINĖ SRITIS					
<i>Valdymo rizikos</i>					
Projekto komandos narių (Tiekėjo arba PO) ligos ir kiti <i>force majeure</i> faktoriai	2	2	2	Rizikos priėmimas	- Jei komandos nariai kažkurį trumpą laiką negalės dirbti, jų darbai bus deleguoti kitiems nariams. - Jei projekto narių nedarbingumas būtų ilgalaikis, numatyta galimybė įtraukti papildomus darbuotojus laikantis Sutartyje numatytos tvarkos. - Veiklų vykdymo plane numatomas rezervinis laikas derinimui ir nenumatytoms aplinkybėms.
Galima kadrų kaita Tiekėjo komandoje	1	2	1	Rizikos priėmimas	- 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.
Skirtingas projekto rezultatų suvokimas tarp projekto įgyvendinimo darbo grupės atstovų	1	2	1	Rizikos išvengimas	- Aiškiai apibrėžiami ir suderinami projekto veiklų etapai ir siekiami rezultatai - Kompetentingų ir projektinės patirties turinčių asmenų įtraukimas į tyrėjų komandą - Vykdomi ir protokoluojami periodiniai tyrėjų grupės susitikimai, fiksuojant progresą

Neefektyvus laiko ir žmogiškųjų resursų projekto veikloms įgyvendinti paskirstymas	1	2	1	Rizikos mažinimas	- Veiklų vykdymo plane numatomi veiklų įgyvendinimo etapai, kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai - Vykdomi ir protokoluojami periodiniai tyrėjų grupės susitikimai, fiksuojant progresą
Pandeminės situacijos šalyje paūmėjimas	2	2	2	Rizikos mažinimas	Nesant galimybės betarpiškai atlikti interviu ar fokusuotų grupių diskusijas paslaugų teikėjas nedelsiant kreipsis į Perkančiąją organizaciją ir suderinęs atliks paslaugas kitu būdu (pvz., nuotoliniu būdu)
Neaiškiai įvardinti veiklos prioritetai ir neaptarti nauji PO poreikiai	1	2	1	Rizikos mažinimas	- Reguliarūs bendri tyrėjų grupės ir PO atstovų susitikimai, efektyvios komunikacijos tarp tyrėjų grupės ir PO atstovų užtikrinimas, siekiant, kad laukiami rezultatai atitiktų šalių lūkesčius - Tarpinių rezultatų derinimas su PO atstovais, grįžtamojo ryšio iš suinteresuotų šalių gavimas - Atsiradus neaptartiems poreikiams, modifikuojamas komunikacijos planas (įtraukiant neplaninius susitikimus pokyčiams aptarti), o sutarus juos atliepti, diskusijos dėl naujų specialistų įtraukimo, kitų alternatyvų svarstymas, remiantis Sutarties nuostatomis.