



The European Network of  
Public Employment Services

## **Lyginamojo mokymosi iniciatyvos išorinis vertinimas**

### **Lietuvos valstybinė užimtumo tarnyba – Lietuvos darbo birža (LDB)**

#### **Ataskaita**

#### **Turinys**

<b>1. Įvadas</b>	<b>2</b>
<b>2. Stiprybės</b>	<b>3</b>
<b>3. Konteksto (situacijos) įtaka</b>	<b>4</b>
<b>4. Nustatyta esama ir galima geroji praktika</b>	<b>5</b>
<b>5. Sritis, kurių tobulinimas pagerintų VUT veiklą ir rezultatus</b>	<b>6</b>
<b>6. Rekomendacijos</b>	<b>6</b>
<b>7. Rezultatų apibendrinimas</b>	<b>8</b>
<b>8. Detalūs komentarai ir rezultatų lentelė</b>	<b>10</b>

## Lyginamojo mokymosi iniciatyvos išorinis vertinimas

### Lietuvos valstybinė užimtumo tarnyba – Lietuvos darbo birža (LDB)

#### Ataskaita

##### 1. Įvadas

Šioje ataskaitoje pateikiami Lietuvos darbo biržos (LDB) lyginamojo mokymosi (LM) išorinio vertinimo, vykusio 2015 m. spalio 5-7 d., rezultatai. Vertinimą atliko šešių išorės vertintojų grupė, kurią sudarė Austrijos ir Latvijos valstybinių užimtumo tarnybų atstovai, du Europos Komisijos ekspertai ir du ICON-Institute ekspertai (rangovas). Pustrečios dienos trukusio vizito metu vyko susitikimai su Lietuvos darbo biržos direktoriumi, jo pavaduotoju ir skyrių vedėjais, tai pat apsilankyta Kauno teritorinės darbo biržos Kaišiadorių skyriuje, kuris įsikūręs 65 km atstumu nuo Vilniaus.

Laikas ir ištekliai, kurios LDB skyrė lyginamojo mokymosi vizitui parengti, o ypač vidiniam įsivertinimui atlikti, ekspertų laikomi labai svarbiu indėliu, prisidėjusiu prie LM išorinio vertinimo proceso sėkmės.

Visi nedarbo draudimo išmokų gavėjai privalo registruotis darbo biržoje, nors nedarbo draudimo išmokas moka Valstybinis socialinio draudimo fondas. LDB yra atsakinga už darbo rinkos paslaugas ir aktyvios darbo rinkos politikos priemones. LDB funkcijas taip pat sudaro ieškančių darbo asmenų ir laisvų darbo vietų registravimas ir skelbimas, tarpininkavimas įdarbinant, konsultavimas profesijos pasirinkimo ir karjeros planavimo klausimais, nukreipimas į profesinį mokymą, aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimas, pagalba įdarbinant darbo rinkoje papildomai remiamus asmenis, Europos Socialinio fondo bendrai finansuojamų projektų įgyvendinimas.

Lietuvos darbo birža yra įstaiga prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. LDB direktorius yra pavaldus ir atskaitingas socialinės apsaugos ir darbo ministrui. Įstaigos organizacinė struktūra yra trijų lygių, ją sudaro: centrinis biuras (LDB), 10 teritorinių padalinių (teritorinių darbo biržų – TDB), turinčių juridinį statusą, ir 50 klientų aptarnavimo funkcijas vykdančių skyrių savivaldybėse.

LDB centrinis biuras vadovauja teritoriniams padaliniams ir koordinuoja jų veiklą. LDB jiems teikia techninę, administracinę ir finansinę pagalbą, nustato veiklos gaires. Taip pat LDB atlieka veiklos stebėseną ir teikia siūlymus jai tobulinti, valdo informacijos srautus ir vykdo jos paskirstymą organizacijoje. Teritoriniai padaliniai teikia techninę, administracinę ir finansinę pagalbą klientų aptarnavimo funkcijas vykdančioms skyriams.

Socialiniai partneriai yra svarbūs patarėjai LDB veiklos klausimais, jie įtraukti į aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimą visais lygiais. Centrinio lygiu veikia Trišalė komisija, kurią sudaro profesinių sąjungų, darbdavių organizacijų, Socialinės apsaugos ir darbo, Ūkio, Švietimo ir mokslo ministerijų atstovai. Teritoriniu lygiu socialiniai partneriai atstovaujami Trišalėse komisijose, kurios veikia prie kiekvienos teritorinės darbo biržos. Taip pat

socialiniai partneriai dalyvauja Jaunimo metodinės tarybos veikloje ir Socialinių įmonių reikalų komisijoje.

## 2. Stiprybės

Pagrindinė vertinimo vizito metu nustatyta LDB stiprybė yra ta, kad darbuotojai yra tikrai motyvuoti ir atsidavę siekti, kad tolesnė LDB veikla būtų sėkminga. Vizito metu vertintojai turėjo galimybę dalyvauti keliuose individualiuose pokalbiuose su darbuotojais, kurie parodė, kad kiekvienas komandos narys yra pasirengęs įveikti būsimus iššūkius. Ypač teritoriniu lygiu, atsakomybės jausmas dėl teikiamų paslaugų ir komandos dvasia yra labai didelis turtas. Atrodo, kad, palaikomas vadovų, abipusis pasitikėjimas skatinamas visais lygiais. Šį abipusį pasitikėjimą palaiko veiklos dialogai. LDB prisistato kaip gerai išsivysčiusi organizacija, turinti gerą vadovavimą ir komunikaciją tarp visų lygių.

Darbuotojų motyvacija, abipusis pasitikėjimas ir palaikantis vadovų požiūris skatina atvirumą veiklos tobulinimui ir inovacijoms visoje organizacijoje. Susidarė įspūdis, kad vidinis veiklos tobulinimas ir kūrybinis mąstymas yra skatinami.

Nors LDB išteklių ADRP priemonėms įgyvendinti, kaip ir personalo skaičius, yra nepakankami, įstaiga sugeba pasiekti aukštą efektyvumo lygį panaudojant turimus išteklius. Prie to prisideda labai gerai sukurta IT struktūra. Nežiūrint į tai, vizito metu nustatyta, kad tiesiogiai klientus aptarnaujančio personalo ir klientų santykis yra labai aukštas ir turi būti sumažintas (žr. rekomendacijas žemiau).

LDB siekia teikti kuo geresnes paslaugas klientams ir suinteresuotosioms šalims, todėl kritiškai ir reguliariai atlieka savo paslaugų ir veiklos organizavimo proceso stebėseną. Tai yra teigiamas požiūris siekiant veiklos tobulinimo. Lyginamojo mokymosi projektas paskatino LDB atlikti vidinį įsivertinimą pagal Bendrojo vertinimo modelį (BVM), kuriuo buvo siekiama peržiūrėti veiklos modelį ir nustatyti tobulintinas sritis. Nors kokybės valdymo sistemos diegimas dar neprasidėjo, atliktas vidinis įsivertinimas rodo daug žadančius pirmuosius rezultatus. Viso BVM ciklo įgyvendinimas galėtų būti laikomas esminiu pirmuoju žingsniu diegiant stiprią kokybės valdymo (KV) sistemą.

Ypatinga LDB stiprybė yra uždavinių pavertimas kiekybiniais rodikliais, o tai vykdoma ir šalies, ir teritoriniu lygiu. Veiklos rodiklius nustato Socialinės apsaugos ir darbo ministerija trejų metų laikotarpiui. Vidinės LDB procedūros formuojant biudžetą ir nustatant tikslus vyksta iš apačios į viršų, tariantis su įvairių lygių specialistais. Iš dalies šis procesas siejamas su darbo rinkos prognoze. Ministerijai patvirtinus biudžetą, lėšos paskirstomos TDB pagal teritorinės darbo rinkos poreikius. Taip pat užtikrinamas glaudus ryšys tarp ADRP rodiklių, veiklos ir biudžeto. Uždaviniai transformuojami į detalų metinį veiklos planą, kuriame išdėstyti veiklos tikslai. Rodikliai yra nuolatos stebimi, o tikslų pasiekimas aptariamas kas mėnesį vykstančiuose darbo pasitarimuose su visais teritorinių biržų direktoriais. Kadangi veikia gerai sukurta stebėsenos sistema, kiekvienas tarpininkas ar konsultantas yra informuojamas apie veiklos rodiklius ir savo indėlį siekiant nustatytų tikslų.

LDB įdiegė piniginę darbuotojų skatinimo sistemą, kuri derinama su nepinigine motyvavimo sistema. Tarpininkų ir konsultantų darbo užmokestis didele dalimi priklauso nuo tikslų pasiekimo. Darbuotojų veikla nuolat stebima pagal 10-12 rodiklių (įskaitant papildomus rodiklius). Nepiniginės skatinimo priemonės yra LDB aukso ir sidabro spalvos ženkleliai už puikų darbą bei SADM padėkos raštai.

Gerai išplėtotą IT sistemą yra ypač didelė stiprybė, apimanti keletą inovatyvių sprendimų, tokių kaip klientų registracija internetu. Ji leidžia pakeisti ir atnaujinti individualius veiksmų planus internetu, taip pat užsiregistruoti vizitui. Į klientą orientuota daugiafunkcė IT sistema ir interneto svetainė yra tarp geriausių kalbant apie ES valstybinių užimtumo tarnybų tinklo IT sistemas, ir tai yra išskirtinė LDB stiprybė.

### 3. Konteksto (situacijos) įtaka

LDB stiprybės, kurios buvo nustatytos atliekant vertinimą ir išdėstytos anksčiau, taip pat dabartiniai iššūkiai, yra veikiami tam tikrų sąlygų, kuriomis dirba LDB. Kontekstą (situaciją) sudaro tai, kad LDB yra valstybinė įstaiga, pavaldi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, turinti savo administracinę ir finansinę autonomiją bei turtą. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija vadovauja LDB, kuri yra jai tiesiogiai pavaldi ir atskaitinga.

LDB biudžetas finansuojamas iš trijų šaltinių: valstybės biudžeto, socialinio draudimo įmokų ir ESF. 2015 m. ESF lėšos sudarė didžiąją LDB finansavimo dalį. Palyginti su 2009-2015 laikotarpiu, įvyko LDB finansavimo pokytis, nes sumažėjo socialinio fondo įmokos, o ESF (nuo 2015 m.) ir valstybės biudžeto lėšos smarkiai išaugo.

Būdama viešojo administravimo įstaiga, LDB turi laikytis tvarkos, susijusios su valstybės tarnautojų įdarbinimu. Tai sukelia tam tikrų apribojimų, susijusių su personalo ištekliais, kaip antai naujų darbuotojų priėmimas, o tai trukdo atlaikyti darbo rinkos iššūkius. Kita vertus, LDB turi savo darbuotojų skatinimo sistemą, kaip aprašyta anksčiau.

LDB teko dirbti sudėtingomis ekonomikos sąlygomis. Pastaruoju metu vyksta ekonomikos atsigavimas po finansų krizės, BVM augo iki 2,9 proc. 2014 m., nedarbas 2014 m. pabaigoje siekė 10,7 proc. (jis sumažėjo 1 proc. punktu, palyginti su 2013 m.). 2014 m. pabaigoje jaunimo nedarbas sudarė 19,3 proc., ilgalaikis nedarbas – 4,8 proc.

Nacionalinės ekonomikos fonas suteikia didelių iššūkių LDB pastangoms gerinti darbo rinkos veikimą ir padėti žmonėms įsidarbinti, ypač jaunimui, taip pat neturintiems kvalifikacijos, neįgaliesiems, ilgalaikiams bedarbiams. Tai akcentuojama ir Tarybos rekomendacijoje dėl 2015 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos, kurioje, be kita ko, pabrėžiamas poreikis „*Spręsti darbingo amžiaus gyventojų mažėjimo problemą didinant švietimo sistemos suteikiamų įgūdžių atitiktį darbo rinkos poreikiams, gerinant su pagrindiniais gebėjimais susijusius rezultatus ir sveikatos priežiūros sistemos rezultatus; sumažinti didelį mokesčių pleišną mažas pajamas gaunantiems asmenims, perkeliant mokesčių našumą kitiems šaltiniams, kurių apmokestinimas mažiau kenkia ekonomikos augimui.*“<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 2015 m. liepos 14 d. Tarybos rekomendacija dėl 2015 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2015 m. Lietuvos stabilumo programos (2015/C 272/18).

#### **4. Esamos ir galimos gerosios patirties pavyzdžiai, nustatyti vertinimo metu**

Kaip nurodyta anksčiau, kiekvienas organizacijos lygmuo dalyvauja aptariant metinius tikslus, biudžeto formavimą ir kiekybinių rodiklių, kurie turi būti pasiekti, nustatymą. Atsakomybės paskirstymas visais organizacijos lygiais, viena vertus, rodo gerai subalansuotą santykį tarp lankstumo spręsti regiono ar teritorijos darbo rinkos problemas, kita vertus, valdymas ir kontrolė išlaikomi visoje organizacijoje. Šis valdymo pagal rezultatus gerosios patirties pavyzdys ypač vertas paminėti.

IT sistema suteikia priemonių, padedančių stebėti veiklą, tokių kaip gerai išplėtotas Vadovo langas, kurį sudaro visapusiška ir skaidri stebėsenos sistema. Apskritai ši sistema yra orientuota į ateitį ir atvira, rodanti realų tikslų pasiekimą visais lygiais, įskaitant kiekvieną tarpininką ar konsultantą. IT sistema gali pasiūlyti nemažai ir kitų gerosios praktikos pavyzdžių ir novatoriškų sprendimų, tokių kaip galimybė klientams registruotis internetu. Kaip minėta anksčiau, galima peržiūrėti ir atnaujinti individualius veiklos planus, užsisakyti interviu internetu. Platus video konferencijos įrangos naudojimas suteikia galimybę greitai ir efektyviai keisti informacija ir organizuoti pasitarimus visoje šalyje, įtraukiant visų lygių darbuotojus. Tai ypač inovatyvu ir su šia praktika būtų pravartu susipažinti kolegoms kitose VUT.

Kitas akivaizdus gerosios praktikos pavyzdys yra pats LDB orientavimasis į gerąją praktiką. Tai pasireiškia tuo, kad LDB labai daug dėmesio skiria tarpusavio mokymuisi tarp VUT, dalyvauja programos „PES-to-PES“ renginiuose, kuriuose semiasi idėjų ir susipažįsta su kitų VUT veikla, o įgytą patirtį pritaiko praktiškai. Taikant gerąją patirtį, vyksta vidinė lyginamoji analizė, skirta personalo kompetencijos tobulinti ir organizacijos veiklai gerinti.

Nors SADM yra nacionalinis JG koordinadorius, LDB aktyviai dalyvauja partnerystės tinklų veikloje su visais suinteresuotaisiais subjektais Jaunimo garantijoms (JG) įgyvendinti. Šiuo atžvilgiu LDB gali remtis jau sukurtais tvirtais partnerystės ryšiais su atitinkamais partneriais, tokiais kaip darbdavių organizacijos ir ypač savivaldybės. Be to, JG veiklą ir iniciatyvų plėtra susijusi su glaudesnių ryšių tarp įvairių partnerių nustatymu, o partnerystės dar labiau sustiprėtų, laikantis ilgalaikio tvarumo požiūrio.

Galiausiai darbuotojų motyvavimo sistema, kuri apima piniginį ir nepiniginį skatinimą bei yra tiesiogiai siejama su veiklos rezultatais, yra verta dėmesio. Sistema yra gerai subalansuota ir skatina darbuotojų motyvaciją.

## 5. Sritys, kurių tobulinimas pagerintų LDB veiklą ir rezultatus

Veiklos tobulinimo pasiūlymai yra šie:

1. LDB yra gana savikritiška, todėl šis požiūris labai vertingas siekiant atvirumo ir noro vykdyti pokyčius organizacijoje. Tarp darbuotojų yra grupė labai motyvuotų žmonių, iš kurių galėtų būti suformuotas „ypatingos paskirties būrys“ pokyčiams įgyvendinti. Šis „būrys“ galėtų veikti kaip svarbiausia organizacijos pokyčių varomoji jėga. Tai galėtų būti efektyvi pagalba vadovui nukreipiant organizaciją struktūrinių pokyčių link.
2. LDB vadovybė pripažįsta poreikį tobulinti veiklos valdymą ir ypač įdiegti kokybės valdymo sistemą. Veiklos procesų standartizavimas padėtų organizacijai pereiti prie labiau į procesus orientuoto valdymo. Kokybės požiūrio taikymas ir ciklo „Planuok“, „Daryk“, „Tikrink“, „Veik“ (PDTV) įgyvendinimas galėtų palengvinti organizacijos raidą modernios valstybinės institucijos link. Dabartinio proceso valdymo fazės „Tikrink“ ir „Veik“ yra mažiausiai išplėtos ir jas labiausiai reikia tobulinti, todėl jos turėtų būti sistemingai integruotos visais lygiais. Tobulinimo priemonės šioje srityje turi būti įtrauktos į visą kokybės valdymo sistemos įgyvendinimą. Šiuo atveju galėtų padėti detalesnė pažintis su kitų valstybinių užimtumo tarnybų standartizacijos procesu. Naudingos patirties galima pasisemti iš Austrijos, Belgijos (Flandrijos regionas), Vokietijos ir Slovėnijos. Be to, neseniai pasirašytas bendradarbiavimo susitarimas tarp Baltijos šalių valstybinių užimtumo tarnybų galėtų būti keitimosi informacija ir patirtimi pagrindas, taip pat teiktų pagalbą procesų standartizavimo srityje. Į procesus orientuoto valdymo modelio diegimas kartu su kokybės valdymo sistemos įgyvendinimu reiškia pagrindinį struktūrinį reorganizavimą, kuris užtruks kurį laiką.
3. Rinkodaros strategijos sukūrimas galėtų sustiprinti gebėjimus, kaip naudoti skirtingus kanalus, ypač e-paslaugas. Tai galėtų padėti sumažinti labai didelį personalo darbo krūvį. Pavyzdžiui, registracija internetu yra puiki paslauga, kuria šiuo metu naudojasi daugiau kaip 15 proc. klientų. Būtų naudinga pagyvinti, kaip šią paslaugą labiau išreklamuoti, kad ją labiau naudotųsi LDB klientai. Tai padėtų klientus aptarnaujančiam personalui daugiau dėmesio skirti darbui su labiau nuo darbo rinkos nutolusiais asmenimis.

## 6. Rekomendacijos

Pagrindinė bendra rekomendacija LDB, kaip ir daugeliui kitų VUT, yra toliau eiti pokyčių ir naujovių keliu. Investicijos į gerai veikiančią VUT atsiperka, žvelgiant iš darbo rinkos ir ekonomikos raidos perspektyvų. Darbo ieškančių asmenų įdarbinimas, darbas su darbdaviais, geresnės karjeros perspektyvos visiems darbo ieškantiems asmenims – visa tai prisideda prie geriau veikiančios darbo rinkos. Todėl svarbu, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministerija skirtų adekvatų biudžetą valstybinei užimtumo tarnybai ir kad būtų suteikta tam tikra laisvė pačiai valstybinei užimtumo tarnybai investuoti skirtą biudžetą veiklai gerinti. Kaip jau buvo minėta, LDB vadovas ir darbuotojai žino svarbiausias

problemas ir eina teisingu keliu siekiant visiško VUT modernizavimo. Detalios rekomendacijos yra šios:

1. Kokybės valdymo sistemos įdiegimas ir persiorientavimas į labiau procesinį valdymą yra pagrindinis LDB siektinas rezultatas. Tam reikalingas išsamus, visapusiškas, nuosekliai konceptualizuotas ir sistemingai parengtas veiksmų planas. Šiuo požiūriu rekomenduojama:
  - Remtis esamais elementais ir fragmentais. Keletas gerų procesų ir kokybės valdymo elementų ir priemonių jau yra sukurta. Todėl sisteminga ir išsami esamos padėtis analizė turi būti esminė šio požiūrio dalis.
  - Sujungti LDB tikslus ir uždavinius. Būsimas kokybės valdymas ir procesų apibrėžimas turi būti tvirtai susijęs su bendrais organizacijos tikslais ir uždaviniais.
  - Užtikrinti visišką ir nuolatinį LDB vadovybės palaikymą. Tai ypač svarbu LDB dėl numatomų vadovybės pokyčių.
  - Laikytis nuolatinio į klientą orientuoto požiūrio. Kokybės vadybos sistemos esmė yra tenkinti klientų poreikius, t.y. be kliento poreikių ir lūkesčių užtikrinimo negali būti kokybės vadybos. Todėl į klientų poreikius ir lūkesčius reikia atsižvelgti iš esmės.
  - Įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimą. Apie pokyčius turi žinoti visi, su jais reikia supažindinti darbuotojus. Darbuotojus, kur tik įmanoma, reikia įtraukti į kokybės valdymo sistemos kūrimą. Šiam tikslui galėtų padėti vidinis komunikacijos planas darbuotojams ir išorinis planas, skirtas įvairiems suinteresuotiesiems asmenims (įskaitant ir SADM). Šie planai turėtų būti sudedamoji pagrindinio veiksmų plano dalis.
2. Būtų naudinga toliau gilinti personalo žinias ir iš esmės gerinti darbuotojų konsultavimo bei profesinio orientavimo įgūdžius, sudarant mokymosi galimybes visiems, o ypač naujai pradėjusiems dirbti. Visapusės paramos ir pagalbos teikimas konsultantams, dirbantiems su sunkiau į darbo rinką integruojamais klientais ir turintiems didelį darbo krūvį, galėtų jiems padėti atlikti šį darbą.
3. Kadangi krūviai yra per dideli, reikėtų apsvarstyti kai kurių paslaugų perdavimą paslaugų teikėjams, pvz., pagalba ilgalaikiams bedarbiams galėtų būti teikiama per vietinio užimtumo iniciatyvas.
4. Reikėtų peržiūrėti esamą klientų segmentacijos modelį ir jį pertvarkyti taip, kad specialistų krūviai būtų paskirstyti pagal tai, kokios kreipėsi klientų grupės.
5. Tolesnis paslaugų darbo ieškantiems asmenims ir darbdaviams kūrimas ir teikimas turėtų būti labiau įrodymais pagrįstas, sistemingai naudojant prieš (ex-ante) ir po (ex-post) vertinimą, veiklos valdymo ir (ateityje) kokybės vadybos rezultatus, taip pat vadovaujantis visu PDTV ciklu.
6. Partnerystės turėtų būti kritiškai peržiūrėtos, atliekant sistemingą stebėseną ir jų naudos vertinimą.

## 7. Rezultatų suvestinė (P=Planuok, D=Daryk, C=Tikrink, A=Veik)

	Išorės vertinimo sritys				
<b>Sekcija A: Strateginis veiklos vertinimas</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)	<b>Sekcija B: Veiklos procesų kūrimas</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)
Veiklos valdymas pagal tikslų nustatymą	P4 D4 C3 A3	P4 D4 C2 (+1) A2 (+1)	Procesų apibrėžimas ir standartizavimas	P4 D3 C3 A3	P3 (+1) D3 C2 (+1) A3
Tikslų (pagrindinių) pavertimas veiklos rodikliais	P4 D3 C3 A3	P4 D3 C2 (+1) A3	Palaikančiųjų struktūrų diegimas	P5 D5 C4 A3	P4 (+1) D4 (+1) C2 (+2) A2 (+1)
Tolesnis veiklos vertinimas	P5 D5 C4 A5	P5 D5 C4 A4 (+1)	Kokybės valdymas	P3 D3 C2 A2	P2 (+1) D2 (+1) C1 (+1) A1 (+1)
Veiklos valdymo rezultatų naudojimas	P4 D4 C3 A3	P3 (+1) D3 (+1) C3 A3	Kanalų valdymas ir mišriosios paslaugos	P5 D5 C3 A3	P4 (+1) D3 (+2) C3 A1 (+2)
<b>Sekcija C: Tvarus aktyvinimas ir pereinamųjų laikotarpių valdymas</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)	<b>Sekcija D: Santykiai su darbdaviais</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)
Holistinis profiliavimas	P4 D5 C3 A3	P4 D4 (+1) C3 A3	Darbdavių strategija ir valdymas	P5 D4 C4 A4	P5 D3 (+1) C4 A4
Segmentacija	P4 D3 C2 A2	P4 D3 C3 (-1) A3 (-1)	Specializuotas paslaugų darbdaviams skyrius	P5 D5 C4 A4	P5 D3 (+2) C4 A3 (+1)
Individualus veiklos planas ir ADRP priemonės	P5 D4 C4 A3	P4 (+1) D4 C4 A3	Laisvų darbo vietų ir darbo ieškančių asmenų suderinamumas	P4 D5 C4 A4	P3 (+1) D4 (+1) C3 (+1) A3 (+1)
Ankstyvoji intervencija nedarbui išvengti ir Jaunimo garantijų iniciatyvos įgyvendinimas	P4 D4 C3 A3	P3 (+1) D3 (+1) C3 A3			
Ankstyvoji intervencija nedarbo trukmei mažinti	P5 D5 C4 A3	P5 D5 C4 A2 (+1)			
Paslaugų ir aktyvinimo strategijos įgyvendinimas	P3 D3 C2 A2	P2 (+1) D2 (+1) C1 (+1) A1 (+1)			



<b>Sekcija E: Įrodymais pagrįstų VUT paslaugų kūrimas ir įgyvendinimas</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)	<b>Sekcija F: Partnerysčių ir suinteresuotųjų šalių valdymas</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)
Prieš (ex-ante) ir po (ex-post) vertinimas	P2 D3 C2 A2	P2 D2 (+1) C1 (+1) A1 (+1)	Atitinkamų suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir struktūrizavimas	P4 D5 C3 A3	P3 (+1) D3 (+2) C2 (+1) A2 (+1)
Pilotiniai projektai	P1 D3 C2 A2	P2 (-1) D2 (+1) C1 (+1) A1 (+1)	Partnerysčių kūrimas	P3 D3 C2 A2	P2 (+1) D3 C2 A1 (+1)
Vertinimo rezultatų komunikavimas	P2 D3 C1 A1	P3 (-1) D3 C1 A1	Partnerysčių su prižiūrinčiosiomis įstaigomis valdymas	P2 D4 C1 A1	P2 D4 C1 A1
Pokyčių ir naujovių valdymas	P1 D3 C1 A1	P1 D2 (+1) C1 A1	Partnerysčių su socialiniais partneriais valdymas	P3 D5 C2 A2	P3 D4 (+1) C1 (+1) A1 (+1)
			Partnerysčių su paslaugų teikėjais valdymas	P4 D4 C3 A2	P4 D4 C4 (-1) A2
			Partnerysčių su Jaunimo garantijų iniciatyvoje dalyvaujančiomis institucijomis valdymas	P5 D5 C3 A2	P5 D5 C2 (+1) A2
<b>Sekcija G: VUT išteklių paskirstymas</b>	Įrodymų lygis (vertintojų balas)	Įrodymų lygis (LDB balas)			
Žmogiškieji ištekliai	P3 D3 C1 A1	P3 D3 C1 A1			
Budžetas	P5 D5 C2 A1	P5 D5 C1 (+1) A1			