



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

**ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio rodiklio „Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 13 ministerijų, dalis (procentais)“ (toliau – rodiklis) dydžio nustatymo tyrimas**

**Priemonės „Veiklos valdymo tobulinimas“ įgyvendinimo stebėsenos rodikliai**

| Rodiklio tipas | * Rodiklio pavadinimas  | Matavimo vienetas      | Kiekybinė išraiška laikotarpio pabaigoje (2015 metais)  | Rodiklio paskirtis         |
|----------------|---|------------------------|---|----------------------------|
| Rezultato      | valstybės išlaidos, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose (13) ministerijose | procentai              | 48 (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, 2006 metų duomenimis) | veiksmų programos rodiklis |
| Produkto       | ministerijose įdiegtos veiklos valdymo sistemos (iš visų ministerijų)               | skaičius/<br>procentai | 1/100   | veiksmų programos rodiklis |

Šaltinis: ES Struktūrinė parama 2007 - 2013 m. (LR Vidaus reikalų ministerija. Informacija atnaujinta 2009-04-14) [http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/gaires/priemones/priemone?priem\\_id=000bdd538000117d](http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/gaires/priemones/priemone?priem_id=000bdd538000117d)

**Rodiklio paaiškinimas**

Rodiklis pasiektas, kai valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 13 ministerijų, dalis bus **48 proc.** (be dotacijų savivaldybėms iš valstybės biudžeto, pagal 2006 m. duomenis). Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos, dalis bus skaičiuojama nuo bendro biudžeto.

**Rodiklio matavimo ir skaičiavimo būdas**

Rodiklio pasiekimo reikšmė nustatoma periodinių tyrimų būdu pagal tam tikslui specialiai sukurtą valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 14 ministerijų, skaičiavimo metodiką.

## Sąvokos

**Veiklos valdymo sistema** (*angl.: performance management system*) (toliau – VVS) – tai kompleksinis, iš skirtingų elementų visumos susidedantis procesas, skirtas organizacijos, programos ar darbuotojo veiklai matuoti (vertinti), tobulinti bei atlyginti už gautus rezultatus, siekiant optimalios veiklos arba konkrečių veiklų įgyvendinimo.

Viena iš rodiklio pagrindinių dedamųjų - valstybės ir savivaldybių išlaidos. Valstybės ir savivaldybių išlaidų sąvokos šiame tyrime apibrėžiamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymu (Žin., 1990, Nr. 24-596; 2004, Nr. 4-47). Šiame įstatyme apibrėžiama, kad:

**Valstybės biudžetas** – Seimo tvirtinamas valstybės biudžeto pajamų ir asignavimų planas biudžetiniams metams.

**Asignavimai** – biudžete nustatyta biudžetinių įstaigų ir kitų biudžeto lėšas gaunančių subjektų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas, (toliau – kiti subjektai) išlaidoms ir ilgalaikiam materialiajam ir nematerialiajam turtui bei strateginėms atsargoms (toliau – turtui) įsigyti skirta lėšų suma, kurią asignavimų valdytojas turi teisę biudžetiniais metais gauti iš biudžete sukauptų lėšų, pateikęs paraišką valstybės išdą valdančiai institucijai arba savivaldybių administracijai, patvirtintoms programoms finansuoti.

Vadovaujantis minėtame įstatyme pateiktais „valstybės biudžeto“, ir „asignavimų“ apibrėžimais **bendrosios valstybės išlaidos** prilyginamos asignavimų planui (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto) biudžetiniams metams.

## Analizuojamų subjektų sąrašas

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu analizuojamų subjektų sąrašą papildė naujai įsteigta Energetikos ministerija, formuluojant skaičiavimo metodiką ir atliekant tyrimą analizuojamų subjektų sąrašas, kurį sudarė 13 ministerijų, buvo papildytas nauju subjektu. Tad tyrimo metu buvo apklaustos: Aplinkos ministerija (AM), Energetikos ministerija (EM), Finansų ministerija (FM), Krašto apsaugos ministerija (KAM), Kultūros ministerija (KM), Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM), Susisiekimo ministerija (SM), Sveikatos apsaugos ministerija (SAM), Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM), Teisingumo ministerija (TM), Užsienio reikalų ministerija (URM), Ūkio ministerija (ŪM), Vidaus reikalų ministerija (VRM) ir Žemės ūkio ministerija (ŽŪM).

## Veiklos valdymo sistema

Skirtingai nuo privataus verslo viešojo sektoriaus organizacijose apibrėžti veiklos valdymo sistemą ir jos sudėtinės dalis yra kur kas sudėtingiau. Šiuos sunkumus didžiąją dalimi lemia ne tik skirtingi tokio tipo įstaigų tikslai, bet ir istoriškai susiformavusi institucinė sąranga, teisės aktais reglamentuojami organizacijų veiklos modeliai ir kur kas išsamiau aprašyti jų veiklos ribotumai. Nepaisant to, remiantis geriausia užsienio šalių praktika, baziniais bendrosios vadybos principais bei privataus sektoriaus organizacijose sukaupta praktika, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo sistemoms taip pat turėtų būti būdingi pagrindiniai veiklos valdymo etapai: *analizė ir planavimas, vidinis veiklos organizavimas, veiksmų koordinavimas ir suderinamumas tarpusavyje, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas, veiklos ir jos rezultatų stebėseną, vertinimas ir kontrolė* (paveikslas 1). Kiekviename iš

čia paminėtų etapų privalo funkcionuoti tam tikri būtini veiksniai - sistemos funkcionavimo požymiai (lentelė 1).

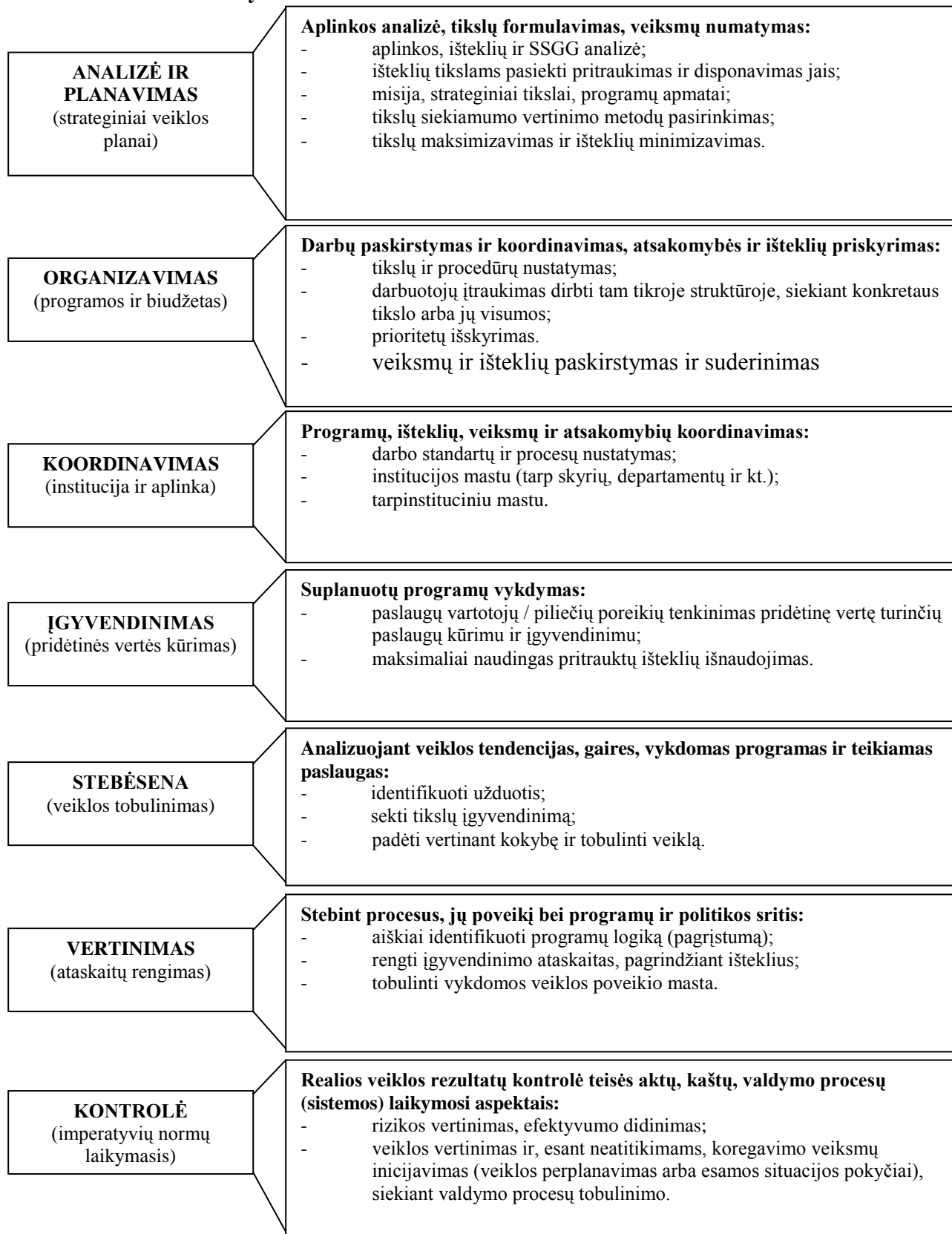
Taigi, pati veiklos valdymo sistema apibrėžiama kaip kompleksinis, iš skirtingų elementų visumos susidedantis procesas, skirtas organizacijos, programos ar darbuotojo veiklai matuoti (vertinti), tobulinti bei atlyginti už gautus rezultatus, siekiant optimalios veiklos arba konkrečių veiklų įgyvendinimo. Paprastai veiklos valdymo sampratai būdingas griežtas racionalus planavimas, kiekybinis rezultatų matavimas, objektyvus veiklos vertinimas ir orientacija ne į išteklius ar procesus, o į rezultatus ir kuriamą vertę.

Vertinant veiklos valdymo sistemų įdiegimo lygį atskirose ministerijose galima teigti, kad dalis reikalavimų veiklos valdymo sistemoms (t. y. joms būdingos savybės) yra aiškiai reglamentuotos šalyje galiojančiuose teisės aktuose (LR Viešojo administravimo įstatymas LR Vyriausybės įstatymas ir Strateginio planavimo metodika, kt.)

Skirtingai nuo kokybės vadybos sistemų veiklos valdymo sistemų atveju vienareikšmišką vertinimą dėl visiškai funkcionuojančios sistemos identifikavimo apibrėžti ne taip paprasta, kadangi atitinkamos sistemos neretai realizuojamos ne per vieną (ar kelis) tam tikrus instrumentus, o per integruotą visais veiklos valdymo požymiais skirtinguose proceso etapuose pasižyminčios sistemos visumą, t.y. konkretaus vadybos instrumento taikymas ar pavienių veiklų vykdymas institucijoje negarantuoja veiklos valdymo kompleksiskumo – neužtikrina, kad veikla valdoma sistemiškai. Dėl šių priežasčių daroma prielaida, kad institucijoje veiklos valdymo sistema visiškai funkcionuoja ir yra 100 proc. įdiegta tuomet, kai vertinama institucija veiklą valdo visuose jai būdinguose etapuose. Šiuo atveju veiklos valdymas gali būti dalinis, t. y. institucijai gali būti būdingi tam tikri pavieniai veiklos valdymo požymiai. Tokiu atveju gali būti traktuojama, kad organizacija iš dalies (tam tikru santykiu) veiklą valdo sistemiškai.

Kiekvienoje ministerijoje tyrimo metu tikrinti VVS požymiai 7 srityse, susijusiose su veiklos valdymo sistemos modelio stadijomis (analizė ir planavimas, organizavimas, koordinavimas, įgyvendinimas, stebėseną, vertinimas ir kontrolė). Baziniams skaičiavimams atlikti priimti požymių sričių svoriai: analizė ir planavimas – 20%, organizavimas – 15%, koordinavimas – 15%, įgyvendinimas – 10%, stebėseną – 10%, vertinimas – 20% ir kontrolė – 10%.

## Paveikslas 1. Veiklos valdymo sistemos modelis



Šaltinis: remiantis antriniais informacijos šaltiniais sudarė ir apibendrinio UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2009 m.

**Lentelė 1. Ministerijų tyrime naudojami veiklos valdymo sistemai funkcionuoti būtini veiksniai pagal VVS etapus**

| Etapas                       | Požymis / savybė  | Aprašymas / pastabos  |
|------------------------------|---|---|
| <b>Analizė ir planavimas</b> | Ministerijoje sudarytas ir patvirtintas strateginis veiklos planas  | Ataskaitiniu (ministerijų tyrime nagrinėjamu) laikotarpiu atitinkamoje institucijoje sudarytas ir patvirtintas strateginis veiklos planas pagal LR Viešojo administravimo įstatymą (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975), LR Vyriausybės įstatymą (Žin., 1994, Nr. 43-772, 1998, Nr. 41(1)-1131) ir strateginio planavimo metodiką, patvirtintą LRV 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 |
|                              | Ministerijos strateginiame veiklos plane tikslų ir programų įgyvendinimas apibrėžtas rodikliais (efekto, rezultato, produkto)   | Pagal LR Viešojo administravimo įstatymą (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975), LR Vyriausybės įstatymą (Žin., 1994, Nr. 43-772, 1998, Nr. 41(1)-1131) ir strateginio planavimo metodiką, patvirtintą LRV 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827   |
|                              | Ministerijos strateginiame veiklos plane nustatyti priežastiniai ryšiai tarp programų rodiklių                                  | Strateginiame veiklos plane yra aiškus hierarchinis ryšys tarp visų programų tarpusavyje ir jose nustatytų rodiklių. Dokumente aiškiai apibrėžta, kokią įtaką viena programa turi kitai ir kaip visos strateginio planavimo priemonės susijusios tarpusavyje  |
|                              | Ministerijos strateginiame veiklos plane integruotas rizikos veiksnių valdymo planas  | Rizikos veiksnių valdymas identifikuojamas su visais planui būdingais požymiais (rizikos, jų atsitikimo tikimybė, poveikio mastas, rizikos mažinimo arba vengimo priemonės, jų pagrindimas, įvykdymo terminai, vykdytojas (atsakingas asmuo), priskirti išteklių ir kt.)  |
|                              | Strateginiame veiklos plane numatytos konkrečios priemonės vidiniam ministerijos veiklos efektyvumui didinti                    | Vidinio ministerijos veiklos efektyvumo didinimo priemonės nustatomos pagrindiniams vidiniams organizacijos procesams, aiškiai išskiriamos planuojamos siektinos kiekybinės matavimo rodiklių reikšmės atitinkamoms sritims, pvz. piliečių skundų nagrinėjimo laikas, elektroniniu būdu pateikiamų užklausų santykis su raštu teikiamų užklausų kiekiu ir pan.                                    |
|                              | Ministerijoje yra sudaryta ir patvirtinta veiklos rodiklių sistema  | Veiklos rodiklių sistemą apima valdymo rezultatų rodikliai, susieti į bendrą visumą (sistemą), t. y. rodikliai, matuojantys veiklos efektyvumą (pvz. žinomumas, politinė įtaka, įgaliojimų vykdymas / deleguotų užduočių atlikimas orientacija į klientus / piliečius), taip pat vidinių procesų greičio matavimai.   |
|                              | Visiems veiklos rodikliams nustatytos siektinos reikšmės  | Siektinos (vidutinės) reikšmės išreikštos kiekybine išraiška, pačios savaime prasmingos ir galinčios turėti poveikį galutinio rezultato matavimui   |
|                              | Visiems veiklos rodikliams nustatytos nuokrypių reikšmės  | Sudaryta galimybė vertinti nustatytas siektinas (vidutines) rodiklių reikšmes, lyginant jas su faktine situacija, t. y. aiškiai apibrėžtos kiekybinės ribos vertinant veiklas „gerai“, „vidutiniškai / patenkinamai“, „blogai“  |
|                              | Visiems veiklos rodikliams yra nustatytas skaičiavimo principas (formulė)   | Sudarytos galimybės dabartiniu metu arba ateityje automatizuoti veiklos rodiklių skaičiavimus realiu laiku, t. y. kiekvienas veiklos rodiklis turi patvirtintą, jam skaičiuoti reikalingą algoritmą (formulę)   |
|                              | Ministerijos kitų metų biudžeto sudarymas nesiremia praeitų metų išlaidomis, t. y. nėra tiesiog perkeliamas ateinantiems metams | Veiklos planavimo metu gaunamas atgalinis ryšys dėl praėjusio ataskaitinio laikotarpio metu atliktų veiksmų efektyvumo, įvertinant tiek siektinus tikslus, tiek faktines išlaidas ir pasiektą rezultatą. Biudžeto sudarymo  |

| Etapas | Požymis / savybė  | Aprašymas / pastabos   |
|--------|---|--|
|        |   | prielaidos remiasi naujai perplanuotomis veiklomis ir joms būtinais ištekliais, koreguojant juos priklausomai nuo makroekonominių rodiklių ir prognozuojamų pajamų   |
|        | Ministerijos biudžete numatytos maksimalios išlaidos priklauso nuo makroekonominių rodiklių ir prognozuojamų pajamų | Institucijoje biudžeto sudarymo metu yra aiškiai nustatytos maksimalios išlaidos, kiekybiškai susietos su makroekonominiais rodikliais ir prognozuojamomis pajamomis   |
|        | Prieš sudarant ministerijos biudžetą yra vykdoma išankstinė (ex ante) visų programų analizė                         | Biudžeto sudarymo procese egzistuoja formalizuotos taisyklės, susijusios su esamų (praeityje vykdytų) ir būsimų programų bei priemonių įgyvendinimu, t. y. užtikrinta, kad nei viena esama ar būsima programa nebus vykdoma neatlikus išankstinės analizės   |
|        | Sudarant ministerijos biudžetą yra atsižvelgiama į visų programų pasekmių (ex post) analizės išvadas                | Biudžeto sudarymo procese egzistuoja formalizuotos taisyklės, kaip atsižvelgiama į programų pasekmių analizės išvadas, t.y. nustatyti aiškūs ir nedviprasmiai kriterijai, kuriais remiantis tęsiamos vykdyti arba atsisakomos vykdyti (nutraukiamos) tam tikros programos  |
|        | Rezervinių atidėjimų, kitų, nenumatytų išlaidų suma ministerijos biudžete sudaro mažiau nei 10 proc. viso biudžeto  | Biudžetas sudaromas taip, kad atskiros jo sudėtinės dalys būtų kiek įmanoma labiau detalizuotos. Esant situacijai, kai rezervinių atidėjimų, kitų, nenumatytų išlaidų suma ministerijos biudžete sudaro daugiau nei 10 proc. viso biudžeto, turi būti jos detalizuotos pagal veiklas ar numatytas priemones  |
|        | Ministerijos strateginis veiklos planas paskelbtas viešai   | Paskelbimas traktuojamas viešu, kai atitinkamas dokumentas yra nesudėtingai prieinamas tiek institucijos darbuotojams, tiek ir išorinėms suinteresuotoms šalims (piliečiams). Dokumento ieškojimas nereikalauja iš suinteresuotos pusės jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkamu dokumentu ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką |
|        | Ministerijos veiklos rodiklių sistema paskelbta viešai  | Paskelbimas traktuojamas viešu, kai atitinkamas dokumentas yra nesudėtingai prieinamas tiek institucijos darbuotojams, tiek ir išorinėms suinteresuotoms šalims (piliečiams). Dokumento ieškojimas nereikalauja iš suinteresuotos pusės jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkamu dokumentu ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką |
|        | Ministerijos biudžetas paskelbtas viešai  | Paskelbimas traktuojamas viešu, kai atitinkamas dokumentas yra nesudėtingai prieinamas tiek institucijos darbuotojams, tiek ir išorinėms suinteresuotoms šalims (piliečiams). Dokumento ieškojimas nereikalauja iš suinteresuotos pusės jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkamu dokumentu ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką |

| Etapas               | Požymis / savybė  | Aprašymas / pastabos   |
|----------------------|---|--|
| <b>Organizavimas</b> | Už visų programų įgyvendinimą yra priskirti atsakingi ministerijos padaliniai (departamentai, skyriai, asmenys)   | Tiek turiniu, tiek forma atsakomybės lygmuo pagal galimybes identifiukuotas kiek įmanoma labiausiai tiesioginis asmuo  |
|                      | Visi veiklos rodikliai yra priskirti konkrečioms ministerijos padaliniam (departamentams, skyriams, asmenims)   | Tiek turiniu, tiek forma veiklos rodikliai pagal galimybes priskirti kiek įmanoma labiausiai tiesioginiam asmeniui, sudarant galimybę matuoti veiklos rezultatus   |
|                      | Už programas atsakingiems padaliniam (departamentams, skyriams, asmenims) yra priskirti konkretūs išteklių programų įgyvendinimui   | Priskirti išteklių (tiek materialūs, tiek ir nematerialūs) pagal galimybes detalizuojami pagal konkrečias priemones ar veiklas, sudarant galimybes atsakingiems asmenims savarankiškai juos naudoti pagal nustatytas procedūras priimant sprendimus  |
|                      | Tarp darbuotojų atlyginimų ir veiklos rodiklių įgyvendinimo yra aiški priklausomybė   | Institucijoje sudarytas ir patvirtintas mechanizmas (procedūra), kuriame detalizuojama, kokiais ryšiais yra susiję veiklos rodikliai su atitinkamų atsakingų asmenų atlyginimais, t. y. yra aiški sistema, kaip darbuotojai premijuojami / nepremijuojami / keičiama jų kategorija, esant tam tikroms veiklos rodiklių reikšmėms   |
| <b>Koordinavimas</b> | Esamos infrastruktūros pagalba realiu laiku galima susipažinti su kiekvieno padalinio veiklos rodikliais ir jų įgyvendinimu   | Priklausomai nuo veiklos specifikos realiu laiku laikomas informacijos pasiekiamumas su kiek įmanoma mažesniu laukimo laiku. Siekiama, kad duomenys apie veiklos rodiklius ir jų įgyvendinimą nebūtų senesni nei savaitės / mėnesio, o jų pasiekiamumui nebūtų jokių apribojimų, t.y. informacijos pasiekiamumas nereikalauja iš suinteresuotos pusės jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybes susipažinti su atitinkama informacija ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką |
|                      | Už programos įgyvendinimą atsakingas ministerijos padalinys (departamentas, skyrius, asmuo) įgaliotas savarankiškai koordinuoti veiklos rodiklio pasiekimą  | Pagal priskirtą atsakomybę lygį, išteklius ir veiklos rezultatų susiejimą su atsakingų asmenų atlyginimais palikta galimybė savarankiškai koordinuoti veiklos rodiklių įgyvendinimą, t. y. suteikti įgaliojimai priimti reikalingus sprendimus   |
|                      | Ministerijos apskaitos, biudžetavimo ir veiklos sistemų sudėtinės dalys koduojamos vienodai   | Pagal galimybes sudarytos sąlygos suinteresuotai šaliai atpažinti sąskaitų planą, planavimo sistemos ir kitus rodiklius vieningoje kodavimo sistemoje, t. y. visiškai suvienodinta ir aiškią hierarchiją bei nuoseklumą turinti kodavimo sistema   |
|                      | Pagrindinės ministerijos finansų valdymo posistemės (biudžetavimo, apskaitos, pinigų srautų, skolų ir išpareigojimų valdymo) visiškai tarpusavyje suderintos, nuoseklios ir koordinuojamos viename padalinyje | Pagal galimybes sudarytos sąlygos suinteresuotai šaliai atpažinti visus finansų valdymo posistemės elementus vieningoje kodavimo sistemoje, t. y. visiškai suvienodinta ir aiškią hierarchiją bei nuoseklumą turinti kodavimo sistema. Visų finansų valdymo posistemės elementų koordinavimas viename padalinyje užtikrina finansinės drausmės politiką, pvz. panaikina galimybę vykdyti viešuosius pirkimus (kai nėra galimybių atsiskaityti su tiekėju) be koordinuojančio padalinio sutikimo  |
| <b>Įgyvendinimas</b> | Ministerijos veiklos rodiklių faktinės reikšmės yra matuojamos ir fiksuojamos veiklos valdymo sistemoje   | Priklausomai nuo infrastruktūros ir informacinių sistemų architektūros veiklos rodiklių faktinės reikšmės tam tikru pavidalu (IT sistemose arba dokumentuose) pagal nustatytas procedūras po matavimų yra užfiksuotos ir pasiekiamos, t.y. ne matuojamos ir skaičiuojamos remiantis užklausomis, o   |

| Etapas     | Požymis / savybė  | Aprašymas / pastabos  |
|------------|---|---|
|            |   | sistemiškai registruojamos tam, kad ateityje būtų lengvai pasiekiamos   |
|            | Ministerijos veiklos rodiklių faktinės reikšmės yra matomos ir prieinamos atsakingiems asmenims   | Veiklos rodiklių faktinių reikšmių ieškojimas nereikalauja iš už jas atsakingų asmenų jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkama informacija ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką  |
|            | Ministerijos pajamų ir išlaidų faktinės reikšmės yra matuojamos ir fiksuojamos veiklos valdymo sistemoje  | Priklausomai nuo infrastruktūros ir informacinių sistemų architektūros pajamų ir išlaidų faktinės reikšmės tam tikru pavidalu (IT sistemose arba dokumentuose) pagal nustatytas procedūras po matavimų yra užfiksuotos ir pasiekiamos, t.y. ne matuojamos ir skaičiuojamos remiantis užklausomis, o sistemiškai registruojamos tam, kad ateityje būtų lengvai pasiekiamos |
|            | Ministerijos pajamų ir išlaidų faktinės reikšmės yra matomos ir prieinamos atsakingiems asmenims  | Pajamų ir išlaidų faktinių reikšmių ieškojimas nereikalauja iš už jas atsakingų asmenų jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkama informacija ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką   |
|            | Ministerijos išlaidos gali būti susietos su konkrečiais veiklos rezultatais, o sistema gali reguliariai matuoti darbo krūvį, efektyvumą ir rezultatus   | Nustatytas ir veikiantis mechanizmas (procedūra), kuriuo faktinės išlaidos priskiriamos konkrečioms veikloms (ir / ar jų rezultatams). Atsakingiems asmenims yra galimybė realiu laiku susipažinti su darbo krūvio, efektyvumo ir rezultatyvumo rodikliais  |
| Stebėseną  | Veiklos rodiklių įgyvendinimo ataskaitiniu laikotarpiu nustatyto periodiškumu yra lyginamos faktinės veiklos rodiklių reikšmės su planinėmis reikšmėmis                                       | Institucijoje yra patvirtinta procedūra pagal kurią be jokių papildomų užklausų ar veiksmų periodiškai yra vykdoma palyginamoji analizė, kurios rezultatai realiu laiku gali būti pasiekiami atsakingiems asmenims  |
|            | Veiklos rodiklių įgyvendinimo ataskaitiniu laikotarpiu nustatyto periodiškumu yra lyginamos faktinės išlaidos su planinėmis išlaidų reikšmėmis  | Institucijoje yra patvirtinta procedūra pagal kurią be jokių papildomų užklausų ar veiksmų periodiškai yra vykdoma palyginamoji analizė, kurios rezultatai realiu laiku gali būti pasiekiami atsakingiems asmenims  |
|            | Veiklos rodiklių įgyvendinimo ataskaitiniu laikotarpiu nustatyto periodiškumu yra lyginamos veiklos rodiklių faktinės reikšmės su faktinėmis išlaidomis                                       | Institucijoje yra patvirtinta procedūra pagal kurią be jokių papildomų užklausų ar veiksmų periodiškai yra vykdoma palyginamoji analizė, kurios rezultatai realiu laiku gali būti pasiekiami atsakingiems asmenims  |
| Vertinimas | Veiklos rodiklių įgyvendinimo ataskaitiniu laikotarpiu ministerijoje nustatyto periodiškumu yra rengiamos visų programų įgyvendinimo ataskaitos   | Institucijoje yra patvirtinta tvarka, kurioje nurodytas programų įgyvendinimo ataskaitų rengimo periodiškumas, atsakingi asmenys, turinio ir formos reikalavimai  |
|            | Ministerijoje yra patvirtintas strateginio veiklos plano koregavimo mechanizmas, veikiantis esant reikšmingiems neatitikimams tarp veiklos rodiklių ir išlaidų faktinių bei planinių reikšmių | Institucijoje veikia konkreti procedūra, pagal kurią, remiantys objektyviais kriterijais, privalo būti koreguojamas strateginis veiklos planas anksčiau nei jo galutinis terminas (planavimo periodas), siekiant operatyviai perplanuoti veiklą dėl reikšmingų neatitikimų įgyvendinimo metu  |
|            | Ministerijoje yra patvirtintas veiklos rodiklių reikšmių koregavimo mechanizmas, veikiantis esant reikšmingiems neatitikimams tarp veiklos rodiklių ir išlaidų faktinių bei planinių reikšmių | Institucijoje veikia konkreti procedūra, pagal kurią, remiantys objektyviais kriterijais, privalo būti koreguojamos veiklos rodiklių reikšmės anksčiau nei planavimo periodo pabaigoje, siekiant operatyviai perplanuoti veiklą dėl reikšmingų neatitikimų įgyvendinimo metu  |



| Etapas          | Požymis / savybė   | Aprašymas / pastabos   |
|-----------------|--|--|
|                 | Ministerijoje yra patvirtintas biudžeto koregavimo mechanizmas, veikiantis esant reikšmingiems neatitikimams tarp veiklos rodiklių ir išlaidų faktinių bei planinių reikšmių | Institucijoje veikia konkreti procedūra, pagal kurią, remiantys objektyviais kriterijais, privalo būti koreguojamas biudžetas anksčiau nei planavimo periodo pabaigoje   |
|                 | Ministerijoje vykdomas visų programų pasekmių (ex post) vertinimas   | Organizacijoje užtikrinta, kad nei viena programa negali būti automatiškai perkelta į kitą planavimo periodą, neužtikrinus jos pasekmių vertinimo  |
|                 | Esant reikšmingam neigiamam programų pasekmių (ex post) vertinimui, ministerijoje yra patvirtintas atitinkamos programos koregavimo, naikinimo mechanizmas                   | Institucijoje numatyta ir patvirtinta procedūra, pagal kurią vykdomas atitinkamos programos koregavimas, naikinimas ar kiti veiksmai   |
| <b>Kontrolė</b> | Pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui vykdomas nepriklausomas finansinis auditas   | Trečiosios šalies nepriklausomas finansinis auditas yra privalomas kiekvieno ataskaitinio laikotarpio pabaigoje. Tuo atveju, jei atitinkamą auditą atlieką Valstybės kontrolė, papildomo audito nereikia   |
|                 | Nepriklausomo finansinio audito išvados skelbiamos viešai  | Paskelbimas traktuojamas viešu, kai atitinkamas dokumentas yra nesudėtingai prieinamas tiek institucijos darbuotojams, tiek ir išorinėms suinteresuotoms šalims (piliečiams). Dokumento ieškojimas nereikalauja iš suinteresuotos pusės jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkamu dokumentu ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką |
|                 | Pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui vykdomas nepriklausomas veiklos auditas  | Trečiosios šalies nepriklausomas veiklos auditas yra privalomas kiekvieno ataskaitinio laikotarpio pabaigoje. Tuo atveju, jei atitinkamą auditą atlieką Valstybės kontrolė, papildomo veiklos audito nereikia. Veiklos audito metu vertinami atlikti darbai, įgyvendintos priemonės, vidinis efektyvumas, terminų laikymasis, dokumentų suderinamumas ir prieinamumas bei kiti veiksniai, susiję su institucijos veikla                          |
|                 | Nepriklausomo veiklos audito išvados skelbiamos viešai   | Paskelbimas traktuojamas viešu, kai atitinkamas dokumentas yra nesudėtingai prieinamas tiek institucijos darbuotojams, tiek ir išorinėms suinteresuotoms šalims (piliečiams). Dokumento ieškojimas nereikalauja iš suinteresuotos pusės jokių perteklinių veiksmų, papildomų užklausų, kitų priemonių ar nepagrįstų išteklių, kas sudarytų pagrindą laukti galimybės susipažinti su atitinkamu dokumentu ilgiau nei per protingą suvokiamą laiką |
|                 | Ministerijoje yra privalomas vidinis auditas   | Institucijoje veikia konkreti tvarka, pagal kurią privalo būti vykdomas vidinis auditas, apimantis tiek finansinį, tiek ir veiklos vertinimą. Vykdomas Vidaus audito tarnybos ar kito organizacijos padalinio, atsakingo už auditą   |
|                 | Vidinio audito specialistai tiesiogiai pavaldūs ministrui  | Už vidaus auditą atsakingi asmenys yra tiesiogiai pavaldūs organizacijos vadovui, o ne kuriam nors kitam padaliniiui, siekiant išvengti interesų konflikto bei eliminuojant galimybę daryti tiesioginį ar netiesioginį poveikį audito specialistams  |

| <b>Etapas</b> | <b>Požymis / savybė</b>   | <b>Aprašymas / pastabos</b>   |
|---------------|---|---|
|               | Ministerijoje yra formalizuota taisyklė, kad trečiosios šalies nepriklausomas auditorius negali būti konsultantas toje pačioje ministerijoje  | Ši taisyklė galioja tuomet, kai trečiosios šalies nepriklausomas auditorius yra privataus kapitalo asmuo.   |
|               | Ministerijoje egzistuoja reguliarus, sistemingas veiklos rezultatų duomenų surinkimo, analizės ir ataskaitų formavimo procesas, kurio metu tikrinamas veiksmų atitikimas strateginiams tikslams | Institucijoje nustatyta konkreti tvarka / procedūra, užtikrinanti šio veiklos valdymo sistemos požymio realizavimą. Tvarkoje numatytos nuolatinio gerinimo priemonės, siekiant kiek įmanoma didesnio veiklos efektyvumo |

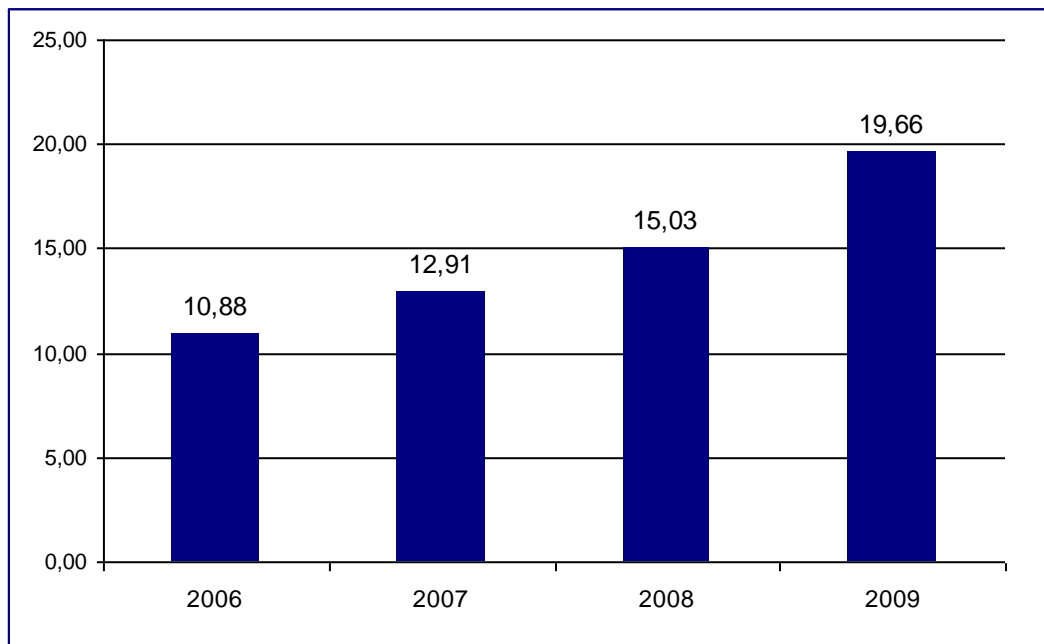
*Šaltinis: sudarė UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2009 m.*

## Tyrimo eiga ir rezultatai

Vidaus reikalų ministerijos užsakymu UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ 2009 m. spalio 1-14 d. atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio rodiklio „Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 13 ministerijų, dalis (procentais)“ bazinį dydį ir šio rodiklio prognozes 2009-2015 m. (toliau – tyrimas). Tyrimo klausimynas buvo patalpintas Vidaus reikalų ministerijos interneto svetainėje ([www.vrm.lt](http://www.vrm.lt)), o visos 14 ministerijų atskiru raštu pakviestos dalyvauti tyrime bei atsakyti į klausimus.

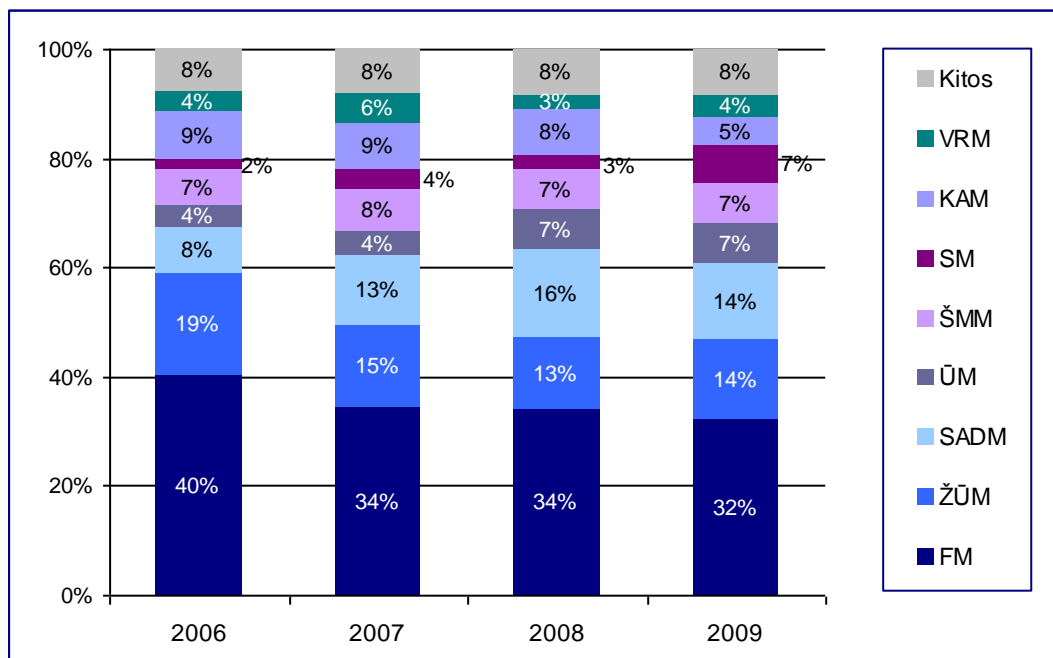
Pasak tyrimo vykdytojų, analizuojant valstybės išlaidas, kurias apima visos 14 ministerijų, 2006–2009 m. laikotarpyje (paveikslas 2), galima teigti, kad 2006–2009 m. laikotarpyje valstybės išlaidos nuolat augo. 2006 m. valstybės išlaidos, kurias apima visos 14 ministerijų sudarė 10,88 mln. Lt, 2007 m. – 16 proc. daugiau, 2008 m. – 18 proc. daugiau lyginant su prieš tai buvusiais metais. 2009 m. bendrosios valstybės išlaidos sudarė 19,66 mln. Lt ir tai buvo apie 30 proc. daugiau nei 2008 m. ir net 80 proc. daugiau nei 2006 m.

**Paveikslas 2. Valstybės išlaidos, kurias apima visos 14 ministerijų, 2006–2009 m. laikotarpyje, mln. Lt**



Toks staigus, ketverių pastarųjų metų laikotarpyje stebimas valstybės išlaidų augimas sudaro galimybes numatyti, kad jos ir toliau turėtų tendencingai augti, nepriklausomai nuo ekonomikos ciklo ar kitų makroekonominių veiksnių. Iš kitos pusės, šalį užklupusi recesija bei LR Vyriausybės pastangos sumažinti destabilizuotą ekonominę padėtį, o tuo pačiu ir situaciją valstybės finansuose, leidžia daryti prielaidą, kad valstybės išlaidų augimas trumpuoju ar vidutiniu laikotarpiu gali ir mažėti. Atsižvelgiant į esamą neapibrėžtumo lygį ir ribotas galimybes tiksliai prognozuoti ekonomikos vystymąsi tolimesniuose ministerijų tyrimo rezultatų apibendrinimo ir interpretacijos veiksmuose tyrimo vykdytojai rėmėsi prielaida, kad 2010–2015 m. valstybės išlaidos išliks 2009 m. lygmenyje.

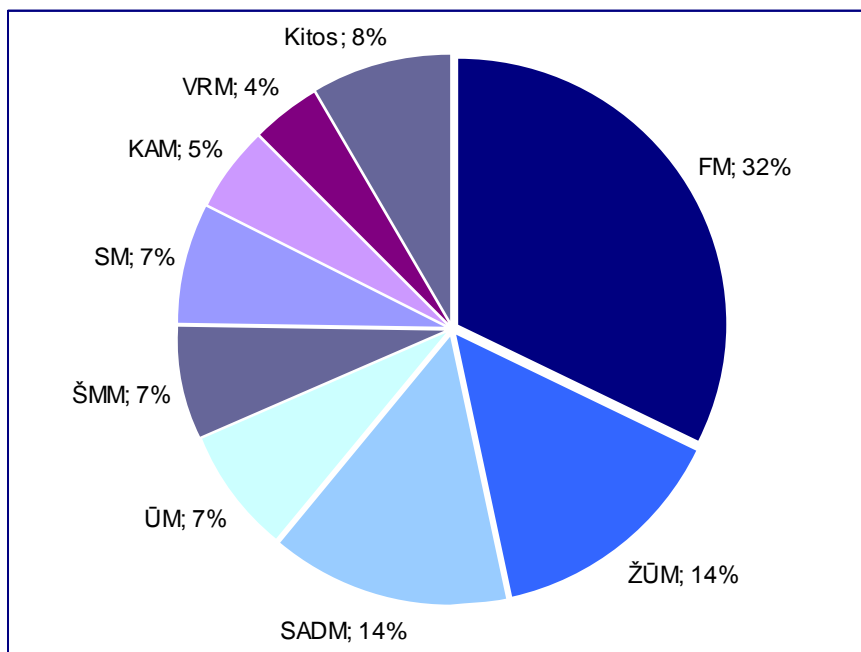
**Paveikslas 3. Valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, struktūra ir dinamika 2006–2009 m., proc.**



Paveiksle 3 matyti, kad valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, struktūra ir dinamika 2006–2009 m. nuolat kito. Svarbu akcentuoti tai, kad 2006 m. net 67 proc. suminių valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, patenka tik į 3 ministerijų kompetenciją: FM, ŽŪM ir SADM. Ši dalis 2009 m. atitinkamai sudarė 60 proc. visų valstybės išlaidų. 2006–2009 m. laikotarpyje finansiniu aspektu labiausiai augo SADM reikšmė (atitinkamai nuo 8 proc. iki 14 proc. suminėse valstybės išlaidose), SM svarba (atitinkamai nuo 2 proc. iki 7 proc. suminėse valstybės išlaidose). Minėtame laikotarpyje labiausiai mažėjo FM ir ŽŪM reikšmė (atitinkamai nuo 40 proc. iki 32 proc. ir nuo 19 proc. iki 14%).

*Nepaisant visų šių pokyčių atkreiptinas dėmesys, kad FM, ŽŪM ir SADM valstybės išlaidų dalys, kurias apima veiklos valdymo sistemos šiose ministerijose, bendrose analizuojamose valstybės išlaidose vis dar išlieka kritiškai reikšmingos (paveikslas 4). Tai reiškia, kad būtent nuo šiose trijose ministerijose diegiamų VVS funkcionavimo didžiaja dalimi ir priklauso pagrindinis šiame tyrime analizuojamas rezultatyvumo rodiklis. Pažymėtina ir tai, kad net 6 ministerijos (SAM, EM, AM, KM, URM, TM), pagal valstybės išlaidas, kurias apima atitinkamos ministerijos, bendrose suminėse išlaidose 2009 m. patenka į „kitą“, vos 8 proc. suminių valstybės išlaidų sudarančių ministerijų kategoriją (lentelė 2). Taigi, net ir patys efektyviausi pokyčiai, susiję su VVS įdiegimu ir funkcionavimu šiose ministerijose praktiškai neturės jokios įtakos analizuojamam rezultatyvumo rodikliui pagal ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio įgyvendinimo priemonę „Veiklos valdymo tobulinimas“, jei 2010–2015 metų laikotarpyje neįvyks jokių struktūrinių pokyčių, susijusių su atskirų ministerijų finansinės reikšmės valstybės išlaidų kontekste persiskirstymu.*

**Paveikslas 4. Valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, struktūra 2009 m., proc.**



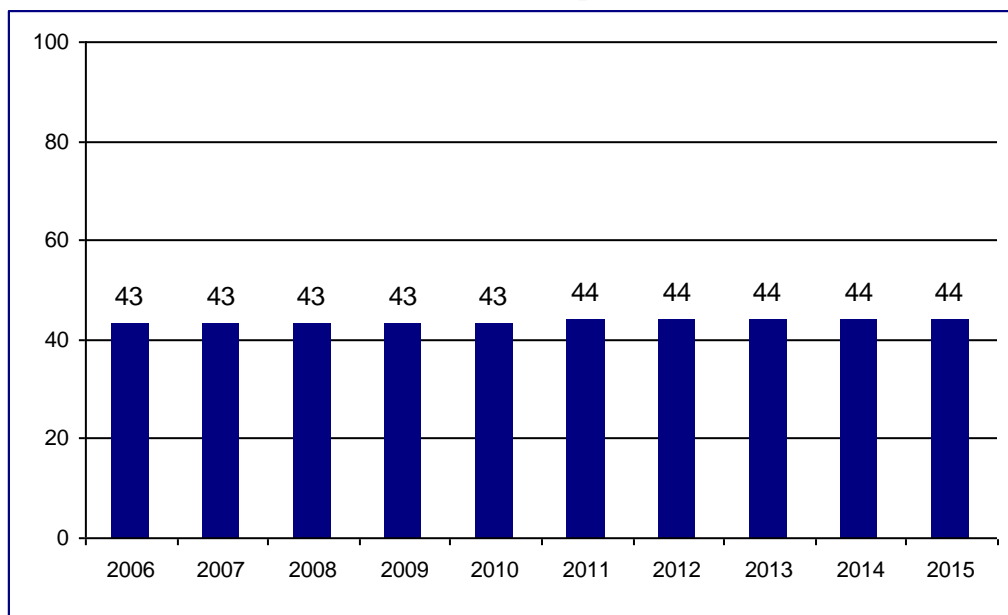
**Lentelė 2. Valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, struktūra 2009 m., proc.**

|      | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FM   | 40%         | 34%         | 34%         | 32%         |
| ŽŪM  | 19%         | 15%         | 13%         | 14%         |
| SADM | 8%          | 13%         | 16%         | 14%         |
| ŪM   | 4%          | 4%          | 7%          | 7%          |
| ŠMM  | 7%          | 8%          | 7%          | 7%          |
| SM   | 2%          | 4%          | 3%          | 7%          |
| KAM  | 9%          | 9%          | 8%          | 5%          |
| VRM  | 4%          | 6%          | 3%          | 4%          |
| SAM  | 2%          | 2%          | 2%          | 2%          |
| EM   | 0%          | 0%          | 0%          | 2%          |
| AM   | 1%          | 2%          | 2%          | 1%          |
| KM   | 2%          | 2%          | 2%          | 1%          |
| URM  | 2%          | 2%          | 2%          | 1%          |
| TM   | 1%          | 1%          | 1%          | 0%          |
|      | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## Žemės ūkio ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

Analizuojant Žemės ūkio ministerijos (toliau – ŽŪA) 2009 m. spalio 13 d. užpildyto klausimyno apdorotus duomenis matyti, kad nuo 2006 m. iki 2009 m. VVS įdiegtumo rodiklis išliko nepakitęs – ministerijos veiklos valdymo sistema atitinka 43 proc. visų sistemai būdingų bruožų. Esamos situacijos detalizacija (lentelė 3) iliustruoja, kad veiklos valdymo sistemai Žemės ūkio ministerijoje labiausiai stinga įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapams būdingų savybių.

**Paveikslas 5. Žemės ūkio ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



**Lentelė 3. Žemės ūkio ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 9 / 17   | 9 / 20  | 45 %                  |
| Organizavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 1 / 5  | 2 / 10  | 20 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 1 / 3  | 3 / 10  | 30 %                  |
| Vertinimas    | 20            | 2 / 6  | 6 / 20  | 30 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 5 / 8  | 7 / 10  | 70 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>22 / 47</b>   | <b>43 / 100</b>   | <b>43 %</b>           |

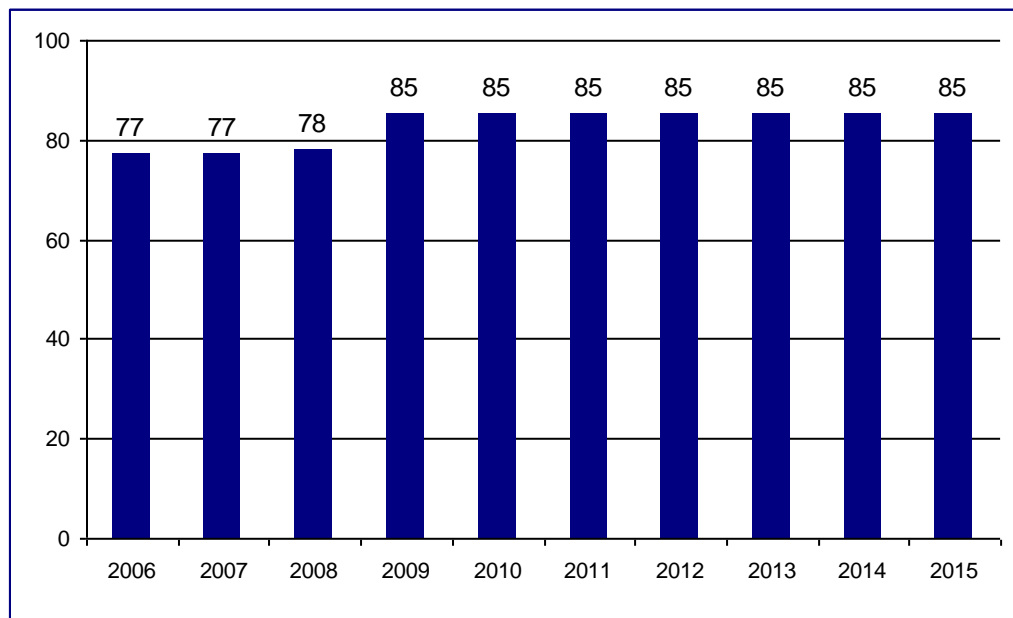
\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Remiantis pateikta informacija apie 2010–2015 m. VVS diegimo tobulinimo veiksmus, pažymėtina, kad VVS įdiegtumo lygis šioje ministerijoje praktiškai nekis – ŽŪM numato vienintelį pokytį, susijusį su VVS diegimo analizės etapu - 2011 m. įdiegti papildomą VVS savybę - strateginiame veiklos plane numatyti konkrečias priemones vidiniam ministerijos veiklos efektyvumui didinti. Veiklos valdymo sistemos tobulinimo prognozių rezultatas - 2011 m. vienu procentiniu punktu iki 44 proc. išaugęs VVS įdiegtumo lygis.

### **Vidaus reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis**

Vidaus reikalų ministerijos (toliau – VRM) 2009 m. spalio 14 d. klausimyno atsakymų rezultatų analizė rodo, kad 2009 m. šioje ministerijoje įvyko pakankamai nemaži pokyčiai, susiję su VVS. 2006–2008 m. laikotarpyje dominavęs 77–78 proc. VVS įdiegtumo lygis 2009 m. šoktelėjo iki 85 proc. ir, remiantis VRM duomenimis, VVS įdiegtumo lygis nekis artimiausius penkerius – šešerius metus. Pasak ministerijos atstovų, kokybinis šuolis, įvykęs pastaruosiu metu, labiausiai yra susijęs su VRM pastangomis, visiškai tarpusavyje suderinus pagrindines ministerijos finansų valdymo posistemes (biudžetavimo, apskaitos, pinigų srautų, skolų ir išsipareigojimų valdymo) ir sutelkus jų koordinavimą viename padalinyje. Be to, ministerijoje buvo patvirtintas veiklos rodiklių reikšmių koregavimo mechanizmas, veikiantis esant reikšmingiems neatitikimams tarp veiklos rodiklių ir išlaidų faktinių bei planinių reikšmių, ko pasekmėje VVS buvo sustiprinta vertinimo etape.

**Paveikslas 6. Vidaus reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



Tuo pačiu, VVS kontrolės etapui būdinga nepriklausomo finansinio audito išvadų skelbimo viešai savybė (VRM pradėta taikyti nuo 2008 m.). Visos šios įgyvendintos priemonės sudarė galimybę VRM veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygį pakelti 8 procentiniais punktais lyginant su 2006 m. Nepaisant visų, istoriškai įvykdytų VVS tobulinimo veiksmų, Vidaus reikalų ministerija nenumato jokių naujų šios sistemos vystymo veiksmų artimiausioje ateityje, todėl prognozuojama, kad pasiektas 85 proc. VVS įdiegimo lygis bus būdingas šiai ministerijai iki 2015 m.

**Lentelė 4. Vidaus reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 14 / 17  | 16 / 20   | 80 %                  |
| Organizavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 3 / 4  | 11 / 15   | 73 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 5 / 5  | 10 / 10   | 100 %                 |
| Stebėseną     | 10            | 3 / 3  | 10 / 10   | 100 %                 |
| Vertinimas    | 20            | 6 / 6  | 20 / 20   | 100 %                 |
| Kontrolė      | 10            | 5 / 8  | 6 / 10  | 60 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>39 / 47</b>   | <b>85 / 100</b>   | <b>85 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

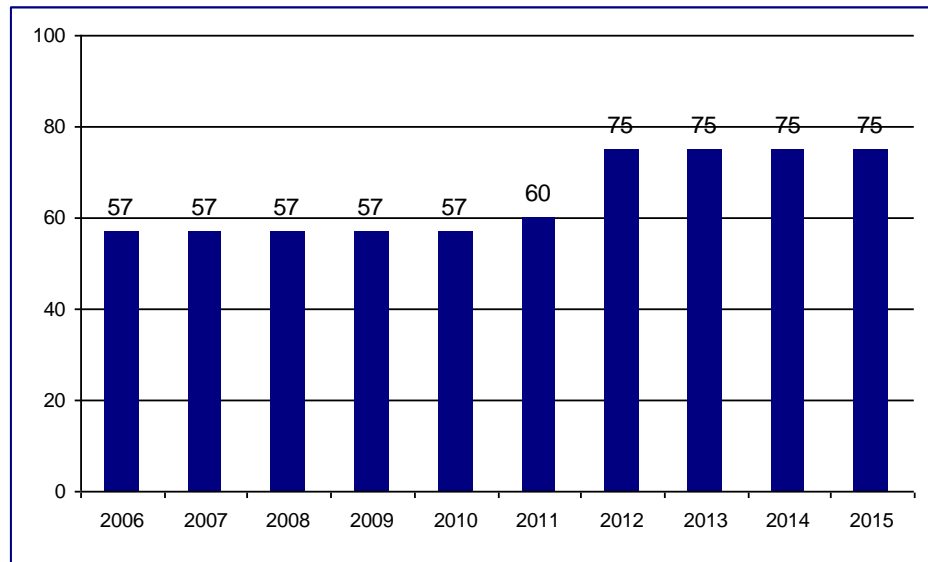
Esant poreikiui ir toliau tobulinti VVS, įdiegtą šioje ministerijoje, rekomenduojama labiausiai atkreipti dėmesį į koordinavimo ir kontrolės etapams būdingų požymių papildomą diegimą (lentelė 4). Esamos situacijos detalizacija iliustruoja, kad veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygiui didinti daugiausiai potencialo yra kontrolės etape, taigi Vidaus reikalų ministerijai reikėtų ieškoti galimybių pritaikyti ir realizuoti likusias 3 iš 8 kontrolės etapo priemonių.



## Ūkio ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

Pagal veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygį 2009 m. Ūkio ministerija (toliau – ŪM) rikiuojasi maždaug per vidurį lyginant su kitomis ministerijomis.

**Paveikslas 7. Ūkio ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



Ūkio ministerijai būdingas 57 proc. VVS įdiegtumo lygis yra artimas Aplinkos ministerijos (58 proc.), Energetikos ministerijos (63 proc.) ir Susisiekimo ministerijos (52 proc.) VVS įdiegtumo lygiams. Nepaisant to, ŪM pateikti duomenys rodo, kad ši ministerija 2010–2015 m. laikotarpyje tikisi nemažų pokyčių, susijusių su VVS tobulinimu – tai viena iš 3 ministerijų Lietuvoje, kuri akivaizdžiai planuoja vykdyti reikšmingus kokybinius tobulinimo darbus, susijusius su egzistuojančia VVS ir jos funkcionalumu. 2010–2011 m. ŪM ketina keisti su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusias priemones bei pereiti prie aiškios priklausomybės tarp darbuotojų atlyginimų ir veiklos rodiklių įgyvendinimo, t. y. ministerijos personalo veikla bus labiau orientuojama į rezultatus. Tikėtina, kad sėkmingai įgyvendinus šiuos planus ŪM dar labiau sustiprins VVS organizavimo etapą.

**Lentelė 5. Ūkio ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 12 / 17  | 13 / 20   | 65 %                  |
| Organizavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 1 / 5  | 2 / 10  | 20 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 2 / 3  | 6 / 10  | 60 %                  |
| Vertinimas    | 20            | 2 / 6  | 8 / 20  | 40 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 3 / 8  | 4 / 10  | 40 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>26 / 47</b>   | <b>57 / 100</b>   | <b>57 %</b>           |

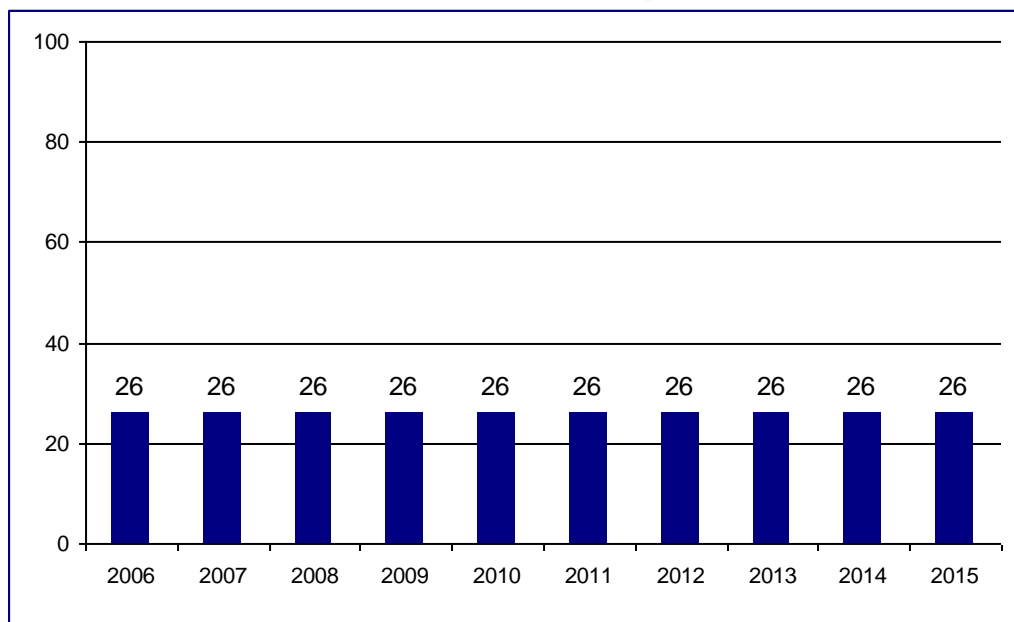
\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Esamos situacijos detalizacija (lentelė 5) iliustruoja, kad Ūkio ministerija artimiausioje ateityje didžiausią dėmesį turėtų skirti įgyvendinimo, vertinimo ir kontrolės etapų tobulinimui, kadangi būtent šios sritys reikalauja reikšmingų struktūrinių pokyčių. Išsamiau gilinantis į 2009 m. spalio 12 d. pateikto klausimyno atsakymus matyti, kad ŪM planuoja VVS įdiegtumo lygį didinti, sudarant galimybes sistemą papildyti viena koordinavimo priemone (esamos infrastruktūros pagalba realiu laiku susipažinti su kiekvieno padalinio veiklos rodikliais ir jų įgyvendinimu). Ypatingas dėmesys bus skiriamas įgyvendinimo etapui, kuriame ministerija artimiausių kelerių metų bėgyje ketina įdiegti net 4 papildomas priemones ir tokiu būdu, tikėtina, kad esamą 20 proc. įgyvendinimo etapo funkcionavimą sugebės patobulinti iki 100 proc. jam būdingų savybių. Nepaisant šių ambicingų planų, atkreiptinas dėmesys, kad efektyviam veiklos valdymo sistemos funkcionavimui gali kilti papildoma rizika, kadangi ministerija praktiškai nėra numačiusi jokių papildomų priemonių VVS vertinimo ir kontrolės etapų tobulinimui. Dviejų paskutiniųjų etapų reikšmingas kokybinis atsilikimas nuo kitų VVS būdingų požymių vidutinės ir ilgalaikės trukmės perspektyvoje gali sukelti skaudžių sisteminių nesklandumų, kadangi bus sunku užtikrinti atgalinį ryšį planavimo ir įgyvendinimo veikloms tikslinti. Tikėtina, kad šiuos sunkumus sukels apribota ministerijos galimybė tinkamai įvertinti suplanuotų ir įgyvendintų priemonių realų poveikį.

## Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

Pagal veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio suminę išraišką Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM) yra viena iš labiausiai atsilikusių ministerijų Lietuvoje. Vienas iš reikšmingiausių šios ministerijos bruožų yra VVS inertiškumas, t. y. nei praeityje, nei esamu metu, nei ateityje nevykę ir neplanuojami vykdyti veiklos valdymo sistemos tobulinimo darbai. VVS funkcionavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje atitinka vos ketvirtadalį tokioms sistemoms keliamų reikalavimų – VVS įdiegtumo lygis siekia 26 proc.

**Paveikslas 8. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



VVS įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m. (lentelė 6) iliustruoja situaciją, susijusią su minėtos ministerijos sunkumais valdant veiklą tiek strateginiame, tiek ir taktiniame lygmenyse. Akivaizdu, kad didžioji dalis VVS etapų pasižymi nepakankamu funkcionalumu ir tik organizavimo priemonės siekia minimalią patenkinamos situacijos reikšmę. Pabrėžtina, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos VVS koordinavimo ir įgyvendinimo etapams būdinga vos po vieną savybę, o stebėsenos ir vertinimo etapai didžiąją dalimi yra nefunkcionuojantys. Galima vienareikšmiškai teigti, kad esant tokiai dabartinei situacijai ministerijoje ypatingai sudėtinga įgyvendinti ir gauti atgalinį ryšį tiek dėl strateginiame veiklos plane, tiek ir dėl kituose planavimo dokumentuose numatytų įgyvendinimo priemonių rezultatyvumo ir poveikio. Be kita ko, nesant stebėsenos, neįmanoma kritiškai analizuoti praeityje vykdytų veiksmų ir tokiu būdu perplanuoti veiklą, siekiant efektyvumo. Atsižvelgiant į tai, kad valstybės išlaidos, kurias apima SADM, sudaro net 14 proc. suminių valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos 2009 m., pažymėtina, kad ši ministerija yra viena iš 3 prioritetinių, kurios VVS tobulinimui turi būti kreipiamos padidintos pastangos.

**Lentelė 6. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

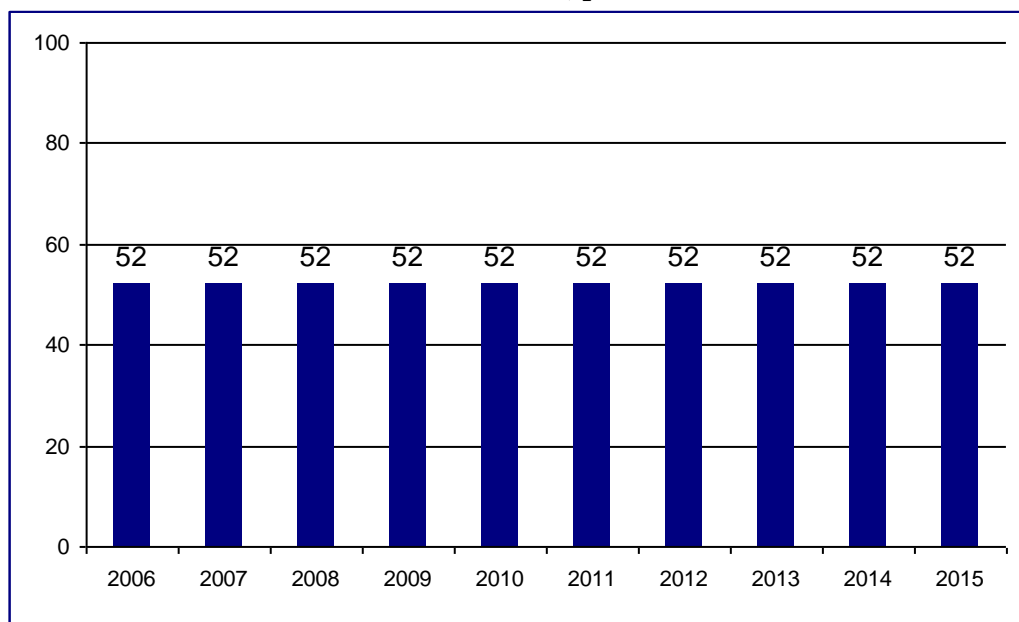
| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 7 / 17   | 7 / 20  | 35 %                  |
| Organizavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 1 / 4  | 4 / 15  | 27 %                  |
| Igyvendinimas | 10            | 1 / 5  | 2 / 10  | 20 %                  |
| Stebėsena     | 10            | 0 / 3  | 0 / 10  | 0 %                   |
| Vertinimas    | 20            | 1 / 6  | 3 / 20  | 15 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 2 / 8  | 2 / 10  | 20 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>14 / 47</b>   | <b>26 / 100</b>   | <b>26 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

### Susisiekimo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio

Analizuojant Susisiekimo ministerijos (toliau – SM) 2009 m. spalio 14 d. užpildyto klausimyno apdorotus duomenis matyti, kad nuo 2006 m. iki 2009 m. VVS įdiegtumo rodiklis išliko nepakitęs – ministerijos veiklos valdymo sistema įdiegta 52 proc. Ministerijos pateiktoje informacijoje nematyti jokių VVS tobulinimo planų, todėl darytina išvada, kad VVS įdiegtumo rodiklis išliks tokia pačia lygyje ir artimiausius penkerius metus.

**Paveikslas 9. Susisiekimo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



Esamos situacijos detalizacija (lentelė 7) atskleidžia, kad įvairiems veiklos valdymo sistemos etapams Susisiekimo ministerijoje būdingi labai skirtingi funkcionavimo požymiai, t. y. dalis priemonių tam tikruose etapuose yra įdiegta 100 proc. (pvz. stebėseną analizuojamame subjekte), tačiau, kaip ir daugelyje kitų ministerijų, labiausia nerimą keliančios sritys yra vertinimas ir kontrolė.

**Lentelė 7. Susisiekimo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 10 / 17  | 11 / 20   | 55 %                  |
| Organizavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 3 / 5  | 6 / 10  | 60 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 3 / 3  | 10 / 10   | 100 %                 |
| Vertinimas    | 20            | 1 / 6  | 5 / 20  | 25 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 3 / 8  | 4 / 10  | 40 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>24 / 47</b>   | <b>52 / 100</b>   | <b>52 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Susiklosčiusi situacija, kuomet veiklos valdymo sistemos etapų įgyvendinimo lygiai yra labai skirtingi savo įdiegtumo lygiu, apsunkena ministerijos galimybes efektyviai išnaudoti įdiegtas VVS priemones - Susisiekimo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija iliustruoja gana kuriozišką situaciją: esant funkcinėms galimybėms ataskaitiniu laikotarpiu nustatytu periodiškumu lyginti faktinės veiklos rodiklių reikšmės su planinėmis reikšmėmis, faktines išlaidas su planinėmis išlaidomis bei veiklos rodiklių faktines reikšmes su faktinėmis išlaidomis (pilnai įdiegti požymiai stebėsenos etape) neįmanoma kokybiškai atlikti šių rodiklių palyginimo vertinimo dėl VVS vertinimo etapui būdingų savybių trūkumo ministerijoje. Taigi, tuo atveju, jei SM vis dėl to numatys galimybes tobulinti egzistuojančią VVS, tikėtina, kad kelerių metų laikotarpyje galėtų įvykti reikšmingas kokybinis šuolis šios organizacijos veiklos valdyme.

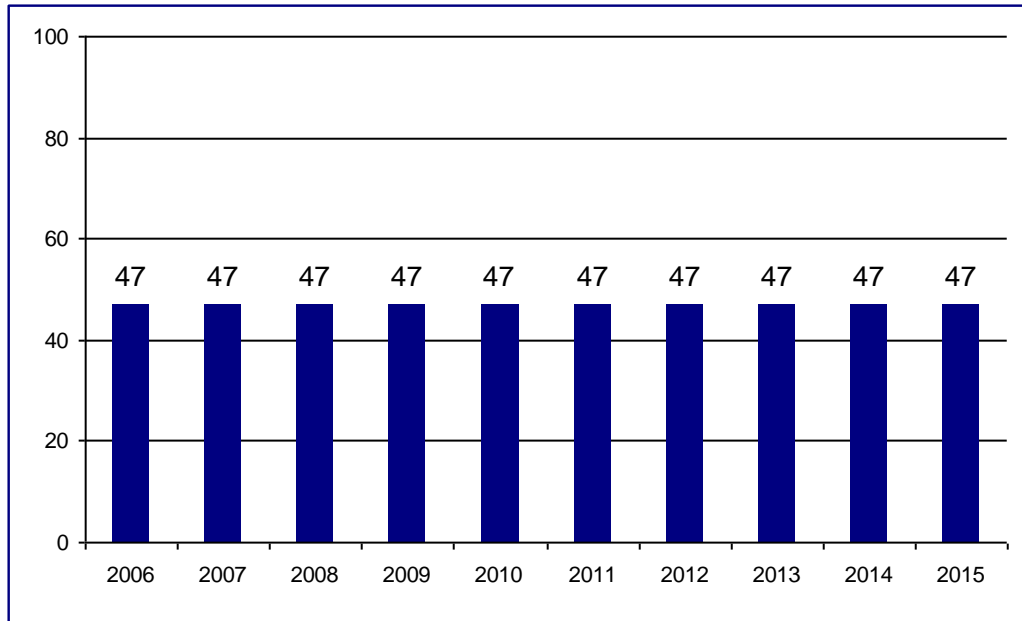
### **Sveikatos apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis**

Remiantis pateikta informacija apie 2006–2015 m. veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygį Sveikatos apsaugos ministerijoje (toliau – SAM) (paveikslas 10), matyti, kad analizuojamoje ministerijoje VVS yra inertiška ir nepasižymi jokiais pokyčiais. Ši sistema turi 47 proc. visų numatytų savybių. SAM nėra numačiusi jokių sisteminių pokyčių veiklos valdymo ar jos orientavimo į rezultatus srityse. Esamos situacijos detalizacija (lentelė 8) iliustruoja, kad tik 3 iš 7 VVS etapų gali būti vertintini kaip patenkinamai funkcionuojantys, o tuo tarpu likę 4 – tobulintini artimiausioje ateityje.

Pažymėtina ir tai, kad SAM yra viena iš 4 ministerijų, kurios veikloje trūksta koordinavimo mechanizmų: realiu laiku nėra įmanoma susipažinti su kiekvieno padalinio veiklos rodikliais ir jų įgyvendinimu, ministerijos apskaitos, biudžetavimo ir veiklos sistemų sudėtinės dalys nėra koduojamos vienodai, pagrindinės ministerijos finansų valdymo posistemės (biudžetavimo, apskaitos, pinigų srautų, skolų ir išipareigojimų valdymo) nėra tarpusavyje suderintos, nuoseklios ir koordinuojamos viename padalinyje. Šių

savybių koordinavimo etape trūkumas neigiamai veikia ir kitus VVS etapus, kadangi sudėtinga užtikrinti integravimo priemones organizacijos viduje. Tikėtina, kad visų pirma nesiimant tobulinti ir diegti papildomų priemonių koordinavimo srityje, SAM gali kilti didelių sunkumų keičiant stebėsenos ir kontrolės etapų efektyvumą.

**Paveikslas 101. Sveikatos apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



**Lentelė 8. Sveikatos apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

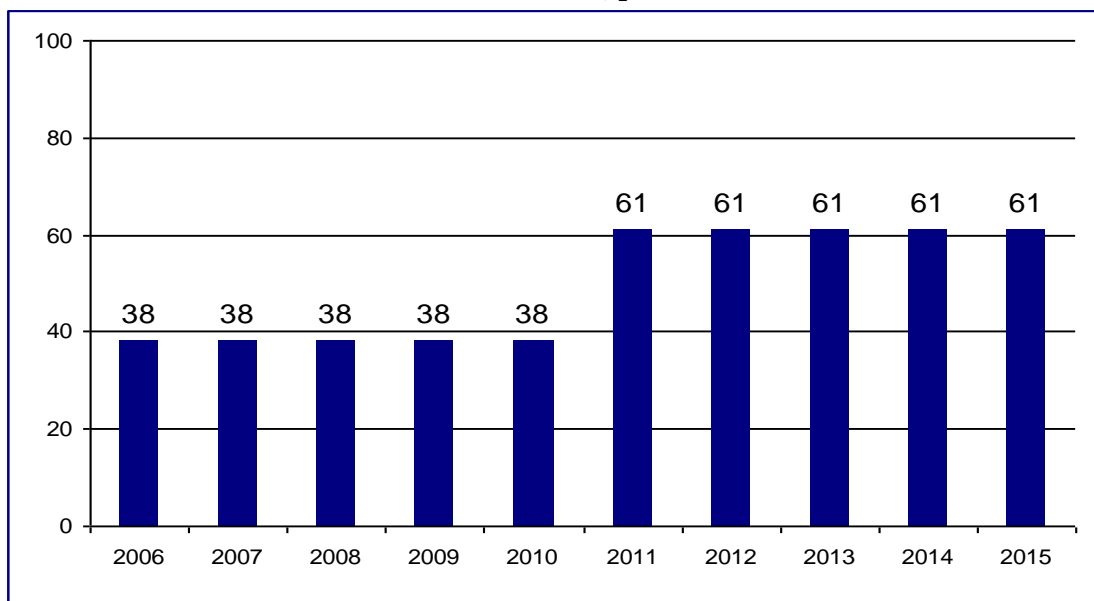
| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 9 / 17   | 10 / 20   | 50 %                  |
| Organizavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 1 / 4  | 4 / 15  | 27 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 3 / 5  | 6 / 10  | 60 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 1 / 3  | 3 / 10  | 30 %                  |
| Vertinimas    | 20            | 4 / 6  | 14 / 20   | 70 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 2 / 8  | 2 / 10  | 10 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>22 / 47</b>   | <b>47 / 100</b>   | <b>47 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

## Krašto apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

Krašto apsaugos ministerijos (toliau – KAM) 2009 m. spalio 15 d. užpildymo klausimyno duomenų analizė rodo, kad VVS įdiegtumo lygis 2006–2009 m. laikotarpyje šioje ministerijoje nesikeitė ir sudarė 38 proc. Pagal šį rodiklį KAM dabartiniu metu laikoma viena iš silpniausiai funkcionuojančių veiklos valdymo sistemą turinčių ministerijų. Vis dėlto, pateikta informacija liudija, kad jau 2011 m. ši ministerija planuoja pasiekti išpūdingą 23 procentinių punktų VVS funkcionavimo lygio augimą, tokiu būdu 2011–2015 m. laikotarpyje užtikrindama 61 proc. VVS įdiegtumo laipsnį. Tai viena iš 3 ministerijų Lietuvoje, kuri akivaizdžiai planuoja vykdyti reikšmingus tobulinimo darbus, susijusius su egzistuojančia VVS ir jos funkcionalumu (kartu su ŪM ir ŠMM).

**Paveikslas 11. Krašto apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



**Lentelė 9. Krašto apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 9 / 17   | 9 / 20  | 45 %                  |
| Organizavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 0 / 4  | 0 / 15  | 0 %                   |
| Įgyvendinimas | 10            | 0 / 5  | 0 / 10  | 0 %                   |
| Stebėseną     | 10            | 0 / 3  | 0 / 10  | 0 %                   |
| Vertinimas    | 20            | 4 / 6  | 14 / 20   | 70 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 6 / 8  | 7 / 10  | 70 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>21 / 47</b>   | <b>38 / 100</b>   | <b>38 %</b>           |

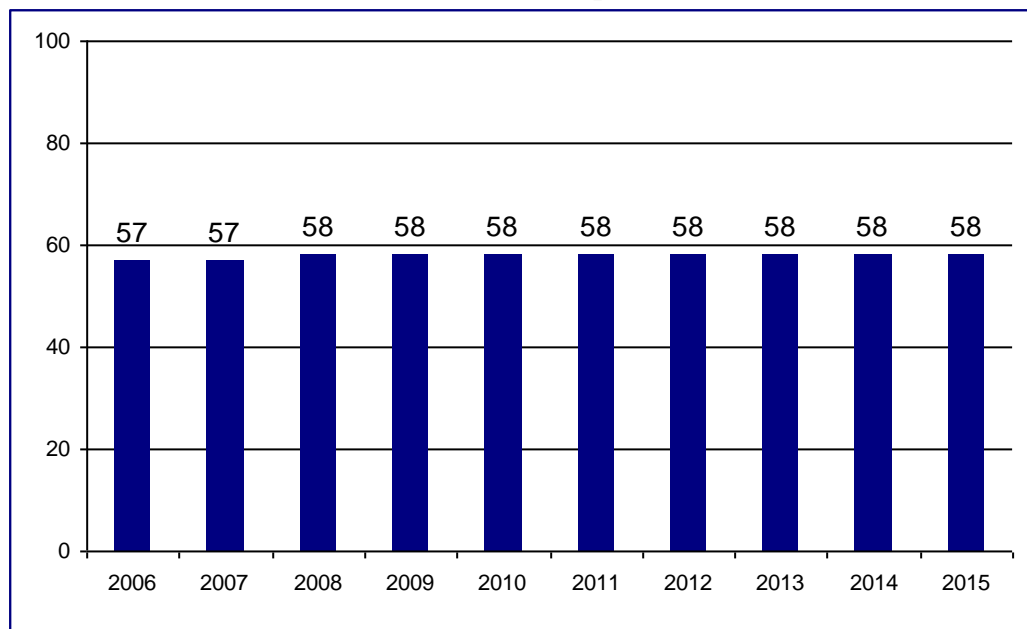
\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Pagrindiniai numatomi pokyčiai dalinai atitinka ministerijos poreikius, kadangi numatytos priemonės patenka į analizės, organizavimo, koordinavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos etapus, kurie šioje organizacijoje ir turėtų būti tobulinami. Krašto apsaugos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija (lentelė 9) iliustruoja, kad dviejuose iš paminėtų etapų (koordinavimo ir įgyvendinimo) VVS nebūdinga nei viena būtina savybė. Analizuojant užsibrėžtus KAM planus tobulinti VVS, galima vienareikšmiškai teigti, kad įgyvendinusi numatytas priemones, ministerija 2011–2015 m. laikotarpyje turės reikšmingai tobulesnę ir efektyviau veikiančią sistemą.

## **Aplinkos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis**

Aplinkos ministerijos (toliau – AM) 2009 m. spalio 20 d. pateikto užpildyto klausimyno analizė parodė, kad VVS įdiegtumo lygis šioje ministerijoje 2009 m. siekia 58 proc. Lyginant su 2006 m. ir 2007 m. VVS įdiegtumo rodiklis išaugo 1 procentiniu punktu dėl nuo 2008 m. strateginiame veiklos plane numatytų konkrečių priemonių vidiniam ministerijos veiklos efektyvumui didinti.

**Paveikslas 12. Aplinkos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006 – 2015 m., proc.**



Aplinkos ministerija nepateikė jokios informacijos apie šiuo metu veiklos valdymo sistemai būdingų požymių tolimesnes perspektyvas, todėl tyrimo vykdytojas daro prielaidą, kad 2010–2015 m. laikotarpyje ministerijos VVS funkcionuos ta pačia apimtimi kaip ir 2009 m., t. y. protingumo principu tikimasi, kad įdiegtų priemonių nebus atsisakyta ateityje, nepaisant to, kad toks išpūdis susidaro interpretuojant pateiktus klausimyno atsakymus.



**Lentelė 10. Aplinkos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 7 / 17   | 7 / 20  | 35 %                  |
| Organizavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 2 / 5  | 4 / 10  | 40 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 2 / 3  | 6 / 10  | 60 %                  |
| Vertinimas    | 20            | 4 / 6  | 17 / 20   | 85 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 4 / 8  | 4 / 10  | 40 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>24 / 47</b>   | <b>58 / 100</b>   | <b>58%</b>            |

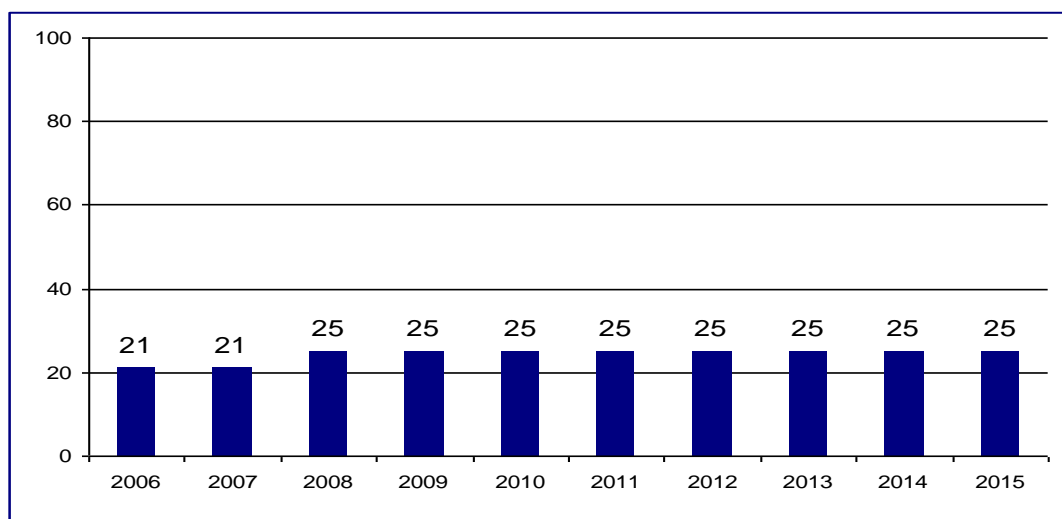
\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Aplinkos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m. (lentelė 10) iliustruoja, kad didžiausios kliūtys efektyvesniam VVS funkcionavimui šioje organizacijoje kyla dėl nepakankamo analizės, įgyvendinimo ir kontrolės etapuose naudotinių priemonių taikymo. AM kitų ministerijų kontekste išsiskiria tuo, kad šios ministerijos VVS analizės etapui būdingas vienas iš mažiausių taikytinų priemonių skaičius (7 iš 17 galimų), todėl rekomenduotina visų pirmą vykdyti pokyčius šioje sferoje, palaiapsniui arba lygiagrečiai pereinant ir prie kitų tobulintinų etapų.

## Finansų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

Veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis Finansų ministerijoje (toliau – FM) 2009 m. siekia 25 proc. (paveikslas 13).

**Paveikslas 23. Finansų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



Tai yra žemiausias VVS rodiklis visų ministerijų tarpe. Valstybės išlaidos, kurias apima FM, sudaro didžiausią dalį (net 32 proc. suminių valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos 2009 m.), todėl VVS įdiegtumo lygis šioje ministerijoje sudaro pačią svarbiausią dalį pagrindiniame tyrimo metu skaičiuojamame rezultato rodiklyje.

Susirūpinimą esama situacija kelia ir tai, kad ministerijų tyrimo metu užpildyto klausimyno duomenys rodo, kad FM neketina imtis jokių VVS tobulinimo darbų artimiausių šešerių metų bėgyje. Tokia organizacijos pozicija VVS atžvilgiu sudaro prielaidas pagrįstam nerimui, kad siekiama rezultato rodiklio reikšmė (valstybės išlaidos, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose (13) ministerijose 2015 metų pabaigoje - 48 proc. (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, 2006 metų duomenimis)) gali būti sunkiai pasiekama nepaisant visų kitų ministerijų pastangų tobulinti veiklos valdymą ir orientuoti veiklą į rezultatus.

**Lentelė 11. Finansų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 6 / 17   | 6 / 20  | 30 %                  |
| Organizavimas | 15            | 1 / 4  | 4 / 15  | 27 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 1 / 4  | 4 / 15  | 27 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 1 / 5  | 2 / 10  | 20 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 0 / 3  | 0 / 10  | 0 %                   |
| Vertinimas    | 20            | 0 / 6  | 0 / 20  | 0 %                   |
| Kontrolė      | 10            | 7 / 8  | 9 / 10  | 90 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>16 / 47</b>   | <b>25 / 100</b>   | <b>25 %</b>           |

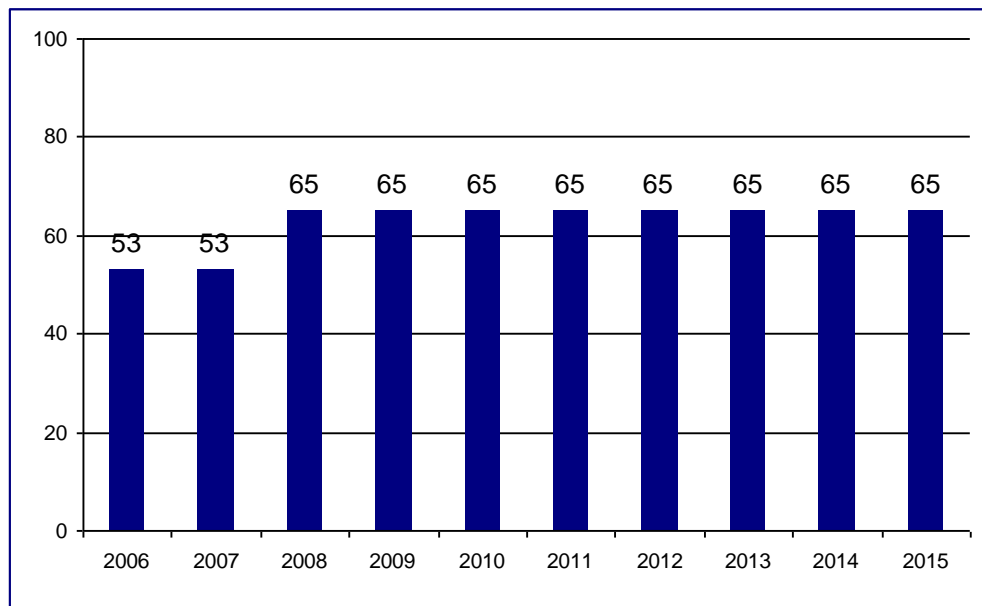
\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m. atskleidžia, kad FM istoriškai didžiausią dėmesį skyrė kontrolės etapo efektyvumui. Tai yra vienintelė VVS dalis, kurios funkcionavimas vertintinas kaip pakankamas. Visos kitos su VVS susijusios sritys (o ypač stebėsenos ir vertinimo, kurios nepasižymi nei viena VVS būdinga savybe atitinkamuose etapuose) reikalauja išskirtinio dėmesingumo ir kryptingų pastangų. Dėl aukščiau išvardintų ypatumų primygtinai rekomenduojama, valstybiniu mastu vykdant veiklos orientuotos į rezultatus tobulinimo projektą, sudaryti atskirą Finansų ministerijos veiklos valdymo sistemos tobulinimo planą, skirti būtinus išteklius jo realizavimui bei užtikrinti adekvačią minėto plano vykdymo kontrolę. Tikėtina, kad tiek sudėtingoms struktūrinėms reformoms, susijusioms su VVS tobulinimu, tiek ir mažesnės reikšmės priemonių įgyvendinimui atskiruose etapuose bus papildomai reikalingi ne tik vidiniai, bet ir išoriniai žmogiškieji ištekliai.

## Kultūros ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

2006–2007 m. laikotarpyje Kultūros ministerijos (toliau – KM) veiklos valdymo sistemos tobulinimo pastangos buvo sukoncentruotos vykdant sisteminius pokyčius VVS vertinimo ir kontrolės etapuose, ko pasekmėje šie darbai davė reikšmingą efektą 2008 m. Ministerijoje patvirtinus strateginio veiklos plano koregavimo mechanizmą, veikiantį esant reikšmingiems neatitikimams tarp veiklos rodiklių ir išlaidų faktinių bei planinių reikšmių, sukūrus veiklos rodiklių reikšmių koregavimo mechanizmą, veikiantį esant reikšmingiems neatitikimams tarp veiklos rodiklių ir išlaidų faktinių bei planinių reikšmių, sudarius galimybes vykdyti visų programų pasekmių (ex post) vertinimą bei esant reikšmingam neigiamam programų pasekmių vertinimui, koreguoti, naikinti atitinkamas programas, 2008 m. KM veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis pasiekė 65 proc. ir buvo net 12 procentinių punktų aukštesnis nei seniau.

**Paveikslas 14. Kultūros ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006 – 2015 m., proc.**



**Lentelė 12. Kultūros ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 12 / 17  | 14 / 20   | 70 %                  |
| Organizavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 0 / 5  | 0 / 10  | 0 %                   |
| Stebėseną     | 10            | 2 / 3  | 6 / 10  | 60 %                  |
| Vertinimas    | 20            | 6 / 6  | 20 / 20   | 100 %                 |
| Kontrolė      | 10            | 4 / 8  | 5 / 10  | 50 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>29 / 47</b>   | <b>65 / 100</b>   | <b>65 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

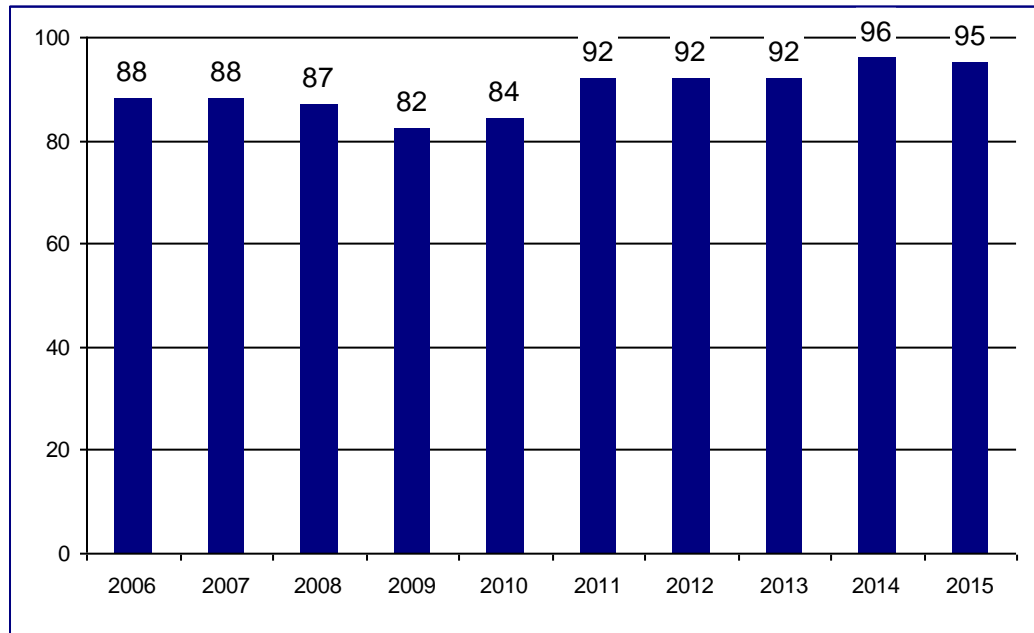
Tikėtina, kad paminėto kokybinio šolio rezultatai turėjo duoti ministerijai nemažai teigiamo efekto bei paskatinti ir toliau vykdyti galimas reformas, susijusias su VVS. Nepaisant to, ministerijos planuose nenumatytos jokios tolimesnės su VVS susijusios priemonės, nors potencialo tobulinti veiklos valdymą yra.

Paminėtina, kad esant galimybėms ir toliau diegti naujas priemones VVS tobulinti, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas įgyvendinimo bei kontrolės sričių vystymui. Tinkamai suformulavus veiklos rodiklių faktines reikšmes, padidinus jų matomumą ir prieinamumą ministerijos atsakingiems asmenims bei veiklos rodiklių susiejimas su konkrečiais veiklos rezultatais sudarytų galimybes organizacijai reguliariai matuoti darbo krūvį, efektyvumą ir rezultatus. Tokiu būdu atsirastų ir papildomos galimybės tobulinti kontrolės etapą veiklos valdymo sistemoje.

### **Švietimo ir mokslo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis**

Švietimo ir mokslo ministerijos (toliau – ŠMM) veiklos valdymo sistema ir jos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2009 m., lyginant su kitomis ministerijomis, turi išskirtinių bruožų. Tai vienintelė ministerija, kurios VVS įdiegtumo lygis minėtuoju laikotarpiu krito 6 procentiniais punktais, t. y. mažėjo VVS būdingų bruožų.

**Paveikslas 35. Švietimo ir mokslo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006 – 2015 m., proc.**



Detaliau analizuojant šių pokyčių priežastis matyti, kad ŠMM ne visuomet kryptingai ir nuosekliai taikomi išankstinio (ex ante) ir pasekmių (ex post) programų vertinimai:

- nuo 2007 m. atsisakyta vykdyti išankstinę (ex ante) visų programų analizę prieš sudarant ministerijos biudžetą (tai planuojama vėl pradėti daryti nuo 2011 m.);
- atitinkamai sudarant ministerijos biudžetą ne visuomet atsižvelgiama į visų programų pasekmių (ex post) analizės išvadas;
- ministerijoje nėra vykdomas visų programų pasekmių (ex post) vertinimas, o tuo pačiu ir ne visuomet įmanoma priimti atitinkamų (nevertinamų) programų koregavimo, naikinimo sprendimus.

Remiantis ŠMM pateiktomis VVS tobulinimo perspektyvomis pažymėtina, kad aukščiau išvardinti VVS požymių svyravimai nėra reikšmingi, nes didžiąja dalimi jie buvo susiję su įvairių programų atsiradimu arba panaikinimu, pvz. 2006 m. atsiradusi Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimo programa (11.01) ir panaikinta Vaikų ir jaunimo ugdymo užtikrinimo programa (7.1.), 2008 m. uždarytos Švietimo informacinei visuomenei programa (8.1.) ir ES BPD įgyvendinimo programa (11.60).

Analizuojant veiklos valdymo sistemos perspektyvas Švietimo ir mokslo ministerijoje 2010–2015 m. laikotarpyje apčiuopiamas ypatingai nuoseklus ir sistemiškas VVS tobulinimas: 2009 m. veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis (82 proc.) jau kitais metais sieks 84 proc., 2011–2013 m. laikotarpyje – 92 proc., o artėjant analizuojamo periodo pabaigai (2014–2015 m.) atitinkamai 95–96 proc. Šios ministerijos veiklos valdymo tobulinimo planai ir laukiamas rezultatas yra pats aukščiausias, lyginant su kitomis tiriamomis įstaigomis. VVS įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m. (lentelė 13) akivaizdžiai iliustruoja ministerijos veiklos subalansuotumą.

**Lentelė 23. Švietimo ir mokslo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

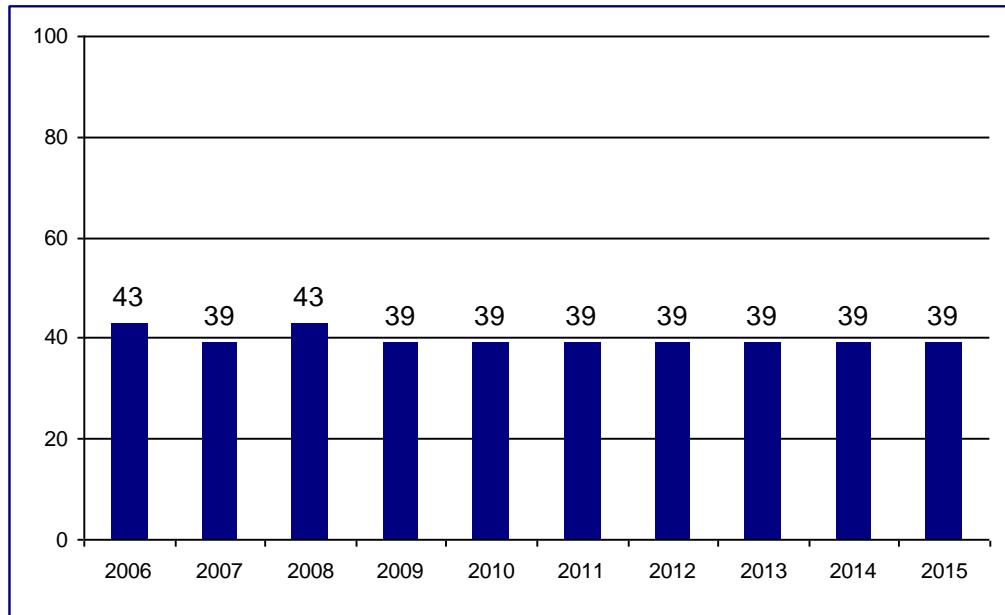
| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 14 / 17  | 16 / 20   | 80 %                  |
| Organizavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 4 / 5  | 9 / 10  | 90 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 3 / 3  | 10 / 10   | 100 %                 |
| Vertinimas    | 20            | 4 / 6  | 14 / 20   | 70 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 7 / 8  | 9 / 10  | 90 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>38 / 47</b>   | <b>82 / 100</b>   | <b>82 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

### **Teisingumo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis**

Paveiksle 16 pateikta Teisingumo ministerijos (toliau – TM) veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m. atskleidžia, kad dabartiniu laikotarpiu šios ministerijos VVS atitinka 39 proc. būdingų savybių. Nors identifikuotas rezultatas nėra traktuotinas kaip patenkinamas, tačiau atsižvelgiant į tai, kad 2009 m. valstybės išlaidos, kurias apima TM veiklos valdymo sistema, sudaro mažiau nei 1 proc. visų valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, galima teigti, kad VVS įdiegtumo lygis neturi reikšmingos įtakos pagrindinio skaičiuojamo rezultato rodiklio reikšmei. Nepaisant to, neturėtų būti pateisintas TM siekis išlaikyti VVS tokioje pačioje būklėje, kadangi esamos situacijos detalizacija (lentelė 14) atskleidžia nemažai tobulintinių sričių.

**Paveikslas 16. Teisingumo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



**Lentelė 14. Teisingumo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 10 / 17  | 11 / 20   | 55 %                  |
| Organizavimas | 15            | 1 / 4  | 4 / 15  | 27 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 2 / 4  | 8 / 15  | 53 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 0 / 5  | 0 / 10  | 0 %                   |
| Stebėseną     | 10            | 2 / 3  | 6 / 10  | 60 %                  |
| Vertinimas    | 20            | 2 / 6  | 8 / 20  | 40 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 2 / 8  | 2 / 10  | 20 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>19 / 47</b>   | <b>39 / 100</b>   | <b>39 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

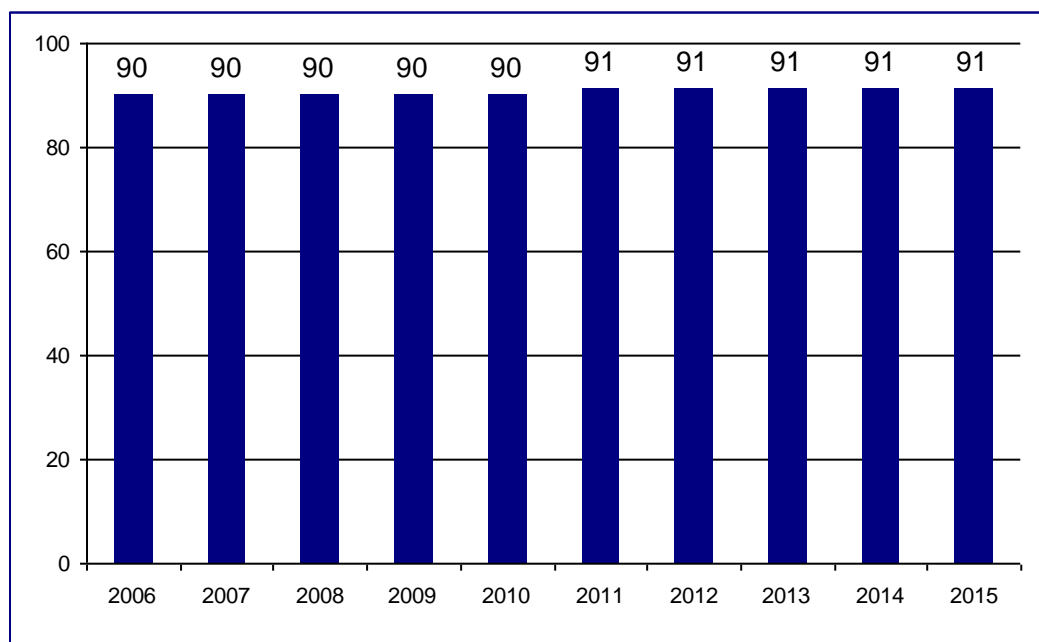
Kaip matyti detalizacijoje žemiau, VVS organizavimo etape TM yra įsidiegusi tik ketvirtadalį numatytų priemonių, vertinimo etape – trečdalį, kontrolės – ketvirtadalį, o įgyvendinimo etape – nei vienos priemonės. Akivaizdu, kad siekiant efektyvesnės, į rezultatus orientuotos veiklos Teisingumo ministerija turi nemažą potencialą vystyti VVS.



## Užsienio reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis

2009 m. spalio 16 d. užpildyto klausimyno analizė rodo, kad Užsienio reikalų ministerijos (toliau – URM) veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis 2006–2015 m. reikšmingai viršija kitų ministerijų rodiklius. Nepaisant to, kad kyla tam tikrų abejonų, susijusių su VVS įdiegtumo lygio (ypač istoriniu 2006–2009 m. laikotarpiu) deklaravimu, ministerijų tyrimo vykdytojas neturi realių svertų susipažinti ir patikrinti esamos situacijos analizuojamoje ministerijoje. Stebint tokį aukštą VVS įdiegtumo lygį URM 2006–2008 m. savaime kyla natūralus klausimas, kodėl iki šiol kitos ministerijos neperėmė geriausios praktikos pavyzdžio.

**Paveikslas 47. Užsienio reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



**Lentelė 35. Užsienio reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 14 / 17  | 15 / 20   | 75 %                  |
| Organizavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 4 / 4  | 15 / 15   | 100 %                 |
| Įgyvendinimas | 10            | 4 / 5  | 9 / 10  | 90 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 3 / 3  | 10 / 10   | 100 %                 |
| Vertinimas    | 20            | 6 / 6  | 20 / 20   | 100 %                 |
| Kontrolė      | 10            | 7 / 8  | 9 / 10  | 90 %                  |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>41 / 47</b>   | <b>90 / 100</b>   | <b>90 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m. atskleidžia tolimesnes organizacijos galimybes tobulinti esamą VVS, kadangi iki maksimalaus jos funkcionavimo trūksta vos 6 priemonių:

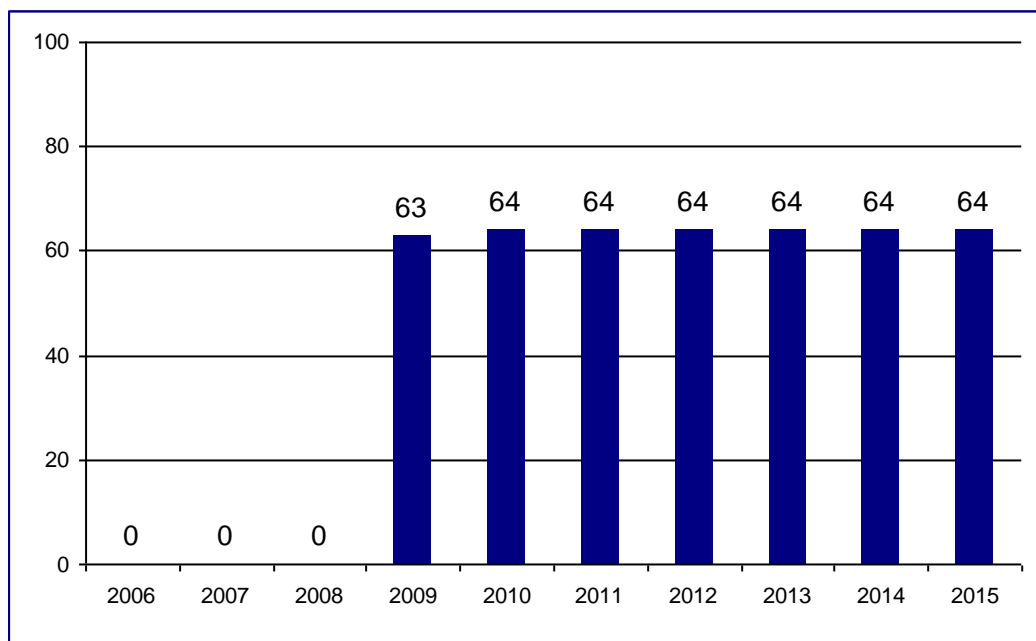
- strateginiame veiklos plane integruoti rizikos veiksnių valdymą;
- visiems veiklos rodikliams nustatyti nuokrypių reikšmes;
- visiems veiklos rodikliams nustatyti skaičiavimo principus (formules);
- tarp darbuotojų atlyginimų ir veiklos rodiklių įgyvendinimo įvesti aiškią priklausomybę;
- ministerijos išlaidas susieti su konkrečiais veiklos rezultatais ir sudaryti galimybę sistemai reguliariai matuoti darbo krūvį, efektyvumą ir rezultatus
- formalizuoti taisyklę, kad trečiosios šalies nepriklausomas auditorius negali būti konsultantas toje pačioje ministerijoje.

### **Energetikos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis**

2009 m. įsteigus Energetikos ministeriją (toliau – EM), pastaroji kūrimosi stadijoje perėmė nemažą institucinę patirtį, ko pasekmėje jau pirmaisiais pilnais veiklos metais EM veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis siekė 63 proc.

Akivaizdu, kad įgyvendindama steigėjų suformuluotus strateginius tikslus, ministerija tuo pačiu metu neturėtų pamiršti ir vidinių VVS vystymo darbų. Savaiame suprantama, kad toks trumpas naujos ministerijos egzistavimo laikas nesudaro pakankamo pagrindo kokybiškai vertinti tikrosios padėties, susijusios su VVS. Nepaisant to, užpildyto klausimyno analizės metu galima suformuluoti pagrindines tobulinimo gaires.

**Paveikslas 58. Energetikos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m., proc.**



**Lentelė16. Energetikos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m.**

| VVS etapai    | Svoris, proc. | Būdingų požymių skaičius 2009 m. (faktinis / maksimalus) | Būdingų požymių svoris 2009 m., proc. (faktinis / maksimalus) | Kokybinis vertinimas* |
|---------------|---------------|--|---|-----------------------|
| Analizė       | 20            | 10 / 17  | 11 / 20   | 55 %                  |
| Organizavimas | 15            | 1 / 4  | 4 / 15  | 27 %                  |
| Koordinavimas | 15            | 3 / 4  | 12 / 15   | 80 %                  |
| Įgyvendinimas | 10            | 4 / 5  | 9 / 10  | 90 %                  |
| Stebėseną     | 10            | 3 / 3  | 10 / 10   | 100 %                 |
| Vertinimas    | 20            | 5 / 6  | 17 / 20   | 85 %                  |
| Kontrolė      | 10            | 0 / 8  | 0 / 10  | 0 %                   |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>26 / 47</b>   | <b>63 / 100</b>   | <b>63 %</b>           |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

Energetikos ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija atskleidžia, kad artimiausiu metu didžiausią dėmesį reikėtų skirti priemonėms, kurių diegimas padėtų vystyti VVS organizavimo ir kontrolės etapus. Šios sritys dabartiniu metu labiausiai išbalansuoja bendrą veiklos valdymo sistemos efektyvumą. Atsižvelgiant į tai, kad šios naujos ministerijos darbuotojai vidutinės trukmės perspektyvoje susidurs su precedento neturinčių energetikos reformų vykdymu, o taip pat ir

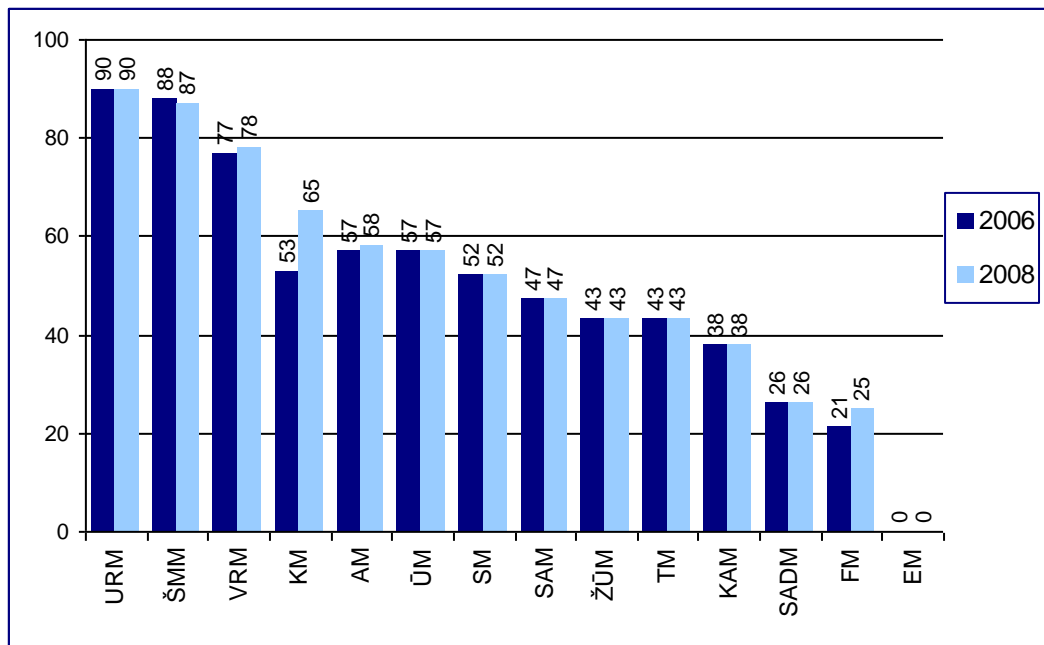
žinant, kad valstybės išlaidos, kurias apima EM, tesudaro apie 2 proc. valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos kartu, daryti išvada, kad sisteminiai pokyčiai VVS efektyvumui didinti gali būti evoliucinio, o ne radikalaus pobūdžio.

### ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio rodiklio „Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 13 ministerijų, dalis (procentais“) prognozė

Lyginant visų ministerijų pažangą diegiant VVS ir plečiant jų funkcionalumą, paminėtina, kad analizuojamu laikotarpiu faktinis progresas, susijęs su VVS, yra santykinai nedidelis. Tai iliustruojama paveikslu 19. 2006–2008 m. laikotarpyje esminių pokyčių, susijusių su VVS tobulinimo darbais, praktiškai nėra. Absoliuti dauguma ministerijų minėtų trejų metų bėgyje neįgyvendino esminių pokyčių, todėl jų VVS įdiegtumo lygis iš principo liko nepakitęs. Didžiausią istorinę pažangą įgyvendinant pokyčius, susijusius su VVS, pasiekė Kultūros ministerija, kurios VVS įdiegtumo lygis 2008 m. lyginant su 2006 m. išaugo 12 procentinių punktų ir atitinkamai pasiekė 65 proc. Finansų ministerija taip pat pastarųjų trejų metų laikotarpyje įdiegė naujas VVS savybes ko pasekmėje jos VVS įdiegtumo lygis siekė 25 procentus ir buvo 4 procentiniais punktais didesnis nei 2006 m. Visas ministerijas pagal jų VVS įdiegtumo lygį 2006–2008 m. galima būtų suskirstyti į tris pogrupius:

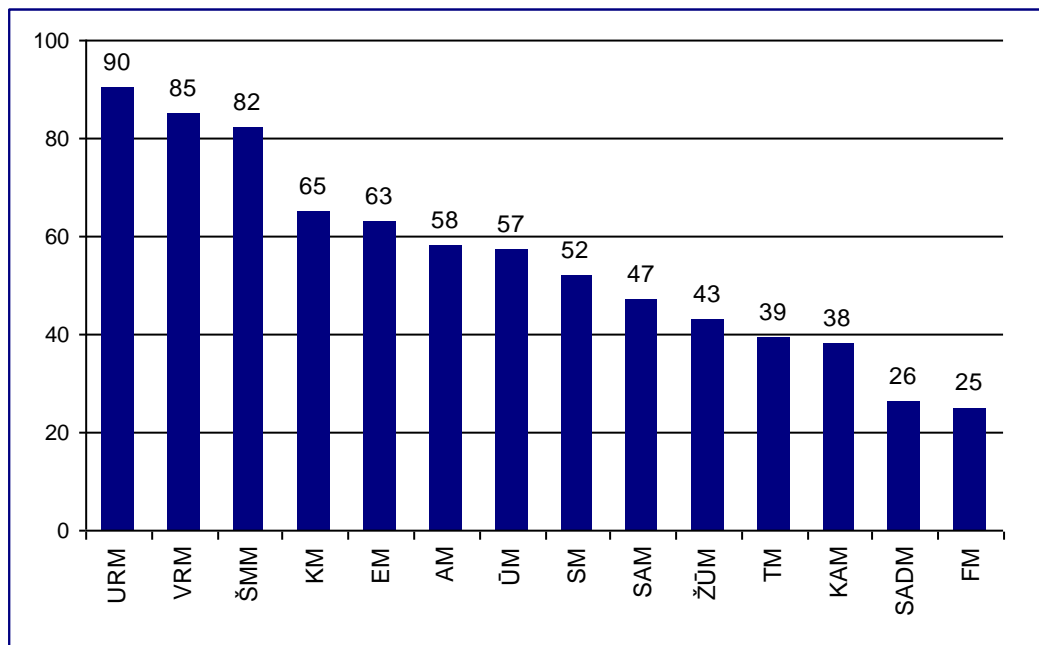
- I grupė - santykinai aukštą įdiegtumo lygį pasiekusios ministerijos (URM, ŠMM ir VRM), sudarančios 23 proc. visų ministerijų;
- II grupė - vidutinį įdiegtumo lygį pasiekusios ministerijos (KM, AM, ŪM, SM, SAM, ŽŪM, TM, KAM), sudarančios apie 62 proc. visų ministerijų;
- III grupė - žemą įdiegtumo lygį pasiekusios ministerijos (SADM, FM), sudarančios apie 15 proc. visų ministerijų.

**Paveikslas 196. Visų ministerijų veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygio dinamika 2006–2008 m. laikotarpyje, proc.**



Pabrėžtina tai, kad, kaip jau buvo minėta šioje ataskaitoje, SADM, FM ir ŽŪM pagal valstybės išlaidas, kurias apima šios ministerijos, yra pačios reikšmingiausios rezultato rodiklio skaičiavimui. Kaip matyti iš pateikto grafiko, tik ŽŪM yra pasiekusi 43 proc. VVS įdiegtumo lygį, o tuo tarpu kitos dvi ministerijos priklauso III-iai grupei.

**Paveikslas 70. Visų ministerijų veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygis 2009 m., proc.**

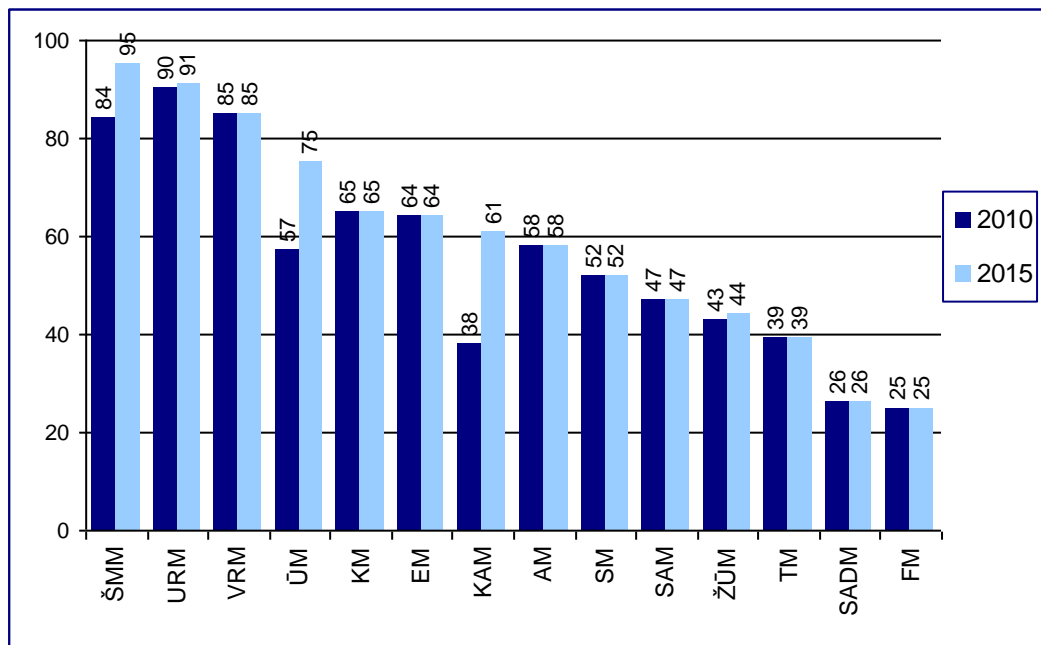


2009 m. veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygio informacija rodo, kad esminių pokyčių, susijusių su ministerijų persirikiavimu tarpusavio palyginimo grafike nėra. Paminėtina, kad 2009 m. naujai įsteigta Energetikos ministerija jos kūrimo metu perėmė pakankamai nemažą institucinę patirtį, todėl jau pirmaisiais jos egzistavimo metais VVS įdiegtumo lygis siekė 63 proc. ir buvo 5 pagal reitingavimą tarp visų ministerijų. Iš kitos pusės, pastebėtina ir tai, kad kol kas nėra reikšmingo progreso, susijusio su III grupe prisikirtinų ministerijų (SADM ir FM) VVS tobulinimu. Šis faktorius kelia susirūpinimą, kad VVS funkcionalumo gerinimui atitinkamose ministerijose nėra kreipiamas pakankamas dėmesys, o tai kelia esminę riziką nepasiekti analizuojamo rezultato rodiklio 2015 m.

Atlikta visų ministerijų apklausa parodė, kad nepaisant šalies mastu inicijuojamų veiklos tobulinimo projektų ir iniciatyvų, dabartiniu metu absoliuti dauguma ministerijų (net 11 iš 14) vis dar neplanuoja jokių esminių pokyčių, susijusių su veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygio didinimu artimiausių šešerių metų laikotarpyje (paveikslas 21). Didžioji dalis respondentų tyrimo organizatoriams atskleistų argumentų dėl sistemų inertiškumo vienu ar kitu aspektu yra susiję su ribotomis ministerijų galimybės prognozuoti trumpalaikę ir vidutinės trukmės ateitį. Esant pakankamai aukštam neapibrėžtumo lygiui Lietuvos ekonomikoje, nuolat besikeičiant vartotojų bei pramonės pasitikėjimo rodikliams, augant ministerijų darbuotojų operatyvinio darbo kiekiui dėl mažėjančio valstybės tarnautojų skaičiaus, respondentų galimybės prognozuoti ateitį, projektuoti ir planuoti vidines (organizacijos) struktūrines reformas, o tuo pačiu ir iš anksto numatyti ir įvertinti jų potencialų poveikį ateityje yra labai ribotos. Iš kitos pusės, „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimo“ (VORT) projektas ir su juo susijusios veiklos dabartiniu metu yra dar tik esamos situacijos palyginamosios analizės ir koncepcijų rengimo ir

aprašymo stadijose, todėl, natūralu, kad kryptingų, akivaizdžių ir aiškiai suplanuotų VVS tobulinimo veiksmų konkrečiose ministerijose dar nėra – pirmieji apčiuopiami rezultatai bus matyti po kelerių metų, t. y. kito rekomenduojamo ministerijų tyrimo įgyvendinimo metu (2011 m.). Ir vis dėlto, nepaisant visų aukščiau išvardintų aplinkybių, Švietimo ir mokslo ministerija, Ūkio ministerija bei Krašto apsaugos ministerija ir toliau yra linkusios savarankiškai tęsti veiklos valdymo sistemų vystymo darbus, turi numačiusios konkrečias priemones, kurias ketina diegti artimiausiose ateityje, todėl tikėtina, kad būtent šios ministerijos 2010–2015 m. laikotarpyje reikšmingai padidins VVS įdiegtumo lygį.

**Paveikslas 81. Visų ministerijų veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygio prognozė 2010–2015 m. laikotarpyje, proc.**



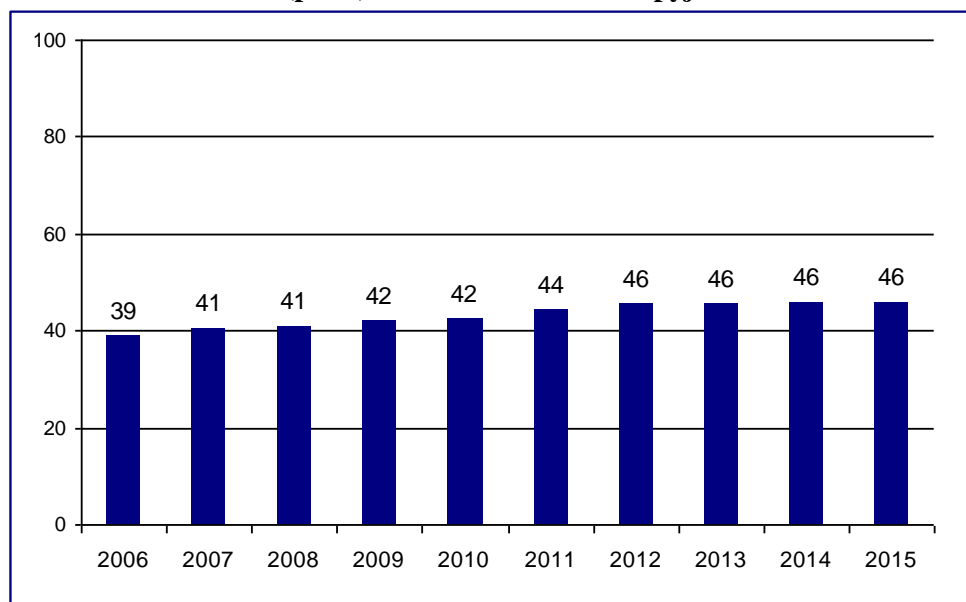
Paveiksle 22 pateiktos rezultato rodiklio 2006–2015 m. laikotarpyje reikšmės. Nagrinėjant tiek pradinę (2006 m.), tiek esamą (2009 m.), tiek ir prognozinę (2010–2015 m.) rezultato rodiklio dinamiką matyti, kad:

- 2006–2009 metų laikotarpyje valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 14 ministerijų, dalis nežymiai auga nuo 39 proc. 2006 m. iki 42 proc. 2009 m., kas vidutiniškai sudaro apie 1 proc. per metus;
- visame analizuojamame laikotarpyje rezultato rodiklio pokyčiams būdingas tam tikras stabilizacijos periodas, t. y. išaugus rezultato rodikliu vienu ar keliais procentiniais punktais šis rodiklis išlieka tokia pačia lygmenyje keletą metų iš eilės. Tai atitinkamai matyti 2007–2008 m., 2009–2010 m., 2012–2015 m. laikotarpiuose;
- atsižvelgiant į siektinas rezultato rodiklio reikšmes (48 proc. (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, 2006 metų duomenimis)), matyti, kad dabartiniais skaičiavimais ir prognozėmis, esant ministerijų suplanuotiems ir nurodytiems VVS tobulinimo tempams minėtas rodiklis nebus pasiektas;

- siektino rezultato rodiklio atotrūkis nuo prognozuojamo nėra didelis (2 procentiniai punktai), todėl, užtikrinant VVS vystymo planų įgyvendinimą yra visiškai realu pasiekti suplanuotą rodiklį - ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio rezultato rodiklio pradinės situacijos analizė ir bazinio dydžio nustatymas iliustruoja, kad esant dabartiniams numatytiems VVS tobulinimo darbams kiekvienoje ministerijoje atskirai, jų visumos numatyta rodiklio reikšmei 2015 m. pasiekti nepakanka;
- nepaisant to, kaip jau buvo minėta anksčiau šioje ataskaitoje, kritinę reikšmę rezultato rodiklio reikšmei ateityje turės FM, SADM ir ŽŪM veiklos. Taigi, atidžiau kontroliuojant, papildomai skiriant pastangų ir išteklių VVS tobulinti šiose paminėtose trijose ministerijose, įmanoma pasiekti ir net viršyti užsibrėžtą rezultato rodiklio reikšmę. Rezultato rodiklio prognozuojamam ir ateityje faktiniam atotrūkiui eliminuoti vienareikšmiškai reikšmingos įtakos turės ir „Valsdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (VORT) projektas, vykdomas LR Ministro Pirmininko tarnyboje.

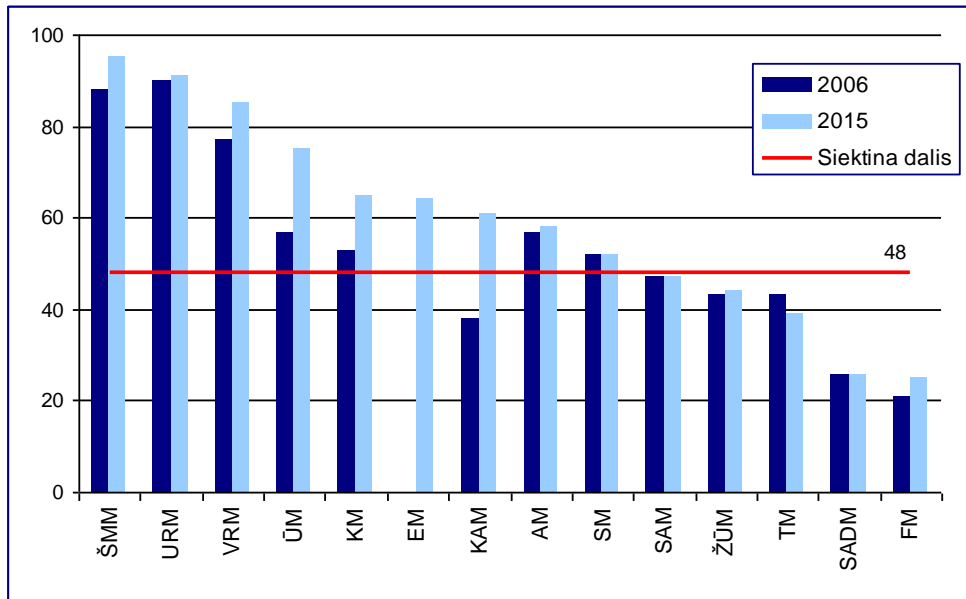
Lyginant rezultato rodiklio bazinę reikšmę (2006 m.) su prognozuojama reikšme (2015 m.), akivaizdu, kad didžioji dalis ministerijų vysto ir tobulina esamas VVS. Tai ypač būdinga didžiausiu VVS įdiegtumo laipsniu pasižyminčioms ministerijoms, kurių progresas iš dalies ir priklauso ir nuo esamos infrastruktūros (bazės), t. y. turint pakankamai gerai funkcionuojančią sistemą (kritinę veiklos valdymo sistemai privalomų požymių masę) yra kur kas lengviau vykdyti tolimesnius tobulinimo darbus, o tuo pačiu ir pasiekti dar aukštesnį įdiegtumo lygį.

**Paveikslas 92. Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 14 ministerijų, dalis (proc.) 2006–2015 m. laikotarpyje**



Pažymėtina tai, kad valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos, palyginimas su siektinu rodikliu 14 ministerijų (paveikslas 23) neturėtų būti traktuojamas tiesiogiai, t. y. siektina rezultato rodiklio dalis nėra taip lengvai pasiekama, jei dalis ministerijų pagal VVS įdiegtumo lygį stipriai viršija siektiną ribą, tačiau tuo pačiu metu sudaro santykinai mažesnę reikšmę galutiniams rezultato rodikliui dėl nedidelės valstybės išlaidų, kurias apima atitinkamos ministerijos VVS, dalies visose valstybės išlaidose.

**Paveikslas 103. Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos, palyginimas su siektinu rodikliu 14 ministerijų, proc.**

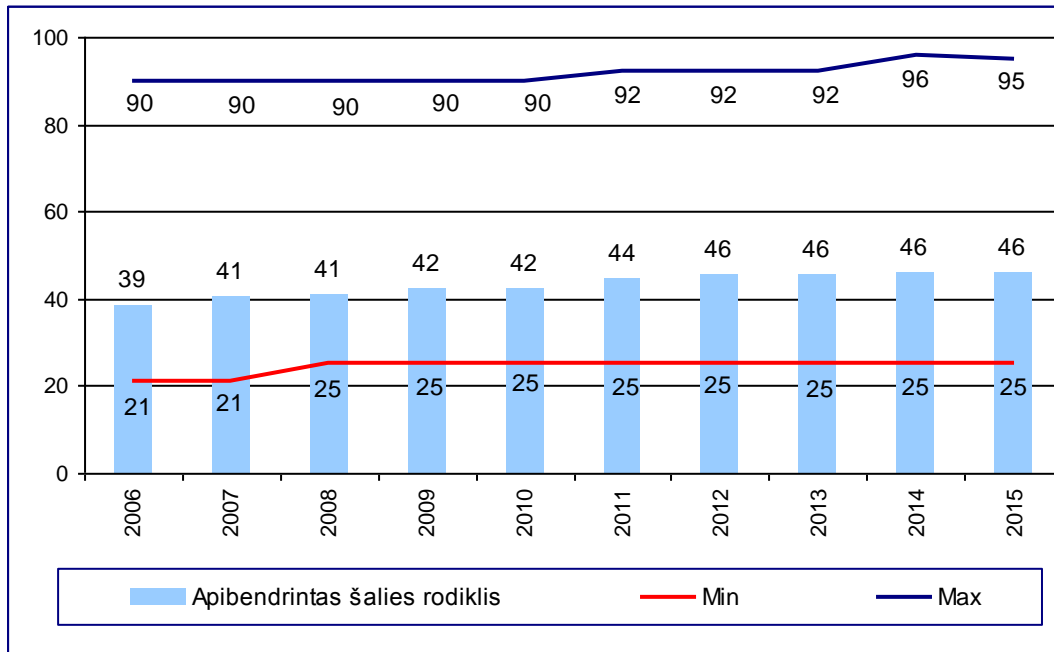


Detalizuojant galimus tolimesnius scenarijus įmanomas rezultato rodiklio užsibrėžtos reikšmės pasiekimas keliais būdais:

- scenarijus 1 - santykinai aukštą įdiegtumo lygį pasiekusios ministerijos (URM, ŠMM ir VRM), priklausančios išskirtai I – ajai grupei ir toliau vykdo numatytus VVS tobulinimo planus, o tuo tarpu labiau atsilikusių ministerijų VVS lieka inertiškos ir stabilios. Tokiu atveju užsibrėžtos rodiklio reikšmės 2015 m. pasiekimas traktuotinas kaip įmanomas, tikimybė vidutinė, rizika nepasiekti rodiklio vidutinė;
- scenarijus 2 – vidutiniu VVS įdiegtumo lygiu pasižyminčios ministerijos reikšmingai vysto ir perplanuoja VVS tobulinimo darbus, įdiegia naujas priemones, kurios suformuoja VVS būdingus požymius. Tokiu atveju užsibrėžtos rodiklio reikšmės 2015 m. pasiekimas traktuotinas kaip lengvesnis nei scenarijaus 1 atveju, tikimybė vidutinė, rizika nepasiekti rodiklio mažesnė;
- scenarijus 3 – žemiausiu VVS įdiegtumo lygiu pasižyminčiose ministerijose sudaromas atskiras veiklos valdymo sistemos tobulinimo planas (ypač aktualu FM tiek dėl prasčiausio VVS įdiegtumo lygio, tiek ir dėl šios ministerijos įtakos galutiniam rezultato rodikliui), skiriami papildomi išteklių veiklos tobulinimui, diegiamos papildomos priemonės ir sistemos požymiai praktiškai visuose VVS etapuose. Šio scenarijaus pildymosi metu užsibrėžta rezultato rodiklio reikšmė 2015 m. pasiekiamą lengviausiai net ir įvykdžius santykinai mažesnius pokyčius, susijusius su VVS, nei kitose ministerijose. Rizika nepasiekti užsibrėžto rezultato rodiklio tobulinant veiklos valdymo sistemas FM, SADM ir ŽŪM – pati mažiausia, esant prielaidai, kad nebus reikšmingų pokyčių susijusių su valstybės išlaidų, kurias apima kiekvienos ministerijos VVS, proporcijomis tarpusavyje.



**Paveikslas 114. VVS įdiegtumo lygio atotrūkio dinamika tarp visų ministerijų 2006 – 2015 metais, proc.**



Pastaba: a) minimali reikšmė – visą analizuojamą laikotarpį LR FM, maksimali reikšmė iki 2011 m. LR URM, nuo 2011 m. – LR ŠMM; b) apibendrintas šalies rodiklis – faktinis apskaičiuotas rezultato rodiklis -valstybės išlaidos, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose (13) ministerijose 2015 metų pabaigoje, kurio siektina reikšmė - 48 proc. (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, 2006 metų duomenimis)

Analizuojant VVS įdiegtumo lygio atotrūkio dinamiką tarp visų ministerijų 2006–2015 m. (paveikslas 24) būtina atkreipti dėmesį, kad vertinamas galutinis rezultato rodiklis nėra tiesiogiai susijęs su VVS būklės visose ministerijose atskirai, bet ir nuo to, kokia apimtimi veiklos valdymo sistemos apima valstybės išlaidas. Kaip matyti pateiktame grafike, valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose ministerijose, rodiklio augimo tendencija 2006–2015 m. yra didėjanti. 2006 m. duomenimis rezultato rodiklis sudarė 39 proc. (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, 2006 m. duomenimis) ir palaipsniui augo iki 42 proc. 2009 m..

Įvertinus ministerijų tyrimo rezultatus matyti, kad analizuojamas rodiklis augs iki 46 proc. 2015 m. Ši augimą pagrindė lemia dalies ministerijų planai tobulinti veiklos valdymo sistemas papildant jas numatytais funkcionavimo požymiais, kurių išsamesnis aprašymas pateikiamas toliau šioje ataskaitoje. Atsižvelgiant į kiekvienos ministerijos esamą situaciją, susijusią su VVS būkle (lentelė 17), tyrimo vykdytojas pateikė rekomendacijas apie konkrečias priemones, kurias būtų tikslinga diegti atskirose ministerijose.

Lentelė 174. Visų ministerijų veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio palyginimas pagal etapus 2009 m. (proc.)

| VVS etapai    | Svoris, proc. | ŽŪM       | VRM       | ŪM        | SADM      | SM        | SAM       | KAM       | AM        | FM        | KM        | ŠMM       | TM        | URM       | EM        |
|---------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Analizė       | 20            | 45        | 80        | 65        | 35        | 55        | 50        | 45        | 35        | 30        | 70        | 80        | 55        | 75        | 55        |
| Organizavimas | 15            | 53        | 80        | 80        | 53        | 53        | 53        | 53        | 80        | 27        | 80        | 80        | 27        | 80        | 27        |
| Koordinavimas | 15            | 53        | 73        | 80        | 27        | 53        | 27        | 0         | 53        | 27        | 53        | 80        | 53        | 100       | 80        |
| Įgyvendinimas | 10            | 20        | 100       | 20        | 20        | 60        | 60        | 0         | 40        | 20        | 0         | 90        | 0         | 90        | 90        |
| Stebėseną     | 10            | 30        | 100       | 60        | 0         | 100       | 30        | 0         | 60        | 0         | 60        | 100       | 60        | 100       | 100       |
| Vertinimas    | 20            | 30        | 100       | 40        | 15        | 25        | 70        | 70        | 85        | 0         | 100       | 70        | 40        | 100       | 85        |
| Kontrolė      | 10            | 70        | 60        | 40        | 20        | 40        | 10        | 70        | 40        | 90        | 50        | 90        | 20        | 90        | 0         |
| <b>VISO:</b>  | <b>100</b>    | <b>43</b> | <b>85</b> | <b>57</b> | <b>26</b> | <b>52</b> | <b>47</b> | <b>38</b> | <b>58</b> | <b>25</b> | <b>65</b> | <b>82</b> | <b>39</b> | <b>90</b> | <b>63</b> |

\* - žalia spalva (gerai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro 80 proc. ir daugiau maksimalaus rezultato; geltona spalva (patenkinamai) - jei etapui būdingų požymių svoris sudaro daugiau nei 50, tačiau mažiau nei 80 proc. maksimalaus rezultato; raudona spalva (blogai), jei etapui būdingų požymių svoris sudaro iki 50 proc. rezultato imtinai

## PAGRINDINĖS IŠVADOS

- 2006 metais net 67 proc. suminių valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, patenka tik į 3 ministerijų kompetenciją: FM, ŽŪM ir SADM. Ši dalis 2009 m. atitinkamai sudarė 60 proc. visų valstybės išlaidų.
- Žemės ūkio ministerijos nuo 2006 m. iki šių metų VVS įdiegtumo rodiklis išliko nepakitęs – ministerijos veiklos valdymo sistema atitinka 43 proc. visų sistemai būdingų bruožų.
- Vidaus reikalų ministerijoje 2006–2008 m. laikotarpyje dominavo 77–78 proc. VVS įdiegtumo lygis, 2009 m. šoktelėjo iki 85 proc.;
- Ūkio ministerijai būdingas 57 proc. VVS įdiegtumo lygis yra artimas Aplinkos ministerijos (58 proc.), Energetikos ministerijos (63 proc.) ir Susisiekimo ministerijos (52 proc.) VVS įdiegtumo lygiams.
- VVS funkcionavimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje atitinka vos ketvirtadalį tokioms sistemoms keliamų reikalavimų – VVS įdiegtumo lygis siekia 26 proc.
- Sveikatos apsaugos ministerijos VVS atitinka 47 proc. visų numatytų požymių.
- Krašto apsaugos ministerijos VVS įdiegtumo lygis 2006–2009 m. laikotarpyje sudarė 38 proc.
- Veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis Finansų ministerijoje 2009 m. siekia 25 proc. Tai yra žemiausias VVS rodiklis visų ministerijų tarpe.
- Kultūros ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis 2009 m. pasiekė 65 proc. ir buvo net 12 procentinių punktų aukštesnis nei seniau (2006–2008 m.).
- Švietimo ir mokslo ministerijos 2009 m. veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis (82 proc.).
- Teisingumo ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio dinamika 2006–2015 m. atskleidžia, kad dabartiniu laikotarpiu šios ministerijos VVS atitinka 39 proc. būdingų savybių.
- Užsienio reikalų ministerijos veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygis 2006–2009 m. siekia 90 proc.

## REKOMENDACIJOS

**Žemės ūkio ministerijos** VVS įdiegtumo lygį didinti orientuojantis į priemones analizės, įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose.

**Vidaus reikalų ministerijoje** labiausiai atkreipti dėmesį į koordinavimo ir kontrolės etapams būdingų požymių papildomą diegimą, daugiausiai potencialo yra kontrolės etape, taigi VRM reikėtų ieškoti galimybių pritaikyti ir realizuoti likusias 3 iš 8 kontrolės etapo priemonių.

**Ūkio ministerija** artimiausioje ateityje didžiausią dėmesį turėtų skirti įgyvendinimo, vertinimo ir kontrolės etapų tobulinimui, kadangi būtent šios sritys reikalauja reikšmingų struktūrinių pokyčių. Dviejų paskutiniųjų etapų reikšmingas kokybinis atsilikimas nuo kitų VVS būdingų požymių vidutinės ir ilgalaikės trukmės perspektyvoje gali sukelti skaudžių sisteminių nesklandumų, kadangi bus sunku užtikrinti atgalinį ryšį planavimo ir įgyvendinimo veikloms tikslinti.

**Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje** didžioji dalis VVS etapų pasižymi nepakankamu funkcionalumu ir tik organizavimo priemonės siekia minimalią patenkinamos situacijos reikšmę. Pabrėžtina, kad SADM VVS koordinavimo ir įgyvendinimo etapams būdinga vos po vieną savybę, o stebėsenos ir vertinimo etapai didžiąją dalimi yra nefunkcionuojantys. Esant tokiai dabartinei situacijai ministerijoje ypatingai sudėtinga įgyvendinti ir gauti atgalinį ryšį tiek dėl strateginiame veiklos plane, tiek ir dėl kituose planavimo dokumentuose numatytų įgyvendinimo priemonių rezultatyvumo ir poveikio. Be kita ko, nesant stebėsenos, neįmanoma kritiškai analizuoti praeityje vykdytų veiksmų ir tokiu būdu perplanuoti veiklą, siekiant efektyvumo. Atsižvelgiant į tai, kad valstybės išlaidos, kurias apima SADM, sudaro net 14 proc. suminių valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos 2009 m., pažymėtina, kad ši ministerija yra viena iš 3 prioritetinių, kurios VVS tobulinimui turi būti kreipiamos padidintos pastangos.

**Susisiekimo ministerijoje** VVS etapų įgyvendinimo lygiai yra labai skirtingi savo įdiegtumo lygiu. Tai apsunkina ministerijos galimybes efektyviai išnaudoti įdiegtas VVS priemones. SM būtina koncentruotis į vertinimo ir kontrolės etapų efektyvinimo priemones.

**Sveikatos apsaugos ministerija** yra viena iš 4 ministerijų, kurios veikloje trūksta koordinavimo mechanizmų: realiu laiku nėra įmanoma susipažinti su kiekvieno padalinio veiklos rodikliais ir jų įgyvendinimu, ministerijos apskaitos, biudžetavimo ir veiklos sistemų sudėtinės dalys nėra koduojamos vienodai, pagrindinės ministerijos finansų valdymo posistemės (biudžetavimo, apskaitos, pinigų srautų, skolų ir įsipareigojimų valdymo) nėra tarpusavyje suderintos, nuoseklios ir koordinuojamos viename padalinyje. Šių savybių koordinavimo etape trūkumas neigiamai veikia ir kitus VVS etapus, kadangi sudėtinga užtikrinti integravimo priemonės organizacijos viduje. Tikėtina, kad visų pirma nesiimant tobulinti ir diegti papildomų priemonių koordinavimo srityje, SAM gali kilti didelių sunkumų keičiant stebėsenos ir kontrolės etapų efektyvumą.

**Krašto apsaugos ministerijos** VVS įdiegtumo lygio detalizacija iliustruoja, kad dviejuose etapuose (koordinavimo ir įgyvendinimo) VVS nebūdinga nei viena būtina savybė. Analizuojant užsibrėžtus KAM planus tobulinti VVS, galima vienareikšmiškai teigti, kad įgyvendinusi numatytas priemones, ministerija 2011–2015 m. laikotarpyje turės reikšmingai tobulesnę ir efektyviau veikiančią sistemą.

**Finansų ministerija** istoriškai didžiausią dėmesį skyrė kontrolės etapo efektyvinimui. Tai yra vienintelė VVS dalis, kurios funkcionavimas vertintinas kaip pakankamas. Visos kitos su VVS susijusios sritys (o ypač stebėsenos ir vertinimo, kurios nepasižymi nei viena VVS būdinga savybe atitinkamuose etapuose) reikalauja išskirtinio dėmesingumo ir kryptingų pastangų. Dėl aukščiau išvardintų ypatumų primygtinai rekomenduojama, valstybiniu mastu vykdant veiklos, orientuotos į rezultatus tobulinimo projektą, sudaryti atskirą FM veiklos valdymo sistemos tobulinimo planą, skirti

būtinus išteklius jo realizavimui bei užtikrinti adekvačią minėto plano vykdymo kontrolę. Tikėtina, kad tiek sudėtingoms struktūrinėms reformoms, susijusioms su VVS tobulinimu, tiek ir mažesnės reikšmės priemonių įgyvendinimui atskiruose etapuose bus papildomai reikalingi ne tik vidiniai, bet ir išoriniai žmogiškieji ištekliai.

**Aplinkos ministerijos** VVS įdiegtumo lygio didžiausios kliūtys kyla dėl nepakankamo analizės, įgyvendinimo ir kontrolės etapuose naudotinių priemonių taikymo. AM kitų ministerijų kontekste išsiskiria tuo, kad šios ministerijos VVS analizės etapui būdingas vienas iš mažiausių taikytinų priemonių skaičius (7 iš 17 galimų), todėl rekomenduotina visų pirmą vykdyti pokyčius šioje sferoje, palaipsniui arba lygiagrečiai pereinant ir prie kitų tobulintinų etapų.

**Kultūros ministerijoje**, esant galimybėms, rekomenduojama ir toliau diegti naujas priemones VVS tobulinti, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas įgyvendinimo bei kontrolės sričių vystymui. Tinkamai suformulavus veiklos rodiklių faktines reikšmes, padidinus jų matomumą ir prieinamumą ministerijos atsakingiems asmenims bei veiklos rodiklių susiejimas su konkrečiais veiklos rezultatais sudarytų galimybes organizacijai reguliariai matuoti darbo krūvį, efektyvumą ir rezultatus. Tokiu būdu atsirastų ir papildomos galimybės tobulinti kontrolės etapą veiklos valdymo sistemoje.

**Švietimo ir mokslo ministerijoje** 2010–2015 m. laikotarpyje apčiuopiamas ypatingai nuoseklus ir sistemiškas VVS tobulinimas. Šios ministerijos veiklos valdymo tobulinimo planai turi būti susiję su vertinimo etapo vystymu.

VVS organizavimo etape **Teisingumo ministerija** yra įsidedusi tik ketvirtadalį numatytų priemonių, vertinimo etape – trečdalį, kontrolės – ketvirtadalį, o įgyvendinimo etape – nei vienos priemonės. Akivaizdu, kad siekiant efektyvesnės, į rezultatus orientuotos veiklos TM turi nemažą potencialą vystyti VVS šiose srityse.

**Užsienio reikalų ministerijos** veiklos valdymo sistemos įdiegtumo lygio detalizacija pagal etapus 2009 m. atskleidžia tolimesnes organizacijos galimybes tobulinti esamą VVS, kadangi iki maksimalaus jos funkcionavimo trūksta vos 6 priemonių: strateginiame veiklos plane integruoti rizikos veiksmų valdymą; visiems veiklos rodikliams nustatyti nuokrypių reikšmes; visiems veiklos rodikliams nustatyti skaičiavimo principus (formules); tarp darbuotojų atlyginimų ir veiklos rodiklių įgyvendinimo įvesti aiškią priklausomybę; ministerijos išlaidas susieti su konkrečiais veiklos rezultatais ir sudaryti galimybę sistemai reguliariai matuoti darbo krūvį, efektyvumą ir rezultatus; formalizuoti taisyklę, kad trečiosios šalies nepriklausomas auditorius negali būti konsultantas toje pačioje ministerijoje.

**Energetikos ministerijai** artimiausiu metu didžiausią dėmesį reikėtų skirti priemonėms, kurių diegimas padėtų vystyti VVS organizavimo ir kontrolės etapus. Šios sritys dabartiniu metu labiausiai išbalansuoja bendrą veiklos valdymo sistemos efektyvumą. Atsižvelgiant į tai, kad šios naujos ministerijos darbuotojai vidutinės trukmės perspektyvoje susidurs su precedento neturinčių energetikos reformų vykdymu, o taip pat ir žinant, kad valstybės išlaidos, kurias apima EM, tesudaro apie 2 proc. valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos kartu, daryti išvada, kad sisteminiai pokyčiai VVS efektyvumui didinti gali būti evoliucinio, o ne radikalaus pobūdžio.

## **ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio rodiklio „Valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 13 ministerijų, dalis (procentais“) vertinimas (apibendrinimas)**

Ministerijų tyrimo vykdymo ir rezultatų interpretavimo metu nustatyta, kad:

- Galutinė rezultato rodiklio reikšmė priklauso nuo 2 veiksnių: ministerijos svarbos finansiniu aspektu - valstybės išlaidų dalies, kurias apima veiklos valdymo sistema kiekvienoje ministerijoje atskirai, bendrose analizuojamose valstybės išlaidose, t. y. suminėse visų ministerijų valstybės išlaidose (suminiame biudžete) ir nuo veiklos valdymo sistemų įdiegtumo lygio kiekviename analizuojamame subjekte (atskirose ministerijose);
- Prognozuojant valstybės išlaidas, kurias apima visos ministerijos, remiamasi valstybės išlaidų lygio 2009 m. perkėlimo į tolimesnius metus alternatyva, tokiu būdu darant prielaidą, kad tiek 2010 m., tiek 2011 m., tiek atitinkamai ir kiekvienais metais iki 2015 m. valstybės išlaidos, kurias apima visos ministerijos sudarys 19,657 mln. Lt;
- 2006 metais net 67 proc. suminių valstybės išlaidų, kurias apima visos ministerijos, patenka tik į 3 ministerijų kompetenciją: FM, ŽŪM ir SADM. Ši dalis 2009 m. atitinkamai sudarė 60 proc. visų valstybės išlaidų. Nuo šiose trijose ministerijose diegiamų veiklos valdymo sistemų funkcionavimo didžiaja dalimi ir priklauso pagrindinis šiame projekte analizuojamas rezultatyvumo rodiklis;
- **ŽIPVP 4 prioriteto 2 uždavinio rezultato rodiklis 2006 m. sudarė 39 proc. 2009 m. laikotarpyje valstybės išlaidų, kurias apima veiklos valdymo sistemos visose 14 ministerijų, dalis nežymiai auga iki 42 proc. 2009 m., kas vidutiniškai sudaro apie 1 proc. per metus;**
- **Atsižvelgiant į siektinas rezultato rodiklio reikšmes (48 proc. (be dotacijų savivaldybėms iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, 2006 metų duomenimis)), matyti, kad dabartiniais skaičiavimais ir prognozėmis, esant ministerijų suplanuotiems ir nurodytiems VVS tobulinimo tempams minėtas rodiklis nebus pasiektas.**
- Kritinę reikšmę rezultato rodiklio reikšmei ateityje turės FM, SADM ir ŽŪM veiklos. Taigi, atidžiau kontroliuojant, papildomai skiriant pastangų ir išteklių VVS tobulinti šiose paminėtose trijose ministerijose, įmanoma pasiekti ir net viršyti užsibrėžtą rezultato rodiklio reikšmę. Rezultato rodiklio prognozuojamam ir ateityje faktiniam atotrūkiui eliminuoti vienareikšmiškai reikšmingos įtakos turės ir projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (VORT), vykdomas Ministro Pirmininko tarnyboje.

Apibendrinant veiklos valdymo sistemų diegimo praktiką ministerijose Lietuvoje galima teigti, kad artimiausiu metų mūsų laukia reikšmingi iššūkiai, susiję su veiklos valdymo tobulinimu viešojo sektoriaus organizacijose. Siekiant kokybinio šuolio tiek paslaugų piliečiams teikimo kontekste, tiek ir veiklos tobulinimo, efektyvumo didinimo srityse būtina nepamiršti, kad pagrindinis siektinas rezultatas yra didesnė pridėtinė vertė vartotojui, maksimaliai efektyviai išnaudojant surinktą biudžetą.

---

Tyrimo užsakovas: Vidaus reikalų ministerija ©  
Tyrimo vykdytojas UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

2009, Vilnius