

# **FUNKCIJŲ PERŽIŪROS ATASKAITA**

Techninės pagalbos neįgaliesiems centro prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos funkcijų peržiūra

**Socialinės apsaugos ir darbo ministerija  
2012 m.**

## TURINYS

I.	IŽANGA.....	3
	1. Funkcijų peržiūros tikslai ir taikyti metodai.....	3
	2. Funkcijų peržiūros objektas ir kontekstas.....	3
II.	FUNKCIJŲ PERŽIŪROS REZULTATAI.....	7
	1. Gyventojų aprūpinimo TPP galimybių analizė.....	7
	2. Funkcijų analizė.....	21
	3. Administracijos struktūros analizė.....	30
III.	FUNKCIJŲ PERŽIŪROS IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	33
	1. Funkcijų peržiūros išvados.....	33
	2. Funkcijų peržiūros rekomendacijos.....	36
	3. Funkcijų peržiūros rekomendacijų įgyvendinimo priemonių plano projektas...	39
IV.	PRIEDAI.....	43

## I. IŽANGA

### 1. Funkcijų peržiūros tikslai ir taikyti metodai

Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. A1-205 buvo sudaryta darbo grupė (1 priedas), kuriai pavesta peržiūrėti Techninės pagalbos neįgaliesiems centrai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Centras) priskirtas funkcijas, susijusias su neįgalųjų aprūpinimu techninės pagalbos priemonėmis (toliau – TPP), tenkinant asmenų, turinčių judėjimo, regos ir klausos funkcijų sutrikimų, specialiuosius poreikius. Darbo grupės darbas buvo organizuojamas pagal patvirtintą planą (2 priedas). Darbo grupė atliko **vertikalią funkcijų peržiūrą**, apėmusią Centro atliekamas funkcijas. Pasirinktas funkcijų **peržiūros atlikimo būdas – vidaus**.

**Funkcijų peržiūros tikslas** – optimaliau paskirstyti funkcijas tarp Centro administracijos padalinių, panaikinant perteklines funkcijas, ir sumažinti funkcijų dubliavimą. Taip pat funkcijų peržiūros metu iškilio poreikis įvertinti Centro veiklos ir gyventojų aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis tobulinimo galimybes platesniame kontekste.

Funkcijų peržiūros metodologija paremta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. rugpjūčio 17 d. nutarimu Nr. 968 patvirtinta Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodika. Funkcijų peržiūra atlikta vadovaujantis minėtoje metodikoje nustatytais funkcijų peržiūros etapais ir procedūromis.

**Duomenų rinkimo metodai:** antrinių šaltinių analizė (strateginiai dokumentai, aktualūs teisės aktai, metinės ir ketvirtinės ataskaitos, Centro veiklos planai), apklausos (klausimynai Centro vykdomoms funkcijoms išgryninti, žmogiškųjų išteklių ir procesų analizei, atitikties funkcijų peržiūros gairėms įvertinti ir kt.).

Darbo grupės patvirtintos **funkcijų peržiūros gairės:**

- tinkamos funkcijų vykdymo vietos. Siekiama išsiaiškinti, ar funkcijos priskirtos tiems Centro administracijos padaliniais, kur jos būtų efektyviausiai atliekamos;
- optimalios funkcijų apimties. Siekiama išsiaiškinti, ar funkcijų apimtis optimali: vykdant funkciją sukuriamas konkretus produktas; už funkcijos vykdymą atsakingas Centro administracijos padalinys pajėgus sukurti funkcijos produktą be reikšmingo kitų padalinių indėlio;
- funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo. Siekiama išsiaiškinti, ar visos vykdomos funkcijos būtinos Centro tikslams ir uždaviniams įgyvendinti; ar skirtingų administracijos padalinių funkcijos nepersidengia ir nesidubliuoja;
- nuoseklumo ir atitikties keliamiems reikalavimams. Siekiama išsiaiškinti, ar Centro veiklos tikslai ir uždaviniai atitinka Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valdymo srities tikslus ir uždavinius, ar visos Centro nuostatuose įvardintos funkcijos paskirstytos tarp Centro padalinių, ar centro administracijos struktūra yra optimali siekiant Centro veiklos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

**Laukiamas rezultatas** – padidėjęs Centro veiklos efektyvumas, patobulinta administracijos struktūra.

### 2. Funkcijų peržiūros objektas ir kontekstas

Centro vykdomų funkcijų peržiūrą lėmė siekis rezultatyviai vykdyti gyventojų aprūpinimo TPP funkciją, efektyviai naudoti valstybės biudžeto lėšas šiai funkcijai įgyvendinti bei optimizuoti Centro veiklą.

**Funkcijų peržiūros objektas** – Centro atliekamos funkcijos. Centras yra biudžetinė įstaiga, kurios paskirtis – organizuoti neįgalųjų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis (toliau – TPP), tenkinant asmenų, turinčių judėjimo, regos ir klausos funkcijų sutrikimų, specialiuosius poreikius.

Centras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos neįgalųjų socialinės integracijos įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos priimtais įstatymais ir teisės aktais, socialinės apsaugos ir darbo ministro 2010 m. spalio 7 d. įsakymu Nr. A1-474 patvirtinta

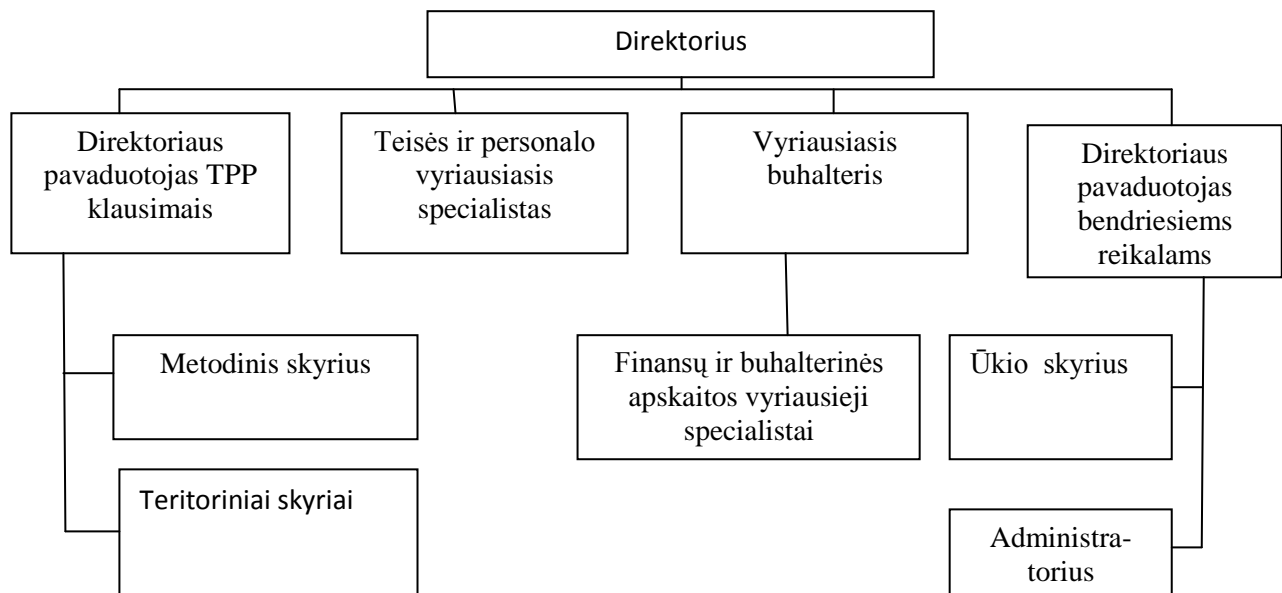
Neįgaliųjų aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis ir šių priemonių įsigijimo išlaidų kompensavimo tvarka (Žin., 2010 Nr. 122-6242), socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. balandžio 26 d. įsakymu Nr. A1-110 patvirtintais Centro nuostatais (2010 m. rugsėjo 20 d. Nr. A1 - 430 redakcija), ir kitais teisės aktais. Centro paskirtis – organizuoti neįgaliųjų aprūpinimą TPP, tenkinant asmenų, turinčių judėjimo, regos ir klausos funkcijų sutrikimų, specialiuosius poreikius.

Centro veikla organizuojama vadovaujantis Centro direktoriaus patvirtintais metiniais veiklos planais, rengiamais vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879), ir skelbiamais Centro interneto tinklalapyje.

Centro teritorinių padalinių veikla reguliuojama Centro direktoriaus tvirtinamais Centro darbo reglamentu, darbo tvarkos taisyklėmis, Centro teritorinių padalinių nuostatais, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybės aprašymais.

Centrui vadovauja direktorius, kurį priima į pareigas ir atleidžia iš jų socialinės apsaugos ir darbo ministras Lietuvos Respublikos darbo kodekso (Žin., 2002, Nr. 64-2569) nustatyta tvarka.

### CENTRO ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA



2.1 iliustracija

#### Pagrindiniai Centro veiklos tikslai yra:

1. užtikrinti vykdomų neįgaliųjų socialinės integracijos priemonių, projektų ir kitos veiklos, skirtos neįgaliųjų medicininei, socialinei ir profesinei reabilitacijai gerinti, įgyvendinimą;
2. užtikrinti gyventojų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis, tenkinant jų specialiuosius poreikius.

Vykdydamas jam priskirtas funkcijas, Centras prisideda prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginio tikslo „Formuoti socialinės integracijos politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą“ (programa „Neįgaliųjų socialinė integracija“) ir funkcijos „koordinuoti neįgaliųjų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis“ įgyvendinimo.

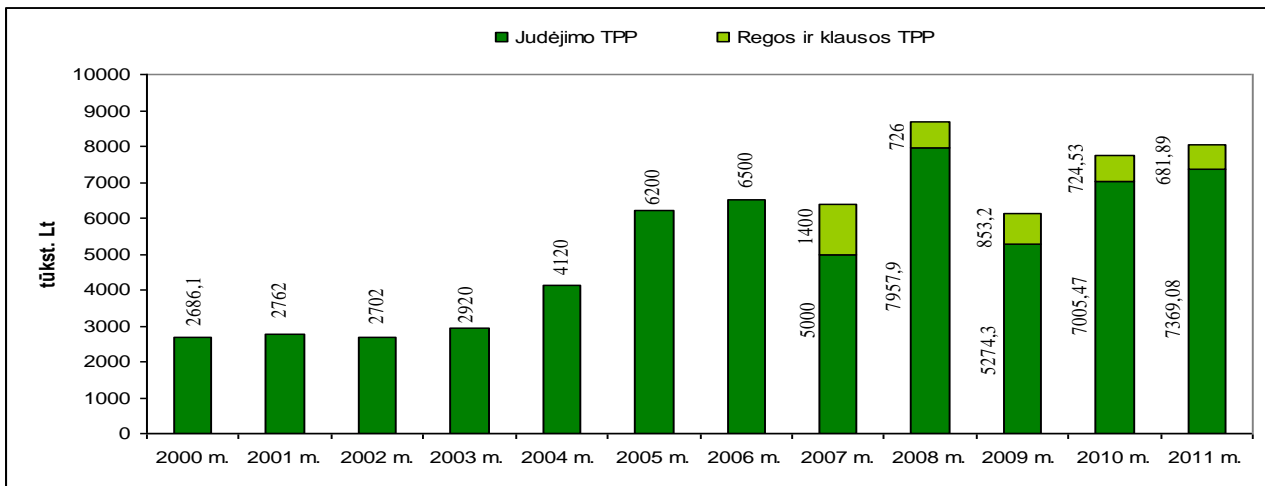
Centras įgyvendina Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, asignavimo valdytojo, vykdomos programos „**Neįgaliųjų socialinė integracija**“ testines priemones:

- 1) „**Įsigyti bei aprūpinti neįgalius asmenis techninės pagalbos priemonėmis bei jas remontuoti**“: techninės pagalbos priemonių įsigijimas; paramos būdu gaunamos techninės pagalbos priemonės; techninės pagalbos priemonių remontas ir individualus jų pritaikymas; judėjimo techninės

pagalbos priemonių išdavimas miestų ir rajonų socialinės paramos skyriams bei asmenims; regos ir klausos techninės pagalbos priemonių išdavimas; asmenims mokamos kompensacijos už techninės pagalbos priemonių įsigijimą; vykdomi viešieji pirkimai dėl techninės pagalbos priemonių įsigijimo, remonto ir individualaus pritaikymo.

Šios priemonės vykdymas finansuojamas iš valstybės biudžeto, kiekvienais metais pervedant lėšas Centrai.

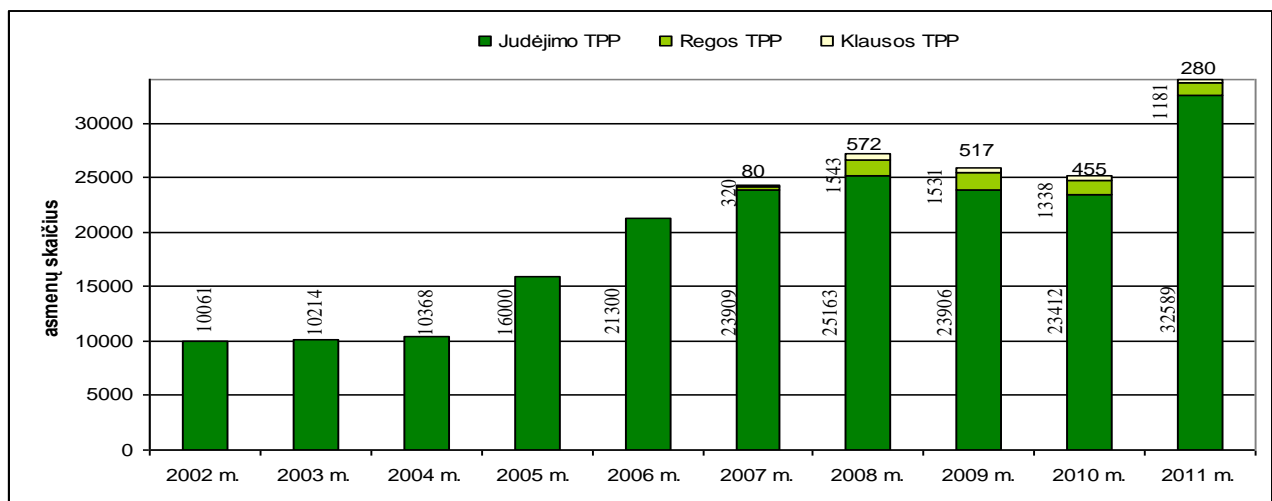
### Centro panaudotos lėšos TPP įsigyti 2000–2011 m. (tūkst. Lt)



2.2 iliustracija

Ši priemonė įgyvendinama įsigyjant ir aprūpinant neįgaliuosius judėjimo, regos, klausos techninės pagalbos priemonėmis, elektriniais vežimėliais, administruojant asmenų įmokas už automatiškai ir rankomis reguliuojamas lovas, kojomis minamus triračius, elektrinių vežimėlių remontą, asmenims išduodant pažymas suteikiančias teisę įsigyti TPP per įmones, tikrinant įmonių pateiktose sąskaitose faktūrose informaciją apie apmokėjimą už asmenų įsigytas TPP per įmones.

### Asmenų aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis (TPP) 2000-2011 m. (aprūpintų asmenų skaičius)



2.3 iliustracija

2) „Sudaryti sąlygas Techninės pagalbos neįgaliesiems centro veiklai“: organizuojamas Centro darbas, nuolat teikiamos aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis paslaugos neįgalųjų gyvenamojoje vietoje. Šiuo metu Lietuvoje veikia 10 Centro teritorinių padalinių, kurie aprūpina neįgalius asmenis judėjimo, regos bei klausos techninės pagalbos priemonėmis: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje, Utenoje, Telšiuose, Marijampolėje ir Tauragėje.

### Teritorinių padalinių aptarnaujamos teritorijos

Rodiklis	Vilniaus sk.	Kauno sk.	Klaipėdos sk.	Šiaulių sk.	Panevėžio sk.	Telšių sk.	Alytaus sk.	Utenos sk.	Marijampolės sk.	Tauragės sk.
Savivaldybių ir aptarnautų asmenų sk.	8 sav. – 10167 asmenys	9 sav. – 6962 asmenys	7 sav. – 2831 asmuo	7 sav. – 3461 asmuo	6 sav. – 2825 asmenys	4 sav. – 1840 asmenų	5 sav. – 1954 asmenys	6 sav. – 1722 asmenys	4 sav. – 1061 asmuo	4 sav. – 1227 asmenys
Teritorinio padalinio aptarnaujama teritorija	Elektrėnų sav.	Birštono sav.	Klaipėdos m. sav.	Akmėnės r. sav.	Biržų r. sav.	Mažeikių r. sav.	Alytaus m. sav.	Anykščių r. sav.	Kalvarijos sav.	Jurbarko r. sav.
	Šalčininkų r. sav.	Jonavos r. sav.	Klaipėdos r. sav.	Joniškio r. sav.	Kupiškio r. sav.	Plungės r. sav.	Alytaus r. sav.	Ignalinos r. sav.	Kazlų Rūdos sav.	Pagėgių sav.
	Širvintų r. sav.	Kaišiadorių r. sav.	Kretingos r. sav.	Kelmės r. sav.	Panevėžio m. sav.	Rietavo sav.	Druskininkų sav.	Molėtų r. sav.	Marijampolės sav.	Šilalės r. sav.
	Švenčionių r. sav.	Kauno m. sav.	Neringos sav.	Pakruojos r. sav.	Panevėžio r. sav.	Telšių r. sav.	Lazdijų r. sav.	Utenos r. sav.	Vilkaviškio r. sav.	Tauragės r. sav.
	Trakų r. sav.	Kauno r. sav.	Palangos m. sav.	Radviliškio r. sav.	Pasvalio r. sav.		Varėnos r. sav.	Visagino sav.		
	Ukmergės r. sav.	Kėdainių r. sav.	Šilutės r. sav.	Šiaulių m. sav.	Rokiškio r. sav.			Zarasų r. sav.		
	Vilniaus m. sav.	Prienų r. sav.	Škuodo r. sav.	Šiaulių r. sav.						
	Vilniaus r. sav.	Raseinių r. sav.								
		Šakių r. sav.								

### 2.4 iliustracija

Teritorinių padalinių darbuotojai padaliniui priskirtame regione, bendradarbiaudami su savivaldybių administracijų socialinėmis įstaigomis (toliau – savivaldybių įstaigos), organizuoja ir vykdo gyventojų aprūpinimą TPP ir šių priemonių individualų pritaikymą bei techninę (kokybės tikrinimo, remonto) priežiūrą.

Centro teritoriniai padaliniai priima asmenų prašymus grąžinti įmokas už automatiškai ar rankomis reguliuojamas lovas, gauti kompensacijas už atskiras TPP bei išduoda pažymą TPP per įmones įsigyti. Registruoja asmenų užsakymus individualiai pagaminti neįgalųjų vežimėlius, skirtus asmens specialioms reikmėms, ir, suderinę su Centru, perduoda juos remonto įmonėms, kad šios pagamintų TPP, bei kontroliuoja jų gamybą. Organizuoja ir vykdo savivaldybių įstaigų patikrinimus, asmenų apklausas, siekdami išsiaiškinti kaip naudojamos jiems pagal panaudos ir perdavimo aktus perduotos TPP. Taip pat, bendradarbiaudami su savivaldybių įstaigomis, organizuoja nebenaudojamų judėjimo TPP grąžinimą, priima grąžintas priemones iš neįgalųjų, nustato jų trūkumus bei atlieka jų smulkų remontą, o taip pat, esant reikalui, nuveža TPP neįgaliesiems į namus.

Teritorinių padalinių darbuotojai tiria gyventojų TPP poreikį regione bei paskirsto TPP regiono savivaldybių įstaigoms, supažindina savivaldybių įstaigų darbuotojus su naujų TPP naudojimo reikalavimais bei apmoko pagrindinių priemonių parinkimo, pritaikymo principų.

3) „**Plėtoti Techninės pagalbos neįgaliesiems centro infrastruktūrą**“: Centras nuo 2009 m. vykdo Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojamą projektą Nr. VP3-2.4-SADM-02-V-03-001 „Techninės pagalbos neįgaliesiems centro prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos padalinių infrastruktūros plėtra“. Šio projekto tikslas – užtikrinti neįgaliųjų socialinės integracijos sistemos įgyvendinimą, tenkinant neįgaliųjų, turinčių judėjimo, regos ir klausos negalią, specialiuosius poreikius, aprūpinant juos techninės pagalbos priemonėmis bei užtikrinant paslaugų prieinamumą ir aukštą jų kokybę visoje Lietuvoje, plėtojant ir kompleksiskai gerinant Centro padalinių veiklą. Vykdomi teritorinių padalinių pastatų remonto darbų pirkimai, rengiami techniniai projektai, atliekami projektavimo darbai, statybos, rekonstrukcijos, įrangos įsigijimo darbai.

Atliekant šią funkcijų peržiūrą buvo siekiama optimaliau paskirstyti funkcijas tarp Centro administracijos padalinių, įvertinti Centro veiklos ir gyventojų aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis tobulinimo galimybes. Atliekant funkcijų peržiūrą buvo analizuojamos visos Centriui priskirtos funkcijos (informacija pateikiama 4, 5, 6 prieduose) pagal atskiras funkcijų kategorijas (informacija pateikiama 7 priede). Funkcijų peržiūros apimtis pasirinkta atsižvelgiant į didėjančių poreikių asmenis aprūpinti TPP bei užtikrinti efektyvią ir optimalią pagal turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius Centro veiklą.

## II. FUNKCIJŲ PERŽIŪROS REZULTATAI

### 1. Gyventojų aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis galimybių analizė

Siekiant įvertinti Centro, kaip atsakingos už gyventojų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis institucijos, veiklą platesniame kontekste ir galimas jos alternatyvas, darbo grupė atliko Gyventojų aprūpinimo TPP galimybių analizę. Buvo išanalizuotos trys gyventojų aprūpinimo TPP alternatyvos: pagrindinis funkcijų vykdytojas - Centras; pagrindinis funkcijų vykdytojas - Neįgaliųjų reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; priemonės vykdymas perduodamas privačiam sektoriui.

Atlikus analizę nustatyta, kad gyventojų aprūpinimo TPP funkcijos vykdymas šiuo metu yra optimalus, nėra tikslinga šią funkciją perduoti Neįgaliųjų reikalų departamentui prie ministerijos, nes tai neturės jokios įtakos paslaugų prieinamumo gerinimui. Taip pat yra didelė tikimybė, kad dėl Centro specializuotos veiklos nutraukimo ir funkcijų perdavimo kitai įstaigai pereinamuoju laikotarpiu pablogėtų paslaugų kokybė, išaugtų valstybės biudžeto lėšų poreikis (išeitinės kompensacijos darbuotojams, naujų informacinių ir administravimo sistemų sukūrimas). Dviejų įstaigų sujungimas į vieną būtų neefektyvus.

Aprūpinimo TPP funkcijos perdavimas privačiam sektoriui taip pat yra netikslingas, nes analizė parodė, kad, perdavus šią funkciją privačiam sektoriui, visų pirma, išaugtų valstybės biudžeto lėšų poreikis, nes paslaugų poreikiui įtakos turės galimi karteliniai susitarimai tarp gamintojų ir TPP platintojų, reklama ir kt. Bus sudėtinga užtikrinti efektyvų valstybės biudžeto lėšų panaudojimą bei aprūpinimo TPP ir kontrolės mechanizmus. Tikėtina, kad, panaudojant tą pačią valstybės biudžeto lėšų sumą, TPP bus aprūpinta mažesnis asmenų skaičius, nes neveiks TPP gražinimo mechanizmas, nebus labdaros būdu gaunamų TPP, priemonių kaina taip pat gali išaugti.

Perdavus vykdyti priemonę privačiam sektoriui, iškiltų problemos dėl šiuo metu neįgaliųjų naudojamų TPP, kurios nupirktos už valstybės biudžeto lėšas. Nuo 2006 m. iki 2012 m. asmenims išduota 156 346 vnt. priemonių, kurių vertė 40 267 771,0 Lt. Pereinamuoju laikotarpiu sutriktų aprūpinimo procesas, nukentėtų asmenų rehabilitacija, integracija į visuomeninį gyvenimą.

Pakankamas paslaugų teikimas ir poreikio patenkinimas galimas tik garantuojant atitinkamą finansavimą. Paslaugos vykdymą perdavus privačiam sektoriui, gali skirtis tik finansavimo dydžiai, nes privačiame sektoriuje neveiks TPP gražinimo mechanizmas, nebus naudojamos priemonės gaunamos

labdaros būdu bei galimai parduodamų kompensuojamų priemonių kainos bus aukštesnės, nei jas išigyjant per Centrą. Priemonės „Išigyti bei aprūpinti neįgalius asmenis techninės pagalbos priemonėmis bei jas remontuoti“ įgyvendinimui 2011 m. skirta 8,037 mln. litų. 2011 m. judėjimo TPP poreikiai patenkinti apie 90 proc., regos ir klausos TPP – 100 proc. Centras tinkamai atlieka jam priskirtas funkcijas, jo veiklos efektyvumas nuolat didėja, tai rodo veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir Centro veiklos ataskaitos. Šios veiklos sutrikdymas neturi ekonomiškumo ar lėšų sutaupymo, perduodant funkciją kitai įstaigai vykdyti, pagrindo.



**GYVENTOJŲ APRŪPINIMO TECHNINĖS PAGALBOS PRIEMONĖMIS GALIMYBIŲ ANALIZĖ**

Priemonės „Įsigyti bei aprūpinti neįgalius asmenis techninės pagalbos priemonėmis bei jas remontuoti“ stiprybių ir silpnybių lyginimo rodiklis		Priemonės vykdytojas – Centras, kaip savarankiškas juridinis asmuo (Status Quo)	Priemonės vykdytojas – Neįgaliųjų reikalų departamentas (NRD)	Priemonės vykdymas privačiame sektoriuje per TPP įsigijimo kompensavimo mechanizmą	Išvados
<b>1. Paslaugų teikimo reglamentavimas, tvarkos nustatymas</b> (aprūpinimo TPP tvarka, poreikių planavimo bei TPP paskirstymo metodikos, kompensacijų asmenims išmokėjimo per įmones tvarka ir kt.)	<b>Stiprybės</b>	1. Paslaugų teikimo tvarka reglamentuojama socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais. 2. Viešojo intereso atstovavimas įtraukiant asmenų ir visuomeninių neįgaliųjų organizacijų pasiūlymus į rengiamų dokumentų projektus	1. Paslaugų teikimo tvarka reglamentuojama socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais. 2. Viešojo intereso atstovavimas įtraukiant asmenų ir visuomeninių neįgaliųjų organizacijų pasiūlymus į rengiamų dokumentų projektus	1. Paslaugų teikimo tvarka reglamentuojama socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais	<b>Funkcijos vykdymas optimalus, nes teisinis aprūpinimo TPP reglamentavimas priklauso Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kompetencijai. Todėl nėra tikslinga keisti šiuo metu nusistovėjusią praktiką. Perdavus aprūpinimo TPP vykdymą privačiam sektoriui, bus sudėtingesnis</b>
	<b>Silpnybės</b>			1. Sudėtingesnis aprūpinimo TPP reglamentavimas. 2. Siekiant išvengti galimų kartelinių susitarimų, būtina sukurti administravimo ir kontrolės mechanizmus. 3. Naujo TPP kompensavimo mechanizmo sukūrimas. 4. Galimas „spaudimas“ iš	

				privataus sektoriaus	teisinis reglamentavimas, reikės sukurti naujus kompensavimo ir kontrolės mechanizmus, kurių įgyvendinimas pareikalaus papildomų valstybės biudžeto lėšų
<b>2. Paslaugos prieinamumas gavėjui</b>	<b>Stiprybės</b>	<p>1. Paslaugos teikiamos 10 Centro teritorinių padalinių bendradarbiaujant su medicinos įstaigų, savivaldybių įstaigų bei neįgaliųjų visuomeninių organizacijų darbuotojais ir atstovais, tokiu būdu užtikrinamas informacijos ir paslaugų prieinamumas gyventojams, turintiems mobilumo problemų dėl ligos ar amžiaus.</p> <p>2. Asmenys turi pasirinkimo galimybę kreiptis dėl TPP į savo gyvenamosios vietos savivaldybės įstaigą, apskritį aptarnaujantį Centro teritorinį padalinį, išgyti TPP patys ir gauti kompensacijas.</p> <p>3. Didelės galimybės pasirinkti priemonę iš turimo asortimento bei</p>	1. Paslaugų prieinamumui dviejų įstaigų sujungimas neturės didelio poveikio	<p>1. Teoriškai paslauga prieinama visiems neįgaliesiems, nes paslaugas galėtų teikti įmonės, gaminančios, importuojančios ar prekiaujančios TPP, vaistinės.</p> <p>2. Didesnė TPP įvairovė</p>	<p><b>Paslaugų prieinamumas sujungus Centrą ir NRD pereinamuoju laikotarpiu gali šiek tiek pablogėti, dėl darbuotojų kaitos. Didesnės įtakos paslaugų prieinamumui dviejų įstaigų sujungimas neturės. Perdavus aprūpinimo TPP funkcijos vykdymą</b></p>

		ją išbandyti, taip pat gauti pasimatuoti bei išbandyti namuose. 4. Vykdomas ES projektas sudarys galimybę 7 Centro padaliniuose pritaikyti aplinką neįgaliesiems			<b>privačiam sektoriui, gali nukentėti atokesnėse vietose gyvenantys asmenys. Bazinės kompensavimo kainos ir kainos, už kurią bus parduodamos TPP, santykis gali mažinti TPP prieinamumą. Tikėtina, kad prieinamumas sumažės ir dėl to, kad neveiks TPP grąžinimo mechanizmas, įmonės nebus suinteresuotos labdara</b>
<b>Silpnybės</b>	<p>1. <i>Nepakankamas Centro teritorinių skyrių tinklas sąlygoja tai, kad aprūpinimą TPP turi vykdyti ir savivaldybių padaliniai, todėl dubliuojama funkcija, savivaldybės ją vykdo nepilnai dėl darbų krūvio, sandėliavimo vietos trūkumo ir pan.</i></p> <p>2. <i>Kadangi valstybės lėšomis asmenys aprūpinami tik būtiniausiomis TPP, ne visas priemonės, kurių pageidauja neįgalieji, galima gauti Centre</i></p>	<i>Aprūpinimo TPP sistemos pertvarka gali sukelti laikinus nepatogumus (tikimybė netekti kvalifikuotų specialistų, kurie organizuoja aprūpinimą TPP)</i>	<p>1. <i>Dėl sveikatos būklės, mobilumo problemų nebūtų užtikrintas paslaugos prieinamumas vienišiams, pagyvenusiems asmenims, gyvenantiems atokiuose šalies rajonuose.</i></p> <p>2. <i>Įmonės gali būti suinteresuotos parduoti kuo didesnę TPP skaičių, siekdamos didesnio pelno ir realiai neatsižvelgdamos į asmens individualius poreikius.</i></p> <p>3. <i>Kainos ir nustatyto kompensacijos dydžio santykis gali neigiamai paveikti asmens galimybes įsigyti vieną ar kitą TPP</i></p>		

<b>3. Paslaugų poreikio apimties nustatymas</b>	<b>Stiprybės</b>	1. TPP metinis poreikis tiriamas ir apskaičiuojamas pagal patvirtintą metodiką. 2. Remonto paslaugų poreikis nustatomas įvertinus ankstesnių metų darbų apimtis	Dviejų įstaigų sujungimas paslaugų poreikio apimties nustatymui įtakos neturės. Poreikis turės būti tiriamas ir apskaičiuojamas pagal patvirtintą metodiką		<b>Siekiant efektyvaus neįgalių asmenų aprūpinimo TPP ir racionalaus valstybės biudžeto lėšų panaudojimo, paslaugų poreikio planavimas visais atvejais turi vykti pagal vienodą metodiką. Priemonės vykdymą perdavus privačiam sektoriui, planavimas taps sudėtingesnis, nes realiai paslaugų poreikio apimčiai įtaką darys TPP reklama, pasiūla ir paklausa, galimi susitarimai su gydytojais dėl TPP asmeniui skyrimo</b>
	<b>Silpnybės</b>			<i>1. Sudėtingas poreikio planavimas, nes realiai paslaugų poreikio apimčiai įtaką darys TPP reklama, pasiūla ir paklausa, galimi susitarimai su gydytojais dėl TPP asmeniui skyrimo</i>	

					<b>procesui</b>
<b>4. Paslaugoms tenkinti reikalingų lėšų planavimas ir panaudojimas</b>	<b>Stiprybės</b>	1. Priemonei vykdyti reikalingas lėšas planuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kaip priemonės koordinatorė. 2. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos skirtas finansavimas paskirstomas pagal nustatytas paslaugų apimtis ir kiekius optimaliam programos įgyvendinimui užtikrinti. 3. Lėšų paskirstymo planas teikiamas svarstyti Ekspertų komisijai prie Centro, kurios sudėtyje yra neįgaliųjų visuomeninių organizacijų atstovai. Užtikrinamas neįgaliųjų interesų ir specialistų nuomonės derinimas, išvengiama šališkumo	1. Priemonei vykdyt reikalingas lėšas planuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kaip priemonės koordinatorė. 2. Lėšų paskirstymą organizuoja NRD, derindama su kitų neįgaliesiems skirtų paslaugų (būsto pritaikymo, soc. rehabilitacijos, užimtumo ir kt.) finansavimu	1. Priemonei vykdyt reikalingas lėšas planuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kaip priemonės koordinatorė. 2. Lėšos nenaudojamos TPP pirkti, bet paskirstomos įmonėms arba išmokamos asmenims kaip kompensacijos už TPP	<b>Lėšas planuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Užtikrinama lėšų panaudojimo kontrolė. Dviejų įstaigų sujungimas lėšų planavimui ir panaudojimui didesnės įtakos neturės. Perdavus minėtos priemonės vykdymą privačiam sektoriui, bus sudėtinga užtikrinti efektyvų lėšų panaudojimą (nebeliks TPP grąžinimo mechanizmo, labdaros, todėl už valstybės biudžeto skiriamas lėšas bus aprūpinta mažiau asmenų). Išaugo valstybės</b>
	<b>Silpnybės</b>	<i>1. Skiriamų valstybės biudžeto lėšų nepakanka poreikiui patenkinti 100 proc.</i>	<i>Nepakankamos valstybės biudžeto lėšos neužtikrins 100 proc. poreikio patenkinimo</i>	<i>1. Lėšos planuojamos realiai neįvertinus TPP poreikio. 2. Orientuojamasi į pelną ir didesnius pardavimus. 3. Galimi dideli valstybės išipareigojimai, nes didės pasiūla ir poreikis (reklama, įvairūs susitarimai, įvairovės plėtra ir kt.).</i>	

			<p>4. Siekiant kontroliuoti valstybės biudžeto lėšų panaudojimą, būtinas informacinės sistemos bei kontrolės mechanizmo sukūrimas.</p> <p>5. Smarkiai augs lėšų poreikis, nes nebeliks galimybės aprūpinti asmenis labdaros būdu gautomis TPP, neveiks TPP grąžinimo mechanizmas, kuris padeda šiuo metu aprūpinti didesnę asmenų skaičių.</p> <p>4. Galimas neefektyvus lėšų panaudojimas siekiant gauti didesnę pelną</p>	<p><b>įsipareigojimai, todėl būtina sukurti labai griežtą valstybės lėšų panaudojimo mechanizmą bei informacinę sistemą, kuri leistų kontroliuoti asmenų aprūpinimą TPP, kad kompensuojamos būtų tik asmenims būtinausias TPP, asmenys galėtų įsigyti vienos rūšies tik vieną jam būtiną priemonę ir t. t. (Nacionalinė kovos su korupcija 2011-2014 metų programa nagrinėja įmonių, kurių veikla susijusi su ortopedijos technika, ir kurios galimai sudaro tarpusavio</b></p>
--	--	--	---	---

					<p>susitarimus, veiklą. Tai daro neigiamą įtaką sąžiningai konkurencijai. Valstybinės ligonių kasos įsiskolinimai ortopedijos įmonėms siekia apie 70 mln. Lt)</p>
<p><b>5.TPP įsigijimo bei jų remonto paslaugų pirkimo vykdymas. Paslaugoms teikti reikalingų priemonių įsigijimas</b></p>	<p><b>Stiprybės</b></p>	<p>1. TPP ir jų remonto paslaugų pirkimas vykdomas vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu, tai sudaro galimybes nupirkti didesnius prekių kiekius mažesnėmis kainomis dėl konkurencijos tarp tiekėjų atsiradimo bei užtikrina racionalų ir efektyvų valstybės biudžeto lėšų panaudojimą.</p> <p>2. Prekių bei remonto paslaugų aprašymus rengia, vykdo viešųjų pirkimų procedūras bei atlieka kitas su pirkimu susijusias funkcijas kvalifikuoti specialistai, turintys didelę darbo patirtį.</p> <p>3. Užtikrinamas TPP įsigijimo skaidrumas, sudarant vienodas sąlygas visoms įmonėms, dalyvaujančioms viešųjų pirkimų konkurse</p>	<p>Sujungus dvi įstaigas, pirkimų procedūra nesikeis</p>	<p>Paklausa ir pasiūla reguliuoja rinką</p>	<p><b>TPP įsigijimo bei remonto paslaugų pirkimas, paslaugoms teikti reikalingų priemonių įsigijimas vykdomas vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu, tai sudaro galimybes nupirkti didesnius prekių kiekius mažesnėmis kainomis, užtikrina racionalų ir efektyvų valstybės biudžeto lėšų panaudojimą</b></p>

	<b>Silpnybės</b>	1. Laiko sąnaudos pirkimų procedūroms įvykdyti bei nusipirktoms TPP į Centro skyrius pristatyti pailgina paslaugos suteikimą	1. Didelės laiko sąnaudos pirkimų procedūroms vykdyti	1. Neefektyvus lėšų panaudojimas (rinkoje to paties modelio priemonė kainuoja brangiau nei perkant vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis). 2. Galimi neskaidrūs susitarimai tarp įmonių dėl kainų ir tarp įmonių bei gydytojų dėl TPP skyrimo būtinybės ir kiekių	<b>Perdavus priemonės vykdymą privačiam sektoriui, būtų atsisakyta viešųjų pirkimų procedūrų, dėl to TPP asmenis pasiektų greičiau, tačiau išlieka neefektyvus lėšų panaudojimo galimybė, nes TPP kaina perkant jas individualiai gali būti didesnė nei perkant vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu. Atsiranda neskaidrių susitarimų tarp įmonių galimybė</b>
<b>6. Paslaugų vykdymo priežiūra ir kontrolė</b>	<b>Stiprybės</b>	1. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kaip priemonės koordinatorė, vykdo aprūpinimo TPP priežiūrą ir kontrolę (renka ir analizuoja Centro ataskaitas, atlieka veiklos ir finansinius auditus, teikia metodines	1. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kaip priemonės koordinatorė, vykdytų aprūpinimo TPP priežiūrą ir kontrolę 2. Paslaugų vykdymo priežiūra ir kontrolė gali būti sustiprinta	Siekiant organizuoti paslaugų vykdymo priežiūrą ir kontrolę, būtinas efektyvaus kontrolės mechanizmo ir informacinės sistemos sukūrimas, finansiniai ir	<b>Veikia efektyvus kontrolės ir priežiūros mechanizmas. Sujungus dvi įstaigas, kontrolės ir priežiūros</b>



	<p>rekomendacijas ir kt.).</p> <p>2. Vidinė Centro kontrolė (sukurta informacinė sistema leidžia Centrai nuolat vykdyti teikiamų paslaugų priežiūrą ir kontrolę: tikrinamas TPP išdavimo pagrįstumas Centro skyriuose bei savivaldybių įstaigose, remonto paslaugų įkainiai, atliekami darbai, jų kokybė bei lėšų panaudojimas, TPP sutarčių vykdymas, nebenaudojamų gražinimas bei pakartotinis jų išdavimas)</p>	<p>pasitelkiant neigaliųjų asociacijas bei perduodant joms tam tikras priežiūros ar kontrolės funkcijas</p>	<p>žmogiškieji ištekliai</p>	<p><b>efektyvumas bus užtikrinamas. Perdavus funkciją vykdyti privačiam sektoriui, reikės sukurti naują ir daug sudėtingesnę kontrolės ir priežiūros mechanizmą, nes atsiras daugiau aprūpinimo TPP proceso dalyvių, turinčių skirtingų interesų</b></p>
<p><b>Silpnybės</b></p>	<p><i>Dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių stokos ar didelio specialistų didelio darbo krūvio gali būti neįtikrinta pakankama teikiamų paslaugų kokybės kontrolė</i></p>	<p><i>Dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių stokos ar specialistų didelio darbo krūvio gali būti neįtikrinta pakankama teikiamų paslaugų kokybės kontrolė</i></p>	<p><i>1. Neįtikrinamas TPP išdavimo pagrįstumas, neaiškus kontrolės mechanizmas, negražinamos TPP sudaro prielaidą manyti, kad bus neefektyviai panaudojamos valstybės biudžeto lėšos.</i></p> <p><i>2. Privatus sektorius suinteresuotas kuo didesniais pardavimais, o ne priemonės naudojimo pratęsimu.</i></p> <p><i>3. Sudėtingas kontrolės mechanizmas (informacinės aprūpinimo TPP, kompensavimo</i></p>	

				<i>sistemos administravimo ir kontrolės mechanizmų sukūrimas). Tam bus reikalingos papildomos valstybės biudžeto lėšos</i>	
<b>7. Aprūpinimo TPP bei jų remonto paslaugų teikimas</b>	<b>Stiprybės</b>	<p>1. Lanksti aprūpinimo TPP sistema, užtikrintas veiklos vykdymas.</p> <p>2. Galimybė asmeniui išgyti daugumą priemonių nemokamai, o keletą - su nedidele priemoka.</p> <p>3. Individualus TPP parinkimas bei pritaikymas pagal kiekvieno fizinius, medicininius ir socialinius poreikius.</p> <p>4. Galimybė keisti priemonę pasikeitus sveikatos būklei ar poreikiams.</p> <p>5. Galimybės tenkinti poreikius ne tik naujomis, bet ir grąžintomis bei renovuotomis priemonėmis.</p> <p>6. Specialių TPP pagaminimo užsakymų organizavimas.</p> <p>7. Kompensacijų bei įmokų administravimas.</p> <p>8. Judėjimo techninės pagalbos priemonių remonto paslaugų organizavimas.</p> <p>9. Judėjimo TPP renovavimo bei smulkaus remonto paslaugų atlikimas Centro teritoriniuose padaliniuose.</p>	Tešiant dabartinę aprūpinimo TPP ir remonto paslaugų teikimo sistemos veiklą, galimas sėkmingas paslaugų teikimas	<p>1. Galimybės asmeniui pasirinkti TPP pagal individualius poreikius, pvz., vaikščiojimo lazdele ar alkūninius ramentus pagal rūbų spalvą, rankomis ar automatiškai reguliuojamą lovą pagal buto interjerą (pavyzdžiai pateikti iš konkrečių asmenų pageidavimų).</p> <p>2. Asmeniui patogesnė ir prieinamesnė TPP apsirūpinimo sistema, greitesnis TPP gavimas (nereiks laukti, kol įvyks viešieji pirkimai ir priemonės atsiras Centro teritoriniuose skyriuose)</p> <p>3. Esant pakankamam finansavimui, neliks eilių išgyti vieną ar kitą TPP.</p> <p>4. Perdavus vykdyti priemonę privačiam sektoriui, iškiltų problemos dėl šiuo metu</p>	<b>Iš esmės pakankamas paslaugų teikimas ir poreikio patenkinimas galimas tik garantuojant atitinkamą valstybės finansavimą. Gali skirtis tik finansavimo dydžiai paslaugos vykdymą perdavus privačiam sektoriui, nes privačiame sektoriuje neveiks TPP grąžinimo mechanizmas, nebus naudojamos priemonės, gaunamos labdaros būdu bei gali būti, kad parduodamų</b>

		<p>10. Aukšta specialistų, organizuojančių Centro veiklą, vykdančių priemonių pirkimo, aprūpinimo funkcijas, kvalifikacija.</p> <p>11. Grįžtamasis ryšys renkant informaciją apie perkamų prekių kokybę, funkcionalumą ir pan.</p> <p>12. Užtikrinami geri poreikių patenkinimo rezultatai (pvz., judėjimo TPP 2010 m. – apie 75%, 2011 m. - apie 90 %). <b>2011 m. iš Centro skyrių bei savivaldybės įstaigų išduota TPP bei išmokėta kompensacijų 46204 vnt. už 9514919 Lt, aprūpinta apie 34050 asmenų</b></p>		<p>neįgaliųjų naudojamų TPP, kurios nupirktos už valstybės biudžeto lėšas. Nuo 2006 m. iki 2012 m. asmenims išduota 156 346 vnt. priemonių, kurių vertė 40 267 771,0 Lt. Pereinamuoju laikotarpiu sutriktų aprūpinimo procesas, nukentėtų asmenų reabilitacija, integracija į visuomeninį gyvenimą. Priemonės nebus gražinamos, asmenys, pasikeitus sveikatos būklei ar socialiniams poreikiams, neturės galimybės pasikeisti priemonės, neaiški aprūpinimo kontrolė, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas</p>	<p><b>kompensuojamų priemonių kainos bus aukštesnės nei jas įsigyjant per Centrą. Priemonei „Įsigyti bei aprūpinti neįgalius asmenis techninės pagalbos priemonėmis bei jas remontuoti“ įgyvendinti 2011 m. skirta 8,037 mln. litų. 2011 m. judėjimo TPP poreikiai patenkinti apie 90 %, regos ir klausos TPP – 100 %. Tai rodo, kad Centro veiklą vykdo efektyviai ir šios veiklos sutrikdymas neturi ekonomiškumo ar lėšų sutaupymo perduodant funkciją vykdyti kitai įstaigai pagrindo.</b></p>
		<p><i>1. Dėl nepakankamo finansavimo asmeniui gali tekti palaukti tam tikros priemonės.</i></p> <p><i>2. Asmuo ne visada gali gauti pageidaujamos firmos ar modelio priemonę.</i></p>	<p><i>Dėl Centro specializuotos veiklos, teikiant konkrečias paslaugas, nutraukimo ir šios funkcijos perdavimo kitai įstaigai, tikėtina, kad pereinamuoju laikotarpiu pablogės paslaugų kokybė bei prieinamumas</i></p>		

<b>8. Priemonės administravimas</b>	Stiprybės	<p>1. Priemonės administravimas vykdomas Centras, kurio nuostatus tvirtina socialinės apsaugos ir darbo ministras. Atlikdamas jam priskirtas funkcijas, Centras prisideda prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginio tikslo „Formuoti socialinės integracijos politiką, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą“ (programa „Neįgaliųjų socialinė integracija“) ir funkcijos „koordinuoti neįgaliųjų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis“ įgyvendinimo.</p> <p>2. Priemonei „Įsigyti bei aprūpinti neįgalius asmenis techninės pagalbos priemonėmis bei jas remontuoti“ įgyvendinti 2011 m. skirta 8,037 mln. litų, Centro veiklai vykdyti - 1,28 mln. litų. Centro veiklai skirtos lėšos sudarė 16,2 % šiai priemonei vykdyti skirtų lėšų (Centre dirba 34 darbuotojai).</p> <p>3. Centras vykdo programos</p>	Priemonės administravimo perdavimas NRD ateityje gali sumažinti kaštus, skirtus Centro administracijai išlaikyti (direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr. finansininkas, administratorius)	Turės būti sukurtas priemonės administravimo padalinys ministerijoje, kuris planuos lėšas, kontroliuos įmones, kompensacijų skyrimą, bus atsakingas už TPP nomenklatūros sudarymą	<b>Administravimo perdavimas NRD trumpalaikėje perspektyvoje pareikalaus papildomų kaštų, tačiau per ilgą laiką galimas nedidelis lėšų sutaupymas Centro administracijos sąskaita. Perdavus priemonės įgyvendinimą privačiam sektoriui, reikės papildomų lėšų Centro darbuotojų išėtinėms kompensacijoms, naujai informacinei sistemai sukurti, administravimo</b>

		<p>„Socialinių paslaugų plėtra įstaigose prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos“ priemonę „Plėtoti Techninės pagalbos neįgaliesiems centro infrastruktūrą“, finansuojamą iš Valstybės biudžeto bei Europos regioninės plėtros fondo lėšų. Kuriama neįgaliesiems pritaikyta infrastruktūra, kuri užtikrins geresnį Centro teikiamų paslaugų prieinamumą ir aukštesnę kokybę. Plėtojamos Centro paslaugos gerinant neįgaliųjų aprūpinimą TPP, įsigyta reikiama TPP renovavimo įranga, kurią naudojant išaugs pakartotinai naudojamų TPP skaičius. Projekto įgyvendinimo pabaiga – 2013 m. Centras įsipareigojęs 5 metus nuo projekto pabaigos nekeisti savo veiklos pobūdžio ir įgyvendinimo sąlygų, nenutraukti šios veiklos, nedalyvauti reorganizavime, nesilikviduoti.</p> <p>4. Centras, vykdydamas veiklą kaip savarankiškas juridinis asmuo, užtikrina racionalų bei efektyvų tikslinių lėšų panaudojimą, finansinę kiekvienų biudžetinių metų atskaitomybę, veiklos tęstinumą, aukštą paslaugų</p>			<p>aparatai sukurti ir išlaikyti. Bus labai aktualus patalpų ir turto panaudojimo klausimas. Perdavus vykdyti priemonę privačiam sektoriui, iškiltų problemos dėl šiuo metu neįgaliųjų naudojamų TPP, kurios nupirktos už valstybės biudžeto lėšas. Nuo 2006 m. iki 2012 m. asmenims išduota 156 346 vnt. priemonių, kurių vertė 40 267 771,0 Lt. Pareinamuoju laikotarpiu sutriktų aprūpinimo procesas, nukentėtų asmenų rehabilitacija, integracija į visuomeninį</p>
--	--	--	--	--	---

		kokybę			gyvenimą. Priemonės nebus gražinamos, asmenys, pasikeitus sveikatos būklei ar socialiniams poreikiams, neturės galimybės pasikeisti priemonės, neaiški aprūpinimo kontrolė, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas
	Silpnybės		<p>1. Gyventojų aprūpinimo TPP funkciją perdavus kitai įstaigai prie SADM ir sumažinus administracijos darbuotojų (direktorius, vyr. buhalterė, administratorė) skaičių, būtų sutaupyta lėšų. Šių darbuotojų darbo užmokesčio išlaidų suma 1 mėn. sudaro: darbo užmokesčio išlaidos – 5112 Lt, darbdavio mokesčiai nuo sumos – 1584 Lt, bendra 1 mėnesio darbo užmokesčio išlaidų suma – 6696 Lt. Pažymėtina, kad, sumažinus darbuotojų skaičių, programos koordinavimo, lėšų administravimo ir panašūs darbai išliktų. Darbus turėtų atlikti funkciją perėmusios įstaigos darbuotojai.</p> <p>2. Tikėtina, kad dėl pasikeitimų pablogėtų teikiamų paslaugų kokybė bei sumažėtų veiklos efektyvumas</p>	<p>1. Siekiant efektyviai vykdyti aprūpinimą TPP, būtina sukurti administravimo ir kontroliavimo mechanizmą.</p> <p>2. Likviduojant Centrą, bus reikalingos papildomos lėšos išėtinėms darbuotojų kompensacijoms.</p> <p>3. Būtinas sprendimas dėl Centro patalpų, turto ir įgaliojimų perdavimo</p>	

## 2. Funkcijų analizė

Siekiant kokybiškai atlikti Centro vykdomų funkcijų analizę ir nustatyti, ar funkcijos yra tikslingos, optimalios apimties, sukuriančios produktus, buvo detaliam išnagrinėtos visos funkcijos, kurios yra numatytos Centro nuostatuose, sudarytas realiai vykdomų funkcijų sąrašas (7 priedas) ir atlikta jame nurodytų funkcijų analizė (9 priedas).

Atsižvelgiant į tai, kad Centras atlieka 26 funkcijas, bei į tai, kad šių funkcijų vykdymas sukuria daug vidinių ir išorinių procesų bei produktų, taip pat siekiant objektyviai išnagrinėti Centro vykdomas funkcijas, jos buvo suklasifikuotos į kategorijas pagal pobūdį (informacija pateikiama 8 priede):

1) *Paslaugų teikimo* – produktų ir paslaugų teikimas vidaus ir išorės vartotojams. Šiai kategorijai priskirta 12 Centro vykdomų funkcijų;

2) *Koordinavimo ir priežiūros* – ryšių su kitomis organizacijomis koordinavimas, analizavimas, priežiūra. Šiai kategorijai priskiriamos 6 Centro vykdomos funkcijos;

3) *Palaikančiosios* (personalo valdymas, finansų valdymas, informacinės technologijos, infrastruktūra, vidaus auditas, viešieji pirkimai, dokumentų tvarkymas, ryšiai su visuomene ir pan.). Šiai kategorijai priskiriamos 8 Centro vykdomos funkcijos.

Funkcijų klasifikavimas leido išgryninti Centro struktūrinių padalinių atliekamas funkcijas, veiklos procesus bei sukuriamus produktus.

Atitiktis nustatytoms funkcijų peržiūros gairėms įvertinta tiek pagal atskiras funkcijų kategorijas, tiek ir vertinant visas funkcijas bendrai. Atkreiptinas dėmesys, kad atitiktis *nuoseklumo ir atitikties keliams struktūros reikalavimams* gairei pagal funkcijų kategorijas nebuvo atliekamas, šis vertinimas yra pateikiamas skyriuje „Funkcijų peržiūros išvados ir rekomendacijos“.

### Paslaugų teikimo funkcijų analizė

Šioje ataskaitoje Paslaugų teikimo funkcijų kategorijoms priskiriama: pasiūlymų teikimas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai dėl aprūpinimo TPP teisinės bazės tobulinimo; aprūpinimo TPP organizavimas ir vykdymas; TPP poreikio nustatymas; atsiliepimų apie TPP kokybę, tinkamumą, naudojimo efektyvumą rinkimas ir analizė; individualus TPP pritaikymas ir smulkus remontas; remonto kokybės tikrinimas, bendradarbiavimas su kitomis institucijomis TPP įsigijimo, pritaikymo, tobulinimo ir kitais klausimais (9 priedas).

#### Paslaugų teikimo funkcijų ir sukuriamų produktų skaičius

Centro struktūriniai padaliniai	Pareigybių skaičius	Funkcijų skaičius	Funkcijos produktai ir jų kiekiai	Funkcijos produktai ir jų kiekiai vienai pareigybei
Centro teritoriniai skyriai	20	6	49920	2496
Centro administracija	7	6+6	245	35

2.1 lentelė

Analizė parodė, kad paslaugų teikimo funkcijas vykdo didžioji dalis Centro darbuotojų. Vykdam 12 paslaugų teikimo funkcijų buvo sukurti 50165 produktai, vidutiniškai vienas darbuotojas šioje funkcijų kategorijoje sukūrė 1858 produktus per 2011 metus. Centro administracija tiesiogiai vykdo 6 funkcijas bei prisideda įgyvendinant dar 6 funkcijas, kurių pagrindiniai vykdytojai yra Centro teritoriniai skyriai (teikia siūlymus Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai dėl aprūpinimo TPP tobulinimo, teisės aktų nustatyta tvarka organizuoja ir vykdo gyventojų aprūpinimą TPP, organizuoja TPP poreikio nustatymą, renka ir analizuoja atsiliepimus apie TPP kokybę, organizuoja TPP smulkaus

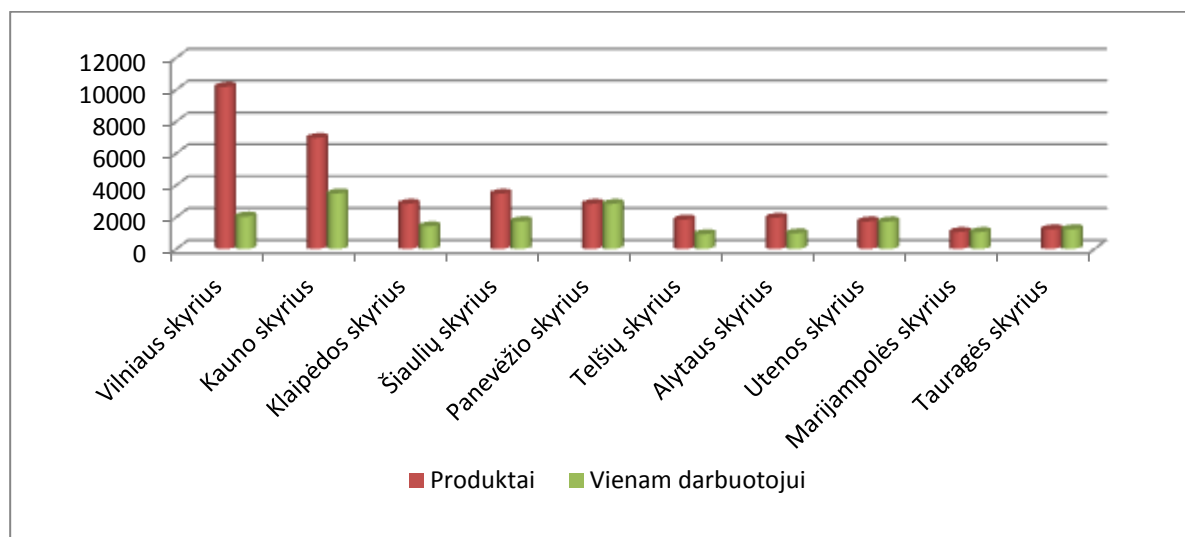
remonto paslaugas, paskirsto TPP ir organizuoja šių priemonių išdavimą). Minėtų funkcijų vykdymas užtikrina kokybišką Centro teritorinių skyrių veiklą ir padeda įgyvendinti Centro tikslus. Vienas administracijos darbuotojas šioje funkcijų kategorijoje per metus sukuria 35 produktus. Kaip matosi iš 2.1 lentelės duomenų, Centro administracija dalyvauja vykdant visas šios kategorijos funkcijas, tačiau dėl vykdomų funkcijų specifiškumo, teritorinių skyrių darbo organizavimo ypatumų yra labai sudėtinga paskaičiuoti šių darbuotojų sukuriamą gryną produktą.

Nagrinėjant tik Centro administracijos (7 pareigybės) vykdomas funkcijas, pažymėtina, kad šiame procese dominavo Centro administracijos Metodinis skyrius (3 pareigybės), kuris dalyvavo vykdant visas 6 funkcijas. Centro administracija vykdydama 6 funkcijas, sukūrė 245 produktus. Didelį sukurtų produktų skaičių lėmė funkcijos „Atlikti techninės pagalbos priemonių poreikio tyrimus, poreikius analizuoti ir nustatyti prioritetus“ vykdymas (*sukurta 119 produktų*).

Centro administracijos ir Centro teritorinių skyrių funkcijų vykdymo procese svarbi vieta tenka Centro administracijos Metodiniam skyriui, kuris kartu su Centro teritoriniais skyriais vykdė 6 funkcijas. Didelį sukurtų produktų skaičių lėmė funkcijos „Teisės aktų nustatyta tvarka organizuoti ir vykdyti gyventojų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis“ vykdymas (*sukurta 47686 produktai (iš to skaičiaus išduota techninės pagalbos priemonių – 46464)*) ir funkcijos „Organizuoti techninės pagalbos priemonių pritaikymą pagal individualius neįgalųjų poreikius bei teikti judėjimo techninės pagalbos priemonių smulkaus remonto paslaugas“ – *sukurta 2234 produktai, (iš to skaičiaus atlikta smulkaus remonto –1087, darbų ir paslaugų –1112))* funkcijų vykdymas. Daugiausia pareigybių (27 pareigybės) buvo skirtos 2-ajai funkcijai vykdyti (teisės aktų nustatyta tvarka organizuoti ir vykdyti gyventojų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis) ir 24 pareigybės buvo skirtos 6-ajai funkcijai vykdyti (teisės aktų nustatyta tvarka paskirstyti techninės pagalbos priemones ir organizuoti šių priemonių išdavimą bei jas išduoti asmenims, savivaldybių administracijų socialinės paramos skyriams ar kitoms įstaigoms, kurioms priskirta aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis funkcija – paskirstyti TPP ir organizuoti TPP perdavimą pagal TPP poreikį bei sutartyse nustatytus TPP pristatymo terminus 60 savivaldybių).

Didžiausias krūvis Paslaugų teikimo funkcijų kategorijoje, pagal sukuriamus produktus, tenka Centro teritoriniams skyriams, nes jie vykdo tiesioginį gyventojų aprūpinimą TPP, individualių TPP pritaikymą, smulkų remontą, teikia pasiūlymus administracijai dėl aprūpinimo TPP sistemos tobulinimo, poreikio nustatymo, kontroliuoja TPP gražinimą ir pakartotinį panaudojimą bei kt. Centro teritoriniai skyriai vykdo 6 funkcijas ir sukuria 49920 produktų per metus. Vienas teritorinio skyriaus darbuotojas per metus sukuria vidutiniškai 2496 produktus.

### Funkcijų vykdymas teritoriniuose Centro skyriuose



2.1 iliustracija



Atlikus analizę, paaiškėjo Centro teritorinių skyrių produktyvumo skirtumai. Kaip matosi iš 2.1 iliustracijos, produktyviausiai dirba (pagal tai, kiek produktų sukuria vienas darbuotojas) Kauno teritorinis skyrius. Šiame skyriuje dirba du darbuotojai, kurie sukuria 6962 produktus bei aptarnauja 9 aplinkinių savivaldybių gyventojus. Vienas šio skyriaus darbuotojas sukuria vidutiniškai po 3481 produktą. Mažiausias produktyvumas yra Telšių ir Alytaus teritoriniuose skyriuose, kuriuose atitinkamai vienam darbuotojui tenka tik 920 ir 977 produktai. Tokį produktyvumą lemia gyventojų poreikis įsigyti TPP. Analizuojant eilėse laukiančių asmenų skaičių, minėtuose skyriuose didesnių eilių nei kituose teritoriniuose skyriuose nenustatyta.

Daugiausia produktų sukuria Vilniaus teritorinis skyrius, kuris aptarnauja 8 savivaldybių gyventojus. Didelį sukuriamų produktų skaičių Vilniaus skyriuje lemia aptarnaujamų savivaldybių dydis, skyriaus darbuotojų skaičius ir atliekamų funkcijų skaičius. Šiam skyriui yra priskirtos ir tokios papildomos funkcijos, kurių neatlieka kiti teritoriniai skyriai: dalyvavimas TPP Viešųjų pirkimų konkursų pasiruošime ir procedūrose, komisijose dėl TPP įsigijimo, kompensacijų išmokėjimo ir t. t., Ekspertų komisijos posėdžių organizavimas ir dalyvavimas juose (423 produktai). Šio skyriaus 5 darbuotojai sukuria 10167 produktus, tačiau, vertinant produktų skaičių, tenkantį vienam darbuotojui, šis skyrius neišsiskiria iš didžiosios dalies teritorinių skyrių (1848 produktai vienam darbuotojui).

Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio ir Utenos skyriai sukuria labai panašų produktų skaičių, t.y. vienam darbuotojui tenka nuo 1848 iki 1614 produktų per metus. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad Centro teritorinių skyrių atliekamos funkcijos yra paskirstytos ganėtinai tolygiai, tačiau būtina spręsti klausimą dėl žmogiškųjų išteklių didinimo Kauno, Marijampolės, Utenos ir Tauragės teritoriniuose skyriuose.

Vertinant Paslaugų teikimo kategorijos funkcijų atitiktį patvirtintoms Centro funkcijų peržiūros gairėms, konstatuotina, kad šios funkcijos *atitinka tinkamos funkcijų vykdymo vietas ir optimalios apimties gaires, o funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo gairę atitinka iš dalies.*

#### *Tinkamos funkcijų vykdymo vietas*

Funkcijų išskaidymas tarp Centro administracijos ir teritorinių padalinių užtikrina efektyvų gyventojų aprūpinimo TPP mechanizmą. Tarpusavyje sąveikaujant ir koordinuojant funkcijų vykdymą, užtikrinamas efektyvus visų padalinių darbas. Analizuojant teritorinių skyrių funkcijas, nustatytas netolygus Kauno, Telšių ir Alytaus skyriuose sukuriamų produktų kiekis, kuris priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, aptarnaujamų savivaldybių skaičiaus bei gyventojų poreikio įsigyti TPP.

#### *Optimalios funkcijų apimties*

Dalis paslaugų teikimo funkcijų yra vykdomos Centro administracijoje (visos funkcijos, susijusios su metodiniu darbu, aprūpinimo TPP organizavimu, TPP poreikio planavimu ir kt.), tai užtikrina šių funkcijų greitą, kvalifikuotą ir kokybišką atlikimą. Siekiant padidinti aprūpinimo TPP prieinamumą, tiesioginės aprūpinimo TPP priemonėmis funkcijos perduotos teritoriniams skyriams, kurie aptarnauja asmenis pagal savivaldybių teritorijas, teikia TPP savivaldybėms, planuoja TPP poreikį pagal šalies regionus.

Visos analizuotos funkcijos sukuria skirtingus produktus, perteklinių funkcijų peržiūros metu nenustatyta. Atsižvelgiant į Centro administracijos ir teritorinių skyrių sukuriamus produktus, galima daryti išvadą, kad vykdomų funkcijų apimtis yra optimali ir padedanti siekti Centro tikslų bei uždavinių įgyvendinimo. Plėsti vykdomų funkcijų skaičių netikslinga. Vykdomų funkcijų išskaidymas tarp Centro administracijos ir teritorinių skyrių sudaro prielaidas greičiau ir efektyviau aprūpinti gyventojus TPP. Siekiant palengvinti Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo procesą, būtina tobulinti informacinę sistemą (sandėlio apskaitos, elektroninės registracijos, eilių valdymo, TPP paskirstymo, grąžinimo kontrolės).

Taip pat nustatyta, kad, siekiant suvienodinti darbo krūvius tarp teritorinių skyrių, būtina spręsti žmogiškųjų išteklių klausimus.

### *Funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo*

Nustatyta, kad visos Paslaugų teikimo kategorijos funkcijos yra būtinos siekiant Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Poreikio suteikti atskiriems Centro padaliniais papildomų funkcijų nėra, atskirų administracijos padalinių vykdomos funkcijos nesidubliuoja ir sukuria skirtingus produktus.

Tačiau pastebėta, kad miestuose, kuriuose veikia Centro teritoriniai skyriai vyksta TPP išdavimo dubliavimas su savivaldybių įstaigomis, dėl to kyla bendradarbiavimo su Centro teritoriniais skyriais nesklaidumų (netinkamai įforminami dokumentai, vėluojama juos perduoti teritoriniam skyriui, didelės eilės gauti TPP, priemonių sandėliavimo problemos ir kt.).

### **Koordinavimo ir priežiūros funkcijų analizė**

Šioje ataskaitoje Koordinavimo ir priežiūros funkcijų kategorijai priskiriamos 6 funkcijos: Centro teritorinių skyrių veiklos aprūpinant TPP koordinavimas ir kontroliavimas; pasiūlymų TPP tiekėjams teikimas; pasiūlymų dėl aprūpinimo TPP teikimas; rekomendacijų savivaldybėms aprūpinimo TPP kausimais teikimas; TPP remonto ir individualaus pritaikymo kokybės kontrolė; bendradarbiavimas su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kitomis valstybės ir savivaldybių institucijomis, asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, neįgaliųjų organizacijomis, su kitomis organizacijomis TPP įsigijimo, pritaikymo, planavimo ir kt. klausimais.

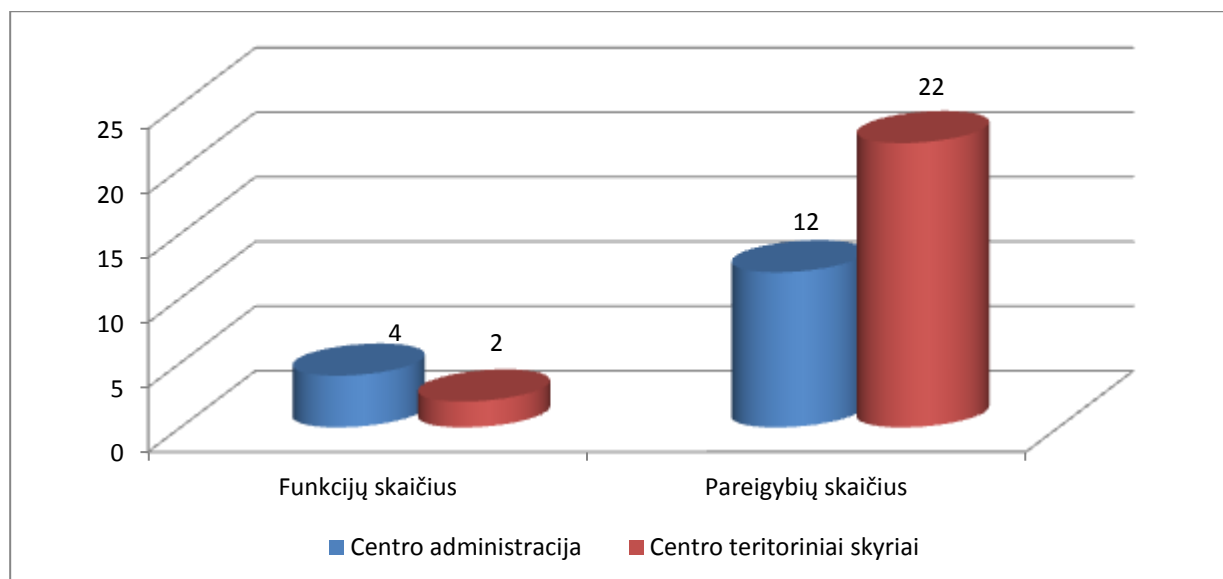
### **Koordinavimo ir priežiūros funkcijų ir sukurtų produktų skaičius**

Centro struktūriniai padaliniai	Pareigybių skaičius	Funkcijų skaičius	Funkcijos produktai	Funkcijos produktai vienai pareigybei
Centro teritoriniai skyriai	22	2	1319	60
Centro administracija	12	4	1334	111

2.2 lentelė

Koordinavimo ir priežiūros funkcijas vykdo tiek Centro administracija (4 funkcijos), tiek Centro teritorinių skyrių darbuotojai.

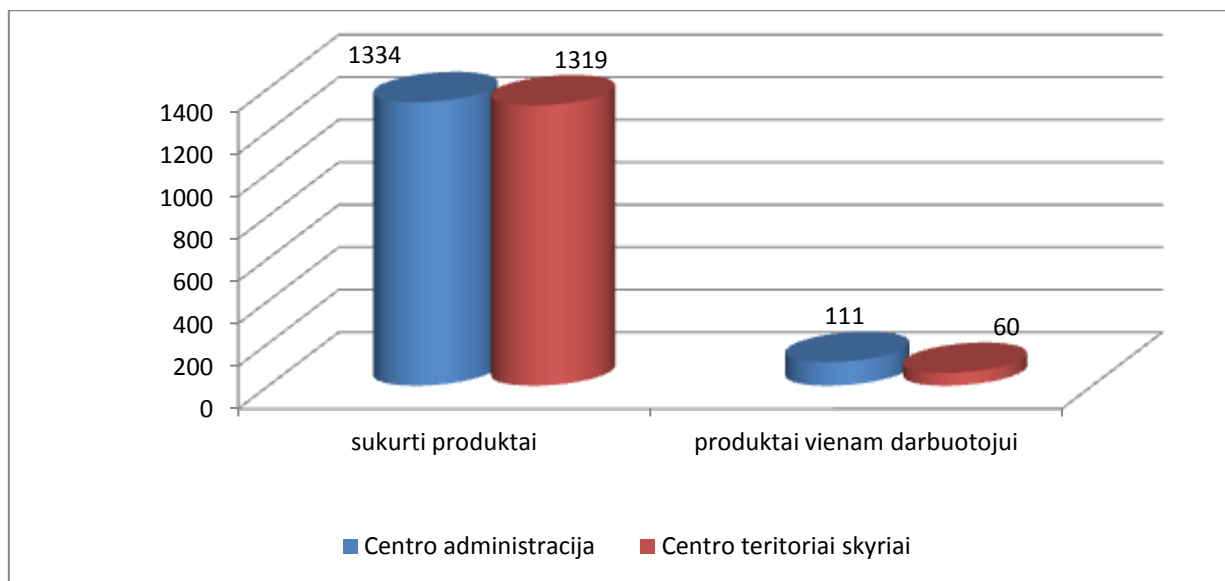
### **Centro administracijos ir teritorinių skyrių vykdomų Koordinavimo ir priežiūros funkcijų ir pareigybių skaičius**



2.2 iliustracija

Vertinant Koordinavimo ir priežiūros funkcijų kategoriją (2.2 iliustracija), matosi, kad šioje kategorijoje krūviai pagal funkcijų sukuriamus produktus pasiskirstę beveik tolygiai, tačiau vertinant produktų kieki, kurių kuria vienas darbuotojas, pirmenybė atitenka Centro administracijos darbuotojams, kurie, vykdydami jiems priskirtas šios kategorijos funkcijas, vidutiniškai kuria po 111 produktų. Didžiausia produktų dalis sukurama organizuojant ir kontroliuojant Centro teritorinių padalinių veiklą. Vykdam šią funkciją, sukurama 1280 produktų.

### Koordinavimo ir priežiūros funkcijų sukuriamų produktų skaičius



2.3 iliustracija

Centro teritoriniai skyriai vykdo dvi šios kategorijos funkcijas: teikia pasiūlymus savivaldybių administracijų socialinės paramos skyriams ar kitoms įstaigoms dėl TPP efektyvaus panaudojimo, tikrina TPP remonto ir individualaus pritaikymo kokybę. Daugiausia produktų sukurama tikrinant TPP remonto ir individualaus pritaikymo kokybę – 1319 produktų, šios funkcijos vykdymas priskiriamas 11 Centro teritorinių skyrių pareigybių. Vienas Centro teritorinio skyriaus darbuotojas, vykdydamas Koordinavimo ir priežiūros kategorijos funkcijas, kuria vidutiniškai 60 produktų per metus.

Vertinant koordinavimo ir priežiūros kategorijos funkcijų atitiktį patvirtintoms Centro funkcijų peržiūros gairėms, konstatuotina, kad šios funkcijos *atitinka nustatytas gaires*.

#### *Tinkamos funkcijų vykdymo vietos*

Koordinavimo ir priežiūros funkcijos tinkamai paskirstytos tarp Centro administracijos, kuriai tenka didžioji dalis šios kategorijos funkcijų, ir Centro teritorinių skyrių. Koordinuojant funkcijų vykdymą, užtikrinamas efektyvus visų padalinių darbas. Siekiant efektyvesnio Centro darbo, tikslinga suaktyvinti funkcijas, skirtas darbui su savivaldybėmis ar kitomis įstaigomis, vykdydamą.

#### *Optimalios funkcijų apimtys*

Didžioji dalis Koordinavimo ir priežiūros funkcijų yra vykdomos Centro administracijoje (visos funkcijos, susijusios su Centro darbo organizavimu, kontrole, analize), tai užtikrina greitą, kvalifikuotą ir kokybišką šių funkcijų atlikimą.

Visos analizuotos funkcijos kuria produktus, perteklinių funkcijų peržiūros metu nenustatyta. Atsižvelgiant į Centro administracijos ir teritorinių skyrių sukuriamus produktus, galima

daryti išvadą, kad vykdomų funkcijų apimtis yra optimali ir padedanti siekti Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, plėsti vykdomų funkcijų skaičių netikslinga.

Siekiant palengvinti Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo procesą, būtina tobulinti informacinę sistemą (sandėlio apskaitos, elektroninės registracijos, eilių valdymo, TPP paskirstymo, gražinimo kontrolės).

#### *Funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo*

Nustatyta, kad visos Koordinavimo ir priežiūros kategorijos funkcijos yra būtinos siekiant Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Poreikio suteikti atskiriems Centro padaliniais papildomų funkcijų nėra, vykdomos funkcijos nesidubliuoja ir sukuria atskirus produktus.

### **Palaikančiųjų funkcijų analizė**

Šioje ataskaitoje Palaikančiųjų funkcijų kategorijai priskiriamos 8 funkcijos: teisės aktų nustatyta tvarka organizuoti TPP įsigijimą; teisės aktų nustatyta tvarka patikėjimo teise valdyti, naudoti valstybės turtą ir juo disponuoti; užtikrinti valstybės biudžeto ir kitų lėšų efektyvų panaudojimą pagal paskirtį, tvarkyti materialinių vertybių apskaitą; teisės aktų nustatyta tvarka tvarkyti buhalterinę apskaitą, rengti statistines ataskaitas; administruoti informacines sistemas (registus), susijusias su gyventojų aprūpinimu TPP; pagal kompetenciją nustatyta tvarka nagrinėti fizinių ir juridinių asmenų prašymus, skundus ir pranešimus; informuoti visuomenę apie gyventojų aprūpinimą TPP; konsultuoti gyventojus aprūpinimo TPP klausimais.

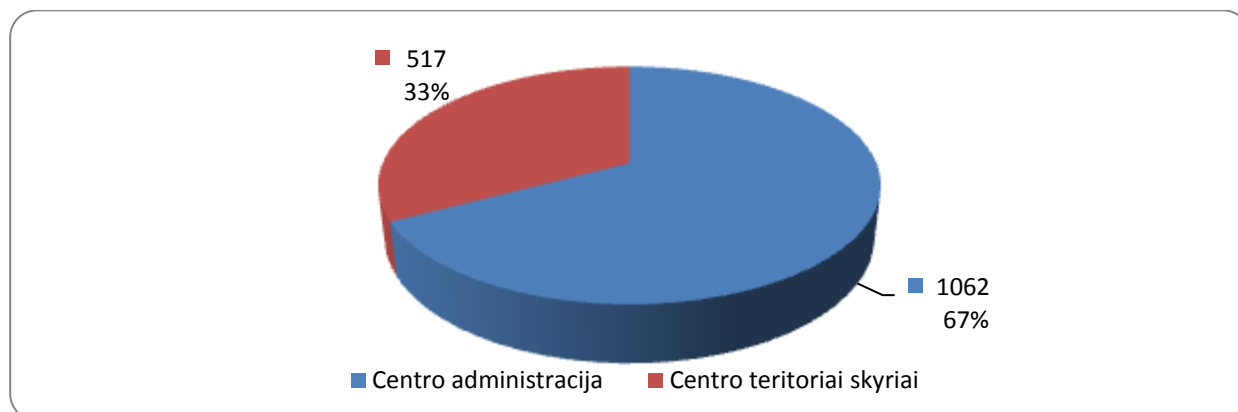
### **Palaikančiųjų funkcijų ir sukurtų produktų skaičius**

Centro struktūriniai padaliniai	Pareigybių skaičius	Funkcijų skaičius	Funkcijos produktai ir jų kiekiai	Funkcijos produktai ir jų kiekiai vienai pareigybei
Centro administracija	7	8	1062	152
Centro teritoriniai skyriai	15	3	517	34

2.3 lentelė

Palaikančiąsias funkcijas vykdo tiek Centro administracijos padaliniai atskirai, tiek Centro teritoriniai skyriai, tačiau, kaip matosi iš 2.4 iliustracijos, didžiausias krūvis atliekant šias funkcijas tenka Centro administracijai, kurios darbuotojai sukuria 67 procentus šios kategorijos funkcijų produktų.

### **Palaikančiųjų funkcijų pasiskirstymas tarp Centro administracijos ir Centro teritorinių skyrių**

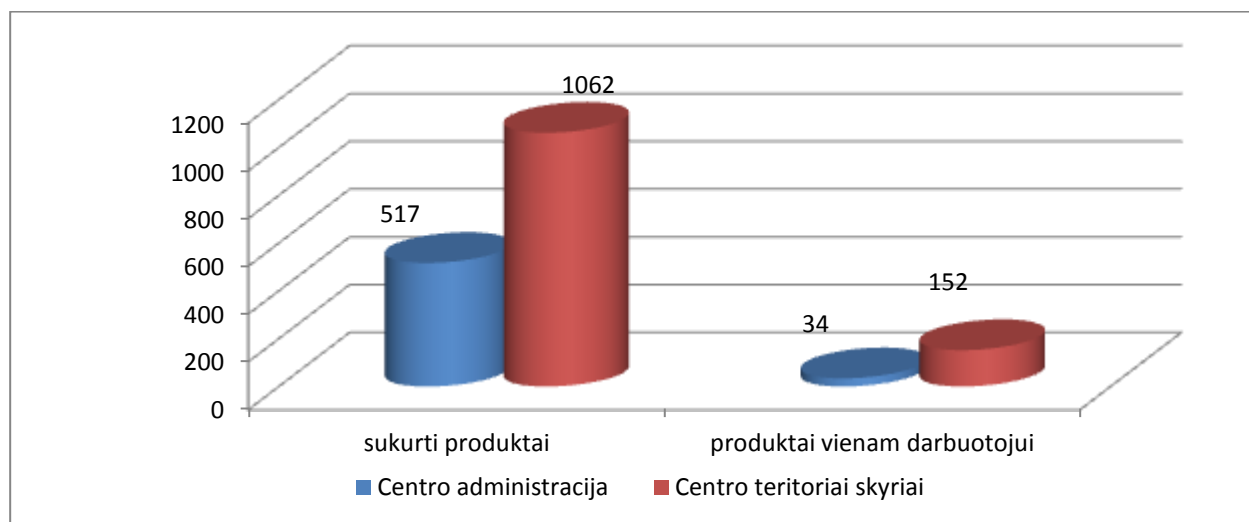


2.4 iliustracija

Centro administracijos padaliniai dalyvauja vykdant visas 8 funkcijas ir sukuria 1062 produktus. Vienas Centro administracijos darbuotojas vidutiniškai per metus sukuria 152 produktus.

Daugiausia produktų sukuriama konsultuojant gyventojus TPP klausimais – 300 produktų - ir nagrinėjant fizinių bei juridinių asmenų prašymus, skundus ir pranešimus. Vidutiniškai per metus Centro administracijai tenka išnagrinėti 100 skundų, pranešimų ar prašymų, susijusių su Centro veikla, asmenų aprūpinimu TPP. Nemaža dalis tenka funkcijoms, susijusioms su buhalterine Centro apskaita. Įgyvendinant šią funkciją, sukuriami 127 stambūs produktai. Pažymėtina, kad šią funkciją vykdo tik 4 Centro administracijos darbuotojai (buhalterinę apskaitą tvarkantys darbuotojai). Vykdamas visuomenės informavimo funkcijas, didžiausias krūvis tenka Centro administracijos Metodiniam skyriui, kuris rengia pranešimus žiniasklaidai, įvairias atmintines apie aprūpinimą TPP, teikia konsultacijas fiziniams ir juridiniams asmenims. Vykdamas šią funkciją, sukuriami 709 produktai. Ne mažiau svarbi yra TPP įsigijimo organizavimo funkcija. Vykdamas šią funkciją, yra sukuriami tik 88 produktai, tačiau, vertinant veiklos procesus, matosi, kad šiai funkcijai įvykdyti reikia atlikti daug papildomų veiksmų, siekiant gauti galutinį produktą (viešieji pirkimai, sąlygų, sutarčių rengimas ir kt.). Atkreiptinas dėmesys, kad šiai funkcijai vykdyti yra pasitelkiami ir Centro Vilniaus skyriaus darbuotojai, nors kitų teritorinių skyrių darbuotojai šiame procese nedalyvauja.

### Sukuriamų produktų Centro administracijoje ir teritoriniuose skyriuose skaičius



2.5 iliustracija

Analizuojant Palaikančiųjų funkcijų kategorijai priklausančias funkcijas, kurias atlieka Centro teritoriniai skyriai, galima daryti išvadą, kad Teritoriniai skyriai dalyvauja vykdant tik tris šios kategorijos funkcijas, tai yra: gyventojų konsultavimas TPP klausimais; fizinių ir juridinių asmenų skundų, prašymų, pranešimų nagrinėjimas; informacinių sistemų administravimas. Vykdydami minėtas funkcijas, Centro teritoriniai skyriai sukuria 517 produktų, didžiausias produktų kiekis sukuriamas vykdant gyventojų konsultavimo funkcijas (daugiau negu 300) bei nagrinėjant skundus ir prašymus (apie 100). Centro teritoriniai skyriai, naudodamiesi sukurtomis informacinės sistemos programomis įvairioms ataskaitoms ir informacijai rengti, prisideda ir prie informacinės sistemos administravimo funkcijos įgyvendinimo (17 produktų).

Vertinant palaikančiųjų funkcijų kategorijos atitiktį patvirtintoms Centro funkcijų peržiūros gairėms, konstatuotina, kad šios funkcijos *atitinka tinkamos funkcijų vykdymo vietas, funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo gaires, o optimalios funkcijų apimtys gairė – atitinka iš dalies.*

### *Tinkamos funkcijų vykdymo vietos*

Funkcijų išskaidymas tarp Centro administracijos ir teritorinių padalinių užtikrina efektyvų gyventojų aprūpinimo TPP mechanizmą. Tarpusavyje sąveikaujant ir koordinuojant funkcijų vykdymą, užtikrinamas efektyvus visų padalinių darbas. Kadangi analizuojamos funkcijos priklauso Palaikančiųjų funkcijų kategorijai, jos teisingai priskirtos Centro administracijos padaliniais, Centro teritorinių skyrių indėlis šioje kategorijoje apsiriboja konsultacijų ir informacijos TPP vartotojams teikimu.

### *Optimalios funkcijų apimties*

Didžioji dalis šios kategorijos funkcijų yra vykdomos Centro administracijoje. Visos analizuotos funkcijos sukuria atskirus produktus, perteklinių funkcijų peržiūros metu nenustatyta. Atsižvelgiant į Centro administracijos ir teritorinių skyrių sukuriamus produktus, galima daryti išvadą, kad vykdomų funkcijų apimtis yra iš dalies optimali ir padedanti siekti Centro tikslų bei uždavinių įgyvendinimo, plėsti vykdomų funkcijų skaičių netikslinga. Vykdomų funkcijų išskaidymas tarp Centro administracijos ir teritorinių skyrių sudaro sąlygas efektyviai organizuoti Centro darbą.

Atkreiptinas dėmesys, kad Vilniaus teritorinis skyrius dalyvauja įgyvendinant funkciją „Teisės aktų nustatyta tvarka organizuoti TPP priemonių įsigijimą“, tai nėra būdinga kitiems Centro teritoriniams skyriams. Siūlytina šios funkcijos įgyvendinimą priskirti Centro administracijos padaliniais (pvz. Metodikos ir naujai suformuotam Bendrųjų reikalų skyriui).

### *Funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo*

Visos Palaikančiųjų funkcijų kategorijai priskirtos funkcijos yra reikalingos siekiant Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, funkcijos nesidubliuoja, poreikio suteikti atskiriems Centro padaliniais papildomų funkcijų nėra, vykdomos funkcijos nesidubliuoja ir sukuria atskirus produktus.

## **3. Administracijos struktūros analizė**

Siekiant įvertinti Centro atliekamų funkcijų atitiktį **nuoseklumo ir atitikties keliamiems struktūros reikalavimams gairei buvo atlikta Centro administracijos struktūros analizė.**

Centras yra biudžetinė įstaiga, kurios paskirtis – organizuoti neigaliųjų aprūpinimą TPP. Centro veikla finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Atkreiptinas dėmesys, kad Centras nėra viešojo administravimo įstaiga ir neatlieka viešojo administravimo funkcijų.

Centro veikla organizuojama vadovaujantis Centro direktoriaus patvirtintais metiniais veiklos planais. Centro darbą organizuoja – direktorius, kuris turi du pavaduotojus. Direktoriaus pavaduotojui TPP klausimais priskirta 10 - teritorinių skyrių ir Metodinio skyriaus veiklos kuravimas (25 užimtos pareigybės). Direktoriaus pavaduotojui bendriesiems reikalams priskirta Ūkio skyriaus ir administratoriaus kuravimas (3 užimtos pareigybės). Teisės ir personalo skyriaus vyriausias specialistas, vyriausiasis buhalteris ir Finansų ir buhalterinės apskaitos specialistai (6 užimtos pareigybės) tiesiogiai pavaldūs direktoriui. Centro organizacinė struktūra atvaizduota 5 priede.

Šiuo metu Centre yra 48 etatai, iš jų: 16 vadovujančių darbuotojų ir 32 etatai pavaldžių darbuotojų, t.y. vienam vadovujančiam darbuotojui tenka 2 pavaldžių darbuotojų etatai. Faktiškai, funkcijų nagrinėjimo metu, Centre iš 48 etatų buvo užimti 34 etatai, iš jų 14 vadovujančių darbuotojų. Bendrosios veiklos srities darbuotojų yra 9, specialiosios srities -25, t.y. bendrosios ir specialiosios srities darbuotojų santykis - 0,36.

Centro teritorinių skyrių veikla reguliuojama Centro direktoriaus tvirtinamas Centro darbo reglamentu, darbo tvarkos taisyklėmis, Centro teritorinių skyrių nuostatais, darbuotojų pareigybių aprašymais. Centro teritoriniai skyriai išdėstyti apskričių principu, t.y. visose apskrityse veikia po vieną Centro teritorinį skyrių (3.1 iliustracija). Vilniaus skyrius aptarnauja 8-ių savivaldybių gyventojus, Kauno skyrius – 9-ių savivaldybių, Klaipėdos skyrius – 7-ių savivaldybių, Šiaulių skyrius – 7-ių savivaldybių, Panevėžio skyrius – 6 savivaldybių, Telšių skyrius – 4 savivaldybių, Alytaus skyrius – 5-ių

savivaldybių, Utenos skyrius – 6-ių savivaldybių, Marijampolės skyrius – 4 savivaldybių ir Tauragės skyrius -4 savivaldybių gyventojus. Toks Centro teritorinių skyrių išdėstymas pasirinktas siekiant užtikrinti TPP prieinamumą tiek gyventojams, tiek ir patogų TPP pasiėmimą savivaldybių įstaigoms, atliekančioms aprūpinimo TPP funkcijas (steigiant minėtus skyrius buvo atsižvelgta į susisiekimo galimybes, gyventojų skaičių).

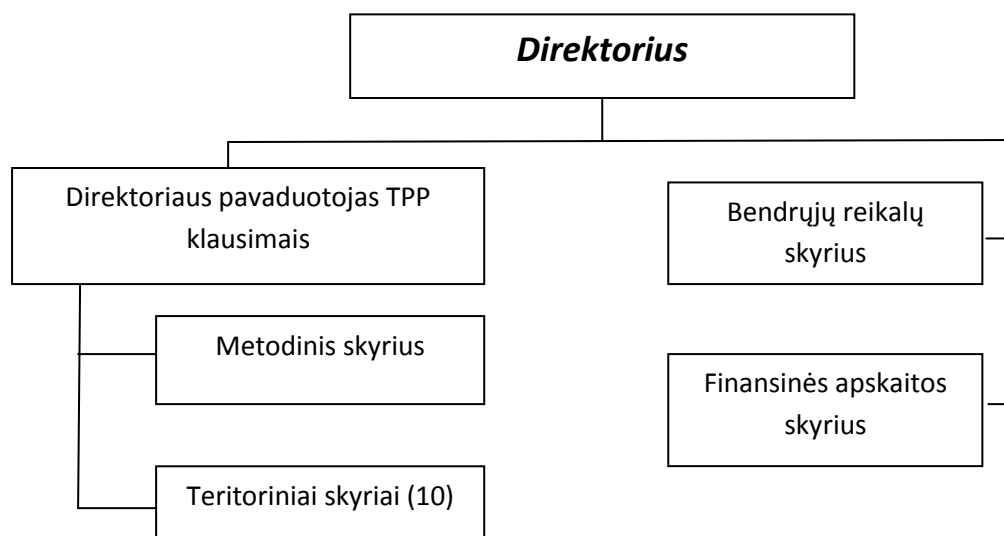


3.1 iliustracija

Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojų skaičius atskiruose Centro teritoriniuose skyriuose (Utenos, Marijampolės, Tauragės, Kauno) yra nepakankamas, kad būtų užtikrintas efektyvus minėtų skyrių darbas. Trijuose skyriuose dirba tik po vieną darbuotoją, Kauno teritoriniame skyriuje darbuotojų skaičius pagal skyriaus sukuriamus produktus yra per mažas, darbuotojams tenka didesnis darbo krūvis nei kituose teritoriniuose skyriuose. Taip pat nustatyta, kad Centre nėra suformuoti Finansų ir buhalterinės apskaitos skyrius. Funkcijas, susijusias su finansine apskaita atlieka atskiri specialistai, kurie tiesiogiai pavaldūs Vyriausiajam buhalteriiui. Direktorių pavaduotojų kuravimo sritys nėra lygiavertės ir optimaliai paskirstytos.

Siekiant įgyvendinti nuoseklumo ir atitikties keliamiems reikalavimams principą, tikslinga pakeisti Centro administracinę struktūrą. Darbo grupė siūlo šią Centro administracinę struktūrą:

### Siūloma Centro administracinė struktūra



3.2 iliustracija

Visų pirma, yra siūloma atsisakyti vienos direktoriaus pavaduotojo pareigybės, kaip netikslingos tokioje nedidelėje įstaigoje ir funkcijas, kurios buvo priskirtos direktoriaus pavaduotojo bendriesiems reikalams kuravimo sričiai, priskirti direktoriui.

Darbo grupės nuomone, siekiant optimizuoti finansinės apskaitos vykdymą, tikslinga suformuoti atskirą Finansinės apskaitos skyrių, kuriam vadovautų skyriaus vedėjas ir skyriuje dirbtų 4 specialistai. Skyrius tiesiogiai turėtų būti pavaldus direktoriui.

Šiuo metu Centre dirba vienas Teisės ir personalo vyriausiasis specialistas, administratorius bei įkurtas Ūkio skyrius, kuriame dirba vedėjas ir vienas darbuotojas. Siekiant efektyvaus Centro darbo organizavimo siūlytina iš minėtų pareigybių ir Ūkio skyriaus darbuotojų suformuoti atskirą Bendrujų reikalų skyrių, kuris vykdytų jam pavestas funkcijas. Šis skyrius galėtų perimti ir dalį funkcijų iš Vilniaus teritorinio skyriaus (funkcijas susijusias su viešaisiais pirkimais) kartu su minėto skyriaus darbuotoju (-ais).

Taip pat siūlytina stiprinti teritorinius skyrius (Kauno, Utenos, Marijampolės ir Tauragės) žmogiškaisiais ištekliais, nes vienas darbuotojas skyriuje negali užtikrinti efektyvios skyriaus veiklos dėl galimos ligos, atostogų, ar kitų priežasčių.



### III. FUNKCIJŲ PERŽIŪROS IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

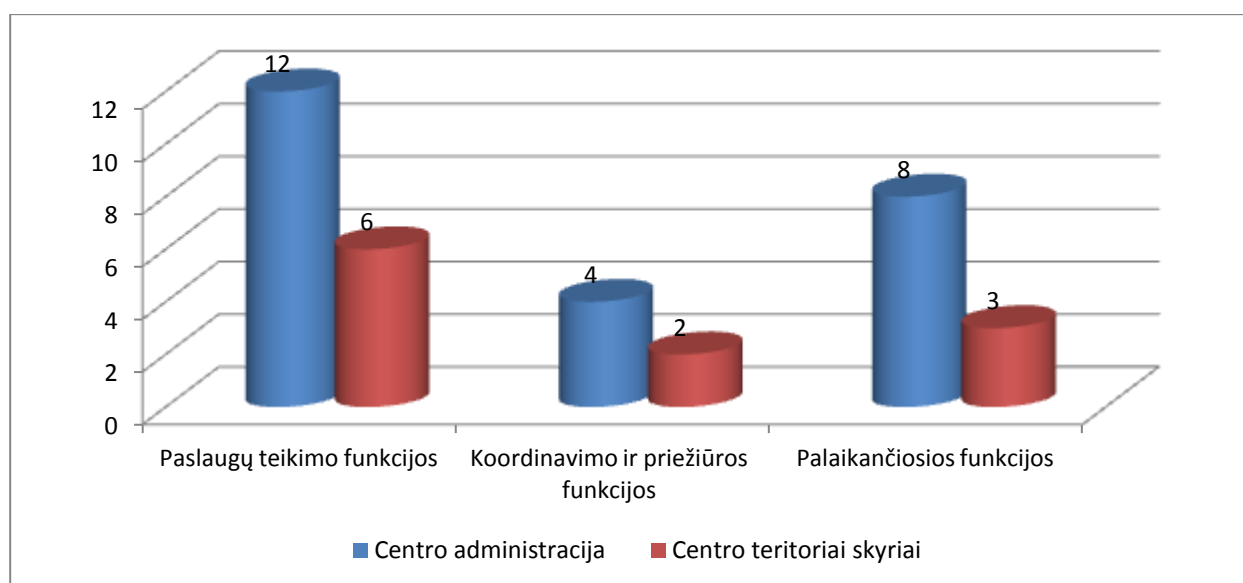
#### 1. Funkcijų peržiūros išvados

Vertinant bendrai visų funkcijų peržiūros metu analizuotų Centro funkcijų atitiktį funkcijų peržiūros gairėms, konstatuotina, kad funkcijos *atitinka tinkamos funkcijų vykdymo vietos gairę, o likusias tris gaires – atitinka iš dalies.*

##### *Tinkamos funkcijų vykdymo vietos*

Apibendrinant galima pasakyti, kad Centras, siekdamas savo tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, vykdo 26 funkcijas, kurios visos sukuria atskirus produktus, Centro funkcijos tinkamai paskirstytos tarp administracijos ir teritorinių padalinių.

#### Funkcijų pasiskirstymas tarp Centro administracijos ir teritorinių padalinių

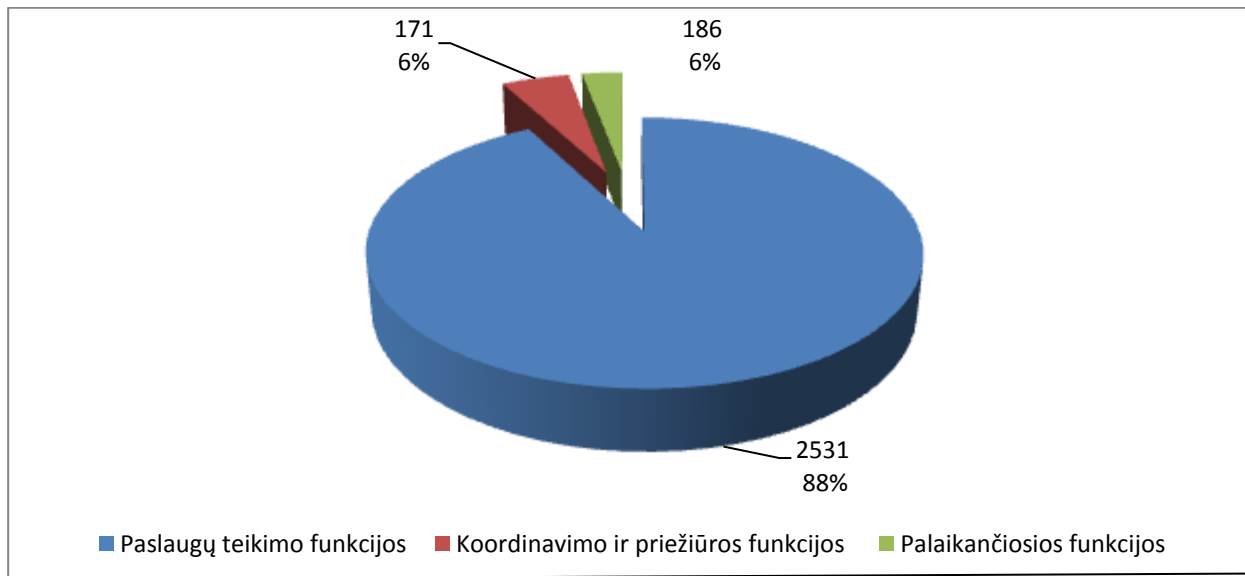


1.1 iliustracija

Kaip matosi iš 1.1 iliustracijos, visų funkcijų vykdyme dominuoja Centro administracija, kuri organizuoja Centro darbą, aprūpinimą TPP. Paslaugų teikimo funkcijų vykdyme Centro teritoriniai skyriai, kurie tiesiogiai aprūpina asmenis TPP, teikia būtina informaciją, konsultuoja, dalyvauja TPP poreikio planavime, vykdo 6 šios kategorijos funkcijas, jų vykdyme dalyvauja 20 Centro teritorinių skyrių darbuotojų. Koordinavimo ir priežiūros nei Palaikančiųjų funkcijų vykdyme dominuoja Centro administracija, vykdanči 4 šios kategorijos funkcijas. Šių funkcijų vykdymas padeda užtikrinti viso Centro veiklos efektyvumą bei tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.

Pažymėtina, kad toks funkcijų išskaidymas tarp administracijos ir teritorinių padalinių prisideda prie efektyvesnio Centro funkcijų įgyvendinimo.

### Funkcijų sukuriami produktai



1.2 iliustracija

Iš aukščiau pteiktos 1.2 iliustracijos matosi, kad daugiausia produktų, net 88 procentus, Centras sukuria vykdydamas Paslaugų teikimo funkcijas. Koordinavimo ir priežiūros bei Palaikančiųjų funkcijų vykdymas sukuria panašų produktų skaičių, t.y. po 6 procentus bendro Centro sukuriamų produktų skaičiaus. Tai lemia pačios įstaigos paskirtis – organizuoti neįgaliųjų aprūpinimą TPP.

#### *Optimalios funkcijų apimties*

Centras vykdo sąlyginai daug funkcijų, bet visos funkcijos yra susijusios su Centro tikslu - užtikrinti vykdomų neįgaliųjų socialinės integracijos priemonių, veiklos ir projektų, skirtų neįgaliųjų medicininės, socialinės ir profesinės rehabilitacijos gerinimui, įgyvendinimą bei užtikrinti gyventojų aprūpinimą techninės pagalbos priemonėmis, tenkinant specialiuosius poreikius. Peržiūros metu nustatyta, kad visos funkcijos sukuria atskirus produktus, už atskirų funkcijų vykdymą atsakingi administracijos padaliniai pajėgus sukurti funkcijų produktus be reikšmingo kitų padalinių indėlio, išskyrus centro administracijos funkciją „Teisės aktų nustatyta tvarka organizuoti TPP priemonių įsigijimą“, prie kurios vykdymo prisideda Vilniaus teritorinis padalinys. Perteklinių funkcijų nenustatyta, funkcijos tinkamai paskirstytos tarp Centro padalinių. Koordinavimo ir priežiūros bei Palaikančiųjų funkcijų kategorijai priskirtų funkcijų apimtis optimali.

Vertinant Paslaugų teikimo kategorijai priklausančių funkcijų atitikimą *optimalios funkcijų apimties gairei*, nustatytas netolygumas, vertinant sukuriamus produktus, tarp Centro teritorinių padalinių, kurie bendradarbiaudami su savivaldybių administracijų socialinėmis įstaigomis organizuoja ir vykdo gyventojų aprūpinimą TPP ir šių priemonių individualų pritaikymą bei techninę priežiūrą, tačiau atsižvelgiant į eiles asmenų, kurie laukia TPP, galima teigti, kad netolygumas tarp teritorinių skyrių dažniausiai sąlygojamas aptarnaujamos teritorijos gyventojų poreikio įsigyti TPP.

#### *Funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo*

Vertinant funkcijų atitikimą *funkcijų vykdymo tikslingumo ir optimalaus paskirstymo gairei* nustatyta, kad visos vykdomos funkcijos yra būtinos siekiant Centro tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, funkcijos tarp padalinių nedubliuojamos.

Pastebėta, kad miestuose, kuriuose veikia Centro teritoriniai skyriai vyksta TPP išdavimo dubliavimas su savivaldybių įstaigomis, dėl to kyla bendradarbiavimo su Centro teritoriniais skyriais nesklandumų (netinkamai įforminami dokumentai, vėluojama juos perduoti teritoriniam skyriui, didelės eilės gauti TPP, priemonių sandėliavimo problemos ir kt.). Siekiant efektyvaus gyventojų aprūpinimo TPP organizavimo, būtina svarstyti galimybes perimti aprūpinimo TPP klausimus iš savivaldybių. Atsižvelgiant į tai, kad perėmus šių funkcijų vykdymą iš visų savivaldybių, ženkliai išaugs valstybės biudžeto lėšų poreikis Centro išlaikymui (naujų skyrių steigimas pareikalaus papildomų lėšų darbuotojų išlaikymui, patalpų įsigijimui ar nuomai, TPP sandėliavimui ir kt.), siūloma tai daryti palaipsniui ir pereinamuoju laikotarpiu perimti iš savivaldybių TPP aprūpinimo funkcijas tik tuose miestuose, kuriuose veikia Centro teritoriniai skyriai. Pasiteisinus šiam sprendimui, galima būtų svarstyti galimybes minėtas funkcijas perimti iš visų savivaldybių, tuo pačiu užtikrinant, kad nesumažės gyventojų prieinamumas TPP įsigijimui.

Valdymo sritys tarp Centro direktoriaus pavadootojų paskirstytos ne visai tinkamai. Siekiant optimalaus funkcijų vykdymo siūlytina funkcijas, susijusias su buhalterine apskaita, personalo, turto valdymu, priskirti direktoriui, o direktoriaus pavadootojo bendriesiems reikalams etatą panaikinti.

Poreikio suteikti atskiriems Centro padaliniais papildomas funkcijas ar jų atsisakyti nėra.

#### *Nuoseklumo ir atitikties keliamiems struktūros reikalavimams*

Vertinant funkcijų atitikimą *nuoseklumo ir atitikties keliamiems struktūros reikalavimams gairei*, nustatyta, kad Centro tikslas ir uždaviniai atitinka valdymo srities tikslus ir uždavinius, visos nuostatuose numatytos funkcijos yra paskirstytos tarp Centro padalinių. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad Centro administracijos struktūra nėra optimali, kuravimo sritys tarp direktorių pavadootojų nėra tinkamai paskirstytos. Direktoriaus pavadootojų kuravimo sritys nelygiavertės. Direktoriaus pavadootojo bendriesiems reikalams etatas yra perteklinis. Nepakankamas darbuotojų skaičius Centro teritoriniuose skyriuose. Pagal patvirtintų etatų skaičių, vadovaujančių darbuotojų santykis su kitais darbuotojais yra 1/2. Pagal realiai užimtus etatus šis santykis yra 1/1,3. Šis santykis neatitinka Vyriausybės 2012 m. rugsėjo 17 d. protokolo Nr. 55 „Dėl bendrųjų funkcijų efektyvumo didinimo“ nuostatų, t. y. siekti, vienam vadovui įstaigoje turėtų tekti ne mažiau kaip 4 valstybės tarnautojų/darbuotojų pareigybės.

## 2. Funkcijų peržiūros rekomendacijos

Eil. Nr.	Problema	Rekomendacija	Siūloma priemonė	Atsakinga institucija	Terminas
1.	TPP apskaitos ir kontrolės vykdymas reikalauja daug žmogiškųjų išteklių, užima gana daug laiko, sudėtingas poreikio planavimo procesas	Siekiant gerinti aprūpinimą TPP, būtina efektyviau vykdyti TPP apskaitą ir kontrolę	Įdiegti sandėlių apskaitos ir eilių valdymo sistemą	Centras	2013 m. IV ket.
2.	Nepakankamai gerai užtikrinamas TPP gražinimo mechanizmas, didelė dalis TPP lieka pas gyventojus toliau nenaudojama	Stiprinti gražinimo mechanizmą pasitelkiant informacines sistemas	Centro teritorinius skyrius prijungti prie Socialinės paramos šeimai sistemos	Centras	2013 -2014 m.
3.	Gyventojai gauna nepakankamai informacijos apie TPP išsigijimo sąlygas, įvairovę ir t.t.	Gerinti informacijos apie asmenų aprūpinimą TPP prieinamumą	Rengti susitikimus su asmens sveikatos priežiūros įstaigų gydytojais, kurie sprendžia dėl TPP poreikio, organizuoti susitikimus su gyventojais. Organizuoti kitus viešinimo darbus (lankstinukai, straipsniai regioninėje	Centras	Nuolat

			spauodoje)		
4.	Neigaliems asmenims sudėtinga atvykti į Centrą ar jo teritorinius skyrius, kad pateiktų būtinus TPP įsigyti dokumentus	Daugiau paslaugų teikti elektroninėje erdvėje	Įdiegti išankstinę asmenų registraciją prašymams pateikti, TPP įsigyti	Centras	2013 m. IV ketv.
	Miestuose, kuriuose veikia Centro teritoriniai skyriai, vyksta TPP išdavimo dubliavimas su savivaldybių įstaigomis, kyla bendradarbiavimo su savivaldybių įstaigomis nesklaidumų (netinkamai informinami dokumentai, vėluojama juos perduoti teritoriniams padaliniais, susidaro didelės eilės gauti TPP, priemonių sandėliavimo problemos ir t.t.)	Centro teritoriniai skyriai turėtų perimti aprūpinimo TPP funkcijas iš savivaldybių įstaigų tuose miestuose, kuriuose jie įkurti	Išanalizuoti galimybes iš 10 miestų savivaldybių perimti aprūpinimo TPP funkciją, parengti funkcijų perėmimo planą.  Perimti aprūpinimo TPP funkcijas iš savivaldybių įstaigų tuose miestuose, kuriuose veikia Centro teritoriniai skyriai.  Atlikti analizę dėl galimybės perimti aprūpinimo TPP priemonėmis funkcijas iš visų savivaldybių	Centras  Centras  Centras	2013 m. III ketv.  2013-2014 m.  2015 m. II ketv.

6.	Veikianti Centro administracijos struktūra nepakankamai efektyvi.	Optimizuoti Centro administracijos struktūrą	Patvirtinti naują Centro administracijos struktūrą, tinkamai paskirstant valdymo sritis tarp direktoriaus ir pavaduotojo.	Centras	2013 m. I ketv.
7.	Nepakankamas darbuotojų skaičius teritoriniuose skyriuose, gali sukelti problemas aprūpinant asmenis TPP (darbuotojo atostogų ar ligos metu)	Stiprinti žmogiškaisiais ištekliais Centro Kauno, Utenos, Marijampolės, Tauragės teritorinius skyrius	Priimti darbuotojus į Kauno, Utenos, Marijampolės, Tauragės teritorinius skyrius	Centras	2013-2014 m.
8.	Nepakankamai aktyvus darbas su savivaldybėmis ir kitomis įstaigomis	Aktyviau bendradarbiauti su savivaldybėmis ir kitomis įstaigomis	Rengti ir platinti savivaldybių darbuotojams aktualią informaciją apie TPP aprūpinimą, organizuoti seminarus savivaldybių darbuotojams, gydytojams TPP klausimais	Centras	Nuolat
9.	Centro Vilniaus teritorinis skyrius	Vilniaus skyrius	Perskirstyti funkcijas ir	Centras	2013 m. I ketv.

	atlieka funkcijas, kurias būdingos Centro administracijai (funkcijos, susijusios su viešųjų pirkimų procedūromis)	vykdomas funkcijas, susijusias su viešųjų pirkimų organizavimu, perduoti Centro administracijai (Metodiniam ir Bendrųjų reikalų skyriams)	numatyti, kad funkcijas, susijusias su viešaisiais pirkimais vykdo Metodinis ir Bendrųjų reikalų skyrius		
--	---	---	--	--	--

### 3. Funkcijų peržiūros rekomendacijų įgyvendinimo priemonių plano projektas

Eil. Nr.	Rekomendacija	Sprendimas ir jo pagrindimas*	Priemonės rekomendacijai įgyvendinti	Įgyvendinimo terminas	Atsakinga institucija	Laukiamas rezultatas
1.	Siekiant gerinti aprūpinimą TPP, būtina efektyviau vykdyti TPP apskaitą ir kontrolę	Visiškai	Įdiegti sandėlių apskaitos ir eilių valdymo sistemą	2013 m. IV ketv.	Centras	Efektyvesnė TPP apskaita ir kontrolė
2.	Stiprinti gražinimo mechanizmą pasitelkiant informacines sistemas	Visiškai	Centro teritorinius skyrius prijungti prie Socialinės paramos šeimai sistemos	2013 -2014 m.	Centras	Efektyviau naudojamos TPP, daugiau aprūpinta asmenų TPP, sutaupytos valstybės biudžeto lėšos
3.	Gerinti informacijos apie asmenų aprūpinimą TPP prieinamumą	Visiškai	Rengti susitikimus su asmens sveikatos priežiūros įstaigų gydytojais, kurie sprendžia dėl TPP poreikio, organizuoti susitikimus su	Nuolat	Centras	Daugiau asmenų sužinos apie galimybes gauti TPP

			gyventojais. Organizuoti kitus viešinimo darbus (lankstinukai, straipsniai regioninėje spaudoje)			
4.	Daugiau paslaugų teikti elektroninėje erdvėje	Visiškai	Įdiegti išankstinę asmenų registraciją prašymų pateikimui, TPP įsigijimui	2013 m. IV ketv.	Centras	Įdiegta išankstinė registracija palengvins gyventojams prašymų pateikimo procedūras, nereiks atvykti į Centro teritorinius skyrius dėl dokumentų pateikimo
5.	Centro teritoriniai skyriai turėtų perimti aprūpinimo TPP funkcijas iš savivaldybių įstaigų, tuose miestuose, kuriuose jie įkurti	Visiškai	Išanalizuoti galimybes iš 10 miestų savivaldybių perimti TPP aprūpinimo funkciją, parengti funkcijų perėmimo planą  Perimti aprūpinimo TPP funkcijas iš savivaldybių įstaigų tuose miestuose, kuriuose veikia Centro teritoriniai skyriai Atlikti analizę dėl galimybės perimti aprūpinimo TPP priemonėmis funkcijas iš	2013 m. II ketv.          2013-2014 m.          2015 m. II ketv.	Centras	Atlikta analizė dėl galimybių perimti funkcijas iš 10- miestų savivaldybių, pasirengta funkcijų perėmimui          Tuose miestuose, kur veikia Centro teritoriniai skyriai, gyventojai TPP bus aprūpinami Centro teritoriniuose skyriuose, nesidubliuos aprūpinimo TPP funkcijos tarp savivaldybių ir Centro



			visų savivaldybių			
6.	Optimizuoti Centro administracijos struktūrą	Visiškai	Patvirtinti naują Centro administracijos struktūrą, tinkamai paskirstant valdymo sritis tarp direktoriaus ir pavaduotojo	2013 m. I ketv.	Centras	Optimaliai paskirstytos funkcijos tarp Centro direktoriaus ir pavaduotojo
7.	Stiprinti žmogiškaisiais ištekliais Centro Kauno, Utenos, Marijampolės, Tauragės teritorinius skyrius	Visiškai	Priimti darbuotojus į Kauno, Utenos, Marijampolės, Tauragės teritorinius skyrius	2013-2014 m.	Centras	Užtikrintas kokybiškas darbas Kauno, Utenos, Marijampolės ir Tauragės skyriuose
8.	Aktyviau bendradarbiauti su savivaldybėmis ir kitomis įstaigomis	Visiškai	Rengti ir platinti savivaldybių darbuotojams aktualią informaciją apie aprūpinimą TPP, organizuoti seminarus savivaldybių darbuotojams, gydytojams TPP klausimais	Nuolat	Centras	Efektyvesnis bendradarbiavimas su savivaldybėmis
9.	Vilniaus skyriaus vykdomas funkcijas, susijusias su viešųjų	Visiškai	Perskirstyti funkcijas ir numatyti, kad funkcijas, susijusias su viešaisiais	2013 m. I ketv.	Centras	Nustatytos optimalios apimties funkcijos Centro Vilniaus teritoriniame skyriuje

	pirkimų organizavimu, perduoti Centro administracijai (Metodiniam ir Bendrųjų reikalų skyriams)		pirkimais vykdo Metodinis ir Bendrųjų reikalų skyriai			
--	---	--	---	--	--	--

\*Nurodoma, kokių mastu numatoma įgyvendinti rekomendaciją (visiškai, iš dalies, neįgyvendinti) ir pateikiami sprendimo argumentai, jei rekomendacija bus įgyvendinta iš dalies ar neįgyvendinama.

#### **IV. PRIEDAI**

1) Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. balandžio 18 d. įsakymas Nr. A1-205 „Dėl darbo grupės ministerijai pavaldžios įstaigos Techninės pagalbos neįgaliesiems centro prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos funkcijoms peržiūrėti sudarymo“

- 2) Centro funkcijų peržiūros darbo planas
- 3) Centro funkcijų peržiūros gairės
- 4) Peržiūrimų Centro funkcijų sąrašas
- 5) Centro žmogiškieji ištekliai
- 6) Centro funkcijų sąrašas ir produktai
- 7) Centro funkcijų paskirstymas pagal struktūrinius padalinius
- 8) Centro funkcijų suskirstymas į kategorijas
- 9) Centro funkcijų analizė
- 10) Centro funkcijų peržiūros ir analizės klausimynas
- 11) Centro veiklos teisės aktų sąrašas
- 12) Centro funkcijų peržiūros rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planas