



VIDAUS REIKALŲ
MINISTERIJA

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVŲ KATALOGAS

VILNIUS
2014

ĮVADAS

Socialinių ir ekonominių pokyčių kontekste viešojo valdymo institucijoms tenka spręsti vis sudėtingesnius visuomenės klausimus ir patenkinti didėjančius jos poreikius. Nuolat ieškoma būdų, kaip padidinti viešojo valdymo efektyvumą ir kaip su ribotais ištekliais pasiekti geresnių rezultatų.

Viešojo valdymo tobulinimo kryptys ir priemonės yra numatytos Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programoje ir jos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje ir jos įgyvendinimo veiksmų plane, rengiamoje 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicinėje veiksmų programoje ir kituose strateginiuose dokumentuose.

Viešojo valdymo institucijos ne retai savo iniciatyva imasi įgyvendinti užsienio šalių gerąją praktika paremtas pažangias veiklos tobulinimo priemones. Viešojo valdymo institucijų iniciatyvumas taikyti veiklos tobulinimo priemones dažnai priklauso nuo institucijos brandos, kuri pasireiškia stipria lyderyste, orientacija į rezultatus, kompetencijų stiprinimu, bendradarbiavimo skatinimu, nuolatinio veiklos tobulinimu ir pan. Tačiau ne visos viešojo valdymo institucijos yra pasiekusios vienodą brandos lygį. Kai kurios iš jų nesiima įgyvendinti veiklos tobulinimo priemonių, nes neturi tam reikiamų išteklių arba stokoja informacijos apie konkrečias veiklos tobulinimo iniciatyvas.

Siekiant supažindinti viešojo valdymo institucijas su viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvomis ir paskatinti jas taikyti savo veiklai pagerinti, yra parengtas **Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas** (toliau – katalogas). Šiame kataloge pateikiama susisteminta informacija apie pagrindines Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvas, jų taikymo tikslus, procesą, rezultatus ir teikiamą naudą. Taip pat kataloge nurodomi minėtų viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų taikymo metodiniai dokumentai, už šių iniciatyvų įgyvendinimo koordinavimą atsakingos viešojo valdymo institucijos, gerieji iniciatyvų įgyvendinimo pavyzdžiai. Kataloge nurodytas viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvas siūloma taikyti visoms viešojo valdymo institucijoms (išskyrus atvejus, kai viešojo valdymo tobulinimo iniciatyva išimtinai skirta tam tikrai viešojo valdymo institucijų grupei).

Viešojo valdymo institucijoms, norinčioms susipažinti su Europos Sąjungos šalyse taikomomis viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvomis, yra parengtas ir Vidaus reikalų ministerijos interneto svetainėje <http://www.vakokybe.vrm.lt> skelbiamas Europos Sąjungos šalių viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų sąvadas/katalogas. Šiame sąvade/kataloge pateikiama detali ir struktūruota informacija apie viešojo valdymo tobulinimo tendencijas ir gerąją valdymo tobulinimo praktiką Europos Sąjungos šalyse.

VARTOJAMOS SĄVOKOS

- **Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos** – tai organizacinės ar techninės priemonės, skirtos pagerinti viešojo valdymo institucijų veiklos valdymą ir rezultatus.
- **Viešojo valdymo institucijos** – valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos, valstybės ar savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacijos, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose valstybei ar savivaldybei priklauso daugiau kaip 50 procentų balsų visuotiniame akcininkų susirinkime), teisės aktų įgaliosios dalyvauti viešojo valdymo procesuose.

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOS

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	FUNKCIJŲ PERŽIŪRA
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Funkcijų peržiūra – tai įrodymais grįsto valdymo priemonė, taikoma siekiant sumažinti viešojo valdymo apimtį ir išlaidas, padidinti viešojo valdymo institucijų veiklos skaidrumą, efektyvumą ir pagerinti šių institucijų veiklos rezultatus.</p> <p>Funkcijų peržiūros tikslas – nustatyti perteklines, besidubliuojančias ar trūkstamas funkcijas ir jas racionaliai paskirstyti atskiros viešojo valdymo institucijos viduje, tarp institucijų ar valdymo lygių. Funkcijų analizės išvadamis (įrodymais) siekiama pagrįsti reikalingus struktūrinius pokyčius ar kitus viešojo valdymo institucijos ar viešojo valdymo sistemos lygiu svarbius sprendimus.</p> <p>Funkcijų peržiūros metu gali būti analizuojamos vienos arba kelių tam tikroje ministro valdymo srityje veikiančių viešojo valdymo institucijų funkcijos (vertikali funkcijų peržiūra). Taip pat, gali būti analizuojamos funkcijos, susijusios su kelių viešojo valdymo institucijų formuojama ir (ar) įgyvendinama valstybės politika (horizontali funkcijų peržiūra), arba funkcijos, būdingos kelioms arba daugeliui viešojo valdymo institucijų (sistemine funkcijų peržiūra). Atliekant funkcijų peržiūrą paprastai analizuojamos ne tik viešojo valdymo institucijos funkcijos, tačiau analizuojama ir vertinama jos organizacinė struktūra, išteklių valdymas, veikos rezultatai ir pan.</p>
TAIKYMO PROCESAS	<p>Funkcijų peržiūros yra atliekamos pagal Vyriausybės patvirtintą funkcijų peržiūros metinį planą. Kiekvienai funkcijų peržiūrai atlikti arba jos atlikimui koordinuoti paprastai yra sudaroma funkcijų peržiūros darbo grupė. Funkcijų peržiūros darbo grupė atlieka funkcijų analizę, rengia funkcijų peržiūros ataskaitą, rekomendacijas ir jų įgyvendinimo priemonių planą. Funkcijų peržiūrų rekomendacijų įgyvendinimo rezultatai yra svarstomi Viešojo valdymo tobulinimo komisijoje, pristatomi Vyriausybei ir skelbiami viešojo valdymo institucijoms.</p> <p>Funkcijų peržiūras gali inicijuoti Vyriausybė, Ministras Pirmininkas, ministrai, Viešojo valdymo tobulinimo komisija, Vidaus reikalų ministerija ir atskiros viešojo valdymo institucijos, siekiančios padidinti savo veiklos efektyvumą ir pagerinti rezultatus. Išorės arba mišriu būdu atliekamai funkcijų peržiūrai gali būti pasitelkiami išorės ekspertai.</p>
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	Funkcijų peržiūra paprastai trunka apie 6 mėnesius. Jei funkcijų peržiūrai atlikti yra perkamos išorės ekspertų paslaugos, funkcijų peržiūra gali trukti ir ilgiau. Funkcijų peržiūros atlikimo terminai derinami su valstybės biudžeto formavimo procesu – jas rekomenduojama atlikti iki Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto projekto pateikimo Vyriausybei datos.
FINANSVIMO ŠALITINIS	Lėšų poreikis funkcijų peržiūrai atlikti ir funkcijų peržiūros finansavimo šaltinis priklauso nuo funkcijų peržiūros

	<p>apimties, tipo ir atlikimo būdo. Vidaus būdu atliekamoms funkcijų peržiūroms paprastai naudojami vidiniai viešojo valdymo institucijos ištekčiai. Jei funkcijų peržiūra atliekama miršiu būdu, tai jai atlikti reikalingų ekspertų paslaugos perkamos naudojant viešojo valdymo institucijos, atsakingos už funkcijų peržiūrą, asignavimus. Funkcijų peržiūrai atlikti taip pat gali būti naudojamos Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos.</p>
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkcijų peržiūros metu surenkami įrodymai, kuriais remiantis gali būti pagrįsti struktūriniai pokyčiai ar kiti viešojo valdymo institucijos ar viešojo valdymo sistemos lygiu svarbūs sprendimai. Vertikalios funkcijų peržiūros rezultatai dažniausiai yra susiję su vienos viešojo valdymo institucijos veiklos patobulinimu, o sisteminių ir horizontaliųjų funkcijų peržiūrų rezultatai gali būti aktualūs ir visai viešojo valdymo sistemai. ▪ Funkcijų peržiūra stiprina viešojo valdymo institucijų orientaciją į rezultatus, leidžia sutaupyti ir (ar) efektyviau naudoti (valdyti) finansinius ir kitus išteklius, supaprastinti viešojo valdymo institucijos veiklos procesus ir pagerinti rezultatus.
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valstybinės reikšmės kelių priežiūros sistemoje dalyvaujančių organizacijų atliekamų funkcijų peržiūra – Susisiekimo ministerija. ▪ Finansų ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų buhalterinės apskaitos funkcijų peržiūra – Finansų ministerija. ▪ <i>Šių ir kitų atliktų funkcijų peržiūrų ataskaitos skelbiamos Vidaus reikalų ministerijos interneto svetainėje adresu http://www.vakokybe.vrm.lt.</i>
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodika, patvirtinta Vyriausybės 2011 m. rugpjūčio 17 d. nutarimu Nr. 968. ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos taikymo rekomendacijos (http://www.vakokybe.vrm.lt).
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	<p>Funkcijų peržiūrą, kaip įrodymais grįsto valdymo priemonę, siūloma rinktis tuomet, kai norima sumažinti viešojo valdymo apimtį ir išlaidas, padidinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą ir rezultatus.</p> <p>Funkcijų peržiūra turi būti atliekama atsižvelgiant į kitas įrodymais grįsto valdymo priemones (programų vertinimą, veiklos auditą, stebėseną, mokslinius tyrimus ir kt.) ir jų taikymo rezultatus.</p>
KOORDINATORIUS	<p>Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius</p>

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	PROGRAMŲ VERTINIMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Ministerijos, įstaigos prie ministerijų, Vyriausybės įstaigos.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Programų vertinimas – tai įrodymais grįsto valdymo priemonė, taikoma siekiant įvertinti viešojo valdymo institucijos vykdomų programų tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą, naudingumą ir tęstinumą, numatyti ir pagrįsti sprendimus, reikalingus geresniems programų rezultatams pasiekti.</p> <p>Programų vertinimo objektu gali būti: Nacionalinė pažangos programa, vienos ar kelių valdymo sričių plėtros programos, strateginio veiklos plano programos, jų dalys ar grupės, tarpinstitucinių veiklos planų priemonės, kurios įgyvendinamos per skirtingų viešojo valdymo institucijų strateginius veiklos planus, ir pan.</p> <p>Viešojo valdymo institucijos gali atlikti išankstinį, tarpinį arba baigiamąjį programų vertinimą. Išankstinis vertinimas atliekamas nusprendus rengti naujos programos projektą ar siekiant iš esmės pakeisti jau esamą programą. Taip pat gali būti atliekamas tarpinis vertinimas, kai siekiama patobulinti programos įgyvendinimo procesą ir pagerinti jos rezultatus. Baigiamasis vertinimas atliekamas baigus įgyvendinti programą, kuomet siekiama įvertinti programos įgyvendinimo rezultatus, poveikį ir įgyvendinimo kaštus.</p>
TAIKYMO PROCESAS	<p>Programų vertinimas yra vykdomas pagal Vyriausybės patvirtintą metinį programų vertinimo planą. Už programos vertinimą atsakinga viešojo valdymo institucija sudaro vertinimo projekto darbo grupę, kuri parengia vertinimo projekto planą, pagal jį atlieka programos vertinimą ir parengia vertinimo ataskaitą. Programų vertinimas atliekamas pagal pasirinktus vertinimo aspektus, renkant ir analizuojant šiuos aspektus pagrindžiančią informaciją ir duomenis. Atlikus programos vertinimą, yra parengiama vertinimo ataskaita, kurioje suformuluojamos išvados ir rekomendacijos. Viešojo valdymo institucija, kurios programa yra vertinama, parengia pasiūlymus suformuluotoms rekomendacijoms įgyvendinti.</p> <p>Programų vertinimo procese dalyvauja už programos vertinimą atsakinga viešojo valdymo institucija, vertinimo projekto darbo grupė, Finansų ministerija ir Vyriausybės kanceliarija. Mišriam programos vertinimui atlikti gali būti pasitelkiami išorės ekspertai.</p>
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	Programų vertinimas atliekamas reguliariai – ne rečiau kaip kartą per 5 metus turi būti atliktas bent vienos programos vertinimas.
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Lėšų poreikis programų vertinimui atlikti ir programų vertinimo finansavimo šaltinis priklauso nuo programos apimties, tipo ir vertinimo atlikimo būdo. Programų vertinimą atliekant vidaus būdu, paprastai naudojami viešojo valdymo institucijos turimi vidiniai ištekliai. Jei programų vertinimas atliekamas miršiu būdu, jam atlikti reikalingų ekspertų paslaugos perkamos naudojant viešojo valdymo institucijos, atsakingos už programos vertinimą, asignavimus. Programų vertinimui atlikti taip pat gali būti naudojamos Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos.

REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programų vertinimo metu surenkami įrodymai, kuriais remiantis gali būti priimami sprendimai dėl racialesnio išteklių paskirstymo makro lygiu, efektyvesnio jų panaudojimo instituciniu lygiu ir geresnių programų rezultatų. ▪ Programų vertinimas didina viešojo valdymo institucijų orientaciją į rezultatus, stiprina šių institucijų darbuotojų, dalyvaujančių programų vertinime, kompetencijas veiklos valdymo, vertinimo ar atitinkamos valstybės politikos srityje. ▪ Programų vertinimo rezultatai gali būti naudojami už programų įgyvendinimo rezultatus atsiskaitant tarptautinėms organizacijoms (pvz. kurios finansuoja programą), kompetentingoms viešojo valdymo institucijoms, visuomenei ar kitoms suinteresuotosioms pusėms. 	
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Žemės grąžinimo Lietuvoje 2010-2011 metų vertinimas (Žemės ūkio ministerija). ▪ Olimpinių rinktinių rengimas ir sportininkų sveikatos priežiūra (Vidaus reikalų ministerija). ▪ Karo prievolės sistemos pertvarkos vertinimas (Krašto apsaugos ministerija). 	
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programų vertinimo metodika, patvirtinta finansų ministro 2011 m. rugpjūčio 16 d. įsakymu Nr. 1K-281. ▪ Programų vertinimo metodikos taikymo rekomendacijos (http://www.finmin.lt). 	
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	<p>Atliekant programų vertinimą yra analizuojami programų tinkamumo, efektyvumo, rezultatyvumo ir jų poveikio klausimai, tačiau priešingai nei atliekant funkcijų peržiūras, nėra siekiama peržiūrėti viešojo valdymo institucijų, vykdančių analizuojamas programas, organizacinių struktūrų ar konkrečių jų atliekamų funkcijų. Jei konkreti programa yra funkcijų peržiūros objektas, tuomet siekiama nustatyti, ar funkcijos, susijusios su šios programos įgyvendinimu, yra aiškiai apibrėžtos ir tinkamai paskirstytos viešojo valdymo institucijos viduje ar tarp institucijų, ar sukurtos tinkamos organizacinės struktūros, kad programos tikslų būtų siekiama efektyviausiu būdu.</p> <p>Programų vertinimas turi būti atliekamas atsižvelgiant į kitas įrodymais grįsto valdymo priemones (veiklos auditą, stebėseną, Europos Sąjungos struktūrinės paramos programų vertinimą, funkcijų peržiūrą, mokslinius tyrimus ir kt.) ir jų taikymo rezultatus.</p>	
KOORDINATORIUS	Finansų ministerijos Biudžeto departamento Biudžeto metodologijos ir planavimo skyrius	Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	SPRENDIMŲ POVEIKIO VERTINIMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos, pagal kompetenciją rengiančios teisės aktų projektus.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Sprendimų poveikio vertinimas – tai įrodymais grįsto valdymo priemonė, kurią taikant yra renkama ir analizuojama informacija apie sprendimų alternatyvas ir šių alternatyvų įgyvendinimo pasekmes (poveikį).</p> <p>Gali būti atliekamas išankstinis (<i>ex ante</i>) sprendimų poveikio vertinimas, kai analizuojamos numatomo priimti sprendimo alternatyvos ir galimos jų įgyvendinimo pasekmės (poveikis). Taip pat gali būti analizuojama ir vertinama informacija apie jau priimtų ir įgyvendinamų sprendimų sukeltas pasekmes ar jų daromą poveikį (<i>ex post</i> vertinimas).</p> <p>Vadovaujantis Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodika, yra atliekamas prioritetinių teisėkūros iniciatyvų¹, įstatymų ir Vyriausybės nutarimų projektų poveikio vertinimas. Šių projektų poveikio vertinimas yra atliekamas tuomet, kai numatoma reglamentuoti iki tol nereglementuotus santykius, taip pat kai iš esmės keičiamas teisinis reguliavimas.</p>
TAIKYMO PROCESAS	<p>Prioritetinės teisėkūros iniciatyvos yra vertinamos pagal Vyriausybės tvirtinamą metinį prioritetinių teisėkūros iniciatyvų sąrašą. Atsižvelgiant į prioritetinės teisėkūros iniciatyvos numatomo teisinio reguliavimo pobūdį yra pasirenkami metodikoje nustatyti poveikio vertinimo aspektai. Vėliau yra nustatoma problema, kurią siekiama išspręsti, suformuluojamas prioritetinės teisėkūros iniciatyvos tikslas, pagrindinės (realiausios) galimos prioritetinės teisėkūros iniciatyvos įgyvendinimo alternatyvos ir įvertinamas šių alternatyvų poveikis. Vertinant prioritetinių teisėkūros iniciatyvų poveikį, atliekama sąnaudų ir naudos arba sąnaudų efektyvumo analizė². Remiantis analizės rezultatais, nustatoma optimaliausia alternatyva, kuri siūloma sprendimą priimančiai institucijai.</p> <p>Vertinant kitus projektus, pirmiausia yra išnagrinėjama esama (<i>status quo</i>) situacija, nustatomos reikalingos išspręsti problemos, parenkamas tinkamiausias problemos sprendimo būdas (alternatyva), parengiamas projektas. Įvertinus projektą metodikoje nustatytais vertinimo aspektais, yra parengiamos projekto poveikio vertinimo išvados. Dėl atlikto projekto poveikio vertinimo ir jo rezultatų savo pastabas ir pasiūlymus teikia už atitinkamą poveikio vertinimo aspektą pagal kompetenciją atsakingos viešojo valdymo institucijos.</p>
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	Prioritetinių teisėkūros iniciatyvų poveikio vertinimo trukmė priklauso nuo vertinamos iniciatyvos aktualumo, pasirinktų vertinimo kriterijų, vertinimo būdo ir išsamumo.

¹ Prioritetinės teisėkūros iniciatyvos – kasmet Vyriausybės tvirtinamos teisėkūros iniciatyvos, dėl kurių ekonominio, socialinio, politinio reikšmingumo ir jautrumo atliekamas išsamesnis poveikio vertinimas, siekiant surinkti įrodymus ir argumentus ir pagrįsti siūlymų nustatyti naują ar keisti esamą teisinį reguliavimą būtinumą, naudą ir sąnaudas.

² Sąnaudų ir naudos analizė – analizės metodas, kurį taikant nustatomos ir kiekybiškai įvertinamos projekto įgyvendinimo tiesioginės ir netiesioginės ekonominės sąnaudos ir nauda; sąnaudų efektyvumo analizė – analizės metodas, kurį taikant vertinamos skirtingų projekto alternatyvų, leidžiančių pasiekti tą patį tikslą, sąnaudos.

FINANSAVIMO ŠALTINIS	Kai projekto poveikio vertinimui atlikti reikia specialaus techninio ar kitokio pasirengimo, žinių bei įgūdžių, kurių projekto rengėjai neturi, gali būti pasitelkiami išorės ekspertai. Šių ekspertų paslaugoms pirkti gali būti naudojami projektą rengusios viešojo valdymo institucijos ar Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos.	
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprendimų poveikio vertinimas sudaro sąlygas sprendimus rengiančioms ir priimančioms viešojo valdymo institucijoms pasirinkti tinkamiausią teisinio reguliavimo problemos sprendimo būdą (alternatyvą) ir jo pasirinkimą pagrįsti empirinės analizės duomenimis (įrodymais). ▪ Sistemingai taikant sprendimų poveikio vertinimą, priimami nuoseklesni, labiau pagrįsti, efektyvesni ir veiksmingesni sprendimai, o pats sprendimų priėmimo procesas tampa skaidresnis. 	
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atliktas Paramos būstui įstatymo projekto vertinimas. ▪ Kultūros ministerijos atliktas Profesionalaus scenos meno įstatymo projekto vertinimas. 	
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimu Nr. 1276. ▪ Sąnaudų-naudos analizės metodinės gairės (http://www.finmin.lt). 	
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodika netaikoma numatomo teisinio reguliavimo koncepcijoms ir teisės aktų projektams, kuriais siūloma patvirtinti planavimo dokumentus (plėtros programas, strateginių veiklos planų programas ar kt.). Planavimo dokumentai vertinami pagal Programų vertinimo metodiką.	
KOORDINATORIUS	<i>Dėl prioritetinių teisėkūros iniciatyvų poveikio vertinimo:</i> Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos skyrius	<i>Dėl sąnaudų-naudos analizės metodo taikymo:</i> Finansų ministerijos Biudžeto departamento Biudžeto metodologijos ir planavimo skyrius / Švietimo, kultūros ir socialinių sektorių skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	BENDRŲJŲ FUNKCIJŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir Vyriausybei atskaitingos įstaigos, įstaigos prie ministerijų, kitos ministerijoms, Vyriausybės įstaigoms ir Vyriausybei atskaitingoms įstaigoms, taip pat įstaigoms prie ministerijų pavaldžios biudžetinės įstaigos.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Vertinimo tikslas – įvertinti viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumą pagal atitinkamus vertinimo kriterijus ir nustatytas jų rodiklių reikšmes. Taip pat vertinimu siekiama nustatyti metų bėgyje įvykusius pokyčius analizuojamose srityse ir atsižvelgiant į juos – priimti reikalingus sprendimus bendrųjų funkcijų efektyvumui padidinti.</p> <p>Vertinimo metu yra analizuojamos bendrosios funkcijos arba pagalbiniai procesai, kurie padeda užtikrinti pagrindinių (specialiųjų) viešojo valdymo institucijos funkcijų vykdymą: bendroji įstaigos veikla, personalo, turto, dokumentų, viešųjų pirkimų, informacinių technologijų infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų valdymas.</p>
TAIKYMO PROCESAS	<p>Kiekvienai bendrajai funkcijai yra nustatyti jos efektyvumo vertinimo kriterijai ir rodikliai, kuriais remiantis yra apskaičiuojamas ir analizuojamas vertinimo kriterijus. Taip pat yra nustatytos minėtų kriterijų rodiklių siektinos reikšmės, kurios vertinimo metu lyginamos su atitinkamais metais pasiektomis reikšmėmis.</p> <p>Siekiant tinkamai atlikti bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimą, yra parengti vertinimo kriterijų paaiškinimai, o taip pat parengtos kai kurių bendrųjų funkcijų (personalo, dokumentų, informacinių technologijų infrastruktūros ir vidaus administravimo informacinių sistemų valdymo) efektyvaus vykdymo gairės.</p> <p>Vertinimo rezultatai pristatomi Viešojo valdymo tobulinimo komisijai, kuri teikia rekomendacijas dėl vertinimo metodikos (vertinimo kriterijų/rodiklių reikšmių) ir pasiūlymus dėl efektyvesnio viešojo valdymo institucijų bendrųjų funkcijų atlikimo.</p>
TRUKMĖ /TAIKYMO DAŽNIS	Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas atliekamas kasmet.
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas atliekamas naudojant viešojo valdymo institucijos turimus vidinius išteklius.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	Bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimas suteikia galimybę palyginti tas pačias funkcijas atliekančias viešojo valdymo institucijas, išanalizuoti jų skirtumus sąlygojančias priežastis ir priimti sprendimus dėl efektyvesnio atitinkamos funkcijos atlikimo būdo.
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	Viešojo valdymo institucijų, teikusią informaciją apie 2012 metų veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus (rodiklius), sąrašas skelbiamas Finansų ministerijos interneto svetainėje adresu http://www.finmin.lt .

METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai, patvirtinti finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1K-330 (finansų ministro 2014 m. vasario 3 d. įsakymo Nr. 1K-030 redakcija). ▪ Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų skaičiavimo paaiškinimai (http://www.finmin.lt). ▪ Bendrųjų funkcijų efektyvaus vykdymo gairės (http://www.finmin.lt).
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	Geresniems bendrųjų funkcijų efektyvumo rodikliams pasiekti gali būti taikomos kitos viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvos, susijusios su veiklos procesų gerinimu (pvz. diegiamas procesų valdymas, kokybės vadybos metodai ar pan.).
KOORDINATORIUS	Finansų ministerijos Biudžeto departamento Biudžeto metodologijos ir planavimo skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	VEIKLOS IR GEBĖJIMŲ VERTINIMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos.
TIKSLAS / ESMĖ	<p>Veiklos ir gebėjimų vertinimo tikslas – padėti nustatyti silpnąsias ir stipriąsias institucijos veiklos puses ir prioritetines sritis, kurias reikia tobulinti, kad būtų pasiekti numatyti veiklos rezultatai.</p> <p>Vertinimo metu yra analizuojama viešojo valdymo institucijos veikla (rezultatai) ir gebėjimai (valdymas). Vertinimo metu paprastai analizuojamos šios sritys: lyderystė ir veiklos kryptys, bendradarbiavimas ir partnerystė, žmogiškųjų, finansinių ir kitų išteklių valdymas ir pan. Taip pat analizuojamas viešojo valdymo institucijos atliekamų funkcijų veiksmingumas, veiklos rezultatai.</p> <p>Veiklos ir gebėjimų vertinimas ypač tinkamas viešojo valdymo institucijoms, siekiančioms įvertinti joms pavaldžių įstaigų veiklą ir gebėjimus ir, remiantis vertinimo rezultatais, patobulinti šių įstaigų veiklą.</p>
TAIKYMO PROCESAS	Vertinimas susideda iš dviejų dalių – viešojo valdymo institucijos įsivertinimo ir išorinio vertinimo. Pirmiausia viešojo valdymo institucija užpildo Viešojo valdymo įstaigų veiklos ir gebėjimų vertinimo vadove pateiktą klausimyną ir surenka atsakymus į klausimus pagrindžiančius įrodymus. Sudaryta išorės vertinimo grupė analizuoja viešojo valdymo institucijos atliktą įsivertinimą, rengia įsivertinimo ataskaitą. Ataskaitoje pateikiamos vertinimo išvados ir pasiūlymai institucijos veiklai patobulinti ir gebėjimams sustiprinti. Vertinimo ataskaita ir veiksmų plano projektas pristatomi viešojo valdymo institucijos vadovybei. Patvirtinus veiksmų planą, organizuojamas jo vykdymas. Veiksmų plano

	įgyvendinimo stebėsenai ir atsiskaitymui už jo rezultatus taikomi viešojo valdymo institucijai įprasti veiklos stebėjimo ir atsiskaitymo mechanizmai.
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	Rekomenduojama viešojo valdymo institucijos veiklą ir gebėjimus įvertinti bent vieną kartą per ketverius metus (arba bent kartą per institucijos vadovo kadenciją).
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Veiklos ir gebėjimų vertinimui atlikti gali būti naudojamos viešojo valdymo institucijos ar Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiklos ir gebėjimų vertinimas – tai nesudėtingas ir lengvai taikomas viešojo valdymo institucijos įsivertinimo įrankis, parankus viešojo valdymo institucijos vadovui, siekiančiam labiau pažinti savo institucijos ar jai pavaldžių įstaigų veiklą ir pagerinti jos rezultatus. ▪ Veiklos ir gebėjimų vertinimo metu identifikuojamos silpnosios ir stipriosios viešojo valdymo institucijos veiklos pusės, tobulintinos veiklos sritys ir numatomi konkretūs veiklos tobulinimo ir gebėjimų stiprinimo veiksmai. ▪ Atlikus tam tikros ministro valdymo srities viešojo valdymo institucijų vertinimą, galima palyginti įvertintas institucijas, jas reitinguoti ir skatinti mokytis vienoms iš kitų.
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atliktas visų įstaigų prie Susisiekimo ministerijos veiklos ir gebėjimų vertinimas. ▪ 2013 metais atliktas Mobilizacijos departamento prie Krašto apsaugos ministerijos, Valstybinės gyvulių veislininkystės priežiūros tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos veiklos ir gebėjimų vertinimas.
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viešojo valdymo įstaigų veiklos ir gebėjimų vertinimo vadovas (http://www.lrv.lt).
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	Veiklos ir gebėjimų vertinimas nuo kitų veiklos valdymo / kokybės vadybos metodų (pvz. ISO kokybės standartų, Bendrojo vertinimo modelio, Subalansuotų rodiklių sistemos ir pan.) skiriasi tuo, kad jį kartu su viešojo valdymo institucija atlieka specialiai sukurta išorinė vertinimo grupė.
KOORDINATORIUS	Vyriausybės kanceliarijos Viešojo valdymo ir socialinės aplinkos departamento Viešojo valdymo skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	PROJEKTŲ IR PROCESŲ VALDYMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Projektų ir procesų valdymas – tai viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimo priemonė, kurią taikant siekiama pagerinti veiklos procesus ir efektyviau valdyti įgyvendinamus projektus, kad būtų pasiekti numatyti veiklos rezultatai.</p> <p>Procesų valdymą rekomenduojama taikyti funkcinei viešojo valdymo institucijų veiklai valdyti ir tobulinti. Procesų valdymas yra tinkamas tuomet, kai siekiama optimizuoti viešojo valdymo institucijoje vykdomus procesus ar racionalizuoti, supaprastinti atskirų procesų vykdymo eigą. Procesų valdymą siūloma taikyti atliekant funkcijų peržiūras, tobulinant viešojo valdymo institucijos organizacinę struktūrą, siekiant veiklos rezultatus labiau orientuoti į suinteresuotųjų šalių poreikius ir pan.</p> <p>Projektų valdymą rekomenduojama taikyti projektinei veiklai, kurios metu kuriami nauji produktai, paslaugos, rezultatai ir (ar) inicijuojami ir įgyvendinami kiti viešojo valdymo institucijos veiklos tikslus atitinkantys pokyčiai. Projektų valdymas tinkamas toms viešojo valdymo institucijoms, kurios įgyvendina projektus kitoms institucijoms ar organizacijoms (t. y. veikia kaip paslaugų teikėjai) arba toms – kurios siekia efektyviai valdyti pačių įgyvendinamus projektus.</p>
TAIKYMO PROCESAS	<p><i>Projektų valdymo diegimas.</i> Pirmiausia yra svarstomos projekto idėjos, o jas atrinkus – nustatomas projekto tikslas ir uždaviniai, projekto valdymo struktūra ir parengiamas projekto aprašymas. Vėliau yra identifikuojamos projekto veiklos ir parengiamas šių veiklų įgyvendinimo grafikas (tvarkaraštis), planuojamas projekto biudžetas, žmogiškieji ištekliai, sudaromas projekto kokybės ir komunikavimo planas, vertinamos projekto rizikos. Parengus projekto valdymo planą – pradedamas jo įgyvendinimo etapas. Šiame etape yra vykdomos projekto veiklos, valdoma projekto apimtis, laikas, biudžetas, žmogiškieji ištekliai, kokybė, informacija, rizikos ir pokyčiai. Nuolat stebima ir vertinama projekto vykdymo eiga. Projekto užbaigimo etape yra įvertinami projekto rezultatai, išmoktos pamokos, parengiama projekto pabaigos ataskaita.</p> <p><i>Procesų valdymo diegimas.</i> Pirmiausia yra identifikuojami viešojo valdymo institucijos vykdomi procesai ir parengiami šių procesų aprašai. Vėliau yra nustatomi procesų vertinimo kriterijai, procesų vykdymui reikalingi ištekliai, identifikuojamos procesų suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai, numatomas procesų stebėsenos mechanizmas. Remiantis procesų aprašais yra atliekama procesų analizė ir identifikuojami procesų trūkumai. Atlikus proceso analizę ir nustatčius procesų trūkumus – yra parengiamas ir įgyvendinamas procesų tobulinimo veiksmų planas. Procesų valdymas ir tobulinimas yra paremtas kokybės vadyboje plačiai taikomu PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) metodu. Juo remiantis, proceso veiksmi yra planuojami, atliekami, vertinami ir, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, atitinkamai tobulinami.</p>

TRUKMĖ	Gali būti sukuriamos laikinos projektų ar procesų valdymo struktūros (pvz. valdymo komandos), kurios pabaigus įgyvendinti projektą ar patobulinius procesą yra išformuojamos. Tačiau, gali būti sukuriamos ir nuolatinės, į viešojo valdymo institucijų organizacinę struktūrą atitinkamai integruotos, projektų ar procesų valdymo struktūros (pvz. projektų/procesų valdymo skyrius, priežiūros komitetas ir kt.). Tokiu atveju, projektų ir procesų valdymas tampa įprasta/nuolatinė viešojo valdymo institucijos veikla.
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Projektų ir procesų valdymas gali būti diegimas viešojo valdymo institucijos arba Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<p><i>Procesų valdymo taikymo privalumai:</i> parodo aiškų viešojo valdymo institucijoje vykdomų procesų vaizdą, siūlo sistemiskai analizuoti procesus, vertinti jų rezultatus ir nuolat juos gerinti, skatina orientaciją į vartotojus, padeda geriau valdyti turimus išteklius, įtraukia darbuotojus į viešojo valdymo institucijos veiklos tobulinimo procesą ir kt.</p> <p><i>Projektų valdymo taikymo privalumai:</i> leidžia valdyti konsoliduotą informaciją apie viešojo valdymo institucijoje įgyvendinamus projektus, gerina sprendimų priėmimo procesą, leidžia pasiekti projekto tikslus atitinkančius rezultatus, gerina viešojo valdymo institucijos išorinę ir vidinę komunikaciją, sutelkia projekto tikslams pasiekti būtinas kompetencijas, padeda jas tinkamai valdyti ir kt.</p>
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ūkio ministerijoje įdiegtas ir taikomas projektų valdymas (http://www.ukmin.lt). ▪ Gerąją projektų valdymo patirtį yra sukaupusios Europos Sąjungos struktūrinės paramos projektus administruojančios įstaigos: VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (http://www.cpva.lt), Europos socialinio fondo agentūra (http://www.esfa.lt).
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektų ir procesų valdymo diegimo viešojo valdymo institucijose rekomendacijos (http://www.vakokybe.vrm.lt).
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	<p>Procesinį požiūrį viešojo valdymo institucijos geriausiai gali taikyti diegdamos tarptautinius standartus atitinkančias kokybės vadybos sistemas ar metodus, kuriuose procesinis požiūris yra privalomas (pvz. ISO kokybės standartai, LEAN metodika ir kt.).</p> <p>Projektų ir procesų valdymo diegimas gali būti pasirenkamas kaip viena iš funkcijų peržiūros rekomendacijų įgyvendinimo priemonių.</p>
KOORDINATORIUS	Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	PASLAUGŲ³ VARTOTOJŲ PATENKINIMO MATAVIMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimai – tai paslaugų kokybės gerinimo priemonė, kurią taikant yra renkama ir analizuojama informacija apie paslaugų vartotojų poreikius ir jų patenkinimą teikiamomis paslaugomis.</p> <p>Vienas iš metodų vartotojų patenkinimui paslaugomis matuoti ir vartotojų patenkinimo pokyčiams vertinti – yra vartotojų patenkinimo indekso (toliau – indeksas) apskaičiavimas. Šis indeksas parodo kiekybinį (procentinį) vartotojų patenkinimo paslaugomis lygį.</p> <p>Viešojo valdymo institucija, atsižvelgdama į savo veiklos specifiką, gali nustatyti jai aktualius indekso komponentus, stebėti ir vertinti šio indekso pokyčius, lyginti atliktų vertinimų rezultatus ir jais remiantis, identifikuoti tobulintinas veiklos sritis bei numatyti konkrečius veiksmus teikiamų paslaugų kokybei pagerinti.</p>
TAIKYMO PROCESAS	<p>Paslaugų vartotojų patenkinimui matuoti ir indeksui apskaičiuoti rekomenduojama atlikti kiekybinį tyrimą – tiesioginę paslaugų vartotojų apklausą (interviu). Šį tyrimą ir gautų rezultatų analizę gali atlikti pačios viešojo valdymo institucijos arba šiam tikslui pasitelkti sociologinių tyrimų įmones.</p> <p>Pirmiausia yra išskiriama numatoma tirti paslauga, parenkama su ja susijusi tikslinė tyrimo grupė, sudaromas tyrimo klausimynas, nustatoma tyrimo imtis ir organizuojamas tyrimas. Atlikus tyrimą, yra analizuojami tyrimo duomenys ir apskaičiuojamas indeksas. Remiantis tyrimo rezultatais, yra parengiami ir įgyvendinami pasiūlymai teikiamų paslaugų kokybei pagerinti.</p>
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	<p>Paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimai paprastai trunka nuo 3 iki 5 mėnesių (priklausomai nuo tyrimo organizavimo, tiriamų paslaugų, respondentų skaičiaus ir pan.).</p> <p>Paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimus rekomenduojama vykdyti reguliariai (pvz. vieną kartą per metus), panašiu metu.</p>
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimams atlikti reikalingos sociologinių tyrimų paslaugos gali būti perkamos viešojo valdymo institucijos ar Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	Paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimai skatina į vartotoją orientuotą požiūrį, leidžia nustatyti viešojo valdymo institucijų veiklos sritis, lemiančias aukštesnį vartotojų patenkinimą. Paslaugų vartotojų poreikių žinojimas skatina tikslingą paslaugų kokybės gerinimą.

³ viešosios ir administracinės paslaugos.

GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos atliekami paslaugų vartotojų nuomonės tyrimai (http://www.nma.lt).
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, patvirtinta vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339. Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos taikymo rekomendacijos (http://www.vakokybe.vrm.lt).
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	Paslaugų vartotojų patenkinimo matavimai gali būti vykdomi kartu su kitomis paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvomis.
KOORDINATORIUS	Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	ADMINISTRACINĖS NAŠTOS VERTINIMAS IR MAŽINIMAS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos.
PASKIRTIS / ESMĖ	<p>Administracinės naštos vertinimo ir mažinimo iniciatyva taikoma siekiant įvertinti ir sumažinti laiko sąnaudas ir finansines išlaidas, kurias patiria ar gali patirti asmenys ar verslas vykdydami teisės aktuose nustatytus ar teisės aktų projektuose siūlomus nustatyti informacinius įpareigojimus⁴.</p> <p>Administracinės naštos mažinimo įstatyme nustatyti administracinės naštos mažinimo principai ir priemonės, šių priemonių planavimo ir jų vykdymo stebėsenos mechanizmas. Administracinės naštos asmenims ir verslui vertinimas ir mažinimas yra atliekamas vadovaujantis Vyriausybės patvirtintomis atitinkamomis metodikomis.</p>

⁴ Informacinis įpareigojimas – teisės akte asmeniui nustatytas ar teisės akto projekte siūlomas asmeniui nustatyti įpareigojimas pateikti valstybės ar savivaldybių institucijoms ar įstaigoms arba jų įgaliotiems asmenims informaciją apie savo veiklą ar gaminius arba kitą teisės akte nustatytą ar teisės akto projekte siūlomą nustatyti informaciją; tokią informaciją kaupti, saugoti ir pateikti valstybės ar savivaldybių institucijų ar įstaigų arba jų įgalioto asmens atskiru pareikalavimu; pateikti informaciją trečiosioms šalims.

TAIKYMO PROCESAS	<p>Siekiant įvertinti administracinę naštą asmenims, pirmiausia yra apibrėžiama administracinės naštos vertinimo apimtis, nustatomi informaciniai įpareigojimai ir jų vykdymo veiksmai, šiuos veiksmus vykdyti privalantys asmenys. Taip pat yra nustatoma, koks asmenų skaičius ir kiek kartų per vienerius metus privalo atlikti kiekvieną informacinio įpareigojimo vykdymo veiksmą. Atliekant administracinės naštos tyrimą, siekiama nustatyti, kiek asmenys sugaišta laiko ir patiria finansinių išlaidų įgyvendindami vertinamus informacinius įpareigojimus. Atlikto tyrimo rezultatai pateikiami administracinės naštos vertinimo ataskaitoje. Administracinei naštai asmenims nustatyti ir įvertinti yra naudojamas standartinis sąnaudų modelis (angl. <i>Standard Cost Model</i>)⁵.</p> <p>Siekiant įvertinti administracinę naštą verslui, taip pat yra apibrėžiama administracinės naštos vertinimo apimtis, nustatomi informaciniai įpareigojimai, juos vykdyti privalantys ūkio subjektai. Vėliau yra identifikuojama kiek ūkio subjektų ir kiek kartų per vienerius metus privalo vykdyti vertinamą informacinį įpareigojimą. Taip pat yra nustatoma, kiek ūkio subjekto darbuotojas vidutiniškai sugaišta laiko vykdydamas informacinį įpareigojimą ir koks yra sugaišto laiko valandinis įkainis. Administracinei naštai apskaičiuoti reikalinga įvertinti ir kitas pridėtines išlaidas (pvz. išlaidas patalpų nuomai ir pan.). Administracinės naštos dydžiai (laikas, užmokestis, subjektų skaičius, dažnis, pridėtinės išlaidos) yra vertinami remiantis tikslinių grupių (ūkio subjektų) apklausomis, statistiniais duomenimis, konsultuojantis su atitinkamos srities ekspertais, taip pat naudojant kitus duomenis.</p>
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	Administracinės naštos mažinimo priemonės vykdomos pagal Vyriausybės tvirtinamą dvejų metų administracinės naštos mažinimo priemonių planą.
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Administracinės naštos vertinimui ir jos mažinimo priemonių įgyvendinimui gali būti naudojamos viešojo valdymo institucijos ar Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administracinės naštos vertinimas padeda objektyviai nustatyti sukeltą administracinės naštos dydį ir sritis, kuriose patiriama didžiausia administracinė našta. Taip pat jis padeda stebėti, kaip kinta administracinės naštos dydis įgyvendinant jos mažinimo priemones. ▪ Vertinant teisės aktų projektų sukeltą administracinę naštą galima stebėti, kiek naštos sukeltų priimami nauji teisės aktai ar jų pakeitimai. Tai leidžia kontroliuoti administracinės naštos didinimą teisėkūros procese. ▪ Remiantis administracinės naštos vertinimo rezultatais (objektyviais faktais ir įrodymais) galima priimti pagrįstus sprendimus dėl administracinės naštos mažinimo. ▪ Mažėjanti administracinė našta ne tik didina teisinio reguliavimo kokybę, bet ir padeda asmenims ją lengviau suprasti

⁵ Šis modelis leidžia nustatyti ir įvertinti administracinę naštą kiekybiškai. Tai sudaro galimybę nustatyti konkrečius kiekybinius administracinės naštos mažinimo tikslus ir palyginti skirtingų teisės aktų, jų grupių ar pavieniuose teisės aktuose numatytų informacinių pareigojimų sukeltą administracinę naštą bei jos pokyčius.

	ir įgyvendinti. Mažinant administracinę naštą gerėja asmenų aptarnavimas viešojo valdymo institucijose ir jiems teikiamų paslaugų kokybė.	
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2011 m. vertinta ir mažinta vidaus reikalų ministro valdymo srityje sukuriama administracinė našta asmenims. ▪ <i><bus papildyta_Ūkio ministerijos informacija>.</i> 	
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodika, patvirtinta Vyriausybės 2011 m. vasario 23 d. nutarimu Nr. 213. ▪ Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos taikymo praktinis vadovas (http://www.vakokybe.vrm.lt). ▪ Administracinės naštos ūkio subjektams nustatymo metodika, patvirtinta Vyriausybės 2012 m. sausio 11 d. nutarimu Nr. 4. ▪ Informaciniai leidiniai: „Ką reikia žinoti apie administracinės naštos verslui vertinimą ir mažinimą“, „Administracinė našta: informacinis mokomasis leidinys“ (http://www.ukmin.lt). 	
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	Administracinės naštos vertinimo ir mažinimo iniciatyva gali būti taikoma kaip geresnio reglamentavimo ar asmenų aptarnavimo ir jiems teikiamų paslaugų kokybės gerinimo priemonė.	
KOORDINATORIUS	<i>Administracinės naštos asmenims klausimais:</i> Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius	<i>Administracinės naštos verslui klausimais:</i> Ūkio ministerijos Geresnio reglamentavimo ir verslo priežiūros departamentas Geresnio reglamentavimo skyrius

VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	BENDRASIS VERTINIMO MODELIS (BVM)
TIKSLINĖ GRUPĖ	Viešojo valdymo institucijos.
TIKSLAS / ESMĖ	Bendrasis vertinimo modelis (toliau – BVM) – tai kokybės vadybos metodas, skirtas viešojo valdymo institucijoms, siekiančioms atlikti įsivertinimą ir patobulinti savo veiklą. BVM gali taikyti viešojo valdymo institucijos ar atskiri jų administracijų padaliniai. Siekiant įvertinti, ar viešojo valdymo institucijos efektyviai taiko BVM – gali būti atliekamas BVM taikymo išorinis

	vertinimas. BVM taikymo išorinis vertinimas nėra privalomas, tačiau jis padeda organizacijoms gauti informaciją apie BVM taikymo sėkmę ir pasiektus rezultatus.
TAIKYMO PROCESAS	Taikant BVM yra vertinami devyni kriterijai: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai. Kiekvienas kriterijus yra padalintas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia smulkesnius organizacijos veiklos vertinimo aspektus. Remiantis organizacijos įsivertinimo metu gautomis išvadomis apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus, yra formuluojamos ir įgyvendinamos viešojo valdymo institucijos veiklos tobulinimo priemonės.
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	BVM taikymas trunka apie 6 mėnesius. Pakartotinį įsivertinimą siūloma pradėti įgyvendinus (baigiant įgyvendinti) veiksmų tobulinimo plane numatytas priemones arba atlikus BVM išorinį vertinimą.
FINANSAVIMO ŠALTINIS	BVM taikymas gali būti finansuojamas viešojo valdymo institucijos ar Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis. Papildomų finansinių išteklių gali prireikti organizuojant tikslinius BVM taikymo mokymus viešojo valdymo institucijos vadovybei ir darbuotojams arba išorės ekspertų, kurie atliktų institucijos įvertinimą, paslaugoms pirkti.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	BVM atlieka keletą funkcijų: <ul style="list-style-type: none"> ▪ supažindina viešojo valdymo institucijas su visuotinės kokybės vadybos principais ir skatina juos taikyti savo veikloje; ▪ skatina nuolatinį viešojo valdymo institucijos veiklos tobulinimą, taikant PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklą; ▪ suteikia galimybę viešojo valdymo institucijoms vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti savo veiklą; ▪ padeda palyginti viešojo valdymo institucijas tarpusavyje ir skatina mokytis vienas iš kitų.
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	BVM taikančių viešojo valdymo institucijų sąrašas skelbiamas Vidaus reikalų ministerijos interneto svetainėje adresu http://www.vakokybe.vrm.lt .
METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BVM taikymo metodiniai leidiniai (2006 ir 2013 metų versijos) (http://www.vakokybe.vrm.lt). ▪ Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47.
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	BVM siūloma taikyti kaip viešojo valdymo institucijos veiklos ar jos teikiamų paslaugų kokybės gerinimo priemonę.
KOORDINATORIUS	Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento

	Viešojo administravimo politikos skyrius
VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVA	KOMPETENCIJŲ MODELIS
TIKSLINĖ GRUPĖ	Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos.
TIKSLAS / ESMĖ	Kompetencijų modelis skirtas valstybės tarnyboje diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Kompetencijų modelis padeda nustatyti, kokios kompetencijos reikalingos valstybės tarnyboje ir kokios – yra būtinos konkrečiai pareigybei. Taikant kompetencijų modelį galima objektyviau parinkti ir vertinti valstybės tarnautojus, taip pat efektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymą bei karjerą.
TAIKYMO PROCESAS	Taikant kompetencijų modelį, pareigybių aprašymuose yra nustatomos bendrosios, vadybinės bei lyderystės kompetencijos ir funkcijoms atlikti būtinos specifinės bei profesinės kompetencijos. Vykdam centralizuotą atranką, specialiai sukurtais testais ir vykdant pokalbį yra tikrinamos bendrosios, vadybinės bei lyderystės kompetencijos, o vykdant konkursą įstaigoje – paprastai tikrinamos specifinės ir profesinės kompetencijos. Vertinant valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą, kartu yra vertinamos ir nustatytos kompetencijos. Vertinant kompetencijas, nustatomas esamas valstybės tarnautojo kompetencijų lygis pagal konkrečiai pareigybei priskirtas kompetencijas ir palyginamas su pakankamu lygiu. Atsižvelgiant į minėto palyginimo rezultatus, yra nustatomas valstybės tarnautojo kompetencijos tobulinimo poreikis, planuojami mokymai ir karjera.
TRUKMĖ / TAIKYMO DAŽNIS	Kompetencijų modelis taikomas valstybės tarnautojų atrankos, jų tarnybinės veiklos vertinimo, mokymo bei karjeros planavimo procese.
FINANSAVIMO ŠALTINIS	Kompetencijų modelio taikymas gali būti finansuojamas institucijos ar Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis.
REZULTATAI / TEIKIAMA NAUDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų modelis padeda palaikyti vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus – atranką, vertinimą, mokymą, karjeros planavimą. ▪ Kompetencijų modelis nustato vieningus valstybės tarnautojų kompetencijų reikalavimus, padeda kryptingai stiprinti kompetencijas ir numatyti karjeros planus.
GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDYS (-ŽIAI)	Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijoje įdiegtas kompetencijų modelis.

METODINIAI DOKUMENTAI	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifikuotos valstybės tarnyboje būtinos kompetencijos ir parengtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika (<i>žr. Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektą</i>).
RYŠYS SU KITOMIS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO INICIATYVOMIS	Kompetencijų modelis gali būti taikomas kartu su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo priemonėmis.
KOORDINATORIUS	Valstybės tarnybos departamentas.