

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

VAIDA DOŠKUTĖ

**FINANSŲ VALDYMO IR APSKAITOS
INFORMACINĖS SISTEMOS ĮGYVENDINIMO
SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. R. Tamošiūnienė

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

FINANSŲ VALDYMO IR APSKAITOS
INFORMACINĖS SISTEMOS ĮGYVENDINIMO
SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ

Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas
Studijų programa (621L10009)

Vadovė

_____ **prof. dr. R. Tamošiūnienė**
2013 04

Recenzentas

2013

Atliko

Frmis9-03 gr. stud.

_____ **V. Doškutė**
2013 04 16

VILNIUS, 2013

TURINYS

1.	FVAIS DIEGIMAS SAVIVALDYBĖSE	8
1.1.	Teisinė aplinka ir naujų sistemų poreikis	8
1.2.	Siekimas architektūrinis sprendimas ir bendrieji reikalavimai sistemoms.....	11
1.3.	Savivaldybių priimti sprendimai dėl FVAIS	16
1.4.	FVAIS diegimo procesas ir suinteresuotos šalys	22
2.	FVAIS ĮGYVENDINIMO TYRIMO METODIKA SUINTERESUOTOMS ŠALIMS.....	27
2.1.	Suinteresuotųjų šalių identifikavimas.....	28
2.2.	FVAIS įgyvendinimo tyrimo metodika	32
3.	FVAIS ĮGYVENDINIMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ	42
3.1.	Diegėjo projektų valdymo brandos tyrimas	42
3.2.	Savivaldybių projektų valdymo brandos tyrimas	45
3.3.	FVAIS įgyvendinimo tyrimas iš diegėjo pozicijos	47
3.4.	FVAIS įgyvendinimo tyrimas iš savivaldybių pozicijos	53
3.5.	SSGG analizė	56
	IŠVADOS IR SIŪLYMAI	58
	LITERATŪRA	61
	ANOTACIJA	65
	ANOTATION	66
	SANTRAUKA	67
	SUMMARY	68
	PRIEDAI	69

LENTELĖS

1 lentelė. Finansinės apskaitos informacinių sistemų alternatyvos.....	11
2 lentelė. FVAIS diegėjai savivaldybėse.....	20
3 lentelė. FVAIS diegimo etapai, darbai, rezultatai.....	24
4 lentelė. Organizacijos brandos lygiai pagal P3M3 metodiką.....	36
5 lentelė. P3M3 klausimyno atsakymų rezultatai.....	45
7 lentelė. P3M3 klausimyno atsakymų rezultatai.....	47
8 lentelė. Projektų trukmės palyginimas.....	49
9 lentelė. Projektų apimties palyginimas.....	49
10 lentelė. Projektų kainų palyginimas.....	50
11 lentelė. Projektų kokybės vertinimo rezultatai.....	51
12 lentelė. Projektų problematiškumo vertinimo rezultatai.....	51
13 lentelė. Laiko, apimties, kainos, kokybės vertinimo rezultatai.....	52
14 lentelė. Laiko, apimties, kainos, kokybės, problematiškumo vertinimo rezultatai.....	52
15 lentelė. Anketas užpildžiusių respondentų kiekis.....	55
16 lentelė. SSGG analizė.....	58

PAVEIKSLAI

1 pav. Finansavimas pagal ES priemonę VP1-4.2-VRM-03-V „Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas“	19
2 pav. Projektų valdymo trikampis	28
3 pav. FVAIS diegimu suinteresuotosios šalys.....	30
4 pav. Suinteresuotųjų šalių kategorizavimas pagal poveikį ir susidomėjimą.....	32
5 pav. Organizacinė tiriamos įmonės struktūra.....	43
6 pav. Sistemos diegimo ir palaikymo komandų schema.....	44
7 pav. Šiaulių miesto savivaldybės organizacinė struktūra.....	47

IVADAS

Aktualumas. Informacinių sistemų svarba visose šiuolaikinio gyvenimo srityse – neginčijama. Finansų rinkų būklė, finansų planavimas, valdymas, analizė, kontrolė ar buhalterinės apskaitos tvarkymas nebeįsivaizduojamas be kompiuterinių procesų pagalbos. Tai sąlygoja vis didėjantys duomenų kiekiai, kurių teisingas apdorojimas be automatizuotų informacinių sistemų būtų neįmanomas. Informacinės technologijos, informacinės sistemos – pagrindinė finansų valdymo priemonė, padedanti teisingai, efektyviai ir laiku apdoroti finansinių duomenų srautus bet kokio lygio organizacijose – ar tai būtų finansinė institucija, ar verslo įmonė, ar viešojo sektoriaus įstaiga, ar valstybė, ar globali rinka.

2005 m. LR finansų ministerija Lietuvoje pradėjo vykdyti buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reformą, kurios tikslas – viešajame sektoriuje pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo taikant kaupimo principą, kuris anksčiau buvo naudojamas tik versle. Tokio pobūdžio pokyčiai buvo vykdomi daugelyje Europos Sąjungos valstybių siekiant pagerinti apskaitos duomenų kokybę ir finansų valdymo efektyvumą tam, kad valstybių balansai būtų atitinkantys tikrąją padėtį, išsamūs ir palyginami. Reformos metu didelis dėmesys buvo skiriamas procesų standartizavimui ir finansinių duomenų perdavimo automatizavimui.

2008 m. LR finansų ministerijos atlikta esamos padėties analizė parodė, jog daugiau nei 90 procentų viešojo sektoriaus subjektų ataskaitas rengia ne informacinėse sistemose. Naujų standartų taikymas nuo 2010 m. viešojo sektoriaus įstaigoms buvo rimtas iššūkis, kadangi apskaitos tvarkymas ir atskaitomybės pateikimas tapo žymiai daugiau buhalterinių operacijų reikalaujančiu procesu, negu buvo prieš tai. Padidėjus finansinės informacijos valdymo, kaupimo, analizės apimtims, tapo labai svarbu suvaldyti procesus laike ir kuo mažesnėmis darbo laiko sąnaudomis, todėl išryškėjo būtinybė įsigyti informacines sistemas, pritaikytas darbui pagal naujus apskaitos standartus.

Problema. Einant jau ketvirtyiems reformos taikymo metams, dar negalima teigti, jog naujų apskaitos standartų įsisavinimas yra pakankamas ir gaunamas kokybiškas konsoliduotas valstybės balansas. Kasmet atsiranda įstaigų, laiku nepateikiančių finansinės atskaitomybės dokumentų. Kyla rizika, jog bendri valstybės turimi finansiniai duomenys nėra pilni. Tarp viešojo sektoriaus įstaigose dirbančių buhalterių vyrauja nusivylimas ir nepasitenkinimas sudėtingais apskaitos tvarkymo ir atskaitomybės sudarymo reikalavimais. Kyla klausimas, kokį vaidmenį šioje situacijoje turi informacinės sistemos, naudojamos finansų valdymui ir apskaitai (**FVAIS**)? Ar jos palengvina buhalterio darbą? Ar į sistemą investuoti pinigai atneša realios naudos? Ar tos pačios sistemos įsisavinimas ženkliai priklauso nuo pačių įstaigų pastangų ir kompetencijos bei sistemos diegimo projekto valdymo kokybės? Ar sistemos įgyvendinimo procesas yra tinkamai atliekamas?

Praktinė nauda. Autorė dirba informacinių sistemų kūrimo, diegimo ir priežiūros įmonėje, kurios didžioji dalis klientų yra savivaldybės ir joms pavaldžios įstaigos, dirbančios su naujiems apskaitos standartams FVAIS „Biudžetas^{VS}“, todėl tiesiogiai dalyvaudama diegimo projektuose turi stiprų interesą detaliam išanalizuoti įgyvendinimo procesą. Autorė dažnai susiduria su neigiamu klientų nuomone, nepasitenkinimu dėl sistemos trūkumų ir įgyvendinimo proceso eigos, todėl jaučia poreikį visapusiškai įvertinti situaciją pasirinktose savivaldybėse. Tikimasi, kad tyrimas atskleis tikrą padėtį, leis įvardinti bendras tokių atvejų problemas, finansų valdymo informacinės sistemos reikšmę efektyviam finansų tvarkymui. Kaip šio darbo rezultatas pateikti pasiūlymai bus naudingi autorei ir suinteresuotoms šalims ateityje vykdant tokio pobūdžio informacinių sistemų diegimo projektus.

Darbo objektas. Finansų valdymo informacinės sistemos „Biudžetas^{VS}“ įgyvendinimas penkiose savivaldybėse: Klaipėdos miesto, Šiaulių miesto, Šiaulių rajono, Panevėžio miesto, Telšių rajono.

Darbo tikslas. Išnagrinėjus teorinius finansų valdymo informacinės sistemos diegimo projektų savivaldybėse aspektus, atlikti jų įgyvendinimo analizę.

Tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

1. Atlikti FVAIS poreikio analizę.
2. Atskleisti FVAIS diegimo proceso ypatybes savivaldybėse.
3. Ištirti projektų įgyvendinimą iš suinteresuotų šalių pusės.
4. Nustatyti įgyvendinimo problemas.
5. Pateikti pasiūlymus tokio pobūdžio projektų sėkmingesniai įgyvendinimui.

Darbe naudojami tyrimo metodai: literatūros analizė, palyginamoji analizė, anketinė apklausa.

Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje atlikta FVAIS poreikio analizė apžvelgiant teisinę aplinką, bendruosius reikalavimus tokio tipo sistemoms, apibendrinti savivaldybių pasirinkti sprendimai, atskleistos FVAIS diegimo proceso ypatybės. Antrame skyriuje identifikuotos FVAIS diegimu suinteresuotos šalys ir parinkta jų tyrimo metodika. Trečiame skyriuje atliktas FVAIS diegiančios įmonės ir pasirinktų savivaldybių projektų valdymo brandos tyrimas ir FVAIS įgyvendinimo tyrimas iš suinteresuotų šalių pozicijų. Remiantis tyrimų rezultatais įvardintos dažniausiai pasitaikančios problemos. Išvadų dalyje pateikti pasiūlymai FVAIS įgyvendinimui tobulinti.

1. FVAIS DIEGIMAS SAVIVALDYBĖSE

1.1. Teisinė aplinka ir naujų sistemų poreikis

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, iškilo būtinybė teisės aktus, reglamentuojančius buhalterinę apskaitą ir finansinę atskaitomybę, suderinti su Europos Bendrijos direktyvomis, Europos sąjungos teisės aktais bei Tarptautiniais viešojo sektoriaus apskaitos standartais (TVSAS), parengtais Tarptautinės buhalterijų federacijos Viešojo sektoriaus komiteto. TVSAS siekiama, kad finansinė informacija, teikiama viso pasaulio viešojo sektoriaus ūkio subjektų, taptų nuosekli, kokybiška ir palyginama. TVSAS turėtų taikyti visi viešojo sektoriaus ūkio subjektai, įskaitant nacionalinę valdžią, regioninę valdžią (pavyzdžiui: valstijų, provincijų, teritorijų), vietinę valdžią (pavyzdžiui: miesto, miestelio) ir jas sudarančius ūkio subjektus (pavyzdžiui: ministerijas, agentūras, tarybas, komisijas), tačiau atskirų šalių nacionalinių standartų rengėjams yra leidžiama nustatyti gaires ir apskaitos standartus savo viešojo sektoriaus įstaigų finansinei atskaitomybei (Įvadas į tarptautinius viešojo sektoriaus standartus, 2008 m. versija).

Šiuo tikslu, atsižvelgdama į tarptautinių teisės aktų reikalavimus, 2005 m. LR finansų ministerija pradėjo viešojo sektoriaus, apimančio biudžetines įstaigas, valstybės socialinės apsaugos fondus, kitus išteklių fondus, mokesčių fondus, kontroliuojamas sveikatos priežiūros viešąsias įstaigas, valstybę ir savivaldybes, kaip atskirus juridinius asmenis, buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reformą, kurios tikslas – viešajame sektoriuje pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo taikant kaupimo principą, kuris anksčiau buvo naudojamas tik versle. Tokio pobūdžio pokyčiai buvo vykdomi daugelyje Europos Sąjungos valstybių. Reformos metu yra siekiama sukurti racionalią mokesčių mokėtojų ir kitų valstybės lėšų turto naudojimo kontrolės ir viešumo sistemą, gauti patikimą ir objektyvią informaciją, kurios reikia ekonominiams sprendimams priimti.

Kelis metus tęsėsi reformos paruošiamieji darbai, kurių metu buvo siekiama užtikrinti vieningą viso viešojo sektoriaus atskaitomybės pagrindinių principų reglamentavimą. Anksčiau pinigų principu veikusi buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės sistema buvo įvardijama kaip nevientisa. Kaupimo principas laikomas pranašesniu už pinigų principą (prieš reformą taikytą didžiojoje dalyje viešojo sektoriaus subjektų), nes teikia išsamesnę informaciją suinteresuotoms šalims apie turtą, finansavimą, įsipareigojimus, grynąjį turtą, pajamas ir sąnaudas valstybės mastu, galima tiksliau planuoti pinigų srautus, jų poreikį, taip pat galimybę efektyviau naudoti valstybės biudžeto lėšas (LR finansų ministerija, 2006).

2007 m. birželio 26 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (Žin., 2007, Nr. 77-3046; 2008, Nr. 137-5370; 2010, Nr. 67-3341), kuris nustato viešojo sektoriaus subjekto ataskaitų rinkinio sudėtį, jo sudarymo reikalavimus ir atsakomybę už ataskaitų

rinkinio sudarymą bei pateikimą. Viešojo sektoriaus subjektai tuėjo tvarkyti buhalterinę apskaitą ir sudaryti ataskaitas pagal apskaitos standartus ir bendrąjį sąskaitų planą nuo 2010 m. sausio 1 d.

Sėkmingam perėjimo procesui užtikrinti pagal reformos įgyvendinimo priemonių planą (Apskaitos reformos gairės, 2005) iki 2008 metų buvo parengta daug metodinių dokumentų: dvidešimt šeši viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai (VSAFAS), viešojo sektoriaus bendrasis sąskaitų planas, pavyzdiniai buhalterinės apskaitos vadovai, konsolidavimo vadovas, rekomendacijos atskiroms viešojo sektoriaus subjektų grupėms, taip pat suderinti teisės aktai su numatomais apskaitos standartų reikalavimais. LR finansų ministerija, kaip už reformą atsakinga institucija, akcentavo apskaitos tvarkymui naudojamų informacinių sistemų svarbą šiame perėjimo procese – būtinybę adaptuoti įstaigų iki reformos naudotas sistemas arba diegti naujas, pritaikytas darbui pagal naujus standartus. Šiam tikslui pasiekti buvo atlikta informacinių sistemų ir apskaitai tvarkyti naudojamos programinės įrangos analizė viešajame sektoriuje bei suformuluoti alternatyvūs informacinių technologijų sistemų ir programinės įrangos viešajame sektoriuje optimizavimo sprendimai.

Naujų standartų taikymas viešojo sektoriaus įstaigoms tapo nemenku iššūkiu, kadangi apskaitos tvarkymas ir atskaitomybės pateikimas tapo žymiai daugiau buhalterinių operacijų reikalaujančiu procesu negu buvo prieš tai. Išryškėjo poreikis (o didesnėms įstaigoms – būtinybė) įsigyti informacines sistemas, pritaikytas darbui pagal VSAFAS. Padidėjus finansinės informacijos valdymo, kaupimo, analizės apimtims, tapo labai svarbu suvaldyti procesus laike ir kuo mažesnėmis darbo laiko sąnaudomis, kadangi papildomas finansavimas apskaitos skyrių darbuotojų kiekio padidimui savivaldybių biudžetuose nebuvo numatytas.

2008 m. pradžioje LR finansų ministerija baigė vykdyti Apskaitos informacinių sistemų modernizavimo galimumo studiją siekdama užtikrinti viešojo sektoriaus apskaitos duomenų ir finansų valdymo efektyvumą ir kokybę. Viena iš jos etapų, buvo atlikta atrinktų 53 organizacijų apskaitos informacinių sistemų esamos situacijos analizė, kurios metu įvertintos naudojamos apskaitos IS, informacijos srautai, apskaitos tvarkymo ir ataskaitų rengimo bei teikimo automatizavimo lygis valstybės mastu. Nagrinėjant minėtos analizės išvadų dokumentus (Viešojo sektoriaus subjektų apskaitos informacinių sistemų esamos situacijos analizės išvados, LR finansų ministerija, 2007), tikslinga išskirti svarbiausius juose įvardintus esamą situaciją apibūdinančius faktus:

- Analizės metu viešojo sektoriaus subjektai apskaitai tvarkyti naudojo įvairias, dažniausiai (pagal atliktą analizę apie 70% subjektų) Lietuvos gamintojų sukurtas apskaitos informacines sistemas (pvz., Labbis III, Stekas, DB Apskaita, Alga 2000 ir kt.), o kai kurie subjektai apskaitą tvarkė rankiniu būdu naudodami žurnalinę - orderinę sistemą. Tik nedaugelyje viešojo sektoriaus subjektų grupių buvo diegiamos vienodos apskaitos informacinės sistemos.

Išvada: Esant didelei sistemų įvairovei sunkiau standartizuoti apskaitos procesus, straipsnių pripažinimo taisykles, automatizuoti duomenų perdavimą.

- Nemažai viešojo sektoriaus subjektų naudojo skirtingas informacines sistemas skirtingoms apskaitos sritims (pvz., turto apskaitai, darbo užmokesčio apskaitai, gautinų ar mokėtinų sumų apskaitai).

Išvada: Dėl šios priežasties nebuvo užtikrinamas duomenų vientisumas ir patikimumas, mažos duomenų analizės bei ataskaitų automatizavimo galimybės. Viešojo sektoriaus subjektų naudojamų apskaitos informacinių sistemų integravimo lygis buvo žemas tiek subjektų viduje, tiek tarp subjektų, todėl informacijos pateikimas nebuvo operatyvus, dubliuojamas rankinis duomenų įvedimas, reikalaujantis daug laiko sąnaudų ir didinantis klaidų tikimybę.

- Visų apskaitos tvarkymui kaupimo principu reikalavimų realizavimui subjektų naudojamose apskaitos sistemose reikės atlikti papildomų darbų (pvz., informacinės sistemos parametrų keitimas, naujų funkcijų sukūrimas ir įdiegimas), tačiau skirsis atliekamų darbų apimtis.

Išvada. Nei vienas viešojo sektoriaus subjektas ir jo informacinės sistemos analizės metu nebuvo visiškai pasiruošę perėjimui prie apskaitos tvarkymo kaupimo principu pagal VSAFAS.

- Didžioji dalis viešojo sektoriaus subjektų ataskaitas rengė ne informacinėse sistemose. Informacijos teikimo srautai atsakingoms institucijoms (pvz., LR finansų ministerijai, Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos ir kt.) taip pat nebuvo automatizuoti.

Išvada. Dėl šios priežasties dauguma viešojo sektoriaus subjektų, naudodami turimas informacines sistemas, negalėtų automatizuoti finansinių ataskaitų parengimo pagal VSAFAS, neatlikę papildomų sistemų nustatymo ar modifikavimo darbų.

Po esamos situacijos analizės išvadų tapo aišku, kad viešojo sektoriaus informacinių sistemų lygis ir ataskaitų rengimo automatizavimo lygis nėra pakankamas ir yra neginčijamas poreikis priimti strateginius sprendimus dėl IS kiekvienoje įstaigoje. Šiuo tikslu LR finansų ministerija (2008) atliko trijų galimų alternatyvų analizę, apibendrintą 1 lentelėje.

1 lentelė. Finansinės apskaitos informacinių sistemų alternatyvos

Eilės Nr.	Aprašymas	Priimtas sprendimas
<i>Pirmoji alternatyva</i>	Atskiros finansinės apskaitos informacinės sistemos visame viešajame sektoriuje arba vienoda informacinė sistema pagal subjektų grupes (decentralizuota).	Taikyti pereinamuoju laikotarpiu
<i>Antroji alternatyva</i>	Viena finansinės apskaitos informacinė sistema pagal subjektų grupes (centralizuota), išskyrus specifinių poreikių subjektus, kurie gali naudoti atskiras finansinės apskaitos informacines sistemas.	Siekti įgyvendinti
<i>Trečioji alternatyva</i>	Viena finansinės apskaitos informacinė sistema viešajame sektoriuje.	Netaikyti

Šaltinis: paruošta pagal „Viešojo sektoriaus subjektų informacinių sistemų siekiamo modelio ir rekomendacijų dokumentas“, LR finansų ministerija, 2008, 5 p.

LR finansų ministerija nusprendė, kad viešojo sektoriaus subjektai turėtų siekti antrosios finansinės apskaitos informacinių sistemų alternatyvos įgyvendinimo, tačiau perėjimo laikotarpiu realiai bus taikoma pirmoji alternatyva, o trečioji finansinės apskaitos informacinių sistemų alternatyva nebus toliau nagrinėjama dėl sunkaus praktinio įgyvendinimo motyvų (pavyzdžiui, ar yra pakankamai pajėgus tiekėjas paruošti vieną sistemą, atlikti diegimo darbus ir aptarnauti labai didelį kiekį naudotojų vienu metu).

Apibendrinant, reformos mastas ir nauji reikalavimai viešojo sektoriaus įstaigų apskaitos tvarkymui iškėlė neginčijamą poreikį informacinių sistemų pertvarkymui arba atnaujinimui. Remiantis esamos situacijos ir alternatyvų analizės rezultatais, parodžiusiais nepakankamą finansinių duomenų tvarkymo automatizavimo lygį, viešojo sektoriaus subjektams buvo rekomenduota įvertinti savo informacinių sistemų lygį ir tinkamumą apskaitai tvarkyti kaupimo principu, tuomet inicijuoti pertvarkymo procesus – kai bus nuspręsta adaptuoti esamas sistemas ar diegti naujas, suplanuoti informacinių sistemų atnaujinimui reikalingus darbus, išteklius, numatyti tam reikalingas lėšas bei ypatingą dėmesį skirti reikalavimų sistemoms parengimui.

1.2. Siektinas architektūrinis sprendimas ir bendrieji reikalavimai sistemoms

Viešojo sektoriaus įstaigos, nusprendusios atnaujinti savo turimas IS arba įsigyti naujas, susidūrė su problema, kaip parengti tinkamus reikalavimus naujai IS. Padėtį sunkino tai, kad metodologiniu požiūriu naujų standartų taikymas dar buvo tik mažąja dalimi įsisavintas, todėl nebuvo pilno suvokimo, kokias galimybes turi turėti nauja sistema. Tačiau padėtį šiek tiek lengvino anksčiau minėtos Apskaitos informacinių sistemų modernizavimo galimumo studijos metu (LR finansų ministerija, 2008) parengtame Siekiamo modelio ir rekomendacijų dokumente apibrėžta siekiama

informacinių sistemų veiklos aplinka, informacinių sistemų architektūra ir reikalavimai, užtikrinantys, kad realizavus aprašytą modelį būtų pasiekti tikslai, kurių reikalaujama tvarkant viešojo sektoriaus finansinę apskaitą dvejybiniu įrašu pagal VSAFAS.

Analizuojant minėtame dokumente pateiktą siektiną modelį, naudinga apžvelgti Finansų ministerijos pasirinkto architektūrinio sprendimo charakteristikas:

- *viena konsolidavimo IS visame viešajame sektoriuje;*
- *centralizuota finansinės apskaitos IS pagal subjektų grupes, išskyrus specifinių poreikių subjektus, kurie naudos atskiras finansinės apskaitos IS;*
- *centralizuota biudžeto vykdymo apskaitos IS valstybės biudžeto asignavimų valdytojams ir jų pavaldžioms įstaigoms; savivaldybės biudžeto vykdymo ir finansinei apskaitai naudoja vieną IS:*
 - *valstybės biudžeto asignavimų valdytojai ir jų pavaldžios įstaigos naudoja centralizuotas pagal subjektų grupes finansinės apskaitos IS, kuriose kaupiama biudžeto vykdymo apskaitos informacija. Valstybės mastu informacija perduodama į VBAMS ir ten apdorojama;*
 - ***savivaldybė ir savivaldybės asignavimų valdytojai ar pavaldžios įstaigos naudoja centralizuotą finansinės apskaitos IS, kurioje palaikomas ir biudžeto valdymo funkcionalumas, apimantis biudžeto kontrolę bei biudžeto vykdymo apskaitą;***
 - *kitų biudžetų (pvz., PSDF, VSDF ir kt.) vykdymo apskaita vykdoma atsakingų institucijų finansinės apskaitos IS5. Šių institucijų finansinės apskaitos IS tvarkoma ir finansinė apskaita, ir minėtų biudžetų vykdymo apskaita.*

Apibendrinant, priimtas architektūrinis sprendimas numatė ilgalaikėje perspektyvoje siekti naudoti vieną centralizuotą konsolidavimo IS visame viešajame sektoriuje, centralizuotą pagal subjektų grupes finansinės apskaitos IS, bendrą savivaldybės biudžeto vykdymo ir finansinės apskaitos IS.

Ankstesniame skyrelyje aptarta biudžetinėse įstaigose naudotų apskaitos programų įvairovė suteikia prielaidą manyti, kad nėra aiškos valstybinės politikos standartizuojant, kuriant ir diegiant vieningas apskaitos IS, tačiau visgi egzistuoja teisinio reglamentavimo ir standartizavimo dokumentai, kurių reikalavimai turėtų būti taikomi valstybės institucijų ir įstaigų informacinėms sistemoms: Bendrieji elektroninės informacijos saugos valstybės institucijų ir įstaigų informacinėse sistemose reikalavimai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugsėjo 4 d. nutarimu Nr. 952 (Žin., 1997, Nr. 83-2075; 2007, Nr. 49-1891), Valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų elektroninės informacijos saugos reikalavimai, patvirtinti vidaus reikalų ministro 2007 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 1V-247 (Žin., 2007, Nr. 78-3706).

LR finansų ministerija, siekdama papildomai reglamentuoti naujas IS darbui pagal VSAFAS, pateikė bendruosius funkcinius ir techninius reikalavimus, į kuriuos būtina atsižvelgti svarstant

informacinių sistemų keitimą ar tobulinimą. Pateikti bendrieji reikalavimai suskirstyti į būtinus ir pageidaujamus. Būtinieji reikalavimai turi būti įgyvendinti, norint apskaitą tvarkyti pagal VSAFAS, o pageidaujami reikalavimai galėtų padėti tai padaryti efektyviau. Pastarieji priklauso nuo įstaigos dydžio ir poreikio įvairių duomenų srautų bei procesų valdymui.

Išskirtos šios svarbiausios viešojo sektoriaus subjektų apskaitos IS bendrųjų funkcinių reikalavimų sritys (LR finansų ministerija, 2008):

- *bendrieji reikalavimai (bendrieji finansinės apskaitos IS reikalavimai);*
- *didžioji knyga (įskaitant ir banko bei kasos operacijų apskaitą);*
- *gautinos sumos;*
- *mokėtinų sumos;*
- *ilgalaikis turtas;*
- *atsargos;*
- *sąsajos su kitomis IS;*
- *kitos, su apskaita susijusios sritys:*
 - *darbo užmokesčio apskaita (darbo užmokesčio funkcionalumas gali būti palaikomas atskiroje IS);*
 - *biudžeto valdymas ir kontrolė;*
 - *pirkimų valdymas.*

Detalų bendrųjų reikalavimų sąrašą LR finansų ministerija 2008 m. pateikė dokumente „Viešojo sektoriaus subjektų informacinių sistemų siekiamo modelio ir rekomendacijų dokumentas“.

Verta paminėti, kad rekomenduoti bendrieji reikalavimai nėra privalomojo, kiekviena įstaigai leista įsivertinti, ar reikalavimai aktualūs pagal jos atliekamą veiklą. Jie turėtų būti naudojami kaip pagrindas ir būti išplėsti bei papildyti specifiniais, subjektui aktualiais reikalavimais, atitinkančiais jo apskaitos ir veiklos specifiką. Ypač tiksliai ir adekvačiai įstaigai reikėtų aprašyti tuos reikalavimus, kurie tenkina ypatingus poreikius, nes bendrasis ir visiems reikalingas sistemų funkcionalumas dažniausiai yra standartinis kiekvienoje sistemoje, nereikalaujantis naujų analizės, projektavimo, programavimo darbų. Nusprendus investuoti lėšas į naują IS, reiktų orientuotis ne tik į bendrųjų apskaitos funkcijų vykdymą, bet papildomai IS naudoti valdymo procesams.

Toliau aprašant pradinę FVAIS viziją, buvo įvardinta (LR finansų ministerija, 2008), jog FVAIS turi turėti modulinę struktūrą. Visi finansinės apskaitos IS moduliai turi būti tiesiogiai ar netiesiogiai (duomenimis tarp skirtingų modulių apsikeičiama periodiškai) integruoti tarpusavyje. FVAIS turi būti integruota su kitomis viešojo sektoriaus subjektų su apskaita susijusiomis IS. Kiekvieno viešojo sektoriaus subjekto lygyje finansinės apskaitos funkcionalumas gali būti realizuotas keliose IS, įskaitant specifinės paskirties IS, naudojamas tam tikros subjekto atliekamos veiklos apskaitai (pvz.,

darbo užmokesčio skaičiavimo, stipendijų skaičiavimo ir mokėjimo, įmokų surinkimo, išmokų skaičiavimo ir mokėjimo ir kt.), tačiau, norint optimizuoti apskaitos procesus ir užtikrinti informacijos saugumą ir patikimumą, šios IS turi būti integruotos su pagrindine finansinės apskaitos IS. FVAIS naudotojui turi pakakti ūkinę operaciją ar ūkinį įvykį registruoti finansinės apskaitos IS tik vieną kartą, t.y. finansinės apskaitos IS neturi būti atliekamas dvigubas ūkinės operacijos ar ūkinio įvykio registravimas – vieną kartą finansinei apskaitai; antrą kartą – biudžeto vykdymo apskaitai. Naudotojui vieną kartą finansinės apskaitos IS užregistravus ūkinę operaciją ar ūkinį įvykį, operacija turėtų atspindėti finansinėje apskaitoje, o tais atvejais, kai ūkinė operacija ar ūkinis įvykis yra susijęs su biudžeto išlaidomis ar įplaukomis – operacija turėtų atspindėti ir biudžeto vykdymo apskaitoje pagal reikiamas biudžeto vykdymo dimensijas, ir finansinėje apskaitoje.

Grįžtant prie anksčiau aptarto siekiamo architektūrinio sprendimo, kuris numato, kad viešojo sektoriaus subjektų finansinės apskaitos IS turėtų būti centralizuojamos subjektų grupėms, pereikime prie šiame darbe svarbios grupės – savivaldybių. Šiai grupei taip pat rekomenduojama, kad finansinės apskaitos ir biudžeto vykdymo funkcionalumas turi būti palaikomas vienoje IS. Pagal esamos situacijos analizės rezultatus (LR finansų ministerija, 2007) apie 50% savivaldybių administracijų apskaita yra neautomatizuota arba iš dalies automatizuota, todėl norint optimizuoti veiklos procesus ir tvarkyti apskaitą dvejybiniu įrašu pagal VSAFAS, savivaldybėje turės būti diegiama finansinės apskaitos IS. Rekomenduojama iš karto diegti centralizuotą savivaldybės lygyje finansinės apskaitos IS mažiausiai visų savivaldybės asignavimų valdytojų apskaitai, taip pat savivaldybės pavaldžių įstaigų finansinę apskaitą turėtų būti tvarkoma centralizuotoje finansinės apskaitos IS. Diegiant centralizuotą finansinės apskaitos IS, detalus sąskaitų planas turi būti suderintas ir bendras visiems subjektams, kurie naudosis centralizuota finansinės apskaitos IS (taip pat ir savivaldybės pavaldžioms įstaigoms). Savivaldybių asignavimų valdytojai bei pavaldžios įstaigos turėtų būti atskirtos vieningoje centralizuotoje finansinės apskaitos IS dimensijomis arba kaip atskiros įstaigos. Esamos situacijos analizės metu nustatyta, kad dalis savivaldybių veiklai naudoja keletą IS, kurios yra susijusios arba netiesiogiai naudojamos finansinei apskaitai. Su šiomis sistemomis finansinės apskaitos IS turėtų būti realizuota automatizuota integracija. Tokių IS pavyzdžiai (LR finansų ministerija, 2008):

- *socialinės paramos ar išmokų IS (į finansinės apskaitos IS turėtų būti gaunami priskaičiuotų (išmokėtų) pašalpų ir kompensacijų duomenys);*
- *nekilnojamo turto nuomos IS (į finansinės apskaitos IS turėtų būti perduodama informacija apie gautinas sumas ir apmokėjimus);*
- *žemės nuomos mokesčių administravimo IS „MASIS“ (į finansinės apskaitos IS turėtų būti gaunami duomenys apie gautinas sumas ir faktiškai surinktas įmokas) ir kt.*

Rekomenduojama savivaldybių finansinės apskaitos IS realizuoti ir biudžeto valdymo apskaitos funkcionalumą, apimančią biudžeto sąmatos sudarymą, vykdymo apskaitą ir kontrolę. Biudžeto valdymo apskaitos funkcionalumas turėtų būti finansinės apskaitos IS dalis. Finansinės apskaitos IS turėtų būti automatizuojamas tiek vidinių struktūrinių padalinių, tiek išorinėms institucijoms teikiamų ataskaitų rengimas; automatizuojamas duomenų, reikalingų pateikti konsolidavimo IS ir analitinei IS, kurioje rengiamos nacionalinio biudžeto vykdymo apskaitos ataskaitos, pateikimas. Rekomenduojama įvertinti galimybes išnaudoti jau turimas finansų ir valdymo apskaitos sistemų licencijas savivaldybių finansinės apskaitos IS (LR finansų ministerija, 2008).

Apibendrinant, FVAIS reikalinga šiems procesams valdyti: ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių registravimui dvejybinio įrašu pagal VSAFAS; ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių, reikalingų biudžeto vykdymo apskaitai, registravimui pinigų principu; finansinių ataskaitų, reglamentuojamų VSAFAS, sudarymui; kitų ataskaitų, susijusių su apskaita, privalomų pagal LR teisės aktus (pvz., socialinio draudimo, statistikos, mokesčių ir kt.), sudarymui; finansinės informacijos analizei.

Autorės vertinimu, rekomendacijos naujoms sistemoms ir bendrųjų reikalavimų įvardijimas nenubėrė aiškių ribų viešojo sektoriaus įtaigoms, renkančioms FVAIS sprendimus, o paliko daug laisvės ir pasirinkimo galimybių. Kita vertus, yra suprantama Finansų ministerijos pozicija leisti patiems sistemų naudotojams nuspręsti, kiek kasdienio darbo procesų jie nori perkelti į sistemą ir kokios apimties funkcionalumą yra pajėgūs nusipirkti ir įsidiesti.

Išoriniai konsultantai, rengę reformos dokumentus (UAB „Ernst&Young Baltic“, 2008), LR finansų ministerijai pasiūlė rekomendaciją apsvarstyti galimybę nustatyti rekomenduotinų finansinės apskaitos IS ir jų gamintojų sąrašus motyvuojant tuo, kad tai padėtų supaprastinti finansinės apskaitos IS pasirinkimą bei įdiegimą. Rekomenduotinų IS sąrašai, ekspertų nuomone, galėtų būti nustatyti organizuojant konkursus (atsižvelgiant į kitų valstybių praktiką, LR finansų ministerija galėtų organizuoti konkursą, kurio metu būtų parinkta viena ar kelios IS, kurios galėtų būti ekonomiškai naudingiausios bei kurias viešojo sektoriaus subjektai galėtų įsigyti). Parinktos IS galėtų būti kaip rekomenduojamos, o kiekvienas subjektas pats nuspręstų, kas geriau tinka konkrečiu atveju. Kitas siūlytas būdas sąrašams sudaryti – sertifikuoti IS arba jų gamintojus įvertinant, ar siūloma IS atitinka būtinus reikalavimus. Tolimesnis laikotarpis parodė, kad LR finansų ministerija nesiėmė šio darbo ir tinkamų IS arba gamintojų sąrašai nebuvo sudaryti.

Yra sukurta daugybė IS, skirtų apskaitos tvarkymui, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Didelė dalis jų skirtos mažesnės ar didesnės apimties verslui, o maža dalis yra pritaikytos biudžetinių įstaigų apskaitos reikalavimams. Kuriamos ir vystomos plačių galimybių standartizuotos verslo valdymo sistemos, skirtos stambioms ir vidutinėms įmonėms, kuriose finansų apskaita yra tik viena iš dalių verslo procesams valdyti. Paminėtinos tokio tipo sistemos (naudojamos Lietuvoje): SAP, Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics Axapta, Oracle E-business Suite, LABBIS, Rivilė ir kt. Nemaža

dalį lietuviškų sistemų sukurtos mažų įmonių poreikiams (Stekas, Edrana, Centas, PauLita, Konto ir kt.), kita dalis sistemų skirta siauroms funkcijoms vykdyti, tokioms kaip atlyginimų skaičiavimas, ilgalaikio turto, atsargų, kasos apskaita ir pan. (ALGA ir kt.). Taip pat kuriamos ir diegiamos specifikuotos IS konkrečios įmonės ar ūkio subjekto užsakymu ir yra naudojamos tik pačių užsakovų. Užsienyje yra sukurta ir atviro kodo nemokamų apskaitos programų, tačiau tokių programų naudojimas nepaplitęs Lietuvoje dėl nesuderinimo su Lietuvos apskaitos standartais, neužtikrintos kokybės ir tobulinimo perspektyvų, priežiūros paslaugų nebuvimo, kadangi už tokių sistemų tinkamą funkcionavimą niekas juridiskai neatsako.

Atsižvelgiant į plačią siūlomų IS įvairovę, svarbus uždavinys yra tinkamai pasirinkti gerą produktą, ne tik atitinkantį reikalavimus, bet ir kuo geriau tenkinantį įstaigos poreikius. Yra daug nuomonių ir literatūros šia tema, o pasirinkimo procesas ir jo rezultatai savivaldybėse bus nagrinėjami kitame skyrelyje.

Nors buvo aprašytas siekiamas architektūrinis sprendimas, pateikti bendrieji reikalavimai sistemoms, aprašyti IS informacijos šaltiniai būtent savivaldybėms, tačiau 2010 metais dar nebuvo nei vienos pilnai parengtos sistemos, kurią įsigijus būtų iš karto galima pilnai apskaitą ir finansų valdymą tvarkyti pagal VSAFAS. Per trumpas reformos laikas, išankstinio finansavimo ir vizijos nebuvimas neskatino IS kūrėjų ir diegėjų paruošti sistemų darbui. 2010 metų sistemų funkcionalumas galėjo patenkinti nebent mažų įstaigų poreikius, o didelėms įstaigoms liko vienintelis sprendimas – vykdyti ilgus sistemų diegimo procesus, kurių metu standartinė pasirinkta finansų valdymo ir apskaitos sistema bendradarbiaujant diegėjams ir įstaigos darbuotojams būtų pritaikyta įstaigos poreikiams ir padėtų parengti finansinę atskaitomybę pagal VSAFAS.

1.3. Savivaldybių priimti sprendimai dėl FVAIS

LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatyme (Žin., 2007, Nr. 77-3046; 2008, Nr. 137-5370; 2010, Nr. 67-3341) viešojo sektoriaus subjektų grupė apibrėžiama kaip grupė, kurią sudaro viešojo sektoriaus subjektas ir kiti viešojo sektoriaus subjektai, už kurių finansinių ataskaitų rinkinių arba biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinių konsolidavimą teisės aktų nustatyta tvarka atsakingas nurodytas viešojo sektoriaus subjektas. Minėtam įstatyme yra įvardinti tokie viešojo sektoriaus subjektai:

1) valstybė;

2) savivaldybės;

3) biudžetinės įstaigos;

4) 1, 2, 3 punktuose išvardytų subjektų kontroliuojamos sveikatos priežiūros viešosios įstaigos;

5) 1, 2, 3 punktuose išvardytų subjektų kontroliuojamos aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

6) 1, 2, 3 punktuose išvardytų subjektų kontroliuojamos bendrojo lavinimo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

7) 1, 2, 3 punktuose išvardytų subjektų kontroliuojamos socialinės globos įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

8) išteklių fondai;

9) mokesčių fondai.

Kadangi autorė turi dvejus metus praktikos dirbant informacinių sistemų kūrimo, diegimo ir priežiūros įmonėje, kurios didžioji dalis klientų yra savivaldybės ir joms pavaldžios (kontroliuojamos) įstaigos, šiame darbe pasirinko nagrinėti būtent savivaldybių, kaip viešojo sektoriaus subjektų grupės, situaciją.

Savivaldybėms ieškant lėšų IS modernizavimui arba naujų įsigijimui, buvo pasinaudota Europos struktūrinių fondų lėšomis. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.2-VRM-03-V priemonės „Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas“ tikslas visiškai atitiko tą, kurio siekiama įsigyjant ar modernizuojant IS – „tobulinti viešojo administravimo sistemos subjektų sandarą, viešojo administravimo subjektų vidaus administravimą ir veiklos valdymą“. Šios priemonės remiamos veiklos (pagal 2008 m. liepos 23 d. LRV nutarimą Nr. 789):

- *viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėsenos sukūrimas;*
- *analizių, tyrimų atlikimas, metodinės medžiagos, kaip valstybiniam ir nevalstybiniam sektoriams, centriniam, teritoriniam ir vietos savivaldos lygmenims paskirstyti uždavinius ir funkcijas, rengimas;*
- *viešojo administravimo subjektų vidaus struktūros tvarkymo, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymo tobulinimas;*
- ***bendrų informacinių sistemų, skirtų efektyvesniam viešojo sektoriaus finansų valdymui ir apskaitai valstybės ir savivaldybių lygmenimis, kūrimas ir diegimas;***
- *valstybės turto informacinės paieškos sistemos kūrimas, diegimas ir naudojimas valstybės turtui valdyti;*
- ***konsultacinės pagalbos teikimas viešojo administravimo subjektams, siekiant sustiprinti jų gebėjimus įgyvendinti viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės reformą;***
- *viešojo administravimo subjektų veiklos analizės atlikimas, veiklos valdymo modelių diegimas;*
- *centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemos diegimas;*

- *valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia naujoms viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo tobulinimo, veiklos valdymo, stebėsenos ir kitoms sistemoms diegti.*

Paryškintai išskirtos remiamos veiklos tiesiogiai atitinka tas sritis, kurioms savivaldybėse įgyvendinti reikėjo paramos ir kurios buvo įvardijamos teikiant paraiškas finansavimui gauti. Iš 1 paveikslėlyje pateiktos minėtos priemonės projektų statistikos matome, jog 2010-2013 metais numatytas finansavimas kiekvienais metais siekė beveik 210 mln. Lt. Kasmet didėjo įsisavinamų lėšų kiekis, nors jis ir nebuvo maksimalus. Šios lėšos buvo naudojamos mokymų paslaugoms pirkti, informacinėms sistemoms diegti arba tobulinti ir pan. Šiame darbe nagrinėjami FVAIS diegimo projektai didžiąja dalimi finansuojami iš šios priemonės.

Projektų statistika

VP1 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmi

Laikotarpis Iki 2013-02-09

VP1-4.2-VRM-03-V Viešojo administra

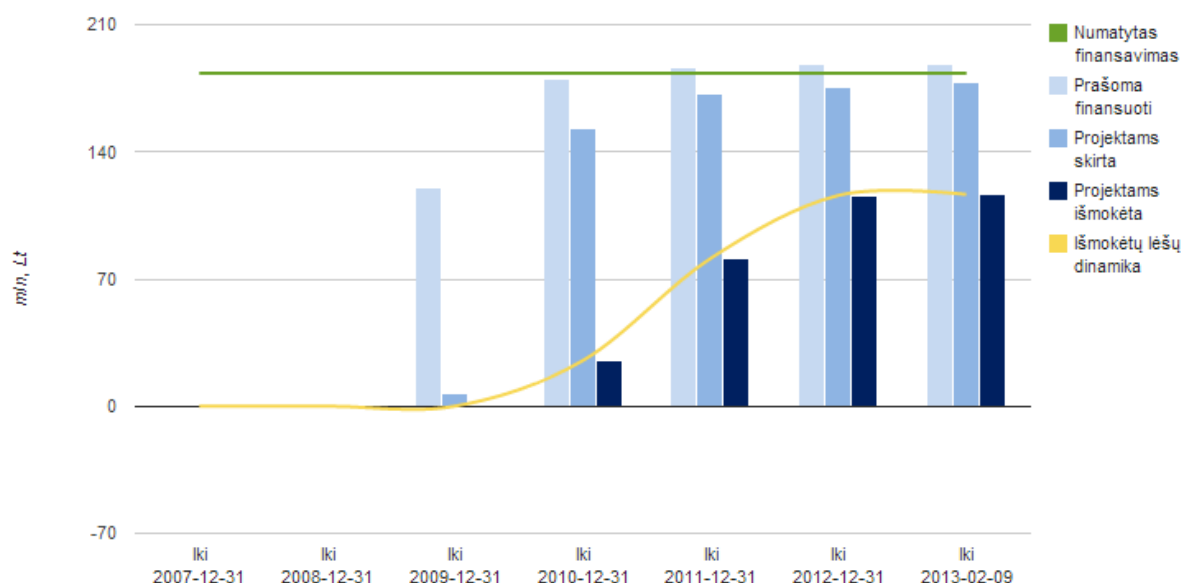
VP1-4 Administracinių gebėjimų stiprin

Visos administruojančios tarpinės insti

Visos administruojančios įgyvendinanč

Išvalyti

Rodyti



Jūsų pasirinkti duomenys:

Veiksmų programa: VP1 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa

Administruojanti tarpinė institucija: Visos administruojančios tarpinės institucijos

Administruojanti įgyvendinanti institucija: Visos administruojančios įgyvendinančios institucijos

Laikotarpis: Iki 2013-02-09

Šaltinis: www.esparama.lt, skiltis Projektų statistika

1 pav. Finansavimas pagal ES priemonę VP1-4.2-VRM-03-V „Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas“

Savivaldybės, pasirašiusios finansavimo sutartis su Europos socialinio fondo agentūra, vykde viešųjų pirkimų procedūras ir ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo būdu išsirinko paslaugas teikiantį tiekėją. Įmonių, teikusių pasiūlymus diegti FVAIS, kiekis nebuvo didelis, vyravo kelios pagrindinės informacinių technologijų paslaugas teikiančios bendrovės: UAB „Affecto Lietuva“, UAB „Sintagma“, UAB „Alna business solutions“, UAB „CID Baltic“, UAB „Nevda“, UAB „Labbis“, UAB „Informacijos saugumo agentūra“. 2 lentelėje pateikiami autorės susisteminti duomenys apie savivaldybių pasirinktus FVAIS diegėjus.

2 lentelė. FVAIS diegėjai savivaldybėse

Diegėjas	Savivaldybės			
UAB "Affecto Lietuva"	1	Akmenės raj. sav.	5	Raseinių raj. sav. (pereita prie UAB "Nevda")
	2	Jurbarko raj. sav.	6	Kelmės raj. sav. (pereita prie UAB "Nevda")
	3	Kauno m. sav.	7	Vilniaus m. sav.
	4	Skuodo raj. sav.	8	Vilniaus raj. sav.
UAB "Alna business solutions"	1	Anykščių raj. sav.	4	Ukmergės raj. sav.
	2	Neringos sav.	5	Utenos raj. sav.
	3	Rokiškio raj. sav.		
UAB "CID Baltic"	1	Druskininkų sav.	4	Plungės raj. sav.
	2	Jonavos raj. sav.	5	Radviliškio raj. sav.
	3	Lazdijų raj. sav.	6	Rietavo sav.
UAB "Eksitonas business solutions"	1	Kaišiadorių raj.	3	Kretingos raj. sav.
	2	Klaipėdos raj.		
UAB "Informacijos saugumo agentūra"	1	Šilutės raj. Sav.	4	Pagėgių sav. (produktas pagal UAB "Nevda")
	2	Pakruojo raj. sav.	5	Švenčionių raj. sav.
	3	Pasvalio raj. sav.	6	Visagino sav.
UAB "Labbis"	1	Birštono sav.	7	Mažeikių raj. sav.
	2	Biržų raj. sav.	8	Panevėžio raj. sav.
	3	Elektrėnų sav.	9	Prienų raj. sav.
	4	Joniškio raj. sav.	10	Šalčininkų raj. sav.
	5	Kalvarijos sav.	11	Širvintų raj. sav.
	6	Kauno raj. sav.	12	Varėnos raj. sav.
UAB "Nevda"	1	Alytaus m. sav.	9	Kėdainių raj. sav. (be ES finansavimo)
	2	Alytaus raj. sav.	10	Marijampolės sav. (be ES finansavimo)
	3	Klaipėdos m. sav.	11	Palangos m. sav. (be ES finansavimo)
	4	Panevėžio m. sav.	12	Šakių raj. sav. (be ES finansavimo)
	5	Šiaulių m. sav.	13	Šilalės raj. sav. (be ES finansavimo)
	6	Šiaulių raj. sav.	14	Vilkaviškio raj. sav. (be ES finansavimo)
	7	Telšių raj. sav.	15	Zarasų raj. sav. (be ES finansavimo)
	8	Trakų raj. Sav		
UAB "Sintagma"	1	Tauragės raj. sav.		
Nėra duomenų	1	Ignalinos raj. sav.	3	Kupiškio raj. sav.
	2	Kazlų Rūdos sav.	4	Molėtų raj. sav. (atsisakė ES finansavimo)

Šaltinis: parengta pagal vidinę UAB „Nevda“ informaciją.

Iš lentelės duomenų matome, jog diegėjų pasiskirstymas yra gana proporcingas, vieni tiekėjai turi didesnę dalį, kiti mažesnę, vienareikšmiško lyderio nėra. UAB „Affecto Lietuva“ yra laimėjusi konkursus aštuoniose savivaldybėse, tačiau dvi iš jų yra perėję prie UAB „Nevda“ sprendimo kaip paprastesnio ir „draugiškesnio“ naudotojams. UAB „Sintagma“ aptarnauja tik vieną savivaldybę, UAB „Alna business solutions“ – penkias, UAB „Informacijos saugumo agentūra“ – šešias. UAB „Labbis“ dirba dvylikoje savivaldybių ir yra viena iš lyderių. UAB „Nevda“ yra didžiausią savivaldybių dalį (septyniolika) aptarnaujantis diegėjas.

UAB „Nevda“ yra sukūrusi ir diegia finansų valdymo ir apskaitos sistemą „Biudžetas^{VS}“. Autorė tiesiogiai dalyvauja šios sistemos kūrimo ir diegimo darbuose, gali gauti reikalingos informacijos iš diegėjo ir klientų, todėl šiame darbe siekia išanalizuoti ir įvertinti šios sistemos įgyvendinimą. Dėl šių priežasčių toliau darbe bus nagrinėjami būtent šios sistemos diegimo projektai.

Sistemos „Biudžetas^{VS}“ kūrėja UAB „Nevda“ – 20 metų veikianti ir viešajame sektoriuje gerai pažįstama informacinių technologijų bendrovė, kurios pagrindinė veiklos kryptis yra specializuotų informacinių sistemų kūrimas viešajam sektoriui, jų diegimas ir priežiūra; mokymo ir konsultavimo paslaugų teikimas. Įmonė, kurdama informacinių technologijų produktus viešajam sektoriui, naudoja „Sybase“ ir „Microsoft“ produktus programiniams sprendimams kurti (yra įgijusi „Microsoft“ Gold partnerės statusą nepriklausomų programinės įrangos kūrėjų srityje). Taip pat, UAB „Nevda“ specializuojasi kuriant ir palaikant elektroninių paslaugų teikimo internetinius portalus, kurie yra didelės apimties ir turi didelį lankytojų ratą. Šiuo metu veikia: elektroninio dienyno portalas (<http://www.tamo.lt>, fiksuojama daugiau nei 100 000 unikalių prisijungimų per dieną), socialinės paramos elektroninių paslaugų portalas (<https://www.spis.lt>), nemokamo mokinių maitinimo registravimo Socialinės paramos informacinėje sistemoje portalas (<http://www.spis.lt/nm/>). UAB „Nevda“ sukurtą programinę įrangą/sprendimus šiuo metu naudoja virš 700 įstaigų/organizacijų – LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, savivaldybių administracijų socialinės paramos, finansų ir apskaitos, turto valdymo, personalo ir kt. skyriai; seniūnijos; globos įstaigos; mokymo įstaigos (kolegijos, mokyklos, vaikų darželiai, lopšeliai – darželiai); bibliotekos; kultūros ir švietimo centrai; muziejai; priešgaisrinės tarnybos, visuomenės sveikatos priežiūros įstaigos ir kt. Įmonėje 2013 metų pradžioje dirbo 47 darbuotojai. Įmonės veikla sertifikuota pagal EN ISO 9001:2008 (LST EN ISO 9001:2008) kokybės vadybos standartą. Atsižvelgiant į ilgą įmonės gyvavimo laiką, patirtį viešajame sektoriuje, didelį klientų ratą, turimų produktų kiekį ir apimtį, darbuotojų skaičių, autorės nuomone, įmonė laikoma patikima ir pajėgia vykdyti FVAIS diegimo projektus bei yra verta vertinti šios įmonės vykdomus FVAIS diegimo projektus. Įmonės vadovo leidimu, šiame darbe naudojamosi įmonės vidinė informacija, kiek tai neigiamai neveikia kitų suinteresuotų šalių.

Finansų valdymo ir apskaitos informacinė sistema „Biudžetas^{VS}“ yra orientuota į viešojo sektoriaus poreikius, sukurta vadovaujantis Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu,

Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atsakomybės standartais, bei kitais dokumentais, reglamentuojančiais viešojo sektoriaus finansinę apskaitą. Kuriant sistemą taip pat buvo vadovaujama ir „Viešojo sektoriaus subjektų informacinių sistemų siekiamo modelio ir rekomendacijų dokumente“ (2008) nurodytu LR Finansų ministerijos sprendimu dėl ilgalaikėje perspektyvoje siektino architektūrinio sprendimo: „savivaldybė ir savivaldybės asignavimų valdytojais ar pavaldžios įstaigos naudoja centralizuotą finansinės apskaitos IS, kurioje palaikomas ir biudžeto valdymo funkcionalumas, apimantis biudžeto kontrolę bei biudžeto vykdymo apskaitą“.

Sistema „Biudžetas^{VS}“ sukurta taip, kad vienoje duomenų bazėje galima sukurti atskiras įstaigas, t.y., vienoje sistemoje vedama visų viešojo sektoriaus subjektų apskaita, užtikrinant kiekvienos jų ūkinių operacijų atskyrimą. Sistemos naudotojams suteikiamos teisės dirbti su konkrečia viena ar keliomis organizacijomis, su tam tikrais moduliais (funkcinėmis sritimis). Sistemoje palaikoma ne tik apskaitos galimybė pagal VSAFAS, bet ir biudžeto valdymo funkcionalumas, apimantis biudžeto kontrolę bei biudžeto vykdymo apskaitą (Finansų skyriaus apskaitą). Visi sistemos naudotojai dirbdami su sistema „Biudžetas^{VS}“ prisijungia prie centrinės duomenų bazės (serverio). Sistemos veikimui yra reikalinga interneto prieiga iš kiekvienos su šia sistema dirbančios darbo vietos, todėl nesvarbu, kas tvarko įstaigos apskaitą – pati įstaiga, ar centralizuota savivaldybės buhalterija.

„Biudžetas^{VS}“ sistemoje užtikrinama galimybė parengti kiekvieno IS naudojančio viešojo sektoriaus subjekto finansinėms ataskaitoms bei biudžeto vykdymo ataskaitoms. Finansinės ir biudžeto apskaitos suderinamumui pasirinktas modelis, leidžiantis naudotojui priskirti biudžeto vykdymo dimensijas ne registruojant pinigų gavimą ar apmokėjimą, bet pajamų ar sąnaudų registravimo metu. Šis būdas yra pažangus, kadangi įvedant apskaitos duomenis iš karto registruojami ir biudžeto vykdymo duomenys, išvengiant darbo dubliavimo.

Daugiavartotojiška centralizuota finansinės apskaitos sistema yra pajėgi vieno, kelių ar net keliasdešimties viešojo sektoriaus subjektų apskaitos vedimui (viena vidutinio dydžio savivaldybė turi apie 70-100 pavaldžių įstaigų). Visi sistemos moduliai, įskaitant ir darbo užmokestį, yra vieninga sistema. Duomenų įvedimo formos, peržiūros langai, ataskaitų formos, paieškos ir pan. yra vienodos visuose moduluose. Duomenų įvedimui visos viešojo sektoriaus subjekto grupės įstaigos naudojasi bendrais klasifikatoriais, tokiais kaip sąskaitų planas, finansavimo šaltinis, programa, valstybės funkcija, ekonominės klasifikacijos išlaidų/pajamų straipsniai. Sistema lanksti, nes bendrai naudojamus klasifikatorius galima detalizuoti pagal kiekvienos mažos įstaigos poreikius.

Apibendrinant, sistema „Biudžetas^{VS}“ atitinka architektūriniame sprendime savivaldybėms įvardintus reikalavimus, nes sistemoje vienoje duomenų bazėje tvarkoma ir finansinė apskaita (dvejybiniu įrašu pagal VSAFAS), ir biudžeto vykdymo apskaita (pinigų kaupimo principu), yra galimybė duomenis analizuoti vienos įstaigos arba jų grupės suminiu lygiu. Tai patvirtina savivaldybėse laimėtų viešųjų pirkimų konkursai.

1.4. FVAIS diegimo procesas ir suinteresuotos šalys

Ankstesniuose skyriuose aptarus FVAIS poreikį, savivaldybių pasirinkimo galimybes ir rezultatus, pereikime prie sistemos diegimo proceso ir juo suinteresuotų šalių įvardijimo. Siekiant išanalizuoti FVAIS diegimo projektus, verta įsigilinti į visą procesą pažingsniui, projektų tikslus, lūkesčius, darbus, siekiamus rezultatus žvelgiant ne tik iš diegėjo, bet ir kitų suinteresuotų šalių pusės. Šiame darbe naudojamos sąvokos „IS diegimas“ arba „FVAIS diegimas“ suprantamos plačiąja prasme – apima parengiamuosius žingsnius, sistemos kūrimo, diegimo ir palaikymo etapus bei taikoma kaip bendras FVAIS įgyvendinimo proceso pavadinimas. Dažnai sėkmę lemia ne pasirinkta sistema, o projektą įgyvendinanti komanda, metodai ir instrumentai. IS diegimo procesams valdyti naudojamos bendros projektų valdymo metodikos.

Įvairiose projektų valdymo metodikose (COBIT, Oracle Unified Method, PMBOK) įvardijami panašūs projekto etapai, žinių sritys, kontrolės taškai, biudžeto ir žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmai. Tiriamoje įmonėje projektų valdymui taikoma TEMPO metodika, parengta remiantis Projektų valdymo instituto (*angl. Project Management Institute – PMI*) metodikos principais. PMI standartas PMBOK yra visuotinai pripažintų projektų valdymo mokslo procesų ir žinių sričių, rekomenduojamų taikyti praktikoje, rinkinys. Šiame visuotinai pripažintame standarte pateikiami projektų valdymo pagrindai. PMBOK išskiria 5 pagrindines procesų grupes (inicijavimas, planavimas, vykdymas, stebėseną ir kontrolę, užbaigimas) ir 9 žinių sritis (projekto integravimo, apimties, laiko, kaštų, kokybės, žmogiškųjų išteklių, ryšių, rizikos ir tiekimo valdymą). Projekto ar atskiro jo etapo vykdymo metu procesai iš dalies sutampa ir sąveikauja tarpusavyje. Jie yra aiškinami kaip įvestys (dokumentai, planai, projektai), priemonės bei metodai (įvestims taikomi mechanizmai) ir išvestys (dokumentai, programinė įranga, renginiai, kiti rezultatai).

Projekto valdymo procesai yra suskirstyti į penkias procesų grupes (PMBOK® Guide, 2008):

- **Inicijavimo procesai** yra procesai, susiję su naujo etapo arba proceso sankcionavimu ir apibrėžimu.
- **Planavimo procesai** yra procesai, susiję su projekto apimties nustatymu bei apmąstymu, projekto valdymo plano sudarymu ir projekto veiksmų, kuriuos reikia atlikti projekto vykdymo eigoje, nustatymu bei planavimu.
- **Vykdymo procesai** yra procesai, susiję su darbų, numatytų projekto valdymo plane, atlikimu siekiant įgyvendinti projekto tikslus, numatytus projekto užduotyje.
- **Stebėsenos ir kontrolės** procesai yra procesai, susiję su proceso inicijavimu, planavimu, vykdymu ir užbaigimu, siekiant įgyvendinti veiklos tikslus, numatytus projekto valdymo plane ir projekto užduotyje.

- **Užbaigimo procesai** yra procesai, susiję su oficialiu visų projekto arba etapo veiksmų užbaigimu ir užbaigto rezultato perdavimu.

Kiekvieną procesų grupę sudaro vienas ar daugiau valdymo procesų. Procesų grupės yra susijusios savo rezultatais – vieno proceso rezultatas arba išvestis dažnai tampa kito proceso įvestimi.

FVAIS diegimo projekto vykdymo pradžioje parengiamas projekto valdymo planas, kuriame apibrėžiama, kaip bus valdomas FVAIS kūrimo ir diegimo projektas. Dokumente pateikiamas projekto darbų aprašymas, projekto darbų kalendorinis grafikas su įvesties ir išvesties taškais tarp etapų, atsakomybės, priklausomybės, rezultatų pateikimo terminai, projekto organizacija, projekto komandos funkcijų aprašymas, projekto valdymo procedūros: rizikų, problemų, pokyčių valdymo, projekto būsenos stebėjimo ir kontrolės, darbų priėmimo, kokybės valdymo, resursų valdymo, dokumentų valdymo procedūros.

Nors kiekvienas IS diegėjas (ir tiriama įmonė) turi savo metodiką projektų valdymui, kiekviename atskirame projekte privalo ją pritaikyti prie kliento keliamų reikalavimų projekto etapams ir rezultatams. Toliau detaliau panagrinėsime šią sritį – tai padės geriau suvokti realius vykdomus darbus sistemos įgyvendinimo metu.

Kiekviena savivaldybė projekto techninėje užduotyje diegėjui apibrėžia panašius reikalavimus projekto eigai ir rezultatams, tačiau vienais atvejais jie būna detalūs, kitais apibendrinti. Projekto sėkmei ir efektyvumui didelės įtakos turi kuo tikslesnis projekto etapų, darbų, siekiamų rezultatų įvardijimas, jų sekos suplanavimas, išdėstymas laike, priklausomybių ir atsakomybių nustatymas. Autorė, siekdama pateikti visapusišką diegimo proceso etapų ir darbų sąrašą, sudarė apibendrintą kliento (savivaldybės) modelį, remdamasi šių savivaldybių pavyzdžiais: Šiaulių miesto savivaldybės administracija, Šiaulių rajono savivaldybės administracija, Panevėžio miesto savivaldybės administracija, Klaipėdos miesto savivaldybės administracija. FVAIS diegimo projekto etapai, darbai bei laukiami rezultatai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. FVAIS diegimo etapai, darbai, rezultatai

Etapai ir užduotys	Rezultatai
<i>Projekto inicijavimo etapas</i>	
Diegėjas turi paruošti projekto planą, kuriame turi būti nurodyta atskirų etapų ir užduočių trukmė, atsakomybės, priklausomybės, tarpinių ir galutinių rezultatų pateikimo terminai.	Projekto planas ir darbų grafikas
<i>Analizės etapas</i>	
Diegėjas turi įvertinti Savivaldybės naudojamą ir planuojamą įsigyti IT infrastruktūrą ir pateikti rekomendacijas, kaip ją optimaliai panaudoti FVAIS poreikiams.	Infrastruktūros analizės ataskaita

3 lentelės tęsinys

<i>Projektavimo etapas</i>	
1. Diegėjas, atlikęs Savivaldybės veiklos procesų analizę, turi įvertinti FVAIS modifikavimo ir kūrimo darbų apimtį bei parengti techninių ir funkcinių reikalavimų įgyvendinimo detalų aprašymą, kad Savivaldybės atstovai galėtų spręsti, ar tinkamai suprasti Savivaldybės poreikiai. 2. Diegėjas turi parengti pradinių duomenų migravimo planą, skirtą užtikrinti teisingą ir efektyvų duomenų perkėlimą į FVAIS. 3. Diegėjas turi parengti FVAIS naudotojų grupių ir jų teisių nustatymo aprašymą.	1. Projektavimo dokumentacija 2. Duomenų migravimo planas 3. Naudotojų grupių ir jų teisių nustatymo aprašymas
<i>Konfigūravimo (programavimo) etapas</i>	
Vadovaudamasis suderinta projektavimo dokumentacija, diegėjas turi atlikti reikalingus FVAIS konfigūravimo ir modifikavimo darbus, įdiegti FVAIS technologinius komponentus į derinimo aplinką ir atlikti funkcinių testavimą.	Funkcinio testavimo ataskaita
<i>Testavimo etapas</i>	
1. Diegėjas pagal suderintą testavimo principų dokumentą (ir scenarijus) turi dalyvauti FVAIS priėmimo testavime, teikti konsultacijas, registruoti rastus neatikimus. 2. Diegėjas turi parengti klaidų šalinimo planą ir pagal jį pašalinti testavimo metu užregistruotas klaidas bei neatitikimus keliamiems reikalavimams.	Klaidų šalinimo planas
<i>Darbo su FVAIS mokymų etapas</i>	
1. Diegėjas turi parengti FVAIS naudotojų mokymų planą. 2. Diegėjas turi prarvesti naudotojų mokymus naudodamas parengtą mokymų medžiagą ir mokymų aplinką.	1. Naudotojų mokymo planas 2. Naudotojų mokymo medžiaga Apmokyti naudotojai
<i>Darbo su FVAIS metodikos parengimo etapas</i>	
Diegėjas turi parengti darbo su FVAIS vadovus (instrukcijas) pagal funkcinę sritį.	Naudotojo darbo su FVAIS instrukcijos
<i>Pasiruošimo FVAIS paleidimui etapas</i>	
1. Diegėjas turi į techninę įrangą įdiegti darbinę FVAIS aplinką. 2. Diegėjas turi įkelti pradinius duomenis iš šablonų į FVAIS ir parengti ataskaitą. 3. Diegėjas turi nustatyti naudotojų teises sistemoje. Diegėjas turi parengti įvedimo į eksploataciją planą, skirtą aprašyti darbo su FVAIS pradžia, bandomosios eksploatacijos eigą bei darbus, kurie turi būti atlikti perkeliant FVAIS sprendimą į gamybinę aplinką.	1. Parengta darbinė aplinka 2. Duomenų migravimo ataskaita 3. Įvedimo į eksploataciją planas
<i>Bandomosios eksploatacijos etapas</i>	
Diegėjas bandomosios eksploatacijos metu pagal suderintą klaidų šalinimo grafiką turi šalinti visus suderinto FVAIS funkcionalumo trūkumus.	Sukurta ir įdiegta sistema
<i>Garantinio aptarnavimo etapas</i>	
Diegėjas turi teikti garantinį aptarnavimą FVAIS.	Ketvirtinės ataskaitos apie pašalintas klaidas

Šaltinis: sudaryta pagal projekto „Finansų valdymo bei apskaitos ir atskaitomybės sistemos, atitinkančios Lietuvos Respublikos finansų ministerijos patvirtintą VSAFAS koncepciją, sukūrimas ir įdiegimas Šiaulių miesto savivaldybėje“ techninę užduotį (2011 m.), „FVAIS sukūrimo, diegimo bei priežiūros“ Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje paslaugų pirkimo atviro konkurso techninę specifikaciją (2011 m.), Panevėžio miesto savivaldybės administracijos projekto „Finansų apskaitos valdymo sistemos pagal VSAFAS informacinių technologijų diegimas“ techninę specifikaciją (2011 m.), Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos finansų valdymo ir apskaitos informacinės sistemos bei strateginio planavimo ir stebėsenos informacinės sistemos sukūrimo ir įdiegimo paslaugų pirkimui sąvadą – techninę specifikaciją (2012 m.).

Analizuojant lentelę, verta pastebėti, jog visų pateiktų darbų vykdytojas yra diegėjas – visi FVAIS diegimo ir įgyvendinimo organizacijoje etapai priskiriami diegėjo personalui. Atrodytų natūralu, nes iš diegėjo perkama paslauga. Tačiau IS diegimo projektuose neišvengiamai svarbų vaidmenį atlieka ir kita pusė – užsakovo personalas, kurio vaidmeniui įvertinti dažniausiai skiriama per mažai dėmesio ne tik projekto dokumentacijoje, bet ir realiai vykstančiuose darbuose bei atsakomybių pasidalijime. Autorės nuomone, viena iš labai svarbių projektų įgyvendinimo nesėkmių priežasčių gali būti tai, jog dažnai užsakovo darbuotojai, būsimi naujos IS naudotojai, dažnai jaučiasi esą „šalia projekto“, linkę skeptiškai vertinti procesus, nedalyvauti komandiniame darbe. Dėl šios priežasties svarbu į IS diegimo projektą žiūrėti kaip pokyčių organizacijoje projektą, kuriame stipriai veikiami jos darbuotojai, darantys tiesioginę įtaką projekto efektyvumui.

Informacinių technologijų diegimas skatina inicijuoti ne tik technologinius, bet ir organizacinius pokyčius įstaigose. Realus IS diegimas yra tik dalis viso vykdomo pokyčio proceso. Pradiniam etape būtina ne tik gerai atlikti specifikos ir poreikių analizę, tačiau ir psichologiškai paruošti bendruomenę sukuriant palankų klimatą. Pagal D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009) apibendrintą pokyčių vadybos mokslinę literatūrą, būsimiems pokyčiams vienareikšmiškai pritaria tik 10-15 proc. organizacijos narių, 20 proc. – atsargiai tiki idėja, 40 proc. – baiminasi dėl galimų pasekmių, o likusieji – prieštarauja. Tokio pobūdžio projektuose ypač svarbu, kad žmonės suvoktų pokyčio būtinumą ir pradėtų ieškoti galimybių prisitaikyti prie jo. Kita labai svarbi pokyčių projekto sėkmės dedamoji – vadovybė privalo pati įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesus, jais tikėti ir juos valdyti. IS diegimas įstaigoje yra didelių pasikeitimų pradžia – keičiasi darbuotojų kasdieniai įpročiai, darbo įrankiai ir pan. Vykstantys pokyčiai reikalauja darbuotojus įgyti naujas žinias, tobulinti turimą kompetenciją. Esant tokioms aplinkybėms, užsakovo darbuotojai (būsimi naujos IS naudotojai) sukelia neapibrėžtumą ir projekto riziką.

Kalbant apie užsakovo darbuotojų vaidmenį projekte, vertėtų apžvelgti O. Barčkutės atliktą žvalgomojo pobūdžio tyrimą „Vartotojas informacinių sistemų plėtros procese“ (2008), atskleidžiantį naudotojų įtraukimą į IS plėtojimą. Tyrimo apklausoje dalyvavo asmenys, dirbantys įvairiose (tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus) organizacijose, esančiose skirtingose Lietuvos vietovėse. Visi 54 apklausos dalyviai savo darbe naudojami informacinių sistemų teikiamomis paslaugomis. Absoliuti dauguma darbuotojų (91%) jaučia informacinių sistemų poveikį organizacijos veiklai ir pripažįsta jų teikiamą naudą. Vertinant IS teikiamą naudą, dauguma pripažįsta, kad pasiektas didesnis darbo našumas (86%). Taip pat nemaža apklaustųjų dalis (57%) išskiria, kad organizacija tapo lankstesnė ir yra aukštesnė priimamų sprendimų kokybė (41%). Gana sviri respondentų dalis (66%) akcentuoja galimybę tobulėti, tačiau kartu labai maža apklaustųjų dalis (14%) įžvelgia didesnės motyvacijos galimybę.

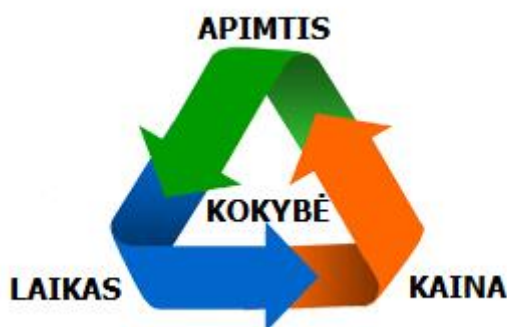
Esminis klausimas apklausoje, aktualus ir šiame darbe nagrinėjamai situacijai, buvo nustatyti naudotojų vaidmenį IS plėtros procese. Respondentai turėjo įvertinti, kaip pasireiškia jų dalyvavimas informacinės sistemos plėtroje. Buvo išskirtos šešios darbų kryptys, kuriose, kaip manoma, būtų tikslingas eilinių naudotojų dalyvavimas. Absoliuti dauguma apklaustųjų, būdami eiliniai naudotojai (91%), save vienaip ar kitaip priskiria informacinių sistemų plėtros Lietuvoje dalyvių grupei. Kartu tik palyginti nedidelė dalis (14%) visiškai nedalyvauja kuriant informacines sistemas. Daugiausia (43%) atliekamų darbų sąrašė yra ataskaitų formų ir aprašymų peržiūros darbų. Apie trečdalis (34%) respondentų nurodė, kad yra prašomi paaiškinti, kaip jie atlieka konkretų darbą. Tačiau eiliniai naudotojai ribotai įtraukiami į anketines apklausas (23%), pokalbius ir diskusijas IS klausimais (18%). Tyrimas parodė, jog labiausiai rūpestį kelia tai, kad eiliniai naudotojai yra menkai įtraukiami į sistemos modelių kūrimo darbus (9% atsakiusių).

Anot O. Barčkutės (2008), vienas projekto žlugimo rizikos mažinimo veiksnių – IS specialistų ir eilinių naudotojų visų projekto stadijų darbo sujungimas. Žvalgomas tyrimas parodė, kad sistemos modelių kūrimo veikloje eiliniai IS naudotojai dalyvauja ribotai, nors tai galėtų būti naudinga skatinant jų susidomėjimą ir sistemos naudos supratimą, tobulinant projektuojamus sistemos elementus. Atlikto tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad eiliniai informacinių sistemų naudotojai pakankamai gerai įsivaizduoja sistemų plėtros darbus, sistemų teikiamus naujus privalumus ir supranta, kad besiplečiantys informacijos srautai besikeičiančios ekonomikos sąlygomis gali ir privalo būti tvarkomi daug efektyviau. O tai gali būti pasiekta tik bendraujant suinteresuotoms šalims – eiliniams naudotojams ir informacinių sistemų specialistams.

Apibendrinant galima akcentuoti, kad kiekvienas IS diegimo projektas yra valdomas pagal pasirinktą projektų valdymo metodiką, pritaikant ją konkrečiam užsakovui ir tiksliai apibrėžiant projekto planą. Nors gerai parengta dokumentacija gali palengvinti projekto eigą, tačiau svarbiausia yra projektą įgyvendinanti komanda ir iš diegėjo, ir iš užsakovo pusės. Suinteresuotosios šalys tuo pačiu yra ir viena iš didžiausių neapibrėžtumo priežasčių, kurių lūkesčių ir galimybių atitikties reikia tiksliai pamatuoti siekiant sėkmingai užbaigti projektą per nustatytą laikotarpį. Dėl šios priežasties toliau darbe FVAIS įgyvendinimas bus nagrinėjamas per suinteresuotųjų šalių prizmę.

2. FVAIS ĮGYVENDINIMO TYRIMO METODIKA SUIINTERESUOTOMS ŠALIMS

Projektų įgyvendinimo efektyvumo vertinimas tiesiogiai priklauso nuo pasirinktų projekto sėkmės vertinimo kriterijų. Plačiai literatūros šaltiniuose yra minimas Projektų valdymo trikampis (*angl. Project management triangle*), išreiškiantis projektams būdingus ribojimus, kurie turi būti subalansuoti: darbų apimtis, kaina (biudžetas), laikas ir kokybė, kaip pavaizduota 2 pav.



2 pav. Projektų valdymo trikampis

Projektas laikomas sėkmingu, jeigu atitinka 2 pav. pavaizduotus kriterijus: IS sukurama ir įdiegiama iš anksto suderintu laiku (laikas); sistema atitinka techninę užduotį ir realizuojama reikiama apimtimi (apimtis); sistemos kūrimo sąnaudos projekto vykdymo metu nenukrypsta nuo planuoto biudžeto (kaina) ir klientas vertina paslaugą kaip kokybišką (kokybė). Kokybės suvokimas ir vertinimas gali būti subjektyvus, tikslinga jį įvardinti kaip suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą. Šiame darbe analizuojant FVAIS diegimo projektų efektyvumą bus akcentuojamas būtent kokybės rodiklis.

Norint sėkmingai įgyvendinti FVAIS diegimo projektus, reikalinga tiksliai žinoti ne tik lengvai apibrėžiamus dalykus: kokia apimtimi reikia atlikti darbus, kiek laiko ir kiek lėšų tam skirta, bet būtina įvertinti kokią ilgalaikę naudą (ar žalą) ir kam atneš projekto rezultatai. Čia tampa svarbios projekto suinteresuotosios šalys – jų lūkesčiai ir įtaka projekto eigai bei rezultatams. Todėl šiame darbe pabrėžiamas suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir jų lūkesčių bei interesų išsiaiškinimas kaip svarbus projekto įgyvendinimo sėkmės rodiklis. Dažnai atotrūkis tarp suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir esamos realios padėties yra gana didelis ir tai didina subjektyvius „žmogiškus“ reikalavimus projektui, lyginant su dokumentuotais. Sėkmingu galima įvardinti tokį projektą, kurio pasiektas rezultatas, priemonės naudotos jam pasiekti ir po projekto įgyvendinimo jaučiama ilgalaikė nauda maksimaliai patenkina daugumos suinteresuotųjų šalių lūkesčius projekto atžvilgiu.

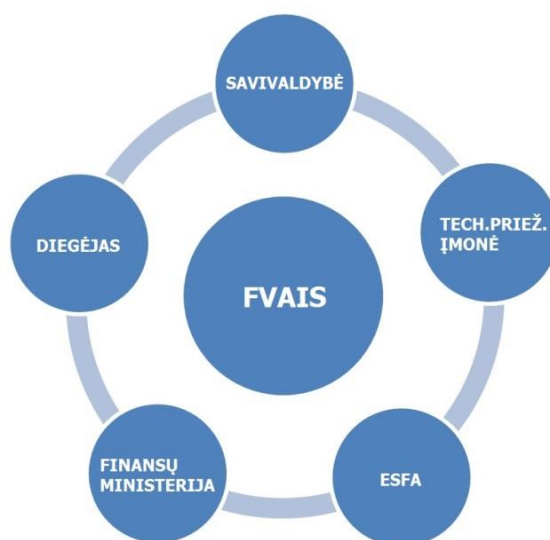
Projektu suinteresuotosios šalies sąvoka (*angl. stakeholder*) projektų valdyme yra senai naudojama, jų reikšmė pastebėta jau pirmuose projektų valdymo mokslo vystymosi etapuose. Bendrine prasme, suinteresuota šalimi yra vadinama asmuo ar grupė asmenų, kurie gali paveikti arba gali būti paveikiami projekto metu įgyvendinamų tikslų. Vadovaujantis tarptautiniu projektų valdymo standartu PMBOK, suinteresuotosiomis šalimis vadinamos organizacijos, asmenys ar jų grupės, kurie veikia projekto eigą ir/arba yra veikiami projekto (PMBOK® Guide, 2008). Suinteresuotųjų šalių gali būti daug ir skirtingų, be to, visos jos turi nevienodą poveikį projektui. Vienos jų tiesiogiai dalyvauja projektą vykdant, o kitos gali būti ir netiesiogiai susietos su projekto vykdymu ar jo rezultatais. Projektas suinteresuotosioms šalims gali būti svarbus dėl daugelio priežasčių, nes jie (Vasiliauskienė L., 2011):

- Į projektą investuoja lėšas ar pastangas;
- Konkuruoja su projektu;
- Varžosi dėl išteklių;
- Vykdo projekto priežiūrą;
- Tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką projekto vykdymui arba yra jo veikiamos;
- Tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką projekto rezultatams arba yra jų veikiamos.

Suinteresuotųjų šalių apibrėžimas palieka daug laisvės apsisprendimui, kadangi vienoms suinteresuotosioms šalims projektas daro įtaką, kitos, priešingai, vienaip ar kitaip veikia projekto eigą ir rezultatus. Šis dvipusės įtakos ryšys dar kartą patvirtina tai, kad suinteresuotosios šalys yra itin reikšmingos vykdant projektą, todėl prieš tyrimo dalyje analizuojant projekto įgyvendinimą per suinteresuotų šalių prizmę, pirmiausia jos bus identifikuotos ir įvertintos pagal vaidmenį projekte, svarbą projektui ir pagal jų įtakos ir elgsenos pobūdį.

2.1. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas

FVAIS diegimas savivaldybėse traktuojamas kaip pokyčių projektas, darantis įtaką ne tik pačioms įstaigoms, bet ir kitoms vienaip ar kitaip suinteresuotoms šalims. 3 paveikslėlyje pateikiamos autorės išskirtos suinteresuotos šalys nagrinėjamame projekte.



3 pav. FVAIS diegimu suinteresuotosios šalys

Neabejotinai pagrindinė šiuo projektu suinteresuotoji šalis yra savivaldybė, kadangi programinės įrangos paketai pritaikomi ir diegiami savivaldybėje, stengiantis pateisinti jos lūkesčius. Šalia esantys diegėjai – komercinės kompanijos, savivaldybėms siūlančios įvairius programinius sprendimus – taip pat yra stipri, daug interesų šiame projekte turinti šalis. Tuo tarpu techninę projekto vykdymo priežiūrą teikiančios įmonės ir Europos socialinio fondo agentūra (ESFA), finansuojanti projektą, atlieka stebinčiosios ir prižiūrinčiosios šalies vaidmenį, kad įgyvendinamas procesas vyktų skaidriai ir tvarkingai. Finansų ministerijos suinteresuotumas yra dar atokesnėje pozicijoje – jai svarbūs teisingi ir laiku gauti savivaldybių finansinės atskaitomybės duomenys, nepriklausomai koku būdu jie perengti.

Kaip ir minėta, suinteresuotosios šalys nevienodai susijusios su projektu. Vienos iš jų dalyvauja tiesiogiai, o kitas su projekto vykdymu ar jo rezultatais gali sieti tolimas ryšys. Bemaž prieš porą dešimčių metų M. Clarkson pastebėjo, kad suinteresuotąsias šalis galima klasifikuoti pagal santykio ar ryšio pobūdį (svarbą) su projektu.

- Pirminės – tie, kurių problemą turėtų išspręsti projektas ir kurie gaus tiesioginę naudą iš projekto, naudosis projekto sukurtais rezultatais. Jos turi sutartinius teisinius įsipareigojimus, todėl yra formaliai susietos su projektu: vadovauja projekto komandai, valdo išteklius, kontroliuoja projekto vykdymą, palaiko ryšį su kitomis suinteresuotomis šalimis.
- Antrinės – tie, kurie nebūtinai įsitraukia į projektą, bet jų vaidmuo reikšmingas projekto tęstinumui užtikrinti arba jie gauna netiesioginę naudą. Antrinės suinteresuotos šalys nėra pavaldžios ar formaliai susietos su projektu, gali veikti išvien su arba priešingai projektui.

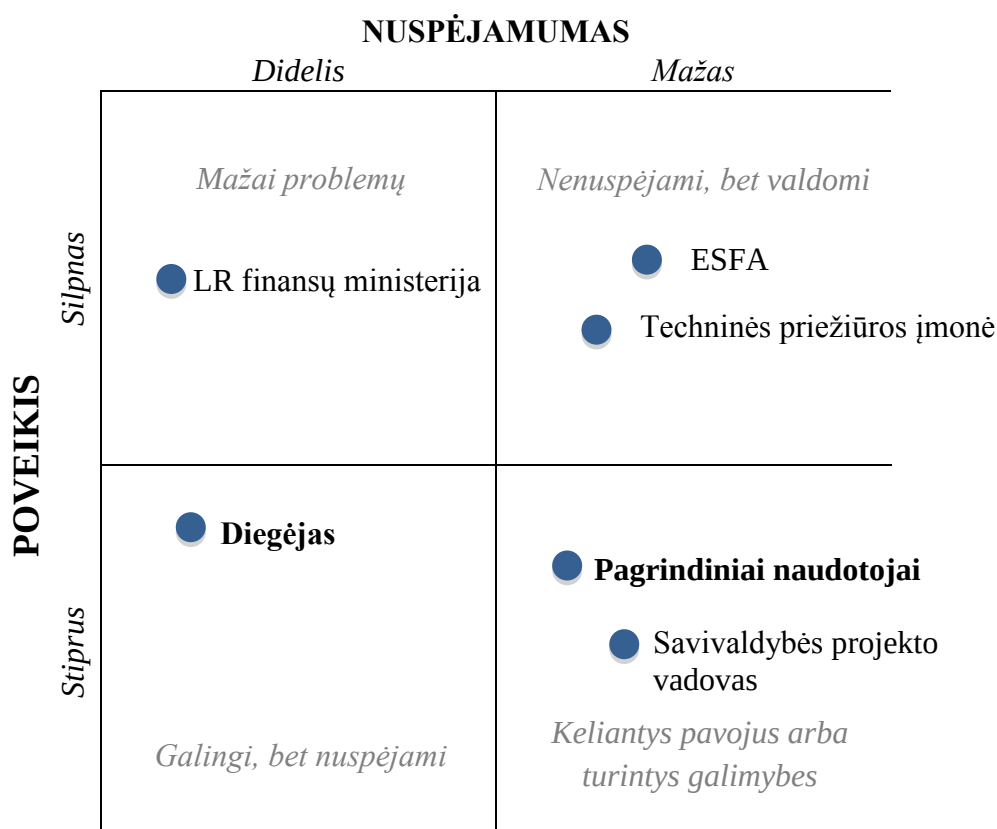
Pirminėms šalims darbe nagrinėjamu atveju priskiriame savivaldybes ir diegėjus, t.y. užsakovą ir vykdytoją, o antrinėms – visas kitas. Žvelgiant giliau, kiekviena iš minėtų suinteresuotųjų šalių turi smulkesnius vienetų, todėl būtų naudinga plačiau aptarti kiekvieną iš paminėtų subjektų:

- Savivaldybės – užsakovai, kurie įsigyja vienokią ar kitokią IS. Kaip ir visose organizacijose, lemiamą sprendžiamąjį balsą turi vadovybė, kuri yra suinteresuota, kad jų savivaldybė įvairiose srityse, o taip pat finansų valdyme, būtų pažangi ir moderni. Nors sprendžia vadovybė, diegiamos sistemos tampa pagrindiniu darbo įrankiu eiliniams darbuotojams, todėl jų nuomonė ir pozicija visuomet išlieka labai svarbi. Savivaldybėje, kaip suinteresuotoje šalyje, galima išskirti smulkesnius vienetus: meras, administracijos direktorius, projekto vadovas, skyrių vedėjai, skyrių darbuotojai (vadinami „pagrindiniais naudotojais“, kurių tiesioginį darbą paveiks diegiama FVAIS).
- Diegėjai – komercinės kompanijos, teikiančios informacinių technologijų paslaugas. Paviršutiniškai vertinant, diegėjų pagrindinis interesas šiame projekte yra parduoti savo produktą klientui, tačiau labiau gilinantis į jų lūkesčius ir interesus, bus išvelgiamas kur kas platesnis aspektų ratas. Diegėjai projekte atlieka tiesioginius strateginius ir operacinius valdymo vaidmenis planuojant, projektuojant, gaminant bei pristatant projekto produktus. Tai visų pirma yra projekto komanda ir ją palaikanti organizacinė infrastruktūra, funkcinų padalinių vadovai, organizacijos vadovybė ir organizacijos savininkai, tiekėjai, akcininkai ir t.t
- Techninę priežiūrą teikianti įmonė – trečioji šalis projekte, teikianti savivaldybei projekto priežiūros paslaugas (dalyvauja ne visuose projektuose, priklausomai nuo to ar savivaldybė nusprendžia pirkti tokio pobūdžio paslaugas). Tokios įmonės paslaugos apima diegėjo rizikų įvardijimą, tarpininkavimą sprendžiant problemas, rekomendacijas dėl projektų etapų užbaigimo.
- Europos socialinio fondo agentūra (ESFA) – projektą finansuojanti institucija, suinteresuota, kad diegėjo suteiktos paslaugos atitiktų finansavimo sutartį ir kliento bei diegėjo sutartį. Agentūra tiesiogiai su diegėju nebendrauja, tiesioginius ryšius palaiko tik savivaldybė, tačiau agentūra turi pareigą ir interesą kontroliuoti ar skaidriai ir pagal paskirtį naudojamos Europos sąjungos fondų lėšos.
- LR finansų ministerija – šalis, kurios interesas yra netiesioginis, tačiau jį galima išvelgti. Jai aktualu, kad savivaldybės finansų valdymas ir apskaita būtų vedama teisingai pagal teisės aktus ir finansinės atskaitomybės dokumentai pateikiami laiku tam, kad būtų galima sudaryti bendrą valstybės balansą.

Identifikavus projekto suinteresuotas šalis, pagal R. Newcombe (2003) rekomenduojamą metodą galima sudaryti poveikio-nuspėjamumo matricą, kurioje identifikuojama šalies svarbumas ir problematiškumas. Pagal tai galima sudėlioti prioritetus suinteresuotųjų šalių valdymo procese skiriant daugiausia dėmesio probleminėms pusėms, o kitas puses tik periodiškai informuojant apie projekto eigą ar problemas. Taip pat iš matricos galima spręsti kurios šalys turi didžiausią įtaką projekte, kurių lūkesčiai yra svarbiausi vertinant projekto eigą ir sėkmę. Suinteresuotos šalys pagal daromą poveikį ir susidomėjimą projektu suskirstytos į šias kategorijas:

- Keliantys mažai problemų (nuspėjamumas didelis, poveikis silpnas).
- Nenuspėjami, bet valdomi (nuspėjamumas mažas, poveikis silpnas).
- Galingi, bet nuspėjami (nuspėjamumas didelis, poveikis stiprus).
- Keliantys didelius pavojus arba teikiantys didžiausias galimybes (nuspėjamumas mažas, poveikis stiprus).

Šio identifikuotų suinteresuotų šalių kategorizavimo rezultatai pateikiami 4 pav.



Šaltinis: sudaryta pagal R. Newcombe, 2003

4 pav. Suinteresuotųjų šalių kategorizavimas pagal poveikį ir susidomėjimą

Pagal 4 paveikslėlyje pateiktą grafinį atvaizdavimą matyti, kad stiprų poveikį ir mažą nuspėjamumą turi savivaldybės atstovai – pagrindiniai naudotojai ir projekto vadovas. Jų įtaka projekto sėkmei yra labai didelė, nes nuo jų nusiteikimo priimti pokyčius ir įdėti darbo tam pasiekti priklauso, ar sistema bus įsisavinta kokybiškai ir laiku. Jeigu pagrindiniai naudotojai krypta neigiamos pusės link, projekto vadovas gali juos paveikti teigiama linkme. Ši pusė gali būti apibūdinta kaip kelianti didžiausius pavojus arba teikianti didžiausias galimybes. Galinga, bet nuspėjama pusė yra diegėjas. Jo poveikis projektui neabejotinai stiprus, o nuspėjamumas didelis todėl, kad akivaizdžiai diegėjas linkęs dėti daug pastangų projekto įgyvendinimui tam, kad gautų pajamas. Prie nenuspėjamų, bet valdomų priskirti ESFA ir techninės priežiūros įmonė pagal tai, jog jų nuspėjamumas mažas, bet

poveikis silpnas, nes jie paprastai neturi įtakos kasdieniams darbams projekte, o tik stebi procesų ir rezultatų atitikimą susitarimams. LR finansų ministerija priskirta prie nekeliančios problemų, kadangi nedaro tiesioginės įtakos projektui.

Suinteresuotos šalies įtaka pagal A. L. Mendelow (1991) gali būti išreikšta simboline formule:

$$\textit{Įtaka} = \textit{Galia} \times \textit{Interesas}$$

Šiuo atveju galia yra šalies sugebėjimas ir galimybės daryti įtaką projektui, o interesas yra susidomėjimas ir tikslas patenkinti lūkesčius. Galia ir interesas nėra matematiškai pamatuojami dydžiai, tačiau gali būti nustatomi subjektyviai siekiant palyginti skirtingas suinteresuotas šalis. Kuo didesnė tam tikros šalies galios ir susidomėjimo kombinacija, tuo stipresnę ji daro įtaką. Pritaikant šį metodą nagrinėjamam atvejui akivaizdu, kad savivaldybės ir diegėjo galia ir interesas daug stipresnis nei kitų šalių, todėl įtaka didžiausia, tai tuo pačiu patvirtina ir poveikio-nuspėjamumo matricos rezultatus.

2.2. FVAIS įgyvendinimo tyrimo metodika

Iki šiol teorinės analizės metu vertinant organizacijas remtasi subjektyvia autorės asmenine interpretacija. Norint atlikti išsamų analitinį tyrimą, būtina gauti informacijos iš pagrindinių projektu suinteresuotų šalių: savivaldybės ir diegėjo atstovų. Priklausomai nuo tiriamos grupės, bus atliekami skirtingi tyrimai, kurių rezultatai apibendrinami.

Diegėjo ir savivaldybių projektų valdymo brandos tyrimas. Galima taikyti prielaidą, jog problemos, su kuriomis susiduria projektus įgyvendinantys asmenys, yra veikiamos nepakankamų ar neteisingų valdymo sprendimų, todėl svarbu nustatyti organizacijos būklę valdymo aspektu. Prieš tiriant situaciją iš konkrečių asmenų pozicijų, svarbu atsižvelgti ir į mikroaplinką visoje organizacijoje, kuri neabejotinai veikia vykdančią personalą, darbų kokybę ir projektų įgyvendinimo sėkmę. Diegėjo įmonėje ir savivaldybėse vykstančių valdymo procesų lygiui nustatyti bus taikomas projektų valdymo brandos vertinimo metodas. Yra daug priežasčių, kodėl organizacijos turėtų įsivertinti savo brandą, tačiau viena pagrindinių – įgauti geresnį supratimą apie savo stiprybes ir silpnybes tam, kad būtų galima inicijuoti tobulėjimo procesus.

Projektų valdymo branda yra įvairiai suprantama ir apibūdinama. Branda reiškia, kaip tiksliai, aiškiai yra apibrėžtas, valdomas, matuojamas, kontroliuojamas ir efektyvus projektų valdymo procesas. Branda parodo projektų valdymo proceso turtingumą ir augimo galimybes bei taikymą visoje organizacijos veikloje (Pault et al., 1993). Organizacijos branda reiškia, kaip aiškiai ir nuosekliai yra įgyvendinami procesai, kurie yra dokumentuoti, valdomi, matuojami, kontroliuojami ir nuolat

gerinami (Cooke-Davies, 2005). Branda reiškia pažangą, kurią organizacija pasiekia procesų dėka. Kuo labiau organizacijos apibrėžia standartus, praktikas ir jas aktyviai naudoja, tuo brandesnės jos yra (Project Management Solutions, 2008). Branda yra rodiklis, kuris parodo organizacijos pajėgumą sėkmingai inicijuoti, planuoti, vykdyti, stebėti ir kontroliuoti projektus (PMI, 2008b).

Brandžiose organizacijose veiklos vykdomos atsižvelgiant į apibrėžtus procesus. Rolės ir atsakomybės yra gerai apibrėžtos ir suprantamos (Chrissis et al., 2003). Tokios organizacijos turi priemones veiklos našumui ir kokybei matuoti. Brandžioje organizacijoje visi darbuotojai disciplinuotai laikosi proceso, nes supranta jo naudą. Egzistuoja infrastruktūra proceso palaikymui. Nebrandžios organizacijos neturi apibrėžtų, pastovių projektų valdymo procesų. Nebrandi organizacija pavieniais atvejais gali sėkmingai įgyvendinti projektus, tačiau projektų vadovai dažniausiai dirba sutelkę dėmesį į problemų sprendimą, o ne į prevenciją. Projektų biudžetai, grafikai yra viršijami ir, norint užbaigti projektą laiku, aukojama kokybė.

Nebrandžiose organizacijose procesu pakartojimas ir sėkmė priklauso nuo pavienių asmenų (OGC 2008). Projektų valdymo branda negarantuoja projekto sėkmės. Ji padidina projekto sėkmės tikimybę. Projektų valdymo brandos didinimas nėra trumpalaikis įvykis, skirtas aprašyti metodologiją, struktūrą ar greitai išspręsti taktines problemas. Tai planuojamas ir valdomas nuolatinis projektų valdymo gerinimo procesas.

Yra sukurta nemažai modelių, kurie gali būti naudojami organizacijoje projektų valdymo brandai įvertinti. Projektų valdymo brandos modelių pirmtakai buvo programinės įrangos kūrimo modeliai, nes didžioji dalis buvo sukurti tuomet, kai programinė įranga buvo pradėta kurti pasitelkiant projektus. Laikoma, kad organizacinės brandos koncepcija į projektų valdymą buvo perkelta iš programinės įrangos kūrimo procesų siekiant įvertinti programinės įrangos projektų valdymą. Esant didelei brandos vertinimui sukurtų modelių įvairovei, kiekvienai organizacijai svarbu pasirinkti tokį modelį, kuris padėtų efektyviausiai ir objektyviausiai įvertinti esamą organizacijos brandą projektų valdyme. Toliau trumpai aprašomi keli, plačiai praktikoje taikomi brandumo modeliai, padedantys įvertinti ir tobulinti projektų valdymo brandumą:

1. Organizacinis projektų valdymo brandos modelis (*Organizational Project Management Maturity Model – OPM3*) – laikomas sudėtingiausiu ir išsamiausiu.
2. Portfelio, programų ir projektų valdymo brandos modelis (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model - P3M3®*)

OPM3 modelį sukūrė JAV Projektų vadybos institutas (*Project management institute - PMI*). OPM3 modelis skirtas nusakyti ir įvertinti organizacijos gebėjimui vykdyti strategiją per projektų atranką ir įgyvendinimą. Jis nurodo hierarchinę geriausių praktikų struktūrą, kurių teikiama naudą rezultatams gauti galima išmatuoti naudojant KPI (Key performance indicator) ir kitus rodiklius (Hillson, 2003). OPM3 yra sistema, kuri leidžia visos organizacijos mastu stebėti portfelio, programų

ir projektų valdymą siekiant naudoti geriausias šios srities praktikas (PMI 2008b). PMI apibrėžia brandos modelį kaip karkasą, nusakantį efektyvių procesų savybes skirtingose srityse: strateginis verslo planavimas, verslo plėtra, sistemų inžinerija, projektu valdymas, rizikos valdymas, informacinių technologijų ar personalo valdymas. Šio modelio pagrindas yra kiekvieno proceso priklausomybė nuo vienos ar daugelio kompetencijų, pajėgumų, kuriuos galima išmatuoti ir įvertinti (PMI 2008b).

Vertinant branda OPM3 modelis apima daugiamatį vaizdą kartu vertinant proceso geriausią praktiką ir proceso tobulinimo ciklo standartizavimą, matavimą, kontrolę ir nuolatinį gerinimą (*angl. standardize, measure, control, improve (SMCI)*). Cooke-Davieso nuomone šis modelis yra sudėtingiausias iš visu projektų valdymo brandos modelių ir dėl to tikėtina, kad yra išsamiausias.

Šis modelis apima procesus, užtikrinančius organizacijos strateginius interesus, efektyviai ir sėkmingai įgyvendinant projektus. Šis modelis siūlo raktą į organizacinį projektų valdymą su trimis tarpusavyje susijusiais elementais (Organizational Project Management Maturity Model, 2008):

- Žinios (*knowledge*) – mokytis iš daugybės OPM geriausių praktikų;
- Vertinimas (*assessment*) – vystyti organizacijos turimus gebėjimus ir identifikuoti sritis, kurias reikia tobulinti;
- Gerinimas (*improvement*) – naudoti užbaigtus vertinimus suplanuoti žingsniams, reikalingiems norint pasiekti veiklos tobulinimo tikslus.

P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model - P3M3®*) – tai brandos modelis, sukurtas Didžiosios Britanijos vyriausybės komercijos departamento („*Office of Government Commerce*“ (*OGC*)) ir skirtas padėti viešojo sektoriaus organizacijoms pagerinti jų projektų valdymo efektyvumą, tačiau gali būti taikomas ir kitose organizacijose. Šiame metode aprašyti klasikiniai penki brandos lygiai (jų pagrindas yra CMMI modelis parengtas SEI instituto) identifikuoja, kurie pagrindiniai procesai turi trūkumų organizacijoje ir kurias sritis reikia tobulinti didinant brandą. Kiekvienas P3M3 brandumo lygis yra išsamiai aprašytas. P3M3 modelio klasikinė projektų valdymo brandos įvertinimo ir matavimo sistema, lyginant su kitais modeliais, yra lengva ir paprasta administruoti. P3M3 metode įvardijami ir aprašomi penki organizacijos brandos lygiai (P3M3® - Introduction and Guide to P3M3, 2010), pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacijos brandos lygiai pagal P3M3 metodiką

Lygis	Pavadinimas	Aprašymas
1 lygis	Proceso supratimas (<i>angl. awareness of process</i>)	Organizacija išskiria projektus ir paleidžia juos atskirai nuo vykdomo verslo. Projektai vyksta neformaliai be standartinių procesų ir stebėjimo.
2 lygis	Pasikartojantis procesas (<i>angl. repeatable process</i>)	Organizacija įsitikina, kad kiekvienas projektas vyksta su savo procesais ir procedūromis pagal minimaliai specifikuotą standartą. Gali būti ribotas nuoseklumas ar koordinacija tarp projektų.

4 lentelės tęsinys

3 lygis	Apibrėžtas procesas (angl. <i>defined process</i>)	Organizacija turi centralizuotai kontroliuojamus procesus ir individualiuose projektuose juos pritaiko.
4 lygis	Valdomas procesas (angl. <i>managed process</i>)	Organizacija gauna ir išlaiko projektų atlikimo specifinius matavimo rodiklius, vykdo kokybės valdymą ir prognozuoja ateities projektų atlikimą.
5 lygis	Optimizuotas (pritaikytas, nuoseklus) (angl. <i>optimized process</i>)	Organizacija nuolat tobulina procesus ir projektų valdymo technologiją tam, kad nuolat gerinti projektų atlikimą ir optimizuoti procesus.

Šaltinis: P3M3® - Introduction and Guide to P3M3, 2010, 7-8 p.

Praplečiant 4 lentelės informaciją ir gilinantis į organizacijos projektų valdymo brandos lygius pagal P3M3 metodikos Projektų valdymo savęs vertinimo dokumentą (P3M3® – Project Management Self-Assessment, 2010), toliau pateikiama kokie yra organizacijose vykstantys procesai kiekviename lygyje.

1 brandos lygis. Procesai paprastai nėra dokumentuojami. Procesų aprašymai yra keli arba jų nėra. Tikroji praktika nustatoma pagal įvykius ir asmeninius pasirinkimus, baigtys yra kintamos. Iniciatyvos yra paremtos asmenybių kompetencijomis, o ne organizacijos žiniomis ir gebėjimais. Organizacija yra nepajėgi pastoviai kartoti sėkmės. Tokios „sėkmės“ dažnai pasiekiamos su viršytu biudžetu ir atsilikimu nuo numatytų terminų. Procesai yra neišvystyti ir nepilni. Dokumentų aprašančių valdymą yra mažai. Organizacijoje terminologija – nestandartizuota, o tie patys terminai skirtingai interpretuojami vadovų ir komandos narių.

2 brandos lygis. Organizacija gali pademonstruoti bazinės valdymo praktikas (pvz. sekti kaštus ir planuoti išteklius). Procesai yra vystomi. Yra žinomi asmenys, kurie turėjo tinkamą apmokymą ir gali demonstruoti sėkmingų projektų patirtį, per juos įmonė gali kartoti ankstesnių projektų sėkmės ateityje. Iniciatyvos yra atliekamos ir valdomos pagal jų dokumentuotus planus, projekto statusas yra matomas vadybai numatytoje esminiuose patikros taškuose, gairėse. Organizacija vis dar gali turėti neadekvačius sėkmės įvertinimus, neaiškias atsakomybes už tikslo siekimą, trūksta integruoto rizikos valdymo, ribota patirtis pokyčių valdyme ir netinkama komunikacijos strategija.

3 brandos lygis. Valdymo ir techniniai procesai yra dokumentuojami, standartizuoti ir integruoti su tam tikrais verslo procesais. Vyresnieji vadovai nuolat dalyvauja ir padeda. Įmonėje greičiausiai yra darbuotojų įgūdžių ir žinių mokymai, kad jie galėtų lengviau atlikti jiems paskirtas užduotis. Įmonėje labai svarbus kokybės valdymo aspektas, vykdomi tarpusavio pokalbiai, kad geriau suprasti kaip procesai galėtų būti patobulinti, o grėsmės – pašalintos.

4 brandos lygis. Organizacija rodo brandų elgesį per apibrėžtus procesus, kurie yra valdomi kiekybiškai – taikant matavimo vienetus bei kiekybines technikas. Yra tvirtų įrodymų dėl kiekybinių

tikslų, kokybės ir procesų taikymo rezultatų ir jie yra naudojami valdant procesus. Veiklos vertinimo sistemos matavimo duomenys yra renkami ir palengvina portfelio analizę bei galimybę nustatyti galimybių ir pajėgumų apribojimus. Aukščiausio lygio vadovybė aktyviai ieško naujų būdų kaip pasiekti tikslus. Naudojant matavimo rodiklius, vadyba gali efektyviai kontroliuoti procesus ir identifikuoti kelius pritaikyti ir adaptuoti juos konkrečioms iniciatyvoms be kokybės praradimo.

5 brandos lygis. Organizacija yra orientuota į savo kiekybiškai valdomų procesų optimizavimą, į vertinimą įtraukiant besikeičiančius verslo poreikius ir išorinius veiksnius, taip numatant būsimą gebėjimų ir pajėgumų poreikį. Aukščiausio lygio vadovai matomi kaip pavyzdiniai didinant pajėgumų potencialą ir tobulinant kokybę. Iš organizacijos procesų ir produktų rodiklių įgytos žinios leidžia suprasti varijavimo priežastis, o taip pat optimizuoti pajėgumus. Organizacija turi gebėti pastoviai tobulinti procesus, sekti atsiliepimus bei skatinti inovacines idėjas ir technologijas. Organizacija turi stipriai derinti įmonės tikslus su verslo planais ir visa tai turi būti vertinant apimtį, rėmimą, įsipareigojimus, planavimą, išteklių paskirstymą, rizikos valdymą ir naudos realizavimą.

Šiame darbe UAB „Nevda“ ir penkių savivaldybių projektų valdymo brandos lygį autorė pasirinko vertinti pagal P3M3 metodą, kadangi metode naudojama klasikinė projektų valdymo brandos įvertinimo ir matavimo sistema, kuri yra aiški, suprantama ir pripažinta. Taip pat šis metodas tinka viešojo sektoriaus organizacijoms. Tiriamos įmonės projektai yra vykdomi tik viešajame sektoriuje, todėl daroma prielaida, kad visa įmonės veikla yra stipriai veikiamą viešojo sektoriaus procesų ir įpročių, todėl šis metodas tiks ir įmonei.

Projektų valdymo savęs vertinimo dokumente (P3M3® – Project Management Self-Assessment, 2010) pateikiamas klausimynas orientuotas į šių septynių sričių įvertinimą.

1. Valdymo kontrolė
2. Naudos valdymas
3. Finansų valdymas
4. Įsipareigojimai suinteresuotoms šalims
5. Rizikos valdymas
6. Organizacinis valdymas
7. Išteklių valdymas

Pagal minėtą klausimyną (2.1 versija) šiame darbe ir bus atliekamas tyrimas. Tyrimo planas:

- Tema – projektų valdymo branda diegėjo įmonėje ir savivaldybėse.
- Tikslas – apklausus atrinktus asmenis įmonėje ir savivaldybėse, nustatyti projektų valdymo brandos lygį ir išskirti problemines sritis, kurios yra tobulintinos siekiant sėkmingesnio projektų įgyvendinimo.
- Tyrimo problema (klausimas) – kokio lygio yra projektų valdymo branda diegėjo įmonėje ir savivaldybėse?

- Hipotezė – diegėjas ir savivaldybės yra pasiekę antrą projektų valdymo brandos lygį.
- Tiriamasis objektas – UAB „Nevda“ ir penkios įmonės aptarnaujamos savivaldybės:
 1. Klaipėdos miesto savivaldybės administracija
 2. Šiaulių miesto savivaldybės administracija
 3. Šiaulių rajono savivaldybės administracija
 4. Panevėžio miesto savivaldybės administracija
 5. Telšių rajono savivaldybės administracija
- Respondentai – klausimynas pateikiamas keturiems diegėjo aukštesnio lygio darbuotojams ir dviem žemesnio hierarchinio lygio darbuotojams:
 1. Projektų direktoriui
 2. Projekto vadovui diegimams (2 asmenys)
 3. Projekto vadovui sistemos palaikymui (1 asmuo)
 4. Konsultantui (2 asmenys)
 Kiekvienoje iš savivaldybių klausimynas pateikiamas projektų vadovams.
- Tyrimo būdas – apklausos anketa, pagal P3M3 metodikos Projektų valdymo savęs vertinimo klausimyną (1 priedas). Joje prašoma pažymėti vieną atsakymą kiekviename iš devynių klausimų pasirenkant iš pateiktų variantų, kuris labiausiai atitinka situaciją organizacijoje. Visiems respondentams pateikiama tokia pati anketa, kurioje užduodami klausimai apie procesų būklę organizacijoje – valdymo kontrolę, naudos valdymą, finansų, įsipareigojimų suinteresuotoms šalims, rizikos, išteklių ir organizacinį valdymą.
- Rezultatai – pagal respondentų atsakymus, bus sumuojama, kuris atsakymas kiekviename klausime buvo pasirinktas daugiausiai kartų (a, b, c, d, e). Kiekvienas atsakymas atitinka brandos lygį (1, 2, 3, 4, 5).

Pagal gautus atsakymus į pateiktą klausimyną, apklausiant skirtingus vaidmenis užimančius asmenis, bus daroma išvada, kuriame projektų valdymo brandos lygyje yra tiriamą organizaciją, ar pasitvirtino iškelta hipotezė dėl antro lygio. Gauti rezultatai parodys, kuriai valdymo sričiai organizacija skiria per mažai dėmesio, ar pakankamai yra dokumentuoti procesai, ar jie vyksta pagal taisykles, ar spontaniškai. Šis tyrimas atskleis valdymo mikroaplinką organizacijose, darančią stiprią įtaką FVAIS įgyvendinimui ir padės pateikti pasiūlymus dėl projektų įgyvendinimo procesų tobulinimo.

Projektų įgyvendinimo tyrimas apklausiant diegėjo komandą. Šiame tyrime bus lyginami penkių pasirinktų FVAIS diegimo projektų savivaldybėse rodikliai – laiko, apimties, kainos, kokybės, papildomai pridedant problematiškumo rodiklį. Laiko, apimties ir kainos rodikliai yra fiksuoti ir žinomi, todėl gali būti palyginti pačios autorės, o kokybė ir problematiškumas bus vertinamas apklausiant parinktus asmenis. Diegėjo projektų komandų nariams pateikiama anketa, kurioje prašoma balais įvertinti projektų kokybės rodiklį, taip pat papildomai balais įvertinti kliento problematiškumo

lygį ir nurodyti konkrečias problemas, kurios apsunkina bendradarbiavimą. Prie diegėjo apklausos rezultatų bus pridėti palyginamieji kitų projekto rodiklių balai, nusakantys laiką, apimtį, kainą. Tokio tyrimo tikslas yra nustatyti, kuris projektas diegėjui yra efektyviausias, sėkmingiausias ir gali būti laikomas pavyzdiniu, su juo lyginami kiti projektai ir ieškoma probleminių taškų, kurie lėmė mažesnę sėkmę. Toliau pateikiamas tyrimo planas:

- Tema – projekto kainos, apimties, laiko ir kokybės santykis įvairiose savivaldybėse.
- Tikslas – nustatius diegėjui sėkmingiausią projektą, kuris gali būti laikomas pavyzdiniu, su juo lyginant kiti projektus, išskirti probleminius taškus, kurie lemia mažesnę sėkmę.
- Tyrimo problema (klausimas) – kurios savivaldybės projektas diegėjui yra sėkmingiausias? Ar ženkliai skiriasi tos pačios sistemos diegimo projektų rodiklių įvertinimas kiekvienoje savivaldybėje? Ar didelė dalis suteiktų paslaugų kokybės priklauso nuo kliento bendradarbiavimo?
- Hipotezė – įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo kliento bendradarbiavimo lygio.
- Tiriamasis objektas – penkios UAB „Nevda“ aptarnaujamos savivaldybės, kuriose diegiama (arba jau įdiegta) FVAIS „Biudžetas“^{VS}:
 1. Klaipėdos miesto savivaldybės administracija
 2. Šiaulių miesto savivaldybės administracija
 3. Šiaulių rajono savivaldybės administracija
 4. Panevėžio miesto savivaldybės administracija
 5. Telšių rajono savivaldybės administracija
- Respondentai – respondentų atsakymai gali būti skirtingi, priklausomai nuo jų vaidmens projekte, todėl visapusiškiems atsakymams gauti apklausiami šias pareigas diegėjo projektų komandose turintys darbuotojai:
 1. Projekto vadovas (2 asmenys)
 2. Funkcinės srities specialistas – analitikas (1 asmuo)
 3. Funkcinės srities specialistas – konsultantas (3 asmenys)
 4. Techninės grupės narys – programuotojas (2 asmenys)
- Tyrimo būdas – apklausos anketa (pateikta 2 priede). Joje prašoma balais nuo 1 iki 5 įvertinti įvertinti kiekvieną iš penkių savivaldybių pagal suteiktų paslaugų kokybę. Kokybė – didžiausią kliento lūkesčių patenkinimą respondento nuomone keliantys diegėjo atlikti darbai projekte (geriausiai atlikti) vertinami 5 balais, kiti atitinkamai mažiau. Papildomai prašoma įvertinti kiekvieno kliento problematiškumo lygį (sunku komunikuoti, klientas neturi motyvacijos įsisavinti naujoves, yra priešiška nusiteikęs ir pan.), 5 balais vertinant mažiausiai problemų keliantį klientą, kitus atitinkamai mažiau, taip pat įvardijant konkrečias problemas. Balų

priskyrimas atliekamas ne reitinguojant, o kiekvienam klientui priskiriant balą, kuris gali kartotis.

- **Rezultatai** – kiekvienai savivaldybei respondentų duoti balai susumuojami. Daugiausiai balų surinkusiam atvejui priskiriamas lyginamasis balas 5, kitiems atitinkamai mažiau. Prie kokybės palyginamojo balo pridedamai kitų rodiklių (laiko, apimties, kainos) palyginamieji balai ir išvedamas rezultatas. Papildomai pridedamas problematiškumo balas turint tikslą įvertinti ar tai keičia galutinius rezultatus. Palyginama kuris projektas laikomas efektyviausiu susumavus visus rodiklius.

Atlikus tyrimą, rezultatas parodys, kurios savivaldybės projektas diegėjo personalo atžvilgiu yra geriausiai įgyvendinamas, taip pat su kokiomis problemomis susiduriama. Tai leis palyginti to paties produkto diegimo procesus skirtingiems klientams, įžvelgti kliento įtakos svorį, nustatyti problemas ir pasikartojančias rizikas, matomas iš skirtingas pareigas einančių asmenų pozicijų.

Projektų įgyvendinimo tyrimas apklausiant savivaldybės komandą. Organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jos projektų kokybės. Projektų kokybės reikalavimai turi būti nustatomi jau pačioje projekto inicijavimo etape. Kokybės reikalavimai turi būti skirti projekto organizacijos ir projekto rezultatų vartotojų poreikiams ir lūkesčiams patenkinti. Jau buvo minėta anksčiau, kad projekto įgyvendinimo laikotarpiu svarbu nuolat komunikuoti su projektu suinteresuotomis šalimis, kadangi tik jos sprendžia, ar tinkama projekto kokybė. Dauguma projektų patiria nesėkmę dėl to, kad projekto komandos skiria didelį dėmesį pagrindiniams projekto rezultatams, tačiau visai ignoruoja kitus suinteresuotų šalių interesus (Meilienė E., Čiutienė R., 2010). Formaliai FVAIS diegimo projektuose kokybės reikalavimai apibrėžiami techninėje užduotyje, kur punktais įvardijamas sistemos funkcionalumo galimybės ir rezultatas. Tačiau šių reikalavimų pilnas įgyvendinimas nebūtinai atneš pasitenkinimą suinteresuotoms šalims, ypač klientui – savivaldybei. Pagrindiniai naudotojai, savivaldybės projekto vadovas, administracijos direktorius dažnai turi papildomų, popieriuje nerašytų kokybės suvokimo veiksmų, kurie veikia jų galutinį pasitenkinimą projekto rezultatais.

Projektų kokybė pagal K. Lockyer ir J. Gordon (2005) gali būti nustatyta šiais penkiais pagrindiniais aspektais (pagal Meilienė E., Čiutienė R., 2010 publikaciją):

1. *Maksimaliai patenkinami projekto rezultatų vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai.* Visi projekte numatyti darbai turi tiesiogiai atitikti projekto užsakovų ar vartotojų poreikius. Projekto vykdytojai turėtų skirti ypatingą dėmesį suinteresuotų šalių poreikiams ir lūkesčiams nustatyti, suderinti jų teisingumą bei numatyti abiems pusėms priimtinas ir tinkamas priemones, veiklas jiems pasiekti. Vadinasi, projektą realizuojanti organizacija turi užtikrinti efektyvią komunikavimo sistemą su visomis suinteresuotomis šalimis.

2. *Visi projekte numatyti darbai yra visiškai atlikti.* Projekto procesai sukuria tam tikrą vertę projekto rezultatų vartotojams. Labai svarbu efektyviai valdyti visus projekto procesus, kurie apima procesų planavimą, koordinavimą, projekto aprūpinimą reikalingais ištekliais, stebėseną ir kontrolę.

3. *Pasiekta tiek planuotų produktų, tiek procesų kokybė.* Projekto produkto kokybė ir projekto procesų kokybė yra tiesiogiai susiję veiksniai. Siekiant projekto kokybės, turi būti aiškiai nustatyta kontrolės sistema, kur kontroliuojama ir produkto, ir procesų kokybė. Projektų vykdytojai turi žinoti vartotojų reikalavimus ir kokiais kriterijais remiantis bus vertinami sukurti projekto produktai.

4. *Projekto valdymas užtikrina palankią aplinką pasiekti reikiamą kokybę.* Siekiant užtikrinti palankią aplinką kokybiškiems rezultatams pasiekti, pirmiausiai reikia nustatyti kokybės tikslus. Tikslai turi būti išmatuojami. Taip pat nemažiau svarbu sukurti tinkamą organizacinę struktūrą, kokybės vertinimo kriterijus ir jų užtikrinimo priemones, suformuoti projekto komandą, kuri turi pakankamai kompetencijos projekto veikloms ir rezultatams pasiekti.

Remiantis šiais K. Lockyer ir J. Gordon (2005) kokybės aspektais, darbe bus tirama FVAIS įgyvendinimo kokybė iš savivaldybės pozicijos. Tyrimui atlikti pasirinkta atvejo analizė – kuomet renkama informacija apie atskirą tyrimo atstovą ar nedidelę grupę, rezultatus grupuojant pagal atstovo priklausymą konkrečiam objektui, šiuo atveju – savivaldybei. Nagrinėjami atvejai analizuojami pagal asmenų grupes, ieškant bendros jų pozicijos. Atvejo analizėje dėmesys bus koncentruojamas į atskirą objektą ir išvados daromos tik apie šį objektą tiriamos problemos kontekste. Atvejo analizės pagalba bus stengiamasi gauti ir apibendrinti asmenų grupės nuomonę nagrinėjamu klausimu. Kadangi projektų kokybės rodiklis yra subjektyvus veiksnys, bus naudojama anketinė apklausa, kurios rezultatai vertinami pagal konkretų klientą ir respondento vaidmenį projekte.

Tyrimui atlikti savivaldybės darbuotojams, tiesiogiai susijusiems su FVAIS įgyvendinimo procesu, pateikta anketa, rezultatai vertinami atskirai savivaldybėms, vėliau ieškoma sutapimų arba skirtumų ir išvedamas galutinis rezultatas, kurio pagrindu nustatomos probleminės sritys, galimai mažinančios projekto įgyvendinimo efektyvumą. Remiantis jomis, bus pateikiami pasiūlymai ateities projektams. Tyrimo planas:

- Tema – FVAIS diegimo projektų įgyvendinimas pasirinktose savivaldybėse.
- Tikslas – atlikus respondentų apklausą, įvertinti projektų įgyvendinimo efektyvumą kiekvienoje savivaldybėje ir atlikti palyginimą su kitomis, kad būtų galima rasti esminius skirtumus galimai turinčius įtaką projekto sėkmei.
- Tyrimo problema (klausimas) – ar FVAIS diegimo projektas yra gerai įgyvendinamas? Su kokiomis problemomis susiduriama?
- Hipotezė – FVAIS diegimo projektai vertinami kaip gerai įgyvendinti ir verti investicijų.
- Tiriamas objektas – UAB „Nevda“ aptarnaujamų savivaldybių atstovų grupės:

1. Klaipėdos miesto savivaldybės administracija

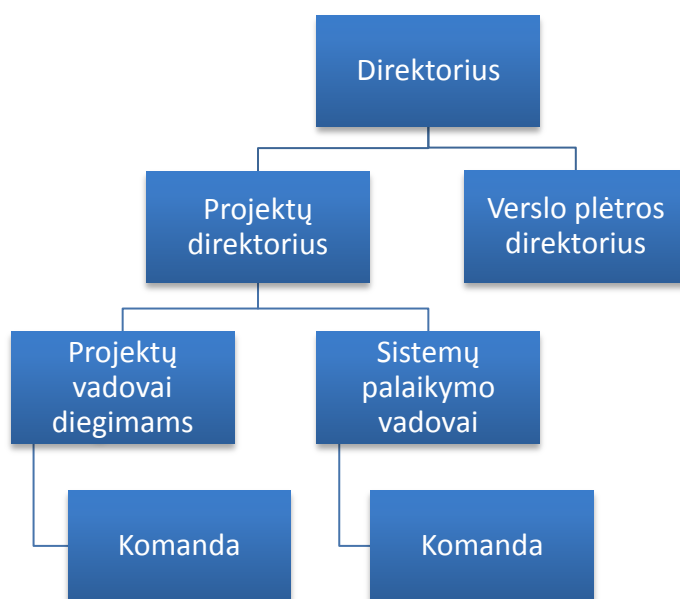
2. Šiaulių miesto savivaldybės administracija
 3. Šiaulių rajono savivaldybės administracija
 4. Panevėžio miesto savivaldybės administracija
 5. Telšių rajono savivaldybės administracija
- Tyrimo būdas – anketinė apklausa su atsakymų variantais (3 priedas). Visiems respondentams pateikiama ta pati anketa, kurioje prašoma išreikšti nuomonę apie FVAIS naudą, bendradarbiavimą su diegėju, lūkesčių patenkinimą, įgyvendinimo procesą ir kt.
 - Rezultatai – susistemintus anketų duomenis, bus išskirtos probleminės sritys, keliančios pagrindinių naudotojų nepasitenkinimą, lūkesčių nepasiteisinimą.

Atlikus visus aprašytus tyrimus bus išsiaiškinta informacijos iš pagrindinių projektu suinteresuotų šalių: savivaldybės ir diegėjo atstovų. Priklausomai nuo tiriamos grupės, bus atliekami skirtingi tyrimai, kurių rezultatai apibendrinami.

3. FVAIS ĮGYVENDINIMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Diegėjo projektų valdymo brandos tyrimas

Tiriamos įmonės klientai yra tik viešojo sektoriaus įstaigos, kadangi įmonės kuriami programiniai produktai orientuoti išskirtinai į jų poreikius, kurie nėra tapatūs verslo įmonėms. Tiriama įmonė ir jos kuriami produktai buvo aprašyti 1.3. skyrelyje. Įmonė gali būti priskirta projektinei organizacijai, kadangi visa pagrindinė jos veikla vykdoma per projektus. 5 paveikslėlyje pateikta organizacinė įmonės struktūra.



5 pav. **Organizacinė tiriamos įmonės struktūra**

Verslo plėtros direktorius atsakingas už naujų klientų paiešką, dalyvavimą viešųjų pirkimų konkursuose, esamų ryšių palaikymą, paslaugų plėtros inicijavimą. Projektų direktorius atsakingas už visų įmonės vystomų projektų kokybę (programavimo darbus, klientų aptarnavimą, garantinį palaikymą ir pan.), jam pavaldūs ir atskaitingi visi projektų vadovai kartu su projektų komandomis. Įmonėje yra dviejų tipų projektų vadovai: diegimo projektų ir sistemų palaikymo. Diegimo projektų vadovai atsakingi už jam priskirtus klientus, kuriems diegiamas (palaikomas) programinis sprendimas - už darbų organizavimą ir paskirstymą komandoje, bendravimą su klientu, projekto darbų atlikimą laiku ir neviršijant kaštų. Sistemų palaikymo vadovai yra atsakingi už kiekvieno produkto techninę būseną ir kokybišką funkcionavimą, incidentų šalinimą, techninės komandos darbų organizavimą. Diegimo projekto komandos struktūra ir glaudus ryšys su sistemos palaikymo komandos struktūra pateikta 6 paveikslėlyje. Sistemos palaikymo komanda dalyvauja visose diegimo komandose.



6 pav. Sistemos diegimo ir palaikymo komandų schema

Svarbiausias tiriamu atveju yra projekto vadovas. Gavęs įgyvendinti projektą, projekto vadovas parengia darbų planą, organizuoja projekto komandos darbą, nuolat identifikuoja kylančias rizikas ir imasi veiksmų joms pašalinti, rengia projekto įgyvendinimo ataskaitas. Labai svarbi projektų valdymo proceso dalis yra komunikacija. Projekto vadovas identifikuoja suinteresuotas šalis ir užtikrina sklandžią komunikaciją tarp jų. Projekto vadovas stebi ir kontroliuoja projekto įgyvendinimą, imasi veiksmų problemoms spręsti, esant rimtai situacijai komunikuoja su aukštesnio lygio vadovais. Vienas iš pagrindinių projekto vadovo užduočių yra užtikrinti efektyvų komandos darbą. Tam reikia turėti išlavintus socialinius įgūdžius, pelnyti komandos pagarbą, mokėti motyvuoti kitus ir tuo pačiu reikalauti rezultato iš jų. Tyrimo metu bus atkreipiamas didžiausias dėmesys į projektų vadovų atsakymus, kadangi klausimai atitinka jų kasdienio darbo procesus.

Atsižvelgiant į autorės kelių metų patirtį įmonėje įvairiose projektų komandose ir įvairiose pareigose, projektų valdymo procesas yra tobulintinas. Procesai įmonėje yra dokumentuoti pagal ISO sertifikavimo reikalavimus, tačiau didžioji dalis žinių naujai prisijungusiam žmogui yra perduodama žodžiu. Kartais toks žinių perdavimo būdas yra pavėluotas, tik sprendžiant klaidas ar problemas, o ne atliekant jų prevenciją. Taip pat nėra raštu fiksuojamos visos blogos patirtys, kurios padėtų nekartoti klaidų. Autorės nuomone, per mažai eskaluojamos rizikos kai atsiranda darbų vėlavimas, taip pat pasitaiko atvejų, kai rizikos nepastebimos ir neįvardijamos, o tenka šalinti jų sukeltus padarinius. Ne retai vykdomi žmogiškųjų išteklių persikirstymai tarp projektų, kurie tam tikrame laikotarpyje įneša sumaištį. Projektų įgyvendinimo sėkmei įmonėje didelę įtaką turi asmeninė projekto vadovo kompetencija. Atliktas tyrimas pagal P3M3 klausimyną leis patvirtinti arba paneigti autorės nuomonę.

Tyrimo metu pagal 2.2 skyrelyje aprašytą metodiką P3M3 klausimynas buvo pateiktas šešiems asmenims įmonėje: projektų direktoriui, dviem diegimo projektų vadovams, vienam sistemos palaikymo vadovui ir dviem sistemų konsultantams (visi asmenys tiesiogiai dirba su FVAIS

projektais). Atsakymai pateikti 4 priede. Respondentai buvo suinteresuoti pateikti atsakymus, atitinkančius tikrąją padėtį, kadangi jiems patiems aktualu žinoti, koks brandos lygis įmonėje yra pasiektas ir kur reikėtų siekti tobulėti gerinant projektų valdymo praktiką. Respondentų amžiaus vidurkis – 32 metai, visi turi aukštąjį išsilavinimą, taip pat didesnę nei dvejų metų patirtį įmonėje. Tai leidžia manyti, kad jie yra pakankamai kompetentingi įvertinti procesus įmonėje.

Susumavus šešių asmenų atsakymus (daugiausiai kartų tame pačiame klausime pažymėtus atsakymų variantus), rezultatai apibendrinti 5 lentelėje.

5 lentelė. P3M3 klausimyno atsakymų rezultatai

Klausimas		a	b	c	d	e	Lygis
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓			3
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓				2
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓				2
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓				2
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina			✓			3
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓				2
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓				2
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓				2
9	Ar organizacija		✓				2
Bendrai:							2

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais (daugiausiai atsakymų b) matyti, jog tiriamą įmonę yra antrame projektų valdymo brandos lygyje. Iš kelių klausimų, kuriuose vyrauja atsakymas c, galima išžvelgti perspektyvą, jog įmonė linkusi pasiekti trečiąjį lygį. Antrą brandos lygį pasiekusi organizacija teoriškai apibūdinama (P3M3® Project Management Self-Assessment, 2010) kaip turinti bazinės valdymo praktikas (pvz. sekėti kaštus ir planuoti išteklius), procesai yra vystomi. Yra žinomi asmenys, kurie gali demonstruoti sėkmingų projektų patirtį, per juos įmonė gali kartoti ankstesnių projektų sėkmės ateityje. Iniciatyvos yra atliekamos ir valdomos pagal jų dokumentuotus planus, projekto statusas yra matomas numatytoje esminių patikros taškuose, gairėse. Organizacija vis dar gali turėti neadekvačius sėkmės įvertinimus, neaiškias atsakomybes už tikslo siekimą, trūksta integruoto rizikos valdymo, ribota patirtis pokyčių valdyme ir netinkama komunikacijos strategija.

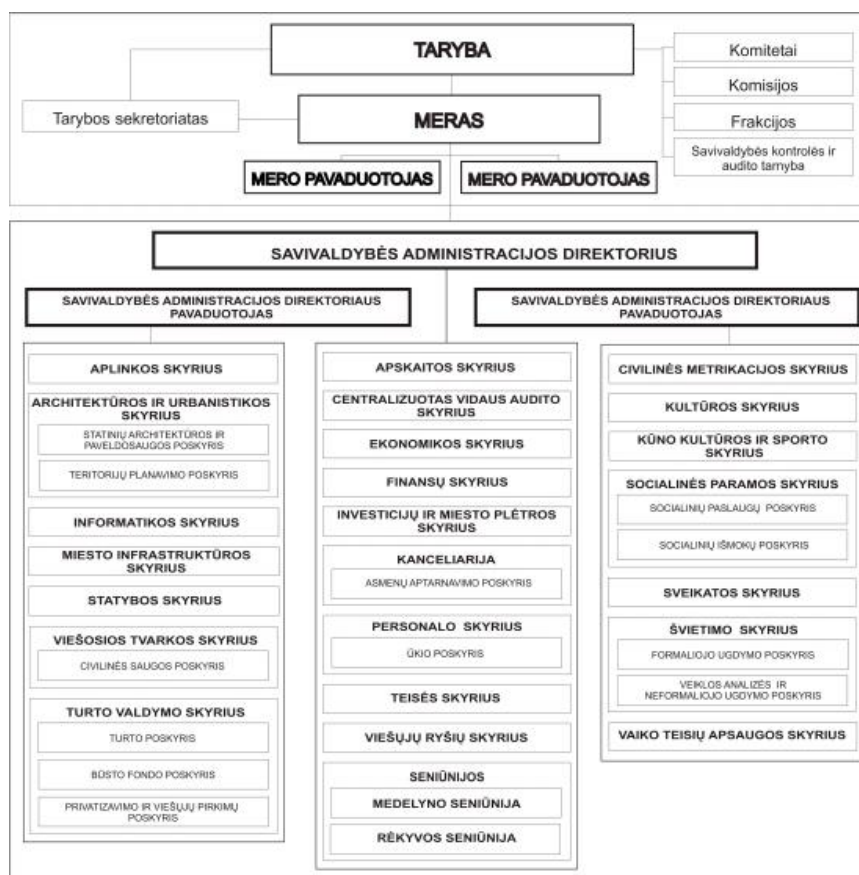
Metodologinėje darbo dalyje iškelta hipotezė, kad tiriamą įmonę yra pasiekusi antrąjį brandos lygį, patvirtino. Atliktas tyrimas patvirtino autorės, kaip įmonės vykdomų projektų tiesioginės dalyvės, nuomonę, jog organizacija turi bazinės valdymo praktikas, tačiau didelė dalis sėkmės priklauso nuo pavienių asmenų, todėl projektų valdymo praktika turi būti tobulinama. Antrojo brandos

lygio organizacijoje yra įprasta planuoti ir stebėti projekto kainą, grafiką ir apimtį. Organizacijoje nustatytos bazinės projektų valdymo gairės, tačiau projektų valdymo procesai svyruoja, yra skirtingi, nes jų įgyvendinimas priklauso nuo pavienių vadovų, dalyvaujančių projekte.

3.2. Savivaldybių projektų valdymo brandos tyrimas

Savivaldybės, vykdančios įstatymais joms pavestas funkcijas, nėra iš prigimties projektinės organizacijos. Pagrindinė jų veikla nėra projektų valdymas ir įgyvendinimas, o labiau nuolat pasikartojančių standartinių ir griežtai reglamentuotų procesų vykdymas. Tačiau kaip šiuolaikinė organizacija, savivaldybė taip pat turi nemažai veiklos, įgyvendinamos būtent per projektus. Tam pradžią padarė Europos sąjungos paramos galimybė, kuria imtasi naudotis vis didesnėmis apimtimis. Paramos įsisavinimo procesas grįstas projektų valdymo logika, todėl savivaldybės neišvengiamai turi valdyti projektus. Kadangi tai joms pakankamai nauja sritis, projektų valdymo brandos tyrimas atskleis realią padėtį šioje srityje.

Savivaldybių organizacinė struktūra labai panaši. 7 paveikslėlyje kaip pavyzdys pateikta Šiaulių miesto savivaldybės struktūra.



Šaltinis: www.siauliai.lt, skiltis Struktūra

7 pav. Šiaulių miesto savivaldybės organizacinė struktūra

Iš struktūros pavyzdžio matome, jog savivaldybėse nėra atskiro projekto valdymo skyriaus, kuris galėtų specializuotis projektų valdyme, turėti tam parengtus specialistus, metodikas ir sėkmingas praktikas. Įgyvendinant projektus, projektų vadovais dažniausiai paskiriami skyrių vadovai, kuriems projekto objektas yra artimiausias skyriaus veiklos specifikos prasme. Dažnai tai paskirtam žmogui tampa iššūkiu, kadangi tai nauja sritis jo darbe, kurioje reikia suvaldyti bent kelias suinteresuotas šalis, sekti darbus laike, įžvelgti rizikas, spręsti problemas, prisiimti atsakomybę už projekto sėkmę. Su laiku projektų vadovai įgyja patirties arba iš pradžių yra pakankamai kompetentingi, todėl negalima teigti, kad padėtis yra labai bloga. Atliekamas tyrimas leis tiksliau įvertinti padėtį.

Šiame darbe analizuojamuose FVAIS diegimo projektuose, dažniausiai projektų vadovais savivaldybėse yra paskiriami informacinių technologijų skyrių vedėjai, pasitaiko atvejų, kad tai būna investicijų skyriaus arba finansų (apskaitos) skyriaus atstovas. Tiriamose penkiose savivaldybėse P3M3 klausimynas buvo pateiktas projekto vadovams, iš kurių trys yra informacinių technologijų (informatikos) skyrių vedėjai, vienas investicijų skyriaus specialistas, vienas specialiai iš išorės samdytas asmuo būtent FVAIS projektui įgyvendinti. Siekiant išlaikyti konfidencialumą, nebus atskleidžiama konkretaus asmens atsakymai, o projektų valdymo brandos lygis išvedamas apibendrintas visoms penkioms savivaldybėms. Daroma prielaida, kad procesų valdymas dėl veiklos specifikos panašumo kiekvienoje iš jų taip pat yra panašus.

Pagal metodologinėje dalyje aprašytą tyrimo planą atlikus tyrimą, apklaustų projektų vadovų atsakymai susumuoti 7 lentelėje. Asmeniniai atsakymai pateikti priede Nr. 5.

7 lentelė. P3M3 klausimyno atsakymų rezultatai

	Klausimas	a	b	c	d	e	Lygis
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina		✓				2
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓				2
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓				2
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓			3
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓				2
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓				2
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓			3
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓			3
9	Ar organizacija			✓			3
Bendrai:							3

Iš apibendrintų rezultatų matyti, jog savivaldybės yra antrame projektų valdymo brandos lygyje (daugiausia atsakymų b). Rezultatai labai nežymiai skiriasi tarp antro ir trečio lygio, tačiau verta daryti

prielaidą, kad respondentai linkę geriau vertinti (arba taip teigti klausiami) esamą padėtį, nenorėdami atskleisti galimų problemų ar matomų trūkumų savo darbe. Autorės nuomone, teisinga orientuotis į antrą lygį, įvertinant galimą „optimistinį“ respondentų požiūrį.

Metodologinėje darbo dalyje iškelta hipotezė, kad tiriamos savivaldybės yra pasiekusios antrąją brandos lygį, pasitvirtino. Nors tyrimas yra tik orientacinio pobūdžio ir nėra moksliskai tikslus (apklausta maža grupė asmenų, smarkiai apibendrintas rezultatas), tačiau jis parodo, kad projektų valdymo praktika tokio pobūdžio įstaigoje nėra išvystyta. Pritaikant antro brandos lygio apibūdinimą savivaldybėms, galima teigti jog jos turi tik bazines valdymo praktikas, o procesai nėra vienodi, dar tik vystomi, priklauso nuo atskirų asmenų projektuose. Organizacijoje nėra aiškos atsakomybės už tikslo siekimą, trūksta integruoto rizikos valdymo, ribota patirtis pokyčių valdyme ir netinkama komunikacijos strategija.

3.3. FVAIS įgyvendinimo tyrimas iš diegėjo pozicijos

Tyrimui pasirinktas diegėjas UAB „Nevda“ ir jo sukurtas produktas finansų valdymo ir apskaitos informacinė sistema „Biudžetas^{VS}“ buvo aprašytas 1.3 skyrelyje. Visose penkiose savivaldybėse FVAIS plačiąja prasme suprantama vienodai, perkamas iš esmės tas pats objektas, tačiau skiriasi 2 skyriuje įvardinti pagrindiniai projekto rodikliai, lemiantys viso projekto įgyvendinimą: laikas, apimtis, kaina, kokybė. Laikas – FVAIS sukuriamas ir įdiegiama iš anksto suderintu laiku; apimtis – sistema atitinka techninę užduotį ir realizuojama reikiama apimtimi; kaina – sistemos kūrimo sąnaudos projekto vykdymo metu nenukrypsta nuo planuoto biudžeto; kokybė – klientas vertina paslaugą kaip kokybišką. Laikas, apimtis, kaina yra pamatuojami rodikliai, kurie gali būti palyginami tarp projektų. Kokybės suvokimas ir vertinimas gali būti subjektyvus, jį galima aiškinti kaip suinteresuotos šalies lūkesčių patenkinimą, todėl jis tiriamas apklausiant projekte dalyvaujančius asmenis. Šioje darbo dalyje bus palyginama penkių projektų laiko, apimtys ir kainos rodikliai, juos papildant apklausos būdu gautais kokybės balais iš diegėjo personalo. Tokiu tyrimu siekiama nustatyti, kuris projektas diegėjui yra sėkmingiausias ir gali būti laikomas pavyzdiniu, su juo lyginami kiti projektai.

Projekto **trukmė** (laikas) – laikotarpis nuo sutarties pasirašymo iki baigiamojo perdavimo – priėmimo akto pasirašymo. Paprastai diegėjas negali daryti įtakos ir derybų būdu siūlyti sau palankų laikotarpį, kadangi projekto trukmė priklauso nuo savivaldybės ir finansuojančios įstaigos susitartų laikotarpių, dažnai jis netgi sutrumpėja dėl viešųjų pirkimų metu vykstančių ginčų tarp savivaldybės (perkančiosios organizacijos) ir konkurse dalyvaujančių diegėjų. Taigi laimėjęs konkursą ir pasirašydamas sutartį Diegėjas sutinka su projekto laikotarpiu ir teturi galimybę dėti visas pastangas atlikti darbus nevėluojant. Terminai paprastai atitinka protingumo kriterijus, tačiau beveik visada yra minimalūs. Toliau 8 lentelėje pateikiami duomenys apie kiekvienos tiriamos savivaldybės projektų

trukmę. Kiekvienam projektui yra priskirtas palyginamasis balas nuo 1 iki 5. Ilgiausiai projekto trukmei – 5 balai, kitoms atitinkamai mažiau. Diegėjas yra suinteresuotas ilgesniu projekto laikotarpiu, nes nesant dideliame skubotumui gali būti kokybiškiau atlikti darbai, taip pat nereikia visų pajėgų sutelkti vienam projektui skubos tvarka, lengvėja žmogiškųjų išteklių paskirstymas, galima vykdyti didesnę kiekį projektų.

8 lentelė. Projektų trukmės palyginimas

	Savivaldybė	Trukmė mėnesiais	Balai	Būsena
1	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	7	1	Vykdomas
2	Šiaulių miesto savivaldybės administracija	10	3	Baigtas
3	Šiaulių rajono savivaldybės administracija	8	2	Vykdomas
4	Panevėžio miesto savivaldybės administracija	11	4	Baigiamas vykdyti
5	Telšių rajono savivaldybės administracija	21	5	Baigiamas vykdyti

Šaltinis: sudaryta pagal vidinius UAB “Nevda” dokumentus

Projekto **apimtis** – koks kiekis paslaugų turi būti suteiktas. Nagrinėjamu atveju apimtį galima matuoti funkcinių reikalavimų skaičiumi, kurie turi būti realizuoti FVAIS. Šių reikalavimų skaičiaus ar pobūdžio diegėjas negali pasirinkti. Reikalavimai būna savivaldybės nustatyti dar prieš vykdant viešuosius pirkimus. Laimėjęs diegėjas įsipareigoja visus įgyvendinti. Didžioji dalis reikalavimų jau būna realizuota standartiniame siūlomos FVAIS funkcionalume, tačiau papildoma apimtis, atitinkanti būtent išskirtinai vieno kliento poreikius, nėra maža. Taip pat diegėjui dažnai tenka vesti derybas su klientu dėl vieno ar kito reikalavimo interpretavimo, tuomet suprojektuoti pokyčius sistemoje ir realizuoti. 9 lentelėje pateikiamas kiekvienos savivaldybės funkcinių reikalavimų skaičius su priskirtais palyginamaisiais balais. Mažiausiam reikalavimų kiekiui – 5 balai, kitiems atitinkamai mažiau. Laikoma, kad diegėjas suinteresuotas mažesniu reikalavimų skaičiumi, nes tuomet reikia atlikti procentiškai mažiau standartinio sistemos funkcionalumo išplėtimo darbų, o tai mažina sąnaudas.

9 lentelė. Projektų apimtys palyginimas

	Savivaldybė	Funkcinių reikalavimų skaičius	Balai
1	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	580	5
2	Šiaulių miesto savivaldybės administracija	658	3
3	Šiaulių rajono savivaldybės administracija	697	1
4	Panevėžio miesto savivaldybės administracija	690	2
5	Telšių rajono savivaldybės administracija	597	4

Šaltinis: sudaryta pagal vidinius UAB “Nevda” dokumentus

Projekto **kaina** – dalyvaujant viešajame pirkimo konkurse diegėjo pasiūlyta kaina, kuri vėliau negali būti keičiama. Pinigų sumos kiekviename projekte yra skirtingos. Diegėjas, siūlydamas kainą, įvertina projekto apimtį, sudėtingumą, reikalingus išteklius, laiką ir kliento galimybę mokėti. Galimos maksimalios sumos paprastai būna žinomos. Viešųjų pirkimų konkursų ypatybės lemia, kad dažnai iš esmės tas pats objektas įsigijamas už skirtingą kainą. Dėl konfidencialumo neatskleisti dviejų šalių sutarties informacijos, nebus pateikiamos tikslios projektų kainos, o tik palyginamieji balai (10 lentelė). Didžiausios pinigines vertes projektas vertinamas 5 balais, kiti atitinkamai mažiau. Tikslesniam suvokimui galima įvardinti kainų ribas – visų projektų vertės svyruoja nuo 400 000 iki 1 200 000 Lt.

10 lentelė. Projektų kainų palyginimas

	Savivaldybė	Balai
1	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	5
2	Šiaulių miesto savivaldybės administracija	1
3	Šiaulių rajono savivaldybės administracija	3
4	Panevėžio miesto savivaldybės administracija	4
5	Telšių rajono savivaldybės administracija	2

Šaltinis: sudaryta pagal vidinius UAB “Nevda” dokumentus

Projekto **kokybė** – sunkiai vienareikšmiškai apibrėžiamas rodiklis, tačiau FVAIS diegimo kontekste jį suprasime kaip diegėjo suteiktų paslaugų lygį, nešantį klientui didžiausią naudą ir lūkesčių patenkinimą. Penkių projektų kokybei įvertinti atliekamo tyrimo metu pagal metodologinėje darbo dalyje aprašytą tyrimo planą, diegėjo personalui buvo pateikta anketa, kurioje prašoma balais įvertinti penkis projektus. Respondento nuomone geriausiai atlikti darbai, turintys nešti didžiausią naudą klientui ir atitikti lūkesčius, vertinami 5 balais, kiti atitinkamai mažiau. Anketoje papildomai paprašyta įvertinti kiekvieno kliento problematiškumo lygį (sunku komunikuoti, klientas neturi motyvacijos įsisavinti naujoves, yra priešiški nusiteikęs ir pan.) 5-1 balų skalėje, 5 balus skiriant nekeliančiam problemų klientui, 1 balą – labai problemiškam klientui. Taip pat anketoje prašoma įvardinti konkrečias problemas (jeigu jos respondentui žinomos) arba paaiškinti savo vertinimo argumentus.

Buvo apklausti skirtingas pareigas projektuose einantys asmenys: du projektų vadovai, vienas analitikas, trys konsultantai, du programuotojai. 11 lentelėje pateikiamas kiekvieno asmens individualaus vertinimo rezultatas ir suminiai balai. Daugiausiai balų surinkusiam klientui priskiriamas palyginamasis balas 5, kitiems atitinkamai mažiau.

11 lentelė. Projektų kokybės vertinimo rezultatai

	Savivaldybė	Projekto vadovas (1)	Projekto vadovas (2)	Konsultantas (1)	Konsultantas (2)	Konsultantas (3)	Analitikas	Programuotojas (1)	Programuotojas (2)	Viso	Balas
1	KMSA	5	5	4	3	3	5	2	5	32	5
2	ŠMSA	1	2	1	1	2	2	3	1	13	1
3	ŠRSA	3	3	3	4	4	3	5	3	28	3
4	PMSA	4	4	5	5	5	4	1	2	30	4
5	TRSA	2	1	3	2	1	1	4	4	18	2

Bendraujant su respondentais kokybės įvertinimo tema, buvo išsakyta nuomonė, kad savo darbo kokybės įvertinimui didelę įtaką daro ir kliento nuomonė. Dažnai atliktas svarbus ir kokybiškas darbas kliento būna neįvertintas, arba klientas linkęs viską vertinti blogiau, negu yra iš tikrųjų. Kokybiškiau darbas yra atliekamas tuomet, kai klientas yra reiklus, t.y. tiksliai žino kokio funkcionalumo nori ir jo reikalauja (tuomet galima labai tiksliai specifikuoti ir realizuoti jo reikalavimus). Iš 11 lentelės rezultatų matyti, jog diegėjo darbuotojai kokybiškiausiai vertina darbus, kuriuos atlieka Klaipėdos miesto savivaldybei, antroje vietoje – Panevėžio miesto savivaldybė, žemiausiu balu įvertinta Šiaulių miesto savivaldybė.

Papildomai respondentai anketoje priskyrė klientams problematiškumo balus. 12 lentelėje pateiktas individualūs atsakymai. Kiekvienai savivaldybei susumuoti balai ir pagal juos priskirtas palyginamasis balas. Kadangi mažiausiai problemų keliantis klientas buvo žymimas didžiausiu balų skaičiumi, analogišku principu priskirtas ir palyginamasis balas.

12 lentelė. Projektų problematiškumo vertinimo rezultatai

	Savivaldybė	Projekto vadovas (1)	Projekto vadovas (2)	Konsultantas (1)	Konsultantas (2)	Konsultantas (3)	Analitikas	Programuotojas (1)	Programuotojas (2)	Viso	Balas
1	KMSA	2	3	3	4	3	3	4	3	25	3
2	ŠMSA	2	1	2	3	2	4	3	3	20	2
3	ŠRSA	4	4	5	4	4	5	4	4	34	5
4	PMSA	1	1	2	1	3	2	2	1	13	1
5	TRSA	4	3	5	4	4	4	3	4	31	4

Pagal visų projektų rodiklių (laiko, apimties, kainos, kokybės) įvertinimą sudaryta suminė rezultatų lentelė ir priskirta vieta. Daugiausiai balų surinkusiai savivaldybei priskirta pirmą vietą, kitos išdėytos atitinkamai (13 lentelė).

13 lentelė. Laiko, apimties, kainos, kokybės vertinimo rezultatai

	Savivaldybė	Laiko vertinimas	Apimties vertinimas	Kainos vertinimas	Kokybės vertinimas	Viso balų	Vieta
1	KMSA	1	5	5	5	16	1
2	ŠMSA	3	3	1	1	8	5
3	ŠRSA	2	1	3	3	9	4
4	PMSA	4	2	4	4	14	2
5	TRSA	5	4	2	2	13	3

Siekiant problematiškumo balą pridėti kaip papildomą, kad būtų galima atskirai išskirti jo įtaką galutiniam rezultatui, sudaryta 14 lentelė, kurioje prie laiko, apimties, kainos, kokybės suminių balų pridėtas problematiškumo balas.

14 lentelė. Laiko, apimties, kainos, kokybės, problematiškumo vertinimo rezultatai

	Savivaldybė	Viso (pagal 13 lentelę)	Problema-tiškumo balas	Viso	Vieta
1	KMSA	16	3	19	1
2	ŠMSA	8	2	10	5
3	ŠRSA	9	5	14	4
4	PMSA	14	1	15	3
5	TRSA	13	4	17	2

Kaip matome 14 lentelėje, problematiškumo balo priskyrimas pakeitė pasiskirstymą. Galima daryti išvadą, kad vertinant iš diegėjo pozicijos sėkmingiausias yra Klaipėdos miesto savivaldybės FVAIS diegimo projektas, kadangi jis yra didžiausios piniginių vertės, mažiausios apimties pagal funkcinių reikalavimų skaičių ir nors projekto laikotarpis trumpas, kokybę respondentai įvertino aukštu balu. Kaip aukšto vertinimo priežastį įvardijo funkcinių reikalavimų pagrįstumą ir logiškumą, aukštą savivaldybės projekto vadovo kompetenciją, efektyvų bendradarbiavimą, iš anksto dokumentuotus procesus, įpareigojančius prioritetizuoti darbus ir neleidžiančius nukrypti nuo grafiko. Bet kokie susitarimai yra protokoluojami, nuolat vyksta projekto techninė priežiūra, įvardijamos rizikos, periodiškai teikiamos eigos ataskaitos su nurodytomis einamųjų darbų būsenomis, daromi suinteresuotų asmenų susitikimai. Nors tai didina diegėjui projekto valdymo kaštus, tačiau leidžia pasiekti efektyvaus rezultato per sąlyginai trumpą laiko terminą.

Po laiko, apimties, kainos ir kokybės rodiklių sumavimo, antroje vietoje buvo Panevėžio miesto savivaldybė, nes projekto vertė pakankamai didelė lyginant su kitomis, laikotarpis vienas iš ilgesnių, tačiau apimtis didelė. Kokybės vertinime respondentai skyrė antrąją vietą motyvuodami tuo, jog šiam klientui atliekama labai daug darbų siekiant patenkinti jo lūkesčius. Įtikti klientui yra sunku, todėl dažnai naujas funkcionalumas dar ne kartą peržiūrimas ir tobulinamas, taip pasiekiant kokybę. Šio kliento didžiausia problema – sunkus bendravimas ir bendradarbiavimas tarp sistemos naudotojų ir diegėjo. Todėl pridėjus problematiškumo balą, ši savivaldybė vertinime nukrito į trečiąją vietą. Respondentų įvardintos problemos: dažnai naudotojų reikalavimai yra nelogiški, jie nusiteikę priešiški, esant bent mažam nesklandumui problemos eskaluojamos aušto lygio vadovų tarpe, o tai kelia įtampą visiems projekte dalyvaujantiems asmenims.

Antroje vietoje po galutinio vertinimo yra Telšių rajono savivaldybė. Projekto vertę galima laikyti vidutine, apimtį taip pat, išsiskiria laikotarpio ilgumas. Projektas tęsiasi labai ilgai, kadangi savivaldybės projekto vadovas laikosi pozicijos neužbaigti projekto, kol nebus išspręsti visi (nors ir žemo prioriteto) sistemos trūkumai, nieko neperkeliant į garantinės priežiūros laikotarpį. Toks ilgas laikotarpis turi ir pranašumų ir trūkumų. Kai nėra skubos, abi pusės laikosi „ramios“ pozicijos, diegėjas neskuba pašalinti trūkumus, nes geriau skiria išteklius kitiems projektams, o savivaldybė gali dirbti be trūkstamo funkcionalumo galbūt įžvelgdama, jog vėliau pradėtas garantinis aptarnavimo laikotarpis, vėliau ir baigsis. Kokybę respondentai įvertino trečia vieta motyvuodami tuo, jog šis klientas nėra „aktyvus“, dažnai net nežino apie sistemoje esantį labiau specifišką funkcionalumą, naudojami tik visiškai išbaigtomis funkcijomis, mažai dalyvauja išsakant specifinius poreikius. Problematiškumas buvo įvertintas ketvirta vieta kaip beveik nekeliantis problemų, o problemų įvardijime paminėta, jog klientas formaliai reikalauja įgyvendinti abiems pusėms neaiškius reikalavimus, sunkiai eidamas į kompromisus, tačiau tokių reikalavimų yra mažas kiekis visame kontekste.

Ketvirtoje vietoje po galutinio vertinimo yra Šiaulių rajono savivaldybė. Projekto apimtis didžiausia, laikotarpis vienas iš trumpesnių, kaina vidutinė, tačiau nemaža. Kokybę respondentai įvertino vidutiniškai, įvardindami, jog dar mažai darbų įvykdyta būtent šiam klientui, todėl sunku spręsti kaip vyks bendradarbiavimas ateityje. Projektas yra vykdymo stadijoje, kai naudotojai dar negali išsakyti ir reikalauti specifinių pageidavimų, nes dar nėra įsisavinę standartinių FVAIS funkcijų. Problematiškumo vertinime klientas buvo įvertintas kaip visiškai nekeliantis problemų. Viena priežastis yra ta, kad dar per trumpas projekto vykdymo laikotarpis, o kita įvardinta tokia, jog šio kliento projekte dalyvaujantys darbuotojai yra pozityviai nusiteikę pokyčiams ir įdeda daug darbo, kad įsisavintų sistemą.

Penktoje vietoje po galutinio vertinimo yra Šiaulių miesto savivaldybė. Apimtis vidutinė, vertė mažiausia, laikotarpis vidutinis, tačiau kokybę respondentai įvertino prasčiausiai iš visų. Kaip

žemiausios kokybės įvertinimo priežastys buvo įvardinta naudotojų pasyvumas ir kartais net priešiškas nusiteikimas, kadangi jiems sunku priimti pokyčių projektą, daugelis galvoja, kad buvo tinkama darbui seniau jų naudota sistema. Projekte dalyvaujantys asmenys nėra paruošti pokyčiams, projekto metu keitėsi projekto vadovas, projektas buvo silpnai valdomas, todėl tokia mikroaplinka pasiekė ir eilinius sistemos naudotojus. Bet koks diegėjo kokybiškai ir specialiai klientui sukurtas funkcionalumas dažnai sutinkamas be motyvacijos juo naudotis. Todėl problematiškumo lygis buvo įvertintas kaip vienas iš didžiausių.

Apibendrinant tyrimą, sėkmingiausiai FVAIS diegimo projektas įgyvendinamas yra Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje, jis gali būti laikomas pavyzdžiu. Sėkmės priežastys yra gerai paruošta dokumentacija, iš anksto detalai numatanti turinčius vykti procesus ir siekiamus rezultatus, kliento reiklumas, profesionalumas ir bendradarbiavimas su diegėju, funkcinų reikalavimų sistemai logiškumas ir pagrįstumas, aukšta savivaldybės projekto vadovo kompetencija. Sugretinant šio tyrimo rezultatus su projektų valdymo brandos tyrimo rezultatais, matomas ryšys, jog sėkmei didelę įtaką daro pavienių asmenų profesionalumas. Iš tyrimo atlikto problematiškumo vertinimo matyti, kad pagrindinė sėkmingą įgyvendinimą stabdančia priežastimi galima įvardinti savivaldybės darbuotojų nusiteikimą prieš pokyčius, nenorą įdėti papildomo darbo gilinantis į naujas darbo priemones ir nenorą bendradarbiauti su diegėju. Ši problema gali būti sąlygojama trūkstamos komunikacijos projekto valdyme, kai naudotojai neparuošiami pokyčiams, nesupranta vykstančių procesų ir savo vaidmens juose, iš to kyla priešiškus.

Pasitvirtino tyrimo hipotezė, kad FVAIS įgyvendinimo sėkmė stipriai priklauso nuo kliento bendradarbiavimo lygio. Tyrimas parodė, kad aukšta darbų kokybė pasiekama ir gerai vertinama tuomet, kai klientas tiksliai žino ir išsako savo specifinius poreikius, bendradarbiauja juos kuriant, vėliau juos naudoja.

3.4. FVAIS įgyvendinimo tyrimas iš savivaldybių pozicijos

Siekiant visapusiško FVAIS įgyvendinimo vertinimo, anksčiau atlikti tyrimai papildomi kitos suinteresuotos šalies pusės – savivaldybės darbuotojų, dalyvaujančių projekte ir esančių FVAIS naudotojų, tyrimu. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti respondentų nuomonę apie FVAIS įgyvendinimo eigą, rezultatus, diegėjo darbų kokybę, lūkesčių patenkinimą, jaučiamą galutinę naudą, kylančias problemas ir pan. Gauti rezultatai leis nustatyti probleminius taškus bei įvertinti, kurios savivaldybės projektas gali būti laikomas sėkmingiausiu, ar šio tyrimo rezultatai sutampa su anksčiau atliktų tyrimų rezultatais.

Apklaustos anketa buvo pateikta per FVAIS registruotiems naudotojams pasiekiamą pagalbos tarnybos informacinę sistemą NEVDIS, kurioje registruojamos klaidos, paklausimai, skelbiama aktuali

informacija. Siekiant didesnio respondentų suinteresuotumo, įmonės vadovams leidus, anketa buvo pateikta įmonės vardu (neskelbiant, jog atsakymai bus naudojami ir magistro baigiamojo darbo tyrime), nes gauti rezultatai buvo analizuojami ir įmonės atsakingų asmenų.

Anketa (2 priedas) buvo pateikta tik pagrindiniams FVAIS naudotojams, t.y. tiems, kurie ne periodiškai, o kasdien naudoja FVAIS darbe ir tiesiogiai dalyvauja diegimo projektuose. Pavaldžių įstaigų naudotojams, kurie tik epizodiškai naudojami finansavimo modulio funkcionalumu, anketa siųsta nebuvo, kadangi manoma, jog jų atsakymai neturint pilnavertės patirties dirbant su FVAIS iškreiptų tikrą situaciją. Anketas gavo 42 Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojai, 26 Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai, 24 Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojai, 35 Panevėžio miesto savivaldybės darbuotojai ir 22 Telšių rajono savivaldybės darbuotojai (iš viso 149 darbuotojai). Projektų vadovams anketa nebuvo teikiama, kadangi anketoje vyrauja klausimai apie darbą su FVAIS, o projektų vadovai nesinaudoja sistema savo kasdieniame darbe. 15 lentelėje pateiktas atsakiusių procentinė dalis.

15 lentelė. Anketas užpildžiusių respondentų kiekis

	Savivaldybė	Pateikta anketų	Gauta atsakymų	Atsakiusių procentas
1	KMSA	42	28	66
2	ŠMSA	26	18	69
3	ŠRSA	24	15	62
4	PMSA	35	21	60
5	TRSA	22	14	63
	Viso:	149	96	64

Susumuoti atsakymų rezultatai pateikti 6 priede. Didžioji dalis atsijusiųjų (85%) yra specialistai (įskaitant vyriausiuosius ir vyresnius), kurių darbo funkcija yra einamieji darbai, todėl jie kasdien naudoja FVAIS savo pareigoms atlikti. Skyrių vadovų dalis, kurie dažniausiai atlieka vadovaujančią ir prižiūrinčią funkciją yra 15 %. Iš to matome, jog atsakiusių auditorija yra tikslinga ir glaudžiai susijusi su FVAIS naudojimu. 45 % atsakiusių yra ir FVAIS funkcinių grupių dalyviai, t.y. turi aktyviai dalyvauti projekto procesuose – eigos susirinkimuose, pastabų ir neatitikimų išsakyme, darbų testavime ir priėmime, tai rodo, jog pakankama dalis respondentų turi pakankamai informacijos apie projektą, jo įgyvendinimo trūkumus.

51 % pripažino, jog FVAIS reikalinga jų darbe, 23 % įvardijo, jog reikalinga tik tam tikriems duomenims tvarkyti, o 23 % pažymėjo, jog FVAIS jiems nereikalinga, galėtų apsieiti be jos. Neigiamo vertinimo dalis pastebimai didelė, beveik kas penktas asmuo mano FVAIS esant nereikalinga, tai signalizuoja, jog yra problemų pripažįstant sistemų reikalingumą šiuolaikiniame darbų procese, gal būt atsakę asmenys yra žemo kompiuterinio raštingumo lygio, todėl “dirba sistemai, o ne sistema jiems”,

nes nemoka gauti rezultato, sistemą supranta tik kaip duomenų saugyklą, kurioje saugomi apskaitos duomenys.

46 % sutiko, kad 50 % jų kasdienio darbo palengvina (pagreitina) sistema, 42 % šią dalį pažymėjo kaip 30 %, o 13 % kaip palengvinančia tik 10 %. Galima daryti prielaidą, kad tie patys asmenys, kurie mano esant sistemą nereikalingą jų darbe, pažymėjo ir mažą naudingumo procentą. Visgi didžioji dalis pažymėjo didelį naudingumo procentą.

Į klausimą apie įtraukimą į sistemos pritaikymo procesus, 51 % pažymėjo, jog buvo įtraukti nedaug, tik atsakė į keletą diegėjo klausimų. Vos 6 % atsakiusiųjų buvo įtraukti labai daug, 5 % visai neįtraukti, o 38 % tik informavo apie pastebėtas sistemos klaidas arba išsakė naujų funkcijų poreikį. Tai leidžia spręsti, kad naudotojų įtraukimas į procesą yra pakankamai normalus, labai stipriai į procesą buvo įtraukti maždaug po vieną asmenį iš savivaldybių, galbūt geresnį rezultatą būtų galima pasiekti įtraukiant bent po du asmenis. Nemaža dalis (38%) sudalyvavo išsakydami pastebėtas klaidas, o tai geras rodiklis, kuris rodo naudotojus nesant visiškai abejingus, nors 51 % laikėsi atokesnės pozicijos ir dalyvavo tik tada, kai buvo klausiami.

Į klausimą ar yra linkę bendradarbiauti su diegėju, didžioji dalis respondentų (63 %) pažymėjo teigiamai, 30 % nedalyvavo, nes „neturėjo tam laiko“, o maža dalis (7 %) mano, jog ir neturi bendradarbiauti, nes diegėjas turi suteikti visapusišką paslaugą. Nors šio klausimo rezultatai rodo naudotojų polinkį bendradarbiauti, tačiau čia galima išvelgti teigiamą savęs vertinimą, o atsidūrus realioje situacijoje elgiamasi kitaip.

Tik 15 % atsakiusiųjų yra visiškai patenkinti sistemos teikiamais rezultatais, tačiau didžioji dalis (55 %) iš esmės patenkinti, tačiau išvelgia trūkumų. Tai yra normalu, nes neįmanoma patenkinti visų naudotojų lūkesčių ar poreikių pilna apimtimi. 11 % pažymėjo, jog laiko sistemą neefektyvia, tačiau šioje vietoje autorės nuomone galima daryti sugretinimą, jog tai tie patys asmenys, kurie mano, jog sistema iš vis nereikalinga jų darbe. Panašūs skaičiai vyrauja ir klausime ar įgyvendinimo procesas patenkina lūkesčius: 42 % patenkino, 45 % patenkino tik iš dalies, o 14 % nepatenkino.

Į klausimą kokius trūkumus išvelgia sistemos įgyvendinimo procese buvo galima pasirinkti kelis pasiūlytus variantus. 53 % įvardijo, jog buvo per mažai komunikacijos savivaldybės viduje apie projekto eigą, 28 % pažymėjo, jog buvo neaiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo atsakomybės ir pareigos, 44 % pasigedo konsultacijų iš diegėjo pusės, 26 % buvo per mažai mokymų, 17 % sistema pasirodė per sudėtinga, o 30 % įvardijo per trumpą laiką naujo dalyko įsisavinimui. Atsakymai į šį klausimą aiškiai atskleidžia įgyvendinimo proceso problematiką iš naudotojo pusės. Svarbiausia yra tinkama ir gausi komunikacija – tiek savivaldybės viduje, tiek konsultacijos iš diegėjo pusės. Nors kitame klausime buvo pažymėta, jog 56 % yra patenkinti mokymų ir konsultacijų kokybe, tačiau vertėtų atkreipti dėmesį, kad yra įvardintas per mažas jų kiekis.

39 % sutiko, kad FVAIS yra veta piniginės investicijos, 34 % pažymėjo, jog jų nuomone, kaina yra per didelė palyginti su nauda. Dažnai su viešaisiais pirkimais nesusiję asmenys, kurie dalyvauja tik rezultato siekime, nežino kainos formavimo sąlygų ir aplinkybių. Projekto kaina yra nustatoma visam laikotarpiui, įskaitant 2-3 metų garantinį aptarnavimą, todėl projekto kainą padalinus laike, dažnai ji yra normali arba nedidelė.

Paskutiniame anketos klausime ar kitų informacinių sistemų diegimas, kuriame dalyvavo respondentas, buvo sėkmingesnis, 51 % atsakė, jog FVAIS diegimas panašus į kitų sistemų, reiškia susiduriama su panašiomis problemomis ir rezultatais. 25 % įvardijo žiną geriau pasisekusių projektų, o 24 % mano, kad FVAIS diegimas buvo pakankamai efektyvus ir valdomas procesas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog didžioji dalis respondentų teigiamai vertina FVAIS ir yra patenkinti jos teikiamais rezultatais, pripažįsta, jog sistema naudinga jų darbe (palengvina ir pagreitina), bei mano, teikiama nauda verta piniginės investicijos (3, 4, 7, 11 klausimas). Verta atkreipti dėmesį, kad buvo nevysiškai patenkinti lūkesčiai įgyvendinimo procese, kadangi buvo trūkumų: per mažai komunikacijos savivaldybės viduje, per mažai diegėjo dėmesio ir konsultacijų kiekvienam, per trumpas projekto laikas ir neaiškiai apibrėžtos atsakomybės (8, 9 klausimas). Didžioji dalis respondentų save įvardijo kaip linkusius bendradarbiauti, tačiau diegėjo personalo tyrimo išvados teigia, kad bendradarbiavimo lygis mažas, todėl šioje situacijoje galima išvelgti komunikacijos problemas, kai abi pusės nepakankamai gerai vertina viena kitą ir iš to kyla bendradarbiavimo problemų.

3.5. SSGG analizė

Remiantis visų atliktų tyrimų rezultatais, sudaryta plačiai praktikoje naudojama SSGG (SWOT) analizė (16 lentelė). SSGG (SWOT) analizė atspindi stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai). Tai leidžia koncentruotai apibrėžti analizuojamą situaciją.

16 lentelė. SSGG analizė

Klausimas	
Stiprybės	Stiprus FVAIS poreikis apskaitai tvarkyti pagal VSAFAS Vadovų suinteresuotumas įgyvendinti projektą FVAIS teikiama nauda Motyvuoti ir kompetentingi asmenys, suinteresuoti geru rezultatu Gerai parengta projekto dokumentacija
Silpnybės	Darbuotojai priešinasi pokyčiams Komunikacijos trūkumas Diegėjo ir savivaldybės bendradarbiavimo problemos Antras projektų valdymo brandos lygis
Grėsmės	Laiku neužbaigtas įgyvendinimo projektas Neįsisavinta ES finansinė parama projektui Laiku nepateiktos savivaldybės finansinės atskaitomybės ataskaitos FVAIS nepilnai naudojama, nepritaikyta, netenkina poreikių
Galimybės	Teisingų apskaitos rezultatų gavimas, skaidrumas Teisinga konsoliduota finansinė atskaitomybė valstybės mastu Procesų automatizavimas, taupant darbo laiko sąnaudas Geresnė apskaitos informacijos sklaida tarp savivaldybės darbuotojų Sistemos nuolatinis tobulinimas, integravimas su valstybinėmis sistemomis Pasimokyta iš projektų valdymo klaidų

Apibendrinus visų darbe atliktų tyrimų ir SSGG rezultatus, FVAIS įgyvendinimo sėkmė stipriai priklauso nuo kliento ir diegėjo bendradarbiavimo lygio bei pavienių asmenų kompetencijos. Aukšta darbų kokybė pasiekama tuomet, kai klientas tiksliai žino ir išsako savo specifinius poreikius, bendradarbiauja juos kuriant, taip pat kai projekto dokumentacijoje tiksliai numatyti procesai ir rezultatai, o projekto vadovas yra aktyvus ir kompetentingas. Problemos kyla iš nepasiruošimo priimti pokyčius, nenoro bendradarbiauti, komunikacijos trūkumo, prastų ar nepakankamų valdymo sprendimų.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išvados:

1. 2005 m. LR finansų ministerijos pradėta buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reforma, kurios tikslas – viešajame sektoriuje pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo taikant kaupimo principą, viešojo sektoriaus įstaigoms tapo nemenku iššūkiu, kadangi apskaitos tvarkymas ir atskaitomybės pateikimas tapo žymiai daugiau buhalterinių operacijų reikalaujančiu procesu negu buvo prieš tai. Padidėjus finansinės informacijos valdymo, kaupimo, analizės apimtims, įstaigoms atsirado būtinybė įsigyti informacines sistemas, pritaikytas darbui pagal naujus apskaitos standartus.
2. LR finansų ministerija apibrėžė siektiną viešojo sektoriaus apskaitos informacinių sistemų modelį, bendruosius reikalavimus sistemoms, tačiau nesiėmė nustatyti konkrečių rekomenduotinų FVAIS ir jų gamintojų sąrašų, kas būtų galėję supaprastinti sistemų pasirinkimą bei įdiegimą. Viešojo sektoriaus įstaigoms buvo palikta FVAIS pasirinkimo laisvė.
3. 2010 m. dar nebuvo nei vienos pilnai parengtos FVAIS, kurią įsigijus būtų iš karto galima pilnai apskaitą ir finansų valdymą tvarkyti pagal VSAFAS. Tuo metu rinkoje esančių sistemų funkcionalumas galėjo patenkinti nebent mažų įstaigų poreikius, todėl didelėms įstaigoms (tarp jų ir savivaldybėms) teko vykdyti ilgus sistemų diegimo procesus, kurių metu standartinė pasirinkta finansų valdymo ir apskaitos sistema būtų pritaikyta įstaigos poreikiams.
4. Savivaldybės, gavusios ES finansavimą, vykdė viešųjų pirkimų procedūras ir įsigijo FVAIS diegimo paslaugas iš šešių skirtingų diegėjų. Šiame darbe nagrinėta UAB „Nevda“ yra didžiausią savivaldybių dalį (septyniolika) aptarnaujantis diegėjas. Atsižvelgiant į ilgą įmonės gyvavimo laiką, patirtį viešajame sektoriuje, didelį klientų ratą, turimų produktų kiekį ir apimtį, darbuotojų skaičių, įmonė laikoma patikima ir pajėgia FVAIS diegėja.
5. Sėkmę lemia ne tik pasirinkta sistema, o taip pat projektą įgyvendinanti komanda, metodai ir instrumentai. FVAIS diegimo procesams valdyti naudojamos bendros projektų valdymo metodikos, kurios yra pritaikomos prie kliento keliamų reikalavimų projekto etapams ir rezultatams. Kuo tikslesnis projekto etapų, darbų, siekiamų rezultatų įvardijimas, jų sekos suplanavimas, išdėstymas laike, priklausomybių ir atsakomybių nustatymas, tuo racialesnis projekto valdymas.
6. FVAIS diegimo projektuose labai svarbų vaidmenį atlieka užsakovo personalas, kurio vaidmeniui įvertinti dažniausiai skiriama per mažai dėmesio ne tik projekto dokumentacijoje, bet ir realiai vykstančiuose darbuose bei atsakomybių pasidalijime. Autorės nuomone, viena iš labai svarbių projektų įgyvendinimo nesėkmių priežasčių yra tai, jog dažnai užsakovo darbuotojai, būsimi naujos IS naudotojai, dažnai jaučiasi esą „šalia projekto“, linkę skeptiškai

vertinti procesus, nedalyvauti komandiniame darbe. Vykstantys pokyčiai reikalauja darbuotojus įgyti naujas žinias, tobulinti turimą kompetenciją, o ne visiems tai yra priimtina. Esant tokioms aplinkybėms, užsakovo darbuotojai sukelia neapibrėžtumą ir projekto riziką.

7. Problemos, su kuriomis susiduria projektus įgyvendinantys asmenys, yra veikiamos nepakankamų ar neteisingų valdymo sprendimų, kurie veikia vykdančią personalą, darbų kokybę ir projektų įgyvendinimo sėkmę, todėl darbe buvo atliktas diegėjo ir savivaldybių projektų valdymo brandos lygio nustatymas pagal klasikine metodika paremtą P3M3 metodą.
8. Metodologinėje darbo dalyje iškelta hipotezė, kad tirama įmonė yra pasiekusi antrąjį projektų valdymo brandos lygį, pasitvirtino. Atliktas diegėjo brandos lygio tyrimas parodė, jog tirama įmonė turi bazines projektų valdymo gaires ir praktikas, tačiau valdymo procesai svyruoja, o didelė dalis sėkmės priklauso nuo pavienių asmenų kompetencijos ir patirties.
9. Metodologinėje darbo dalyje iškelta hipotezė, kad tiramos savivaldybės yra pasiekusios antrąjį brandos lygį, pasitvirtino. Atliktas savivaldybių brandos tyrimas parodė, kad projektų valdymo praktika savivaldybėse nėra išvystyta, jos turi tik bazines gaires, procesai nėra vienodi, dar tik vystomi, priklauso nuo atskirų asmenų. Organizacijoje nėra aiškos atsakomybės už tikslo siekimą, trūksta rizikos valdymo, ribota patirtis pokyčių valdyme ir netinkama komunikacijos strategija.
10. Atlikus diegėjo personalo apklausą, paaiškėjo, kad sėkmingiausiai FVAIS diegimo projektas įgyvendinamas yra Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje, jis gali būti laikomas pavyzdžiu. Sėkmės priežastys yra gerai paruošta dokumentacija, iš anksto detalai numatanti turinčius vykti procesus ir siekiamus rezultatus, kliento reiklumas, profesionalumas ir bendradarbiavimas su diegėju, funkcinų reikalavimų sistemai logiškumas ir pagrįstumas, aukšta savivaldybės projekto vadovo kompetencija.
11. Apklausus FVAIS naudotojus savivaldybėse paaiškėjo, jog didesnioji dalis respondentų teigiamai vertina FVAIS ir yra patenkinti jos teikiama rezultatais, pripažįsta, jog sistema naudinga jų darbe (palengvina ir pagreitina), bei mano, teikiama nauda verta piniginių investicijų. Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad buvo nevisiškai patenkinti jų lūkesčiai įgyvendinimo procese, kadangi buvo trūkumų: per mažai komunikacijos savivaldybės viduje, per mažai diegėjo dėmesio ir konsultacijų kiekvienam, per trumpas projekto laikas ir neaiškiai apibrėžtos atsakomybės. Didžioji dalis respondentų save įvardijo kaip linkusius bendradarbiauti, tačiau diegėjo personalo tyrimo išvados teigia, kad bendradarbiavimo lygis mažas, todėl šioje situacijoje galima įžvelgti komunikacijos problemas, kai abi pusės nepakankamai gerai vertina viena kitą ir iš to kyla bendradarbiavimo problemų.
12. Apibendrinus visų darbe atliktų tyrimų rezultatus, FVAIS įgyvendinimo sėkmė stipriai priklauso nuo kliento ir diegėjo bendradarbiavimo lygio bei pavienių asmenų kompetencijos.

Aukšta darbų kokybė pasiekama tuomet, kai klientas tiksliai žino ir išsako savo specifinius poreikius, bendradarbiauja juos kuriant, taip pat kai projekto dokumentacijoje tiksliai numatyti procesai ir rezultatai, o projekto vadovas yra aktyvus ir kompetentingas. Problemos kyla iš nepasiruošimo priimti pokyčius, nenoro bendradarbiauti, komunikacijos trūkumo, prastų ar nepakankamų valdymo sprendimų.

Siūlymai:

1. UAB „Nevda” siūlytina gerinti projektų valdymo praktiką siekiant aukštesnio projektų valdymo brandos lygio. To būtų galima pasiekti labiau standartizuotai įgyvendinant valdymo ir techninius procesus pagal gerąsias praktikas ir metodikas, vengiant atsitiktinių sprendimų, priklausančių nuo pavienių darbuotojų kompetencijos. Taip pat siūlytina dažniau vertinti ir išsakyti rizikas, kai numatomas darbų vėlavimas ar kiti nukrypimai nuo plano, nes vis dar pasitaiko nemažai atvejų, kai rizikos nepastebimos arba neįvardijamos viešai, neatliekama jų prevencija, o šalinami jų sukelti padariniai. Išvengti pasikartojančių klaidų padėtų „išmokyti pamokų“ fiksavimas raštu, kai geros ir blogos praktikos būtų dokumentuojamos ir prieinamos naujai prie komandos prisijungusiems darbuotojams.
2. Savivaldybėms, įgyvendinant įvairaus pobūdžio projektus, siūlytina gerinti vidinę komunikaciją: paruošti savo darbuotojus pokyčiams, sukurti motyvaciją tobulintis, paskirti atsakingus asmenis už funkcinės srities, paaiškinti bendradarbiavimo su tiekėjais poreikį, kadangi tik taip bus pasiektas kokybiškas rezultatas, kuris teiks ilgalaikę naudą. Taip pat siūlytina gerinti projektų valdymą, esant galimybei sukurti projektų vadovų pareigybes, į kurias priimti profesionalus, taip išvengiant projektų valdymo darbų paskyrimo kitų sričių specialistams, kurie neturi projektų valdymo patirties ir žinių.
3. Abiems pusėms siūlytina ieškoti efektyvių bendravimo ir bendradarbiavimo būdų. Tai gali būti: periodiškai (ne epizodiškai) atsakingų asmenų susirinkimai ir nuolatinis problemų bei rizikų aptarimas; projekto eigos ataskaitų pateikimas visiems projekte dalyvaujantiems asmenims, taip paviešinant atliktus darbus ir išvengiant nuomonės, jog „niekas nevyksta”; dažnas diegėjo darbuotojų apsilankymas vietoje pas klientą; abipusiai raginimai laiku vykdyti įsipareigojimus.

LITERATŪRA

Apskaitos reformos gairės. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 29 d nutarimas Nr. 718 „Dėl viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reformos koncepcijos ir koordinavimo ir priežiūros komisijos sudarymo“. *Valstybės žinios*: 2005, Nr. 81-2966; 2008, Nr. 86-3414; 2011, Nr. 36-1720.

All about stakeholders – part 1. Relevant to ACCA Qualification Paper P1 // student accountant January, 2008.

<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa-jan08-campbell.pdf>

Aubrey L. Mendelow. Mendelow's Power-interest grid. Kent State University, Ohio, 1991

<http://kfkknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Mendelow's%20matrix.aspx>

Barčkutė O. Vartotojas informacinių sistemų plėtros procese // Informacijos mokslai. Vilnius, 2008, Nr. 46, p. 47-66. - ISSN 1392-0561

Chrissis M. B., Konrad M., Shrum, S. CMMI: Guidelines for process integration and product improvement, *edition 3*, 2003. - ISBN-13: 978-0321711502

Crawford J. K. Project Management Maturity Model. Auerbach Publications, 2007.

Cooke-Davies T. J. Measurement of organizational maturity: What are the relevant questions about maturity and metrics for a project-based organization to ask, and what do these imply for project management research? // *Innovations: Project management research*, Project Management Institute (PMI), 2005, p. 1-13.

Europos socialinio fondo agentūra. Finansavimo sutartys. [interaktyvus]

http://www.esparama.lt/pasirasytos-sutartys?pgsz=10&order=&page=2&priem_id=000bdd538000117f&proCode=&applicantName=&proName=&program=&amountSupportFrom=&amountSupportTo=&program_priority=&amountPaidFrom=&amountPaidTo=&kvietimoNr=&proStatusName=&intermediate_institution=&apskritis=&implementing_institution=&igyv_saviv

Europos sąjungos paramos panaudojimo statistika.

http://www.esparama.lt/Projektu_statistika

Finansų ministerijos informacinių sistemų bendroji ir kūrimo kontrolė. Valstybinio audito ataskaita, 2012. www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2675

Hillson D. Assessing organisational project management capability // Journal of Facilities Management, 2, 2003, p. 298-311.

Klimas D., Ruževičius J. Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // Verslo ir teisės aktualijos, 2009, t. 4. - ISSN 1822-9530

Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas. *Valstybės žinios*: 2007, Nr. 77-3046; 2008, Nr. 137-5370; 2010, Nr. 67-3341

Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 2008-07-23 Nr.789 „Dėl žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*: 2008, Nr. 95-3722

Locker, K., Gordon, J. Project Management and Project Network Techniques. PrenticeHall, 2005. - ISBN-13:978-0-273-69378-9

Meilienė E., Čiutienė R. Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas, 2010, Nr. 33, p. 81-92. - ISSN 2029-2872

Mikulis J. Veiklos efektyvumas viešajame sektoriuje: gerinimo galimybės ir priemonės // Pranešimo medžiaga, 2008

Newcombe R. From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. Construction Management and Economics 21, 2003, p. 841–848

Newman E. ERP and the Public Sector: Useful Implementation Insights from Peers That Have Been There, Done That //Enterprise Resource Planning / Public Sector, 2011.

Paulk C. M., Curtis B., Chrissis B. M., Weber V. C. Capability Maturity ModelS for Software, Version 1.1, Pittsburgh: Carnegie Mellon University Software Engineering Institute, 1993.

Perėjimo nuo esamos situacijos prie siekiamo modelio veiksmų planas. LR finansų ministerija.

http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/apskaitos_reforma/FM-Perejimo_planas_final.pdf

PMBOK. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition, 2008

Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) - Introduction and Guide to P3M3®, Version 2.1, Office of Government Commerce, 2010.

Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) - Project management self-assessment, Version 2.1, Office of Government Commerce, 2010.

Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) - Project model, Version 2.1, Office of Government Commerce, 2010.

Tarptautiniai apskaitos standartai.

http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/apskaitos_reforma/TVSAS/1_ivadas.pdf

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūra.

<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/index.php>

Vasiliauskienė L. Projektų valdymas // Paskaitų medžiaga. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

http://www.techmat.vgtu.lt/konspektai/PSI/psi_06_projektu_valdymas_planavimas_rizikos.pdf>.

Viešojo sektoriaus subjektų apskaitos informacinių sistemų esamos situacijos analizės išvados

http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/apskaitos_reforma/IT_esamos_situacijos_analizes_isvados.pdf

Viešojo sektoriaus subjektų informacinių sistemų siekiamo modelio ir rekomendacijų dokumentas

http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/apskaitos_reforma/Viesojo_sektoriaus_subjektu_IS_siekiamo_modelio_ir_rekomendaciju_dokumentas.pdf

Viešojo sektoriaus apskaitos informacinių sistemų modernizavimo galimumo studijos rezultatų pristatymas. LR finansų ministerija

http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/apskaitos_reforma/FM-Pristatymo_skaidres.pdf

Vidiniai UAB „Nevda“ dokumentai: „Finansų valdymo bei apskaitos ir atskaitomybės sistemos, atitinkančios Lietuvos Respublikos finansų ministerijos patvirtintą VSAFAS koncepciją, sukūrimas ir įdiegimas Šiaulių miesto savivaldybėje“ techninę užduotį (2011 m.), „FVAIS sukūrimo, diegimo bei priežiūros“ Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje paslaugų pirkimo atviro konkurso techninę specifikaciją (2011 m.), Panevėžio miesto savivaldybės administracijos projekto „Finansų apskaitos valdymo sistemos pagal VSAFAS informacinių technologijų diegimas“ techninę specifikaciją (2011 m.), Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos finansų valdymo ir apskaitos informacinės sistemos bei strateginio planavimo ir stebėsenos informacinės sistemos sukūrimo ir įdiegimo paslaugų pirkimui sąvadą – techninę specifikaciją (2012 m.).

Doškutė V. Finansų valdymo informacinių sistemų įgyvendinimo savivaldybėse analizė / Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. R. Tamošiūnienė. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. - 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe „Finansų valdymo ir apskaitos informacinės sistemos įgyvendinimo savivaldybėse analizė“ išanalizuotas FVAIS diegimo procesas savivaldybėse, jo eiga, suinteresuotos šalys ir jų lūkesčių patenkinimo svarba. Darbe atlikti UAB „Nevda“ ir penkių pasirinktų savivaldybių projektų valdymo brandos tyrimai. Siekiant įvertinti FVAIS įgyvendinimą iš jame dalyvaujančių asmenų pozicijų, apklausti suinteresuoti asmenys. Kaip tyrimų rezultatas atskleistos sėkmę lemiančios aplinkybės, įvardintos dažniausiai pasikartojančios problemos, pateikti pasiūlymai sėkmingesniai tokio pobūdžio projektų įgyvendinimui.

Pagrindiniai žodžiai: savivaldybė, informacinės sistemos, viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai, projektų valdymas, projektų valdymo brandos lygis.

Doškutė V. Financial management information systems implementation in municipalities analysis . Master's Work in Financial Markets. Supervisor assoc. prof. dr. R. Tamošiūnienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 81 p.

ANOTATION

Master's final work "Financial management information systems implementation in municipalities analysis" analyze FMIS implementation process in municipalities, identifies the stakeholders and their satisfaction importance. The work examined UAB Nevda and five selected municipalities in project management maturity studies. In order to assess the FMIS implementation from the involved persons positions, stakeholders was interviewed. As a result of studies, circumstances for success were identified, usually recurring problems were shown and the proposals for more successful implementation of such projects were given.

Key words: municipality, information systems, public sector accounting and financial reporting standards, project management, project management maturity level.

Doškutė V. Finansų valdymo ir apskaitos informacinės sistemos įgyvendinimo savivaldybėse analizė / Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Tamošiūnienė. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. - 81 p.

SANTRAUKA

2005 m. LR finansų ministerija Lietuvoje pradėjo vykdyti buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės sistemos reformą, kurios tikslas – viešajame sektoriuje pereiti prie buhalterinės apskaitos tvarkymo taikant kaupimo principą, kuris anksčiau buvo naudojamas tik versle. Apskaitos tvarkymas ir finansinės atskaitomybės pateikimas tapo žymiai daugiau buhalterinių operacijų reikalaujančiu procesu, negu buvo prieš tai. Padidėjus finansinės informacijos valdymo, kaupimo, analizės apimtims, atsirado būtinybė įsigyti informacines sistemas, pritaikytas darbui pagal naujus viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus – įstaigoms teko vykdyti sistemų įsigijimo diegimo procedūras.

Šiame darbe nagrinėjamas didžiausios dalies savivaldybių pasirinktos FVAIS „Biudžetas“^{VS} įgyvendinimo procesas. Atliktas minėtą sistemą diegiančios įmonės bei penkių savivaldybių projektų valdymo brandos tyrimas, taip pat apklausti diegėjo ir savivaldybių darbuotojai, dalyvavę FVAIS diegime. Nustatyta, kad FVAIS įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo kliento ir diegėjo bendradarbiavimo lygio bei pavienių asmenų kompetencijos. Aukšta darbų kokybė pasiekama tuomet, kai klientas tiksliai išsako savo specifinius poreikius, bendradarbiauja juos kuriant, taip pat kai projekto dokumentacijoje tiksliai numatyti procesai ir rezultatai, o projekto vadovai yra aktyvūs ir kompetentingi. Problemos kyla iš nepasiruošimo priimti pokyčius, nenoro bendradarbiauti, komunikacijos trūkumo, prastų ar nepakankamų valdymo sprendimų.

Darbe pateikti pasiūlymai tiriamai įmonei gerinti projektų valdymo valdymo praktiką, siekti aukštesnio brandos lygio – standartizuoti projektų valdymo procesus, vengti atsitiktinių sprendimų, priklausančių nuo pavienių asmenų kompetencijos, taip pat labiau viešinti kylančias rizikas, iš anksto numatant galimas pasekmes. Savivaldybėms rekomenduota gerinti vidinę komunikaciją, paruošti darbuotojus pokyčiams, motyvuoti juos tobulėti bei gerinti projektų valdymo praktiką pavedant organizacinius darbus profesionaliems projektų vadovams, o ne kitų sričių specialistams.

SUMMARY

Doškutė V. Financial management information systems implementation in municipalities analysis . Master's Work in Financial Markets. Supervisor assoc. doc. dr. R. Tamošiūnienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 81 p.

In 2005 Ministry of Finance in Lithuania started to perform accounting and financial reporting system, which aims – to move the public sector accounting on an accrual basis, which was previously used only for business. Accounting and financial reports preparation became much more time demanding process of accounting operations than it was before. As financial information management, storage, analysis, volumes increased, it has become necessary to acquire information systems adapted to work under the new public sector accounting and financial reporting standards.

This work deals with the financial management information system (FMIS) „Biudžetas^{VS}“ implementation process. It was done project management maturity survey of the company and five municipal, also questioned company and municipal employees participated in FMIS implementation. It was found that the FMIS success depends on the customer and the company level of cooperation and individual excellence. The high quality of the work can be accomplished by the client's precisely express their specific needs, working together on the development, as well as some project documentation accurately predict the processes and results, and project managers are active and competent. Problems comes from the unpreparation to embrace change, unwillingness to cooperate, lack of communication, poor or inadequate management decisions.

The paper presents proposals to improve the enterprise project management practices in order to achieve a higher level of maturity: to standardize project management processes, to avoid random decisions that fall within the competence of individuals, as well as visibility to emerging risks, to anticipate the possible consequences. For municipalities it was recommended to improve internal communication, prepare staff for changes, motivate them to improve their skills and improve project management practice in commissioning arrangements to professional project managers.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

P3M3 tyrimo klausimynas

1 klausimas. Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina:

- a) Procesai paprastai nėra dokumentuojami. Procesų aprašymai yra keli arba jų nėra. Tikroji praktika nustatoma pagal įvykius ir asmeninius pasirinkimus, baigtys yra kintamos. Iniciatyvos yra paremtos asmenybių kompetencijomis, o ne organizacijos žiniomis ir gebėjimais. Organizacija yra nepajėgi pastoviai kartoti sėkmės. Tokios „sėkmės: dažnai pasiekiamos su viršytu biudžetu ir atsilikimu nuo numatytų terminų. Procesai yra neišvystyti ir nepilni. Dokumentų aprašančių valdymą yra mažai. Organizacijoje terminologija – nestandartizuota, o tie patys terminai skirtingai interpretuojami vadovų ir komandos narių.
- b) Organizacija gali pademonstruoti bazines valdymo praktikas (pvz. sekti kaštus ir planuoti išteklius). Procesai yra vystomi. Yra žinomi asmenys, kurie turėjo tinkamą mokymą ir gali demonstruoti sėkmingų projektų patirtį, per juos įmonė gali kartoti ankstesnių projektų sėkmes ateityje. Iniciatyvos yra atliekamos ir valdomos pagal jų dokumentuotus planus, projekto statusas yra matomas vadybai numatytoje esminiuose patikros taškuose, gairėse. Organizacija vis dar gali turėti neadekvačius sėkmės įvertinimus, neaiškias atsakomybes už tikslo siekimą, trūksta integruoto rizikos valdymo, ribota patirtis pokyčių valdyme ir netinkama komunikacijos strategija.
- c) Valdymo ir techniniai procesai yra dokumentuojami, standartizuoti ir integruoti su tam tikrais verslo procesais. Vyresnieji vadovai nuolat dalyvauja ir padeda. Įmonėje greičiausiai yra darbuotojų įgūdžių ir žinių mokymai, kad jie galėtų lengviau atlikti jiems paskirtas užduotis. Įmonėje labai svarbus kokybės valdymo aspektas, vykdomi tarpusavio pokalbiai, kad geriau suprasti kaip procesai galėtų būti patobulinti, o grėsmės – pašalintos.
- d) Organizacija rodo brandų elgesį per apibrėžtus procesus, kurie yra valdomi kiekybiškai – taikant matavimo vienetų bei kiekybines technikas. Yra tvirtų įrodymų dėl kiekybinių tikslų, kokybės ir procesų taikymo rezultatų ir jie yra naudojami valdant procesus. Veiklos vertinimo sistemos matavimo duomenys yra renkami ir palengvina portfelio analizę bei galimybę nustatyti galimybių ir pajėgumų apribojimus. Aukščiausio lygio vadovybė aktyviai ieško naujų būdų pasiekti tikslų. Naudojant matavimo rodiklius, vadyba gali efektyviai kontroliuoti procesus ir identifikuoti kelius pritaikyti ir adaptuoti juos konkrečioms iniciatyvoms be kokybės praradimo.
- e) Organizacija yra orientuota į savo kiekybiškai valdomų procesų optimizavimą, į vertinimą įtraukiant besikeičiančius verslo poreikius ir išorinius veiksnius, taip numatant būsimą gebėjimų ir pajėgumų poreikį. Aukščiausio lygio vadovai matomi, kaip pavyzdiniai didinant pajėgumų potencialą ir tobulinant kokybę. Iš organizacijos procesų ir produktų rodiklių įgytos žinios leidžia suprasti variavimą priežastis, o taip pat optimizuoti pajėgumus. Organizacija turi gebėti pastoviai tobulinti procesus, sekti atsiliepimus bei skatinti inovacines idėjas ir technologijas. Organizacija turi stipriai derinti įmonės tikslus su verslo planais ir visa tai turi būti vertinant apimtį, rėmimą, įsipareigojimus, planavimą, išteklių paskirstymą, rizikos valdymą ir naudos realizavimą.

2 klausimas. Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas:

- a) Projektų valdymo terminologija naudojama kai kurių organizacijos narių, bet nepastoviai ir, tikėtina, nesuprantama suinteresuotųjų šalių. Projektai vykdomi pagal individualius pageidavimus.
- b) Projektų valdymo koncepcijos yra suvoktos organizacijos. Įmonėje yra vietiniai ekspertai (pvz. patyrę projektų vadovai) dirbantys pagrindiniuose projektuose.
- c) Požiūris į projektų valdymo gyvavimo ciklą ir kontrolę yra apibrėžiamas centralizuotai ir yra dokumentuojamas.

- d) Projektų valdymas vertinamas kaip pagrindinė priemonė valdant pokyčių mechanizmą. Per projekto aplinką dėmesys skiriamas gerinti matuojant ir analizuojant našumą.
- e) Valdymo kontrolė užtikrina, kad projektinis požiūris leis pasiekti organizacijos keliamus tikslus. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

3 klausimas. Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta:

- a) Gali būti pripažįstama, kad nauda gali skirtis nuo projekto rezultato.
- b) Nauda yra pripažįstama, kaip projekto elementas. Gali būti šiek tiek dokumentacijos apie tai, kas yra atsakingas už naudą, bet mažai tikėtina, kad tikrinama ar laikomasi nusimatytų gairių.
- c) Yra sistema ir ji valdoma centralizuotai, pastoviai stebima nauda gaunama iš projekto rezultatų.
- d) Naudos valdymas yra įterptas į projekto valdymą ir yra kreipiamas dėmesys į projekto rezultatų įtaką užsibrėžtiems įmonės verslo tikslams.
- e) Naudos valdymas yra įterptas organizacijos pokyčių valdyme ir yra vertinama kaip įmonės strategijos dalis. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

4 klausimas. Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama:

- a) Projekto lygmenyje finansų kontrolės nėra arba ji yra silpna. Trūksta projekto išlaidų atskaitomybės ir kontrolės.
- b) Projekto verslo atvejai yra sukuriami įvairiomis formomis ir yra daugiau formalūs ir reikalingi tam, kad pateikti pagrindimą ir gauti organizacijos įsipareigojimą vykdyti projektą. Bendra projekto vertė nėra stebima.
- c) Verslo atvejams centralizuotai nustatyti standartai rengti ir per visą projekto gyvavimo ciklą valdyti jų procesus. Projektų vadovai kontroliuoja išlaidas pagal organizacijos finansinių valdymo gaires ir procedūras.
- d) Organizacija gali teikti pirmenybę investavimo galimybėms, susijusioms su lėšų ir išteklių prieinamumu. Projektų biudžetai veiksmingai valdomi ir stebimi.
- f) Projekto finansinė kontrolė pilnai integruota organizacijoje. Savikainos vertinimo metodai naudojami projekto lygiu yra nuolat peržiūrimi. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

5 klausimas. Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina:

- a) Projektuose suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir komunikacija yra retai naudojama.
- b) Apie kai kuriuos projektus komunikuojama suinteresuotoms šalims, tačiau tai dažniau asmeninė projektų vadovų iniciatyva nei struktūrizuotas viešinimas.
- c) Centralizuotai ir pastoviai valdomas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir komunikacija visuose projektuose.
- d) Naudojami šiuolaikiniai metodai ir rodikliai, o suinteresuotosioms šalims pateikiama efektyvi ir kiekybinė informacija, kuria vertinamas efektyvumas.
- g) Komunikacijos yra optimizuotos taip, kad projektai galėtų pasiekti savo tikslus. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

6 klausimas. Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas:

- a) Yra minimalūs įrodymai, kad naudojamas bet kokio poveikio rizikos valdymas. Gali būti dokumentais patvirtintų tačiau praktiškai netaikomų instrukcijų.
- b) Rizikos valdymas yra pripažįstamas ir naudojamas projektams, tačiau nesuderinta dėl skirtingų įsipareigojimų lygių.
- c) Projekto rizikos valdymas yra pagrįstas centralizuotai apibrėžtu procesu, kuris apibrėžtas organizacijos tvarkose ir yra taikomas pastoviai.
- d) Projektų rizikos valdymas veikia efektyviai ir yra įterptas į organizaciją, o rizikos valdymo vertė gali būti pademonstruota. Yra įrodymų, kad organizacijoje valdomos galimybės ir stebimos grėsmės.
- h) Rizikos valdymas yra įterptas organizacijos kultūroje ir remia visus sprendimų priėmimus. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

7 klausimas. Mes įgyvendiname organizacinį valdymą:

- a) Yra neformalus valdymas, vaidmenys neapibrėžti formaliai.
- b) Projektų valdymas iš organizacinės perspektyvos pradėjęs formuotis, tačiau nėra aiškos strateginės kontrolės. Vaidmenys, atsakomybės ir pavaldumas yra prieštaringi.
- c) Centralizuotai apibrėžta organizacinė kontrolė pastoviai taikoma visiems projektams. Sprendimų priėmimo struktūra susieta su organizacijos valdymo struktūra.
- d) Aiškiai paskirstyti projekto sprendimų priėmimo procesai taip, kad pritaikyti ir plačiau integruoti organizacijos valdymą, o kartu ir padidinti skaidrumą. Projekto valdymo atsakomybės yra įterptos daugiau asmenų.
- e) Projektų valdymas su akivaizdžiomis ataskaitų teikimo valdymai gairėmis, aiškia nuosavybe, kontrolės atsakomybėmis. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

8 klausimas. Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas:

- a) Įmonėje pripažįstama, kad organizacijoje reikia valdyti išteklius, kad efektyviai pabaigti projektus, tačiau mažai požymių, kad resursai įsigijami, planuojami arba valdomi.
- b) Ištekliai yra paskirstomi organizacijoje ir atskiri projektai turi įsigyti, planuoti ir valdyti išteklius, tačiau praktika organizacijoje yra reta.
- c) Organizacija turi centralizuotai apibrėžtą ir patvirtintą procedūrų ir valdymo procesų rinkinį tam, kad įsigyti, planuoti ir valdyti išteklius.
- d) Išteklių valdymas projektas vertinamas organizacijos strateginiame lygyje. Yra išteklių apimties valdymo, siekiant projekto tikslų, įrodymų.
- e) Resursai yra paskirstomi optimaliai. Yra aiškūs vidinių ir išorinių išteklių krūvių paskirstymų įrodymai. Yra įrodymų, kad vyksta pastovus tobulinimas.

9 klausimas. Ar organizacija:

- a) Pripažįsta projektus ir paleidžia juos atskirai nuo vykdomo verslo. Projektai vyksta neformaliai be standartinių procesų ir stebėjimo.
- b) Įsitikina, kad kiekvienas projektas vyksta su savo procesais ir procedūromis pagal minimaliai specifišką standartą. Gali būti ribotas nuoseklumas ar koordinacija tarp projektų.
- c) Turi centralizuotai kontroliuojamus procesus ir individualius projektai gali būti pritaikomi prie tų procesų.
- d) Gauna ir išlaiko projektų atlikimo specifinius matavimo rodiklius, vykdo kokybės valdymą bei geriau prognozuoja ateities projektų atlikimą.
- e) Nuolat tobulinti procesus, problemas ir projektų valdymo technologija tam, kad patobulinti projektų atlikimą ir optimizuoti procesus.

2 PRIEDAS

ANKETA DIEGĖJO DARBUOTOJAMS

Jūsų pareigos (funkcijos) projektuose: _____

1. Prašome balais nuo 1 iki 5 įvertinti lentelėje pateiktoms penkioms savivaldybėms teikiamų paslaugų kokybę, 5 balus skiriant didžiausią pasitenkinimą klientui Jūsų nuomone keliantys atlikti darbai projekte (geriausiai atlikti), kiti atitinkamai mažiau.

Savivaldybė	Balas	Priežastis
Klaipėdos miesto sav.		
Šiaulių miesto sav.		
Šiaulių rajono sav.		
Panevėžio miesto sav.		
Telšių rajono sav.		

2. Prašome balais įvertinti kliento problematiškumo lygį (sunku komunikuoti, klientas yra neadekvačiai reiklus, klientas neturi motyvacijos įsisavinti naujovėms, yra priešiška nusiteikęs ir pan.), 5 balais vertinant mažiausiai problemų keliantį klientą, 1 balu - daugiausiai, taip pat įvardinti konkrečias problemas.

Savivaldybė	Balas	Problemos
Klaipėdos miesto sav.		
Šiaulių miesto sav.		
Šiaulių rajono sav.		
Panevėžio miesto sav.		
Telšių rajono sav.		

3 PRIEDAS

ANKETA „BIUDŽETAS^{VS}“ NAUDOTOJAMS

1. Pareigos, kurias užimate:
 - a. Vyresnysis/vyriausiasis specialistas/specialistas
 - b. Skyriaus vedėjas
 - c. Departamento vadovas
2. Ar priklausote funkicinei grupei FVAIS diegimo projekte?
 - a. Taip
 - b. Ne
3. Ar reikalinga FVAIS Jūsų darbe kaip darbo priemonė?
 - a. Taip, labai reikalinga
 - b. Reikalinga tik tam tikriems duomenims tvarkyti
 - c. Nereikalinga, galėčiau apsieiti be jos
4. Kokią dalį Jūsų kasdienio darbo pagreitina (palengvina) sistema?
 - a. 50 procentų
 - b. 30 procentų
 - c. 10 procentų
5. Kiek esate/buvote įtraukta (turėjote skirti laiko) į sistemos pritaikymo procesus?
 - a. Labai daug, beveik kiekviename žingsnyje
 - b. Nedaug, atsakiau į keletą diegėjo klausimų
 - c. Tik informavau apie pastebėtas sistemos klaidas arba išsakiau naujų funkcijų poreikį
 - d. Nebuvau
6. Ar esate/buvote linkusi bendradarbiauti su diegėjo darbuotojais sistemos diegimo metu?
 - a. Taip, nuolat bendradarbiavau
 - b. Neturėjau tam laiko
 - c. Ne, manau, kad diegėjas turi pats suteikti visapusišką paslaugą
7. Ar esate patenkinta sistemos teikiamais rezultatais?
 - a. Taip, visiškai
 - b. Iš esmės taip, bet yra trūkumų
 - c. Tik iš dalies, ne visu funkcionalumu naudojuosi
 - d. Ne, sistema neefektyvi
8. Ar įgyvendinimo procesas patisina lūkesčius?
 - a. Taip
 - b. Tik iš dalies
 - c. Ne
9. Kokius trūkumus įžvelgiate sistemos įgyvendinimo procese (galimi keli atsakymai)?
 - a. Per mažai komunikacijos savivaldybės viduje apie projekto eigą
 - b. Neaiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo atsakomybės ir pareigos
 - c. Per mažai konsultacijų iš diegėjo pusės
 - d. Per mažai mokymų
 - e. Per sudėtinga sistema
 - f. Per trumpas projekto laikas naujo dalyko įsisavinimui
 - g. Kita (įrašykite) _____
10. Ar esate patenkinta teikiamų mokymų ir konsultacijų kokybe?
 - a. Taip
 - b. Tik iš dalies
 - c. Ne
11. Ar manote, kad projektas yra vertas piniginių investicijų?
 - a. Taip
 - b. Ne, projekto kaina per didelė palyginti su nauda
 - c. Negaliu vertinti, nežinau kainos
12. Ar kitų informacinių sistemų diegimas buvo efektyvesnis?
 - a. Taip, praktikoje žinau geriau pasisekusių projektų
 - b. FVAIS diegimas panašus į kitų sistemų
 - c. Ne, FVAIS diegimas buvo pakankamai efektyvus ir valdomas procesas

4 PRIEDAS

Diegėjo darbuotojų atsakymai į P3M3 klausimyną

Projektų direktoriaus atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓		
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina			✓		
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓		
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9	Ar organizacija		✓			

Diegimo projektų vadovo (1) atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓		
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina				✓	
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
9	Ar organizacija			✓		

Diegimo projektų vadovo (2) atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina		✓			
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta			✓		
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina			✓		
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
9	Ar organizacija		✓			

Sistemos palaikymo vadovo atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓		
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓		
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina				✓	
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓		
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
9	Ar organizacija		✓			

Konsultanto (1) atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina				✓	
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓			
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
9	Ar organizacija			✓		

Konsultanto (2) atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓		
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina			✓		
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9	Ar organizacija			✓		

Bendri rezultatai:

Klausimas		a	b	c	d	e
1	Mūsu organizāciju geriausiai apibūdina			✓		
2	Mūsu organizācijas valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsu valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsu finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina			✓		
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
9	Ar organizacija		✓			

5 PRIEDAS

Savivaldybių projektų vadovų atsakymai į P3M3 klausimyną

Projekto vadovo (1) atsakymai:

Klausimas	a	b	c	d	e
1 Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina		✓			
2 Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3 Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4 Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓		
5 Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓			
6 Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7 Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓		
8 Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9 Ar organizacija		✓			

Projekto vadovo (2) atsakymai:

Klausimas	a	b	c	d	e
1 Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓		
2 Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
3 Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4 Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓		
5 Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓			
6 Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7 Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8 Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9 Ar organizacija			✓		

Projekto vadovo (3) atsakymai:

Klausimas	a	b	c	d	e
1 Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina			✓		
2 Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3 Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta			✓		
4 Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓		
5 Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina			✓		
6 Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7 Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓		
8 Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9 Ar organizacija		✓			

Projekto vadovo (4) atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina		✓			
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓		
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓			
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą		✓			
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9	Ar organizacija			✓		

Projekto vadovo (5) atsakymai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina				✓	
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama		✓			
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓			
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓		
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
9	Ar organizacija			✓		

Bendri rezultatai:

	Klausimas	a	b	c	d	e
1	Mūsų organizaciją geriausiai apibūdina		✓			
2	Mūsų organizacijos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
3	Mūsų valdymo nauda geriausiai gali būti apibūdinta		✓			
4	Mūsų finansų kontrolė geriausiai apibūdinama			✓		
5	Mūsų požiūrį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą geriausiai apibūdina		✓			
6	Mūsų rizikos valdymas geriausiai apibūdinamas		✓			
7	Mes įgyvendiname organizacinį valdymą			✓		
8	Mūsų išteklių valdymas geriausiai apibūdinamas			✓		
9	Ar organizacija			✓		

6 PRIEDAS

FVAIS naudotojų apibendrinti atsakymai į anketos klausimus

	Klausimas	Atsakymo variantai	Atsakymų skaičius	Rezultatai procentine išraiška
1	Pareigos, kurias užimate:	Vyresnysis/vyriausiasis specialistas/specialistas	82	85
		Skyriaus vedėjas	14	15
		Departamento vadovas	0	0
2	Ar priklausote funkciniai grupei FVAIS diegimo projekte?	Taip	43	45
		Ne	53	55
3	Ar reikalinga FVAIS Jūsų darbe kaip darbo priemonė?	Taip, labai reikalinga	49	51
		Reikalinga tik tam tikriems duomenims tvarkyti	22	23
		Nereikalinga, galėčiau apsieiti be jos	25	26
4	Kokią dalį Jūsų kasdienio darbo pagreitina (palengvina) sistema?	50 procentų	44	46
		30 procentų	40	42
		10 procentų	12	13
5	Kiek esate/buvote įtraukta (turėjote skirti laiko) į sistemos pritaikymo procesus?	Labai daug, beveik kiekviename žingsnyje	6	6
		Nedaug, atsakiau į keletą diegėjo klausimų	49	51
		Tik informavau apie pastebėtas sistemos klaidas arba išsakiau naujų funkcijų poreikį	36	38
		Nebuvau	5	5
6	Ar esate/buvote linkusi bendradarbiauti su diegėjo darbuotojais sistemos diegimo metu?	Taip, nuolat bendradarbiauau	60	63
		Neturėjau tam laiko	29	30
		Ne, nes manau, kad diegėjas turi pats suteikti visapusišką paslaugą	7	7
7	Ar esate patenkinta sistemos teikiamais rezultatais?	Taip, visiškai	14	15
		Iš esmės taip, bet yra trūkumų	53	55
		Tik iš dalies, ne visu funkcionalumu naudojuosi	18	19
		Ne, sistema neefektyvi	11	11
8	Ar įgyvendinimo procesas patisina lūkesčius?	Taip	40	42
		Tik iš dalies	43	45
		Ne	13	14
9	Kokius trūkumus įžvelgiate sistemos įgyvendinimo procese? (galimi keli atsakymai)	Per mažai komunikacijos savivaldybės viduje apie projekto eigą	51	53

		Neaiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo atsakomybės ir pareigos	27	28
		Per mažai konsultacijų iš diegėjo pusės	42	44
		Per mažai mokymų	25	26
		Per sudėtinga sistema	16	17
		Per trumpas projekto laikas naujo dalyko įsisavinimui	29	30
		Kita	0	0
10	Ar esate patenkinti teikiamų mokymų ir konsultacijų kokybe?	Taip	54	56
		Tik iš dalies	33	34
		Ne	9	9
11	Ar manote, kad projektas yra vertas piniginės investicijos?	Taip	37	39
		Ne, projekto kaina per didelė palyginti su nauda	33	34
		Negaliu vertinti, nežinau kainos	26	27
12	Ar kitų informacinių sistemų diegimas buvo efektyvesnis?	Taip, žinau geriau pasisekusių projektų	24	25
		FVAIS diegimas panašus į kitų sistemų	49	51
		Ne, FVAIS diegimas buvo pakankamai efektyvus ir valdomas procesas	23	24