

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

AURELIJA MARTINKUTĖ

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ STRATEGINIS
VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Doc. M. Arimavičiūtė

VILNIUS, 2008

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

AURELIJA MARTINKUTĖ

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ STRATEGINIS
VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE

Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62103S208

Konsultantas
LR Valstybės kontrolės
IS valdymo ir audito departamento direktorius
Dr. D. Jakimavičius
2008 12

Vadovė
Doc. M. Arimavičiūtė
2008 12

Recenzentas
2008 12

Atliko
VSSVmn6-1 gr. stud.
A. Martinkutė
2008 12

VILNIUS, 2008

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. STRATEGINIO VALDYMO METODINIAI PAGRINDAI.....	10
1.1. Strateginio valdymo definicijos	10
1.2. IT valdymo reikšmingumas	12
1.3. IT strateginis valdymas	17
2. IT STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL LIETUVOS TEISĖS AKTUS IR GERIAUSIĄ UŽSIENIO PRAKTIKĄ (COBIT STANDARTĄ).....	22
2.1. Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys IT valdymą.....	24
2.2. COBIT metodika.....	26
<i>COBIT istorija</i>	26
<i>Ketvirtosios COBIT versijos apžvalga</i>	27
<i>Ketvirtosios ir trečiosios COBIT versijų palyginimas</i>	28
<i>COBIT procesai</i>	29
2.3. COBIT metodikos procesų ir Lietuvos teisės aktų sugretinimas.....	32
2.4. Lietuvos teisės aktų reglamentuojančių IT sritį COBIT metodikos analizės ir sugretinimo apibendrinimas	44
3. IT STRATEGINIO VALDYMO PROBLEMOS LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE	47
3.1. Apklauso metodo pasirinkimo pagrindimas.....	47
3.2. Tyrimo objektas ir atliktos apklauso tikslingumas.....	47
3.3. Rezultatų apibendrinimas.....	49
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	54
LITERATŪRA.....	56
ANOTACIJA	59
ANOTATION	60
SANTRAUKA	61
SUMMARY	62
PRIEDAI	63
1 PRIEDAS STATISTIKOS DEPARTAMENTO PRIE LR VYRIAUSYBĖS STATISTIKA	64
2 PRIEDAS COBIT METODIKOS PLANAVIMO IR ORGANIZAVIMO PROCESŲ GRE TINIMAS SU LIETUVOS TEISĖS AKTAIS	67
3 PRIEDAS ANKETA.....	95

LENTELĖS

1 Lentelė. Strategijos reikšmės ir apibrėžimai.....	10
2 Lentelė. Plėtotinės ir nustatytinės strategijų pranašumai ir trūkumai.....	11
3 Lentelė. Suderinamumo veiksmų matrica.....	16
4 Lentelė. Elektroninė sauga ir naudojamos priemonės.....	19
5 lentelė. IT strateginio valdymo apibrėžimai.....	19
6 Lentelė. Strateginio IT planavimo lygiai.....	33
7 Lentelė. PO1 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	34
8 Lentelė. PO2 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	35
9 Lentelė. PO3 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	36
10 Lentelė. PO4 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	36
11 Lentelė. PO5 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	38
12 Lentelė. PO6 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	39
13 Lentelė. PO7 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	40
14 Lentelė. PO8 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	41
15 Lentelė. PO9 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	41
16 Lentelė. PO10 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais.....	42
17 Lentelė. LR valstybinių institucijų, labiausiai įtakojančių IT valdymą, sąrašas.....	51

PAVEIKSLAI

1 pav. Nustatytinės metodologijos strategijos proceso stadijos.....	12
2 pav. Kompiuterių ir interneto naudojimas įmonėse.....	13
3 pav. IT pirkimai.....	18
4 pav. Netinkamas IT veiklos valdymo supratimas – „juodos dėžės principas“.....	20
5 pav. COBIT IT veiklos valdymo modelis.....	21
6 pav. LR institucijos diktuojančios visam valstybiniam sektoriui IT politiką.....	24
7 pav. COBIT procesų išsidėstymas.....	31
8 pav. COBIT metodikos PO dalies procesų dengimas Lietuvos teisės aktais.....	46
9 pav. Ekspertų patirtis.....	49
10 pav. Vyraujančios pagrindinės IT valdymo problemos.....	50
11 pav. Institucijos įtakojančios IT valdymą.....	52
12 pav. IT valdymo problemų sprendimo būdai.....	52

SANTRUMPOS

IT – Informacinės technologijos

IS – Informacinė sistema

SISP – Strateginis informacinių sistemų planavimas

COBIT (*Control Objectives for Information and related Technologies*) – visame pasaulyje žinomas tarptautinis *ISACA* organizacijos standartas. *COBIT* aprašo geriausią praktiką informacinių sistemų valdymo srityje

ISACA – Informacinių sistemų audito ir kontrolės asociacija

VIS – Valdymo informacinės sistemos

LR – Lietuvos Respublika

IVPK – Informacinės visuomenės plėtros komitetas

ĮVADAS

Temos problema ir aktualumas. Informacinių technologijų strateginis valdymas – tai sudėtinė bendrojo organizacijos valdymo dalis, nuo kurios priklauso, kaip efektyviai informacinės technologijos remia ir plėtoja bendruosius organizacijos tikslus. Informacinių technologijų strateginis valdymas nėra informacinių technologijų savitikslių plėtra, o jų nuoseklus susiejimas su organizacijos veiklos procesais, padedantis užtikrinti, kad organizacijos veikla būtų geresnė. Informacinių technologijų plėtra, kai organizacijos veiklos procesai yra atsieti nuo inicijuojamų ir vykdomų informacinių technologijų projektų, nėra optimali, todėl išlieka rizika, kad inicijuojami ir vykdomi informacinių technologijų projektai neatitiks organizacijos tikslų, o lėšos nebus išleistos efektyviai.

Darbas yra aktualus, nes viešojo sektoriaus įstaigose ir organizacijose kol kas nėra pakankamų žinių apie informacinių technologijų valdymo procesų tobulinimo metodus. Informacinių technologijų planai ar jų valdymui būdingi organizaciniai dariniai (informacinių technologijų valdymo komitetai) yra gana reti. Dažnai informacinių technologijų plėtra ir strateginis valdymas yra suprantamas kaip technologinis, o ne kaip vadybinis uždavinys, todėl atskiriami nuo pagrindinių įstaigos veiklos procesų ir vyksta nepriklausomai nuo pagrindinės įstaigos veiklos. Informacinių technologijų strateginio valdymo funkcijos kartu su kitais rutininiais darbais, perleidžiamos informacinių technologijų departamentams ar skyriams, o tai didina riziką, kad inicijuojami ir vykdomi informacinių technologijų projektai neatitiks įstaigų tikslų, o lėšos nebus išleistos efektyviai. Realus informacinių technologijų strateginio valdymo perkėlimas į praktinę taikymų sritį dar tik prasideda, o profesionalus ir visa apimantis informacinių technologijų valdymo metodų naudojimas yra svarbus perspektyvinis uždavinys, apie kurį jau šiuo metu reikia galvoti.

Išanalizavus statistinius duomenis (žr. 1 PRIEDAS), matoma kaip per paskutinius kelerius metus išaugo interneto paslaugos vartojimas, organizacijos stengiasi apsirūpinti naujausia kompiuterine technika, vis daugiau lėšų skiriama informacinių technologijų saugumo priemonėms ir konsultavimo bei informacinių sistemų palaikymo paslaugoms įsigyti. Taip pat daugelis institucijų stengiasi gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir perkelti jas į elektroninę erdvę. Per ketverius metus (žr. 1 priedo 6 Lentelė) informacinių technologijų (taip pat ir kompiuterinės įrangos techninė priežiūra ir remontas) pirkimai, piniginių lėšų išleidžiamų informacinių technologijų plėtrai, kiekis padidėjo net 4,2 karto (nuo 76 087 000 iki 321 456 000 litų). Sparčiai augant informacinių technologijų naudojimui, informacinių technologijų strateginis valdymas tampa būtinybe.

Į užsienio patirtį kai informacinių technologijų strateginis planavimas jau seniai yra susietas su bendru organizacijos strateginiu planu ir tikslais, Lietuvoje žiūrima skeptiškai, skundžiantis

kvalifikuotų specialistų stoka. Vis dėlto skaičiai rodo jau ką kitą – informacinių technologijų pasiūla ir paslaugų pirkimu mes jau tikrai nesame paskutiniai, todėl būtų laikas išmokti šias dideles investicijas planuoti efektyviai. Šiame magistriniame darbe pabandysime išanalizuoti Lietuvos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginio valdymo problemas ir atsakyti į tokius klausimus kaip: kokio lygio šiuo metu yra Lietuvos viešojo sektoriaus strateginis valdymas? Kokie faktoriai tai įtakoja? Taip pat pateiksime rekomendacijas, kaip reikėtų pagerinti situaciją, vadovaujantis gerąja užsienio praktika ir ekspertų apklausos duomenimis. Taip pat atliktas tyrimas turėtų patvirtinti arba paneigti keliamą hipotezę:

H₁ – Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT.

Šio darbo tyrimo **objektas** – Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginis valdymas. **Tikslas** – nustatyti Lietuvos Respublikos informacinių technologijų strateginio valdymo galimybes, taikant tarptautinį standartą COBIT.

Iškeltam tikslui pasiekti reikia išspręsti šiuos **uždavinius**:

1. Atskleisti informacinių technologijų strateginį valdymą ir jo svarbą.
2. Atlikti teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, analizę.
3. Išanalizuoti tarptautinį standartą – COBIT.
4. Atlikti, COBIT standarto ir teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, gretinimą.
5. Atlikti ekspertų apklausą ir įvardinti pagrindines Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginio valdymo problemas.
6. Pateikti rekomendacijas, kaip būtų galima patobulinti Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginį valdymą.

Suformuluoti uždaviniai sprendžiami trijose baigiamojo darbo dalyse:

Pirmoji dalis skirta literatūros teorinei apžvalgai: atliekama lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros analizė. Apibrėžiamas strateginis valdymas ir informacinių technologijų strateginis valdymas ir jo svarba.

Antroje dalyje atliekama teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, tarptautinio standarto COBIT analizė ir gretinimas.

Trečioje dalyje atliekama anketinė ekspertų apklausa struktūrizuoto interviu metodu. Pateikiamas apklausos rezultatų apibendrinimas ir išdėstomos šio darbo autorės ankstesnėse dalyse išsakytos ir su ekspertų nuomone sutapusios išvados.

Darbe atlikta išsami teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, analizė, bei plačiai taikomo pasaulyje tarptautinio standarto COBIT, aprašančio geriausią praktiką informacinių sistemų valdymo srityje, analizė ir atliktas jų palyginimas, siekiant įvertinti, kokį informacinių technologijų brandos lygį Lietuva jau pasiekė ir ką reikėtų patobulinti, kad informacinių technologijų strateginis valdymas taptų dar kokybiškesnis.

Pasirinktų uždavinių sprendimui naudojami tyrimo metodai:

- ❖ Antrinių duomenų ir mokslinės literatūros studijavimas ir analizė;
- ❖ Pirminių duomenų šaltinių analizė;
- ❖ Palyginimo metodai;
- ❖ Apklausa interviu metodu.

Darbas naudingas tiek mokslinė tiek praktinė prasme visiems besidomintiems ir dirbantiems informacinių technologijų valdymo srityje.

Jeigu gerąją užsienio patirtį, kur organizacijos informacinių technologijų strateginis valdymas yra susietas su bendruoju organizacijos strateginiu planu ir strateginiais tikslais, Lietuvoje vis dar žvelgiama su nepasitikėjimu, skundžiantis patirties ir kvalifikuotų specialistų stoka. Tačiau skaičiai, nusakantys spartų informacinių technologijų paslaugų augimą įrodo problemos aktualumą ir informacinių technologijų strateginio valdymo būtinybę dideles investicijas planuoti ir valdyti efektyviai.

1. STRATEGINIO VALDYMO METODINIAI PAGRINDAI

1.1. Strateginio valdymo definicijos

Terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo, jis vartojamas įvairiuose kontekstuose, kilęs iš karinės terminologijos, vėliau paplito vadybos srityje bei sportiniuose žaidimuose. Organizacijose aukščiausio lygio vadovai, sprenddami veiklos valdymo problemas, privalo priimti strateginius sprendimus, o strategijos turėjimas padeda organizacijai geriau prisitaikyti prie esamų sąlygų, koordinuoti savo veiklą ir sudaro galimybes lengviau judėti norima kryptimi.

Prieš pradėdami gilintis į informacinių technologijų (toliau – IT) strategijos svarbą, panagrinėkime įvairias strategijos reikšmes (1 Lentelė. Strategijos reikšmės ir apibrėžimai).

1 Lentelė. Strategijos reikšmės ir apibrėžimai

Nr.	Strategijos reikšmė	Autorius	Pastebėjimai
1.	5-P modelis	H. Mintzbergas, J. Quinnas, J. Voyeras [12]	Pagal šį modelį strategijai suteikiamos reikšmės: planas, manevras, įprastas elgsenos modelis, pozicija ir perspektyva. Naudodama šį modelį organizacija turi būti labai lanksti kurdama savo strategija.
2.	Strategija tampa taisyklėmis	C. W. Hofer, D. Schendler [7]	Pagal šį modelį priimami valdymo sprendimai, įvertinant 4 pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, planuojamus pakeitimus šiame komponente, konkurencinį pranašumą ir veiklos sinergiją.
3.	Strategija apima tris pagrindinius elementus	A. D. Jr. Chandler [4]	Strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Tai primityvus, bet vienas pirmųjų strategijos apibrėžimų suformuluotas dar 1962 m.
4.	Strategija – tai sprendimai padedantys susieti veiklą su jai būtinais resursais	R. Jucevičius	Resursų derinimas, siekiant išvengti aplinkoje kylančių grėsmių arba panaudoti atsirandančias galimybes.
5.	Strategija išreiškiama per tikslus ir	K. R. Andrews [1]	Strategija apibrėžiama per tikslus ir uždavinius, bei pagrindinių planų ir politikos kaip tuos tikslus

	uždavinius		pasiekti, visumą.
Nr.	Strategijos reikšmė	Autorius	Pastebėjimai
6.	Strategija – planas	R. Jucevičius [12]	Planas – tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Planas nėra pasyvus, tai veiklos įrankis.

Pateiktas tik keletas įvairių laikmečių pavyzdžių, bet ir iš to jau matome koks skirtingas ir įvairus yra strategijos suvokimas ir jo išraiška. Nors manoma kad strategijos sampratos įvairovė padeda išsirinkti geriausią ir tinkamiausią produktą, bet Lietuvos viešajam sektoriui vis dar sunku paruošti kokybiškus strateginius planus.

2 Lentelė. Plėtotinės ir nustatytinės strategijų pranašumai ir trūkumai

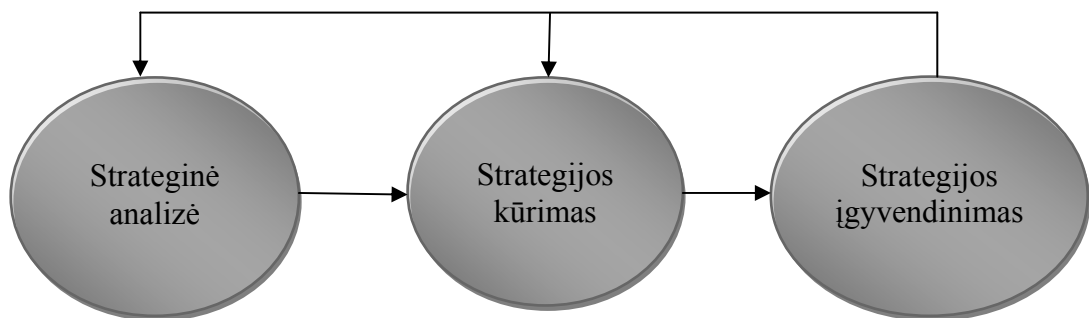
	Plėtotinė strategija	Nustatytinė strategija
Pranašumai	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lankstumas; ❖ Lengvesnis prisitaikymas prie aplinkos pokyčių; ❖ Greičiau priimami strateginiai sprendimai ir gaunami sprendimų įgyvendinimo rezultatai; ❖ Užtikrinamas tikslesnis skirtingų interesų subalansavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organizacijos ir jos svarbiausių problemų kompleksiškas nagrinėjamas; ❖ Strategijos nuoseklumas ir baigtinumas; ❖ Atsiranda galimybė vertinti ir lyginti strateginių sprendimų alternatyvas; ❖ Paprastesnis strategijos įgyvendinimo kontroliavimas; ❖ Sukauptas didelis patyrimas šių strategijų rengimo ir įgyvendinimo srityje.
Trūkumai	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nesukaupta pakankama patirtis; ❖ Ji nėra logiška ir visapusiška; ❖ Kai kurios organizacijos be ilgalaikių strategijų nustatymo negalėtų efektyviai funkcionuoti; ❖ Nėra galimybės lyginti įvertinti strateginių sprendimų alternatyvas pagal bendrus tikslus ir kriterijus; ❖ Sudėtingesnė administracinė kontrolė. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ne visada ateitį įmanoma atspėti tiksliai; ❖ Ne visada galima numatyti visus galimus strateginius sprendimus; ❖ Lėtai reaguojama į nenumatytus aplinkos pokyčius; ❖ Pernelyg formalus planavimas (kuo organizacija didesnė tuo formalesnis) apsunkina organizacija.

Šaltinis: sudaryta pagal Vasiliauskas, A. strateginis valdymas. Vilnius: enciklopedija, 2002. 36 – 48 p.

Kodėl visgi dauguma privačių organizacijų strategijai aprašyti imasi plėtotines, o valstybinis sektorius renkasi nustatytines strategijas? Peržvelkime keletą abiejų šių strategijų trūkumų ir pranašumų (2 lentelė. Plėtotinės ir nustatytinės strategijų pranašumai ir trūkumai).

Viešojo sektoriaus organizacijos, besivadovaujančios nustatytinės strategijos metodologija, pasinaudoja dideliu patyrimu šioje srityje ir dėl savo perdėtai biurokratizuotų procedūrų sutaupo daug laiko, kurį gaištų kaskart priiminėdami strateginius sprendimus kaip tai numato plėtotinė metodologija. Taip pat viešajame sektoriuje labai svarbus dalykas – atskaitomybė vadovybei bei aukštesnėms institucijoms, o nustatytinė metodologija leidžia lengvai kontroliuoti visus procesus.

Nustatytinis strateginio valdymo procesas remiasi strateginio planavimo sistema, kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma. Galutiniai tikslai suformuluojami iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą.



Šaltinis: sudaryta pagal Vasiliauskas, A. strateginis valdymas. Vilnius: enciklopedija, 2002. 37 p.

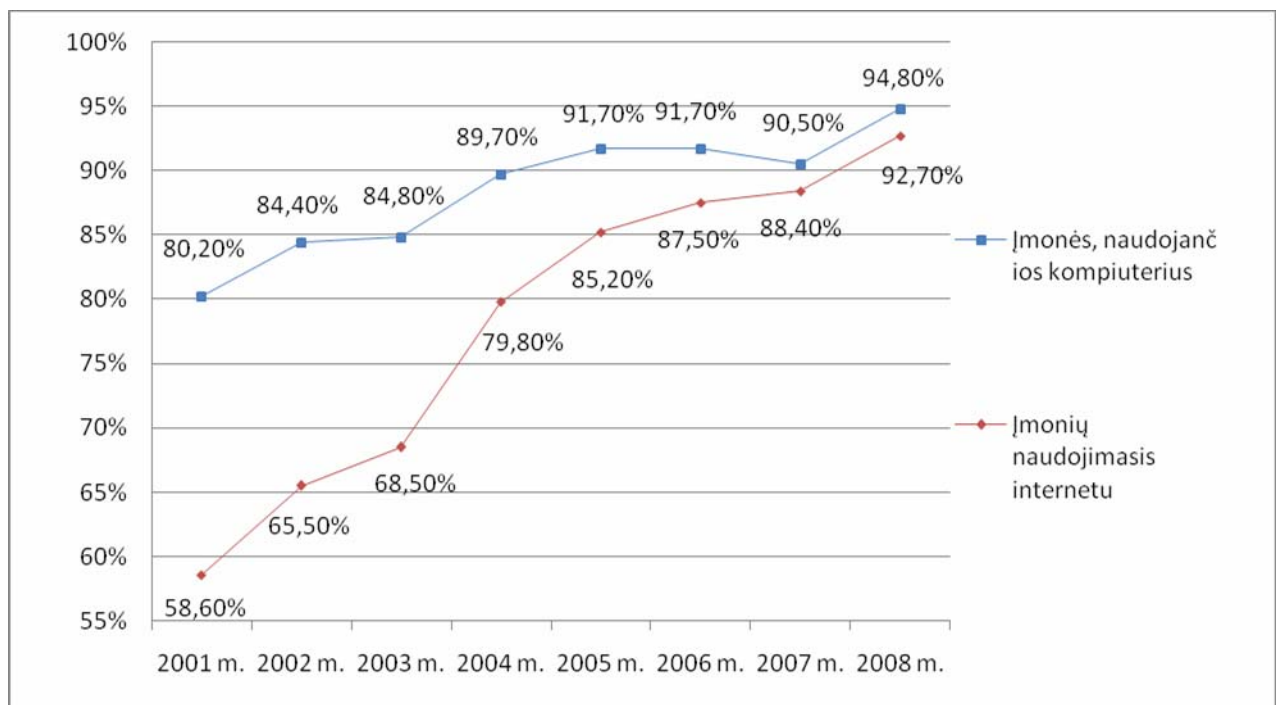
1 pav. Nustatytinės metodologijos strategijos proceso stadijos

Strateginio proceso stadijos – strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas (žr. 1 pav. Nustatytinės metodologijos strategijos proceso stadijos) – nuosekliai eina viena po kitos. Čia pateikti grįžtamieji ryšiai rodo, kad strateginio valdymo procese galimi keli ciklai, kai tam tikros stadijos reikalauja patikslinti ir papildyti kai kuriuos atskirus ankstesnių stadijų momentus, bet galutiniame tikslu strategijos įgyvendinimas pradedamas realizuoti tik visiškai sukūrus strategiją, o strategijos kūrimas paskutiniame cikle prasideda tik visiškai užbaigus strateginės analizės stadiją. Ši modelį sėkmingai praktikoje taiko LR viešojo sektoriaus institucijos.

1.2. IT valdymo reikšmingumas

Informacinės sistemos (toliau IS) esmine programinės infrastruktūros dalimi tampa valdymo informacinės sistemos (VIS) (Venčkauskas, A., <http://www.softconsulting.lt/next.php?nr=10&>

research=23 [žiūrėta 2008 09 20]). Šių sistemų platus panaudojimas įmonėms gali suteikti galimybę sustiprinti esamus ir sukurti naujus konkurencinius pranašumus bei užtikrinti didesnę pridėtinę vertę. VIS kuria ir diegia IT įmonės, kurios rekomenduoja įvairias diegimo, atsiperkamumo įvertinimo metodikas, tačiau įmonės, kurioms šios sistemos įdiegiamos, vis dažniau kalba apie per dideles investicijas, neefektyvų sistemų darbą, ką jau kalbėti apie valstybinį sektorių, kuris visa tai daro iš mokesčių mokėtojų „kišenės“. Nagrinėjant įvairių IS kūrėjų ir diegėjų diegimo metodikas, galima pastebėti, kad geriausiu atveju bus kalbama apie veiklos procesų ir sistemos funkcionalumo integraciją, tačiau neišskiriama strateginio informacinės sistemos planavimo, suderinamumo su įmonės strategija svarba, kuri gali nulemti sistemos ar jos apimties pasirinkimą, investicijų planavimą bei savalaikiškumą. Informacinės sistemos vis daugiau yra svarbios ne tik verslo pasauliui, bet ir viešajam sektoriui. Didelės, mažos, pradedančios ar brandžios organizacijos veikla dažnai nėra įsivaizduojama be IS/IT sprendimų. Diagramoje (žr. 2 pav. Kompiuterių ir interneto naudojimas įmonėse) procentais pavaizduota kaip per aštuonerius metus kito skaičius įmonių naudojančių savo veikloje kompiuterius ir internetą.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės (<http://www.stat.gov.lt/>)

2 pav. Kompiuterių ir interneto naudojimas įmonėse

Nors 2001 m. vos daugiau nei pusė įmonių savo veikloje naudojo interneto galimybes, šiuo metu sunku net įsivaizduoti darbo vietą be personalinio kompiuterio ir interneto, o tai reikalauja kasmet nemažai papildomų lėšų iš organizacijos biudžeto. Konkurenciniai pranašumai, efektyvi vadyba, greita reakcija į klientų poreikius, bei konkurentinius iššūkius – tai daugelio įmonių lūkesčiai iš IS/IT sprendimų. Ar galime teigti, kad lūkesčiai tampa neišsipildžiusiomis svajonėmis ir veltui

iššvaistytais ištekliais? Kaip apsisaugoti nuo „amžino“ diegimo sistemų ir ar yra sprendimo receptas? Standartiškai viešojo sektoriaus organizacijos gauna atsakymą – receptų nėra, kiekvienas atvejis unikalus, reikia nagrinėti, aiškintis ir ieškoti tinkamiausio sprendimo, o jei neužtenka kvalifikacijos patiems tai atlikti, pirkti konsultacines paslaugas.

Informacinės sistemos „atsiradimas“ organizacijoje iš tiesų yra sudėtingas ir reikalaujantis daug kompetencijų ir profesionalumo, tačiau į tai galima pasižiūrėti ir iš kitos pusės kaip į sudėtingą įrengimų, technologijų, darbo tvarkų ir formų organizavimą. IS perkama tikint, kad diegėjo menas kalbėti yra adekvatus sistemos funkcionalumui ir jos naudingumui, tenka patikėti kad įranga yra iš esmės tinkama, nes jos būsimo naudingumo nėra kaip pasitikrinti prieš perkant, tai viena iš opiausių problemų su kuria susiduria šiuolaikinės organizacijos.

Informacinių sistemų strateginis planavimas iš esmės gali padėti daliai įmonių rasti atsakymus dėl IS tinkamumo ir užsitikrinti jos įdiegimo bei įsisavinimo tęstinumą. Ar galima teigti, kad strateginis informacinių sistemų planavimas (toliau – SISP) tinkamas visiems gyvenimo atvejams ir visuomet tai bus išėitis užsitikrinant IS/IT suderinamumą su valdymo lūkesčiais ir strategija? Pirmiausia turime suprasti, kad SISP tai pradžia IS „atsiradimo“ įmonėje, tačiau tai yra ir nuolatinis jos peržiūrėjimas ir koregavimas, tai kryptis, kuri keičiama atsižvelgiant į aplinką bei vidinius išteklius. SISP organizacijoms gali padėti, tačiau reikia atsižvelgti į joms tinkamą SISP apimtį, formą ir turinį bei supančią aplinką. SISP aplinka yra labai svarbus aspektas, kurioje didelį vaidmenį vaidina grupių interaktyvumas, žinių valdymas, organizacinis mokymasis, pokyčių valdymas.

Informacinių sistemų planavimas remiasi vartotojų poreikiais, tuo tarpu SISP pagrindas yra valdymo strategija ir tikslai.

McBride (1998) rekomenduodamas dinaminį SISP požiūrį pateikia SISP apibrėžimą, kuris, kaip galima pastebėti, papildo klasikinį SISP požiūrį. SISP yra nuolatinė kompiuterinių technologijų, pritaikymų ir valdymo struktūros apžvalga, užtikrinanti, kad organizacijos esami ir siekiami informacijos ir procesų poreikiai yra pasiekiami tokiu būdu, kuris suteikia priimtina investicijų grąžą, yra jautrus organizacijos dinaminei politikai ir kultūrai bei suderintas su sociologine aplinka, kurioje organizacija egzistuoja.

SISP iš esmės yra pokyčio inicijavimo fazė, kurios struktūra remiasi:

1. Orientacijos kryptimi pagal poreikio apimtį:

- ❖ techninė problema;
- ❖ verslo/valdymo lygmens problema;
- ❖ konkurencinė problema;
- ❖ organizacinė problema.

Kiekvienu atveju atitinkamame lygmenyje turime skirtingus tikslus, metodus, reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei galime orientotis pagal sprendžiamos problemos apimtį

2. Pokyčio pločiu:

- ❖ organizacinė analizė;
- ❖ strategijos perkėlimas į reikalavimus;
- ❖ loginis sistemos projektavimas;
- ❖ sistemos įdiegimas.

Iš esmės apibrėžiame apimtį, kiek plačiai nagrinėsime mums rūpimą klausimą.

3. Pokyčio gyliu:

- ❖ metodologija, metodai;
- ❖ technika;
- ❖ priemonėmis.

Pasirenkame įrankius, kurie gali būti panaudoti reikiamai apimčiai. Šios priemonės, technikos ir metodologijos reikalingos paversti organizacijos verslo modelį į informacinės sistemos architektūros reikalavimus.

4. Pokyčio procesais:

- ❖ strateginio supratimo – iškeliamas strateginio formulavimo poreikio supratimas;
- ❖ situacijos analizės – identifikuojama esama verslo ir IT būklė, surandant problemas ir galimybes;
 - ❖ strategijos koncepcijos – identifikuojamos ateities perspektyvos galimiems konkurenciniams pranašumams;
 - ❖ strategijos formulavimo – scenarijų analizė;
 - ❖ strategijos įgyvendinimo plano – parengiama strategijos įgyvendinimo planas.

5. Įmonės brandos lygiu:

- ❖ inicijavimo/pradinio proceso lygis;
- ❖ įsipareigojimo proceso lygis;
- ❖ nusistovėjusio sufokusuoto proceso lygis;
- ❖ pagerinto/valdomo proceso lygis;
- ❖ optimalaus proceso lygis.

Atitinkamo brandos lygio priskyrimas parodo organizacijai kokioje fazėje ji yra ir kaip gali sustiprinti IT/IS ir organizacijos valdymo harmoniją, valdydama esminius įgalinančius ir trukdančius veiksnius.

6. Integracijos lygiu:

- ❖ atskirtas planavimas su administracine integracija – silpnas tarpusavio ryšys tarp verslo strategijos ir IT/IS strategijos, nedideli bandymai IT/IS panaudoti palaikyti verslo planus;
- ❖ vienos krypties planavimas su nuoseklia integracija – verslo strategija nurodo IT/IS strategijai kryptį, IT/IS sufokusuota palaikyti verslo strategiją;

❖ dviejų krypčių planavimas su abipuse integracija – verslo strategija ir IT/IS strategija abipusiai priklausomos, IT/IS palaiko ir įtakoja verslo strategiją;

❖ integruotas planavimas su visiška integracija – nedaug skirtingumų tarp verslo strategijos ir IT/IS strategijos, verslo ir IT/IS strategija sukuriama veikiant kartu – tame pačiame integruotame planavimo procese.

Ši struktūra atspindi keleto autorių skirtingas perspektyvas. Rekomenduojama naudoti gerai žinomus vertės grandinės, vertės centro, penkių jėgų, kritinių sėkmės veiksnių ir kitus strateginius, marketingo bei bendruosius verslo vertinimo modelius (Arimavičiūtė, M., 2005. 335 p.). IS pokyčių lygis organizacijoje turi atitikti organizacijos pokyčius su mažiausiu atotrūkiu. Organizacijų, kurių tikslas aiškus konkretus pokytis, SISP turi padėti konkrečiu vienu atsaku ir technologiniu pritaikymu. Organizacijose kuriose pokyčiai yra dažni, bet nenuolatiniai, SISP turėtų apibrėžti kryptis, tvarkas tačiau ne konkrečius pritaikymus. Organizacijose, kurios yra stabilios ir turinčios mažai pokyčių, labiau būdinga viešajam sektoriui, SISP gali pasitarnauti ilgalaikės perspektyvos planavimui.

Organizuojant ir vykdant SISP bei IS/IT įgyvendinimo procesus yra svarbu atkreipti dėmesį į veiksniai, kurie įtakoja harmoniją tarp IT/IS efektyvaus panaudojimo ir įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo.

3 Lentelė. Suderinamumo veiksnių matrica

Kriterijus	Veiksniai	
	Skatinantys	Trukdantys
Komunikacijos	1. IT „supranta“ verslą 2. Aiškus poreikių suvokimas 3. Aiškus ir nuolatinis įmonės strategijos komunikavimas, informavimas apie pasikeitimus	1. IT „nesupranta“ verslo 2. Vadovas nesupranta IS/IT ir nesidomi IS/IT naujovėmis 3. Nesugebėjimas iškomunikuoti strategiją darbuotojams ir susieti strategiją su biudžetu
Kompetencijų/ vertės matavimo	4. Nuolatinis suderinamumo monitoringas 5. IS/IT sprendimų tiekėjų žinios ir kompetencijos verslo valdymo, kaštų apskaitos, rinkodaros ir kitų verslui aktualių sričių	4. IT nesilaiko įsipareigojimų 5. Priimant sprendimus aukščiausias prioritetas skiriamas žemai pradinei kainai 6. SISP rezultatai bendro pobūdžio sunkiai paaiškinami verslui priimtais matavimo metodais
Valdymo	6. Strateginė išvalga 7. IT įtraukiamos į strategijos kūrimą 8. Tinkamos apimties SISP proceso pasirinkimas 9. Savalaikis ir greitas SISP procesas 10. Gerai suranguoti IT projektai	7. SISP procesas vykdomas ilgai, SISP rezultatai gaunami pavėluotai 8. IT vadovai neturi žinių ir kompetencijų verslo procesuose 9. Negerai suranguoti IT projektai 10. Nesugebėjimas pritraukti, išlaikyti ir finansuoti (aprūpinti) atitinkamų sugebėjimų resursais

Kriterijus	Veiksniai	
	Skatinantys	Trukdantys
Partnerystės	11. Verslo ir IT partnerystė 12. Partnerystė tarp organizacijos ir IS/ IT sprendimų teikėjų 13. Aukščiausio lygio vadovai palaiko IT 14. Aukščiausio lygio vadovų dalyvavimas	11. Aukščiausio lygio vadovai nepalaiko IT 12. IT/verslo savitarpio santykių stoka 13. Vadovo požiūris apie IT vadovo funkcijas įmonėje supaprastintas 14. IS/IT specialistai išmano tik IS/IT, neturi žinių srityse kurioms skirtas IS/ IT pritaikymas
Apimties architektūros	15. Pasirinkta IT/IS apimtis ir architektūra atitinka verslo poreikius 16. Pasirinkta IT/IS apimtis ir architektūra atitinka organizacijos brandos lygį 17. Pasirinkta IT/IS apimtis ir architektūra užtikrina įmonei lankstumą ir plėtros galimybę 18. Informacinės sistemos vaidmuo yra suprantamas darbuotojams, verslo partneriams ir klientams 19. Interesas informacijos turiniui 20. Rezultatai pritaikomi	15. Pasirinkta IT/IS apimtis ir architektūra nėra suderinta su verslo procesais
Sugebėjimų įgūdžių	21. IT vadyba demonstruoja lyderystę ir yra suprantama 22. Sugebėjimas suformuluoti poreikius 23. Vadovų patirtis	16. IT vadyba stokoja lyderystės 17. Vadovas turi tik mažų įmonių valdymo patirtį, neturinčių platesnio IS/ IT pritaikymo, vadovo bazinės žinios ir patirtis yra ribotos 18. Vadovai neturi žinių apie SISP procese taikomus metodus 19. Vadovai neturi strateginio valdymo patirties 20. Nesugebėjimas investuoti į IT/IS išmintingai ir sukurti investavimo ir finansavimo mechanizmų

Šaltinis: Venčkauskas, A., <http://www.softconsulting.lt/next.php?nr=10&research=23>

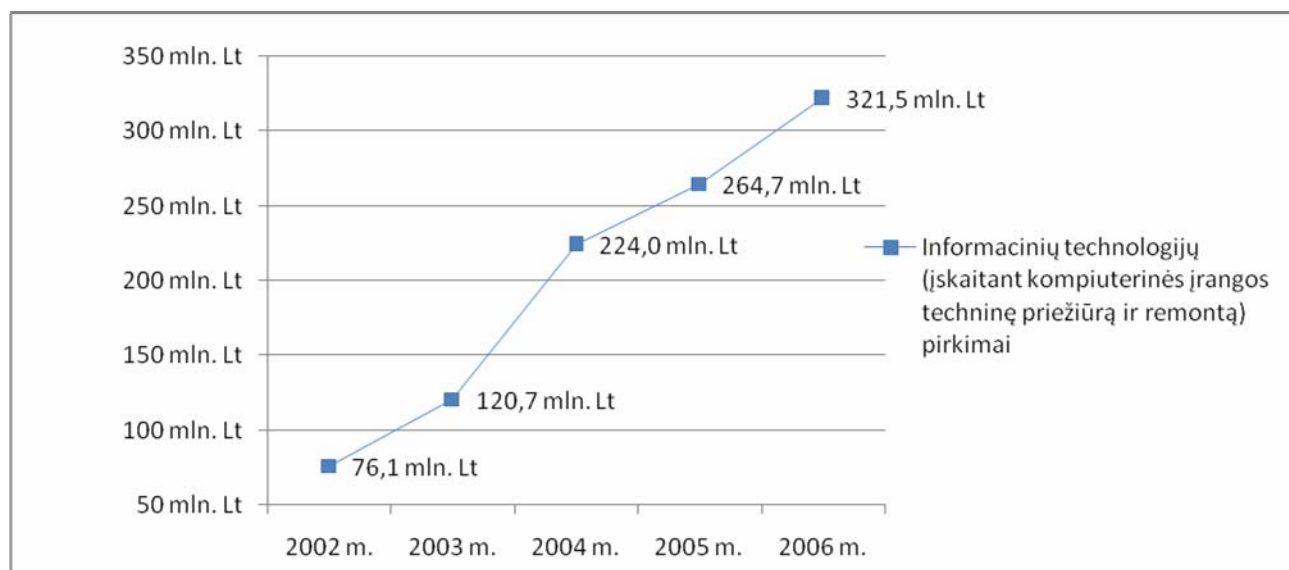
SISP yra aktualus ir gali pasitarnauti IT/IS ir verslo suderinamumui, tačiau reikia atkreipti dėmesį į SISP struktūrą, o rezultatai turi būti pritaikomi. Strateginis procesas turėtų aiškiai atspindėti politinius ir kultūrinius poreikius. Skirtumas tarp strateginių ir taktinių sprendimų gali būti minimalus, ir SISP neturėtų būti fiksuotas, o peržiūrimas ir adaptuojamas priklausomai nuo išteklių ir aplinkos, priimant ilgalaikės perspektyvos korekcijas bei įgyvendinat reikiamus taktinius veiksmus. Dar kartą įrodyta, kad privatus sektorius prioritetą skiria plėtotinei metodologijai, pirmumą teigdamas lankstesniam ir greičiau besiadaptuojančiam strategijos kūrimo modeliui.

1.3. IT strateginis valdymas

Vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos išteklių yra informacija. Informacijos vientisumas, pasiekiamumas ir patikimumas bei sistemos, kurios tą informaciją generuoja ir apdoroja, yra lemiantys veiksniai sėkmingam organizacijos gyvavimui. Tačiau dažnai nepakanka įsigyti brangią

ir pačią moderniausią kompiuterinę įrangą, įdiegti specializuotas taikomas programas ar visus organizacijos duomenų srautus apimančias informacines sistemas. 3 pav. IT pirkimai, matom kaip kas metai didėja lėšos skiriamos IT ūkiui, tačiau tokios investicijos gali nepasiteisinti, jei informacinė sistema neatitiks organizacijos poreikių arba nebus tinkamas dėmesys skiriamas vartotojų apmokymui. Tokiu atveju gali gerokai smukti darbo efektyvumas, pasitikėjimas ir noras naudotis informacinėmis technologijomis, išvaistomas laikas ir patiriami finansiniai nuostoliai, kurie gali būti ir bankroto priežastimi.

Kita problema yra susijusi su yra informacijos saugumo užtikrinimu. Informacijos sugadinimo, praradimo ar neteisėto pasinaudojimo rizika didėja, todėl organizacijos nebepajėgia



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės (<http://www.stat.gov.lt/>)

3 pav. IT pirkimai

savarankiškai nuo jų apsaugoti. Dėl minėtos priežasties dažniausia ieškoma konsultantų pagalbos. Dažnai tikimasi, kad patyrę specialistai gali nustatyti iškilusių arba galimų incidentų priežastis, numatyti problemų sprendimų būdus, jas pašalinti ir patarti kaip išvengti informacijos praradimo ateityje. Kita vertus, panaikinti ir atstatyti tokios nelaimės sukeltus padarinius, organizacijoje, kurioje nėra sistemingai valdomos informacinės technologijos ir nėra parengtos saugumo politikos, dažnai kainuoja didžiulius pinigus, prarandama daug laiko, o blogiausiu atveju – gresia bankrotas. Be to, visa atsakomybė dėl incidentų padarytos žalos tenka organizacijų vadovams, o ne konsultantams. Per paskutinius kelerius metus stipriai išaugo skaičius organizacijų kurios vis daugiau lėšų skiria saugumo priemonėm (žr. 4 Lentelė. Elektroninė sauga ir naudojamos priemonės), kainuojančiom dideliu pinigus, todėl pats laikas pradėti planuoti tokių lėšų panaudojimą ir po to gautos naudos vertinimą. Išėitis, kaip apsaugoti nuo problemų susijusių su IT investicijomis, informacijos saugumu, IT rizikų valdymu (koordinuoti veiksmai, kuriais siekiama valdyti ir kontroliuoti organizacijos rizikas (Rizikos

analizės vadovas, 2005. – 161 p.)), vartotojų adaptacija ir apmokymu, konkurencingumo didinimu ir įvaizdžio gerinimu ir t.t., išties yra. Efektyvi IT procesų valdymo ir kontrolės sistema išsprendžia ne tik vidines problemas, bet ir pagerina organizacijos įvaizdį.

4 Lentelė. Elektroninė sauga ir naudojamos priemonės

	2004 m (%)	2005 m (%)	2006m (%)	2007m (%)	2008m (%)
Naudoja elektroninės saugos priemones	93,6	92,7	94,3	94,9	95,2
Antivirusinės programos	86,6	88,0	89,6	89,8	91,8
Ugniasienės	25,1	30,9	34,1	37,2	40,4
Saugus serveris	29,0	22,3	27,8	28,9	33,4
Duomenų kopijos	39,0	40,3	44,3	47,3	48,0
Duomenų kodavimas	11,1	10,1	11,3	11,8	18,6
Turėjo elektroninio saugumo problemų	37,4	40,2	39,9	39,3	...

„...“ - nėra duomenų, nors toks reiškinys (rodiklis) atitinkamu laikotarpiu buvo.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės (<http://www.stat.gov.lt/>)

Taigi, esama IT valdymo samprata apima esamų problemų sprendimą, tačiau ne priežastis, sukeliančias tas problemas.

Literatūroje galima atrasti įvairių IT strateginio valdymo apibrėžimų. Viename iš jų teigiama, jog IT strateginis valdymas apima tai, kaip užtikrinti, kad organizacijos IT sistemos būtų suderinamos su verslo poreikiais. Trumpiau tariant, toks valdymas turi padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

5 lentelė. IT strateginio valdymo apibrėžimai

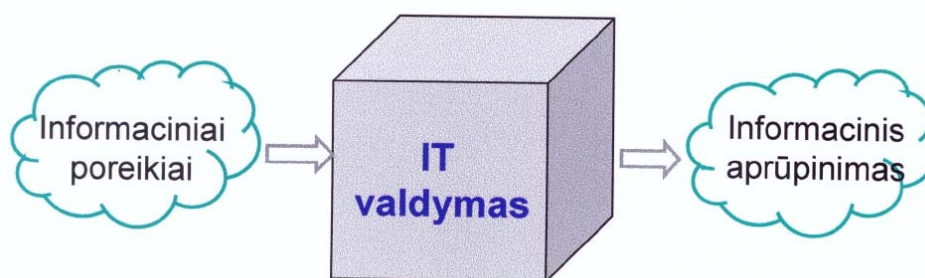
IT strateginio valdymo apibrėžimas	Šaltinis	Pastabos
IT strateginis valdymas apima tai, kaip užtikrinti, kad organizacijos IT sistemos būtų suderinamos su verslo poreikiais	<i>Board Briefing on IT Governanc</i> USA: IT Governance Institute, 2004	Toks valdymas turi padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.
IT strateginis valdymas susideda iš vadovybės ir organizacinių struktūrų, procesų ir su jais susijusių mechanizmų, kurie užtikrina, kad organizacijos IT sustiprintų ir praplėstų organizacijos strateginius siekius	GREMBERGEN, Wim Van, <i>Strategies for Information Technology Governance</i> , USA: Idea Group Publishing, 2004. 406 p. ISBN:1591402840. P. 2.	IT strateginiame valdyme labai svarbus yra vadovybės indelis, supratimas ir dalyvavimas procesuose.
IT strateginis valdymas – tai procesų ir jų ryšių struktūra, įgalinanti siekti savo tikslų panaudojant IT pridėtinės vertės kūrimui, tuo pačiu subalansuojant su IT susijusios rizikos lygį su IT reikmėms skiriamu finansavimu	VAGERIS, Robertas, <i>ISACA pristatymas</i> , Vilnius, 2004	Šis apibrėžimas plačiausiai apibūdina IT strateginį valdymą, paliečiama nuo pačių procesų su struktūra iki rizikų ir biudžeto.

IT strateginis valdymas yra procesas, kurio pagalba įmonės IT plėtra yra kryptinga ir kontroliuojama. Efektyvus IT strateginis valdymas užtikrina, kad IT tarnautų įmonės veiklos tikslams, maksimizuotų investicijas į IT ir atitinkamai valdytų IT sukeltas rizikas. IT strateginis valdymas taip pat padeda užtikrinti rezultatyvų kritinių faktorių siekimą, priklausantį nuo informacinių ir su jomis susijusių technologijų. Vadinasi, tiek dabar, tiek ateityje turėtų būti skiriamas vis didesnis dėmesys IT strateginiam valdymui, nes IT nepaliaujamai skverbiasi į įmonių veiklos procesus. Priežastys, dėl kurių ir toliau turėtų augti IT strateginio valdymo svarba, yra šios:

- ❖ Priklausomybė nuo informacijos ir sistemų, kurios generuoja tą informaciją, plėtra.
- ❖ Pažeidžiamumą ir plataus grėsmių spektro augimas.
- ❖ Investicijų į informaciją ir informacines technologijas didėjimas.
- ❖ Technologijos vis dar keičia organizacijas ir darbinių santykių praktiką, sukurdamos naujas galimybes ir mažindamos kaštus.

Tol kol šie faktoriai egzistuos, tol bus reikalingas efektyvus, produktyvus ir ekonomišką IT strateginis valdymas.

Netinkamas IT veiklos supratimas ar valdymas tenkina informacijos poreikius pagal „juodos dėžės“ principą (žr. 4 pav. Netinkamas IT veiklos valdymo supratimas – „juodos dėžės principas“). Tai reiškia, kad vartotojai daugiau ar mažiau žino, kokios informacijos jiems reikia, bet kelias iki kol jie ją gauna būna visiškai neapibrėžtas. Savaiame suprantama, kad pasiekti užsibrėžtą tikslą neturint plano yra žymiai sudėtingiau, nei žinant tikslas koordinatas. O tai reiškia, kad bus išievojama žymiai daugiau resursų ir sugaištama laiko.



Šaltinis: VAGERIS, Robertas, ISACA pristatymas, Vilnius, 2004

4 pav. Netinkamas IT veiklos valdymo supratimas – „juodos dėžės principas“.

Vienas iš daugelio pasaulio valstybių, finansinių, konsultacinių ir kitų organizacijų taikomų ir pasiteisinusių IT strateginio valdymo metodikų yra COBIT. COBIT IT strateginio valdymo modelis pavaizduotas 5 paveiksle (žr. 5 pav. COBIT IT strateginio valdymo modelis).



Šaltinis: IT Governance Institute, COBIT 4.0. 4th ed. USA:ITGI, 2005 194 p. ISBN 1-933284-37-4. P. 11
5 pav. COBIT IT strateginio valdymo modelis.

Plačiau apie COBIT geros praktikos rinkinį bus supažindinama antrame šio darbo skyriuje.

Organizacijos jau nebegali išsiversti be kompiuterizuotų darbo vietų, duomenų bazių su moderniomis dokumentų valdymo sistemomis, kompiuterinės apskaitos, interneto ir t.t. Valstybinės įstaigos nėra išimtis. Pvz. Lietuvos valstybiniame sektoriuje, daugelyje įstaigų, jau beveik dešimt metų, kai pereinama nuo įprasto rankinio darbo ir dokumentų tvarkymo prie kompiuterizuotų informacinių sistemų. Didžiosios dalies popierinės dokumentacijos dar neatsisakyta, bet jau daugelyje Lietuvos valstybinių institucijų yra aprūpintos kompiuterine technika ir programine įranga. Kuriamos, o kai kur jau ir įdiegtos informacijos valdymo sistemos.

Situacija kitų Europos šalių valstybinėse institucijose yra nevienoda. Europos šalys senbuvėse (Didžiojoje Britanijoje, Nyderlanduose, Vokietijoje, Šveicarijoje, Norvegijoje ir kt.), kuriose ekonominė situacija yra geresnė, labiau pažengęs ir kompiuterizacijos lygis, o tuo pačiu žymiai didesnis dėmesys skiriamas IT strateginiam valdymui. Bet, pavyzdžiui, daugelyje posovietinių valstybių (Lietuva, Latvija, Ukraina ir kt.) IT lygis dar nėra aukštas, tačiau intensyviai vyksta IT kūrimo ir diegimo procesai.

2. IT STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL LIETUVOS TEISĖS AKTUS IR GERIAUSIĄ UŽSIENIO PRAKTIKĄ (COBIT standartą)

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, šalyje buvo atsisakyta iki tol taikytų planavimo principų. Vieningų metodinių nurodymų, kaip planuoti veiklą, nebuvo, todėl kiekviena institucija savo veiklą planavo atskirai. Ilgą laiką institucijų veikla buvo labiau orientuota į procesą, o ne į siekiamus rezultatus, kas tuo metu jau buvo plačiai taikoma kai kuriose Europos Sąjungos ir pasaulio šalyse. Lietuvai oficialiai pareiškus norą integruotis į Europines bei Euroatlantines struktūras, atitinkamose srityse buvo pradėtas taikyti toms struktūroms būdingas planavimas (pvz. NATO, Europos Sąjungos). Didėjančios veiklos apimtys, įsipareigojimai ir riboti finansiniai išteklių vertė valstybę peržiūrėti veiklos ir išteklių planavimo principus (LR Vyriausybė. <http://www.lrv.lt/>). Buvo nuspręsta Lietuvoje biudžetą formuoti programų pagrindu, todėl nuo 1998 metų visos institucijos, norėdamos gauti lėšų iš valstybės biudžeto, privalėjo parengti programas ir jų vykdymo išlaidų sąmatas. Ši iniciatyva buvo tik pirmas žingsnis sistemingai planuojant finansinius išteklius ir tobulinant institucijų veiklą. Be to, 1998 metais prasidėjusi Rusijos krizė ir Lietuvos ūkio nuosmukis vertė tuometinę Lietuvos Vyriausybę imtis kardinalių veiksmų finansinei situacijai gerinti. Buvo akivaizdu, kad būtina vykdyti esmines reformas valstybės valdyme. Siekiant efektyviau naudoti turimus išteklius, reikėjo pradėti strategiškai valdyti, t.y. nustatyti aiškius prioritetus ir siektinus rezultatus, o turimus ribotus išteklius nukreipti šių prioritetų įgyvendinimui.

1998 metais pradėtas įgyvendinti Lietuvos – Kanados viešojo administravimo reformos projektas, kuris buvo orientuotas į strateginio planavimo diegimą Vyriausybės lygmeniu. Iš pradžių buvo vykdomi pilotiniai strateginių veiklos planų rengimo projektai keliuose ministerijose. Procesui išsibėgėjus ir parengus vieningas rekomendacijas dėl strateginių veiklos planų rengimo, 2000 metais visos ministerijos ir kitos institucijos, norėdamos gauti finansavimą iš valstybės biudžeto, privalėjo parengti strateginius veiklos planus, kuriuose turėjo nurodyti institucijos strateginius tikslus, programas jiems įgyvendinti, laukiamus rezultatus ir planuojamas lėšas. Tokiu būdu, pirmą kartą finansinių išteklių planavimas buvo susietas su strateginiu planavimu. 1999 m. buvo įsteigtas Vyriausybės strateginio planavimo komitetas, kuris teikia pasiūlymus ir rekomendacijas Vyriausybei dėl jos vykdomos politikos, prioritetų ir kitų svarbių klausimų. Strateginio planavimo procesui koordinuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijoje buvo įsteigtas Strateginio planavimo skyrius. Vyriausybė savo nutarimu patvirtino ir atsižvelgdama į besikeičiančią situaciją ir kylančias problemas nuolat tobulina Strateginio planavimo metodiką.

Strateginis planavimas yra neišvengiamas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Strateginio planavimo proceso metu institucija nuolat analizuoja

aplinkos veiksnių įtaką institucijos veiklai, svarsto, kaip efektyviausiai panaudoti turimus finansinius, materialinius ir darbo išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Svarbiausia tai, kad institucijos ištekliai ir veikla planuojama taip, kad būtų pasiektas konkretus rezultatas per tam tikrą laikotarpį.

Strateginis planavimas teikia institucijai daug privalumų. Visų pirma, jis leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų. Tai leidžia aiškiau suvokti institucijos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir darbo išteklius. Nuolatos analizuojant situaciją, iškeliant strateginius tikslus bei numatant laukiamus rezultatus, sudaromos sąlygos geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą ir ją koreguoti, atsižvelgiant į institucijos pasikeitimus, taip pat geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai, vertinti ir skatinti institucijos darbuotojus.

Strateginis planavimas nėra naujas dalykas. Kai kuriose Europos Sąjungos šalyse, tokiose kaip Švedija, Danija, Didžioji Britanija panašūs veiklos planavimo principai diegiami jau keletą dešimtmečių. Pasauliniu mastu pripažintos lyderės šioje srityje yra Jungtinės Amerikos Valstijos, Didžioji Britanija, Kanada, Naujoji Zelandija. Lietuvoje strateginis planavimas pradėtas diegti tik 2000 metais, tačiau jau 2001 m. Pasaulio Bankas Lietuvą pripažino lydere Rytų ir Centrinėje Europoje diegiant strateginį planavimą viešojo administravimo institucijose. Lietuvos patirtis buvo įvertinta kaip siektinas pavyzdys kitoms šalims.

Vyriausybė skiria didelį dėmesį strateginio planavimo tobulinimui Lietuvoje. Strateginis planavimas, pradėtas plačiai diegti 2000 metais, vykdamas Lietuvos – Kanados viešojo administravimo reformos projektą. Pirmoji Strateginio planavimo metodika patvirtinta 2000 metais ir buvo nuolat tobulinama. Naujausi strateginio planavimo metodikos pakeitimai yra susiję su reikalavimu sukurti ir institucijos strateginiame plane pateikti vertinimo kriterijų sistemą. Iki šiol metodikoje buvo akcentuojami tik žemiausio lygmens vertinimo kriterijai – uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai. Kadangi šie vertinimo kriterijai yra suprantamiausi ir lengviausiai formuluojami, tai natūralu, kad iš pradžių tik jie dominavo. Ketverių metų patirtis leidžia pereiti prie kelių lygių vertinimo kriterijų – ne tik uždavinių, bet ir tikslų įgyvendinimui įvertinti.

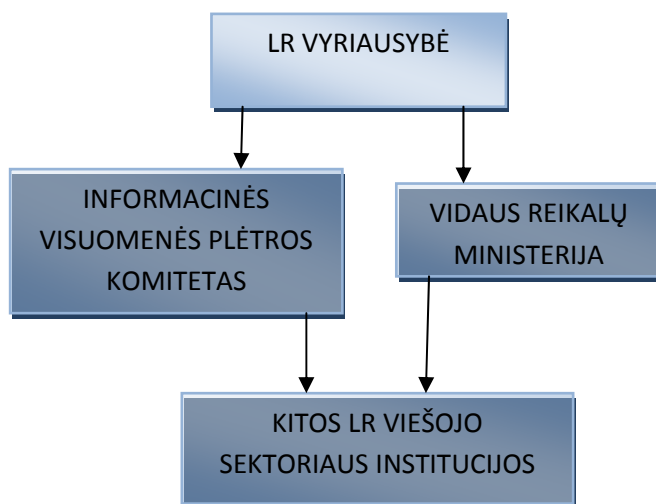
Naujausia Lietuvos viešojo sektoriaus strateginio planavimo metodika, kuri nustato strateginio planavimo sistemą ir principus, valdymo srities plėtros strategijos ir institucijos strateginio veiklos plano rengimo tvarką ir tipinę struktūrą, stebėsenos, atsiskaitymo už rezultatus gaires, patvirtinta 2007 vasario 7 d. Šio nutarimo pirmame priede pavaizduota strateginio planavimo sistemos sandara, kurią sudaro pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai: ilgos trukmės (ilgesni nei 7 metų), vidutinės trukmės (nuo 3 iki 7 metų) ir trumpos trukmės (iki 3 metų). Strateginio planavimo dokumentai skirstomi į vienos valdymo srities ir kelių valdymo sričių plėtrą nustatančius dokumentus (strategijas, programas ir strateginiai veiklos planai), kurie tarpusavyje turi būti suderinti, o juose numatytos priemonės įtrauktos į institucijų strateginius veiklos planus. Iš šio dokumento matome, kad institucijos

pačios nusistato savo valdymo sytis ir kaip atrodys strateginio planavimo dokumentai, todėl nei viena institucija neprivalo rengti IT strateginio valdymo srities plano ir dažniausiai IT kurios reikalauja didelių lėšų pasimato tik programose. Jau čia matome kad patvirtinama antroji išsikelta hipotezė: Informacinių technologijų plėtra ir strateginis valdymas yra suprantama kaip technologinis, o ne strateginis uždavinys. Šiame skyriuje patvirtinsime pirmąją hipotezę, kuri tik dar labiau patvirtins antrosios hipotezes teisumą.

2.1. Lietuvos Respublikos teisės aktai reglamentuojantys IT valdymą

Jau parodėme, kad IT strateginis planavimas nėra privalomas viešojo sektoriaus institucijoms, jei tai nėra valstybės prioritetinga sritis ir nėra numatyta ilgalaikėje strategijoje, o taip pat jei IT nėra viena iš pagrindinių institucijos veiklos krypčių. Tačiau išanalizavus Lietuvos teisinę bazę galima rasti nemažai teisės aktų kurie visgi kelia reikalavimus įstaigų IT valdymui. Šiame skyriuje ir pasistengsime rasti tuos teisės aktus ir aptarti reikalavimus bei jų įtaką IT valdymui.

Teisės aktų analizę išdėstysime žemėjančiu LR institucijų pavaldumu. Taip pat pateikiame grafiškai realizuotą šią hierarchiją (žr. 6 pav. LR institucijos nustatančios visam valstybiniam sektoriui IT politiką);



6 pav. LR institucijos nustatančios visam valstybiniam sektoriui IT politiką.

LR Vyriausybės:

- ❖ LR Vyriausybės 2003-02-03 nutarimas Nr. 182 „Dėl informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodikos patvirtinimo“;

- ❖ LR Vyriausybės 2004-04-19 nutarimas Nr. 451 „Dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo“;

❖ LR Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 „Dėl valstybės registų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo“;

❖ LR Vyriausybės 2007-02-07 nutarimas Nr. 194 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“;

❖ LR Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 „Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose“;

❖ LR Vyriausybės 2007 m. liepos 11 d. įsakymo nr. 1v-247 „dėl valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų klasifikavimo pagal jose tvarkomą elektroninę informaciją gairių ir valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų elektroninės informacijos saugos reikalavimų patvirtinimo“;

❖ LR Vyriausybės 2008 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. 1V-384 „Dėl valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų elektroninės informacijos techninių saugos reikalavimų patvirtinimo ir LR vidaus reikalų ministro 2007 m. liepos 11 d. įsakymo nr. 1v-247 „dėl valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų klasifikavimo pagal jose tvarkomą elektroninę informaciją gairių ir valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų elektroninės informacijos saugos reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“;

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 m. balandžio 19 d. nutarimu Nr. 451 patvirtino Valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklės. Valstybės institucijoms kuriančioms informacines sistemas, rekomenduojama vadovautis šiomis Taisyklėmis. Šios Taisyklės reglamentuoja informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo procedūras. IVPK dalyvauja kuriamų valstybės informacinių sistemų nuostatų ir specifikacijų derinime, bei registruoja valstybės informacinių sistemų nuostatus ir specifikacijas po jų patvirtinimo.

LR vidaus reikalų ministro:

❖ LR vidaus reikalų ministro 2004-05-06 įsakymas Nr. 1V-156 „Dėl informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodikos patvirtinimo“

❖ LR vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 „Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo“

Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus:

❖ Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus 2006-12-07 įsakymas Nr. T-152 „Dėl rekomendacijų įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo patvirtinimo“

Lietuvoje IT strateginis valdymas reglamentuotas šiais, aukščiau išvardintais teisės aktais, LR Vyriausybė labiausiai įtakoja viešojo sektoriaus institucijų IT valdymą. Taip pat didelę įtaką turi Vidaus reikalų ministerija ir IVPK. Po šio poskyrio sekančiame bus analizuojamas tarptautinis IT valdymo standartas COBIT o dar kitame poskyryje bus pateiktas šio standarto ir Lietuvos teisės aktų

reglamentuojančių IT valdymą gretinimas, kur ir pasimatys pagrindiniai LR teisinės bazės trūkumai. Taip pat 2 priede yra pateiktas šio gretinimo atliktas smulkus aprašymas su ištraukom iš teisės aktų atitinkančiomis mus dominančios COBIT srities Planavimas ir organizavimas (PO) procesus.

2.2. COBIT metodika

Sėkmingai gyvuojančios organizacijos puikiai supranta informacinių technologijų naudą ir ją pritaiko savo veikloje. Jos atranda kritiškiausias sąsajas tarp veiklos procesų ir informacinių technologijų bei įvertina būtinybę kuo efektyviau valdyti riziką. Į pagalbą tokioms organizacijoms kovojant su verslo iššūkiais suskubo IT valdymo institutas išleisdamas COBIT. COBIT yra IT strateginio valdymo gairės ir praktinių įrankių rinkinys, kuris suteikia vadovams galimybę užpildyti spragas atsižvelgiant į kontrolės sistemos reikalavimus, technines galimybes ir veiklos rizikas. COBIT organizacijose įgalina aiškių IT politikų kūrimą ir gerą IT kontrolės praktiką.

Šiame skyriuje bus supažindinama su pagrindiniais COBIT raidos etapais, bei jo struktūra. Apžvelgiama ketvirtoji COBIT versija įvardinant pagrindinius pasikeitimus ir atliekant palyginimą su trečiąja versija.

COBIT istorija

COBIT yra visame pasaulyje žinomas ISACA geros praktikos rinkinys. COBIT aprašo geriausią praktiką informacinių sistemų strateginio valdymo srityje. COBIT koncepcija buvo suformuluota pirmame leidime, kuris pasirodė 1994 metais. Nuo tada remiantis tarptautiniais standartais ir įsisavinant pirminę patirtį, buvo sukurti kontrolės tikslai (angl. *control objectives*). O vėliau buvo sukurtos ir audito gairės, kurios padeda nustatyti kokiam lygyje yra įgyvendinti kontrolės tikslai.

Vėliau susikūrusios europiečių, amerikiečių ir australų darbo grupės, besiruošdamos antrosios COBIT versijos išleidimui, atlikinėjo tyrimus į kuriuos įtraukė iš tarptautinių šaltinių atrinktos informacijos rinkinius ir analizę. Darbo grupės atliko analizę ir įvertinimą ir apjungė viską į vientisą, vieną iš geriausių tarptautinių geros praktikos rinkinių, kuris susideda iš geros praktikos sąvadų, kokybės valdymo standartų, profesionalių audito veiklos standartų, o taip pat iš praktinių uždavinių ir patirties. Trumpiau tariant, iš viso to kas visiškai ar iš dalies susiję su valdymo koncepcija (Храмцовской, Н. А., <http://www.eos.ru/eos/163336>).

Pritaikant praktiškai pirmąsias COBIT versijas, buvo atidžiai analizuojami IT procesai ir jų sąsaja su veiklos procesais. Buvo nustatinėjamas jų įgyvendinimo eiliškumas, įvertinama jų svarba. Atliekant įvairiapusiųs analizes, specialistai pasiūlė naujus arba patobulintus kontrolės tikslus,

atitinkančius būtent konkretų IT procesą. Už rezultatų apibendrinimą buvo atsakingas Koordinuojantis COBIT komitetas.

Trečiojo COBIT leidimo projektas prasidėjo nuo vadybos gairių (angl. *Management guidelines*) kūrimo ir antrosios versijos tobulinimo atsižvelgiant į naujoves tarptautiniuose informacijos šaltiniuose. Be viso to buvo peržiūrėta ir išplėsta visa COBIT koncepcija su tikslu dar labiau sustiprinti administracinę kontrolę, apibrėžti visos veiklos valdymą ir toliau plėtoti IT strateginį valdymą. Atlikus šiuos žingsnius 2002 metais pasauli išvydo trečioji COBIT versija. COBIT trečiąją versiją sudaro septynios dokumentų grupės:

- ❖ Principai (angl. *Framework*)
- ❖ Santrumpa vadovui (angl. *Executive summary*)
- ❖ Vadybos gairės (angl. *Management guidelines*)
- ❖ Kontroliniai uždaviniai (angl. *Control Objectives*)
- ❖ Audito gairės (angl. *Audit guide*)
- ❖ Diegimo gairės (angl. *Implementation tool set*)
- ❖ Praktikų aprašymai (angl. *IT Control practice statement* (Asociacija ISACA Lietuva. <http://www.isaca.lt/lt/cobit/>))

Ketvirtoji COBIT versija, kuri pasirodė 2005 metais. Ji detaliau aprašoma sekančiame paragrafe.

Ketvirtosios COBIT versijos apžvalga

COBIT kūrėjai nesustojo ties trečiąją versija, priešingai – toliau intensyviai atliko įvairius tyrimus ir analizes. Kaupė įvairių organizacijų patirtį ir atsiliepimus apie COBIT pritaikymą, atliko įvairius palyginimus su įvairiais tarptautiniais standartais norėdami dar labiau išvystyti COBIT. Tuo tikslu netgi buvo sudaromos „savanorių“ grupės į kurių sudėtį įėjo ISACA nariai, ekspertai iš mokslininkų tarpo ir kas be ko – COBIT naudotojai.

Regioninės darbo grupės po 6-10 specialistų susibūrusios Briuselyje (Belgija), Londone (Didžioji Britanija), Čikagoje ir Vašingtone (Jungtinės Amerikos Valstijos), Kanberoje (Australija), Keiptaune (Pietų Afrika) ir Kopenhagoje (Danija) susirinkdavo 2-3 kartus per metus ir kartu sprendavo Koordinuojančio COBIT komiteto užsibrėžtus uždavinius. Be to, tokios verslo mokyklos, kaip Danijoje esančio Antverpeno universiteto verslo mokyklos (University of Antwerp Management School. <http://www.uams.be>) ir Havajų universiteto (Jungtinės Amerikos Valstijos (University of Hawaii. <http://www.hawaii.edu>)) taipogi atliko keletą projektų susijusių su COBIT. Rezultatai buvo pristatyti keliuose dideliuose seminaruose, kuriuose buvo sukviesta apie 50 ekspertų iš įvairių pasaulio šalių. Tuose seminaruose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas valdymo tikslams ir principams ir brandos modeliams. Koordinuojantis komitetas, apjungęs gautus rezultatus, parengė ir išplatino naują

COBIT projektą devyniasdešimčiai specialistų. Gavus jų atsakymus buvo užbaigtas ketvirtosios COBIT versijos kūrimo procesas.

IT valdymo instituto parengta COBIT 4.0 versija padeda organizacijoms didinti vertybes, pasiekiamas panaudojus IT, sudaro galimybę palyginimams ir supaprastina COBIT gairių pritaikymą. Be to naujoji COBIT versija neanuliuoja darbų atliktų su ankstesniąja versija, o priešingai – palengvina anksčiau pradėtų darbų vystymą. Kai didžioji dalis veiklos yra suplanuota IT valdymo iniciatyva arba kai yra numatytas įmonės auditas, rekomenduojama viską iš naujo pradėti naudojant COBIT 4.0. Ketvirtosios versijos pritaikymas yra paprastesnis ir praktiškesnis, todėl ir IT strateginio valdymo įgyvendinimas tampa paprastesnis.

2007 m. gegužės mėnesį išleistas dar vienas COBIT atnaujinimas – 4.1 versija.

Ketvirtosios ir trečiosios COBIT versijų palyginimas

Pagrindiniai pasikeitimai pereinant nuo trečios prie ketvirtos COBIT versijos pagrindinėje dalyje yra šie:

„M“ (Monitoring) domenas pasikeitė į „ME“ ir apima monitoringą ir įvertinimą (angl. Monitor and Evaluate).

„M3“ ir „M4“ buvo audito, o ne IT procesai, todėl jie buvo pakeisti.

„ME3“ yra susijęs su norminių aktų neatitikimais, kuris anksčiau buvo apibrėžtas „PO8“.

„ME4“ apima IT valdymo procesų neatitikimus laikantis COBIT tikslų IT valdymo pagrinduose.

Perkėlus „PO8“ į „ME3“ ir laikantis numeracijos, kad „PO9“ ir „PO10“ atitiktų trečiosios versijos numeraciją, „PO8“ buvo pervadintas į „kokybės valdymas“ (angl. manage quality). Atlikus šiuos pakeitimus sritis „planavimas ir organizavimas“ (angl. Plan & Organise) sutrumpėjo nuo 11 iki 10 procesų.

„AI“ srityje įvesti du pakeitimai: įsigijimo proceso papildymas ir būtinybė papildyti „AI5“ realizavimo kontrolės aspektais. Galiausiai, darant paskutinį pakeitimą buvo nuspręsta, kad tai turėtų būti paskutinis „AI“ srityje ir pavadintas „AI7“. Todėl naujojoje COBIT versijoje „AI“ sritis susideda iš septynių procesų (IT Governance Institute, *COBIT 4.0*. 4th ed., 2005. 194 p.).

Kaip matysime paskutiniame šio darbo skyriuje, kaip tik šie pasikeitimai ir buvo vienas iš pagrindinių priežasčių IT savianalizės metodikai atnaujinti.

Kitas pasikeitimas pereinant nuo trečiosios prie ketvirtosios COBIT versijų yra tai, kad buvo sumažintas detaliųjų valdymo tikslų skaičius nuo 318 iki 214. Tačiau daugeliu atveju detalieji valdymo tikslai buvo tiesiog apjungti.

COBIT procesai

COBIT – tarpusavyje susietų veiklos ar užduočių seka, turinti kontrolės taškus. COBIT išskiria 34 procesus 4-se pagrindinėse srityse:

1. Planavimas ir organizavimas:

- ❖ PO1 Apibrėžti strateginį IT planą
- ❖ PO2 Apibrėžti informacinę architektūrą
- ❖ PO3 Pasirinkti technologinę kryptį
- ❖ PO4 Apibrėžti IT procesus, organizacinę struktūrą ir veiksmus
- ❖ PO5 Valdyti IT investicijas
- ❖ PO6 Pateikti veiklos tikslus ir kryptį
- ❖ PO7 Valdyti IT žmogiškuosius resursus
- ❖ PO8 Valdyti kokybę
- ❖ PO9 Įvertinti ir valdyti IT riziką
- ❖ PO10 Valdyti IT projektus

2. Įsigijimas ir įdiegimas:

- ❖ AI1 Automatizavimo sprendimų paieška
- ❖ AI2 Įsigyti ir palaikyti taikomąją programinę įrangą
- ❖ AI3 Įsigyti ir prižiūrėti technologinę infrastruktūrą
- ❖ AI4 Supažindinti su operacijomis ir panaudojimu
- ❖ AI5 Įsigyti IT resursus
- ❖ AI6 Valdyti pokyčius
- ❖ AI7 Įdiegti ir akredituoti sprendimus ir pakeitimus

3. Naudojimas ir aptarnavimas:

- ❖ DS1 Apibrėžti ir užtikrinti IT paslaugų lygį
- ❖ DS2 Kontroliuoti trečiųjų šalių teikiamas paslaugas
- ❖ DS3 Kontroliuoti sistemų pajėgumus ir apkrovą
- ❖ DS4 Užtikrinti nuolatinį sistemų funkcionavimą
- ❖ DS5 Užtikrinti sistemų saugumą
- ❖ DS6 Identifikuoti ir paskirstyti IT kaštus
- ❖ DS7 Apmokyti vartotojus
- ❖ DS8 Valdyti pagalbos tarnybą ir incidentus
- ❖ DS9 Kontroliuoti konfigūraciją
- ❖ DS10 Sekti, spręsti problemas
- ❖ DS11 Valdyti duomenis

- ❖ DS12 Prižiūrėti fizinę terpę (patalpas)
- ❖ DS13 Kontroliuoti operacija (kasdienį sistemų naudojimą)

4. Monitoringas ir įvertinimas:

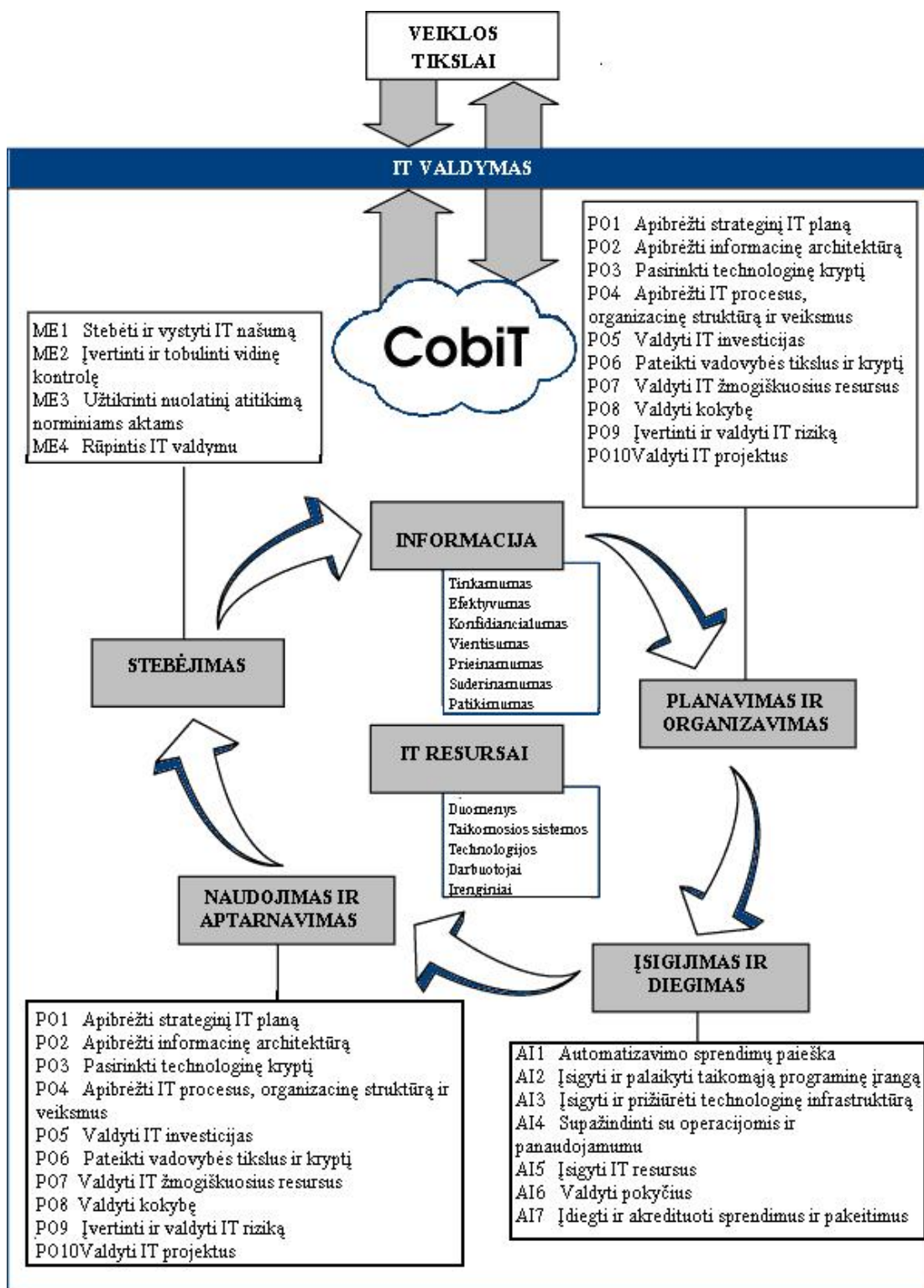
- ❖ ME1 Stebėti ir vystyti IT našumą
- ❖ ME2 Įvertinti ir tobulinti vidinę kontrolę
- ❖ ME3 Užtikrinti nuolatinį atitikimą norminiams aktams (compliance)
- ❖ ME4 Rūpintis IT valdymu ((IT Governance Institute, *COBIT 4.0*. 4th ed., 2005.

194 p.))

COBIT geros praktikos rinkinyje išskiriami šie informacinių technologijų ištekliai:

- ❖ Aplikacijos
- ❖ Informacija
- ❖ Infrastruktūra
- ❖ Darbuotojai

Dažniausiai COBIT procesų išsidėstymas atvaizduojamas jau, galima sakyti, klasikine tapusioje schemoje (žr. 7 pav.). Joje vaizdžiai išreikšti pagrindiniai COBIT sluoksniai, kurie apima įmonės veiklos procesus, informacijos srautus ir IT resursus.



Šaltinis: IT Governance Institute, COBIT 3rd Executive Summary. 3rd ed. USA: ITGI, 2000. 122 p.

7 pav. COBIT procesų išsidėstymas.

COBIT tarnauja IT strateginiam valdymui nustatydamas jam principus užtikrinančius, kad:

- ❖ IT yra susietas su veiklos procesais.
- ❖ IT suaktyvina veiklą ir maksimizuoja pelną.
- ❖ IT resursai yra tinkamai naudojami.

❖ Atitinkamai valdoma IT rizika (COBIT 4rd edition brochure USA: Information Systems Audit and Control Association (ISACA). http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders/COBIT6/Obtain_COBIT/Obtain_COBIT.htm).

Visi dokumentai, išskyrus audito gairės, yra viešai prieinami internete, tarptautinės asociacijos ISACA internetinėje svetainėje www.isaca.org. Pagrindinis COBIT principas – norint užtikrinti tinkamą informacijos valdymą organizacijoje, informacinėms technologijoms skiriami resursai turi būti valdomi tam tikrų tarpusavyje susietų procesų pagalba.

Apžvelgus istorinius COBIT faktus, galima pastebėti, kad šis produktas buvo kuriamas ir toliau tobulinamas labai atsakingai. Į jo kūrimo darbą įtraukti specialistai ir jų grupės. COBIT yra IT strateginio valdymo gairės ir palaikantis įrankių rinkinys, kuris suteikia vadovams galimybę užpildyti spragas atsižvelgiant į kontrolės sistemos reikalavimus, technines galimybes ir veiklos rizikas.

2.3. COBIT metodikos procesų ir Lietuvos teisės aktų sugretinimas

COBIT metodikos pirma iš keturių sričių Planavimas ir organizavimas (PO) būtent ir apima organizacijos įvairių susijusių sričių analizę ir strateginį planavimą, kurie aprašomi dešimčia procesų. Organizacija įsidiegusi šiuos procesus sustiprintų planavimo procesą ir pagerintų strateginių tikslų įgyvendinimą, aiškiau būtų nustatomas IT investicijų poreikis, vadovai būtų daugiau informuoti ir geriau suprastų apie IT teikiamas galimybes ir jų ribotumus, taip pat žymiai pagerėtų IT investicijų kontrolė.

Poskyryje 2.1. atlikta Lietuvos teisės aktų reglamentuojančių IT valdymą analizė, o 2.2. – supažindinama su tarptautiniu standartu COBIT, kuriame išdėstyta geriausia IT valdymo praktika, o šiame poskyryje atliksime COBIT pirmos srities Planavimas ir organizavimas (PO) palyginimą su LR teisės aktų reikalavimais.

COBIT pirmoji sritis Planavimas ir organizavimas paliečia daugiausia strategiją ir taktiką, bei identifikavimą, kuriuo IT gali geriausiai prisidėti prie IT valdymo tikslų pasiekimo. Strateginės vizijos įvykdymas turi būti suplanuotas. Organizacijoje technologinė infrastruktūra turi būti deramai suplanuota. Ši sritis labiausiai atkreipia dėmesį į IT valdymo klausimus.

Žemiau patektoje lentelėje (žr. 6 Lentelė. Strateginio IT planavimo lygiai) įvardinti strateginio IT planavimo lygiai: nuo 0 – kur IT strateginis planavimas nevykdomas visai, iki 5 – kur IT strateginis planavimas yra pilnai formalizuotas ir susietas su bendra organizacijos strategija. Šiame skyriuje sugretinsime COBIT metodikos planavimo ir organizavimo procesus su LR teisės aktų reikalavimais, įvertinsime kokiam strateginio IT planavimo lygyje yra Lietuvos viešojo sektoriaus IT strateginis planavimas.

6 Lentelė. Strateginio IT planavimo lygiai

Strateginio IT planavimo vertinimo skalė		
Vertinimo rodiklis	Vertinimo rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklio aprašymas
0	Neegzistuojantis	IT strateginis planavimas nevykdomas, nėra poreikio IT strateginiam planavimui.
1	Pradinis	Poreikis suprantamas, tačiau nėra sistemos, planavimas vykdomas retkarčiais, esant poreikiui, specifiniais atvejais.
2	Besikartojantis, intuityvus	Planavimą vykdo IT vadovai, tačiau planas nėra dokumentuotas, strateginiai IT sprendimai vykdomi nesusietai su įmonės strategija.
3	Apibrėžtas	Politika nustato, kada ir kaip vykdyti planavimą, planavimas vykdomas pagal nustatytus reikalavimus, tačiau procesą diegia tik atskiri vadovai, nėra nustatytų periodiško proceso vertinimo reikalavimų.
4	Valdomas ir matuojamas	Planavimas yra standartizuotas ir valdomas aukščiausios vadovybės, vykdomas proceso stebėjimas ir efektyvumo vertinimas, IT strategija ir organizacijos strategija vis labiau koordinuojamos, vertinimas palyginant su rinkos geriausiomis praktikomis tampa vis labiau formalizuotas.
5	Optimizuotas	IT strateginis planavimas nuolat įvertinamas nustatant veiklos tikslus, IT ir verslo planavimo procesai pilnai integruoti, sukuriama realistiški IT planai ir jie nuolat atnaujinami įvertinant technologijos ir valdymo pokyčius, yra palyginimas su geriausiais rinkos pavyzdžiais, yra gerai suformuluotas ir įtrauktas į strategijos kūrimo procesą.

Šaltinis: Governance Institute, *COBIT 4.0*. 4th ed. USA: ITGI, 2005. 194 p.

COBIT metodikos dalies Planavimas ir organizavimas (PO) dešimties procesų sugretinimas su Lietuvos teisės aktų reikalavimais.

PO1 apibrėžia strateginį IT planavimą, kuriame aiškiai turi matytis IT išteklių pagal įmonės strategiją ir prioritetus. Strateginis planas gerina IT galimybių ir apribojimų supratimą, vertina einamąjį atlikimą, identifikuoja reikalingas kvalifikacijas ir kitus žmogiškųjų išteklių reikalavimus, ir apibrėžia reikalingos investicijos lygmenį. Įmonės strategija ir prioritetai turi atspindėti ir IT taktiniame plane, kuris apibrėžia glaustus tikslus, veiksmų planus ir užduotis, kurios yra suprastos ir priimtos ir prie valdymo ir prie IT. PO1 procesas IT strategijos nustatymas susideda iš šešių punktų, atitikmenys rasti tik keturiems iš jų (žr. 7 Lentelė), o punktui P01.1 IT verčių valdymas ir P01.5 Taktiniai IT planai – atitikmenų nerasta. Nors kitiems keturiems punkтам pritaikytas LR Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2007-02-07 Nr. 194, šis teisės aktas

aprašo reikalavimus institucijų bendrųjų strateginių planų rengimui, o IT valdymui yra tik rekomendacinis, nes institucijoms 14 nutarimo punktu rekomenduojama pasirengti valdymo srities plėtros strategijas ir jų turėti ne daugiau penkių, todėl institucijos neįpareigos jas rengti.

7 Lentelė. PO1 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
P01	IT strategijos nustatymas	
P01.1	IT verčių valdymas	Atitikmenų nerasta
P01.2	Veiklos ir IT sugretinimas	LR Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2007-02-07 Nr. 194 7, 24, 34 punktai
P01.3	Esamų galimybių ir funkcionalumo įvertinimas	LR Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2007-02-07 Nr. 194 18, 19, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37 punktai
P01.4	Strateginis IT planas	LR Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2007-02-07 Nr. 194 III skyrius 24 - 35 ir 58 punktai
P01.5	Taktiniai IT planai	Atitikmenų nerasta
P01.6	IT portfelio valdymas	LR Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2007-02-07 Nr. 194 36 – 54 punktai

PO2 Apibrėžia Informacijos Architektūrą, informacijos sistemų funkcija kuria ir reguliariai atnaujina valdymo informacijos modelį ir apibrėžia tinkamas sistemas, kad optimizuotų šios informacijos naudojimą. Tai apima išsivystymą korporacinio duomenų žodyno su organizacijos duomenų sintaksės taisyklėmis, duomenų klasifikacijos planu ir saugumo lygmenimis. Šis procesas gerina vadybos sprendimų priėmimo kokybę, įsitikindamas, kad patikima ir saugi informacija yra pateikta, ir tai įgalina informacijos racionalizavimo sistemų išteklius tinkamai atitikti įmonės strategiją. IT būtina valdyti, kad padidinti atsakingumą vientisumui ir duomenų saugumui ir padidinti efektyvumą ir kontrolę. P02 procesas Informacinės architektūros apibrėžimas (nustatymas) susideda iš keturių punktų (žr. 8 Lentelė), dviem iš jų P02.1 Įstaigos informacijos architektūros modeliai ir P02.4 Vientisumo valdymas – atitikmenų nerasta. Likusius du punktus dengia 2004 m. liepos 15 d. LR Seimo įstatymas Nr. IX-2371 Dėl Lietuvos Respublikos valstybės registrų ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo". Šie du teisės aktai kalba tik apie duomenis, įformintus registrais, tačiau valstybinių įstaigų IS jų tikrai būna daug daugiau. Labai svarbus įstaigai dalykas yra Informacinės architektūros apibrėžimas (nustatymas), bet reta įstaiga turi savo duomenų architektūros modelius.

8 Lentelė. PO2 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
P02	Informacinės architektūros apibrėžimas (nustatymas)	
P02.1	Įstaigos informacijos architektūros modeliai	Atitikmenų nerasta
P02.2	Įstaigos duomenų žodynas ir sintaksės taisyklės	LR Seimo įstatymas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2371 Dėl Lietuvos Respublikos valstybės registrų 4 straipsnis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo" 14.1, 14.2, 14.3
P02.3	Duomenų klasifikavimo schema	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo" 11 punktas
P02.4	Vientisumo valdymas	Atitikmenų nerasta

PO3 Nustato technologinę kryptį, informacijos paslaugų funkcija nustato technologijos kryptį, kad palaikytų valdymą. Tai reikalingas sukūrimo technologinio infrastruktūros plano ir architektūros valdybos, kuri nustato ir valdo aiškų ir realistinį laukimą to, ką technologija gali pasiūlyti išreiškiant produktais, paslaugomis ir pristatymo mechanizmais. Planas yra reguliariai atnaujinamas ir apima aspektus tokius kaip sistemų architektūra, technologinė kryptis, įsigijimo planai, standartai, persikėlimo strategijos ir atsitiktinumas. Tai įgalina savalaikius atsakymus pakeitimams konkurencingos aplinkos, ekonomikos masto informacijos sistemų aprūpinimui darbuotojais ir investicijoms, be to kaip pagerintas platformų ir paraiškų sąveikų veiksmingumas. PO3 procesas Technologinių krypčių nustatymas (žr. 9 Lentelė) susideda iš penkių punktų, kuriems nerasta atitikmenų Lietuvos teisės aktų reikalavimuose.

9 Lentelė. PO3 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
P03	Technologinių kryptių nustatymas	
P03.1	Technologinių kryptių planavimas	Atitikmenų nerasta
P03.2	Technologinis infrastruktūros planas	Atitikmenų nerasta
P03.3	Technologinių ir įstatyminių tendencijų stebėjimas	Atitikmenų nerasta
P03.4	Technologiniai standartai	Atitikmenų nerasta
P03.5	IT architektūros valdymo organas	Atitikmenų nerasta

P04 apibrėžia IT procesus, organizacinę struktūrą ir veiksmus, organizacija yra apibrėžta, svarstydamą reikalavimus darbuotojams, įgūdžiams, funkcijoms, atsakingumui, valdžiai, vaidmenims ir pareigoms, ir kontrolei. Ši organizacija turinti IT proceso struktūrą, kuri garantuoja aiškumą ir kontrolę taip pat kaip vyresnių vadovų dalyvavimą. Strategijos komitetas ir vienas ar daugiau iniciatyvinių komitetų atsakingų už IT valdymo planavimą, kuriuose nustatomi prioritetiniai IT ištekliai pagal verslo poreikį. Procesai, administracinė politika ir procedūros yra vietoje visoms funkcijoms, su specifiniu dėmesiu, kad kontroliuotų, kokybės garantija, rizikos valdymas, informacijos saugumas, duomenys ir sistemų nuosavybė, ir pareigų segregacija. Kad garantuotų savalaikį valdymo reikalavimų palaikymą, IT turi būti valdoma tinkamų sprendimo procesų. P04 procesas IT procesų ir struktūros nustatymas (žr. 10 Lentelė) susideda iš penkiolikos punktų, šešių atitikimai rasti teisės aktuose. Devynių punktų nedengia jokie teisės aktai, o P04.6 punktas Vaidmenų ir atsakomybių (funkcijų) nustatymą aprašo net keturi teisės aktai, kas parodo, kad Lietuvoje IT valdymas arba reglamentuojamas po truputi daugybėje teisės aktų, arba išvis tokių dalykų niekur negalima rasti.

10 Lentelė. PO4 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
P04	IT procesų ir struktūros nustatymas	
P04.1	IT procesų pagrindiniai principai	Atitikmenų nerasta
P04.2	IT strategavimo komitetas (valdymo organas)	Atitikmenų nerasta
P04.3	IT valdymo komitetas	Atitikmenų nerasta
P04.4	IT funkcijos vieta organizacijos struktūroje	Atitikmenų nerasta

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P04.5	IT organizacinė struktūra	LR Seimo įstatymas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2371 Dėl Lietuvos Respublikos valstybės registru 12, 13, 19, straipsniai
P04.6	Vaidmenų ir atsakomybių (funkcijų) nustatymas	Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymas Dėl elektroninių dokumentų valdymo taisyklių patvirtinimo 2006-01-11 Nr. V-12 5, 6, 7, 50 punktai Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 3 punktas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-02-03 nutarimas Nr. 182 "Dėl informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodikos patvirtinimo" 24 punktas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registru ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo" 2, 4, 5 punktai
P04.7	Atsakomybė už IT kokybės užtikrinimą	Atitikmenų nerasta
P04.8	Atsakomybė už rizikas, saugumą ir jų susiejimą	Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus 2006-12-07 įsakymas Nr. T-152 "Dėl rekomendacijų įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo patvirtinimo" 2, 7, 27, 28, punktai Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 6, 7, 12.4, 24, 25, punktai Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 3.1.4., 3.3.2., 3.4.1. punktai
P04.9	Duomenų ir sistemų savininkai	Atitikmenų nerasta
P04.10	Priežiūra (Kontrolė)	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 5.1.2., 5.2.3. punktai
P04.11	Pareigybių atskyrimas	Atitikmenų nerasta
P04.12	IT personalas	Atitikmenų nerasta

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P04.13	Pagrindinis IT personalas (administratorius, saugos įgaliotinis ir t.t.)	Atitikmenų nerasta
P04.14	Darbuotojų pagal sutartis (trečia šalis) politikos ir procedūros	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 6 punktas
P04.15	Sąsajos	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 7 punktas

PO5 Valdo IT Investicijas, investicines programas, kurios apima kaštų planavimą, biudžeto prioritetų nustatymą, biudžeto sudarymo procesą. Suinteresuotos šalys konsultuojasi, kad identifikuotų ir kontroliuotų visus kaštus ir naudą. PO5 procesas IT investicijų (kapitalo) valdymas (žr. 11 Lentelė) sudarytas iš penkių punktų, kur tik PO5.3 punkto IT biudžeto sudarymas atitikimas rastas Lietuvos teisės aktuose.

11 Lentelė. PO5 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
PO5	IT investicijų (kapitalo) valdymas	
PO5.1	Bendrieji finansinio valdymo principai	Atitikmenų nerasta
PO5.2	IT biudžeto prioritetų nustatymas	Atitikmenų nerasta
PO5.3	IT biudžeto sudarymas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-04-19 nutarimas Nr. 451 "Dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo" 13 punktas
PO5.4	Kaštų valdymas	Atitikmenų nerasta
PO5.5	Naudos valdymas	Atitikmenų nerasta

PO6 Pateikia vadovybės tikslus ir kryptį, kontroliuoja IT struktūrą, apibrėžia ir numato politiką. Tebevykstanti komunikacijos programa yra įgyvendinta, kad aiškiai apibrėžtų misiją, paslaugos tikslus, politiką ir procedūras, ir taip toliau. Šis procesas užtikrina, kad laikomasi atitinkamų įstatymų ir teisės aktų. PO6 procesas Valdymo tikslų ir krypties komunikavimas (žr. 12 Lentelė) sudarytas iš penkių punktų ir vienintelis iš dešimties procesų pilnai reglamentuotas Lietuvos teisinėje sistemoje.

12 Lentelė. PO6 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
PO6	Valdymo tikslų ir kryptių komunikavimas	
PO6.1	IT Politikų ir kontrolės priemonių aplinka	LR Seimo įstatymas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2371 Dėl Lietuvos Respublikos valstybės registru 14 straipsnis
PO6.2	Įstaigos IT rizikos ir vidinės kontrolės pagrindiniai principai	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 30, 9.1 punktai Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 3.2.2. punktas
PO6.3	IT politikų valdymas	Lietuvos Respublikos valstybės registru įstatymas 1996-08-13, Nr. I-1490 14 straipsnis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 5, 6 punktai
PO6.4	Politikų, standartų ir procedūrų vystymas	Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus 2006-12-07 įsakymas Nr. T-152 "Dėl rekomendacijų įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo patvirtinimo" 5, 7, 8, 10, 12-14 ir 23-28 punktai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 9.5, 9.6 punktas
PO6.5	IT tikslų ir kryptių paskelbimas	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 3.5., 6.3. punktas

PO7 valdo žmogiškuosius IT išteklius, kompetentinga darbo jėga yra išigyta ir taikoma IT paslaugos sukūrimui ir pristatymui. Tai pasiekama prie kito apibrėžtas ir sutartas praktiku palaikymo papildymas, mokymas, atlikimo vertinimas, perkėlimas ir užbaigimas. Šis procesas yra kritiškas, kadangi žmonės yra svarbūs vertingi dalykai, ir valdymas ir vidaus kontrolės aplinka sunkiai priklauso nuo motyvacijos ir personalo kompetencijos. PO7 procesas Žmogiškųjų IT išteklių vertinimas (žr. 13

Lentelė) sudarytas iš aštuonių punktų, kur dviejų punktų: PO7.2 Darbuotojų kompetencija ir PO7.4 Darbuotojų mokymai atitikimai rasti Lietuvos teisės aktuose.

13 Lentelė. PO7 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
PO7	Žmogiškųjų IT išteklių vertinimas	
PO7.1	Personalo priėmimas ir atleidimas	Atitikmenų nerasta
PO7.2	Darbuotojų kompetencija	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 9.4.2, 24 punktai Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 4.1., 3.4.2., 6.2. punktai
PO7.3	Funkcijų paskyrimas	Atitikmenų nerasta
PO7.4	Darbuotojų mokymai	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 3.4.2. punktas
PO7.5	Priklausomybė nuo asmenybių	Atitikmenų nerasta
PO7.6	Personalo biografijos tikrinimo procedūra	Atitikmenų nerasta
PO7.7	Darbuotojų veiklos rezultatų įvertinimas	Atitikmenų nerasta
PO7.8	Darbo keitimas ir sutarčių nutraukimas	Atitikmenų nerasta

PO8 Valdo Kokybę, tai apima išsivystymo ir įsigijimo procesus ir standartus. Tam įgalina, planuojant, įgyvendinant ir įrodytus palaikant, prie aprūpinant aiškius kokybiškus reikalavimus, procedūras ir politiką. Kokybiški reikalavimai yra išdėstyti ir pranešti kiekybiškai vertinamuose ir pasiekiamuose indikatoriuose. Nuolatinis pagerinimas yra pasiektas tebevykstančio kontroliavimo, analizės ir veikimo pagal nukrypimą, ir rezultatų į tarpininkus pranešimo. Kokybiška vadyba yra būtina, kad garantuotų, kad IT tiekia naudą valdymui, nuolatiniam pagerinimui ir aiškumui. PO8 procesas Kokybės valdymas (žr. 14 Lentelė) sudarytas iš šešių punktų kuriems nerasta atitikmenų Lietuvos teisės aktų reikalavimuose.

14 Lentelė. PO8 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
PO8	Kokybės valdymas	
PO8.1	Kokybės valdymo sistema	Atitikmenų nerasta
PO8.2	IT standartai ir kokybės praktika	Atitikmenų nerasta
PO8.3	Plėtros ir įsigijimo standartai	Atitikmenų nerasta
PO8.4	Akcentas į klientą	Atitikmenų nerasta
PO8.5	Nepertraukiamas tobulėjimas	Atitikmenų nerasta
PO8.6	Kokybės matavimas, stebėjimas ir peržiūra	Atitikmenų nerasta

PO9 Vertina ir valdo IT pavojus ir rizikas. Rizikos valdymo struktūra yra sukurta ir palaikyta. Struktūra dokumentuoja bendrą ir susitartą lygmuo IT pavojaus, sušvelninimo strategijos ir likę pavojai. Bet koks potencialus poveikis tikslams organizacijos, sukeltos neplanuoto atvejo, yra identifikuotas, analizuotas ir įvertintas. Pavojaus sušvelninimo strategijos yra priimtose, kad sumažintų likusių pavojų į priimtą lygmenį. Vertinimo rezultatas yra suprantamas į tarpininkus ir išreikštas finansiniuose terminuose, kad įgalintų išsirikiuoti į eilę pavojų į priimtą tolerancijos lygmenį. PO9 procesas įvertinti ir valdyti IT rizikas (žr. 15 Lentelė) sudarytas iš šešių punktų ir tik dviem iš jų nerasta atitikimų Lietuvos teisės aktuose.

15 Lentelė. PO9 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
PO9	Įvertinti ir valdyti IT rizikas	
PO9.1	Bendrieji IT rizikų valdymo principai	Atitikmenų nerasta
PO9.2	Sąlygų rizikos vertinimui sudarymas	Atitikmenų nerasta
PO9.3	Įvykių identifikavimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 31 punktas
PO9.4	Rizikos įvertinimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 30 punktas

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
PO9.5	Atsakas į rizikas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 32 punktas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 "Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo" 3.2.3, 3.3., 4.2. punktai
PO9.6	Rizikos veiksmų plano palaikymas ir stebėjimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 "Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose" 38, 39 punktas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2004-05-06 įsakymas Nr. 1V-156 "Dėl informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodikos patvirtinimo" 3.2., 4 - 7 punktai

PO10 valdo projektus, programą ir numato valdymo struktūrą. Struktūra garantuoja teisingą prioritetizavimą ir visų projektų koordinaciją. Struktūra apima meistro planą, išteklių užduotį, vartotojų pritarimo, laipsniško metodo pristatymo, oficialaus bandomojo plano, ir išbandymo ir po ištesėjimo ir po įdiegimo apžvalgos, kad garantuotų projektinį rizikos valdymą ir vertės pristatymą į valdymą. Šis metodas mažina nelauktų išlaidų ir projektinio anuliavimo pavojų, gerina komunikaciją ir verslo ir paskutinių vartotojų dalyvavimą, garantuoja vertę ir projekto kokybę, ir maksimizuoja jų įnašą į IT investicines programas. PO10 procesas Projektų valdymas (žr. 16 Lentelė) sudarytas iš 14 punktų, iš kurių penkių punktų atitikmenys rasti teisės aktuose.

16 Lentelė. PO10 proceso gretinimas su Lietuvos teisės aktais

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
PO10	Projektų valdymas	
PO10.1	Bendrieji programų valdymo principai	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-02-07 nutarimas Nr. 194 "Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo" 36, 37 - 54 punktai
PO10.2	Bendrieji projektų valdymo principai	Atitikmenų nerasta
PO10.3	Projektų valdymo traktavimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-02-03 nutarimas Nr. 182 "Dėl informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodikos patvirtinimo" 11 punktas
PO10.4	Tarpininkų įsipareigojimai	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-02-03 nutarimas Nr. 182 "Dėl informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodikos patvirtinimo" 7, 8 punktas

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
PO10.5	Projekto apimties išdėstymas	Atitikmenų nerasta
PO10.6	Projekto fazės inicijavimas	Atitikmenų nerasta
PO10.7	Kompleksinis projekto planas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo" 6 punktas
PO10.8	Projekto ištekliai	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo" 6 punktas
PO10.9	Projekto rizikos valdymas	Atitikmenų nerasta
PO10.10	Projekto kokybės planas	Atitikmenų nerasta
PO10.11	Projekto pokyčių kontrolė	Atitikmenų nerasta
PO10.12	Užtikrinimo metodai planavimo etape	Atitikmenų nerasta
PO10.13	Projekto vykdymo matavimas, pranešimas ir stebėjimas	Atitikmenų nerasta
PO10.14	Projektų užbaigimas	Atitikmenų nerasta

Atlikus teisės aktų ir tarptautinės gerosios praktikos COBIT metodikos gretinimą, matome kiek daug dar spragų reiktų užpildyti, kad pilnai tenkinti reikalavimus kuriuos sau kelia kitų valstybių institucijos valdydamos savo informacines technologijas pagal tarptautinį COBIT standartą. Grįžtant prie Lietuvos IT lygio nustatymo (žr. 6 Lentelė), mūsų valstybė geriausiu atveju yra pasiekusi antrąjį brandos lygį, kuris reiškia, kad poreikis yra suprantamas, tačiau nėra sistemos, planavimas vykdomas retkarčiais, esant poreikiui, specifiniais atvejais. Visai nuliniu lygiu negalima vertinti (IT strateginis planavimas nevykdomas ir nėra poreikio IT strateginiam planavimui), nes poreikis yra ir dalis strateginių dalykų vykdoma. Tačiau antrojo lygmens, kur planavimą vykdo IT vadovai, tačiau planas nėra dokumentuotas ir strateginiai IT sprendimai vykdomi nesusietai su įmonės strategija mes dar nepasiekėme, nes vadovai nevykdo IT planavimo, dažniausiai IT planavimas pasibaigia technologinio poreikio dokumentavimu, kurį kaip taisyklė atlieka institucijų IT padaliniai, kas dar kartą įrodo išsikeltos hipotezės teisingumą, kad Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų

srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT, o Informacinių technologijų plėtra ir strateginis valdymas yra suprantama kaip technologinis, o ne strateginis uždavinys.

2.4. Lietuvos teisės aktų reglamentuojančių IT sritį COBIT metodikos analizės ir sugretinimo apibendrinimas

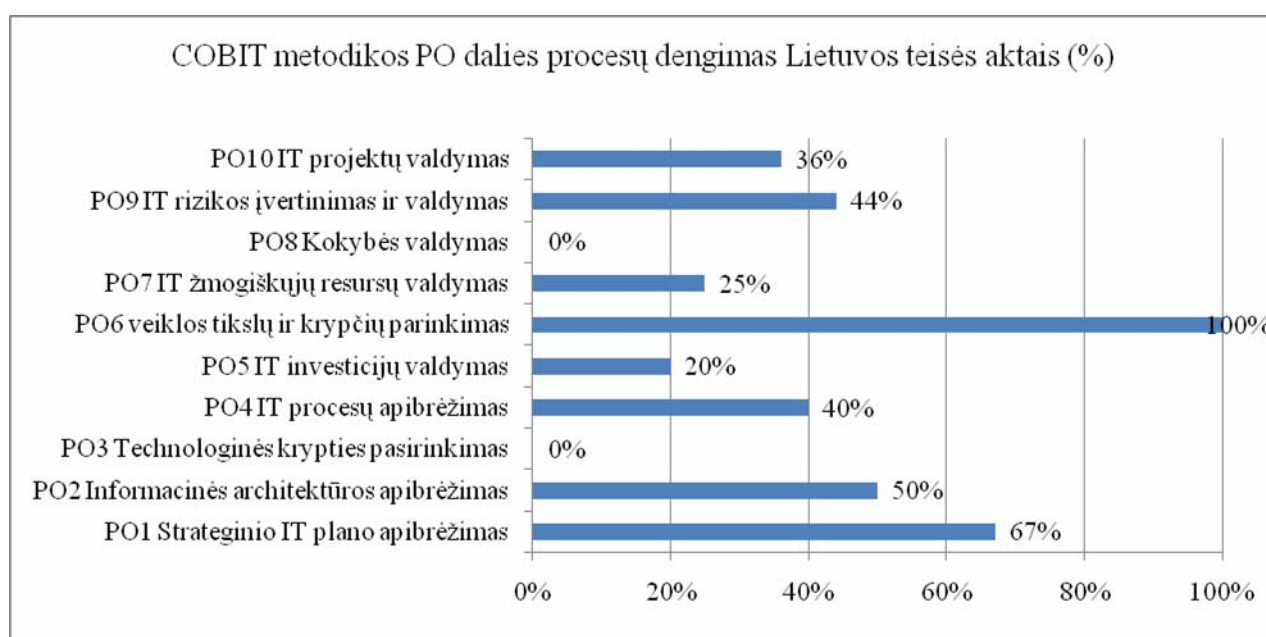
Antrame skyriuje buvo analizuojama Lietuvos teisinė bazė ir teisės aktai kurie reglamentuoja IT valdymą. Nustatyta, kad didžiausią įtaką viešojo sektoriaus IT valdymui daro patvirtinti: LR Seimo ir Vyriausybės, Vidaus reikalų ministerijos ir Informacinės visuomenės plėtros komiteto išleisti teisės aktai, bet jie apima tik nedidelę dalį IT valdymo. Nėra reikalavimo viešojo sektoriaus institucijoms privalomai rengti IT strateginius ir veiklos planus, o išleista strateginio planavimo metodika įpareigoja institucijas parengti strategijas ir planus tik nusistatytoms valdymo sritims.

Išanalizavę tarptautinę geros praktikos IT srityje COBIT metodiką, kuria remiasi dauguma kitų šalių institucijų planuodamos savo IT valdymą, pamatėme kad šios metodikos pirmoji dalis Planavimas ir organizavimas (PO), kurią sudaro dešimties procesų, daugiausia ir reglamentuoja IT strateginį valdymą ir planavimą. Kad pasižiūrėti kiek Lietuvoje mes esame pažengę pagal tarptautinį standartą atlikome teisės aktų ir šios metodikos gretinimą, nuoseklus jų išdėstymas pagal visus dešimt pirmos dalies šio standarto procesų išdėstyta dešimtyje lentelių, kur aiškiai matosi, kad kai kurių IT planavimo vietų mes nesame visai reglamentavę jokiais reikalavimais. Apibendrinsime visus dešimt pirmos dalies Planavimas ir organizavimas (PO) procesų. PO1 proceso IT strategijos nustatymas (žr. 7 Lentelė) iš šešių punktų visiškai atitikmenų nerasta tik dviem punktam: IT verčių valdymas ir Taktiniai IT planai, kitus keturis punktus dengia LR Vyriausybės nutarimas dėl Strateginio planavimo metodikos, tačiau šis teisės aktas nėra privalomas institucijų IT valdyme, todėl tik labai retais atvejais pasitaiko, kad institucija savanoriškai pasitvirtintu savo IT strateginį planą. PO2 proceso Informacinės sistemos apibrėžimas (žr. 8 Lentelė) susideda iš keturių reikalavimų, kurių du dengiami teisės aktais: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 "Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo" ir LR Seimo įstatymas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2371 Dėl Lietuvos Respublikos valstybės registrų. Kiti du reikalavimai: Įstaigos informacijos architektūros modeliai ir Vientisumo valdymas yra labai svarbūs, nes nuo informacijos architektūros ir pradedama kurti visa organizacijos IT politika, o neturint vientisumo valdymo galima netekti ar sugadinti informaciją ar duomenis, kurie pakenks organizacijos veiklai. P03 procesas Technologinių kryptų nustatymas (žr. 9 Lentelė) susideda iš penkių punktų, kuriems nerasta atitikmenų Lietuvos teisės aktų reikalavimuose, be šių reikalavimų organizacija negalės efektyviai naudotis ir vystyti savo IT išteklius, bus visiškai nepasiruošusi aplinkos pokyčiams, tai didelė rizika visai organizacijos veiklai. P04 procesas IT

procesų ir struktūros nustatymas (žr. 10 Lentelė) susideda iš penkiolikos punktų, šešių atitikimai rasti teisės aktuose. Devynių punktų nedengia jokie teisės aktai, o P04.6 punktas Vaidmenų ir atsakomybių (funkcijų) nustatymą aprašo net keturi teisės aktai, kas parodo, kad Lietuvoje IT valdymas arba reglamentuojamas po truputi daigybėje teisės aktų arba išvis tokių dalykų niekur negalima rasti. Tokių reikalavimų, kaip: IT procesų pagrindiniai principai, IT strategavimo komitetas (valdymo organas), IT valdymo komitetas ir IT funkcijos vieta organizacijos struktūroje, nesilaikymas tik parodo kad Lietuvoje IT strateginis valdymas yra tik užuomazga. PO5 procesas IT investicijų valdymas (žr. 11 Lentelė) sudarytas iš penkių punktų, kur tik PO5.3 punkto IT biudžeto sudarymas atitikimas rastas Lietuvos teisės akte: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-04-19 nutarimas Nr. 451 "Dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo", kiti reikalavimai, kaip: IT biudžeto prioritetų nustatymas, Kaštų valdymas ir Naudos valdymas yra nevykdomi viešajame sektoriuje, todėl dažnai neišvengiama netikslingo lėšų panaudojimo. PO6 procesas Valdymo tikslų ir kryptių komunikavimas (žr. 12 Lentelė) sudarytas iš penkių punktų ir vienintelis iš dešimties procesų pilnai reglamentuotas Lietuvos teisinėje sistemoje. PO7 procesas Žmogiškųjų IT išteklių vertinimas (žr. 13 Lentelė) sudarytas iš aštuonių punktų, kur dviejų punktų: PO7.2 Darbuotojų kompetencija ir PO7.4 Darbuotojų mokymai atitikimai rasti Lietuvos teisės aktuose, o kiti tokie svarbūs reikalavimai, kaip funkcijų paskyrimas ar veiklos rezultatų vertinimas IT srityje yra nereglamentuoti jokiais reikalavimais, dažniausiai yra tik skundžiamasi darbuotojų kompetencijos trūkumu. PO8 procesas Kokybės valdymas (žr. 14 Lentelė) sudarytas iš šešių punktų kuriems nerasta atitikmenų Lietuvos teisės aktų reikalavimuose, todėl nenuostabu kad skundžiamasi viešojo sektoriaus paslaugų kokybiškumu. PO9 procesas Įvertinti ir valdyti IT rizikas (žr. 15 Lentelė) sudarytas iš šešių punktų ir tik dviem iš jų nerasta atitikimų Lietuvos teisės aktuose, šis procesas tikrai Lietuvoje yra nebloginai reglamentuotas teisės aktais bei taikomas institucijų praktikose. PO10 procesas Projektų valdymas (žr. 16 Lentelė) sudarytas iš 14 punktų, iš kurių penkių punktų atitikmenys rasti teisės aktuose, šio proceso reikalavimų nebuvimas akivaizdžiai matosi, projektai valdomi nekokybiškai – trūksta projektų valdymo principų, apimčių išdėstymo numatymo, projekto rizikos, pokyčių ir kokybės valdymo ir projekto įvykdymo įvertinimo, bei kontrolės.

Kad dar aiškiau būtų galima įvertinti rezultata, atlikus tarptautinio standarto COBIT dalies planavimas ir organizavimas, kuri aprašo IT strateginį valdymą, dešimties procesų gretinimą su Lietuvos teisės aktais, pateiksime grafiškai (žr. 9 pav. COBIT metodikos PO dalies procesų dengimas Lietuvos teisės aktais). Kaip matome blogiausia situacija yra su dviem procesais: P03 procesas Technologinių kryptių nustatymas (žr. 9 Lentelė) ir PO8 procesas Kokybės valdymas (žr. 14 Lentelė), jiems Lietuvos teisinėje bazėje atitikmenų nerasta. Pilnai, šimtu procentų, padengtas yra tik vienas procesas – PO6 Valdymo tikslų ir kryptių komunikavimas (žr. 12 Lentelė) sudarytas iš penkių punktų ir vienintelis iš dešimties procesų pilnai reglamentuotas Lietuvos teisinėje sistemoje. PO2 procesas

Informacinės sistemos apibrėžimas (žr. 8 Lentelė) ir PO7 procesas Žmogiškųjų IT išteklių vertinimas (žr. 13 Lentelė) yra padengti vidutiniškai dvidešimt dvejais procentais. Beveik pusę proceso teisės aktais padengta: PO2 proceso Informacinės sistemos apibrėžimas (žr. 8 Lentelė) ir PO9 proceso Įvertinti ir valdyti IT rizikas (žr. 15 Lentelė). Pats svarbiausias procesas PO1 IT strategijos nustatymas (žr. 7 Lentelė) yra neblogai reglamentuotas Lietuvos teisinėje bazėje, tačiau kad IT strateginis valdymas pilnai funkcionuotu to nepakanka. Išvedus bendrą, tarptautinio standarto COBIT dalies planavimas ir organizavimas, vidurkį, kuris siekia trisdešimt aštuonis procentus patvirtiname išsikeltą hipotezę: kad Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT.



Šaltinis: COBIT gretinimas su LR teisės aktais

8 pav. COBIT metodikos PO dalies procesų dengimas Lietuvos teisės aktais

Taip pat šiame skyriuje buvo atliktas Lietuvos IT lygio nustatymas, kur įvertinus ir teisinės bazės ir atitikimo tarptautiniam standartui reikalavimus paaiškėjo kad Lietuva IT strateginiame planavime (žr. 6 Lentelė) yra pasiekusi pirmąjį lygį (poreikis suprantamas, tačiau nėra sistemos, planavimas vykdomas retkarčiais, esant poreikiui, specifiniais atvejais), iš penkių galimų, kur nulinis yra žemiausias o 5 aukščiausias.

3. IT STRATEGINIO VALDYMO PROBLEMOS LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

3.1. Apklausos metodo pasirinkimo pagrindimas

Apklausa labiausiai paplitusi tyrimuose taikoma duomenų rinkimo forma. Tyrimo pagrindinė esmė – bendravimas – susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, juos apklausiant. Įvertinus visus veiksnius (apie juos plačiau bus aprašyta poskyryje 3.2.) buvo pasirinktas žodinis struktūrizuoto interviu metodas (V. Kėdaitis Matavimai, V. 2007).

Žodinė apklausa (interviu) labiausiai paplitęs kokios nors problemos tyrimo būdas. Interviu – tai pokalbis tarp žmonių, santykinė komunikacija su išankstiniu ir aiškiu tikslu – klausiant ir atsakant įtakoti elgesį, gauti, surinkti informaciją. Informaciją renkantis interviu pasitelktas, norint gauti naujausią informaciją IT valdymo srityje, sužinoti apie šią labai siaurą sritį, kai žmonės yra itin specifinės srities ir žinių specialistai. Interviu buvo planuotas susitikimas, kurio metu ir gauta reikalinga informacija. Apklausos tikslai šiame darbe yra pagrįsti iškeltą hipotezę ir uždavinius. Šiame darbe pasirinktas formalizuotas interviu pagal iš anksto sudarytus klausimus žr. 3 priedas.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją, visa informacija gaunama žodžiu. Šio interviu pagalba bus stengiamasi sužinoti ką mano ir ką žino respondentas, o gautą informaciją panaudoti hipotezės ir išsikelto tikslo pagrindimui.

Visi respondentai yra nagrinėjamos temos ekspertai todėl pasirinktas kryptingas ir struktūrizuotas interviu tipas, nes bus kreipiamas ypatingas dėmesys į subjektyvius respondentų kaip tos srities ekspertų atsakymus, pagal iš anksto numatytus klausimus.

Kadangi respondentai laikomi apklausos objekto ekspertais, pasirinktas struktūrizuotas interviu su laisvai formuojamais atsakymais, kur neribojamas turinys, siekiant išsiaiškinti kiek įmanoma daugiau galimų niuansų, kad būtų kiek įmanoma išsamiau atsakyta į nagrinėjamus klausimus, o rezultatas būtų aiškus ir konkretus.

3.2. Tyrimo objektas ir atliktos apklausos tikslingumas

Pasirinktas žodinis, kryptingas, formalizuotas, struktūrizuotas arba kitaip dar vadinamas tiriamasis interviu tipas. Šis tipas yra priimtiniausias, nes nagrinėjamas objektas yra valstybinio sektoriaus IT strateginis valdymas ir su juo susijusios problemos, tai labai apsunkina apklausą, kuri yra orientuota į respondentus – ekspertus turinčius patirtį IT strateginiame valdyme, planavime ar IT auditavimo srityje. Šios srities ekspertų Lietuvoje yra labai ribotas skaičius:

1. Kai kurie organizacijų IT padalinių vadovai, dažnai atliekantys IT planavimą organizacijoje, bet neturintys reikiamo supratimo apie IT strateginį valdymą, nes šis reikalavimas nėra jiems keliamas aukštesnės vadovybės.

2. Vyriausybės tarnautojai, Seimo nariai, Ryšių reguliavimo tarnybos, Valstybinės duomenų apsaugos inspekcijos, Vidaus reikalų ministerijos ir Informacinės visuomenės plėtros komiteto specialistai atsakingi už tam tikrų IT valdymo sričių reglamentavimą teisės aktais bei jų laikymosi kontrolę.

3. LR Valstybės kontrolės auditoriai, kurie atlieka IT valdymo auditus. Nuo 1998 m. IT valdymo auditai buvo vykdomi kaip dalis šalia organizacijų finansinio ar veiklos audito, o nuo 2006 m., įsteigus Informacinių technologijų valdymo ir audito departamentą IT valdymo auditai pradėti vykdyti atskirai nuo finansinių ir veiklos auditų.

4. Privataus sektoriaus įmonių, kurios užsiima IT valdymo procesų konsultavimu, reglamentavimu ar auditavimu, darbuotojai.

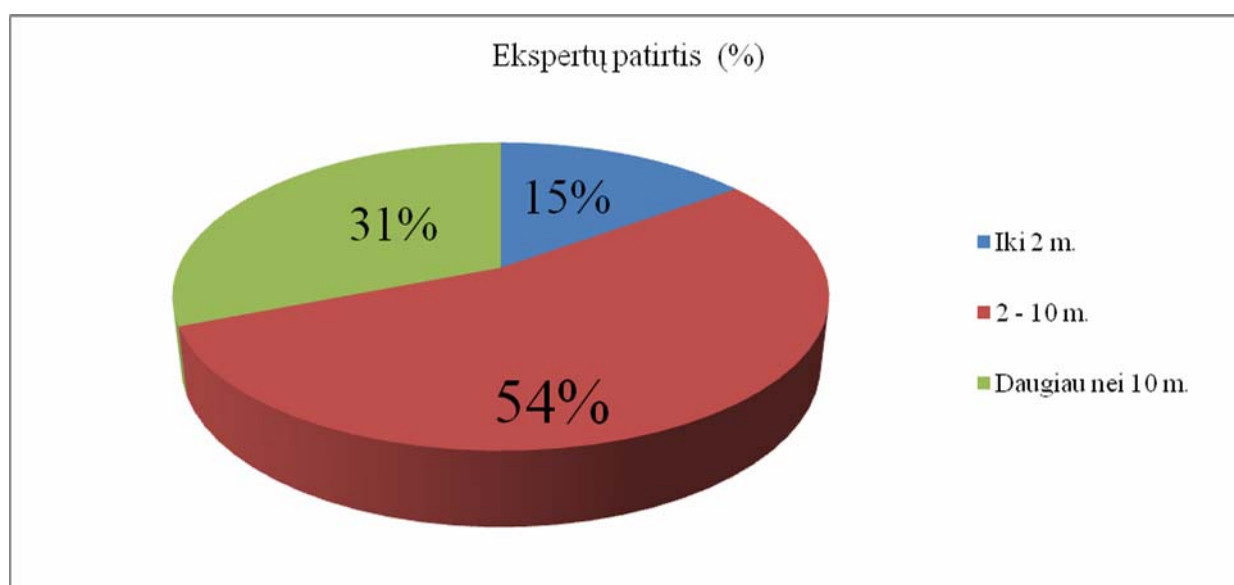
IT padalinių vadovai nebuvo apklausiami, nes tik labai nedidelė dalis specialistų yra susidūrusi su IT strateginiu valdymu, o kiti tik su planavimo procesais kiek to reikalauja bendras organizacijos strateginis planavimas. Antrame punkte išvardinti taip pat nebus apklausiami, nes jie ir atsako už informacinių technologijų strateginio valdymo reglamentavimą viešajame sektoriuje. Privataus sektoriaus įmonių darbuotojus buvo bandoma apklausti telefonu pagal anketos klausimyną, bet Lietuvoje organizacijų teikiančių konsultacines paslaugas IT valdymo klausimais ar audituojančių šią sritį yra labai nedaug ir tos pačios atsisakė teikti prašoma informaciją dėl solidarumo klientų atžvilgiu ir kitų priežasčių. Apklaustos respondentais buvo pasirinkti Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės, kurios pagrindinė funkcija ir yra vertinti visas valstybines institucijas įvairiais pjūviais, auditoriai, kurie turi nemažą (kai kurie auditoriai net 10 m. patirtį) organizacijų IT vertinime.

Anketa sudaryta iš dviejų dalių: informacijos apie ekspertą ir informacijos apie audituotus/konsultuotus subjektus. Pirmąją anketos dalį sudaro keturi klausimai, kurie yra skirti spręsti apie respondentų kvalifikaciją, nurodžius čia savo išsilavinimą, užimamas pareigas, patirtį IT planavimo procese arba IT strategijos kūrimo ir IT auditavimo/konsultavimo. Antra dalis sudaryta iš septynių klausimų, kurie reikalauja plataus atsakymo. Penktas klausimas prašo nurodyti metodikas, kuriomis vadovaujantis buvo atliekami auditai, nes labai svarbu, kokiais kriterijais vadovaujantis buvo vertinamas valstybinių įstaigų IT valdymas. Taip pat labai svarbu sužinoti, kokiais metodikomis vadovaujantis subjektai rengia savo IT strategijas ir planus. Dar kitu, septintuoju anketinės apklausos klausimu buvo bandoma išgauti objektyvią ekspertų nuomonę apie audituotų subjektų IT valdymo trūkumus/problemas, kad būtų galima palyginti su magistrinio darbo autorės įvardintomis ankstesniuose skyriuose. Aštuntajame punkte apklausti ekspertai įvardino valstybines institucijas, kurios stipriausiai įtakoja kitų valstybinio sektoriaus institucijų IT valdymą, šiuo klausimu autorė

norėjo pažvelgti į IT valdymo politikos formavimo struktūrą, kad vėliau būtų galima pagrįstai daryti išvadas dėl IT valdymo politikos hierarchijos Lietuvoje efektyvumo. Po to einančiu devintuoju punktu prašoma ekspertų išreikšti objektyvią nuomonę, ką reiktų pakeisti ankstesniame klausime minėtoje IT valdymo politikos formavimo hierarchijoje, kad valdymas taptų efektyvesniu. Priešpaskutinis klausimas skirtas gana retai pasitaikančioms gerosioms praktikoms, pastebėtoms audituojamuose subjektuose. Ir paskutiniu anketos klausimu, jau ankščiau įvardinus iškilusias IT valdymo problemas, prašoma respondentų nurodyti, kokius pakeitimus jie įvestų, kad IT valdymas pagerėtų.

3.3. Rezultatų apibendrinimas

Visi apklaustieji ekspertai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, yra arba buvo IT auditoriai, dabar užimantys aukštesnes pareigas, beveik visi turi didesnę nei dviejų metų patirtį IT auditavimo ar dalyvavimo organizacijų IT valdyme (žr. 10 pav. Ekspertų patirtis), todėl yra tinkami šio magistrinio darbo tiriamo objekto specialistai.



Šaltinis: Ekspertų apklausos duomenys

10 pav. Ekspertų patirtis

Apklausus ekspertus paaiškėjo, kad šiuo metu daromi IT auditai atliekami vadovaujantis: IT valdymą reglamentuojančiais teisės aktais, COBIT metodika, tarptautiniu standartu ISO17799 ir Valstybinio audito reikalavimais.

Audituoti subjektai savo organizacijose IT valdymą daugiausia reglamentuoja galiojančiais teisės aktų reikalavimais ir teigia, kad vykdant šiuos reikalavimus susiduriama su kompetencijos trūkumu ir dideliu papildomo darbo krūviu, kuris nėra įtrauktas į pareigybines darbuotojų instrukcijas, o vadovybė neįvertina jų užduočių sudėtingumo. Retoje institucijoje IT valdymas ar IT strateginis valdymas yra

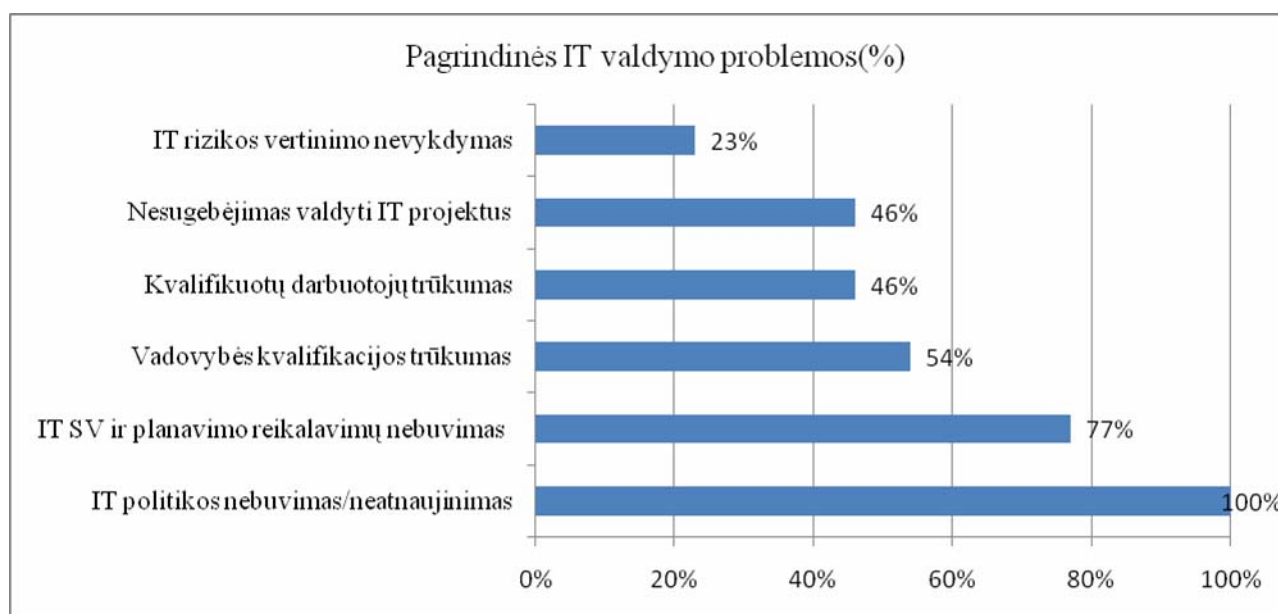
dokumentuotas daugiau, nei to reikalauja Lietuvos teisės aktai, dažniausiai susiduriama jau su esamų teisinių reikalavimų nevykdymu.

Ekspertų buvo paklausta apie, jų manymu, vyraujančias pagrindines IT valdymo problemas Lietuvos viešajame sektoriuje. Dažniausiai buvo minimos šios problemos (žr. 11 pav. Vyraujančios pagrindinės IT valdymo problemos):

- ❖ IT politikos nebuvimas/neatnaujinimas;
- ❖ IT strateginio valdymo, IT planavimo reikalavimų nebuvimas viešajame sektoriuje;
- ❖ Nepakankama vadovybės kvalifikacija ir dėmesys šiai sričiai;
- ❖ Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas;
- ❖ Nesugebėjimas valdyti IT projektus;
- ❖ IT rizikos vertinimo nevykdymas;

Taip pat kai kurių respondentų manymu:

- ❖ IT plėtra yra suprantama kaip technologinis o ne strateginis uždavinys todėl atskirtas nuo pagrindinių įstaigos veiklos procesų;
- ❖ IT valdymą aprašančios dokumentacijos nebuvimas/neatnaujinimas;
- ❖ Informacinio turto konfigūracijos valdymo nebuvimas (apskaitos problemos, neidentifikuojamas turtas, neklasifikuojama informacija);
- ❖ Atlyginimų nekonkurencingumas (ypatingai ryškus IT srityje) valstybiniame sektoriuje ir darbuotojų kaita;



Šaltinis: Ekspertų apklausos duomenys

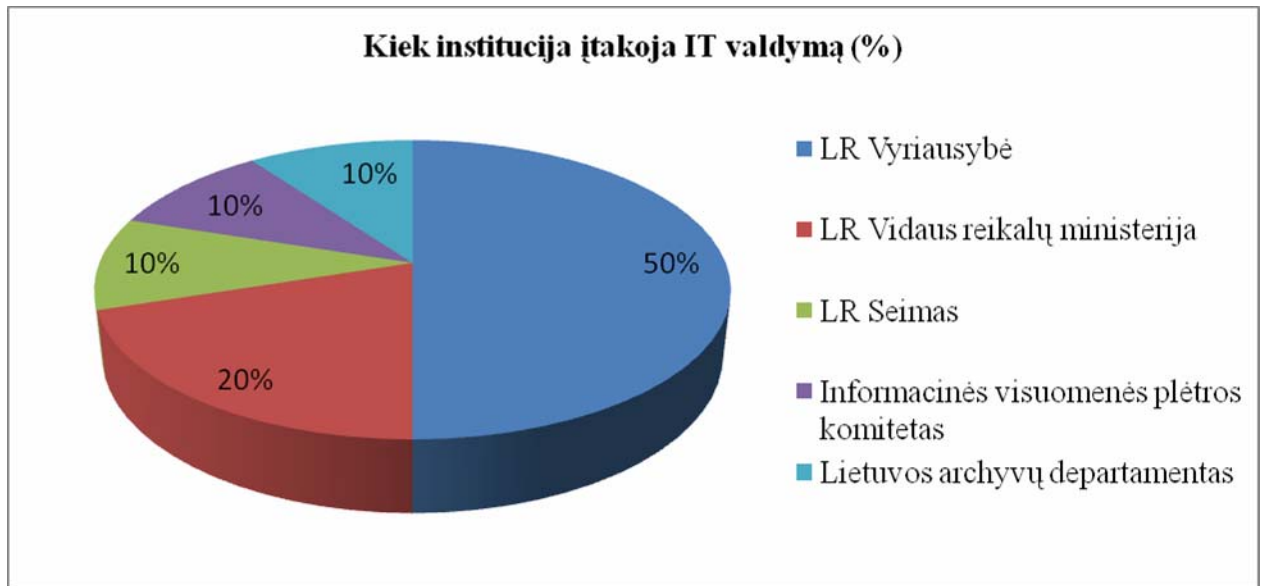
11 pav. Vyraujančios pagrindinės IT valdymo problemos

LR valstybinių institucijų, kurios, apklausoje dalyvavusių ekspertų nuomone labiausiai įtakoja IT valdymą (žr. 12 pav. Institucijos įtakojančios IT valdymą), sąrašą su teisės aktų reikalavimais pateikiamas 17 Lentelėje. Didžiausią įtaką IT valdymui turi LR Vyriausybė ir LR Vidaus reikalų ministerija, kitos institucijos tokios kaip Informacinės visuomenės plėtros komitetas ir Lietuvos archyvų departamentas turi siauresnes sritis įtakoti IT valdymą.

17 Lentelė. LR valstybinių institucijų, labiausiai įtakojančių IT valdymą, sąrašas

Nr.	Institucijos pavadinimas	Įtakos sfera IT valdyme	Kokiu dokumentu įpareigojama
1.	LR Vyriausybė	planavimas	LR Vyriausybės 2007-02-07 Nr. 194 nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“
	LR Vyriausybė	planavimas	LR Vyriausybės 2005-05-03 nutarimas Nr. 485 „Dėl valstybės registrų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo“
	LR Vyriausybė	saugumas	LR Vyriausybės 2007-04-25 nutarimas Nr. 410 „Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose“
	LR Vyriausybė	planavimas	LR Vyriausybės 2003-02-03 nutarimas Nr. 182 „Dėl informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodikos patvirtinimo“
	LR Vyriausybė	planavimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-04-19 nutarimas Nr. 451 „Dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo“
2.	LR Vidaus reikalų ministerija	saugumas	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007-05-08 įsakymas Nr. 1V-172 „Dėl saugaus dokumentų turinio gairių patvirtinimo“
	LR Vidaus reikalų ministerija	saugumas	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2004-05-06 įsakymas Nr. 1V-156 „Dėl informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodikos patvirtinimo“
3.	LR Seimas	planavimas	LR Seimo įstatymas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2371 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės registrų“
4.	Informacinės visuomenės plėtros komitetas	planavimas	Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus 2006-12-07 įsakymas Nr. T-152 „Dėl rekomendacijų įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo patvirtinimo“
5.	Lietuvos archyvų departamentas	planavimas	Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2006-01-11 Nr. V-12 įsakymas „Dėl elektroninių dokumentų valdymo taisyklių patvirtinimo“

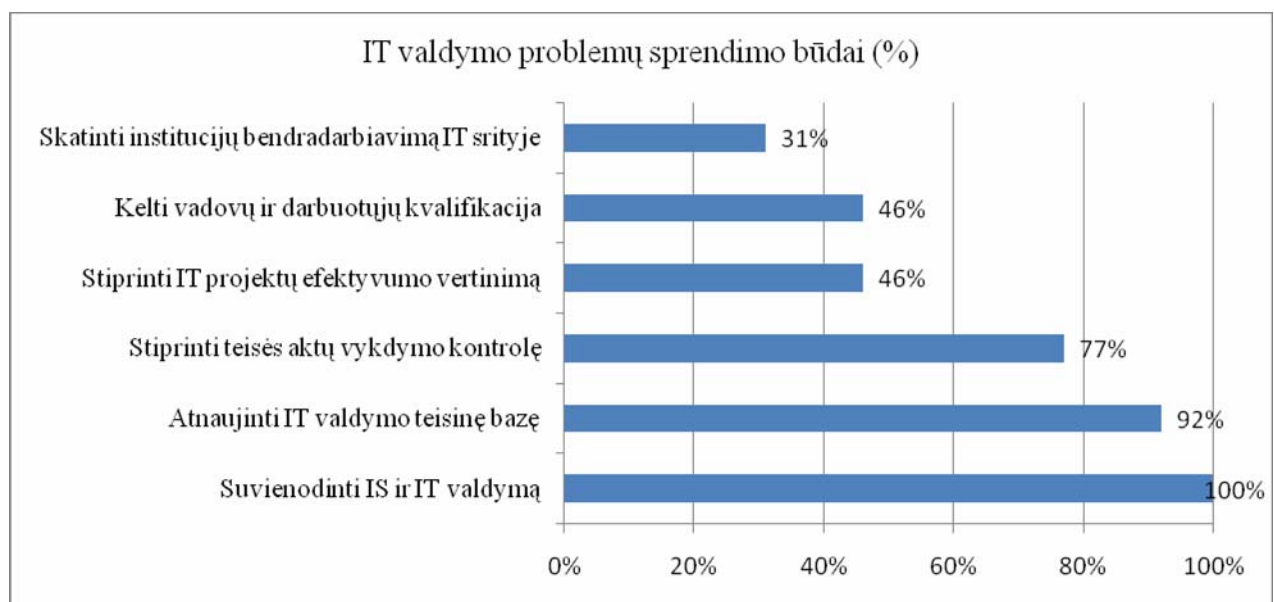
Šaltinis: Ekspertų apklausos duomenys



Šaltinis: Ekspertų apklausos duomenys

12 pav. Institucijos įtakojančios IT valdymą

Įvardinus iškilusias IT valdymo problemas (žr. 11 pav. Vyraujančios pagrindinės IT valdymo problemos), respondantai nurodė, kokius pakeitimus jie įvestų, kad IT valdymas pagerėtų (13 pav. IT valdymo problemų sprendimo būdai).



Šaltinis: Ekspertų apklausos duomenys

13 pav. IT valdymo problemų sprendimo būdai

Ekspertų nuomone kad pagerėtų IT valdymas reiktų įvesti šiuos pakeitimus:

❖ Priimti įstatymą, kuriuo valstybės IS ir IT valdymas būtų vienodas visiems viešojo administravimo subjektams.

❖ Atnaujinti iki šiol galiojančius teisės aktus nustatančius IS ir IT valdymo reglamentavimą, nes kažikurie jau yra keturių arba daugiau metų senumo.

❖ Reikėtų stiprinti teisės aktų vykdymo kontrolę.

❖ Reikėtų vertinti IT projektų efektyvumą, nes sistemos kuriamos neatsižvelgiant į visuomenės poreikius.

❖ Didinti institucijų vadovų suvokimą apie IT valdymą ir jo planavimo poreikį.

❖ Institucijos reglamentuojančios IT valdymą turėtų daugiau tarpusavyje bendradarbiauti.

Atlikus anketinę apklausą, gauta informacija ne tik dar kartą patvirtina išsikelta hipotezę, kad Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT, bet kad institucijose ne retai nevykdomi reikalavimai net aprašyti teisės aktuose.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Apžvelgus ir išanalizavus įvairius literatūros šaltinius, galima prieiti prie išvados, kad Informacinių technologijų strateginis valdymas – tai sudėtinė bendrojo organizacijos valdymo dalis, nuo kurios priklauso, kaip efektyviai informacinės technologijos remia ir plėtoja pagrindinius organizacijos veiklos procesus.

2. IT valdymą Lietuvoje labiausiai įtakoja Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Vidaus reikalų ministerija ir Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. IT strateginis valdymas nepakankamai reglamentuotas ir neprivalomas viešojo sektoriaus institucijoms, nebent IT būtų institucijos pagrindinė veiklos sritis ir dažniausiai tik epizodiškai atsispindi institucijų bendrosiose programose ir strateginiuose veiklos planuose.

3. Informacinių technologijų plėtra ir strateginis valdymas yra suprantama kaip technologinis, o ne strateginis uždavinys, todėl atsakomybė yra deleguojama IT paslaugas teikiantiems struktūriniais padaliniais arba dėl žemos darbuotojų kvalifikacijos yra pavedama atlikti IT paslaugas teikiančioms išorės organizacijoms.

4. Tarptautinio standarto COBIT, pirmosios dalies– (planavimas ir organizavimas, kuri aprašo IT strateginį valdymą ir sudaryta iš dešimties procesų) atitikimas Lietuvos teisės aktams siekia trisdešimt aštuonis procentus, o svarbiausias procesas PO1 IT strategijos nustatymas (žr. 7 Lentelė) yra neblogai reglamentuotas Lietuvos teisinėje bazėje (67 %), tačiau kad (IT strateginis valdymas) pilnai funkcionuotų to nepakanka, nes dviem procesams: P03 (Technologinių krypčių nustatymas) (žr. 9 Lentelė) ir PO8 (Kokybės valdymas) (žr. 14 Lentelė), Lietuvos teisinėje bazėje atitikmenų nerasta visai.

5. Lietuva IT strateginiame planavime (žr. 6 Lentelė) yra pasiekusi pirmąjį lygį (poreikis suprantamas, tačiau nėra sistemos, planavimas vykdomas retkarčiais, esant poreikiui, specifiniais atvejais), iš penkių galimų, kur 0 yra žemiausias o 5 aukščiausias įvertinimai.

6. Organizacijos savo IT valdymą daugiausia reglamentuoja galiojančiais teisės aktų reikalavimais ir teigia, kad vykdant šiuos reikalavimus susiduriama su kompetencijos trūkumu ir dideliu papildomo darbo krūviu, kuris nėra įtrauktas į pareigybines darbuotojų instrukcijas, o vadovybė neįvertina jų užduočių sudėtingumo.

7. Lėtai atnaujinami teisės aktai reglamentuojantys IT valdymą, kai IT tobulėjimas yra itin spartus, taip pat šiai aktais nustatytų reikalavimų dažnas nevykdymas viešojo administravimo institucijose – tai dvi pagrindinės grėsmės keliančios didelę riziką, kad IT skirtos lėšos bus įsisavintos neefektyviai.

Tyrimo *hipotezė*, kad Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT, buvo patvirtinta ir nustatyta, kad Lietuvos teisinė bazė dengia mažiau nei pusę šio standarto dalyje (Planavimas ir organizavimas (PO)) keliamų reikalavimų.

Šios išvados parodo, kad jei nebus numatytos ir įgyvendintos priemonės IT valdymo kokybei gerinti, neišvengsime neefektyvaus lėšų panaudojimo, o tai atsilies kitoms viešojo sektoriaus organizacijų valdymo sritims, todėl *siūlome*:

1. Siekti, kad IT strateginį valdymą reglamentuojantys teisės aktai nustatytų reikalavimus, maksimaliai suderintus su pažangiosiomis pasaulinėmis IT strateginį valdymą reglamentuojančiomis metodikomis ir praktikomis.

2. Lietuvos Respublikos Seimui ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei atkreipti didesnę dėmesį į IT valdymo reglamentavimo problemas: atnaujinti neatitinkančius tikrovės teisės aktus, nustatyti ir suvienodinti reikalavimus institucijų IT strateginiam valdymui, daugiau dėmesio skiriant reikalavimų vykdymo kontrolei ir aukštesnis IT valdymo brandos lygio pasiekimui.

3. Lietuvos Respublikos Seimui atlikti Lietuvos Respublikos IT valdymo auditą, siekiant detaliai įvertinti kylančias grėsmes ir parengti priemonių planą joms šalinti.

4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įgaliojimai institucijai parengti vieningą viešojo sektoriaus institucijų IT strateginio planavimo metodiką, kuri ženkliai pagerintų IT valdymo kokybę ir apsaugotų nuo kylančių grėsmių, tokių kaip neefektyvus lėšų panaudojimas ar svarbios informacijos praradimas; Tokia metodika galėtų būti rengiama vadovaujantis tarptautiniu standartu – COBIT).

5. Vidaus reikalų ministerijai daugiau dėmesio skirti ne tik informacinių sistemų saugumo problemoms, tačiau parengti bendrąsias IT valdymo politikos gaires. Rengiant tokias gaires, taip pat vadovautis geros praktikos metodika, tarptautiniu standartu COBIT.

6. Vidaus reikalų ministerijai daugiau dėmesio skirti tiek institucijų vadovų, tiek kitų darbuotojų kompetencijos kėlimui IT strateginio valdymo srityje.

7. Visoms viešojo sektoriaus institucijoms vadovautis gerosiomis IT valdymo praktikomis, taikyti jas savo valdyme, nors to ir nereikalauja dabartiniai teisės aktai.

LITERATŪRA

1. **Аагузик, С.**, *Стандарт CobiT Управление и аудит информационных технологий. Особенности проведения внешнего аудита ИТ*ю ISACA.ru, 2002, p. 31.
2. **Arimavičiūtė, M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas, Vilnius: MRU Leidybos centras, 2005. 335 p.
3. **Chandler, A. D. Jr.** *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*, Cambridge, Mass, 1962.
4. **Скобара, В. В.** *Аудит: методология и организация*. Москва: Дело и Сервис, 1998. С.3.
5. **Grembergen, W. V.**, *Strategies for Information Technology Governance*, USA: Idea Group Publishing, 2004. 406 p. ISBN:1591402840.
6. **Hofer, C. W., Schendler D.** *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN.: West, 1978.
7. **Informatikon Systems Audit and Control Association.** *2004 CISA Review Manual*, USA: 2004.
8. **IT Governance Institute**, *COBIT 3rd Executive Summary*. 3rd ed. USA: ITGI, 2000. 122 p. ISBN 1-893209-15-6.
9. **IT Governance Institute**, *COBIT 3rd Implementation Tool Set*. 3rd ed. USA: ITGI, 2000. 92 p. ISBN 0-893209-16-14.
10. **IT Governance Institute**, *COBIT 4.0*. 4th ed. USA: ITGI, 2005. 194 p. ISBN 1-933284-37-4.
11. **Jucevičius R.** *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
12. **Katkus, A.** *Valstybinė ekonominė kontrolė*. Vilnius: Mintis, 1997. 301 p.
13. **Mackevičius, J.** *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos*. Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. 837 p. ISBN 9986-795-05-3.
14. **Rizikos analizės vadovas.** *Administracinių ir techninių gebėjimų stiprinimas užtikrinant duomenų informacinių technologijų ir jomis perduodamų duomenų apsaugą*. Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų Ministerija.-Vilnius: Vaga.- 2005. – 161 p. ISBN 54150118271.
15. **Vaitkevičiūtė, V.** *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, 2001. 1039 p.
16. **Vasiliauskas, A.** *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002. 383 p.
17. **Informacijos technologija.** *Informacijos saugumo valdymo praktikos kodeksas* (tapatus ISO/IEC 1799:2000). Lietuvos standartizacijos departamentas. 2004, LST ISO/IEC 17799:2004.
18. **Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatai**. Vilnius: 2005 m. gruodžio 22 d. nutarimo Nr. 1389.

19. **Informacinės visuomenės plėtros komiteto direktoriaus įsakymas** „Dėl rekomendacijų įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo patvirtinimo“ 2006 m. gruodžio 7 d. Nr. T-152.
20. **Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatai**, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. kovo 14 d. nutarimu Nr. 291 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“, Vilnius: 2008 m. balandžio 9 d. nutarimo Nr. 333.
21. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodikos patvirtinimo“. Vilnius: 2003 m. vasario 3 d. Nr. 182.
22. **Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas** “Dėl Interneto tarnybinių stočių apsaugos rekomendacijų“. Vilnius: 2004 m. gegužės 21 d. Nr. 1V-176.
23. **Vyriausybės nutarimas** „Dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo“. Vilnius: 2004 m. balandžio 19 d. Nr. 451.
24. **Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas** “Dėl Informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodikos“. Vilnius: 2004 m. gegužės 6 d. Nr. 1V-156.
25. **Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas** “Dėl Kompiuterių programų naudojimo valstybės valdymo institucijose ir įstaigose rekomendacijų“. Vilnius: 2001 m. gegužės 9 d. Nr. 220.
26. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl valstybės registų ir kadastrų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo taisyklių ir Lietuvos Respublikos valstybės registro tipinių nuostatų patvirtinimo“ 2005 m. gegužės 3 d. Nr. 485.
27. **LR Vyriausybės nutarimas** „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ 2007 m. vasario 7 d. Nr. 194.
28. **Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas** “Saugos dokumentų turinio gairių“. Vilnius: 2007 m. gegužės 8 d. Nr. 1V-172.
29. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose“. Vilnius: 2007 m. balandžio 25 d. Nr. 410.
30. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsakymas** „Dėl valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų klasifikavimo pagal jose tvarkomą elektroninę informaciją gairių ir valstybės institucijų ir įstaigų informacinių sistemų elektroninės informacijos saugos reikalavimų patvirtinimo“ 2007 m. liepos 11 d. NR. 1V-247.
31. **Mantelaers, P.**, *The Strategic Importance of IT for SAIs*. Seminaro medžiaga. Vilnius, 2005.
32. **COBIT 4rd edition brochure USA**: Information Systems Audit and Control Association (ISACA). http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders/COBIT6/Obtain_COBIT/Obtain_COBIT.htm [žiūrėta 2008 08 04].
33. **Asociacija ISACA Lietuva**. <http://www.isaca.lt/lt/cobit/> [žiūrėta 2008 06 04].
34. **Informacinės visuomenės plėtros komitetas**. <http://www.ivpk.lt/> [žiūrėta 2008 10 08].

35. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. <http://www.lrv.lt/> [žiūrėta 2008 10 08].
36. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. <http://www.vrm.lt/> [žiūrėta 2008 10 08].
37. Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės. <http://www.stat.gov.lt/lt/> [žiūrėta 2008 08 20].
38. University of Antwerp Management School. <http://www.uams.be> [žiūrėta 2008 09 15].
39. University of Hawaii. <http://www.hawaii.edu>. [žiūrėta 2008 10 10].
40. Venčkauskas, A., Informacinės sistemos strateginio planavimo įtaka įgyvendinant įmonės tikslus ir verslo strategiją. <http://www.softconsulting.lt/next.php?nr=10&research=23> [žiūrėta 2008 09 20].
41. Храпцовской, Н. А., *Выходит новая версия стандарта СobiT* Москва: Электронные Офисные Системы. <http://www.eos.ru/eos/163336> [žiūrėta 2008 09 10]

Martinkutė A. Informacinių technologijų strateginis valdymas Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje / Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 96 p.

ANOTACIJA

Šiame magistriniame darbe išanalizuotos Lietuvos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginio valdymo problemos ir nustatyta kokiame lygyje šiuo metu yra Lietuvos viešojo sektoriaus strateginis valdymas. Šio darbo tyrimo **objektas** – Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginis valdymas. **Tikslas** – nustatyti Lietuvos Respublikos informacinių technologijų strateginio valdymo galimybes, taikant tarptautinį standartą COBIT. Patvirtinta **hipotezė**, kad Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT. *Pirmoje dalyje* pateikta lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros analizė. Apibrėžtas strateginis valdymas ir informacinių technologijų strateginis valdymas ir jo svarba. *Antroje dalyje* atlikta teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą ir tarptautinio standarto COBIT analizė ir gretinimas. *Trečioje dalyje* pateikiami anketinės ekspertų apklausos struktūrizuoto interviu metodu rezultatai ir jų apibendrinimas, išdėstomos šio darbo autorės ankstesnėse dalyse išsakytos ir su ekspertų nuomone sutapusios išvados.

Pagrindiniai žodžiai: informacinių technologijų strateginis valdymas, tarptautinis standartas – COBIT, strateginio valdymo problemos.

Martinkutė A. Strategic management of information technologies in public sector of the Republic of Lithuania/ Master degree of strategic management of public sector graduating writing. Supervisor doc. M. Arimavičiūtė, – Vilnius: Mykolo Romerio university, strategic management and politics faculty, 2008. – 96 p.

ANOTATION

In this master work problems related with Information Technology strategic management of Lithuanian public sector are analysed, and maturity level is evaluated. Analysis object of this work - strategic management of information technologies in public sector of the Republic of Lithuania. Objective – to determine possible ways of strategic management of information technologies in public sector using international standard COBIT. Hypothesis is confirmed, that regulations of the strategic management in area of public sector information technologies in the Republic of Lithuania does not meet provisions of the international standard – COBIT. In the first part analysis of Lithuanian and foreign scientific literature is presented. In the second part analysis and mapping of legal basis which regulates management of public sector information technologies in the Republic of Lithuania and international standard COBIT is performed. In the third part results of dossier interview of experts using structural interview method are presented and conclusions of the author of this work which are in line with expert's opinion are provided.

Key Words: strategic management of information technologies, international standard COBIT, problems of the strategic management.

Martinkutė A. Informacinių technologijų strateginis valdymas Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje / Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 96 p.

SANTRAUKA

Darbas yra aktualus, nes viešojo sektoriaus įstaigose ir organizacijose kol kas nėra pakankamų žinių apie informacinių technologijų valdymo procesų tobulinimo metodus. Dažnai informacinių technologijų plėtra ir strateginis valdymas yra suprantama kaip technologinis, o ne kaip vadybinis uždavinys, todėl tampa atskirti nuo pagrindinių įstaigos veiklos procesų ir vyksta nepriklausomai nuo pagrindinės įstaigos veiklos. Šiame magistriniame darbe išanalizuotos Lietuvos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginio valdymo problemos nustatytas Lietuvos viešojo sektoriaus strateginio valdymo lygis. Šio darbo tyrimo **objektas** – Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų strateginis valdymas. **Tikslas** – nustatyti Lietuvos Respublikos informacinių technologijų strateginio valdymo galimybes, taikant tarptautinį standartą COBIT. Iškeltam tikslui pasiekti ir išspręsti tokie **uždaviniai**, kaip: informacinių technologijų strateginio valdymo svarba, atlikta teisinės bazės, reglamentuojančios viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, analizė, išanalizuotas tarptautinį standartą – COBIT ir sugretintas su Lietuvos teisine baze, tai pat atlikta ekspertų apklausa. Taip pat atliktas tyrimas patvirtino keliamą **hipotezę**: Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų srityje strateginio valdymo reglamentavimas teisės aktais neatitinka reglamentavimo pagal tarptautinį standartą – COBIT. *Pirmoje dalyje* pateikiama lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros analizė. Apibrėžtas strateginis valdymas ir informacinių technologijų strateginis valdymas ir jo svarba. *Antroje dalyje* atlikta teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, tarptautinio standarto COBIT analizė ir gretinimas. *Trečioje dalyje* pateikiama anketinės ekspertų apklausos struktūrizuoto interviu metodu rezultatai ir jų apibendrinimas, taip pat išdėstomos šio darbo autorės ankstesnėse dalyse išsakytos ir su ekspertų nuomone sutapusios išvados. Darbe atlikta išsami teisinės bazės, reglamentuojančios Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus informacinių technologijų valdymą, analizė, bei plačiai taikomo pasaulyje tarptautinio standarto COBIT, aprašančio geriausią praktiką informacinių sistemų valdymo srityje, analizė; taip pat atliktas jų palyginimas, siekiant įvertinti, koki informacinių technologijų brandos lygį Lietuva jau pasiekė ir ką reiktų patobulinti, kad informacinių technologijų strateginis valdymas taptų dar kokybiškesnis.

Martinkutė A. Strategic management of information technologies in public sector of the Republic of Lithuania/ Master degree of strategic management of public sector graduating writing. Supervisor doc. M. Arimavičiūtė, – Vilnius: Mykolo Romerio university, strategic management and politics faculty. 2008. – 96 p.

SUMMARY

The work is important, because the lack of knowledge on improvement methods of the information technologies management processes exists in organisations and institutions of public sector. Information technologies development and strategic management is often understood as technological, but not administrative task and due to that it becomes desintegrated with the main institutional processes and goes independently from main institutional activities. In this master work problems of the strategic management of information technologies in public sector of Lithuania are analysed and the maturity level of the strategic management of public sector of Lithuania is determined. Analysis object of this work - strategic management of information technologies in public sector of the Republic of Lithuania. The objective – to determine strategic management of information technologies in public sector possibilities using international standard COBIT. For the analysis object reaching goals were solved - such as importance of the strategic management of information technologies, analysis of the legal basis, which regulates management of the public sector information technologies, analysed international standard COBIT and mapped with Lithuanian legal basis, performed interview of experts. Analysis performed confirmed raised hypothesis: regulation of the strategic management in area of public sector information technologies in the Republic of Lithuania does not meet regulations if to compare with international standard – COBIT. In the first part analysis of Lithuanian and foreign scientific literature is presented. Strategic management and information technologies strategic management as well it's importance was described. In the second part analysis and mapping of legal basis which regulates management of public sector information technologies in the Republic of Lithuania and international standard COBIT is performed. In the third part results of dossier interview of experts using structural interview method are presented and conclusions of the author of this work which are in line with expert's opinion are provided. In the work performed detailed analysis of legal basis, which regulates management of the public sector information technologies in the Republic of Lithuania and analysis of international standard COBIT, which is widely using in other countries, and which describes the best practices in the area of the management of information technologies; comparison of both of them is performed with intention to determine what maturity level of information technologies in Lithuania is reached and what has to be improved to make better quality of the management of informational technologies.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

STATISTIKOS DEPARTAMENTO PRIE LR VYRIAUSYBĖS STATISTIKA

1 Lentelė. Įmonių apsirūpinimas kompiuteriais

Metų pradžioje, procentais	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Iš viso	80,2	84,4	84,8	89,7	91,7	91,7	90,5	94,8
Apdirbamoji gamyba	82,1	85,3	81,7	87,7	91,3	89,4	86,7	95,8
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	97,9	100	100	100	100
Statyba	95,0	92,4	95,0	91,3	97,7
Prekyba	80,1	85,2	86,9	91,2	91,5	93,6	93,6	95,7
Viešbučiai ir restoranai	74,8	79,6	70,0	73,5	74,5	77,8	79,4	77,3
Transportas ir sandėliavimas	70,4	76,3	84,3	86,9	92,0	91,2	90,0	91,7
Paštas ir telekomunikacijos	100	100	100	98,5	100	100	100	100
Finansinis tarpininkavimas	100	100	100	100	100	98,4	97,5	100
Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla	95,6	98,9	96,5	100	100	100	100	100
Nekilnojamas turtas, nuoma ir kita verslo veikla	85,2	86,1	93,0	93,8	99,0	93,7	93,0	98,1
Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	100	97,9	98,8	99,6	100
Kita aptarnavimo veikla	59,2	92,8	77,6	70,9	71,5

„...“ - nėra duomenų, nors toks reiškinys (rodiklis) atitinkamu laikotarpiu buvo.

2 Lentelė. Įmonių naudojimas internetu

Metų pradžioje, procentais	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Iš viso	58,6	65,5	68,5	79,8	85,2	87,5	88,4	92,7
Apdirbamoji gamyba	58,3	65,0	66,2	75,0	83,6	85,4	85,1	93,0
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	89,3	88,8	96,4	100	100
Statyba	81,1	85,5	91,3	88,6	94,1
Prekyba	57,6	65,0	70,1	83,4	86,2	88,2	90,6	93,7
Viešbučiai ir restoranai	55,3	60,2	44,3	59,8	63,3	74,9	76,6	76,0
Transportas ir sandėliavimas	52,5	59,9	69,4	79,6	84,7	86,2	88,3	90,4
Paštas ir telekomunikacijos	96,0	96,0	95,0	95,6	100	100	100	100
Finansinis tarpininkavimas	98,6	98,6	97,5	98,8	100	97,6	97,5	100
Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla	92,2	96,7	96,5	94,3	100	100	100	100
Nekilnojamas turtas, nuoma ir kita verslo veikla	61,9	68,0	75,5	86,8	95,0	91,3	92,2	98,1
Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	95,7	97,9	98,8	99,6	100
Kita aptarnavimo veikla	51,3	76,3	71,6	66,5	66,3

„...“ - nėra duomenų, nors toks reiškinys (rodiklis) atitinkamu laikotarpiu buvo.

3 Lentelė. Interneto puslapiai ir elektroninių paslaugų teikimas valstybės ir savivaldybių institucijose

Procentais	Institucijų, turinčių interneto svetaines, dalis					Institucijų, teikiančių konsultacijas internetu, dalis				
	2003	2004	2005	2006	2008	2003	2004	2005	2006	2008
Iš viso	53,7	56,9	59,3	56,2	69,6	33,5	37,0	43,5	39,4	61,0
Lietuvos Respublikos Prezidentūra	100	100	100	100	100	-	100	100	100	100
Lietuvos Respublikos Seimas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ištaigos, atskaitingos LR Seimui	92,3	92,9	100	100	100	53,8	57,1	64,3	56,3	87,5
Lietuvos Respublikos Vyriausybė	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ištaigos, atskaitingos LR Vyriausybei	73,1	94,1	95,2	95,0	100	65,4	64,7	71,4	75,0	95,0
Ministerijos	92,3	100	100	100	100	69,2	84,6	76,9	76,9	100

Ištaigos, atskaitingos ministerijoms	68,4	73,9	73,9	82,7	86,7	42,9	43,2	61,4	56,1	78,6
Apskričių administracijos	100	100	100	100	100	50,0	60,0	80,0	100	100
Miestų ir rajonų savivaldybės	82,4	91,7	100	100	100	45,0	53,3	75,0	81,8	100
Teisėsaugos įstaigos	12,7	12,5	17,8	22,2	27,8	2,8	23,6	8,2	5,6	22,2
Teisėtvarkos įstaigos	6,7	8,3	17,9	19,5	64,4	3,3	8,3	10,4	7,8	50,7
Muitinės įstaigos	57,1	100	100	100	100	28,6	50,0	83,3	100	100
Įkalinimo įstaigos	-	18,2	18,8	18,8	88,2	-	-	-	-	5,9
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo įstaigos	-	-	-	2,7	7,9	-	-	-	3,0	7,9

4 Lentelė. Darbuotojų, dirbančių kompiuteriais ir internetu, dalis

Metų pradžioje, procentais	Darbuotojų, naudojančių kompiuterius, dalis					Darbuotojų, naudojančių internetą, dalis				
	2003	2004	2005	2006	2008	2003	2004	2005	2006	2008
Iš viso	61,6	67,5	67,1	70,2	72,4	40,5	52,4	54,3	58,0	61,7
Lietuvos Respublikos Prezidentūra	81,4	76,3	85,8	85,8	68,7	81,4	76,3	85,8	85,8	66,9
Lietuvos Respublikos Seimas	90,0	89,9	92,7	90,6	92,2	90,0	89,9	92,7	90,6	92,2
Ištaigos, atskaitingos LR Seimui	89,4	89,3	90,5	88,2	92,0	88,8	89,0	90,4	87,5	92,0
Lietuvos Respublikos Vyriausybė	60,0	98,0	100	100	96,7	56,8	98,0	100	100	96,7
Ištaigos, atskaitingos LR Vyriausybei	47,5	50,0	76,9	86,6	89,7	46,2	49,1	76,0	85,6	89,0
Ministerijos	86,5	89,7	91,9	90,9	95,5	56,6	86,1	89,5	90,1	94,9
Ištaigos, atskaitingos ministerijoms	66,0	75,0	64,7	70,1	67,9	35,1	46,9	56,7	64,4	65,0
Apskričių administracijos	71,7	64,4	82,6	85,6	78,4	65,7	54,3	70,6	70,8	72,4
Miestų ir rajonų savivaldybės	55,5	62,6	66,8	73,7	77,9	48,7	57,5	62,0	71,3	75,5
Teisėsaugos įstaigos	52,5	70,2	68,1	72,5	89,7	36,5	55,2	64,8	70,1	89,1
Teisėtvarkos įstaigos	43,5	56,8	73,4	75,7	79,9	23,7	39,6	35,2	36,4	38,7
Muitinės įstaigos	86,8	95,1	95,7	98,3	97,5	69,2	94,8	95,5	76,7	97,5
Įkalinimo įstaigos	...	15,1	25,3	25,2	33,1	...	10,3	17,8	21,3	28,0
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo įstaigos	25,7	24,6	24,2	23,7	24,5	24,0

„...“ - nėra duomenų, nors toks reikšmės (rodiklis) atitinkamu laikotarpiu buvo.

5 Lentelė. Informacinių technologijų sektoriaus produkcijos ir pridėtinės vertės įvertinimas

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Informacinių technologijų sektoriaus produkcija, mln. Lt	4070,6	4929,0	5427,0	5736,5	5929,4	6233,4	6573,0
palyginti su bendrąja produkcija, %	5,3	6,0	6,2	6,0	5,5	5,0	4,6
Informacinių technologijų sektoriaus pridėtinė vertė, mln. Lt	2576,5	2912,5	3319,6	3473,0	3573,2	3852,7	4066,1
palyginti su bendrąja pridėtine verte, %	6,4	6,7	7,2	6,8	6,3	6,0	5,5
palyginti su BVP, %	5,6	6,0	6,4	6,1	5,7	5,4	5,0

6 Lentelė. Paslaugų pirkimai įmonėse

Požymiai: statistiniai rodikliai, ekonominės veiklos rūšis ir metai					
Informacinių technologijų (įskaitant kompiuterinės įrangos techninę priežiūrą ir remontą) pirkimai	2002	2003	2004	2005	2006
AQ Iš viso pagal ekonomines veiklas	76 087	120 669	224 031	264 660	321 456
02 Miškininkystė, medienos ruošą ir susijusių paslaugų veikla	1	27	549	778	880
05 Žvejyba, žuvų auginimas ir susijusių paslaugų veikla	1	10	83	103	43
10 Akmens anglių ir rusvųjų anglių kasyba; durpių gavyba	6	32	90	59	112
11 Nevalytos naftos ir gamtinių dujų gavyba; paslaugų veikla, būdinga naftos ir dujų gavybai, išskyrus žvalgybą	277	268	211	170	231
14 Kita kasyba ir karjerų eksploatavimas	39	53	102	112	159
15 Maisto produktų ir gėrimų gamyba	7 217	9 452	12 047	10 933	11 060
17 Tekstilės gaminių gamyba	630	699	1 343	1 508	1 870
18 Drabužių siuvimas (gamyba) kailių išdirbimas ir dažymas	552	1 069	1 883	2 372	1 772

19 Odų rauginimas ir išdirbimas; lagaminų, rankinių, balno reikmenų, pakinktų ir avalynės gamyba	15	78	119	71	73
20 Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	414	921	1 789	1 482	1 857
21 Plaušienos, popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	158	246	698	840	887
22 Leidyba, spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	1 324	3 101	2 510	2 931	2 844
23 Kokso, rafinuotų naftos produktų ir branduolinio kuro gamyba
24 Chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba	140	258	629	927	1 352
25 Guminių ir plastikinių dirbinių gamyba	326	479	1 287	1 171	1 243
26 Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	269	454	757	2 125	1 477
27 Pagrindinių metalų gamyba	10	67	17	46	34
28 Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	266	474	1 155	1 063	1 909
29 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, mašinų ir įrangos gamyba	223	254	625	640	948
30 Įstaigos įrangos ir kompiuterių gamyba	5	61	107	7	44
31 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, elektros mašinų ir aparatūros gamyba	588	1 035	2 143	1 790	1 505
32 Radijo, televizijos ir ryšių įrangos bei aparatūros gamyba	91	393	323	3 262	565
33 Medicinos, tiksliųjų ir optinių prietaisų, įvairių tipų laikrodžių gamyba	546	248	436	692	1 441
34 Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	4	43	102	103	110
35 Kitos transporto įrangos gamyba	538	283	840	793	990
36 Baldų gamyba; kita, niekur kitur nepriskirta, gamyba	328	811	2 374	2 884	3 357
37 Antrinis perdirbimas	48	65	172	238	113
40 Elektros, dujų, garo ir karšto vandens tiekimas	915	1 284	6 948	11 831	8 854
41 Vandens rinkimas, valymas ir paskirstymas	376	371	698	1 004	1 549
45 Statyba	1 557	3 208	7 209	6 215	7 785
50 Variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimas, techninė priežiūra ir remontas; automobilių degalų mažmeninė prekyba	1 600	3 969	6 578	8 399	7 571
51 Didmeninė ir komisinė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais	12 258	16 346	36 397	30 022	37 555
52 Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą; asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymas	4 460	6 440	13 922	15 318	23 963
55 Viešbučiai ir restoranai	559	912	2 643	2 420	3 599
60 Sausumos transportas; transportavimas vamzdiniais	957	1 155	3 122	2 972	8 944
61 Vandens transportas	118	266	529	1 031	746
62 Oro transportas	103	39	5 484	351	217
63 Papildomoji ir pagalbinė transporto veikla; kelionių agentūrų veikla	2 174	2 696	5 377	5 347	8 179
64 Paštas ir telekomunikacijos	6 679	12 447	55 044	63 947	63 284
70 Nekilnojamojo turto operacijos	1 062	2 718	2 755	3 407	6 235
71 Mašinų ir įrenginių be operatoriaus ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų nuoma	116	114	526	1 022	1 686
72 Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla	10 797	32 851	23 133	33 375	52 332
73 Moksliniai tyrimai ir bandomoji veikla	41	84	375	213	175
74 Kita verslo veikla	4 813	10 609	13 641	19 121	18 980
80 Švietimas	37	135	229	687	629
85 Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	98	197	354	474	744
90 Nuotėkų ir atliekų šalinimo, sanitarinių sąlygų užtikrinimo ir panaši veikla	310	497	794	1 014	1 873
92 Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	12 690	2 047	3 964	15 978	27 305
93 Kita aptarnavimo veikla	19	114	264	107	249

2 PRIEDAS

**COBIT METODIKOS PLANAVIMO IR ORGANIZAVIMO PROCESŲ GREITINIMAS SU
LIETUVOS TEISĖS AKTAIS**

PO proceso pavadinimai		Atitikmenys Lietuvos teisės aktuose
P0	Planavimas ir organizavimas	
P01	IT strategijos nustatymas	
P01.1	IT verčių valdymas	
P01.2	Veiklos ir IT sugretinimas	<p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 7 punktas Trumpos trukmės strateginio planavimo dokumentai rengiami siekiant įgyvendinti ilgos trukmės ir vidutinė trukmės strateginio planavimo dokumentus. Pagrindiniai trumpos trukmės strateginio planavimo dokumentai yra institucijų strateginiai veiklos planai, kuriuos rengia asignavimų valdytojai. Institucijų strateginiai veiklos planai rengiami atsižvelgiant į Vyriausybės programą ir Vyriausybės prioritetus, Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, atitinkamos valdymo srities plėtros strategijos, BPD, Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos (ir šią strategiją įgyvendinančių veikslių programų), kitų su institucijos veikla susijusių strateginio planavimo dokumentų nuostatas.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 24 punktas Institucija rengia 3 metų trukmės strateginį veiklos planą, kuris kasmet atnaujinamas. Rengdama strateginį veiklos planą, institucija išanalizuoja ir įvertina aplinką bei išteklius, suformuluoja misiją, numato strateginius tikslus ir jų siekimo būdus. Institucijos veikla planuojama atsižvelgiant į Vyriausybės programą ir Vyriausybės prioritetus, Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, atitinkamos valdymo srities plėtros strategijos, BPD, Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos ir ją įgyvendinančių veikslių programų, kitų su institucijos veikla susijusių strateginio planavimo dokumentų nuostatas. Institucija turi numatyti, kaip optimaliai panaudos turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 34 punktas Institucijos misijai įgyvendinti nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Jie formuluojami vadovaujantis šiais principais: 34.1. tinkamumu (tikslai turi skatinti instituciją vykdyti savo misiją); 34.2. realumu (tikslai turi būti realūs – atsižvelgiama į išorės ir vidaus veiksnius); 34.3. motyvavimu (tikslai turi skatinti instituciją veikti); 34.4. suprantamumu (tikslai turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai); 34.5. išsipareigojimu (tikslai turi sąlygoti išsipareigojimus); 34.6. suderinamumu (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).</p>
P01.3	Esamų galimybių ir funkcionalumo įvertinimas	<p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 18 punktas Strategijos skyriuje „Valdymo srities būklės analizė ir SSGG analizė“ pirmiausia turi būti analizuojama esama valdymo srities būklė, nustatomos ir paaiškinamos plėtros problemų priežastys, aprašomos ateities plėtros tendencijos ir galimi sprendimai dėl investicijų. Analizės paskirtis – visapusiškai įvertinti valdymo srities plėtrai svarbius išorės (politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius pagal šios Metodikos 27 punkto nuostatas) ir vidaus (institucinė sandara, reglamentavimas, veiklos rezultatai, ištekliai) veiksnius. Institucijoms siūloma aprašyti pagrindines socialines ekonomines problemas, plėtros netolygumus, palyginti juos su ES vidurkiu ir atskiromis valdymo sritimis. Taip pat rekomenduojama aprašyti valstybės paramą valdymo srities plėtrai, išanalizuoti regionų problemas ir</p>

		<p>plėtos netolygumus.</p> <p>Išanalizavus valdymo srities plėtos netolygumus tarp Lietuvos Respublikos ir kitų ES valstybių narių, reikia nustatyti pagrindinių valdymo srities plėtos netolygumų laipsnį. Kad būtų galima įvertinti svarbiausius, kiekybinius valdymo sričiai būdingiausius netolygumus, pateikiami aiškiai suformuluoti ir kiekybiškai išreikšti pagrindiniai rodikliai, pagal kuriuos bus vertinami valdymo srities pokyčiai. Atsižvelgiant į valdymo srities specifiką, rekomenduojama pasirinkti nuo 2 iki 5 rodiklių. Plėtos netolygumų laipsnio (mažas, vidutinis, didelis) įvertinimo pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo 2 lentelėje (Informacinių technologijų (IT) srities netolygumų įvertinimas).</p> <p>Toliau analizuojamos visos svarbiausios nacionalinės (Vyriausybės, apskričių, savivaldybių) ir tarptautinės (ES, tarptautinių finansinių institucijų) vykdomos ir įgyvendintos programos. Šios programos įvertinamos pagal jose nustatytus kriterijus.</p> <p>Informacijos apie programų įvertinimą pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo 3 lentelėje (Informacija apie vykdytas programas ir jų įvertinimas).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 19 punktas</p> <p>Institucija, atlikdama aplinkos ir išteklių analizę, gali naudotis kitais valdymo srities specifiką atitinkančiais analizės metodais (taikomais tarptautinėje praktikoje), kurie leistų išsamiau apibūdinti esamą būklę. Išanalizavus vidaus ir išorės veiksnius, atliekama SSGG analizė ir nagrinėjami šios Metodikos 31 punkte nurodyti strateginiai ryšiai. Valdymo srities SSGG analizės pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo 4 lentelėje (Informacinių technologijų (IT) srities SSGG).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 26 punktas</p> <p>Pažymėtini šie institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai:</p> <p>26.1. aplinkos, išteklių ir SSGG analizė;</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 27 punktas</p> <p>Institucijos aplinkos analizės (PEST analizės) metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Išorės veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretnės; kur įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai. Minėtinos šios išorės veiksnių grupės:</p> <p>27.1. Politiniai veiksniai. Jie turi įtakos institucijos veiklos reguliavimo riboms. Nagrinėjamas nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas ir išskiriami veiksniai, darantys teigiamą arba neigiamą įtaką institucijos veiklai.</p> <p>27.2. Ekonominiai veiksniai. Nagrinėjami ūkio valdymo srities raidos veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai.</p> <p>27.3. Socialiniai veiksniai. Nagrinėjami demografiniai, vertybių, gyvensenos ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai.</p> <p>27.4. Technologiniai veiksniai. Jie svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, valdymo organizavimui ir institucijų tarpusavio ryšiams.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 28 punktas</p> <p>Išnagrinėjus išorės veiksnius, prognozuojamos galimybės ir grėsmės, kurios nusako pagrindines tendencijas, susijusias su institucijos veikla.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 29 punktas</p> <p>Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksnius, vertinami ištekliai (vidaus veiksniai). Tuo tikslu išanalizuojamos šios sritys:</p> <p>29.1. teisinė bazė;</p> <p>29.2. organizacinė struktūra;</p> <p>29.3. žmogiškieji ištekliai (pareigybės, kvalifikacija);</p> <p>29.4. planavimo sistema;</p> <p>29.5. finansiniai ištekliai;</p> <p>29.6. apskaitos tinkamumas;</p> <p>29.7. ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos);</p> <p>29.8. vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 30 punktas</p> <p>Remiantis išteklių analizės rezultatais, nustatomos institucijos stiprybės ir</p>
--	--	--

		<p>silpnybės. Jų analizė parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių. Išteklių analizė leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių įvykdymo galimybes. Siekiant nustatyti svarbiausius veiksmus ir kokybiškai atlikti strateginių ryšių analizę, siūloma nurodyti ne daugiau kaip 10 stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių teiginių.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 32 punktas</p> <p>Aplinkos ir išteklių analizė būtina tolesniems planavimo etapams:</p> <p>32.1. Formuluoiant ir prireikus tikslinant institucijos misiją - ją formuluoiant pirmą kartą, aplinkos ir išteklių analizė parodo misijos įgyvendinimo realumą. Jeigu aplinkybės pasikeičia, misiją rekomenduojama tikslinti.</p> <p>32.2. Numatant (tikslinant) institucijos strateginius tikslus - pirmą kartą atliekama aplinkos ir išteklių analizė padeda atskirti svarbiausias institucijos veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus. Vėliau aplinkos analizės prireikia aplinkybėms, lėmusioms šių tikslų pobūdį, įvertinti. Aplinkybėms pasikeitus, institucijos tikslai tikslinami.</p> <p>32.3. Iš naujo apsvarstant esamas ir rengiant tolesnes institucijos programas ar priemones - aplinkos ir išteklių analizė padeda nustatyti, kurios institucijos programos ar priemonės buvo efektyviausios.</p> <p>32.4. Numatant institucijos programų kitų metų rezultatus -institucijos aplinkos analizė padeda įvertinti tuos veiksmus, kurie gali daryti įtaką siekiant institucijos programose numatytų rezultatų. Tai padeda koreguoti planuojamus institucijos rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 33 punktas</p> <p>Institucijos misija apibūdina institucijos paskirtį ir išsipareigojimus, svarbiausią institucijos tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius, parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Nustatant institucijos misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Institucijos misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos išsipareigojimas. Institucijos misija tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios institucijos misijos turinį.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 34 punktas</p> <p>Institucijos misijai įgyvendinti nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Jie formuluojami vadovaujantis šiais principais:</p> <p>34.1. tinkamumu (tikslai turi skatinti instituciją vykdyti savo misiją);</p> <p>34.2. realumu (tikslai turi būti realūs - atsižvelgiama į išorės ir vidaus veiksmus);</p> <p>34.3. motyvavimu (tikslai turi skatinti instituciją veikti);</p> <p>34.4. suprantamumu (tikslai turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai);</p> <p>34.5. išsipareigojimu (tikslai turi sąlygoti išsipareigojimus);</p> <p>34.6. suderinamumu (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 35 punktas</p> <p>Institucijai rekomenduojama formuluoti iki 5 tikslų. Institucija, nustačiusi (patikslinusi) strateginius tikslus, suformuluoja jų įgyvendinimo vertinimo kriterijus (efekto kriterijus).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 36 punktas</p> <p>Strateginiams tikslams įgyvendinti rengiamos programos.</p> <p>Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri institucijos vadovo (ar jo įgalioto asmens) paskirti programų koordinatoriai (arba institucijos struktūrinių padalinių vadovai) arba kiti atsakingi už programas asmenys, kurie privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą (vertinti programos ir jos priemonių tikslingumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksmus, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui bei jų tikslų pasiekimui). Prireikus institucija gali pasitelkti nepriklausomus ekspertus ar institucijas atitinkamai programai įvertinti. Institucijos vadovas ar jo įgaliotasis asmuo prireikus gali paskirti asmenis, atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą. Atsižvelgdamas į programų peržiūros rezultatus, taip pat į vidaus ir išorės audito rekomendacijas, asignavimų valdytojas sprendžia, ar tikslinga tęsti jau vykdomas programas, ar nereikia rengti naujų.</p> <p>Programos skirstomos į tarpinstitucines programas (horizontalias) ir</p>
--	--	--

		<p>institucijos programos (vertikalias). Lėšos institucijos programai vykdyti numatomos vienam asignavimų valdytojui. Šios programos tikslai siejami tik su viena valdymo sritimi. Tarpinstitucinės programos rengiamos, kai reikia koordinuoti kelių ministrų (ar ministrų ir Vyriausybės įstaigų vadovų) valdymo sričių veiklą. Rengiant ir įgyvendinant tarpinstitucines programas, dalyvauja kelios institucijos - asignavimų valdytojai (toliau vadinama - dalyvaujančios institucijos). Šios programos įgyvendinamos iš atitinkamiems asignavimų valdytojams skirtų lėšų.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 37 punktas</p> <p>Tarpinstitucinės programos rengimo ir įgyvendinimo koordinavimas vykdomas taip:</p> <p>37.1. Tarpinstitucinės programos rengimą ir įgyvendinimą koordinuoja Vyriausybės įgaliota institucija, su kuria kitos dalyvaujančios institucijos turi derinti bendrą veiklą (toliau vadinama - koordinuojanti institucija). Derinimo metu turi būti susitarta dėl bendrų programos tikslų, kas įgyvendins atitinkamus uždavinius ir vykdys priemones.</p> <p>37.2. Vyriausybės tvirtinamoje tarpinstitucinėje programoje pateikiama:</p> <p>37.2.1. bendrosios nuostatos;</p> <p>37.2.2. aplinkos analizė (ji nebūtina, jeigu prieš tai buvo patvirtinta atitinkama strategija, kurią įgyvendina ši programa);</p> <p>37.2.3. programos tikslai ir uždaviniai;</p> <p>37.2.4. siejami rezultatai (vertinimo kriterijai);</p> <p>37.2.5. duomenys apie programos įgyvendinimo, stebėsenos ir atskaitomybės mechanizmą;</p> <p>37.2.6. priemonių planas, kuriame nurodytos programos tikslų įgyvendinimo priemonės, terminai, vykdytojai, preliminarus lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai.</p> <p>37.3. Vyriausybei patvirtinus tarpinstitucinę programą, koordinuojanti institucija numato šios programos stebėsenos ir informavimo apie programos vykdymą tvarką. Dalyvaujančios institucijos vykdytinas priemones numato savo strateginiuose veiklos planuose (papildo jau vykdomas programas).</p> <p>37.4. Dalyvaujančios institucijos, rengdamos strateginius veiklos planus, pildo formą, nurodytą šios Metodikos 3 priede "Informacija apie dalyvavimą tarpinstitucinėje programoje".</p> <p>37.5. Koordinuojanti institucija, gavusi iš dalyvaujančių institucijų informaciją, pildo formą, nurodytą šios Metodikos 4 priede "Informacija apie tarpinstitucinės programos vykdymo koordinavimą".</p>
P01.4	Strateginis IT planas	<p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 III skyrius</p> <p>III. VALDYMO SRITIES PLĖTROS STRATEGIJOS RENGIMAS</p> <p>14. Kad nusibrėžtų ilgos arba vidutinės trukmės tikslus ir numatytų būdus, kaip juos pasiekti, institucijos rengia valdymo srities plėtros strategiją (toliau vadinama - strategija), kuri pateikiama tvirtinti Vyriausybei (išimtiniais atvejais - Seimui). Strategijos rengiamos tuo atveju, jeigu jos apima institucijos visos valdymo srities arba didelės jos dalies vystymąsi, todėl institucijai nerekomenduojama rengti daugiau kaip 5 strategijas.</p> <p>15. Rekomenduojama ši strategijos struktūra:</p> <p>15.1. Strategijos santrauka.</p> <p>15.2. Bendrosios nuostatos.</p> <p>15.3. Valdymo srities būklės analizė ir SSGG analizė.</p> <p>15.4. Valdymo srities vizija, valdymo srities plėtros strateginis tikslas, tikslai ir uždaviniai.</p> <p>15.5. Siejami rezultatai (vertinimo kriterijai).</p> <p>15.6. Strategijos įgyvendinimas ir atskaitomybė.</p> <p>15.7. Strategijos įgyvendinimo priemonių planas (jis numatomas rengti tuo atveju, jeigu strategijai įgyvendinti nenumatoma rengti atskiros programos ar programų).</p> <p>16. Strategijos skyriuje "Strategijos santrauka" trumpai išdėstomi strategijos tikslai, uždaviniai ir siejami rezultatai (vertinimo kriterijai). Strategijos santraukos atitinkamose skiltyse pateikiamos strategijos rengimo metu žinomos efekto ir rezultato kriterijų reikšmės (toliau vadinama - dabartinė reikšmė) ir planuojamos šių kriterijų reikšmės strategijos įgyvendinimo pabaigoje (toliau vadinama - siektina reikšmė). Strategijos santraukos pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo "Valdymo srities plėtros</p>

		<p>strategijos rengimas" 1 lentelėje (Informacinių technologijų (IT) srities plėtros strategijos santrauka).</p> <p>17. Strategijos skyriuje "Bendrosios nuostatos" rekomenduojama pateikti informaciją apie strategijos rengimo priežastis, jos struktūrą, ryšį su kitais strateginio planavimo dokumentais. Prireikus apibrėžiamos joje vartojamos sąvokos ir panašiai.</p> <p>18. Strategijos skyriuje "Valdymo srities būklės analizė ir SSGG analizė" pirmiausia turi būti analizuojama esama valdymo srities būklė, nustatomos ir paaiškinamos plėtros problemų priežastys, aprašomos ateities plėtros tendencijos ir galimi sprendimai dėl investicijų. Analizės paskirtis - visapusiškai įvertinti valdymo srities plėtrai svarbius išorės (politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius pagal šios Metodikos 27 punkto nuostatas) ir vidaus (institucinė sandara, reglamentavimas, veiklos rezultatai, išteklių) veiksnius. Institucijoms siūloma aprašyti pagrindines socialines ekonomines problemas, plėtros netolygumus, palyginti juos su ES vidurkiu ir atskiromis valdymo sritimis. Taip pat rekomenduojama aprašyti valstybės paramą valdymo srities plėtrai, išanalizuoti regionų problemas ir plėtros netolygumus.</p> <p>Išanalizavus valdymo srities plėtros netolygumus tarp Lietuvos Respublikos ir kitų ES valstybių narių, reikia nustatyti pagrindinių valdymo srities plėtros netolygumų laipsnį. Kad būtų galima įvertinti svarbiausius, kiekybinius valdymo srities būdingiausius netolygumus, pateikiami aiškiai suformuluoti ir kiekybiškai išreikšti pagrindiniai rodikliai, pagal kuriuos bus vertinami valdymo srities pokyčiai. Atsižvelgiant į valdymo srities specifiką, rekomenduojama pasirinkti nuo 2 iki 5 rodiklių. Plėtros netolygumų laipsnio (mažas, vidutinis, didelis) įvertinimo pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo 2 lentelėje (Informacinių technologijų (IT) srities netolygumų įvertinimas).</p> <p>Toliau analizuojamos visos svarbiausios nacionalinės (Vyriausybės, apskričių, savivaldybių) ir tarptautinės (ES, tarptautinių finansinių institucijų) vykdomos ir įgyvendintos programos. Šios programos įvertinamos pagal jose nustatytus kriterijus.</p> <p>Informacijos apie programų įvertinimą pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo 3 lentelėje (Informacija apie vykdytas programas ir jų įvertinimas).</p> <p>19. Institucija, atlikdama aplinkos ir išteklių analizę, gali naudotis kitais valdymo srities specifika atitinkančiais analizės metodais (taikomais tarptautinėje praktikoje), kurie leistų išsamiau apibūdinti esamą būklę. Išanalizavus vidaus ir išorės veiksnius, atliekama SSGG analizė ir nagrinėjami šios Metodikos 31 punkte nurodyti strateginiai ryšiai. Valdymo srities SSGG analizės pavyzdys pateikiamas šios Metodikos 2 priedo 4 lentelėje (Informacinių technologijų (IT) srities SSGG).</p> <p>20. Strategijos skyriuje "Valdymo srities vizija, valdymo srities plėtros strateginis tikslas, tikslai ir uždaviniai" pagal atliktą valdymo srities būklės analizę, SSGG analizę ir strateginių ryšių analizę formuluojami vizija, strateginis tikslas ir kiti tikslai. Suformuluota vizija turėtų atspindėti atitinkamos valdymo srities idealizuotą būklę, kuri turėtų būti pasiekta po tam tikro laikotarpio. Strateginis tikslas ir tikslai formuluojami vadovaujantis šios Metodikos 34 ir 39 punktais. Suformulavus valdymo srities plėtros tikslus, kiekvienam tikslui įgyvendinti numatomi uždaviniai. Siūloma išnagrinėti keletą galimų strategijos variantų ir nustačius prognozuojamą jų poveikį pasirinkti tinkamiausią strategiją.</p> <p>21. Strategijos skyriuje "Siekiami rezultatai (vertinimo kriterijai)" aprašomi strategijos įgyvendinimo rezultatai, t. y. pateikiami strateginio tikslo įgyvendinimo (efekto) ir tikslų įgyvendinimo (rezultato) vertinimo kriterijai, pagal kuriuos bus įvertinta per tam tikrą laiką pasiekta pažanga. Vertinimo kriterijai formuluojami vadovaujantis šios Metodikos 42 ir 43 punktais. Rekomenduojama pateikti konkrečias planuojamas šių kriterijų reikšmes strategijos įgyvendinimo pabaigoje.</p> <p>22. Strategijos skyriuje "Strategijos įgyvendinimas ir atskaitomybė" pateikiama informacija, kas bus daroma strategijai įgyvendinti, t. y. ar strategijai įgyvendinti bus parengta atskira programa, ar bus rengiamas (ar jau pridedamas) strategijos įgyvendinimo priemonių planas. Taip pat būtina</p>
--	--	--

		<p>nurodyti, iš kokių finansavimo šaltinių numatoma įgyvendinti strategiją. Toliau nurodomos strategijos įgyvendinimą koordinuosiančios institucijos, prireikus - ir ją įgyvendinant dalyvaušiančios institucijos. Taip pat nurodoma, kuriai institucijai (pvz., Vyriausybei, priežiūros komitetui ar kt.) bus teikiama informacija apie strategijos įgyvendinimą, koku periodišku.</p> <p>23. Strategijos skyriuje "Strategijos įgyvendinimo priemonių planas" turi būti nurodyti valdymo srities tikslai, jiems įgyvendinti numatyti uždaviniai ir priemonės, terminai, vykdytojai, lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai. Strategijos įgyvendinimo priemonių planas gali būti tvirtinamas kaip strategijos priedas arba tvirtinamas atskiru teisės aktu.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 24 punktas</p> <p>Institucija rengia 3 metų trukmės strateginį veiklos planą, kuris kasmet atnaujinamas. Rengdama strateginį veiklos planą, institucija išanalizuoja ir įvertina aplinką bei išteklius, suformuluoja misiją, numato strateginius tikslus ir jų siekimo būdus. Institucijos veikla planuojama atsižvelgiant į Vyriausybės programą ir Vyriausybės prioritetus, Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, atitinkamos valdymo srities plėtros strategijos, BPD, Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos ir ją įgyvendinančių veiksmų programų, kitų su institucijos veikla susijusių strateginio planavimo dokumentų nuostatas. Institucija turi numatyti, kaip optimaliai panaudos turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 25 punktas</p> <p>Strateginis institucijos veiklos planavimas leidžia:</p> <p>25.1. analizuoti ir vertinti instituciją kaip integruotą valstybės sistemos dalį ir kaip savarankišką sistemą, koordinuojančią struktūrinių padalinių veiklą;</p> <p>25.2. suvokti institucijos strateginius tikslus, kryptingai planuoti jos veiklą, efektyviai paskirstyti ir prireikus perskirstyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius;</p> <p>25.3. geriau koordinuoti institucijos struktūrinių padalinių veiklą ir ją tikslinti atsižvelgiant į pokyčius;</p> <p>25.4. geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami institucijos strateginiai tikslai, ir skatinti darbuotojus.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 26 punktas</p> <p>Pažymėtini šie institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai:</p> <p>26.1. aplinkos, išteklių ir SSGG analizė;</p> <p>26.2. misijos formulavimas;</p> <p>26.3. strateginių tikslų nustatymas;</p> <p>26.4. institucijos programų rengimas;</p> <p>26.5. institucijos programų įgyvendinimas;</p> <p>26.6. stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 27 punktas</p> <p>Institucijos aplinkos analizės (PEST analizės) metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Išorės veiksnių formuluočių turi būti kuo konkretnės; kur įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai. Minėtinos šios išorės veiksnių grupės:</p> <p>27.1. Politiniai veiksniai. Jie turi įtakos institucijos veiklos reguliavimo riboms. Nagrinėjamas nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas ir išskiriami veiksniai, darantys teigiamą arba neigiamą įtaką institucijos veiklai.</p> <p>27.2. Ekonominiai veiksniai. Nagrinėjami ūkio valdymo srities raidos veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai.</p> <p>27.3. Socialiniai veiksniai. Nagrinėjami demografiniai, vertybių, gyvenamos ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai.</p> <p>27.4. Technologiniai veiksniai. Jie svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos šaltų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, valdymo organizavimui ir institucijų tarpusavio ryšiams.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 28 punktas</p> <p>Išnagrinėjus išorės veiksnius, prognozuojamos galimybės ir grėsmės, kurios nusako pagrindines tendencijas, susijusias su institucijos</p>
--	--	--

		<p>veikla.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 29 punktas Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksnius, vertinami ištekčiai (vidaus veiksniai). Tuo tikslu išanalizuojamos šios sritys:</p> <ol style="list-style-type: none"> 29.1. teisinė bazė; 29.2. organizacinė struktūra; 29.3. žmogiškieji ištekčiai (pareigybės, kvalifikacija); 29.4. planavimo sistema; 29.5. finansiniai ištekčiai; 29.6. apskaitos tinkamumas; 29.7. ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos); 29.8. vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema). <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 30 punktas Remiantis išteklių analizės rezultatais, nustatomos institucijos stiprybės ir silpnybės. Jų analizė parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių. Išteklių analizė leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių įvykdymo galimybes. Siekiant nustatyti svarbiausius veiksnius ir kokybiškai atlikti strateginių ryšių analizę, siūloma nurodyti ne daugiau kaip 10 stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių teiginių.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 31 punktas Aplinkos ir išteklių analizės metu kartu įvertinami ir praėjusio laikotarpio rezultatai, nurodomi veiklą lemiantys veiksniai, taip pat kiti veiksniai, turintys įtakos institucijos veiklos rezultatams. Institucija, atlikdama aplinkos ir išteklių analizę, gali naudotis kitais jos specifika atitinkančiais analizės metodais (taikomais tarptautinėje praktikoje), kurie leistų išsamiau apibūdinti esamą būklę. Parengus aplinkos ir išteklių analizę, atliekama SSGG analizė. Ministerijos, kitos Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai, atlikdami analizę, turi apžvelgti ir apibendrinti įstaigų prie ministerijų ir (arba) pavaldžių įstaigų veiklos sritis, pagrįsti šios veiklos būtinumą. SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 31.1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti; 31.2. kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant galimybėmis; 31.3. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; 31.4. kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės. <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 32 punktas Aplinkos ir išteklių analizė būtina tolesniems planavimo etapams:</p> <ol style="list-style-type: none"> 32.1. Formuluojuojant ir prirėikus tikslinant institucijos misiją - ją formuluojuojant pirmą kartą, aplinkos ir išteklių analizė parodo misijos įgyvendinimo realumą. Jeigu aplinkybės pasikeičia, misiją rekomenduojama tikslinti. 32.2. Numatant (tikslinant) institucijos strateginius tikslus - pirmą kartą atliekama aplinkos ir išteklių analizė padeda atskirti svarbiausias institucijos veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus. Vėliau aplinkos analizės prireikia aplinkybėms, lėmusioms šių tikslų pobūdį, įvertinti. Aplinkybėms pasikeitus, institucijos tikslai tikslinami. 32.3. Iš naujo apsvarstant esamas ir rengiant tolesnes institucijos programas ar priemones - aplinkos ir išteklių analizė padeda nustatyti, kurios institucijos programos ar priemonės buvo efektyviausios. 32.4. Numatant institucijos programų kitų metų rezultatus -institucijos aplinkos analizė padeda įvertinti tuos veiksnius, kurie gali daryti įtaką siekiant institucijos programose numatytų rezultatų. Tai padeda koreguoti planuojamus institucijos rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti. <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 33 punktas Institucijos misija apibūdina institucijos paskirtį ir įsipareigojimus, svarbiausią institucijos tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius, parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Nustatant institucijos misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Institucijos misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos įsipareigojimas. Institucijos misija tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios institucijos misijos turinį.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 34 punktas</p>
--	--	---

		<p>Institucijos misijai įgyvendinti nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Jie formuluojami vadovaujantis šiais principais:</p> <p>34.1. tinkamumu (tikslai turi skatinti instituciją vykdyti savo misiją);</p> <p>34.2. realumu (tikslai turi būti realūs - atsižvelgiama į išorės ir vidaus veiksnius);</p> <p>34.3. motyvavimu (tikslai turi skatinti instituciją veikti);</p> <p>34.4. suprantamumu (tikslai turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai);</p> <p>34.5. išsipareigojimu (tikslai turi sąlygoti išsipareigojimus);</p> <p>34.6. suderinamumu (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 35 punktas Institucijai rekomenduojama formuluoti iki 5 tikslų. Institucija, nustačiusi (patiklinusi) strateginius tikslus, suformuluoja jų įgyvendinimo vertinimo kriterijus (efekto kriterijus).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 58 punktas Ministerijos, įstaigos prie ministerijų, kitos Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai turi parengti ir sutrumpintą strateginį veiklos planą, kurio paskirtis – glaustai pateikti visuomenei svarbiausią informaciją apie institucijos misiją, strateginius tikslus, efekto kriterijus, vykdomas programas, programų tikslus ir siekiamus rezultatus. Pateikiamas trumpas kitais metais planuojamų reformų aprašymas. Ministerijos į sutrumpintą strateginį veiklos planą įtraukia ir informaciją iš įstaigų prie ministerijų sutrumpintų veiklos planų.</p>
P01.5	Taktiniai IT planai	
P01.6	IT portfelio valdymas	<p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 36 punktas Strateginiams tikslams įgyvendinti rengiamos programos. Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri institucijos vadovo (ar jo įgalioto asmens) paskirti programų koordinatoriai (arba institucijos struktūrinių padalinių vadovai) arba kiti atsakingi už programas asmenys, kurie privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą (vertinti programos ir jos priemonių tikslingumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui bei jų tikslų pasiekimui). Prireikus institucija gali pasitelkti nepriklausomus ekspertus ar institucijas atitinkamai programai įvertinti. Institucijos vadovas ar jo įgaliotas asmuo prireikus gali paskirti asmenis, atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą. Atsižvelgdamas į programų peržiūros rezultatus, taip pat į vidaus ir išorės audito rekomendacijas, asignavimų valdytojas sprendžia, ar tikslinga tęsti jau vykdomas programas, ar nereikia rengti naujų. Programos skirstomos į tarpinstitucines programas (horizontalias) ir institucijos programas (vertikalias). Lėšos institucijos programai vykdyti numatomos vienam asignavimų valdytojui. Šios programos tikslai siejami tik su viena valdymo sritimi. Tarpinstitucinės programos rengiamos, kai reikia koordinuoti kelių ministrų (ar ministrų ir Vyriausybės įstaigų vadovų) valdymo sričių veiklą. Rengiant ir įgyvendinant tarpinstitucines programas, dalyvauja kelios institucijos - asignavimų valdytojai (toliau vadinama - dalyvaujančios institucijos). Šios programos įgyvendinamos iš atitinkamiems asignavimų valdytojams skirtų lėšų.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 37 punktas Tarpinstitucinės programos rengimo ir įgyvendinimo koordinavimas vykdomas taip:</p> <p>37.1. Tarpinstitucinės programos rengimą ir įgyvendinimą koordinuoja Vyriausybės įgaliota institucija, su kuria kitos dalyvaujančios institucijos turi derinti bendrą veiklą (toliau vadinama – koordinuojanti institucija). Derinimo metu turi būti susitarta dėl bendrų programos tikslų, kas įgyvendins atitinkamus uždavinius ir vykdys priemones.</p> <p>37.2. Vyriausybės tvirtinamoje tarpinstitucinėje programoje pateikiama:</p> <p>37.2.1. bendrosios nuostatos;</p> <p>37.2.2. aplinkos analizė (ji nebūtina, jeigu prieš tai buvo patvirtinta atitinkama strategija, kurią įgyvendina ši programa);</p> <p>37.2.3. programos tikslai ir uždaviniai;</p> <p>37.2.4. siejami rezultatai (vertinimo kriterijai);</p> <p>37.2.5. duomenys apie programos įgyvendinimo, stebėsenos ir</p>

		<p>atskaitomybės mechanizmą;</p> <p>37.2.6. priemonių planas, kuriame nurodytos programos tikslų įgyvendinimo priemonės, terminai, vykdytojai, preliminarus lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai.</p> <p>37.3. Vyriausybei patvirtinus tarpinstitucinę programą, koordinuojanti institucija numato šios programos stebėsenos ir informavimo apie programos vykdymą tvarką. Dalyvaujančios institucijos vykdytinas priemonės numato savo strateginiuose veiklos planuose (papildo jau vykdomas programas).</p> <p>37.4. Dalyvaujančios institucijos, rengdamos strateginius veiklos planus, pildo formą, nurodytą šios Metodikos 3 priede „Informacija apie dalyvavimą tarpinstitucinėje programoje“.</p> <p>37.5. Koordinuojanti institucija, gavusi iš dalyvaujančių institucijų informaciją, pildo formą, nurodytą šios Metodikos 4 priede „Informacija apie tarpinstitucinės programos vykdymo koordinavimą“.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 38 punktas</p> <p>Institucijos programa rengiama įvertinus aplinką ir išteklius, suformulavus institucijos misiją ir nustačius jos strateginius tikslus. Institucijos programoje aptariama:</p> <p>38.1. tikslai;</p> <p>38.2. uždaviniai;</p> <p>38.3. priemonės (projektai);</p> <p>38.4. vertinimo kriterijai;</p> <p>38.5. lėšos.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 39 punktas</p> <p>Institucijos programos tikslas turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Institucijos programos tikslai turi būti susiję su institucijos paskirtimi ir jos strateginiais tikslais. Jie turi atitikti aplinkos ir išteklių analizės išvadas, t. y. turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes. Institucijos programos tikslai išdėstomi prioriteto tvarka.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 40 punktas</p> <p>Institucijos programos tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas institucijos programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Jeigu yra daugiau uždavinių, jie išdėstomi prioriteto tvarka. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija atliks kitais metais, siekdama institucijos programų tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų. Formuluojamam institucijos programos uždaviniui keliami šie reikalavimai:</p> <p>40.1. Jis nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas.</p> <p>40.2. Jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais.</p> <p>40.3. Jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 41 punktas</p> <p>Reikia numatyti priemonės kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Rekomenduojama apsvarstyti ir numatyti daugiau kaip po vieną priemonę ir jas išdėstyti prioriteto tvarka. Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:</p> <p>41.1. Ji yra efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą.</p> <p>41.2. Ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais.</p> <p>41.3. Ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 42 punktas</p> <p>Kad būtų galima įvertinti programos ir jos uždavinių vykdymą, suformuluojami rezultato ir produkto vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijui keliami šie reikalavimai:</p> <p>42.1. Jis turi būti grindžiamas programos tikslais ir uždaviniais.</p> <p>42.2. Jis turi būti realus, teisingas, aiškiai suformuluotas, nesudėtingas, leisti daryti palyginimus.</p> <p>42.3. Jis turi būti palyginamas laiko atžvilgiu.</p> <p>42.4. Jis turi leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 43 punktas</p> <p>Vertinimo kriterijai suteikia informaciją apie institucijos strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo rezultatus. Institucijų metinėse veiklos ataskaitose turi būti nurodytos faktinės efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės. Asignavimų valdytojai gali pasitelkti mokslo ir studijų ar kitų</p>
--	--	--

		<p>institucijų atstovus vertinimo kriterijams parengti.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 44 punktas Rekomenduojama sudaryti institucijos strateginio planavimo grupę institucijos strateginio veiklos plano rengimui organizuoti ir koordinuoti, jo įgyvendinimui prižiūrėti, biudžetiniais metais pasiektiems rezultatams įvertinti, iškilusioms problemoms analizuoti ir planuojamo laikotarpio veiklos prioritetams nustatyti (alternatyva – šias funkcijas pavesti institucijos struktūriniam padalinii).</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 45 punktas Institucijos strateginio planavimo grupę sudaro ir jos sudėtį tvirtina institucijos vadovas. Strateginio planavimo grupė atsiskaito institucijos vadovui.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 46 punktas Į institucijos strateginio planavimo grupės sudėtį rekomenduojama įtraukti institucijos struktūrinių padalinių vadovus, vyriausiąjį finansininką, vidaus audito tarnybos vadovą arba vidaus auditorių (stebėtojo teisėmis). Rekomenduojamas institucijos strateginio planavimo grupės narių skaičius – iki 10. Į institucijos strateginio planavimo grupės pasitarimus gali būti kviečiami suinteresuotų institucijų atstovai.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 47 punktas Institucijos strateginio veiklos plano rengimo terminai turi būti suderinti su Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projekto ir kitų su juo susijusių planavimo dokumentų projektų rengimo terminais.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 48 punktas Kad laiku pateiktų institucijos vadovui strateginį veiklos planą, institucijos strateginio planavimo grupė turi iš anksto suplanuoti savo darbą, numatyti reikiamus pasitarimus. Institucijos strateginio veiklos plano rengimo trukmė priklauso nuo institucijos veiklos, planuotojų skaičiaus, darbo spartos ir laiko, kurį institucija gali skirti šiam procesui.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 49 punktas Institucijos strateginio planavimo grupė į planavimo procesą įtraukia institucijos programų koordinatorius (arba atitinkamų struktūrinių padalinių vadovus), o jie – asmenis, atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą. Institucijos strateginio planavimo grupė:</p> <ol style="list-style-type: none"> 49.1. atlieka institucijos aplinkos ir išteklių analizę; 49.2. suformuluoja ir prireikus gali siūlyti patikslinti institucijos misiją; 49.3. nustato ir tikslina institucijos strateginius tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka; 49.4. nustato vykdytinas institucijos programas; 49.5. numato planuojamo laikotarpio rezultatus pagal institucijos programas; 49.6. paskiria užduotis institucijos programų koordinatoriams; 49.7. įvertina institucijos programų koordinatorių pateiktų institucijos programų projektų suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais; 49.8. užtikrina visų institucijos programų tarpusavio suderinamumą; 49.9. pritaria institucijos programų projektams ir pateikia institucijos strateginio veiklos plano projektą institucijos vadovui; 49.10. suformuluoja (tikslina) efekto vertinimo kriterijus. <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 50 punktas Institucijos programos koordinatorius (arba atitinkamo struktūrinio padalinio vadovas):</p> <ol style="list-style-type: none"> 50.1. atlieka analizę kuriojamos institucijos programos mastu; 50.2. nustato institucijos programos tikslus ir jų išdėstymą prioriteto tvarka, suformuluoja uždavinius ir numato rezultatus; 50.3. nustato rezultato ir produkto kriterijus; 50.4. numato arba teikia užduotis priemonių planuotojams (vykdytojams); 50.5. įvertina priemonių planuotojų (vykdytojų) pateiktų projektų suderinamumą su uždaviniais; 50.6. užtikrina visos institucijos programos uždavinių tarpusavio suderinamumą; 50.7. rengia uždavinių įgyvendinimo priemonių ir numatomo biudžeto projektus;
--	--	---

		<p>50.8. derina programos projektą su institucijos strateginio planavimo grupe.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 51 punktas</p> <p>Asmenys (arba atitinkamų struktūrinių padalinių vadovai), atsakingi už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą:</p> <p>51.1. pateikia analizę kuruojamų uždavinių mastu;</p> <p>51.2. nustato uždavinių įgyvendinimo priemones;</p> <p>51.3. numato, kiek reikės asignavimų uždaviniams ir priemonėms įgyvendinti;</p> <p>51.4. suderina uždavinių įgyvendinimo priemonių ir reikiamų asignavimų projektą su institucijos programos koordinatoriumi.</p> <p>Institucijos programų koordinatoriai institucijų vadovų pavedimu gali atsakyti už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 52 punktas</p> <p>Strateginio planavimo grupė organizuoja pasitarimus, kurių metu apibendrina gautą iš institucijos programų koordinatorių informaciją ir suformuluoja pasiūlymus dėl aplinkos ir išteklių analizės, misijos, strateginių tikslų ir programų. Pasitarusi su institucijos vadovybe, grupė turi nuspręsti, kurias institucijos programas laikyti prioritetinėmis, kokiais terminais jas įgyvendinti.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 53 punktas</p> <p>Strateginio planavimo grupė gali rekomenduoti institucijos programų koordinatoriams užpildyti atitinkamas institucijos programų rengimo formas.</p> <p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 54 punktas</p> <p>Rengiant (tikslinant) institucijos programas, institucijos strateginio planavimo grupė kartu su programų koordinatoriais privalo nustatyti asignavimų poreikį pagal taikytinas atitinkamas išlaidų analizes.</p>
P02	Informacinės architektūros apibrėžimas (nustatymas)	
P02.1	Įstaigos informacijos architektūros modeliai	
P02.2	Įstaigos duomenų žodynas ir sintaksės taisyklės	<p>S 2006-08-13 I-1490 4 straipsnis</p> <p>Registrų sistema ir bendrieji registrų sąveikos principai</p> <p>1. Registrų sistemos pagrindą sudaro pagrindiniai registrai, kurių duomenys naudojami susijusiuose registruose. Į registrų sistemą sujungti registrai gali naudoti ne tik pagrindiniuose registruose kaupiamus duomenis.</p> <p>2. Registrų sistemos pagrindas yra registrų sąveika. Registrų duomenys turi būti tinkami naudoti visoje Lietuvos Respublikos informacinėje infrastruktūroje ir tarptautiniuose registruose.</p> <p>3. Registrų sąveika palaikoma susijusių registrų nuostatų ir duomenų teikimo sutartyje nustatyta tvarka ir sąlygomis perduodant, atnaujinant duomenis ar jais keičiantis, gautiems iš susijusių registrų duomenims koduoti naudojant tų registrų suteiktus objektų unikalius identifikavimo kodus.</p> <p>4. Susijusių registrų duomenis draudžiama pakartotinai rinkti iš pirminių šaltinių ar juos tikslinti kitokiu būdu. Registruoti objektai pakartotinai kituose registruose neregistruojami.</p> <p>5.Registro tvarkymo įstaiga atsako už tai, kad susijusiam registrai pateikti duomenys atitiktų jos tvarkomame registre įrašytus ir atnaujintus duomenis.</p> <p>6. Registro tvarkymo įstaiga, susijusio registro pateiktuose duomenyse pastebėjusi klaidą, nedelsdama turi pranešti duomenis pateikusiai registro tvarkymo įstaigai, o ši, išnagrinėjusi nurodytus trūkumus, ne vėliau kaip per tris darbo dienas nuo pranešimo gavimo dienos turi ištaisyti registro duomenis, nedelsdama juos pateikti susijusiam registrai ir pranešti registro duomenų gavėjams, kuriems buvo perduoti klaidingi duomenys. Šis terminas gali būti pratęstas registro, siunčiančio pranešimą apie klaidos ištaisymą, nuostatų nustatytais atvejais ir tvarka.</p> <p>7.Registrai privalo naudoti teisės aktų nustatyta tvarka pripažintus tarptautinius ir nacionalinius klasifikatorius. Jeigu registrai veikti reikalingų pripažintų klasifikatorių nėra, kuriami tam registrai būdingi klasifikatoriai. Sukurti registrų klasifikatoriai yra neatskiriama registrų duomenų dalis, todėl teikiami susijusiems registrams ir kitiems registro duomenų gavėjams kartu su registro duomenimis. Klasifikatoriai tvarkomi Vyriausybės nustatyta tvarka.</p> <p>8.Registrų duomenys ir registrams tvarkyti naudojamos kompiuterinės programos nuosavybės teise priklauso valstybei.</p>

		<p>LRV 2005-05-03 Nr. 485 14.1</p> <p>Be Reikalavimuose valstybės informacinių sistemų specifikacijoms nustatytų reikalavimų, registro techniniame aprašyme (specifikacijoje) turi būti aprašyta:</p> <p>TIC pastaba: 14 p. pateikiamas su atitaisymu - Žin., 2005, Nr. 60.</p> <p>14.1. registro vidinė organizacinė struktūra;</p> <p>14.2</p> <p>Be Reikalavimuose valstybės informacinių sistemų specifikacijoms nustatytų reikalavimų, registro techniniame aprašyme (specifikacijoje) turi būti aprašyta:</p> <p>TIC pastaba: 14 p. pateikiamas su atitaisymu - Žin., 2005, Nr. 60.</p> <p>14.2. registro objektų registravimo, duomenų kaupimo ir saugos sistema;</p> <p>14.3</p> <p>Be Reikalavimuose valstybės informacinių sistemų specifikacijoms nustatytų reikalavimų, registro techniniame aprašyme (specifikacijoje) turi būti aprašyta:</p> <p>TIC pastaba: 14 p. pateikiamas su atitaisymu - Žin., 2005, Nr. 60.</p> <p>14.3. Sąveikos su susijusiais registrais priemonės;</p>
P02.3	Duomenų klasifikavimo schema	<p>LRV 2005-05-03 Nr. 485 11 punktas</p> <p>Vadovaujančioji žinybinio registro tvarkymo įstaiga arba jos įgaliota žinybinio registro tvarkymo įstaiga teikia duomenis apie žinybinio registro įsteigimą registru sąrašo tvarkymo įstaigai Registrų sąrašo nuostatų nustatyta tvarka.</p>
P02.4	Vientisumo valdymas	
P03	Technologinių kryptių nustatymas	
P03.1	Technologinių kryptių planavimas	
P03.2	Technologinis infrastruktūros planas	
P03.3	Technologinių ir įstatyminių tendencijų stebėjimas	
P03.4	Technologiniai standartai	
P03.5	IT architektūros valdymo organas	
P04	IT procesų ir struktūros nustatymas	
P04.1	IT procesų pagrindiniai principai	
P04.2	IT strategavimo komitetas (valdymo organas)	
P04.3	IT valdymo komitetas	
P04.4	IT funkcijos vieta organizacijos struktūroje	
P04.5	IT organizacinė struktūra	<p>LRS 1996-08-13 Nr. I-1490 12 straipsnis</p> <p>1. Kiekvienam registruui įstatymu arba Vyriausybės nutarimu paskiriama vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga ir registro tvarkymo įstaiga (įstaigos). Tais atvejais, kai registrą tvarko vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga, ji yra ir registro tvarkymo įstaiga. Žinybinio registro vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga yra žinybinio registro steigėja.</p> <p>2. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga metodiškai vadovauja registru ir atlieka kitas registro nuostatuose nustatytas funkcijas.</p> <p>3. Registro tvarkymo įstaiga atlieka šias funkcijas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) registruoja objektus; 2) užtikrina sąveiką su susijusiais registrais; 3) teikia registro duomenis registro duomenų gavėjams; 4) užtikrina tinkamą registro veikimą ir registro duomenų bei dokumentų saugą; 5) atlieka kitas registro nuostatuose nustatytas funkcijas. <p>4. Atlikdama savo funkcijas, registro tvarkymo įstaiga:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) priima iš registro duomenų teikėjo registro duomenis, dokumentus ir jų

		<p>pakeitimus, tikrina registravimui pateiktus dokumentus, atlieka duomenų techninę ir loginę kontrolę, priima sprendimą registruoti arba atsisakyti registruoti objektą, kaupia, apdoroja, sistemina, saugo, naudoja registro duomenis, taiso registre padarytas klaidas, išduoda registravimo pažymėjimą, atlieka kitus registro duomenų tvarkymo veiksmus, numatytus registro nuostatuose;</p> <p>2) teikia registro duomenis, registruoja registro duomenų gavėjus, priima užklausas, į jas atsako, tvarko registro duomenų gavimo ir perdavimo apskaitą – fiksuoja registro duomenų teikėjus, gavėjus, perduotus duomenis, jų perdavimo laiką, turinį ir tikslą;</p> <p>3) atlieka kitus registro nuostatuose nustatytus veiksmus.</p> <p>5. Registro duomenų tvarkymo funkcijos, nesusijusios su sprendimo dėl objektų registravimo bei sprendimo dėl registro duomenų teikimo priėmimu, gali būti perduotos registro tvarkytojams. Su registro tvarkytojais sudaromos registro duomenų tvarkymo sutartys. Jose nustatomos perduodamos registro tvarkymo funkcijos, jų įgyvendinimo priemonės, atlyginimas už funkcijų atlikimą ir atsakomybė už netinkamą jų vykdymą.</p> <p>6. Siekiant išvengti nesąžiningos konkurencijos, registru tvarkymo įstaigos ir registro tvarkytojai, užsiimantys komercine veikla, kuriai vykdyti teisėtai naudojami registro duomenys, tvarkomo arba susijusio registro duomenis gauna tokiomis pačiomis sąlygomis kaip ir kiti duomenų gavėjai.</p> <p>13 straipsnis</p> <p>1. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga turi teisę:</p> <p>1) rengti ir priimti teisės aktus, susijusius su registro tvarkymu ir registro duomenų sauga;</p> <p>2) organizuoti registro kompiuterinės, programinės, komunikacinės įrangos įsigijimą, nustatyti šios įrangos priežiūros reikalavimus, spręsti registro modernizavimo ir plėtimo klausimus;</p> <p>3) perduoti registro tvarkytojams atlikti dalį registro duomenų tvarkymo funkcijų, nesusijusių su sprendimo dėl objektų registravimo ir sprendimo dėl registro duomenų teikimo priėmimu;</p> <p>4) atlikti kitus registro nuostatuose nustatytus veiksmus.</p> <p>2. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga privalo:</p> <p>1) koordinuoti registro tvarkymo įstaigų ir registro tvarkytojų darbą, nustatyta tvarka atlikti šių įstaigų priežiūrą;</p> <p>2) užtikrinti tinkamą registro tvarkymo įstaigų darbą;</p> <p>3) atlikti registro duomenų saugos reikalavimų laikymosi priežiūrą;</p> <p>4) kontroliuoti, kaip vykdomi metinis ir perspektyvinis registro biudžetai;</p> <p>5) nagrinėti registro tvarkymo įstaigų pasiūlymus dėl registro veiklos tobulinimo ir juos apibendrinti;</p> <p>6) užtikrinti, kad registras būtų tvarkomas vadovaujantis šiuo įstatymu, registro nuostatais ir kitais teisės aktais;</p> <p>7) planuoti metinį ir perspektyvinį registro biudžetus;</p> <p>8) teikti informaciją apie registro veiklą;</p> <p>9) organizuoti ir koordinuoti registro tvarkymo įstaigų valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų mokymą, rengti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programas, kitus su kvalifikacijos kėlimu susijusius metodinius dokumentus.</p> <p>3. Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga yra ir asmens duomenų valdytoja, jeigu registre tvarkomi asmens duomenys.</p> <p>4. Registro tvarkymo įstaiga turi teisę:</p> <p>1) reikalauti iš registro duomenų teikėjų, kad registro duomenys, jų pakeitimai ir dokumentai būtų tinkamai surašyti, pateikti laiku ir atitiktų susijusių registru duomenis;</p> <p>2) skirti registro duomenų teikėjui terminą trūkumams pašalinti, jeigu registro tvarkymo įstaiga nustato, kad registru pateikti duomenys ar dokumentai yra netikslūs ar neatitinka teisės aktų nustatytų reikalavimų;</p> <p>3) nustatyti registro darbo organizavimo principus ir tvarką;</p> <p>4) atlikti kitus registro nuostatuose nustatytus veiksmus.</p> <p>5. Registro tvarkymo įstaiga privalo užtikrinti, kad:</p> <p>1) registras veiktų nepertraukiamai;</p> <p>2) registro duomenys atitiktų registro tvarkymo įstaigai pateiktuose dokumentuose nurodytus duomenis;</p> <p>3) registro duomenys, gaunami iš susijusių registru, būtų nuolat</p>
--	--	---

		<p>atnaujinami;</p> <p>4) neteisingi, netikslūs, neišsamūs duomenys arba duomenų pasikeitimai būtų nedelsiant ištaisyti, atnaujinti arba papildyti;</p> <p>5) registro duomenų gavėjai, kuriems buvo perduoti neteisingi, netikslūs, neišsamūs duomenys, būtų informuoti apie ištaisytus netikslumus;</p> <p>6) registras būtų tvarkomas vadovaujantis registro nuostatais ir kitais teisės aktais.</p> <p>6. Registro tvarkymo įstaiga yra ir asmens duomenų tvarkytoja, jeigu registre registruojami asmens duomenys.\</p> <p>19 straipsnis</p> <p>1. Registrų sistemos bei atskirų registrų steigimo, kūrimo, tvarkymo, reorganizavimo bei likvidavimo priežiūrą atlieka įstatymų nustatytos arba Vyriausybės įgalios valstybės institucijos.</p> <p>2. Registrų priežiūros institucijos atlieka šias funkcijas:</p> <p>1) Vyriausybės darbo reglamento nustatyta tvarka derina registrų steigimą ir jų veiklą nustatančių įstatymų ir kitų teisės aktų projektus;</p> <p>2) nustato registrų jungimo į registrų sistemą reikalavimus, rengia teisės aktų, nustatančių registrų sistemos veiklą, registrų sąveiką, registro duomenų saugą bei registro duomenų teikimą registro duomenų gavėjams, projektus;</p> <p>3) nustato ir įgyvendina registrų techninės bazės, programinių ir technologinių priemonių formavimo ir veikimo bendruosius reikalavimus;</p> <p>4) derina steigiamų registrų nuostatus ir registrų kūrimo darbų kalendorinius grafikus, registrų techninių aprašų (specifikacijų) ir registro nuostatų atitiktį, registrų kūrimo ir infrastruktūros plėtros investicinius projektus;</p> <p>5) konsultuoja registrų tvarkymo įstaigas ir kitas institucijas registrų kūrimo klausimais;</p> <p>6) vykdo valstybės registrų steigimo, projektavimo ir funkcionavimo stebėseną;</p> <p>7) teikia išvadas ir rekomendacijas dėl registrų duomenų panaudojimo susijusiuose registruose.</p> <p>3. Valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, atsakingos už jų valdymo sričiai priskirtus registrus, rengia, derina ir įgyvendina šių registrų infrastruktūros, techninių ir programinių priemonių kūrimo ir plėtros planus, investicinius projektus, registrų nuostatus, registrų kūrimo projektus.</p>
P04.6	Vaidmenų ir atsakomybių (funkcijų) nustatymas	<p>LAD 2006-01-11 Nr. V-12 6 punktas</p> <p>Įstaigos vadovas:</p> <p>6.1. sprendžia, kokios informacinės technologijos turi būti naudojamos elektroninių dokumentų valdymo sistemai kurti ir palaikyti;</p> <p>6.2. paskiria už elektroninių dokumentų valdymo sistemos administravimą atsakingą padalinį ar darbuotojus;</p> <p>6.3. nustato už įstaigos elektroninių dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą, naikinimą, siuntimą ir gavimą atsakingų struktūrinių padalinių ir (ar) darbuotojų įgaliojimus ir atsakomybę, prieigos prie elektroninių dokumentų kontrolės priemones;</p> <p>6.4. nustato organizacines ir technines priemones, užtikrinančias elektroninių dokumentų autentiškumą, patikimumą ir tinkamumą naudoti visą jų saugojimo laiką, taip pat atitinkamą apsaugą tų dokumentų, priėjimą prie kurių riboja įstatymai;</p> <p>6.5. nustato elektroninių dokumentų valdymo sistemos saugos užtikrinimo priemones pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamus bendruosius duomenų saugos reikalavimus.</p> <p>5 punktas</p> <p>Įstaigos elektroninių dokumentų valdymo sistemą sudaro elektroninių dokumentų rengimo ir tvarkymo posistemis (toliau vadinama – rengimo ir tvarkymo posistemis) ir elektroninių dokumentų saugojimo posistemis (toliau vadinama – saugojimo posistemis). Sprendimą dėl kitų elektroninių dokumentų valdymo sistemos sudėtinių dalių priima įstaigos vadovas ar kitas įgaliojotas asmuo (toliau vadinama – vadovas), atsižvelgdamas į įstaigai nustatytas funkcijas, teisės norminių aktų ir šių taisyklių reikalavimus.</p> <p>7 punktas</p> <p>Už elektroninių dokumentų valdymo sistemos administravimą atsakingas padalinys ar darbuotojai turi:</p> <p>7.1. vykdyti elektroninių dokumentų valdymo sistemos veikimo stebėseną,</p>

		<p>nustatyti gedimus ar klaidas įstaigos elektroninių dokumentų valdymo sistemoje ir inicijuoti jų šalinimą;</p> <p>7.2. priskirti, keisti ar naikinti įstaigos vadovo darbuotojams ar darbuotojų grupėms nustatytas funkcijas elektroninių dokumentų valdymo sistemoje;</p> <p>7.3. perkelti elektroninių dokumentų valdymo sistemoje esančią informaciją iš atsarginių kopijų į modernesnes informacinių technologijų priemones, išlaikant duomenų vientisumą;</p> <p>7.4. priskirti, pakeisti ar panaikinti teisės aktais nustatytus priėjimo prie elektroninio dokumento, elektroninės bylos ar tomų apribojimus, visus pakeitimus fiksuojant jų metaduomenyse;</p> <p>7.5. įstaigos vadovo sprendimu keisti metaduomenų (1 priedas) struktūrą, elektroninių dokumentų valdymo sistemoje išsaugant visą informaciją apie atliktus pakeitimus;</p> <p>7.6. teikti įstaigos vadovui siūlymus dėl elektroninių dokumentų valdymo sistemos administravimo ir kitų su jos funkcionavimu susijusių klausimų.</p> <p>50 punktas</p> <p>Elektroninių dokumentų perkėlimą atlieka įstaigos vadovo paskirti už perkėlimą atsakingi darbuotojai, kurie:</p> <p>50.1. pagal ilgalaikio saugojimo elektroninių bylų sąrašą rengimo ir tvarkymo posistemyje pažymi elektronines bylas, jų tomus ir elektroninius dokumentus, kurie turi būti perkelti į saugojimo posistemį;</p> <p>50.2. sistemina perkeliamas elektronines bylas, jų tomus ir, jei reikia, elektroninius dokumentus pagal pasirinktus kriterijus (pvz., saugojimo terminą);</p> <p>50.3. pagal elektroninių bylų, kurių saugojimo terminas buvo pratęstas, sąrašą priskiria elektroniškai bylai, jos tomams ir elektroniškiems dokumentams kitą saugojimo terminą.</p> <p>VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3 punktas</p> <p>3. Informacinės sistemos duomenų saugos nuostatus (toliau -nuostatai) sudaro šie skyriai:</p> <p>3.4. "Reikalavimai personalui", kuriame turi būti nurodyta:</p> <p>3.4.1. kvalifikaciniai reikalavimai informacinės sistemos valdytojo ir tvarkytojo personalui;</p> <p>LRV 2003-02-03 Nr. 182 24 punktas</p> <p>Institucijos vadovas savo įsakymu paskiria institucijos padalinį (ar valstybės tarnautoją), atsakingą už institucijoje vykdomų informacinės visuomenės plėtros projektų koordinavimą.</p> <p>LRV 2005-05-03 Nr. 485 2 punktas</p> <p>Informacinės visuomenės plėtros koordinavimo pagrindinės procedūros šioje Metodikoje nustatomos atsižvelgiant į ministerijų, Vyriausybės įstaigų, įstaigų prie ministerijų ir apskričių viršininkų administracijų (toliau vadinama - institucijos) strateginių veiklos planų rengimą, programų vykdymo kontrolę, vertinimą ir informacinių sistemų, registrų kūrimą reglamentuojančius teisės aktus, taip pat į institucijų nuostatuose apibrėžtą kompetenciją įgyvendinti informacinės visuomenės plėtrą šalyje.</p> <p>4 punktas</p> <p>Jeigu vadovaujanti registro tvarkymo įstaiga ir registro tvarkymo įstaiga nepaskirtos registro steigimą reglamentuojančiu įstatymu, vadovaujanti registro tvarkymo įstaiga paprastai paskiriama ministerija arba kita valstybės institucija ar įstaiga, kurios reguliavimo sričiai priskiriamas steigiamas registras, o registro tvarkymo įstaiga paprastai skiriama vadovaujanti registro tvarkymo įstaigai pavaldi institucija, įstaiga ar kitas juridinis asmuo. Gali būti skiriamos kelios registro tvarkymo įstaigos.</p> <p>5 punktas</p> <p>Jeigu, atsižvelgiant į registruojamų objektų specifiką ir technines galimybes, registro koordinavimo ir tvarkymo funkcijas tikslinga pavesti vienai valstybės institucijai ar įstaigai, vadovaujanti registro tvarkymo įstaigai galima kartu pavesti atlikti ir registro tvarkymo įstaigos funkcijas.</p>
P04.7	Atsakomybė už IT kokybės užtikrinimą	
P04.8	Atsakomybė už rizikas, saugumą ir jų susiejimą	<p>IVPK 2006-12-07 Nr. T-152 2 punktas</p> <p>Elektroninių dokumentų pasirašymo, vizavimo ir supažindinimo procedūrų informavimo technines priemones pasirenka ir nustato įstaigos vadovas.</p>

		<p>Pasirenkamos techninės priemonės turi būti tokios, kurios leistų identifikuoti šiame punkte nurodytą procedūrą atlikusį asmenį ir užtikrintų šių procedūrų teisinę ir įrodomąją galią.</p> <p>7 punktas</p> <p>Įstaigos vadovo įgaliotas asmuo įstaigoje gautam elektroniniam dokumentui suteikia registracijos numerį ir fiksuoja gavimo datą. Gauto elektroninio dokumento registracijos numeris ir gavimo data nedėstomi elektroninio dokumento turinyje. Užregistravęs elektroninį dokumentą įstaigos vadovo įgaliotas asmuo imasi priemonių, kad elektroninio dokumento siuntėjui būtų pateiktas patvirtinimas, jog elektroninis dokumentas gautas, nurodant gavimo datą ir dokumento registracijos numerį. Įstaigos gauti elektroniniai dokumentai jų gavimo dieną, atsižvelgiant į įstaigos darbo valandas, registruojami gautų dokumentų registre, nurodant jame reikiamus duomenis.</p> <p>27 punktas</p> <p>Atleidžiamas iš pareigų valstybės tarnautojas arba atleidžiamas iš darbo darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, arba perkeliamas į kitas pareigas įstaigos valstybės tarnautojas privalo perduoti elektroninio parašo formavimo įrangą, jei jam tokia buvo suteikta, įstaigos vadovo paskirtam asmeniui.</p> <p>28 punktas</p> <p>Įstaigos vadovo paskirtas asmuo turi pranešti apie tai valstybės tarnautojo ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, ir grąžinusio elektroninio parašo įrangą sertifikatą sudariusiai įstaigai, kad sertifikatą pripažintų negaliojančiu.</p> <p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 6 punktas</p> <p>Informacinės sistemos valdytojas privalo turėti pagal Vidaus reikalų ministerijos tvirtinamas Saugos dokumentų turinio gaires parengtus, su Vidaus reikalų ministerija suderintus ir patvirtintus šiuos saugos dokumentus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Nuostatus; 6.2. Saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisykles; 6.3. Informacinės sistemos veiklos tęstinumo valdymo planą; 6.4. Informacinės sistemos naudotojų administravimo taisykles. <p>7 punktas</p> <p>Šių Reikalavimų 6.2–6.4 punktuose nurodytus dokumentus (toliau vadinama – saugos politiką įgyvendinantys dokumentai) tvirtina informacinės sistemos valdytojas po to, kai patvirtina su Vidaus reikalų ministerija suderintus nuostatus.</p> <p>12.4 punktas</p> <p>Informacinės sistemos naudotojų, turinčių priėjimą prie informacinės sistemos ar atskirų jos komponentų, įgaliojimai, teisės ir pareigos;</p> <p>24 punktas</p> <p>Informacinių sistemų valdytojas, valdantis informacines sistemas, kurias sudaro ne mažiau kaip du posistemiai, gali sudaryti informacijos saugos darbo grupes, koordinuosiančias saugos politikos įgyvendinimą valstybės institucijoje, informacijos saugos priemonių ir metodų taikymą valstybės institucijoje ir jos valdomose informacinėse sistemose, analizuosiančias ir koordinuosiančias institucijų informacinėse sistemose įvykusių informacijos saugos incidentų tyrimą ir tvarkysiančias saugos dokumentaciją.</p> <p>25 punktas</p> <p>Informacinių sistemų valdytojas, valdantis informacines sistemas, kurias sudaro ne mažiau kaip du posistemiai, gali sudaryti informacijos saugos darbo grupes, koordinuosiančias saugos politikos įgyvendinimą valstybės institucijoje, informacijos saugos priemonių ir metodų taikymą valstybės institucijoje ir jos valdomose informacinėse sistemose, analizuosiančias ir koordinuosiančias institucijų informacinėse sistemose įvykusių informacijos saugos incidentų tyrimą ir tvarkysiančias saugos dokumentaciją.</p> <p>VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3.1.4. punktas</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Informacinės sistemos duomenų saugos nuostatus (toliau -nuostatai) sudaro šie skyriai: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. "Bendrosios nuostatos", kuriame turi būti nurodyta: informacinės sistemos valdytojo ir tvarkytojo (tvarkytojų) vadovų, saugos įgaliojimo, administratoriaus funkcijos ir atsakomybė; 3.3.2. punktas 3.2. "Elektroninės informacijos saugos valdymas", kuriame turi būti nurodyta: programinės įrangos, skirtos apsaugoti informacinę sistemą nuo
--	--	--

		kenksmingos programinės įrangos (virusų, programinės įrangos, skirtos šnipinėjimui, nepageidaujamo elektroninio pašto ir pan.), naudojimo nuostatos ir jos atnaujinimo reikalavimai, nurodant ilgiausią leistiną neatnaujinimo laiką; 3.4.1. punktas 3.4. "Reikalavimai personalui", kuriame turi būti nurodyta: kvalifikaciniai reikalavimai informacinės sistemos valdytojo ir tvarkytojo personalui;
P04.9	Duomenų ir sistemų savininkai	
P04.10	Priežiūra (Kontrolė)	VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 5.1.2. punktas 5. Informacinės sistemos veiklos tęstinumo valdymo planą (toliau - planas) sudaro šie skyriai: 5.1. "Bendrosios nuostatos", kuriame turi būti nurodyta: saugos įgaliotinio, administratorių, informacinės sistemos naudotojų funkcijos, įgaliojimai ir veiksmai pagal planą; 5.2.3. punktas 5.2. "Organizacinės nuostatos", kuriame turi būti nurodyta: informacinės sistemos veiklos atkūrimo grupės (toliau – veiklos atkūrimo grupė) sudėtis (vadovas, pavaduotojas ir kiti nariai, nurodant asmenis, atsakingus už atskirų funkcijų vykdymą, ne mažiau kaip du kiekvienai funkcijai);
P04.11	Pareigybių atskyrimas	
P04.12	IT personalas	
P04.13	Pagrindinis IT personalas (administratorius, saugos įgaliotinis ir t.t.)	
P04.14	Darbuotojų pagal sutartis (trečia šalis) politikos ir procedūros	LRV 2007-04-25 Nr. 410 6 punktas Informacinės sistemos valdytojas privalo turėti pagal Vidaus reikalų ministerijos tvirtinamas Saugos dokumentų turinio gaires parengtus, su Vidaus reikalų ministerija suderintus ir patvirtintus šiuos saugos dokumentus: 6.1. Nuostatus; 6.2. Saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisykles; 6.3. Informacinės sistemos veiklos tęstinumo valdymo planą; 6.4. Informacinės sistemos naudotojų administravimo taisykles.
P04.15	Sąsajos	LRV 2007-04-25 Nr. 410 7 punktas Šių Reikalavimų 6.2–6.4 punktuose nurodytus dokumentus (toliau vadinama – saugos politiką įgyvendinantys dokumentai) tvirtina informacinės sistemos valdytojas po to, kai patvirtina su Vidaus reikalų ministerija suderintus nuostatus.
PO5	IT investicijų (kapitalo) valdymas	
PO5.1	Bendrieji finansinio valdymo principai	
PO5.2	IT biudžeto prioritetų nustatymas	
PO5.3	IT biudžeto sudarymas	LRV 2004-04-19 Nr. 451 13 punktas Informacinės sistemos valdytojas, laikydamasis Valstybės kapitalo investicijų planavimo metodikos, patvirtintos finansų ministro 2001 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. 201 (Žin., 2001, Nr. 60-2172; 2002, Nr. 54-2139), prirėkus rengia ir teikia derinti Komitetui investicinį projektą dėl valstybės kapitalo investicijų informacinei sistemai sukurti. Kai informacinė sistema kuriama ypatingos skubos tvarka, suderinus su Komitetu, investicinis projektas gali būti teikiamas nepatvirtinus informacinės sistemos specifikacijos. Tuomet informacinės sistemos nuostatuose papildomai turi būti pateikti informacinės sistemos kūrimo ekonominis pagrindimas ir funkcionavimo schema, kurioje išdėstyta informacinės sistemos technologinė struktūra, pagrindinės sistemos sudedamosios dalys (komponentės, posistemės), vidiniai ir išoriniai ryšiai.
PO5.4	Kaštų valdymas	
PO5.5	Naudos valdymas	
PO6	Valdymo tikslų ir krypčių komunikavimas	
PO6.1	IT Politikų ir kontrolės priemonių aplinka	LRS 2004-07-15 Nr. IX-2371 14 straipsnis 1. Registro duomenų tvarkymą reglamentuoja atitinkamo registro įstatymas, Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas, registro nuostatai ir kiti teisės

		<p>aktai, taip pat šio įstatymo nustatytais atvejais – ir registro duomenų tvarkymo sutartys.</p> <p>2. Registro nuostatai reglamentuoja registro paskirtį, jo objektus, registro tvarkymo įstaigas, jų teises ir pareigas, registro duomenų tvarkymą, sąveiką su kitais registrais, registro duomenų apsaugą, registro duomenų skelbimą ir registro duomenų teikimą.</p> <p>3. Registro nuostatuose nurodyti registro duomenų teikėjai teikia duomenis apie registro objektą registro tvarkymo įstaigai registro nuostatuose nustatyta tvarka.</p> <p>4. Pasikeitus registro objekto duomenims, registro duomenų teikėjas apie pasikeitimus registro tvarkymo įstaigai privalo pranešti registro nuostatų nustatyta tvarka.</p> <p>5. Registro duomenys registre įrašomi, keičiami ar išbraukiami iš registro remiantis duomenimis, pateiktais objektui registruoti, registro duomenims pakeisti ar objektui išregistruoti. Išregistravus objektą iš registro, duomenys registre saugomi teisės aktų nustatyta laiką.</p> <p>6. Registro duomenys laikomi teisingais, kol jie nenuginčyti įstatymų nustatyta tvarka.</p> <p>7. Registro tvarkymo įstaiga, nustačiusi gautų dokumentų ar duomenų netikslumus, per registro nuostatuose nustatyta laiką turi pranešti apie juos registro duomenų teikėjui ir registro duomenų gavėjams, kuriems buvo perduoti klaidingi duomenys.</p> <p>8. Informacija apie registro objektą ir tikslus, registro tvarkymo įstaiga, registruoti teikiamų dokumentų bei duomenų sąrašą, kiekį, registro duomenų teikėjus ir registro duomenų gavėjus, taip pat informacija asmenims apie registro tvarkymą, jų teises susipažinti su registro duomenimis bei neteisingų, netikslų, neišsamių duomenų ištaisymo tvarką registro nuostatų nustatyta tvarka turi būti prieinama kiekvienam asmeniui registro tvarkymo įstaigoje ir registro tvarkymo įstaigos interneto svetainėje, jeigu įstatymai nenustato kitaip.</p> <p>9. Kai asmuo, kurio duomenys įrašyti registre, prašo ištaisyti neteisingus, netikslus, neišsamius duomenis, registro tvarkymo įstaiga per registro nuostatuose nustatyta laiką nuo prašymo ir jame nurodytus faktus patvirtinančių dokumentų gavimo dienos turi ištaisyti registro duomenis ir pranešti apie tai prašymą pateikusiam asmeniui.</p> <p>10. Registro objektas yra įregistruotas, kai duomenys apie objektą įrašomi į registrą, suteikiamas registro objekto identifikavimo kodas ir išduodamas registravimo pažymėjimas, jeigu tai nustato teisės aktai.</p> <p>11. Registre turi būti kaupiami ir tvarkomi registro objektų, kurių geografinė padėtis nesikeičia, geografiniai duomenys, sudaryti remiantis georeferenciniu pagrindu.</p>
PO6.2	Įstaigos IT rizikos ir vidinės kontrolės pagrindiniai principai	<p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 30 punktas</p> <p>Saugos įgaliotinis, atsižvelgdamas į Vidaus reikalų ministerijos išleistą metodinę priemonę „Rizikos analizės vadovas“, Lietuvos ir tarptautinius „Informacijos technologija. Saugumo technika“ grupės standartus, kasmet organizuoja visų informacinių sistemų rizikos įvertinimą. Prireikus saugos įgaliotinis gali organizuoti neeilinį informacinių sistemų rizikos įvertinimą. Informacinės sistemos valdytojo rašytiniu pavedimu informacinių sistemų rizikos įvertinimą gali atlikti pats saugos įgaliotinis.</p> <p>9.1 punktas</p> <p>9. Informacinės sistemos valdytojo tvirtinamuose Nuostatuose nustatoma:</p> <p>9.1. informacijos saugumo tikslai, svarba ir esama būklė;</p> <p>VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3.2.2. punktas</p> <p>3.2. "Elektroninės informacijos saugos valdymas", kuriame turi būti nurodyta:</p> <p>3.2.2 pagrindinės informacinės sistemos valdytojo nuostatos dėl rizikos veiksnių vertinimo, pagrindinių rizikos vertinimo kriterijų apibūdinimas (rizikos veiksnių vertinimo metodika, naudojama rizikos vertinimo programinė įranga, vertinimo periodiškumas, už vertinimo organizavimą atsakingi asmenys, vertinimo apimtis ir kt.);</p>
PO6.3	IT politikų valdymas	<p>LRS 1996-08-13 Nr. I-1490 14 straipsnis</p> <p>1. Registro duomenų tvarkymą reglamentuoja atitinkamo registro įstatymas,</p>

		<p>Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas, registro nuostatai ir kiti teisės aktai, taip pat šio įstatymo nustatytais atvejais – ir registro duomenų tvarkymo sutartys.</p> <p>2. Registro nuostatai reglamentuoja registro paskirtį, jo objektus, registro tvarkymo įstaigas, jų teises ir pareigas, registro duomenų tvarkymą, sąveiką su kitais registrais, registro duomenų apsaugą, registro duomenų skelbimą ir registro duomenų teikimą.</p> <p>3. Registro nuostatuose nurodyti registro duomenų teikėjai teikia duomenis apie registro objektą registro tvarkymo įstaigai registro nuostatuose nustatyta tvarka.</p> <p>4. Pasikeitus registro objekto duomenims, registro duomenų teikėjas apie pasikeitimus registro tvarkymo įstaigai privalo pranešti registro nuostatų nustatyta tvarka.</p> <p>5. Registro duomenys registre įrašomi, keičiami ar išbraukiami iš registro remiantis duomenimis, pateiktais objektui registruoti, registro duomenims pakeisti ar objektui išregistruoti. Išregistravus objektą iš registro, duomenys registre saugomi teisės aktų nustatyta laiką.</p> <p>6. Registro duomenys laikomi teisingais, kol jie nenuginčyti įstatymų nustatyta tvarka.</p> <p>7. Registro tvarkymo įstaiga, nustačiusi gautų dokumentų ar duomenų netikslumus, per registro nuostatuose nustatyta laiką turi pranešti apie juos registro duomenų teikėjui ir registro duomenų gavėjams, kuriems buvo perduoti klaidingi duomenys.</p> <p>8. Informacija apie registro objektą ir tikslus, registro tvarkymo įstaiga, registruoti teikiamų dokumentų bei duomenų sąrašą, kiekį, registro duomenų teikėjus ir registro duomenų gavėjus, taip pat informacija asmenims apie registro tvarkymą, jų teises susipažinti su registro duomenimis bei neteisingų, netikslų, neišsamų duomenų ištaisymo tvarką registro nuostatų nustatyta tvarka turi būti prieinama kiekvienam asmeniui registro tvarkymo įstaigoje ir registro tvarkymo įstaigos interneto svetainėje, jeigu įstatymai nenustato kitaip.</p> <p>9. Kai asmuo, kurio duomenys įrašyti registre, prašo ištaisyti neteisingus, netikslus, neišsamius duomenis, registro tvarkymo įstaiga per registro nuostatuose nustatyta laiką nuo prašymo ir jame nurodytus faktus patvirtinančių dokumentų gavimo dienos turi ištaisyti registro duomenis ir pranešti apie tai prašymą pateikusiam asmeniui.</p> <p>10. Registro objektas yra įregistruotas, kai duomenys apie objektą įrašomi į registrą, suteikiamas registro objekto identifikavimo kodas ir išduodamas registravimo pažymėjimas, jeigu tai nustato teisės aktai.</p> <p>11. Registre turi būti kaupiami ir tvarkomi registro objektų, kurių geografinė padėtis nesikeičia, geografiniai duomenys, sudaryti remiantis georeferenciniu pagrindu.</p> <p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 5 punktas</p> <p>Užtikrinant informacijos saugą, rekomenduojama vadovautis Lietuvos standartais LST ISO/IEC 17799:2006, LST ISO/IEC 27001:2006, taip pat kitais Lietuvos ir tarptautiniais „Informacijos technologija. Saugumo metodai“ grupės standartais, apibūdinančiais saugų informacinės sistemos duomenų tvarkymą.</p> <p>6 punktas</p> <p>Informacinės sistemos valdytojas privalo turėti pagal Vidaus reikalų ministerijos tvirtinamas Saugos dokumentų turinio gaires parengtus, su Vidaus reikalų ministerija suderintus ir patvirtintus šiuos saugos dokumentus:</p> <p>6.1. Nuostatus;</p> <p>6.2. Saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisykles;</p> <p>6.3. Informacinės sistemos veiklos testavimo valdymo planą;</p> <p>6.4. Informacinės sistemos naudotojų administravimo taisykles.</p>
PO6.4	Politikų, standartų ir procedūrų vystymas	<p>IVPK 2006-12-07 Nr. T-152 5 punktas</p> <p>Tokią pat kaip ir parašas rašytiniuose dokumentuose teisinę galią turinčiu elektroniniu parašu nepasirašyti gauti elektroniniai dokumentai arba gauti įstaigos neatpažįstamais elektroninio parašo formatais pasirašyti elektroniniai dokumentai, laikomi nepasirašytais dokumentais. Gavus neatpažįstamo formato elektroninį dokumentą ar elektroninį dokumentą, kurio neįmanoma atidaryti ir apdoroti įstaigos elektroninių dokumentų valdymo sistemos</p>

		<p>naudojamomis informacinių technologijų priemonėmis, apie tai pranešama siuntėjui. Už įstaigos elektroninių dokumentų registravimą atsakingas asmuo dėl to kreipiasi į elektroninio dokumento siuntėją, jei iš pateiktos informacijos yra galimybė nustatyti jo kontaktinius duomenis.</p> <p>7 punktas</p> <p>Įstaigos vadovo įgaliotas asmuo įstaigoje gautam elektroniniam dokumentui suteikia registracijos numerį ir fiksuoja gavimo datą. Gauto elektroninio dokumento registracijos numeris ir gavimo data nedėstomi elektroninio dokumento turinyje. Užregistravęs elektroninį dokumentą įstaigos vadovo įgaliotas asmuo imasi priemonių, kad elektroninio dokumento siuntėjui būtų pateiktas patvirtinimas, jog elektroninis dokumentas gautas, nurodant gavimo datą ir dokumento registracijos numerį. Įstaigos gauti elektroniniai dokumentai jų gavimo dieną, atsižvelgiant į įstaigos darbo valandas, registruojami gautų dokumentų registre, nurodant jame reikiamus duomenis.</p> <p>8 punktas</p> <p>Rašant rezoliuciją elektroninio dokumento turinys nekeičiamas, o rezoliucijos turinys išdėstomas elektroninių dokumentų valdymo sistemos priemonėmis.</p> <p>10 punktas</p> <p>Rengiant elektroninį dokumentą jo turinyje parašo rekvizitas įforminamas be parašo, tvirtinimo ar suderinimo žymos – be parašo ir datos. Duomenys apie elektroninio dokumento registravimą (elektroninio dokumento data ir registracijos numeris) nurodomi Elektroninių dokumentų valdymo taisyklėse nustatyta tvarka, nekeičiant elektroninio dokumento turinio ir užpildant elektroninio dokumento metaduomenis (kontekstinę informaciją).</p> <p>12 punktas</p> <p>Įstaigos sudarytus dokumentus registruoja įstaigos vadovo įgaliotas asmuo elektroninių dokumentų rengimo ir tvarkymo posistemyje.</p> <p>13 punktas</p> <p>Siunčiamas elektroninis dokumentas turi būti parengtas ir perduodamas taip, kaip reikalaujama Elektroninių dokumentų valdymo taisyklių 10 punkte.</p> <p>14 punktas</p> <p>Įstaigos sukurti elektroniniai dokumentai, kai juos turi pasirašyti įstaigos vadovas ar kitas teisės aktų suteiktus įgaliojimus turintis asmuo, turi būti pasirašomi saugiu elektroniniu parašu, sukurtu saugia parašo formavimo įranga ir patvirtintu galiojančiu kvalifikuotu sertifikatu, jeigu teisės aktai nenumato kitaip. Kitiems įstaigos valstybės tarnautojams ar darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, rekomenduojama elektroninius dokumentus pasirašyti (vizuoti) saugiu elektroniniu parašu, patvirtintu Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės išduotu galiojančiu sertifikatu arba kvalifikuotu sertifikatu.</p> <p>15 punktas</p> <p>Būtina nustatyti, kad saugus elektroninis parašas, sukurtas saugia parašo formavimo įranga ir paremtas galiojančiu kvalifikuotu sertifikatu, arba saugus elektroninis parašas, paremtas Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės išduotu galiojančiu sertifikatu, įstaigos valstybės tarnautojų ar darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pasirašomiems elektroniniams dokumentams turi tokią pat teisinę galią kaip ir parašas rašytiniuose dokumentuose.</p> <p>23 punktas</p> <p>Pareiškėjo arba jo atstovo elektroninių duomenų pavidalu sudarytas ir elektroniniu būdu pateiktas elektroniniu parašu pasirašytas prašymas ar skundas registruojamas, tvarkomas ir įtraukiamas į apskaitą pagal Elektroninių dokumentų valdymo taisykles. Gavus neatpažįstamo formato elektroninį dokumentą ar elektroninį dokumentą, kurio neįmanoma atidaryti ir apdoroti įstaigos elektroninių dokumentų valdymo sistemos naudojamomis informacinių technologijų priemonėmis, apie tai pranešama pareiškėjui. Už įstaigos elektroninių dokumentų registravimą atsakingas asmuo dėl to kreipiasi į pareiškėją, jei iš pateiktos informacijos yra galimybė nustatyti jo kontaktinius duomenis.</p> <p>24 punktas</p> <p>Pareiškėjas ar jo atstovas, sudaręs prašymą ar skundą elektroninių duomenų pavidalu, pasirašęs jį elektroniniu parašu ir pateikęs jį elektroniniu būdu,</p>
--	--	--

		<p>identifikuojamas patikrinus jo elektroninio parašo sertifikatą, išduotą prašymą priimančios įstaigos arba trečios šalies, kurios elektroninio parašo sertifikatą, susiejantį parašo tikrinimo duomenis su pasirašančiu asmeniu ir patvirtinantį arba leidžiantį nustatyti pasirašančio asmens tapatybę, pripažįsta prašymą priimanči įstaiga.</p> <p>25 punktas Elektroninių duomenų pavidalu sudarytas prašymas turi būti parengtas pagal patvirtintą ir įstaigos interneto svetainėje pateiktą elektroninę prašymo formą ir joje nurodytus reikalavimus.</p> <p>26 punktas Elektroninių duomenų pavidalu teikiamas prašymas ar skundas turi būti sudarytas naudojantis vienu iš duomenų formatų, apibrėžtų Rekomendacijose dėl atvirųjų elektroninių dokumentų standartų naudojimo teikiant viešąsias paslaugas gyventojams, valstybės institucijoms ir įstaigoms elektroninėmis priemonėmis keičiantis informacija, patvirtintose Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2006 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. T-17 (Žin., 2006, Nr. 28-959). Konkretūs prašymo sudarymo duomenų ir elektroninio parašo formatai bei įstaigos pripažįstami elektroninio parašo sertifikatai nurodomi įstaigos parengtoje ir jos interneto svetainėje pateiktoje elektroninėje prašymo formoje.</p> <p>27 punktas Atleidžiamas iš pareigų valstybės tarnautojas arba atleidžiamas iš darbo darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, arba perkeliamas į kitas pareigas įstaigos valstybės tarnautojas privalo perduoti elektroninio parašo formavimo įrangą, jei jam tokia buvo suteikta, įstaigos vadovo paskirtam asmeniui.</p> <p>28 punktas Įstaigos vadovo paskirtas asmuo turi pranešti apie tai valstybės tarnautojo ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, ir grąžinusio elektroninio parašo įrangą sertifikatą sudariusiai įstaigai, kad sertifikatą pripažintų negaliojančiu.</p> <p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 9.5 punktas 9. Informacinės sistemos valdytojo tvirtinamuose Nuostatuose nustatoma: informacinės sistemos naudotojų supažindinimo su saugos dokumentais principai;</p> <p>9.6 punktas 9. Informacinės sistemos valdytojo tvirtinamuose Nuostatuose nustatoma: atsakomybė už saugos dokumentų reikalavimų pažeidimus</p>
PO6.5	IT tikslų ir kryptių paskelbimas	<p>VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3.5. punktas „Informacinės sistemos naudotojų supažindinimo su saugos dokumentais principai“, kuriame turi būti nurodyti supažindinimo su saugos dokumentais, kitais teisės aktais, kuriais vadovaujamosi tvarkant elektroninę informaciją, užtikrinant jos saugumą, ir atsakomybė už saugos dokumentų nuostatų pažeidimus pagrindiniai reikalavimai bei asmuo, atsakingas už tokio supažindinimo vykdymą.</p> <p>6.3. punktas „Informacinės sistemos naudotojų supažindinimo su saugos dokumentais tvarka“, kuriame turi būti nurodytas asmuo, atsakingas už informacinės sistemos naudotojų supažindinimą su saugos dokumentais, tokio supažindinimo forma, pakartotinio supažindinimo sąlygos ir kt.</p>
PO7	Žmogiškųjų IT išteklių vertinimas	
PO7.1	Personalo priėmimas ir atleidimas	
PO7.2	Darbuotojų kompetencija	<p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 9.4.2 punktas 9.4. saugaus duomenų tvarkymo reikalavimai, kurie apima: 9.4.2. informacinės sistemos valdytojo personalo kvalifikacinius reikalavimus;</p> <p>24 punktas Informacinės sistemos naudotojai privalo turėti darbo kompiuteriu įgūdžių.</p> <p>VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3.4.1. punktas 3.4. "Reikalavimai personalui", kuriame turi būti nurodyta: 3.4.1. kvalifikaciniai reikalavimai informacinės sistemos valdytojo ir tvarkytojo personalui;</p> <p>3.4.2. punktas 3.4. "Reikalavimai personalui", kuriame turi būti nurodyta: 3.4.2.</p>

		informacinės sistemos naudotojų mokymo, mokymų dažnumo reikalavimai ir asmuo, atsakingas už šių mokymų organizavimą. 6.2. punktas „Informacinės sistemos naudotojų įgaliojimai, teisės ir pareigos“, kuriame turi būti nurodyti informacinės sistemos naudotojų įgaliojimai, teisės ir pareigos renkant, tvarkant, perduodant, saugant, naikinant ar kitaip naudojant elektroninę informaciją.
PO7.3	Funkcijų paskyrimas	
PO7.4	Darbuotojų mokymai	VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3.4.2. punktas 3.4. "Reikalavimai personalui", kuriame turi būti nurodyta: 3.4.2. informacinės sistemos naudotojų mokymo, mokymų dažnumo reikalavimai ir asmuo, atsakingas už šių mokymų organizavimą.
PO7.5	Priklausomybė nuo asmenybių	
PO7.6	Personalo biografijos tikrinimo procedūra	
PO7.7	Darbuotojų veiklos rezultatų įvertinimas	
PO7.8	Darbo keitimas ir sutarčių nutraukimas	
PO8	Kokybės valdymas	
PO8.1	Kokybės valdymo sistema	
PO8.2	IT standartai ir kokybės praktika	LRV 2007-04-25 Nr. 410 5 punktas Užtikrinant informacijos saugą, rekomenduojama vadovautis Lietuvos standartais LST ISO/IEC 17799:2006, LST ISO/IEC 27001:2006, taip pat kitais Lietuvos ir tarptautiniais "Informacijos technologija. Saugumo metodai" grupės standartais, apibūdinančiais saugų informacinės sistemos duomenų tvarkymą. Užtikrinant informacijos saugą, rekomenduojama vadovautis Lietuvos standartais LST ISO/IEC 17799:2006, LST ISO/IEC 27001:2006, taip pat kitais Lietuvos ir tarptautiniais "Informacijos technologija. Saugumo metodai" grupės standartais, apibūdinančiais saugų informacinės sistemos duomenų tvarkymą.
PO8.3	Plėtos ir įsigijimo standartai	
PO8.4	Akcentas į klientą	
PO8.5	Nepertraukiamas tobulėjimas	
PO8.6	Kokybės matavimas, stebėjimas ir peržiūra	
PO9	Įvertinti ir valdyti IT rizikas	
PO9.1	Bendrieji IT rizikų valdymo principai	
PO9.2	Sąlygų rizikos vertinimui sudarymas	
PO9.3	Įvykių identifikavimas	LRV 2007-04-25 Nr. 410 31 punktas Informacinių sistemų rizikos įvertinimas išdėstomas rizikos įvertinimo ataskaitoje. Rizikos įvertinimo ataskaita rengiama atsižvelgiant į rizikos veiksnius, galinčius turėti įtakos informacijos saugai. Svarbiausieji rizikos veiksniai yra šie: 31.1. subjektyvūs netyčiniai (duomenų tvarkymo klaidos ir apsirikimai, duomenų ištrynimai, klaidingas duomenų teikimas, fiziniai informacijos technologijų sutrikimai, duomenų perdavimo tinklais sutrikimai, programinės įrangos klaidos, neteisingas veikimas ir kita); 31.2. subjektyvūs tyčiniai (nesankcionuotas naudojimas informacine sistema duomenims gauti, duomenų pakeitimas ar sunaikinimas, informacinių technologijų duomenų perdavimo tinklais sutrikdymai, saugumo pažeidimai, vagystės ir kita); 31.3. nenugalima jėga (force majeure).
PO9.4	Rizikos įvertinimas	LRV 2007-04-25 Nr. 410 30 punktas Saugos įgaliojimas, atsižvelgdamas į Vidaus reikalų ministerijos išleistą metodinę priemonę „Rizikos analizės vadovas“, Lietuvos ir tarptautinius „Informacijos technologija. Saugumo technika“ grupės standartus, kasmet organizuoja visų informacinių sistemų rizikos įvertinimą. Prireikus saugos įgaliojimas gali organizuoti neeilinį informacinių sistemų rizikos įvertinimą. Informacinės sistemos valdytojo rašytiniu pavedimu informacinių sistemų rizikos įvertinimą gali atlikti pats saugos įgaliojimas.

PO9.5	Atsakas į rizikas	<p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 32 punktas</p> <p>Atsižvelgdamas į rizikos įvertinimo ataskaitą, informacinės sistemos valdytojas prirėikus tvirtina rizikos įvertinimo ir rizikos valdymo priemonių planą, kuriame, be kita ko, numatomas techninių, administracinių ir kitų išteklių poreikis rizikos valdymo priemonėms įgyvendinti.</p> <p>VRM 2007-05-08 Nr. 1V-172 3.2.3 punktas</p> <p>3.2. "Elektroninės informacijos saugos valdymas", kuriame turi būti nurodyta:</p> <p>3.2.3. elektroninės informacijos saugos priemonių parinkimo principai.</p> <p>3.3. punktas</p> <p>„Organizaciniai ir techniniai reikalavimai“, kuriame turi būti nurodyta:</p> <p>3.3.1. metodai ir priemonės, kurie taikomi užtikrinant prieigą prie informacinės sistemos, nurodant leistiną šios prieigos laiką ir būdą;</p> <p>3.3.2. programinės įrangos, skirtos apsaugoti informacinę sistemą nuo kenksmingos programinės įrangos (virusų, programinės įrangos, skirtos šnipinėjimui, nepageidaujamo elektroninio pašto ir pan.), naudojimo nuostatos ir jos atnaujinimo reikalavimai, nurodant ilgiausią leistiną neatnaujinimo laiką;</p> <p>3.3.3. programinės įrangos naudojimo nuostatos, ribojančios programinės įrangos, nesusijusios su institucijos ar įstaigos (toliau – institucija) veikla ar informacinės sistemos naudotojo funkcijomis (žaidimai, bylų siuntimo, internetinių pokalbių programos ir kt.), naudojimą;</p> <p>3.3.4. kompiuterių tinklo filtravimo įrangos (užkardų, turinio kontrolės sistemų, įgaliotųjų serverių (angl. proxy) ir kt.) pagrindinės naudojimo nuostatos, už šios įrangos administravimą ir priežiūrą atsakingi asmenys;</p> <p>3.3.5. leistinos kompiuterių (ypač nešiojamųjų) naudojimo ribos (jei kompiuterius leidžiama naudoti nustatytais funkcijoms vykdyti ne institucijos patalpose, turi būti nurodytos papildomos saugos priemonės, taikytinos tokiems kompiuteriams (šifravimas, papildomas tapatybės patvirtinimas, prisijungimo ribojimai, rakinimo įrenginių naudojimas ir pan.);</p> <p>3.3.6. metodai, kurie leidžiami užtikrinant saugų elektroninės informacijos teikimą ir (ar) gavimą (nurodant nuotolinio prisijungimo prie informacinės sistemos būdą, protokolą, duomenų keitimosi formatus, šifravimo, duomenų kopijų skaičiaus reikalavimus, reikalavimą teikti ir (ar) gauti duomenis automatiškai būdu tik pagal duomenų teikimo sutartyse nustatytas specifikacijas ir sąlygas ir t. t.);</p> <p>3.3.7. pagrindiniai atsarginių duomenų kopijų darymo ir atkūrimo reikalavimai.</p> <p>4.2. punktas</p> <p>„Techninių ir kitų saugos priemonių aprašymas“, kuriame turi būti nurodyta:</p> <p>4.2.1. kompiuterinės įrangos saugos priemonės;</p> <p>4.2.2. sisteminės ir taikomios programinės įrangos saugos priemonės;</p> <p>4.2.3. duomenų perdavimo tinklais saugumo užtikrinimo priemonės;</p> <p>4.2.4. patalpų ir aplinkos saugumo užtikrinimo priemonės (įėjimo kontrolė, elektros tiekimas, aplinkos drėgnumas, darbo vietos temperatūra, priešgaisrinė sauga);</p> <p>4.2.5. informacinės sistemos darbo apskaitos ir kitos priemonės, naudojamos užtikrinti elektroninės informacijos saugą.</p>
PO9.6	Rizikos veiksnių plano palaikymas ir stebėjimas	<p>LRV 2007-04-25 Nr. 410 38 punktas</p> <p>Teisės aktų nustatyta tvarka atliekant informacinių technologijų saugos atitikties vertinimą, rekomenduojama:</p> <p>38.1. įvertinti saugos dokumentų ir realios informacijos saugos situacijos atitiktį;</p> <p>38.2. inventorizuoti informacinės sistemos techninę ir programinę įrangą;</p> <p>38.3. patikrinti ne mažiau kaip 10 procentų atsitiktinai parinktų informacinės sistemos naudotojų kompiuterinių darbo vietų, visose tarnybinėse stotyse įdiegtas programas ir jų sąranką;</p> <p>38.4. patikrinti (įvertinti) informacinės sistemos naudotojams suteiktų teisių ir vykdomų funkcijų atitiktį;</p> <p>38.5. įvertinti pasirengimą užtikrinti informacinės sistemos veiklos tęstinumą įvykus saugos incidentui.</p> <p>39 punktas</p>

		<p>Atlikus šių Reikalavimų 38 punkte nurodytą vertinimą, rengiamas pastebėtų trūkumų šalinimo planas, kurį tvirtina, atsakingus vykdytojus paskiria ir įgyvendinimo terminus nustato informacinės sistemos valdytojo vadovas.</p> <p>VRM 2004-05-06 Nr. 1V-156 3.2. punktas</p> <p>Vertintojas – įstaigos vidaus auditas, įstaigos vadovo ar įgaliotos institucijos paskirtas vertintojas arba įstaigos saugos įgaliotinis.</p> <p>4 punktas</p> <p>Įstaigos informacinių technologijų saugos atitiktis informacinėse sistemose vertinama dviem etapais:</p> <p>4.1. Pirmas etapas – informacijos surinkimas ir vertinimas. Surenkama vertinimui būtina informacija apie informacinių technologijų saugos padėtį įstaigos informacinėse sistemose ir dokumentai, būtini užtikrinant informacinės sistemos saugą: informacinės sistemos duomenų saugos nuostatai, saugaus darbo su duomenimis taisyklės (tvarka), detalios informacinės sistemos saugos instrukcijos ir procedūros. Šie dokumentai ir kiti objektai, nustatyti informacinių sistemų saugos atitikties vertinimo lentelėje (toliau – objektas) (Metodikos priedas), vertinami pagal sutikimą su Bendraisiais duomenų saugumo reikalavimais. Vertinimo metu vertintojas gali atlikti įstaigos valstybės tarnautojų ir darbuotojų apklausą.</p> <p>4.2. Antras etapas – informacinių sistemų saugos atitikties vertinimo ataskaitos, kurioje nurodomi vertinimo metu rasti trūkumai, išvados ir pateikiamos rekomendacijos pastebėtiems trūkumams pašalinti, parengimas.</p> <p>5 punktas</p> <p>Informacinių technologijų saugos atitikties įstaigos informacinėse sistemose vertinimas atliekamas vertinant atskirai kiekvieną objektą. Objektas vertinamas pagal penkių balų skalę, kurioje žemiausia reikšmė yra vienetas, o aukščiausia – penketas:</p> <p>5.1. vienetas – nėra vertinamo objekto;</p> <p>5.2. dvejetas – parengtas vertinamo objekto projektas;</p> <p>5.3. trejetas – vertinamas objektas patvirtintas, tačiau netaikomas (nesivadovaujama parengtomis priemonėmis ar procedūromis, vartotojai nesupažindinti su jomis, nepaskirtas atsakingas vykdytojas ir pan.);</p> <p>5.4. ketvertas – vertinamas objektas taikomas, tačiau rasta nežymių trūkumų, kurie nurodomi pastabose;</p> <p>5.5. penketas – vertinamas objektas taikomas.</p> <p>6 punktas</p> <p>Vertintojas parengia informacinių sistemų saugos atitikties vertinimo ataskaitą ir teikia ją įstaigos vadovui, kuris organizuoja trūkumų šalinimo priemonių plano rengimą.</p> <p>7 punktas</p> <p>Kaip vykdomas trūkumų šalinimo priemonių planas, prižiūri įstaigos saugos įgaliotinis.</p>
PO10	Projektų valdymas	
PO10.1	Bendrieji programų valdymo principai	<p>LRV 2007-02-07 Nr. 194 36 punktas</p> <p>Strateginiams tikslams įgyvendinti rengiamos programos. Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri institucijos vadovo (ar jo įgalioto asmens) paskirti programų koordinatoriai (arba institucijos struktūrinių padalinių vadovai) arba kiti atsakingi už programas asmenys, kurie privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą (vertinti programos ir jos priemonių tikslingumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui bei jų tikslų pasiekimui). Prireikus institucija gali pasitelkti nepriklausomus ekspertus ar institucijas atitinkamai programai įvertinti. Institucijos vadovas ar jo įgaliotas asmuo prireikus gali paskirti asmenis, atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą. Atsižvelgdamas į programų peržiūros rezultatus, taip pat į vidaus ir išorės audito rekomendacijas, asignavimų valdytojas sprendžia, ar tikslinga tęsti jau vykdomas programas, ar nereikia rengti naujų.</p> <p>Programos skirstomos į tarpinstitucines programas (horizontalias) ir institucijos programas (vertikalias). Lėšos institucijos programai vykdyti numatomos vienam asignavimų valdytojui. Šios programos tikslai siejami tik su viena valdymo sritimi. Tarpinstitucinės programos rengiamos, kai reikia koordinuoti kelių ministrų (ar ministrų ir Vyriausybės įstaigų vadovų) valdymo sričių veiklą. Rengiant ir įgyvendinant tarpinstitucines programas,</p>

		<p>dalyvuoja kelios institucijos – asignavimų valdytojai (toliau vadinama – dalyvaujančios institucijos). Šios programos įgyvendinamos iš atitinkamiems asignavimų valdytojams skirtų lėšų.</p> <p>37 punktas</p> <p>Tarpinstitucinės programos rengimo ir įgyvendinimo koordinavimas vykdomas taip:</p> <p>37.1. Tarpinstitucinės programos rengimą ir įgyvendinimą koordinuoja Vyriausybės įgaliota institucija, su kuria kitos dalyvaujančios institucijos turi derinti bendrą veiklą (toliau vadinama – koordinuojanti institucija). Derinimo metu turi būti susitarta dėl bendrų programos tikslų, kas įgyvendins atitinkamus uždavinius ir vykdys priemones.</p> <p>37.2. Vyriausybės tvirtinamoje tarpinstitucinėje programoje pateikiama:</p> <p>37.2.1. bendrosios nuostatos;</p> <p>37.2.2. aplinkos analizė (ji nebūtina, jeigu prieš tai buvo patvirtinta atitinkama strategija, kurią įgyvendina ši programa);</p> <p>37.2.3. programos tikslai ir uždaviniai;</p> <p>37.2.4. siejami rezultatai (vertinimo kriterijai);</p> <p>37.2.5. duomenys apie programos įgyvendinimo, stebėsenos ir atskaitomybės mechanizmą;</p> <p>37.2.6. priemonių planas, kuriame nurodytos programos tikslų įgyvendinimo priemonės, terminai, vykdytojai, preliminarus lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai.</p> <p>37.3. Vyriausybei patvirtinus tarpinstitucinę programą, koordinuojanti institucija numato šios programos stebėsenos ir informavimo apie programos vykdymą tvarką. Dalyvaujančios institucijos vykdytinas priemones numato savo strateginiuose veiklos planuose (papildo jau vykdomas programas).</p> <p>37.4. Dalyvaujančios institucijos, rengdamos strateginius veiklos planus, pildo formą, nurodytą šios Metodikos 3 priede „Informacija apie dalyvavimą tarpinstitucinėje programoje“.</p> <p>37.5. Koordinuojanti institucija, gavusi iš dalyvaujančių institucijų informaciją, pildo formą, nurodytą šios Metodikos 4 priede „Informacija apie tarpinstitucinės programos vykdymo koordinavimą“.</p> <p>38 punktas</p> <p>Institucijos programa rengiama įvertinus aplinką ir išteklius, suformulavus institucijos misiją ir nustačius jos strateginius tikslus. Institucijos programoje aptariama:</p> <p>38.1. tikslai;</p> <p>38.2. uždaviniai;</p> <p>38.3. priemonės (projektai);</p> <p>38.4. vertinimo kriterijai;</p> <p>38.5. lėšos.</p> <p>39 punktas</p> <p>Institucijos programos tikslas turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Institucijos programos tikslai turi būti susiję su institucijos paskirtimi ir jos strateginiais tikslais. Jie turi atitikti aplinkos ir išteklių analizės išvadas, t. y. turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes. Institucijos programos tikslai išdėstomi prioriteto tvarka.</p> <p>40 punktas</p> <p>Institucijos programos tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas institucijos programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Jeigu yra daugiau uždavinių, jie išdėstomi prioriteto tvarka. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija atliks kitais metais, siekdama institucijos programų tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų. Formuluojamam institucijos programos uždaviniui keliami šie reikalavimai:</p> <p>40.1. Jis nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas.</p> <p>40.2. Jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais.</p> <p>40.3. Jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais.</p> <p>41 punktas</p> <p>Reikia numatyti priemones kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Rekomenduojama apsvarstyti ir numatyti daugiau kaip po vieną priemonę ir jas išdėstyti prioriteto tvarka. Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:</p> <p>41.1. Ji yra efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą</p>
--	--	---

		<p>rezultatą.</p> <p>41.2. Ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais.</p> <p>41.3. Ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.</p> <p>42 punktas</p> <p>Kad būtų galima įvertinti programos ir jos uždavinių vykdymą, suformuluojami rezultato ir produkto vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijui keliami šie reikalavimai:</p> <p>42.1. Jis turi būti grindžiamas programos tikslais ir uždaviniais.</p> <p>42.2. Jis turi būti realus, teisingas, aiškiai suformuluotas, nesudėtingas, leisti daryti palyginimus.</p> <p>42.3. Jis turi būti palyginamas laiko atžvilgiu.</p> <p>42.4. Jis turi leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą.</p> <p>43 punktas</p> <p>Vertinimo kriterijai suteikia informaciją apie institucijos strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo rezultatus. Institucijų metinėse veiklos ataskaitose turi būti nurodytos faktinės efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės. Asignavimų valdytojai gali pasitelkti mokslo ir studijų ar kitų institucijų atstovus vertinimo kriterijams parengti.</p> <p>44 punktas</p> <p>Rekomenduojama sudaryti institucijos strateginio planavimo grupę institucijos strateginio veiklos plano rengimui organizuoti ir koordinuoti, jo įgyvendinimui prižiūrėti, biudžetinėmis metais pasiektiems rezultatams įvertinti, iškilusioms problemoms analizuoti ir planuojamo laikotarpio veiklos prioritetams nustatyti (alternatyva – šias funkcijas pavesti institucijos struktūriniam padaliniiui).</p> <p>45 punktas</p> <p>Institucijos strateginio planavimo grupę sudaro ir jos sudėtį tvirtina institucijos vadovas. Strateginio planavimo grupė atsiskaito institucijos vadovui.</p> <p>46 punktas</p> <p>Į institucijos strateginio planavimo grupės sudėtį rekomenduojama įtraukti institucijos struktūrinių padalinių vadovus, vyriausiąjį finansininką, vidaus audito tarnybos vadovą arba vidaus auditorių (stebėtojo teisėmis). Rekomenduojamas institucijos strateginio planavimo grupės narių skaičius – iki 10. Į institucijos strateginio planavimo grupės pasitarimus gali būti kviečiami suinteresuotų institucijų atstovai.</p> <p>47 punktas</p> <p>Institucijos strateginio veiklos plano rengimo terminai turi būti suderinti su Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projekto ir kitų su juo susijusių planavimo dokumentų projektų rengimo terminais.</p> <p>48 punktas</p> <p>Kad laiku pateiktų institucijos vadovui strateginį veiklos planą, institucijos strateginio planavimo grupė turi iš anksto suplanuoti savo darbą, numatyti reikiamus pasitarimus. Institucijos strateginio veiklos plano rengimo trukmė priklauso nuo institucijos veiklos, planuotojų skaičiaus, darbo spartos ir laiko, kurį institucija gali skirti šiam procesui.</p> <p>49 punktas</p> <p>Institucijos strateginio planavimo grupė į planavimo procesą įtraukia institucijos programų koordinatorius (arba atitinkamų struktūrinių padalinių vadovus), o jie – asmenis, atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą. Institucijos strateginio planavimo grupė:</p> <p>49.1. atlieka institucijos aplinkos ir išteklių analizę;</p> <p>49.2. suformuluoja ir prireikus gali siūlyti patikslinti institucijos misiją;</p> <p>49.3. nustato ir tikslina institucijos strateginius tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka;</p> <p>49.4. nustato vykdytinas institucijos programas;</p> <p>49.5. numato planuojamo laikotarpio rezultatus pagal institucijos programas;</p> <p>49.6. paskiria užduotis institucijos programų koordinatoriams;</p> <p>49.7. įvertina institucijos programų koordinatorių pateiktų institucijos programų projektų suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais;</p>
--	--	--

		<p>49.8. užtikrina visų institucijos programų tarpusavio suderinamumą;</p> <p>49.9. pritaria institucijos programų projektams ir pateikia institucijos strateginio veiklos plano projektą institucijos vadovui;</p> <p>49.10. suformuluoja (tikslina) efekto vertinimo kriterijus.</p> <p>50 punktas</p> <p>Institucijos programos koordinatorius (arba atitinkamo struktūrinio padalinio vadovas):</p> <p>50.1. atlieka analizę kuruojamos institucijos programos mastu;</p> <p>50.2. nustato institucijos programos tikslus ir jų išdėstymą prioriteto tvarka, suformuluoja uždavinius ir numato rezultatus;</p> <p>50.3. nustato rezultato ir produkto kriterijus;</p> <p>50.4. numato arba teikia užduotis priemonių planuotojams (vykdytojams);</p> <p>50.5. įvertina priemonių planuotojų (vykdytojų) pateiktų projektų suderinamumą su uždaviniais;</p> <p>50.6. užtikrina visos institucijos programos uždavinių tarpusavio suderinamumą;</p> <p>50.7. rengia uždavinių įgyvendinimo priemonių ir numatomo biudžeto projektus;</p> <p>50.8. derina programos projektą su institucijos strateginio planavimo grupe.</p> <p>51 punktas</p> <p>Asmenys (arba atitinkamų struktūrinių padalinių vadovai), atsakingi už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą:</p> <p>51.1. pateikia analizę kurujamų uždavinių mastu;</p> <p>51.2. nustato uždavinių įgyvendinimo priemones;</p> <p>51.3. numato, kiek reikės asignavimų uždaviniams ir priemonėms įgyvendinti;</p> <p>51.4. suderina uždavinių įgyvendinimo priemonių ir reikiamų asignavimų projektą su institucijos programos koordinatoriumi.</p> <p>Institucijos programų koordinatoriai institucijų vadovų pavedimu gali atsakyti už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą.</p> <p>52 punktas</p> <p>Strateginio planavimo grupė organizuoja pasitarimus, kurių metu apibendrina gautą iš institucijos programų koordinatorių informaciją ir suformuluoja pasiūlymus dėl aplinkos ir išteklių analizės, misijos, strateginių tikslų ir programų. Pasitarusi su institucijos vadovybe, grupė turi nuspręsti, kurias institucijos programas laikyti prioritetinėmis, kokiais terminais jas įgyvendinti.</p> <p>53 punktas</p> <p>Strateginio planavimo grupė gali rekomenduoti institucijos programų koordinatoriams užpildyti atitinkamas institucijos programų rengimo formas.</p> <p>54 punktas</p> <p>Rengiant (tikslinant) institucijos programas, institucijos strateginio planavimo grupė kartu su programų koordinatoriais privalo nustatyti asignavimų poreikį pagal taikytinas atitinkamas išlaidų analizes.</p>
PO10.2	Bendrieji projektų valdymo principai	
PO10.3	Projektų valdymo traktavimas	<p>LRV 2003-02-03 Nr. 182 11 punktas</p> <p>Institucijos, rengdamos strateginius atitinkamų metų veiklos planus, planuoja, įtraukia į savo programas informacinės visuomenės plėtros priemones įgyvendinančias Lietuvos informacinės visuomenės plėtros programą, taip pat priemones, skirtas informacinei infrastruktūrai eksploatuoti. Visas šias priemones, susijusias su informacinės visuomenės plėtra, institucijos, vadovaudamosi Strateginio planavimo metodikos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (Žin., 2002, Nr. 57-2312), 37 punktu, nurodo formoje „Informacija apie dalyvavimą tarpinstitucinėje programoje“ (Strateginio planavimo metodikos 3 priedas) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytais terminais teikia Finansų ministerijai kartu su strateginiu veiklos planu, o informacijos apie dalyvavimą tarpinstitucinėje programoje patvirtintą kopiją – ir Komitetui (kartu siunčiama ir elektroninė forma).</p>
PO10.4	Tarpininkų įsipareigojimai	<p>LRV 2003-02-03 Nr. 182 7 punktas</p> <p>Komitetas, atsižvelgdamas į institucijų pasiūlymus, parengia projektą Lietuvos informacinės visuomenės plėtros programos, kurioje numatomi</p>

		<p>atitinkamo laikotarpio uždaviniai, siekiami rezultatai, atsakingi vykdytojai ir kita informacija, reikalinga Strategijoje suformuluotiems prioritetams ir tikslams įgyvendinti.</p> <p>8 punktas</p> <p>Parengtas Lietuvos informacinės visuomenės plėtros programos projektas turi būti svarstomas Komiteto rengiamuose pasitarimuose su Vidaus reikalų ministerijos, Susisiekimo ministerijos ir kitų suinteresuotų institucijų atstovais, po to teikiamas svarstyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės sudarytai Informacinės ir žinių visuomenės plėtros komisijai.</p>
PO10.5	Projekto apimties išdėstymas	
PO10.6	Projekto fazės inicijavimas	
PO10.7	Kompleksinis projekto planas	<p>LRV 2005-05-03 Nr. 485 6 punktas</p> <p>Prie nutarimo projekto papildomai pateiktame registro kūrimo ir įsteigimo kalendoriniame darbų grafike ir išlaidų sąmatoje nurodomi registro kūrimo pagrindinių etapų (techninio aprašymo (specifikacijos) rengimo, programavimo, techninių ir programinių priemonių įsigijimo, registro infrastruktūros kūrimo, specialistų mokymo) įgyvendinimo terminai, jiems įgyvendinti reikalingos lėšos ir finansavimo šaltiniai, jeigu numatoma naudoti kitas, ne Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, lėšas.</p>
PO10.8	Projekto ištekliai	<p>LRV 2005-05-03 Nr. 485 6 punktas</p> <p>Prie nutarimo projekto papildomai pateiktame registro kūrimo ir įsteigimo kalendoriniame darbų grafike ir išlaidų sąmatoje nurodomi registro kūrimo pagrindinių etapų (techninio aprašymo (specifikacijos) rengimo, programavimo, techninių ir programinių priemonių įsigijimo, registro infrastruktūros kūrimo, specialistų mokymo) įgyvendinimo terminai, jiems įgyvendinti reikalingos lėšos ir finansavimo šaltiniai, jeigu numatoma naudoti kitas, ne Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, lėšas.</p>
PO10.9	Projekto rizikos valdymas	
PO10.10	Projekto kokybės planas	
PO10.11	Projekto pokyčių kontrolė	
PO10.12	Užtikrinimo metodai planavimo etape	
PO10.13	Projekto vykdymo matavimas, pranešimas ir stebėjimas	
PO10.14	Projektų užbaigimas	

3 PRIEDAS**ANKETA****LIETUVOS EKSPERTAMS**

Gerbiamieji,

Lietuvoje viešajame sektoriuje vis daugiau dėmesio skiriama strategijų kūrimui ir tobulinimui. Kas metai augant informacijos svarbai, organizacijos nebeįsivaizduoja savo veiklos be informacinių technologijų (toliau vadinama - IT).

Maloniai prašome Jus pasidalinti savo patirtimi IT valdymo srityje. Tikime, kad Jūsų išsamių atsakymų pagalba bus rasti kritiniai taškai organizacijų IT valdyme ir tai padės lengviau priimti sprendimus, kad viešojo sektoriaus organizacijos IT valdymas o taip pat ir pati veikla taptų efektyvesne.

I. Informacija apie ekspertą

1. Eksperto išsilavinimas:

2. Eksperto šiuo metu užimamos pareigos:

3. Eksperto patirtis (IT planavimo procese arba IT strategijos kūrime (metais)):

4. Eksperto patirtis (IT auditavime/konsultavime (metais)):

II. Informacija apie audituotus/konsultuotus subjektus

5. Kokiomis metodikomis vadovaujantis buvo atliekami auditai:

6. Kokiomis metodikomis vadovautasi rengiant IT strategijas, IT valdymo politiką audituotuose/konsultuotose organizacijose:

7. Įvardinkite, prioriteto tvarka pradėdami nuo svarbiausio, trūkumus/problemas vyraujančius audituotų institucijų IT valdyme (ne daugiau 5):

8. Kokios Jums žinomos valstybinės institucijos šiuo metu stipriausiai tiesiogiai įtakoja kitų viešojo sektoriaus institucijų IT valdymą (ne daugiau 10 pavyzdžių):

Nr.	Institucijos pavadinimas	Įtakos sfera IT valdyme (pvz. saugumas, planavimas, plėtra)	Kokiu dokumentu įpareigojama
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

9. Jūsų manymu kokio dėmesio daugiau/mažiau turėtų skirti IT valdymą nustatančios institucijos kad padėtis pagerėtų? Kodėl?

10. Kokios geriausios praktikos pastebėtos subjektuose (gera praktika tai, ko vykdyti neprivaloma bet organizacijos daro ir kitom būtų patartina taip daryti):

11. Kokius pakeitimus įvestumėte Jūs, kad valstybinių institucijų IT valdymas pagerėtų?

Ačiū už jūsų nuoširdžius atsakymus.