

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

LINA TURONYTĖ  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMA

TEMA  
**LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS  
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAVIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:  
doc. dr. K. Ž. Svetikas

Vilnius, 2007

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. STRATEGINIO PLANAVIMO RAIDA LIETUVOS RESPUBLIKOJE .....	7
1.1. Strateginis planavimas Vyriausybės lygiu .....	7
1.2. Valstybės institucijų strateginis veiklos planavimas.....	9
2. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAVIMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOJE .....	19
2.1. Strateginis veiklos planas .....	19
2.2. Programos .....	25
2.3. Stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus .....	27
3. VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIO VEIKLOS PLANAVIMO SISTEMOS TYRIMAS .....	30
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	43
SANTRAUKA .....	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	48

## IVADAS

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, šalyje buvo atsisakyta iki tol egzistavusio planavimo, kuris buvo traktuojamas kaip sovietmečio palikimas.

Ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir kitos viešojo administravimo institucijos metai po metų vykdė savo funkcijas, per daug nesusimąstydamos apie tikslus bei jų įgyvendinimo rezultatus. Veikla buvo labiau orientuota į procesą, o tikslas – gauti kuo daugiau lėšų iš valstybės biudžeto. Tokia situacija negalėjo tęstis toliau. Visų pirma ribotos valstybės biudžeto lėšos bei neaiškus jų panaudojimas valstybės institucijose vertė Lietuvos Respublikos Vyriausybę keisti valstybės biudžeto formavimo principus. Buvo nuspręsta Lietuvoje biudžetą formuoti programų pagrindu. Nuo 1998 m. visos institucijos, siekdamos gauti lėšų iš valstybės biudžeto, turėjo parengti programas ir jų vykdymo išlaidų sąmatas. Tačiau tai buvo tik pirmas žingsnis planuojant šalies biudžeto išlaidas ir tobulinant institucijų veiklą.

1998 m. Rusijos krizė ir su ja susijęs Lietuvos ūkio nuosmukis bei sumažėjusios įplaukos į valstybės biudžetą vertė tuometinę Lietuvos Vyriausybę susimąstyti, kaip valdyti šalį ir finansus veikiant neigiamiems išorės veiksniams. Pasidarė aišku, kad reikia daryti esmines valstybės valdymo reformas. Siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių bei efektyviau naudoti turimus išteklius reikėjo pradėti strategiškai valdyti, t. y. aiškiai ir tiksliai suformuluoti politikos tikslus, siektinus rezultatus bei nustatyti prioritetus.

1998 m. buvo pradėtas įgyvendinti Lietuvos–Kanados viešojo administravimo reformos projektas, kuris buvo orientuotas į strateginio planavimo diegimą Vyriausybės lygiu. Iš pradžių buvo vykdomi pilotiniai strateginių veiklos planų rengimo projektai keliuose ministerijose. Procesui išibėgėjus ir parengus vieningas rekomendacijas dėl strateginių veiklos planų rengimo, 2000 m. 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, nuolatos tobulina Strateginio planavimo metodiką.

Strateginis planavimas nėra naujas dalykas. Kai kuriose Europos Sąjungos (toliau – ES) 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 m., tačiau jau 2001 m.

*Tema.* Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos strateginis veiklos planavimas.

*Aktualumas.* Strateginis planavimas literatūroje dažnai aptariamas tik bendrais bruožais, nepakankamai analizuojama, ar efektyviai atliekamas strateginis planavimas valstybės institucijoje, trūksta problemų su kuriomis susiduria strateginį planavimą atliekanti institucija išaiškinimo, jų savalaikio sprendimo tobulinant Strateginio planavimo metodiką, rekomendacijų strateginiam planavimui įgyvendinti.

*Tyrimo objektas.* Vidaus reikalų ministerijos strateginis veiklos planavimas.

*Tyrimo hipotezė.* Strateginis planavimas Vidaus reikalų ministerijoje vykdomas pakankamai efektyviai vadovaujantis Strateginio planavimo metodikoje pateiktomis rekomendacijomis.

*Tyrimo tikslas.* Šio magistro baigiamojo darbo tikslas yra išanalizuoti Vidaus reikalų ministerijoje vykdomą strateginį veiklos planavimą ir išryškinti su tuo susijusias problemas bei pateikti galimus jų sprendimo būdus.

*Tyrimo uždaviniai.* Siekiant užsibrėžto tikslo šiame darbe iškelti šie uždaviniai:

1. Apžvelgti strateginio planavimo raidą Lietuvos Respublikoje.
2. Išanalizuoti pagrindinius pokyčius Strateginio planavimo metodikoje.
3. Įvertinti Strateginio planavimo metodikos nuostatų taikymą Vidaus reikalų ministerijos strateginiame veiklos planavime.
4. Atlikti tyrimą ir atskleisti pagrindines problemas Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo sistemoje.

*Tyrimo metodika.* Magistro baigiamajame darbe buvo naudojami šie metodai:

Loginis tyrimo metodas: šis metodas reikalingas atskleidžiant mokslinio tiriamojo darbo tikslus, aiškinantis teisės normų turinį, formuluojant išvadas bei apibendrinimus.

Apibendrinimo metodas: šis metodas reikalingas apibendrinant naudotą literatūrą, darant galutines išvadas, formuluojant pagrindinius magistro baigiamojo darbo ir tyrimo teiginius.

Analizės metodas: šis metodas reikalingas praktiškai ar mintyse suskaidyti daiktą, reiškinių visumą į sudėtinę dalis, požymius, savybes, kurios nors dalies, kuri vėliau nagrinėjama atskirai, išskyrimui iš visumos.

Anketinė apklausa: šis metodas reikalingas siekiant gauti objektyvią informaciją apie Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo sistemą bei darant galutines išvadas.

*Darbo struktūra.* Pirmoje dalyje aptariamas strateginio planavimo diegimas ir raida Lietuvoje, diegimo metu iškilusios problemos ir jų sprendimo būdai, pagrindiniai pokyčiai Strateginio planavimo metodikoje, reglamentuojančioje Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus institucijų strateginį planavimą.

Antroje dalyje analizuojamas strateginis veiklos planavimas Vidaus reikalų ministerijoje: strateginio veiklos plano rengimas, programų analizė, stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Trečioje dalyje aptariami anketinės apklausos būdu gauti rezultatai, apibendrinamos pagrindinės problemos Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo sistemoje.

Baigiamąją dalį sudaro išvados ir rekomendacijos strateginio planavimo sistemai gerinti ir tobulinti bei naudotos literatūros sąrašas, santrauka, santrauka anglų kalba.

*Naudota literatūra ir šaltiniai.* Darbe naudotasi Lietuvos Respublikos norminiais teisės aktais, reglamentuojančiais strateginį veiklos planavimą, užsienio autorių knygomis, kitais įvairiais šaltiniais internete, kitų šalių valdžios institucijų svetainėse pateikiama medžiaga strateginio veiklos planavimo klausimais. Literatūros sąrašas pateikiamas tokia tvarka: pirmoje grupėje nurodomi teisės aktai, antroje – metodinė ir periodinė literatūra, trečioje – kita literatūra, ketvirtoje – internetiniai šaltiniai.

### **Naudojamos sąvokos**

**Strateginis planavimas** – formalizuota sistema, leidžianti nustatyti strategines veiklos kryptis ir būdus, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

**Strateginis veiklos planas** – detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti.

**Sutrumpintas strateginis veiklos planas** – strateginio planavimo dokumentas, kuriame glaustai pateikiamas strateginio veiklos plano turinys: institucijos misija, strateginiai tikslai, vykdomos programos, šių programų tikslai ir siekiami rezultatai.

**Išorinės aplinkos analizė** – institucijos politinių, ekonominių, socialinių, technologinių bei kitų aplinkos veiksnių įvertinimas.

**Išteklių analizė** – institucijos turimų žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių sudėties, struktūros ir vaidmens analizė.

**Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG analizė)** – analizė, kuria apibendrinami ir sujungiami aplinkos ir išteklių analizės rezultatai, suklasifikuojami strategiją lemiantys veiksniai į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

**Institucijos misija** – institucijos paskirtis ir išsipareigojimai, rodantys su institucija susijusius esamus ir numatomus visuomenės poreikius, naudojami tolesniuose institucijos strateginio veiklos plano rengimo etapuose.

**Institucijos programa** – strateginio veiklos plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai.

**Strateginis tikslas** – ilgos trukmės tam tikroje srityje užsibrėžtas siekis, rodantis visos strategijos ar atitinkamos jos dalies įgyvendinimo planuojamą efektyvumą.

**Tikslas** – per programos vykdymo laikotarpį užsibrėžtas siekis, paprastai rodantis vieno ar kelių uždavinių įgyvendinimo planuojamą rezultatą.

**Uždavinys** – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti programos tikslo įgyvendinimą.

**Priemonė** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas ir veiksmai, kuriems naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

**Vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo, programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą.

**Produkto kriterijus** – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialinis ar intelektualinis produktas ir (ar) paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti.

**Rezultato kriterijus** – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.

**Efekto kriterijus** – institucijos strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės.

**Prognozavimas** – ateities įvykių ir tendencijų numatymas, turintis svarbų poveikį institucijos funkcionavimui priimant sprendimus.

# 1. STRATEGINIO PLANAVIMO RAIDA LIETUVOS RESPUBLIKOJE

## 1.1. Strateginis planavimas Vyriausybės lygiu

Strateginis planavimas neišvengiamai turi būti vykdomas tiek Vyriausybės, tiek institucijų lygiu. Pirmiausia Vyriausybė turi suformuluoti savo tikslus, nustatyti prioritetus ir tik tada valstybės institucijos galės planuoti savo veiklą.

Lietuvoje viskas susiklostė lyg ir atvirkščiai, t. y. valstybės institucijos rengė savo strateginius veiklos planus ne visai suvokdamos valstybės ilgalaikius tikslus. Tam įtakos turėjo ir dažnai besikeičiančios vyriausybės, kurios kai kuriose srityse vykdė priešingą politiką.

2001 m. Vyriausybės kanceliarija atliko planavimo dokumentų analizę. Apžvelgus ir išnagrinėjus bendrąjį šalies ir atskirų sektorių plėtros planavimą, buvo padaryta išvada, kad šalyje egzistuoja daugiau nei 80 įvairios paskirties, skirtingų laikotarpių bei skirtingų institucijų patvirtintų programų, koncepcijų, strategijų. Ministerijos, rengdamos bei įgyvendindamos savo šakos strategijas ar programas, tik formaliai jas derino su kitų sričių strategijomis bei programomis. Kadangi nebuvo jokios koordinacijos, ministerijos, siekdamos tik savo tikslų, kai kuriais klausimais laikėsi skirtingų pozicijų. Planavimo dokumentai dažnai buvo nesiejami su valstybės finansinėmis galimybėmis ir biudžeto formavimu. Nebuvo jokios aiškios planavimo dokumentų sistemos, jokio reglamentavimo Vyriausybės lygiu.

2001–2004 m. Vyriausybės programoje buvo numatyta „sukurti sistemą, kuri leistų formuoti ilgalaikę (10–15 m.) valstybės strategiją, kurios svarbiausi sprendimai būtų pagrindu priimančios trumpalaikes 3–5 m. (taip pat ir Vyriausybės) programas.

2001 m. Lietuvoje jau buvo pradėti vykdyti trimečiai strateginiai veiklos planai, buvo vidutinės trukmės planavimo dokumentai, tačiau nebuvo svarbiausio – ilgalaikio planavimo dokumento, kuriame būtų suformuluoti valstybės ilgalaikiai tikslai. Iškilę būtinybę parengti Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Siekdama įgyvendinti šį tikslą, 2001 m. Vyriausybė pritarė Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijai, o vėliau Ūkio ministerija, dalyvaujant visoms ministerijoms, parengė ir strategijos projektą.

2002 m. liepos mėnesį Vyriausybė pritarė Valstybės ilgalaikės raidos strategijai ir pateikė ją svarstyti Seimui. Valstybės ilgalaikės raidos strategijos parengimą galima traktuoti kaip svarbų žingsnį tobulinant šalies strateginį valdymą. Tai pirmasis nepriklausomos Lietuvos dokumentas, kuriame numatyta ilgalaikė valstybės raidos vizija, valstybės raidos ilgalaikiai prioritetai bei visų sektorių ilgalaikės plėtros kryptys iki 2015 m. Vyriausybė pasiūlė išskirti tris ilgalaikius valstybės raidos prioritetus:

žinių visuomenė;

saugi visuomenė;

konkurencinga ekonomika.

Kiekvienam prioritetui įgyvendinti numatytos kryptys, t. y. nurodyta per kokių sektorių plėtrą bus įgyvendinami išskelti tikslai.

2002 m. lapkričio 12 d. Seimas pritarė šiam dokumentui. Valstybės ilgalaikės raidos strategija tapo pagrindiniu mūsų valstybės ilgalaikio planavimo dokumentu. Tai leido subalansuoti atskirų sričių arba sektorių raidą, numatyti ilgalaikę jų plėtros perspektyvą. Strategija sudarė prielaidas kryptingesnei valstybės raidai, taigi ir efektyvesniam ribotų šalies išteklių panaudojimui, paspartino prioritetinių ūkio sričių vystymąsi. Galima teigti, kad Valstybės ilgalaikės raidos strategija užbaigė strateginio planavimo sistemos sukūrimą.

Vyriausybė, atsižvelgdama į tai, kad šalies plėtros strateginis valdymas traktuojamas kaip valstybės strategijos kūrimo, įgyvendinimo ir analizės funkcija, kartu pasiūlė sukurti strateginės analizės ir stebėsenos (monitoringo) sistemą. Siūlyta, kad valstybės ir mokslo institucijos stebėtų strategijos įgyvendinimą ir periodiškai fiksuotų faktinius strategijos realizavimo rezultatus. Vyriausybė turėjo peržiūrėti patvirtintas nacionalines programas, parengti naujas strategijai realizuoti reikalingas programas ir suderinti jas tarpusavyje. Į šios strategijos nuostatas privalėjo atsižvelgti ministerijos bei Vyriausybės įstaigos, rengdamos ilgalaikes ir vidutinės trukmės strategijas bei kitus planavimo dokumentus.

2002 m. birželio mėnesį Vyriausybė pritarė Ilgalaikiai ūkio plėtros strategijai, kuri buvo sudėtinė Valstybės ilgalaikės raidos strategijos dalis, detaliau nustatanti Lietuvos ūkio plėtros kryptis iki 2015 m. Šioje strategijoje įvardyti uždaviniai bei priemonės, būtinos tam, kad Lietuvos bendras vidaus produktas (toliau – BVP) augtų sparčiau ir per penkiolika metų padidėtų 2–2,5 karto, o tai leistų pasiekti būsimą ES vidurkį.

Vyriausybės priimtoje 2002 m. metodikoje įtvirtinta įvairių planavimo dokumentų hierarchija, išryškinti jų tarpusavio ryšiai bei paskirtis. Strateginio planavimo sistemos modelį sudaro trijų lygmenų tarpusavyje susiję strateginiai dokumentai:

1. ilgalaikiai planavimo dokumentai (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Ilgalaikė ūkio plėtros strategija, sektorių ilgalaikės plėtros strategijos ir kt.);
2. vidutinės trukmės tarpsektoriniai (NPP / BPD), sektoriniai ir horizontalūs planavimo dokumentai, kitos tikslinės programos;
3. trumpalaikiai 1–3 m. planavimo dokumentai (institucijų strateginiai veiklos planai).

*Strateginio planavimo komitetas.* Buvo sudarytas strateginio planavimo komitetas (toliau – komitetas), kuris tapo pagrindiniu įstatymų sprendimų priėmėju, kuris renkasi reguliariai, kas dvi savaites pirmininkaujant Ministrui Pirmininkui. Permainos koalicinėse vyriausybėse (6 vyriausybės nuo 1999 m. iki 2006 m. gegužės) grėšė strateginio planavimo sistemos egzistavimui, bet



stabilumas buvo palaikomas aukštesniuose lygiuose, todėl, kad beveik pusė „kabineto“ ministrų buvo postuose keletą metų, priklausydami keletui skirtingų koalicinių vyriausybių. [32]

Komitetas įkurtas ir veikia nuo 1999 m. ir yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės patariamoji institucija. Komitetas svarsto ir teikia pasiūlymus bei rekomendacijas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės vykdomos politikos strategijos, svarbiausių Lietuvos Respublikos Vyriausybės politinių, finansinių, socialinių, ekonominių bei kitų valdymo sričių plėtros sprendimų. Komitete taip pat svarstomi valstybės biudžeto formavimo ir vykdymo klausimai. Paprastai komitete svarstomi probleminiai, ginčytini arba nesuderinti klausimai, taip pat pasiūlymai, kurie gali turėti didelį poveikį įvairioms valstybės gyvenimo sritims, naujų teisės aktų koncepcijos, įstatymų projektai, programų ir plėtros planų projektai, tvarkos bei įvairios reformos. Rekomenduotina, kad visos naujai rengiamos strategijos visų pirma turi būti apsvaistytos komitete ir tik po to teikti jas svarstyti Vyriausybės posėdyje. [42]

Strateginio planavimo komitetą sudaro:

1. Ministras Pirmininkas (komiteto pirmininkas);
2. Finansų ministras;
3. Krašto apsaugos ministras;
4. Socialinės apsaugos ir darbo ministras;
5. Užsienio reikalų ministras;
6. Ūkio ministras;
7. Vidaus reikalų ministras;
8. Žemės ūkio ministras;
9. Ministro Pirmininko vyriausiasis patarėjas;
10. Vyriausybės kancleris.

## **1.2. Valstybės institucijų strateginis veiklos planavimas**

2002 m., siekiant patobulinti, praplėsti bei panaikinti per dvejus metus praktiškai taikant metodiką išryškėjusius trūkumus, buvo parengta ir 2002 m. birželio mėnesį Vyriausybės patvirtinta nauja metodika.

Strateginis planavimas suprantamas ne vien kaip strateginio plano parengimas, o kaip formalizuota jo parengimo ir įgyvendinimo sistema.

Trumpai apžvelgsiu šiuos institucijos strateginio veiklos plano rengimo etapus:

išorinės aplinkos, išteklių ir stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau – SSSG analizė);

misijos formulavimas;

strateginių tikslų nustatymas;

institucijos programų rengimas.

Kadangi vienas iš svarbiausių strateginio planavimo aspektų yra įvertinti ir laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, labai svarbus etapas yra strateginė analizė. Institucija turi išanalizuoti išorės ir vidaus veiksmus, įvertinti jų galimą (teigiamą arba neigiamą) poveikį institucijos veiklai. Institucijos išorės aplinkos analizės metu turi būti detalios apžvelgti politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai išorės veiksniai (toliau – PEST analizė). Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksmus, vertinami išteklių (vidaus veiksniai). Tam išanalizuojamos šios sritys: teisinė bazė, organizacinė struktūra, planavimo sistema, žmonių išteklių (etatai, kvalifikacija), finansiniai išteklių, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos), vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema. Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG analizė. Stiprybės ir silpnybės išryškėja kaip institucijos išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius veiksmus, kurie išryškėja kaip institucijos išorinės aplinkos rezultatas. SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;
2. kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
3. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
4. kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Ši analizė parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksmų, leidžia numatyti užsibrėžtų tikslų siekimo būdus, padeda įvertinti alternatyvius sprendimų būdus ir išsirinkti tinkamiausią. Ji reikalinga planavimo procese.

Apžvelgus išorės ir vidaus veiksmus, suformuluojama institucijos misija. Misija apibūdina svarbiausią institucijos tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį. Suformulavus institucijos misiją, nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Tikslai – tai rezultatai, kurių siekia institucija, įgyvendindama savo misiją ir vykdydama savo veiklą. Jie turi nusakyti bendro pobūdžio rezultatą. Institucija savo strateginius tikslus turi derinti su ilgalaikiais tikslais, nustatytais planavimo dokumentuose: ūkio šakos (sektorius) strategijoje, Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Vyriausybės programoje, Nacionaliniame plėtros plane (toliau – NPP) / Bendrajame programavimo dokumente (toliau – BPD) ir kt.

Suformulavus institucijos strateginius tikslus, kuriamos programos. Programos turi atspindėti iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą. Nustatomi kiekvienos programos tikslai, uždaviniai, priemonės ir uždavinių vertinimo kriterijai. Programa turi turėti kelis tikslus. Programos tikslas turi būti realus – būtina nurodyti konkretų rezultatą, kurį norima pasiekti per programos vykdymo laikotarpį. Kiekvienos programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Uždavinys turi būti realiai pasiekiamas, užsibrėžtas ir kiekybiškai išreikštas rezultatas, kurį galima įvertinti.

Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija atliks per metus, siekdama institucijos programos tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų. Uždaviniui pasiekti numatoma priemonių visuma. Priemonė turi būti efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą naudojant turimus arba planuojamus gauti išteklius. Ji turi būti suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama. Programų uždavinių įgyvendinimui vertinti nustatomi produkto vertinimo kriterijai. Jie turi suteikti informaciją apie programos tikslų pasiekimo lygį. Uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai turi būti realūs, teisingi, aiškiai suformuluoti, leisti daryti palyginimus ir vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą. Uždavinių vertinimo kriterijai gali būti kiekybiniai, kokybiniai ir išlaidų efektyvumo.

Vertinimo kriterijai turi būti skelbiami ir už juos turi būti atsiskaitoma institucijoje ir už jos ribų, jais turi būti vadovaujama priimant sprendimus, t. y. jie turi padėti stebėti pažangą, valdyti ir kontroliuoti.

Ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininų administracijos turi parengti ir sutrumpintą strateginį veiklos planą, kurio paskirtis – glaustai pateikti visuomenei svarbiausią informaciją apie ministerijos, Vyriausybės įstaigos arba apskrities viršininko administracijos veiklą – misiją, strateginius tikslus, vykdomas programas, programų tikslus ir siekiamus rezultatus. Sykiu pateikiamas ir trumpas kitais metais planuojamų reformų aprašymas.

*Strateginių veiklos planų įgyvendinimas ir stebėseną.* Seimui patvirtinus valstybės biudžetą, institucijos pradeda gauti iš valstybės išdo lėšų strateginiuose veiklos planuose numatytoms programoms vykdyti.

Strateginio veiklos plano įgyvendinimas turi būti stebimas ir kontroliuojamas. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėjimą turi užtikrinti stebėsenos (monitoringo) procedūros. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolė apima faktinių rezultatų palyginimą su užsibrėžtais vertinimo kriterijais, ji nustato nukrypimus nuo pasirinktų tikslų, uždavinių ir šiuos nukrypimus lemiančius išorės ir vidaus veiksnius. Kontrolės duomenys panaudojami tam, kad būtų laiku priimti sprendimai, šalinantys nukrypimus lėmusias priežastis. Stebėseną ir kontrolę yra glaudžiai susijusios, jų pagrindu gauta informacija gali būti panaudojama užtikrinant grįžtamojo ryšio mechanizmą, kuris leidžia koreguoti tikslus, uždavinius, priemones bei tinkamai perskirstyti lėšas. Stebėseną turi būti atliekama viso proceso metu ir visais lygiais.

Institucijų vadovai turi sukurti tokią vidaus kontrolės sistemą, kad būtų galima nuolat vertinti, kaip institucija įgyvendina strateginius tikslus ir programas, ar darbuotojai vykdo pavestus uždavinius, ar vykdomų programų priemonės yra efektyvios. Institucijos programų vykdymą vertina vidaus audito tarnybos.

Vyriausybė privalo stebėti, kaip institucijos įgyvendina savo strateginius veiklos planus. 2002 m. gegužės mėnesį Vyriausybė priėmė nutarimą dėl ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir apskričių viršininkų veiklos ataskaitų, kuriuo įtvirtino valstybės institucijų atskaitomybę. Šis nutarimas konkretizuoja valstybės institucijų atsiskaitymo už rezultatus tvarką. Ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai kas pusmetį ir pasibaigus metams privalėjo teikti vyriausybei ataskaitas, kaip įgyvendinami strateginiai veiklos planai, kokie rezultatai pasiekti bei su kokiomis problemomis buvo susidurta įgyvendinant planus.

Metinės veiklos ataskaitos turi būti viešai skelbiamos, kad visuomenė galėtų susipažinti, ką naudingo nuveikė valstybės institucijos. Vyriausybė turi kasmet atsiskaityti Seimui už praėjusių metų veiklą.

*Strateginio planavimo diegimo problemos ir jų sprendimo būdai.* Kadangi pirmieji valstybės institucijų strateginiai veiklos planai buvo parengti per rekordiškai trumpą laiką (1,5 mėnesio), jie buvo daugelio metų veiklos, o ne strateginio mastymo atspindys. Išryškėjo menkas vadovų vadybinis pasirengimas, prastas veiklos organizavimas. Blogiausia tai, kad pradžioje dauguma vadovų strateginį veiklos planą prilygino biudžetinei paraiškai ir pavedė šį darbą atlikti finansininkams. Vėliau jie suvokė, kad, siekiant suformuluoti ir įgyvendinti institucijos tikslus, reikia į šį procesą įtraukti visus darbuotojus. Siekiant suderinti visų institucijos padalinių veiklą ir parengti gerą institucijos strateginį veiklos planą, turi būti sudaryta institucijos strateginio planavimo grupė. Ši grupė būtų atsakinga ir už plano įgyvendinimo koordinavimą, iškilusių problemų analizavimą, biudžetinais metais pasiektų rezultatų įvertinimą.

Išanalizavus pirmuosius institucijų strateginius veiklos planus, išryškėjo šie metodiniai trūkumai: [35]

viena iš silpniausių vietų buvo išorės ir vidaus veiksmų analizė. Visai natūralu, kad institucijų finansininkai buvo nepajėgūs atlikti tokios analizės. Tik konkretūs programų rengėjai (vykdytojai) bei analitikai galėjo išanalizuoti, nuo ko priklauso institucijos tikslų įgyvendinimas, tačiau iš pradžių jie į planų rengimą nebuvo įtraukti.

Labai skirtingos misijos ir strateginių tikslų formuluotės parodė, kad kai kurios institucijos, ypač apskričių viršininkai, visiškai nesuvokia, kuo misija ir strateginiai tikslai skiriasi nuo vykdomų funkcijų išvardijimo.

Rengiant programas aiškiai dominavo finansininkų pozicija – kuo daugiau institucija parengs programų, tuo daugiau bus galima gauti lėšų iš valstybės biudžeto. Viena iš rekordininkių buvo Ūkio ministerija, iš pradžių pateikusi 27 programas. Beveik visos institucijos turėjo sumažinti programų skaičių ir jas parengti atsižvelgdamos į strateginius tikslus.

Didžiausia problema strateginių planų rengėjams buvo vertinimo kriterijų formulavimas. Blogai suformuluoti institucijų rodikliai negalėjo atspindėti veiklos rezultatų arba padarinių. Daugumai valstybės tarnautojų tai buvo visiškai naujas dalykas ir jiems atrodė, kad kai kurios veiklos apskritai neįmanoma įvertinti. Tačiau, pasak Kanados ekspertų „nėra to ko neįmanoma įvertinti“. Reikia pažymėti, kad strateginio planavimo pradininkėse (JAV ir Kanadoje) vertinimo kriterijai tobulinami daug metų. Paprastus vertinimo kriterijus ten pakeitė kelių pakopų kriterijai, kurie parodo tiek uždavinių lygmens rezultatus, tiek programos bei visos veiklos poveikį visuomenei.

Įsisenėjusi Lietuvos problema buvo ta, kad kiekvienais metais formuojant valstybės biudžetą, kiekvienos ministerijos bazinis biudžetas buvo tik nereikšmingai pakoreguojamas. Ministerijų ar kitų institucijų programos retai kritiškai peržiūrimos, nors tai atlikus būtų galima persikirstyti lėšas: iš neefektyvių veiklos sričių jas skirti naujiems projektams įgyvendinti.

Dar viena problema – investicijų planavimas. Lietuvoje susiklostė tokia padėtis, kad paprastosios ir nepaprastosios (investicijų) išlaidos buvo planuojamos atskirai. Ilgą laiką šias išlaidas skirstė dvi ministerijos: Finansų ministerija planavo paprastasias išlaidas, o Ūkio ministerija – nepaprastasias. Apie investicinių projektų finansavimą institucijos sužinodavo pavėluotai, t. y. kartais prieš pat Valstybės biudžeto įstatymo patvirtinimą. Siekdama labiau integruoti investicijų planavimą į bendrą valstybės biudžeto rengimo ciklą, Vyriausybė pavedė šią funkciją Finansų ministerijai. Nuo 2001 m. valstybės investicinių projektų programą pradėjo rengti Finansų ministerija.

Institucijoms sunku susiorientuoti, kaip valstybės ilgalaikius bei vidutinės trukmės tikslus realizuoti per savo programas. Vyriausybė turėtų aiškiau suformuluoti prioritetus ir skirti daugiau dėmesio jų įgyvendinimui. 2003 m. Lietuvos Vyriausybei buvo išbandymo metai, nes 2004 m. valstybės biudžeto projektą teko susieti su Lietuvos stojimu į ES, Lietuvos finansiniais įsipareigojimais bei ES paramos gavimo galimybėmis. Lietuvai buvo pervedamos ES lėšos įgyvendinti BPD nustatytiems prioritetams ir įtrauktoms priemonėms (suderintoms su Europos komisija). Lietuva turėjo pati nuspręsti, kokiose prioritetinėse srityse panaudoti struktūrinių fondų paramą, tačiau šalies tikslai turėjo būti suderinti su ES tikslais. Dar viena svarbi sąlyga: ES teikia finansinę paramą tik tada, kai projekto naudos gavėjas pats prisideda prie projekto bendro finansavimo. Taigi BPD priemonės turi būti finansuojamos ir iš nacionalinių šaltinių, t. y. iš valstybės ir savivaldybių biudžetų bei privačių lėšų.

Mažai dėmesio buvo skiriama kelių institucijų vykdomoms vadinamosioms tarpinstitucinėms programoms. Nebuvo tokių valstybės institucijų veiklos koordinavimo, priežiūros ir atskaitomybės. Buvo sunku sukontroliuoti, kiek lėšų panaudota tokioms programoms įgyvendinti.

Siekiant tobulinti šių programų vykdymo koordinavimą ir atskaitomybę, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimu Nr. 902 patvirtintuose Strateginio planavimo metodikos pakeitimuose buvo nustatyti tam tikri reikalavimai. Analogiškai turi būti koordinuojamas ir Vyriausybės nustatytų prioritetų įgyvendinimas. Atsakingos institucijos turėtų informuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybę apie problemas, susijusias su šių patvirtintų prioritetų įgyvendinimu, teikti pasiūlymus.

Viena silpniausių valstybės valdymo sričių – kontrolė ir atsiskaitymas už rezultatus. Daugelį metų valstybės institucijos tik formaliai atsiskaitė už savo veiklą, pateikdamos įvairių formų, apimties ir turinio ataskaitas. Kai kurios institucijos to visai nevykdė. Nebuvo aiškaus atskaitomybės mechanizmo. 2002 m. pirmą kartą ministerijos ir Vyriausybės įstaigos pateikė 2001 m. veiklos ataskaitas, kuriose nurodė, kaip vykdė strateginiuose veiklos planuose aprašytas programas, palygino realius rezultatus su planuotais. Tokios ataskaitos kaip bendra Vyriausybės veiklos ataskaita pirmą kartą buvo pateiktos Seimui. Reikia pripažinti, kad įvertinti rezultatus buvo sudėtinga, nes ne visi ministerijų ir Vyriausybės įstaigų pasirinkti vertinimo kriterijai buvo tinkami. Reikėjo sukurti stabilų vertinimo kriterijų sistemą, kad būtų galima nuolat vertinti veiklą bei ją palyginti su ankstesnių metų veikla. Buvo svarstoma, ar tokių apibendrintų veiklos vertinimo kriterijų neturėtų tvirtinti Seimas. Pagal juos Vyriausybė galėtų atsiskaityti už savo veiklą. Kaip pasirinkti kriterijus, vadovams galėtų patarti institucijų vidaus auditoriai, kurie laipsniškai įtraukiami į veiklos vertinimą.

Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesui neigiamą įtaką darė netobulas sprendimų priėmimo mechanizmas. Priimant naujus teisės aktus ar koreguojant galiojančius, pernelyg mažai skiriama dėmesio jų įgyvendinimui ir pasekmėms. Trūko sprendimų priėmimo pagrįstumo, o jų galimos pasekmės vertinamos tik formaliai. Dažnai teikiamo projekto aiškinamajame rašte buvo įrašoma viena frazė „neigiamų pasekmių nenumatoma“, todėl buvo akivaizdu, kad reikėjo tobulinti sprendimų priėmimo sistemą. Lietuvoje plačiai diskutuojama dėl viešojo administravimo institucijų priimamų sprendimų efektyvumo. Visą sprendimo projekto parengimo ir įgyvendinimo procesą galima išskirti į atskiras dalis – problemos identifikavimą, projekto parengimą, projekto įvertinimą, jo įgyvendinimą ir kontrolę. Svarbiausia ciklo stadija – projekto vertinimas – suteikia pagrindą pasirinkti tinkamiausią ir pigiausią įgyvendinimo būdą išnagrinėjus alternatyvas. Būtent ši stadija ir buvo trūkstama grandis sprendimų priėmimo procese Lietuvoje. Todėl buvo būtina parengti sprendimų projektų poveikio vertinimo metodiką ir nustatyti vertinimo principus bei atitinkamas procedūras. Sprendimų projektų poveikio vertinimo metodika buvo patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. vasario 26 d. nutarimu Nr. 276 „Dėl

sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ (Žin., 2003, Nr. 23-975).

Strateginio planavimo diegimas dar kartą įrodė, kokie silpni Lietuvos valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai. Metai po metų vykdydami savo funkcijas, atlikdami įprastines kasdienes užduotis, ne visi institucijų darbuotojai susimąsto, kam reikalingas jų darbas, kokie jų veiklos ilgalaikiai tikslai, kokių rezultatų siekia, ar teisinga linkme dirba, ką reikia pakeisti. Išaiškėjo, kad labai trūksta darbuotojų, sugebančių strategiškai mąstyti, strategiškai analizuoti, rengti alternatyvius sprendimų projektus ir t. t. Daugelyje šalių investicijos į nuolatinį valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą laikomos pagrindiniu institucijos veiklos sėkmės veiksnium. Tik visapusiškai mąstančių darbuotojų komanda gali pasiekti efektyvių veiklos rezultatų. Valstybės tarnautojai turi nuolat tobulinti savo kvalifikaciją, t. y. visą gyvenimą mokytis. Pirmiausia tą turėtų suvokti vadovai, kurie patys privalo tobulėti ir skatinti tobulėti kitus.

*Strateginio planavimo metodika.* Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312) buvo patvirtinta Strateginio planavimo metodika, kurioje, be daugelio patobulinimų, buvo įtvirtinta šalies planavimo dokumentų sistema bei išryškinti jų tarpusavio ryšiai. Siekiant toliau tobulinti strateginį planavimą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimu Nr. 902 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2004, Nr. 112-4187) buvo patvirtinti metodikos pakeitimai.

Pagrindiniai pakeitimai buvo susiję su vertinimo kriterijų tobulinimu, tarpinstitucinių programų reglamentavimo detalizavimu, aiškesniu strateginių planų tvirtinimo reglamentavimu bei kitais pakeitimais.

Vienas esminių pakeitimų susijęs su reikalavimu sukurti ir institucijos strateginiame plane pateikti vertinimo kriterijų sistemą. Šis žingsnis žengtas dėl keleto priežasčių. Visų pirma tai logiškas etapas toliau tobulinant strateginį planavimą. Iki šiol lietuviškoje metodikoje buvo akcentuojami tik žemiausio lygmens vertinimo kriterijai – produkto vertinimo kriterijai. Kadangi šie vertinimo kriterijai yra suprantamiausi ir lengviausiai suformuojami, natūralu, kad iš pradžių tik jie ir dominavo. Antra priežastis, paskatinusi apsispręsti – tai Valstybės kontrolės audito ataskaitos „Programų, finansuojamų iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, kriterijų vertinimas“ išvados, kuriose ypač neigiamai įvertintos institucijų strateginių tikslų bei programų tikslų formuluotės, neleidžiančios nustatyti tikslų pasiekimo lygio. Trečioji priežastis – Lietuvos narystė ES ir galimybė pasinaudoti jos struktūriniais fondais.

Institucijos, rengdamos 2006–2008 m. strateginius veiklos planus, turėjo peržiūrėti savo programų vertinimo kriterijus ir sukurti vientisą jų sistemą, rodančią ne tik institucijos suteiktas paslaugas ar atliktus darbus, bet ir strateginių tikslų bei programų tikslų įgyvendinimą. Tai buvo didelis iššūkis, pareikalavęs nemažai intelektualinių bei administracinių pastangų. Pasirenkant vertinimo kriterijus, svarbu užtikrinti loginį programos elementų ryšį.

Institucijos strateginiame veiklos plane nustatyti vertinimo kriterijai turi atitikti šiuos reikalavimus:

- atspindėti visuomenės lūkesčius;
- būti susiję su pagrindine institucijos veikla: institucijos strateginiais tikslais, programų tikslais ir uždaviniais;
- susiję su pagrindinėmis institucijos išlaidų grupėmis / sritimis;
- būti realūs, aiškiai suformuluoti, nesudėtingi;
- leisti daryti palyginimus su praėjusio laikotarpio rezultatais arba kitomis panašiomis programomis ar rezultatais;
- leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą;
- būti periodiškai peržiūrimi ir prireikus tikslinami. [34]

Efekto ir rezultato kriterijai turi atitikti šiuos reikalavimus:

- Nustatyti pokyčių kryptį (kas keisis);
- Nustatyti pokyčių apimtį (kiek keisis);
- Nustatyti tikslinę grupę (kokia socialinė grupė);
- Nustatyti vietą (kur);
- Nustatyti laiką (kada). [34]

Institucijos strateginiam veiklos planui vertinti gali būti naudojami kiekybiniai ir kokybiniai vertinimo kriterijai. Kiekybiniai vertinimo kriterijai parodo suteiktų paslaugų ar sukurtų produktų apimtį / kiekį ir dažniausiai naudojami įvertinti uždavinio įgyvendinimą, rečiau – programos tikslo įgyvendinimą. Kokybiniai vertinimo kriterijai parodo institucijos veiklos rezultato kokybę bei atspindi skirtingas kokybės dimensijas: apimtį, laiką, vietą, vartotojų pasitenkinimą paslaugomis, jie paprastai naudojami įvertinti programos tikslo įgyvendinimą ir visada – institucijos strateginio tikslo įgyvendinimą. [34]

Rengiant 2006–2008 m. strateginius veiklos planus, vertinimo kriterijų sistemos diegimas buvo didelis išbandymas valstybės tarnautojams, tačiau rezultatai tapo aiškesni visiems: programų rengėjams, vykdytojams, vertintojams bei visuomenei. Vertinimo kriterijų sistema leidžia institucijoms sukurti efektyvias stebėsenos bei atsiskaitymo sistemas. Visuomenei ir Seimui pateikiami aukštesnio lygio vertinimo kriterijai – rezultato ir efekto. Produkto vertinimo kriterijai



labiau taikytini institucijos vidaus kontrolei užtikrinti. Ateityje valstybės tarnautojų veikla turėtų būti vertinama labiau susiejant kiekvieno valstybės tarnautojo veiklos rezultatus su institucijos veiklos rezultatais, t. y. aptartais vertinimo kriterijais. Institucijos strateginio tikslo pasiekimas vertinamas efekto kriterijumi, programos tikslo pasiekimas vertinamas rezultato kriterijumi, uždavinio įgyvendinimas vertinamas produkto vertinimo kriterijumi, tačiau iki šiol nėra vertinami programai skiriami materialiniai ir žmoniškieji ištekliai, jie galėtų būti matuojami indėlio kriterijumi.

Tarptautinė praktika rodo, kad strateginį planavimą diegiančios šalys ėjo panašiu keliu. Kanada 1985 m. pradėjusi nuo produkto vertinimo kriterijų (*output measures*), 2000 m. pradėjo diegti aukštesnio lygio vertinimo kriterijus – rezultato (*immediate outcome*) bei efekto (*outcome measures / strategic results*). Panašų kelią nuėjo ir Naudoji Zelandija – 1987 m. buvo įdiegti produkto vertinimo kriterijai ir tik 2003 m. kai kuriose ministerijose buvo pradėti diegti rezultato ir efekto vertinimo kriterijai. Didžiąjai Britanijai taip pat prireikė 5–6 m., kad pereitų prie aukštesnio lygio vertinimo kriterijų. [34]

Dažnai valstybės institucijos veikla nėra vienintelis ir pagrindinis tos srities raidos veiksnys. Todėl pasirenkant rezultato ir ypač efekto vertinimo kriterijus, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šie kriterijai turėtų parodyti konkrečios institucijos pastangomis pasiektą rezultatą, o ne rezultatą apskritai. Svarbu, kad institucijos neprisiimtų išipareigojimų tose srityse, kur jos nedaro jokios įtakos, ir atvirkščiai – nepasisavintų svetimų nuopelnų.

Kitas reikšmingas pakeitimas yra susijęs su tarpinstitucinių programų rengimo ir įgyvendinimo reglamentavimu. Šie pakeitimai pagerino minėtų programų rengimo bei įgyvendinimo koordinavimą. Siekiant suteikti šioms programoms išskirtinį statusą, Strateginio planavimo metodikoje nustatyta, kad jos turi būti tvirtinamos Vyriausybės. Konkretizuota tarpinstitucinių programų struktūra, įgyvendinimo mechanizmas. Kartu su programa turi būti tvirtinamas įgyvendinimo priemonių planas, kuriame turi būti išdėstytas finansinis poreikis. Programos koordinatoriai savo strateginiame veiklos plane turi parengti tokios tarpinstitucinės programos įgyvendinimo programą. Dalyvaujančios programos įgyvendinime institucijos numatomas priemonės turėtų įtraukti į savo programas. Patikslintos ir tarpinstitucinių programų rengimo bei įgyvendinimo koordinavimo formos.

Ministerijos ir Vyriausybės įstaigos rengia sutrumpintus ir išsamiuosius strateginius veiklos planus. Detalizuodama strateginių veiklos planų tvirtinimą, Vyriausybė nustatė, kad Vyriausybėje bus tvirtinami tik sutrumpinti ministerijų ir Vyriausybės įstaigų planai. Vėliau ministrai ir Vyriausybės įstaigų vadovai turi patvirtinti savo ir jiems pavaldžių institucijų

išsamiusius strateginius veiklos planus. Tokia tvarka sudarė sąlygas geriau koordinuoti įstaigų prie ministerijų veiklą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 194 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2007, Nr. 23-879) metodika buvo išdėstyta nauja redakcija.

Reikšmingas pakeitimas yra tas, kad institucijos vadovo paskirti programų koordinatoriai ar kiti atsakingi už programas asmenys įpareigoti rengti programas ir prižiūrėti jų įgyvendinimą bei reguliariai organizuoti programų peržiūrą.

Atsisakyta strateginio veiklos plano priedo „(n-1)-(n+2)-ųjų metų asignavimų valdytojų tikslų, programų, programų tikslų, uždavinių ir priemonių klasifikatorius“, institucijos, rengdamos 2008–2010 m. strateginius veiklos planus, turės pildyti strateginio veiklos plano priedą tris lenteles:

1. (n-1)-n-ųjų metų programų tikslų, uždavinių ir priemonių asignavimų suvestinę.
2. (n-1)-(n+2)-ųjų metų programų asignavimų suvestinę.
3. Vertinimo kriterijų suvestinę.

Taip pat patikslinta tarpinstitucinėje programoje pateikiama informacija. Vyriausybės tvirtinamoje programoje turės būti pateikiama: bendrosios nuostatos, aplinkos analizė (ji nebūtina jei prieš tai buvo patvirtinta atitinkama strategija, kurią įgyvendina programa), programos tikslai ir uždaviniai, siekiami rezultatai (vertinimo kriterijai), duomenys apie programos įgyvendinimo, stebėsenos ir atskaitomybės mechanizmą, priemonių planas, kuriame nurodytos programos tikslų įgyvendinimo priemonės, terminai, vykdytojai, preliminarus lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai. Įtvirtinta didesnė atsiskaitomybė už tarpinstitucinių programų vykdymą, kadangi koordinuojanti institucija privalo pateikti tarpinstitucinės programos įgyvendinimo metinę ataskaitą ne tik Vyriausybei, bet ir Finansų ministerijai.

## 2. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAVIMAS VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOJE

### 2.1. Strateginis veiklos planas

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. sausio 24 d. nutarimu Nr. 140 „Dėl strateginių veiklos planų“ (Žin., 2007, Nr. 20-755) pritarta sutrumpintam Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiam veiklos planui. Per 7 darbo dienas nuo šio nutarimo įsigaliojimo ministras buvo įpareigotas patvirtinti Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginį veiklos planą ir užtikrinti jo paskelbimą institucijos interneto tinklalapyje. [6]

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. 1V-72 „Dėl strateginių veiklos planų“ buvo patvirtintas Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginis veiklos planas, institucijų prie Vidaus reikalų ministerijos asignavimų valdytojų 2007–2009 m. strateginiai veiklos planai. [6]

Šiuo įsakymu buvo paskirti Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginio veiklos plano programų koordinatoriai ir asmenys, atsakingi už Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginio veiklos plano programų uždavinių įgyvendinimą.

Šio įsakymo 4 punktu Vidaus reikalų ministerijos Bendrasis departamentas įpareigotas ministerijos interneto tinklalapyje paskelbti Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginį veiklos planą, įstaigų prie Vidaus reikalų ministerijos vadovai, esantys savarankiškais valstybės biudžeto asignavimų valdytojais, įpareigoti paskelbti vadovaujamų įstaigų interneto tinklalapiuose šiuo įsakymu patvirtintus strateginius veiklos planus. Asmenys, atsakingi už Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginio veiklos plano programų uždavinių įgyvendinimą, iki kiekvieno ketvirčio kito mėnesio 10 d. turi pateikti informaciją Vidaus reikalų ministerijos Bendrojo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyriui apie strateginio veiklos plano programų uždavinių įgyvendinimo priemonių vykdymo eigą. [6]

Šio įsakymo 5 punktu Vidaus reikalų ministerijos Veiklos planavimo ir organizavimo skyriui pavedama gautą informaciją išanalizuoti, apibendrinti ir iki kiekvieno ketvirčio pirmojo mėnesio 20 d. pateikti Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginio veiklos plano programų koordinatoriams ir ministerijos valstybės sekretoriui (Strateginio planavimo grupės vadovui) bei svarstymui Vidaus reikalų ministerijos Strateginio planavimo grupėje. Vidaus reikalų ministerijos valstybės sekretoriui pavesta šio įsakymo vykdymo kontrolė. [6]

Vidaus reikalų ministro 2007 m. gegužės 28 d. įsakymu Nr. 1V-196 ir 2007 m. rugsėjo 26 d. įsakymu Nr. 1V-330 Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginis veiklos planas buvo pakeistas. Nauja redakcija buvo išdėstytos programų „Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities valstybės politikos formavimas, įgyvendinimo koordinavimas ir kontrolė“ (kodas 10), „Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymo tobulinimas“ (kodas 17),

„Valstybės tarnybos politikos įgyvendinimas ir valdymo tobulinimas“ (kodas 18), „Specialioji Europos regioninės plėtros fondo programa“ (Bendrijos iniciatyvai INTERREG įgyvendinti) (kodas 60.8) 1b formos bei 4 lentelė „Vertinimo kriterijų suvestinė“. [7,8] Tai leidžia teigti, kad Vidaus reikalų ministerijoje vykdoma programų peržiūra ir atsižvelgiama į kintančias aplinkybes bei veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui ir jų tikslų pasiekimui.

Strateginio veiklos plano rengimui organizuoti, koordinuoti, jo įgyvendinimui prižiūrėti, biudžetiniais metais pasiektiems rezultatams įvertinti, iškilusioms problemoms analizuoti, planuojamo laikotarpio veiklos prioritetams nustatyti sudaryta Strateginio planavimo grupė. Strateginio planavimo metodikos 45 punktu nustatyta, kad strateginio planavimo grupė atsiskaito institucijos vadovui. Grupės vadovas – ministerijos valstybės sekretorius, tai leidžia teigti, kad ministerijoje užduočių strateginio planavimo grupei vykdymas atskirtas nuo šios grupės kontrolės.

Strateginio planavimo metodikos 46 punkte nustatyta, kad į strateginio planavimo grupės sudėtį rekomenduojama įtraukti institucijos struktūrinių padalinių vadovus, vyriausiąjį finansininką, vidaus audito tarnybos vadovą ar vidaus auditorių (stebėtojo teisėmis). Vidaus reikalų ministerijos sudarytos strateginio planavimo grupės nariai yra penki Vidaus reikalų ministerijos sekretoriai, Bendrojo departamento direktorius, Ekonomikos ir finansų departamento direktorius ir stebėtojo teisėmis Vidaus audito skyriaus vedėja. Ministerijos sekretoriai nėra struktūrinių padalinių vadovai, Ekonomikos ir finansų departamento direktorius nėra vyriausiasis finansininkas. Taigi galima daryti išvadą, kad į metodikos rekomendaciją dėl strateginio planavimo grupės sudarymo atsižvelgta tik iš dalies.

Viena iš pagrindinių strateginio planavimo grupės funkcijų yra atlikti kintančios institucijos aplinkos ir išteklių analizę. Tačiau Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiame veiklos plane neišskirti ekonominiai, politiniai, socialiniai, technologiniai išorės veiksniai, kurie galėtų turėti įtakos Vidaus reikalų ministerijos veiklai, neįvertinta organizacinė struktūra, nepilnai įvertinti žmogiškieji ištekliai. Strateginio planavimo grupės funkcijos – suformuluoja ir prireikus gali siūlyti patikslinti institucijos misiją, nustato ir tikslina institucijos strateginius tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka. Lyginant su 2006 m. Vidaus reikalų ministerijos metine veiklos ataskaita, matyti, kad misija ir strateginiai tikslai išliko tie patys, 2007 m. bėgyje nebuvo tikslinami.

Strateginio planavimo grupės nariai – ministerijos sekretoriai yra paskirti programų koordinatoriais. Strateginio planavimo metodikos 49.6 punkte nustatyta, kad institucijos strateginio planavimo grupė paskiria užduotis programų koordinatoriams, 49.7 punkte – įvertina institucijos programų koordinatorių pateiktų institucijos programų projektų suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais, 53 punkte – strateginio planavimo grupė gali rekomenduoti institucijos

programų koordinatoriams užpildyti atitinkamas institucijos programų rengimo formas, 54 punkte nustatyta, kad rengiant (tikslinant) institucijos programas, institucijos strateginio planavimo grupė kartu su programų koordinatoriais privalo nustatyti asignavimų poreikį pagal taikytinas išlaidų analizes. Į strateginio veiklos plano rengimo procesą įtraukti tie patys asmenys ir kaip strateginio planavimo grupės nariai ir kaip programų koordinatoriai, taigi tie patys asmenys vykdo strateginio planavimo grupės narių ir programų koordinatorių funkcijas. Galima daryti išvadą, kad Vidaus reikalų ministerijos sekretoriams yra pavesta atlikti per daug funkcijų, nes yra per daug įtraukti į strateginio veiklos plano rengimą, skiria sau užduotis bei dalyvauja jų vertinime. Į strateginio planavimo grupės sudėtį galėtų būti įtraukti Vidaus reikalų ministerijos struktūrinių padalinių vadovai, o ministerijos sekretoriai galėtų būti programų koordinatoriai. Taip būtų galima paskirstyti skirtingas funkcijas ir pagerinti strateginio veiklos plano kokybę.

Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiame veiklos plane neatsižvelgta į Strateginio planavimo metodikos 30 punktą, kuriame nurodyta, kad siekiant nustatyti svarbiausius veiksnius ir kokybiškai atlikti strateginių ryšių analizę, siūloma nurodyti ne daugiau kaip 10 stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių. Tačiau Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiame veiklos plane stiprybių nurodyta 12, silpnybių – 15, galimybių – 12, grėsmių – 10. Galima daryti išvadą, kad nustatyti ne tik patys svarbiausi, bet ir mažiau svarbūs veiksniai ir tai galėjo įtakoti strateginių ryšių analizės kokybę. Kita vertus, Vidaus reikalų ministerijos veiklos sritis yra labai plati, Strateginio planavimo metodikos 31 punkte nurodyta, kad ministerijos, turi apžvelgti ir apibendrinti įstaigų prie ministerijų ir (arba) pavaldžių įstaigų veiklos sritis.

*Strateginių tikslų ir efekto kriterijų analizė.* Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiame veiklos plane misijai įgyvendinti nustatyti keturi strateginiai tikslai bei jų pasiekimui įvertinti nustatyti efekto kriterijai. Vidaus reikalų ministerijos 2006 m. veiklos ataskaitoje nustatytos tokios pačios strateginių tikslų ir efekto kriterijų formuluotės. Taigi galima daryti išvadą, kad strateginiai tikslai ir efekto kriterijai liko tie patys kaip ir 2006–2008 m. strateginiame veiklos plane bei nebuvo tikslinami.

Pirmas strateginis tikslas – „Įgyvendinti viešojo saugumo politiką ir siekti, kad šalies gyventojai jaustųsi saugesni“. Šis tikslas suformuluotas atsižvelgiant į Seimo patvirtintas Valstybės ilgalaikės raidos ir Nacionalinio saugumo strategijas bei vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintą Viešojo saugumo plėtros iki 2010 m. strategiją.

Viešojo saugumo plėtros iki 2010 m. strategijoje, atsižvelgiant į problemas, susijusias su dabartine viešojo saugumo sistemos būkle bei visuomenės poreikius, nustatytas ilgalaikis viešojo saugumo sektoriaus plėtros planas – pasiekti, kad 2010 m. daugiau nei pusė Lietuvos gyventojų jaustųsi saugūs. Apklausos rezultatai parodė, kad gyventojai dar nesijaučia pakankamai saugūs ir

kad siekiant padidinti gyventojų saugumo jausmą buvo pasirinktos teisingos strateginės kryptys: sukurti bendradarbiavimo su visuomene ir kitais socialiniais partneriais sistema; stiprinti kovą su organizuotu nusikalstamumu, korupcija ir terorizmu; modernizuoti viešojo saugumo institucijas ir jų veiklą. Ši institucijos strateginį tikslą bus siekiama įgyvendinti vykdant šias programas: „Ypatingų viešosios tvarkos situacijų kontrolė“ (kodas 04); „Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų mokymas“ (kodas 05); „Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų socialinės garantijos“ (kodas 15) ir „Specialioji programa, finansuojama iš biudžetinių įstaigų pajamų įmokų“ (kodas 88.01); taip pat įgyvendinant programos „Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities valstybės politikos formavimas, įgyvendinimo koordinavimas ir kontrolė“ (kodas 10) 01 tikslo 01 uždavinį – organizuoti, koordinuoti ir įgyvendinti viešojo saugumo valdymo sričiai priskirtas funkcijas taip, kad šalies gyventojai jaustųsi saugūs.

Šio strateginio tikslo įgyvendinimui vertinti suformuluotas efekto kriterijus „Saugiai besijaučiančių gyventojų skaičiaus didėjimas, proc.“.

Manau, kad šis vertinimo kriterijus nėra realus, kadangi Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliekama Lietuvos gyventojų apklausa ir remiasi vien tik respondentų nuomone, taip pat nenurodyta šio vertinimo kriterijaus apimtis.

Antras strateginis tikslas – „Optimizuoti viešojo administravimo sistemą, pagrįstą profesionalia valstybės tarnyba, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę“. Siekiant šio tikslo kuriama skaidri, veiksminga, orientuota į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistema, pagrįsta saugiomis informacinėmis ir ryšių technologijomis. Strateginis tikslas bus įgyvendinamas keliomis priemonėmis ir būdais: tobulinant viešojo administravimo sistemą, tobulinant regioninio valdymo institucijų vidinę sandarą ir jų veiklą, plėtojant vietos savivaldą, didinant valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinant valstybės tarnautojo įvaizdį. Tobulinant viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą bei mažinant paslaugų teikimo trukmę, bus plačiau naudojamos informacinės technologijos, siekiama, kad sparčiau didėtų perkeliama į elektroninę terpę viešųjų paslaugų, teikiamų gyventojams ir verslo subjektams, skaičius. Ši institucijos strateginį tikslą bus siekiama įgyvendinti vykdant šias programas: „Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities valstybės politikos formavimas, įgyvendinimo koordinavimas ir kontrolė“ (kodas 10); „Vidaus reikalų ministerijos infrastruktūros plėtra ir bendrųjų sistemos funkcijų vykdymas“ (kodas 11); „Valstybės tarnybos politikos įgyvendinimas ir valdymo tobulinimas“ (kodas 18), įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinės paramos finansuojamą administracinių gebėjimų stiprinimo ir viešojo administravimo efektyvumo didinimo prioritetinės krypties priemones.

Šio strateginio tikslo įgyvendinimui vertinti suformuluotas efekto kriterijai „Didėjantis gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, proc.“ ir „Pagrindinių viešųjų paslaugų, pasiekiamų internetu, dalis, proc.“.

Manau, kad efekto kriterijus „Didėjantis gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, proc.“ nėra realus, kadangi Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliekama Lietuvos gyventojų apklausa ir remiasi vien tik respondentų nuomone. Abiems vertinimo kriterijams nenurodytos pokyčių apimtys.

Trečias strateginis tikslas – „Sukurti Europos Sąjungos ir Šengeno sutarties reikalavimus atitinkančias valstybės sienos kontrolės ir migracijos procesų valdymo sistemas“. Siekiama įgyvendinti Šengeno teisyno reikalavimus Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugos ir kontrolės srityje, modernizuoti esamas ir kurti naujas duomenų bazes ir registrų sistemas, tobulinti valstybinį migracijos procesų reguliavimą. Ši institucijos strateginį tikslą bus siekiama įgyvendinti vykdant programą „Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymo tobulinimas“ (kodas 17).

Šio strateginio tikslo įgyvendinimui vertinti suformuluotas efekto kriterijus „Įgyvendintų Nacionalinio Šengeno *acquis* priėmimo veiksmų plano priemonių dalis, proc.“.

Strateginis tikslas „Sukurti Europos Sąjungos ir Šengeno sutarties reikalavimus atitinkančios valstybės sienos kontrolės ir migracijos procesų valdymo sistemas“ nenurodo įgyvendinimo planuojamo efekto, kaip nurodyta metodikoje strateginio tikslo apibrėžime, neatitinka metodikos 34.5 punkte nurodyto principo – išipareigojimo, Manau, kad šis vertinimo kriterijus nėra realus, kadangi Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliekama Lietuvos gyventojų apklausa ir remiasi vien tik respondentų nuomone, taip pat nenurodyta šio vertinimo kriterijaus apimtis, Vidaus reikalų ministerijos misijoje šis išipareigojimas neatsispindi. Šio tikslo įgyvendinimo vertinimo kriterijus nenurodo naudos, kurią įgyvendinus strateginį tikslą gauna ne tik tiesioginiai naudos gavėjai, bet ir kitos grupės, taip pat nenurodyta pokyčių apimtis.

Ketvirtas strateginis tikslas – „Sudaryti prielaidas tolygiai ir darniai regioninei plėtrai“. Siekiama sudaryti prielaidas tolygiai ir darniai plėtrai valstybės teritorijoje, mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionuose, teikiama techninė parama regionams ir savivaldybėms rengiant ir atnaujinant regionų plėtros planus, taip pat vietinių iniciatyvų projektus (projektinius pasiūlymus) ES struktūrinių ir stojimo fondų paramai gauti, remiant regionų verslą, didinant gyventojų užimtumą, ES struktūrinės paramos paskirstymui taikant regioninę dimensiją. Siekiama skatinti bendradarbiavimą su kaimyninių šalių (Lenkijos, Latvijos, Rusijos, Baltarusijos) pasienio regionais, pasienio infrastruktūros, energetikos, aplinkosaugos, turizmo, verslo aplinkos sąlygų gerinimo, plėtros ir žmonių bendradarbiavimo abipus sienos srityse, taip pat tarptautinį

Lietuvos regionų bendradarbiavimą. Šis institucijos strateginis tikslas įgyvendinamas vykdant „Europos regioninės plėtros fondo programą“ (Bendrijos iniciatyvai INTERREG ir Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo bei Europos kaimynystės ir partnerystės priemonei įgyvendinti) (kodas 60.8), „Specialioji Europos Sąjungos struktūrinės paramos 2007–2013 m. programa“ (kodas 64.1) ir programos „Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities valstybės politikos formavimas, įgyvendinimo koordinavimas ir kontrolė“ (kodas 10) ketvirtą uždavinį.

Šio strateginio tikslo įgyvendinimui vertinti suformuluoti efekto kriterijai „Regionų ekonominės sanglaudos didėjimas (regionų ekonominių skirtumų mažėjimas), proc.“ ir „Regionų socialinės sanglaudos didėjimas (regionų socialinių skirtumų mažėjimas), proc.“.

Strateginis tikslas tik iš dalies yra realus, kadangi Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiame veiklos plane yra nurodyta grėsmė *didėjantys socialinio ir ekonominio išsivystymo ir gyvenimo kokybės skirtumai tarp regionų ir pačiuose regionuose*. Efekto kriterijai suformuluoti nenustačius pokyčių apimties. Efekto kriterijų rodikliams ir jų pokyčiams apskaičiuoti naudojami Statistikos departamento oficialiai skelbiami duomenys. Tačiau, Statistikos departamento skelbiami duomenys, reikalingi apskaičiuoti rodiklius, vėluoja apie metus, t. y. 2006 m. rodiklį galima apskaičiuoti tik 2007 m. pabaigoje. Manau, kad toks vertinimo kriterijus neleidžia efektyviai vertinti veiklos, kadangi gaunama pavėluota informacija.

Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginiame veiklos plane suformuluota misija „Tarnauti visuomenei garantuojant jos saugumą, veiksmingą ir profesionalų, informacinėmis technologijomis pagrįstą viešąjį administravimą bei sudarant prielaidas tolygiai ir subalansuotai regionų plėtrai“. Kadangi misijoje apibūdinta institucijos paskirtis ir įsipareigojimai, svarbiausias institucijos tikslas, kompetencijos sritis ir veiklos kryptis, visuomenės poreikiai, tai galima teigti, kad ministerijos pirmas, antras ir ketvirtas strateginiai tikslai atitinka Strateginio planavimo metodikos 34 punkte nurodytus principus, ketvirtas iš dalies atitinka 34.2 punkte nurodytą principą – realumą. Trečias strateginis tikslas neatitinka Strateginio planavimo metodikos 34 punkto reikalavimų. Vidaus reikalų ministerija strateginius tikslus įgyvendina vykdydama programas, tai taip pat yra įsipareigojimas visiems piliečiams, kadangi naudojamos valstybės biudžeto lėšos.

Formuluojant strateginius tikslus atsižvelgta į metodikos 35 punkte nurodytą rekomendaciją formuluoti iki 5 tikslų.

Visiems strateginiams tikslams yra suformuluoti jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai (efekto kriterijai), tačiau efekto kriterijų formuluotės nepakankamai išsamios, nenurodyta pokyčių apimtis.

Formuluojant kriterijus reikėtų atsižvelgti į Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo skyriaus organizuoto Vertinimo kriterijų rengimo seminaro



rekomendacijas, efekto kriterijai turi nustatyti pokyčių kryptį (kas keisis), pokyčių apimtį (kiek keisis), tikslinę grupę (kokia socialinė grupė), vietą (kur), laiką (kada).

## 2.2. Programos

Vidaus reikalų ministerija įgyvendina šias programas: Ypatingų viešosios tvarkos situacijų kontrolė, Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų mokymas, Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities valstybės politikos formavimas, įgyvendinimo koordinavimas ir kontrolė, Vidaus reikalų ministerijos infrastruktūros plėtra ir bendrųjų sistemos funkcijų vykdymas, Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų socialinės garantijos, Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymo tobulinimas, Valstybės tarnybos politikos įgyvendinimas ir valdymo tobulinimas, Specialioji Šengeno priemonės programa, Specialioji Europos regioninės plėtros fondo programa (Bendrijos iniciatyvai INTERREG įgyvendinti), Specialioji Europos Sąjungos struktūrinės paramos 2007–2013 m. programa, Specialioji programa, finansuojama iš biudžetinių įstaigų pajamų įmokų.

Detaliau paanalizuosiu Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos programą „Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymo tobulinimas“. Jos vykdyme dalyvauja trys institucijos: Migracijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Gyventojų registro tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos ir Asmens dokumentų išrašymo centras prie Vidaus reikalų ministerijos. Šios programos koordinatorius – ministerijos sekretorius. Vidaus reikalų ministro 2007 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. 1V-72 „Dėl strateginių veiklos planų“ institucijų vadovai paskirti atsakingais už šios programos uždavinių įgyvendinimą.

Šia programa įgyvendinamas Vidaus reikalų ministerijos strateginis tikslas „Sukurti Europos Sąjungos ir Šengeno sutarties reikalavimus atitinkančias valstybės sienos kontrolės ir migracijos procesų valdymo sistemas“. Bus įgyvendinamos priemonės, užtikrinančios asmens dokumentų su biometriniiais duomenimis išdavimo sistemos plėtrą, sklandų iš savivaldybių perimtų funkcijų, susijusių su pilietybės klausimais, vykdymą, gyvenamosios vietos deklaravimo funkcijų perdavimą savivaldybėms, Gyventojų registro informacinės sistemos plėtojimą ir paslaugų teikimą gyventojams. Ši programa sudarys sąlygas vykdyti priimtus ES narystės įsipareigojimus. Programa yra tęstinė, nes Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymo tobulinimas yra tęstinis procesas. Ši programa padeda įgyvendinti Vyriausybės strateginius tikslus (prioritetus):

Stiprinti valstybės valdymą ir savivaldą, užtikrinti viešąją tvarką, gerinti teisinės sistemos veiklą, siekti pažaboti korupciją.

Siekti, kad Lietuva kuo greičiau taptų visateise Ekonominės ir pinigų sąjungos nare, įsiliesti į Šengeno erdvę.

Programos tikslas – įgyvendinti valstybės politiką laisvo asmenų judėjimo, vizų, prieglobsčio ir migracijos srityse, plėtoti asmens dokumentų išdavimo sistemą, modernizuoti esamas ir kurti naujas su Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymu susijusias duomenų bazines ir registrų sistemas, tobulinti valstybės valdžios, valdymo įstaigų ir institucijų, taip pat piliečių ir užsieniečių aptarnavimą.

Programos tikslas neatitinka strateginio planavimo metodikos 40 punkto reikalavimų, t. y. nenusako norimo pasiekti rezultato ir nesusijęs su institucijos paskirtimi, iš dalies parodo uždavinių įgyvendinimo planuojamą rezultatą. Kadangi programą įgyvendina trys institucijos, programos tikslas suformuluotas ir yra susijęs su skirtingomis veiklos sritimis, todėl turėtų būti išskaidytas į atskirus tikslus, taip atskiriant šių institucijų veiklą. Manau, kad programos tikslą būtų galima formuluoti kaip keturis programos tikslus:

1. Įgyvendinti valstybės politiką laisvo asmenų judėjimo, vizų, prieglobsčio ir migracijos srityse;
2. Plėtoti (tobulinti) asmens dokumentų išdavimo sistemą;
3. Modernizuoti esamas ir kurti naujas su Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymu susijusias duomenų bazines ir registrų sistemas;
4. Tobulinti valstybės valdžios, valdymo įstaigų ir institucijų, taip pat piliečių ir užsieniečių aptarnavimą.

Taip pat turėtų būti patikslinta tikslo formulotė *įgyvendinti valstybės politiką laisvo asmenų judėjimo, vizų, prieglobsčio ir migracijos srityse*, tikslas nenusako siektino rezultato ir yra suformuluotas kaip funkcija.

Kiekvienam programos tikslui įvertinti turėtų būti suformuluota bent po vieną rezultato vertinimo kriterijų.

Programos tikslo pasiekimas vertinamas šiais rezultato kriterijais:

1. Priimta sprendimų Migracijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos veiklos klausimais laikantis teisės aktų nustatytų terminų, proc.
2. Teismų atmestų pareiškėjų skundų dėl Migracijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos priimtų sprendimų, proc.
3. Nuo 2005 m. lapkričio 1 d. išrašytų ir iš jų nesuklastotų asmens dokumentų santykis, proc.

Suformuluoti rezultato kriterijai neleidžia įvertinti programos įvykdymo ir neparodo naudos, kurią įgyvendinus programą, gauna programos naudos gavėjai. Vertinimo kriterijai neatitinka Strateginio planavimo metodikoje nustatytų reikalavimų, neatsižvelgta į Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo skyriaus Vertinimo kriterijų rengimo

rekomendacijas, suformuluotuose kriterijuose nenustatyta pokyčių kryptis ir pokyčių apimtis. Dėl neteisingai suformuluoto programos tikslo nėra vertinamas Gyventojų registro tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos indėlis įgyvendinant programą.

Trečias uždavinys suformuluotas kaip veiklos funkcija, jis nenurodo pagrindinio rezultato kuris turi būti pasiektas.

Priemonė „Įgyvendinti valstybės politiką migracijos, pilietybės, vizų, prieglobsčio srityse“ suformuluota kaip veiklos funkcija.

Strateginio planavimo metodikos 41 punkte nustatyta, kad rekomenduojama apsvarstyti ir numatyti daugiau kaip po vieną priemonę. Lyginant su Vidaus reikalų ministerijos 2006 m. veiklos ataskaita matyti, kad beveik visos priemonės ir 2007 m. lieka tos pačios. Manau, kad institucijos numato vieną priemonę, gauna finansavimą ir neapsvarsto kitų alternatyvių priemonių.

Galima daryti išvadą, kad parengta programa tik iš dalies atitinka metodikoje nurodytus reikalavimus.

### **2.3. Stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus**

Vidaus reikalų ministerija teikia dvi metines veiklos ataskaitas – veiklos ataskaitą Vyriausybei (1 priedas) ir vertinimo kriterijų įvykdymo ataskaitą Finansų ministerijai (2 priedas).

Veiklos ataskaitos forma patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 24 d. nutarimu Nr. 727 „Dėl ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos (kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas), apskrities viršininko, kitos Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ar įstaigos veiklos ataskaitos formos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 53-2072), 2007 m. sausio 31 d. nutarimu Nr. 142 patvirtinta patikslinta veiklos ataskaitos forma ir 2002 m. gegužės 24 d. nutarimas Nr. 727 išdėstytas nauja redakcija.

Šis nutarimas priimtas siekiant tobulinti Vyriausybei atskaitingų institucijų (asignavimų valdytojų) atsiskaitymą už veiklos rezultatus bei geriau informuoti visuomenę apie minėtų institucijų veiklos rezultatus. [3]

Vyriausybės nustatyta, kad įstaigos prie ministerijų (asignavimų valdytojais) parengia ir pateikia ministrams pagal jų nustatytus terminus šiuo nutarimu patvirtintos formos veiklos ataskaitą. Institucijoms pavesta kasmet iki kovo 31 d. veiklos ataskaitas paskelbti savo interneto tinklalapyje. Veiklos ataskaitos forma papildyta informacija, susijusia su naujos trijų lygių vertinimo kriterijų sistemos diegimu, tarpinstitucinių programų ir kitų projektų įgyvendinimu, patvirtintų asignavimų panaudojimu.

Tačiau nežiūrint į tai, kad veiklos ataskaita buvo patobulinta, šioje ataskaitoje teikiama aprašomojo pobūdžio informacija ir ne visada aiškus ryšys tarp institucijos strateginių tikslų, jiems

įgyvendinti vykdomų programų ir panaudojamų biudžeto asignavimų. Veiklos ataskaita orientuojama ne į programų pasiektų rezultatų pristatymą, o į veiklos proceso aprašymą. Reikėtų labiau susieti programų vykdymo rezultatus su panaudotais asignavimais ir nuolat teikti informaciją apie asignavimų panaudojimą pagal programas ir jų priemones.

Vertinimo kriterijų įvykdymo ataskaitos forma patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2004 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 1K-413 „Dėl valstybės ir savivaldybių biudžetų vykdymo, biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų programų sąmatų vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklių ir formų patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 2-21).

Vertinimo kriterijų įvykdymo ataskaitoje teikiami vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, tačiau šie rodikliai tiesiogiai nesiejami su programoms vykdyti panaudotais asignavimais. Finansų ministerijos teigimu, vertinimo kriterijų ataskaitose pateikiama informacija analizuojama esant reikalui. Vykdydama valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisykles, Finansų ministerija informaciją apie vykdytų programų rezultatus ir vertinimo kriterijų įgyvendinimą teikia Vyriausybei, tokia pat forma kaip ir asignavimų valdytojų teikiamose ataskaitose – tiesiogiai nesiejant su programoms vykdyti panaudotais asignavimais. [48]

Finansų ministerija nurodė, kad programiniu metodu sudarant valstybės biudžeto projektą, asignavimų valdytojų pateiktų programų vertinimo kriterijų įgyvendinimo informaciją nagrinėjama pasirinktinai. Esant reikalui aiškinasi, kodėl nepasiekti planuoti kai kurių programų vertinimo kriterijų rezultatai ir, prireikus, asignavimų valdytojams teikiami pasiūlymai patikslinti kai kuriuos planuojamus programų uždavinių vertinimo kriterijus. Šie siūlymai teikiami ir pataisymai atliekami darbo tvarka (t. y. derinant telefonu, elektroniniu paštu). [48]

Programų išlaidų vertinimą ap sunkina tai, kad asignavimų valdytojais programų išlaidas apskaito ne pagal programų priemones, o pagal programas, nors vidaus naudojimui programų išlaidos apskaitomos pagal priemones.

Strateginio planavimo metodika programos priemonę apibrėžia kaip užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdą ir veiksmus, kuriems naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai, todėl tikslinga būtų vykdyti lėšų apskaitą priemonių tikslumu, kad būtų galima analizuoti ir objektyviai įvertinti žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių panaudojimo konkrečioms programos priemonėms įgyvendinti efektyvumą ir rezultatyvumą. [1]

Institucijos, dalyvaujančios Vidaus reikalų ministerijos strateginio veiklos plano vykdyme ir įgyvendinančios joms nustatytus uždavinius ir priemones (ne asignavimų valdytojos), Vidaus reikalų ministerijos Bendrajam departamentui teikia Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos valstybės sekretoriaus 2006 m. kovo 22 d. potvarkiu „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus

reikalų ministerijos strateginio veiklos plano vykdymo formos patvirtinimo“ patvirtintas nustatytos formos Vidaus reikalų ministerijos strateginio veiklos plano vykdymo ataskaitas (3 priedas).

Strateginio planavimo metodikos 61.1 punkte nurodyta, kad institucijos atsiskaito vadovams, jų nustatytais terminais, pateikdami vadovų patvirtintos formos programų vykdymo ataskaitas. [1] Vidaus reikalų ministerijoje ataskaitos forma patvirtinta valstybės sekretoriaus potvarkiu, kuris nėra institucijos vadovas. Todėl, vadovaujantis metodika strateginio veiklos plano vykdymo ataskaita turėtų būti patvirtinta vidaus reikalų ministro įsakymu.

Ataskaitos teikiamos už ketvirčius iki kito ketvirčio 10 d. Ataskaitose pateikiama informacija apie institucijos vykdomų priemonių vykdymo eigą, nurodomas rezultato ir produkto kriterijų metų planas, įvykdymas per ataskaitinį laikotarpį ir įvykdymo procentas. Tačiau informacija apie vykdomas priemones yra tik aprašomojo pobūdžio, todėl nėra galimybės stebėti kaip naudojami finansiniai, žmogiškieji ir materialiniai ištekliai. Šios ataskaitos teikiamos Vidaus reikalų ministerijai keturis kartus per metus, t. y. pateikiama informacija apie pasiektus rezultatus nuo metų pradžios per tris, šešis, devynis mėnesius ir metus. Rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės apskaičiuojamos pagal institucijų parengtą ir koordinatorių patvirtintą metodiką.

Strateginio veiklos plano vykdymo ataskaitos pateikiamos Vidaus reikalų ministerijos Bendrajam departamentui iki kito ketvirčio 10 d.

Vidaus reikalų ministerijos Bendrojo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyrius gautą informaciją išanalizuoja, apibendrina ir iki kito ketvirčio pirmojo mėnesio 20 d. pateikia Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginio veiklos plano programų koordinatoriams ir ministerijos valstybės sekretoriui bei svarstymui Vidaus reikalų ministerijos Strateginio planavimo grupėje.

Strateginio planavimo grupės posėdžiuose ataskaitose pateikta informacija analizuojama, o iškilus neaiškumams, aiškinamasi su struktūrinių padalinių vadovais dėl kokių priežasčių priemonės nevykdomos ar vykdomos iš dalies, vertinimo kriterijų reikšmės neatitinka planuojamų.

Nors strateginio veiklos plano vykdymas kontroliuojamas ir ataskaitose pateikta informacija analizuojama, tačiau ataskaitose pateikiamos informacijos teisingumas priklauso nuo institucijos. Ataskaitose pateikiama pagal programos koordinatorių metodiką apibendrinta informacija, t. y. apskaičiuotos rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės, duomenys, kuriais remiantis apskaičiuotos nurodytos vertinimo kriterijų reikšmės, nepateikiami ir taip sudaromos galimybės esant reikalui ataskaitose pateikiamą informaciją koreguoti.

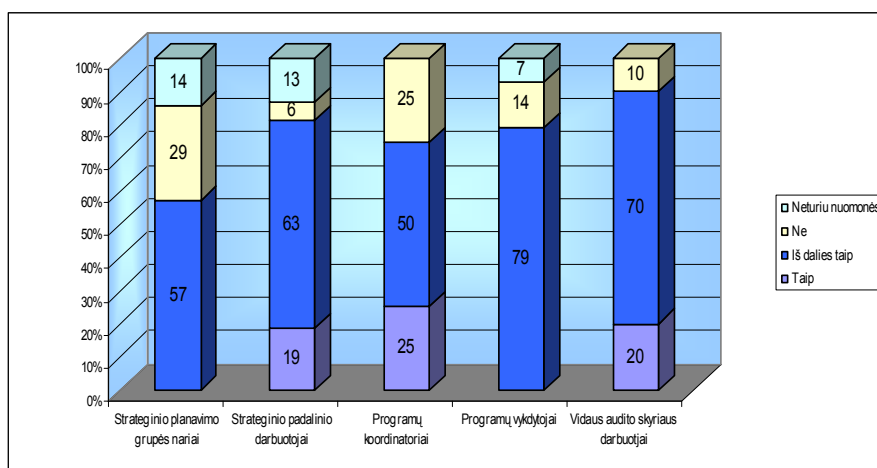
### 3. VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIO VEIKLOS PLANAVIMO SISTEMOS TYRIMAS

Atliekant tyrimą buvo naudojama anketinė tyrimo metodika. Tai nedidelės apimties reprezentatyvus tyrimas. Anketinėje apklausoje dalyvavo Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo grupės nariai, strateginio padalinio darbuotojai, programų koordinatoriai, programų vykdytojai, vidaus audito skyriaus darbuotojai. Šioms grupėms buvo pateiktos anketos (4 priedas), kuriose užduoti klausimai susiję su strateginiu planavimu. Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo grupėje yra 10 narių, 18 darbuotojų strateginiame padalinyje, 6 programų koordinatoriai, 13 programų vykdytojų, 11 vidaus audito skyriaus darbuotojų. Buvo apklausti 7 strateginio planavimo grupės nariai, 16 strateginio padalinio darbuotojai, 4 programų koordinatoriai, 12 programų vykdytojų ir 10 vidaus audito skyriaus darbuotojų.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama vykdant strateginį planavimą, rengiant strateginius veiklos planus ir juos įgyvendinant bei nustatyti priežastis ir labiausiai įtakojančius veiksnius, kurie sąlygoja neefektyvią strateginio planavimo sistemą ir nekokybiškai parengtus strateginius veiklos planus.

Tyrimu siekta išsiaiškinti kokia strateginio planavimo procese dalyvaujančių darbuotojų nuomonė apie Lietuvos strateginio planavimo ir valdymo sistemą, kokie šios sistemos trūkumai, ar darbuotojai žino valstybės strateginius dokumentus, svarbiausius valstybės prioritetus, kaip vykdomas atsiskaitymas už rezultatus, kokie veiksniai įtakoja sprendimų priėmimą.

Žvelgiant į 1 paveikslą matyti, kad tarp visų respondentų grupių dominuoja nuomonė, jog dabartinė Lietuvos strateginio planavimo ir valdymo sistema yra iš dalies efektyvi. Apklaustieji programų vykdytojai ir strateginio planavimo grupės nariai mano, kad ši sistema nėra ideali.



1 pav. Lietuvos strateginio planavimo ir valdymo sistemos efektyvumas

Tarp visų respondentų grupių dominuoja nuomonė, kad dabartinė Lietuvos strateginio planavimo ir valdymo sistema ir valstybės prioritetai tik iš dalies leidžia siekti valstybės plėtros.

Pozityvesnio požiūrio šiuo klausimu laikosi strateginio padalinio ir vidaus audito skyriaus darbuotojai. Vis dėl to 25 proc. programų koordinatorių, 8 proc. programų vykdytojų ir 14 proc. strateginio planavimo grupės narių mano, kad dabartinė Lietuvos strateginio planavimo ir valdymo sistema bei valstybės prioritetai neleidžia siekti valstybės plėtros.

Apklaustieji Vidaus reikalų ministerijos darbuotojai išvardijo šiuos Lietuvos strateginio planavimo sistemos trūkumus:

*Strateginio planavimo grupės nariai* – neaiški sistema; į strateginį planą žiūrima biurokратиškai, priemonės numatytos strateginame plane nėra įgyvendinamos arba įgyvendinamos iš dalies, strateginio plano praktinė reikšmė yra maža.

*Strateginio padalinio darbuotojai* – formalus planavimas, planuojama trims metams, tačiau kiekvienais metais tikslai ir planai keičiami – nėra tęstinumo; neaiški strateginių dokumentų hierarchija; dažnai koreguojami asignavimai programoms įgyvendinti; strateginis planavimas neapima visų lygių institucijų; planuojama vieniems metams, nors faktiškai turėtų būti planuojama trims; kriterijus pateikti kiekybiškai dažnai nėra galimybės todėl jie priverstinai „išgalvojami“; keičiantis vyriausybės ir Seimo vadovams dažnai radikaliai keičiami valstybės strateginiai tikslai ir uždaviniai; kalbama apie strateginį planavimą, „pamirštant“, kad tai yra strateginio valdymo ar PPBS elementas (neanalizuojama esmė); dėl formų atitikimo reikalavimams pamirštama esmė.

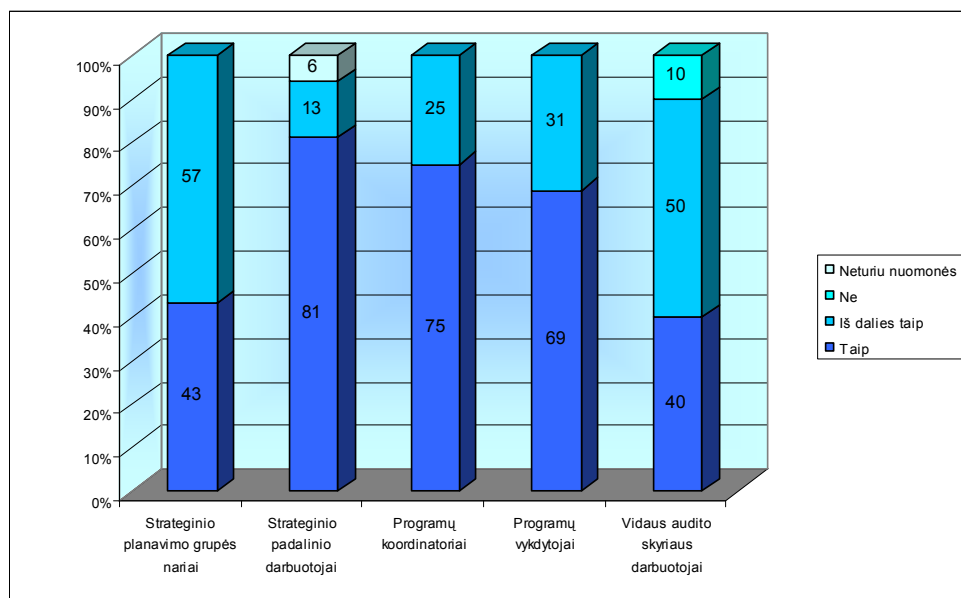
*Programų koordinatoriai* – neaiškūs prioritetai; nesuderintas lėšų skirstymas (1 m. biudžetas) su planavimu (3 m.); neefektyvus institucinių programų lėšų planavimas ir valdymas.

*Programų vykdytojai* – sudėtingi planai (nesuprantami paprastiesiems Lietuvos piliečiams); vertinimo kriterijai nevisada aiškūs, todėl sunku įvertinti rezultatus; prioritetų įtaka; 3 m. planavimo laikotarpis nesutampa su lėšų skirstymu 1 biudžetiniams metams; trūksta aiškumo ir konkretumo, nėra kas prisiimtų atsakomybę dėl tikslesnių sprendimų, per ilgi ir nepakankamai konkretūs dokumentai; neefektyvus tarpinstitucinių programų lėšų valdymas; per daug dokumentų, kurie vienas su kitu persidengia.

*Vidaus audito skyriaus darbuotojai* – ne visi strateginio planavimo proceso dalyviai suvokia strateginio planavimo esmę ir principus; kriterijai, rezultatų vertinimas vis dar išlieka silpna vieta; sunku tinkamai nustatyti vertinimo kriterijus, trūksta metodinės pagalbos, komentarų, paaiškinimų; vis dar nepakankami strateginio planavimo proceso dalyvių administraciniai gebėjimai.

Visos respondentų grupės mano, kad yra neblogai susipažinę su svarbiausiais valstybės strateginio valdymo dokumentais ir visos žinojo Valstybės ilgalaikės plėtros strategiją, tačiau pamiršta Nacionalinę saugumo strategiją, Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, regionų plėtros planus.

Dauguma apklaustų programų koordinatorių (75 proc.), programų vykdytojų (69 proc.) ir strateginio padalinio darbuotojų (81 proc.) mano, kad jie gerai žino svarbiausius valstybės prioritetus, tačiau strateginio planavimo grupės nariai ir vidaus audito skyriaus darbuotojai labiau linkę manyti, kad šiuos prioritetus žino iš dalies (2 paveikslas). Visos respondentų grupės paminėjo Valstybės ilgalaikės raidos strategijos prioritetus – žinių visuomenę, saugią visuomenę ir konkurencingą ekonomiką. Dauguma apklaustųjų programų koordinatorių (50 proc.), programų vykdytojų (77 proc.), strateginio planavimo grupės narių (57 proc.) ir strateginio padalinio darbuotojų (56 proc.) mano, kad valstybės prioritetai jiems yra tik iš dalies aiškūs, toleriagiški ir konkretūs, geriau šiuos prioritetus vertina vidaus audito skyriaus darbuotojai.



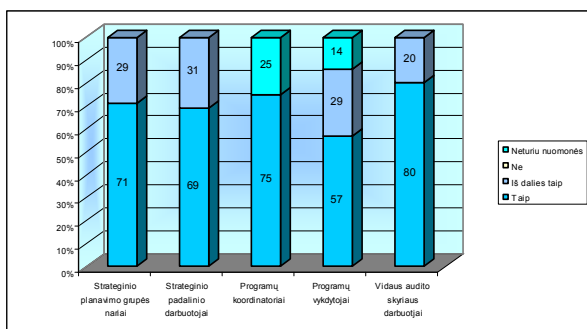
2 pav. Darbuotojai, žinantys svarbiausius valstybės prioritetus

Su Lietuvos valstybės raidos ilgalaikę vizija yra susipažinę 50 proc. apklaustųjų programų koordinatorių, 54 proc. – programų vykdytojų, 44 proc. – strateginio padalinio darbuotojų ir 50 proc. – vidaus audito skyriaus darbuotojų. Tai, kad strateginio planavimo grupės nariai menkai suvokia Lietuvos valstybės raidos ilgalaikę viziją, jiems gali trukdyti atlikti tokias svarbias veiklos funkcijas kaip institucijos misijos koregavimas, tikslų iškėlimas ir jų prioritetų nustatymas, planuojamo laikotarpio rezultatų numatymas.

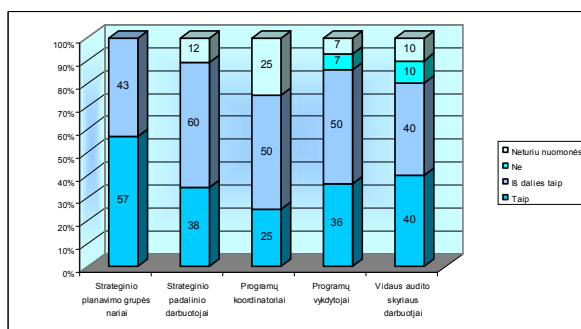
Su kuruojamos srities prioritetais geriausiai susipažinę vidaus audito skyriaus darbuotojai (80 proc.) ir programų koordinatoriai (75 proc.). Tai galima paaiškinti tuo, kad vykdydamos savo veiklą šios grupės daugiausiai susiduria su kuruojamos srities prioritetais. Programų koordinatoriai atlieka savo kuruojamos srities analizę, numato programos tikslus ir jų išdėstymą prioriteto tvarka. Dėsninga, kad strateginio planavimo grupės nariai ir strateginio padalinio darbuotojai koncentruojasi į bendruosius institucijos tikslus, neišskirdami kuruojamų sričių. Programų vykdytojai, atsakingi už priemonių planavimą ir įgyvendinimą uždavinių mastu, nepakankamai



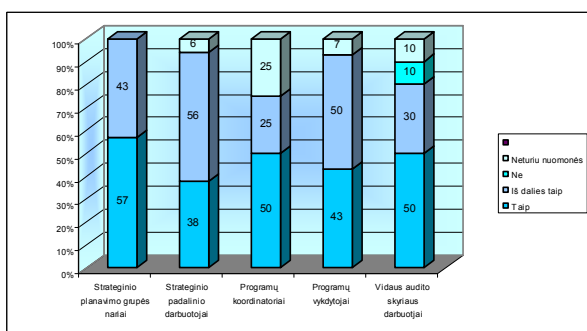
suvokia programos, kaip visumos, prioritetus (3 paveikslas). Kad kuruojamos srities prioritetai yra toleriagiški labiausiai pripažįsta strateginio planavimo grupės nariai (57 proc.), kitos respondentų grupės yra blogesnės nuomonės (4 paveikslas). Tai rodo, kad nustatant kuruojamos srities prioritetus, nepagrįstai dominuoja strateginio planavimo grupės narių nuomonė, nepakankamai įvertinami programų koordinatorių pateikti prioritetai. Kad kuruojamos srities prioritetai yra įgyvendinami, labiausiai pripažįsta vidaus audito skyriaus darbuotojai (60 proc.), geriausiai susipažinę su formaliąja prioritetų įgyvendinimo puse (6 paveikslas). Tuo tarpu programų vykdytojai, konkrečiai nustatantys uždavinių įgyvendinimo priemones, kuruojamos srities prioritetų įgyvendinimą vertina ne itin palankiai (36 proc.). Geriausiai kuruojamos srities prioritetų racionalumą vertina strateginio planavimo grupės nariai (57 proc.) (5 paveikslas). Galima daryti išvadą, kad tiek kuruojamos srities prioritetų toleriagiškumo, tiek ir racionalumo klausimais dominuoja strateginio grupės narių nuomonė, kuri ne visada palaikoma programų koordinatorių, programų vykdytojų ir strateginio padalinio darbuotojų.



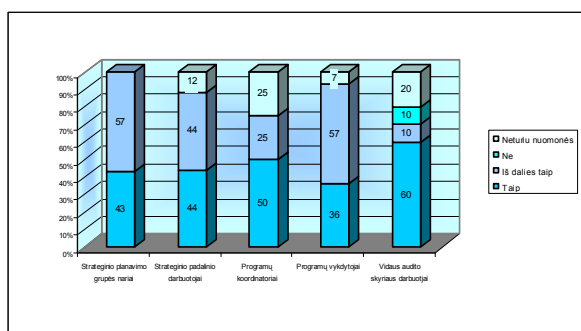
3 pav. Prioritetai – aiškūs



4 pav. Prioritetai – toleriagiški



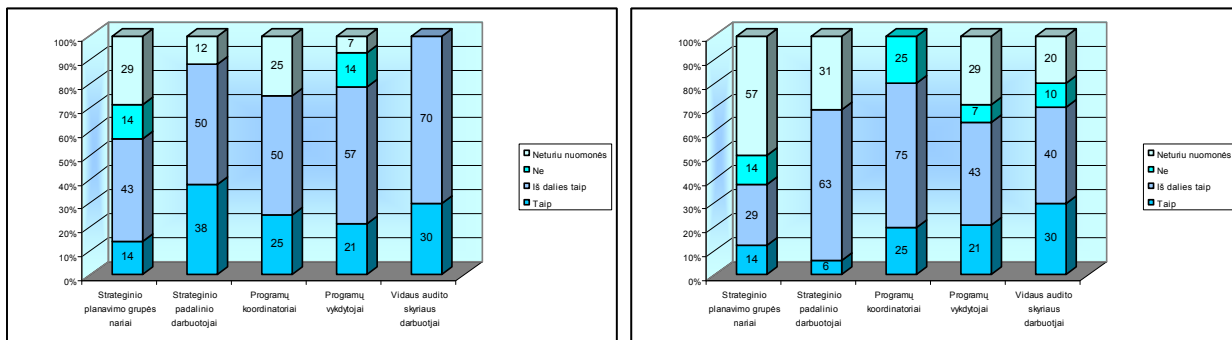
5 pav. Prioritetai – racionalūs



6 pav. Prioritetai – įgyvendinami

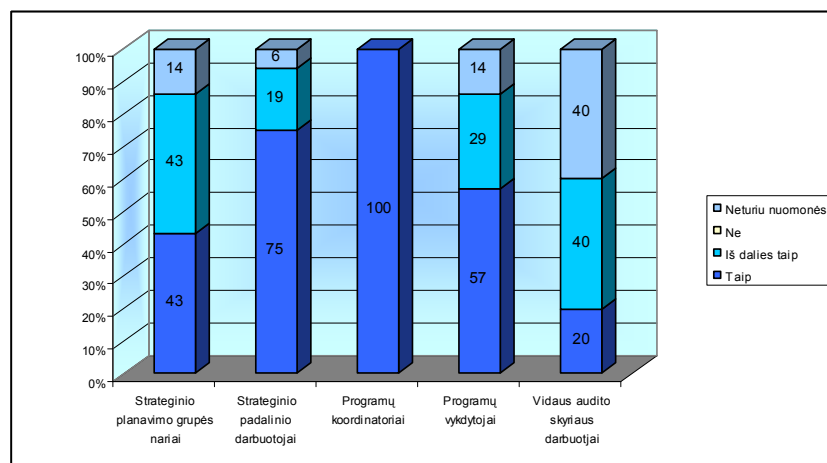
Visos respondentų grupės pripažino, kad strateginis veiklos planas bei biudžeto programos nėra itin patogūs procedūriniai įrankiai, leidžiantys formaliai pagrįsti finansų poreikį ir už finansus atsiskaityti Vyriausybei (8 paveikslas). Logiška, kad geriausios nuomonės šiuo klausimu yra strateginio padalinio darbuotojai. Jie turėtų inicijuoti metodikos pakeitimus, siūlyti patogius procedūrinius įrankius. Blogiausiai strateginio veiklos plano ir biudžeto programų sudarymą vertina strateginio planavimo grupės nariai, kurie visos institucijos veiklos mastu taiko formalios

strateginio planavimo ir biudžeto sudarymo procedūras. Kad ministerijos strateginės veiklos planas ir biudžeto programos iš tiesų realus veiklos valdymo įrankis labiausiai pripažįsta programų koordinatoriai (75 proc.). Esant programiniam valdymui, programų koordinatoriai susiduria su daugiausia valdymo funkcijų, todėl jų nuomonė gali būti patikimesnė. Be to, strateginio veiklos plano ir biudžeto programų realumą rodo kryptingi tikslai ir atsakomybė už veiklos rezultatus (7 paveikslas).



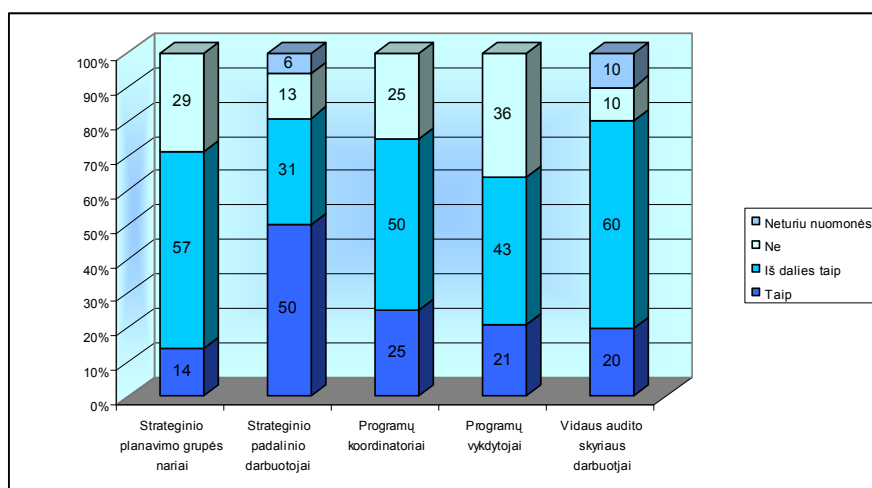
7 pav. Strateginis veiklos planas – realus įrankis 8 pav. Strateginis veiklos planas – patogus įrankis

Apklausti programų koordinatoriai vienareikšmiškai laikosi nuomonės, kad dabartiniai valstybės prioritetai ministerijos kuruojamoje srityje yra suformuluoti daugiausiai ministerijos pastangomis. Mažiausiai šiai nuomonei pritaria vidaus audito skyriaus darbuotojai (20 proc.) ir strateginio planavimo grupės nariai (43 proc.), šios dvi grupės respondentų yra linkusios pripažinti įtaką kitų faktorių valstybės prioritetų formavime (9 paveikslas).



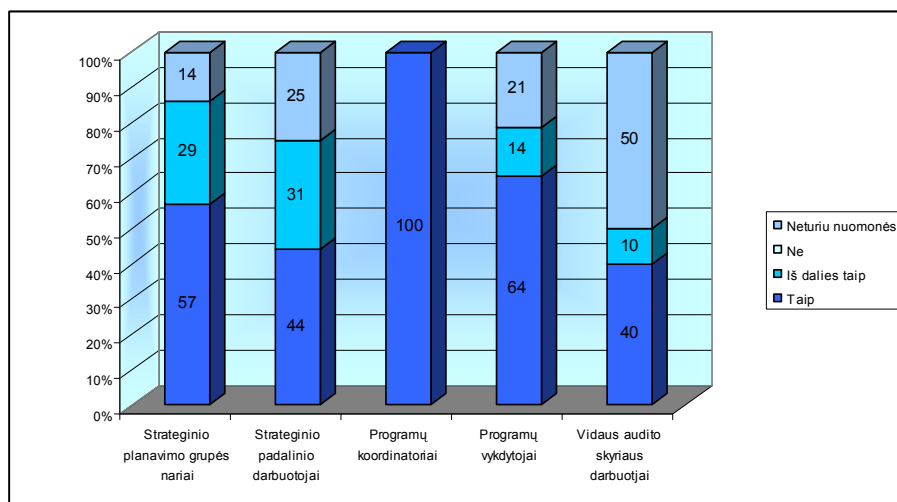
9 pav. Ministerijos įtaka valstybės prioritetų formavime kuruojamoje srityje

Kad ministerija pakankamai koordinuoja savo veiklą su įvairiomis valstybės institucijomis labiausiai pripažįsta strateginio padalinio darbuotojai (50 proc.). Kitų grupių respondentai linkę manyti, kad tokia koordinacija daugiausia dalinė. Kad ministerija nekoordinuoja savo veiklos pripažįsta net 25 proc. programų koordinatorių, 36 proc. programų vykdytojų, 29 proc. strateginio planavimo grupės narių, 13 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 10 proc. audito darbuotojų (10 paveikslas).



10 pav. Ministerijos veiklos koordinacija su kitomis institucijomis

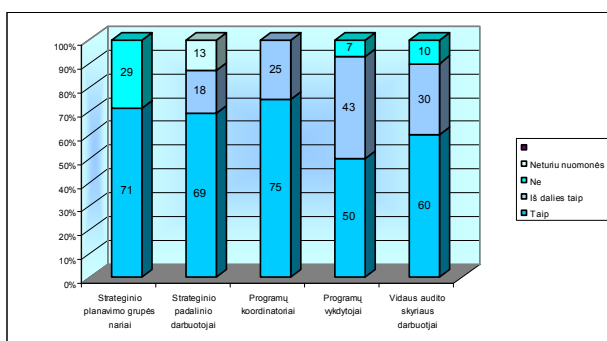
Apklausti programų koordinatoriai (100 proc.) ir dauguma programų vykdytojų (64 proc.) bei strateginio planavimo grupės narių (57 proc.) mano, kad Vyriausybė rengia tą savo programos dalį, kuri susijusi su ministerijos kuruojama sritimi, remdamasi ministerijos suformuluotomis ir pateiktomis politikos gairėmis. Tačiau strateginio padalinio darbuotojai ir vidaus audito skyriaus darbuotojai mano, kad konkrečios ministerijos suformuluotos politikos gairės mažiau įtakoja Vyriausybės programą (11 paveikslas).



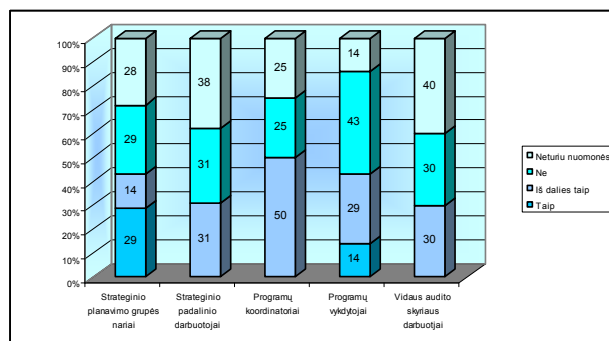
11 pav. Ministerijos politikos gairių įtaka Vyriausybės rengiamai programai

Visos respondentų grupės yra linkusios pripažinti ministerijos pateiktųjų ataskaitų Vyriausybei realumą (12 paveikslas). Pozityviai vertina metines veiklos ataskaitas, kaip atspindinčias realią situaciją 75 proc. programų koordinatorių, 71 proc. strateginio planavimo grupės narių, 69 proc. strateginio padalinio darbuotojų, 60 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų ir 50 proc. programų vykdytojų. Duomenys rodo, jog labiausiai abejoja metinės veiklos ataskaitų

realumu programų vykdytojai, tiesiogiai susiduriantys su programų realizavimo trikdžiais ir vidaus audito skyriaus darbuotojai, vykdančys biudžeto programų patikrą. Net 29 proc. strateginio planavimo grupės narių nemano, kad Vyriausybei pateikiamos ministerijos ataskaitos yra realios. Iš visų respondentų grupių tik 14 proc. programų vykdytojų ir 29 proc. strateginio planavimo grupės narių linkę pripažinti metinių veiklos ataskaitų tik formaliąją pusę. Šiai nuomonei prieštarauja 43 proc. programų vykdytojų, 29 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 30 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų. Programų vykdytojai, praktiškai susiję su konkrečių programos uždavinių įgyvendinimo priemonėmis daugiau pasisako prieš metinių veiklos ataskaitų vertinimą įžvelgiant tik formaliąją ataskaitų pusę (13 paveikslas).



12 pav. Metinės veiklos ataskaitos – realios



13 pav. Metinės veiklos ataskaitos – formalios

Labiausiai pasitiki Vyriausybės analizėmis programų koordinatoriai. Jie mano, kad jų ministerijos veiklos ataskaitos Vyriausybėje analizuojamos nuodugniai (50 proc.). Kitos respondentų grupės laikosi skeptiškesnio požiūrio, net 29 proc. strateginio planavimo grupės narių, 14 proc. programų vykdytojų, 13 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 10 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų mano, kad tokios ataskaitos Vyriausybėje nėra analizuojamos.

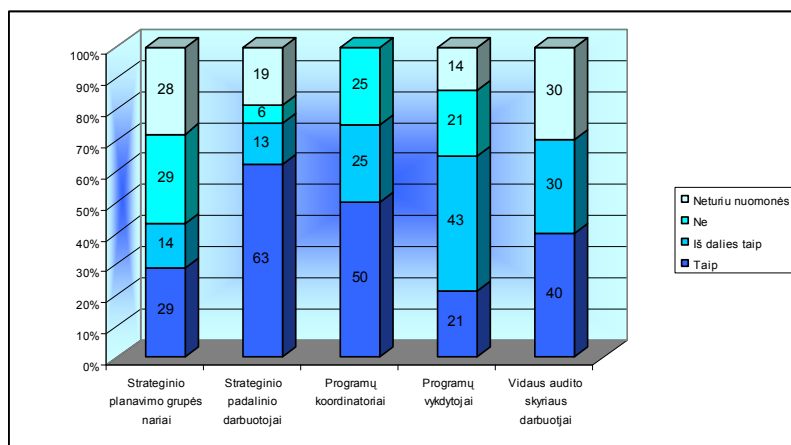
Kad Vyriausybei pateiktos ministerijos metinės veiklos ataskaitos tampa Vyriausybės metinės veiklos ataskaitos (teikiamos Seimui) ministerijos kuruojamoje politikos srityje pagrindu pritaria 100 proc. programų koordinatorių, 71 proc. programų vykdytojų, 57 proc. strateginio planavimo grupės narių, 44 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 40 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų. Taigi vidaus audito skyriaus darbuotojai mažiausiai yra linkę tikėti ministerijos kuruojamos srities politikos panaudojimu Vyriausybės metinės veiklos ataskaitose.

Po praėjusių metų veiklos ataskaitų Vyriausybė iš dalies reagavo į programų koordinatorių veiklą, mažai reagavo (38 proc.) į strateginio padalinio darbuotojų veiklą ir vidaus audito skyriaus darbuotojų veiklą (10 proc.). Visiškai nesulaukė jokios reakcijos iš Vyriausybės dėl praėjusių metų veiklos ataskaitų 64 proc. programų vykdytojų, 57 proc. strateginio planavimo grupės narių, 19 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 10 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų.

Apklaustieji strateginio padalinio darbuotojai mano, kad Vyriausybė reikalauja atsiskaityti už rekomendacijų įgyvendinimą (63 proc.), programų koordinatoriai mano, kad šie reikalavimai yra

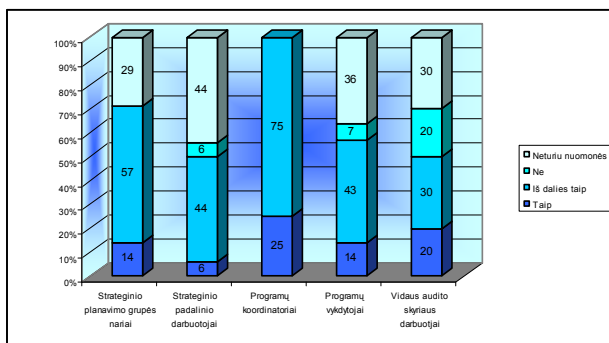
daliniai (75 proc.). Kitos respondentų grupės mažiau susiduria su Vyriausybės rekomendacijų įgyvendinimo reikalavimais, tačiau 10 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų ir 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų mano, kad Vyriausybė iš viso nereikalauja atsiskaityti už rekomendacijų įgyvendinimą.

Kad metiniai programų vykdymo rezultatai yra pristatomi visuomenei mano dauguma programų koordinatorių ir strateginio padalinio darbuotojų, tuo tarpu priešingai manančių respondentų skaičius svyruoja nuo 6 iki 29 proc. įvairiose respondentų grupėse (14 paveikslas).

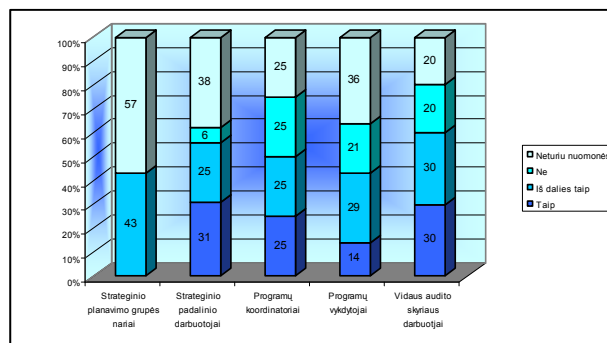


14 pav. Metinių programų vykdymo rezultatų pristatymas visuomenei

Visos respondentų grupės mano, kad ministerijos strateginio veiklos plano rengimas daugiausia iš dalies pagrįstas kontrole „iš viršaus į apačią“ principu. Visiškai šio principo taikymo nepripažįsta 20 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų, 7 proc. programų vykdytojų ir 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų (15 paveikslas). Kaip rodo analizės duomenys, vidaus audito skyriaus darbuotojai, labiausiai susiję su ministerijų biudžetų programų patikra, labiau pripažįsta iniciatyvas „iš apačios“. Dėl ministerijos strateginio veiklos plano rengimo principo „iš apačios į viršų“ taikymo skirtingų grupių respondentų nuomonės įvairios. Programų koordinatoriai pripažįsta šį principą 25 proc. ir 25 proc. nepripažįsta. Programų vykdytojai iniciatyvas „iš apačios į viršų“ pripažįsta tik 14 proc. ir 21 proc. nepripažįsta. Strateginio planavimo grupės nariai šias iniciatyvas pripažįsta tik iš dalies 43 proc., o strateginio padalinio darbuotojai pripažįsta iniciatyvas „iš apačios į viršų“ 31 proc. ir 6 proc. nepripažįsta. Vidaus audito skyriaus darbuotojai šias iniciatyvas pripažįsta 30 proc., nepripažįsta – 20 proc. (16 paveikslas).



15 pav. Principas – „iš viršaus į apačią“



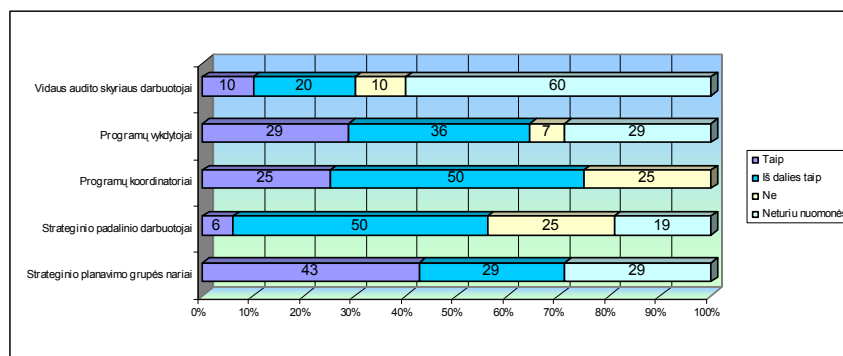
16 pav. Principas – „iš apačios ir viršų“

Iš visų respondentų grupių 50 proc. programų koordinatorių linkę manyti, kad jų ministerijos strateginio veiklos plano projektas Vyriausybėje išanalizuojamas nuodugniai. Strateginio planavimo grupės nariai – mažiausiai tiki šių analizių išsamumu, ir mano, kad jų ministerijos strateginio veiklos plano projektas Vyriausybėje neanalizuojamas nuodugniai (14 proc.). tai rodo, kad informacijos apytaka tarp Vyriausybės tarnautojų ir programų koordinatorių yra žymiai geresnė, negu tarp Vyriausybės tarnautojų ir strateginio planavimo grupės narių.

Tik 50 proc. programų koordinatorių, 21 proc. programų vykdytojų, 33 proc. strateginio planavimo grupės narių, 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 40 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų yra linkę manyti, kad ministerijos padaliniuose yra operacionalizuojamas „smulkinamas“ ministerijos strateginis veiklos planas. Dar 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų mano, kad ministerijos strateginis veiklos planas nepritaikomas padalinio darbui. Tik 25 proc. programų koordinatorių, 57 proc. programų vykdytojų, 14 proc. strateginio planavimo grupės narių, 25 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 30 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų yra linkę manyti, kad yra sudaromi departamentų, skyrių planai, tačiau 21 proc. programų vykdytojų, 29 proc. strateginio planavimo grupės narių, 12 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 10 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų mano, kad departamentų, skyrių planai iš viso nesudaromi. Galima daryti išvadą, kad ne visi skyriai ministerijoje turi savo parengtus veiklos planus. Kad skirstydami užduotis padalinyje darbuotojai bando jas susieti su strateginio veiklos plano tikslais, daugiausiai mano programų vykdytojai. Tik 8 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 14 proc. programų vykdytojų bei strateginio planavimo grupės narių mano, kad veiklos užduotys padalinio viduje gali būti nesusietos su strateginio veiklos plano tikslais.

Kad ministerija įtraukia visuomenės intelektualiuosius išteklius į strateginio planavimo procesą daugiausiai tiki strateginio planavimo grupės nariai. Tai galima paaiškinti tuo, kad intelektualijų išteklių pritraukimas į strateginio planavimo procesą gali būti traktuotinas kaip viena iš šios grupės veiklos funkcijų. Kitų grupių respondentai mano kitaip: 25 proc. programų koordinatorių, 7 proc. programų vykdytojų, 25 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 10 proc.

vidaus audito skyriaus darbuotojų mano, kad intelektualieji ištekliai iš viso nėra įtraukiami į strateginį planavimo procesą (17 paveikslas).



17 pav. Visuomenės intelektualiujų išteklių įtraukimas į ministerijos strateginio planavimo procesą

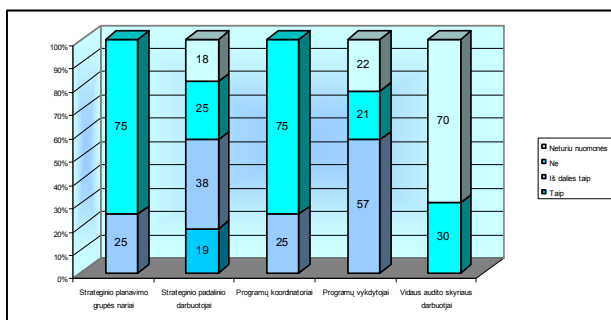
Kad ministerijoje trūksta strateginių analizių, kurias galima būtų tiesiogiai pritaikyti savame darbe mano daugelis respondentų iš įvairių grupių ir ypačingai strateginio planavimo grupės nariai. Mažiausiai tokių analizių poreikį pastebi strateginio padalinio darbuotojai. Nors pastarieji darbuotojai ir turėtų atlikti daugelį strateginių analizių arba pritraukti šiam darbui konsultantus iš išorinės aplinkos.

Net 25 proc. programų koordinatorių, 36 proc. programų vykdytojų, 43 proc. strateginio planavimo grupės narių ir 31 proc. strateginio padalinio darbuotojų mano, kad kasdieniniai rutininiai darbai juos pernelyg gaišina ir dėl šios priežasties jie neturi laiko labiau išsiginėti į jų kuriojamos srities strateginius aspektus. Šiai nuomonei daugiausiai nepritaria programų koordinatoriai (50 proc.), todėl galima manyti, kad jie lengviausiai įveikia biurokratinės kliūtis savo darbe.

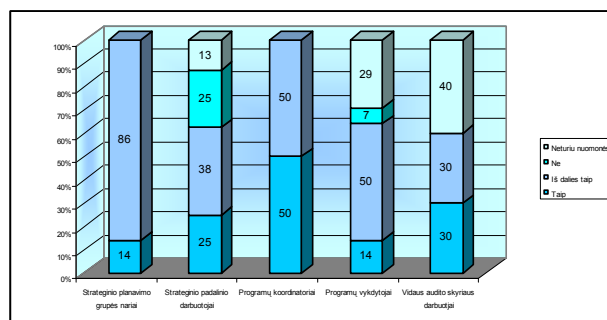
Kad papildomų žmogiškųjų išteklių pritraukimas bei analitinių padalinių plėtra galėtų padėti ministerijai išspręsti „biurokratinio ministerijos veiklos pobūdžio“ problemas ir leistų daugiau dėmesio skirti strateginiams kuriojamos srities aspektams mano (arba iš dalies mano) daugelis visų grupių respondentų. Nepritaria šiai nuomonei 30 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų, 29 proc. strateginio planavimo grupės narių ir programų vykdytojų, 25 proc. programų koordinatorių ir 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų.

Dauguma strateginio padalinio darbuotojų laikosi nuomonės, kad visi ministerijos padaliniai yra įtraukti (arba iš dalies įtraukti) į institucijos veiklos strateginio planavimo procesą, tačiau nemaža dalis respondentų laikosi kitos nuomonės. Net 30 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų, 29 proc. programų vykdytojų, 25 proc. programų koordinatorių, 14 proc. strateginio planavimo grupės narių ir 13 proc. strateginio padalinio darbuotojų mano, kad ne visi ministerijos padaliniai įtraukiami į institucijos strateginio plano rengimą.

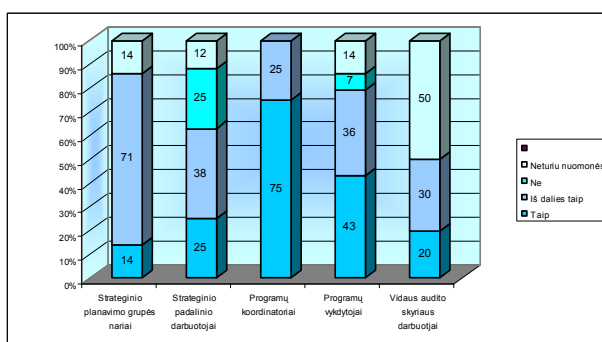
Kad dėl laiko stokos reikia tenkintis pirmuoju sprendimo variantu, kuris tuo metu atrodo geriausias, daugiausiai mano strateginio padalinio darbuotojai (18 paveikslas). Programų koordinatoriai, programų vykdytojai ir strateginio planavimo grupės nariai mano, kad tokiu būdu sprendimai priimami tik iš dalies, o audito darbuotojai tokių sprendimo būdų iš vis nepastebi. Kad priimant sprendimus visada apsvarstomos alternatyvos ir ieškoma pačio geriausio sprendimo, mano 50 proc. programų koordinatorių, 14 proc. strateginio planavimo grupės narių ir programų vykdytojų, 30 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų ir 25 proc. strateginio padalinio darbuotojų (19 paveikslas). Šiai nuomonei nepritaria tik 25 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 7 proc. programų vykdytojų. Geriausiai sprendimų priėmimą vertina programų koordinatoriai ir programų vykdytojai. Jie mano, kad priimant sprendimus apsvarsto keletą alternatyvų ir pasirenkama optimaliausia, t. y. visuomet ieškant kompromisinio sprendimo varianto. Skeptiškesnio požiūrio laikosi ir šiai nuomonei nepritaria 25 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 7 proc. programų vykdytojų. (20 paveikslas).



18 pav. Tenkinasi pirmuoju sprendimu



19 pav. Ieško geriausio sprendimo



20 pav. Pasirenka optimaliausią sprendimą

Dauguma respondentų iš įvairių grupių mano, kad sprendimų priėmimui turi įtakos (arba iš dalies) laiko trūkumas. Šiai nuomonei nepritaria tik 29 proc. strateginio planavimo grupės narių, 7 proc. programų vykdytojų ir 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų. Informacijos ir analizių stoką priimant sprendimus pripažįsta (arba iš dalies pripažįsta) daugelis įvairių grupių respondentų. Šiai nuomonei prieštarauja tik 29 proc. strateginio planavimo grupės narių, 25 proc. programų koordinatorių, 70 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų, 7 proc. programų vykdytojų ir 6 proc.



strateginio padalinio darbuotojų. Priimant sprendimus nevyrauja įsitikinimas, kad vienas sprendimas iš esmės nieko nepakeis, visi svarbūs sprendimai yra priimami aukštesniame institucijos lygmenyje. Nepitaria nuomonei, kad visi svarbūs sprendimai yra priimami aukštesniame institucijos lygmenyje net 75 proc. programų koordinatorių, 57 proc. programų vykdytojų, 71 proc. strateginio planavimo grupės narių, 69 proc. strateginio padalinio darbuotojų ir 50 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų. Dauguma respondentų iš įvairių grupių pripažįsta, jog sprendimų priėmimą įtakoja (arba iš dalies įtakoja) žmogiškųjų išteklių trūkumas, ypatingai tai pastebi programų koordinatoriai. Daugiausiai šiai nuomonei prieštarauja strateginio planavimo grupės nariai (43 proc.).

Dėl valstybės kontrolės vykdomų pareigų efektyvumo išsiskiria dvi kraštutinės respondentų nuomonės. Programų koordinatoriai mano, kad savo pareigas valstybės kontrolė vykdo efektyviai (arba iš dalies efektyviai), tuo tarpu strateginio planavimo grupės nariai mano priešingai (14 proc.) – neefektyviai. Kitose respondentų grupėse yra ir teigiamų ir neigiamų valstybės kontrolės pareigų efektyvumo vertinimo.

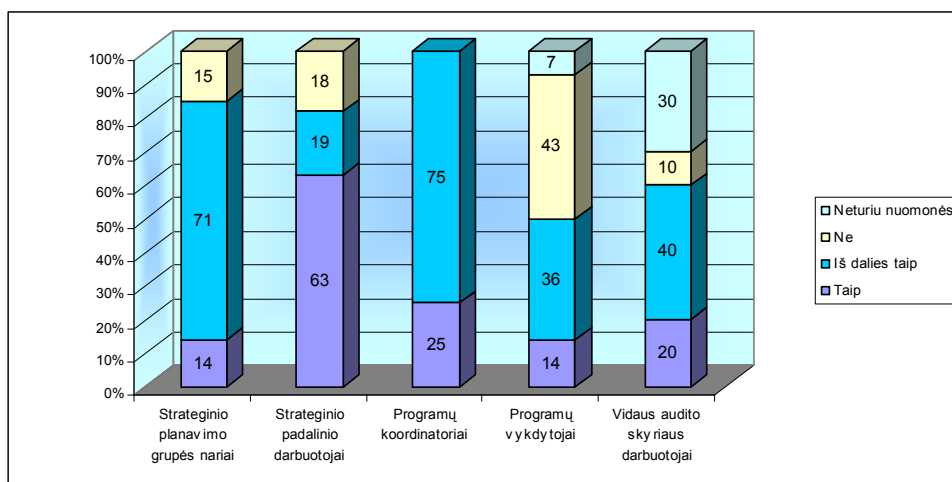
Dauguma visų grupių respondentų mano, kad ministerija turi didžiausią įtaką ministerijos kuruojamos srities strateginės darbotvarkės formavime. Dalis respondentų šiuo klausimu nuomonės neturi.

Dauguma respondentų iš programų koordinatorių, strateginio padalinio darbuotojų ir vidaus audito skyriaus darbuotojų grupių mano, kad ministerijos strateginio planavimo ciklas yra suderintas su valstybės biudžeto formavimo ciklu. Tačiau šiai nuomonei nepitaria 25 proc. programų koordinatorių, 21 proc. programų vykdytojų ir 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų.

Dauguma strateginio padalinio darbuotojų mano, kad jų padalinyje yra įdiegtos jų kuruojamos srities informacijos monitoringo procedūros. Labiausiai monitoringo procedūrų pasigenda strateginio planavimo grupės nariai (71 proc.) ir programų vykdytojai (36 proc.).

Kad yra įdiegti strateginių tikslų, uždavinių, priemonių įgyvendinimo monitoringo mechanizmai mano 50 proc. programų koordinatorių ir 56 proc. strateginio padalinio darbuotojų. Tačiau 25 proc. strateginio planavimo grupės narių, 21 proc. programų vykdytojų ir 13 proc. strateginio padalinio darbuotojų mano, kad tokių monitoringo mechanizmų nėra.

Dauguma strateginio padalinio darbuotojų rengia jų kuruojamos srities raidos prognozes bei scenarijus. Natūralu, kad šiomis prognozėmis ir scenarijais mažiausiai užsiima programų vykdytojai, kurie yra atsakingi už konkrečias programų uždavinių įgyvendinimo priemones. (21 paveikslas).



21 pav. Prognozes ir scenarijus rengiantys darbuotojai

Maža dalis respondentų iš įvairių grupių mano, kad programų rezultatų vertinimas yra pakankamos apimties ir kokybės, kad leistų visapusiškai įvertinti programos efektyvumą ir pasiektus tikslus. Priešingos nuomonės laikosi 25 proc. programų koordinatorių ir strateginio padalinio darbuotojų, 20 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų ir 14 proc. programų vykdytojų bei strateginio planavimo grupės narių.

Dauguma programų koordinatorių ir strateginio planavimo grupės narių mano, kad nustatyti jų padalinio uždaviniai yra įgyvendinami metų bėgyje, tuo tarpu pastebima ir neigiama tendencija, t. y. 14 proc. programų vykdytojų, 10 proc. vidaus audito skyriaus darbuotojų ir 6 proc. strateginio padalinio darbuotojų pastebi, kad nustatyti padalinio uždaviniai per metus neįgyvendinami.

Kad tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo sistemos turi įtakos pačių uždavinių įgyvendinimo rezultatams daugiausiai pripažįsta vidaus audito skyriaus darbuotojai. Audito tarnyba iš tiesų konkrečiai susiduria su uždavinių įgyvendinimo vertinimo sistemų trūkumais ir kaip šie trūkumai įtakoja uždavinių įgyvendinimo rezultatus. Programų vykdytojai mažiausiai linkę manyti, kad uždavinių įgyvendinimas priklauso nuo jų vertinimo. Maža dalis respondentų iš įvairių grupių mano, kad ministerijos uždavinių įgyvendinimui didelę įtaką turi veiklos koordinavimo sistema. Priešingos nuomonės laikosi respondentai įvairiose grupėse nuo 10-25 proc.

Apklaustieji Vidaus reikalų ministerijos darbuotojai įvardijo šiuos metodikos trūkumus: išnagrinėjus išorės veiksnius, prognozuojamos galimybės ir grėsmės, kurios nusako pagrindines tendencijas, susijusias su institucijos veikla, tačiau neaišku kaip prognozuoti, nenurodyti prognozavimo metodai; nurodyta, kad 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 tikslumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui bei jų

tikslų pasiekimui), tačiau Strateginio planavimo metodikoje „peržiūros“ ir „vertinimo“ sąvokos neapibrėžtos, nors jos nėra tapačios; nurodyta, kad prireikus institucija gali pasitelkti nepriklausomus ekspertus ar institucijas atitinkamai programai įvertinti, tačiau nenurodyta kada atsiranda poreikis; institucijos vadovas ar jo įgaliotas asmuo prireikus gali paskirti asmenis, atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą, tačiau taip pat nenurodyta kada atsiranda poreikis; institucijų programų koordinatoriai institucijų vadovų pavedimu gali atsakyti už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą, tačiau nenurodyti atvejai kada programų koordinatoriai atsako už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizuoti literatūriniai šaltiniai, atliktas tyrimas, gauti duomenys bei rezultatai leido padaryti šias išvadas ir pateikti pasiūlymus strateginio planavimo procesui gerinti.

Išvados:

1. Vienas svarbiausių Lietuvos Respublikos Strateginio planavimo metodikos pokyčių – vertinimo kriterijų įdiegimas, leidžiantis vertinti ne tik uždavinių lygmenis rezultatus, bet ir programų bei visos veiklos poveikį visuomenei. Atliktas Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo vertinimas parodė, kad ministerijos pasirinkti vertinimo kriterijai nepakankamai leidžia vertinti veiklą. Taip pat anketinės apklausos rezultatai parodė, kad strateginio planavimo padalinio darbuotojai, programų vykdytojai ir vidaus audito skyriaus darbuotojai kaip strateginio planavimo sistemos trūkumus nurodė tai, kad vertinimo kriterijai ne visada aiškūs, todėl sunku įvertinti rezultatus, sunku tinkamai nustatyti vertinimo kriterijus, jų pateikti kokybiškai nėra galimybės, todėl jie „išgalvojami“.

2. Lietuvos Respublikos Strateginio planavimo metodikoje nustatyta, kad programų koordinatoriai ar kiti atsakingi už programas asmenys privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą. Deja, atliktas Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo vertinimas parodė, kad Vidaus reikalų ministerijos programos yra pakoreguotos tik nežymiai, dažnai nenustatomas jų ekonomiškumas, efektyvumas bei veiksmingumas.

3. Atliktas Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo vertinimas parodė, kad neapskaitomos programoms vykdyti naudojamų žmogiškųjų ir materialinių išteklių lėšos. Taip nesudaromos galimybės analizuoti ir objektyviai įvertinti žmogiškųjų ir materialinių išteklių panaudojimo ekonomiškumo konkrečioms programų priemonėms.

4. Nors Vidaus reikalų ministerijos Vyriausybei teikiama metinės veiklos ataskaita buvo patobulinta, tačiau joje teikiama daugiau aprašomojo pobūdžio informacija, ne visada aiškus ryšys tarp institucijos strateginių tikslų, jiems įgyvendinti vykdomų programų ir naudojamų biudžeto asignavimų. Veiklos ataskaita vis dar orientuota į veiklos proceso aprašymą, o ne į programų pasiektų rezultatų pristatymą. Anketinės apklausos rezultatai taip pat parodė, kad yra nemaža dalis apklaustųjų abejojančių veiklos ataskaitų analize Vyriausybėje, kuri tik iš dalies teikia pastabas arba iš jos nesulaukiama pastabų. Taigi atsiskaitymas už rezultatus vis dar nėra tinkamai vykdomas.

5. Vidaus reikalų ministerijai teikiamose veiklos ataskaitose informacijos teisingumas priklauso nuo ataskaitą teikiančios institucijos. Ataskaitose pateikiamos labai apibendrintos rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės. Duomenys ar metodologija, kuriais remiantis apskaičiuotos galutinės vertinimo kriterijų reikšmės, nepateikiamos ir taip sudaromos galimybės esant reikalui ataskaitose pateiktus duomenis koreguoti atitinkama linkme. Anketinės apklausos

rezultatai taip pat parodė, kad patys strateginio planavimo proceso dalyviai pripažįsta Vyriausybei teikiamų metinių veiklos ataskaitų nepakankamą realumą.

6. Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo vertinimas parodė, kad ministerijos sekretoriai į strateginio planavimo procesą įtraukti ir kaip strateginio planavimo grupės nariai, ir kaip programų koordinatoriai. Tie patys asmenys negali vykdyti strateginio planavimo grupės narių ir programų koordinatorių funkcijų.

7. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad sprendimų priėmimą labiausiai įtakoja laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumas. Dėl šių priežasčių priimami sprendimai gali būti nepakankamai apgalvoti ir racionalūs. Todėl būtina į strateginio planavimo procesą įtraukti daugiau ministerijos žmogiškųjų išteklių ir atitinkamai paskirstyti jiems funkcijas. Tai padėtų tinkamai vykdyti strateginį planavimą bei parengti kokybiškesnį strateginį veiklos planą.

8. Daugelis apklaustųjų pripažino, kad ministerijoje trūksta strateginių analizių ir prognozių. Strateginė analizė atliekama nepilnai, ne visi Strateginio planavimo metodikoje nurodyti veiksniai išnagrinėti arba išnagrinėti tik iš dalies. Taip pat daugelis apklaustųjų mano, kad papildomų žmogiškųjų išteklių pritraukimas ir analitinių padalinių plėtra leistų sustiprinti šį strateginio planavimo etapą.

9. Apklaustieji Vidaus reikalų ministerijos respondentai pripažįsta, kad strateginio planavimo sistema yra tik iš dalies efektyvi ir ją būtina tobulinti. Tokią pačią išvadą galima daryti atlikus Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo vertinimą. Taip pat būtina gerinti veiklos koordinaciją tarp institucijos padalinių ir su kitomis institucijomis.

10. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rezultatus įtakoja tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo sistema. Todėl, siekiant užtikrinti tikslų pasiekimą ir uždavinių įgyvendinimą, būtina ją tobulinti.

Pasiūlymai:

1. Lietuvos Respublikos Strateginio planavimo metodikoje turėtų būti įtvirtinta, kad institucijos vadovas ar jo galiotas asmuo turi paskirti asmenis už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą, tokiu būdu užtikrinant įpareigojimą ir atsakomybę, kad būtų tinkamai pasirinktos ir įgyvendintos priemonės. Indėlio vertinimo kriterijaus įdiegimas leistų vertinti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius išteklius.

2. Siekiant gerinti veiklos vertinimą, reikėtų sukurti stabilų vertinimo kriterijų sistemą, kad būtų galima nuolat vertinti veiklą bei ją palyginti su ankstesnių metų veikla.

3. Atliekant programų peržiūrą turėtų būti nustatomas jų ekonomiškumas, efektyvumas bei veiksmingumas. Tai atlikus būtų galima efektyviau paskirstyti lėšas – iš neefektyvių veiklos sričių jas skirti naujiems projektams įgyvendinti.

4. Veiklos ataskaitose programų vykdymo rezultatai turėtų būti susieti su panaudotais asignavimais, vertinamas jų efektyvumas. Nuolat turėtų būti teikiama informacija apie asignavimų panaudojimą pagal programas ir priemones.

5. Į Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo grupę turėtų būti įtraukti struktūrinių padalinių vadovai, o ministerijos sekretoriai būtų programų koordinatoriai.

6. Vidaus reikalų ministerijos strateginio planavimo padalinys turėtų paruošti papildomą medžiagą (gaires), kuri išsamiau paaiškintų strateginio planavimo sistemą, rezultatų vertinimo atlikimą ir kt. Tokioje medžiagoje galėtų būti pateikti ir konkretūs pavyzdžiai, kurių teisės aktai negali reglamentuoti.

7. Valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dalyvaujantiems strateginio planavimo procese, turėtų būti organizuojami mokymai apie strateginio planavimo procesą ir veiklos planų rengimą bei pastoviai keliama jų kvalifikacija. Įstaigų vadovai turėtų užkirsti kelią personalo kaitai, ji motyvuoti ir į planavimo procesą įtraukti kuo daugiau institucijos darbuotojų.

8. Institucijos vykdančios strateginį veiklos planavimą į šią veiklą turėtų įdiegti vidaus kontrolės sistemą, kurią įgyvendinti turėtų vadovybė ir darbuotojai. Vidaus kontrolė leistų nustatyti rizikos veiksnius ir nuosaikiai užtikrinti, kad vadovaujantis organizacijos misija bus įgyvendinami bendrieji tikslai. Vidaus kontrolę turėtų sudaryti penki elementai:

*Kontrolės aplinka*, užtikrinanti discipliną, struktūrą ir atmosferą, turinčią įtakos vidaus kontrolės kokybei. Ji veikia strategijos ir tikslų formulavimo procesą bei kontrolės veiklos organizavimą. *Rizikos vertinimas*, leidžiantis įvertinti organizacijos riziką, su kuria ji susiduria įgyvendindama misiją ir tikslus, nes tai sudaro pagrindą tinkamam reagavimui. *Kontrolės veikla*, leidžianti įgyvendinti rizikos įgyvendinimo strategiją. Kad būtų pasiekti tikslai, vidaus kontrolės veiklą būtina turi papildyti ištaisomieji veiksmai. *Informavimas ir komunikavimas*, leidžiantis informaciją išplatinti po visą organizaciją. Vadovybei turi būti laiku pranešama aktuali, išsami, patikima ir teisinga informacija apie vidaus ir išorės įvykius. *Stebėseną*, užtikrinanti, kad vidaus kontrolė neatsiliktų nuo pasikeitusių tikslų, aplinkos, išteklių ir rizikos.

## **LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIS VEIKLOS PLANAVIMAS**

Pagrindinės sąvokos: strateginis planavimas, strateginis veiklos planas, sutrumpintas strateginis veiklos planas, aplinkos analizė, išteklių analizė, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė, strateginis tikslas, vertinimo kriterijai,

### **SANTRAUKA**

Išanalizavus Lietuvos strateginio planavimo raidą, strateginį planavimą reglamentuojančius teisės aktus, atlikus Vidaus reikalų ministerijos 2007–2009 m. strateginio veiklos plano analizę ir atsižvelgiant į atliktą tyrimą galima pateikti išvadas, į kurias galėtų atsižvelgti strateginį planavimą vykdančios ir diegiančios valstybės institucijos bei tobulinant Strateginio planavimo metodiką. Institucijos, rengdamos strateginį veiklos planą, turi tinkamai įvertinti turimus išteklius, išanalizuoti išorinę ir vidinę aplinką, suvokti grėsmes, galimybes, stiprybes ir silpnybes, sugebėti tinkamai parengti strateginį veiklos planą ir jį įgyvendinti, analizuoti ir sugebėti taikyti užsienio šalių patirtį strateginio planavimo srityje.

Pirmame darbo skyriuje nagrinėjama Lietuvos strateginio planavimo raida, aptariamoms problemoms, su kuriomis buvo susiduriama diegiant strateginį planavimą, analizuojami Strateginio planavimo metodikos pokyčiai.

Antrame skyriuje analizuojama, ar Vidaus reikalų ministerijoje efektyviai vykdomas strateginis veiklos planavimas bei tinkamai parengtas strateginis veiklos planas, kaip vykdoma stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus, analizuojama, ar strateginis veiklos planavimas vykdomas vadovaujantis metodika.

Trečiame skyriuje apibendrinami atlikto tyrimo metu gauti rezultatai, įvardijamos problemos ir didžiausią įtaką turintys veiksniai įtakoję strateginį veiklos planavimą.

Pabaigoje apibendrinamos išvados ir pateikiami pasiūlymai strateginio planavimo sistemai gerinti ir efektyvesniam valdymui užtikrinti.

## **STRATEGIC ACTION PLANNING OF THE MINISTRY OF THE INTERIOR OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA**

Keywords: strategic planning, strategic action plan, brief strategic action plan, situation analysis, resource analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic goal, assessment criteria.

### **SUMMARY**

Having analysed the development of the Lithuanian strategic planning and the legislation regulating strategic planning, having analysed the strategic action plan of the Ministry of the Interior for 2007–2009 and taking into account the study performed it is possible to draw conclusions that could be taken into account by agencies which carry out and develop strategic planning, as well as to improve the Strategic planning methodology. Agencies which draft their strategic action plan have to properly assess their resources, analyse external and internal conditions, realise threats, opportunities strengths, and weaknesses, be able to properly draft strategic action plan and carry it out, analyse and apply best practices of foreign countries in the sphere of strategic planning.

Initial section of the thesis analyse development of the Lithuanian strategic planning, discusses the issues that have been faced in implementing strategic planning, analyses changes to Strategic planning methodologies.

The seconde chapter assesses whether the Ministry of the Interior is carrying out an effective strategic planning and whether it has a proper strategic action plan, how monitoring and reporting is done, analyses whether strategic action planning is based on Strategic planning methodology.

The third chapter summarises results obtained during the study, issues and factors with greatest influence are brought forward.

The thesis ends with conclusions and suggestions for improvement of strategic planning system and effectiveness of its management.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### *Teisės aktai.*

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, 57-2312; 2007, 23-879.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. sausio 24 d. nutarimas Nr. 140 „Dėl strateginių veiklos planų“//Valstybės žinios. 2007, 20-755.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 24 d. nutarimo Nr. 727 „Dėl ministerijos, vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos ir apskrities viršininko veiklos ataskaitos formos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002,57-2312; 2007, 18-657.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. vasario 26 d. nutarimas Nr. 276 „Dėl sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo“//Valstybės žinios. 2003, 23-975.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. kovo 28 d. nutarimas Nr. 320 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. vasario 26 d. nutarimo Nr. 276 „Dėl sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ pakeitimo“//Valstybės žinios. 2007, 40-1488.
6. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. vasario 14 d. įsakymas Nr. 1V-72 „Dėl strateginių veiklos planų“.
7. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. gegužės 28 d. įsakymas Nr. 1V-196 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. vasario 14 d. įsakymo Nr. 1V-72 „Dėl strateginių veiklos planų“ pakeitimo“.
8. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. rugsėjo 26 d. įsakymas Nr. 1V-330 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. vasario 14 d. įsakymo Nr. 1V-72 „Dėl strateginių veiklos planų“ pakeitimo“.
9. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2004 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. 1K-413 „Dėl valstybės ir savivaldybių biudžetų vykdymo, biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų programų sąmatų vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklių ir formų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2005, 2-21.
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos valstybės sekretoriaus 2006 m. kovo 22 d. potvarkis Nr. 1PV-32 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos strateginio veiklos plano vykdymo ataskaitos formos patvirtinimo“.

### *Metodinė ir periodinė literatūra*

11. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius 2005.
12. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius. Enciklopedija. 2002.

13. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas. Technologija. 2004.  
*Kita literatūra*
14. Alison. M, Kaye J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. John Wiley SOWS, IWC. New York. 1997.
15. Arimavičiūtė M. Strategijos formavimo modeliai. Vilnius. Technika, 1999.
16. Bosas. A. Strateginis valdymas; nuo korporacijos iki valstybės. Monografija. Klaipėdos universitetas. 2004.
17. Bozeman B. Straussman J.D. Public Management Strategies. San. Francisko, Oxford. Jossey-Bass-Publishers. 1990.
18. Bryson. J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, San Francisko, London. 1989.
19. Cole SA. Strategic Management .Theory and practice.BA MA MIPD MIM London, New York. 2000.
20. Grundy T. Brown L. Strategic Project Management. London. 2002.
21. International encyclopedia of public policy and administration. Jaj M. Shatritz. Editor in chitt. Volum 4. Westview Press. 1998.
22. Jančiauskas E., Rekerta K., Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese. LTU. 2001.
23. Joyce P. Strategic Management for Public Servines. Open University Press. Maidenhead, Philadelphia, 2003.
24. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998.
25. Koteen J. Strategic Management in Public and nonprofit organizations. Praeger Publisher. New York. 1991
26. Macmillan H., Tampoe M. Strategic management. OXFORD University press. New York. 2000.
27. Mintzberg H., Ahlstrand and B. and Lampel J. Strategy safari. A quided tour through the wilds of strategic management. London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore , Madrid Mexico City Munich Paris. 2000.
28. Pobart. L., Stragic issues management. Organizations and Public Policy challenges. London. 1997.
29. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas, 2003.

30. Martišius S. Ekonometrija ir prognozavimas. Vilnius. Vilniaus universitetas.

31. K. Ž. Svetikas, B. Pladis, M. Jasienė. Ekonominių tyrimų matematiniai statistikos metodai ir modeliai. Vilnius. Vilniaus universitetas. 1989.

*Internetiniai šaltiniai*

32. EU-8, Public Sector Capacity in the EU 8, Report On Strategijų Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia. [www.lrv.lt/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf](http://www.lrv.lt/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf). Prisijungimo laikas 2007-05-07.

33. Rekerta K. Kaip planuosime 2006-ųjų metų veiklą? [www.lrv.lt/strateginis/kaip\\_planuosime.pdf](http://www.lrv.lt/strateginis/kaip_planuosime.pdf). Prisijungimo laikas 2007-05-20.

34. Vertinimo kriterijų rengimo seminaras. [www.lrv.lt/strateginis/2005-05-11-seminarui.pdf](http://www.lrv.lt/strateginis/2005-05-11-seminarui.pdf). Prisijungimo laikas 2007-05-20.

35. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. [www.lrv.lt/?cat=303&gr=2](http://www.lrv.lt/?cat=303&gr=2). Prisijungimo laikas 2007-09-20.

36. 2005: Government regulation on strategic planning in public administration. [www.riigikantselei.ee/?id=5710](http://www.riigikantselei.ee/?id=5710). Prisijungimo laikas 2007-05-25

37. Strategic planning process on central and local level: performance plans as the element of the strategic planning in the public administration in Estonia. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN007841.pdf>. Prisijungimo laikas 2007-05-15.

38. Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. [www.tede.vgtu.lt/?page=3&pub=531](http://www.tede.vgtu.lt/?page=3&pub=531). Prisijungimo laikas 2007-05-15.

39. Demokratinis viešojo administravimo kontekstas. [www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2007\\_2008\\_ruduo/Ivadas\\_I\\_viesaji\\_administravima/VA\\_ivadas\\_3-2\\_ktu.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2007_2008_ruduo/Ivadas_I_viesaji_administravima/VA_ivadas_3-2_ktu.ppt). Prisijungimo laikas 2007-10-31.

40. Strategijos formavimo, verslo ir finansų valdymo esmė. [www.tbic.lt/projektai/mokymoprogramu/ks\\_jonstr.html](http://www.tbic.lt/projektai/mokymoprogramu/ks_jonstr.html). Prisijungimo laikas 2007-10-31.

41. 6. The strategic planning process: An overview. [www.cstp.undp.ba/download.aspx?id=769](http://www.cstp.undp.ba/download.aspx?id=769). Prisijungimo laikas 2007-11-07.

42. Strateginio planavimo komitetas. [www.lrv.lt/?cat=303&gr=5](http://www.lrv.lt/?cat=303&gr=5). Prisijungimo laikas 2007-11-07.

43. Transporto įmonės veiklos planavimas ir prognozavimas. [www.klvtk.lt/gallery/tf-saruno/7\\_tema.doc](http://www.klvtk.lt/gallery/tf-saruno/7_tema.doc). Prisijungimo laikas 2007-11-10.

44. M. Arimavičiūtė Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. [www.3mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit](http://www.3mruni.lt/lt/modules/mydownloads/visit). Prisijungimo laikas 2007-11-07.

45. Strateginis planavimas. [www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2783](http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2783). Prisijungimo laikas 2007-11-07.
46. Strategijos įgyvendinimo planai. [www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2782](http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2782). Prisijungimo laikas 2007-11-07.
47. Strateginis valdymas – mada ar būtinybė? [www.trainings.lt/print.php?pid=7&id=10](http://www.trainings.lt/print.php?pid=7&id=10). Prisijungimo laikas 2007-11-07.
48. Valstybinio audito ataskaita programinio biudžeto sistema. [www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaitos.php?tipas=v](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaitos.php?tipas=v) biudžeto programavimas. Prisijungimo laikas 2007-11-20.
49. Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės. [www.vkontrole.lt/vidaus\\_kontrolė.shtml](http://www.vkontrole.lt/vidaus_kontrolė.shtml). Prisijungimo laikas 2007-11-20.
50. Išvada dėl Lietuvos Respublikos 2006 m. valstybės biudžeto įvykdymo apyskaitos. [www.vkontrole.lt/auditas\\_isvados.php?tipas=ib](http://www.vkontrole.lt/auditas_isvados.php?tipas=ib). Prisijungimo laikas 2007-11-20.
51. Audito reikalavimai. [http://www.vkontrole.lt/teisine\\_audito\\_reikalavimai.shtml](http://www.vkontrole.lt/teisine_audito_reikalavimai.shtml). Prisijungimo laikas 2007-11-20.

---

Magistro baigiamasis darbas baigtas 2007 m. gruodžio 6 d.

Magistrantė

Lina Turonytė

# **PRIEDAI**

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos Vyriausybės  
2002 m. gegužės 24 d. nutarimu Nr. 727  
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės  
2007 m. sausio 31 d. nutarimo Nr. 142  
redakcija)

**(Ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos (kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas), apskrities viršininko, kitos Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ar įstaigos veiklos ataskaitos forma)**

**(Antraštinis lapas)**

\_\_\_\_\_ (institucijos ar įstaigos pavadinimas)

**200 \_\_\_\_ METŲ VEIKLOS ATASKAITA**

\_\_\_\_\_ Nr. (data)

\_\_\_\_\_ (parengimo vieta)

**(Teksto dėstymas)**

## **TURINYS**

(Pateikiamas ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos (kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas), apskrities viršininko, kitos Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ar įstaigos (toliau vadinama – institucija) veiklos ataskaitos (toliau vadinama – veiklos ataskaita) turinys; nurodomi puslapių numeriai.)

### **I. INSTITUCIJOS VEIKLOS ATASKAITOS SANTRAUKA**

(Pateikiama institucijos veiklos ataskaitos santrauka, kurioje turėtų atsispindėti esminiai institucijos veiklos rezultatai. Pateikiama informacija neturėtų viršyti 3 puslapių.)

### **II. INSTITUCIJOS VEIKLAI ĮTAKOS TURĖJUSIŲ VEIKSNIŲ APŽVALGA**

(Šiame skyriuje trumpai aprašomi svarbiausieji išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie praėjusiais metais turėjo įtakos institucijos veiklai (nauji išsipareigojimai, teisinio reglamentavimo pokyčiai, struktūriniai pokyčiai). Rekomenduojama trumpai aprašyti, kaip šie išoriniai ir vidiniai veiksniai padėjo ar trukdė institucijai vykdyti veiklą ir siekti strateginiame veiklos plane iškeltų tikslų ar numatytų rezultatų. Pateikiama informacija neturėtų viršyti 3 puslapių.)

### **III. INSTITUCIJOS VYKDYTA VEIKLA IR PASIEKTI REZULTATAI**

(Šiame skyriuje pateikiama informacija apie institucijos strateginiame veiklos plane numatytų strateginių tikslų pasiekimą atsižvelgiant į efekto kriterijus. Po to nuosekliai aprašomos visos vykdytos programos; programų tikslų pasiekimas vertinamas pagal strateginiame veiklos plane numatytus rezultato kriterijus, o programų uždavinių – pagal strateginiame veiklos plane numatytus produkto kriterijus.)

### **Strateginių tikslų įgyvendinimas**

(Šiame skirsnyje pateikiama kiekvieno strateginio tikslo formuluotė ir informacija apie strateginio tikslo įgyvendinimą, pateikiamos efekto kriterijų formuluotės, planuoti ir pasiekti rodikliai; pagal galimybes tai pavaizduojama grafiškai. Taip pat pateikiama strateginių tikslų įgyvendinimo ir rodiklių kitimo trumpa analizė ar komentaras.)

### **Institucijos vykdytos programos**

(Šiame skirsnyje aprašoma kiekviena vykdyta programa (nuo 1-os iki n-tos). Prireikus galima sugrupuoti kelias programas su vienodais tikslais (pagrindines – su specialiosiomis programomis, su Europos Sąjungos (toliau vadinama – ES) lėšomis finansuojamomis programomis). Aprašyme pateikiama ši informacija: 1. Nurodomi programos tikslai ir aprašomos pagrindinės įvykdytos reformos, esminės priemonės (akcentuojant Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo priemones) ar kiti svarbūs atlikti darbai. 2. Pasiekti rezultatai, įvertinti atsižvelgiant į strateginiame veiklos plane numatytus rezultato kriterijus (pagal galimybes tai pavaizduojama grafiškai). 3. Nurodomos svarbios neįvykdytos priemonės (projektai) ir jų neįvykdymo priežastys (netinkamas planavimas, nepakankamas finansavimas, užsitęsęs derinimas, nepakankami administraciniai gebėjimai). 4. Pateikiama nuoroda į institucijos veiklos ataskaitos 1 priedą, kuriame yra išsami detali informacija apie vertinimo kriterijų (efekto, rezultato ir produkto) laikymąsi.)

### **Tarpinstitucinių programų ir kitų projektų įgyvendinimas**

(Šiame skirsnyje išvardijamos tarpinstitucinės programos ir kiti projektai, kuriuos įgyvendinant institucijos dalyvauja arba koordinuoja jų įgyvendinimą. Toliau: 1. Koordinuojančioji institucija trumpai aprašo tarpinstitucinių programų ar projektų įgyvendinimo koordinavimo procesą, finansavimą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą, derinimą, iškilusias problemas, nurodo atsiskaitymo už konkrečią programą ar projektą formą ir terminus, esant galimybei – ir šios ataskaitos paskelbimo vietą. 2. Institucijos, dalyvaujančios įgyvendinant svarbias tarpinstitucines programas ar projektus, gali paminėti ir juos įgyvendinant iškilusias problemas.)

### **Patvirtintų asignavimų panaudojimas**

(Šiame skirsnyje pateikiama: 1. Bendra informacija apie institucijai patvirtintų Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų, įskaitant ir ES lėšas, panaudojimą (kiek buvo skirta, kiek nebuvo panaudota ir kodėl). Trumpai aptariamas ES lėšų panaudojimas. Prireikus galima pateikti detalesnę informaciją apie asignavimų panaudojimą pagal programas ar atskiras priemones. 2. Nuoroda į institucijos veiklos ataskaitos 2 priedą, kuriame pateikiama informacija apie programoms patvirtintų asignavimų panaudojimą: nurodomos ataskaitiniu laikotarpiu vykdytos programos, joms Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos paskirstyti Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimai ir panaudoti asignavimai.)

### **Kita svarbi informacija**

(Šiame skirsnyje gali būti pateikta ir kita svarbi informacija – aprašytos svarbios vykdytos institucijos funkcijos, lentelių ar diagramų pavidalu pateiktos finansavimo tendencijos, kiti aktualūs duomenys.)



#### IV. ARTIMIAUSIO LAIKOTARPIO INSTITUCIJOS VEIKLOS PRIORITETINĖS KRYPTYS

(Šiame skyriuje pateikiama informacija apie artimiausio laikotarpio (1–3 metų) institucijos prioritetinius darbus, kurie numatomi įvertinus vykdytas programas ir pasiektus rezultatus. Prioritetiniai darbai turėtų būti orientuoti į norimus pasiekti konkrečius pokyčius pagrindinėse institucijos veiklos srityse ir į išryškėjusių problemų sprendimą. Aprašant prioritetus, būtina paminėti esmines vykdytinas priemones (numatomas naujas reformas, sistemos pakeitimus, administracinius patobulinimus, informacines ar kvalifikacijos kėlimo priemones) ir trumpai aprašyti jų esmę.)

#### V. ĮSTAIGŲ PRIE MINISTERIJŲ (KURIŲ VADOVAI YRA LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS BIUDŽETO ASIGNAVIMŲ VALDYTOJAI) VEIKLOS TRUMPA APŽVALGA

(Šį skyrių pildo tik ministerijos. Pateikiama kiekvienos įstaigos prie ministerijos ( kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas) veiklos ataskaitos santrauka ir pagal institucijos veiklos ataskaitos 3 priedą – informacija apie jų asignavimus.)

(Institucijos vadovo

pareigų pavadinimas)

(Vardas ir pavardė)

(Parašas)

PASTABA. Siūloma institucijos veiklos ataskaitos forma neturi trukdyti institucijai pateikti kitos, jos nuomone, svarbios informacijos tiek pagal šios ataskaitos formos skyrius, tiek pagal kitus sukurtus skyrius ar priedus.

---

Ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos (kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas), apskrities viršininko, kitos Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ar įstaigos veiklos ataskaitos formos  
1 priedas

**VERTINIMO KRITERIJŲ  
(EFEKTO, REZULTATO IR PRODUKTO)  
200\_\_ M. SUVESTINĖ**

(Institucijos strateginis tikslas)

Vertinimo kriterijus	Vertinimo kriterijaus kodas	Metinis planas	Įvykdyta	Įvykdymas procentais
Efekto:				
1.	E-01-01			
2.	E-01-02			
...	...			
Rezultato:				
1.	R-01-01-01			
...	.....			
1.	R-01-02-01			
...	...			
Produkto:				
1.	P-01-01-01-01			
1.	P-01-01-02-01			
...	...			
1.	P-01-02-01-01			
1.	P-01-02-02-01			
...				

PASTABA. Kiekvienam strateginiam tikslui ši lentelė pildoma atskirai. Prieš lentelę pagal institucijos patvirtintą strateginį veiklos planą nurodomas institucijos strateginis tikslas. Vadovaujantis Strateginio planavimo metodikos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (Žin., 2002, Nr. [57-2312](#)), 5 priedo lentelė „Vertinimo kriterijų suvestinė“, pateikiama ši informacija: skiltyje „Vertinimo kriterijus“ nurodomas vertinimo kriterijus, skiltyje „Vertinimo kriterijaus kodas“ – vertinimo kriterijaus kodas. Skiltyje „Metinis planas“ pateikiama ataskaitiniams metams suplanuota vertinimo kriterijaus reikšmė, skiltyje „Įvykdyta“ – pasiekta vertinimo kriterijaus reikšmė, skiltyje „Įvykdymas procentais“ – pasiektos ir suplanuotos vertinimo kriterijų reikšmių santykis procentine išraiška.

Ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos (kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas), apskrities viršininko, kitos Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ar įstaigos veiklos ataskaitos formos  
2 priedas

**200\_\_ M. VYKDYTOMS PROGRAMOMS  
PATVIRTINTŲ IR PANAUDOTŲ ASIGNAVIMŲ SUVESTINĖ**

Programa	Patvirtinti (įskaitant patikslinimus) asignavimai, tūkst. litų	Panaudoti asignavimai, tūkst. litų	Panaudojimo procentas
1.....			
2.....			
3.....			
.....			
Iš viso			

PASTABA. Nurodomi visų institucijos strateginio veiklos plano programų pavadinimai ir jų įgyvendinimui atskaitiniais metais patvirtinti ir panaudoti asignavimai (kasinės išlaidos). Jeigu per biudžetinius metus asignavimai programoms buvo tikslinami, nurodoma galutinė patvirtintų asignavimų suma.

---

Ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos (kurios vadovas yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojas), apskrities viršininko, kitos Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ar įstaigos veiklos ataskaitos formos  
3 priedas

**ĮSTAIGŲ PRIE MINISTERIJŲ (KURIŲ VADOVAI YRA LIETUVOS RESPUBLIKOS  
VALSTYBĖS BIUDŽETO ASIGNAVIMŲ VALDYTOJAI)  
200\_\_ METAIS VYKDYTOMS PROGRAMOMS PATVIRTINTŲ IR PANAUDOTŲ  
ASIGNAVIMŲ SUVESTINĖ**

Programa	Patvirtinti (įskaitant patikslinimus) asignavimai, tūkst. litų	Panaudoti asignavimai, tūkst. litų	Panaudojimo procentas
1..... (programą vykdė.....)			
1..... (programą vykdė.....)			

PASTABA. Nurodomi įstaigų prie ministerijų (kurių vadovai yra Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų valdytojai) strateginių veiklos planų programų pavadinimai, taip pat jų įgyvendinimui praėjusiais metais patvirtinti ir panaudoti asignavimai (kasinės išlaidos). Jeigu per biudžetinius metus asignavimai programoms buvo tikslinami, nurodoma galutinė patvirtintų asignavimų suma.

---

Forma Nr. B-12 – mėginė – patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro  
2004 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. IK-413  
(Lietuvos Respublikos finansų ministro 2006 m. vasario 6 d. įsakymo Nr. IK-  
048 redakcija)

Kodas

Ministerijos  
Departamento  
įstaigos

Institucijos strateginio tikslo kodas

Programos kodas

(asignavimų valdytojas)

(registracijos kodas ir buveinės adresas)

(institucijos strateginio tikslo pavadinimas)

(programos pavadinimas)

VERTINIMO KRITERIJŲ SUVESTINĖ ĮVYKDYMO 20\_\_ M. \_\_\_\_ M. \_\_\_\_ D.

ATASKAITA

Nr. \_\_\_\_\_ (Data)

Institucijos strateginio tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Vertinimo kriterijus	Vertinimo kriterijaus kodas	Metinis planas	Įvykdyta	Metinio plano įvykdymas proc.
01				Efektai:				
				1.	E-01-01			
				2..	E-01-02			
				.....	.....			
				Rezultatai:				
	01			1.	R-01-01-01			
				.....	.....			
	02			1.	R-01-02-01			
				.....	.....			
				Produkto:				
	01		01	1.	P-01-01-01-01			
			02	1.	P-01-01-02-01			
				.....	....			
	02		01	1.	P-01-02-01-01			
			02	1.	P-01-02-02-01			
				....	....			
	...							

Įstaigos vadovas

(Parasas)

(Vardas ir pavardė)

Vyriausiasis buhalteris

(Parasas)

(Vardas ir pavardė)

## 3 priedas

Forma patvirtinta  
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų  
ministerijos valstybės sekretoriaus  
2006 m. kovo 22 d.  
potvarkiu Nr. 1PV-32

\_\_\_\_\_  
(įstaigos (padalinio) pavadinimas)

Nr. \_\_\_\_\_

(data)

Vilnius

### LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VYKDYMO ATASKAITA

Programos kodas, pavadinimas	Programos tikslo kodas, pavadinimas	Uždavinio kodas, pavadinimas	Vykdymo	Uždavinių įgyvendinimo priemonių vykdymas per _____ mėn.			
				Priemonės pavadinimas	Vykdymo aprašymas		
				Uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijų vykdymas per _____ mėn.			
				Produkto kriterijaus kodas (P-____), pavadinimas	200__ metų planas	Įvykdymas	Įvykdymo procentas
				Programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijų vykdymas per _____ mėn.			
				Rezultato kriterijaus kodas (R-____), pavadinimas	200__ metų planas	Įvykdymas	Įvykdymo procentas
				Strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijų vykdymas per 200__ m.*			
				Efekto kriterijaus kodas (E-____), pavadinimas	200__ metų planas	Įvykdymas	Įvykdymo procentas

\* Strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijaus įvykdymas pateikiamas tik metų ataskaitoje

\_\_\_\_\_  
(pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

## ANKETA

Lina Turonytė Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Strateginio valdymo katedros studentė rašo magistro baigiamąjį darbą apie strateginį veiklos planavimą Vidaus reikalų ministerijoje. Prašau Jūsų pasidalinti savo darbo patirtimi ir užpildyti žemiau pateiktą anketą. Tikiuosi Jūsų nuoširdžių atsakymų ir dėkoju už pagalbą.

**PASTABA:** Kryžiuuku „X” pažymėkite anketoje pateiktą Jums priimtinausią atsakymą arba įrašykite tam skirtoje vietoje.

Pagrindiniai klausimai		Atsakymo variantai			
		Taip	Iš dalies taip	Ne	Neturiu nuomonės
1.	Ar, Jūsų nuomone, dabartinė Lietuvos strateginio planavimo ir valdymo sistema yra efektyvi?				
2.	Ar ši sistema ir valstybės prioritetai leidžia siekti valstybės plėtros?				
3.	Kokie, Jūsų nuomone, yra didžiausi Lietuvos strateginio planavimo sistemos trūkumai?				
	Trūkumai:				
a)					
b)					
c)					
4.	Ar žinote svarbiausią valstybės strateginį dokumentą? (Jei žinote, įrašykite)				
5.	Ar žinote svarbiausius valstybės prioritetus? (Jei taip, keletą išvardykite)				
6.	Ar valstybės prioritetai Jums atrodo aiškūs, toliaregiški, konkretūs?				
7.	Ar žinote Lietuvos valstybės raidos ilgalaikę viziją? (Jei taip, trumpai ją apibūdinkite)				
8.	Ar Jūsų kuruojamos srities prioritetai jums atrodo:				
a)	aiškūs				
b)	toliaregiški				
c)	įgyvendinami				
d)	racionalūs (teisingi).				

Pagrindiniai klausimai		Atsakymo variantai			
		Taip	Iš dalies taip	Ne	Neturiu nuomonės
9.	<i>Kaip Jūs manote, ar Jūsų ministerijos strateginis veiklos planas bei biudžeto programos yra:</i>				
a)	<i>patogus procedūrinis įrankis, leidžiantis formaliai pagrįsti finansų poreikį ir atsiskaityti už finansus Vyriausybei</i>				
b)	<i>iš tiesų realus veiklos valdymo įrankis</i>				
10.	<i>Ar dabartiniai valstybės prioritetai Jūsų ministerijos kuruojamoje srityje yra suformuluoti daugiausia Jūsų ministerijos pastangomis?</i>				
11.	<i>Ar manote, kad įvairios valstybės institucijos ir Jūsų ministerija pakankamai koordinuoja savo veiklą?</i>				
12.	<i>Ar Vyriausybė rengia tą savo programos dalį, kuri susijusi su Jūsų ministerijos kuruojama sritimi, remdamasi Jūsų ministerijos suformuluotomis ir pateiktomis politikos gairėmis?</i>				
13.	<i>Kaip Jūs manote, ar Jūsų ministerijos pateikiamos metinės veiklos ataskaitos Vyriausybei:</i>				
a)	<i>atspindi realią situaciją Jūsų institucijoje?</i>				
b)	<i>yra tik formalus atsiskaitymo Vyriausybei įrankis?</i>				
14.	<i>Ar manote, kad Jūsų ministerijos veiklos ataskaitos Vyriausybėje išanalizuojamos nuodugniai?</i>				
15.	<i>Ar Vyriausybei pateiktos Jūsų ministerijos metinės veiklos ataskaitos tampa Vyriausybės metinės veiklos ataskaitos (teikiamos Seimui) Jūsų ministerijos kuruojamoje politikos srityje pagrindu?</i>				
16.	<i>Ar sulaukiate kokios nors reakcijos iš Vyriausybės/ministerijos vadovybės po praėjusių metų veiklos ataskaitų analizės Vyriausybėje?</i>				
17.	<i>Ar Vyriausybė reikalauja atsiskaityti už rekomendacijų įgyvendinimą?</i>				
18.	<i>Jūsų nuomone, ar ministerijos strateginio veiklos plano rengimas yra pagrįstas:</i>				
a)	<i>labiau kontrolės „iš viršaus į apačią“ principu</i>				
b)	<i>labiau iniciatyvų „iš apačios į viršų“ principu.</i>				
19.	<i>Ar manote, kad Jūsų ministerijos strateginio veiklos plano projektas Vyriausybėje išanalizuojamas nuodugniai?</i>				
20.	<i>Ar Jūs savo padalinyje operacionalizuojate (“smulkinate”) ministerijos strateginį veiklos planą:</i>				
a)	<i>ar bandote jį pritaikyti padalinio veiklai?</i>				
b)	<i>ar sudarote atskirus departamento/skyriaus planus?</i>				
c)	<i>ar skirstydami užduotis padalinio viduje darbuotojai bando užduotis susieti su strateginio veiklos plano tikslais?</i>				
21.	<i>Ar, apskritai, Jūsų ministerija įtraukia visuomenės intelektualiuosius išteklius į strateginio planavimo procesą?</i>				
22.	<i>Ar Jums trūksta informatyvių praktinių analitinių / strateginių analizių, kurias Jūs galėtumėte tiesiogiai pritaikyti savo darbe?</i>				



Pagrindiniai klausimai		Atsakymo variantai			
		Taip	Iš dalies taip	Ne	Neturiu nuomonės
23.	<i>Ar Jūs manote, kad kasdieniai rutininiai darbai Jus pernelyg gaišina ir todėl Jūs neturite laiko labiau įsigilinti į Jūsų kuruojamos srities strateginius aspektus?</i>				
24.	<i>Ar manote, kad papildomų žmogiškųjų išteklių pritraukimas bei analitinių padalinių plėtra padėtų Jums išspręsti „biurokratinio ministerijos veiklos pobūdžio“ problemą ir leistų daugiau dėmesio skirti strateginiams jūsų kuruojamos srities aspektams?</i>				
25.	<i>Ar priimdami sprendimus Jūs:</i>				
a)	<i>dėl laiko stokos dažnai esate priverstas tenkintis pirmuoju sprendimo variantu, kuris tuo momentu atrodo geriausias</i>				
b)	<i>visada apsvarstote daugelį alternatyvų ir ieškote pačio geriausio sprendimo</i>				
c)	<i>apsvarstote keletą alternatyvų ir pasirenkate optimalią, t.y. visuomet ieškote kompromisinio sprendimo varianto.</i>				
26.	<i>Ar šie veiksniai turi įtakos Jūsų priimamiems sprendimams:</i>				
a)	<i>laiko trūkumas</i>				
b)	<i>informacijos ir analizių stoka</i>				
c)	<i>įsitikinimas, kad vienas sprendimas iš esmės nieko nepakeis, visi svarbūs sprendimai yra priimami aukštesniame institucijos lygmenyje</i>				
d)	<i>žmogiškųjų išteklių trūkumas</i>				
27.	<i>Ar manote, kad Valstybės kontrolė efektyviai vykdo savo pareigas?</i>				
28.	<i>Ar manote, kad Jūsų ministerija turi didžiausią įtaką savo kuruojamos srities strateginės darbotvarkės formavime?</i>				
29.	<i>Jūsų nuomone, ar ministerijos strateginio planavimo ciklas yra suderintas su valstybės biudžeto formavimo ir įgyvendinimo ciklu?</i>				
30.	<i>Ar Jūsų padalinyje yra įdiegtos Jūsų kuruojamos srities informacijos monitoringo procedūros?</i>				
31.	<i>Ar yra įdiegti strateginių tikslų, uždavinių, priemonių įgyvendinimo monitoringo mechanizmai?</i>				
32.	<i>Ar rengiate savo kuruojamos srities raidos prognozes bei scenarijus?</i>				
33.	<i>Ar metiniai programų vykdymo rezultatai yra pristatomi visuomenei?</i>				
34.	<i>Ar, Jūsų nuomone, programų rezultatų vertinimas yra pakankamos apimties ir kokybės, kad leistų visapusiškai įvertinti programos efektyvumą ir pasiektus tikslus?</i>				
35.	<i>Ar manote, kad nustatyti Jūsų padalinio uždaviniai bus įgyvendinti per šiuos metus?</i>				

Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos strateginis veiklos planavimas

Pagrindiniai klausimai		Atsakymo variantai			
		Taip	Iš dalies taip	Ne	Neturiu nuomonės
36.	<i>Ar daro įtakos uždavinių įgyvendinimui ministerijos organizacinių sistemų trūkumai:</i>				
a)	<i>tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo sistemos</i>				
b)	<i>veiklos koordinavimo sistema</i>				
37.	<i>Ar sutiktumėte su teiginiu, jog visi Jūsų ministerijos padaliniai yra įtraukti į institucijos veiklos strateginio planavimo procesą?</i>				
38.	<i>Kokie Jūsų manymu Strateginio planavimo metodikos trūkumai?</i>				