

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

JUSTINA PALIONYTĖ

LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO
FONDO VALDYBOS VALDYMO REFORMŲ ANALIZĖ IR
VERTINIMAS

Magistro studijų baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. V. Smalskys

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO
FONDO VALDYBOS VALDYMO REFORMŲ ANALIZĖ IR
VERTINIMAS

Viešojo administravimo magistro studijų baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

doc. dr. V. Smalskys

2013

Recenzentas

Atliko

VAmis1-03 gr. stud.

2013

J. Palionytė

2013

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	6
1. LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1 Valstybinio socialinio draudimo samprata ir reikšmė.....	9
1.2 Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos ir jos funkcijų apibūdinimas.....	13
1.3 Valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms įtakos turinčių veiksnių analizė.....	20
2. LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VALDYMO REFORMŲ VERTINIMAS	29
2.1 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų tikslų analizė.....	29
2.2 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų etapai.....	33
2.2.1 Apdraustųjų valstybinio socialinio draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registrų steigimo aspektai.....	33
2.2.2 Elektroninių paslaugų sistemų diegimas ir jų vertinimas.....	40
2.2.2.1 Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema.....	42
2.2.2.2 Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema.....	44
2.2.2.3 Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema.....	46
2.2.3 Teritorinių skyrių reorganizavimas.....	48
2.3 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų rezultatai.....	53
2.3.1 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų rezultatų palyginimas.....	57
2.3.2 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizė.....	63
IŠVADOS	68
REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	71
ANOTACIJA	78
ANNOTATION	79
SANTRAUKA	80
SUMMARY	81
PRIEDAI	82

LENTELĖS

1 lentelė. Sodros funkcijos.....	18
2 lentelė. Išorės aplinkos veiksniai, turintys įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymui.....	21
3 lentelė. Vidaus aplinkos veiksniai, turintys įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymui.....	24
4 lentelė. Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo tikslai.....	31
5 lentelė. Apdraustųjų ir išmokų gavėjų ir Pensijų kaupimo sutarčių registrų palyginimas.....	35
6 lentelė. Fondo valdybos valdymo reformų įgyvendinimo rezultatai.....	58
7 lentelė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizė.....	64

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema.....	14
2 paveikslas. Pensijų kaupimo dalyvių skaičius 2004 m.-2013 I pusr.	37
3 paveikslas. Valstybinio socialinio draudimu apdraustų asmenų skaičius 2003-2013 m.	37
4 paveikslas. Sodros teritoriniai skyriai prieš ir po reformos.....	49
5 paveikslas. Fondo informacinės sistemos ir jos pagrindu įsteigtų ir sukurtų valstybės registrų vidaus kontrolės brandos lygis.....	60

IVADAS

Temos aktualumas. Valstybinis socialinis draudimas yra viena iš svarbiausių socialinės apsaugos sistemos dalių Lietuvoje, kuriai vykdyti buvo įkurta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – ir Fondo valdyba, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba, Sodra). Į Fondo valdybą, kaip socialinį draudimą vykdančią instituciją, buvo žiūrima savarankiškos sistemos diegimo požiūriu. Lietuvos socialinio draudimo sistema po nepriklausomybės atkūrimo buvo formuojama iš naujo, kuomet savarankiškai buvo pradėtos spręsti socialinės problemos, ugdoma žmonių atsakomybė, sąmoningumas, kartų solidarumas. Ši sistema buvo kuriama planuojant toli į ateitį, tačiau numatytas valstybinio socialinio draudimo sistemos funkcionavimas neatitiko lūkesčių, todėl yra ypač daug diskutuojama apie valstybinio socialinio draudimo, kaip socialinės politikos srities, valdymo reformas, tačiau mažai analizuojamos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos, kaip institucijos, valdymo reformos.

Temos ištirtumas. Dauguma mokslinių darbų apie valstybinio socialinio draudimo reformas didžiąja dalimi yra susiję su valstybinio socialinio draudimo pensijų ar valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo reformomis, o nuoseklių mokslinių darbų, analizuojančių ir vertinančių Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformas, ar kaip reformuotoje sistemoje pagerėja prielaidos priimti veiksmingus sprendimus bei, ar tokia sistema pajėgi būti efektyviai valdoma, nėra. J. Tartilas (2005) aptarė socialinės apsaugos reformas, tame tarpe ir socialinio draudimo, pagrindinius etapus ir bruožus. D. Bernoto (2000), A. Guogio (2000), D. Ūselio (2000) studijų sritis yra socialinė apsauga, D. Bernoto ir A. Guogio (2006) – socialinė apsauga Baltijos šalyse. T. Medaiskis (vienas iš Lietuvos pensijų sistemos reformų kūrėjų) (2004), P. Gylys (2004), R. Lazutka (2008), A. Guogis (2004) gilinasi ir į pensijų politiką bei jos reformavimą. Reikėtų pastebėti, kad žiniasklaidoje yra nemažai informacijos apie pensijų ar Valstybinio socialinio draudimo įmokų bei išmokų reformas, tačiau galima rasti publicistinių straipsnių ir mūsų nagrinėjama tema. Tai, kaip žinia, nėra labai svarus literatūros šaltinis, tačiau galima pastebėti, kokia šiais straipsniais yra formuojama visuomenės nuomonė, o tai irgi turėtų būti įdomi studijų sritis.

Darbo naujumas. Socialinio draudimo įmokų mokėtojai dažniausiai domisi, kur keliauja jų pinigai, išmokų gavėjai – kokio dydžio išmoką gaus, mokslininkai – analizuoja socialinį draudimą, kaip socialinės politikos srities objektą. Šiame magistro studijų baigiamajame darbe dėmesys telkiamas į Sodros, kaip institucijos, valdymo reformas, kurios analizuotos tik publicistiniu aspektu ir kurių, kaip jau buvo minėta, nepaliečia dauguma kitų mokslinių darbų apie valstybinio socialinio draudimo reformas. Jas aptarsime plačiau, išanalizuosime ir įvertinsime.

Darbo objektas. Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valdymo reformos.

Darbo problema. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba ėmėsi ryžtingų veiksmų sklandžiam socialinio draudimo valdymui užtikrinti. Nors valstybinių organizacijų reformų problemoms skiriama nemažai dėmesio, tačiau vis daugiau kritikos sulaukiančios Sodros valdymo reformos nebuvo išsamiai išanalizuotos, sistemingai vertintos. Šiuo magistro studijų baigiamuoju darbu atsakysime į klausimą, ar Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos pasiteisino.

Darbo tikslas. Darbo tikslas yra išanalizuoti ir įvertinti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformas.

Darbo uždaviniai. Darbo tikslas įgyvendinamas sprendžiant šiuos uždavinius:

- mokslinės literatūros, įstatymų, straipsnių ir kitų dokumentų analizės būdu pateikti Lietuvos valstybinio socialinio draudimo sampratą, reikšmę, valdymo sistemos ir jos funkcijų apibūdinimą;
- išanalizuoti Lietuvos valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms įtakos turinčius veiksnius bei valdymo reformų tikslus;
- įvertinti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų etapus palyginant reformų rezultatus tarpusavyje;
- išanalizuoti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Hipotezė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos pasiteisino ir buvo įgyvendinti visi išskelti tikslai.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Išskeltiems darbo uždaviniams įgyvendinti naudojami metodai:

Mokslinės literatūros, įstatymų ir kitų dokumentų analizė. Kadangi darbe yra siekiama kompleksiskumo ir nuoseklumo, pasitelkus šį metodą surenkama informacija apie Lietuvos valstybinio socialinio draudimo reikšmę, valdymo sistemą, veiksnius, darančius įtaką valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms, valstybinio socialinio draudimo valdymo reformų tikslus, etapus ir rezultatus.

Lyginimo metodas. Šis metodas naudojamas lyginant Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo tikslus, lyginant Apdraustųjų ir išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registrus bei lyginant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformas.

Apibendrinimo metodas. Šis metodas naudojamas formuojant pagrindinius darbo teiginius.

SSGG analizė. Šiuo metodu apibendrinama magistro studijų baigiamajame darbe naudotos literatūros analizė ir išskiriamos reformų stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Darbą sudaro: 2 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Pateiktos 15 vaizdinių priemonių, iš kurių yra 7 lentelės, 5 paveikslai ir 3 priedai (lentelės). Darbo apimtis – 81 puslapis (be priedų). Panaudoti 77 literatūros šaltiniai.

1. LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Atlikus 20 metų Lietuvos socialinės raidos procesų tyrimus, nustatyta, kad Lietuvos socialinės politikos pertvarka, modernizacija ir, rengiantis narystei Europos Sąjungoje (toliau – ES), jos derinimas su ES socialine politika vyko dviem kryptimis: naujos teisinės socialinės apsaugos bazės sukūrimo ir modernių socialinės apsaugos institucijų, tokių kaip: Lietuvos Respublikos (toliau – ir LR) socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba, Lietuvos darbo birža, Lietuvos Valstybinė darbo inspekcija ir kt., sistemos sudarymo. Nors naujos institucijos pradėjo veikti tokiomis sąlygomis, kai sparčiai didėjo paslaugų poreikiai, o jų pasiūla mažėjo, buvo stokojama finansinių išteklių, nepakako specifinių teisinių institucijų ir praktikų, jau pradiniam Lietuvos valstybingumo laikotarpyje susiformavo ir buvo įteisinti esminiai šiuo metu galiojantys socialinio solidarumo ir socialinio teisingumo principai, o socialinė politika plėtojosi apimdama dvi pagrindines sritis: darbo politiką ir socialinę apsaugą, kurioms būdingas nuolatinis tobulinimas, teisės aktų pakeitimai ir naujų įstatymų socialinėje srityje priėmimas.¹

Per 23 veiklos metus, patyręs įvairių išbandymų, Lietuvos valstybinis socialinis draudimas pasiekė aukštus standartus, modernų informacinių technologijų išsivystymo lygį, yra stengiamasi neatsilikti nuo laikotarpio, atitikti klientų lūkesčius, nuolatos tobulėti, tačiau patikimos organizacijos įvaizdžio visuomenėje Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba dar neįgavo. Analizuojant ir vertinant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformas, vertėtų pirmiausia apibrėžti valstybinio socialinio draudimo sampratą bei reikšmę, valdymo sistemą bei jos funkcijas, išanalizuoti valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms įtakos turinčius veiksnius.

1.1 Valstybinio socialinio draudimo samprata ir reikšmė

Draudimo teisiniai santykiai reguliuojami įvairiais teisiniais norminiais aktais. Ypatingą vietą šių santykių reguliavime užima įstatymai. Draudimas yra vienas iš civilinės teisės institutų, o LR civilinis kodeksas apibrėžia pagrindines draudimo teisės normas. Pagal Civilinio kodekso normas priimami specialieji įstatymai, reguliuojantys draudimo teisinius santykius. Šių įstatymų pagrindu nustatytos

¹ Dromantienė L. Socialinės politikos formavimasis ir raidos tendencijos Lietuvoje // Regnum est. 1990 m. Kovo 11-osios Nepriklausomybės aktui – 20. Liber Amicorum Vytautui Landsbergiui: kolektyvinė monografija / Atsakingasis redaktorius – G. Mesonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – p. 925. – ISBN 978-9955-19-166-7

kompetencijos ribose valstybinio valdymo organai – LR Vyriausybė, LR finansų ministerija – priima poįstatyminius, draudimo veiklą reglamentuojančius teisės aktus. Įvairiose šalyse yra skirtinga draudimo veiklos politika. Vokietijoje svarbiausios draudimo veiklos politikos sritys yra draudimo veiklos priežiūra, teisinių draudimo veiklos organizavimo formų apribojimai, monopolinių teisių tam tikrose draudimo šakose suteikimas, draudimo įmonių įpareigojimas drausti visus tokį norą pareiškusius asmenis bei draudimo veiklos mokesčiai.²

Kalbant apie valstybinį socialinį draudimą, paminėsime, kad tai yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis, kuri lydi jį nuo gimimo iki mirties ir sudėtingomis situacijomis teikia teisės aktais numatytas garantijas. Lietuvoje jis yra reglamentuojamas LR valstybinio socialinio draudimo, LR valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sandaros, LR valstybinių socialinio draudimo pensijų, LR nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo, LR ligos ir motinystės socialinio draudimo, LR pensijų sistemos reformos, LR pensijų kaupimo įstatymais, LR Vyriausybės patvirtintomis valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sudarymo ir vykdymo taisyklėmis ir kitais teisės aktais. Svarbiausias įstatymas, kuriuo remsimės darbe yra LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas. Jis reglamentuoja, kad valstybinis socialinis draudimas yra socialinės apsaugos sistemos dalis, kurios priemonėmis visiškai ar iš dalies kompensuojamos apdraustiesiems asmenims ir įstatymų numatytais atvejais jų šeimų nariams dėl draudiminių įvykių prarastos darbo pajamos arba apmokamos papildomos išlaidos.³

Išanalizavus Lietuvos mokslininkų darbus valstybinio socialinio draudimo tematika, randami tokie apibūrinimai:

- J. Ališauskaitė – Paulavičienė nurodo, kad valstybinis socialinis draudimas – valstybės nustatytą socialinių ekonominių priemonių sistema, teikianti apdraustiesiems Lietuvos gyventojams, taip pat įstatymo numatytais atvejais apdraustųjų šeimų nariams gyvenimui reikalingų lėšų ir paslaugų, jei jie negali dėl įstatymo numatytų priežasčių apsirūpinti iš darbo ir kitokių pajamų arba dėl įstatymo numatytų svarbių priežasčių turi papildomų išlaidų.⁴
- A. Guogis straipsnyje „Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos“ pažymi, kad socialinis draudimas – viena psichologiškai labiausiai priimtinių ir daugelyje pasaulio valstybių plačiai paplitusių pajamų perskirstymo formų, kada kiekvienas žmogus žino, kad jo ir už jį draudėjų

² Čepinskis J. ir kt. Draudimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1999. – 93 p. – ISBN 9986-418-12-7

³ LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas // Valstybės žinios. 1991, Nr. 17-447

⁴ Ališauskaitė-Paulavičienė J. Socialinio ir sveikatos draudimo mokesčiai per dvi savaites. – Kaunas: UAB „Pačiolis“, 2004. – 1 p. - ISBN 9955-04-111-0

(darbdavių) mokamos valstybinės socialinio draudimo įmokos bus naudojamos išimtinai įstatymais reglamentuotoms, griežtą socialinę paskirtį turinčioms socialinėms išmokoms.⁵

- D. Bernotas, A. Guogis nurodo, kad tai yra sistema, siekianti apimti kiekvieną, kas susiduria su tam tikra rizika.⁶

Užsienio mokslininkų darbuose socialinis draudimas apibrėžiamas taip:

- T. Savingas straipsnyje, kuriame aptariama, ar socialinis draudimas suderinamas su pensijų reforma, nurodo, kad socialinio draudimo sąvoka iš esmės apibūdina bendrą susitarimą tarp skirtingų kartų atstovų, kad, kai vieną žmogų užklumpa sunkumai, kiti kompensuoja visą arba dalį asmens nuostolio.⁷
- T. A. Fedorova socialinį draudimą apibūdina kaip valstybės socialinės politikos realizavimo mechanizmą, gyventojų socialinės apsaugos pagrindą.⁸
- „Britannica“ socialinį draudimą apibrėžia kaip valstybės programą, kuri garantuoja apsaugą nuo įvairių ekonominių grėsmių (pajamų netekimas dėl ligos, senatvės, bedarbystės) ir kurioje dalyvavimas yra privalomas.⁹

Apibendrinant sąvokų apibrėžimus, galima teigti, kad dažniausiai socialinio draudimo sąvoka yra apibrėžiama šalies teisės aktuose, kurie reglamentuoja šalies socialinį draudimą, todėl interpretacijų šia tema nėra daug, tačiau apibrėžimai skiriasi detalumu bei priklauso nuo mokslinės krypties, kuria autorius rašo darbą.

Socialinio draudimo terminas iš esmės apima tris svarbiausias Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administruojamas sritis – ligos ir motinystės socialinį draudimą, pensijų socialinį draudimą ir nelaimingų atsitikimų darbe bei profesinių ligų socialinį draudimą. Per Sodrą taip pat renkamos sveikatos ir nedarbo draudimo įmokos, tačiau šias sritis atitinkamai prižiūri Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos ir Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas reglamentuoja asmenų kategorijas, kurie privalomai draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu. Jie socialinio draudimo įmokas sumoka patys arba už juos sumoka tam įgalioti asmenys. Tie asmenys, kurie nedraudžiami privalomuoju valstybiniu

⁵ Guogis A. Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2007-07-17-arvydas-guogis-del-lietuvos-socialines-apsaugos-sampratos/4433> [žiūrėta 2013-09-12]

⁶ Bernotas D., A. Guogis. Globalizacija, socialinė apsauga ir Baltijos šalys: monografija. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006. – 91 p. – ISBN 9955-19-039-6

⁷ Saving T. Social Insurance And Elderly Entitlement Reform: Are they compatible? // Health Affairs. - Texas, 2006, vol. 25, p. 138. – ISSN 0278-2715. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=e298f26a-d9bf-412e-b74b-15e672527f72%40sessionmgr12&vid=6&hid=19&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=23124851> [žiūrėta 2013-09-11]

⁸ Страхование / под редакцией Т. А. Федоровой. – Москва: Магистр, 2009. – 82 p. – ISBN 978-5-9776-0032-3

⁹ Britannica. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/551273/social-insurance> [žiūrėta 2013-09-12]

draudimu, ligos ir motinystės pašalpomis, socialinio draudimo pensijomis gali draustis savanoriškai. Socialinio draudimo išmokų rūšys bei dydis taip pat dažniausiai yra teisės normomis bei įstatymais griežtai reglamentuotas.¹⁰ Svarbu žinoti, kad valstybinio socialinio draudimo įmokų rinkimą ir išmokų mokėjimą administruoja Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba, kuri yra valstybinio socialinio draudimo sistemos dalis. Apie Fondo valdybą ir jos funkcijas kalbėsime 1.2 poskyryje.

Kalbant apie socialinio draudimo reikšmę, autorės nuomone, tai yra viena iš svarbiausių socialinio aprūpinimo sistemos dalių. Socialinio draudimo tikslas yra teikti apdraustiesiems ir jų šeimos nariams gyvenimui reikalingų lėšų, jei jie negali gauti pajamų iš darbo ar kitų šaltinių.¹¹ J. Čepinskis su bendraautoriais nurodo, kad socialinis draudimas yra valstybinės socialinės politikos dalis, kurio viena iš pagrindinių funkcijų yra kiekvieno šalies gyventojų egzistavimo, t. y. minimalių pajamų, reikalingų pragyvenimui, užtikrinimas. Socialinis draudimas paprastai yra privalomas draudimas, kuris grindžiamas dirbančių šalies gyventojų gautų pajamų persikirstymu.¹² Papildant tai, kas pasakyta, tikrą frazė, kuri atspindi valstybinio socialinio draudimo reikšmę. Šią frazė pasakė Sodros direktorius M. Mikaila: į pasaulį ateinančius kūdikius sutinka ne tik tėvai, pasitinka ir Sodra, kuri garantuoja tėvų pajamų stabilumą nėštumo ir gimdymo bei vaiko priežiūros iki vienerių metų atostogų metu. Skirdama ligos pašalpą, Sodra ateina į pagalbą, kai žmogus suserga ar turi slaugyti jam artimą žmogų. Materialine forma Sodra stengiasi suteikti paramą tiems, kuriems nutiko nelaimė pakeliui į darbą ar grįžtant iš jo, bedirbant su sudėtingais prietaisais ar kenksmingomis sąlygomis. Sodra garantuoja, tiesa, šiandien dar geriausių europinių pavyzdžių neatitinkančią, visgi stabilią senatvės pensijos išmoką. Daugelis pensininkų senatvėje teturi vienintelį pragyvenimo šaltinį – Sodros mokamas pensijas.¹³

J. Ališauskaitė – Paulavičienė pastebi, kad valstybinio socialinio draudimo sistema pagrįsta solidarumo principu: dirbantys žmonės, mokėdami įmokas, remia pensininkus, invalidus (atsižvelgiant į teisės aktą nevertotinas terminas, t. b. neįgaluosius), bedarbius. Taigi Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetas priklauso nuo įmokų, o įmokos – nuo valstybės ekonominės būklės, dirbančių asmenų skaičiaus, darbo užmokesčio dydžio, pagaliau nuo jas mokančiųjų sąžiningumo.¹⁴

¹⁰ Čepinskis J. ir kt. Draudimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1999. – 433 p. - ISBN 9986-418-12-7

¹¹ SoDra 15 metų / redaguota K. Brūzgos, A. Ivanauskienės. – Kaunas: UAB „Arx Baltica“, 2005. – 9 p. – ISBN 9955-9678-4-6

¹² Čepinskis J. ir kt. Draudimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1999. – 433 p. – ISBN 9986-418-12-7

¹³ SoDra 15 metų / redaguota K. Brūzgos, A. Ivanauskienės. – Kaunas: UAB „Arx Baltica“, 2005. – 10 p. – ISBN 9955-9678-4-6

¹⁴ Ališauskaitė-Paulavičienė J. Socialinio ir sveikatos draudimo mokesčiai per dvi savaites. – Kaunas: UAB „Pačiolis“, 2004. – 1 p. – ISBN 9955-04-111-0

Socialiniam draudimui tenka svarbi vieta ir valstybinės gyventojų politikos vykdyme. Valstybė yra suinteresuota, kad šeima išliktų sveika visuomenės ląstelė. Kad neturtas ir atskirus gyventojus ištikusios nelaimės turėtų kuo mažesnę įtaką šalies gyventojų skaičiaus augimui. Vaikai yra kiekvienos tautos ateitis. Socialinis draudimas yra svarbi priemonė, vykdamas šią valstybės išlikimui lemiamą reikšmę. Socialinio draudimo egzistavimas užkerta kelią nemažai daliai nusikaltimų. Be to, jis mažina žmogaus orumą žeminančių gyvenimo sąlygų bei nežmoniškų tarpusavio santykių atsiradimo galimybę.¹⁵

Socialinio draudimo egzistavimas, be kita ko, atpalaiduoja biudžetą nuo milžiniškų išlaidų, kurias reikėtų skirti valstybiniam socialiniam aprūpinimui. Tai yra susiję ir su tuo, kad didesnę socialinio draudimo įmokų bei tuo pačiu išmokų iš socialinio draudimo fondo dalį sumoka darbdaviai.¹⁶

Apibendrinant tai, kas pasakyta, galima teigti, kad valstybinis socialinis draudimas, skirtingai nei draudimo bendrovės, draudžia ne materialias, bet žmogiškas vertybes, padeda patenkinti dėl tam tikrų įvykių atsiradusį poreikį bei priklauso nuo šalyje egzistuojančios socialinės apsaugos sistemos bei draudimo veiklos reglamentavimo. Jo egzistavimas yra Lietuvos valstybės neatsiejama dalis, turinti asmeninės reikšmės tiek valstybei, tiek kiekvienam jos piliečiui. Susipažinome su valstybinio socialinio draudimo samprata ir trumpai aptarėme, kokia yra jo reikšmė. Kadangi jau užsiminėme, kas administruoja šią veiklą, toliau gilinsimės į valstybinio socialinio draudimo valdymo aspektus: valdymo sistemą bei jos funkcijas.

1.2 Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos ir jos funkcijų apibūdinimas

Lietuvos valstybinio socialinio draudimo sistema yra universali bei apima beveik visus Lietuvos gyventojus, o teisė gauti valstybinio socialinio draudimo išmokas siejama su asmens dalyvavimu socialinio draudimo sistemoje. Kuriant socialinio draudimo sistemą, buvo siekiama pereiti nuo valstybės teikiamo aprūpinimo negalintiems dirbti ir neturintiems nuolatinių pajamų gyventojams prie jų įmokomis įgyjamų teisių į numatytas įstatymu išmokas.¹⁷ Ši sistema yra labai didelis mechanizmas, administruojamas centralizuotai ir veikiantis nuo 1990 m. LR valstybinio socialinio draudimo įstatyme nustatyta tvarka. Tam, kad galėtume analizuoti Sodros valdymo problemas, būtina apibūdinti valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos sudedamąsias dalis bei jų vykdomas funkcijas.

Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas numato socialinio draudimo institucijų struktūrą, kurią sudaro:

¹⁵ Čepinskis J. ir kt. Draudimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1999. – 432 p. – ISBN 9986-418-12-7

¹⁶ Ten pat

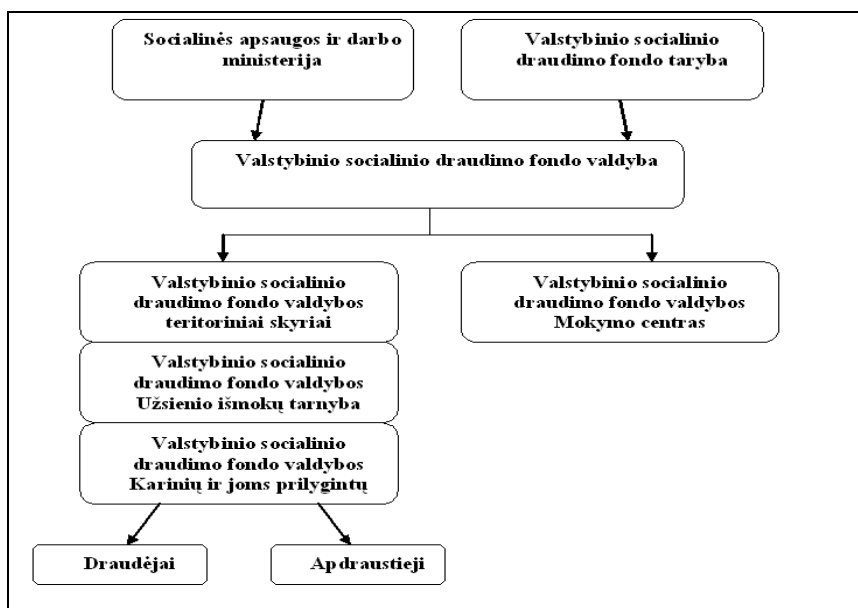
¹⁷ Guogis A. Socialinės politikos modeliai: monografija. – Vilnius: Eugrimas, 2000. – 45 p. – ISBN 9986-752-76-0

- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija;
- Valstybinio socialinio draudimo fondo taryba;
- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba;
- Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir kitos įstaigos.

Socialinio draudimo sistemos dalyviais taip pat yra :

- draudėjai ir apdraustieji;
- Valstybinė mokesčių inspekcija;
- Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos;
- Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos;
- pensijų kaupimo bendrovės.

Fondo valdymo struktūrą sudaro Fondo valdyba, Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir kitos įstaigos (žr. 1 pav.).¹⁸



Šaltinis: sudaryta pagal LR valstybinio socialinio draudimo įstatyme pateiktus informacinius duomenis, 1991

1 paveikslas. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema

Valstybinis socialinis draudimas yra valstybinio socialinio aprūpinimo sistemos dalis. LR valstybinio socialinio aprūpinimo sistemos pagrindų įstatyme nurodyta, kad *Socialinės apsaugos ir darbo ministerija* kuria ir įgyvendina valstybės socialinę politiką, aiškina socialinio aprūpinimo įstatymus, vykdo kitas funkcijas, numatytas ministerijos nuostatuose, ir yra atsakinga už socialinio aprūpinimo

¹⁸ LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas // Valstybės žinios. 1991, Nr. 17-447

sistemos funkcionavimą.¹⁹ Žvelgiant kitu kampu ji, vykdydama socialinio draudimo valdymo funkcijas ir įgyvendindama šioje srityje valstybės politiką:

1. koordinuoja socialinio draudimo bei strateginių jo krypčių plėtojimą;
2. analizuoja, ar socialinio draudimo teikiamos garantijos atitinka valstybės bei apdraustųjų asmenų ir išmokų gavėjų interesus;
3. rengia ir teikia LR Vyriausybei teisės aktų projektus, susijusius su socialinio draudimo politikos vykdymu;
4. nustato perspektyvinius ir artimiausius socialinio draudimo uždavinius;
5. kontroliuoja Fondo valdybos veiklą ir organizuoja šios veiklos patikrinimus;
6. pagal kompetenciją tvirtina Fondo valdybos nuostatus ir kitus teisės aktus;
7. teikia LR Vyriausybei Valstybinio socialinio draudimo fondo (toliau – Fondas) biudžeto projektą, Fondo metinių konsoliduotųjų ataskaitų rinkinį, išvadas ir pasiūlymus dėl LR Vyriausybės patvirtintų valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių įgyvendinimo priemonių vykdymo ir laukiamų rezultatų.²⁰

Fondo tarybą sudaro penkiolika lygiateisių narių, atstovaujančių apdraustųjų interesus ginančioms organizacijoms, darbdavių organizacijoms bei valstybės valdymo institucijoms. Fondo taryba nagrinėja ir teikia pasiūlymus bei išvadas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai apie tai, kaip įgyvendinami socialinį draudimą reglamentuojantys teisės aktai ir vykdoma Fondo valdybos veikla, svarsto ir teikia išvadą dėl Fondo biudžeto projekto bei jo įvykdymo ataskaitos, teikia Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai siūlymus dėl socialinio draudimo įmokų tarifų, asignavimų iš valstybės biudžeto skyrimo, Fondo rezervo sudarymo ir kt.²¹

Įgyvendinant valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančius teisės aktus, uždavinius ir funkcijas bei vykdant šioje srityje nustatytą LR Vyriausybės ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos politiką, pagrindinis vaidmuo tenka *Fondo valdybai*.²² Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba – viešojo administravimo įstaiga, organizuojanti valstybinį socialinį draudimą ir vykdanči operatyvų Fondo lėšų tvarkymą bei apskaitą. Ji rengia ir, suderinusi su atitinkamomis valstybinėmis institucijomis, teikia Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai Fondo biudžeto projektą bei jo įvykdymo ataskaitą kartu su Fondo tarybos išvada. Fondo valdyba administruoja socialinio draudimo įmokas, užtikrina socialinį draudimą reglamentuojančiuose teisės aktuose nustatytų socialinio draudimo išmokų teisingą

¹⁹ LR valstybinio socialinio aprūpinimo sistemos pagrindų įstatymas // Valstybės žinios. 1991, Nr. 16-411

²⁰ LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas // Valstybės žinios. 1991, Nr. 17-447

²¹ VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 4 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

²² Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikla 2006 m. <http://www.sodra.lt/get.php?f.2292> [žiūrėta 2013-10-02]

apskaičiavimą, skyrimą, organizuoja socialinio draudimo išmokų mokėjimą laiku, koordinuoja, metodiškai vadovauja ir užtikrina jai pavaldžių teritorinių skyrių ir įstaigų efektyvų ir kokybišką darbą, taip pat atlieka kontrolės ir kitas įstatymų ir teisės aktų nustatytas funkcijas.²³ Fondo valdybą sudaro 16 padalinių, kurie savo veiklą organizuoja ir planuoja pagal patvirtintą Fondo vadybos veiklos planą.²⁴

Fondo valdybos teritoriniai skyriai tvarko Fondo lėšas, užtikrina priskaičiuotų socialinio draudimo įmokų surinkimą ir išieškojimą į Fondo biudžetą laiku bei teisingą socialinio draudimo išmokų paskyrimą ir mokėjimą gavėjams. Teritorinių skyrių kompetencijoje taip pat yra kokybiško klientų aptarnavimo užtikrinimas, teisės aktų, reglamentuojančių socialinį draudimą, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nustatytų socialinio draudimo politikos tikslų ir uždavinių bei LR Vyriausybės, Fondo tarybos ir Fondo valdybos sprendimų įgyvendinimas.²⁵ Svarbu paminėti, kad po teritorinių skyrių reorganizavimo šiuo metu veikia 10 Sodros teritorinių skyrių. Apie šią Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformą kalbėsime 2.2.3 skyrelyje.

Grįžtant prie valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos struktūros, kita sudedamoji jos dalis yra *Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius*. Jis teisės aktų nustatyta tvarka organizuoja ir vykdo vidaus tarnybos sistemos pareigūnų, Valstybės saugumo departamento sistemos, Specialiųjų tyrimų tarnybos ir Kalėjimų departamento prie LR teisingumo ministerijos bei jam pavaldžių įstaigų ir įmonių pareigūnų, krašto apsaugos sistemos profesinės karo tarnybos karių ir Antrajame operatyvinių tarnybų departamente prie LR krašto apsaugos ministerijos civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių tarnautojų, LR kariuomenės privalomosios pradinės karo tarnybos karių ir asmenų, atliekančių alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą, Muitinės departamento prie LR finansų ministerijos ir Muitinės kriminalinės tarnybos pareigūnų, atliekančių operatyvinę veiklą, socialinį draudimą.²⁶

Užsienio išmokų tarnyba įgyvendina ES teisės aktus, tarptautines sutartis ir susitarimus su kitų valstybių institucijomis ar tarptautinėmis organizacijomis socialinės apsaugos srityje, LR įstatymus bei kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybinio socialinio draudimo išmokų migruojantiems asmenims skyrimą ir mokėjimą.²⁷

Dėl *Fondo valdybos Mokymo centro* darbo autorė pastebi, kad 2012 m. liepos 17 d. LR valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaitos Nr. FA-P-10-2-49 rekomendacijose nurodoma, jog, siekiant sumažinti Fondo valdymo sąnaudas, rekomenduojama svarstyti galimybę Mokymo centrą reorganizuoti į

²³ VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 5 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

²⁴ Veikla. <http://www.sodra.lt/lt/veikla> [žiūrėta 2013-09-20]

²⁵ VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 5-6 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

²⁶ Ten pat

²⁷ Ten pat

Fondo valdybos struktūrinį padalinį arba ieškoti kitų galimybių optimizuoti jo veiklą²⁸. Galima manyti, kad to pasekoje 2013 m. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija pateikė LR Vyriausybei projektą dėl Mokymo centro veiklos nutraukimo.²⁹ Atsižvelgiant į LR Vyriausybės 2013 m. liepos 17 d. nutarimą Nr. 643 „Dėl biudžetinės įstaigos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centro veiklos nutraukimo“, Sodros direktorius 2013 m. liepos 29 d. išleido įsakymą Nr. V365 „Dėl biudžetinės įstaigos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centro likvidavimo“, kuriame nurodyta, kad nuo 2013 m. gruodžio 31 d. Mokymo centras bus likviduotas.³⁰ Pabrėžtina, kad tai bus viena iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų, tačiau, darbo rengimo momentu, Mokymo centro veikla nėra nutraukta, todėl įvardinsime pagrindinius Mokymo centro, kaip valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos sudedamosios dalies, uždavinius. Taigi pagrindiniai Mokymo centro uždaviniai yra užtikrinti Fondo valdybos, teritorinių skyrių ir kitų Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, tobulinti jų profesines žinias ir įgūdžius.³¹

Kaip matome, socialinio draudimo atskyrimas nuo bendro valstybės administravimo neatleidžia valstybės nuo atsakomybės. Valstybinės institucijos privalo vykdyti socialinio draudimo įstaigų priežiūrą, išlieka bendra politinė LR Vyriausybės atsakomybė, o įstatymų leidėjai nustato teises socialinio draudimo ir jo institucijų funkcionavimo sąlygas. Jau vien tai sudaro galimybes patikrinti, kaip funkcionuoja socialinio draudimo sistema.³²

Valstybinio socialinio draudimo sistemoje ypač svarbus vaidmuo tenka draudėjams ir apdraustiesiems, nes jie – pagrindiniai socialinio draudimo įmokų mokėtojai, tad apibūdinsime ir juos. Draudėjai – tai visi juridiniai asmenys bei jų filialai ir atstovybės, taip pat fiziniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka privalo mokėti valstybinio socialinio draudimo įmokas.³³ Apdraustieji – tai fiziniai asmenys, kurie LR valstybinio socialinio draudimo įstatymo nustatyta tvarka valstybinio socialinio draudimo įmokas moka patys ir (arba) už juos šias įmokas moka draudėjai.³⁴ Šias sąvokas svarbu suvokti, nes, analizuojant Fondo valdybos reformas, susidursime su elektroninių paslaugų sistemomis, kuriomis draudėjai ir apdraustieji naudojami.

²⁸ 2012-07-17 Valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.22852> [žiūrėta 2013-10-05]

²⁹ 2013-07-17 pažyma Nr. NV-736 „Dėl biudžetinės įstaigos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo centro veiklos nutraukimo“. http://www.lrv.lt/Posed_medz/2013/130717/20.pdf [žiūrėta 2013-10-02]

³⁰ 2013-07-29 įsakymas Nr. V365 „Dėl biudžetinės įstaigos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centro likvidavimo“. <http://www.sodra.lt/index.php?cid=249> [žiūrėta 2013-10-04]

³¹ VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 6 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

³² Shulte-Mimberg U. ir kt. Socialinė apsauga. Tikslas, reikšmė, įtaka ir organizacinė struktūra. http://sec.lt/pages/zodynas/linkai/literatura/socbook_97.pdf [žiūrėta 2013-09-25]

³³ LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas // Valstybės žinios. 1991, Nr. 17-447

³⁴ Apdraustieji. <http://www.sodra.lt/index.php?cid=1711> [žiūrėta 2013-09-30]

Apibendrinant galime teigti, kad Fondo valdybos struktūra suformuota taip, kad būtų galima vykdyti visas jai priskirtas funkcijas, o, kad Sodra galėtų gerai funkcionuoti, reikalingas darnus visų jos skyrių darbas. Aptarėme valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos struktūrą bei jū atliekamas funkcijas, o, kalbant bendrai apie valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos funkcijas, paminėsime A. Guogio ir kt. atliktą tyrimą, kuriuo buvo analizuojamas 20 politinių partijų požiūris į socialinę politiką. Kaip žinia, socialinės politikos formavimui Lietuvoje didelę reikšmę turi politinių partijų veikla, o socialinis draudimas yra socialinės politikos dalis. A. Guogis ir kt., aptardami svarbiausias socialinio draudimo problemas, nurodo, kad dauguma partijų turi aiškią nuostatą dėl Sodros tuo metu atliekamų funkcijų (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Sodros funkcijos

Partija	Nuostata
Krikščionių demokratų sąjunga	Neturėjo aiškiai išreikštos pozicijos
Lietuvos nacionalinės partijos ir „Jaunosios Lietuvos“ sąjunga	Neturėjo aiškiai išreikštos pozicijos
Lietuvos centro sąjunga	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą: Sodros biudžeto sujungimą su valstybės
Lietuvos demokratinė darbo partija	Sodra ir toliau turi atlikti tas pačias funkcijas, kurias atlieka šiuo metu
Lietuvos demokratų partija	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą, neįvardydamą kokių
Lietuvos krikščionių demokratų partija	Sodra ir toliau turi atlikti tas pačias funkcijas, kurias atlieka šiuo metu
Lietuvos laisvės lyga	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą
Lietuvos lenkų rinkimų akcija	Sodra ir toliau turi atlikti tas pačias funkcijas, kurias atlieka šiuo metu
Lietuvos liberalų sąjunga	Visos Sodros funkcijos turėtų būti perduodamos kitoms valstybinėms arba privačioms institucijoms, t. y. Sodra turėtų būti panaikinta
Lietuvos nacionaldemokratų partija	Neturėjo aiškiai išreikštos pozicijos
Lietuvos partija „Socialdemokratija 2000“	Sodra ir toliau turi atlikti tas pačias funkcijas, kurias atlieka šiuo metu
Lietuvos politinių kalinių ir tremtinių sąjunga	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą: Sodros biudžeto sujungimą su valstybės
Lietuvos rusų sąjunga	Neturėjo aiškiai išreikštos pozicijos
Lietuvos socialdemokratų partija	Sodra ir toliau turi atlikti tas pačias funkcijas, kurias atlieka šiuo metu
Lietuvos socialistų partija	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą:

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Sodros biudžeto sujungimą su valstybės
Lietuvos valstiečių partija	Neturėjo aiškiai išreikštos pozicijos
Naujoji demokratija/Moterų partija	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą, neįvardydama kokių
Naujoji sąjunga (socialliberalai)	Sodra ir toliau turi atlikti tas pačias funkcijas, kurias atlieka šiuo metu
Tėvynės liaudies partija	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą, neįvardydama kokių
Tėvynės sąjunga (Lietuvos konservatoriai)	Pasisako už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą, neįvardydama kokių

Šaltinis: Guogis ir kt., 2000, p. 92-93

Iš lentelės duomenų matyti, kad, paklausus, ar Sodra ir toliau turėtų atlikti tas pačias funkcijas, kurias atliko tuo metu, ar perduoti jas (kai kurias ar visas) kitoms (privačioms arba valstybinėms) institucijoms, 6 partijos pasisakė už tai, kad Sodra ir toliau atliktų tas pačias funkcijas, likusios partijos, išskyrus vieną, pasisakė už kai kurių Sodros funkcijų panaikinimą, o viena partija pasisakė už visišką Sodros panaikinimą ir jos funkcijų perdavimą kitoms privačioms arba valstybinėms institucijoms. Dauguma partijų turi aiškią nuostatą dėl Sodros atliekamų funkcijų, net 5 partijos šiuo klausimu neturėjo aiškios nuomonės.³⁵

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba deklaruoja, kad klientų aptarnavimo gerinimas, teigiamo institucijos įvaizdžio kūrimas ir ryšių su visuomene stiprinimas yra sudėtinė Fondo administravimo įstaigų veiklos strategijos dalis ir veiklos prioritetas, kurio įgyvendinimui teikiamas ypatingas dėmesys. Siekiant šio tikslo visose Fondo administravimo įstaigose įdiegta vieninga klientų aptarnavimo sistema, o ją reglamentuojantys dokumentai nustato klientų aptarnavimo standartus, teikiamų paslaugų kokybės vertinimo reikalavimus, gaunamų klientų skundų analizės bei klientų apklausų vykdymo tvarkas,³⁶ tačiau kiekviena viešojo administravimo įstaiga turi nišų tobulėjimui bei, atsižvelgus į LR Vyriausybės 2011 m. rugpjūčio 17 d. nutarimu Nr. 968 patvirtintą LR Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodiką bei jos taikymo rekomendacijas, kurių esmė yra

³⁵ Guogis A. ir kt. Lietuvos politinių partijų samprata apie socialinę apsaugą. – Vilnius: Eugrimas, 2000. – 93. p. – ISBN 9986-752-80-9

³⁶ VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 25 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

mažinti viešojo sektoriaus valdymo apimtis ir išlaidas, didinti institucijų veiklos skaidrumą, efektyvumą, kokybę ir rezultatyvumą³⁷, galime manyti, kad Sodra – ne išimtis.

1.3 Valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms įtakos turinčių veiksnių analizė

Valstybinio socialinio draudimo sistema, paremta kartų solidarumo einamojo finansavimo principu, kai surinktos įmokos tuoj pat išdalinamos, todėl ji labai tarpiai susijusi ir priklauso nuo šalies ekonomikos potencialo. Nuo 2008 m. šalies ekonomikos augimo tempai pradėjo lėtėti, augo nedarbas, bankrutavo įmonės, ekonomika patyrė nuosmukį. Tai skaudžiai atsiliepė socialinio draudimo sistemai.³⁸ Iki 2008 m. Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetas buvo ne tik subalansuotas, bet ir perteklinis, o šio biudžeto atsargos rezervui sukaupti didžiausią įtaką darė dideliais tempais 5 m. augusi Lietuvos ekonomika bei bendrasis vidaus produktas. Šis rezervas per 2008 m. beveik visas ir buvo panaudotas.³⁹

Pažymėtina, jog nepriklausomos Lietuvos istorijoje yra įvykusios kelios socialinio draudimo sistemos krizės, kai socialinio draudimo sistema trumpą laikotarpį buvo nepajėgi vykdyti prisiimtų įsipareigojimų. Nesugebėjimas vykdyti įsipareigojimus atsirasdavo dėl neigiamų makroekonominių veiksnių poveikio arba dėl per didelių įsipareigojimų prisiėmimo, todėl ankstesnius kelerius metus galima vadinti nuolatinio taupymo ir iššūkių metais, nes vis dar juntamos ekonominio finansinio sunkmečio pasekmės, kurios darė įtaką Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetui, tai savo ruožtu lėmė šio biudžeto deficito dydį. Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, socialinio draudimo sistema yra sritis, kurioje reikia daugiausia reformų ir konkrečių veiksmų.⁴⁰

2010 m. Lietuvos laisvosios rinkos institutas parengė Valstybinio socialinio draudimo, valstybinių pensijų ir sveikatos draudimo sistemų permainos koncepciją, kurioje teigiama, kad valstybinio socialinio draudimo sistema kenčia nuo užprogramuotų trūkumų, etinių problemų ir techninių sunkumų. Būtent dėl šių ydų naujausia valstybinio socialinio draudimo kritika kyla ne tik iš dešinėsios liberaliosios politikos, bet ir iš ekonominio efektyvumo perspektyvos. Valstybinio socialinio draudimo problemos yra ne tik vertybinės, t. y. kylančios iš skirtingo supratimo apie individo ir valdžios sąveiką, bet ir praktinės. Viešajame diskurse daugiau dėmesio skiriama ne esminėms, o finansinėms Sodros problemoms: dėl

³⁷ Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos taikymo rekomendacijos. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QBhoDovWA00J:vakokybe.vrm.lt/get.php%3Ff.583+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-09-30]

³⁸ VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 3 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

³⁹ Barauskaitė I. ir kt. Valstybinis socialinis draudimas ir pensijos // Socialinis pranešimas 2010-2011. – Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2011, p. 77

⁴⁰ Barauskaitė I. ir kt. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2012-2013. Socialinis draudimas: tikslai ir reformos. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-09-30]

ekonominio nuosmukio krentančios pajamos visiškai išbalansavo sistemą ir sukūrė precedento neturinčius Sodros įsiskolinimus. Linkstama visas Sodros problemas suversti blogai ekonominei padėčiai ar nepamatuotiems politikų sprendimams didinti išmokas.⁴¹

A. Guogis dar 2000 m. užsiminė, jog Lietuvos laisvosios rinkos institutas pageidautų, kad valstybinio socialinio draudimo sistema pamažu būtų pakeista privačiu draudimu.⁴² Akivaizdu, kad Lietuvos laisvosios rinkos institutas iš tikrųjų turi griežtą poziciją dėl Sodros veiklos ir nurodo, kad, pripažįstant, kad tiek ekonomikos nuosmukis, tiek nepamatuoti sprendimai didinti išmokas turėjo įtakos dabartinei padėčiai Sodroje, vis tik akivaizdu, kad Sodra turi neištaisomų *sisteminių trūkumų*, dėl kurių ji negali ilguoju laikotarpiu įvykdyti keliamo tikslo – užtikrinti žmonių pajamų tam tikrais gyvenimo laikotarpiais ar įvykus tam tikriems gyvenimo įvykiams. Rimti finansiniai sunkumai Sodros laukia ir ateityje, kuomet bus susidurta su analogiška krentančių pajamų dėl mažesnio mokesčių mokėtojų skaičiaus problema, atsirasiančia dėl kintančios demografinės padėties. Didesnis pagyvenusių žmonių skaičius reikš, kad išmokas reikės mokėti vis platesniam ratui žmonių, tad kvestionuotinas esamos sistemos ilgalaikis tvarumas.⁴³

Kalbant apie Sodros poziciją 2009-2011 m. Fondo valdybos strateginiame veiklos plane yra pateikta aplinkos ir išteklių analizė, kur, autorės nuomone, nurodomi išorės ir vidaus aplinkos veiksniai, turintys įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymui (žr. 2 ir 3 lent.).

2 lentelė. **Išorės aplinkos veiksniai, turintys įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymui**

Išorės aplinkos veiksniai	Aprašymas
Politiniai	Vidaus politika: naujų, neįvertintų priemonių atsiradimas ir įtaka įgyvendinamų priemonių tęstinumui; didelė valstybinio socialinio draudimo teisės aktų kaita; valstybinės valdžios ir valdymo institucijų bei kt. organizacijų veiklos krypčių pokyčiai. Išorės politika: įsipareigojimas taikyti Socialinį draudimą reglamentuojančius ES teisės aktus; tarptautinis bendradarbiavimas tarpinstituciniame ISSA lygmenyje.
Ekonominiai	Šalies makroekonominės aplinkos pokyčiai.
Socialiniai ir demografiniai	Gyventojų senėjimas, vidutinės gyvenimo trukmės trumpėjimas, gimstamumo ir gyventojų mažėjimas.
Technologiniai	Naujos technologijos.

Šaltinis: sudaryta pagal Fondo valdybos 2009-2011 m. strateginiame veiklos plane pateiktus informacinius duomenis, 2009

⁴¹ Valstybinio socialinio draudimo, valstybinių pensijų ir sveikatos draudimo sistemų permainos koncepcija. http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=5579 [žiūrėta 2013-10-01]

⁴² Guogis A. Socialinės politikos modeliai: monografija. – Vilnius: Eugrimas, 2000. – p. 37. – ISBN 9986-752-76-0

⁴³ Valstybinio socialinio draudimo, valstybinių pensijų ir sveikatos draudimo sistemų permainos koncepcija. http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=5579 [žiūrėta 2013-10-01]

Siekiant ištirti galimai valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms įtakos turinčius veiksnius, pirmiausiai analizuokime *išorės aplinką*, kurią įstaigos ir organizacijos analizuoja pasitelkusios PEST analizę. Akronimas PEST reiškia: politiniai (political), ekonominiai (economical), socialiniai (social) ir technologiniai (technological) požymiai. Tai yra makroaplinkos veiksnių analizės struktūra, naudojama 2 atvejais: pirma, išanalizuoti konkrečios organizacijos ar pramonės sektoriaus padėtį tam tikroje aplinkoje, antra, išanalizuoti bendrųjų valdymo sprendimų galumą išorės aplinkoje.⁴⁴

Fondo valdybos veiklos sritis yra plati, todėl šalyje vykstantys politiniai procesai gali turėti įtakos ne tik jos darbui, bet ir veiklos kryptims. Politiniai pokyčiai (politinių jėgų persigrupavimas) gali sąlygoti *naujų neįvertintų priemonių atsiradimą, turėti įtakos įgyvendinamų priemonių tęstinumui* ir tokiu būdu paveikti valstybinio socialinio draudimo sistemos stabilumą ir funkcionavimą. Politiniai procesai šalyje gali sąlygoti *didelę Valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų kaitą*, dėl ko gali tekti per labai trumpą laiką atlikti ir įdiegti sudėtingus Fondo valdybos informacinės sistemos pakeitimus. 2008 m. pabaigoje, įgyvendinant penkioliktosios LR Vyriausybės programą, buvo priimta daug Valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimų. Valstybės vykdoma politika taip pat gali sąlygoti *valstybinės valdžios ir valdymo institucijų bei kitų organizacijų veiklos krypčių pokyčius*, kas gali turėti įtakos Fondo administravimo įstaigų bendradarbiavimo santykių su jomis pasikeitimui.⁴⁵ Autorės nuomone, dėl šių faktorių gali iškilti sunkumų vykdant teisės aktuose numatytas valdymo funkcijas, nes politiniai veiksniai yra vieni iš didžiausių įtaką valstybinio socialinio draudimo sistemai darančių veiksnių. Pasikeitus politinei jėgai ar priėmus įstatymo pakeitimo projektą, nepamatuoti sprendimai tam tikroje srityje galėtų palikti arba labai teigiamas pasekmes, arba atvirkščiai – privesti prie tam tikros problemos, kurios išsprendimas kuriam laikui paralyžiuotų tam tikrų segmentų veiklą. Paminėtina, kad draudėjais būna ir įmokas moka ne tik apdraustieji, bet ir jų darbdaviai, ir šis draudimas būna privalomas, tačiau socialinio draudimo įmokas dažnai yra vengiama mokėti, nes ryšys tarp įmokų ir išmokų yra menkas, įmoka suvokiama tik kaip mokestis, o pati sistema yra labai priklausoma nuo priimtų politinių sprendimų.

Išskirtina ne tik šalies vidaus, bet ir užsienio politika. Vienas svarbesnių politinės aplinkos veiksnių, turinčių įtakos Fondo administravimo įstaigų veiklai, yra narystė Europos Sąjungoje. Ši narystė *įpareigoja Lietuvą taikyti socialinį draudimą reglamentuojančius Europos Sąjungos teisės aktus:*

⁴⁴ Peng G. C. A, Nunes M. B. Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research // 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management studies: konferencijos pranešimų medžiaga, [2007 m. liepos mėn. 9-10 d.] / Atsakingasis redaktorius – D. Remenyi. – Lisabona: Academic Conferences Limited, 2007, p. 230. – ISBN 978-1-905305-50-6
http://books.google.ca/books?id=VtYcSTUV0nQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2013-10-01]

⁴⁵ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. <http://www.sodra.lt/get.php?f.21025> [žiūrėta 2013-10-03]

Reglamentą 1408/71/EEB „Dėl socialinės apsaugos sistemų taikymo pagal darbo sutartis dirbantiems asmenims, savarankiškai dirbantiems asmenims ir jų šeimos nariams persikeliantiems bendrijoje“ ir Reglamentą 574/72/EEB, nustatantį Reglamento 1408/71/EEB įgyvendinimo tvarką bei tarptautines sutartis. 2004 m. balandžio 29 d. buvo priimtas Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas EB Nr. 883/2004 „Dėl socialinės apsaugos sistemų koordinavimo“, kuris supaprastino ir modernizavo Reglamentą 1408/71/EEB. Atsižvelgiant į planuojamus Europos Sąjungos socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimus, aktualiu uždaviniu išlieka pasirengimas naujų Reglamentų taikymu. Pakankamai sudėtingų Fondo valdybos informacinės sistemos pakeitimų reikalavo ir Europos Sąjungos teisės aktų, reikalaujančių elektroniniu būdu keisti socialinio draudimo informacija tarp šalių narių, siekiant užtikrinti piliečių socialinio draudimo garantijas, įgyvendinimas. Lietuvos Respublikai, atstovaujančiai Fondo valdybai, skaičiuojant 18-uosius narystės Tarptautinėje socialinės apsaugos asociacijoje (toliau – ISSA) metus yra reikšminga toliau plėtoti ir *stiprinti bendradarbiavimą tarpinstituciniame ISSA lygmenyje*.⁴⁶ Kalbant apie išorės politiką, manome, kad visi sutiks su tuo, jog, Lietuvai esant Europos Sąjungos nare, tam tikrų įsipareigojimų nevykdymas galėtų sukelti ne tik valstybinio socialinio draudimo valdymo problemų, tačiau ir Lietuvos, kaip teisinės valstybės, įvaizdžio Europos arenoje.

Kaip jau nurodėme šio poskyrio pradžioje, Fondo administravimo įstaigų vykdoma veikla yra veikiama *šalies makroekonominės aplinkos pokyčių*. Darbo jėgos paklausos didėjimas, augantis našumas, minimalios mėnesinės algos didinimas, investicijos, stiprėjantys ūkio dalyvių lūkesčiai 2006-2008 m. laikotarpiu turėjo teigiamos įtakos sparčiam darbo užmokesčio augimui⁴⁷. Tai, be abejo, turėjo įtakos ir proporcingam valstybinio socialinio draudimo įmokų ir išmokų surinkimui ir mokėjimui bei visiems kitiems mechanizms, vykstantiems Sodroje, o tai užtikrino ir sklandų valdymą. Prasidėjus sunkmečiui, buvo ieškoma būdų, kaip gerinti padėtį. Dėl šių priežasčių ekonominiai veiksniai turi neginčytinos įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms.

Valstybinio socialinio draudimo valdymą veikia ne tik šalyje vykstantys politiniai ir ekonominiai, bet ir socialiniai bei demografiniai pokyčiai. Vienas pagrindinių demografinės būklės pokyčius apibūdinančių rodiklių yra vyresnio amžiaus žmonių dalis visuomenėje. *Gyventojų senėjimas* priklauso nuo *vidutinės gyvenimo trukmės ir gimstamumo*. Dar vienas Lietuvos demografinės padėties bruožas – *gyventojų mažėjimas*, kurį sąlygoja mažas gimstamumas, didelis mirtingumas, emigracija.⁴⁸ Autorės teigimu, socialiniai bei demografiniai veiksniai, kaip ir ekonominiai, panašiai veikia valstybinio socialinio

⁴⁶ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. <http://www.sodra.lt/get.php?f.21025> [žiūrėta 2013-10-03]

⁴⁷ Ten pat

⁴⁸ Ten pat

draudimo valdymą, nes nuo šalies gyventojų sudėties priklauso valstybinio socialinio draudimo įmokų ir išmokų struktūra, jo sistemos sėkmingas funkcionavimas, todėl – ir jos valdymas.

Pasaulyje sparčiai vystantis *naujoms technologijoms*, jos vis labiau skverbiasi į kasdieninę Fondo administravimo įstaigų veiklą, taip palengvindamos darbuotojų darbą ir gerindamos jo kokybę. Informacinės technologijos leidžia labiau išplėsti teikiamų paslaugų spektrą, greičiau ir geriau aptarnauti klientus, pagreitinti reikalingos informacijos paiešką.⁴⁹ Tai – neabejotina nauda visai valstybinio socialinio draudimo sistemai, bet kyla klausimas, kaip procesai, kurie dabar valdomi informacinėmis technologijomis, buvo tvarkomi joms nesant arba kas būtų, jei sistema dėl tam tikrų priežasčių sustotų veikusi? Autorės nuomone, dėl šių priežasčių turėtų iškilti ir kitokių valdymo problemų.

3 lentelė. **Vidaus aplinkos veiksniai, turintys įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymui**

Vidaus aplinkos veiksniai	Aprašymas
Teisinė bazė	LR Konstitucija, ES teisės aktai, LR tarptautinės sutartys, LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas ir kt. LR įstatymai, LR Vyriausybės nutarimai, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai, Fondo tarybos sprendimai, Fondo valdybos direktoriaus įsakymai, kt. norminiai teisės aktai.
Organizacinė struktūra	51 Fondo administravimo įstaiga.*
Žmogiškieji ištekliai	2008 m. 4234 valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, 2009 m. – 4037,5; aukštąjį išsilavinimą turintys sudaro 61 %; 2008 m. neužimtų pareigybių skaičius – 3,18%.
Planavimo sistema	Veiklos planavimas, organizavimas ir kontrolė.
Finansiniai ištekliai	Savarankiškas biudžetas; papildomos deleguotos funkcijos; pensijų fondas.
Apskaitos tinkamumas	Diegiama finansų valdymo ir apskaitos informacinė sistema.
Ryšių sistema	Kompiuterinis tinklas ir kt. ryšių sistemos.
Vidaus kontrolės sistema	Veiklos vertinimo sistema; vidaus auditas; rizikos valdymo sistema.

Šaltinis: sudaryta pagal Fondo valdybos 2009-2011 m. strateginiame veiklos plane pateiktus informacinius duomenis

* Nuo 2012 m. sausio 1 d. Valstybinį socialinį draudimą Lietuvoje vykdo 14 Fondo administravimo įstaigų.

⁴⁹ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. <http://www.sodra.lt/get.php?f.21025> [žiūrėta 2013-10-03]

Vidaus aplinkos veiksmų, turinčių įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymui, 2009-2011 m. Fondo valdybos strateginiame veiklos plane nurodyta dvigubai daugiau nei išorės. Mūsų manymu, vidaus aplinkos veiksniai gali turėti daugiau įtakos nei išorės, kadangi įstaigos viduje vykstantys procesai greičiau ir stipriau paliečia nusistovėjusią tvarką. Kita vertus, šie du poliai – vidus ir išorė – yra labai susiję, nes organizacijos viduje vykstantys procesai priklauso nuo įvairių išorės aplinkos veiksnių. Pavyzdžiui, *teisinė bazė*, kuria Fondo administravimo įstaigos vadovaujasi savo veikloje (LR Konstitucija, ES teisės aktai, LR tarptautinės sutartys, LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas ir kt. LR įstatymai, LR Vyriausybės nutarimai, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai, Fondo tarybos sprendimai, Fondo valdybos direktoriaus įsakymai ir kiti norminiai teisės aktai), yra patvirtinama ir už Sodros ribų, kaip nurodėme anksčiau, socialinio draudimo atskyrimas nuo bendro valstybės administravimo neatleidžia valstybės nuo atsakomybės, tačiau šis veiksnys kvalifikuojamas kaip vidaus aplinkos veiksnys.

Fondo valdybos *organizacinė struktūra*, tvirtinant analizuojamą strateginį veiklos planą, buvo sudaryta iš 51 Fondo administravimo įstaigos, tačiau nuo 2012 m. sausio 1 d., įvykdžius Fondo valdybos teritorinių skyrių optimizavimą, liko 14. Kalbant apie tai, kaip organizacinė struktūra galėtų paveikti valdymą, akivaizdu, kad reforma įvykdyta ne veltui, o stengiantis keisti situaciją viduje palankesne linkme, t. y., išvengta tam tikros valdymo problemos – optimizuotas administravimo įstaigų valdymas. Atkreipiame dėmesį, kad, reorganizavus teritorinius skyrius, buvo susidurta su žmogiškųjų išteklių valdymo panaudojimu jungiant skyrius ir mažinant etatų skaičius, bet detaliau tai aptarsime 2 darbo skyriuje.

Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė organizacijos varomoji jėga bei lemiamas efektyvios veiklos veiksnys, todėl kiekviena organizacija, norėdama efektyviai dirbti turi sugebėti tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius. Fondo administravimo įstaigų funkcijoms vykdyti bei nustatytiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti 2006 m. dirbo 3820 darbuotojų,⁵⁰ 2008 m. buvo patvirtintos 4234 valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybes, 2009 m. – 4037,5. Aukštąjį išsilavinimą turintys sudarė 61 %. Vidutinis darbuotojų amžius buvo 45 m. 2008 m. neužimtų pareigybių skaičius sudarė 3,18%, t. y. 1,23% mažesnis nei 2007 m. tuo pačiu laikotarpiu. Darbuotojų kaita 2008 m. buvo 2,74%, t. y. 1,64% mažesnė nei 2007 m. Siekiant analizuoti bei išsiaiškinti darbuotojų išėjimo iš darbo priežastis 2008 m. buvo sukurta apklausos anketa, skirta išeinančių darbuotojų išėjimo priežasčių

⁵⁰ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikla 2006 m. <http://www.sodra.lt/get.php?f.2292> [žiūrėta 2013-10-02]

analizei vykdyti. 2008 m. mokėsi ir tobulino kvalifikaciją 5297 mokymo dalyviai.⁵¹ Paminėtina, kad 2006 m. vasario – balandžio mėnesiais Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimo bendrovei „TNS Gallup“ savo iniciatyva atlikus tyrimą „Lietuvos darbdavių patrauklumo indeksas 2006“ ir apklausus 2000 Lietuvos gyventojų pagal 16 patrauklaus darbdavio kriterijų, Sodra pateko į patraukliausių darbdavių dešimtuką. Paaiškėjo, jog veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbdavio reputacijai – patrauklus atlyginimas, socialinės garantijos, geri vadovai, vadovų požiūris į darbuotojus, finansinė sėkmė, draugiškas kolektyvas. Iš 100 galimų balų Sodros, kaip darbdavio, patrauklumas įvertintas 73 balais.⁵²

Sėkmingi veiklos rezultatai labai priklauso nuo tinkamo *veiklos planavimo, organizavimo ir kontrolės*. Jau keleri metai Fondo administravimo įstaigose veikia veikos planavimo sistema, kuri padeda kryptingai tobulinti veiklą ir užtikrinti atliekamų darbų tęstinumą bei naujai numatomų darbų vykdymą.⁵³

Finansinių išteklių veiksnys, darbo autorės nuomone, yra bene kebliausias, nes nesant pakankamų finansinių išteklių pasekmės valdymui būtų skaudžiausios. Pabrėžtina, kad Fondo biudžetas yra savarankiškas, neįtraukiamas į valstybės ir savivaldybių biudžetų bei kitų piniginių fondų sudėtį, tačiau fondo administravimo įstaigos vykdo ir papildomas joms deleguotas funkcijas – skiria ir moka valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas išmokas. Taip pat Fondo valdyba, kaip LR pensijų kaupimo sutarčių, administratorius, apskaičiuoja ir perveda pensijų įmokas į pensijų fondų sąskaitas.⁵⁴ 1990-2003 m. socialinės apsaugos pagrindą Lietuvoje sudarė bismarkinio tipo socialinis draudimas. Šalyje buvo maža socialinės paramos išmokų ir vyravo papildomos specialiosios išmokos. Visa tai teikia pagrindo manyti, kad Lietuvoje sukurta romaniškojo, klientelistinio tipo socialinė apsauga. Tokioje apsaugoje mažai vietos skiriama universalaus tipo pensijoms ir kitoms išmokoms. Lietuvos finansiniam stabilumui blogiausią įtaką turėjo Rusijos ekonominė krizė, nes tai sutrikdė aktyvią prekybą su šia šalimi, o kartu ir mokesčių surinkimą. Krizė dar labiau nuskurdino neturtingus šalies piliečius. Tuo metu Sodra už dideles palūkanas iš valstybinių ir privačių bankų skolindavosi pinigų išmokoms. Politikai neįvertino tikrosios šalies ūkio padėties, kėlė pensijas dirbtiniu būdu, neatsižvelgdami į įmokų mokėtojų galimybes. Padaryta įstatymų leidybos klaidų, dėl kurių Sodra neteko apie 100 mln. pajamų. 2003 m. buvo pritarta naujai pensijų kaupimo sistemai.⁵⁵

Kad *apskaitos sistema* visiškai atitiktų Fondo administravimo įstaigų poreikius, buvo diegiama šiuolaikiška finansų valdymo ir apskaitos informacinė sistema, kurioje bus realizuoti visuotinai pripažinti

⁵¹ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. <http://www.sodra.lt/get.php?f.21025> [žiūrėta 2013-10-03]

⁵² Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikla 2006 m. <http://www.sodra.lt/get.php?f.2292> [žiūrėta 2013-10-02]

⁵³ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. [http](http://www.sodra.lt/get.php?f.21025) [žiūrėta 2013-10-03]

⁵⁴ Ten pat

⁵⁵ Išoraitė M. Socialinių paslaugų administravimas. – Vilnius: UAB „Saulė“, 2007. – 184 p. – ISBN 978-9955-763-03-1

apskaitos, kontrolės, ataskaitų rengimo ir biudžeto sudarymo principai ir kuri padės stiprinti valdymą ir vidaus kontrolę.⁵⁶ Savaiame suprantama, kad nesant tokios sistemos, egzistuoja tam tikra valdymo problema, kuri išsprendžiamą įdiegtą sistemą.

Ryšių sistemos veikimas turi įtakos atliekamai darbų spartai ir jų rezultatams. Įdiegta kompiuterinio tinklo įrangos ir informacinių technologijų infrastruktūros valdymo sistema bei kitos ryšio sistemos leidžia operatyviau identifikuoti ir spęsti globalaus Fondo administravimo įstaigų tinklo problemas. Modernus Fondo valdybos kompiuterinis tinklas leidžia kurti ir diegti centralizuotas taikomas sistemas, operatyviai pertvarkyti pralaidumus bei stebėti visos informacinės sistemos resursų darbą.⁵⁷ Su keliomis iš šių sistemų susidursime 2.2.2 skyrelyje bei 2.3 poskyryje, vertindami jas, kaip Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformas.

Fondo administravimo įstaigose yra įdiegta veiklos vertinimo sistema, veikia vidaus audito sistema, vidaus kontrolės procedūros. Įstaigų veikla yra kontroliuojama, analizuojama ir nuolat tobulinama, siekiant valdyti visus su įstaigų veiklos sritimis susijusius rizikos veiksnus. Fondo administravimo įstaigose veikia rizikos valdymo sistema.⁵⁸ Be abejo, *vidaus kontrolės sistema*, atsižvelgiant į LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymą, kiekviename juridiniame asmenyje kuriama ir palaikoma atsižvelgiant į jo veiklos ypatumus, teisės aktus bei kitus dokumentus, reglamentuojančius viešojo juridinio asmens veiklą⁵⁹, tačiau kiekviena viešojo administravimo įstaiga privalo būti kontroliuojama. Valdymo problemų gali kilti esant biurokratiniam požiūriui į kontrolės procedūrų būtinumą.

Paminėtina, kad analizavome 2009-2011 m. strateginio veiklos plano duomenis, kadangi šis laikotarpis pareikalavo daug pastangų bei pokyčių Sodroje valdant finansinius, organizacinius, žmogiškųjų išteklių, ryšių sistemos ir kitus pokyčius. Autorės nuomone, šie ir kiti faktoriai formavo jau 23 metus funkcionuojančios ir kintančios Lietuvos socialinio draudimo sistemos valdymą, galbūt ir tam tikrų problemų atsiradimą. A. Bitino teigimu, nors yra ekonominių ir socialinių problemų, Lietuvos socialinio draudimo plėtra turi būti orientuota siekti gerovės valstybės, kuri suprantama kaip socialinių paslaugų ir institucijų sistema, skirta padėti pasiekti individams tinkamą gyvenimo lygį, kuris leidžia dalyvauti socialiniame, kultūriniame gyvenime bei pagerina individų gyvenimo kokybę.⁶⁰

⁵⁶ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. <http://www.sodra.lt/get.php?f.21025> [žiūrėta 2013-10-03]

⁵⁷ Ten pat

⁵⁸ Ten pat

⁵⁹ LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-5540

⁶⁰ Bitinas A. ir kt. Socialinės apsaugos teisė. – Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2011. – p. 94. – ISBN 978-9955-19-202-2

Reziumuojant tai, kas pasakyta, žinios apie socialinio draudimo sferos principus ir pagrindinius jo veikimo mechanizmus reikalingos tam, kad kiekvienas asmuo galėtų jaustis svarbiu Sodros sistemos dalyviu ir tokiu būdu užtikrintų sukurto socialinio draudimo modelio funkcionavimą bei plėtrą ateityje.⁶¹

Susipažinome su Sodra kaip viešojo administravimo įstaiga, prisiminėme viešojo administravimo studijų krypties dalykus, tokius kaip žmogiškieji ištekliai, organizacijų teorijos, strateginis planavimas bei viešojo administravimo pagrindai, o su viešųjų paslaugų vadybos, naujosios viešosios vadybos ir valstybės valdymo reformos dalykais susidursime kituose poskyriuose. Atskleidę valstybinio socialinio draudimo sampratą ir reikšmę, valdymo sistemos sudėtį, funkcijas ir veiksnius, turinčius įtakos valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms, galime analizuoti ir vertinti Fondo valdybos valdymo reformas.

⁶¹ SoDra 15 metų / redaguota K. Brūzgos, A. Ivanauskienės. – Kaunas: UAB „Arx Baltica“, 2005.– 5 p. – ISBN 9955-9678-4-6

2. LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS VALDYMO REFORMŲ VERTINIMAS

A. Raipa pastebi, kad viešasis administravimas, jo metodų ir formų evoliucija, sąlygojama socioekonominių, politinių, teisinių pokyčių, reikalauja viešųjų institucijų prisitaikymo ir naujos rūšies atsakomybės formų. Visa tai suponuoja naujų viešosios vadybos formų atsiradimą ir viešųjų projektų bei programų rengimo kokybinių dimensijų svarbos didėjimą.⁶²

Valstybės valdymo tobulinimo komisija (Saulėlydžio komisija) iniciavo esmines valdymo pertvarkas. Saulėlydžio komisijos rezultatų, sulaukusių LR Vyriausybės pritarimo, dėka viešasis sektorius pradėtas modernizuoti. Taip buvo siekiama naujos viešųjų paslaugų kokybės, efektyvios ir į rezultatus orientuotos valdžios institucijų, taip pat ir kiekvieno valstybės tarnautojo veiklos.⁶³ Vienu iš pasiektų tikslų buvo optimizuota valdymo struktūra ir naikinamos besidubliuojančios funkcijos – sumažintas LR Vyriausybei atskaitingų įstaigų teritorinių padalinių skaičius. Taip pat buvo atlikta daug kitų reformų, iš kurių kelios buvo vykdomos ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje.

Dėl magistro studijų baigiamojo darbo ribotumo daugiausiai dėmesio skirsime Apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registrų steigimo, Sodros elektroninių paslaugų sistemų diegimo bei Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo reformoms.

2.1 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų tikslų analizė

Reformų vertinimas – kol kas menkiausiai išvystytas žingsnis viso viešojo sektoriaus ir administravimo reformų programose. Nors reformų vertinimas yra būtinas, tačiau retai atliekamas sisteminiu ir lyginamuoju būdu.⁶⁴ Autorės manymu, prieš vertinant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformas, svarbu išanalizuoti minėtų reformų tikslus.

⁶² Raipa A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002, Nr. 1, p. 19. – ISBN 1648-2603. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pkG-tL0nMpQJ:internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-10-30]

⁶³ Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaita. Rezultatai ir gairės tolesniems pokyčiams. http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/Saulelydzio%20ataskaita_2012%2011%2014.pdf [žiūrėta 2013-10-28]

⁶⁴ Backūnaitė E. Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencija ir divergencijos paieškos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006, Nr. 18, p. 22. – ISSN 16482603. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ieJr_3nO9dYJ:www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_2_Backunaite.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013-11-01]

Ankstesniuose skyriuose minėjome, kad Sodra, atėjus sunkmečiui, susidūrė su valstybinio socialinio draudimo valdymo problemomis, todėl buvo imtasi veiksnių joms spręsti ne tik reformomis, t. y., Sodros, kaip institucijos, darbo racionalizavimu, bet ir neatsilikant nuo laikotarpio, diegiant naujoves. Įvardinkime ir paanalizuokime pagrindinius Fondo valdybos valdymo reformų tikslus, reformų esmę aprašant kitame poskyryje.

Lietuvos Respublikos apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro (toliau – ir Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras) paskirtis yra registruoti valstybinio socialinio draudimo apdraustus asmenis bei valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjus, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti, naudoti ir teisės aktų nurodytais atvejais teikti fiziniams ir juridiniams asmenims registro duomenis ir jų pagrindu suformuotus dokumentus, susijusius su registro objektais, atlikti kitus registro duomenų tvarkymo veiksmus.⁶⁵

Lietuvos Respublikos pensijų kaupimo sutarčių registro (toliau – ir Pensijų kaupimo sutarčių registras) paskirtis yra registruoti pensijų kaupimo sutartis, sudarytas LR pensijų kaupimo įstatyme nustatyta tvarka, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti, naudoti ir teisės aktų nurodytais atvejais teikti fiziniams ir juridiniams asmenims registro duomenis ir jų pagrindu suformuotus dokumentus, atlikti kitus registro duomenų tvarkymo veiksmus.⁶⁶

Matome, kad abiejų registrų paskirtis yra ta pati – registruoti, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti, naudoti ir teisės aktų nurodytais atvejais teikti tam tikrus duomenis. Skirtumas – duomenys, kurie abiejuose registruose yra tvarkomi. Deja, literatūroje nėra nurodyti registrų tikslai, tačiau, manytina, kad paskirtį galime tapatinti su tikslais.

Elektroninių paslaugų sistemų diegimo tikslai:

1. Elektroninės draudėjų aptarnavimo sistemos (toliau – ir EDS) tikslas – supaprastinti informacinius įsipareigojimus, užtikrinant galimybę visus valstybinio socialinio draudimo pranešimus pateikti internetu;
2. Elektroninės gyventojų aptarnavimo sistemos (toliau – ir EGAS) tikslas – siekiant glaudesnio piliečių ir Sodros teritorinių skyrių bendradarbiavimo, viešąsias paslaugas piliečiams teikti greičiau, kokybiškiau, nes jos turi tapti lengviau prieinamos;
3. Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistemos (toliau – ir EPTS) tikslas – siekiant supaprastinti laikinojo nedarbingumo

⁶⁵ LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos apdraustųjų Valstybinio socialinio draudimo ir Valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr. 50-1932

⁶⁶ LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos pensijų kaupimo sutarčių registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr. 105-4300

išmokų skyrimo procesą, užtikrinti operatyvesnę valstybinio socialinio draudimo išmokos skyrimą.⁶⁷

Akivaizdu, kad elektroninių paslaugų sistemų diegimo tikslai yra supaprastinti tam tikrus procesus, kuriais naudojasi interesantai, siekiant neatsilikti nuo laikmečio, efektyviau dirbti, glaudžiau bendradarbiauti su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, apdraustaisiais, draudėjais ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjais.

Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo (optimizavimo) tikslai dviejuose šaltiniuose: 2012 m. liepos 17 d. Valstybinio audito ataskaitoje Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“ ir Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaitoje nurodomi skirtingi (žr. 4 lent.).

4 lentelė. **Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo tikslai**

Valstybinio audito ataskaita „Dėl Fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio audito rezultatų“	Saulėlydžio komisijos 2009-2012 m. veiklos ataskaita
<ul style="list-style-type: none"> • optimizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų struktūrą, centralizuojant bendrųjų funkcijų valdymą, užtikrinant efektyvesnę valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą; • racionaliau ir kokybiškiau vykdyti Fondo valdybos teritorinių skyrių atliekamas pagrindines funkcijas; • stiprinti vidaus kontrolę. 	<ul style="list-style-type: none"> • centralizuoti bendrųjų funkcijų valdymą; • užtikrinti efektyvesnę Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą; • racionaliau ir geriau atlikti Fondo valdybos teritorinių skyrių funkcijas; • stiprinti vidaus kontrolę; • atsisakyti nereikalingų valdymo grandžių, perteklinių vadovaujančios grandies pareigybių; • stambinti padalinius, peržiūrėjus administracijų struktūras, optimizuojant pareigybių skaičių, išnaudojant taupymo galimybes ir galimybes įsigyti paslaugas rinkoje; • Fondo administravimo įstaigų pareigybių skaičiaus optimizavimas, mažinant jį ilgiau kaip 1 metus neužimtų pareigybių skaičiumi.

Šaltinis: Sudaryta pagal Valstybinio audito ataskaitoje Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“ ir pagal Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaitoje pateiktus informacinius duomenis, 2012

⁶⁷ Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaita. Rezultatai ir gairės tolesniems pokyčiams. http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/Saulelydzio%20ataskaita_2012%2011%2014.pdf [žiūrėta 2013-10-28]

Matome, kad Saulėlydžio komisijos 2009-2012 m. veiklos ataskaitoje yra išskirta dvigubai daugiau tikslų nei Valstybinio audito ataskaitoje, tačiau pastarojoje pirmasis tikslas apima keletą smulkesnių tikslų, tokių kaip „bendrujų funkcijų valdymo centralizavimas“, „efektyvesnio Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimo užtikrinimas“, ir tai apjungta į Fondo administravimo įstaigų struktūros optimizavimo tikslą. Minėti smulkesni tikslai nurodyti ir Saulėlydžio komisijos veiklos ataskaitoje. Taip pat abiejose ataskaitose yra nurodyti šie tikslai: „racionaliau ir kokybiškiau vykdyti Fondo valdybos teritorinių skyrių atliekamas pagrindines funkcijas“ ir „stiprinti vidaus kontrolę“. Taigi 100 % Valstybinio audito ataskaitoje nurodytų tikslų sutampa su 50 % Saulėlydžio komisijos ataskaitoje nurodytų tikslų. Pastarojoje yra dar 3 tikslai, susiję su Sodros teritorinių skyrių pareigybių mažinimu: „atsisakyti nereikalingų valdymo grandžių, perteklinių vadovaujančios grandies pareigybių“, „stambinti padalinius, peržiūrėjus administracijų struktūras, optimizuojant pareigybių skaičių, išnaudojant taupymo galimybes ir galimybes įsigyti paslaugas rinkoje“ ir „Fondo administravimo įstaigų pareigybių skaičiaus optimizavimas, mažinant jį ilgiau kaip 1 metus neužimtų pareigybių skaičiumi“. Galime teigti, kad Valstybinio audito ataskaitoje pateikti tikslai yra bendresnio pobūdžio, o Saulėlydžio komisijos ataskaitoje detalesni. Pastebėtina, kad 2011 m. liepos 13 d. LR Vyriausybės nutarime Nr. 884 „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“ yra nurodomi tokie patys tikslai, kaip Valstybinio audito ataskaitoje, tik skiriasi formuluotė, tačiau esmė išlieka ta pati. Akivaizdu, kad Valstybinio audito ataskaitoje buvo remtasi šio Vyriausybės nutarimo duomenimis.

Fondo valdybos valdymo reformų tikslus svarbu analizuoti ir viešojo valdymo reformų kontekste. A. Raipos teigimu, pagrindinis viešojo valdymo reformų tikslas – viešojo sektoriaus efektyvumo, viešojo valdymo modernizavimo sąlygų tobulinimas.⁶⁸ Taip pat Lietuvos Respublikos, kaip kiekvienos pokomunistinės transformacijos patiriančios šalies, viešojo administravimo reformų tikslas yra sukurti valdymo modelį, paremtą modernia administracine kultūra. Pagrindiniai šios kultūros bruožai yra: kokybiškos ir malonios paslaugos piliečiams, efektyvus viešųjų finansų valdymas, viešųjų paslaugų išplėtimas, atsižvelgiant į vis labiau segmentuotą visuomenę, aktyvus bendradarbiavimas su piliečių bendruomenėmis, profesionali pagalba politikams. Kad atitiktų šiuos reikalavimus viešojo administracija turi modernizuotis ir nuosekliai keisti valdymo principus.⁶⁹ Matome, kad Fondo valdybos valdymo

⁶⁸ Raipa A. Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 30, p. 30. – ISSN 2029-2872. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cWNPnpv18cJ:www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php%3Fid%3D240997+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013-11-03]

⁶⁹ Smalskys V. Viešojo administravimo reformų raida atkūrus Lietuvos nepriklausomybę // Regnum est. 1990 m. Kovo 11-osios Nepriklausomybės aktui – 20. Liber Amicorum Vytautui Landsbergiui: kolektyvinė monografija / Atsakingasis redaktorius – G. Mesonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – p. 898. – ISBN 978-9955-19-166-7

reformų tikslų esmė tokia ir yra: supaprastinti išmokų skyrimo procesą bei informacinius įsipareigojimus, užtikrinti operatyvesnį, efektyvesnį darbą, išteklių panaudojimą, skatinti piliečių ir Sodros bendradarbiavimą, teikti kokybiškas, lengviau prieinamas paslaugas, operatyviau tvarkyti ir kaupti informaciją.

Autorės manymu, ne tik atliekant strateginį planavimą, t. y. planuojant organizacijos tikslus, bet ir planuojant valdymo reformų tikslus, įtakos gali turėti 1.3 poskyryje jau aptarti išorės ir vidaus aplinkos veiksniai. Matome, kad, formuodama valdymo reformų tikslus, Sodra atsižvelgė į technologinius, socialinius ir demografinius išorės aplinkos veiksnius bei į vidaus aplinkos veiksnius, tokius kaip ryšių sistema, finansiniai ištekliai, organizacinė struktūra ir kt.

Režiumuojant nagrinėtus duomenis, galima teigti, kad Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų tikslai apibrėžia rezultatus, kurių siekiama realizuojant valdymo reformas. Jų bendras tikslas yra realių veiklos gerinimo būdų nustatymas, žmogiškųjų, organizacinių, finansinių, informacinių ir kitų išteklių optimizavimas, kad būtų galima iš esmės pagerinti veiklą ir užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą minimaliomis sąnaudomis. Išanalizavus tikslus, būtina aptarti, ar jie pasiteisino, t. y., apibūdinti Fondo valdybos valdymo reformų etapus bei rezultatus, o galiausiai juos palyginti.

2.2 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų etapai

Šioje dalyje supažindinama su Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformomis: LR Apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų bei LR Pensijų kaupimo sutarčių registrų steigimu, elektroninių paslaugų sistemų diegimu ir Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimu. Visi šie etapai yra labai skirtingi, tačiau susiję tarpusavyje ir priklausomi vienas nuo kito. Taigi atskirai aptarsime kiekvienos reformos esmę ir svarbiausius aspektus bei privalumus.

2.2.1 Apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registrų steigimo aspektai

Fondo informacinėje duomenų bazėje žinios apie apdraustųjų asmenų valstybinio socialinio draudimo laikotarpius ir draudžiamąsias pajamas kaupiamos nuo 1994 metų sausio 1 d. Skiriamų valstybinio socialinio draudimo pensijų dydžiui turi įtakos ir ankstesniais metais asmens įgytas stažas ir turėtos pajamos, tačiau kiekvienais metais vis sunkiau surasti reikiamus ankstesnių metų dokumentus, nes

nemažai įmonių ar įstaigų bankrutuoja, keičia savo statusą ir pavadinimą. Pasitaiko atvejų, kai, nesuradus pensijai skirti reikiamų dokumentų, asmuo negauna pensijos arba gauna ją kur kas mažesnę. Siekiant sukaupti centralizuotą valstybinio socialinio draudimo fondo duomenų banką ir operatyviau paskirti gyventojams senatvės pensijas, teritoriniai skyriai iš anksto kaupia Lietuvos gyventojų pateikiamus dokumentus apie jų stažą, įgytą iki 1994 m. sausio 1 d., ir uždarbį, turėtą 1984 sausio 1 d. – 1993 m. gruodžio 31 d. laikotarpiu, reikalingus būsimai socialinio draudimo pensijai paskirti. Asmens pateiktus duomenis specialistai įvertina, analizuoja, prireikus juos tikslina, siunčia užklausimus į buvusias įstaigas, organizacijas, archyvus ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų. Kiekvienam asmeniui, pateikusiam reikalingus dokumentus, suformuojama byla ir suskaičiuojamas socialinio draudimo stažas.⁷⁰

Siekiant tobulinti duomenų kaupimo sistemą, buvo žengtas labai svarbus žingsnis. Vadovaujantis 2007 m. balandžio 25 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 435 „Dėl Lietuvos Respublikos apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“, buvo patvirtintas Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro steigimas. Paminėtina, kad, pradėjus veikti Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registru, nuo 2007 m. lapkričio 1 d. neteko galios 1995 m. birželio 5 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 782 „Dėl apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu įskaitos taisyklių patvirtinimo“. Tais pačiais metais, vadovaujantis 2007 m. rugsėjo 26 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1037 „Dėl Lietuvos Respublikos pensijų kaupimo sutarčių registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ buvo patvirtintas Pensijų kaupimo sutarčių registro steigimas.

Minėtuose registruose yra tvarkomi asmens duomenys, kurių tvarkymo tikslai skiriasi. Pirmojo registro asmens duomenų tvarkymo tikslas yra operatyviai tvarkyti Fondo lėšas ir atlikti jų apskaitą, užtikrinant apskaičiuotų įmokų, sumų, baudų, delspinigių, palūkanų surinkimą ir išieškojimą į Fondą, teisingą duomenų apie apdraustuosius tvarkymą, įstatymuose numatytų išmokų skyrimą ir mokėjimą jų gavėjams.⁷¹ Antrojo – atlikti teisingą kaupiamųjų pensijų įmokų apskaičiavimą kiekvienam asmeniui, dalyvaujančiam pensijų kaupime, ir garantuoti teisingą šių įmokų pervedimą į pensijų kaupimo bendrovių valdomus pensijų fondus.⁷² Šis registrų skirtumas yra ne vienintelis. Palyginkime juos tarpusavyje, aptardami jų panašumus ir skirtumus (žr. 5 lent.).

⁷⁰ Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje, 2009. <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085> [žiūrėta 2013-11-04]

⁷¹ LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos apdraustųjų Valstybiniu socialiniu draudimu ir Valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr. 50-1932

⁷² LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos pensijų kaupimo sutarčių registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr. 105-4300

5 lentelė. **Apdraustųjų ir išmokų gavėjų ir Pensijų kaupimo sutarčių registrų palyginimas**

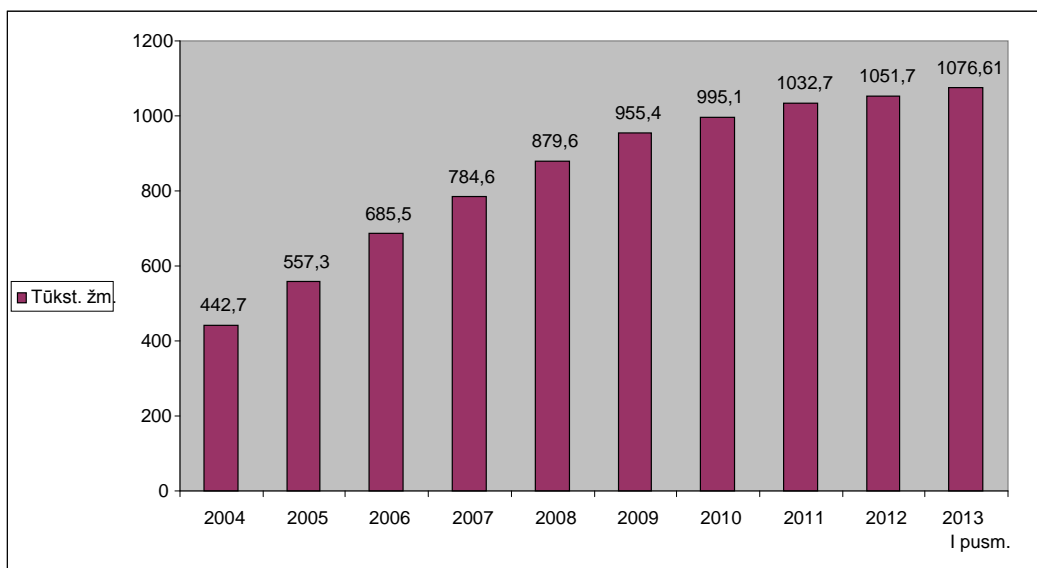
	Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras	Pensijų kaupimo sutarčių registras
Registro objektas	Apdraustieji ir išmokų gavėjai.	Pensijų kaupimo sutartys.
Duomenys kaupiami	Registro duomenų bazėje, kuri tvarkoma Fondo administravimo informacinės sistemos sudėtyje.	Vienoje registro duomenų bazėje, kuri tvarkoma Fondo valdybos informacinės sistemos sudėtyje.
Duomenų teikėjai	Draudėjai, apdraustieji, išmokų gavėjai, Lietuvos darbo birža, Valstybinė mokesčių inspekcija, Fondo valdyba, Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir Fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyba, Valstybinė darbo inspekcija (jos teritorinis skyrius).	Pensijų kaupimo bendrovės.
Vadovaujamas	LR valstybinio socialinio draudimo, LR valstybės informacinių išteklių valdymo, LR asmens duomenų teisinės apsaugos, LR mokesčių administravimo įstatymais, LR apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro nuostatais ir kt. teisės aktais.	LR pensijų sistemos reformos, LR pensijų kaupimo, LR valstybinio socialinio draudimo, LR valstybės registrų, LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymais, LR pensijų kaupimo sutarčių registro nuostatais ir kt. teisės aktais.
Valdytojas ir tvarkytojai	Fondo valdyba. Fondo valdyba, teritoriniai skyriai ir Užsienio išmokų tarnyba.	Fondo valdyba. Fondo valdyba.
Duomenys	Bendrieji: asmens kodas, asmens socialinio draudimo numeris, vardas, pavardė, lytis, gimimo data, mirties data, pilietybė, gyvenamoji vieta, šeiminė padėtis ir jos pasikeitimo data, tėvų, vaikų ir sutuoktinių asmens kodai, asmens įregistravimo ir išregistravimo datos. Specifiniai: valstybinio socialinio draudimo įmokų, rūšių ir laikotarpių duomenys, draudėjų duomenys, savanoriškai apsidraudusiųjų valstybiniu socialiniu draudimu duomenys, duomenys apie asmens pensinių teisių perkėlimą į/iš ES institucijų pensijų sistemos, apdraustojo profesija pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių (draudėjai duomenis teritoriniams registro tvarkytojams pradeda teikti 2013 m. lapkričio 1 d.), duomenys apie pensijų draudimo stažui prilyginamus laikotarpius ir draudžiamosioms	Duomenys apie pensijų kaupimo sutartį, pensijų kaupimo sutarties šalis, registro duomenų keitimo datą.

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	pajamoms prilyginamas pajamas.	
Sąveika su kt. registrais	LR gyventojų registras, LR mokesčių mokėtojų registras, LR adresų registras.	Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras, LR gyventojų registras
Duomenų teikimo būdas	Draudėjai turintys 5 ir daugiau apdraustųjų asmenų duomenis teikia per Elektroninę draudėjų aptarnavimo sistemą.	Elektroninis, jei LR pensijų kaupimo įstatyme ir pensijų kaupimo sutarčių registro nuostatuose nenurodyta kitaip.
Registro duomenų sauga	Asmenys, dalyvaujantys tvarkant registro duomenis, privalo juos saugoti laikydamiesi LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo, kt. teisės aktų, vadovujančiosios registro tvarkymo įstaigos patvirtintų reikalavimų.	Asmenys, dalyvaujantys tvarkant registro duomenis, privalo juos saugoti laikydamiesi LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo, kt. teisės aktų, Fondo valdybos patvirtintų reikalavimų.

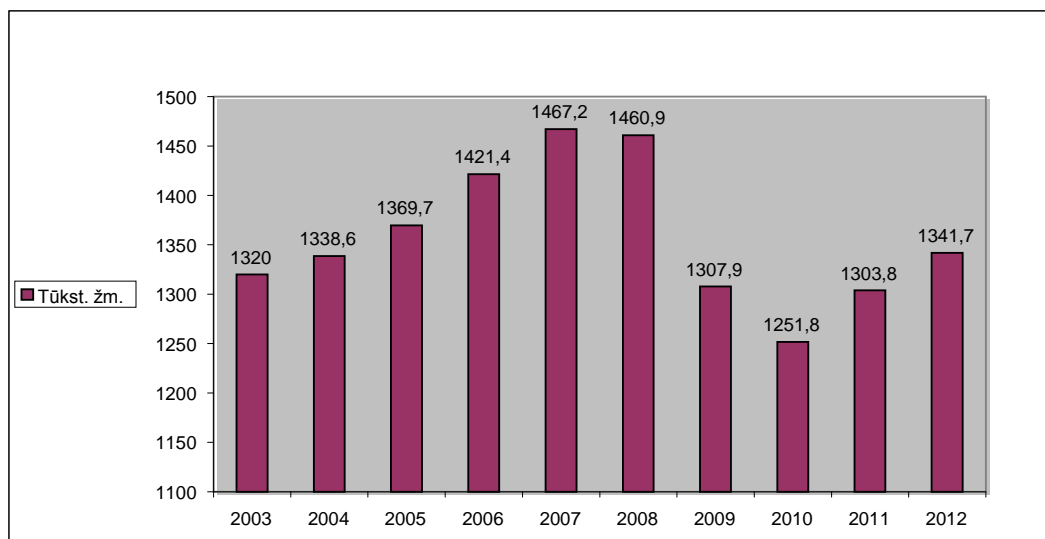
Šaltinis: sudaryta pagal LR apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro nuostatuose ir LR pensijų kaupimo sutarčių registro nuostatuose pateiktus informacinius duomenis, 2007

Kaip jau minėjome, analizuodami Apdraustųjų ir išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registrų paskirtį, iš esmės ji yra ta pati, tačiau skiriasi asmens duomenų tvarkymo tikslai ir, be abejo, duomenys, kurie yra registruojami, renkami, kaupiami, apdorojami, sisteminami, saugomi, naudojami ir teisės aktų nurodytais atvejais teikiami. Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registre duomenys yra skirstomi į bendruosius ir specifinius. Registro nuostatuose jie yra išvardinti 19.1 – 20.7 punktuose. Jų yra žymiai daugiau nei Pensijų kaupimo sutarčių registre (17.1 – 17.2 punktai). Dar vienas skirtumas yra registro objektas: pirmojo – apdraustieji ir išmokų gavėjai, antrojo – pensijų kaupimo sutartys. Iliustruodami valstybiniu socialiniu draudimu apdraustų asmenų ir pensijų kaupimo sutarčių skaičių, pateikiame statistinius duomenis, į kuriuos pažvelgęs, skaitytojas susidarys nuomonę, apie kokį mastą kalbame ir kokia yra šių registrų svarba (žr. 2 ir 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal <http://atvira.sodra.lt/> pateiktus duomenis

2 paveikslas. Pensijų kaupimo dalyvių skaičius 2004 m.-2013 I pusm.



Šaltinis: sudaryta pagal <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085> ir <http://www.sodra.lt/get.php?f.24143> pateiktus duomenis

3 paveikslas. Valstybiniu socialiniu draudimu apdraustų asmenų skaičius 2003-2013 m.

Po Pensijų kaupimo sutarčių registro įkūrimo, t. y. nuo 2008 m. iki 2012 m. pensijų kaupimo dalyvių padaugėjo 197,01 tūkst., todėl Pensijų kaupimo sutarčių registro nauda yra akivaizdi. Pateiktoje diagramoje matoma tendencija, kad pensijų kaupimo sutarčių kasmet daugėja, todėl asmens duomenys turi būti griežtai, teisės aktų reglamentuota tvarka tvarkomi ir prižiūrimi. Kalbant apie Apdraustųjų ir

išmokų gavėjų registrą, matome, kad nuo 2008 m., kuomet šalyje prasidėjo ekonominė krizė, apdraustųjų skaičius žymiai sumažėjo, tačiau nuo 2011 m. po truputį vėl kyla. Registrų įkūrimas pasiteisina ne tik didėjant apdraustųjų ar pensijų kaupimo dalyvių skaičiui, bet ir tobulėjant informacinėms sistemoms, duomenų archyvavimo procesams bei vystantis elektroninei valdžiai. Tokios reformos valstybinėse įstaigose yra neišvengiamos.

Grįžtant prie registrų skirtumų, skiriasi ir duomenų teikėjai (Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registre – draudėjai, apdraustieji, išmokų gavėjai, Lietuvos darbo birža, Valstybinė mokesčių inspekcija, Fondo valdyba, Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir Fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyba, Valstybinė darbo inspekcija (jos teritorinis skyrius), o Pensijų sutarčių kaupimo registre – pensijų kaupimo bendrovės), teisinė bazė, kuria vadovaujamasi (nors abiejuose registruose vadovaujamasi Valstybinio socialinio draudimo, Asmens duomenų tėsinės apsaugos įstatymais ir registrų nuostatais, tačiau Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro teisinei bazei dar priklauso ir Valstybės informacinių išteklių valdymo, Mokesčių administravimo įstatymai, o Pensijų kaupimo sutarčių registro teisinei bazei – Pensijų sistemos reformos, Pensijų kaupimo, Valstybės registrų įstatymai).

Kalbant apie panašumus, abiejų registrų duomenys yra kaupiami duomenų bazėje, kuri tvarkoma Fondo administravimo informacinės sistemos sudėtyje. Fondo valdybos informacinė sistema – tai valstybės informacinė sistema Fondo valdybai teisės aktų nustatytais funkcijoms atlikti reikiamos informacijos apdorojimo procesus (duomenų ir dokumentų tvarkymo, apskaitos su kitomis informacinėmis sistemomis, skaičiavimo ir t. t.) vykdanči sistema, kuri veikia informacinių technologijų pagrindu. Viena iš pagrindinių Fondo valdybos informacinės sistemos funkcijų yra administruoti registrus, taikyti jų duomenis, užtikrinti jų saugą, teikti juos įstatymų nustatyta teise gauti duomenis turintiems duomenų gavėjams, o Pensijų kaupimo sutarčių registro, be vis to, kas paminėta, automatizuoti piniginių lėšų apskaitą bei jų pervedimą pensijų kaupiamiesiems fondams.⁷³ Registro duomenų sauga yra tokia pati abiem registrams. Duomenis teikti galima elektroniniu būdu, kuris gana neseniai įsitvirtino Sodroje ir tapo dar viena valdymo reforma. Abu registrai sąveikauja su LR gyventojų registru, o su LR mokesčių mokėtojų ir LR adresų registrais sąveikauja tik Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras. Tai reiškia, kad abu registrai įgavo valstybinio registro statusą. Abiejų registrų valdytojas ir tvarkytojas yra Fondo valdyba. Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro tvarkytojais yra ir teritoriniai skyriai bei Užsienio išmokų tarnyba.

⁷³ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos informacinės sistemos nuostatai. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z3tdfLfb1YAJ:www.sodra.lt/get.php%3Ff.6050+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-10-27]

Apibendrinant registrų skirtumus ir panašumus, akivaizdu, kad Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras savo funkcijomis ir procedūromis yra gerokai didesnis, tačiau abu registrai yra labai svarbūs jau vien atsižvelgiant į vienetų, kurie juose kaupiami, skaičių.

Paminėtina, kad LR Vyriausybė nutarė įsteigti Pensijų kaupimo sutarčių registrą, kadangi juo yra užtikrinama, jog duomenys apie pensijų kaupimo dalyvius ir jų sudarytas sutartis bus tvarkomi pagal Valstybės registrų įstatymo reikalavimus, o bendradarbiavimas su kitais valstybės ir žinybiniais registrais bei valstybės informacinėmis sistemomis bus glaudesnis ir efektyvesnis. Pensijų kaupimo sutarčių registras, kaip ir Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras, buvo steigiamas jau egzistuojančios Sodros informacinės sistemos pagrindu. Iki tol pensijų kaupimo dalyvių ir jų sudarytų sutarčių duomenys buvo administruojami Sodros informacinėje duomenų bazėje, kuri neturėjo valstybės registro statuso. Valstybės registrų statusas registrus tvarkančiai Sodrai suteikia teisę reikalauti iš registrų duomenų teikėjų, kad teikiami duomenys, jų pakeitimai būtų tikslūs, teisingi, išsamūs, o dokumentai būtų pateikti nustatyta tvarka ir terminais. Toks sprendimas priimtas įgyvendinant LR pensijų kaupimo įstatymo nuostatas, įsigaliojusias nuo 2007 m. liepos 1 d., kuriose numatyta, kad pensijų kaupimo sutartys dėl valstybinio socialinio draudimo įmokų dalies kaupimo privačiuose pensijų fonduose registruojamos Sodros administruojamame Pensijų kaupimo sutarčių registre.⁷⁴

Taip pat paminėtina, kad 2011 m. gegužės 24 d. LR Seimo nutarime Nr. XI-1410 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių patvirtinimo“ yra nurodymas gerinti Valstybinio socialinio draudimo fondo finansavimą ir administravimą, numatant, kad Fondo biudžetui būtų atlyginamos išlaidos, patirtos Pensijų kaupimo sutarčių registrai ir pensijų kaupimo dalyvių apskaitai administruoti, taip pat išlaidos patirtos, surenkant ir pervedant pinigines lėšas į pensijų kaupimo fondą, Privalomojo sveikatos draudimo fondą ir Užimtumo fondą bei numatant, kad Fondo biudžetui būtų atlyginama už naudojamąsi Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro duomenimis.⁷⁵ Tad, vadovaujantis šiais nurodymais, ši reforma turėtų ir materialinės naudos Sodrai, kas šiuo metu yra labai aktualu dėl biudžeto deficito.

Užsiminėme, kad duomenis registrams galima pateikti elektroniniu būdu. Šis būdas įgauna pagreitį ir didina Sodros administravimo įstaigų darbo našumą. Įdiegus elektroninių paslaugų teikimą Sodroje situacija iš esmės pasikeitė.

⁷⁴ Pensijų kaupimo sutartys bus registruojamos specialiame registre. <http://www.lrv.lt/naujienos/?nid=1259> [žiūrėta 2013-10-28]

⁷⁵ LR Seimo nutarimas „Dėl Valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2011, Nr. 66-3103

2.2.2 Elektroninių paslaugų sistemų diegimas ir jų vertinimas

Viena iš viešojo administravimo funkcijų yra viešųjų paslaugų teikimas. Viešoji paslauga – tai valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.⁷⁶ Valstybės viešųjų paslaugų sektoriaus egzistavimas turėjo įtakos „gerovės valstybės“ termino atsiradimui. Gerovės valstybės – Vakarų Europoje sukurtas valstybės modelis, kurio pagrindinės funkcijos yra socialinės lygybės įtvirtinimas, standartinių rizikų (nedarbas, profesiniai susirgimai) mažinimas bei socialinė parama.⁷⁷ Tai – politikos priemonių kompleksas, kuriuo vienaip ar kitaip naudojasi visos demokratiškos šalys, kad panaikintų skurdą ir suteiktų socialines prekes ir paslaugas.⁷⁸

Sodra, kaip viešojo sektoriaus organizacija, yra orientuota į visuomenės misijos vykdymą, todėl ji įdiegė viešųjų paslaugų, teikiamų elektroninėmis priemonėmis, tinklą. Tai yra viena didžiausių Valstybinio socialinio draudimo valdymo reformų. Dar 2006 m. informacinės Sodros sistemos ir informacinių technologijų plėtros srities pagrindinės veiklos kryptys buvo sukurtų taikomųjų sistemų priežiūra ir plėtra, naujų kūrimas, siekiant maksimaliai užtikrinti Sodros veiklos procesų automatizavimą bei elektroninių paslaugų kūrimą ir diegimą. Per 2006 m. atlikta apie 270 taikomųjų sistemų programinės įrangos pakeitimų. Daug dėmesio skirta Valdymo informacijos sistemos kūrimui, kuri skirta Sodros vadovams teikti informaciją, reikalingą operatyviam veiklos ir jos pokyčių vertinimui, kontrolei ir analizei. 2004 m. pradėta kurti Dokumentų valdymo sistema, o 2006 m. pirmas Dokumentų valdymo sistemos kūrimo ir diegimo darbų etapas baigtas. Jo tikslas – laiku ir kokybiškai parengti dokumentus, juos tvarkyti ir valdyti taip, kad būtų užtikrintas greitas priėjimas prie visų turimų dokumentų, užtikrinti skaidrią, efektyvią veiklą, administravimo ir atsiskaitymo gebėjimus, išsaugoti dokumentus reikiama laiką, kad būtų užtikrinti Sodros veiklos įrodymai bei su jos veikla susijusių fizinių ar juridinių asmenų teisės bei socialiniai interesai. Dokumentų valdymo sistema – visų elektroninių dokumentų saugykla ir registravimo priemonė. Taip pat pradėti vykdyti Finansų valdymo taikomosios sistemos kūrimo ir diegimo darbai. Tais pačiais metais buvo atlikta analizė ir parengtas investicinis projektas (galimybių studija) projektui „Socialinio draudimo paslaugų piliečiams integravimas ir perkėlimas į elektroninę terpę“ įgyvendinti. Sukurta ir portale „Valdžios elektroniniai vartai“ įdiegta elektroninė paslauga, leidžianti apdraustajam interneto pagalba gauti informaciją apie darbdavio už jį sumokėtas valstybinio

⁷⁶ LR viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-145

⁷⁷ Matakas J. Šiuolaikinė valstybė. – Kaunas: Technologija, 1999. – 414 p.

⁷⁸ Hacker. J. S. The Welfare State // The Oxford Handbook of Political Institutions. – Oxford, 2008. – 1 p. <http://www.oxfordhandbooks.com/skaitykla.mruni.eu/view/10.1093/oxfordhb/9780199548460.001.0001/oxfordhb-9780199548460-e-20?rskey=tCkaWQ&result=5> [žiūrėta 2013-10-15]

socialinio draudimo įmokas. Pradėtas įgyvendinti projektas, kurio metu sukurta ir įdiegta Elektroninių socialinio draudimo formų priėmimo ir apdorojimo taikomoji sistema. Per 2006 metus parengti jau aptarti Pensijų kaupimo sutarčių bei Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registrų nuostatų projektai. 2007 m. pasitikti beveik visą duomenų teikimą perkėlus į elektroninę erdvę.⁷⁹

Atsižvelgiant į tai, kad informacinė sistema savo funkcionalumu ir našumu atitiktų besikeičiančius LR teisės aktus bei Fondo valdybos veiklos poreikius, 2007 m. atlikta per 500 taikomųjų sistemų programinės įrangos pakeitimų. Daug dėmesio skirta Valdymo informacijos sistemos tobulinimui ir jos galimybių plėtrai. Baigta kurti ir visiškai įdiegta Dokumentų valdymo sistema, kurią vykdant sukurtos integracinės sąsajos automatiniam Elektroninės draudėjų aptarnavimo sistemos priimamų elektroninių dokumentų bei dokumentų, sukurtų Finansų valdymo sistemoje ir Valstybinio socialinio draudimo pašalpų skyrimo ir mokėjimo sistemoje, registravimui. Buvo tęsiami Finansų valdymo taikomosios sistemos kūrimo ir diegimo darbai, baigti Išmokų skyrimo ir mokėjimo pagal tarptautines sutartis, ES teisyne ir nacionalinius teisės aktus, reglamentuojančius tarptautines išmokas, taikomosios sistemos kūrimo ir diegimo darbai Fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyboje. 2007 m. baigtas vykdyti ES remiamas projektas, kurio tikslas – sukurti ir įdiegti Elektroninių socialinio draudimo formų priėmimo ir apdorojimo sistemą, leidžiančią draudėjams nuotoliniu būdu pateikti Fondo valdybai visą būtiną informaciją apie apdrauosius, mokamas socialinio draudimo įmokas bei gauti juos dominančią informaciją. Šio projekto vykdymo metu buvo sukurta ir įdiegta Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema. 2007 m. sukurti ir įteisinti Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras ir Pensijų kaupimo sutarčių registras.⁸⁰

Vėliau darbai šioje srityje nesustojo, o tik tobulėjo ir kūrėsi naujos tobulesnės sistemos. Nuo 2012 m. vasario mėn. Fondo valdybos elektroninėmis paslaugomis gali naudotis išmaniųjų telefonų savininkai. Tai ypač aktualu turint omenyje itin sparčiai augantį išmaniųjų įrenginių populiarumą.⁸¹ Ypatingas dėmesys skiriamas elektroninių duomenų mainams tarp Sodros ir kitų institucijų bei organizacijų. Yra pasirašytos sutartys bei organizuojami automatiniai duomenų mainai su daugiau nei 150 šalies institucijų bei organizacijų informacinių sistemų. Elektroninės paslaugos teikiamos griežtai laikantis LR įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių asmens duomenų konfidencialumą ir apsaugą.⁸²

⁷⁹ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikla 2006 m. <http://www.sodra.lt/get.php?f.2292> [žiūrėta 2013-10-02]

⁸⁰ Ten pat

⁸¹ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. Paslaugos elektroninėje erdvėje – vaikščioti į SoDrą beveik nereikia. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-03]

⁸² VSDFV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 26 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

Apibendrintai galime teigti, kad kiekvienos naujos elektroninės sistemos diegimas Sodroje – reforma, reikalaujanti įvairių resursų panaudojimo, tačiau didžiausią dėmesį sutelksime į svarbiausias jų: Elektroninę draudėjų aptarnavimo sistemą, Elektroninę gyventojų aptarnavimo sistemą ir Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistemą.

2.2.2.1 Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema

Didėjant interneto skvarbai ir visuomenės kompiuteriniam raštingumui, vis daugiau žmonių linkę naudotis elektroninėmis paslaugomis jiems patogiu laiku ir patogioje vietoje. Elektroninių paslaugų teikimas tapo neatsiejama bet kurios bendraujančios valstybinės institucijos veiklos dalimi. Draudėjų darbui palengvinti 2008 m. įdiegta Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema. Tai – sistema, administruojanti draudėjams teikiamas paslaugas, perkeltas į elektroninę terpę. Ji leidžia draudėjams elektroniniu būdu kurti ir pateikti socialinio draudimo pranešimus, kaip juridinę galią turinčius dokumentus, teikti prašymus pažymoms ir gauti informaciją iš Fondo duomenų bazės.⁸³

Draudėjų portalas – tai vienas iš svarbiausių EDAS elementų. Čia draudėjams pateikiama informacija, valstybinio socialinio draudimo pranešimų bei prašymų formos, pranešimų pildymo programinė įranga. Draudėjų portale draudėjas gali: gauti informaciją iš Sodros duomenų bazės, pateikti elektroninius prašymus, pateikti elektroninius valstybinio socialinio draudimo pranešimus, pasirašytus arba nepasirašytus kvalifikuotu elektroniniu parašu. Draudėjo vadovas prisijungti prie EDAS gali nesudaręs jokių sutarčių ar kitų rašytinių susitarimų su Sodra. Sistema patikrina, ar besijungiantis asmuo Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos Mokesčių mokėtojų registre įrašytas kaip įmonės vadovas, ir, jeigu tai pasitvirtina, jis automatiškai prijungiamas prie EDAS ir gali naudotis visomis jos funkcijomis. Visi kiti pateikti į Draudėjų portalo Draudėjo sritį gali tik tuo atveju, jeigu jiems tokią teisę suteikia draudėjo vadovas.⁸⁴

Susipažinus su EDAS tikslais ir aptarus, kas tai yra, norėtume apibūdinti šios sistemos naudą draudėjams ir pačiai Sodrai. Visų pirma, EDAS pagerina Sodros darbo efektyvumą, nes elektroniniu būdu pateikti duomenys automatiškai patenka į Sodros informacinę sistemą. Automatizavus informacijos priėmimo ir prijungimo prie duomenų bazės procesus ir procedūras, pagerėjo socialinio draudimo įmokų mokėjimo kontrolė, įsiskolinimo įvertinimas. Operatyvus duomenų įvedimas į informacinę sistemą taip

⁸³ Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje, 2008. <http://www.sodra.lt/get.php?f.3745> [žiūrėta 2013-10-21]

⁸⁴ EDAS – elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema. <http://www.sodra.lt/get.php?f.5197> [žiūrėta 2013-11-04]

pat užtikrina, kad pensijų įmokų pervedimas į pensijų kaupimo bendrovių valdomus pensijų fondus, visų rūšių valstybinio socialinio draudimo išmokų mokėjimas vyktų teisingai ir laiku.⁸⁵

Antra, draudėjams, turintiems 10 ir daugiau apdraustųjų ir teikiantiems valstybinio socialinio draudimo pranešimus per EDAS, kvalifikuoto elektroninio parašo sertifikato įsigijimo išlaidos atsipirko jau per pirmuosius metus. Apskaičiuota, kad draudėjas, turintis 10 ir daugiau apdraustųjų, per metus popieriniams valstybinio socialinio draudimo pranešimams apytiksliai išleisdavo 500 Lt, o kvalifikuoto elektroninio parašo sertifikato įsigijimo kaina – nuo 0 iki 272 Lt, priklausomai nuo sertifikavimo paslaugų teikėjo. Dėl galimybės pateikti dokumentus neatsitraukus nuo darbo vietos trumpėja dokumentų rengimo ir pateikimo ciklas, didėja teikiamų dokumentų duomenų kokybė ir patikimumas, operatyviau šalinami neatitikimai ir klaidos, mažėja ne tik išlaidos popieriniams dokumentams spausdinti ir pristatyti į Sodrą, bet ir su tuo susijusios laiko sąnaudos. Visos įmonės visada turėjo netiesioginių išlaidų, susijusių su valstybinio socialinio draudimo pranešimų teikimu. Pildant popierinius pranešimus įmonės išlaidas sudaro elektros sąnaudos, popierius, pašto ar transporto išlaidos, pristatant dokumentus į Sodrą, darbuotojų darbo laikas ir pan. Teikiant elektroninius valstybinio socialinio draudimo pranešimus, pasirašytus elektroniniu parašu, patvirtintu kvalifikuotu skaitmeniniu sertifikatu, per EDAS sistemą šios sąnaudos mažėja.⁸⁶

Trečia, EDAS padeda sutaupyti lėšas ne tik įmonių vadovams, bet ir pačiai Sodrai. Perkėlus valstybinio socialinio draudimo pranešimus į elektroninę erdvę, išspręsta Sodros archyvų problema. Per metus Sodrai pateikiama apie 2,5 mln. vienetų dokumentų, kuriems saugoti reikia didelių patalpų archyvuose. Taip archyvų lentynos kasmet pailgėja po tris kilometrus. EDAS taip pat užtikrina ir spartesnę pranešimų duomenų apdorojimą, todėl darbuotojų, tvarkančių duomenis, Sodroje reikės mažiau.⁸⁷

Pateikiame literatūroje išskiriamus EDAS privalumus:

- Taupo draudėjų laiką ir sąnaudas.
- Veikia visą parą, darbo dienomis ir savaitgaliais.
- Teikia informaciją apie tai, kokius duomenis per pasirinktą laikotarpį draudėjas pateikė, kiek įmokų sumokėjo ir pan.
- Užtikrina pasiekiamos informacijos saugumą, nes jungtis prie sistemos gali tik draudėjo vadovas arba jo įgalioti asmenys (fizinio asmens identifikavimui yra naudojama internetinės bankininkystės sistema arba elektroninis parašas).

⁸⁵ Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema. <http://www.sodra.lt/index.php?cid=2696> [žiūrėta 2013-11-04]

⁸⁶ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2009-2010. Darbdavių pranešimai elektroniniu būdu. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-02]

⁸⁷ Ten pat

- Paprasta ir patogiu naudotis net ir neturint daug žinių apie informacines technologijas.
- Elektroninių dokumentų pateikimą galima derinti su įprastų, popierinių dokumentų pristatymu.
- Vienas asmuo, gavęs kelių draudėjų įgaliojimus pasirašyti ir teises prisijungti prie Draudėjų portalo Draudėjo srities gali pasirašyti ir teikti Sodrai kelių draudėjų elektroninius valstybinio socialinio draudimo pranešimus.⁸⁸

Paminėtina, kad 2009 m. ISSA organizacijai pastelbus Europos geros praktikos apdovanojimų konkursą, Fondo valdyba pateikė savo projektą „Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema EDAS“. Šis projektas buvo teigiamai įvertintas žiūri komisijos bei 2010 m. kovo mėn. ISSA Europos regioniniame forume apdovanotas „Sertifikatu už nuopelnus“ bei paminėtas kaip išskirtinis geros praktikos pavyzdys. Šis tarptautinis apdovanojimas yra ženklus Fondo valdybos veiklos pripažinimas.⁸⁹

2.2.2.2 Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema

Sodros elektroninėmis paslaugomis gali naudotis ne tik draudėjai, bet ir gyventojai. Į Sodros teritorinius skyrius gyventojai priversti kreiptis įvairiais klausimais. Siekiant gerinti klientų aptarnavimą, Sodra į elektroninę erdvę perkėlė apdraustiesiems skirtas valstybinio socialinio draudimo paslaugas, kuriomis jie gali naudotis nemokamai taip pat patogiu laiku neišėjus iš namų.⁹⁰

Elektroninėje gyventojų aptarnavimo sistemoje galima gauti informaciją apie apskaičiuotas ir mokamas išmokas, įgytą valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą, teikti elektroninius prašymus išmokoms gauti, popierinėms pažymoms išduoti. Taip pat sistemoje galima pateikti užklausą dėl valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo sutarties sudarymo, leisti asmeninę informaciją peržiūrėti kitiems asmenims, pavyzdžiui, kredito, draudimo bendrovėms. EGAS yra šešios paslaugos, kurioms reikalingas anksčiau minėtas kvalifikuotas elektroninis parašas, o likusioms vienuolikai pakanka internetinės bankininkystės duomenų.⁹¹

Siekiant išsiaiškinti apie EGAS naudojimą praktikoje, buvo atlikta trumpa apklausa, kuri padėjo geriau suprasti gyventojų nuomonę apie šią sistemą. Apklausą organizavo Vytauto Didžiojo universiteto studentai ir internetinėje svetainėje pateikė apibendrinimą. Plačiau aptarsime apklausos rezultatus.

⁸⁸ EDAS – elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema. <http://www.sodra.lt/get.php?f.5197> [žiūrėta 2013-11-04]

⁸⁹ 2009-12-31 Nepriklausomo auditoriaus išvada „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“ <http://www.sodra.lt/get.php?f.16668> [žiūrėta 2013-11-04]

⁹⁰ EGAS – patogiu, greitu ir patikimu. http://www.sodra.lt/index.php?cid=4261&message_id=389 [žiūrėta 2013-11-04]

⁹¹ Barauskaitė I. ir kt. Valstybinis socialinis draudimas ir pensijos // Socialinis pranešimas 2010-2011. – Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2011. p. 89

Viso apklausta per 40 respondentų, kurių amžius 19-62 m. Į pirmąjį klausimą, ar respondentai yra girdėję apie EGAS, beveik trečdalis atsakė, jog ne. Į antrąjį klausimą, ar teko susidurti su EGAS, beveik pusė respondentų atsakė, kad neteko. Trečiajame klausime, kokiomis paslaugomis dažniausiai tenka naudotis sistemoje, respondentai išskyrė dažniausiai teikiantys prašymus pašalpoms ir kompensacijoms gauti. Į klausimą, ar tenkina EGAS paslaugų kokybę, didžioji dalis respondentų atsakė teigiamai ir kad norėtų šia sistema naudotis ir toliau. Kita apklausos dalyvių dalis teigė, kad ši elektroninė sistema yra pakankamai lėta ir kartais sunku greitai susitvarkyti tai, kas buvo planuota. Klausiant, ar EGAS pagreitina paslaugų vykdymą, kaip buvo minėta, dalis apklaustųjų teigė, kad dėl galimos sistemos apkrovos, ji kartais stringa, todėl lėtina paslaugų vykdymą, tačiau, lyginant su tiesioginiu aptarnavimu Sodroje, privalumas yra tas, jog nereikia stovėti eilėje, o norimus veiksmus galima atlikti bet kuriuo metu. Visi respondentai, susidūrę su šia sistema, beveik vienareikšmiškai pritarė, kad paslaugos vykdymas tampa greitesnis. Į klausimą, kuris aptarnavimo variantas, ar elektroninis, ar tiesioginis, t. y. pačioje įstaigoje, yra priimtinesnis, respondentai atsakė, kad priimtinesnis – tiesioginis aptarnavimas, kai galima „akis į akį“ pakalbėti su specialistais, tačiau dėl didelio žmonių kiekio darbuotojai fiziškai nespėtų pakonsultuoti visų norinčių. Todėl EGAS yra alternatyva, kai, taupant laiką, reikia atlikti būtinus veiksmus. Keletas respondentų teigė, kad, jei ir norėtų naudotis šia sistema, būtų reikalingi mokymai, kaip ja naudotis, nes, norint atlikti kai kuriuos veiksmus, kyla komplikacijų dėl gebėjimo naudotis EGAS stokos. Kitas klausimas buvo susijęs su EGAS privalumais ir trūkumais. Dauguma apklaustųjų, kurie sistemą naudoja nebe pirmą kartą, išskyrė žemiau išvardytus pagrindinius sistemos privalumus.

- Laiko taupymas – nereikia išvykti iš namų, užtenka prisėsti prie kompiuterio.
- Ekonomiškumas – atsimeta kelionės į Sodrą išlaidos.
- Paprastumas – naudotis paprasta, atlikimas aiškus, yra taisyklės ir naudojimosi vadovas.
- Greitumas – pateikus prašymus naudojant EGAS, išmokos yra gaunamos greičiau nei rašant popierinius prašymų variantus.

Neišvengta ir sistemos kritikos. Respondentai tvirtino, jog sistema ne visuomet veikia tinkamai, kartais neįmanoma prisijungti iš pirmo karto, pasitaiko, jog sistema veikia gana lėtai, tačiau visi respondentai tikino, jog šie trūkumai nėra esminis trikdys ir bendrai EGAS apibūdino kaip patogią ir tinkamą naudotis.⁹²

⁹² Sodros elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema: EGAS. Analizė/apklausa/praktika. <https://sites.google.com/site/qwqwqw1414/home> [žiūrėta 2013-11-05]

Fondo valdybos Informacinės sistemos plėtros skyriaus vedėjo V. Žekonio teigimu, 2010 m. EGAS naudojami beveik 100 tūkst. Lietuvos žmonių.⁹³ Kadangi apklausta tik apie 40 respondentų, jų nuomonė gali nesutapti su daugumos. Vis dėlto, ši apklausa ir apibendrinti rezultatai gali būti daugumos naudotojų nuomonė ar bent jau tendencija. Šiaip ar taip ši informacija magistro studijų baigiamajam darbui yra labai naudinga.

Kalbant apie EGAS privalumus bei apibendrinant tai, kas pasakyta, sutiktume su šiais sistemos privalumais:

1. į elektroninę erdvę perkėlus apdraustiesiems skirtas valstybinio socialinio draudimo paslaugas, galima naudotis nemokamai patogiu laiku neišėjus iš namų, tereikia internetu prisijungti prie EGAS;
2. valstybinio socialinio draudimo paslaugų teikimo procedūros tapo paprastesnės, padidėjo jų automatizavimo lygis. EGAS leidžia ne tik pagerinti Sodros paslaugų gyventojams kokybę, bet ir sumažinti jų teikimo išlaidas;
3. naujoji sistema pagerina asmens duomenų apsaugos kontrolę. EGAS gyventojams leidžia sužinoti, kam, kada, ir kokiais tikslais buvo teikta su jo asmeniu susijusi informacija. Asmenys, gavę kitų asmenų užklausas, patys gali suteikti jiems teisę peržiūrėti informaciją apie save;
4. EGAS skatina interneto plėtrą visuose Lietuvos regionuose, o gyventojai jaučia realią šiuolaikinių informacinių technologijų bei interneto tinklo naudą.⁹⁴

2.2.2.3 Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema

Parengiamieji darbai sukurti elektroninę sistemą, kuri padėtų supaprastinti ir pagreitinti laikinojo nedarbingumo išmokų skyrimo procesą, buvo pradėti 2008 m. pradžioje. Šiais darbais buvo siekiama sukurti naują elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistemą. Pagrindinė EPTS nauda apdraustajam – operatyvesnis Valstybinio socialinio draudimo išmokos skyrimas, nes informacija apie gydytojo išduotą nedarbingumo pažymėjimą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniams skyriams perduodama iš karto. Draudėjai informaciją apie savo darbuotojo nedarbingumo laikotarpius gali gauti internetu per Elektroninę draudėjų

⁹³ Lukaitė A. A. El. paslaugomis dažniau naudojasi VMI ir Sodros klientai. <http://www.balsas.lt/naujiena/515446/el-paslaugomis-dazniau-naudojasi-vmi-ir-sodros-klientai/5> [žiūrėta 2013-11-05]

⁹⁴ Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema. http://www.sodra.lt/index.php?page_vers=2&cid=12264 [žiūrėta 2013-11-05]

aptarnavimo sistemą. Teikiant informaciją apie apmokėtas dvi pirmąsias nedarbingumo dienas ir nedarbo laikotarpius, draudėjams nebereikia pildyti nedarbingumo pažymėjimų antrosios pusės ir jų pristatinti teritoriniams skyriams – tai galima padaryti elektroniniu būdu. Tuo tarpu gydytojui naujoji sistema leidžia matyti informaciją apie asmens jau turėtus nedarbingumo pažymėjimus, bendrą nedarbingumo dienų skaičių. Įdiegus EPTS, gydytojas, išduodamas pažymėjimą, sugaišta kur kas mažiau laiko, nes nebereikia pildyti viso blanko, o tik įvesti į sistemą kai kuriuos duomenis apie asmeniui nustatytą laikinąjį nedarbingumą ar nėštumo ir gimdymo atostogas.⁹⁵

Pažymėtina, kad nuo 2010 m. liepos 1 d. asmens sveikatos priežiūros įstaigos nedarbingumo pažymėjimus bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimus visuotinai pradėjo išduoti tik per EPTS. Fondo valdyba kompensavo asmens sveikatos priežiūros įstaigoms faktines saugios elektroninio parašo formavimo įrangos įsigijimo išlaidas, neviršijančias 100 Lt už vieną išduodamą saugią elektroninio parašo formavimo įrangą.⁹⁶

Anksčiau visa informacija, susijusi su asmens laikinu nedarbingumu, į Fondo valdybos teritorinius skyrius buvo atvežama popieriniais dokumentais, o į informacinę sistemą buvo įvedama rankiniu būdu. Tai buvo daug darbo ir laiko reikalaujantis procesas. Be to, ankstesnis nedarbingumo pažymėjimų išrašymo ir informacijos perdavimo Fondo valdybos įstaigoms procesas labai apsunkindavo kontrolės, kaip nedarbingumo pažymėjimai buvo išdavinėjami ir kaip panaudojamos socialinio draudimo lėšos, vykdymą. EPTS įdiegimas leido Fondo administravimo įstaigoms greičiau ir tiksliau skaičiuoti bei skirti laikino nedarbingumo išmokas, analizuoti nedarbingumo pažymėjimų statistinius duomenis, geriau kontroliuoti nedarbingumo pažymėjimų išdavimo procesus bei užtikrinti racionalų ligos pašalpoms mokėti skirtų lėšų panaudojimą. Taip pat ši sistema leido palengvinti laikino nedarbingumo išmokų skyrimo procesą, supaprastino draudėjų bei Lietuvos gyventojų veiksmus, kuriuos būtina atlikti norint gauti šias valstybinio draudimo išmokas.⁹⁷

Kaip dar vieną privalumą paminėsime faktą, kad 2001 m. Sodros Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų tvarkymo sistema yra apdovanota ir įvertinta tarptautiniu mastu. Maastrichte vykusioje Europos viešojo sektoriaus apdovanojimų ceremonijoje Sodros EPTS susilaukė aukšto tarptautinio įvertinimo ir gavo geriausios praktikos nominaciją. Tarptautiniai vertintojai akcentuoja, kad XXI a. svarbu viešajame sektoriuje taikyti inovacijas, nes tik apgalvoti ir apskaičiuoti viešojo sektoriaus administraciniai sprendimai gali padėti atremti ekonominio ir finansinio sunkmečio iššūkius. Dėl Sodros

⁹⁵ Babianskaitė R. ir kt. Socialinis draudimas ir pensijos // Socialinis pranešimas 2008-2009. – Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2009, p. 76. – ISSN 1822-3710

⁹⁶ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. Paslaugos elektroninėje erdvėje – vaikščioti į SoDrą beveik nereikia. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-03]

⁹⁷ VSDfV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – 26 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

viešųjų paslaugų administracinio sprendimo efektyvumo ir praktinės naudos tarptautinei vertintojų komisijai nekilo abejonių. EPTS, leidžianti sparčiau ir patogiau tvarkyti nedarbingumo pažymėjimus medikams ir darbdaviams (pacientams tik belieka parašyti elektroninį prašymą), Lietuvoje pradėjo veikti 2010 m. liepą ir per metus vizitų pas gydytoją skaičių leido sumažinti 640 tūkstančių. Iki EPTS įdiegimo gyventojai turėjo vykti į gydymo įstaigą sustabdyti nedarbingumą, nešti nedarbingumo lapelį darbdaviui, o po to į Sodrą. Dabar viso to žmogui daryti nereikia, nes elektroninis nedarbingumo pažymėjimas automatiškai atkeliauja į Sodrą. Pabrėžiama, kad šios sistemos nauda gyventojams neabejotina. EPTS įdiegimas Lietuvos visuomenei per metus nuo 2010 m. rugsėjo 1 d. leido sutaupyti 16 mln. Lt, o sukurti ir įdiegti EPTS Sodrai kainavo 2 mln. Lt.⁹⁸

Apibendrinant visas tris elektroninių paslaugų teikimo sistemas, galima teigti, kad efektyvus šiandieninės valstybės valdymas yra neįsivaizduojamas be naujausių informacinių technologijų ir telekomunikacijos priemonių, skatinančių viešąsias įstaigas taikyti naujus valdymo metodus. Naujos technologijos radikaliai keičia valstybės ir vietos savivaldos institucijų veiklą; sukuria sąlygas pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, veiklos skaidrumui užtikrinti, sumažinti korupcijos apraiškas viešajame sektoriuje.⁹⁹ Naujų technologijų diegimas valstybės valdyme yra neatsiejamas nuo elektroninės valdžios termino, kurį Europos Komisija apibrėžė kaip informacinių ir ryšių technologijų naudą organizaciniams pokyčiams ir naujiems įgūdžiams viešojo administravimo institucijose, siekiant gerinti visuomenei teikiamas paslaugas, skatinti demokratinius procesus ir stiprinti paramą viešajai politikai. Elektroninė valdžia – tai geresnio ir efektyvesnio administravimo užtikrinimas.¹⁰⁰

2.2.3 Teritorinių skyrių reorganizavimas

Netrukus po Valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių patvirtinimo, buvo patvirtintas ir gairių įgyvendinimo priemonių planas, kuriame vienas iš prioritetinių darbų buvo optimizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimą.¹⁰¹ 2011 m. liepos–gruodžio mėn. Sodra, vadovaudamasi 2011 m. liepos 13 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 884 „Dėl sutikimo

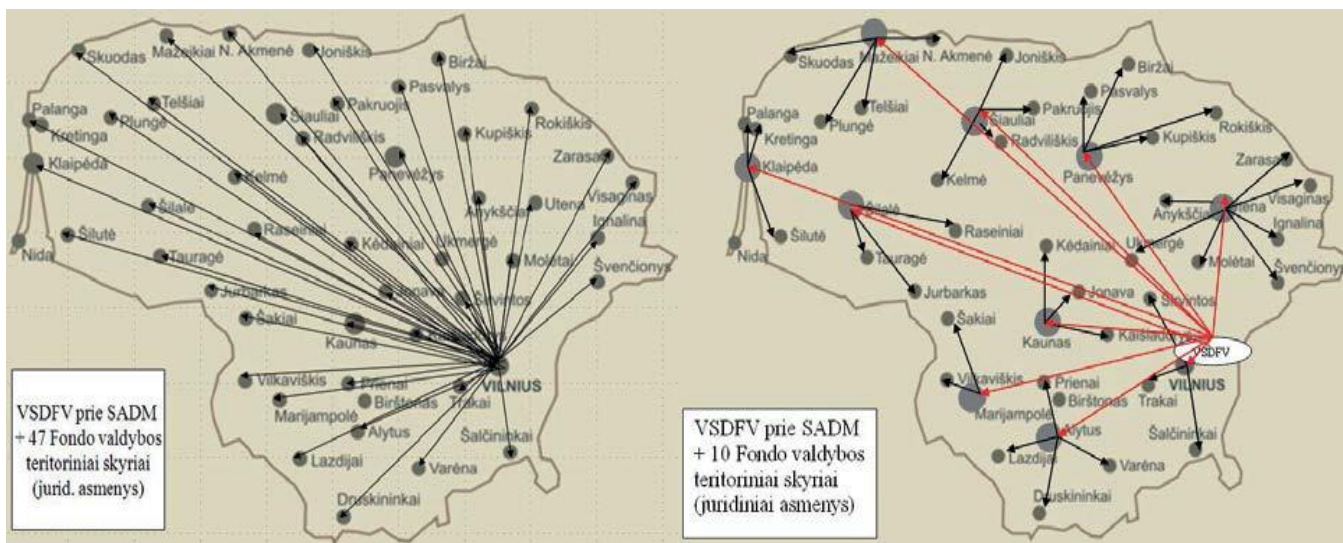
⁹⁸ Sulaukė tarptautinio pripažinimo. http://www.sodra.lt/index.php?cid=21558&new_id=21589 [žiūrėta 2013-10-22]

⁹⁹ Ozalienė A., Saparnienė D. Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development // Social Research, 2009, vol. 2009, Issue 3, p. 50. – ISSN 13923110. <http://web.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2a10689d-7ecc-49e5-9afa-8c9b1ddd29%40sessionmgr11&vid=13&hid=21> [žiūrėta 2013-11-01]

¹⁰⁰ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee of the Committee of the Regions. The Role of eGovernment for Europe's Future. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EN:PDF> [žiūrėta 2013-11-06]

¹⁰¹ LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2011, Nr. 73-3509

reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“, vykdė intensyvią pasirengimą teritorinių skyrių pertvarkai. Prieš šią pertvarką, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai buvo pavaldžios 50 įstaigų: 47 teritoriniai skyriai, Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius, Užsienio išmokų tarnyba ir Mokymo centras.¹⁰² Nuo 2012 m. sausio 1 d., reformavus Fondo valdybos administravimo įstaigas, iš 47 juridinių statusą turėjusių teritorinių skyrių liko tik 10 teritorinių skyrių (žr. 4 pav.)¹⁰³ Aptarkime, kas pasikeitė ir kokie to rezultatai.



Šaltinis: Barauskaitė I. ir kt. 2012, p. 41

4 paveikslas. Sodros teritoriniai skyriai prieš ir po reformos

Jungimo būdu buvo reorganizuoti:

- Fondo valdybos Druskininkų skyrius, Fondo valdybos Lazdijų skyrius, Fondo valdybos Prienų skyrius, Fondo valdybos Varėnos skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Alytaus skyriaus;
- Fondo valdybos Jonavos skyrius, Fondo valdybos Kaišiadorių skyrius, Fondo valdybos Kėdainių skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Kauno skyriaus;
- Fondo valdybos Kretingos skyrius, Fondo valdybos Palangos skyrius, Fondo valdybos Šilutės skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Klaipėdos skyriaus;
- Fondo valdybos Šakių skyrius, Fondo valdybos Vilkaviškio skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Marijampolės skyriaus;

¹⁰² VSD FV Komunikacijos skyrius. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: AB „Lodvila“, 2009. – 26 p. – ISBN 978-9955-709-15-2

¹⁰³ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. SoDros struktūrinės pertvarkos rezultatai. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-05]

- Fondo valdybos Biržų skyrius, Fondo valdybos Kupiškio skyrius, Fondo valdybos Pasvalio skyrius, Fondo valdybos Rokiškio skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Panevėžio skyriaus;
- Fondo valdybos Joniškio skyrius, Fondo valdybos Kelmės skyrius, Fondo valdybos Pakruojo skyrius, Fondo valdybos Radviliškio skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Šiaulių skyriaus;
- Fondo valdybos Jurbarko skyrius, Fondo valdybos Raseinių skyrius, Fondo valdybos Tauragės skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Šilalės skyriaus;
- Fondo valdybos Akmenės skyrius, Fondo valdybos Plungės skyrius, Fondo valdybos Skuodo skyrius, Fondo valdybos Telšių skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Mažeikių skyriaus;
- Fondo valdybos Anykščių skyrius, Fondo valdybos Ignalinos skyrius, Fondo valdybos Molėtų skyrius, Fondo valdybos Švenčionių skyrius, Fondo valdybos Ukmergės skyrius, Fondo valdybos Visagino skyrius, Fondo valdybos Zarasų skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Utenos skyriaus;
- Fondo valdybos Šalčininkų skyrius, Fondo valdybos Širvintų skyrius, Fondo valdybos Trakų skyrius prijungiant juos prie Fondo valdybos Vilniaus skyriaus.¹⁰⁴

Po reorganizavimo iš dalies pasikeitė teritorinių skyrių atliekamos funkcijos. Jas nurodėme magistro studijų baigiamojo darbo priede. Analizuojant priedo duomenis, svarbu paminėti, kad prieš reorganizavimą teritoriniai skyriai atliko 35 funkcijas, o po reorganizavimo liko 22 funkcijos. 15 jų sutampa, 5 sutampa iš dalies, 16 nebeliko, o naujų funkcijų, kurių nebuvo iki tol, atsirado 2. Naujos funkcijos yra: pirma, vykdyti asmenų, draudžiamų valstybės lėšomis, socialinį draudimą ir apskaitą; antra, Fondo valdybos pritarimu perimti draudėjų finansinius reikalavimus. Pirmoji funkcija yra elementari, nors ir nebuvo anksčiau suformuluota kaip atskira, tačiau jos formuluotę galima išvelgti visose kitose funkcijose, juk Sodros paskirtis yra tokia. Antrosios funkcijos formuluotę taip pat galime išvelgti likusiose, kadangi teritoriniai skyriai ir anksčiau vykdė su finansais susijusias procedūras. 3 iš dalies sutampančios funkcijos po reformos buvo papildytos, 2-ose – nebeliko kai kurių įsipareigojimų. Apibendrinant funkcijas, kurių Fondo valdybos teritoriniai skyriai apskritai nebeatlieka, svarbu paminėti, kad nebeliko tokių funkcijų, kurios susijusios su biudžeto projektų, finansinių ataskaitų rengimu ir kitomis procedūromis, kurios buvo atliekamos prieš reorganizavimą.

Pradėjus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų reorganizavimo procesą iki 2012 m. sausio 1 d. sumažintas didžiausias leistinas pareigybių šiose įstaigose dirbančių

¹⁰⁴ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. SoDros struktūrinės pertvarkos rezultatai. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-05]

darbuotojų skaičius (435 pareigybėmis) iki 3232. Reorganizavus Fondo valdybos teritorinius skyrius jungimo būdu ir optimizavus Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų struktūrą 2012 m. (ir vėlesniais) buvo numatoma sutaupyti 8 mln. Lt darbo užmokesčio ir 2,5 mln. Lt socialinio draudimo įmokų.¹⁰⁵ Įvykdžius šią reformą 2012 m. tikėtasi pasiekti 14,5 mln. Lt ekonominį efektą, iš jų, pardavus atsilaisvinusias patalpas – 3,9 mln. Lt,¹⁰⁶ o Sodros skyrius perkėlus į Darbo biržos patalpas, Sodros patalpų išlaikymo išlaidos sumažės apie 100 tūkst. Lt per metus.¹⁰⁷

Buvo tikimasi, kad šie pertvarkymai ne tik padės sumažinti administravimui skirtas lėšas, bet ir skatins kokybiškesnę klientų aptarnavimą, veiksmingesnį darbo Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose organizavimą. Kad būtų užtikrintas veiksmingesnis Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimas, peržiūrimas ir šiai įstaigai priklausančių pastatų reikalingumas. Dėl to, kad būtų gerinamas paslaugų prieinamumas bei lengvesnis pasiekiamumas piliečiams, pasiūlyta LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pavaldžių įstaigų (Sodros bei Lietuvos darbo biržos) teritorinius skyrius sukelti į tas pačias patalpas taip, kad jos būtų racionaliai naudojamos. Kartu optimizuojamas turto valdymas (į nenaudojamas patalpas keliami Lietuvos darbo biržos teritoriniai skyriai, socialinio draudimo funkcijoms vykdyti nereikalingas turtas perduodamas).¹⁰⁸

Valstybinio socialinio draudimo teritoriniai padaliniai, turintys juridinio asmens statusą, neteko šio statuso, o šių teritorinių įstaigų darbuotojai ir jiems skirtas darbo užmokesčio fondas buvo perduoti centrinei (vadovaujančiai) įstaigai. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Fondo valdybos centrinėje būstinėje centralizavo jos teritorinių padalinių viešųjų pirkimų, personalo valdymo, ūkio valdymo, informacinių technologijų eksploatavimo ir vystymo, dokumentų ir finansų valdymo funkcijas.¹⁰⁹

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog Sodros klientams teritorinių skyrių prieinamumas nepablogėjo, kadangi asmenys ir toliau turi galimybę kreiptis į artimiausią, t. y. į arčiausią jų gyvenamosios vietos esantį skyrių. Reorganizavimu optimizuota Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų

¹⁰⁵ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. SoDros struktūrinės pertvarkos rezultatai. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-05]

¹⁰⁶ 2012-07-17 Valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.22852> [žiūrėta 2013-10-15]

¹⁰⁷ Rajackienė A. Sodros pertvarka: atsisakoma 435 pareigybių, dalis specialistų įsikurs po Darbo biržos stogu // Buhalterija, 2011, liepos 18 d., Nr. 29 (340), p. 4.

¹⁰⁸ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. SoDros struktūrinės pertvarkos rezultatai. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-06]

¹⁰⁹ Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaita. Rezultatai ir gairės tolesniems pokyčiams. http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/Saulelydzio%20ataskaita_2012%2011%2014.pdf [žiūrėta 2013-10-29]

struktūra – centralizuotas bendrųjų funkcijų valdymas, užtikrintas efektyvesnis Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimas ir gerinama paslaugų kokybė.¹¹⁰

2012-03-06 Sodros Registrų tvarkymo skyriaus vedėja S. Kazickienė „Žinių radijas“ laidoje „Garantas“ teigė, kad, jeigu lygintume su valstybės institucijų, tokių kaip Valstybinė mokesčių inspekcija, Lietuvos darbo birža arba valstybės įmone Registrų centru, Sodra buvo likusi vienintelė įstaiga, turinti tiek daug teritorinių skyrių. Išanalizavus situaciją buvo prieita prie išvados, kad egzistavo dideli specialistų darbo krūvių skirtumai mažuose ir dideliuose teritoriniuose skyriuose, nes pagal teritorijas jie buvo labai skirtingi, suskirstyt į A, B ir C grupes.

Į klausimą, ko šia pertvarka buvo siekiama, Z. Kazickienė atsakė, kad pirmiausiai gerinti klientų aptarnavimą, užtikrinant kokybę visomis prasmėmis: išsamaus konsultavimo, mandagaus aptarnavimo, skyrių pasiekiamumo. Taip pat, kaip jau minėjome, siekta optimizuoti Fondo administravimo įstaigų struktūrą, racionaliau paskirstyti teritorinių skyrių atliekamas pagrindines funkcijas ir darbo krūvį darbuotojams. Taip pat norėta užtikrinti efektyvesnį Fondo lėšų ir žmogiškųjų išteklių panaudojimą, stiprinti įstaigų veiklos kontrolę.

Į klausimą, kokią įtaką draudėjų ir apdraustųjų duomenų tvarkymui turėjo struktūrinė pertvarka, Registrų tvarkymo skyriaus vedėja atsakė, kad, yra nuolat siekiama mažinti administracinę naštą, kad draudėjai teiktų tik tą informaciją, kuri yra būtina. Vertinant klientų aptarnavimą draudėjų ir apdraustųjų požiūriu tik nedidelė klientų dalis nesinaudoja elektroninėmis paslaugomis. Jie retai ateina į priimamuosius. Tai yra aktualiau pensininkams arba pašalpų gavėjams. Įstatyminė bazė nustato, jog visi draudėjai, turintys ne mažiau 5 apdraustųjų socialinio draudimo pranešimus privalo teikti per EDAS. Smulkieji draudėjai, kurie turi iki 5 samdomų apdraustųjų (iš jų daugiau kaip 60 proc. taip pat teikia socialinio draudimo pranešimus, naudodamiesi EDAS) nuolat gali gauti visą norimą informaciją ir bendradarbiauti su specialistais visuose priimamuosiuose. Kiekvienas klientas pasirenka sau tinkamą variantą.

Taip pat buvo užduotas klausimas, ar kas nors pasikeitė Sodros klientams bendraujant su Sodros padaliniais regionuose. Atsakyta, kad, kai klientai kreipiasi dėl išmokų, juos aptarnauja vyriausieji specialistai, anksčiau tai darydavo vyresnieji specialistai. Buvo nuspręsta, kad likusiuose 10 teritorinių skyrių bus užtikrinti vieningi klientų aptarnavimo standartai. Šie skyriai yra sujungti į zonas ir bendravimas su centru jiems yra patogesnis, artimesnis, o ir klientai gali ne kaip anksčiau pagal gyvenamąją vietą arba pagal draudėjo registraciją tam tikroje savivaldybės teritorijoje būti aptarnaujami,

¹¹⁰ Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012. SoDros struktūrinės pertvarkos rezultatai. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-05]

o dabar jie aptarnaujami visoje zonoje. Visi priimamieji veikia, o klientai aptarnaujami tuose pat skyriuose kaip ir anksčiau.¹¹¹

Apibendrinant aptartus Fondo valdybos valdymo reformų etapus, pabrėžtume Sodros Registrų tvarkymo skyriaus vedėjos prielaidą, kuri atskleidžia, kas sąlygojo pasirengimą pertvarkai. Esminis dalykas buvo Sodros taikomos elektroninės paslaugos. S. Kazickienės, kaip Sodros atstovės nuomone, tai buvo ta bazė, kuri sudarė prielaidas struktūrinei pertvarkai.

Paminėtina, jog atlikus literatūros, susijusios su Fondo valdybos valdymo reformomis, analizę, išvelgiame tendenciją, kad visuomenė yra ne pakankamai informuojama apie Sodroje vykstančius procesus, susijusius su Fondo valdybos valdymo reformų rezultatais ir jų analize. Daugiausiai informacijos bei statistinių duomenų pateikiama apie elektroninių sistemų diegimo ir teritorinių skyrių reorganizavimo privalumus, o apie valstybinių registrų steigimo ar teritorinių skyrių reorganizavimo rezultatus ir pasiektą ekonominį ir veiklos efektą informacijos trūksta. Taigi aptarsime rezultatus ir nurodysime, mūsų manymu, probleminius aspektus, susijusius su Fondo valdybos valdymo reformų įgyvendinimu.

2.3 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų rezultatai

Dar 2000 m. V. Samonis straipsnyje „Lietuvos reformų dešimtmetis: keliai, klystkeliai, problemos, perspektyvos“ užsiminė, kad yra būtina sukurti naują, šalies finansines galimybes atitinkančią socialinės rūpybos sistemą (pvz., reformuoti Sodrą ir atvesti ją į informacijos amžių).¹¹² Drąsiai galime teigti, kad Sodra to link ėjo kryptingai. Šioje magistro studijų baigiamojo darbo dalyje įvertinsime, ar Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos pasiteisino.

Pateikiame nagrinėjamą temą apibendrinančius duomenis iš Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto vykdymo ataskaitų laikotarpiu nuo 2007 m. iki 2011 m., t. y. kada vyko Fondo valdybos valdymo reformos. Valstybinio socialinio draudimo fondo 2007 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinyje išdėstyti veiklos sričių organizavimo patobulinimai:

1. Sukurti ir įteisinti du Fondo valdybos tvarkomi valstybės registrai: Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras ir Pensijų kaupimo sutarčių registras.

¹¹¹ Fondo valdybos atstovų dalyvavimas radijo laidoje „Garantija“ 2012 m. <http://www.sodra.lt/get.php?f.21960> [žiūrėta 2013-10-18]

¹¹² Samonis V. Lietuvos reformų dešimtmetis: keliai, klystkeliai, problemos, perspektyvos // *Ekonomika*. – 2000, Nr. 50, 44 p. – ISSN 1392-1258

2. Atlikta per 500 taikomųjų sistemų programinės įrangos pakeitimų, tobulinant taikomas sistemas bei siekiant jų atitikimo pasikeitusiems teisės aktams bei Fondo administravimo įstaigų poreikiams.
3. Patvirtinti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos informacinės sistemos saugos audituotinių įrašų kaupimo ir analizės tvarkos aprašas, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos informacinių technologijų sistemų kritiškumo klasifikavimo tvarkos aprašas, Apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro duomenų saugos nuostatai ir Pensijų kaupimo sutarčių registro duomenų saugos nuostatai.¹¹³

Valstybinio socialinio draudimo fondo 2008 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinyje išdėstyti veiklos sričių organizavimo patobulinimai:

1. Atnaujinta ir paruošta naujajai EDAS Fondo valdybos interneto svetainė.
2. Infobalt parodoje pristatyta Fondo valdybos EDAS.
3. Atlikta per 430 taikomųjų sistemų ir kitų sistemų programinės įrangos pakeitimų.
4. Pradėta kurti EPTS.
5. Pradėta kurti EGAS.¹¹⁴

Valstybinio socialinio draudimo fondo 2009 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinyje išdėstyti veiklos sričių organizavimo patobulinimai:

1. Buvo atlikta per 650 taikomųjų sistemų ir kitų sistemų programinės įrangos pakeitimų.
2. Įdiegta EPTS ir atlikta jos bandomoji eksploatacija.
3. Įdiegta EGAS ir pradėta jos bandomoji eksploatacija.
4. Daug dėmesio buvo skirta EDAS vystymui siekiant praplėsti draudėjams teikiamų elektroninių paslaugų kiekį, didinant jos darbo stabilumą, patikimumą ir greitą veikimą. Per 2009 m. IV ketvirtį informacija apie 85 % visų apdraustųjų buvo gauta elektroninių pranešimų, pasirašytų elektroniniu parašu, kai 2009 m. I ketvirtį tai sudarė tik 9 %.
5. Vykstant Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų dokumentų valdymo sistemos integracijai su kitomis Fondo valdybos Informacinės sistemos taikomosiomis sistemomis, 2009 m. buvo užregistruoti ilgojo saugojimo dokumentai (EDAS – 331767, EGAS – 349 tūkst., EPTS – 300).¹¹⁵

¹¹³ 2007-12-31 Auditoriaus išvada „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“. <http://www.sodra.lt/index.php?cid=2368> [žiūrėta 2013-11-08]

¹¹⁴ 2008-12-31 Auditoriaus išvada „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.16667> [žiūrėta 2013-11-12]

¹¹⁵ Ten pat

Valstybinio socialinio draudimo fondo 2010 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinyje išdėstyti veiklos sričių organizavimo patobulinimai:

1. Nuo 2010 m. sausio mėn. panaikinta draudėjų prievolė teikti finansinę ataskaitą. Ji suformuojama automatiškai Fondo valdybos informacinėje sistemoje iš duomenų, esančių Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registro duomenų bazėje ir per EDAS pateikiama draudėjui, kuris kartą metuose turi patvirtinti finansinę ataskaitą saugiu elektroniniu parašu.
2. nuo 2010 m. sausio mėn. iš draudėjų nebereikalaujama įsakymų (potvarkių) apie suteiktas (nutrauktas) tėvystės atostogas, kopijų. Informacija pateikiama elektroniniu būdu per EDAS.
3. Nuo 2010 m. liepos 1 d. draudėjams sudaryta galimybė tikslinti apdraustųjų duomenis per EDAS.
4. Kad darbdavys reikiamą informaciją apie darbuotojo laikinąjį nedarbingumą matytų prisijungęs prie EDAS, o gyventojai informaciją apie savo laikinojo nedarbingumo laikotarpius matytų prisijungę prie EGAS, buvo sukurtos integracinės sąsajos tarp šių trijų taikomųjų sistemų. Per EGAS buvo pateikiama 33 % visų laikinojo nedarbingumo prašymų, 60 % draudėjų už 92 % apdraustųjų teikė ataskaitas per EDAS, 90 % draudėjų pranešimus dėl pašalpų skyrimo teikė per EDAS.
5. Buvo atlikta per 435 taikomųjų sistemų ir kitų sistemų programinės įrangos pakeitimų.
6. Pensijų kaupimo dalyviams sudaryta galimybė EGAS portale matyti, kokiam pensijų fonde dalyvis kaupia valstybinio socialinio pensijų draudimo įmokos dalį, kokia yra jo vardas į pensijų fondą iš Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto pervestų lėšų suma.
7. Sudaryta galimybė per EGAS pateikti tėvų prašymus (apsisprendimus) dėl draudimo valstybės lėšomis auginant vaiką iki 3 metų.
8. Vykstant Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų dokumentų valdymo sistemos integracijai su kitomis Fondo valdybos Informacinės sistemos taikomosiomis sistemomis, 2010 m. buvo užregistruota daugiau kaip 8,7 mln. dokumentų, iš jų – 2,9 mln. elektroniniai dokumentai (EDAS – 1,7 mln., EGAS – 59,7 tūkst., EPTS – 1,0 mln.).¹¹⁶

Valstybinio socialinio draudimo fondo 2011 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinyje išdėstyti veiklos sričių organizavimo patobulinimai:

1. Per 2011 m. atlikta apie 650 informacinės sistemos pakeitimų, siekiant užtikrinti jos atitikimą pasikeitusiems teisės aktams bei Fondo administravimo įstaigų poreikiams. EGAS ir EDAS pritaikymas darbui „išmaniųjų telefonų“ pagalba.

¹¹⁶ 2010-12-31 Nepriklausomo auditoriaus išvada „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.20574> [žiūrėta 2013-11-12]

2. Fondo valdybos dokumentų valdymo sistemoje įdiegta ir įteisinta elektroninio kvalifikuoto parašo infrastruktūra, taip sudarant prielaidas elektroninių dokumentų rengimui ir naudojimui.
3. Fondo valdybos dokumentų valdymo sistemos saugykla pritaikyta elektroninių, kvalifikuotu parašu pasirašytų, dokumentų saugojimui.
4. Fondo valdyba, vykdydama LR Vyriausybės 2011 m. liepos 13 d. nutarimą Nr. 884 „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“, atliko teritorinių skyrių struktūrinius pertvarkymus ir reorganizavimą.
5. Parengtas ir patvirtintas naujas Fondo administravimo įstaigų pareigybių skaičiaus nustatymo normatyvų ir pareigybių skaičiaus rengimo tvarkos aprašas. Vadovaujantis naujais normatyvais, 435 pareigybėmis sumažintas pareigybių skaičius, optimizuotas darbuotojų darbo krūvis.¹¹⁷

Paminėtina, kad 2012 m. vykę veiklos sričių organizavimo patobulinimai taip pat yra aktualūs, nes tai buvo laikotarpis po Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo, tačiau 2012 m. Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys dar nėra patvirtintas LR Seime, todėl ši informacija visuomenei nėra skelbiama.

Apibendrinant Fondo valdybos valdymo reformų rezultatus, apžvelgus biudžeto vykdymo ataskaitų rinkiniuose bei kitoje literatūroje pateiktus duomenis, akivaizdu, kad buvo pasiekta puikių rezultatų, tačiau galime patvirtinti aukščiau pateiktą išvadą, kad visuomenė yra ne pakankamai informuojama apie Sodroje vykstančius procesus, susijusius su Fondo valdybos valdymo reformų rezultatais ir jų analize, nes literatūroje yra akcentuojami pokyčiai elektroninių sistemų diegimo srityje, o kitų valdymo reformų rezultatai plačiau nėra aptariami. Taip pat Sodros skelbiamoje informacijoje trūksta kai kurių strateginio planavimo dokumentų, pvz., yra pateiktas tik 2009 – 2011 m. Fondo valdybos strateginis veiklos planas.

Kadangi 2012 m. socialinio draudimo fondo biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys dar nėra patvirtintas LR Seime ir duomenys nėra skelbiami, o aptarėme 2007-2011 m. rezultatus, neturėjome galimybės išsamiau susipažinti su Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo rezultatais, o tai irgi patvirtina anksčiau minėtą išvadą. Nuo reformos įgyvendinimo praėjo beveik 2 metai, o išsamių duomenų apie jos efektą, neskelbiama, tačiau 2012 m. liepos 17 d. Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“ ir 2013 m. liepos 12 d. LR valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl valstybinio socialinio draudimo fonde atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“ yra pateikta mums aktualių prognozių ir išvada vertinant šią reformą. Tai aptarsime lygindami Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje

¹¹⁷ Valstybinio socialinio draudimo fondo 2011 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys. <http://www.sodra.lt/lt/veikla/biudzetas> [žiūrėta 2013-10-09]

vykusių valdymo reformų rezultatus, o, įvertinę išnagrinėtas aplinkybes, įsitikinsime, ar iš tikrųjų buvo pasiekti užsibrėžti Valstybinio socialinio draudimo Fondo valdybos valdymo tikslai.

2.3.1 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų rezultatų palyginimas

Lyginant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų rezultatus, norėtume priminti keletą aspektų. Pirmia, kai apdraustasis asmuo kreipiasi į gydytoją ir yra pripažįstamas laikinai nedarbingu, gydytojas per EPTS užpildo, pasirašo elektroniniu parašu ir pateikia Sodrai elektroninį pažymėjimą. Išrašytas elektroninis pažymėjimas per EPTS iš karto patenka į Sodrą. Draudėjas, prisijungęs prie EDAS, gali peržiūrėti informaciją apie savo darbuotojo laikinąjį nedarbingumą. Jis turi pateikti Sodrai pranešimą dėl pašalpos skyrimo su duomenimis apie ligos pašalpą iš darbdavio lėšų už dvi pirmąsias laikinojo nedarbingumo dienas, sutampančias su darbuotojo darbo grafiku, bei dėl ligos nedirbtą laiką. Sodra skiria pašalpą apdraustajam tik tada, kai iš asmens gauna elektroninį (per EGAS) arba popierinį prašymą skirti pašalpą ir iš draudėjo – elektroninį per EDAS arba popierinį pranešimą.¹¹⁸

Antra, visi šie duomenys, o be jų ir pensijų kaupimo sutarčių duomenys, yra renkami, kaupiami, apdorojami, sisteminami, naudojami ir saugomi Apdraustųjų ir išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registruose, kurie turi valstybinio registro statusą ir sąveikauja su kitais valstybiniais registrais.

Trečia, visiems Fondo valdybos teritoriniams skyriams, nepriklausomai iš kurio Lietuvos taško jungiamasi, duomenys visada yra prieinami, nes duomenų bazė yra centralizuota, ja naudotis gali visos Fondo administravimo įstaigos. Fondo valdybos reorganizuotus teritorinius skyrius prijungus prie veiklą tęsiančių Fondo valdybos teritorinių skyrių pasikeitė tik bendrųjų administravimo funkcijų vykdymas, tuo tarpu pagrindinės funkcijos, susijusios su valstybinio socialinio draudimo įgyvendinimu, vykdomos kaip ir anksčiau visuose klientų aptarnavimo vietose.

Taigi visos vykusios reformos, analizuojant tiek kartu, tiek ir atskirai, yra svarbios ir susijusios. Po valdymo reformų Sodroje vykstantys valstybinio socialinio draudimo valdymo procesai priklauso vienas nuo kito, jiems yra būdingas tęstinumas ir cikliškumas. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema, nuolat tobulėdama ir besikeisdama, sukuria ilgaamžiškumo ir užtikrintumo pojūtį. Kalbant apie Fondo valdybos valdymo reformų rezultatus, jie įgavo kokybinę ir kiekybinę sprendimų priėmimo išraišką, kurią pateikiame 6 lentelėje.

¹¹⁸ Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema. http://www.sodra.lt/draudeju_portalas/el_paslaugos/EPTS [žiūrėta 2013-11-04]

6 lentelė. Fondo valdybos valdymo reformų įgyvendinimo rezultatai

	Kokybinė išraiška		Kiekybinė išraiška
Apdraustųjų ir išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registru steigimas	Sukurti ir įteisinti 2 Fondo valdybos tvarkomi valstybės registrai: Apdraustųjų ir išmokų gavėjų registras, kurio priėmimo ir tinkamumo eksploatuoti aktas pasirašytas 2007 m. spalio 19 d., ir Pensijų kaupimo sutarčių registras, kurio priėmimo ir tinkamumo eksploatuoti aktas pasirašytas 2007 m. gruodžio 14 d.		Kasmet pensijų kaupimo dalyvių skaičius auga: 2008 m. – 879,6 tūkst., 2009 m. – 955,4, 2010 m. – 995,1 tūkst., 2011 m. – 1032,7 tūkst., 2012 m. – 1051,7 tūkst., 2013 I pusm. – 1076,61 tūkst.). Apdraustųjų skaičius, sąlygotas 2008 m. ekonominės krizės, sumažėjo nuo 1460,9 tūkst. iki 1251,8 tūkst., tačiau 2011 m. pradėjo kilti ir 2012 m. siekė 1341,7 tūkst. Esant tokiems mastams, asmens duomenys turi būti tvarkomi ir prižiūrimi griežtai, teisės aktų reglamentuota tvarka.
Elektroninių paslaugų sistemų diegimas	EDAS	Leidžia draudėjams taupyti laiką ir mažinti materialines ir laiko sąnaudas, susijusias su informacijos rengimu ir teikimu. Palengvėjo pranešimų pildymas ir pateikimas, panaikintas reikalavimas naudoti antspaudą. Sudarytos galimybės klientus aptarnauti bet kuriame teritoriniame skyriuje.	Daugiau kaip 76 % visų draudėjų Fondo valdybos teritoriniams skyriams teikia socialinio draudimo pranešimus, pasirašytus elektroniniu parašu už daugiau kaip 95 % visų apdrūstųjų. Visi draudėjai, turintys 5 ir daugiau apdraustųjų asmenų, visus duomenis apie apdraustąjį Fondo valdybos teritoriniam skyriui teikia per EDAS.
	EGAS	Sudarytos galimybės klientus aptarnauti bet kuriame teritoriniame skyriuje. EGAS asmenys gali rengti ir teikti elektroninius prašymus skirti išmoką arba gauti pažymą, gauti informaciją apie priskaičiuotas ir mokamas išmokas, sumokėtus mokesčius ir kt.	Elektroninių prašymų ligos pašalpoms gauti per 2011 m. pateikta 193,5 tūkst. (iš viso elektroninių pašalpos prašymų per 2011 m. pateikta 200,2 tūkst.). Tuo tarpu 2010 m. elektroninių prašymų ligos pašalpoms gauti buvo pateikta 57,3 tūkst.
	EPTS	Sudarytos galimybės klientus aptarnauti bet kuriame teritoriniame skyriuje. Operatyviau skiriama valstybinio socialinio draudimo išmoka, darbdaviai per EDS internetu gali gauti informaciją apie savo darbuotojų nedarbingumo laikotarpius, buhalteriams nereikia vežioti nedarbingumo pažymėjimų į Sodros teritorinius skyrius.	Pradėjo veikti 2010 m. liepos mėn. Ir per metus leido sumažinti 640 tūkst. vizitų pas gydytoją. Remiantis vidutinio darbo užmokesčio Lietuvoje statistika, tuo metu 1 žmogaus darbo val. vidutiniškai kainavo 12,48 Lt. Atsižvelgus į tai skaičiuojama, kad EPTS įdiegimas 2010-09-01 – 2011-08-31 leido sutaupyti 16 mln. Lt.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimas	Centralizuotas bendrųjų funkcijų valdymas, užtikrintas efektyvesnis Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimas, racionaliau ir geriau atliekamos teritorinių skyrių funkcijos, sustiprinta vidaus kontrolė. Efektyvesnė Fondą administruojančių įstaigų veikla, patogesnis klientų aptarnavimas, atsisakyta dalies vadovaujančio ir netiesiogines funkcijas atliekančio personalo. Formuojant teritorinių skyrių aptarnavimo zonas suvienodinti darbo krūviai, atsižvelgiant į draudėjų, apdraustųjų ir išmokų gavėjų skaičių.	Po reorganizacijos veiklą tęsia 10 teritorinių skyrių, turinčių juridinio asmens statusą. Šiose įstaigose sumažintas didžiausias leistinas pareigybių dirbančių darbuotojų skaičius 435 pareigybėmis. Nuo 2012 m. kasmet siekiama sutaupyti po 14,5 mln. Lt: 8 mln. Lt darbo užmokesčio, 2,5 mln. Lt socialinio draudimo įmokų, pardavus atsilaisvinusias patalpas – 3,9 mln. Lt, o Sodros skyrius perkėlus į Darbo biržos patalpas, Sodros patalpų išlaikymo išlaidos sumažės apie 100 tūkst. Lt per metus.
--	---	--

Šaltinis: sudaryta pagal 2007-12-31 Auditoriaus išvadoje „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“, Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydzio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaitoje, 2012-07-17 Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“, <http://atvira.sodra.lt/>, <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>, <http://www.sodra.lt/get.php?f.24143> pateiktus informacinius duomenis

Kalbant apie *kokybinę reformų įgyvendinimo rezultatų išraišką*, didžiausias panašumas tarp visų trijų Fondo valdybos valdymo reformų yra tai, kad jų vyksmui turėjo įtakos informacinių technologijų plėtra. Informacinių technologijų vystymas Sodroje buvo Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimą iššaukęs pagrindinis veiksnys, kuris, kaip anksčiau minėta, sudarė prielaidas struktūrinei pertvarkai. Reorganizuota sistema turi sąlytį su Fondo valdybos Informacine sistema (ją sudaro 15 taikomųjų sistemų ir minėti registrai) ir elektroninių paslaugų sistemomis. Naujų informacinių technologijų ir sistemų diegimas ir naudojimas yra būtinas Fondo administravimo įstaigų darbo įrankis.

Taip pat paminėsime, kad visos 3 reformos vyko visų Lietuvos valstybinio socialinio draudimo administravimo įstaigų mastu. Be to, atsižvelgiant į tai, kad Sodra viena pati nepriima politinių sprendimų, o tik atlieka jai pavestas socialinės apsaugos funkcijas, buvo suformuota teisinė bazė, reguliuojanti po reformų vykstančius procesus ir procedūras. Kaip dalinį panašumą su kitų reformų reglamentavimu galime kvalifikuoti elektroninių paslaugų sistemų teisinį reglamentavimą, kadangi jo pagrindas daugiau yra Sodros direktoriaus įsakymai ir vidiniai dokumentai, o ne LR įstatymai ar LR Vyriausybės nutarimai.

Išskirtinas panašumas tarp elektroninių sistemų diegimo ir Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo reformų yra siekis gerinti klientų aptarnavimą. Tiesioginis Sodros kontaktas su klientu yra tada, kai jis naudojasi elektroninių sistemų ir reorganizuotų Valstybinio socialinio draudimo fondo teritorinių skyrių paslaugomis.

Lyginant reformas, be abejo, yra ir akivaizdžių skirtumų. Kiekviena turi savitą paskirtį ir veiklos sritį. Autorės manymu, Apdraustųjų ir išmokų gavėjų bei Pensijų kaupimo sutarčių registru steigimo esminė **paskirtis** buvo tai, kad šie registrai taptų valstybiniais ir sąveikautų su kitais valstybiniais registrais. Duomenys registruose renkami, kaupiami, apdorojami, sisteminami, saugomi, naudojami ir teisės aktų nurodytais atvejais teikiami fiziniams ir juridiniams asmenims. Registru paskirtis yra labiausiai atsieta nuo kitų vykusių reformų, nes tai nėra tiesioginis darbas su klientais. Tai – įrankis duomenų kaupimui bei geros praktikos pavyzdys, kuomet duomenys tampa prieinamesni, jais patogiau naudotis, tačiau būtent dėl šių priežasčių jų kontrolė ir apsauga turi būti labai griežta. LR valstybės kontrolė 2008 m. birželio 18 d. Valstybinio audito ataskaitoje „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Informacinės sistemos bendrosios kontrolės vertinimas“ nurodė, kad informacinių sistemų vidaus kontrolės branda apibrėžiama kaip pirminis (angl. Ad Hoc) procesas, o, norint pasiekti aukštesnį brandos lygį, reikia tobulinti informacinių sistemų politiką, nes nėra tinkamai dokumentuotų ir atnaujintų valstybės informacinės sistemos nuostatų. 5 paveiksle pavaizduotas Sodroje nustatytas Brandos gebos modelis taikomas informacinės sistemos kontrolės tikslų brandos lygiui įvertinti.¹¹⁹

GEBOS BRANDOS MODELIS (angl. CMM)		(a)	(b)	(c)	(d)	CMM
Optimalus procesas (5)		X	X	X	X	◆
Lengvai valdomas ir vertinamas procesas (4)		X	X	X	X	◆
Apibrėžtas procesas (3)		X	X	X	X	◆
Pasikartojantis, bet intuityvus procesas (2)		✓	!	✓	✓	▲
Pirminis / Ad Hoc procesas (1)		✓	✓	✓	✓	●
Neegzistuojantis procesas		✓	✓	✓	✓	●

X	- neatitinka kriterijų
!	- ne visiškai atitinka kriterijus
✓	- atitinka kriterijus
◆	- nepasiektas tam tikras Gebos brandos lygis
▲	- ne visiškai pasiektas tam tikras Gebos brandos lygis
●	- pasiektas tam tikras Gebos brandos lygis

(a) – problemos pripažinimas ir informavimas apie ją;
(b) – politika;
(c) – susiję procesai ir mokymas, skirti politikai įgyvendinti;
(d) – politikos efektyvumo ir susijusių procesų vertinimas ir tobulinimas, remiantis šiuo pagrindu.

Šaltinis: 2008-06-18 Valstybinio audito ataskaita Nr. IA-9000-1-3 „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Informacinės sistemos bendrosios kontrolės vertinimas“

5 paveikslas. Fondo informacinės sistemos ir jos pagrindu įsteigtų ir sukurtų valstybės registru vidaus kontrolės brandos lygis

¹¹⁹ 2008-06-18 Valstybinio audito ataskaita Nr. IA-9000-1-3 „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Informacinės sistemos bendrosios kontrolės vertinimas“. http://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=15120 [žiūrėta 2013-11-11]

Šis modelis buvo sukurtas Carnegie'o Mellono universiteto Programų inžinerijos institute, JAV ir yra naudojamas daugelyje organizacijų tam, kad būtų nustatyta geriausia praktika, padedanti įvertinti ir padidinti programinės įrangos kūrimo procesų brandą. Jis apibrėžia pagrindines veiklos sritis nuo pirminio iki optimalaus proceso.¹²⁰ Informacinės sistemos valdymo brandos vertinimo kriterijai pateikiami 2 priede. Kiekvieno tikslo įvertinimas yra žemiausias atitinkamo tikslo įvertinimas pagal bet kurį iš išvardytų 4 punktų (a-d). Vertinimo vidurkis neišvedinėjamas, nes sudėtinių vertinimų vidurkiausiai neatspindi realios situacijos.¹²¹ Taigi, atsižvelgus į Valstybinio audito pastabas, 2009 m. rugpjūčio 21 d. Fondo valdybos direktoriaus įsakymu buvo patvirtinti pakoreguoti Informacinės sistemos nuostatai. Be abejo, nuo 2008 m., kuomet buvo atliktas auditas, Fondo valdyba nuolat tobulino Informacinę sistemą ir jos vidaus kontrolę, todėl, autorės manymu, jeigu būtų atliktas toks vertinimas dabar, rezultatas būtų kur kas geresnis ir vidaus kontrolės branda aukštesnio lygio.

Grįžtant prie Fondo valdybos valdymo reformų rezultatų skirtumų, priminsime, kad aptarėme pirmąją reformą. Kalbant apie antrąją, autorės nuomone, elektroninių sistemų diegimo **paskirtis** – elektroninės valdžios įvedimas Sodroje. Jai neskirsime tiek daug dėmesio šiame skyrelyje, kadangi tai buvo reforma, kuri atnešė labiausiai apčiuopiamų ir tarptautiniu lygiu išreikštų teigiamų rezultatų, juos jau aptarėme analizuodami Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų etapus. Tik įvardinsime 6 lentelėje ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkiniuose matomą tendenciją, kad kasmet elektroninėmis paslaugomis naudojasi vis daugiau vartotojų, o tai reiškia, kad jie įvertina elektroninių sistemų naudą ir kad ši reforma be jokios abejonės pasiteisino.

Autorės nuomone, trečios valdymo reformos **paskirtis** buvo finansų taupymas, efektyvesnis, ekonomiškesnis ir optimalesnis darbas. Teritorinių skyrių reorganizavimas tiesiogiai susijęs su žmogiškaisiais ištekliais. Jis palietė konkrečius asmenis, kurie dėl teritorinių skyrių reorganizavimo neteko pajamų šaltinio. Ši reforma ne taip, kaip pirmosios dvi, vertintina prieštaringai, nors jos tikslai buvo pagrįsti ir argumentuoti. Kadangi jau užsiminėme apie šios reformos prieštaringumą dėl pareigybių naikinimo, o tai yra susiję su *kiekybine reformų įgyvendinimo rezultatų išraiška*, palyginsime reformas šiuo aspektu.

Visomis trimis valdymo reformomis buvo iš dalies arba visiškai pasiekti aukščiau analizuoti tikslai, t. y. užtikrintas Fondo valdybos administravimo įstaigų veiklos veiksmingumas, efektyvesnis darbas,

¹²⁰ Kumta G. A., Shah M. D. Capability Maturity Model. A Human Perspective // Delhi Business Review. – 2002, vol. 3, No.1. http://www.dbr.shtr.org/v_3n1/dbrv3n1e.pdf [žiūrėta 2013-11-12]

¹²¹ 2008-06-18 Valstybinio audito ataskaita Nr. IA-9000-1-3 „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Informacinės sistemos bendrosios kontrolės vertinimas“. http://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=15120 [žiūrėta 2013-11-11]

kokybiškesnis ir patogesnis klientų aptarnavimas, taupant laiką ir lėšas, tačiau yra viena išlyga, kuri leidžia abejoti, ar Fondo lėšų panaudojimas reorganizavus Fondo valdybos teritorinius skyrius, tapo efektyvesnis. LR valstybės kontrolė, 2012 m. liepos 17 d. atlikdama Fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio teisėtumo valstybinį auditą, iškėlė prielaidą, kad, atsižvelgiant į mažesnę nei planuota faktinių darbo užmokesčių sąnaudų sumažėjimą, darbo užmokesčio fondo mažėjimą neproporcingai etatų skaičiaus mažėjimui ir 2012 m. Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo įstatyme numatytas įplaukas pardavus turtą, abejotina, ar bus pasiektas planuotas teritorinių skyrių reorganizacijos ekonominis efektas.¹²²

Audito metu, siekiant palyginti bendrą sąnaudų kitimą po reorganizacijos, buvo analizuotas 2012 m. I ketv. Fondo administravimo įstaigų veiklos sąnaudų sąmatos vykdymas. Nustatyta, kad per 2012 m. I ketv. patirtos 762,8 tūkst. Lt mažesnės darbo užmokesčio sąnaudos ir 223,1 tūkst. Lt mažesnės socialinio draudimo įmokų sąnaudos (neeliminavus dėl reorganizacijos išmokėtų išeitinių išmokų, kurios sudarė apie 7 proc. 2012 m. I ketv. darbo užmokesčio išlaidų sumos). Įvertinus šiuos duomenis, galima teigti, kad per visus 2012 m. gali būti sutaupyta apie 3 mln. Lt darbo užmokesčio sąnaudų bei 0,9 mln. Lt socialinio draudimo įmokų sąnaudų, tuo tarpu reformos ekonominis efektas darbo užmokesčio sąnaudoms (be socialinio draudimo įmokų sąnaudų) buvo numatytas apie 8 mln. Lt. Palyginus visų 2012 m. planuojamas darbo užmokesčio sąnaudas su 2011 m. patirtomis, pastebėtina, jos planuojamos 5 proc. (5,4 mln. Lt) didesnės.¹²³

Lyginant darbo užmokesčio sąnaudų sumažėjimą su etatų skaičiumi pastebėta, kad Fondo valdybos teritorinių skyrių užimti etatai sumažėjo vidutiniškai 13,1 proc., kai tuo tarpu bendros darbo užmokesčio sąnaudos (vertinant 2012 m. I ketv. duomenis) sumažėjo 2,9 proc. Taigi darbo užmokesčio fondas mažėjo neproporcingai etatų skaičiaus mažėjimui, o tai lėmė padidėjęs darbuotojų vidutinis darbo užmokestis reorganizuotuose skyriuose.¹²⁴

Planuotas reorganizacijos ekonominis efektas, pardavus atsilaisvinusias patalpas – 3,9 mln. Lt, tačiau 2012 m. VSDF biudžeto rodiklių patvirtinimo įstatyme numatytos įplaukos pardavus turtą – tik 1,1 mln. Lt. Pažymėta, kad tikslesnis įvykdytos reorganizacijos pasiektas ekonominis efektas gali būti įvertintas tik praėjus adekvačiam palyginimui tinkamam laikotarpiui ir įvertinus kitas išlaidų lygį veikiančias aplinkybes.¹²⁵ Paminėtina tai, kad, atliekant teritorinių skyrių reorganizaciją viena iš reorganizacijos efekto dalių turėjo būti pajamos, gautos pardavus atlaisvintas patalpas, tačiau nei 2011,

¹²² 2012-07-17 Valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.22852> [žiūrėta 2013-11-13]

¹²³ 2012-07-17 Valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.22852> [žiūrėta 2013-11-13]

¹²⁴ Ten pat

¹²⁵ Ten pat

nei 2012 m. dėl reorganizacijos likusių laisvų patalpų Fondo valdyba nepardavinėjo, taigi planuotų pajamų nebuvo gauta. VSDF pateiktais duomenimis apie patalpų naudojimą, daugelyje reorganizuotų skyrių liko dalis laisvų nenaudojamų patalpų, tačiau priėmus minėtus teisės aktų pakeitimus dėl VSDF turto valdymo, pasiekti planuotą reorganizacijos efektą, pardavus atlaisvintas patalpas, nebeliktų galimybės.¹²⁶

Po elektroninių sistemų diegimo reformos, didėjant elektroninių sistemų naudojimui, mažėjo rankų darbo poreikis, todėl darbuotojų mažinimas buvo neišvengiamas Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose, bet akivaizdu, kad Fondo valdyba, įgyvendinusi visus valdymo reformų tikslus, nepasiekė vienintelio tikslo užtikrinti efektyvesnę Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą. Atsižvelgus į aukščiau išdėstytą, nebėra galimybių jį įvykdyti. Tereikia tikėtis, kad atleistieji darbuotojai įsidarbino kitur, o ne papildė tuo metu Lietuvoje ir taip didelį bedarbių skaičių. Beje, 2012 m. atlikto Lietuvos gyventojų valstybinio socialinio draudimo suvokimo tyrimo duomenimis, paklausus respondentų, ką, jų nuomone, turėtų daryti Sodra, kad jos įvaizdis visuomenėje pagerėtų, net 39 % apklaustųjų atsakė, kad sumažintų savo įstaigų išlaikymo (administravimo) išlaidas¹²⁷, ką Fondo valdyba ir atliko (viso respondentų – 1007). Pastebėtina, kad nebuvo pateikta informacijos, ar buvo bandoma rasti etatų mažinimo alternatyvų, pvz., bandoma įdarbinti darbuotojus Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ar kitų valstybinių įstaigų sistemoje.

Aptardami tik dalį be galo didelio mechanizmo ir nuošaly palikdami šiandien taip aktualius pensijų sistemos reformos ar Sodros biudžeto deficito klausimus, įsitikinome, kad klausimai, susiję su Sodros finansais yra be galo aktualūs ir opūs Lietuvoje. Šiuo darbu siekėme į valstybinio socialinio draudimo sistemos valdymo reformas žvelgti struktūriniu požiūriu, nes socialinio draudimo, kaip socialinės politikos srities, reformos šiandien mokslininkų yra pakankamai plačiai nagrinėjamos.

2.3.2 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizė

Išanalizavus visą literatūrą, susijusią su Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformomis, ir nelikus neaiškumų nagrinėjama tema, siekiant sujungti ir apibendrinti literatūros analizės rezultatus, tikslinga atlikti Fondo valdybos valdymo reformų SSGG (angl. SWOT) analizę. Ši analizė yra vienas iš daugelio galimų strateginio planavimo įrankių, naudojamas įvertinti stiprybes (strengths),

¹²⁶ 2013-07-12 Valstybinio audito ataskaita Nr. FA-P-10-4-80 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fonde atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tjRil-kZ8B8J:www.vkontrole.lt/failas.aspx%3Fid%3D2951+%cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-11-14]

¹²⁷ Lietuvos gyventojų valstybinio socialinio draudimo suvokimo tyrimas / Užsakovas: Sodra. <http://www.sodra.lt/get.php?f.23519> [žiūrėta 2013-11-15]

silpnybes (weaknesses), galimybes (opportunities) ir grėsmes (threats), susijusias su projektu ar kita situacija, reikalaujančia sprendimo.¹²⁸ Tai – priemonė, naudojama išankstiniuose sprendimų priėmimo etapuose ir kaip strateginio planavimo pirmtakas.¹²⁹

Nors SSGG analizė dažniausiai naudojama organizacijos strateginio planavimo metodikai sudaryti, tai yra labai plačių galimybių analizė, kuri leis nustatyti Fondo valdybos valdymo reformų stipriąsias bei silpnąsias puses ir suderinti tai su galimybėmis bei grėsmėmis.

SSGG apibrėžiama remiantis šiais kriterijais:

- stiprybės – vidiniai organizacijos požymiai, kurie yra naudingi tikslo pasiekimui,
- silpnybės – vidiniai organizacijos požymiai, kurie yra kenksmingi tikslo pasiekimui,
- galimybės – išorinės sąlygos, kurios yra naudingos tikslo pasiekimui.
- grėsmės – išorinės sąlygos, kurios yra žalingos tikslo pasiekimui.¹³⁰ (Žr. 7 lent.)

7 lentelė. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizė**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pagrįsta ir įgyvendinta dauguma reformų tikslų ✓ Tinkama teisinė bazė, reglamentuoti veiklos procesai ir procedūros ✓ Gera paslaugų kokybė, kokybiško klientų aptarnavimo sistema ✓ Įsteigti valstybinį statusą turintys registrai ✓ Patikima asmens duomenų apsauga ✓ Aukštas informacinių technologijų lygis ✓ Daug paslaugų perkelta į elektroninę terpę, aukštas jų interaktyvumo laipsnis ✓ Novatoriškos elektroninių paslaugų sistemos ✓ Elektroninės sistemos pripažintos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sodros reputacijos praradimas daro įtaką po reformų vykstantiems procesams ✓ Nėra nustatyta reformų vertinimo kriterijų ✓ Informacijos, susijusios su Fondo valdybos valdymo reformų rezultatais ir analize, stoka ✓ Elektroninių paslaugų teikimo sistemų dalinis lėtumas ir strigimas ✓ Nepasiektas teritorinių skyrių reorganizavimo tikslas užtikrinti efektyvesnę Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą ✓ Finansinis savarankiškumas

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

¹²⁸ Hay G. J., Castilla G. Object-based image analysis: strenghts, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) // Earth Scienses. – Canada: University Dr. N. W. Calgary, 2006, p. 1-2. http://www.isprs.org/proceedings/XXXVI/4-C42/Papers/01_Opening%20Session/OBIA2006_Hay_Castilla.pdf [žiūrėta 2013-11-03]

¹²⁹ Kahveci R., Meads C. Analysis of strenghts, weaknesses, opportunities and threats in the development of a health technology assessment program in Turkey // International Journal of Technology Assessment in Health Care.- Cambridge, 2008, vol 24, Issue 02, p. 236. <http://journals.cambridge.org.skaitykla.mruni.eu/action/displayFulltext?type=1&fid=1824664&jid=THC&volumeId=24&issueId=02&aid=1824656&bodyId=&membershipNumber=&societyETOCSession=> [žiūrėta 2013-11-03]

¹³⁰ Hay G. J., Castilla G. Object-based image analysis: strenghts, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) // Earth Scienses. – Canada: University Dr. N. W. Calgary, 2006, p. 1-2. http://www.isprs.org/proceedings/XXXVI/4-C42/Papers/01_Opening%20Session/OBIA2006_Hay_Castilla.pdf [žiūrėta 2013-11-03]

<ul style="list-style-type: none"> ✓ tarptautiniu mastu ✓ Optimali organizacinė struktūra 	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Palanki politinė situacija ir ekonominis šalies pakilimas ✓ ES fondų investicijos, tarptautinis bendradarbiavimas, geros praktikos patirties diegimas ✓ Valstybinio socialinio draudimo biudžeto subalansavimas ilgu laikotarpiu ✓ Tobulinama teisinė bazė ✓ Sodros įvaizdžio keitimas ir kūrimas ✓ Didėjantys interesantų lūkesčiai ir reikalavimai ✓ Klientų aptarnavimo ir jiems teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas ✓ Naujos informacinės technologijos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nepakankama politinė parama reformoms bei neapgalvoti politiniai sprendimai ✓ Sodros įvaizdžio blogėjimas ✓ Valstybinio socialinio draudimo biudžeto nesubalansavimas ilgu laikotarpiu ✓ Duomenų nutekėjimas ✓ Teisės aktų kaita, veikianti nepakankamą laiko skyrimą kokybiškai programinei įrangai sukurti ar nepakankamai išbandytos programinės įrangos diegimas

Kad SSGG analizė būtų naudinga, ji turi būti naudojama teisingai. Pirma, analizė turi suteikti informaciją, kuri padėtų priimant sprendimus. Antra, ji yra labiausiai naudinga žvelgiant į vidines stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses. Pagal strateginio planavimo metodiką SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti?
3. kaip ištaisyti silpnąsias pasinaudojant galimybėmis?
4. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti?
5. kokias silpnąsias reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės?¹³¹

Atlikus teiginių suskirstymą pagal SSGG matricą, atsakymai į šiuos klausimus gali paveikti tolimesnį valstybinio socialinio draudimo valdymo procesų vystymąsi ir naujų Fondo valdybos valdymo reformų atsiradimą. Išskirtini žemiau išvardyti strateginiai ryšiai.

1. Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti:
 - didėjančių interesantų lūkesčių ir reikalavimų galimybę galima įgyvendinti naudojant novatoriškas elektroninių paslaugų sistemas, išlaikant aukštą informacinių technologijų lygį ir elektroninių paslaugų interaktyvumo laipsnį;
 - keičiant ir kuriant naują Sodros įvaizdį galima panaudoti pasiektus ir įgyvendintus valdymo reformų tikslus, atskleisti visuomenei optimalios organizacinės struktūros veikimo ypatumus, ne tik elektroninių paslaugų sistemų, bet ir įsteigtų valstybinį statusą

¹³¹ LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 57-2312

turinčių registų privalumus, primenant visuomenei, kad elektroninių paslaugų sistemos pripažintos tarptautiniu mastu;

- klientų aptarnavimo ir jiems teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimo galimybę galima įgyvendinti pasitelkiant optimizuotą Fondo valdybos organizacinę struktūrą ir novatoriškų elektroninių paslaugų sistemų diegimą.

2. Silpnybių ištaisymas pasinaudojant galimybėmis:

- palanki politinė situacija ir ekonominis šalies pakilimas, ES fondų investicijos, tarptautinis bendradarbiavimas ir geros praktikos patirties diegimas bei tobulinama teisinė bazė galėtų ištaisyti nepasiekto efektyvesnio Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimo tikslo pasekmes bei išspręstų finansinio savarankiškumo alternatyvos klausimą;
- Sodros įvaizdžio keitimas ir kūrimas, didėjantys interesantų lūkesčiai ir reikalavimai bei klientų aptarnavimo ir jiems teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas teigiamai veiktų Sodros reputaciją, kuri turi įtakos po reformų vykstantiems procesams;
- naujos informacinės technologijos pašalintų elektroninių paslaugų teikimo sistemų dalinį lėtumą ir strigimą.
- Informacijos, susijusios su Fondo valdybos valdymo reformų rezultatais ir analize, sklaida padidėtų dėl didėjančių interesantų lūkesčių ir reikalavimų bei noro keisti Sodros įvaizdį.

3. Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti:

- geros paslaugų kokybės, kokybiško klientų aptarnavimo sistemų plėtojimas, patikima asmens duomenų apsauga, aukštas elektroninių paslaugų interaktyvumo laipsnis bei elektroninių sistemų pripažinimas tarptautiniu mastu sumažins Sodros įvaizdžio blogėjimo grėsmę;
- tinkama teisinė bazė, reglamentuoti veiklos procesai ir procedūros sumažins duomenų nutekėjimo grėsmę.

4. Silpnybių šalinimas grėsmėms sumažinti:

- išsprendus elektroninių paslaugų teikimo sistemų dalinio lėtumo ir strigimo klausimą sumažėtų Sodros įvaizdžio blogėjimo grėsmė;
- siekis užtikrinti efektyvesnį Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą bei priimti sprendimą dėl finansinio savarankiškumo alternatyvos sumažintų valstybinio socialinio draudimo biudžeto nesubalansavimo ilgu laikotarpiu grėsmę;
- nustatčius reformų vertinimo kriterijus sumažėtų nepakankamos politinės paramos reformoms bei neapgalvotų politinių sprendimų grėsmė.

- Išsprendus informacijos, susijusios su Fondo valdybos valdymo reformų rezultatais ir analize, stoka klausimą sumažėtų nepakankamos politinės paramos reformoms bei neapgalvotų politinių sprendimų ir Sodros įvaizdžio blogėjimo grėsmės.

Anksčiau darbe aptarti vidaus ir išorės aplinkos veiksniai, darantys įtaką Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo problemoms šioje vietoje taip pat turi būti vertinami, kadangi, įvertinus visus veiksnius, gali būti priimami kokybiškesni sprendimai. Fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizės, kvalifikuotos išorės ir vidaus aplinkos veiksniams, suderinamumas nurodytas 3 priede. Jame matyti, kad valdymo reformų stiprybės ir silpnybės sutampa su Sodros vidaus aplinkos veiksniais, o galimybės ir grėsmės – su išorės aplinkos veiksniais.

Reziumuojant SSGG analizę teigtina, kad ši metodika leidžia apibendrinti ir sujungti atlikto Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų analizės rezultatus ir padėti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai pasirinkti sėkmingas tolimesnės veiklos arba tolimesnių valdymo reformų kryptis.

Apibendrinant antrą magistro studijų baigiamojo darbo dalį, paminėtina, kad analizavome Fondo valdybos valdymo reformų tikslus, apibūdinome reformų etapus, įvardinome jų rezultatus, palyginome juos tarpusavyje, nustatėme, ar reformos pasiteisino bei išanalizavome Fondo valdybos valdymo reformų stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes pasitelkę SSGG analizę. Norėtume pabrėžti, kad šiuo magistro studijų baigiamuoju darbu nesiekama nei kritikuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos veiklos, nei ginti jos interesus. Tikimės, kad darbas tarnaus ne tik kaip informacijos šaltinis, bet kartu bus pretekstas naujoms šiandien ginčytinų, vis dar probleminių Sodros veiklos aspektų diskusijoms.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad valstybinis socialinis draudimas padeda patenkinti dėl tam tikrų įvykių atsiradusį poreikį bei priklauso nuo šalyje egzistuojančios socialinės apsaugos sistemos ir draudimo veiklos reglamentavimo. Socialinio draudimo sistema yra universali ir savarankiška, pasižyminti socialinio draudimo biudžeto atskyrimu nuo valstybės biudžeto, tačiau Fondo valdyba, nėra savarankiška priimti esminius sprendimus, o valstybinės institucijos privalo vykdyti socialinio draudimo įstaigų priežiūrą. Fondo valdybos valdymo sistema suformuota taip, kad būtų galima vykdyti visas jai priskirtas funkcijas. Ji yra pagrįsta solidarumo principu ir draudžia ne materialias, bet žmogiškas vertybes, taip pat jai tenka svarbi vieta ir valstybinės gyventojų politikos vykdyme.

2. Prieita prie išvados, kad išanalizuoti išorės aplinkos, t. y. politiniai, ekonominiai, socialiniai ir demografiniai, technologiniai, ir vidaus aplinkos, t. y. teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema, vidaus kontrolės sistema, veiksniai formavo jau 23 metus funkcionuojančios ir kintančios Lietuvos socialinio draudimo sistemos valdymą. Fondo valdybos valdymo reformų tikslai apibrėžia rezultatus, kurių siekiama realizuojant valdymo reformas. Jais siekiama realių veiklos gerinimo būdų nustatymo, žmogiškųjų, organizacinių, finansinių, informacinių ir kitų išteklių optimizavimo, kad būtų galima iš esmės pagerinti veiklą ir užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą minimaliomis sąnaudomis.

3. Išanalizavus Fondo valdybos valdymo reformų etapus, darytina išvada, kad Sodros registrams suteiktas valstybinių registrų statusas leidžia reikalauti iš registrų duomenų teikėjų, kad teikiami duomenys, jų pakeitimai būtų tikslūs, teisingi, išsamūs, dokumentai būtų pateikti nustatyta tvarka ir terminais, o saugomi duomenys tvarkomi pagal teisės aktų reikalavimus, bendradarbiavimas su kitais registrais tapo glaudesnis ir efektyvesnis. Poreikis vykti į Fondo valdybos teritorinius skyrius nuolat mažėja, kadangi, įdiegus šiuolaikines informacines technologijas, klientai gali informaciją apie save pateikti ir paslaugas gauti elektroniniu būdu. Tai jiems leidžia taupyti laiką ir materialinius išteklius. Elektroninių paslaugų sistemų diegimas valstybinio socialinio draudimo sistemoje skatina sistemos novatoriškumą, gerina teikiamų paslaugų efektyvumą ir kokybę. Po teritorinių skyrių reorganizavimo sumažėjo darbo laiko sąnaudos, susijusios su viešojo sektoriaus juridinių asmenų privalomųjų funkcijų vykdymu, daugiau išteklių galima skirti paslaugų kokybės gerinimui. Esminis dalykas, kuris sudarė prielaidas Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimui, buvo elektroninių paslaugų taikymas teikiant viešąsias paslaugas. Lyginant reformų rezultatus darytina išvada, kad po valdymo reformų Sodroje vykstantys valstybinio socialinio draudimo valdymo procesai priklauso vienas nuo kito, jiems yra

būdingas tęstinumas ir cikliškumas, kiekviena jų turi savitą paskirtį ir veiklos sritį, o jų vyksmui įtakos turėjo informacinių technologijų plėtra.

4. Išanalizavus valdymo reformų rezultatus kokybine ir kiekybine išraiška paaiškėjo, kad trūksta visuomenei skelbiamos informacijos, susijusios su Fondo valdybos valdymo reformų rezultatais ir analize, taip pat nustatyta, kad visuomenei pateikiami ne visi strateginio planavimo dokumentai arba jie dėl biurokratinių procesų yra pateikiami nebe aktualių metu.

5. Atlikus Fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizę darytina išvada, kad reformų stiprybės ir silpnybės sutampa su Sodros vidaus aplinkos veiksniais, darančiais įtaką Fondo valdybos valdymo organizavimui, o galimybės ir grėsmės – su išorės aplinkos veiksniais.

6. Atliktos analizės ir vertinimo rezultatai iškeltą **hipotezę** leidžia patvirtinti tik **iš dalies**, t. y. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos pasiteisino iš dalies, kadangi nebuvo įgyvendintas vienas iš Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo planuotų tikslų – užtikrinti efektyvesnį Fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą. Atsižvelgiant į prognozes, 2012 m. galėjo būti sutaupyta apie 3,9 mln. Lt darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokų sąnaudų, o tai nesiektų planuoto 14,5 mln. Lt ekonominio efekto per metus. Negalime patvirtinti, ar ši prognozė pasitvirtino, nes informacija neskelbiama visuomenei dėl to, kad Fondo biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys dar nėra patvirtintas LR Seime, todėl, atsižvelgiant į Valstybinio audito ataskaitas, darome išvadą, kad ekonominis efektas nebuvo pasiektas, darbuotojai buvo atleisti nepamatavus reformų pakitimų ateityje bei neįvertinus, kaip šį resursą panaudoti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ar kitų valstybinių įstaigų kompetencijoje. Paminėtina, kad iš karto po reformos didžiausias dėmesys turi būti skiriamas reformos veiklos vertinimui, kadangi po jos praėjo jau beveik 2 metai, darytina išvada, kad ne taip svarbu yra laiku pateikti ataskaitą visuomenei, kiek svarbu – laiku išnagrinėti priežastis, dėl kurių negautas planuotas ekonominis efektas ir nenumatytos prevencinės priemonės, kad tai nepasikartotų ateityje.

REKOMENDACIJOS

1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai:

- Operatyviau skelbti kuo išsamesnę informaciją ne tik apie valstybinio socialinio draudimo, kaip socialinės politikos srities, pokyčius, bet ir apie Sodroje vykdomus valdymo pokyčius.
- Laiku ir viešai pateikti tvirtinimui ir skelbti Fondo biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinių bei planavimo dokumentų duomenis visuomenei.
- Ištaisyti nepasiekto planuoto Fondo valdybos teritorinių skyrių reorganizavimo ekonominio efekto pasekmes, parengiant priemonių planą, kuriame būtų išdėstyti konkretūs veiksmai didinant išlaidų efektyvumą ir racionalumą, siejant tai su konkrečiais rezultatais.
- Tobulinti strateginio planavimo sistemą, susijusią su ateityje planuojamomis valdymo reformomis: užtikrinti, kad valdymo reformų tikslai, uždaviniai ir vertinimo kriterijai būtų siejami su rezultatais; vykdyti stebėseną ir atlikti kuo išsamesnę valdymo reformų rezultatų analizę; išanalizavus valdymo reformų rezultatus, nustatyti pokyčių priežastis ir jas įvertinus parengti priemonės veiklos tobulinimui ir tai daryti pirmaisiais metais po reformos.
- Vykdyti valdymo orientuoto į rezultatus tobulinimą, sudarant kokybiškus vertinimo kriterijus ir užtikrinant veiksmingą jų taikymą tam, kad būtų didinamas veiklos ir ekonominis efektyvumas.

2. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:

- Atsižvelgiant į tai, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kontroliuoja Fondo valdybos veiklą ir organizuoja šios veiklos patikrinimus, rekomenduojame vykdyti griežtesnę kontrolę valdymo reformų vykdymo srityje.
- Atsižvelgiant į tai, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministerija pagal kompetenciją tvirtina Fondo valdybos nuostatus ir kitus teisės aktus, koordinuoja socialinio draudimo bei strateginių jo krypčių plėtojimą, rekomenduojame įpareigoti Fondo valdybą pasiekti planuotą ekonominį teritorinių skyrių reorganizavimo efektą.
- Atsižvelgiant į tai, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministerija teikia LR Vyriausybei Fondo biudžeto projektą, Fondo metinių konsoliduotųjų ataskaitų rinkinį ir kt., siekti, kad šie duomenys būtų patvirtinami kuo skubiau, užtikrinant laiku išnagrinėtas priežastis, dėl kurių negautas planuotas efektas ir nenumatytos priemonės, kad tai nepasikartotų.
- Ieškoti alternatyvų etatų mažinimui, įvertinant, ar tai iš tikrųjų atneš planuotą ekonominį efektą, atsižvelgiant į sistemos žmogiškuosius išteklius ir vyraujančias darbo pasiūlos sistemoje tendencijas (pvz. socialinių darbuotojų trūkumas) bei užpildant nišas trūkstamais darbuotojais.

LITERATŪRA

1. **Ališauskaitė-Paulavičienė J.** Socialinio ir sveikatos draudimo mokesčiai per dvi savaites. – Kaunas: UAB „Pačiolis“, 2004. – ISBN 9955-04-111-0.
2. **Babianskaitė R. ir kt.** Socialinis draudimas ir pensijos // Socialinis pranešimas 2008-2009. – Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2009. – ISSN 1822-3710.
3. **Barauskaitė I. ir kt.** Valstybinis socialinis draudimas ir pensijos // Socialinis pranešimas 2010-2011. – Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2011.
4. **Bernotas D., A. Guogis.** Globalizacija, socialinė apsauga ir Baltijos šalys: monografija. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006. – ISBN 9955-19-039-6.
5. **Bitinas A. ir kt.** Socialinės apsaugos teisė. – Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2011. – ISBN 978-9955-19-202-2.
6. **Страхование** / под редакцией Т. А. Федоровой. – Москва: Магистр, 2009. – ISBN 978-5-9776-0032-3.
7. **Čepinskis J. ir kt. Draudimas.** – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1999. – ISBN 9986-418-12-7.
8. **Dromantienė L.** Socialinės politikos formavimasis ir raidos tendencijos Lietuvoje // Regnum est. 1990 m. Kovo 11-osios Nepriklausomybės aktui – 20. Liber Amicorum Vytautui Landsbergiui: kolektyvinė monografija / Atsakingasis redaktorius – G. Mesonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – ISBN 978-9955-19-166-7.
9. **Guogis A. ir kt.** Lietuvos politinių partijų samprata apie socialinę apsaugą. – Vilnius: Eugrimas, 2000. – ISBN 9986-752-80-9.
10. **Guogis A.** Socialinės politikos modeliai: monografija. – Vilnius: Eugrimas, 2000. – ISBN 9986-752-76-0.
11. **Išoraitė M.** Socialinių paslaugų administravimas. – Vilnius: UAB „Saulelė“, 2007. – ISBN 978-9955-763-03-1.
12. **Matakas J.** Šiuolaikinė valstybė. – Kaunas: Technologija, 1999.
13. **Rajackienė A.** Sodros pertvarka: atsisakoma 435 pareigybių, dalis specialistų įsikurs po Darbo biržos stogu // Buhalterija, 2011, liepos 18 d., Nr. 29 (340).
14. **Samonis V.** Lietuvos reformų dešimtmetis: keliai, klystkeliai, problemos, perspektyvos // Ekonomika. – 2000, Nr. 50. – ISSN 1392-1258.
15. **Smalskys V.** Viešojo administravimo reformų raida atkūrus Lietuvos nepriklausomybę // Regnum est. 1990 m. Kovo 11-osios Nepriklausomybės aktui – 20. Liber Amicorum Vytautui Landsbergiui:

- kolektyvinė monografija / Atsakingasis redaktorius – G. Mesonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – ISBN 978-9955-19-166-7.
16. **SoDra 15 metų** / redaguota K. Brūzgos, A. Ivanauskienės. – Kaunas: UAB „Arx Baltica“, 2005. – ISBN 9955-9678-4-6.
17. **VSDFV Komunikacijos skyrius**. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. – Vilnius: UAB „Lodvila“, 2009. – ISBN 978-9955-709-15-2.

Norminiai aktai:

18. **Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių patvirtinimo“** // Valstybės žinios. 2011, Nr. 66-3103.
19. **Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio aprūpinimo sistemos pagrindų įstatymas** // Valstybės žinios. 1991, Nr. 16-411.
20. **Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas** // Valstybės žinios. 1991, Nr. 17-447.
21. **Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas** // Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-5540.
22. **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas** // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-145.
23. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl Lietuvos Respublikos apdraustųjų Valstybiniu socialiniu draudimu ir Valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr. 50-1932.
24. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl Lietuvos Respublikos pensijų kaupimo sutarčių registro steigimo, jo nuostatų patvirtinimo ir veiklos pradžios nustatymo“ // Valstybės žinios. 2007, Nr. 105-4300.
25. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 57-2312.
26. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“ // Valstybės žinios. 2011, Nr. 92-4385
27. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo ir pensijų sistemos pertvarkos gairių įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2011, Nr. 73-3509.

28. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pavadinimo pakeitimo ir nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr. 20-644 (negalioja).
29. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2005 m. vasario 2 d. įsakymo Nr. V-34 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pavadinimo pakeitimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2008, Nr. 59-2238

Internetiniai šaltiniai:

30. **Apdraustieji.** <http://www.sodra.lt/index.php?cid=1711> [žiūrėta 2013-09-30].
31. **Backūnaitė E.** Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencija ir divergencijos paieškos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006, Nr. 18. – ISSN 1648 2603. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ieJr_3nO9dYJ:www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnala/vpa/vpa18/Nr18_2_Backunaite.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013-11-01].
32. **Barauskaitė I. ir kt.** Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2012-2013. Socialinis draudimas: tikslai ir reformos. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-09-30].
33. **Britannica.** <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/551273/social-insurance> [žiūrėta 2013-09-12].
34. **Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee of the Committee of the Regions.** The Role of eGovernment for Europe's Future. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EN:PDF> [žiūrėta 2013-11-06].
35. **EDAS – elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.5197> [žiūrėta 2013-11-04].
36. **EGAS – patogu, greita ir patikima.** http://www.sodra.lt/index.php?cid=4261&message_id=389 [žiūrėta 2013-11-04].
37. **Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema.** <http://www.sodra.lt/index.php?cid=2696> [žiūrėta 2013-11-04].

38. **Elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema.** http://www.sodra.lt/index.php?page_vers=2&cid=12264 [žiūrėta 2013-11-05].
39. **Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema.** http://www.sodra.lt/draudeju_portalas/el_paslaugos/EPTS [žiūrėta 2013-11-04].
40. **Fondo valdybos atstovų dalyvavimas radijo laidoje „Garantija“ 2012 m.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.21960> [žiūrėta 2013-10-18].
41. **Guogis A.** Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2007-07-17-arvydas-guogis-del-lietuvos-socialines-apsaugos-sampratos/4433> [žiūrėta 2013-09-12].
42. **Hacker. J. S.** The Welfare State // The Oxford Handbook of Political Institutions. – Oxford, 2008. <http://www.oxfordhandbooks.com.skaitykla.mruni.eu/view/10.1093/oxfordhb/9780199548460.001.0001/oxfordhb-9780199548460-e-20?rskey=tCkaWQ&result=5> [žiūrėta 2013-10-15]
43. **Hay G. J., Castilla G.** Object-based image analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) // Earth Sciences. – Canada: University Dr. N. W. Calgary, 2006. http://www.isprs.org/proceedings/XXXVI/4-C42/Papers/01_Opening%20Session/OBIA2006_Hay_Castilla.pdf [žiūrėta 2013-11-03].
44. **Kahveci R., Meads C.** Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats in the development of a health technology assessment program in Turkey // International Journal of Technology Assessment in Health Care. – Cambridge, 2008, vol. 24, Issue 02. <http://journals.cambridge.org.skaitykla.mruni.eu/action/displayFulltext?type=1&fid=1824664&jid=THC&volumeId=24&issueId=02&aid=1824656&bodyId=&membershipNumber=&societyETOCSession=> [žiūrėta 2013-11-03].
45. **Kumta G. A., Shah M. D.** Capability Maturity Model. A Human Perspective // Delhi Business Review. – 2002, vol. 3, No.1. http://www.dbr.shtr.org/v_3n1/dbrv3n1e.pdf [žiūrėta 2013-11-12]
46. **Lietuvos gyventojų valstybinio socialinio draudimo suvokimo tyrimas / Užsakovas: Sodra.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.23519> [žiūrėta 2013-11-15]
47. **Lukaitė A. A.** El. paslaugomis dažniau naudojasi VMI ir Sodros klientai. <http://www.balsas.lt/naujiena/515446/el-paslaugomis-dazniau-naudojasi-vmi-ir-sodros-klientai/5> [žiūrėta 2013-11-05].
48. **Ozalienė A., Saparnienė D.** Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development // Social Research, 2009, vol. 2009, Issue 3. – ISSN 13923110. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2a10689d-7ecc-49e5-9afa-8c9b1dddfb29%40sessionmgr11&vid=13&hid=21> [žiūrėta 2013-11-01].

49. **Peng G. C. A, Nunes M. B.** Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research // 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management studies: konferencijos pranešimų medžiaga, [2007 m. liepos mėn. 9-10 d.] / Atsakingasis redaktorius – D. Remenyi. – Lisabona: Academic Conferences Limited, 2007, p. 230. – ISBN 978-1-905305-50-6
http://books.google.ca/books?id=VtYcSTUV0nQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2013-10-01]
50. **Pensijų kaupimo sutartys bus registruojamos specialiaame registre.**
<http://www.lrv.lt/naujienos/?nid=1259> [žiūrėta 2013-10-28].
51. **Raipa A.** Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 30. – ISSN 2029-2872.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cCWNPNpv18cJ:www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php%3Fid%3D240997+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt [žiūrėta 2013-11-03].
52. **Raipa A.** Viešojo politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika // Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002, Nr. 1. – ISBN 1648-2603. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pkG-tL0nMpQJ:internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-10-30].
53. **Saving T.** Social Insurance And Elderly Entitlement Reform: Are they compatible? // Health Affairs. - Texas, 2006, vol. 25. – ISSN 0278-2715.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=e298f26a-d9bf-412e-b74b-15e672527f72%40sessionmgr12&vid=6&hid=19&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=23124851> [žiūrėta 2013-09-11].
54. **Shulte-Mimberg U. ir kt.** Socialinė apsauga. Tikslas, reikšmė, įtaka ir organizacinė struktūra.
http://sec.lt/pages/zodynas/linkai/literatura/socbook_97.pdf [žiūrėta 2013-09-25].
55. **Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2009-2010.** Darbdavių pranešimai elektroniniu būdu. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-02].
56. **Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinis pranešimas 2011-2012.** SoDros struktūrinės pertvarkos rezultatai. <http://www.socmin.lt/index.php?590329723> [žiūrėta 2013-11-05].
57. **Sodros elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema: EGAS.** Analizė/apklausa/praktika.
<https://sites.google.com/site/qwqwqw1414/home> [žiūrėta 2013-11-05].

58. **Sulaukė tarptautinio pripažinimo.** http://www.sodra.lt/index.php?cid=21558&new_id=21589 [žiūrėta 2013-10-22].
59. **Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaita.** Rezultatai ir gairės tolesniems pokyčiams. http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/Saulelydzio%20ataskaita_2012%2011%2014.pdf [žiūrėta 2013-10-28].
60. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos informacinės sistemos nuostatai.** <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z3tdfLfblYAJ:www.sodra.lt/get.php%3Ff.6050+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-10-27]
61. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikla 2006 m.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.2292> [žiūrėta 2013-10-02].
62. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.21025> [žiūrėta 2013-10-03].
63. **Valstybinio socialinio draudimo fondo 2011 m. biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinys.** <http://www.sodra.lt/lt/veikla/biudzetas> [žiūrėta 2013-10-09].
64. **Valstybinio socialinio draudimo, valstybinių pensijų ir sveikatos draudimo sistemų permainos koncepcija.** http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=5579 [žiūrėta 2013-10-01].
65. **Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje, 2008.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.3745> [žiūrėta 2013-10-21].
66. **Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje, 2009.** <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085> [žiūrėta 2013-11-04].
67. **Veikla.** <http://www.sodra.lt/lt/veikla> [žiūrėta 2013-09-20].
68. **Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos taikymo rekomendacijos.** <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QBhoDovWA00J:vakokybe.vrm.lt/get.php%3Ff.583+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-09-30].
69. **2007-12-31 Auditoriaus išvada** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“. <http://www.sodra.lt/index.php?cid=2368> [žiūrėta 2013-11-08].
70. **2008-06-18 Valstybinio audito ataskaita** Nr. IA-9000-1-3 „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Informacinės sistemos bendrosios kontrolės vertinimas“. http://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=15120 [žiūrėta 2013-11-11]
71. **2008-12-31 Auditoriaus išvada** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“. <http://www.sodra.lt/get.php?f.16667> [žiūrėta 2013-11-12]

72. **2009-12-31 Nepriklausomo auditoriaus išvada** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“ <http://www.sodra.lt/get.php?f.16668> [žiūrėta 2013-11-04]
73. **2010-12-31 Nepriklausomo auditoriaus išvada** „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų finansinių ataskaitų“ <http://www.sodra.lt/get.php?f.20574> [žiūrėta 2013-11-12]
74. **2012-07-17 Valstybinio audito ataskaita** Nr. FA-P-10-2-49 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo konsoliduotųjų ataskaitų rinkinio finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“ <http://www.sodra.lt/get.php?f.22852> [žiūrėta 2013-10-05].
75. **2013-07-12 Valstybinio audito ataskaita** Nr. FA-P-10-4-80 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fonde atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tjRiI-kZ8B8J:www.vkontrole.lt/failas.aspx%3Fid%3D2951+%&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt> [žiūrėta 2013-11-14]
76. **2013-07-17 pažyma** Nr. NV-736 „Dėl biudžetinės įstaigos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo centro veiklos nutraukimo“ http://www.lrv.lt/Posed_medz/2013/130717/20.pdf [žiūrėta 2013-10-02].
77. **2013-07-29 įsakymas** Nr. V365 „Dėl biudžetinės įstaigos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centro likvidavimo“ <http://www.sodra.lt/index.php?cid=249> [žiūrėta 2013-10-04].

Palionytė J. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų analizė ir vertinimas / Viešojo administravimo magistro studijų baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 90 p.

ANOTACIJA

Magistro studijų baigiamajame darbe išanalizuotos ir įvertintos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos, iškelta vienos iš jų tikslo – užtikrinti efektyvesnę socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą – įgyvendinimo problema bei pateiktos rekomendacijos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai.

Pirmoje darbo dalyje tiriami valstybinio socialinio draudimo valdymo teoriniai aspektai: apibrėžiama socialinio draudimo samprata ir reikšmė, apibūdinama valdymo sistema ir jos funkcijos, analizuojami valdymo problemoms įtakos turintys veiksniai.

Antroje dalyje atliekamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų vertinimas: analizuojami valdymo reformų tikslai, apibūdinami ir įvertinami valdymo reformų etapai ir aptariami valdymo reformų rezultatai, palyginant juos tarpusavyje bei pateikiant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų SSGG analizę.

Pagrindiniai žodžiai: socialinio draudimo sistema, valdymo reformos, Sodros valstybiniai registrai, elektroninių paslaugų sistemos, teritorinių skyrių reorganizavimas.

Palionytė J. Analysis and Evaluation of Management Reforms in the State Social Insurance Fund Board / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2013. – 90 p.

ANNOTATION

There are analysed and evaluated management reforms of the State Social Insurance Fund Board (“Sodra”) in this master's thesis. Also it is raised the problem of management reforms purpose implementation which is to ensure a more efficient usage of Social Insurance fund budget assets and human recourses. Finally, recommendations for the State Social Insurance Fund Board and the Ministry of Social Security and Labour are presented.

The first part explores State Social Insurance theoretical aspects of management. The concept and the meaning of social insurance are defined, the management system and it's functions are described, also the factors affecting the management problems are analysed.

In the second part the management reforms of the “Sodra” are evaluated analyzing aims, describing and evaluating stages and discussing results. The results are compared. A SWOT analysis of management reforms in the State Social Insurance Fund Board is presented as well.

Key Words: social insurance system, management reforms, state registers of “Sodra“, electronic services system, reorganization of territorial departments.

Palionytė J. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų analizė ir vertinimas / Viešojo administravimo magistro studijų baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 90 p.

SANTRAUKA

Temos aktualumas ir naujumas. Valstybinis socialinis draudimas yra viena iš svarbiausių socialinės apsaugos sistemos dalių Lietuvoje, o jo struktūra yra suformuota taip, kad būtų galima vykdyti visas jai priskirtas funkcijas. Esant deficitiniam Sodros biudžetui, ypač daug diskutuojama apie valstybinio socialinio draudimo, kaip socialinės politikos srities, valdymo reformas, o Sodros, kaip institucijos, valdymo reformos, nebuvo išsamiai išanalizuotos ir sistemingai vertintos, todėl šio *darbo objektas* yra Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos, o *tikslas* – išanalizuoti ir įvertinti Sodros valdymo reformas. Darbo tikslas įgyvendintas sprendžiant šiuos *uždavinius*: pirma, mokslinės literatūros, įstatymų, straipsnių ir kitų dokumentų analizės būdu pateikti valstybinio socialinio draudimo sampratą, reikšmę, valdymo sistemos ir jos funkcijų apibūdinimą; antra, išanalizuoti valstybinio socialinio draudimo valdymo problemoms įtakos turinčius veiksnius bei valdymo reformų tikslus; trečia, įvertinti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų etapus, palyginant reformų rezultatus tarpusavyje; ketvirta, išanalizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformų stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Iškeltiems darbo uždaviniams įgyvendinti buvo naudojama mokslinės literatūros, įstatymų ir kitų dokumentų bei SSGG analizė, lyginimo ir apibendrinimo *metodai*. Darbas sudarytas iš *dvių dalių*: valstybinio socialinio draudimo valdymo teorinių aspektų nagrinėjimo ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos reformų vertinimo, kuriose pateikta išsami pasirinktos problemos analizė bei autorės originali argumentacija. Darbo *rezultatų panaudojimo sritys* – išsamesnių tyrimų pagrindas ir postūmis.

Darbe išdėstyta tai, kas leidžia atsakyti į *problema*, ar Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos pasiteisino. Iškelta *hipotezė*, kad Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos valdymo reformos pasiteisino ir buvo įgyvendinti visi iškelti tikslai pasitvirtino tik iš dalies, nes, atlikus Sodros valdymo reformų analizę ir vertinimą, prieita prie *išvadų*, kad, reorganizuojant teritorinius skyrius, nebuvo pasiektas tikslas užtikrinti efektyvesnę socialinio draudimo fondo biudžeto lėšų ir žmogiškųjų išteklių naudojimą ir kad visuomenei nėra sudarytos sąlygos laiku ir visapusiškai susipažinti su informacija, susijusia su Sodros valdymo reformų rezultatais ir analize. Todėl rekomenduojama sukurti tam tikrą metodiką, kuri padėtų pamatuoti priimamų sprendimų pakitimus ateityje, bei plėtoti visuomenės informavimo sistemą.

Palionytė J. Analysis and Evaluation of Management Reforms in the State Social Insurance Fund Board / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2013. – 90 p.

SUMMARY

Relevance and novelty of the topic. The State Social Insurance is one of the most important parts of the social security system in Lithuania. Its structure is formed so as to be able to perform all functions assigned to it. Because of budget deficit there are a lot of discussions about the Social State Insurance management reforms, as a social policy field, but there are no fully analysis and systematic evaluations of management reforms in the State Social Fund Board, as an institution. Therefore, *the object* of this work is management reforms of the State Social Insurance Fund Board. *The purpose* – to analyse and evaluate management reforms of “Sodra”. The aim was implemented by solving *the tasks*. Firstly, by using a method of scientific literature, laws, articles and other document analysis to present definition and the meaning of the Social State Insurance, also to present description of the management system and its functions; secondly, by analysing factors affecting the management problems and the aims of the management reforms; thirdly, by evaluating management reforms stages, which are compared; fourthly, by analysing strengths, weaknesses, opportunities and threats of “Sodra’s” management reforms.

For implementation of these tasks scientific literature's, laws', other documents' and SWOT analysis were used, as well as comparison and aggregation *methods*. The work consists of *two parts*, which contains a detailed analysis of the chosen problem and the author's original argumentation. The State Social Insurance management's theoretical aspects are explored in the first part and the management reforms of the “Sodra” are evaluated in the second part of this work. Speaking about the results of this final work, they can impel *more comprehensive researches*.

The master's thesis answers *the question* did the State Social Insurance Fund Board management reforms prove to be useful. *The hypothesis* that the management reforms of “Sodra” were successful and all their purposes have been reached proved only partially. After making analysis and evaluation we came to *the conclusions* that it was not reached the purpose to ensure a more efficient usage of social insurance fund budget assets and human recourses which was established in reorganization of territorial departments of “Sodra”. What is more, the society is not able to get comprehensive information about results and analysis of “Sodra’s” management reforms on time. That is why establishing a methodology that would measure the decision-making changes in the future and developing public information systems are recommended.

**FONDO VALDYBOS TERITORINIŲ SKYRIŲ FUNKCIJOS PRIEŠ IR PO
REORGANIZACIJOS**

1 PRIEDAS

Fondo valdybos teritorinių skyrių funkcijos prieš reorganizaciją	Fondo valdybos teritorinių skyrių funkcijos po reorganizacijos
1. kontroliuoja priskaičiuotų socialinio draudimo įmokų, baudų, delspinigių sumokėjimą ir vykdo laiku nesumokėtų socialinio draudimo įmokų, baudų ir delspinigių priverstinį išieškojimą;	1. kontroliuoja apskaičiuotų socialinio draudimo įmokų, baudų, delspinigių sumokėjimą ir priverstinai išieško laiku nesumokėtas socialinio draudimo įmokas, baudas ir delspinigius;
2. priima prašymus gauti pensijoms, pašalpoms, kitoms socialinio draudimo išmokoms ir išmokoms iš valstybės biudžeto, kurias pavesta mokėti Fondo administravimo įstaigoms, ir jas skiria;	2. priima prašymus gauti pensiją, pašalpą ar kitą išmoką ir ją skiria;
3. tvarko apdraustųjų asmenų įskaitą ir kontroliuoja duomenų keitimo apdraustųjų asmenų įskaitoje pagrįstumą, išduoda asmenims nustatytos formos valstybinio socialinio draudimo pažymėjimus, <i>iformina ir saugo draudėjų bylas</i> ;	3. teisės aktų nustatyta tvarka skiria ir moka išmokas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų;
4. vykdo asmenų, vienu metu dirbančių Lietuvos Respublikoje ir kitoje Europos Sąjungos, Europos ekonominės erdvės valstybėje narėje, ar Šveicarijos Konfederacijoje ir draudžiamų pagal Lietuvos Respublikos įstatymus, valstybinį socialinį draudimą;	4. tvarko apdraustų asmenų įskaitą ir kontroliuoja duomenų keitimo apdraustų asmenų įskaitoje pagrįstumą, išduoda asmenims nustatytos formos valstybinio socialinio draudimo pažymėjimus
5. teikia Fondo valdybos Užsienio išmokų tarnybai informaciją apie apdraustųjų asmenų, kuriems išduota E 101 LT formos pažyma dėl taikytinų teisės aktų, valstybinio socialinio draudimo pabaigą pas Lietuvos draudėją;	-
6. atlieka skolos Fondo biudžetui išieškojimo procedūras, kreipiasi į kitos Europos Sąjungos, Europos ekonominės erdvės valstybės narės, ar Šveicarijos Konfederacijos įstaigą, atsakingą už socialinio draudimo įmokų surinkimą, su prašymu dėl skolos išieškojimo;	-
7. analizuoja socialinio draudimo rodiklius ir įgyvendina priemones šiems rodikliams pagerinti, teikia atitinkamus pasiūlymus Fondo valdybai;	5. analizuoja socialinio draudimo rodiklius ir įgyvendins priemones šiems rodikliams pagerinti, teikia atitinkamus pasiūlymus Fondo valdybai;
8. Fondo valdybos nustatyta tvarka atlieka socialinio draudimo lėšų apskaitą;	6. Fondo valdybos nustatyta tvarka atlieka socialinio draudimo lėšų apskaitą;

1 priedo tęsinys kitame puslapyje

9. rengia ir teikia Fondo valdybai teritorinio skyriaus biudžeto projektą;	-
10. sudaro ir pateikia Fondo valdybai teritorinio skyriaus metines, ketvirčių ir operatyvines bei kitas finansines ataskaitas;	-
11. apskaičiuoja delspinigius;	7. apskaičiuoja delspinigius;
12. teisės aktų nustatyta tvarka nagrinėja savarankiškai dirbančių asmenų pateiktus dokumentus dėl įmokų sumokėjimo atidėjimo, priima sprendimus ir sudaro sutartis su savarankiškai dirbančiais asmenimis;	-
13. teisės aktų nustatyta tvarka nagrinėja draudėjų pateiktus dokumentus dėl draudėjų atleidimo nuo baudų ir delspinigių mokėjimo arba socialinio draudimo įmokų ir delspinigių išieškojimo termino atidėjimo, teikia medžiagą Fondo valdybai ir, gavę jos sprendimą, sudaro su draudėjais sutartis dėl delspinigių mokėjimo arba socialinio draudimo įmokų išieškojimo termino atidėjimo;	-
14. teisės aktų nustatyta tvarka teikia medžiagą Fondo valdybai dėl socialinio draudimo įmokų, delspinigių ir baudų pripažinimo beviltiškomis ir nurašymo;	-
15. priverstine tvarka išieško iš draudėjų lėšas, jų išmokėtas iš Fondo pažeidžiant nustatytą tvarką;	8. priverstine tvarka išieško iš draudėjų lėšas, jų išmokėtas iš Valstybinio socialinio draudimo fondo pažeidžiant nustatytą tvarką;
16. įstatymų nustatyta tvarka išieško permokėtas pensijų, pašalpų ir kitų išmokų sumas;	9. įstatymų nustatyta tvarka išieškos dėl gavėjų kaltės permokėtas pensijų, pašalpų ir kitų išmokų sumas;
17. įformina ir saugo pensijų, pašalpų, kitų socialinio draudimo išmokų, išmokų iš valstybės biudžeto, kurias pavesta mokėti teritoriniam skyriui, gavėjų bylas, išduoda jiems nustatytos formos pažymėjimus;	10. įformina ir saugo pensijų, pašalpų ar kitų išmokų gavėjų bylas, išduoda jiems nustatytos formos pažymėjimus;
18. moka pensijas, pašalpas, kitas socialinio draudimo išmokas, išmokas iš valstybės biudžeto, kurias pavesta mokėti teritoriniam skyriui, ir tvarko jų apskaitą;	11. moka pensijas, pašalpas ar kitas išmokas ir tvarko jų apskaitą;
19. nagrinėja pareiškimus ir skundus, <i>ypatingais atvejais padeda pareiškėjams gauti pensijoms, pašalpoms, kitoms socialinio draudimo išmokoms ar išmokoms iš valstybės biudžeto, kurias pavesta mokėti Teritoriniam skyriui, skirti reikalingus dokumentus;</i>	12. nagrinėja pareiškimus ir skundus socialinio draudimo klausimais;
20. pagal susitarimą su savivaldybės valdymo institucijomis moka socialinio pobūdžio išmokas iš savivaldybių biudžetų;	13. pagal susitarimą su savivaldybės institucijomis moka socialinio pobūdžio išmokas iš savivaldybių biudžetų;

<p>21. kontroliuoja nedarbingumo pažymėjimų bei neštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų išdavimo ir tęsimo teisėtumą bei pagrįstumą (laikinojo nedarbingumo nustatymo teisėtumą ir pagrįstumą);</p>	<p>14. kontroliuoja nedarbingumo pažymėjimų, <i>profesinės reabilitacijos pažymėjimų</i> ir neštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų išdavimo, tęsimo teisėtumą ir pagrįstumą (laikinojo nedarbingumo nustatymo teisėtumą ir pagrįstumą);</p>
<p>22. tikrina bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka ginčija invalidumo ir darbingumo netekimo laipsnio nustatymo pagrįstumą ir teisingumą;</p>	<p>15. tikrina ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka ginčija darbingumo lygio (darbingumo netekimo), <i>jo priešasties, atsiradimo laiko ir termino</i> nustatymo pagrįstumą ir teisingumą;</p>
<p>23. teisės aktų nustatyta tvarka dalyvauja nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų tyrime, pripažįsta nelaimingus atsitikimus darbe ir profesines ligas draudiminiais/nedraudiminiais įvykiais, ginčija profesinės ligos nustatymą;</p>	-
<p>24. teisės aktų nustatyta tvarka pripažįsta nelaimingus atsitikimus tarnyboje draudiminiais/nedraudiminiais įvykiais, vertina draudiminio įvykio padarinius ir apskaičiuoja draudimo sumas asmenims, valstybės lėšomis apdraustiems nelaimingų atsitikimų, susijusių su tarnyba, draudimu;</p>	-
<p>25. teisės aktų nustatyta tvarka išieško iš sveikatos priežiūros įstaigų dėl jų kaltės Fondo biudžetui padarytą žalą;</p>	-
<p>26. teisės aktų nustatyta tvarka išieško socialinio draudimo išmokas, išmokėtas sveikatos sužalojimo ar gyvybės atėmimo atvejais;</p>	-
<p>27. Fondo valdybos nustatyta tvarka kaupia duomenis apie nesukakusių senatvės pensijos amžiaus asmenų įgytą socialinio draudimo ir jam prilyginamą stažą bei turėtas draudžiamąsias ir joms prilyginamas pajamas;</p>	<p>16. Fondo valdybos nustatyta tvarka kaupia duomenis apie nesukakusių senatvės pensijos amžiaus asmenų įgytą socialinio draudimo ir jam prilyginamą stažą, turėtas draudžiamąsias ir joms prilyginamas pajamas;</p>
<p>28. teisės aktų nustatyta tvarka atideda baudų (išskyrus baudas, skiriamas vadovaujantis Administracinių teisės pažeidimų kodeksu) išieškojimą;</p>	<p>17. atideda baudų (išskyrus baudas, skiriamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos administracinių teisės pažeidimų kodeksu (Žin., 1985, Nr. <u>1-1</u>) išieškojimą iki vienerių metų, socialinio draudimo įmokų už savarankiškai dirbančius asmenis įsiskolinimo mokėjimą <i>iki vienerių metų ir delspinigių, apskaičiuotų nuo pavėluotai pervestų socialini</i></p>

	<i>o draudimo įmokų už savarankiškai dirbančius asmenis, išieškojimo laiką;</i>
29. teisės aktų nustatyta tvarka teikia duomenis apie draudėją, apdraustąjį asmenį arba socialinio draudimo išmokos gavėją;	18. teisės aktų nustatyta tvarka teikia duomenis apie draudėją, apdraustą asmenį arba socialinio draudimo išmokos gavėją;
30. sudaro savanoriškojo valstybinio socialinio draudimo sutartis ir tvarko šias sutartis sudariusių asmenų įskaitą;	19. sudaro sutartis su savanoriškai besidraudžiančiais asmenimis ir tvarko šių asmenų įskaitos duomenis;
-	20. vykdo asmenų, draudžiamų valstybės lėšomis, socialinį draudimą ir apskaitą;
-	21. Fondo valdybos pritarimu gali perimti draudėjų finansinius reikalavimus;
31. Europos Tarybos reglamente 1408/71/EEB dėl socialinės apsaugos sistemų taikymo pagal darbo sutartį dirbantiems asmenims, savarankiškai dirbantiems asmenims ir jų šeimų nariams, persikeliantiems Bendrijoje, ir Europos Tarybos reglamente 574/72/EEB, nustatančiame Europos Tarybos reglamento 1408/71/EEB įgyvendinimo tvarką, nustatytais atvejais pildo šių reglamentų taikymui reikalingus pažymėjimus, patvirtinančias pažymas, pranešimus, prašymus ir kitus dokumentus, susijusius su asmens laikinuoju nedarbingumu ir motinyste;	-
32. bendradarbiauja su Lietuvos Respublikos valstybinės valdžios ir valdymo bei savivaldos institucijomis ir įstaigomis, kitomis įstaigomis, organizacijomis bei su atitinkamomis užsienio valstybių institucijomis pagal teritorinio skyriaus kompetenciją;	-
33. konsultuoja draudėjus, apdraustuosius ir gyventojus pagal teritorinio skyriaus kompetenciją;	-
34. užtikrina efektyvų teritorinio skyriaus dokumentų valdymą, apsaugą nuo sugadinimo, praradimo, neteisėto naudojimo, pakeitimo ir naikinimo, tinkamą dokumentų vertės ekspertizę ir tvarkymą, archyvo dokumentų saugojimą ir naudojimą;	-
35. vykdo kitas Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytas funkcijas.	22. atlieka kitas Fondo valdybos teritorinių skyrių nuostatuose ir kituose teisės aktuose nustatytas funkcijas.

Šaltinis: Sudaryta pagal Fondo valdybos direktoriaus įsakymą Nr. V-34 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių pavadinimo pakeitimo ir nuostatų patvirtinimo“, 2005 ir pagal įsakymo pakeitimą Nr. V-221, 2008 bei pagal LR Vyriausybės nutarimą Nr. 884 „Dėl sutikimo reorganizuoti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinius skyrius“, 2011

FONDO INFORMACINĖS SISTEMOS VALDYMO BRANDOS VERTINIMO KRITERIJAI

2 PRIEDAS

Kiekvienoje kategorijoje analizuojami šie aspektai:			
(a) Problemos pripažinimas ir informavimas apie ją	(b) Politika	(c) Susiję procesai ir mokymas, skirti politikai įgyvendinti	(d) Politikos efektyvumo ir susijusių procesų vertinimas ir tobulinimas, remiantis šiuo pagrindu
0. Neegzistuojantis procesas			
Organizacija nepripažįsta spręstinios problemos egzistavimo ir dėl to apie tai nepateikia jokios informacijos.	Šiuo klausimu nėra jokios politikos.	Nėra jokio atpažįstamo proceso, susijusio su šia problema.	Neatliekamas joks vertinimas, susijęs su šia problema.
1. Pirminis (Ad Hoc) procesas			
Yra faktų, patvirtinančių, kad organizacija pripažįsta problemos egzistavimą ir būtinumą ją spręsti, tačiau apie tai per mažai informuojama.	Egzistuoja neišsami politika. Ji netinkamai dokumentuojama, skelbiama arba įgyvendinama.	Individualiu arba kiekvienu konkrečiu atveju taikomi <i>Ad Hoc</i> metodai. Problema nenagrinėjama valdybos lygiu.	Stebėsena vykdoma reaguojant į incidentą, dėl kurio organizacija patiria tam tikrą nuostolį.
2. Pasikartojantis, bet intuityvus procesas			
Apie problemą (prireikus) atitinkamai informuojama visa organizacija.	Egzistuoja aiški politika.	Su problema susiję procesai formaliai yra nustatyti, aktyviai dalyvaujant ir prižiūrint vadovybei, tačiau taikomi ne visoje organizacijoje. Mokymas neorganizuojamas, o informavimas apie standartus ir pareigas paliktas individualių darbuotojų nuožiūrai.	Vadovybė yra nustačiusi pagrindinius vertinimus ir vertinimo metodus bei būdus, tačiau pastarieji parengti nepakankamai.
3. Apibrėžtas procesas			
Visa organizacija supranta, kad reikia reaguoti į problemą, ir tam pritaria.	Organizacijoje vykdoma tvirta ir aiški politika, suderinta su kai kuriomis kitomis susijusiomis	Procedūros standartizuotos, dokumentuotos ir dauguma jų įgyvendinamos visoje organizacijoje. Vadovybė yra informavusi apie standartizuotas procedūras ir vykdo neformalų	Susijusių veiklos sričių rodiklių registravimas ir stebėsena padeda tobulinti veiklą. Beveik visų susijusių procesų stebėsena vykdoma pagal tam tikrus (pirminius) dokumentus, tačiau mažai

2 priedo tęsinys kitame puslapyje

	politikos kryptimis. Iš dalies atsižvelgiama į rizikos valdymą.	mokymą. Nors procedūras galima įvertinti, tačiau jos nėra sudėtingos ir formaliai atspindi esamą patirtį.	tikėtina, kad vadovybė galėtų pastebėti bet kokią nukrypimą, kadangi tokios priemonės paprastai taikomos individualiai. Priežasčių analizė atliekama retai.
4. Lengvai valdomas ir vertinamas procesas			
Visais atitinkamais organizacijos lygiais problema suprantama tinkamai ir reikalaujama imtis priemonių.	Vykdoma tvirta ir aiški politika, integruota su kitomis susijusiomis politikos kryptimis. Atsižvelgiama į rizikos valdymą.	Organizacija gerai pažįsta savo klientą ir turi aiškiai apibrėžtas pareigas. Procesai yra aiškiai suformuluoti, integruoti ir taikomi visoje organizacijoje. Procesai yra gerai įsisavinami ir palaikomi organizuojant atitinkamą mokymą. Visi susijusių procesų dalyviai žino apie riziką ir galimybes.	Susijusių procesų tobulinimas visų pirma yra pagrįstas kiekybiniu supratimu, užtikrinant galimybę stebėti ir vertinti, kaip laikomasi procedūrų bei susijusių procesų dokumentų reikalavimų. Vadovybė yra nustąčiusi leistinus nukrypimus, į kuriuos būtina atsižvelgti, vykdant susijusius procesus. Paaiškėjus, kad procesai yra neveiksmingi arba neefektyvūs, dažniausiai, tačiau ne visada, imamasi priemonių. Kartais susiję procesai tobulinami, įgyvendinant geriausią vidaus praktiką. Vykdomas priežasčių analizės standartizavimas. Pradedamas nuolatinis veiklos gerinimo procesas.
5. Optimalus procesas			
Problemos ir jos sprendimo būdų vertinimas yra pažangus bei perspektyvus.	Organizacija vykdo tvirtą ir aiškią politiką, integruotą su visomis kitomis susijusiomis politikos kryptimis, visapusiškai atsižvelgiant į rizikos valdymą.	Susiję procesai atnaujinti, atsižvelgiant į geriausią išorinę praktiką ir nuolatinio veiklos tobulinimo bei brandos modeliavimo rezultatus kitose organizacijose. Susijusių procesų rizika ir rezultatai yra apibrėžti, suderinti, ir apie juos informuojama visa organizacija. Organizuojamas modernus mokymas ir informavimas. Įgyvendinama politika užtikrino organizacijos, darbuotojų ir procesų sugebėjimą greitai prisitaikyti ir visapusiškai palaikyti rizikos struktūros pokyčius.	Stebėseną, savęs vertinimą ir informavimą apie problemą (prireikus) vykdomi visos organizacijos lygiu, optimaliai išnaudojant procesus ir technologijas, naudojamus vertinimo, analizės, informavimo ir mokymo tikslais. Analizuojamos visų problemų ir nukrypimų priežastys, laiku numatant ir inicijuojant veiksmingas priemones. Naudojamasi nepriklausomų ekspertų konsultavimo paslaugomis ir lyginamąja analize.

Šaltinis: 2008-06-18 Valstybinio audito ataskaita Nr. IA-9000-1-3 „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Informacinės sistemos bendrosios kontrolės vertinimas“

**FONDO VALDYBOS VALDYMO REFORMŲ SSGG, PEST IR VIDAUS APLINKOS VEIKSNIŲ
SUDERINAMUMAS**

3 PRIEDAS

SSGG/ vida s aplink kos veiks niai	Stiprybės	Silpnybės	Galimybės	Grėsmės	SSGG/ PEST
Teisinė bazė	<ul style="list-style-type: none"> Tinkama teisinė bazė, reglamentuoti veiklos procesai ir procedūros; patikima asmens duomenų apsauga. 	<ul style="list-style-type: none"> Nėra nustatyta reformų vertinimo kriterijų. 	<ul style="list-style-type: none"> Palanki politinė situacija; tobulinama teisinė bazė. 	<ul style="list-style-type: none"> Nepakankama politinė parama reformoms bei neapgalvoti politiniai sprendimai; teisės aktų kaita, veikianti nepakankamą laiko skyrimą kokybiškai programinei įrangai sukurti ar nepakankamai išbandytos programinės įrangos diegimas. 	Politiniai
Organiza cinė struktūra	<ul style="list-style-type: none"> Pagrįsta ir įgyvendinta dauguma reformų tikslų; gera paslaugų kokybė, kokybiško klientų aptarnavimo sistema; optimali organizacinė struktūra. 		<ul style="list-style-type: none"> Ekonominis šalies pakilimas; ES fondų investicijos, tarptautinis bendradarbiavimas, geros praktikos patirties diegimas; valstybinio socialinio draudimo biudžeto subalansavimas ilgu laikotarpiu. 	<ul style="list-style-type: none"> Valstybinio socialinio draudimo biudžeto nesubalansavimas ilgu laikotarpiu. 	Ekonomi niai
Žmogiškie ji ištekliai		<ul style="list-style-type: none"> Nepasiektas teritorinių 	<ul style="list-style-type: none"> ES fondų investicijos, 	<ul style="list-style-type: none"> Sodros įvaizdžio 	Socialiniai ir

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

		skyrių reorganizavimo tikslas užtikrinti efektyvesnį žmoniškųjų išteklių naudojimą.	tarptautinis bendradarbiavimas, geros praktikos patirties diegimas; <ul style="list-style-type: none"> • Sodros įvaizdžio keitimas ir kūrimas; • didėjantys interesantų lūkesčiai ir reikalavimai; klientų aptarnavimo ir jiems teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas. 	blogėjimas	demografiniai
Planavimo sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Tinkama teisinė bazė, reglamentuoti veiklos procesai ir procedūros; • patikima asmens duomenų apsauga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sodros reputacijos praradimas įtakoja po reformų vykstančius procesus. 	<ul style="list-style-type: none"> • ES fondų investicijos, tarptautinis bendradarbiavimas, geros praktikos patirties diegimas; • naujos informacinės technologijos; • geros praktikos patirties diegimas; • klientų aptarnavimo ir jiems teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Duomenų nutekėjimas; • teisės aktų kaita, veikianti nepakankamą laiko skyrimą kokybiškai programinei įrangai sukurti ar nepakankamai išbandytos programinės įrangos diegimas. 	Technologiniai
Finansiniai ištekliai		<ul style="list-style-type: none"> • Nepasiektas teritorinių skyrių reorganizavimo tikslas užtikrinti efektyvesnį Fondo biudžeto lėšų naudojimą; • finansinis savarankiškumas. 			

Ryšių sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrįsta ir įgyvendinta dauguma reformų tikslų; • įsteigti valstybinį statusą turintys registrai; • aukštas informacinių technologijų lygis; • daug paslaugų perkelta į elektroninę terpę, aukštas jų interaktyvumo laipsnis; • novatoriškos elektroninių paslaugų sistemos; • elektroninės sistemos pripažintos tarptautiniu mastu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elektroninių paslaugų teikimo sistemų dalinis lėtumas ir strigimas. 			
----------------------	---	---	--	--	--

Justina Palionytė _____

Darbas baigtas rašyti: 2013-11-20

Autorės elektroninis paštas: jupalionyt@stud.mruni.eu, jpalionyte@gmail.com

Tel. nr.: +37067497390