

Projektas “Lietuvos savivaldybių viešųjų sporto paslaugų teikėjų kompetencijų ugdymas”

Veiklos orientuotos į rezultatus organizavimas ir valdymas

dr. Dalia Daujotaitė

Vilnius, 2020

Apie ką bus kalbama....

- Kas yra į veiklos rezultatus orientuotas valdymas ?
- Valdymo, orientuoto į rezultatus, esminiai komponentai:
 - Programinis biudžetas
 - Veiklos matavimas
 - Veiklos vertinimas
 - Stebėsena
- Sporto sektoriaus gero valdymo principai (diskusijos aptarimas)
- Kaip tobulinti vidaus kontrolės sistemą ir rizikų valdymą sporto sektoriuje?
- Rizikos valdymas (situacijos analizė)
- Auditorių pastebėjimų ir trūkumų sporto sektoriuje apžvalga
- Vidaus kontrolių reikšmė

Kuo geriausio darbo, pradėkime!

Konferencijos ir kt. nuorodos

- Signals konferencijos prieiga: <http://www.signals.lt/2020/#medziaga>
- Švietimo sistemos aktualijos_ <https://www.youtube.com/watch?v=z67i1Afvl-M>
- Valstybės kontrolės ataskaita: „Ar pokyčiai švietime lemia geresnius mokinių pasiekimus“ <https://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=4116>
- Ar užtikrinamas vaikų sveikatos stiprinimas?
[file:///C:/Users/User/Downloads/Vaiku_sveikatos_stiprinimas_Ataskaita%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vaiku_sveikatos_stiprinimas_Ataskaita%20(8).pdf)

Pagrindiniai faktai; Rekomendacijos, kaip pvz. žr. 10-11 p.; Kaip info šaltinis žr. 41 p. Žr. 50 p. kiek investuota į fizinio ugdymo)(sporto) infrastruktūrą Ignalinos, Anykščių, Molėtų, Švenčionių, Zarasų, Visagino bendrojo ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Kas yra į veiklos rezultatus orientuotas valdymas?

Tai valdymo strategija, kurios dėmesys koncentruojamas į veiklos rezultatų – **išėigos, pokyčio, poveikio** – pasiekimą (EBPO).



Užtikrina visų darbuotojų tiesioginį arba netiesioginį dalyvavimą (per procesus, paslaugų teikimą) siekiant norimų rezultatų.

Tai sisteminis požiūris į organizacijos veiklos planavimą, kontrolę ir pasiekimų vertinimą.

Svarbu: aiški vizija, misija, veiklos tikslai, priemonės ir ištekliai jiems pasiekti bei atliekama veiklos stebėseną ir vertinimas. Tai įrodymais pagrįstas valdymas.

Padedą geriau planuoti, įgyvendinti, stebėti ir vertinti veiklą, priimti įrodymais pagrįstus sprendimus.

Į rezultatus orientuoto valdymo tobulinimas Lietuvoje

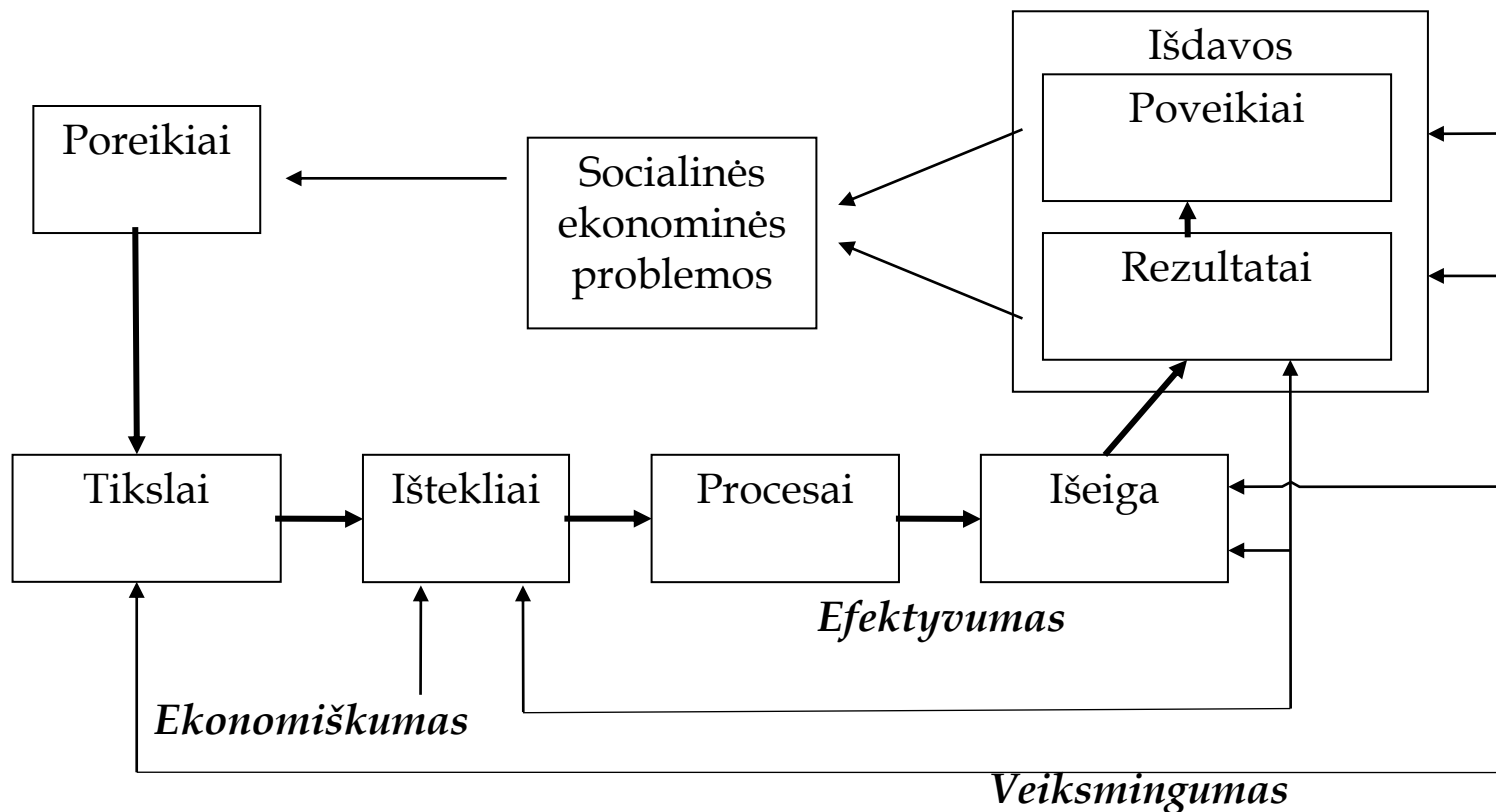
- Lietuvoje 2009-2012 metais įgyvendintas projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (toliau – VORT) leido sukurti ir įdiegti vienus iš svarbiausių į rezultatus orientuoto valdymo įrankių – *veiklos vertinimo bei stebėsenos informacinę sistemą*.
- Į rezultatus orientuotas valdymas yra kompleksinė sistema, o jos diegimas yra susijęs tiek su *organizaciniais* (*mokymosi, kultūros diegimu, atskaitomybe už rezultatus* ir kt.), tiek ir su *techniniais iššūkiais* (vertinimo kriterijų nustatymu, duomenų patikimumu, finansinės ir nefinansinės informacijos susiejimu ir kt.)

Į rezultatus orientuotam valdymui svarbios visos vadybos funkcijos

- Planavimas - apima sprendimų priėmimą, planavimą, strategijos įgyvendinimą
- Organizavimas - padeda suburti tinkamus išteklius ir parengti organizacijos struktūrą, siekiant įgyvendinti tikslus.
- Vadovavimas – dėmesys sutelktas į motyvaciją, lyderiavimą, komandinį darbą, komunikaciją ir derybas. Vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas.
- Kontrolė - atlikimo lygio palaikymas stebint ir įvertinant. Ši funkcija padeda vadovui išlaikyti organizaciją pasirinktame kelyje. Tai viena svarbiausių vadybos funkcijų, garantuojanti grįžtamąjį ryšį.

Keturias kaip pagrindines vadybos funkcijas išskiria daugelis vadybos mokslo atstovų, kaip Džeimsas A.F. Stoneris, Edvardas Freemanas, Danielis R. Gilbertas.

Svarbu suprasti loginio modelio nuoseklumą



Loginis modelis – tai loginis *priežasties ir pasekmės* atvaizdavimas.

Įeiga – **ištekliai**, reikalingi paslaugos kūrimui (žmonės, laikas, pinigai, įranga, technologijos ir kt.), veiklos procese transformuojami į išdirbius – **rezultatus** (produktus ar paslaugas). Tikslinėje grupėje jie sukelia **pokyčius**, kurie per ilgesnį laiką tampa **poveikiu** – socialine ekonomine nauda.

Į rezultatus orientuoto valdymo proceso etapai

Remiasi loginio modelio seka



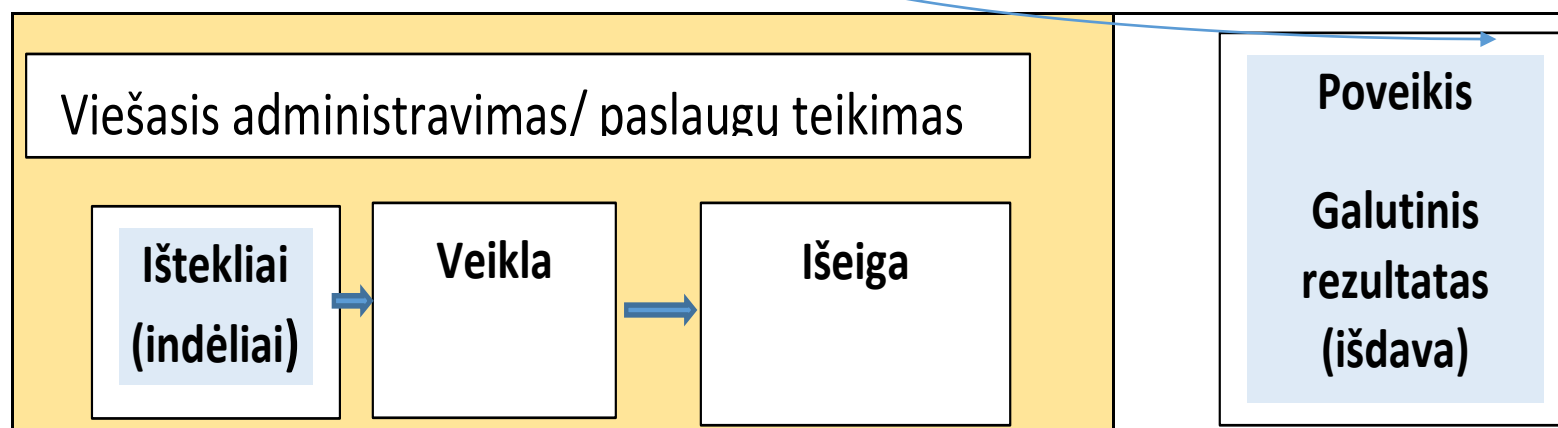
- 1- Poreikiai ir pokyčiai, kurių tikimės
- 2 - Ištekliai – ką investuojame
- 3- Veiklos – kas vykdoma, daroma
- 4 – Rezultatas – kas pasiekta
- 5 – Kokie pokyčiai įvyko
- 6 – Koks tikėtinas poveikis

Planavimas orientuotas į rezultatus

Tikslas: pagerinti saugumą keliuose

- Padidėję transporto srautai
- Oro tarša

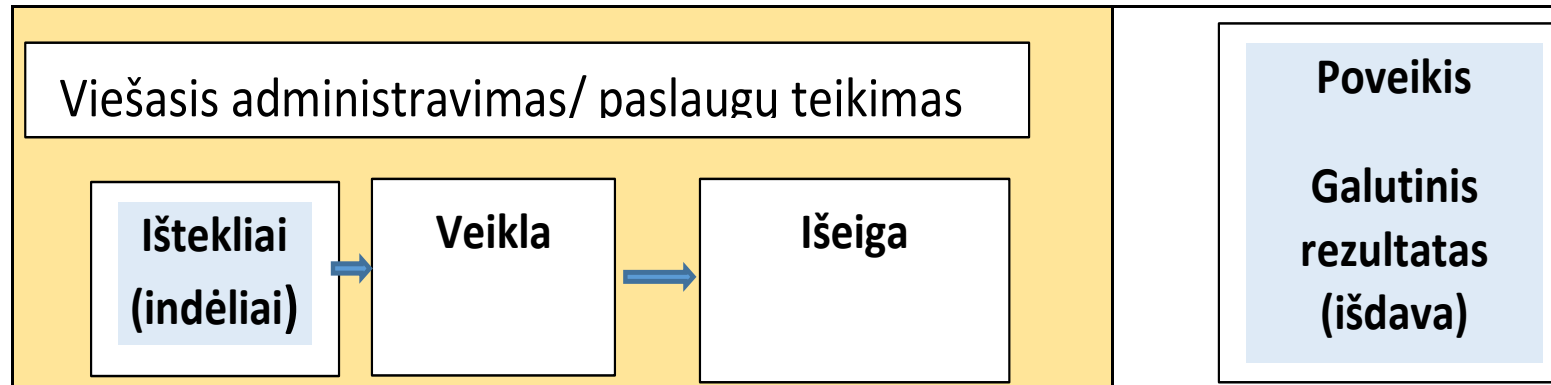
Išoriniai faktoriai



Galutinis rezultatas:

pagerėjo saugumas keliuose, mažiau eismo įvykių, susijusių su traumomis

| rezultatus orientuotas valdymas, tai kelias



link geresnės atskaitomybės ir didesnio skaidrumo

- Didesnis efektyvumas („Daryti dalykus teisingai!“)(*angl. doing things right*)
 - Didesnis veiksmingumas - rezultatyvumas („Daryti teisingus dalykus!“)(*angl. doing the rights things*).
- Geresnis „problemų“ sprendimas

Išiegos - išiegos modelis – rezultatų struktūra

Ištekliai (indėliai)	Veikla / Procesai		Rezultatas		
	Veikla	Dalyvavimas	Trumpalaikis (Išiega)	Vidutinio laikotarpio (Poveikis)	Ilgalaikis (Poveikis)
<i>Į ką investuojama?</i> Personala Savanorius Laiką Pinigus Tyrimus Medžiagas Įrenginius Technologijas Dalyvius	Kas daroma? Vedami seminarai, susirinkimai Teikiamos paslaugos Naudojami ištekliai Mokoma, teikiami patarimai	Kas dalyvauja? Klientai Agentūros Sprendimų priėmėjai Vartotojai	<i>Kokie yra trumpalaikiai rezultatai?</i> Mokymas Informacija Žinios Požiūris Gebėjimai Nuomonės Siekimas Motyvacija	<i>Kokie yra vidutinio laikotarpio rezultatai?</i> Veiksmai Elgesys Praktika Sprendimų priėmimas Politika Socialiniai veiksmai	<i>Koks yra pagrindinis tikslas?</i> Socialinės, ekonominės, aplinkos sąlygos

Pokytis

Pokyčiai – tai planuojami programos pasiekimai. Pasiekiami per trumpą, vidutinį ar ilgą laikotarpį, priklausomai nuo programos tikslo, trukmės ar programos intervencijos lūkesčių.

Pokyčiai, pasiekti per trumpą laikotarpį (angl. outputs)

tai *tiesioginis* programos ar intervencijos veiksmų poveikis. Šie rezultatai dažnai siejami su žiniomis ir požiūriu, pvz., įgytos žinios, didesnis informuotumas, įgyti įgūdžiai, padidėjusi motyvacija, pakitęs požiūris.

Pokyčiai, pasiekti per vidutinės trukmės laikotarpį (angl. outcome(s))

tai įgytų žinių, įgūdžių poveikis organizacijos veiklai, organizacinės elgsenos pokyčiai, pvz., organizacijos patvirtinti politikos pokyčiai, valdymo strategijos.

Pokyčiai, pasiekti per ilgą laikotarpį (angl. impact)

rezultatai, kurie pasireiškia po ilgesnio laiko, kai pakitusi organizacijos elgsena lemia pasikeitusias sąlygas, pvz., pagerėjusios ekonominės sąlygos – didesnės pajamos ar finansinis stabilumas; geresnės socialinės sąlygos – sumažėjęs smurtas arba skurdas ir pan.

Įeigos - išeigos rezultatai

**Trumpalaikės
trukmės rezultatas**
(outputs)

(Gauti veiklos
produktai/ paslaugos)

Suvokimas

Žinios

Požiūriai

Įgūdžiai

Nuomonės

Siekiai

Motyvacija

Elgesio pokyčiai

Vidutinės trukmės
6 mėn. – 3 m. (outcome
(s))

Tarpinis poveikis
tikslinės grupės,
sistemos, organizacijos

Organizacijos elgsena

Sprendimų priėmimas

Politika

Socialinė veikla

Naujos praktikos

Poveikis (impact)
Ilgalaikės trukmės

(tikslas – poveikis,
susiję su
patobulinimais
visuomenėje ar
sektoriuje)

Ekonomika

Aplinkos sąlygos

Pavyzdžiui, įeigos - išeigos modelio dedamosios universiteto pavyzdžiu

Ištekliai ir sąnaudos (įeiga)	Veiklos rūšys	Rezultatai (išeiga)
1. Personalo išlaikymo 2. Studentų išlaikymo 3. Logistikos 4. Infrastruktūros plėtros	1. Pedagoginė 2. Mokslinė 3. Metodinė 4. Ūkinė 5. Finansinė	1. Parengti specialistai 2. Mokslinė produkcija 3. Metodinė produkcija 4. Įdiegti moksliniai laimėjimai 5. Gautas finansavimas
Ekonomiškumas	Efektyvumas	Rezultatyvumas

Kodėl į veiklos rezultatus orientuotas valdymas?

Orientacija į rezultatus, tai veiksmai:

- Susikoncentruoti į rezultatus, o ne į išteklius ir procesus
- Aiškiai apibrėžti atsakomybes ir atskaitomybes
- Įrodymais pagrįstas / remiamas politikos formavimas
- Bendradarbiavimas įvairiuose sektoriuose ir disciplinose
- Pagrindinės inovacijų ir pokyčių sąlygos

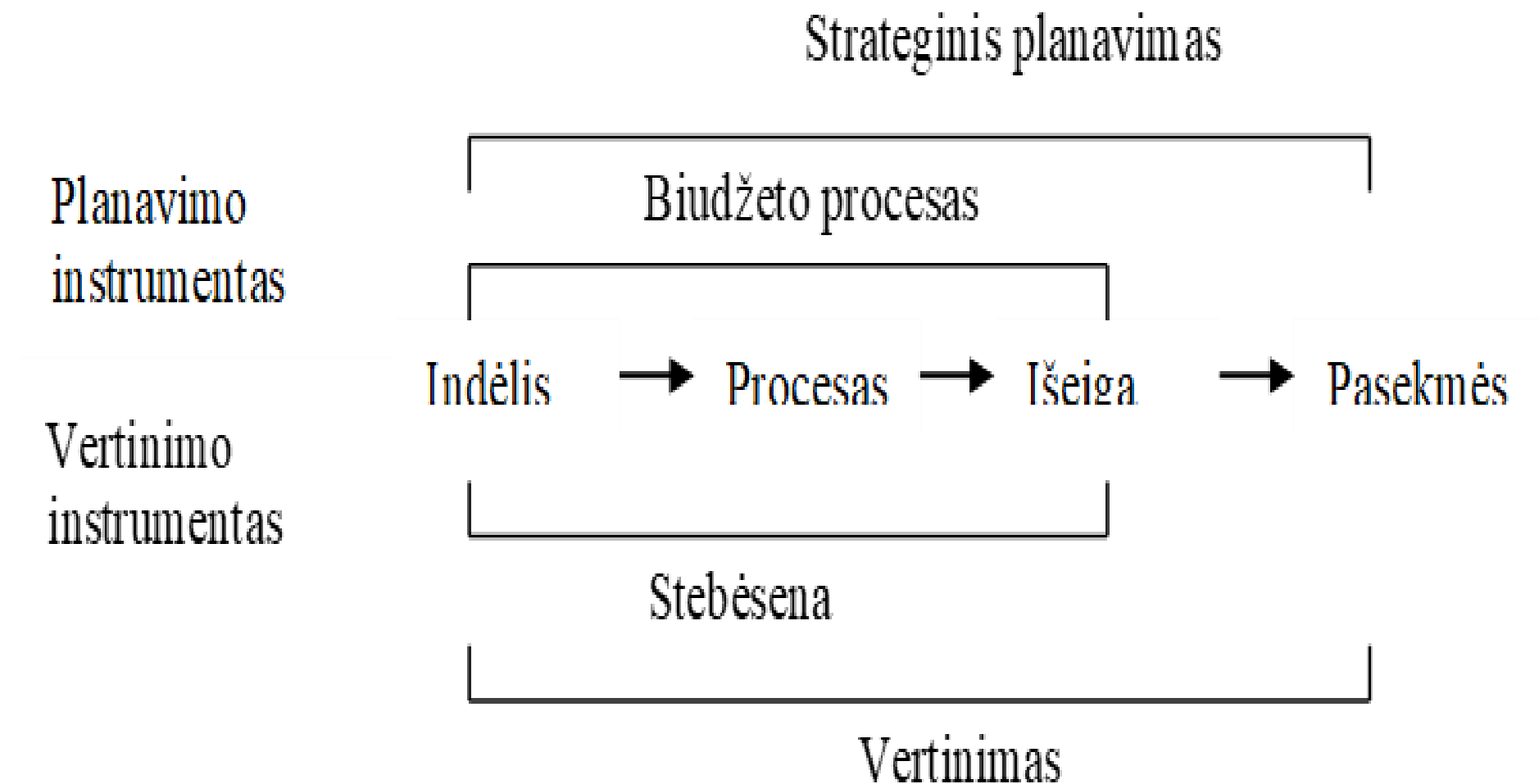
Į veiklos rezultatus orientuoto valdymo praktiniai aspektai/ gairės

- apibrėžti realius laukiamus rezultatus, pagrįstus tinkama analize;
- aiškiai identifikuoti programos naudos gavėjus ir parengti jų poreikius atitinkančias programas;
- stebėti pažangą, vertinant veiklos rezultatų ir išteklių adekvatumą, naudojant tinkamus rodiklius;
- nustatyti ir valdyti riziką;
- žinių didinimas mokantis iš patirtų pamokų, suvokti ir jas integruoti į sprendimų priėmimą; ir
- ataskaitų rengimas apie pasiektus rezultatus ir sunaudotus išteklius.

Iššūkiai įgyvendinant į rezultatus orientuotas veiklas

- Strateginio planavimo diegimas ir įgyvendinimas
- Programinio biudžeto formavimas ir vykdymas
- Skaidraus ir atviro biudžeto užtikrinimas
- Programų stebėsenos ir vertinimo sistemų sukūrimas ir tobulinimas

Veiklos, orientuotos į rezultatus, instrumentai



Strateginis valdymas



LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (2010-08-25 nutarimo Nr. 1220 redakcija). 2010 m. atlikti kokybiškai svarbūs Strateginio planavimo metodikos pakeitimai, 2011 m. sukurta Stebėsenos informacinė sistema.

Strateginis valdymas: geresnis sprendimų priėmimas; veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, ekonomiškumas; skaidrumas ir atsakomybė

Programinio biudžeto procesas

Planavimas Tikslingumas

- Kokybinių tikslų formulavimas
- Pagrindinių veiklos rezultatų rodiklių nustatymas
- Tikslų išreiškimas rezultatų rodikliais
- Finansavimo nustatymas

Vykdymas Efektyvumas

- Nuoseklus programos vykdymas
- Fiskalinės disciplinos laikymasis
- Nuolatinis veiklos rodiklių stebėjimas

Vertinimas Skaidrumas

- Gautų rezultatų lyginimas su nustatytais tikslais
- Probleminių sričių nustatymas
- Peržiūrėtinų tikslų nustatymas
- Galutinių rezultatų komunikavimas

Programinio biudžeto procesas (komentaras)

- *Tinkamas planavimas* - užtikrinama, kad programos pobūdis ir mastas bei finansavimas, pasirinkti prasmingai. **Prioritetinis dėmesys veiklos rezultatų rodikliams.**
- *Vykdymas.* Sėkmingas vykdymas yra efektyvus vykdymas, tai **maksimalūs rezultatai minimaliais kaštais** (pasiekti veiklos rezultatų rodikliai). Efektyvumas reiškia fiskalinę discipliną, t. y. strateginiame plane numatytų priemonių įgyvendinimą **neviršijant nustatyto biudžeto.** Todėl **nuolatinis veiklos rodiklių stebėjimas** ir išteklių planavimas biudžeto rėmuose yra būtina sėkmingo programos vykdymo dalis.
- *Vertinimas.* *Sisteminis, objektyvus programos kokybės ar jos atitinkamų aspektų nustatymas*, metodiškai renkant, analizuojant ir interpretuojant informaciją. Veiklos rezultatų ir poveikio nustatymas, rekomendacijų veiklai tobulinti teikimas.

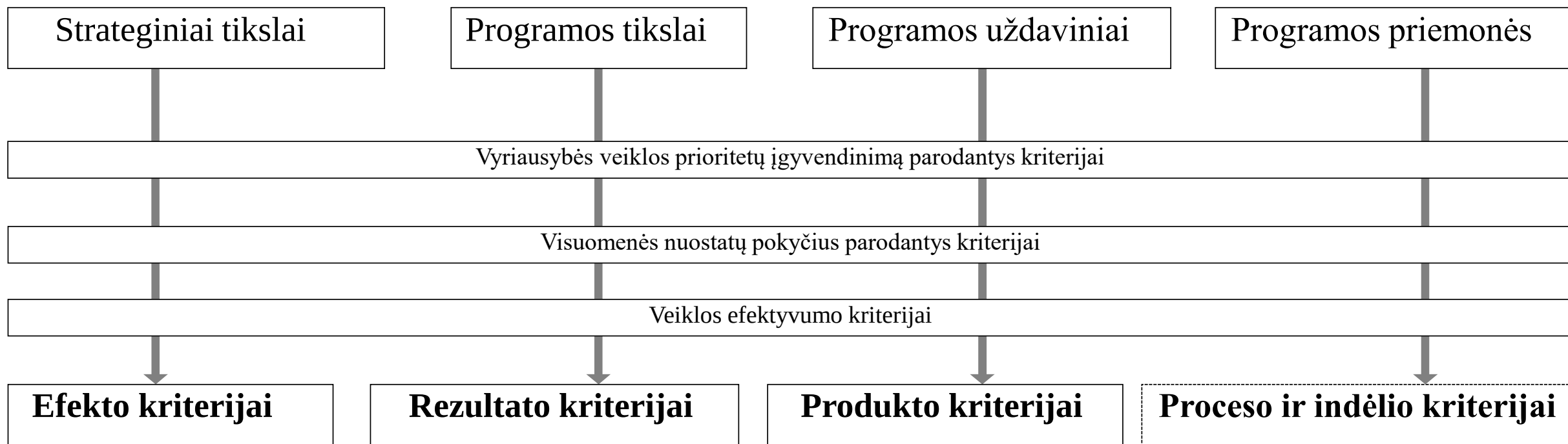
Veiklos matavimas

- Strateginiai planai, strateginio valdymo procesai, kokybės procesų diegimas, formavimas biudžeto valdymo procesų, šie ir kiti į rezultatus orientuoti vadybiniai instrumentai (reikalauja tiksliai fokusuotos veiklos matavimo sistemos vertinimams atlikti).
- KPI (angl. key performance indicator) yra esminiai veiklos rodikliai, naudojami matuoti veiklas siekiant užsibrėžtų tikslų.
- **Veiklos matavimas** – proceso, veiksmo, objekto, pvz. veiksmo efektyvumo (*efficiency*) ir/ arba veiksmingumo (*effectiveness*) išreiškimo skaičiais procesas;
- **Veiklos matas** gali būti apibūdintas kaip rodiklis kvantifikuojantis veiksmo efektyvumą (*efficiency*) ir/arba veiksmingumą (*effectiveness*);
- **Veiklos matavimo sistema** gali būti apibrėžta kaip rodiklių rinkinys, naudojamas efektyvumui (*efficiency*) ir/arba veiksmingumui (*effectiveness*) kvantifikuoti.

Rodikliai

- Į rezultatus orientuoto valdymo atskaitos taškas yra išankstinis aiškus **išmatuojamų tikslų nustatymas** ir rezultatų vertinimo **rodikliai**. Rodikliai turi būti aiškūs, statistiškai patvirtintini, tikrai vertinantys, tiesiogiai susiję su intervencijos politika, paviešinti.
- Rodiklių pvz. : skaičius; santykis; procentas; tarifas; laikas
Rodiklių reikia skirstymui pagal lytį ir pan.

LRV strateginio planavimo metodikos **vertinimo kriterijų** sistema



Efekto kriterijai – parodo kokią naudą, įgyvendinus tikslą, gauna visuomenė.

Rezultato kriterijai - parodo kokią naudą gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.

Produkto įgyvendinimo kriterijai – detalizuoja kokie konkretūs materialūs ir nematerialūs produktai ar paslaugos gaunami įvykdžius konkretų uždavinį.

Proceso ir indėlio vertinimo kriterijai - matuojami vidiniai organizacijos procesai ir naudojami finansiniai, materialieji, žmogiškieji ištekliai, reikalingi sukurti produktus ir paslaugas.

Pavyzdžiui...

Strateginio tikslo įgyvendinimo kriterijai (efekto kriterijai)

Sportuojančių gyventojų dalis X savivaldybėje sudaro: dabartinė reikšmė (2006 m.) – 52 proc.; siektina reikšmė (2020 m.) – 75 proc.

Programos tikslas. Sudaryti sąlygas gyventojams sportuoti ir siekti sportinio meistriškumo

Rezultato vertinimo kriterijai	Mato vnt.	2020	2021	2022
Organizuotai sportuojančių gyventojų dalis	proc.	12	15	20

Programos uždavinys. Organizuoti tradicinius ir tarptautinius sporto renginius

Produkto vertinimo kriterijai	Mato vnt.	2020	2021	2022
Renginių dalyvių skaičius	žm.	5000,00	6000,00	7000,00
Tradicinių ir tarptautinių renginių skaičius	vnt.	21,00	21,00	21,00

SMART – rodiklių kriterijai

- Konkretumas, arba specifiškumas (angl. **S**pecific),
- Išmatuojamumas (angl. **M**easurable),
- Pasiekiamumas (angl. **A**chievable),
- Patikimumas (angl. **R**eliable) ir
- Pateikimas periodiškai ir laiku (angl. **T**imed)

Programų sudarymo trūkumai

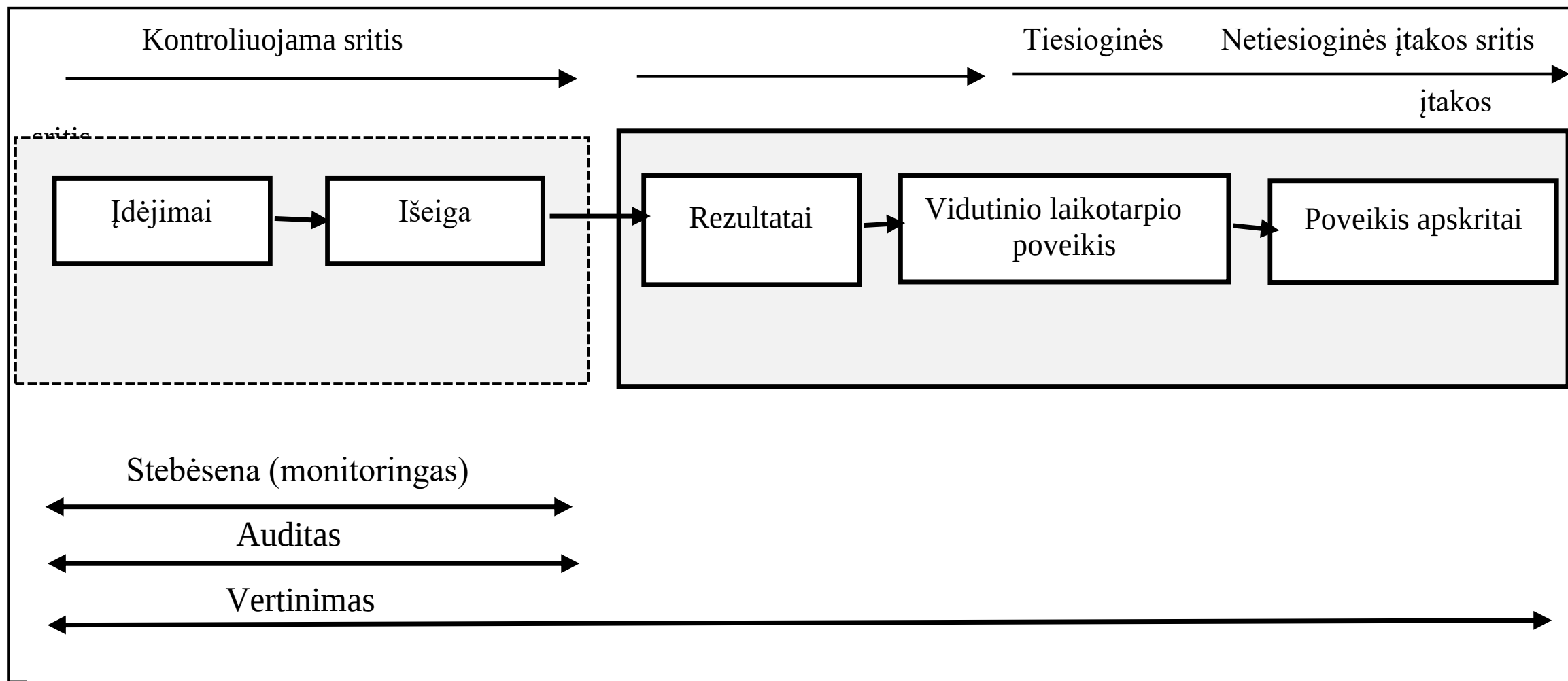
- Neaiškūs programų tikslai
- Nekonkretūs programų uždaviniai ir priemonės
- Vertinimo kriterijai nenustatyti arba jie nėra pakankami programų įgyvendinimo rezultatams įvertinti
- Finansiniai ištekliai neturi tiesioginės sąsajos su pasiektais rezultatais

Veiklos vertinimas

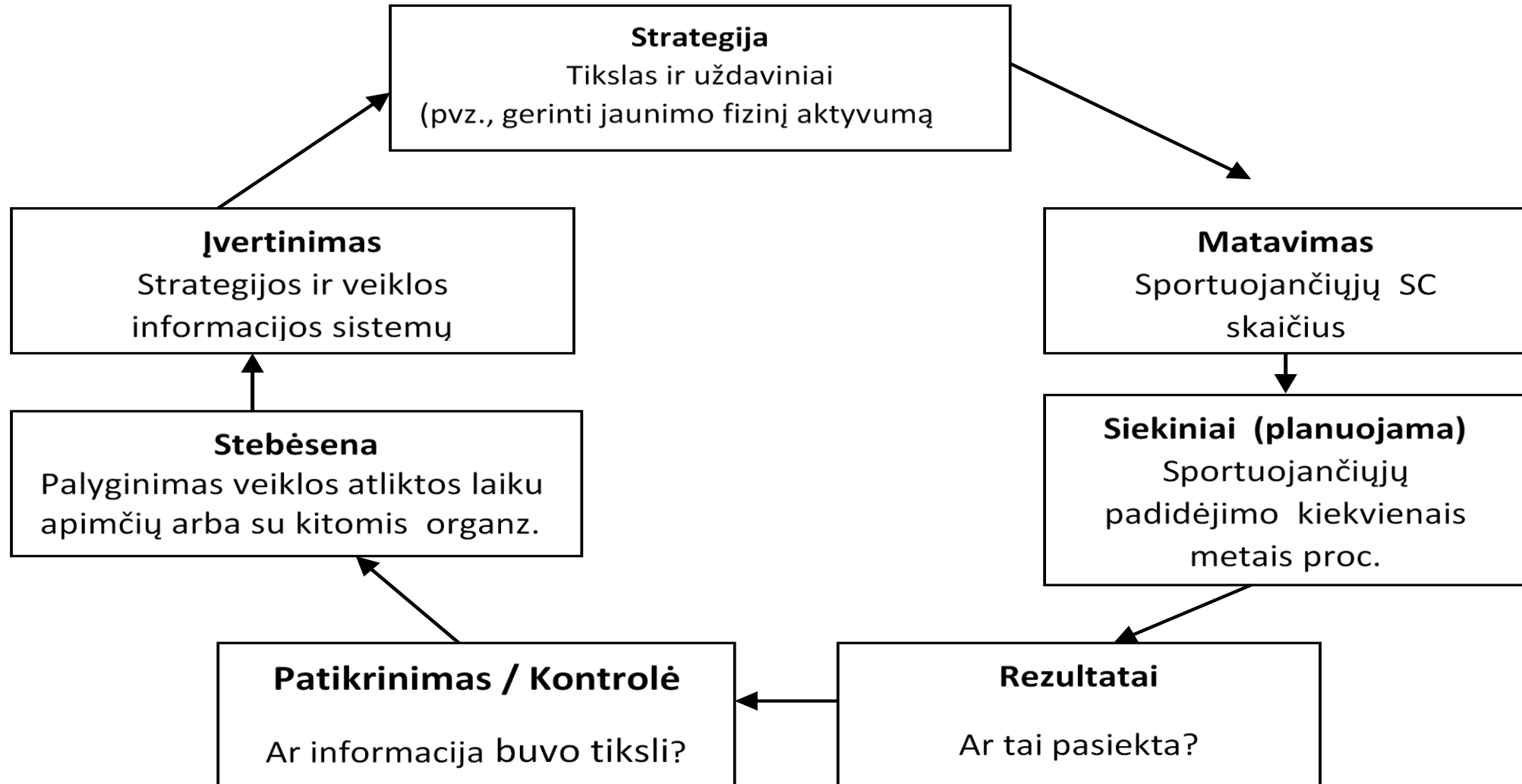
Sampratos

- **Vertinimas** orientuojamas į vykdomos veiklos poreikius, rezultatus ir poveikį ir vertina veiklą tinkamumo, efektyvumo, veiksmingumo ir tvarumo aspektais, kur atskaitos taškas, kartu ir tikslas, yra veiklos tikslai.
- **Stebėseną** (monitoringas) suprantama kaip sisteminga vykdomos veiklos įgyvendinimo laikotarpiui atliekama patikra. Stebėseną yra procesas, kurio metu yra gaunami kiekybiniai duomenys apie veiklos tikslų įgyvendinimą. Lyginami faktiniai pasiekimai su numatytais. Tokios patikros tikslas trilypis: koreguoti nukrypimus, tobulinti įgyvendinimą ir palaikyti vertinimo sistemą.
- **Auditas** – tai valdymą vykdančių subjektų kontrolės tinkamumo įvertinimas tokiose srityse: ekonomišką ir efektyvų išteklių panaudojimas, turto valdymas, viešieji finansai, teisės aktų normų ir nustatytos politikos laikymasis, rizikos valdymo veiksmingumas, organizacinių struktūrų, sistemų, procesų ir funkcijų adekvatumas.

Įeigos / išeigos modelis



Veiklos vertinimo modelio samprata



VEIKLOS MODELIO KOMPONENTAI

EKONOMIŠKUMAS

EFEKTYVUMAS

VEIKSMINGUMAS

Indėliai (ištekliai)

Žmogiškieji;
Finansiniai; Įranga;
Infrastruktūra;
Medžiagos;
Gebėjimai;
Kompetencija;
Informacija; Energija;
Žemė

Procesai/ funkcijos

Prekių ir
paslaugų
teikimas;
Pajamų
surinkimas;
Reguliavimo,
palaikymo
funkcijos

Išėiga

Prekės;
Paslaugos;
Pajamos;
Reguliavimas.

Rezultatai

Pasiekti tikslai;
Klientų
pasitenkinimas;
Programos
poveikiai ir
padariniai.

Efektyvumas

Veiklos efektyvumo didinimo kryptys:

- administracinės struktūros optimizavimas;
- bendrųjų funkcijų atlikimo centralizavimas;
- įstaigai nebūdingų funkcijų atsisakymas;
- darbo krūvio perskirstymas atsisakant perteklinių pareigybių;
- turto panaudojimo efektyvumo didinimas, atsisakant nenaudojamo turto;



Veiklos efektyvumo didinimo esmė: išlaidų mažinimas geresnių rezultatų (mažesniais kaštais) pasiekimas.

Pavyzdžiui, Darbuotojų skaičius vienam vadovaujančiam darbuotojui

- Siektina reikšmė: ne mažiau 5,5 darbuotojo vienam vadovaujančiam darbuotojui (pareigybių sąraše).

Šaltinis: Siektinos reikšmės - Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo GAIRĖSE (LRV 2018-05-16 nutarimas Nr. 495)

Neefektyvios veiklos požymiai

- panaudojus išteklius nebuvo sukurti numatyti (planuoto kiekio ir kokybės) produktai (paslaugos) (pvz., buvo apmokyta mažiau asmenų negu buvo planuota (kiekis), asmenys buvo apmokyti pagal pasenusias mokymo programas (kokybė);
- nebuvo pasiektas geriausias išteklių ir sukurtų produktų (paslaugų) santykis (pvz., žemas darbo efektyvumo lygis);
- produktai (paslaugos) buvo sukurti netinkamu laiku (pvz., lėtas įgyvendinimas, terminų nesilaikymas).

Ekonomiškumas

Vertinama:

- Ar ištekliai įsigyti, saugomi ir naudojami ekonomiškai?
- Kokios neekonomiškumo priežastys?
- Ar siekiant ekonomiškumo, laikomasi teisės aktų?
- Ar ištekliai įsigyti laiku?



#221404367

Vertinant ekonomiškumą analizuojamas lėšų panaudojimas ištekliams įsigyti.

Neekonomiško išteklių naudojimo požymiai

- brangesnių išteklių įsigijimas;
- per didelio išteklių kiekio įsigijimas;
- ne laiku įsigyti ištekliai;
- įsigyti netinkamos kokybės ištekliai.

Vertinant veiklą ekonomiskumo požiūriu, nagrinėjama Įstaigos vidaus procedūros ir sprendimai, susiję su prekių, darbų ar paslaugų viešaisiais pirkimais. Reikia įvertinti, ar viešųjų pirkimų procedūra leido pasiekti geriausią kokybės ir kainos santykį.

Rezultatyvumas / veiksmingumas

- Rezultatyvumo vertinimas pradedamas nuo tikslų nustatymo analizės.



- Vertinant rezultatyvumą pasiekti rezultatai lyginami su nustatytais tikslais.
- Rezultatyvumas siejamas su rezultato (teikiamų paslaugų) kokybe.

Rezultatyvumas!

Apibrėžiama kaip rizikos vertinimu paremta tikslo pasiekimo koncepcija.

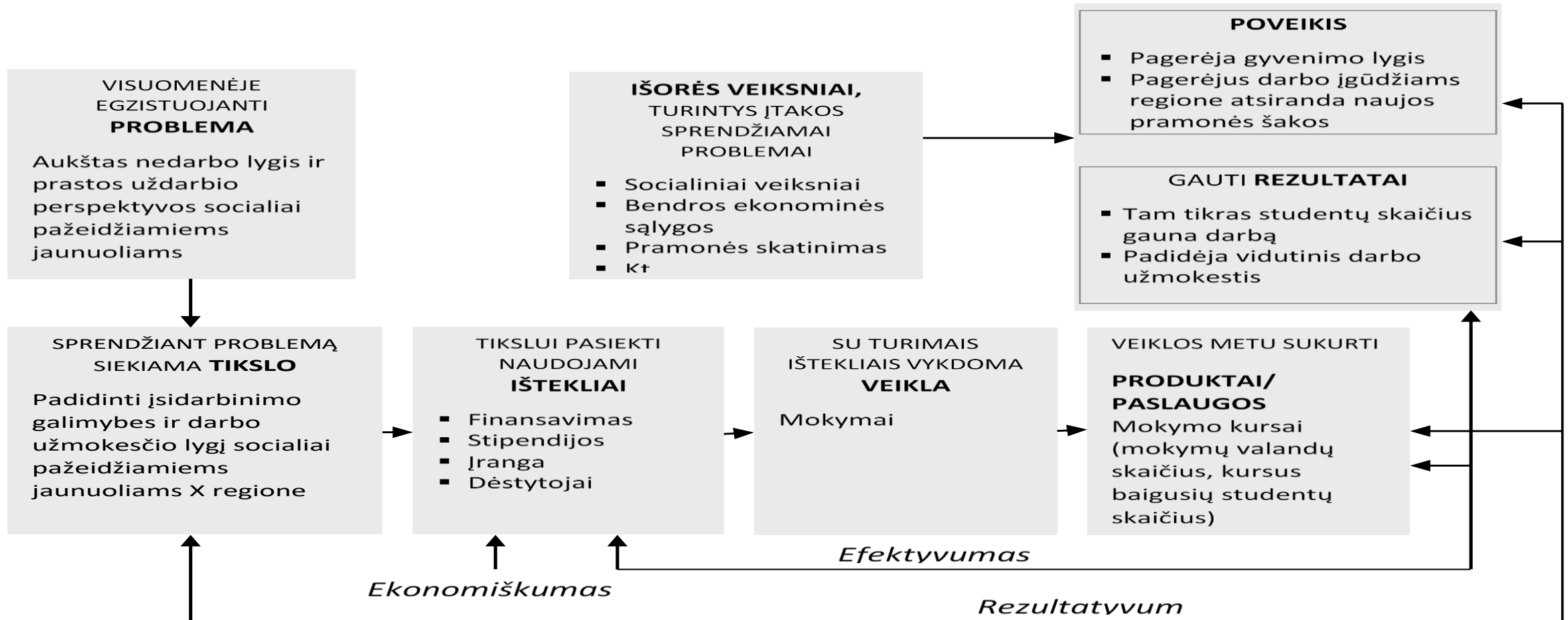
- Jei veikla nerezultatyvi, tai nesvarbu kaip ekonomiškai, ar efektyviai suteikta paslauga.
- Poveikio vertinimas

Nerezultatyvios veiklos požymiai

- Nekokybiškai parengtos strategijos, programos ar planai (pvz., neadekvatus poreikių įvertinimas, neaiškūs ir nenuoseklūs tikslai, sunkiai įgyvendinami uždaviniai ar nustatytos netinkamos priemonės);
- Netinkami valdymo procesai, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.
- Rezultatyvumas gali būti nustatytas įvertinant produkcijos kiekį, kokybę, savalaikiškumą.

.

1 pav. Veiklos vertinimo ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais modelis



Įeigos – išeigos modelis. Jo pagrindas – linijinė elementų, susijusių priežastiniais ryšiais, seka.

Įeiga – ištekliai, reikalingi paslaugos kūrimui (žmonės, laikas, pinigai, įranga, technologijos ir kt.), veiklos procese transformuojami į išdirbius – rezultatus (produktus ar paslaugas). Tikslinėje grupėje jie sukelia pokyčius, kurie per ilgesnį laiką tampa poveikiu – socialine ekonomine nauda.

Parodo tam tikros programos įeigos – išeigos santykį ir rezultatą

Veiklos vertinimo sistemos funkcijos

Veiklos matavimo sistemoms būdingos 4 funkcijos:

- *Kontrolė*, kuri suprantama kaip klasikinis grįžtamasis ryšys, iš anksto iškeltų tikslų bei pasiektų rezultatų sulyginimas ir reikalui esant veiklos koregavimas.
- *Dėmesio sutelkimas*. Tai signalai, kurie leidžia atsakyti į klausimą: „kur yra problema?“.
- *Strateginių sprendimų priėmimas*. Matavimo informacija kartu su nustatytais priežasties pasekmės, iškeltų tikslų ir vidinių procesų ryšiais, leidžia pasirinkti tinkamiausią sprendimo alternatyvą.
- *Įteisinimas*. Veiklos vertinimo sistemos gali būti panaudotos priimtiems sprendimams pagrįsti (Henri, 2006)

Stebėseną 1/2

Pvz. : VALSTYBĖS (STRATEGINIAI) ŠVIETIMO STEBĖSENOS RODIKLIAI

<https://svis.emokykla.lt/valstybes-strateginiai-svietimo-stebesenos-rodikliai-2/>

Švietimo stebėsenos rodikliai pagal grupes: švietimo konteksto, indėlio į švietimą, švietimo proceso, švietimo rezultatų ar švietimo sistemos stebėjimo (metarodiklis).

- **Švietimo konteksto rodikliai** (parodo išorines sąlygas ir reikmes, darančias poveikį švietimo sistemos procesams): gyventojų skaičiaus pokytis; niekur nedarbingų ir nesimokančių darbingo amžiaus asmenų dalis;
- **Indėlio į švietimą rodikliai** (parodo pastangas ir (arba) išteklius, reikalingus švietimo sistemai veikti ir tikslams pasiekti): valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos švietimui kaip BVP dalis; vidutinės vienam besimokančiam ar studijuojančiam asmeniui tekusios lėšos; fizinių ir juridinių asmenų skiriamų lėšų švietimui dalis; švietimo įstaigų, kurių nė vienai pastato daliai nereikia kapitalinio remonto, dalis;
- **Švietimo procesų rodikliai** (parodo priežastiniais ryšiais susijusių švietimo sistemos pokyčių eigą): pedagogų kontaktinių darbo valandų dalis lyginant su visu pedagogų darbo laiku; pedagogų ir administracinio bei kito personalo skaičiaus santykis; vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte ar grupėje;

Stebėseną 2/2

Švietimo rezultatų rodikliai (parodo būvį pasibaigus tam tikram švietimo proceso etapui arba švietimo sukurtą produktą): mokinių, EBPO tarptautiniame penkiolikmečių tyrime pasiekusių ne žemesnį kaip 3 skaitymo, matematikos pasiekimų lygį, dalis; tarptautinių olimpiadų ir konkursų 1–3 vietų, aukso, sidabro ir bronzos laimėtojų tenkančių 10000 mokinių;

Švietimo pasekmės: darbingo amžiaus gyventojų pasiskirstymas pagal aukščiausią įgytą išsilavinimą; absolventų, registruotų Užimtumo tarnyboje (po metų nuo baigimo), dalis; baigusiujų ir tais pačiais metais tęsiančių mokymąsi ar studijas kitame švietimo lygmenyje arba įsidarbinusių mokinių / studentų dalis.

Sporto įstatymo 5 str. Sporto stebėsenos rodikliai?

Užsienio šalių į veiklos rezultatus orientuotų biudžetų apžvalga

- Pasaulio banko analizėje (2019) viena iš pagrindinių išvadų yra ta, jog praktikoje skiriamoji linija tarp į rezultatus orientuoto biudžetavimo ir į rezultatus orientuoto valdymo yra blanki ir toliau nykstanti.
- Boyne et al. (2009) ir Olsen (2015) įrodė, jog egzistuoja negatyvumo šališkumas t.y. žmonės daug atidžiau nagrinėja tai, kas nepasiekta, nei įgyvendintus ar viršytus rodiklius. Tai sukelia pavojų, jog prasti rezultatai baudžiami, bet **geri rezultatai ignoruojami**.
- Estijos atvejis- Į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto įgyvendinimas - “evoliucinis”, o ne “revoliucinis” – Estija bandė kurti laipsnišką kultūros kaitą. Prieš atnaujinant valdymo struktūrą, 2012 metais buvo sukurta **konceptija ir atliekamos pilotinės studijos**, taip sukuriant erdvę tobulėjimui.

Nyderlandai

į rezultatus orientuoto valdymo patirtis

- 1999 m. reorganizavus biudžetinę sistemą, naujoji sistema paremta atsakymais į paprastus tris klausimus:
- 1. Kokių tikslų siekiama?
- 2. Ką darysime šiems tikslams pasiekti?
- 3. Kokios bus mūsų pastangų sąnaudos?
- Biudžetinių metų pabaigoje Vyriausybės **metinė ataskaita turi atsakyti** į atitinkamai performuluotus klausimus iš vertinimo perspektyvos:
- 1. Ar mes pasiekėme tai, ko siekėme?
- 2. Ar atlikome tai, ką turėjome atlikti siekdami tikslo?
- 3. Ar sąnaudos buvo tokios, kokių tikėjomės?

Tyrimai / Praktinės užduotys

Kas yra tyrimai ir kas yra inovacija?

Tyrimai yra procesas, kuriame pinigai virsta žiniomis, ***inovacija*** yra procesas, kuriame žinios virsta pinigais



Tyrimas (2019)

Kas lemia veiklos sėkmę ?

- Aiškus ir nuoseklus planas. Plano įgyvendinimas
 - Organizacinė kultūra. Valdymo kultūros pokyčiai ir orientacija į rezultatą
 - Žmogiškieji ištekliai. Tinkamos kompetencijos ir ambicijos
 - Strategija. Aiški ir nuosekli strategija
 - Veiklos valdymas ir motyvacinė sistema. Į rezultatus orientuotas valdymas ir tinkama motyvacinė sistema
 - Stiprūs/ patikimi partneriai
- Kaip mes įtraukiame į organizaciją žmones, ar turime aiškia ir apibrėžtą viziją, kokius projekto ar programos principus taikome, su kokiais partneriais dirbame.

Šaltinis: **EY tyrimas** („Innovation: from ideas to activation – a Canadian cross-sector market study“)
išskirtos sritys ir veiksniai (respondentų prioriteto eiliškumu)

Diskusijos klausimai

Kas lemia sporto įstaigos veiklos sėkmę?

- Geras valdymas sporto sektoriuje
- Tvarus vystymasis
- Suinteresuotų šalių dalyvavimas
- Dalyviai

Kokie yra unikalūs sporto įstaigos veiklos ir valdymo aspektai?

Sporto segmento valdyme dominuoja daug įprastų valdymo aspektų, pvz.: vizija, strategija, efektyvus organizacijos valdymas, atskaitomybė, priežiūra.

Tinkamos valdymo struktūros stoka, prastas strateginis veiklos planavimas, (ne)tinkamų bei (ne)savalaikių sprendimų priėmimas bei kitų dedamųjų visuma turi įtakos prastiems organizacijos veiklos rezultatams, finansavimo mažėjimui ir pan.

Užduotis

- Pagrindinis įrankis pažangos matavimui – *integruotas valdymo, rizikos ir kontrolės metodikų taikymas (žr. pvz. - kita skaidrė)*

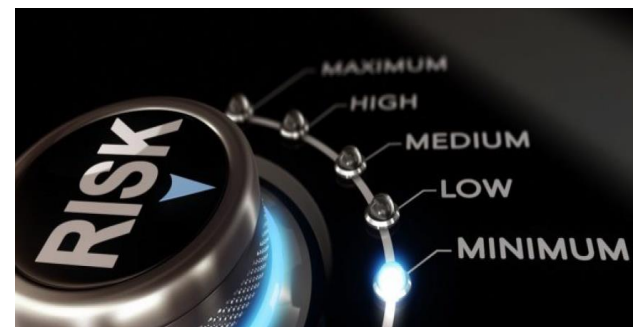
Rizikos ir kontrolės modelio komponentai			Esama situacija	Siektina situacija
Aplinkos veiksniai	Valdymas Darbuotojai Metodai ir taikoma praktika	Ar taikome teisingus vadovavimo principus? Ar turime tinkamus darbuotojus užsibrėžtiems tikslams ir rezultatams pasiekti? Ar naudojame efektyvius ir tinkamus metodus bei praktiką? Kokią įtaką išorinė aplinka daro mūsų veiklai?		
Valdymas <i>Geras valdymas – pagrindas efektyviai veiklai</i>	Pagrindinės valdymo nuostatos Strategija ir tikslai Nuostatos ir procedūros Organizacinė struktūra Atitiktis	Veikla pagrįsta aukštomis etikos normomis, vertybėmis ir įsitikinimais Tikslai yra aiškiai apibrėžti, suprantami ir įgyvendinami Veiklos nuostatos ir procedūros prisideda prie gerų valdymo principų Organizacinė struktūra pagrįsta gero valdymo principais bei užtikrina efektyvius verslo procesus Užtikrinamas nuostatų bei taisyklių laikymasis		
Darbuotojai – sėkmingos veiklos pagrindas	Kultūra Koordinavimas Kompetencija Pareigos Veiklos vertinimas	Organizacijos vertybės atspindi darbuotojų veikloje Darbuotojai supranta savo atliekamos veiklos sąsają su bendra veiklos strategija ir tikslais Darbuotojų gebėjimai ir patirtis atitinka paslaugų teikimo, verslo poreikius Darbuotojų pareigos ir atsakomybė yra susietos su veiklos strategija ir tikslais Naudojama veiklos vertinimo sistema daro teigiamą poveikį darbuotojų veiksmams		
Taikomi metodai ir praktika užtikrina efektyvų ir tinkamą veiklos vystymą	Rizikos nustatymas, įvertinimas Kontrolės sistema ir jos efektyvumas Veiklos procesai Stebėsena bei atsakomybė Informacinės technologijos	Rizikos valdymas – integruota veiklos valdymo dalis Sukurtos ir naudojamos efektyvios kontrolės priemonės Veiklos procesai nuolat tobulinami Taikomi metodai ir praktika padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir rezultatus Tinkamai išnaudojamos technologijų galimybės komunikacijai bei informacijos poreikiams tenkinti		

Kodėl rizikų valdymas toks svarbus?

Viešajame, privačiame sektoriuose, visada norime išvengti nemalonių „netikėtumų“, kurie mums gali brangiai kainuoti, ar net paskatinti nutraukti veiklą ir pan.

Būtent tam skirtas rizikų valdymas (rizikų matrica, scenarijų analizė ir pan.).

Labai svarbu, jog rizika būtų laiku identifikuota ir valdoma.



Situacijas susiekite su laiku
nesuvaldytomis rizikomis:

1. „Grigeo Klaipėda“ taršos skandalas
2. COVID-19 smulkiam verslui
(pvz. kelionių agentūroms)
3. Duomenų klastojimas
4. Tiekimo grandinės sutrikimas
5. Sutarties įsipareigojimų nevykdymas

- ☐ Strateginė
- ☐ Veiklos
- ☐ Finansinė
- ☐ Reputacinė
- ☐ Atitikties

Pastebėjimai/ trūkumai sporto centrų veikloje

- Veiklos planai (kriterijų nustatymo problema)
- Viešieji pirkimai
- Vidaus kontrolės funkcionavimo spragos
- Darbo užmokesčio skaičiavimo klaidos
- Turto naudojimo racionalumo klausimai
- Nepatvirtinta įstaigos struktūra, pareigybių sąrašas
- Neužimtos pareigybės
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planai, atestacijos
- Darbuotojų trūkumas gali neigiamai atsiliiepti paslaugų prieinamumui.
- Pernelyg didelis dėmesys trūkumams. Nėra analizuojami pasiekti veiklos rezultatai. Būtina įvertinti ne tik renginių kiekį, bet ir jų kokybę. Įstaigos lavina, ugdo asmenybę.

Rekomendacijos

- Rengti ir tvirtinti Įstaigos veiklos planą, kuriame būtų įvardinti tikslai, uždaviniai, siektini teikiamų paslaugų kiekybiniai ir kokybiniai parametrai, nustatyta paslaugų pardavimo ir viešinimo strategija.
- Nustatyti Įstaigos veiklos vertinimo kriterijus
- Patvirtinti Įstaigos organizacinę struktūrą
- Prekes ir paslaugas pirkti vadovaujantis VPĮ ir patvirtintų taisyklių nuostatomis, atliekant visas pirkimo procedūras
- Sukurti vidaus kontrolės sistemą, kuri užtikrintų efektyvią Įstaigos veiklą
- Užtikrinti efektyvų finansų valdymą

Vidaus kontrolių reikšmė

- Prieiga: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vidaus-auditas-ir-vidaus-kontrolė/vidaus-kontrolė>
- Svarbu:
- [Lietuvos Respublikos finansų ministro 2020 m. birželio 29 d. įsakymas Nr. 1K-195 "Dėl vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje"](#)

Vidaus kontrolė – vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, padedanti siekti organizacijos tikslų

- 1) Laikytis teisės aktų reikalavimų;
- 2) Saugoti turtą nuo sukčiavimo, iššvaistymo, pasisavinimo, neteisėto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ar kitų neteisėtų veikų;
- 3) Vykdyti veiklą laikantis patikimo finansų valdymo principo, grindžiamo ekonomiškumu, efektyvumu ir rezultatyvumu;
- 4) Teikti patikimą, aktualią, išsamią ir teisingą informaciją apie finansinę ir kitą veiklą.

ĮGYVENDINAMA: integruojant vidaus kontrolę į organizacijos veiklą ir pagrindinius valdymo procesus – planavimą, atlikimą ir stebėseną; nustatant vidaus kontrolės dalyvių pareigas ir atsakomybę; nuolat ją tobulinant ir pritaikant prie pasikeitusių viešojo juridinio asmens veiklos sąlygų.

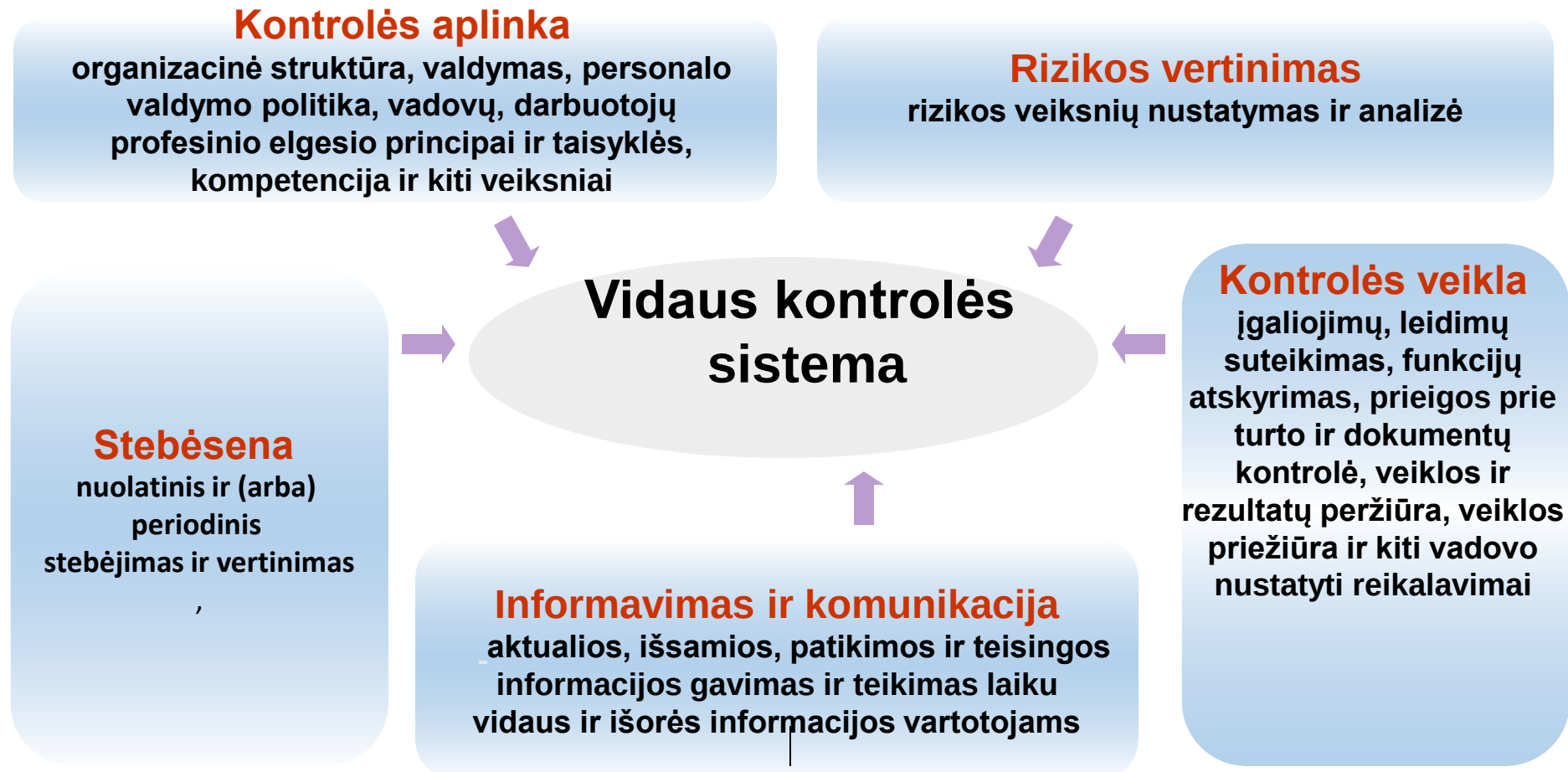
Būtina parengti

Vidaus kontrolės politika

- Vidaus kontrolės politika – nustatoma remiantis rizikos vertinimu. Nustatyti rizikos veiksniai yra pagrindas parinkti vidaus kontrolės priemonės jiems valdyti.
- Vidaus kontrolės politika turi apimti:
 - Veiklą reglamentuojančių įstatymų ir kitų teisės aktų sąrašą;
 - vidaus kontrolės principus;
 - vidaus kontrolės elementus;
 - nuorodas į subjekto dokumentus (nuostatus, pareigybių aprašymus ir kitus dokumentus), kuriuose nustatytos vidaus kontrolės dalyvių pareigos ir atsakomybė;
 - vidaus kontrolės įgyvendinimą subjekto reglamentuojančių dokumentų (tvarkos aprašų, taisyklių, instrukcijų ir kitų dokumentų) sąrašą;
 - vidaus kontrolės analizės ir vertinimo aprašymą;
 - vidaus kontrolės politikos keitimo (tobulinimo) aprašymą.
- [Lietuvos Respublikos finansų ministro 2020 m. birželio 29 d. įsakymas Nr. 1K-195 "Dėl vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje"](#)

Vidaus kontrolės turinys

COSO modelis



Vidaus kontrolės pagrindiniai elementai 1/3

Vidaus kontrolės sistemos elementas

Kontrolės aplinka

Organizacijoje vyraujanti darbinė atmosfera, etikos lygis, vadovų pavyzdžiu formuojama elgesio praktika.

- vadovybės filosofija ir veiklos stilius
- etinės vertybės
- už valdymą atsakingų asmenų dalyvavimas
- organizacinė struktūra
- žmogiškųjų išteklių politika ir praktika

Rizikos įvertinimas

Vidinių bei išorinių grėsmių identifikavimas ir analizė.

Svarbu kaip vadovybė valdo veiklos riziką ir ypač tai, kaip ji:

- nustato su finansinių ataskaitų sudarymu ir atitiktimi susijusias rizikas;
- įvertina jų reikšmingumą;
- įvertina įvykio tikimybę;
- priima sprendimus dėl rizikų valdymo.

Kaip įgyjamas supratimas

Apklausos
Stebėjimas

Dokumentų, pavyzdžiui,
elgesio kodekso,
inspektavimas

Rizikos vertinimo procesas
ir dokumentų, kaip planų,
peržiūra

Vidaus kontrolės pagrindiniai elementai 2/3

Kontrolės veiksmai

**Reglamentai ir veiksmai,
skirti vadovybės direktyvų vykdymui
užtikrinti.**

Apklauso
Stebėjimas

Kontrolės veiksmai:

- Įgaliojimų suteikimas
- Patvirtinimas /suderinimas
- Limitai
- Sutikrinimas (su sistemos duomenimis, pirminiais dokumentais ir kt.)
- Fizinės turto apsaugos priemonės
- Pareigų atskyrimas

Vidaus kontrolės pagrindiniai elementai 2/3

Informacija ir komunikacija

Tinkamo kontrolės sistemos funkcionavimo užtikrinimas. Apima:

- procedūras, skirtas pradėti, įvesti, vykdyti operacijas ir teikti apie jas ataskaitas;
- apskaitos įrašus;
- finansinių ir kitų ataskaitų sudarymo procesą;
- ypač reikšmingų arba neįprastų operacijų vykdymą;
- operacijų pakartotinį vykdymą

Apklausa dėl to, kaip pradedamos ir vykdomos operacijos
Apžvalginis testas
Inspektavimas

Stebėseną

Procesas, užtikrinantis kontrolės sistemos priežiūrą.

Aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti, yra šie:

- valdymo ir priežiūros veikla
- vidaus auditas
- informacija iš trečiųjų šalių (pavyzdžiui, skundai)
- įvertinimai

Stebėjimo informacijos šaltinių inspektavimas
Apklausa

1- Kontrolės aplinka

- Kontrolės aplinka – visos vidaus kontrolės sistemos pagrindas. Ji užtikrina discipliną, struktūrą ir atmosferą, turinčią įtakos vidaus kontrolės kokybei. Ji veikia strategijos ir tikslų formulavimo procesą ir kontrolės veiklos organizavimą
- Vadovybė turi sukurti ir palaikyti visos organizacijos mastu tokią aplinką, kurioje būtų suformuotas teigiamas bei pritiriamasis požiūris į vidaus kontrolę ir sąžiningą valdymą
- Kontrolės aplinkos elementai:
 - Valdymo filosofija ir darbo stilius
 - Vadovų, darbuotojų profesinio elgesio principai ir taisyklės
 - Organizacinė struktūra
 - Žmogiškųjų išteklių valdymo politika
 - Kompetencija

Organizacijos valdymo stilius

Organizacijos valdymo stilius turi įtakos kontrolės aplinkai. Skiriami tokie stiliai:

Autokratinis – vadovas priima visus sprendimus ir juos pateikia darbuotojams

Patariamasis – vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, bet vienas priima sprendimus

Demokratinis – darbuotojai turi reikšmingą indėlį priimant sprendimus. Darbuotojai skatinami priimti sprendimus

Nesikišimo (laissez-faire) – kai darbuotojai patys priima sprendimus, savieiga

Biurokratinis – kai vadovaujama “pagal knygą”. Viskas turi būti atlikta pagal tvarkas ir procedūras, suteiktus įgaliojimus

Etikos ir elgesio kodeksų tikslai

- Darbo kultūros formavimas, skatinantis etišką elgesį ir netoleruojantis neetiško
- Teisių bei atsakomybės numatymas
- Pagrindinių principų nustatymas
- Profesionalųjų normų nustatymas bei sankcijų už šių normų pažeidimus numatymas
- Profesionalaus elgesio apibrėžimas
- Darbo efektyvumas

Organizacinės struktūros svarba

- Organizacijos veiklos planavimo, vykdymo, kontrolės ir stebėsenos pagrindas.
- Nustato esmines pareigybes, jų funkcijas ir įgaliojimus
- Nustato pavaldumo lygius.
- Parenkama atsižvelgiant į organizacijos poreikius.
- Priklauso nuo organizacijos dydžio ir veiklos pobūdžio.

Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų valdymas

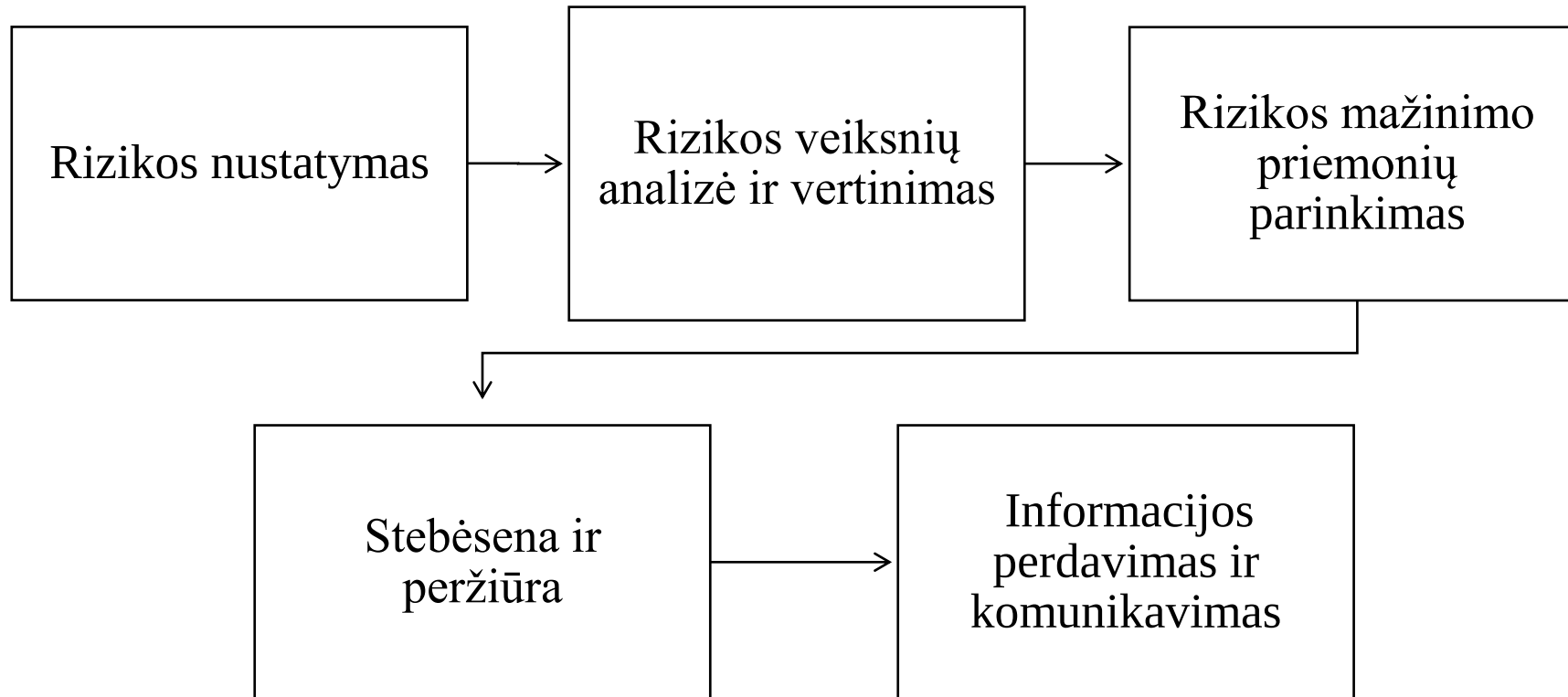
- Kompetencijos - tai žinios ir gebėjimai, būtini darbo atlikimui
- Vadovybė turi nustatyti atitinkamoms pareigybėms užimti reikalingą kompetencijų lygį ir orientuoti žmogiškųjų išteklių valdymą į atitinkamo lygio užtikrinimą
- Darbuotojų atranka, mokymai, motyvacija
- Periodinis darbo rezultatų įvertinimas
- Atlygio ir karjeros valdymo modelis
- Organizacijos vertybės ir etikos principai

2- Rizikos vertinimas

- Rizikos kyla tiek iš vidaus, tiek iš išorės.
- Rizikos vertinimas – tai rizikos veiksnių, susijusių su organizacijos tikslų pasiekimu, nustatymo bei analizės ir atitinkamos reakcijos numatymo procesas.
- Svarbu vertinant rizikos lygmenį organizacijoje suvokti sąsajas:



Rizikos valdymo procesas



Pavyzdys

Veiklos rizikų vertinimas 1/2

Veiklos rizika

- Rizika, kad ekonomikos, socialiniai, demografiniai pokyčiai sutrikdys įstaigos veiklą;
- Rizika, kad bus priimti nepalankūs/ pavėluoti savivaldybės sprendimai;
- Rizika, kad išorės auditorių rekomendacijos nebus tinkamai įgyvendintos, netenkins nustatytų kokybės standartų;
- Rizika, kad vyrauja netinkamas vadovavimo stilius ir vadovavimo metodai;
- Rizika, kad bus priimti neefektyvūs sprendimai, sprendimai bus priimti pavėluotai.

Kodėl gali kilti rizika?

- Didėjanti emigracija....
- Ilga sprendimų priėmimo eiga. Įstatų, reglamentuojančių įstaigos veiklą, pakeitimas.
- Nepakankamas vadovybės dėmesys audito rekomendacijų įgyvendinimui. Netinkamas audito rekomendacijų įgyvendinimo eigos stebėsenos procesas. Kompetencijų stoka. Formaliai įgyvendinamos rekomendacijos.
- Vadovavimo kompetencijų trūkumas, vadovų buvimas komforto zonoje, lankstumo trūkumas.
- Sprendimai priimami nesilaikant įgaliojimų. Netinkamai paskirstytos atsakomybės priimti sprendimus. Sprendimai priimami spontaniškai, neatlikus analizės, neįvertinus jų būsimo poveikio.

Rizikos valdymo planas 2/2

Veiklos rizikos valdymo priemonės

- Nustatytos valdymo procedūros išorės auditų rekomendacijų įgyvendinimui; Paskirti atsakingi asmenys už rekomendacijų įgyvendinimą, stebėseną.
- Tikslų iškėlimas vadovams, jų veiklos vertinimas pagal pasiektus rezultatus.
- Parengti sprendimų priėmimo matricą, nustatyti sprendimų priėmimo principus ir tvarką.

Rizikos valdymo poveikis rizikai

- Didesnis vadovybės ir kitų atsakingų darbuotojų įsitraukimas įgyvendinant rekomendacijas, užtikrinama vieninga įstaigos nuomonė, sprendimai priimami laiku.
- Stiprinamos vadovavimo kompetencijos, vienodai suprantami vadovavimo principai, jų laikomasi praktikoje.
- Aiškus sprendimų priėmimo kelias, sprendimai priimami laiku ir tinkamai.

3- Kontrolės veiksmai

- Kontrolės veiksmai yra politikos ir procedūros, padedančios užtikrinti vadovybės nurodymų vykdymą. Jos padeda užtikrinti, kad būtų taikomos būtinos priemonės, susijusios su organizacijos tikslų įgyvendinimo rizikos valdymu.
- Kontrolė vykdoma visoje organizacijoje, visuose jos lygmenyse ir visose funkcijose
- Kontrolės veiksmai apima visą eilę veiklos rūšių, tokių kaip tvirtinimai, leidimai, tikrinimai, derinimai, veiklos rezultatų tikrinimai, turto apsauga, informacinių sistemų kontrolės

Kontrolės veiksmų elementai

- Pareigų atskyrimas
- Patvirtinimas/ suderinimas
- Limitai
- Sutikrinimas
- Fizinės turto apsaugos priemonės

Kontrolės procedūros pagal jų vaidmenį atliekant vidaus kontrolę

Kontrolės procedūrų priskyrimas	Paskirtis
- Pareigų atskyrimas - Operacijų sankcionavimas - Dokumentavimas - Išteklių apsauga - Personalo kvalifikacijos užtikrinimas ir kt.	prevencinės
- Suderinimų ir palyginimų peržiūra - Biudžeto ir faktinių duomenų palyginimas - Koeficientų, vertikalioji, horizontalioji analizė - Pirkėjų apmokėjimų peržiūra ir skundų analizė	detekcinės (aptinkančios)

4- Informacija ir komunikacija

- Informacija turi būti nustatyta, surinkta ir perduota tokia forma ir per tokį laiką, kuris leistų darbuotojams atlikti savo pareigas. IS pagalba sudaromos ataskaitos, kuriose yra veiklos, finansinė ir atitikties reikalavimams informacija
- Vadovybė gali būti tiek iniciatorė, tiek laiku pateiktos informacijos gavėja. Todėl komunikacijos strategija organizacijoje yra labai svarbi kontrolės aplinkos pritaikymui naujoms sąlygoms ir/arba reagavimui į esamos kontrolės sistemos trūkumus
- *Pavyzdžiui*, projekto atveju informavimo ir komunikavimo veikla gali apimti susitikimų su projekto specialistais dokumentavimą, ataskaitas, kurios rodo apie biudžeto laikymąsi ir projekto pažangą.

5- Stebėseną

- Stebėseną – tai procesas, kurio metu peržiūrint vidaus kontroles, įvertinami sistemos darbo rezultatai. Ji gali būti įgyvendinama per nuolatinę stebėseną, atskirus vertinimus arba šių dviejų būdų derinį
- Atskirų vertinimų apimtis ir dažnumas pirmiausiai priklauso nuo rizikos įvertinimo ir nuolatinio stebėsenos procedūrų efektyvumo
- *Pavyzdžiui*, gali būti biudžeto viršijimo paaiškinimų analizė, dėl darbų ar mokėjimų vėlavimo mokamų palūkanų analizė yra stebėsenos dalis.

Svarbu!

- Vidaus kontrolė nėra atskiras procesas, esantis šalia institucijos veiklos. Tai dinamiška kompleksinė vadovybės ir darbuotojų veikla, vykdoma nuolat prisitaikant prie pokyčių, integruota į institucijos darbą. Ji apima esminius valdymo procesus – planavimą, atlikimą ir stebėseną.
- Vidaus kontrolės sistema turi būti pritaikyta konkrečiai institucijai ir sudaryta iš penkių elementų: kontrolės aplinkos, rizikos vertinimo, kontrolės veiklos, informavimo ir komunikacijos, stebėsenos.
- *Viešojo sektoriaus institucijų vadovai yra įpareigoti parinkti vidaus kontrolės sistemos politiką, atlikti sistemos analizę ir atsiskaityti už sukurtą, tobulinamą vidaus kontrolę.*
- *Institucijos vadovas yra atsakingas už efektyvios vidaus kontrolės sistemos sukūrimą, jos veikimą ir tobulinimą.*

Efektyvios vadybos sistemos motyvacija

Iki **70- 80 proc.** veiklos nesklandumų lemia **blogai veikianti vadybos sistema** arba **jos nebuvimas** (2019 pasaulio organizacijų patirties apibendrinimas),
ir tik **20-30 proc.** – *darbuotojų klaidos ar jų kompetencijos trūkumai.*

Viešųjų paslaugų teikėjai

- Dominuoja finansavimas biudžeto lėšomis
- Svarbūs veiklos aspektai:
 - veiklą orientuoti į rezultatus
 - didinti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą
 - didinti priimamų sprendimų skaidrumą, atliekamų veiksmų pagrįstumą ir tikslingumą;
 - gerinti paslaugų kokybę
 - didinti atskaitingumą
 - optimizuoti valdymo išlaidas
 - tobulinti valdymo struktūras
 - teisingai nustatyti ir adekvačiai paskirstyti funkcijas, atsakomybę ir išteklius
 - spręsti kitas valdymo optimizavimo problemas

Apibendrinant

Į rezultatus orientuos veiklos esminiai aspektai

- apibrėžti numatomus *rezultatus*
- įdiegti *vertinimo sistemas*, skirtas stebėti pažangą naudojant objektyvius rodiklius, rodančius realų rezultatų pasiekimą
- identifikuoti ir valdyti *riziką*, siekti planuojamų rezultatų
- panaudoti *išmoktas pamokas*, siekiant pagerinti organizacinių sprendimų priėmimo efektyvumą ir veiksmingumą

Tikslai

- numatytų veiklos tikslų pasiekimas
- aiškus darbuotojo vaidmens ir atsakomybės nustatymas
- skaidrumo ir atskaitomybės didinimas viešojo valdymo veikloje
- sprendimų priėmimo gerinimas panaudojant kokybiškus duomenis ir informaciją

Pagrindiniai VORT įrankiai

- Loginis modelis
- SMART veiklos indikatoriai
- Veiklos rezultatų stebėjimo ir vertinimo sistema
- Veiklos vadovai (gairės)

Svarbu!



- Didžiausia investicija – žmogus ! Darbuotojų gebėjimų tobulinimas
- Verslumo ugdymas. Verslumas kaip mąstymo būdas. Verslumas yra kompetencija, kuri reikalinga dirbantiems visose srityse. Verslumo modelį sudaro žinios, gebėjimai, nuostatos ir požiūris. Verslus žmogus yra tas, kuris turi idėjų ir pastebi galimybes, nepriklausomai nuo srities, kurioje specializuojasi.
- Pokytis – nuo vieno žmogaus
 - Įkvėpti savo elgesiu. Keičiasi taip, kaip organizuojate susitikimus, komunikujete su žmonėmis, kuriate vidinę aplinką...
- Pasidalinkime patyrimais !!!!

Klausimai?

Ačiū už dėmesį

Likime sveiki😊