

Projektas “Lietuvos savivaldybių viešųjų sporto paslaugų teikėjų kompetencijų ugdymas”

Veiklos orientuotos į rezultatus organizavimas ir valdymas

dr. Dalia Daujotaitė

Turinys

1. Į rezultatus orientuotas valdymas

- Strateginis valdymas
- Programinis biudžetas
- Vidaus kontrolė:
 - *Rizikos vertinimas ir valdymas (situacijos analizė)*
 - *Sporto sektoriaus gero valdymo principai (situacijos analizė)*

2. Veiklos vertinimas:

- Auditorių pastebėjimų ir trūkumų sporto segmente aptarimas
- Loginis modelis
- Užsienio šalių patirties apžvalga

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 aiškią ir apibrėžtą viziją, kokius projekto ar programos principus taikome, su kokiais partneriais dirbame.

Sudėtinga – taip. Neišsprendžiama – jokių būdų.

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

Kas lemia sporto įstaigos veiklos sėkmę?

Aptarkime:

- Geras valdymas
- 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.

1. Į rezultatus orientuotas veiklos valdymas

Veikla orientuota į rezultatus (VOR). Tai naujas požiūris į valdymą

VOR – tai požiūris į programų ar projektų valdymą, integruojantis veiklos strategiją, išteklius, procesus ir vertinimą, siekiant pagerinti sprendimų priėmimą, skaidrumą ir atsakingumą (Global Affairs Canada)

VOR- valdymo strategija, kuri koncentruojasi į veiklos rezultatų – išeigos, pasekmės, poveikio – pasiekimą (OECD).

Į rezultatus orientuotame valdyme yra apibrėžiama aiški vizija, misija, veiklos tikslai, priemonės ir ištekliai jiems pasiekti bei atliekama veiklos stebėseną ir vertinimas. Tai įrodymais pagrįstas valdymas.

Padedą geriau veiklą planuoti, įgyvendinti, stebėti ir vertinti.

Teoriniai pagrindai

- 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 vertinimą, stebėseną, programų vertinimą bei sprendimų projektų poveikio vertinimą*.
- Į rezultatus orientuotas valdymas yra kompleksinė sistema, o jos diegimas yra susijęs tiek su organizaciniais (paskatų sistemos ir *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.)

Strateginio valdymo modelis



LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (2010-08-25 nutarimo Nr. 1220 redakcija).

2009–2012 m. Vyriausybės kanceliarijos kartu su Finansų ministerija įgyvendintas projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“ (toliau – VORT), kurio išdavoje 2010 m. atlikti kokybiškai svarbūs Strateginio planavimo metodikos pakeitimai, 2011 m. sukurta Stebėsenos informacinė sistema.

Programinis biudžetas

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 (tęsinys)

- *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.

Viešojo administravimo subjekto vidaus administravimo kontrolės formos

1) vidaus kontrolė ir vidaus auditas, atliekami įstatymų ir jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatyta tvarka;

2) išorės auditas, vertinantis viešojo administravimo subjekto administracinės veiklos kokybę ir efektyvumą, taip pat vidaus kontrolės ir vidaus audito sistemos patikimumą.

(Viešojo administravimo įstatymas, 2020 suvestinė redakcija, 13 str.)

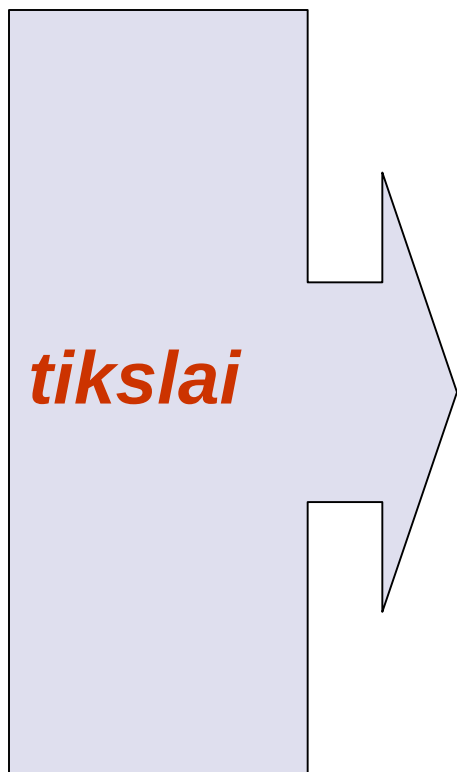
Kontrolės koncepcija

- Kontrolė – sudėtinga ir daugiaprasmė sąvoka; jos apibrėžimų ir sampratų galima rasti įvairių mokslų disciplinose. Pvz., vadyboje kontrolė reiškia *faktinės ir numatytos būsenų lyginimą*.
- Nuolat susiduriame su kontrole gyvenime: pvz.: išeidami iš namų užrakiname duris (saugome savo turtą); nusipirkę parduotuvėje, patikriname gautą pirkimo kvitą (patikriname dokumente užfiksuotų duomenų teisingumą) ir pan.
- Taip pat ir organizacijos vadovybė, siekdama numatytų organizacijos tikslų, vykdo jos nuolatinę kontrolę - atsiranda vidaus, finansų ir kitų rūšių kontrolės būtinumas.

Kontrolės tikslas viešajame sektoriuje

- Valstybės lėšų valdymo patikimumas (*kontrolė /auditas* – būtina viešųjų finansų valdymo sistemos dalis – [Limos deklaracija](#)).
 - Patikima finansinių ataskaitų informacija.
 - Efektyvesnė organizacijos veikla.
- “<...> atskleisti nukrypimus nuo priimtų standartų ar teisėtumo, ekonomiškumo, rezultatyvumo ir efektyvumo principų pažeidimus, kad būtų galima kuo anksčiau pataisyti padėtį, esant reikalui patraukti kaltus asmenis atsakomybėn, atlyginti nuostolius arba imtis priemonių, kurios ateityje užkirstų kelią pažeidimams arba bent jau sumažintų jų atsiradimo galimybę“, [Limos deklaracija](#).

Vidaus kontrolė – vadovo sukurta kontrolės 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.

[Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002 https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/asr](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/asr)

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.

Vidaus kontrolių reikšmė organizacijose nuolat didėja,- kodėl ?

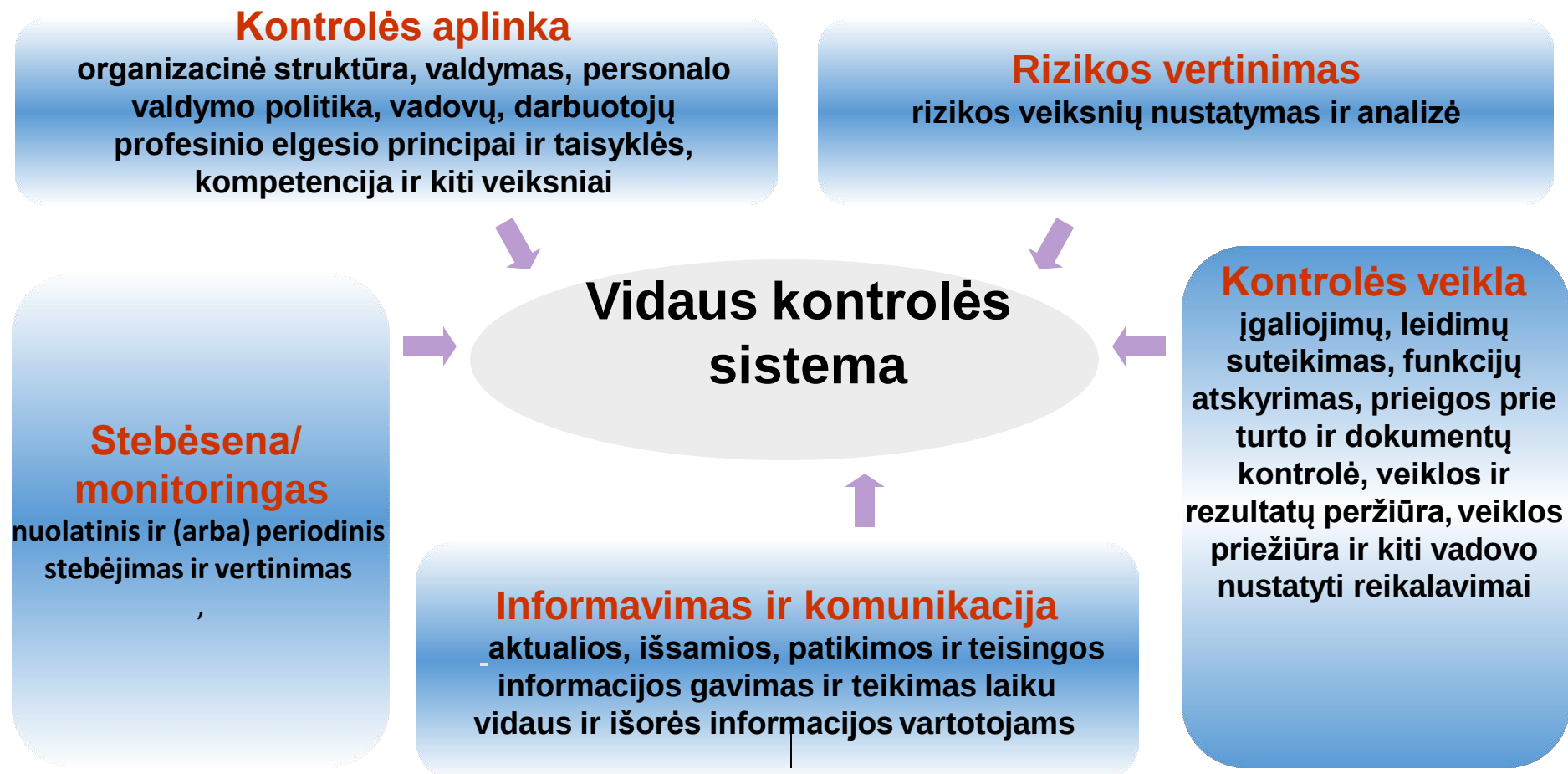
- Dėl gaunamos naudos, taikant kontrolės procedūras;
- Dėl didėjančių kontroliuojančių institucijų reikalavimų;
- Dėl finansinio audito procedūrų.

Svarbu:

- žinoti kontrolių rūšis, požymius (tam, kad aptikti vidaus kontrolės sistemos pažeidimus);
- žinoti galimų pažeidimų atsiradimo priežastis (tam, kad reaguoti į juos ir valdyti);
- Praradimai dėl vidaus kontrolės sistemos pažeidimų -5-7% metinių pajamų (tiek viešajame, tiek verslo sektoriuje).

Vidaus kontrolės turinys

COSO modelis



Vidaus kontrolės principai

- 1) tinkamumo – vidaus kontrolė pirmiausia turi būti įgyvendinama tose veiklos srityse, kuriose susiduriama su didžiausia rizika;
- 2) efektyvumo – vidaus kontrolės įgyvendinimo sąnaudos neturi viršyti dėl atliekamos vidaus kontrolės gaunamos naudos;
- 3) rezultatyvumo – turi būti pasiekti vidaus kontrolės tikslai;
- 4) optimalumo – vidaus kontrolė turi būti proporcinga rizikai ir neperteklinė;
- 5) dinamiškumo – vidaus kontrolė turi būti nuolat tobulinama atsižvelgiant į pasikeitusias viešojo juridinio asmens veiklos sąlygas;
- 6) nenutrūkstamo funkcionavimo – vidaus kontrolė turi būti įgyvendinama nuolat.

- [Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002 https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/asr](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/asr)

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

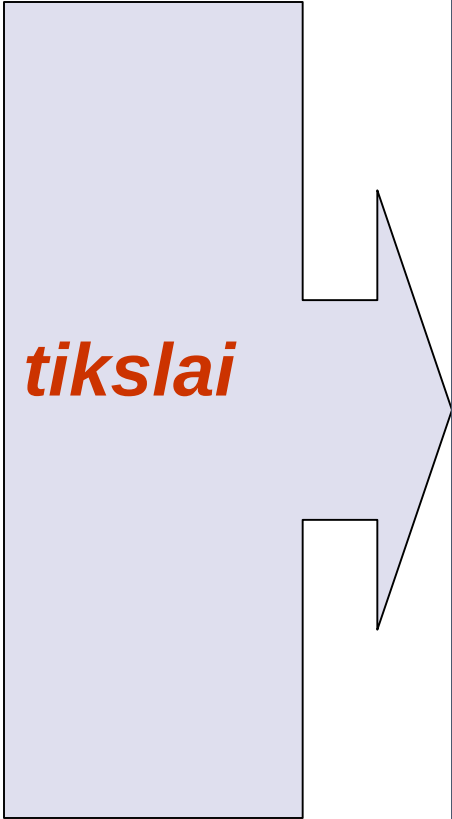
Patariamasis – vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, bet vienas priima sprendimus

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

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

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

Etikos ir elgesio kodeksų tikslai



tikslai

- darbo kultūros formavimas, skatinantis etišką elgesį ir netoleruojantis neetiško
- teisių bei atsakomybės numatymas
- pagrindinių principų nustatymas
- profesionaliųjų 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

Vidinės aplinkos įvertinimas

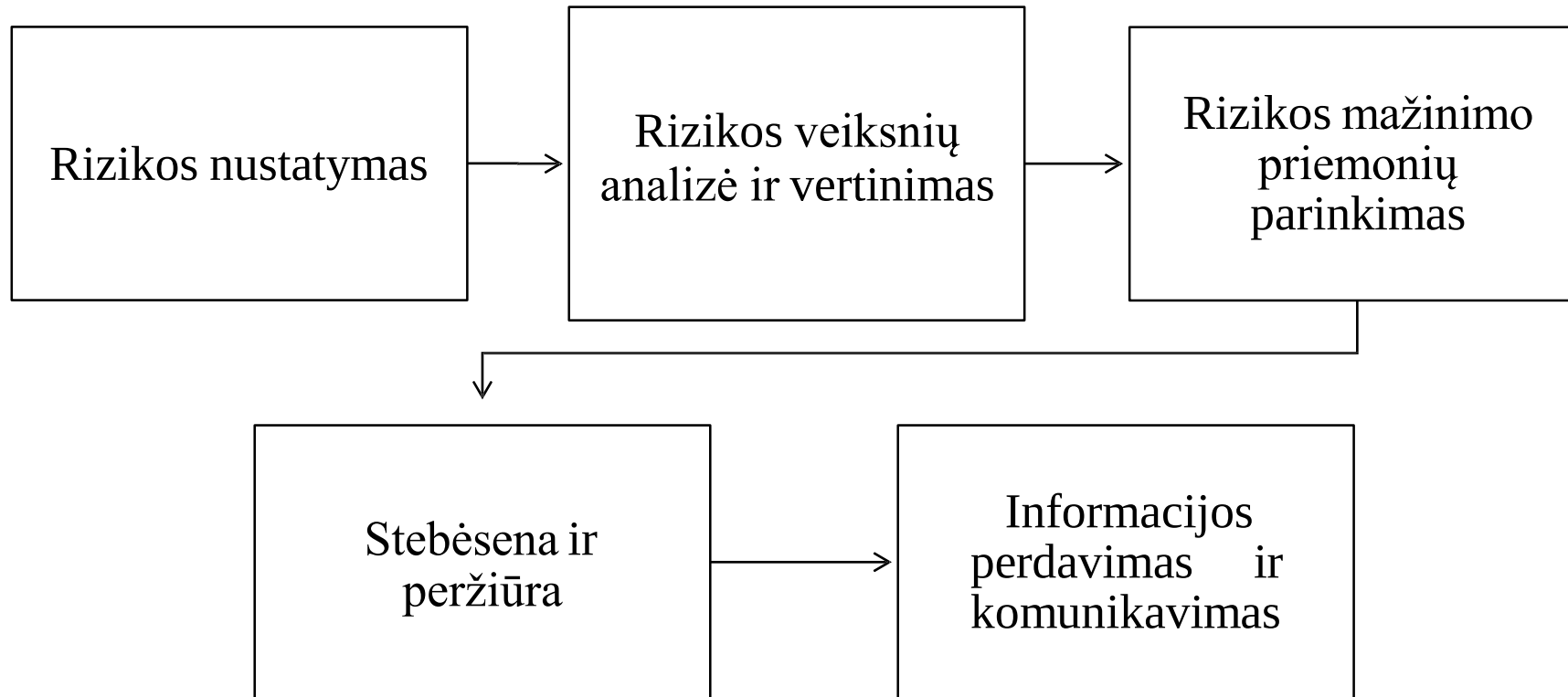
- Formali valdyba
- Vadovybės veiksmai skiriasi nuo deklaruojamų principų
- Pernelyg akcentuojami veiklos rezultatai (rezultatai bet kokia kaina)
- Nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų mokymams ir tobulėjimui
- Organizacija neturi vertybių ir etikos principų
- Stipri, nepriklausoma valdyba, dalyvaujanti strategijos formavime.
- Parengtas, išbaigtas ir darbuotojams komunikuotas etikos kodeksas.
- Rimtas požiūris į darbuotojų mokymus ir tobulėjimą.
- Subalansuota motyvacijos sistema.

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 – projektų rizikų sąrašas

Projekto etapas (A)	Tikslas (B)	Rizika C
I. Konkurso skelbimas	Užtikrinti, kad konkursas būtų paskelbtas tinkamu laiku	Pirkimo dokumentai neparengti laiku
		Pirkimo dokumentai parengti netinkamai
		Laiku nepaskelbtas išankstinis skelbimas
		Išankstinis skelbimas paskelbtas netinkamai
II. Sutarties pasirašymas	Užtikrinti, kad būtų gauti konkursiniai pasiūlymai	Negauta konkursinių pasiūlymų
	Užtikrinti, kad konkursinių pasiūlymų vertinimas būtų atliekamas tinkamai ir laiku	Vėluoja pasiūlymų vertinimas
		Pasiūlymų vertinimas atliktas netinkamai

Rizikos identifikavimo etapo rezultatas: identifikuotas rizikų sąrašas.

Rizikų identifikavimo metodika: Grupinės diskusijos, SSGG analizė, apklaustos, patikra vietoje.

Pavyzdys – projektų rizikų vertinimas (tęsinys)

Rizikų įvertinimo etapo rezultatas: **identifikuotų rizikų vertinimo lentelė**

Projekto etapas (A)	Tikslas (B)	Rizika C	Tikimybė (D)	Poveikis (E)	Rizikos balai (F) = (D) x (E)
I. Konkurso skelbimas	Užtikrinti, kad konkursas būtų paskelbtas tinkamu laiku	Pirkimo dokumentai neparengti laiku	2	2	4
		Pirkimo dokumentai parengti netinkamai	3	3	9
		Laiku nepaskelbtas išankstinis skelbimas	1	2	2
		Išankstinis skelbimas paskelbtas netinkamai	2	2	4
II. Sutarties pasirašymas	Užtikrinti, kad būtų gauti konkursiniai pasiūlymai	Negauta konkursinių pasiūlymų	2	3	6
	Užtikrinti, kad konkursinių pasiūlymų vertinimas būtų atliekamas tinkamai ir laiku	Vėluoja pasiūlymų vertinimas	3	2	6
		Pasiūlymų vertinimas atliktas netinkamai	3	3	9

Rizikos svarba nustatoma dauginant rizikos tikimybės balą iš poveikio įvertinimo balo – taip gaunamas kompleksinis rizikos svarbos įvertinimas. Tikimybės ir poveikio balai priskirti naudojantis aptartomis vertinimo skalėmis.

Rizikos poveikio vertinimas

Rizikos poveikio vertinimas turi būti kompleksiškas, apsvarstant įvairias poveikio sritis :

- 1.poveikis personalui (motyvacija, moralė, etikos normų laikymasis, socialinis klimatas organizacijoje, saugumas, darbingumas ir kt.);
 - 2.finansinis poveikis (padidėjusios veiklos sąnaudos, biudžeto nevykdymas, neefektyvus ar nepagrįstas lėšų panaudojimas);
 - 3.poveikis įvaizdžiui ir reputacijai (neigiamas įvaizdis visuomenės akyse, žiniasklaidos atsiliepimai);
 - 4.įsipareigojimų steigėjui ir kitoms suinteresuotoms šalims (pavyzdžiui, su tarpinstituciniu bendradarbiavimu susiję įsipareigojimai) vykdymas;
 - 5.veiklos nutraukimo ar nesugebėjimo teikti paslaugas, užtikrinti veiklos procesų funkcionavimą, poveikis.
- Naudojamasi nustatytų balų skalėmis.

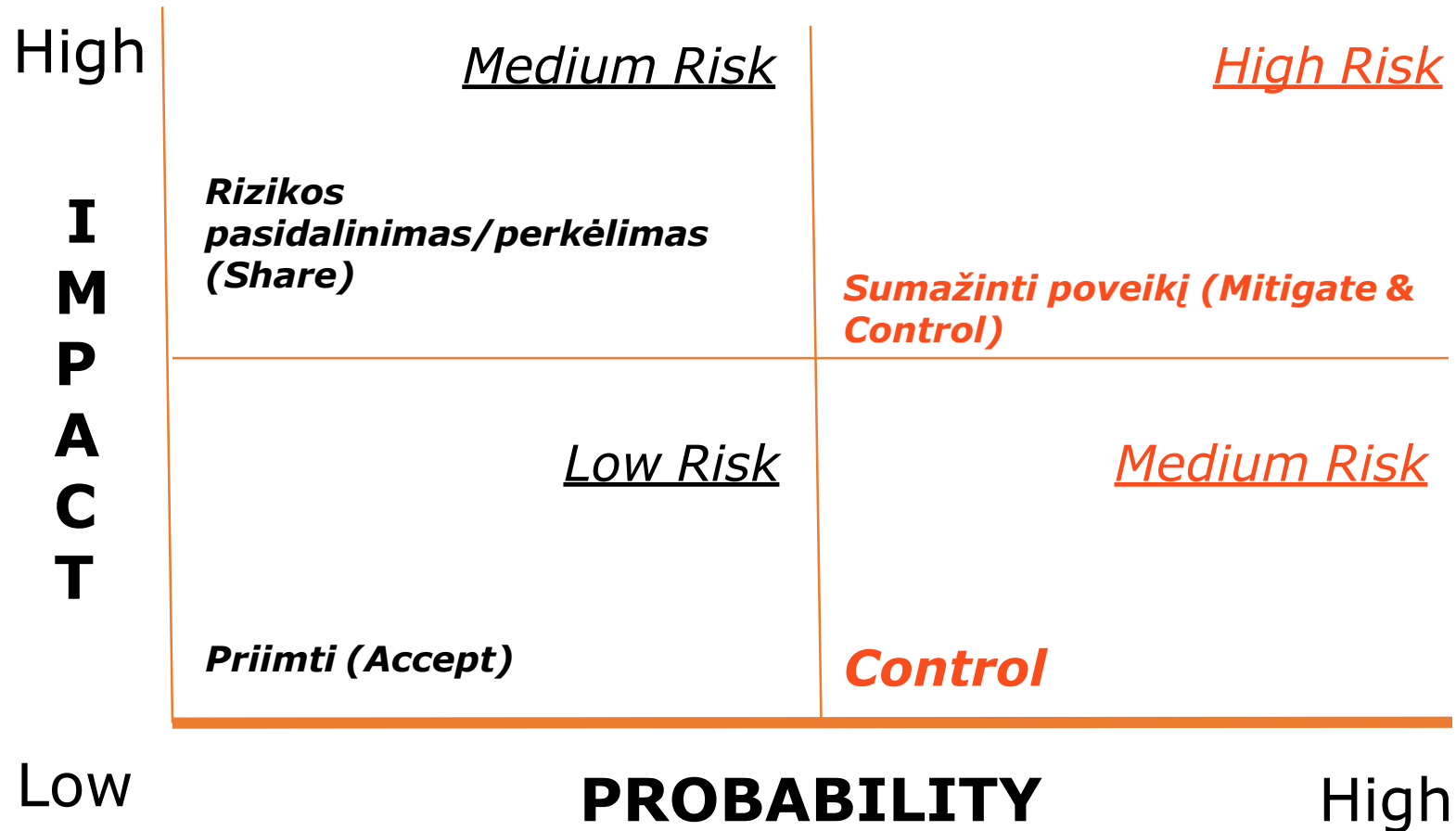
Rizikos valdymas (reagavimas į riziką)

- Kompleksinių priemonių taikymas (siekiant sumažinti ir tikimybę, ir poveikį).
- Rizikos vengimas taip pat yra jos valdymo priemonė.
- Jeigu tikslas susijęs su pernelyg didele rizika, galbūt verta jį peržiūrėti.

Pirmiausia kiekybiškai įvertinamas rizikos dydis.

- Galimi pasirinkimai:
- Priimti = Stebėseną.
- Išvengti = Eliminuoti (vengti tokios situacijos).
- Sumažinti = Įdiegti kontrolės procedūras.
- Pasidalinti = Dalintis su kuo nors (pvz., apsidrausti).

Impact (poveikis) vs. Probability tikėtinumas)



Tikimybės ir poveikio įvertinimo pavyzdys

Tikimybės įvertinimas

5	4	3	2	1
Labai tikėtina (50–100%)	Gana tikėtina (20–50%)	Tikėtina (10–20%)	Nelabai tikėtina (1–10%)	Mažai tikėtina (<1%)

Poveikio įvertinimas

5	4	3	2	1
Kritinis poveikis	Reikšmingas poveikis	Vidutinis poveikis	Nežymus poveikis	Nereikšmingas poveikis

Finansiniai nuostoliai dėl neefektyvaus lėšų panaudojimo:

>1 mln. eurų	>500 tūkst. eurų - 1 mln. eurų	>100 tūkst.eurų - 500 tūkst.eurų	>10 tūkst. eurų - 100 tūkst. eurų	<10 tūkst.eurų
--------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------

Atitiktis keliamiems išoriniams reikalavimams:

Kritinių sistemų sutrikimas, reikšminga teisinė byla, turinti plataus masto neigiamą poveikį organizacijai. esminis išorinių reikalavimų pažeidimas, pakenkiantis reputacijai	Reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas ar svarbios informacinės sistemos darbo sutrikimas, kuris negali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas	Reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas	Nereikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris negali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas	Nereikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas
---	--	---	---	---

Strategijos įgyvendinimas ir organizacijos reputacija:

Nesugebėjimas įgyvendinti strateginių uždavinių ar svarbiausių funkcijų, organizacijos išlikimo klausimas	Reikšmingas poveikis organizacijos strategijai, iš esmės pakenkta organizacijos reputacijai	Ribotas poveikis organizacijos veiklos strategijai, vidutinės	Nežymus poveikis organizacijos strategijai,	Minimalus poveikis strategijai ir reputacijai
---	---	---	---	---

Žmogiškieji ištekliai – vadovaujančios grandies darbuotojų kaita per 1 metus:

>5	3–4	2–3	1–2	1
----	-----	-----	-----	---

Pavyzdys

Veiklos rizikų vertinimas

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 (tęsinys)

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 veikla

- Kontrolės veikla 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 veikla apima visą eilę veiklos rūšių, tokių kaip tvirtinimai, leidimai, tikrinimai, derinimai, veiklos rezultatų tikrinimai, turto apsauga, informacinių sistemų kontrolės

Pareigų atskyrimas

- Taikomas siekiant sumažinti įgaliojimų koncentracijos riziką ir padidinti vidaus kontrolių veiksmingumą.
- Atskiriamos atsakomybės už fizines operacijas su turtu ir jo apskaita. Taip sumažinama grobstymų rizika.

Patvirtinimas /suderinimas

- Reikalavimas, kad sandorį arba veiksmą patvirtintų atitinkamus įgaliojimus turintis darbuotojas / vadovas
- Užkerta kelią nesankcionuotai veiklai
- *Pavyzdys* – visos apmokamos tiekėjų sąskaitos yra patvirtinamos atitinkamo vadovo
- Naujo tiekėjo sukūrimas ir įvedimas į apskaitos sistemą turi būti patvirtintas atitinkamo vadovo

Limitai

- Tam tikros operacijos atlikimui skirtingo lygmens darbuotojams nustatomi skirtingi limitai (t.y. kuo aukštesnio rango darbuotojas, tuo didesnės vertės operaciją jis gali patvirtinti).
- Gali būti taikomas kaupiamasis limitas (pvz. jeigu vieno tiekėjo bendra sąskaitų suma viršija X sumą, jas turi patvirtinti aukštesnio rango darbuotojas). Taip sumažinama dirbtinio operacijų skaidymo rizika.
- Itin didelių operacijų atlikimui gali būti reikalingas kolegialaus organo (pvz. valdybos ir pan. sprendimas).

Sutikrinimas

- Sutikrinimas atliekamas, kad įsitikinti, ar įvedamos operacijos parametrai atitinka iš anksto numatytą reikšmę.
- *Pavyzdys* – informacinė sistema neleidžia atlikti mokėjimo tiekėjui, kuriam sistemoje nebuvo suformuotas užsakymas ir kurio prekės nėra gautos į sandėlį.
- Išlaidos nėra patvirtinamos, jeigu jos viršija biudžetą
- Materialaus turto inventorizacija.
- Likučių su kreditoriniais ir debitoriniais suderinimas

Fizinės turto apsaugos priemonės

- Taikomos siekiant sumažinti įgaliojimų koncentracijos riziką ir padidinti vidaus kontrolių veiksmingumą
- *Pavyzdys* – inventORIZACIJA.

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 įgyvendinamas 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.

Vidaus kontrolės apribojimai

- Subjektyvus vertinimas (kontrolės efektyvumą riboja žmogaus subjektyvus vertinimas)
- Problemos – Net gerai sukurta vidaus kontrolė gali neveikti (darbuotojai neteisingai supranta nurodymus, subjektyvaus vertinimo klaidos, žmogiškojo faktoriaus lemtos klaidos)
- Situacijos, kai vadovybė nepaiso kontrolės (žemas sąžiningumo ir kontrolės sąmoningumo lygis)
- Susimokymas
- Kaštų-naudos santykis

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.

Vidaus kontrolė, tai...

- yra procesas. Kontrolė pati savaime nėra tikslas, tai priemonė jam pasiekti;
- vykdo žmonės. Tai nėra tik politikos vadovai ir formos. Tai žmonės kiekviename organizacijos lygyje;
- gali būti tik pakankamu, bet ne absoliučiu garantu vadovybei;
- padeda įgyvendinti organizacijos tikslus įvairiose veiklos srityse.

Pavyzdys

- Švietimo, kultūros ir sporto departamentas nori padidinti gyventojų užimtumą. Tam jis siūlo statyti naują daugiafunkcinį centrą, išduoti kiekvienam piliečiui po „kultūros čekį“ ir sumažinti bilietų kainas. Kad veikla būtų **ekonomiška, efektyvi ir rezultatyvi**, vadovybė turi įvertinti, ar pagal jos pasiūlymus įmanoma pasiekti nustatytus tikslus ir kiek kainuos kiekvienas pasiūlymas.

Kontrolės aplinka

- Departamentas turi užtikrinti, kad bus gautas reikiamas subsidijavimas ir projektas bus laiku įgyvendintas. Taip pat turi įsitikinti, kad jo organizacinė struktūra tinkama vykdyti naujai veiklai.

Rizikos vertinimas

- Vienas iš galimų rizikos veiksnių – 1) nesąžiningos organizacijos gali siekti subsidijos, bet gavusios ją, panaudoti ne pagal paskirtį. 2) apsilankymų centruose skaičius nepadidės. 3) kai kurie pasiūlymai pareikalaus daugiau lėšų nei numatyta jų biudžete.

Kontrolės veikla

- Kontrolės veikla, kurią galima organizuoti – tai biudžeto kontrolė, kurios metu faktinės išlaidos lyginamos su biudžetu, tikrinama projekto atlikimo pažanga ir reikalaujama pagrįsti biudžeto *viršijimą*. Tikrinti organizacijų išlaidas pagal sąskaitas faktūras ir nemokėti subsidijos lėšų (ar jų dalies), kol peržiūra nebaigta.

Informavimas ir komunikacija

- Šiomis aplinkybėmis informavimo ir komunikavimo veikla gali apimti susitikimų su projekto specialistais dokumentavimą, ataskaitas, kurios rodo apie biudžeto laikymąsi ir projekto pažangą.

Stebėseną

- Biudžeto viršijimo paaiškinimų analizė, dėl darbų ar mokėjimų vėlavimo mokamų palūkanų analizė yra stebėsenos dalis.

Situacijų analizė

- Rizikos vertinimas
- Sporto sektoriaus gero valdymo principai

2. Veiklos vertinimas (VOR pagrindas)

- *Nenutrūkstamas informacijos apie pagrindinius rodiklius rinkimas ir analizė* bei faktinių rezultatų palyginimas su planuojamais rezultatais, siekiant įvertinti, ar tinkamai įgyvendinama programa, projekto politika
- Veiklos vertinimas suteikia realią galimybę *mokytis ir prisitaikyti*, kad būtų galima pasiekti planuotų rezultatų

Veiklos vertinimas viešajame sektoriuje **tikslai ir apimtis**

Tikslas: objektyviai patikrinti ir įvertinti, ar Įstaigoje yra sukurtos ir veikia adekvačios vadybos ir kontrolės priemonės, galinčios užtikrinti ekonomišką, efektyvią ir veiksmingą Įstaigos veiklą.

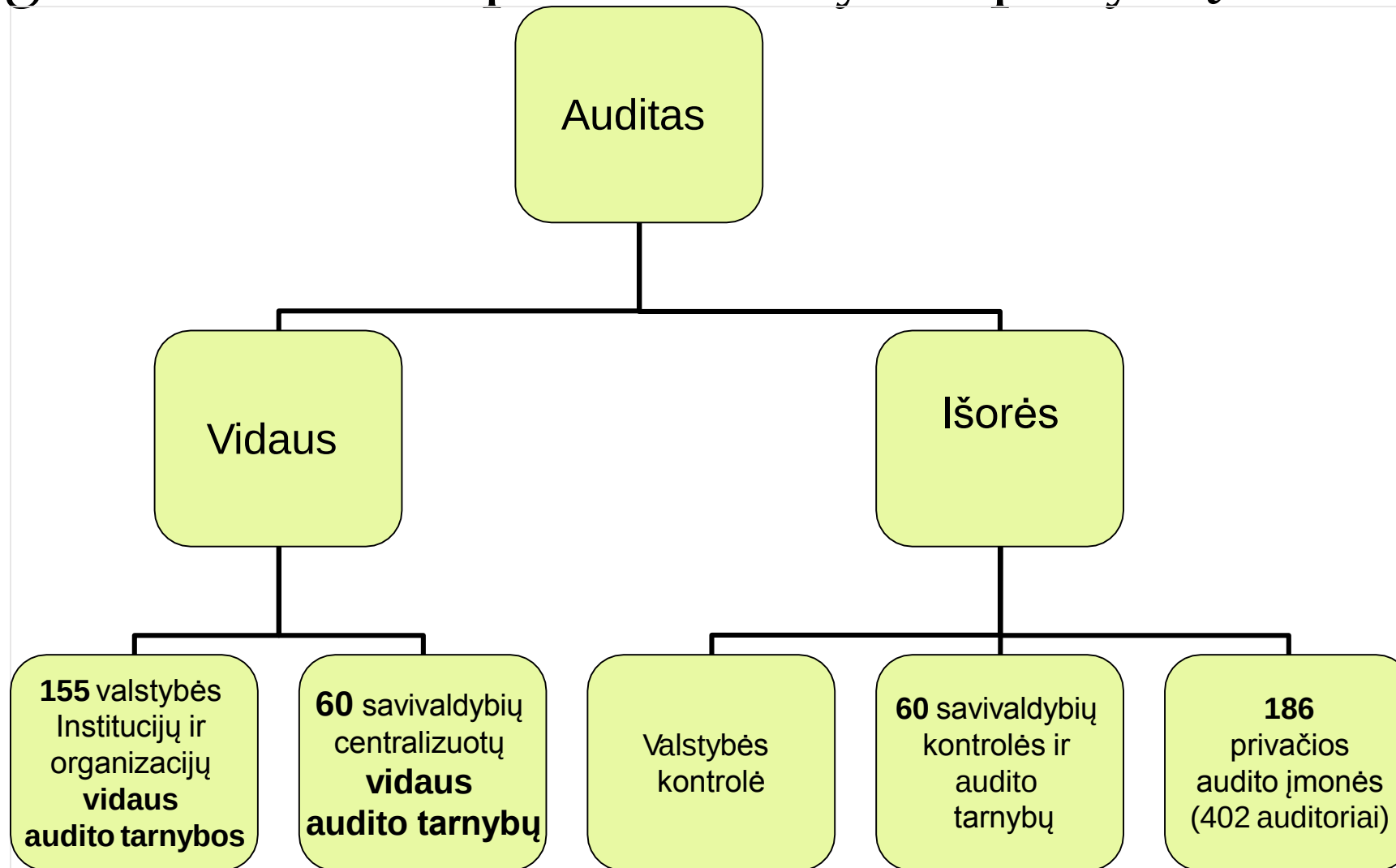
Įstaigos vadovybė yra atsakinga už valdymo priemonių, skirtų:

- Įsigyti tinkamos kokybės išteklius, reikiamu kiekiu, tinkamu laiku ir vietoje už mažiausią įmanomą kainą (*ekonomiškumas*);
- Pasiekti optimalų santykį tarp paslaugų ar kitų rezultatų ir jų gamybai naudojamų išteklių (*efektyvumas*); ir
- Pasiekti politikos tikslus, veiklos tikslus ir kitą numatomą poveikį (*veiksmingumas*).

Reguliariai vertinti Įstaigų veiklą, siekiant efektyvaus savivaldybės turto naudojimo bei užtikrinti tinkamą savivaldybės interesų atstovavimą Įstaigose, kurių steigėjas (dalininkas) yra savivaldybė (VK).

Auditas

Pagal institucinės priklausomybės požymį

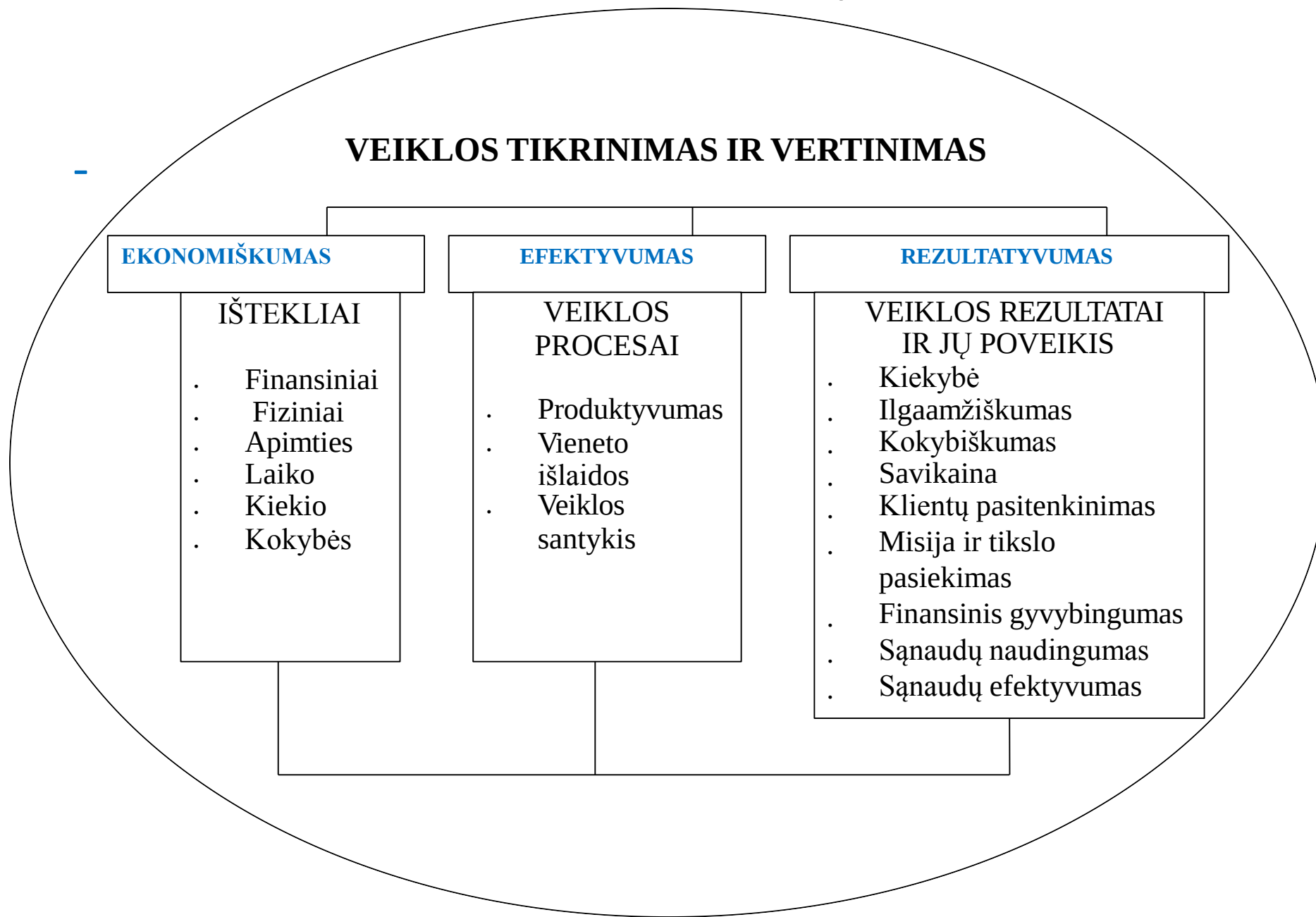


172 audito įmonės/ 342 auditoriai

Veiklos audito nauda viešajame sektoriuje

- Suteikia informaciją visuomenei, ar įstaiga įvykdė savo įsipareigojimus dėl skirtų asignavimų.
- Skatina įstaigos programų vykdytojus būti atsakingais už ekonomišką, efektyvų ir rezultatyvų programų įvykdymą. Tai gali skatinti geresnį viešųjų paslaugų teikimą, taip pat didina viešąją atskaitomybę ir valdymą.
- Padeda identifikuoti problemines sritis, įskaitant veiksnius, kurie kelia problemų. Tai padeda rasti alternatyvius sprendimus, ty rekomendacijas, kaip patobulinti politiką, procedūras ir struktūrą, kuri galėtų padėti sumažinti nuostolius ir neefektyvumą;
- Padeda įvertinti asmenų ir padalinių ar skyrių veiklos rezultatus organizacijoje. Akivaizdu, kad veiklos auditai padeda kritiškai vertinti, kaip laikomasi teisinių reikalavimų, politikos kryptčių, tikslų ir procedūrų;
- Padeda piliečiams susipažinti su įvairių įstaigų programų ir veiklos valdymu.
- Veiklos auditai gali būti pagrindas sprendimams dėl būsimos finansavimo ir prioritetų

Veiklos vertinimo aspektai



3E koncepcija

Ekonomiškumas
(economy)

Išteklių, kurie reikalingi tam tikram rezultatui gauti, minimizavimas, išlaikant atitinkamą kokybę.

Efektyvumas
(*efficiency*)

Santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių.

Rezultatyvumas
(effectiveness)

Nustatytų tikslų įgyvendinimo lygis, panaudojus išteklius.

Ekonomiškumas – „mažinti sąnaudas“

- Ekonomiškumas - minimalus išteklių panaudojimas išlaikant nustatytą produkto ir / ar teikiamų paslaugų kokybę. Tai išteklių (finansinių, darbo, laiko, materialinių ir kitų) sunaudojimas.
- Nagrinėjama:
 - ar įstaiga įsigyja tinkamos rūšies ir kokybės išteklių už mažiausią kainą;
 - ar įsigyja reikiamą išteklių kiekį ir reikiamu laiku (pvz., ar įsigyti kompiuteriai naudojami veikloje, ar laikomi sandėlyje);
 - ar valdo savo išteklius mažindama veiklos sąnaudas;
 - ar buvo galima vykdyti veiklą kitokiu būdu, sumažinant veiklos sąnaudas.

Ekonomiškumo vertinimo metodai apima: išlaidų ar kainų, mokamų už išteklius, palyginimą su lyginamosiomis išlaidomis (pvz., egzistuojančiomis privačiame sektoriuje), istorinėmis išlaidomis, ar išlaidų santykį su visomis programai skirtomis išlaidomis. Dėmesys sutelkiamas į finansinių bei fizinių išteklių ekonomiškumą.

Neekonomiško išteklių naudojimo požymiai

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

Vertinant veiklą ekonomiškumo 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.

Efektyvumas – „kuo geriau panaudoti turimus išteklius“

- Efektyvumas - santykis tarp pagaminto produkto ir / ar paslaugų apimties ir jiems panaudotų išteklių.
- Esminis klausimas, - ar Įstaigą galėjo padidinti produktų (paslaugų), pasiektų rezultatų apimtį ar pagerinti kokybę, panaudodama tokį pat išteklių kiekį.
- Nagrinėjama:
 - ar tų pačių rezultatų buvo galima pasiekti panaudojus mažiau išteklių;
 - ar tuos pačius išteklius buvo galima panaudoti geresniems (kiekio ir kokybės požiūriu) rezultatams pasiekti;
 - ar naudojami darbo metodai yra racionalūs (protingi, tinkami);
 - ar buvo problemų, nereikalingo dubliavimo (funkcijų, pareigų), kurių buvo galima išvengti.

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).

Efektyvumo rodiklių pavyzdžiai

- Gali būti: produktų (paslaugų) savikaina (pvz., vidutinė vienos mokymo valandos kaina; sukurtos darbo vietos kaina), gali būti įvertintas darbo efektyvumo lygis (pvz., per dieną sutvarkomų prašymų paramai gauti skaičius).
- Efektyvumui įvertinti reikia efektyvumo rodiklius (pvz., sukurtų produktų (paslaugų), rezultatų savikainą ir pan.) **palyginti** su nustatytais bendrais ar įstaigos priimtais standartais, pažangiausia praktika, panašių įstaigų atitinkamais dydžiais ar ankstesnių laikotarpių dydžiais. Kai konkrečių standartų neįmanoma pritaikyti, reikia remtis turima informacija ir įrodymais bei audito metu atlikta analize.
- Efektyvumas – tai techniškai išmatuotinas išėigos ir įeigos santykis.
- Svarbiausi efektyvumo rodikliai: vieneto savikaina ir produktyvumas
- *Bendrasis produktyvumas = pagamintų vnt. skaičius : gamybos sąnaudų*

Rezultatyvumas – „pasiekti nustatytus tikslus“

- **Rezultatyvumas** - suprantamas kaip tikslų pasiekimo lygis, taip pat kaip santykis tarp pasiekto efekto ir tikslams pasiekti panaudotų išteklių.
- Vertinant rezultatyvumą atliekama tikslų pasiekimo analizė (palyginama nustatyti tikslai su sukurtais produktais (paslaugomis), pasiektais rezultatais ir poveikiu).
- Nagrinėjama:
 - kokiomis priemonėmis siekiama tikslo, ar sukurti produktai (paslaugos) padėjo pasiekti nustatytus tikslus;
 - ar stebimas poveikis iš tikrųjų yra Įstaigos veiklos, o ne išorės veiksnių pasekmė;
 - ar Įstaigos sukurtų produktų (paslaugų) kokybė atitinka numatytus tikslus ir visuomenės narių lūkesčius;
- Vertinimo keblumų gali atsirasti ir dėl Įstaigos suformuluotų abstrakčių tikslų, kuriuos gali būti sunku susieti su pamatuojamais rodikliais.

Nerezultatyvios veiklos požymiai

- Neaiškiai 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.

Rezultatyvumo vertinimas

- Rezultatyvumas gali būti nustatytas įvairiais būdais, įskaitant produkcijos kiekį, kokybę, savalaikiškumą.
- Tikrinant dėl išėigos kiekio: reikia ištirti koks vienetų skaičius atitinka reikalavimus ir poreikius (gali būti nagrinėjimas neįvykdytų užduočių ar darbų kiekis). Galima išmatuoti išėigos santykį lyginant su poreikiais (paslaugų prašymai). Išėigos kokybę parodo defektų nebuvimas užbaigtuose vienetuose, paslaugų adekvatumas. Kokybė galėtų būti išėigos vieneto požymiu.

Viešųjų paslaugų teikėjai

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

Auditas

Pastebėjimai/ trūkumai dėl sporto įstaigų veiklos

- Veiklos planai
 - Veiklos plane nenurodyti konkretūs, aiškiai suformuluoti vertinimo kriterijai (kriterijų reikšmės), kurie leistų daryti palyginimus, vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą. Nenurodyti resursai. Veiklos planas iš dalies neatitinka vykdytos veiklos.
- Viešųjų pirkimų vykdymo
 - Viešųjų pirkimų procedūrų pažeidimai.
- Spragos vidaus kontrolės funkcionavime
 - Nesukurta vidaus kontrolės sistema
 - Vidaus kontrolė įvertinta: 1 – gerai, 4 – patenkinamai, 1 – nevertinta
- Darbo užmokesčio skaičiavimo klaidos
- Turto naudojimo racionalumo klausimai
 - Perduotas nekilnojamasis ir kitas turtas naudojamas neracionaliai

Pastebėjimai/ trūkumai

- Įstaigų veiklos ataskaitos – neaišku, ar pasiekti visi numatyti tikslai
- Įstaigos turėtų analizuoti ir apibendrinti pasiektus veiklos rezultatus. Būtina įvertinti ne tik renginių kiekį, bet ir kokybę. Įstaigos lavina, ugdo asmenybę.
- Vadovaujantis LR biudžeto sandaros įstatymu, 9 str. 2 dalies 4 p. vadovas turi tvirtinti įstaigos struktūrą, pareigybių sąrašą.
- Neužimtos pareigybės – spręsti jų reikalingumo klausimą.
- Darbuotojai. Darbuotojų galimybės kelti kvalifikaciją (kvalifikacijos kėlimo planai pagal individualius poreikius), didinti motyvaciją tobulėti, planuojamas mokymosi poreikis, atestacija pagal nustatytas tvarkas.
- Jeigu trūksta darbuotojų, gali neigiamai atsiliepti paslaugų prieinamumui.

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

Pavyzdys (1), SC veiklos vertinimas efektyvumo požiūriu

- Tikslas – įvertinti veiklą efektyvumo aspektu ir atskleisti veiklos tobulinimo galimybes:
 - Ar SC rezultatai atitinka užsibrėžtus tikslus?
 - Ar tinkamai sukurta ir veikia SC vidaus kontrolė?
 - Ar SC veikla vykdoma vadovaujantis galiojančiais teisės aktais ir Centro patvirtintais reglamentais?
- Nagrinėjamos sritys:
 - SC veiklos planai ir jų įgyvendinimo rezultatai
 - SC Viešieji pirkimai
 - SC turto efektyvus panaudojimas (užimtumas...)
 - SC veiklą reglamentuojantys teisės aktai ir kt. reglamentai

Vertinama (tęsinys)

SC veiklą reglamentuojantys teisės aktai ir kt. reglamentai

- SC nuostatai;
- Teisės aktai reglamentuojantys viešuosius pirkimus;
- SC sudarytos trumpalaikio turto nuomos, paramos, panaudos, bendradarbiavimo sutartys su paslaugų teikėjais ir pan.
- Vidinės tvarkos

SC veiklos planų įgyvendinimas

- SC strateginis veiklos planas
- Bendras SC metinis veiklos planas
- Programos, planai ir pan.

Vertinama (tęsinys)

SC lėšos

- Lėšų struktūra
- Kiek proc. pagal rūšis sudaro gautos lėšos?
- Planuoti ir panaudoti asignavimai
- Gal galima būtų daugiau uždirbti iš teikiamų paslaugų?
- Kokios gautų lėšų didėjimo / mažėjimo tendencijos
- Projektinės veiklos skatinimas
- Išlaidų struktūros analizė

Vertinama (tęsinys)

SC turto valdomas, naudojamas ir disponuojamas turtas

- Neatlygintinai valdomas ir naudojamas turtas
- Turto panaudojimo tvarkaraščiai (kiek užimta laiko? Kiek nepanaudota?)
- Sutarčių pagrįstumas

Viešieji pirkimai

- VPĮ, ar racionaliai naudojamos pirkimams lėšos?

Dokumentai, pagrindžiantys VPĮ reikalavimus

Finansų kontrolės reikalavimai

Vidaus kontrolės procedūros

Einamųjų metų veiklos rodikliai lyginami su ankstesniu laikotarpiu (efektyvumo). Pasiekti rezultatai lyginami su nustatytais tikslais, atsižvelgiant į panaudotus resursus šiems tikslams pasiekti (rezultatyvumas). Vertinimo kriterijai svarbu - audito rezultatams ir išvadoms pagrįsti.

Pavyzdys (2), SC veiklos vertinimas ekonomiškumo požiūriu

Tikslas – įvertinti, ar teisėtai ir ekonomiškai naudojamos savivaldybės biudžeto lėšos skirtos SC veiklai vystyti

Vertinimo kriterijai:

- savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimas vykdomų programų uždavinių įgyvendinimui;
- įstaigos veiklos rodikliai;
- įgyvendinamų priemonių ir skiriamo finansavimo atitiktis sporto plėtros kryptims.

Analizuojama ir vertinama

- biudžeto asignavimų panaudojimas išlaidų sąmatų vykdymui bei numatytiems tikslams pasiekti, ar ekonomiškai naudojami visi įstaigos turimi ištekliai, įskaitant ir žmogiškuosius.

Pavyzdys (3), SC veiklos vertinimas veiklos valdymo požiūriu

- Įstaigos veikla, apskaitos politika, vidaus kontrolė
 - patvirtinta apskaitos politika, sąskaitų planas ir kt. tvarkos, reglamentuojančios įstaigos veiklą.
 - patvirtinta valdymo politika, vidaus kontrolės sistema, kuri yra valdymo sistemos dalis. Vidaus kontrolė yra visuma pasirinktų priemonių ir būdų, naudojamų įstaigos turtui apsaugoti, apskaitos dokumentų teisingumui ir numatytai valdymo politikai užtikrinti.
- SC struktūra ir darbuotojų tarifikacijų sąrašai
- Pareigybių aprašymai, dokumentai dėl darbuotojų priėmimo į darbą, vadovo įsakymai atestacijos, atostogų, darbo apmokėjimo, premijavimo ir kitais klausimais, darbuotojo asmens kortelės ir kiti dokumentai pagal nustatytus reikalavimus.
- Darbo laiko apskaitos tabeliai, darbo užmokesčio žiniaraščiai, atostoginių išmokėjimo žiniaraščiai, nedarbingumo pažymėjimo ligos laikotarpiais, komandiruočių priskaitymai...
- Įvairios darbo tvarkos taisyklės, ...

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

Nuo išlaidų/ procesų rezultatų valdymo į veiklos tikslų ir rezultatų valdymą

Istorinis požiūris

Programa, projekto valdymas buvo sutelktas į:

- išteklius (kas buvo išleista)
- veiklą / veiksmus (kas buvo padaryta)
- rezultatus (kas buvo pagaminta)

VORT požiūris

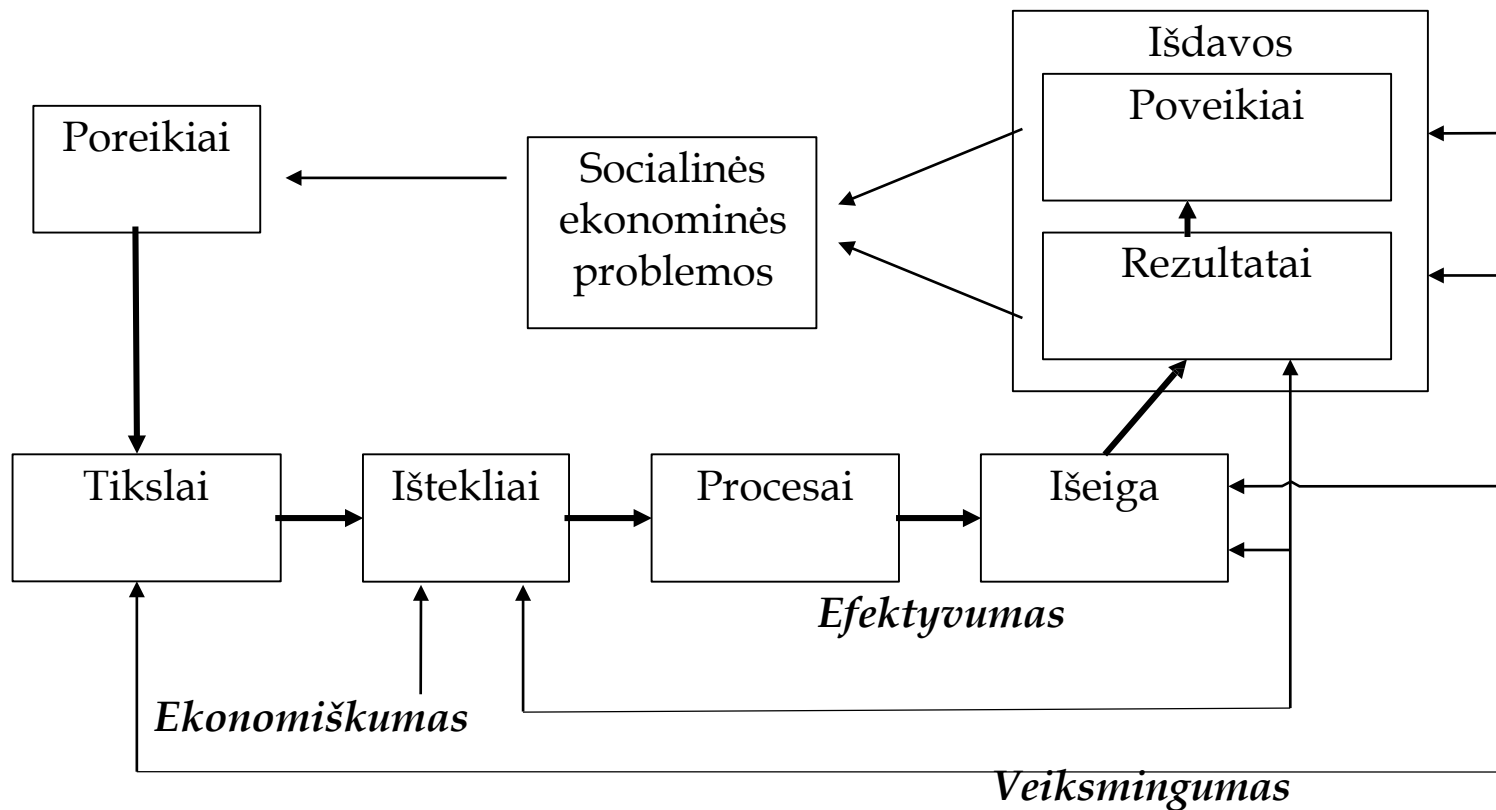
Pagrindinis klausimas:

- Ar mes darome pažangą sprenddami problemą, kurią iš pradžių ketinome išspręsti?
- VORT naudojamas siekti veiklos rezultatų, dėmesį sutelkiant į planavimo ir įgyvendinimo etapus ir faktinius ilgesnio laikotarpio rezultatus

Pagrindiniai VORT įrankiai

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

Kas yra loginis modelis?

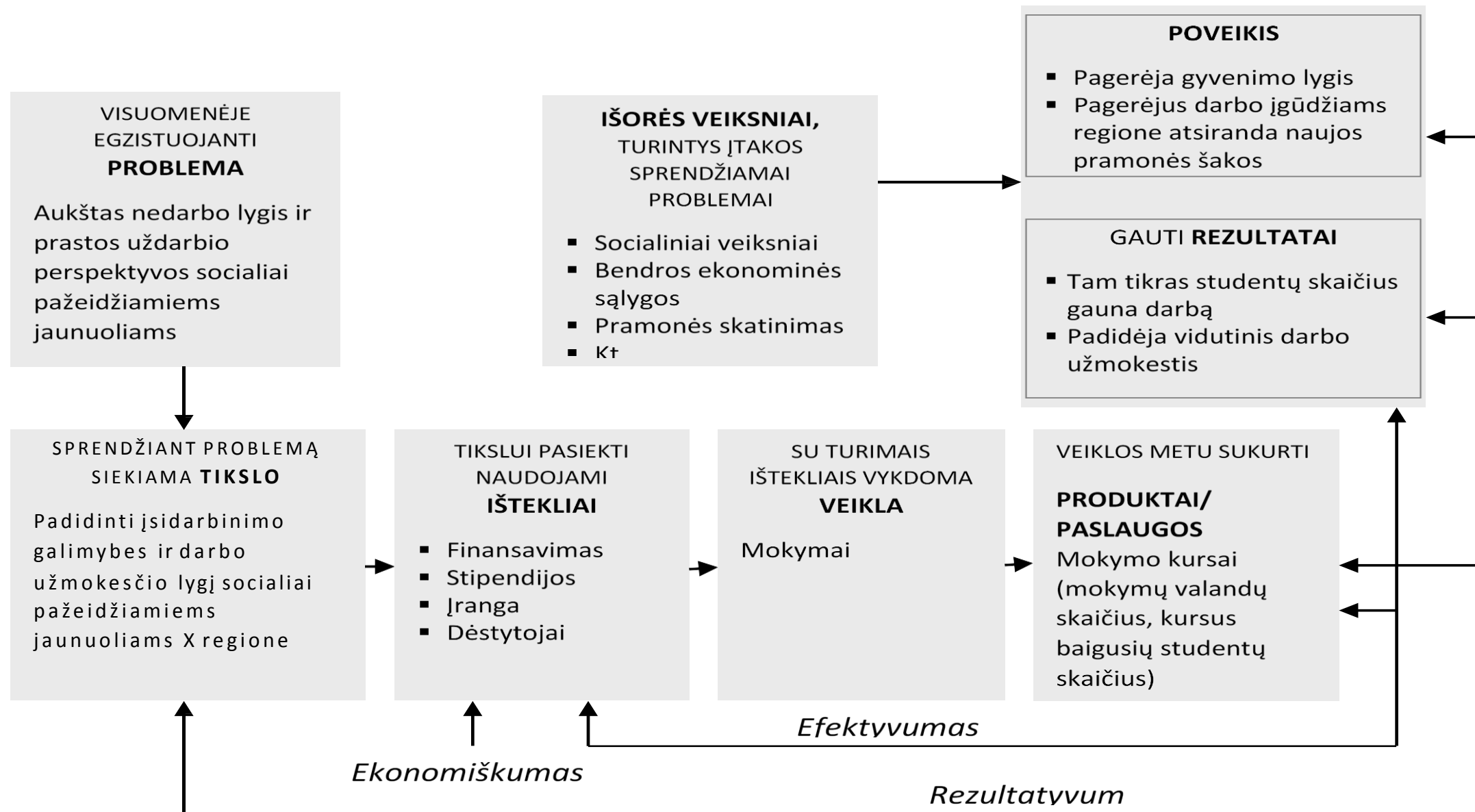


Loginis modelis (LM) – tai yra virtualus arba loginis priežasties ir pasekmės atvaizdavimas.

Tai 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



Loginio programos modelio pavyzdys

Ištekliai (indėliai)	Veikla		Rezultatas - poveikis		
	Veikla/ procesai	Dalyvavimas	Trumpalaikis (Išėja)	Vidutinio laikotarpio (Pokytis)	Ilgalaikis (Poveikis)
<i>Į ką investuojama?</i> Personalą Savanorius Laiką Pinigus Tyrimus Medžiagas Įrengimus Technologijas Dalyvius	Kas daroma? Vedami seminarai, susirinkimai Teikiamos paslaugas Naudojami ištekliai Mokoma, teikiami patarimai Palengvina- mas partnerių darbas	Kas dalyvauja? Klientai Agentūros Sprendimų priėmėjai Vartotojai	<i>Kokie yra trumpalaikiai rezultatai?</i> Mokymas Informacija Žinios Požiūris Sugebėjimai 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

Užsienio šalių strateginio planavimo sistemų ir į veiklos rezultatus orientuotų biudžetų atvejų analizė

- 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.
- Be to, 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 koncepcija 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?

Klausimas diskusijai

- Ar Lietuvos savivaldybių sporto paslaugų teikėjai gali pasiekti geresnių rezultatų?
- Ar galima sukurti efektyvesnę paslaugų teikimo sistemą?

Klausimai?

Ačiū už dėmesį