



AUKŠČIAUSIOJI
AUDITO INSTITUCIJA
NAUDINGI • VERTINAMI • ATPAŽĖSTAMI

BIUDŽETO VALDYSENOS BRANDOS VERTINIMAS

2018 m. spalio 10 d. Y-11



TURINYS

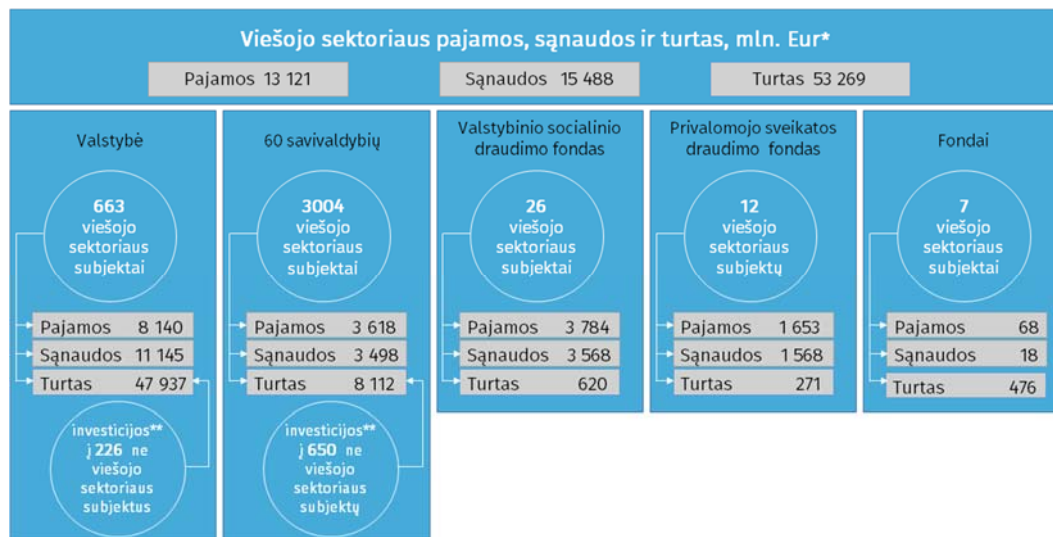
ĮŽANGA	3
1. BIUDŽETO VALDYSENOS BRANDOS LYGIAI.....	7
2. BIUDŽETO VALDYSENA NEPERKOPĖ PIRMOJO BRANDOS LYGIO – TAISYKLĖMIS GRĮSTOS KLASIKINĖS BIUROKRATIJOS.....	9
2.1. Valstybinių auditų rezultatų signalai.....	10
2.2. Veiklos vertinimo (matavimo) trūkumai.....	11
2.3. Veiklos informacijos inkorporavimo trūkumai	14
2.4. Veiklos informacijos naudojimo trūkumai.....	16
PRIEDAI	18
1 priedas. Vertinimo apimtis ir metodai.....	18
2 priedas. Keturi idealūs veiklos valdymo tipai	20
3 priedas. 2015–2018 m. I pusm. audituose pateikti pastebėjimai dėl biudžeto valdysenos trūkumų pagal biudžeto valdysenos komponentus, vnt.....	23
4 priedas. 2015–2018 m. I pusm. audituose pateikti pastebėjimai dėl biudžeto valdysenos trūkumų pagal viešojo sektoriaus subjektus, vnt.....	24

ĮŽANGA

Valstybės ir savivaldybių politikai įgyvendinti visuomenei svarbiose srityse – užtikrinti piliečių saugumą, užimtumą, švietimo ir mokslo, sveikatos priežiūros prieinamumą, kurti palankią aplinką ūkio plėtrai ir t. t. – reikalingi finansiniai ištekliai. Siekdami šių tikslų, biudžetų asignavimų valdytojai sudaro veiklos planus, kuriuose numato gautų finansinių išteklių panaudojimą: tvirtina programas ir priemones, reikiamas lėšas tikslams pasiekti, vertinimo kriterijus, matuojančius tikslų pasiekimą. Lietuvoje sudaromi ir tvirtinami valstybės, savivaldybių, Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo ir kt. biudžetai¹.

2017 metais 3,7 tūkst. viešojo sektoriaus subjektų gavo per 13 mlrd. Eur pajamų, valdė 53,3 mlrd. Eur turto ir patyrė per 15 mlrd. Eur viešosios politikos tikslų įgyvendinimo sąnaudų (žr. 1 pav.). Investicijos į 876 ne viešojo sektoriaus subjektus sudarė 6,7 mlrd. Eur.

1 pav. Viešojo sektoriaus pajamos, sąnaudos ir turtas 2017 m., mln. Eur



* Nacionalinio finansinių ataskaitų rinkinio duomenimis, o viešojo sektoriaus subjektų grupių duomenys – pagal viešojo sektoriaus subjektų konsoliduotųjų finansinių ataskaitų duomenis.

** Investicijos į ne viešojo sektoriaus subjektus įskaitomos į viešojo sektoriaus subjektų grupės finansinio turto vertę. Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2017 m. nacionalinį finansinių ataskaitų rinkinį, viešojo sektoriaus subjektų konsoliduotąsias finansines ataskaitas ir Viešojo sektoriaus apskaitos ir konsolidavimo informacinės sistemos 2017 m. ataskaitas²

Lemiamos įtakos efektyviam valstybės tikslų įgyvendinimui, panaudojant turimus finansinius išteklius, turi biudžeto valdysena, apimanti tiek biudžeto sudarymo ir vykdymo, tiek atsiskaitymo už pasiektus rezultatus ir finansinių išteklių panaudojimą valdymą. Biudžeto valdysena yra pagrindas, sukuriantis sąlygas racionaliui ir skaidriam valstybės išteklių paskirstymui ir panaudojimui. Tinkamas biudžeto formavimas ir valdymas yra svarbus, siekiant suvaldyti neigiamas ekonomines pasekmes, spręsti valstybės skolos didėjimo ar neskaidraus finansų valdymo problemas.

¹ Privatizavimo fondo, Rezervinio (stabilizavimo) fondo, Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo, Garantinio fondo, Ilgalaikio darbo išmokų fondo.

² Dėl šių duomenų teisingumo auditoriai pareiškė sąlyginę nuomonę, plačiau žr. valstybinio audito ataskaitą „2017 metų nacionalinio finansinių ataskaitų rinkinio ir valstybės skolos duomenų ir jos valdymo vertinimas“.

Lietuvoje siekiama įtvirtinti pažangią į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto praktiką (angl. *Performance based budget*), t. y. dėmesį sutelkti į pamatuojamus siekius ir skirti tam reikiamus išteklius; veiklą vykdyti pagal programas, kurios užtikrintų šiuos pasiekimus³. Tikslui pasiekti nuo 1999 m., įgyvendinant biudžeto sandaros reformą⁴, asignavimų valdytojams skiriami biudžeto asignavimai pradėti tvirtinti pagal programas. Vyriausybė 2002 m. patvirtino Strateginio planavimo metodiką⁵, o nuo 2006 m. asignavimų valdytojų veiklos rezultatai pradėti vertinti pagal efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijus⁶. 2009–2012 m. Vyriausybės kanceliarija kartu su Finansų ministerija įgyvendino projektą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“, kuris sudarė prielaidas į rezultatus orientuoto valdymo įrankių sukūrimui.

Ypač aktuali biudžeto valdysena tampa, siekiant kuo geresnių rezultatų ir didesnio poveikio su ribotais finansiniais ištekliais. Lietuvoje valdžios sektoriaus pajamos yra vienos mažiausių ES – Lietuva 2015–2017 m. užėmė 24–25-ą vietą⁷.

Įvertindama didėjančią biudžeto valdysenos klausimų svarbą, XVII Vyriausybė 2017 m. įtraukė juos į planuojamų darbų sąrašą, numatydama strateginio planavimo ir biudžeto formavimo sistemos pertvarką, didinant orientaciją į rezultatus ir užtikrinant finansinį tvarumą⁸.

Ekspertų nuomone, praktikoje į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto sudarymo ir veiklos valdymo skiriamoji linija vis labiau nyksta⁹. Tai matyti ir analizuojant procesus Lietuvoje: viešojo sektoriaus veikla finansuojama valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų bei kitų valstybės finansų lėšomis, veiklos ir biudžeto planavimo, tvirtinimo, įgyvendinimo ir atsiskaitymo procesai yra tarpusavyje susiję (žr. 2 pav.). Taigi, nuo biudžeto ir veiklos valdymo kokybės – ar pagrįstai nustatomi valstybės ir instituciniai prioritetai bei tikslai, ar jie tinkamai susiejami su finansiniais ištekliais, kaip efektyviai vykdoma veikla ir panaudojama informacija apie rezultatus – priklauso visuomenei teikiamų paslaugų kokybė ir gyventojų lūkesčių patenkinimas, paskatos mokėti mokesčius.

³ International Monetary Fund, *From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies*, 2003.

⁴ LR Seimo 1998-10-22 rezoliucija „Dėl Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros koncepcijos“. Nuo 2001 m. įstatymu patvirtintų valstybės biudžeto asignavimų bendrą sumą pagal asignavimų valdytojų vykdomas strateginių veiklos planų programas paskirsto Vyriausybė.

⁵ LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“.

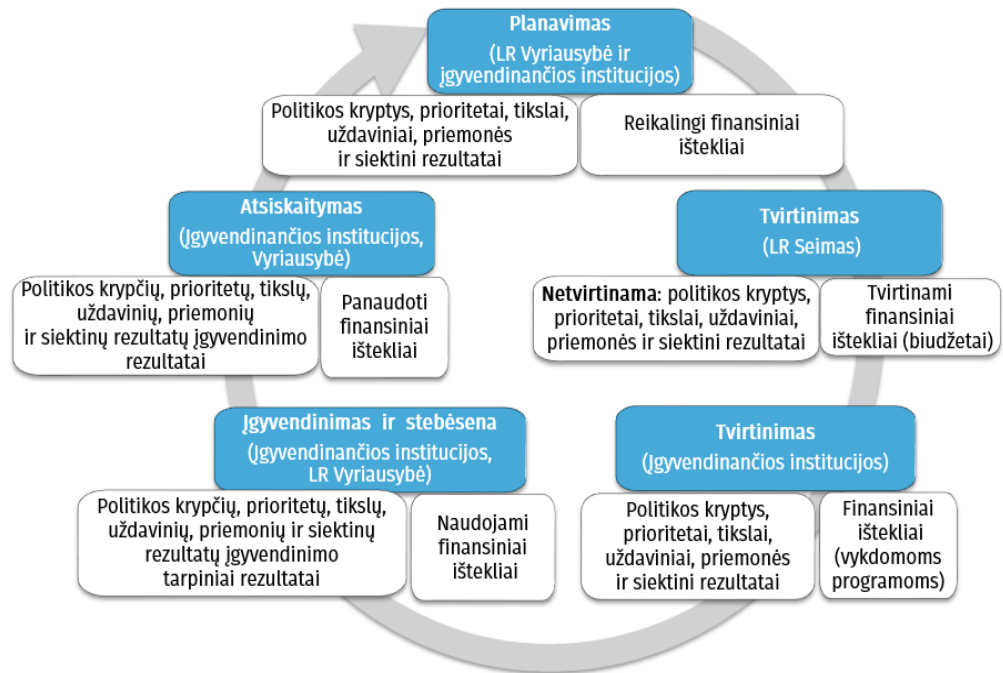
⁶ LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (2004-11-16 nutarimo Nr. 902 redakcija).

⁷ Eurostato duomenys (valdžios sektoriaus pajamos). Prieiga per internetą: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

⁸ LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plano, patvirtinto 2017-03-13 nutarimu Nr. 167, 3.1.5 darbas.

⁹ Moynihan, D., & Beazley, I. *Toward Next-Generation Performance Budgeting: Lessons from the Experiences of Seven Reforming Countries*. World Bank Publications, 2016, p. 3.

2 pav. Veiklos planų ir biudžeto sudarymo bei įgyvendinimo etapai ir dalyviai



Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal LR biudžeto sandaros įstatymą¹⁰, LR sveikatos draudimo įstatymą¹¹, LR valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sandaros įstatymą¹², Strateginio planavimo metodiką¹³

Viešojo sektoriaus veiklos valdymo tobulinimui ypač didelis dėmesys pasaulyje pradėtas skirti XX a. pabaigoje¹⁴, bet įvairių veiklos valdymo elementų daugelio šalių viešajame sektoriuje buvo taikoma ir anksčiau. Siekiami palyginti skirtingų šalių veiklos valdymo sistemas, G. Bouckaert ir J. Halligan, viešąjį administravimą ir valdymą analizuojantys mokslininkai, sukūrė veiklos valdymo lyginamosios analizės modelį¹⁵. Jo turinį iš esmės atkartoja EBPO išskirti biudžeto gero valdymo principai¹⁶.

EBPO parengti biudžeto gero valdymo principai

- Biudžeto asignavimų paskirstymas turi būti suderintas su nacionaliniais tikslais, viešosiomis politikomis, vyriausybės prioritetais ir t. t.
- Biudžeto ir jo vykdymo duomenys turi būti vieši, atviri, skaidrūs ir prieinami ir tarnauti kaip informacijos šaltinis formuojant politiką ir ją įgyvendinant ir t. t.
- Biudžeto vykdymo ataskaitos, tinkamai sukonstravus atsiskaitymo procesą, gali teikti naudingos informacijos apie veiklos rezultatus ir gautą naudą ateityje paskirstant biudžeto išteklius ir t. t.
- Turi būti užtikrinama, kad biudžeto procesą lydėtų nuolatiniai veiklos rezultatų ir gautos naudos vertinimai, tinkama sprendimams priimti savalaikė, išsami, nuosekli ir palyginama informacija apie pasiektus rezultatus ir t. t.
- Ir kt.

¹⁰ LR biudžeto sandaros įstatymas, 1990-07-30 Nr. I-430.

¹¹ LR sveikatos draudimo įstatymas, 1996-05-21 Nr. I-1343.

¹² LR valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sandaros įstatymas, 2001-10-11 Nr. IX-547.

¹³ Patvirtinta LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimu Nr. 827 (su naujausiais pakeitimais ir papildymais).

¹⁴ Bouckaert G., Halligan J., Managing Performance, 2008, p.11.

¹⁵ Ten pat.

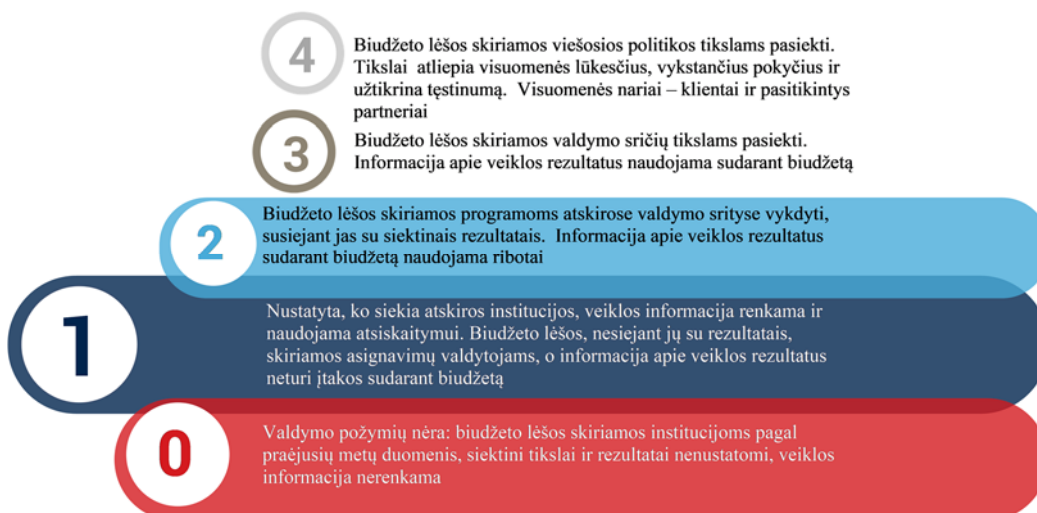
¹⁶ OECD. Recommendation of the Council on Budgetary Governance, 2015.

Valstybės kontrolės atliekamų auditų metu nuolat nustatoma su biudžeto valdysena susijusių trūkumų. Atsižvelgiant į biudžeto valdysenos svarbą racionaliam ir skaidriam valstybės išteklių paskirstymui ir panaudojimui, buvo nutarta įvertinti biudžeto valdysenos brandą Lietuvoje. Turint tokį vertinimą atsiranda galimybė apibrėžti, kokios biudžeto valdysenos brandos siekiama bei parinkti reikiamas priemones, einant šio tikslo link. Atsižvelgdami į nykstantį skirtumą tarp į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto sudarymo ir veiklos valdymo bei artimus jų valdymo principus, nusprendėme G. Bouckaert ir J. Halligan sukurtą veiklos valdymo lyginamosios analizės modelį papildyti biudžeto valdymo elementais ir taikyti vertinant biudžeto valdysenos brandą.

Atliekamais auditais Valstybės kontrolė siekia skatinti audituojamus subjektus gerinti veiklos rezultatus, audito ataskaitose nurodydama tobulintinus veiklos aspektus ir (ar) šalintinus trūkumus. Biudžeto valdysenos brandą vertinome apibendrinę 2015–2018 m. I pusr. valstybinių auditų metu teiktus pastebėjimus dėl biudžeto sudarymo ir vykdymo ir veiklos valdymo trūkumų.

Atlikę biudžeto valdysenos brandos vertinimą nustatėme, kad Lietuvoje branda kol kas neperžengė pirmojo lygio (žr. 3 pav.), kurį tarptautiniai ekspertai vadina klasikine taisyklėmis grįsta biurokratija.

3 pav. Biudžeto valdysenos brandos lygis



Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusr. atliktus auditus ir vertinimus

Vis dar kyla sunkumų formuojant politiką ir nustatant veiklos prioritetus, kuriant strategijas ir planuojant veiklas ir finansinius išteklius joms įgyvendinti, nustatant vertinimo kriterijus, stebint ir vertinant įgyvendinimo procesus. Tobulintinas ir informacijos panaudojimas – dažnai atsiskaitymas už biudžeto ir veiklos vykdymą yra tik formalumas, todėl ataskaitų duomenys nėra tinkami sprendimų priėmimui: pateikiama tik skaitinė informacija, jos neįvertinant, pateikiama netiksli ir (ar) neišsami informacija, į rezultatus neatsižvelgiama planuojant veiklą ir sudarant ateinančių laikotarpių biudžetus.

Vertinimo apimtis ir taikyti metodai išsamiau aprašyti 1 priede „Vertinimo apimtis ir metodai“.

1. BIUDŽETO VALDYSENOS BRANDOS LYGIAI

Biudžeto valdysenos brandos vertinimą atlikome vadovaudamiesi G. Bouckaert ir J. Halligan sukurtu veiklos valdymo lyginamosios analizės modeliu¹⁷, kurio, kaip minėta, turinį atkartoja EBPO biudžeto gero valdymo principai. Modelyje išskiriami penki veiklos valdymo tipai:

- Tradicinis veiklos vykdymas – tai brandos požymių neturintis veiklos valdymo lygis: nereikalaujama valdyti informacijos apie veiklą ir nėra sukurta biurokratinio mechanizmo veiklos informacijos inkorporavimui ir naudojimui, o supratimas apie veiklos valdymą yra intuityvus ir subjektyvus¹⁸.
- Veiklos administravimas – mažiausiai brandus veiklos valdymo lygis. Autoriai jį vadina klasikiniu taisyklėmis grįstos biurokratijos pavyzdžiu – veiklos valdymas vyksta, nes to reikalauja teisės aktai.
- Veiklų valdymas. Tai brandesnis veiklos valdymo lygis nei veiklos administravimas, bet veiklos valdymas vis dar nėra nuoseklus, sisteminis ir integruotas – turima daug įvairiems tikslams skirtos, nebūtinai tarpusavyje susijusios, informacijos apie rezultatus.
- Veiklos valdymas. Veiklos informacija sistemingai ir darniai generuojama, inkorporuojama ir naudojama.
- Veiklos valdysena – brandžiausias veiklos valdymo lygis, kurio, autorių vertinimu, kol kas nėra pasiekusi nė viena šalis, ir kuris apima viešojo sektoriaus ribas peržengiantį tarpinstitucinį bendradarbiavimą, visuomenės įtraukimą į veiklos valdymą ir pasitikėjimą.

Veiklos valdymo tipui nustatyti autoriai siūlo analizuoti tokius veiklos valdymo komponentus: veiklos vertinimą (matavimą), veiklos informacijos inkorporavimą ir veiklos informacijos naudojimą.

Siekdami veiklos valdymo lyginamosios analizės modelį taikyti biudžeto valdysenos brandos vertinimui, veiklos valdymo tipus susiejome su biudžeto valdysenos elementais (1 lentelė). Vertindami biudžeto valdysenos brandą, kuri šioje ataskaitoje grindžiama valstybinių auditų rezultatais, laikėme, kad:

- Tradiciniame veiklos vykdymo etape finansiniai ištekliai skiriami institucijų funkcijoms vykdyti pagal praėjusių metų lėšų panaudojimo duomenis, siektini veiklos rezultatai nenustatomi.
- Veiklos administravimo brandos lygyje informacija apie veiklos rezultatus yra, tačiau ji nelemia pokyčių sudarant ir vykdant biudžetą.
- Veiklų valdymo brandos lygyje biudžetas sudaromas pagal programas, jis gali atsakyti į įvairius klausimus, pvz., kiek kainuoja tam tikros programos vykdymas.
- Veiklos valdymo brandos lygyje užtikrinama, kad sudarant biudžetą bus tinkamai atsižvelgta į informaciją apie veiklos rezultatus.

¹⁷ Bouckaert G., Halligan J., *Managing Performance*, 2008.

¹⁸ Ten pat, p. 69.

- Veiklos valdysenos brandos lygyje užtikrinama, kad sudarant biudžetą bus atsižvelgta ne tik į informaciją apie veiklos rezultatus, bet ir į visuomenės pateiktas pastabas bei nuomones.

Vertindami biudžeto valdysenos sistemos komponentus laikėme, kad:

- Veiklos vertinimas (matavimas) – nustatymas, kokiai veiklai vykdyti ir kiek finansinių išteklių bus skiriama, kokie yra veiklos tikslai, uždaviniai ir vykdytojai, kokiais kriterijais bus matuojami veiklos rezultatai, kas ir kokiomis priemonėmis rinks, analizuos ir vertins informaciją apie panaudotus finansinius išteklius bei pasiektus veiklos rezultatus ir pan.
- Veiklos informacijos inkorporavimas – sukūrimas priemonių, metodų ir būdų, formalizuojančių finansinių išteklių ir veiklos rezultatų vertinimą ir naudojimą dokumentuose ir procesuose, susijusiuose su biudžeto sudarymu ir jo įgyvendinimu.
- Veiklos informacijos naudojimas – atskaitomybės už panaudotus finansinius išteklius ir pasiektus rezultatus užtikrinimas ir sprendimų priėmimas, vadovaujantis turima informacija: formuojant politiką, planuojant pokyčius, išteklių, atsakomybių ir kompetencijų paskirstymą ir t. t. (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Veiklos valdymo tipai ir biudžeto valdysenos elementai

	Tradicinis veiklos vykdymas	Veiklos administravimas	Veiklų valdymas	Veiklos valdymas	Veiklos valdysena
	0	1	2	3	4
Veiklos vertinimas (matavimas)	Intuityvus ir subjektyvus.	Administracinių duomenų, daugiausiai – indėlio ir proceso kiekybės – registravimas.	Vertinami kiekybiniai ir kokybiniai veiklos rezultatai. Suprantama veiklos kokybės vertinimo svarba. Specializuotos veiklos vertinimo sistemos.	Vertinamas veiklos ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas, suinteresuotų šalių lūkesčiai. Skiriamas dėmesys veiklos kokybės vertinimui. Hierarchinė veiklos vertinimo sistema.	Vertinamas veiklos ekonomiškumas, efektyvumas, rezultatyvumas, visuomenės pasitikėjimas. Visuomenės nariai tampa ne tik klientais, bet ir partneriais.
		Mikro lygis. Vertinama vienos institucijos veikla.	Mikro ir mezo lygis. Vertinama institucijos veikla ir srities viešoji politika.	Mikro ir mezo lygis. Vertinama ir susiejama priežastiniais ryšiais institucijos (-jų) veikla ir kelių sričių viešoji politika.	Mikro, mezo ir makrolygis.
	Siektini finansuojamos veiklos tikslai ir rezultatai nenustatomi.	Gaunami finansiniai išteklių siejami dažniausiai tik su kiekybiniais institucijos veiklos rezultatais. Finansinių išteklių panaudojimo efektyvumas ir rezultatyvumas nevertinamas.	Gaunami finansiniai išteklių siejami su kiekybiniais ir kokybiniais institucijos ir srities viešosios politikos rezultatais. Horizontalių planavimo dokumentų naudojimo užuomazgos. Finansinių išteklių panaudojimo efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimas ribotas.	Gaunami finansiniai išteklių siejami su kiekybiniais bei kokybiniais institucijos ir kelių sričių viešosios politikos rezultatais horizontaliuose planavimo dokumentuose. Vertinamas atskirų viešosios politikos sričių finansinių išteklių panaudojimo efektyvumas ir rezultatyvumas.	Gaunami finansiniai išteklių siejami su visuomenei aktualiais kiekybiniais bei kokybiniais viešosios politikos rezultatais. Vertinamas valstybės finansinių išteklių panaudojimo efektyvumas ir rezultatyvumas.

	Tradicinis veiklos vykdymas	Veiklos administravimas	Veiklų valdymas	Veiklos valdymas	Veiklos valdysena
	0	1	2	3	4
Veiklos informacijos inkorporavimas	Nėra.	Šiek tiek – į pavienius veiklos ir biudžeto sudarymo ir vykdymo procesus, formalus.	Į tarpusavyje nesusijusias ir tiesioginės įtakos biudžeto sudarymui neturinčias atskirų valdymo funkcijų sistemas. Inkorporavimas į biudžeto derybas ribotas.	Sisteminė vidinė veiklos ir biudžeto informacijos integracija visuose biudžeto sudarymo ir vykdymo cikluose. Siekiama suderinti informacijos pasiūlą ir paklausą.	Inkorporavimas hyper dinamiškas. Suderinta veiklos ir biudžeto informacijos pasiūla ir paklausa.
Veiklos informacijos naudojimas	Nėra ar beveik nėra.	Ribotas. Atsiskaitymui institucijos viduje administraciniais tikslais už atskirus ciklus ir procesus. Nustatomi standartai.	Atsiskaitymui institucijos viduje atskirų, nebūtinai susijusių, procesų valdymo tikslais. Standartai peržiūrimi ir keičiami.	Nuoseklus, visapusiškas ir pastovus informacijos naudojimas valdymo tobulinimo ir viešosios politikos tikslais.	Nuoseklus, visapusiškas ir pastovus informacijos naudojimas valdymo tobulinimo, viešosios politikos ir visuomeniniais tikslais.
	Biudžetas sudaromas pagal praėjusių metų lėšų panaudojimo duomenis, finansuojamas institucijų funkcijų vykdymas.	Veiklos informacija sudarant biudžetą neturi lemiamos įtakos, ji naudojama antrame plane. Biudžeto lėšos, nesiejant jų su siekiamais rezultatais, skiriamos asignavimų valdytojams.	Veiklos informacijos naudojimas sudarant biudžetą yra ribotas. Biudžeto lėšos skiriamos programoms vykdyti, susiejant jas su siektiniais rezultatais.	Veiklos informacija naudojama sudarant biudžetą. Biudžeto lėšos skiriamos valdymo sričių tikslams pasiekti.	Veiklos informacija ir visuomenės pastabos ir nuomonės, pateiktos grįžtamojo ryšio metu, naudojamos sudarant biudžetą. Įvertinami įvykų pokyčiai ir nauji tikslai, užtikrinamas tęstinumas. Biudžeto lėšos skiriamos viešosios politikos tikslams pasiekti.

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal: Bouckaert G., Halligan J., Managing Performance, 2008; Pollitt C., Bouckaert G., Public Management Reform. A comparative analysis – New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State, 2011; Demeulenaere E., Corvo L., Bouckaert G., Meneguzzo M., Measuring performance based budgeting in Flemish and Italian municipalities, 2013.

Daugiau apie G. Bouckaert ir J. Halligan išskirtus idealius veiklos valdymo tipus ir jų taikymą 2 priede.

2. BIUDŽETO VALDYSENA NEPERKOPĖ PIRMOJO BRANDOS LYGIO – TAISYKLĖMIS GRĮSTOS KLASIKINĖS BIUROKRATIJOS

Vienas iš Valstybės kontrolės uždavinių yra skatinti teigiamą ir veiksmingą valstybinio audito poveikį valstybės finansų valdymo ir kontrolės sistemai bei į rezultatus ir visuomenės poreikius orientuotam viešajam valdymui. Atliekamų auditų metu vertinami biudžeto valdysenos kokybei įtakos turintys veiksniai: valstybės biudžeto sudarymas, vykdymas, valstybės turto naudojimas, audituojamų subjektų veiklos ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas ir kt.

Valstybės kontrolė 2015–2018 m. I pusr. atliko valstybės biudžeto formavimo, valstybės nekilnojamojo turto valdymo, jos politikos tikslų įgyvendinimo švietimo, socialinės apsaugos, teisėsaugos, kultūros ir kt. sričių sisteminius veiklos auditus. Biudžeto valdysenos klausimai nuolat analizuojami Valstybės kontrolei vertinant valstybės biudžeto, Privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF), Valstybinio socialinio draudimo fondo (toliau – VSDF) ir kitų fondų ataskaitų rinkinių teisingumą bei lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais teisėtumą.

Vykdydama biudžeto politikos kontrolės institucijos funkcijas, Valstybės kontrolė stebėjo, analizavo ir vertino fiskalinės drausmės taisyklių laikymąsi ir biudžeto politikos tikslų įgyvendinimą, teikė išvadas dėl ekonominės raidos scenarijaus tvirtinimo, valdžios sektoriaus finansinių rodiklių ir kt.

Atlikdami biudžeto valdysenos brandos vertinimą išanalizavome 2015–2018 m. I pusr. atliktus auditus, vertinimus ir pateiktas išvadas (toliau – auditai). 94 audituose buvo pateikta beveik 500 pastebėjimų, susijusių su biudžeto valdysena visose viešojo sektoriaus subjektų grupėse: valstybės, savivaldybių, Valstybinio socialinio draudimo ir Privalomojo sveikatos draudimo fondų subjektų grupėse, išteklių fonduose. Siekdami nustatyti biudžeto valdysenos brandą, vertinome pateiktų pastebėjimų turinį, kuris rodo vieną ar kitą biudžeto valdysenos brandos lygį.

2.1. Valstybinių auditų rezultatų signalai

Įvertinę auditų metu pateiktus pastebėjimus, nustatėme, kad Lietuvoje biudžeto valdysenos branda kol kas neperžengė pirmojo brandos lygio – tai rodo 68 proc. visų pastebėjimų (žr. 2 lentelė ir 3 priedas). Tarptautiniai ekspertai šį lygį apibūdina kaip klasikinę taisyklėmis grįstą biurokratiją. Tai yra turime teisės aktais nustatytas biudžeto sudarymo ir vykdymo, strateginio planavimo, veiklos vertinimo ir stebėsenos bei kitas į rezultatus orientuoto valdymo įrankius reglamentuojančias tvarkas, tačiau jas vykdant vis dar kyla sunkumų, ypač veiklos vertinimo etape: nustatant prioritetus, kuriant strategijas ir planuojant veiklas joms įgyvendinti, paskirstant atsakomybes ir nustatant vertinimo kriterijus, ypač kokybinius, stebint ir vertinant įgyvendinimo procesus.

Pažymėtina, kad šis pasiektas biudžeto valdysenos brandos lygis nėra tvarus: 20 proc. atvejų veikla nėra valdoma, t. y. sudarant ir vykdant biudžetą nenustatyti siektini tikslai ir (ar) rezultatai, nerenkama informacija apie jų pasiekimą, nepaskirtos atsakingos institucijos ir (ar) asmenys už funkcijų vykdymą ir t. t. Tačiau biudžeto valdysena viešajame sektoriuje turi ir 2 brandos lygio požymių (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Auditų metu pateiktų pastebėjimų pasiskirstymas pagal biudžeto valdysenos brandos lygius, proc.

	Biudžeto valdysenos brandos lygiai				Iš viso, proc.
	0	1	2	3	
Veiklos vertinimas (matavimas)	23	69	8	0	100
Veiklos informacijos inkorporavimas	17	75	8	0	100
Veiklos informacijos naudojimas	3	63	34	0	100
Iš viso, proc.	20	68	12	0	100

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusr. atliktus auditus ir vertinimus

Biudžeto valdysenos brandai pasiekti aukštesnį lygį neleidžia auditų metu pastebėta tendencija – viešojo sektoriaus subjektai nevykdo teisės aktų reikalavimų: nevykdo jiems pavestų funkcijų, neparengia veiklos strategijų, planų, programų, neatlieka vertinimų, užduotis atlieka vėliau ir mažesnės nei reikalaujama apimties ir t. t. Tokie nevykdymo atvejai sudaro 10 proc. pateiktų pastebėjimų. Jei šių nevykdymo atvejų nebūtų, biudžeto valdysenos branda įgautų daugiau 2 brandos lygio požymių (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Auditų metu pateiktų pastebėjimų pasiskirstymas pagal biudžeto valdysenos brandos lygius, jei nebūtų nevykdymo atvejų, proc.

	Biudžeto valdysenos brandos lygiai				Iš viso, proc.
	0	1	2	3	
Iš viso, proc.	18	61	21	0	100

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusr. atliktus auditus ir vertinimus

Biudžeto valdyseną vertindami viešojo sektoriaus subjektų grupėse matome, kad labiausiai ji yra pažengusi valstybės sektoriuje: daugiausiai įrodymų, kad biudžeto branda yra pasiekusi 1 lygį, turintį 2 brandos lygio požymių, ir mažiausiai pastebėjimų dėl to, kad veikla nėra valdoma (žr. 4 lentelė ir 4 priedas). Žemesnis biudžeto valdysenos brandos lygis pasiektas valdant Valstybinio socialinio draudimo ir Privalomojo sveikatos draudimo fondų bei savivaldybių veiklą ir biudžetus – auditų metu teikta daugiausiai pastebėjimų dėl šių sektorių veiklos trūkumų, rodančių, kad nėra veiklos valdymo.

4 lentelė. Auditų metu pateiktų pastebėjimų pasiskirstymas pagal biudžeto valdysenos brandos lygius ir viešojo sektoriaus subjektų grupes*, proc.

	Biudžeto valdysenos brandos lygiai				Iš viso, proc.
	0	1	2	3	
Valstybė	15	70	15	0	100
Savivaldybės	35	63	2	0	100
VSDF	60	40	0	0	100
PSDF	33	67	0	0	100

* Išteklių fondų biudžeto valdysenos brandos lygio nevertinome dėl nedidelio pateiktų pastebėjimų skaičiaus (4 vnt.)

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusr. atliktus auditus ir vertinimus

Taigi, norint nuosekliai pereiti prie brandesnių biudžeto valdysenos lygių, reikia ne tik pašalinti 1 brandos lygio spragas, bet kai kuriais atvejais net įvesti paprasčiausius valdymo elementus: nuspręsti ko siekiame, kas tai atliks, kaip matuosime rezultatus ir ką su šia informacija darysime.

Toliau pateikiame informaciją apie biudžeto valdysenos trūkumus pagal komponentus: veiklos vertinimą (matavimą), veiklos informacijos inkorporavimą ir šios informacijos naudojimą.

2.2. Veiklos vertinimo (matavimo) trūkumai

Veiklos vertinimas (matavimas) yra pirmas etapas, siekiant valdyti į veiklos rezultatus orientuotą biudžetą. Vadovaujantis galiojančia tvarka, viešojo sektoriaus subjektai planuoja veiklą strateginių veiklos planų programose, tvirtina sričių ir institucijų veiklos

prioritetus, siektinus tikslus ir rezultatus, susiedami juos su finansiniais ištekliais. Veiklos rezultatų pasiekimo ir tam skirtų finansinių išteklių panaudojimo stebėsenai sukurta informacinė sistema¹⁹, institucijose paskiriami už stebėseną ir duomenų pateikimą atsakingi asmenys ir kt.

Pateiktų pastebėjimų (žr. 2 lentelė) pasiskirstymas rodo, kad ne visais atvejais, vertinant (matuojant) veiklą, yra pasiektas 1 brandos lygis. Įgyvendinant nustatytus procesus ir jų reikalavimus, vis dar yra nemažai trūkumų (žr. 3 priedas):

- Nenustatyta srities politika ir (ar) prioritetai, nesuderinta skirtingų lygių politika, nenustatyti siektini tikslai, nenumatytos priemonės rezultatams pasiekti ir pan. Šie pastebėjimai sudaro 24 proc. visų pateiktų pastebėjimų dėl veiklos vertinimo (matavimo) trūkumų.

Audituose nustatytų su politikos, prioritetų, tikslų ir siektinų rezultatų nustatymu susijusių trūkumų pavyzdžiai

- Lietuvos regionų augimui ir palankios investicinės aplinkos formavimui ES yra skyrusi daugiau nei 2 mlrd. Eur. Tačiau Vidaus reikalų ministerija, formuojanti nacionalinę regioninę politiką, organizuojanti, koordinuojanti ir kontroliuojanti jos įgyvendinimą, patvirtino tokias ES paramos kryptis, kurios nesudarė savivaldybėms galimybių atsižvelgti į valstybės strateginius siekius pritraukti tiesiogines užsienio investicijas²⁰.
- Valstybinis socialinis draudimas neturi jo išmokas jungiančio tikslo ir principų, kurie juos aiškiau atskirtų nuo iš valstybės biudžeto mokamos socialinės paramos priemonių ir tai neleidžia išgryninti siekiamų valstybinio socialinio draudimo sistemos tikslų. Neturint bendro tikslo, Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšomis bandoma spręsti valstybės socialines problemas (pvz., didesnėmis motinystės išmokomis gerinti Lietuvos demografinę padėtį, spręsti užimtumo problemas), tačiau tokie sprendimai neatitinka valstybinio socialinio draudimo fondo finansinių galimybių²¹.
- Kultūros politikos formavimas neatitinka kultūros bendruomenės lūkesčių, nes neaiškūs valstybės kultūros prioritetai, todėl ir finansavimas skiriamas nepakankamai kryptingai²².

- Vertinimo kriterijai nenustatomi, kriterijai sudaromi nesilaikant jų sudarymo principų (pvz., nepamatuojami, neturintys duomenų šaltinių), vertinimo kriterijai neaiškūs ir (ar) neatspindintys veiklos turinio, trūksta kokybinių vertinimo kriterijų ir t. t. Šie pastebėjimai sudaro 27 proc. visų pateiktų pastebėjimų dėl veiklos vertinimo (matavimo) trūkumų.

Audituose nustatytų su vertinimo kriterijais susijusių trūkumų pavyzdžiai

- Ministerijų strateginių veiklos planų rezultato kriterijai yra netinkami programų tikslų pasiekimui vertinti: kriterijai nerodo programos tikslo pasiekimo ir programos naudos tiesioginiams jos gavėjams (Energetikos ministerija), sudaromi kriterijai, kurių įgyvendinimui ministerija neturi įtakos (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija)²³.
- Savivaldybės neturi konkrečių kriterijų, kuriais remdamosi periodiškai vertintų visų savivaldybės kontroliuojamų įmonių reikalingumą, ir periodinio vertinimo neatlieka. Rinkoje yra kitų savivaldybės ir privačių ūkio subjektų, teikiančių tokias pat paslaugas, bet savivaldybės kontroliuojamų įmonių reikalingumo klausimas nesvarstomas, kol įmonės dirba pelningai, nepaisant to, kad pelningumas artimas nuliui²⁴.

¹⁹ Duomenis į Stebėsenos informacinę sistemą teikia Vyriausybei atskaitingos institucijos.

²⁰ „Valstybės institucijų ir įstaigų veiksmai pritraukiant tiesiogines užsienio investicijas“, 2017-09-27 Nr. VA-2017-P-20-6-16.

²¹ „Valstybinio socialinio draudimo fondo 2016 metų ataskaitų rinkinio teisingumas bei lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais teisėtumas“, 2017-09-29 Nr. FA-2017-P-10-11-5-1.

²² „Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą“, 2017-02-28 Nr. VA-P-50-2-3.

²³ „Programinio biudžeto sistema: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną“, 2016-10-10 Nr. VA-P-60-2-17.

²⁴ „Ar savivaldybių kontroliuojamų įmonių valdysena užtikrina efektyvią ir skaidrią įmonių veiklą“, 2017-04-25 Nr. VA-2017-P-30-1-9.

- Dėl Seimo ar Vyriausybės priimtų sprendimų padidėjus valstybinio socialinio draudimo fondo išlaidoms nėra aišku, pagal kokius objektyviai pamatuojamus kriterijus galima įvertinti fondo finansinę padėtį ir ją įvertinus priimti sprendimą dėl valstybės biudžeto lėšų fondui skyrimo²⁵.

- Neatliekami ar nekokybiškai atliekami tyrimai ir vertinimai, reikalingi nustatyti vykdomos veiklos (-ų) ar atskirų procesų tikslingumą, įvertinti jų efektyvumą. Šie pastebėjimai sudaro 20 proc. visų pateiktų pastebėjimų dėl veiklos vertinimo (matavimo) trūkumų.

Audituose nustatytų su veiklų ir procesų tyrimų, vertinimų, analizės atlikimu susijusių trūkumų pavyzdžiai

- Šalies mastu nevertinama, kur būtų naudingiausia nukreipti Valstybės investicijų programos lėšas, o ministerijos neturi informacijos, kokiems jų sričių objektams šios programos lėšas skyrė ir kitos ministerijos²⁶.
- Valstybės mastu nėra vertinama, kokių priežiūros funkcijų, atsižvelgiant į rizikas, reikia Lietuvai, neįvertintos prioritetingos verslo priežiūros sritys. Neįvertinta, kuriose srityse turi būti vykdoma valstybinė verslo priežiūra (kas turi būti, bet nėra prižiūrima, ir kas prižiūrima, bet gali būti neprižiūrima), ar yra priežiūros funkcijų ar sričių, kurias naudingiau vykdytų privatus subjektai ir (ar) nevyriausybines organizacijas, o kurias galbūt palikti savikontrolei, savivaldybėms²⁷.

- Renkami veiklos rezultatų vertinimui svarbūs duomenys yra nekokybiški (neišsamūs, netikslūs, nesavalaikiai), ar jie visai nerenkami, nesukurtos priemonės duomenims rinkti ir t. t. Šie pastebėjimai sudaro 16 proc. visų pateiktų pastebėjimų dėl veiklos vertinimo (matavimo) trūkumų.

Audituose nustatytų su stebėseną susijusių trūkumų pavyzdžiai

- Apie 20 proc. Stebėsenos informacinėje sistemoje esančių ministerijų veiklos rezultatų duomenų (strateginių veiklos planų programų įgyvendinimas) vis dar nėra patikimi ir išsamūs, todėl nėra tinkami veiklos rezultatų stebėsenai ir atsiskaitymui vykdyti. Stebėsenos informacinėje sistemoje 2016 m. nepateikta 80 proc. Vyriausybės programos įgyvendinimo vertinimo kriterijų rezultatų duomenų²⁸.
- Savivaldybė, siekdama, kad būtų įgyvendinta Jurbarko r. bendrojo ugdymo įstaigų vaikų saugaus ir kokybiško maitinimo 2013–2023 m. programa, pasiekti numatyti rezultatai, turi valdyti informaciją ir kontroliuoti programos vykdymą, bet neturi duomenų, reikalingų tinkamai stebėsenai, todėl negalės pamatuoti, ar programą vykdydama gavo naudą: neturi tikslios informacijos, kiek lėšų buvo panaudota nuo įgyvendinimo pradžios, todėl nežino, ar, vykdant programą, savivaldybės biudžeto išlaidos didėja, ar mažėja²⁹.

Analizuodami kaip atliekamas veiklos vertinimas (matavimas) atskirose viešojo sektoriaus subjektų grupėse matome, kad nežymiai sklandžiau šis procesas vykdomas valstybės sektoriuje, palyginti su savivaldybėmis ir Valstybinio socialinio draudimo bei Privalomojo sveikatos draudimo fondais (žr. 5 lentelė ir 4 priedas).

²⁵ „Valstybinio socialinio draudimo fondo 2015 metų ataskaitų rinkinio teisingumas bei lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais teisėtumas“, 2016-09-30 Nr. FA-P-10-3-4-1.

²⁶ „Valstybės investicijų 2015 metais programos valdymas“, 2016-10-10 Nr. VA-P-60-9-16.

²⁷ „Ar Lietuvos verslo priežiūros sistema efektyvi“, 2018-03-20 Nr. VA-2018-P-50-2-3.

²⁸ Audity „Programinis biudžetas: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną“ ir „Valstybės investicijų 2015 m. programos valdymas“ rekomendacijų įgyvendinimo eiga“, 2017-10-12 Nr. VA-2017-P-60-1-18.

²⁹ „Jurbarko rajono bendrojo ugdymo įstaigų vaikų saugaus ir kokybiško maitinimo 2013–2023 metų programos įgyvendinimas“, 2016-05-12 Nr. VA-P-30-3-6.

5 lentelė. Auditų metu pateiktų pastebėjimų dėl veiklos vertinimo (matavimo) trūkumų pasiskirstymas pagal viešojo sektoriaus subjektų grupes ir biudžeto valdysenos brandą, proc.

	Biudžeto valdysenos brandos lygiai				Iš viso, proc.
	0	1	2	3	
Veiklos vertinimas (matavimas)					
Valstybė	17	73	10	0	100
Savivaldybės	37	61	2	0	100
VSDf ir PSDf	48	52	0	0	100

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusr. atliktus auditus ir vertinimus

Tarptautinė praktika rodo, kad netinkamas veiklos vertinimas (matavimas) gali sukelti įvairių neigiamų pasekmių:

- Renkama nereikalinga ar netinkamos kokybės informacija, kuri vėliau dažniausiai ignoruojama ir nenaudojama³⁰. Tokių pavyzdžių matome ir analizuodami auditų rezultatus.

Nenaudojamos ir (ar) netinkamos kokybės informacijos rinkimo pavyzdžiai

- Asignavimų valdytojai valdymo išlaidas planuoja ir skaičiuoja nuo 2010 m., tačiau ši informacija nenaudojama valdymo sprendimams priimti³¹.
- Paminėtina ir Stebėsenos informacinėje sistemoje esanti netiksli ir neišsami informacija apie ministerijų strateginių planų ir Vyriausybės programos priemonių įgyvendinimo rezultatus – tokie duomenys nėra tinkamai nei veiklos rezultatų stebėsenai, nei atsiskaitymui vykdyti³².

Tokiu būdu neefektyviai panaudojami viešojo sektoriaus išteklių, diskredituojama pati į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto idėja³³.

- Dar didesnė blogybė, kai netinkamos kokybės informacija yra naudojama ir ja remiantis priimami netinkami sprendimai³⁴. Taigi, nuo veiklos vertinimo (matavimo) kokybės tiesiogiai priklauso veiklos planavimo ir ateinančių laikotarpių biudžeto formavimo rezultatai.

2.3. Veiklos informacijos inkorporavimo trūkumai

Vien veiklos vertinimo (matavimo) nepakanka, kad informacija būtų naudojama (galėtų būti naudojama) planuojant veiklą ir sudarant bei vykdančiam biudžetams. Jungiančioji grandis tarp veiklos vertinimo (matavimo) ir veiklos informacijos naudojimo yra informacijos inkorporavimas.

Lietuvoje informacija inkorporuojama, naudojant tokias priemones kaip: biudžeto derybos tarp Ministro Pirmininko, finansų ministro ir atitinkamos srities ministro dėl svarbiausių veiklos rezultatų ir reikalingų asignavimų jiems pasiekti; programų

³⁰ Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., Performance Management in the Public Sector, 2010, p. 71.

³¹ „Programinio biudžeto sistema: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną“, 2016-10-10 Nr. VA-P-60-2-17.

³² „Programinio biudžeto sistema: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną“, 2016-10-10 Nr. VA-P-60-2-17.

³³ OECD, The metamorphoses of performance budgeting, 2014, p. 11.

³⁴ Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., Performance Management in the Public Sector, 2010, p. 71.

vertinimas³⁵, Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūra³⁶, sprendimų poveikio vertinimas³⁷, maksimalių asignavimų limitų asignavimų valdytojams nustatymas ir t. t. Informacijos inkorporavimo procesai, kurie apima suplanuotų siekių įgyvendinimo stebėseną, rezultatų įvertinimą (auditą), atsiskaitymą ir panaudojimą kituose politikos ir biudžeto formavimo bei veiklos planavimo cikluose, yra reglamentuoti Biudžeto sandaros įstatyme³⁸, Strateginio planavimo metodikoje³⁹ ir kituose teisės aktuose.

Auditų metu pateikti pastebėjimai dėl biudžeto valdysenos trūkumų rodo, kad veiklos informacijos inkorporavimas Lietuvoje pasiekęs gana tvirtą 1 brandos lygį – beveik visais atvejais yra numatytos privalomos biudžeto sudarymo ir vykdymo bei veiklos planavimo ir atsiskaitymo už rezultatus tvarkos. Auditų rezultatai atskleidžia, kad šios tvarkos ir metodikos yra nepakankamai išsamios ar yra keistinos, jos nesieja veiklos ir biudžeto vykdymo rezultatų su sprendimų priėmimu (žr. 2 lentelė ir 3 priedas).

Su biudžeto ir veiklos informacijos inkorporavimu susijusių nepakankamai išsamių tvarkų pavyzdžiai

- 2016 m. ministerijos įgyvendino 90 Seimo ir Vyriausybės nutarimais patvirtintų planavimo dokumentų, tačiau jų susiejimas su ministerijų strateginiais veiklos planais nėra galutinai aiškus. Strateginio planavimo metodika aiškiai nurodo, kaip užtikrinti tik keleto planavimo dokumentų – Vyriausybės veiklos prioritetų ir tarpinstitucinių veiklos planų – sąsajas⁴⁰.
- Esama tvarka ir praktika, kai, naudodamasi atitinkamų metų rodiklių įstatyme suteiktomis teisėmis, Vyriausybė ar asignavimų valdytojas pakeičia Seimo priimtu įstatymu patvirtintus finansinius rodiklius, sudaro prielaidas Seimui patvirtinti vienus biudžeto finansinius rodiklius, o Vyriausybei ar asignavimų valdytojui vykdant biudžetą juos pakeisti. Tokiu būdu atsiskaitoma už kitus finansinius rodiklius nei patvirtino Seimas. Reikia iš esmės svarstyti, kokius finansinius rodiklius ir kiek jų privalo patvirtinti Seimas, kad būtų užtikrintas Konstitucijos laikymasis ir, laikantis protingumo kriterijaus, suteiktos teisės Vyriausybei vykdyti biudžetą⁴¹.

Pastebime, kad pasitaiko atvejų, kai nėra tvarkų ir (ar) metodikų, reikalingų veiklos vertinimui (matavimui).

Su biudžeto ir veiklos informacijos inkorporavimu susijusių trūkstamų tvarkų pavyzdžiai

- Vyriausybė vis dar neturi vidutinio ir ilgojo laikotarpio valdžios sektoriaus skolos prognozavimo metodikos. Fiskalinė institucija ne kartą konstatavo, kad turi būti įvertintas ir teisės aktuose nustatytas grėsmės Lietuvos valstybės finansų tvarumui nekeliantis skolos lygis ir siektina fiskalinė erdvė⁴².
- Lietuvos valstybės biudžeto formavimo sistema neatitinka esminių į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto bruožų: nėra metodinių nurodymų, kaip apskaityti sukurto rezultato, produkto, proceso sąnaudas ir parodyti sukurto rezultato kainą, rezultato kainos apskaitymas neatliekamas⁴³.

³⁵ LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“.

³⁶ LR Vyriausybės 2011-08-17 nutarimas Nr. 968 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos patvirtinimo“.

³⁷ LR Vyriausybės 2003-02-26 nutarimas Nr. 276 „Dėl sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo ir įgyvendinimo“.

³⁸ LR biudžeto sandaros įstatymas, 1990-07-30 Nr. I-430

³⁹ LR Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“.

⁴⁰ Programinio biudžeto sistema: strateginių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimo stebėseną, 2016 m.

⁴¹ „Lietuvos Respublikos 2015 metų valstybės konsoliduotųjų finansinių ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinių teisingumas ir valstybės biudžeto vykdymo vertinimas“, 2016-10-03 Nr. FA-P-60-6-10-1.

⁴² „2018 metų valdžios sektoriaus finansinių rodiklių vertinimas“, 2017-11-15 Nr. BP-5-1.

⁴³ Ten pat.

Kaip minėta, veiklos informacijos inkorporavimas yra jungiančioji grandis tarp veikos vertinimo (matavimo) ir veiklos informacijos naudojimo. Taigi, nesant nustatyto tinkamo mechanizmo, viena vertus, nebus užtikrintas nuolatinis reikalingos veiklos ir biudžeto vykdymo informacijos srautas, kita vertus, net laiku gauta tinkamos kokybės informacija negalės būti naudojama tobulinant veiklą bei biudžeto sudarymą ir vykdymą.

2.4. Veiklos informacijos naudojimo trūkumai

Ekspertai išskiria įvairias informacijos panaudojimo galimybes: pokyčių planavimą, mokymąsį, atsiskaitymą ir kt. Galutinis rezultatas, kurio siekiama, yra efektyvesnė veikla⁴⁴.

Vadovaujantis galiojančia tvarka, už metinius veiklos rezultatus ir išteklių panaudojimą asignavimų valdytojai atsiskaito teikdami nustatytos formos veiklos ir biudžeto vykdymo ataskaitas, finansinių ataskaitų rinkinius; Finansų ministerija atlieka valstybės institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo palyginimą pagal nustatytus kriterijus; biudžeto projektas formaliai susiejamas su rezultatais: kartu su biudžeto įstatymo projektu Seimui teikiama informacija apie asignavimų valdytojų veiklos vertinimo kriterijus ir jų siektinas reikšmes, o informacija apie veiklos rezultatus pridėdama prie biudžeto vykdymo apyskaitos, rengiant ateinančių laikotarpių veiklos planus, atsižvelgiama į pasiektus rezultatus ir panaudotus išteklius ir t. t.

Auditų rezultatai rodo, kad veiklos informacijos panaudojimas viešajame sektoriuje vertintinas kaip atitinkantis 1 brandos lygį – atsiskaitant už veiklos ir biudžeto vykdymą atsiskaitoma formaliai, dažniausiai pateikiama skaitinė informacija apie atliktus darbus, jų rezultatus ir panaudotus finansinius išteklius, ši informacija ne visais atvejais net yra tinkama sprendimams priimti:

- Neanalizuojamos rezultatus lemiančios priežastys, pateikiama ne visa reikalaujama informacija, pateikiama informacija yra neišsami, nedraugiška vartotojui, visuomenės ir sprendimus priimančių asmenų informavimo neužtikrinantis rezultatų viešinimas ir t. t. Šie pastebėjimai sudaro 92 proc. pateiktų pastebėjimų dėl veiklos informacijos naudojimo trūkumų.

Veiklos ir biudžeto vykdymo informacijos, netinkamos sprendimų priėmimui, pateikimo pavyzdžiai

- Finansų ministerija, atsiskaitydama Vyriausybei už visos 2015 m. Valstybės investicijų programos vykdymą, pateikė ataskaitą, kiek lėšų pagal finansavimo šaltinius buvo suplanuota, kiek pinigų išleista ir persikirstyta, kokios buvo lėšų nepanaudojimo priežastys, kiek lėšų į kiekvieną sritį buvo investuota. Ataskaitoje nenurodoma, kokie rezultatai buvo pasiekti šalies mastu ir pagal kiekvieną sritį atskirai panaudojus 1,2 mlrd. Eur ir kaip naudingai buvo išleistos lėšos. Be to, nepateikiama informacija apie visoms valstybės investicijoms panaudotas lėšas, jų poveikį ir naudą. Taigi, visuomenė, Vyriausybė ir Seimo nariai negauna išsamios informacijos apie visų valstybės investicijų rezultatus⁴⁵.
- Įvertinus Finansų ministerijos informaciją dėl 2016 metų valstybės skolos galima teigti, kad laikomasi 2015–2017 m. skolinimosi ir skolos valdymo gairėse (Gairės) nustatytos valstybės finansų skolinimosi ir skolos valdymo srities politikos, nenukrypstama nuo suplanuotų uždavinių, tačiau atsiskaitymas Vyriausybei ir Seimui yra formalus: daugeliu atvejų nurodyti 2016 m. rezultatai, pasiekti įgyvendinant 2015–2017 m. uždavinius, tačiau neaiški rezultatų dinamika Gairių įgyvendinimo laikotarpiu; neįvardyti reikšmingiausi 2015–2017 m. uždavinių vykdymui įtaką turėję veiksniai, jų priežastys ir galimas poveikis galutiniams rezultatams; nėra informacijos apie įžvelgiamas skolos valdymo rizikas / problemas ir galimus jų valdymo būdus⁴⁶.

⁴⁴ Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., Performance Management in the Public Sector, 2010, pp. 97-99.

⁴⁵ „Valstybės investicijų 2015 metais programos valdymas“, 2016-10-10 Nr. VA-P-60-9-16.

⁴⁶ „2016 metų nacionalinio finansinių ataskaitų rinkinio ir valstybės skolos vertinimas“, 2017-09-29 Nr. FA-2017-P-60-6-8-1.

- Su tiesioginėmis užsienio investicijomis susijusių veiklos kriterijų rodiklių dydžiai apskaičiuojami atsižvelgiant į prognozuojamus rezultatus. Po kurio laiko, paaiškėjus tikriesiems duomenims, ypač, kai rodikliai nepasiekti, aiškinamoji informacija aukštesnei institucijai apie galimą poveikį Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimui ir numatytas papildomas priemonės nėra teikiama⁴⁷.

- Turima informacija nenaudojama (mažai naudojama) sprendimų priėmimui. Šie pastebėjimai sudaro 8 proc. visų pateiktų pastebėjimų dėl veiklos informacijos naudojimo trūkumų.

Veiklos ir biudžeto vykdymo informacijos nenaudojimo sprendimų priėmimui pavyzdžiai

- Valstybinėje švietimo 2013–2022 m. strategijoje pažymima, kad per pastarąjį dešimtmetį išpuoselėta švietimo duomenų rinkimo kultūra, tačiau dėl įgūdžių stokos ir ne itin aukštos vadybos kultūros tais duomenimis menkai naudojamosi. Tyrimų išvadamis mažai naudojamosi priimant praktinius sprendimus dėl formaliojo, neformaliojo švietimo, savišvietos ir švietimo įstaigų veiklos gerinimo⁴⁸.
- Svarbu ne tik atlikti tyrimus laiku (*kokybinius tyrimus, padedančius analizuoti kultūros srities pokyčius ir tendencijas*), bet ir pasinaudoti jų rezultatais. Ministerija nurodė, kad neatsižvelgė ar atsižvelgė iš dalies į 27 proc. tyrimų (kuriems atlikti skirta apie 72 tūkst. Eur) rekomendacijų.⁴⁹

Ekspertų teigimu, tinkamas atsiskaitymas šiandien – analitinės ir išsamios informacijos apie veiklos ir biudžeto vykdymo rezultatus turėjimas – sudaro prielaidas sumažinti netinkamų sprendimų tikimybę ateityje⁵⁰. Tam reikia informaciją kaupti ir naudoti, didinti jos prieinamumą.

Veiklos informacijos nenaudojimas ar netinkamas naudojimas turi neigiamos įtakos viešojo sektoriaus efektyvumui: priimami nepakankamai pagrįsti sprendimai dėl prioritetinių viešojo sektoriaus sričių ir reikalingų pokyčių, skiriami finansiniai ištekliai ne toms sritims ir veikloms, kurioms jie labiausiai tuo metu reikalingi, netobulinama viešojo sektoriaus veikla, nesukuriamas pagrindas įgyti didesnį visuomenės pasitikėjimą.

⁴⁷ „Valstybės institucijų ir įstaigų veiksmai pritraukiant tiesiogines užsienio investicijas“, 2017-09-27 Nr. VA-2017-P-20-6-16.

⁴⁸ „Švietimo stebėseną“, 2016-11-30 Nr. VA-P-50-4-26.

⁴⁹ „Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą“, 2017-02-28 Nr. VA-P-50-2-3.

⁵⁰ Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., Performance Management in the Public Sector, 2010, pp. 145-146.

PRIEDAI

Ataskaitos
„Biudžeto valdysenos brandos
vertinimas“
1 priedas

Vertinimo apimtis ir metodai

Vertinimo apimtis

Vertinimo tikslas – įvertinti Lietuvos biudžeto valdysenos brandos lygį.

Laikotarpis, kurio valstybinių auditų duomenys naudoti biudžeto valdysenos brandos vertinimui – 2015–2018 I pusr. Valstybės kontrolės atlikti veiklos ir finansiniai (teisėtumo) auditai; fiskalinės ir biudžeto politikos tikslų įgyvendinimo vertinimai ir išvados dėl ekonominės raidos scenarijaus tvirtinimo, kuriuos Valstybės kontrolė atliko, vykdydama biudžeto politikos kontrolės institucijos funkcijas.

Atrinkdami pastebėjimus vertinimui, keletą metų iš eilės nurodomus tuos pačius pastebėjimus įtraukėme vieną kartą, naudodami vėliausiai atlikto audito duomenis. Jei tas pats pastebėjimas buvo teiktas kelioms institucijoms ir joms pateiktos atskiros rekomendacijos, toks pastebėjimas buvo įtrauktas tiek kartų, kelioms institucijoms teiktos rekomendacijos.

Jei viename audite buvo teikti pastebėjimai kelių sektorių subjektų grupėms, toks auditas, skaičiuojant auditų skaičių, buvo priskirtas sektoriui pagal pagrindinį audituojamą subjektą, o pastebėjimai, skaičiuojant pastebėjimų skaičių, priskirti sektoriui, dėl kurio veiklos trūkumų jie buvo teikti. Auditų, kuriuose teikti pastebėjimai kelių sektorių subjektų grupėse, buvo 4.

Duomenų rinkimo ir vertinimo metodai

Ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai	Tikslas
Įžanga. Biudžeto valdysenos brandos lygiai.	<p>Dokumentų peržiūra. Teisės aktai, reglamentuojantys:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● valstybės, savivaldybių, Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų sudarymą ir vykdymą, ● strateginį planavimą ir atsiskaitymą už veiklos rezultatus, ● į veiklos rezultatus orientuoto valdymo įrankius. <p>Literatūros analizė:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bouckaert G., Halligan J., <i>Managing Performance</i>, 2008. ● Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., <i>Performance Management in the Public Sector</i>, 2010. ● Pollitt C., Bouckaert G., <i>Public Management Reform. A comparative analysis – New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State</i>, 2011. ● Demeulenaere E., Corvo L., Bouckaert G., Meneguzoo M., <i>Measuring performance based budgeting in Flemish and Italian municipalities</i>, 2013. ● Rimkutė E., Kirstukaitė I., Šiugždinienė J., <i>Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą</i>, 2015. ● International Monetary Fund, <i>From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies</i>, 2003. 	<p>Apibrėžti biudžeto valdyseną ir jos svarbą. Nustatyti sąsajas tarp biudžeto ir veiklos valdymo.</p> <p>Išanalizuoti veiklos valdymo lyginamosios analizės modelį ir papildyti jį biudžeto valdymo elementais.</p>

Ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai	Tikslas
	<ul style="list-style-type: none"> ● Moynihan D., & Beazley, I., Toward Next-Generation Performance Budgeting: Lessons from the Experiences of Seven Reforming Countries. World Bank Publications, 2016. ● OECD, Recommendation of The Council on Budgetary Governance, 2015. <p>Duomenų analizė: 2015–2017 m. Eurostato duomenys (valdžios sektoriaus pajamos).</p>	
<p>Valstybinių auditų rezultatai signalizuoja – biudžeto valdysena neperkopė taisyklėmis grįstos klasikinės biurokratijos</p>	<p>Valstybės kontrolės 2015–2018 m. I pusm. atliktų auditų, vertinimų ir pateiktų išvadų peržiūra. Išanalizuoti 146 auditai, vertinimai ir išvados, iš 94 atrinkti 495 pastebėjimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 73 valstybės sektoriaus subjektų grupės auditai, 380 pastebėjimų; ● 11 savivaldybių sektoriaus subjektų grupės auditų, 86 pastebėjimai; ● 2 Valstybinio socialinio draudimo fondo auditai, 10 pastebėjimų; ● 4 Privalomojo sveikatos darudimo fondo auditai, 15 pastebėjimų; ● 4 išteklių fondų auditai, 4 pastebėjimai (dėl skirtingų išteklių fondų). <p>Literatūros analizė:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bouckaert G., Halligan J., Managing Performance, 2008. ● Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., Performance Management in the Public Sector, 2010. ● OECD, The metamorphoses of performance budgeting, 2014. <p>Duomenų analizė: 2017 metų nacionalinio finansinių ataskaitų rinkinio duomenys, Viešojo sektoriaus apskaitos ir konsolidavimo informacinės sistemos ataskaitų duomenys.</p>	<p>Išanalizuoti valstybinių auditų ataskaitas, vertinimus bei išvadas ir atrinkti dėl biudžeto valdysenos trūkumų pateiktus pastebėjimus. Jvertinti biudžeto valdysenos brandos lygį, išskiriant viešojo sektoriaus subjektų grupes ir atskirus biudžeto valdysenos sistemos komponentus.</p>

Ataskaitos
„Biudžeto valdysenos brandos
vertinimas“
2 priedas

Keturi idealūs veiklos valdymo tipai

Tam, kad būtų galima nustatyti veiklos valdymo tipą, kiekvienas iš veiklos valdymo sistemos komponentų – veiklos vertinimas (matavimas), veiklos informacijos inkorporavimas ir veiklos informacijos naudojimas – yra vertinamas pagal tam tikrus kriterijus: pvz., vertinimo tipą, plotį, gylį ir t. t., informacijos inkorporavimo lygį ir laipsnį, veiklos informacijos naudojimo tikslą, galimą pridėtinę vertę ir t. t. (1 lentelė).

1 lentelė. Keturi idealūs veiklos valdymo tipai ir jų komponentai

	Veiklos administravimas	Veiklų valdymas	Veiklos valdymas	Veiklos valdysena
	1	2	3	4
Veiklos vertinimas (matavimas)				
<i>Vertinimo tipas</i>	Mechaninis ir uždaras.	Vidinis interaktyvus ir uždaras.	Vidinis interaktyvus ir atviras.	Vidinis ir išorinis interaktyvus.
<i>Vertinimo sistemos modelis</i>	Pavienės nesusijusios vertinimo schemas, sukurtos savo jėgomis.	Savo jėgomis ir konsultantų pagalba sukurtos standartinės tam tikslui skirtos schemas.	Importuoti standartiniai modeliai (suteikiantys galimybę pasilyginti – angl. <i>benchmarking</i>).	Specialiai suinteresuotų pusių, konsultantų ir savo jėgomis sukurti standartiniai modeliai (angl. <i>benchmarking</i>).
<i>Vertinimo plotis</i>	Ribotas ir selektyvus: vertinamas produktyvumas ir efektyvumas: panaudoti ištekliai, vykdomos veiklos, rezultatas (daugiausiai kiekybė)	Skirtas organizacijos poreikiui: vertinamas produktyvumas, efektyvumas ir rezultatyvumas: panaudoti ištekliai, vykdomos veiklos, rezultatas, poveikis.	Vertinami organizacijos ir politikos rezultatai: ekonomiškas, efektyvumas ir rezultatyvumas: panaudoti ištekliai, vykdomos veiklos, rezultatas, poveikis. Vertinami ir nematerialūs dalykai. Visuomenės narys yra klientas.	Visas plotis: ekonomiškas, efektyvumas ir rezultatyvumas, pasitikėjimas (angl. <i>trust</i>): panaudoti ištekliai, vykdomos veiklos, rezultatas, poveikis, pasitikėjimas. Visuomenės nariai tampa ne tik klientais, bet ir partneriais.
<i>Vertinimo gylis</i>	Micro (viena organizacija).	Micro ir mezo (organizacija ir vienos srities viešoji politika).	Micro ir mezo (organizacija (-)jos) ir kelių sričių viešoji politika).	Visas gylis: micro, mezo, macro (institucijų, kelių sričių viešoji politika ir valstybės bei visuomenės tikslai).
<i>Rodiklių požymiai</i>	Rodikliai techniniai (patikimi ir pagrįsti).	Rodikliai techniniai ir funkciniai. Pradedami matuoti mažiau materialūs dalykai, pvz., valstybės teikiamos paslaugos, tačiau dažniausiai matuojama tai, ką lengviausia išmatuoti.	Rodikliai techniniai ir funkciniai, vidiniai legitimuoti.	Rodikliai techniniai, funkciniai ir vidiniai bei išoriškai legitimuoti.

	Veiklos administravimas	Veiklų valdymas	Veiklos valdymas	Veiklos valdysena
	1	2	3	4
<i>Specifinė vertinimo dimensija</i>	Kokybė priimama kaip konstanta (pvz., keičiantis aplinkybėms ir sąlygoms rodikliai nesikeičia).	Suprantama kokybės vertinimo svarba.	Sutelkiamas dėmesys į kokybę.	Kokybė tampa sisteminė.
<i>Vertinimo sutrikimai</i>	Nevaldoma informacija apie patologijas.	Atsiranda rūpinimosi patologijomis užuomazgos.	Sistemiškas atsakas į patologijas.	Sistemiškas užbėgimas už akių patologijoms (angl. <i>proactive focus</i>).
Veiklos informacijos inkorporavimas				
<i>Inkorporavimo lygis*</i>	Inkorporavimas statiškas.	Inkorporavimas gana statiškas.	Inkorporavimas dinamiškas.	Inkorporavimas hyper dinamiškas.
<i>Inkorporavimo laipsnis*</i>	Be tarpusavio sąsajų, izoliuotas.	Susijęs per valdymo funkcijas, nekonsoliduotas.	Konsoliduotas viduje.	Konsoliduotas išorėje.
Veiklos informacijos naudojimas				
<i>Bendras naudojimas</i>	Ribotas ir techninis.	Politikos ir valdymo ciklai nesusiję.	Politikos ir valdymo tikslai integruoti.	Visuomenės naudai.
<i>Pagrindinis atsiskaitymo tikslas (dėmesys)*</i>	Vidinė hierarchija.	Vidinės valdymo funkcijos.	Vidaus valdymo, išoriniai politiniai tikslai.	Valdymo, politiniai ir visuomeniniai tikslai.
<i>Mokymasis naudojant informaciją (standartai)</i>	Mokomasi vieno proceso ciklo viduje (geriausias galimas rezultatas - standarto nustatymas, mokomasi, kaip jį pasiekti).	Mokomasi vieno proceso ciklo ir kelių ciklų viduje (galimas rezultatas – standarto peržiūrėjimas ir naujo standarto nustatymas). Standartai nustatomi sistemistiškai.	Mokomasi vieno proceso ciklo ir kelių integruotų ciklų viduje (standartas ne tik pasiekiamas ir keičiamas, bet ir nustatomos problemos, prognozuojamas institucinis ir individualus elgesys).	Mokomasi tarp daugelio tarpusavyje susijusių procesų ciklų.
<i>Atsiskaitymas už veiklą</i>	Administraciniais tisklais.	Valdymo tikslais.	Valdymo ir politiniais tisklais.	Valdymo, politiniais ir visuomeniniais tisklais.
<i>Galima pridėtinė vertė veiklai</i>	Ribota.	Pavieniai patobulinimai.	Integruoti patobulinimai.	Sisteminė.
<i>Galimi sutrikimai</i>	Pagrindinių trūkumų nesuvokimas.	Padrikas ir neoptimalus informacijos naudojimas.	Neigiama kaštų naudos analizė.	Nekontroliuojama ir nevaldoma sistema.

* G. Bouckaert ir J. Halligan ne visus komponentų vertinimui skirtus kriterijus išsamiai apibūdina ir atskleidžia jų naudojimą.

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal G.Bouckaert, J.Halligan, *Managing Performance*, 2008

Visi veiklos valdymo komponentai glaudžiai susiję. Veiklos informacijos inkorporavimas yra veikos vertinimo (matavimo) ir veiklos informacijos naudojimo jungiančioji grandis (žr. pav.).

Veiklos vertinimo (matavimo), veiklos informacijos inkorporavimo ir naudojimo ryšys



Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., *Performance Management in the Public Sector*, 2010

Veiklos valdymo lyginamosios analizės modelio kūrėjai G. Bouckaert ir J. Halligan atliko keletą EBPO šalių viešojo sektoriaus veiklos valdymo sistemos⁵¹ vertinimą. Kaip matyti 2 lentelėje, veiklos valdymo sistemų branda šalyse varijuoja nuo Tradicinio veiklos vykdymo iki Veiklos valdymo. Nė viena iš analizuotų šalių vertinimo metu nebuvo pasiekusi brandžiausio – Veiklos valdysenos – lygio. Autorių teigimu, Veiklos administravimo brandos etapas, kurio metu išmokstama tinkamai administruoti veiklą ir išteklius, yra būtinas, norint pereiti prie brandesnių veiklos valdymo lygių⁵².

2 lentelė. 9 EBPO šalių viešojo sektoriaus veiklos valdymo sistemų branda

Tradicinis veiklos vykdymas	Veiklos administravimas	Veiklų valdymas	Veiklos valdymas	Veiklos valdysena
0	1	2	3	4
Graikija	Prancūzija, Vokietija	Nyderlandai, Švedija	Australija, Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada	–

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal G.Bouckaert, J.Halligan, *Managing Performance*, 2008

Pažymėtina, kad kai kurios brandžiausių veiklos valdymą pasiekusios šalys turi kelerių dešimtmečių viešojo sektoriaus veiklos valdymo istoriją⁵³: JAV – nuo XX a. 5-ojo dešimtmečio pabaigos (kai kurie veiklos valdymo elementai taikyti ir anksčiau, pvz., veiklos rezultatų matavimas – nuo XX a. 2-ojo dešimtmečio); Švedija – nuo XX a. 7-ojo dešimtmečio pabaigos; Kanada – nuo XX a. 7–8-ojo dešimtmečio; Nyderlandai – nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio; Jungtinė Karalystė – nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio; Australija – nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio.

⁵¹ Nuodugniai analizuoti Australijos, Jungtinės Karalystės, JAV, Kanados, Nyderlandų, Švedijos pasirinktieji veiklos valdymo modeliai ir kai kurie praktiniai jų įgyvendimo aspektai.

⁵² G.Bouckaert, J.Halligan, *Managing Performance*, 2008.

⁵³ Ten pat.

Ataskaitos
„Biudžeto valdysenos brandos
vertinimas“
3 priedas

2015–2018 m. I pusm. audituose pateikti pastebėjimai dėl biudžeto valdysenos trūkumų pagal biudžeto valdysenos komponentus, vnt.

Komponentas	Pastebėjimai dėl biudžeto valdysenos trūkumų	Biudžeto valdysenos brandos lygis				Iš viso, vnt.
		0	1	2	3	
1. Veiklos vertinimas (matavimas)	Veiklos vertinimo kriterijų, siektinų veiklos rezultatų nustatymas ir t. t.	34	60	17	0	111
	Planavimo dokumentų sąsajų užtikrinimas, politikos, strategijos, prioritetų nustatymas, veiklos planų programų sudarymas ir t. t.	18	70	10	0	98
	Vertinimų, tyrimų atlikimas	20	58	2	0	80
	Stebėseną ir duomenų rinkimas	12	52	3	0	67
	Kita (funkcijų ir išteklių paskirstymas, vidaus kontrolė, veiklos koordinavimas ir t. t.)	8	43	1	0	52
	Iš viso	92	283	33	0	408
2. Veiklos informacijos inkorporavimas	Tvarkų, metodikų buvimas ir tinkamumas ir t. t.	4	18	2	0	24
3. Veiklos informacijos naudojimas	Atsiskaitymo kokybė	1	28	0	0	29
	Informacijos naudojimas sudarant biudžetą ir (ar) planuojant veiklos pokyčius	0	5	0	0	5
	Tinkamo viešinimo užtikrinimas	1	5	23	0	29
	Iš viso	2	38	23	0	63
	Iš viso (1+2+3)	98	339	58	0	495

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusm. atliktus auditus ir vertinimus

Ataskaitos
„Biudžeto valdysenos brandos
vertinimas“
4 priedas

2015–2018 m. I pusm. audituose pateikti pastebėjimai dėl biudžeto
valdysenos trūkumų pagal viešojo sektoriaus subjektų grupes, vnt.

Komponentas	Viešojo sektoriaus subjektų grupės	Biudžeto valdysenos brandos lygis				Iš viso, vnt.
		0	1	2	3	
1. Veiklos vertinimas (matavimas)	Valstybė	50	220	31	0	301
	Savivaldybės	30	50	2	0	82
	Privalomojo sveikatos draudimo fondas	5	9	0	0	14
	Valstybinio socialinio draudimo fondas	6	3	0	0	9
	Išteklių fondai	1	1	0	0	2
	Iš viso	92	283	33	0	408
2. Veiklos informacijos inkorporavimas	Valstybė	4	11	2	0	17
	Savivaldybės	0	3	0	0	3
	Privalomojo sveikatos draudimo fondas	0	1	0	0	1
	Valstybinio socialinio draudimo fondas	0	1	0	0	1
	Išteklių fondai	0	2	0	0	2
	Iš viso	4	18	2	0	24
3. Veiklos informacijos naudojimas	Valstybė	2	37	23	0	62
	Savivaldybės	0	1	0	0	1
	Privalomojo sveikatos draudimo fondas	0	0	0	0	0
	Valstybinio socialinio draudimo fondas	0	0	0	0	0
	Išteklių fondai	0	0	0	0	0
	Iš viso	2	38	23	0	63
Iš viso (1+2+3)		98	339	58	0	495

Šaltinis – Valstybės kontrolė pagal 2015–2018 m. I pusm. atliktus auditus ir vertinimus

NAUDINGI • VERTINAMI • ATPAŽĮSTAMI