

JPP KURK LIETUVAI

Valstybės valdomų įmonių efektyvinimas Administracinės naštos mažinimas

Tyrimas ir metodologija

Aleksandras Jocius
Viktorija Folk
2016 m. Spalio mėn.

Įvadas

Valstybės valdomos įmonės (VVI) užima reikšmingą šalies ūkio dalį, jų veikla sudaro apie 3 proc. šalies BVP. Nors VVI pajamos 2015 metais ir augo, normalizuotas ROE, siekęs 4,4 proc., išlieka gerokai mažesnis nei šalyje veikiančių privačių įmonių. Iš bendrų VVI rezultatų eliminavus "Lietuvos energija", UAB, įmonių grupės rezultatus, šis rodiklis (ROE) sumažėja iki 2,5 proc.¹ Tai reikšmingas skirtumas lyginant su 6 proc. siekusia nuosavo kapitalo grąža Lietuvoje 2014 metais ar (planuojama) 9,2 proc. nuosavo kapitalo grąža 2015 metais².

Kartu, atsižvelgiant į EBPO (angl. *OECD*) rekomendacijas Lietuvai VVI valdymo srityje, turėtų būti efektyvinamas VVI valdymas, stiprinamos koordinuojamosios VVI valdymo funkcijos, skatinamos profesionalios ir autonomiškos įmonių valdybos³. Tiek VVI valdymo efektyvumas konkrečiai, tiek valstybės valdymo efektyvumas apskritai, išlieka iššūkiais Lietuvai, kuriuos numatoma spręsti: Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatyta siekti geresnių rezultatų „Valdymo efektyvumo indekse“ (iki 2020 ketinama užimti ne žemesnę nei 15 vietą tarp ES šalių)⁴; analogiški prioritetai yra įvardinti ir 2014 – 2020 Nacionalinėje pažangos programoje⁵.

Viena esminių sąsajų tarp efektyvaus įmonių valdymo ir sėkmingų įmonių veiklos rezultatų – santykis ir komunikacija tarp akcininko (savininko) ir įmonės; šiuos komunikacijos, kontrolės, autonomiškumo ribų aspektus plačiai nagrinėja EBPO⁶, Pasaulio bankas (angl. *World Bank*)⁷ ir kitos organizacijos. Per pastaruosius kelerius metus galima pastebėti ženklius pokyčius VVI valdymo srityje: valdybų formavimą, nepriklausomų valdybos narių dalyvavimą valdybų veikloje, nuoseklius teisės aktų pakeitimus perimant užsienio šalių gerąją praktiką (pvz. Nuosavybės ir Skaidrumo gairės); tačiau įmonių atstovai pastebi perdėtą informacinių įpareigojimų našta, o Valstybei atstovaujančios institucijos akcentuoja įmonių kontrolės poreikį. Tai leidžia daryti prielaidą, kad esama komunikacija gali būti neefektyvi, o įmonių teikiamos informacijos srautai – neoptimalūs.⁸

Taigi, siekiant efektyvinti VVI valdymą, reikalinga įvertinti VVI informacinių įpareigojimų našta, šios teikiamos informacijos panaudojimą ir tikslumą.

Siekiant spręsti šią susidariusią situaciją ir efektyvinti įmonių valdymą, vykdomas tyrimas, kuriuo siekiama *atskleisti esamus VVI teikiamos informacijos srautus Valstybei atstovaujančioms institucijoms (VAI), informacijos srautus VAI viduje ir tarp kitų valstybės institucijų, identifikuoti problemines sritis, ir remiantis atliktos analizės rezultatais teikti rekomendacijas ir pasiūlymus, kaip jas tobulinti.*

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai yra: (1) išmatuoti ir susisteminti VVI teikiamos informacijos mastą ir pobūdį; (2) išanalizuoti VVI pateikiamos informacijos srautus VAI viduje ir santykyje su kitomis institucijomis; (3) atrasti ir apžvelgti perteklinę informaciją, kurios reikalingumas nėra pagrįstas;

¹ http://vkc.turtas.lt/static/uploads/ataskaitos/VKC_2016_LT_A4_WEB.pdf

² [Statistikos departamentas](#), Nuosavo kapitalo pelningumas, Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis

³ http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/valst_valdomos_imonos/conclusions.pdf

⁴ <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ba31fcabaa91e6321e504ce33e2a46c6c05bde3e22553c8de/1>

⁵ <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D>

⁶ <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Guidelines-Corporate-Governance-SOEs-2015.pdf>

⁷ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20390/9781464802225.pdf?sequence=1>

⁸ Valdymo koordinavimo centro ir Ūkio ministerijos informacija

(4) remiantis gerąja užsienio šalių patirtimi ir kitais gerosios praktikos šaltiniais pateikti siūlymus ir rekomendacijas kaip turėtų būti sprendžiamos identifikuotos problemos.

Tyrimo objektu laikoma *VVI teikiama informacija Valstybei atstovaujančioms institucijoms* (kuri vėliau yra analizuojama atitinkamoje institucijoje siekiant atlikti sprendimus bei siekiant vykdyti įmonių priežiūrą ir kontrolę), *šios informacijos srautas institucijos viduje bei dalinimasis šia informacija su kitomis šalimis*. Tyrimo objektu nelaikoma kita informacija, nei informaciniai įpareigojimai atsirandantys įmonės ir akcininko (savininko) santykiuose, t. y. administraciniai informacinių įpareigojimų santykiai su tokiomis institucijomis kaip Valstybinė mokesčių inspekcija nėra įtraukiami į tyrimą, nes šie santykiai nekyla iš įmonės – akcininko (savininko) santykio.

Tyrimo subjektais laikomos valstybės valdomos įmonės, įskaitant valstybės įmones ir valstybės valdomas bendroves, Valstybei atstovaujančios institucijos ir kiti šiame procese dalyvaujantys asmenys (valstybės valdomų įmonių politiką formuojančios ir koordinuojančios institucijos).

Tyrimas vykdomas pasirinkus taikyti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Siekiant identifikuoti ir apibrėžti informacinių įpareigojimų naštą, tyrimui pritaikoma administracinės naštos vertinimo metodika^{9,10}, ši metodika tikslinama ir pritaikoma atsižvelgiant į procese dalyvaujančių asmenų ir ekspertų pastabas ir rekomendacijas; remiantis administracinės naštos vertinimo metodika suformuotu klausimynu šešiolikos įmonių prašoma pateikti atsakymus dėl informacinių įpareigojimų kuriamos administracinės naštos ir kitų susijusių aspektų; vykdomi susitikimai su VVI valdyme dalyvaujančiais asmenimis bei kitais ekspertais, siekiant įvertinti kokybinius informacijos srautų analizės aspektus, tiriant tarpinstitucinius informacijos srautus bei informacijos srautus institucijų viduje; analizuojami tyrimo rezultatai, esama situacija lyginama su gerąja praktika, pateikiamos išvados ir Lietuvai taikytinos rekomendacijos ir pasiūlymai, kuriuos bus siekiama įgyvendinti sekančiuose projekto etapuose.

Remiantis pirminiais interviu su ekspertais, įmonių ir institucijų atstovais, išskirtinos kelios pagrindinės prielaidos (hipotezės), kurios dar turėtų būti patikrintos šiuo tyrimu:

- Įmonės patiria reikšmingą administracinę naštą vykdydamos informacinius įpareigojimus;
- Informacinių įpareigojimų našta reikšmingai skiriasi tarp Valstybės valdomų bendrovių (VVB) ir Valstybės įmonių (VI);
- Valdybų vaidmuo (autonomiškumas) daro reikšmingą įtaką informacinių įpareigojimų mastui, t. y. sukuriama administracinei naštai;
- Įmonės turi teikti tą pačią ar panašią informaciją skirtingoms institucijoms, ne vien VAI;
- Reikšminga dalis įmonių teikiamos informacijos yra nėra adekvačiai panaudojama;
- Institucinis (VAI) gautos informacijos panaudojimas ir šios informacijos srautai yra neefektyvūs.

Pastaba: Metodologija yra preliminari ir bus koreguojama pagal ekspertų pastabas.

⁹ https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.134272D720DF/TAIS_478957

¹⁰ [Informacinis leidinys. Administracinė našta. Ūkio ministerija](#)

Metodologija

Siekiant pasiekti tyrimo tikslo ir uždavinių įgyvendinimą, atliekamas tyrimas turi būti paremtas aiškiai apibrėžta metodologija, kuri leistų atskleisti situaciją visų VVĮ mastu. Atsižvelgiant į kai kurių tyrimo aspektų neapibrėžtumą, nepakanka apsiriboti dokumentų analize, ar atliekama įmonių apklausa – tyrimo metu reikalingas plataus masto kokybinis tyrimas – susitikimai ir interviu su suinteresuotomis, VVĮ valdyje dalyvaujančiomis, šalimis. Tyrimas susideda iš tokių pagrindinių dalių:

- Įmonių apklausa dėl informacinių įpareigojimų pagrindu teikiamos informacijos VAI;
- Įmonių vadovų ir valdybos narių apklausa (interviu), siekiant identifikuoti problemines sritis;
- VAI ir kitų VVĮ valdyje dalyvaujančių institucijų atstovų apklausa (interviu), siekiant identifikuoti problemines sritis;
- Institucijoms suteikus prieigą atliekama dokumentų analizė, siekiant išsiaiškinti VVĮ teikiamos informacijos srautus tarp skirtingų institucijų bei institucijų viduje;
- Gautų rezultatų analizė ir sisteminimas;
- Lyginamoji analizė gretinant apibrėžtą situaciją Lietuvoje su gerąja praktika;
- Išvadų ir pasiūlymų parengimas pritaikant gerąją praktiką.

Įmonių apklausa

Rengiant įmonių apklausą galima išskirti tris pagrindines apklausos rengimo metodines dalis: (1) klausimyno parengimas; (2) apklausiamų įmonių parinkimas; ir (3) apklausos vykdymas. Toliau aptariama kiekviena iš šių dalių.

Rengiant klausimyną įmonėms atsižvelgiama į pagrindinius klausimyno tikslus, t. y. administracinės naštos išmatavimą bei pagrindo suformavimą informacijos teikimo pagrįstumo, tikslingumo ir efektyvumo analizei. Administracinės naštos matavimas yra apibrėžtas LR Vyriausybės Nutarimu patvirtintoje administracinės naštos ūkio subjektams nustatymo metodikoje, kuri yra koreguojama pagal ekspertų pateiktas pastabas ir rekomendacijas, taip pat remiantis VĮ Lietuvos oro uostų atliktos administracinės naštos metodika.

Nutarimu patvirtintos metodikos korekcija yra reikalinga siekiant atspindėti kiek skirtingą tyrimo objektą, nei visų informacinių įpareigojimų administracinę naštą: šiame tyrime analizuojama ne visa administracinė našta, kaip apibrėžiama metodikoje, o tik administracinės naštos dalis atsirandanti santykyje tarp konkrečios VVĮ ir akcininko (savininko) – Valstybės. Taip pat atsižvelgiama, kad į metodikoje taikomą informacinių įpareigojimų apibrėžimą įtraukiama tik teisės aktais įtvirtinta informacija (žr. Metodikos 3.2 papunktį). Šio tyrimo atveju, nagrinėjami ir tinkamai juridiskai neapibrėžti informaciniai įpareigojimai – nagrinėjama ir našta, kuri yra sukuriama ne teisės aktais, tačiau netiesiogiai teisės aktų suponuojamomis teisėmis institucijų atstovams gauti įvairią informaciją iš kontroliuojamų įmonių.

Galima išskirti du pagrindinius informacijos teikimo tikslus: (1) įmonės kontrolės ir priežiūros funkcijų vykdymui ir (2) strateginių įmonės valdymo sprendimų priėmimui. Lietuvoje kontrolės ir priežiūros funkcijas, su išlygomis, atlieka atitinkamą įmonę valdanti institucija, gaunanti visą įmonės teikiamą informaciją, formuojant įmonėse valdybas ar stebėtojų tarybas dedikuojanti savo atstovus, valstybės tarnautojus, atlikti narių pareigas ir pasirenkanti arba patvirtinanti nepriklausomo auditoriaus pasirinkimą; bei Valstybės valdomų įmonių valdymo koordinavimo centras (VKC), be kitų funkcijų vykdomas Skaidrumo gairių vykdymo monitoringą ir įmonių

teikiamos informacijos analizę, sisteminią ir viešinią. Strateginių sprendimų priėmimas vykdomas valstybei atstovaujančios institucijos (VAI), išskyrus atvejus kai dėl sprendimo svarbos, šis sprendimas priimamas Vyriausybėje.

Kadangi informacijos teikimas minėtais tikslais nėra visuomet tvirtinamas visuotinio akcininkų susirinkimo ar savininko sprendimo (kaip pvz. pelno paskirstymo projektas ar finansinės ataskaitos), negalima teigti, kad informacijai nesant orientuotai į tam tikrą sprendimą jos pateikimas nėra tikslingas, tačiau tuo pat metu, jei informacija yra orientuota į atitinkamą sprendimą, šios pateiktos informacijos tikslingumas gali būti kvestionuojamas tik itin išskirtiniais atvejais.

Taigi klausimyne, be administracinės naštos skaičiavimo metodikoje reikalingų aspektų, taip pat turi būti įvardinami minėtieji tikslingumo (ar informacija reikalinga teisės aktais apibrėžtai kontrolei ar strateginiam sprendimui priimti; ar teikiama informacija tiesiogiai susijusi su tam tikru visuotinio akcininko susirinkimo darbotvarkės klausimu ir pan.) ir informacijos teikimo pagrindo (teisės aktas, raštas ar kitas pagrindas informacijos teikimui) aspektai.

Apibendrinant, klausimynas įmonėms (arba atitinkamoms VAI), bus teikiamas Ūkio ministerijos, kaip VVI politiką formuojančios institucijos, užklausoje įvardinant prašomos informacijos pobūdį (t. y. informaciniai įpareigojimai, pagal kuriuos teikiama informacija valstybei atstovaujančioms ir kitoms institucijoms, apibrėžiant, kad turi būti įvardinti tik tiek informaciniai įpareigojimai, kurie kyla iš įmonės – akcininko (savininko) santykio), bei pateikiant *Excel* lentelę kuri turėtų būti pildoma įvardinant vykdomus informacinius įpareigojimus. Į šią lentelę yra įtraukiami tokie klausimai:

- Informacijos gavėjas: Įvardinti, kas yra tiesioginis siunčiamos informacijos gavėjas, kam siunčiama informacija.
- Netiesioginis informacijos gavėjas: Įvardinti, kas yra netiesioginis informacijos gavėjas (tais atvejais kai žinomas galutinis informacijos gavėjas, pvz. nurodoma rašte ar pan.).
- Informacijos tipas: Įvardinamas informacijos tipas (rūšis): ataskaita, paraiška, derinimas ar pan.
- Informacijos pobūdis: Keliais sakiniais aprašomas informacijos turinys - pobūdis.
- Informacijos teikimo dažnis: Įvardinama kiek kartų per metus teikiama ši informacija.
- Teisinis teikimo pagrindas: Nurodyti pagrindą (-us), kuriuo (-iais) remiantis siunčiama informacija: įstatymą, nutarimą, įsakymą, oficialų raštą, jei informacija teikiama neoficialiu prašymu - įvardinti "neoficialus prašymas". Tais atvejais, kuomet oficialiu raštu prašoma informacija turi būti teikiama įsakymu, nutarimu ar įstatymu, nurodyti atitinkamą teisės aktą.
- Rengimo/teikimo trukmė: Įvardinti, kiek valandų užtrunka parengti atitinkamą informaciją ir ją pateikti prašančiajai institucijai. Į šį įvertinimą įtraukiamos tik tos laiko sąnaudos, kurios reikalingos tinkamam atitinkamos informacijos teikimui, t.y. jei atitinkama informacija ar jos dalis ruošiamas ir įmonės vidaus naudojimui, skaičiuojamos tik papildomos laiko sąnaudos šiai informacijai koreguoti ir pateikti.
- Vidutinis rengėjo valandinis atlyginimas: Įvardinti vidutinį valandinį informacijos rengėjo (teikėjo) darbo užmokestį. Jei įgyvendinti informacinį įpareigojimą veikia keli asmenys – pateikti svertinį vidutinį asmenų darbo užmokestį. Nurodomas bruto darbo užmokestis (atlyginimas „ant popieriaus“).
- Rengėjas: Nurodyti asmens pareigas, jei informacinį įpareigojimą vykdo padalinys - nurodyti padalinį (skyrių), vykdančią konkretaus informacinio įpareigojimo reikalavimus.

- Ar informacijos teikimas sietinas su visuotinio akcininkų susirinkimo (savininko sprendimo) klausimu? Jei taip, kokių?: Į klausimą atsakoma "Ne", jei informacija nėra tiesiogiai susijusi su visuotinio akcininko susirinkimo ar savininko sprendimais. Jei informacija teikiama dėl atitinkamo sprendimo (darbotvarkės klausimo), šis sprendimas (darbotvarkės klausimas) turi būti įvardintas. Jei nėra aišku ir kitais atvejais, prašome įrašyti "Kita" ir plačiau pakomentuoti sekančiame stulpelyje.
- Informacijos tikslas: Ar informacija yra skirta sprendimui priimti/įmonės veiklos kontrolei užtikrinti/kietiems tikslams?
- Informacinio įpareigojimo pateikimo terminas: Jei informacijos parengimas ir pateikimas nėra nuolatinio pobūdžio (nėra nuolatos pasikartojantis), per kiek laiko užklausoje buvo prašoma pateikti informaciją.
- Kita informacija: Pateikti kitą informaciją, kuri manoma, kad gali būti aktuali, arba patikslinti kituose laukeliuose pateikiamą informaciją.

Kartu pažymėtina, kad LR Akcinių bendrovių įstatymo ir LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo įmonių teisinių formų apibrėžimas ir reglamentavimas, įskaitant kolegialių valdymo organų ir akcininkų (savininkų) teisių ir pareigų apibrėžimą, ženkliai skiriasi. Nors dėl kitų to suponuojamų pasekmių EBPO šių teisinių formų taikymas yra kritikuojamas, šio tyrimo ribose tai taip pat turi pasekmių ir atliekamam tyrimui, kylančių dėl skirtingo teisių ir pareigų paskirstymo įmonės – akcininko ir įmonės – savininko santykiuose. Kitaip tariant, bendrovių (AB ir UAB) ir valstybės įmonių (VI) santykis su institucijomis yra skirtingas, todėl tikėtini reikšmingi administracinės naštos – teikiamos informacijos – skirtumai, į kuriuos reikalinga atsižvelgti tiek klausimyno korekcijoje, tiek apklausiamų įmonių pasirinkime.

Tai reiškia, kad turi būti apklausiamos tiek valstybės valdomos bendrovės (VVB), tiek ir VI. Atsižvelgiant į tai, siekiama apklausti lygų skaičių VVB ir VI, iš viso – 16 VVI, kurių atsakyti klausimynai leistų tinkamai apibrėžti esamą situaciją.

Parinkant apklausiamas įmones buvo konsultuojamasi su Ūkio ministerijos, VKC atstovais, taip pat kitais ekspertais. Renkant įmones buvo skiriamas dėmesys į jų dydį (orientuotasi į didžiąsias įmones, bei įtrauktos kelios mažesnės įmonės administracinės naštos analizei), veiklos pobūdį (nėra apklausiamos po kelias iš esmės identišką veiklą vykdančios įmonės – pasirinkta tik po vieną urėdiją ir kelių priežiūros įmonė), numatomi įmonės veiklos pokyčiai (teisinių formos numatomas keitimas, restruktūrizacija, pardavimas ar kiti pokyčiai turintys įtakos gaunamų rezultatų taikymui pasiūlymų rengimui ir bendros situacijos apibendrinimui), taip pat siekta įtraukti į analizę skirtingų institucijų kuruojamas įmones.

Pastaba: Įmonių sąrašas yra preliminarus.

lentelė 1. Įmonių sąrašas (preliminarus). Papildoma informacija parengta remiantis VKC informacija (vkc.turtas.lt)

Įmonė	Valdybos statusas	Nepr. narių sk.	Stebėtojų tar.	VAI	Vadovas
AB „Jonavos grūdai“	Taip		Ne	ŽŪM	Paulius Kaselis
AB „Klaipėdos nafta“	Taip	2	Taip (Nepr. 2/3)	EM	Mantas Bartuška
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė	Taip	2	Ne	SM	Stasys Dailydka
AB Lietuvos pašto įmonių grupė	Taip	2	Ne	SM	Lina Minderienė
AB Vilniaus metrologinis centras	Taip	3	Ne	ŪM	Vida Martišienė
UAB Klaipėdos žuvininkystės produktų aukcionas	Taip		Ne	ŽŪM	Ernestas Doržinkevičius

UAB Lietuvos energija	Taip		Taip (Nepr. 3/7)	FM	Dalius Misiūnas
UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	Taip	3	Ne	ŪM	Mindaugas Rutkauskas
VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Taip	2	Ne	SM	Arvydas Vaitkus
VĮ Lietuvos oro uostai	Taip	2	Ne	SM	Gediminas Almantas
VĮ „Lietuvos prabavimo rūmai“	Ne		Ne	FM	Gintautas Bagotyrius
VĮ Registrų centras	Taip	2	Ne	TM	Kęstutis Sabaliauskas
VĮ „Regitra“	Taip	2	Ne	VRM	Dalius Prevelis
VĮ Vilniaus Miškų Urėdija	Ne		Ne	GMU	Artūras Nanartavičius
VĮ „Vilniaus regiono keliai“	Taip	2	Ne	LAKD	Petras Džervus
VĮ Lietuvos naftos produktų agentūra	Taip	1	Ne	EM	Vytautas Kazimieras Aranauskas

Įmonių vadovų ir valdybos narių apklausa

Informacinių įpareigojimų naštos nominalus įvertinimas nėra pakankamas tyrimo tikslams pasiekti. Informacinių įpareigojimų našta svarbu ne vien įvertinti nominaliai, tačiau ir vertinti įmonės veiklos procesų atžvilgiu, t. y. siekiant įvertinti potencialą veiklos optimizavimui, reikalinga atsižvelgti į įmonės ruošiamas ataskaitas jų viduje, įmonių vadovybei ir valdyboms. Gali būti, kad reikšminga dalis informacijos teikiama VAI jau yra rengiama įmonės viduje, tad reikalinga identifikuoti, pokalbiuose su įmonių atstovais, kurie iš informacinių įpareigojimų reikalauja daugiausia papildomo darbo – sudaro didžiausią našta, taip siekiant sutelkti dėmesį į aktualiausius klausimus. Taip pat, šie susitikimai leis apsvarstyti galimus probleminių klausimų sprendinius, suprasti įmonių poziciją, aptariant klausimus su institucijų atstovais.

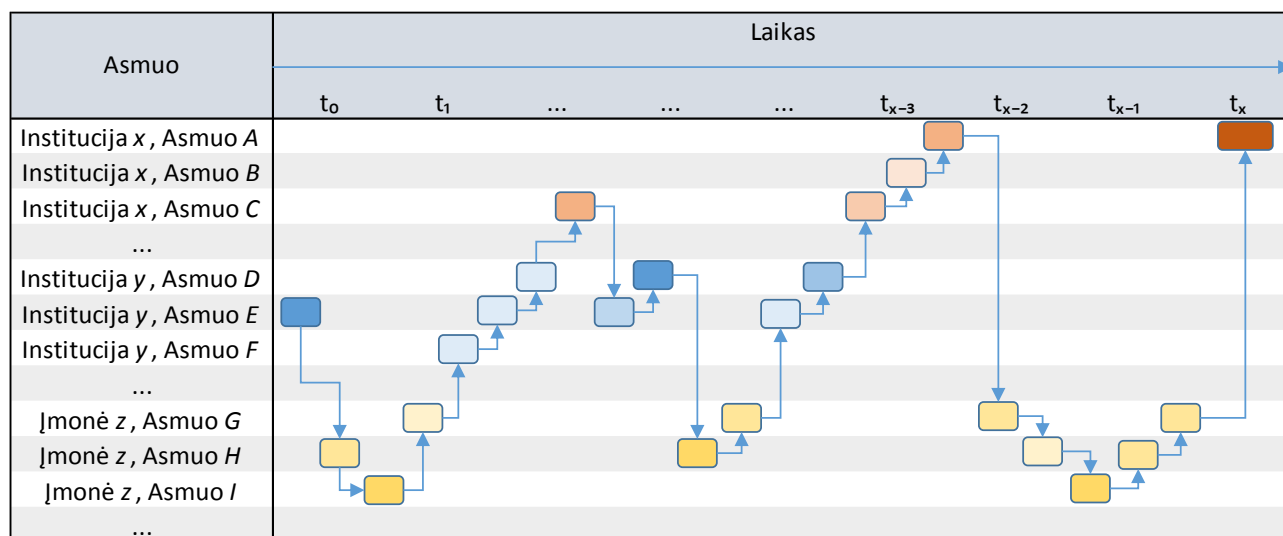
Institucijų atstovų apklausa

Analogiškai VVI atstovų apklausai, siekiama apklausti ir institucijų atstovus: organizuojant susitikimus su VAI atstovais (specialistais, vadovais ir kitais asmenimis) siekiama suprasti bendruosius taikomų informacinių įpareigojimų naštos aspektus, skirtingų teisės aktų reikalavimų taikymo motyvus, išsiaiškinti iš institucijų perspektyvos matomus probleminius informacinių įpareigojimų aspektus ir lauktinus sprendinius. Kartu, šie susitikimai leistų vykdyti informacijos srautų analizę – suprasti institucijų vidaus procesų dinamiką ir pagrindinius iššūkius, suteiktų priegią prie kitos reikalingos informacijos.

Informacijos srautų analizė

Analizuojant informacijos srautus institucijose ketinama tiesiogiai analizuoti atskirų informacinių įpareigojimų procesus, pradedant informacinio įpareigojimo vykdymo iniciavimu iki galutinio informacijos panaudojimo institucijose. Žemiau pateikiama preliminari schema, kaip grafiškai bus siekiama atvaizduoti informacinių įpareigojimų rengimo ir naudojimo procesus. Šioje schemeje atvaizduojamas atskirų asmenų dalyvavimas rengime ar kitose informacinio įpareigojimo proceso dalyse. Siekiama ne vien atvaizduoti procesinį kelią, tačiau identifikuoti atskiro asmens dalyvavimo reikšmę ir pridėtinės vertės kūrimą, bei laiką per kurį atliekami veiksmai proceso daliai atlikti.

lentelė 2. Informacijos srautų analizės pavyzdys.



Sisteminė analizė

Šiame etape apibendrinama visa surinkta informacija, atliekamas perteklinio ir neefektyvaus procesinio kelio identifikavimas, mažai tikslingų arba neproporcingai didelę administracinę naštą sukeliančių duomenų reikalavimo identifikavimas, apibendrinamos skirtingų dalyvaujančių šalių pozicijos ir kiti veiksmai, siekiant susisteminti visą informacinių įpareigojimų įmonėse procesą.

Šiame etape taip pat apžvelgiamos pagrindinės gerosios praktikos, susijusios su tiksliais informacinių įpareigojimų poreikiais. Visų pirma, remiantis surinktais duomenimis apžvelgiami pagrindiniai informacinių įpareigojimų tikslai (pvz. kontrolės, strateginių sprendimų ir pan.), sistemiškai pateikiant pagrindinius susijusius iššūkius ir atitinkamai pateikiant gerąją praktiką, kaip tokio pobūdžio iššūkiai sprendžiami, kokie galėtų būti optimalūs variantai spręsti susiklosčiusias situacijas.

Rezultatai ir išvados

Remiantis surinktais duomenimis ir atlikta analize, pateikiamos rekomendacijos ir išvados. Rezultatuose ir išvadose ketinama aptarti pagrindines problemines sritis, nagrinėjant ir identifikuojant probleminius aspektus, pateikiant pagrindines priežastis, kodėl šios problemos susidarė arba nebuvo išspręstos. Siekiama, kad rezultatai ir išvados leistų suformuluoti pasiūlymus, leidžiančius ne individualiai, tačiau sistemiškai spręsti susidariusias problemas. Remiantis rezultatais ir išvadomis suformuotus pasiūlymus ir rekomendacijas bus siekiama įgyvendinti likusioje projekto dalyje, gruodžio – kovo mėnesiais.