

Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija

Kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcija:
situacijos analizė ir konsolidavimo galimybės

*Parengta įgyvendinant Europos Sąjungos fondų finansuojamą
projektą „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje
konsolidavimui“*

2018 m. liepos mėn.



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija
Gedimino pr. 11
LT-01103 Vilnius

2018 m. liepos mėn.

DĖL KONSULTACINIŲ PASLAUGŲ SUTEIKIMO

Gerbiamieji,

šią **Pasirengimo vykdyti Vyriausybei atskaitingų institucijų bendrųjų funkcijų pertvarką (konsolidavimą) konsultacinių paslaugų ataskaitą** (toliau – **Ataskaita**) pagal 2018 m. sausio 16 d. sutartį Nr. LRVK-8/18 (toliau – **Sutartis**) parengė UAB „PricewaterhouseCoopers“ (toliau – **Paslaugų teikėjas arba PwC**).

Ataskaitos apimtis

Ataskaitos apimtis apibrėžta Sutartyje ir Sutarties 1 priede „Techninė specifikacija“ bei 2 priede „UAB „PricewaterhouseCoopers“ pasiūlymas“.

Ataskaitoje pateikiama kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos įgyvendinimo Vyriausybei atskaitingose institucijose esamos situacijos apžvalga, identifikuojamas efektyvesnio funkcijos įgyvendinimo ir sutaupymo potencialas, aptariama ir įvertinama užsienio šalių praktika, pateikiamos teisinės konsolidavimo prielaidos, pristatomos analizuojamos kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos konsolidavimo alternatyvos, taip pat pateikiama rekomenduojamos alternatyvos įgyvendinimo strategija bei jos įgyvendinimo planas ir identifikuotų rizikų valdymo planas.

Ataskaitos rengimo metodika

Ataskaitoje pateikiamos išvados, parengtos atsižvelgiant į įstaigų pateiktus duomenis apie kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos vykdymą (funkcijos vykdymo sąnaudas, funkciją vykdančių etatų skaičius, kompiuterinių darbo vietų ir objektų skaičių ir kt.), taip pat į informaciją, surinktą interviu su IT politiką valstybės mastu koordinuojančios Ūkio ministerijos atstovais, Krašto apsaugos ministerijos atstovais, Vyriausybės kanceliarijos projekto ekspertais metu.

Ataskaitoje išdėstytos svarbios pastabos ir prielaidos dėl Paslaugų teikėjo darbo apimtys. Paslaugų teikėjas neatsako kitiems asmenims (išskyrus Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliariją pagal Sutartį) už Ataskaitos rengimą. Be to, Paslaugų teikėjas neprisiima sutartinės, deliktinės ir kt. atsakomybės taikytinos teisės leistina apimtimi ir neprisiima atsakomybės už kitų asmenų patirtus padarinius (išskyrus Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijai šios Sutarties pagrindu) ar kitus pagal šią Ataskaitą priimtus sprendimus ar atsisakymą juos priimti.

Ataskaitos platinimas ir atsakomybė

Asmuo, susipažinęs ir perskaitęs šią Ataskaitą, kartu sutinka ir įsipareigoja laikytis toliau išvardintų sąlygų:

- Visi rezultatai ir su jais susijusios teisės, įgytos vykdant Sutartį, įskaitant autorių turtines ir kitas intelektinės nuosavybės teises (išskyrus autorių asmenines neturtines teises), yra Perkančiosios organizacijos nuosavybė nuo paslaugų perdavimo-priėmimo akto pasirašymo dienos;
- Ataskaitos skaitytojas supranta, kad Ataskaita pagrįstas ekspertiniu vertinimu;
- Ataskaitos skaitytojas supranta, kad Paslaugų teikėjo darbai yra atlikti ir skirti tik Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos naudojimui;
- Ataskaitos skaitytojas pripažįsta, kad Ataskaita parengta Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos užsakymu, todėl į ją gali būti įtraukta ne viskas, ko reikia skaitytojui;
- Ataskaitos skaitytojas sutinka, kad Paslaugų teikėjas, jo partneriai, įgaliotojai, darbuotojai ir atstovai neprisiima sutartinės ar deliktinės atsakomybės (įskaitant aplaidumą ir teisės aktuose nustatytą įsipareigojimų pažeidimą ir kt.) ir neatsako už žalą, išlaidas ar nuostolius, patirtus skaitytojui naudojant šią Ataskaitą ar su ja susipažinus.

Kontaktinė informacija

Kontaktiniai duomenys, kuriais galima kreiptis kilus klausimams dėl šios Ataskaitos:

Ignas Aničas, UAB „PricewaterhouseCoopers“ Konsultacijų skyriaus projektų vadovas, tel.: (8 5) 239 2300, el. paštas: ignas.anicas@pwc.com

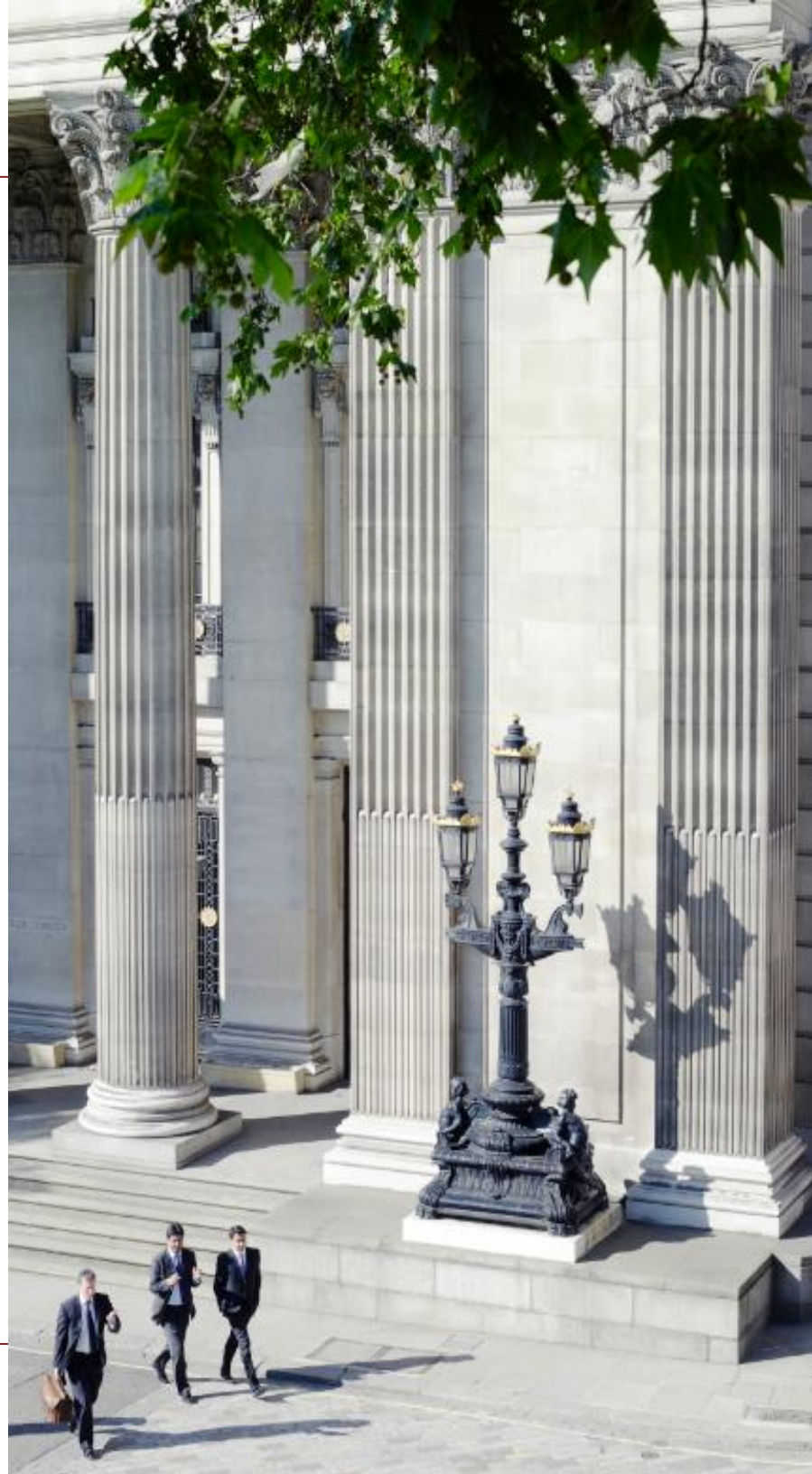
Pagarbiai,

Audrius Leipus

Konsultacijų skyriaus vyresnysis projektų vadovas

Turinys

I. Terminų žodynas	5
II. Santrauka	8
III. Esamos situacijos analizė	18
IV. Efektyvesnio funkcijos įgyvendinimo ir sutaupymo potencialas	29
V. Užsienio šalių geroji praktika	34
VI. Teisinės konsolidavimo prielaidos	37
VII. Konsolidavimo alternatyvos	43
VIII. Įgyvendinimo strategija ir etapai	57
IX. Rizikų valdymas	67
X. Priedai	70



I. Terminų žodynas

Terminų žodynas I/II

- **Kompiuterinė darbo vieta (KDV)** – kompiuterinė darbo vieta suprantama kaip stalinis kompiuteris, nešiojamasis kompiuteris arba planšetinis kompiuteris, jeigu jis naudojamas darbuotojo funkcijoms atlikti ir yra integruotas su įstaigos IS, taip pat integruotas su kita technine įranga, skirta darbo vietos funkcijoms atlikti (pvz., spausdintuvas, skeneris ir pan.)
- **Stalinis (stacionarus) kompiuteris** – kompiuteris, monitorius, ir / arba klaviatūra ir / arba pelė. Visas stalinio kompiuterio komplektas nurodomas kaip vienas vienetas
- **Terminalinis serveris** – tai terminalinio kompiuterio dalis (fizinis kompiuteris), kuriame veikia visos darbui su kompiuteriu reikalingos programos ir saugomi duomenys. Terminalinį kompiuterį sudaro terminalinis serveris ir terminaliniai klientų kompiuteriai. Šių kompiuterių visuma yra tarpusavyje sujungta tiesioginiu ryšiu. Terminalinis serveris yra skirtas palaikyti daugiau nei vieno terminalinio kliento darbinę aplinką
- **Plonųjų klientų darbo vietų serveriai (VDI – angl. virtual desktop infrastructure)** – tai kompiuteriai, kurie atlieka tokią pačią funkciją kaip ir terminaliniai serveriai – juose veikia visos darbui kompiuteriu reikalingos programos ir saugomi duomenys, kuriomis dirbama virtualios darbo vietose. Skirtingai nuo terminalinių serverių, duomenys tarp virtualių darbo vietų serverių ir jų aptarnaujamų plonųjų klientų kompiuterių yra perduodami internetu
- **IP telefonijos programinė įranga** – tai įranga, kuri yra naudojama balso ryšio perdavimui duomenų perdavimo tinklais naudojant interneto protokolą (VoIP). IP telefonijos programinei įrangai priskiriama SparVoip, Peoplefone, Skype, WebEx, Ring Central ir panaši įranga
- **VLAN tinklo įrenginiai** – bevielio ryšio stotelės, routeriai ir kiti VLAN tinklo įrenginiai
- **Tinklinio ryšio objektai** – LAN tinklo įrenginiai, pvz., maršrutizatoriai, komutatoriai, šakotuvai (Hub) ir kiti LAN tinklo įrenginiai

Terminų žodynas II/II

- ***Maža įstaiga*** – įstaiga, kurioje yra nuo 1 iki 50 etatinių vienetų imtinai
- ***Vidutinė įstaiga*** – įstaiga, kurioje yra nuo 51 iki 100 etatinių vienetų imtinai
- ***Didelė įstaiga*** – įstaiga, kurioje yra nuo 101 iki 500 etatinių vienetų imtinai
- ***Labai didelė įstaiga*** – įstaiga, kurioje yra daugiau nei 500 etatinių vienetų

II. Santrauka

Santrauka I/IX

Esamos situacijos analizė I/II

1. **Duomenis** apie kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją **pateikė 494 įstaigos** (iš viso užklaustos duomenų pateikimui išsiųstos 557 įstaigos). Duomenų nepateikė 11% įstaigų.
2. Beveik 7% apklausiamų įstaigų nurodė, jog **funkcijos nevykdo ir neįsigyja paslaugų**, susijusių su funkcijos vykdymu, iš jų net 72% yra mažosios įstaigos.
3. **16% įsigyja visas funkcijos vykdymui reikalingas paslaugas iš kitų fizinių ar juridinių asmenų**, dar 27% institucijų iš išorės **tiesiogiai įsigyja dalį funkcijos vykdymui reikalingų paslaugų**.
4. **39%** institucijų nurodė, kad kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją pilna apimtimi **vykdo pati institucija**.
5. Kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją duomenis pateikusiose įstaigose įgyvendina darbuotojai, dirbantys **815 etatų** (toliau – FTE).
6. **Funkcijos įgyvendinimo sąnaudos – 10,8 mln. EUR / m.** Šias sąnaudas sudaro funkciją įgyvendinančių darbuotojų darbo užmokesčio bei kitos su darbo vietos išlaikymu susijusios sąnaudos (mokymai, komandiruotės) bei išorinių paslaugų įsigijimo sąnaudos. Vidutinės sąnaudos, tenkančios vieno įrenginio priežiūrai – 61,1 EUR / m.
7. Remiantis surinktais duomenimis, vienos kompiuterinės darbo vietos priežiūros sąnaudos perkant visas šios funkcijos vykdymui reikalingas paslaugas iš išorės yra 15,1% mažesnės nei pilna apimtimi vykdant funkciją įstaigos viduje. **Didžiausios vienos KDV priežiūros sąnaudos pastebimos įstaigai dalį funkcijos vykdymui reikalingų paslaugų įsigyjant iš išorinių tiekėjų.** Šiuo atveju metinės vienos KDV priežiūros sąnaudos yra vidutiniškai 79,6 EUR, t. y. beveik 47% daugiau nei įstaigai pačiai vykdant funkciją ir net 72,7% daugiau nei įsigyjant visas paslaugas iš išorės tiekėjo.



Santrauka II/IX

Esamos situacijos analizė II/II

8. Iš viso duomenis pateikusiose įstaigose yra **prižiūros 107 435 kompiuterinės darbo vietos ir 113 168 su jomis susiję įrenginiai.**
9. **Kompiuterinių darbo vietų skaičius, tenkantis vienam kompiuterinių darbo vietų priežiūrą vykdančiam etatui,** reikšmingai skiriasi lyginant skirtingų dydžių institucijas: labai didelėse įstaigose vienam specialistui tenka beveik dvigubai daugiau kompiuterinių darbo vietų (vidutiniškai 154 kompiuterinės darbo vietos), nei mažose įstaigose (86 kompiuterinės darbo vietos).
10. Vertinant dabartinį funkcijos įgyvendinimą **kokybine prasme, pastebimi tokie pagrindiniai iššūkiai:** KDV priežiūros funkciją įgyvendinančių darbuotojų papildomos atsakomybės (pvz., dalyvaujant viešųjų pirkimų procedūrose), duomenų saugumo užtikrinimas, ypač mažose įstaigose, ribotas informacinių sistemų naudojimas KDV funkcijos vykdymui, dalyje įstaigų naudojama nelicencijuota programinė įranga ir kt.
11. Funkcijos įgyvendinimo **efektyvinimui identifikuotas reikšmingas potencialas, kuris galėtų būti realizuotas ne tik konsoliduojant, bet kartu ir standartizuojant bei automatizuojant KDV priežiūros funkcijos veiklas.**
12. Analizuojamų įstaigų rodikliai atskleidžia, kad **lyginant su tarptautinėmis organizacijomis, KDV priežiūros funkcijos vykdymui skiriama vidutiniškai dvigubai daugiau resursų, t. y. etatinių vienetų.** Didžiausias atotrūkis pastebimas **mažose ir vidutinėse įstaigose.**



Santrauka III/IX

Galimos konsolidavimo alternatyvos



***Funkcijos
konsolidavimas
visose šiuo metu
funkcijų vykdančiose
įstaigose, funkcijos
įgyvendinimą perkeliant
į IT paslaugų centrą***

1

***Funkcijos
konsolidavimas
mažiausią
efektyvumą
demonstruojančiose
įstaigose, funkcijos
įgyvendinimą perkeliant
į IT paslaugų centrą***

2

***Tolimesnis funkcijos
vykdymas įstaigose,
šiuo metu
įgyvendinančiose KDV
priežiūros veiklas***

3

Santrauka IV/IX

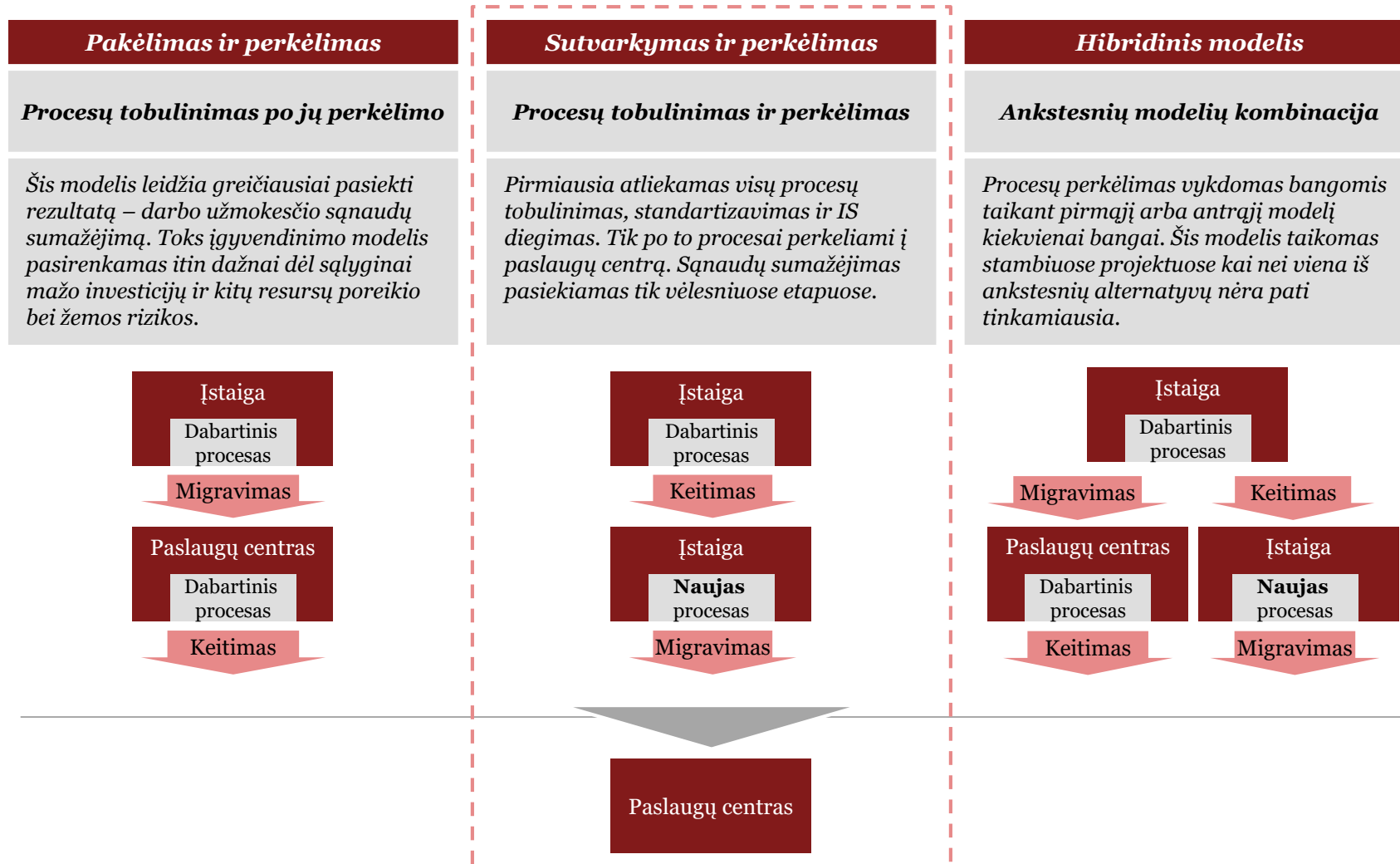
Konsolidavimo alternatyvų tarpusavio palyginimas

Kriterijus	I alternatyva	II alternatyva
Apimtis	Visos įstaigos	Žemiausią KDV priežiūros funkcijos įgyvendinimo efektyvumą demonstruojančios įstaigos
Dabartinis pagalbines funkcijas vykdančių darbuotojų skaičius įstaigose (etatais)	815	815
Į IT paslaugų centrą perkeliamų etatų skaičius	815	500
Neperkeliamų etatų sk.	0	315
Etatų skaičiaus mažėjimas po veiklos efektyvinimo	408	250
Po veiklos efektyvinimo IT paslaugų centre liekantis etatų sk.	408	250
Išlaidos konsultantų komandai (be PVM)	260.000	180.000
Išaitinės kompensacijos	977.732	685.699
Dabartiniai KDV priežiūros funkcijos kaštai įstaigose	11.083.596	11.083.596
IT paslaugų centro veiklos vykdymo kaštai	8.848.567	5.432.806
Įstaigose išliekantys KDV priežiūros funkcijos kaštai	0	4.275.715
Investicijos atsiperkamumo trukmė (metais)	4,9	5,5
Ekonominė grynoji dabartinė vertė po 10 metų (NPV)	9.914.404	4.968.464



Santrauka V/IX

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo strategija



KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo strategija ir etapai

Vertinant alternatyvias KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo strategijas bei siekiant pasirinkti optimaliausią, svarbu atsižvelgti į projekto įgyvendinimo tikslus bei kontekstą. Šiuo atveju tikslingiausia būtų pasirinkti „Sutvarkymo ir perkėlimo“ (*angl. „fix and ship“*) strategiją, kuomet **procesai pradedami tobulinti bei standartizuoti dar juos vykdant įstaigose, o vėliau perkeliami į paslaugų centrą, kur realizuojamos papildomos veiklos efektyvinimo iniciatyvos.**

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo etapai:

1. Modeliavimo ir pasiruošimo etapas skirtas tokioms veikloms kaip procesų perkėlimo strategijos peržiūra (atsižvelgiant į KDV ir naudojamų IS specifiką), tarpinstitucinių susitarimų iniciavimas, detalus paslaugų apimties apibrėžimas, IT paslaugų centro veiklos modelio parengimas bei patalpų paieška, procesų perkėlimo plano parengimas, darbuotojų perkėlimo strategijos ir plano parengimas, darbuotojų adaptacijos ir žinių sisteminimo programų parengimas. Rengiant procesų perkėlimo planą bus sprendžiama dėl funkcijų perkėlimo apimties, t. y. identifikuojamos funkcijos, kurias būtina vykdyti tiesiogiai įstaigose ir priimamas sprendimas dėl galimo jų delegavimo įstaigų darbuotojams. Rengiant IT paslaugų centro veiklos modelį rekomenduojame taikyti plačiai naudojamą ITIL (*angl. IT Infrastructure Library*) paslaugų teikimo metodiką.

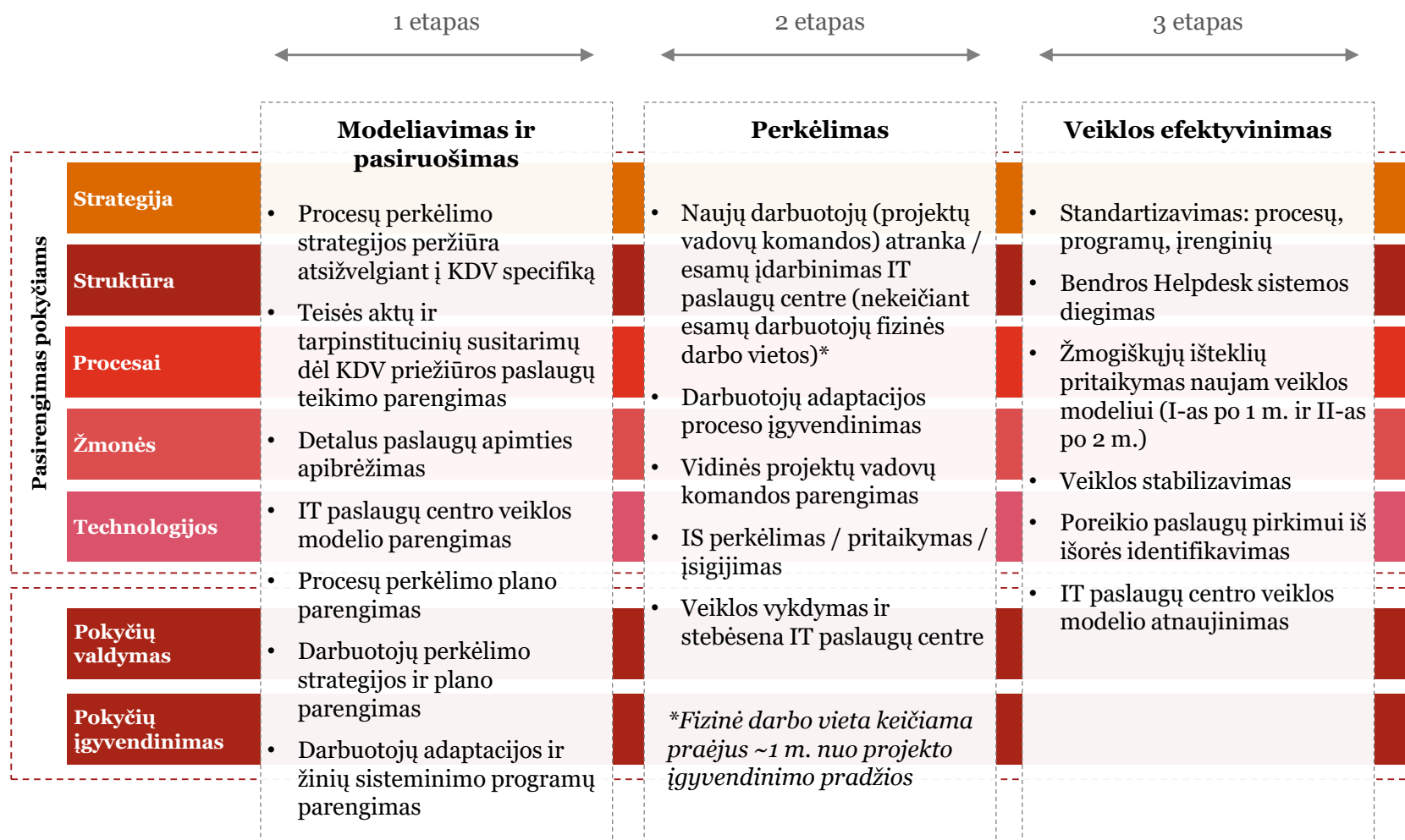
2. Perkėlimo etape numatytas tiek teisinis, tiek fizinis darbuotojų perkėlimas bei, esant poreikiui, naujų darbuotojų paieška, atranka bei įdarbinimas, vidinės projekto komandos, atsakingos už procesų efektyvinimą bei standartizavimą, parengimas, IS perkėlimas / pritaikymas / įsigijimas, darbuotojų adaptacijos proceso įgyvendinimas, į IT paslaugų centrą perkeltos veiklos vykdymas bei stebėseną, siekiant užtikrinti procesų tęstinumą bei reikalingos rezultatų kokybės išlaikymą pereinamuoju laikotarpiu. Šiame etape taip pat svarbu skirti pakankamą dėmesį tinkamam Modeliavimo ir pasiruošimo etape numatytų funkcijų perdavimui (delegavimui) įstaigų darbuotojams.

3. Veiklos efektyvinimo etapo tikslas – įgyvendinti veiklos efektyvinimo pokyčius sisteminant žinias, standartizuojant veiklą. Šio etapo metu taip pat daug dėmesio skiriama IT paslaugų centro veiklos modelio atnaujinimui bei efektyviau vykdomos veiklos stabilizavimui.

Svarbu akcentuoti visų trijų etapų metu itin reikšmingą pokyčių valdymą bei nuoseklios komunikacijos užtikrinimą. Konsolidavimo įgyvendinimas susijęs ne tik su pagalbinės funkcijas įgyvendinančių darbuotojų darbovietės pakeitimu, tačiau ir su tam tikru žmoniškųjų resursų mažinimu, tad svarbu šį procesą tinkamai bei laiku iškomunikuoti darbuotojams, suvaldyti jų lūkesčius bei galimus nuogastavimus ir užtikrinti maksimaliai sklandų perėjimą prie naujo IT paslaugų centro veiklos modelio. Ne mažiau svarbus ir kitų suinteresuotųjų šalių, tokių kaip įstaigų vadovai bei kiti darbuotojai, Vyriausybės atstovai, visuomenė informavimas ir / ar įtraukimas į įgyvendinamus pokyčius.

Santrauka VII/IX

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo etapai



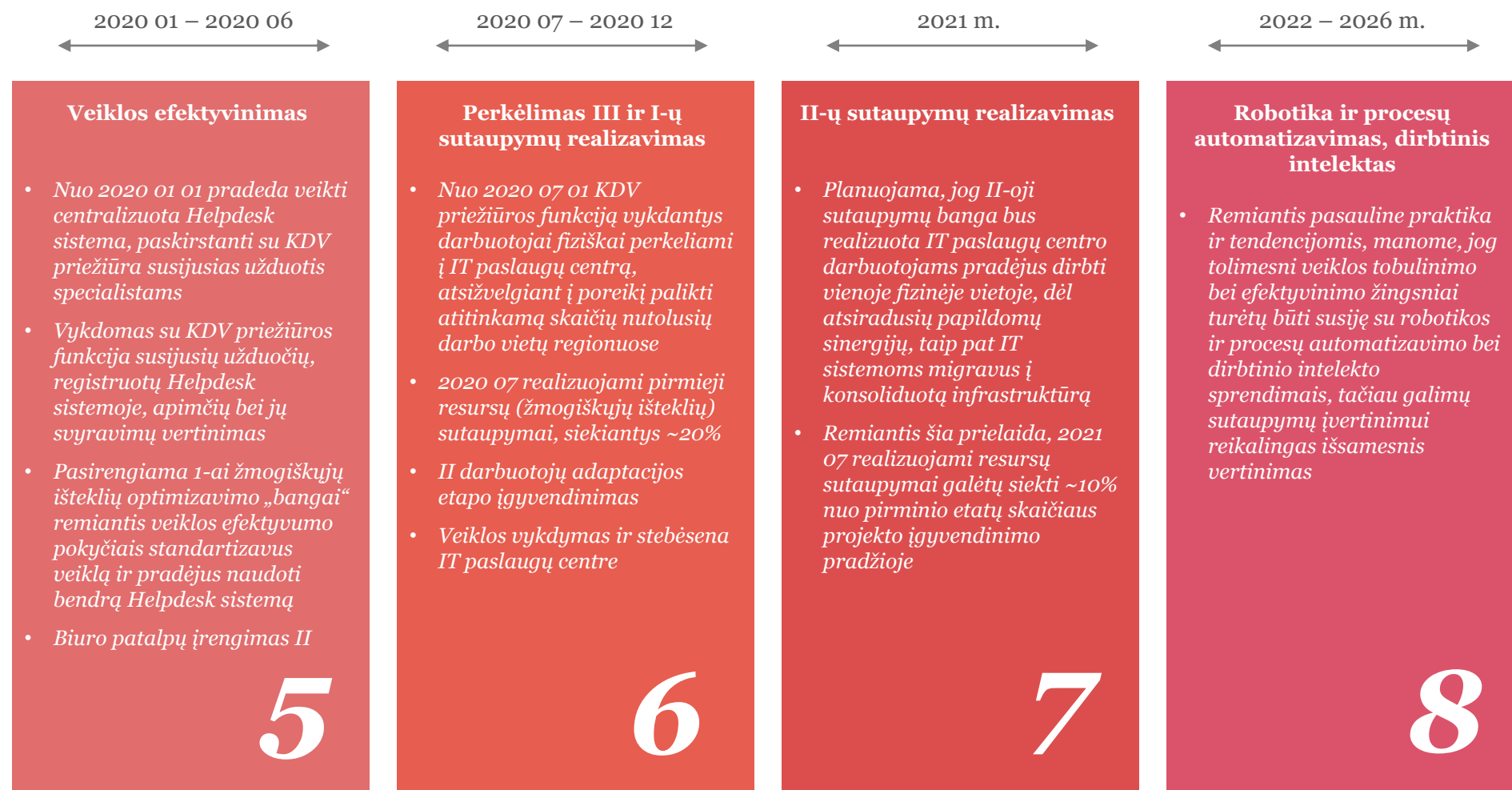
Santrauka VIII/IX

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas I/II



Santrauka IX/IX

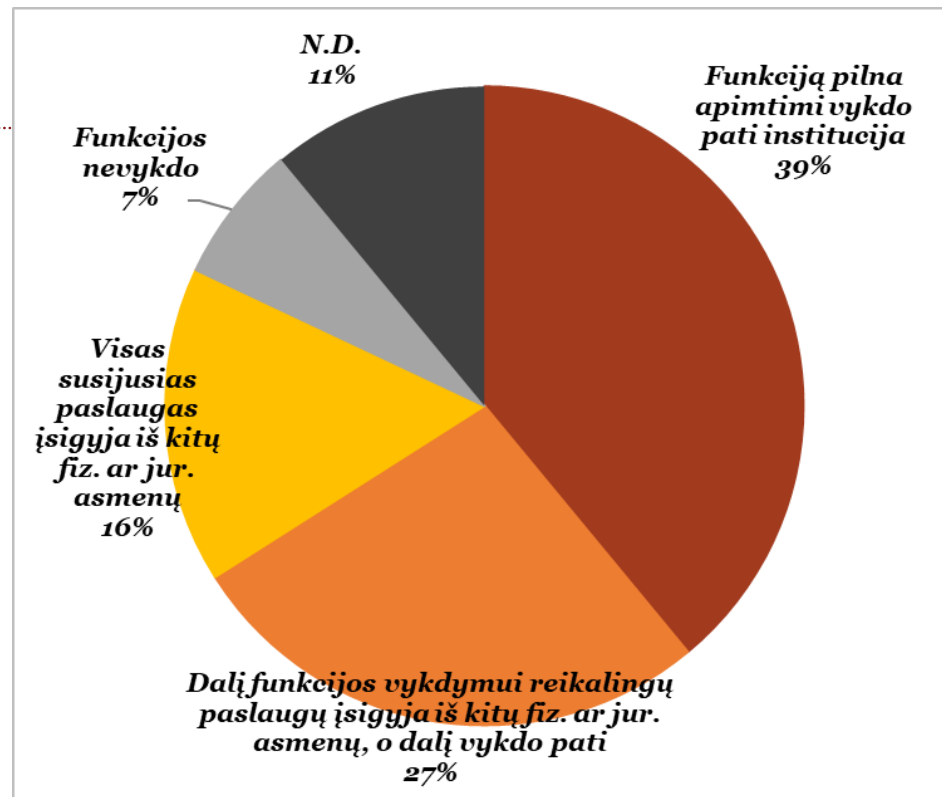
KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas II/II



III. Esamos situacijos analizė

Kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos apimtys

- Naujų kompiuterinių darbo vietų parengimas naudoti
- Įdiegtos programinės įrangos atnaujinimas
- Problemų, susijusių su KDV naudojimu, registravimas ir šalinimas
- Darbuotojų konsultavimas su KDV naudojimu susijusiais klausimais
- Duomenų atstatymas iš kompiuterinės darbo vietos
- Centralizuotas KDV valdymas
- Kitos periferinės įrangos, nesusietos su KDV, parengimas naudojimui
- IT techninės ir programinės įrangos panaudojimo efektyvumo analizė ir tobulinimo pasiūlymų teikimas
- Su KDV priežiūra susijusių dokumentų rengimas



**Funkcijos vykdymo
sąnaudos įstaigose**

10,8 mln. EUR / m.

Vienos KDV priežiūros, įskaitant periferinius įrenginius, vidutinės sąnaudos – 61 EUR/ m.

**Funkciją vykdančių
FTE skaičius**

815

Vienam KDV priežiūros etatui tenkančių KDV ir periferinių įrenginių skaičius - 302

**Valandų skaičius vykdančią
funkciją**

107.435

Daugiausiai laiko skiriama su KDV įrangos naudojimu susijusių problemų sprendimui, darbuotojų konsultavimui, įrangos atnaujinimui

Esamos situacijos analizė II/X

Apibendrinimas I/II

1. **Duomenis** apie kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją **pateikė 494 įstaigos** (iš viso užklaustos duomenų pateikimui išsiųstos 557 įstaigoms). Duomenų nepateikė 11% įstaigų.
2. Beveik 7% apklausiamų įstaigų nurodė, jog **funkcijos nevykdo** ir neįsigyja paslaugų, susijusių su funkcijos vykdymu, iš jų net **72%** yra mažosios įstaigos.
3. **16% įsigyja visas funkcijos vykdymui reikalingas paslaugas iš kitų fizinių ar juridinių asmenų**, dar **27%** institucijų iš išorės **tiesiogiai įsigyja dalį funkcijos vykdymui reikalingų paslaugų**.
4. **39%** institucijų nurodė, kad kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją pilna apimtimi **vykdo pati institucija**.
5. Kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją duomenis pateikusiose įstaigose įgyvendina darbuotojai, dirbantys **815 etatų** (toliau – FTE).
6. **Funkcijos įgyvendinimo sąnaudos – 10,8 mln. EUR / m.** Šias sąnaudas sudaro funkciją įgyvendinančių darbuotojų darbo užmokesčio bei kitos su darbo vietos išlaikymu susijusios sąnaudos (mokymai, komandiruotės) bei išorinių paslaugų įsigijimo sąnaudos. Vidutinės sąnaudos, tenkančios vieno įrenginio priežiūrai – 61,1 EUR / m.
7. Remiantis surinktais duomenimis, vienos kompiuterinės darbo vietos priežiūros sąnaudos perkant visas šios funkcijos vykdymui reikalingas paslaugas iš išorės yra 15,1% mažesnės nei pilna apimtimi vykdant funkciją įstaigos viduje. **Didžiausios vienos KDV priežiūros sąnaudos pastebimos įstaigai dalį funkcijos vykdymui reikalingų paslaugų įsigyjant iš išorinių tiekėjų.** Šiuo atveju metinės vienos KDV priežiūros sąnaudos yra vidutiniškai 79,6 EUR, t. y. beveik 47% daugiau nei įstaigai pačiai vykdant funkciją ir net 72,7% daugiau nei įsigyjant visas paslaugas iš išorės tiekėjo.



Esamos situacijos analizė III/X

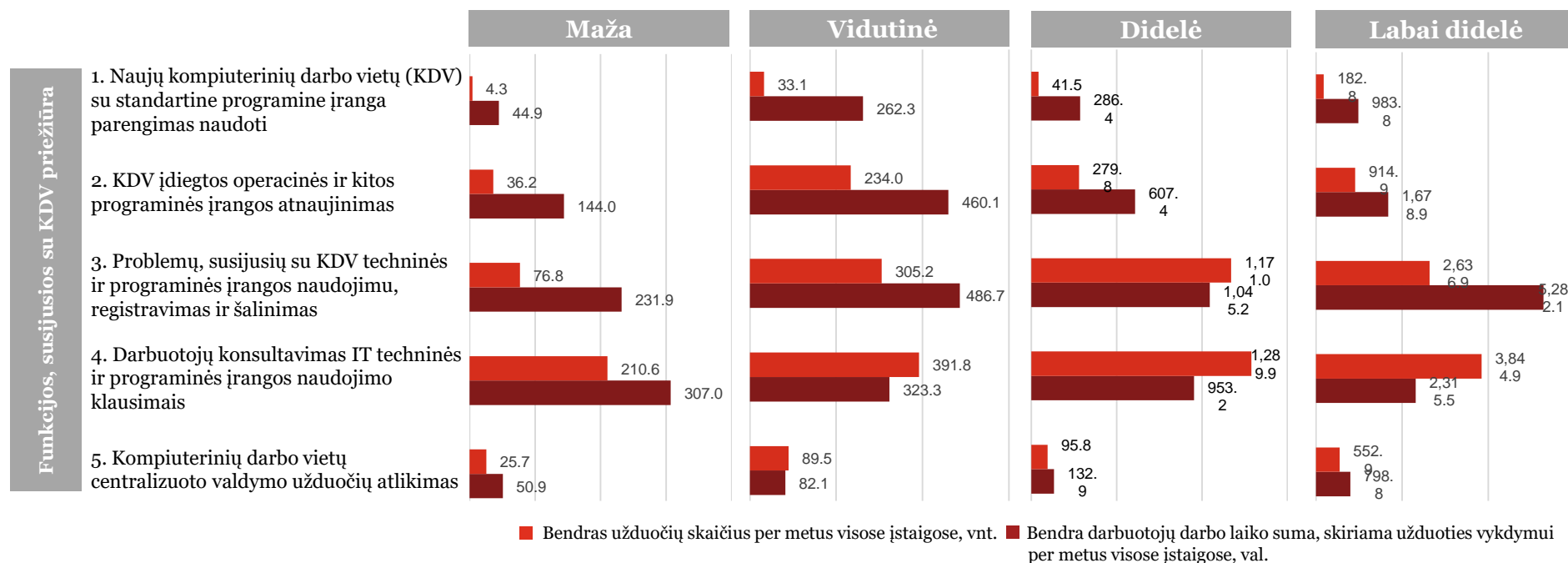
Apibendrinimas II/II

8. Viso duomenis pateikusiose įstaigose yra **prižiūrimos 107 435 kompiuterinės darbo vietos ir 113 168 su jomis susiję įrenginiai**.
9. **Kompiuterinių darbo vietų skaičius, tenkantis vienam kompiuterinių darbo vietų priežiūrą vykdančiam etatui**, reikšmingai skiriasi lyginant skirtingų dydžių institucijas: labai didelėse įstaigose vienam specialistui tenka beveik dvigubai daugiau kompiuterinių darbo vietų (vidutiniškai 154 kompiuterinės darbo vietos), nei mažose įstaigose (86 kompiuterinės darbo vietos).
10. Vertinant dabartinę funkcijos įgyvendinimą kokybine prasme, pastebimi tokie pagrindiniai iššūkiai: KDV priežiūros funkciją įgyvendinančių darbuotojų papildomos atsakomybės (pvz., dalyvaujant viešųjų pirkimų procedūrose), duomenų saugumo užtikrinimas, ypač mažose įstaigose, ribotas informacinių sistemų naudojimas KDV funkcijos vykdymui, dalyje įstaigų naudojama nelicencijuota programinė įranga ir kt.



Esamos situacijos analizė IV/X

KDV priežiūros funkcijos užduočių struktūra pagal įstaigos dydį



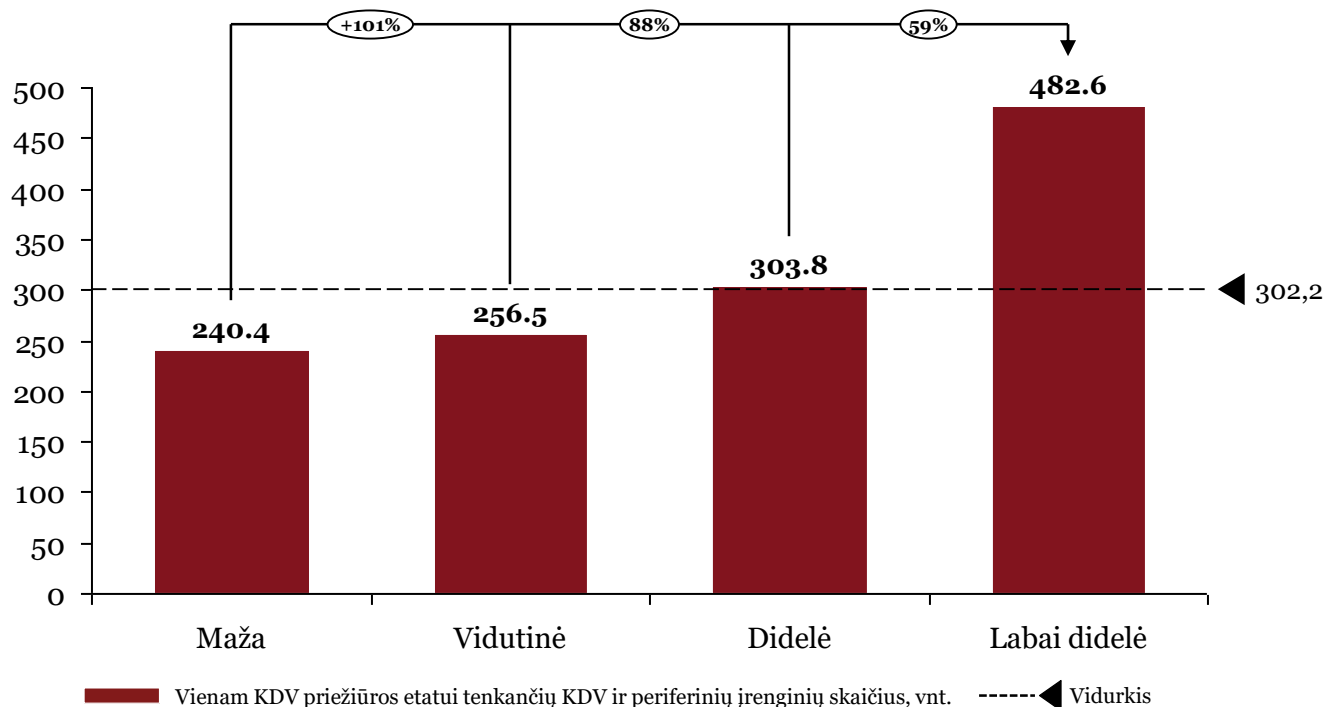
Daugiausiai laiko pareikalaujančios kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos veiklos yra šios:

1. Problemų, susijusių su KDV techninės ir programinės įrangos naudojimu, registravimas ir šalinimas (7 045,9 val. / m.);
2. Darbuotojų konsultavimas IT techninės ir programinės įrangos naudojimo klausimais (3 899 val. / m.);
3. KDV įdiegtos operacinės ir kitos programinės įrangos atnaujinimas (2 286,4 val. / m.).

Svarbu akcentuoti tai, jog **didesnė užduočių apimtis leidžia pasiekti ir didesnę veiklos efektyvumą**, tad mažose bei vidutinėse įstaigose, kur atitinkamos veiklos kartojasi rečiau, jų atlikimas trunka ilgiau ir tai sudaro papildomas veiklos sąnaudas, lyginant su didelėmis ir labai didelėmis įstaigomis.

Esamos situacijos analizė V/X

Vienam KDV priežiūros etatui tenkančių KDV ir periferinių įrenginių skaičius, vnt.

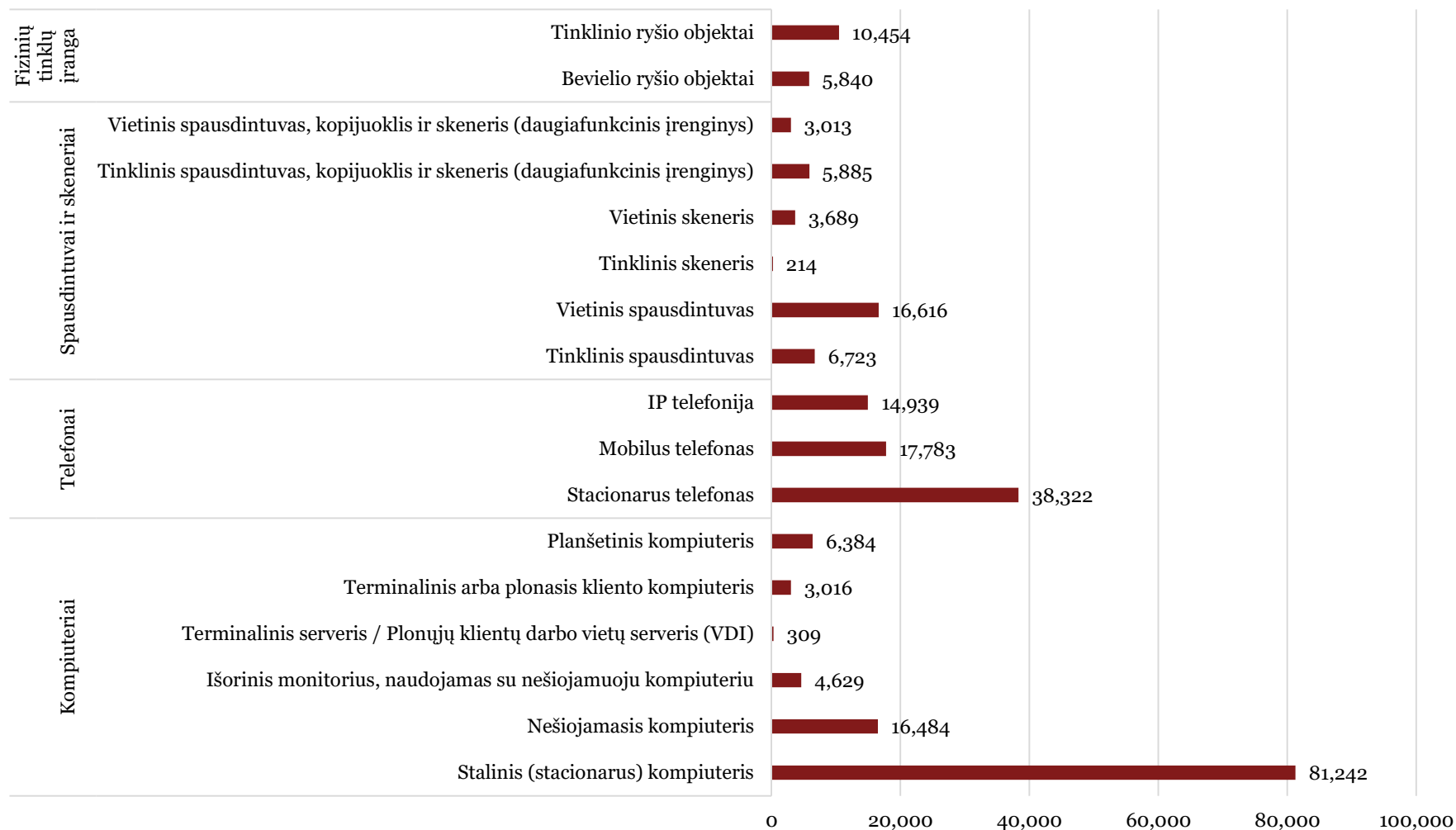


- **Kompiuterinių darbo vietų skaičius, tenkantis vienam kompiuterinių darbo vietų priežiūrą vykdančiam etatui, reikšmingai skiriasi lyginant skirtingų dydžių institucijas.** Labai didelėse įstaigose, dėl atsirandančios masto ekonomijos, vienam specialistui tenka beveik dvigubai daugiau kompiuterinių darbo vietų, nei mažose įstaigose, kas rodo galimą efektyvumo didinimo potencialą konsoliduojant šią funkciją, ypač mažesnėse įstaigose.
- 85 institucijos nurodė, kad kompiuterinių darbo vietų priežiūrą institucijoje vykdo mažiau nei vienas etatas (nevertinant institucijų, nevykdančių šios funkcijos).



Esamos situacijos analizė VI/X

Skirtingų KDV ir periferinių įrenginių tipai duomenis pateikusiose įstaigose



Esamos situacijos analizė VII/X

Kompiuterinių darbo vietų priežiūrai naudojamos operacinės sistemos

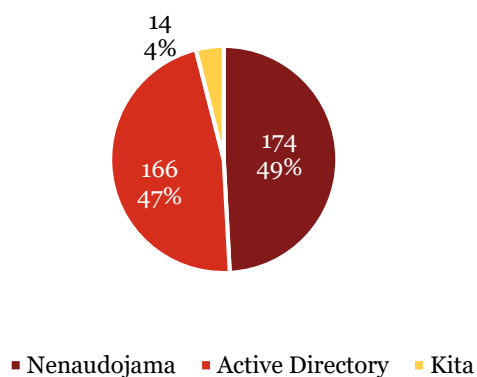
		Windows	Android	MacOS	Linux	Kita
Didelė įvairovė	Soc. apsauga	37%	5%	1%	3%	54%
	Vidaus reikalai	46%	29%	1%	23%	1%
	Kultūra	65%	6%	2%	17%	9%
	Ūkis	76%	20%	3%	0%	0%
Vidutinė įvairovė	Švietimas	80%	5%	5%	4%	6%
	Teisingumas	81%	4%	2%	4%	9%
	Vyriausybė	81%	17%	1%	0%	1%
	Sveikatos apsauga	82%	7%	3%	2%	7%
	Aplinkosauga	84%	3%	2%	11%	0%
	Žemės ūkis	90%	7%	0%	0%	3%
Maža įvairovė	Finansai	92%	8%	0%	0%	0%
	Susisiekimas	97%	1%	2%	0%	0%
	Krašto apsauga	98%	1%	0%	1%	0%
	Užsienio politika	99%	1%	0%	0%	0%
	Energetika	100%	0%	0%	0%	0%

- Vertinant įstaigose naudojamų operacinių sistemų įvairovę, matoma, kad 4 iš 15 politikos sričių operacinių sistemų įvairovė yra didelė (nėra vienos vyraujančios operacinės sistemos, kuria naudojasi atitinkamoje politikos srityje veikiančios institucijos).
- Šis rodiklis yra svarbus, vertinant kompiuterinių darbo vietų priežiūros konsolidavimo galimybes, priežiūros procesų apimtį ir apjungimo galimybes.
- Didelė operacinių sistemų įvairovė yra rizikos veiksnys, turintis įtakos bendrų priežiūros sistemų diegimui ir jų centralizuotai priežiūrai.

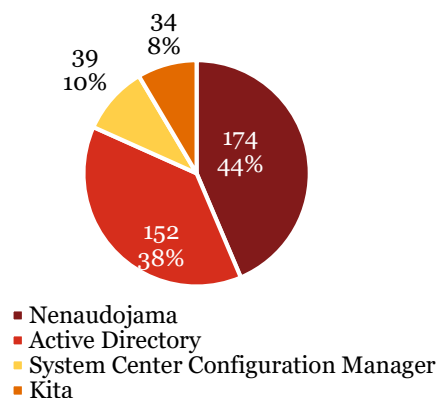
Esamos situacijos analizė VIII/X

Kompiuterinių darbo vietų priežiūrai skirtas informacines sistemas naudojančių įstaigų skaičius

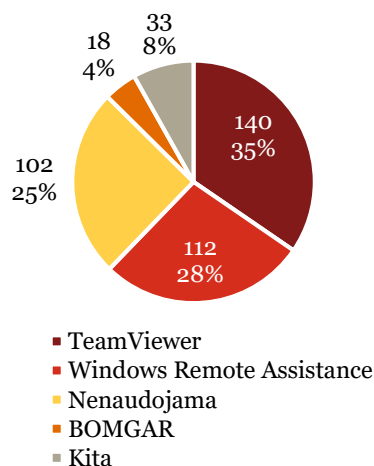
Vartotojų identifikavimo IS



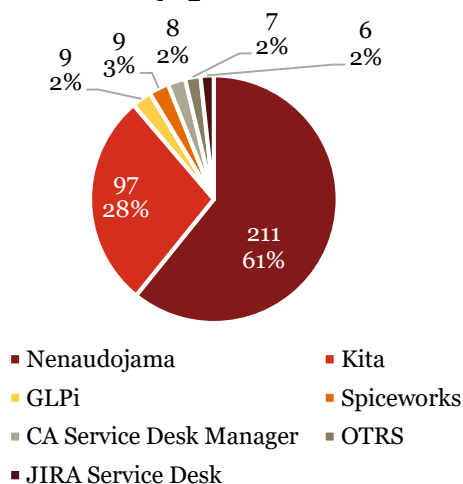
Centralizuoto kompiuterių valdymo IS



Nuotolinio prisijungimo IS



IT incidentų sprendimo IS



- Vertinant įstaigų, naudojančių kompiuterinių darbo vietų priežiūrai skirtas informacines sistemas, skaičių, pastebima, jog dauguma įstaigų nurodė naudojančios vos 1 iš 4 informacinių sistemų tipų, skirtų kompiuterinių darbo vietų priežiūrai (mažuma įstaigų naudoja kompiuterinių darbo vietų priežiūrai skirtas informacines sistemas).
- Įstaigose nenaudojami IT įrankiai, skirti funkcijos vykdymui, leidžia daryti prielaidą, kad kompiuterinių darbo vietų priežiūros procesai įstaigose nėra standartizuoti.
- Didžioji dalis įstaigų, nenaudojančių informacinių sistemų funkcijos vykdymui turi didelį potencialą padidinti funkcijos įgyvendinimo efektyvumą įdiegus funkcijos vykdymui pritaikytas informacines sistemas.

Esamos situacijos analizė IX/X

Rekomendacijos IT įrankių naudojimui priėmus sprendimą konsoliduoti kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos vykdymą

Sistemos, rekomenduojamos vartotojų identifikavimui ir centralizuotam kompiuterių valdymui

Įstaigos, naudojančios vartotojų identifikavimui ir centralizuotam kompiuterių valdymui skirtas informacines sistemas, nurodė daugiausiai naudojančios Active Directory (47%) ir Microsoft System Center Configuration Manager (38%), kuriomis užtikrinamas vartotojų teisių valdymas ir prisijungimas prie darbo vietų, operacinės sistemos aktualumas, centralizuotas programinės įrangos įrašymas į kompiuterius, prieiga prie tinklo bei interneto. Šios informacinės sistemos yra suderinamos su Windows, MacOS, Linux bei telefonuose esančiomis operacinėmis sistemomis.

Taip pat iš įstaigų pateiktų duomenų matome, kad kompiuterinėse darbo vietose dažniausiai naudojama operacinė sistema yra Microsoft Windows. Rekomenduojame detaliai įvertinti galimybes įstaigose diegti vartotojų identifikavimui ir centralizuotam kompiuterių valdymui skirtas Active Directory ir Microsoft System Center Configuration Manager sistemas.

Nuotolinio prisijungimo informacinės sistemos

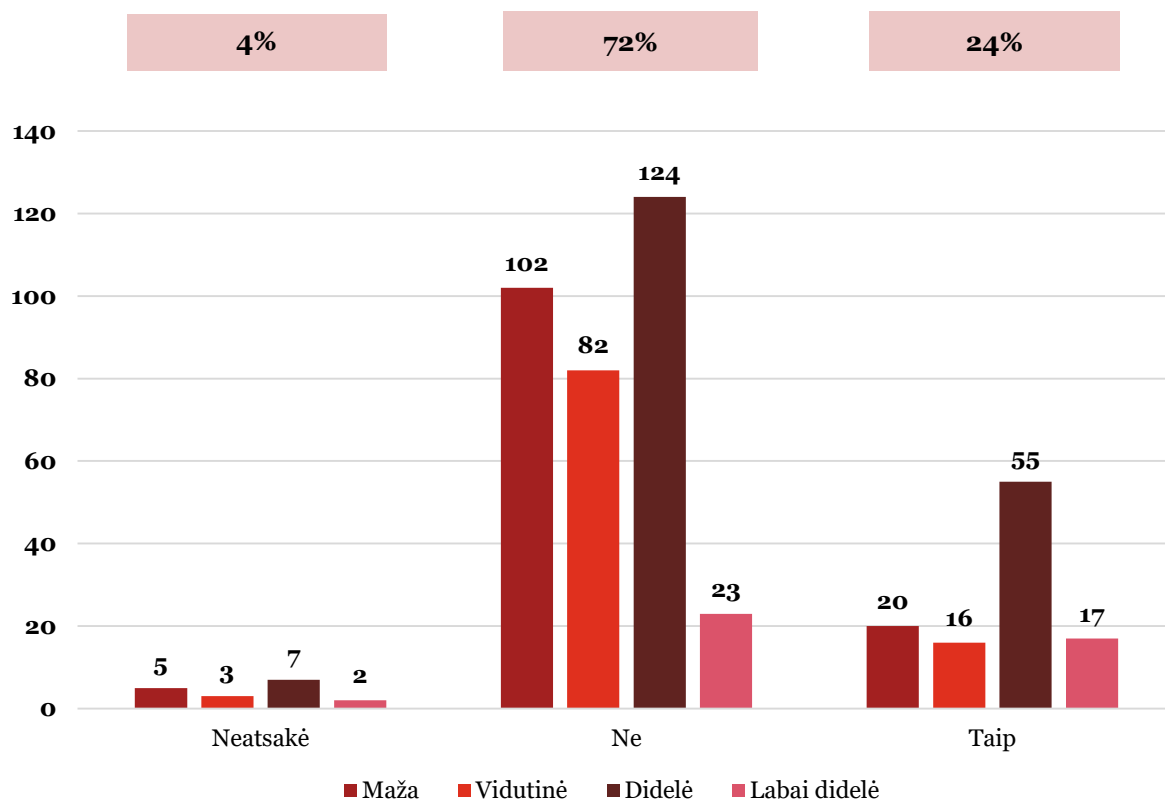
Didžioji dalis įstaigų nurodė naudojančios Team Viewer (35%) ir Windows Remote Assistance (28%) informacines sistemas, skirtas atlikti nuotolinį prisijungimą prie kompiuterinių darbo vietų. Rekomenduojame detaliai įvertinti galimybes prisijungimui prie kompiuterinių darbo vietų su Microsoft operacinėmis sistemomis diegti Microsoft produktą Windows Remote Assistance, o kompiuterinių darbo vietų su kitomis operacinėmis sistemomis priežiūrai – atviro kodo informacinę sistemą, suteikiančią galimybę prisijungti prie Linux, OSX, Android operacinių sistemų internetu.

IT incidentų sprendimo informacinės sistemos

Surinkti duomenys parodė, kad 61% duomenis pateikusių įstaigų nenaudoja jokios IT incidentų sprendimo programinės įrangos, o šią programinę įrangą turinčios įstaigos naudoja labai skirtingas IT incidentams spręsti skirtas informacines sistemas. Atsižvelgiant į tai, kad nėra vyraujančios programinės įrangos, kurią naudotų dauguma įstaigų, IT incidentams valdyti galima pasirinkti bet kurią KDV priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos poreikius ir galimybes atitinkančią programinę įrangą. Mūsų nuomone, svarbu įvertinti tai, kad pasirinkta programinė įranga būtų interneto pagrindu (*angl. web based*) veikianti IT incidentų sprendimo programinė įranga, pavyzdžiui, PagerDuty, Freshservice, Samanage, nes tokiose sistemose IT incidentus galima fiksuoti bet kokiais internetinį ryšį turinčiais įrenginiais, nepriklausomai nuo jų operacinės sistemos.

Esamos situacijos analizė X/X

Efektivumo priemonių įgyvendinimas pagal įstaigos dydį, vnt. ir %

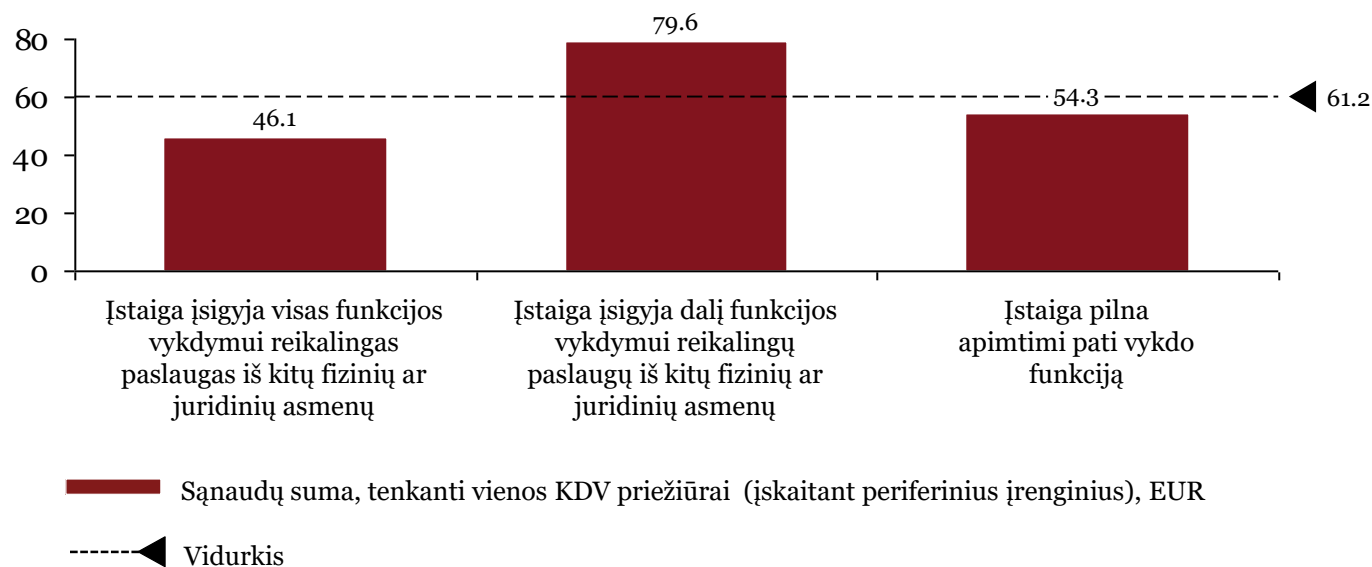


- Atkreipiame dėmesį, jog didžioji dalis įstaigų nurodė, kad efektyvumo didinimo priemonių, orientuotų į kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkciją, 2017 m. neįgyvendino.
- Tiek šie rezultatai, tiek ankstesnėse skaidrėse pateikti duomenys (kompiuterinių darbo vietų priežiūros sąnaudos, tenkančios vienai kompiuterinei darbo vietai, vienam kompiuterinių darbo vietų priežiūrą vykdančiam etatui tenkančios kompiuterinės darbo vietos) demonstruoja galimų sutaupymų potencialą, kuris galėtų būti realizuotas konsoliduojant šią funkciją.

IV. Efektyvesnio funkcijos įgyvendinimo ir sutaupymo potencialas

Vienos KDV priežiūrai tenkančios sąnaudos yra didžiausios dalį paslaugų perkant iš išorės, o dalį funkcijas vykdant pačiose įstaigose I/II

Vidutinės sąnaudos, tenkančios vienai KDV priežiūrai, įskaitant periferinius įrenginius, pagal KDV priežiūros tipą, EUR / m.



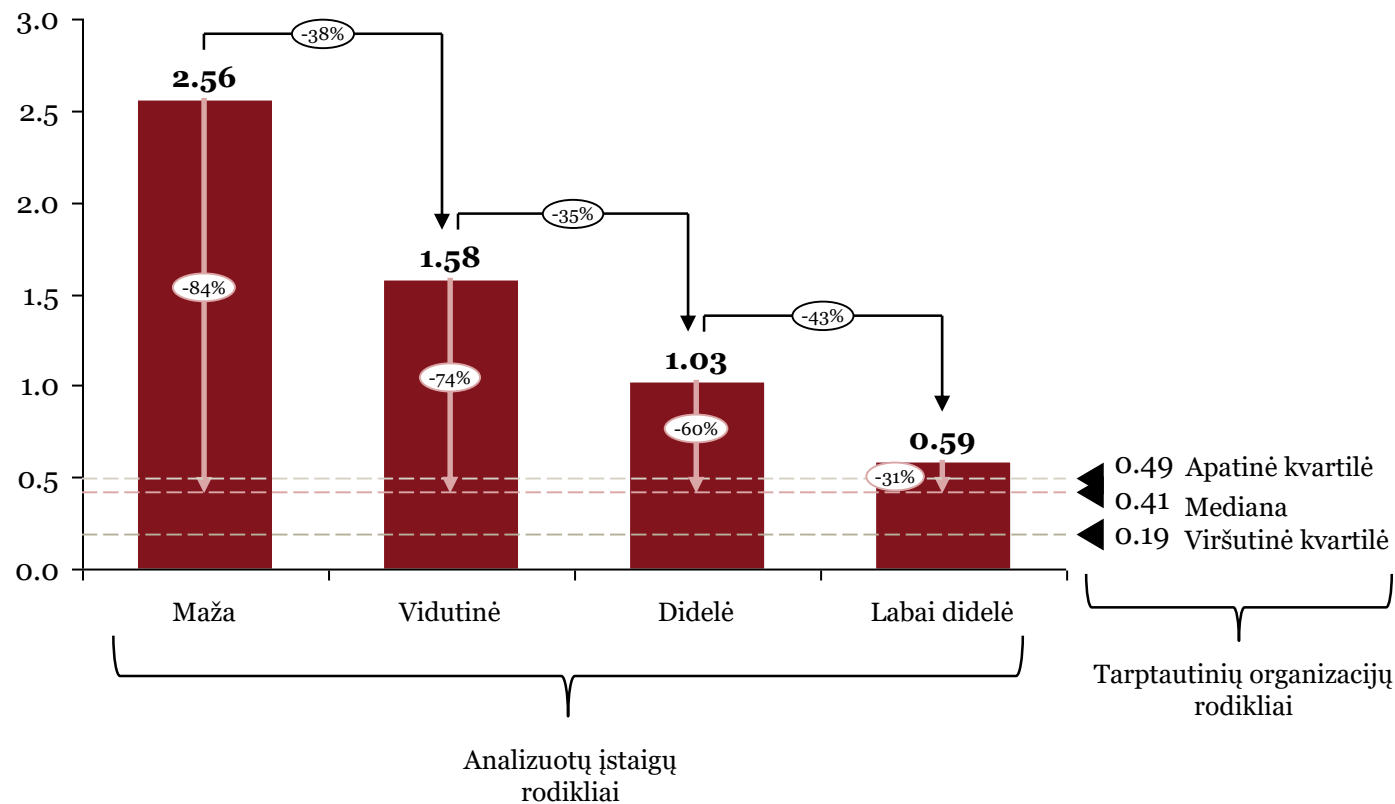
Vienos KDV priežiūrai tenkančios sąnaudos yra didžiausios dalį paslaugų perkant iš išorės, o dalį funkcijos vykdant pačiose įstaigose II/II

- Palyginus duomenis pateikusių įstaigų rodiklius pastebime, jog vienos kompiuterinės darbo vietos priežiūros sąnaudos mažiausios tuomet, kai įstaiga įsigyja visas funkcijos vykdymui reikalingas paslaugas iš išorinių tiekėjų. Tokiu atveju sąnaudos **vienos KDV priežiūrai siekia vidutiniškai 46,1 EUR per metus, palyginus su 54,3 EUR per metus įstaigai pilna apimtimi vykdant funkciją. Perkant paslaugas iš išorės sąnaudos mažesnės 15,1%.** Tačiau šiuo atveju svarbu pabrėžti tai, kad į funkcijos vykdymo įstaigoje sąnaudas įtrauktas tik darbuotojų DU (įskaitant mokymus ir kvalifikacijos kėlimą), tačiau nevertinamas licencijų įsigijimas ir kt. sąnaudos, galimai įtrauktos į fizinių ar juridinių asmenų teikiamų paslaugų sąnaudas.
- Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog **didžiausios vienos KDV priežiūros sąnaudos pastebimos įstaigai dalį funkcijos vykdymui reikalingų paslaugų įsigyjant iš išorinių tiekėjų.** Šiuo atveju metinės vienos KDV priežiūros sąnaudos yra vidutiniškai **79,6 EUR**, t. y. beveik **47% daugiau nei įstaigai pačiai vykdant funkciją** ir net **72,7% daugiau nei įsigyjant visas paslaugas iš išorės tiekėjo.** Darome prielaidą, jog sąnaudos reikšmingai išauga dėl įsigyjamų paslaugų ir pačių įstaigų atliekamų funkcijų dubliavimosi, kuris būtų panaikintas įstaigų atliekamas funkcijas centralizuojant.
- Remiantis šiais duomenimis galime daryti išvadą, jog funkcijos įgyvendinimo **efektyvinimui identifiukuotas reikšmingas potencialas**, kuris galėtų būti realizuotas ne tik konsoliduojant, bet kartu ir standartizuojant bei automatizuojant KDV priežiūros funkcijos veiklas.



Tik labai didelėse įstaigose KDV priežiūros funkcijos efektyvumas yra artimas tarptautinių organizacijų standartams I/II

Įstaigų etatų dalies, skiriamos KDV priežiūros funkcijos vykdymui, santykio su visų įstaigos darbuotojų skaičiumi palyginimas su tarptautinių organizacijų rodikliais



Tik labai didelėse įstaigose KDV priežiūros funkcijos efektyvumas yra artimas tarptautinių organizacijų standartams II/II

Vertinant KDV priežiūros funkcijos vykdymo efektyvumą svarbus rodiklis yra įstaigų etatų dalis, skiriama KDV priežiūros funkcijos vykdymui. Siekiami objektyviai įvertinti **analizuojamas institucijas, jas palyginome su tarptautinėmis organizacijomis:**

- Analizuojamų įstaigų rodiklis atskleidžia, jog, **lyginant su tarptautinėmis organizacijomis, KDV priežiūros funkcijos vykdymui skiriama vidutiniškai dvigubai daugiau resursų, t. y. etatinių vienetų.** Didžiausias atotrūkis pastebimas mažose ir vidutinėse įstaigose.
- Dar kartą patvirtinama prielaida, jog esami resursai panaudojami nepakankamai efektyviai, o **identifikuotas daugiau nei 50% efektyvumo potencialas gali būti realizuojamas tobulinant procesus, juos standartizuojant, automatizuojant bei centralizuojant.**



V. Užsienio šalių geroji praktika

Suomija ir Kanada

Kompiuterinių darbo vietų priežiūra: Suomijos geroji praktika

Viešojo Sektoriaus Bendrasis IT Paslaugų Centras

2009 m. įkurtas Viešojo Sektoriaus Bendrasis IT Paslaugų Centras (*Valtion IT-palvelukeskus*) yra vyriausybinių organizacija, teikianti plataus spektro IT paslaugas ir konsultacijas. Pradžioje, centro veiklą vykdė Viešojo Sektoriaus IT Operacijų Valdymo padalinys, atskaitingas Finansų ministerijai, tačiau 2014 m. IT paslaugų centras buvo prijungtas prie naujojo informacinių technologijų ir ryšių technologijų centro „Valtori“, kuris apjungia valstybines IT paslaugas.

Iš viso „Valtori“ centras teikia paslaugas daugiau nei 80 viešojo sektoriaus subjektų. „Valtori“ pagrindinė užduotis yra teikti konsultacijų ir kompiuterinės bei programinės įrangos diegimo ir priežiūros bei naujų sistemų kūrimo ir jų įdiegimo paslaugas.

Šiuo metu „Valtori“ turi daugiau nei 30 padalinių visoje Suomijoje, kuriuose dirba daugiau nei 1100 darbuotojų.

Viena iš „Valtori“ centro teikiamų IT paslaugų yra kompiuterinių darbo vietų priežiūra, kuri apima visas su kompiuterinėmis darbo vietomis susijusias paslaugas nuo techninės įrangos iki programinės įrangos diegimo ir priežiūros paslaugų. Konsultacijas ir techninę priežiūrą centro specialistai teikia per incidentų registravimo sistemą ir telefonu arba, esant poreikiui, važiuoja į kliento darbo vietą.

Valstybinės įstaigos už „Valtori“ teikiamą kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugą moka fiksuotą abonementinį mokestį, kuris varijuoja priklausomai nuo institucijos dydžio ir teikiamų paslaugų pobūdžio.

2014 m.

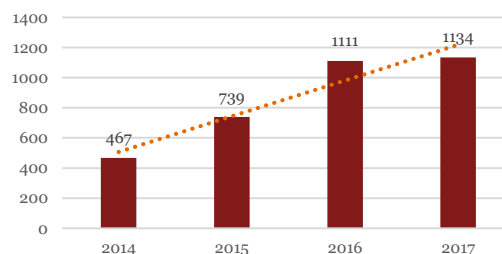
2014-2017 m.

2014 – 2017 m.

Bendrųjų paslaugų centro „Valtori“
įkūrimas

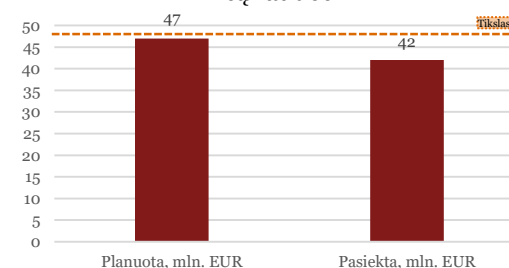
Valtori | Government
ICT Centre

1134
„Valtori“ darbuotojų skaičius



42 mln. EUR

Sumažintos kompiuterinių darbo vietų priežiūros
sąnaudos



Kompiuterinių darbo vietų priežiūra: Kanados geroji praktika

Kanados Bendrųjų Paslaugų Centras

2011 m. buvo įsteigtas Kanados bendrųjų paslaugų centras (angl. *Shared Services Canada (SSC)*), kuris yra atsakingas už Kanados viešojo sektoriaus informacinių sistemų ir IT funkcijų konsolidavimą bei priežiūrą. Viena iš šio centro veiklos sričių yra IT užsakymų koordinavimas ir kompiuterinės technikos priežiūra, įgyvendinant „Darbo vietos technologinių įrenginių“ iniciatyvą (angl. *Workplace Technology Devices (WTD) initiative*). Ši iniciatyva apima 95 Kanados vyriausybės organizacijas, kuriose dirba beveik 400 tūkst. valstybės tarnautojų. Konsolidavimą sudaro 3 pagrindinės sritys: (1) kompiuterinė įranga (kompiuteriai, planšetės, monitoriai ir t.t.) ir (2) programinės įrangos diegimas ir priežiūra bei (3) kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugos (nuotolinė techninė pagalba).

Pagrindiniai projekto etapai

- Kompiuterinių darbo vietų atnaujinimas ir standartizavimas:** kaip pirmasis iniciatyvos prioritetas yra nurodomas kompiuterinės ir programinės įrangos atnaujinimas, siekiant patobulinti ir standartizuoti darbą tarp valstybės institucijų.
- Kompiuterinių darbo vietų priežiūros paslaugų standartizavimas ir modernizavimas:** vienas iš Kanados bendrojo paslaugų centro uždavinių yra sukurti centralizuotą aptarnavimo skyrių, kuris bus atsakingas už kompiuterinių darbo vietų priežiūrą ir atnaujinimą bei nuotolinės techninės priežiūros konsultacijas.
- IT paslaugų portfelio ir katalogo sukūrimas:** IT paslaugų katalogas yra turimų technologinių išteklių ir siūlomų paslaugų sąrašas. Tai taktinis, operatyvus įrankis, kurio tikslas - palengvinti vartotojams IT užklausų procesą ir supažindinti juos su esamomis funkcijomis ir galimybėmis.

Projekto įgyvendinimas ir tikslai

Kompiuterinių darbo vietų technologinių įrenginių funkcijos diegimas buvo pradėtas 2013 m., o planuojama projekto pabaiga 2019 m. Nuo 2015 – 2016 m. buvo planuota, kad šie pakeitimai leis sutaupyti apie **8 milijonus eurų** per metus, tačiau projektui dar nepasibaigus, tiksli statistika nėra pateikiama.

Kanados bendrųjų paslaugų centrui pradėjus veiklą tikimasi pagerinti paslaugų teikimo kokybę, sustiprinti vyriausybės informacinių technologijų saugumą, palaikant viešųjų paslaugų modernizavimą bei sumažinti kompiuterinių darbo vietų priežiūros sąnaudas.



VI. Teisinės konsolidavimo prielaidos

Teisinės konsolidavimo prielaidos I/V

1. Septynioliktosios Vyriausybės programa

2016-2020 metų Vyriausybės veiklos tikslas valstybės valdymo tobulinimo srityje yra pamatuotas valstybės įstaigų bendrųjų funkcijų (viešųjų pirkimų, personalo valdymo, buhalterinės apskaitos tvarkymo, informacinių ir ryšių technologijų ir kt.) konsolidavimas, taip pat pradėto valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo proceso tęsa.

Siektini rodikliai:

- Bendrųjų konsoliduotai teikiamų funkcijų dalis 2020 m. – **80 %**.
- Konsoliduotos valstybės informacinių išteklių infrastruktūros dalis nuo visos valstybės valdomos valstybės informacinių išteklių infrastruktūros 2020 m. – **50 %**.

2. Biudžetinių įstaigų įstatymo Nr. I-1113 papildymo 9^a straipsniu įstatymas ir Viešųjų įstaigų įstatymo Nr. I-1428 10 straipsnio pakeitimo ir įstatymo papildymo 11^a straipsniu įstatymas

Nuo 2018 m. birželio 1 d. įsigaliojo pakeitimai, kurie leidžia **dalį** biudžetinių įstaigų/viešųjų įstaigų, kurių savininkė arba dalininkė yra valstybė arba savivaldybė, **bendrųjų funkcijų** (buhalterinės apskaitos, dokumentų valdymo, personalo administravimo ir kitos pagalbinio pobūdžio funkcijos), kurios padeda įgyvendinti įstaigai teisės aktuose nustatytus uždavinius, **atlikti centralizuotai**.

3. Vyriausybės įstatymo Nr. I-464 papildymo 30^a straipsniu įstatymas

Įstatymu Vyriausybei suteikta galimybė steigti biudžetines įstaigas, kurios centralizuotai atlieka dalį viešojo sektoriaus subjektų bendrųjų funkcijų (buhalterinės apskaitos, dokumentų valdymo, personalo administravimo ir kitų pagalbinio pobūdžio funkcijų), kurios padeda įgyvendinti įstaigai teisės aktuose nustatytus uždavinius. Šių funkcijų apimtį nustato Vyriausybė.

- Bendrųjų funkcijų ir valstybės informacinių išteklių konsolidavimas yra vienas iš strateginių Vyriausybės tikslų.
- Priimti teisės aktai sukuria teisinės prielaidas įgyvendinti bendrųjų funkcijų konsolidavimą biudžetinės įstaigos formos juridiniame asmenyje.
- Bendrųjų funkcijų vykdymas galėtų būti atliekamas kaip centralizuota funkcija teisės aktų pagrindu Vyriausybės nustatyta tvarka.
- Reikalingi Vyriausybės lygmens sprendimai dėl bendrųjų funkcijų konsolidavimo krypties.

2016 m.

Konsolidavimo tikslų įtvirtinimas

2018-2019 m.

Reikalingų teisės aktų parengimas

2019-2020 m.

Funkcijos konsolidavimo
proceso įgyvendinimas

Teisinės konsolidavimo prielaidos II/V

4. Funkcijos teisinio reglamentavimo pagrindai

Pagrindiniai teisės aktai reglamentuojantys valstybės informacinių išteklių ir susijusios infrastruktūros valdymą:

- Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas (VIIVĮ).
- Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas.

Istatymo lygmens teisės aktu kompiuterių darbo vietų priežiūros funkcijos atlikimo forma ir įgyvendinimas imperatyviai neregamentuojami. Ši funkcija galėtų būti priskirtina viešojo administravimo subjekto vidaus administravimo veiklos daliai (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 2 straipsnio 3 dalis*), kurios vykdymą nustato viešojo administravimo įstaigos vadovas, atsižvelgdamas į galiojančius teisės aktus.

VIIVĮ 41 straipsnis numato galimybę informacinių sistemų techninės ir programinės įrangos priežiūros ir (arba) duomenų tvarkymo funkcijas perduoti paskirtiems asmenims ar jų grupei. Atitinkamai kompiuterių darbo vietų priežiūra galėtų būti atliekama išorės paslaugų tiekėjo arba centralizuotai biudžetinės įstaigos kartu su informacinių sistemų techninės ir programinės įrangos priežiūra valstybės informacinių išteklių konsolidavimo kontekste.

Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas numato visiems kibernetinio saugumo subjektams atsakomybę už jų valdomų ryšių ir informacinių sistemų ar teikiamų paslaugų kibernetinį saugumą bei pareigą užtikrinti jų atitiktį organizaciniams ir techniniams kibernetinio saugumo reikalavimams, taikomiems kibernetinio saugumo subjektams (*Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymo 11 straipsnis*). Tai yra institucijos vadovo bei atitinkamai paskirtų kompetentingų asmenų atsakomybės sritis.

Ypatingos svarbos informacinės infrastruktūros objektams taikytini specialūs saugumo reikalavimai ir papildomos apsaugos priemonės.

Valstybės institucijos ir įstaigos tvarko valstybės informacinių išteklių infrastruktūrą savarankiškai, jeigu ši infrastruktūra skirta valstybės informaciniams ištekliams tvarkyti valstybės saugumo, gynybos, kriminalinės žvalgybos tikslais, valstybės arba tarnybos paslaptį sudarantiems valstybės informaciniams ištekliams tvarkyti, taip pat valstybės institucijos ir įstaigos kompiuterizuojamai veiklai tiek, kiek ji susijusi su informacijos įslaptinimu ir išslaptinimu, įslaptintos informacijos naudojimu ar jos apsauga. Dėl to su šiomis sistemomis susijusių specialių kompiuterių darbo vietų priežiūros funkcijų analizė nepatenka į vykdymo projekto apimtį.

- Kompiuterių darbo vietos priežiūros funkcija atskirai neregamentuojama įstatymo lygio aktu, todėl kliūčių konsolidavimui iš įstatymų lygio teisės aktų perspektyvos neidentifikuota.
- Atsižvelgiant į kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijų, susijusių su įslaptintos informacijos ryšių yra informacinėmis sistemomis, atskirumą jų konsolidavimas nesvarstytinas.
- Funkcijos konsolidavimo sprendiniai turi būti suderinti šiuo metu įgyvendinamo Valstybės IT sektoriaus konsolidavimo iniciatyvomis.

Teisinės konsolidavimo prielaidos III/V

5. Valstybės IT sektoriaus konsolidavimo projektas I/II

Vyriausybė įgyvendina Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo ir valstybės informacinių sistemų modernizavimo projektą, patenkantį tarp Vyriausybės 2018–2020 metų prioritetinių darbų (*Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. balandžio 19 d. pasitarimo protokolas Nr. 15*), bei į Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planą (*III prioriteto – 3.1.4. darbas*).

2018 m. kovo 21 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 255 Lietuvos Respublikos ūkio ministerija buvo paskirta pagrindine aukščiau įvardinto projekto ir darbų vykdytoja.

Iki šiol yra priimti du pagrindiniai Vyriausybės nutarimai, numatantys valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo pirminius metmenis:

- *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gegužės 13 d. nutarimas Nr. 498 „Dėl valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo ir jos valdymo optimizavimo“ (toliau – Vyriausybės nutarimas Nr. 498).*
- *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. spalio 19 d. nutarimas Nr. 1051 „Dėl valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo“.*

Istoriškai valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo kryptis kito:

- 2014 m. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos užsakymu atliktus esamos valstybės informacinių technologijų infrastruktūros vertinimą, buvo pasiūlytas valstybės informacinių technologijų infrastruktūros optimizavimo ir efektyvaus koordinavimo modelis, kurio pagrindu priimtas 2015 m. gegužės 13 d. pirmos redakcijos Vyriausybės nutarimas Nr. 498 numatęs konsoliduoti valstybės informacinių išteklių infrastruktūrą, sukuriant nuotolinės kompiuterijos (IT) paslaugas bei paskiriant 4 valstybės IT paslaugų teikėjus.
- 2016 m. rugsėjo 6 d. Vyriausybės pasitarimo protokolu Nr. 39 buvo pakeista konsolidavimo kryptis ir priimtas sprendimas sukurti vieną Valstybės informacinių technologijų centrą (toliau – **IT centras**) taip pat sukurti Valstybės informacinių technologijų valdymo biurą (toliau – **CIO biuras**) bei pavesti atitinkamoms kompetentingoms institucijoms parengti Vyriausybės nutarimo Nr. 498 pakeitimo projektą, taip pat parengti detalius veiksmų planus bei atlikti kitas veiklas, reikalingas CIO biuro ir IT centro sukūrimui.

- Šiuo metu vykdomas Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo procesas ir sukurtos teisinės prielaidos šio proceso pradžia.
- Už valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo darbus yra atsakinga Ūkio ministerija.
- Vyriausybė patvirtino valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo kryptį viename Valstybės informacinių technologijų centre.

Teisinės konsolidavimo prielaidos IV/V

5. Valstybės IT sektoriaus konsolidavimo projektas II/II

- 2017 m. gruodžio 20 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1097 atlikus Vyriausybės nutarimo Nr. 498 pakeitimus Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos paskirtas nuotolinės kompiuterijos paslaugų teikėju ir jam pavesta:
 - konsoliduoti valstybės informacinių išteklių infrastruktūrą ir naudoti valstybės informaciniams ištekliams talpinti skirtas patalpas, užtikrinti žmogiškuosius išteklius, kurių reikia informacinių technologijų paslaugoms (techninės įrangos talpinimo duomenų centro patalpose paslauga (angl. *Data Centre as a Service – DCaaS*), techninė įranga kaip paslauga (angl. *Infrastructure as a Service – IaaS*), programinės įrangos platforma kaip paslauga (angl. *Platform as a Service – PaaS*), programinė įranga kaip paslauga (angl. *Software as a Service – SaaS*), vietinis IT palaikymas kaip paslauga (angl. *Local Support as a Service – LSaaS*), konsultavimas kaip paslauga (angl. *Competence as a Service – CaaS*) teikti.
- Nuo 2018 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojus VIIVĮ pakeitimams Ūkio ministerija perima valstybės informacinių išteklių politiką ir bus atsakinga už valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo koordinavimą bei CIO biuro ir IT centro suformavimą.
- Ūkio ministerija rengia ir įgyvendina Valstybės IT konsolidavimo ir valdymo pertvarkos programą, kurios kontekste siekiama:
 - Ūkio ministerijos valdymo srityje (ministerijos struktūroje) suformuoti vieningą IT kompetencijų centrą (CIO biurą), kuris būtų atsakingas už IT politikos formavimą ir formuojamas visų dabar šią politiką formuojančių institucijų struktūrinių padalinių pagrindu.
 - Ūkio ministerijos valdymo srityje suformuoti IT centrą kaip biudžetinę įstaigą IVPK pagrindu, kurioje bus sukonsoliduoti konsoliduojamų įstaigų IT ištekliai.
- **Atsižvelgiant į šį kontekstą, kompiuterių darbo vietų priežiūros funkcijos konsolidavimas turi būti suderintas su įgyvendinamo valstybės IT infrastruktūros konsolidavimo projekto sprendiniais ir būti sudėtinė kuriamo IT centro veiklos dalimi.**

- IT centrą yra numatyta sukurti Ūkio ministerijos valdymo srityje IVPK pagrindu.
- Kompiuterių darbo vietų priežiūros funkcijos centralizuotas atlikimas galėtų būti įgyvendintas Ūkio ministerijos kuriamo IT centro kompetencijos ribose.

Teisinės konsolidavimo prielaidos V/V

6. Rekomenduojamos konsolidavimo alternatyvos įgyvendinimui reikalingi teisiniai veiksmai

Centralizuotas biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų kompiuterių darbo vietų priežiūros vykdymas (nepriklausomai nuo apimties) iš teisinės perspektyvos galėtų būti įgyvendinamas atliekant šiuos esminius žingsnius:

- Sprendimo dėl kompiuterių darbo vietų priežiūros funkcijos konsolidavimo krypties patvirtinimas* – Vyriausybės pasitarimo protokolas dėl funkcijos centralizavimo krypties, etapiškumo bei tolimesnių veiksmų plano ir pavedimų atsakingoms ministerijoms patvirtinimas.
 - Rekomenduojama kompiuterių darbo vietų priežiūros funkcijos konsolidavimo kryptis – konsolidavimo įgyvendinimas Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo ir valstybės informacinių sistemų modernizavimo projekto kontekste palaipsniui perduodant šias funkcijas kartu su viešosios IT infrastruktūros valdymu.
- Teisinės aplinkos konsoliduotam funkcijos atlikimui parengimas* – rengiant Ūkio ministerijos vykdomo Valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo ir valstybės informacinių sistemų modernizavimo projekto įgyvendinimui būtinus teisės aktus, turi būti užtikrinta, kad centralizuotas kompiuterių darbo priežiūros funkcijos atlikimas patektų į kuriamo valstybės IT centro kompetenciją ir funkcijas šio lygmens teisės aktuose:
 - VIIIVĮ pakeitimuose, įtvirtinančiuose IT centro statusą, jo funkcijas bei jų apibrėžtis;
 - IT centro įsteigimo sprendime ir nuostatuose;
 - Vyriausybės nutarimuose dėl valstybės informacinių išteklių infrastruktūros konsolidavimo, apibrėžiančiuose konsoliduotą valstybės IT infrastruktūros valdymą ir nustatančiuose valdymo modelius bei santykius tarp IT centro ir biudžetinių įstaigų.
 - Valstybinių išteklių valdymo konsolidavimo kontekste kartu turi būti išspręstas atsakomybės už institucijų vidaus tinklo valdymo/priežiūros ir kibernetinio saugumo reikalavimų įgyvendinimą pasidalinimo klausimas bei paskirstymas tarp IT centro ir institucijos vadovo. Šiuo tikslu tikslintinos Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymo nuostatos bei atitinkamai Administracinių nusižengimo kodekso nuostatos – kartu su IT infrastruktūros valdymo perėmimu turėtų pereiti ir atsakomybė už šių procesų įgyvendinimą.
- Teisinių sprendimų dėl kompiuterių darbo vietų priežiūrą atliekančių valstybės tarnautojų ir (ar) darbuotojų perkėlimo priėmimas ir proceso įgyvendinimas* – susitarimų su darbuotojais dėl darbo sąlygų IT centre Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatyta tvarka pasiekimas bei juridinio perkėlimo procedūrų įgyvendinimas arba kitų sprendimų priėmimas.
- Vidinių įstaigų pertvarkymų atlikimas ir teisės aktų parengimas* – institucijų, iš kurių funkcijos atlikimas yra perduodamas IT centrui, vidaus struktūrų pakeitimas ir vidaus tvarų parengimas, pritaikant jas centralizuotam funkcijų vykdymui, įskaitant bet neapsiribojant nuostatomis dėl įstaigų ir IT centro vadovų atsakomybės (sauga, kibernetinis saugumas, kt.) bei IT centro darbuotojų atlygio.

VII. Konsolidavimo alternatyvos

Kompiuterinių darbo vietų priežiūros funkcijos konsolidavimo paslaugų centre naudos



Didesnis produktyvumas

Per procesų centralizaciją, standartizaciją ir automatizaciją galima pasiekti didesnę produktyvumą.



Mažesnės sąnaudos

Dėl didesnės masto ekonomijos, efektyvesnių procesų pagalbinis procesas centralizuotai galima teikti mažesniais kaštais nei atskirai kiekvienai organizacijai.



Veiklos rezultatų kokybė

Efektyvūs procesai ir kompetencijų sutelkimas vienoje vietoje leidžia teikti kokybiškesnes paslaugas.



Didesnis KDV saugumas

Tarpusavyje suderintos, legalios ir saugios programinės įrangos naudojimas, aukštesnė specialistų kvalifikacija ir specializacija bei procesų, įrangos ir sistemų standartizavimas padidins KDV saugumą.

Galimos konsolidavimo alternatyvos I/VIII



Funkcijos konsolidavimas visose šiuo metu funkcijų vykdančiose įstaigose, funkcijos įgyvendinimą perkeliant į IT paslaugų centrą

1

Funkcijos konsolidavimas mažiausią efektyvumą demonstruojančiose įstaigose, funkcijos įgyvendinimą perkeliant į IT paslaugų centrą

2

Tolimesnis funkcijos vykdymas įstaigose, šiuo metu įgyvendinančiose KDV priežiūros veiklas

3

Galimos konsolidavimo alternatyvos II/VIII

I alternatyva. KDV priežiūros funkcijos konsolidavimas visose funkcijų vykdančiose įstaigose, funkcijos įgyvendinimą perkeliant į IT paslaugų centrą

KDV funkcijos konsolidavimas visose šią funkciją vykdančiose įstaigose, funkcijos įgyvendinimą perkeliant į IT paslaugų centrą, leistų realizuoti visas **pagrindines su veiklos konsolidavimu siejamas naudas**, tokias kaip kaštų taupymas, didesnis produktyvumas ir geresnė veiklos rezultatų kokybė:

- **Kaštų taupymas** – dėl didesnės masto ekonomijos, efektyvesnių procesų KDV funkciją centralizuotai galima įgyvendinti mažesniais kaštais nei atskirai kiekvienai organizacijai. Tai pagrindžia ir įstaigų pateikti duomenys (labai didelės įstaigos – efektyviausios).
- **Didesnis produktyvumas** – per procesų centralizaciją, standartizaciją ir automatizaciją galima pasiekti didesnį produktyvumą.
- **Veiklos rezultatų kokybė** – funkcijos konsolidavimas leis užtikrinti efektyvesnį procesų įgyvendinimą ir kompetencijų sutelkimą vienoje vietoje bei teikti kokybiškesnes paslaugas.
- **Saugumas** – tarpusavyje suderintos, legalios ir saugios programinės įrangos naudojimas, aukštesnė specialistų kvalifikacija ir procesų, įrangos bei sistemų standartizavimas padidins KDV saugumą.

Pagrindinės rizikos* įgyvendinant alternatyvą:

- Alternatyva reikalauja kompleksinio pasirengimo ir kompetentingos komandos jos įgyvendinimo koordinavimui bei priežiūrai.
- Reikalingos reikšmingos pirminės investicijos, susijusios su išmokomis darbo vietą keičiantiems darbuotojams, paslaugų centro patalpų įrengimu, išlaidomis projekto valdymo komandai.
- KDV specifika ir įvairovė reikalauja atskiro įvertinimo rengiant konsolidavimo strategiją.
- Galimas reikšmingas pokytyje dalyvaujančių darbuotojų pasipriešinimas tiek dėl besikeičiančių darbo principų, tiek ir dėl grėsmės darbo vietai.
- Mažesnė įstaigų nepriklausomybė ir lankstumas pasirenkant kompiuterinių darbo vietų įrangą ar kitas susijusias sistemas.
- Politinės valios stoka įgyvendinant ilgalaikį projektą.

**Išsamus potencialių rizikų sąrašas ir priemonės joms suvaldyti pateikiamas tolimesniame skyriuje*

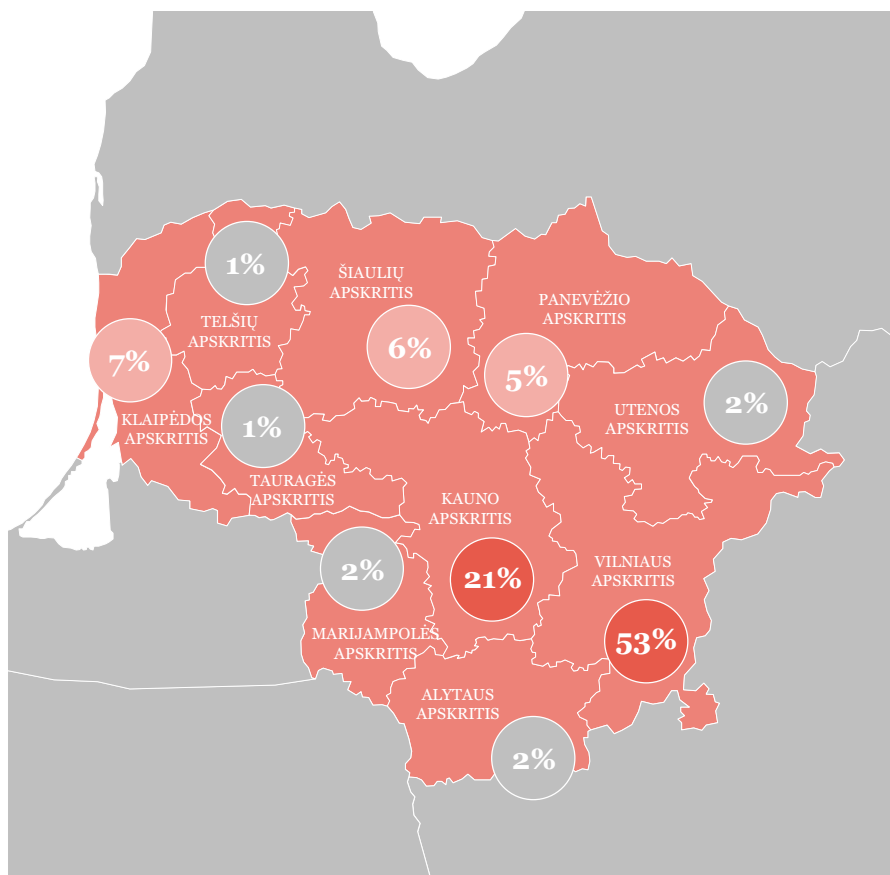
Alternatyva įgyvendinama etapais**, siekiant užtikrinti tiek sklandų pasirengimą pokyčiui, tiek ir pokyčio įgyvendinimą procesine bei kultūrine prasme.

***Alternatyvos įgyvendinimo etapai pateikiami tolimesniame skyriuje*

Galimos konsolidavimo alternatyvos III/VIII

IT paslaugų centro steigimas: rekomendacijos padalinių lokacijai

KDV ir su jomis susijusių periferinių įrenginių kiekis apskrityse, %



- Planuojant IT paslaugų centro bei jo nutolusių padalinių lokaciją, rekomenduojame atsižvelgti į tokius svarbius faktorius kaip **KDV ir su jomis susijusių periferinių įrenginių skaičius apskrityse bei specialistų, galinčių teikti KDV priežiūros paslaugas skaičius regionuose.**
- Šiuo metu daugiau nei pusė (**53%**) KDV ir su jomis susijusių periferinių įrenginių, kuriems reikalinga atitinkama priežiūra, yra **Vilniaus apskrityje**, dar **21% – Kauno apskrityje**. Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje šis rodiklis yra ~6%, o visose likusiose apskrityse ~1,6%.
- Tuo tarpu **kompetentingų specialistų rinkoje ypač trūksta būtent didžiausią KDV skaičių turinčiuose miestuose – Vilniuje ir Kaune**, kur dėl talentams pritraukti pasitelkiamas ne tik gerokai didesnis nei viešajame sektoriuje atlygis, tačiau ir kitos motyvacinės priemonės.
- Manome, jog atsižvelgiant į minėtus rodiklius ir tendencijas, svarbu ne tik siekti konkuruoti su privačiu sektoriumi keliant atlygį bei gerinant darbo sąlygas specialistams, tačiau kartu ir **strategiškai įvertinti galimybes IT paslaugų centrą bei jo padalinius steigti specialistų poreikį potencialiai galinčiuose patenkinti miestuose** (pasitelkiant ilgalaikį bendradarbiavimą su ugdymo įstaigomis, skatinant moksleivius rinktis su IT sritimi susijusias studijas ar persikvalifikuoti šiuo metu kitose srityse dirbančius specialistus).

Galimos konsolidavimo alternatyvos IV/VIII

I-os alternatyvos atsiperkamumas (kaštų ir naudos analizė)

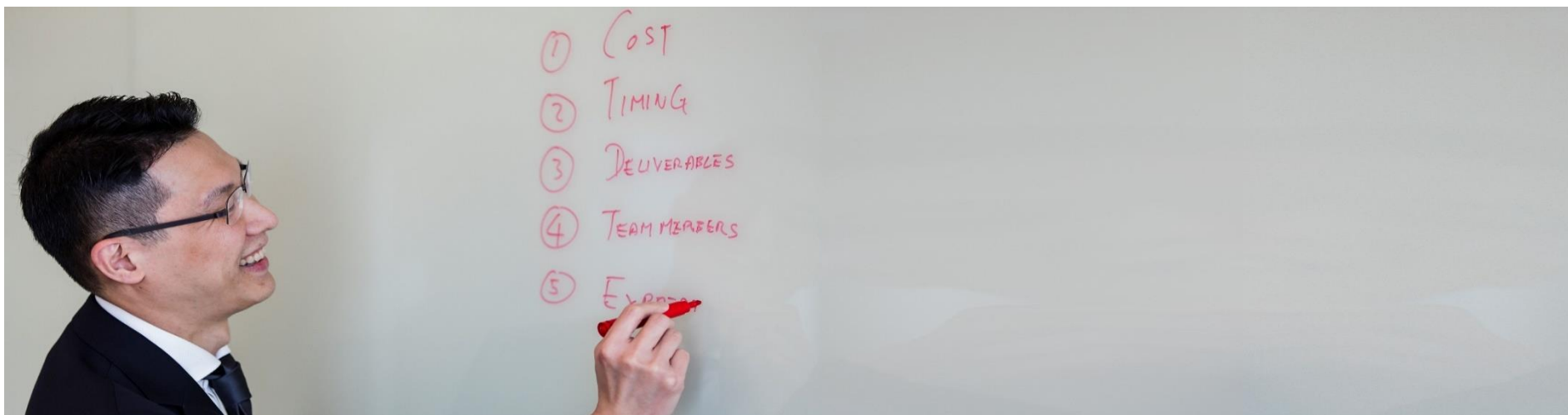
Istaigų sąnaudos, Eur	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai	7 metai	8 metai	9 metai	10 metai
Dabartiniai KDV priežiūros funkcijos išlaikymo įstaigose kaštai	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917	11.220.917
Po funkcijos perkėlimo įstaigose išliekantys kaštai	92.452	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IT paslaugų centro įsteigimo ir veiklos vykdymo sąnaudos, Eur										
IT paslaugų centro veiklos kaštai	10.433.170	11.743.440	10.194.629	8.802.183	8.848.567	8.848.567	8.848.567	8.848.567	8.848.567	8.848.567
Vienartinės projekto vykdymo išlaidos	715.147	303.513	293.513	0	0	0	0	0	0	0
Investicijos į infrastruktūrą	140.791	1.516.038	522.109	522.109	263.212	0	0	0	0	0
Atsiperkamumas										
Metinis sutaupymas (angl. Run Rate Savings)	-1.273.052	-2.342.073	210.667	1.896.626	2.109.138	2.372.350	2.372.350	2.372.350	2.372.350	2.372.350
Metinis sutaupymas pritaikius diskonto normą (angl. Discounted Cash Flow)	-1.273.052	-2.273.858	198.574	1.735.681	1.873.942	2.046.410	1.986.806	1.928.938	1.872.755	1.818.209
Sukaupti sutaupymai pritaikius diskonto normą (angl. NPV, Net Present Value)										9.914.404
Metinė vidinė investicijų grąža (angl. IRR, Internal Rate of Return)										36%
Investicijos atsiperkamumo trukmė, m.	4,9									

Pagrindinės alternatyvos įgyvendinimo prielaidos pateikiamos toliau šiame skyriuje.

Galimos konsolidavimo alternatyvos V/VIII

II alternatyva. KDV funkcijos konsolidavimas įstaigose, kuriose funkcijos įgyvendinimo efektyvumas yra mažiausias, perkeliant funkcijos įgyvendinimą į IT paslaugų centrą

- KDV funkcijos konsolidavimas įstaigose, kuriose funkcijos efektyvumas yra mažiausias (visose, išskyrus labai dideles), perkeliant funkcijos įgyvendinimą į IT paslaugų centrą, **leistų šiose įstaigose ne tik realizuoti visas pagrindines su veiklos konsolidavimu siejamas naudas**, tokias kaip kaštų taupymas, didesnis produktyvumas ir geresnė veiklos rezultatų kokybė, **tačiau ir užtikrinti, jog šiuo metu IT funkcijas įgyvendinantys darbuotojai galėtų visu etatu „pereiti“ į minėtą IT paslaugų centrą**, t. y. būtų išvengiama situacijų, kuomet pusė etato (IT sistemų administravimas) iškeliamą į IT paslaugų centrą, o pusė etato (KDV priežiūra) paliekama įstaigoje.
- Lyginant su ankstesniąja alternatyva, aktualios, nors ir mažesne apimtimi, išlieka visos minėtos rizikos, tačiau:
 - ✓ Mažesnė įstaigų apimtis pareikalautų ne tik paprastesnio pasirengimo, bet ir mažesnės projekto komandos projekto įgyvendinimo priežiūrai bei kontrolei įgyvendinti
 - ✓ Dėl mažesnės suinteresuotų šalių, įstaigų, ir darbuotojų imties lengviau suvaldomas galimas pasipriešinimas pokyčiams
- Finansinį alternatyvos vertinimą (kaštų ir naudos analizę) pateikiame tolimesniame puslapyje.



Galimos konsolidavimo alternatyvos VI/VIII

II-os alternatyvos atsiperkamumas (kaštų ir naudos analizė)

Išstaigų sąnaudos, Eur	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai	7 metai	8 metai	9 metai	10 metai
Dabartiniai KDV priežiūros funkcijos išlaikymo ištaigose kaštai	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596	11.083.596
Po funkcijos perkėlimo ištaigose išliekantys kaštai	7.971.992	4.275.715	4.275.715	4.275.715	4.275.715	4.275.715	4.275.715	4.275.715	4.275.715	4.275.715
Paslaugų centro įsteigimo ir veiklos vykdymo sąnaudos, Eur										
IT paslaugų centro veiklos kaštai	3.832.099	7.253.113	6.307.531	5.420.736	5.432.806	5.432.806	5.432.806	5.432.806	5.432.806	5.432.806
Vienartinės projekto vykdymo išlaidos	479.084	273.550	187.506	0	0	0	0	0	0	0
Investicijos į infrastruktūrą	121.866	758.625	315.871	315.871	78.968	0	0	0	0	0
Atsiperkamumas										
Metinis sutaupymas (angl. Run Rate Savings)	-1.321.444	-1.477.407	-3.027	1.071.274	1.296.107	1.375.075	1.375.075	1.375.075	1.375.075	1.375.075
Metinis sutaupymas pritaikius diskonto normą (angl. Discounted Cash Flow)	-1.321.444	-1.434.376	-2.853	980.368	1.151.574	1.186.152	1.151.604	1.118.062	1.085.497	1.053.880
Sukaupti sutaupymai pritaikius diskonto normą (angl. NPV, Net Present Value)										4.968.464
Metinė vidinė investicijų grąža (angl. IRR, Internal Rate of Return)										26%
Investicijos atsiperkamumo trukmė, m.	5,5									

Pagrindinės alternatyvos įgyvendinimo prielaidos pateikiamos toliau šiame skyriuje.

Galimos konsolidavimo alternatyvos VII/VIII

I-os ir II-os alternatyvų tarpusavio palyginimas

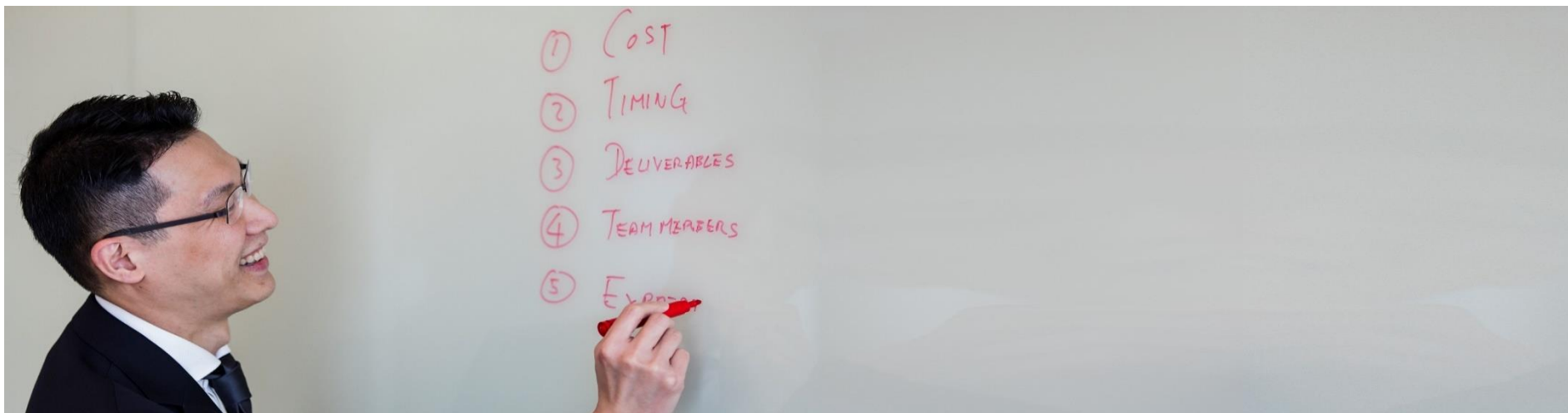
Kriterijus	I alternatyva	II alternatyva
Apimtis	Visos įstaigos	Žemiausią KDV priežiūros funkcijos įgyvendinimo efektyvumą demonstruojančios įstaigos
Dabartinis pagalbines funkcijas vykdančių darbuotojų skaičius įstaigose (etatais)	815	815
Į IT paslaugų centrą perkeliamų etatų skaičius	815	500
Neperkeliamų etatų sk.	0	315
Etatų skaičiaus mažėjimas po veiklos efektyvinimo	408	250
Po veiklos efektyvinimo IT paslaugų centre liekantis etatų sk.	408	250
Išlaidos konsultantų komandai (be PVM)	260.000	180.000
Išaitinės kompensacijos	977.732	685.699
Dabartiniai KDV priežiūros funkcijos kaštai įstaigose	11.083.596	11.083.596
IT paslaugų centro veiklos vykdymo kaštai	8.848.567	5.432.806
Įstaigose išliekantys KDV priežiūros funkcijos kaštai	0	4.275.715
Investicijos atsiperkamumo trukmė (metais)	4,9	5,5
Ekonominė grynoji dabartinė vertė po 10 metų (NPV)	9.914.404	4.968.464



Galimos konsolidavimo alternatyvos VIII/VIII

III alternatyva. Tolimesnis funkcijos vykdymas įstaigose, šiuo metu įgyvendinančiose KDV priežiūros veiklas

- Analizuojant galimas KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo alternatyvas reikalinga įvertinti ir šiuo metu veikiančio modelio, kuomet KDV priežiūros funkcija vykdoma savarankiškai kiekvienoje įstaigoje, alternatyvą. Ši alternatyva suteikia įstaigoms atitinkamą nepriklausomybę ir maksimalų lankstumą pasirenkant kompiuterinių darbo vietų įrangą ar kitas susijusias sistemas, tačiau, žvelgiant į funkcijos vykdymo rodiklius, neužtikrina efektyvaus, kokybiško ir šiuolaikiško bei į optimalų sąnaudų panaudojimą orientuoto rezultato.
- Dar viena svarbi aplinkybė yra tai, jog LR ūkio ministerijai įgyvendinant valstybės informacinių išteklių valdymo pertvarką ir formuojant vieningą IT paslaugų centrą, į minėtą paslaugų centrą bus perkelti IT funkcijas vykdančios institucijų darbuotojai, tad dalies IT funkcijų, susijusių su KDV priežiūros įgyvendinimu, palikimas įstaigose apsunkintų situaciją, ypač tais atvejais, kuomet mažesnėse įstaigose būtų paliekama po mažiau nei 1 etatą KDV priežiūros vykdymui.
- Dėl minėtų priežasčių ši alternatyva yra nepatraukli ir toliau nebus analizuojama.



Konsolidavimo alternatyvų prielaidos I/IV

1. Funkcijos perkėlimas:

- Rengdami bei vertindami įstaigų KDV priežiūros funkcijos centralizavimo alternatyvas darome prielaidą, jog būtų centralizuojamos visos KDV veiklos. Numatoma, kad dalis KDV priežiūrą vykdančių darbuotojų ir toliau dirbs nutolusiose IT paslaugų centro darbo vietose. Tikslus nutolusių darbu vietų skaičiaus poreikis paaiškės įdiegus pagalbos tarnybos programinę įrangą (*angl. „Helpdesk“*) ir jos pagalba įvertinus veiklos apimtis.
- Visos analizuotos funkcijos bei jas vykdančios agentūrų darbuotojai perkeliama į PC etapus, atsižvelgiant į Ūkio ministerijos įgyvendinamo projekto etapiškumą.

2. Darbuotojų perkėlimas / atlygis / išeitinės:

- Planuojama, jog visi KDV priežiūros funkciją įgyvendinantys darbuotojai juridškai bus perkeliama į IT paslaugų centrą 2019 m. liepos 1 d., tačiau fiziškai darbo vieta bus keičiama nuo 2020 m. liepos 1 d., standartizavus veiklą bei įdiegus pagalbos tarnybos programinę įrangą ir išanalizavus pusės metų KDV priežiūros veiklų statistiką, kuria remiantis bus priimamas sprendimas dėl galimo veiklos optimizavimo apimčių.
- Nuo 2019 m. liepos 1 d. KDV priežiūros funkciją atliekančių darbuotojų atlyginimai didėja 10%. Nuo 2020 m. liepos 1 d., fiziškai perkėlus darbuotojus į paslaugų centrą, numatomas papildomas 50% atlyginimų augimas nuo vidutinio šiuo metu mokamo atlygio (numatoma atlyginimus didinti iki dabartinės rinkos medianos).
- Akcentuojame tai, jog įgyvendinant su atlygio didėjimu susijusius pokyčius būtina atlikti reikalingas įstatymų pataisas.
- Perkeliama darbuotojus į IT paslaugų centrą taip pat planuojama, jog 30% esamų darbuotojų galimai nepriims pasiūlymo keisti darbo vietą, tad jiems numatytos išeitinės išmokos, įtrauktos į kaštų ir naudos analizę.



Konsolidavimo alternatyvų prielaidos II/IV

3. Biuro patalpų įrengimas:

- Remdamiesi LR Finansų ministro 2017 m. vasario 23 d. įsakymu Nr. 1K-65 „Dėl administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo rodiklių ir apsirūpinimo administracinės paskirties nekilnojamoju turtu, reikalingu veiklai vykdyti ir valstybinėms funkcijoms įgyvendinti, normatyvų nustatymo“, darome prielaidą, jog vienam PC darbuotojui tektų 10 m² kabinetinio ploto, bendras plotas, tenkantis vienam darbuotojui – 14 m².
- Remdamiesi ekspertiniu statybų sektoriaus specialistų vertinimu darome prielaidą, jog 1 m² biuro patalpų įrengimo sąnaudos siekia 200 EUR be PVM. Nuomojamų patalpų dydis kinta priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus.
- Remdamiesi ekspertiniu specialistų vertinimu darome prielaidą, jog vienos darbo vietos (be kompiuterinės įrangos) įrengimo kaina siekia 1450 EUR be PVM. Vienos darbo vietos įrengimo sąnaudos buvo apskaičiuotos įvertinant tiek kiekvienam darbuotojui reikalingus būtiniausius baldus, tiek bendrų erdvių, tokių kaip pasitarimų / susitikimų kambariai, virtuvė, laukiamasis ir kt. įrengimo sąnaudas. Numatoma, kad biuro baldai bus įsigijami išsimokėtinai per 3 metų laikotarpį.

4. IT infrastruktūros parengimas / pritaikymas PC veiklai:

- KDV funkciją atliekantiems darbuotojams numatoma įsigyti kompiuterinės įrangos už 1500 EUR be PVM vienai darbo vietai. Numatoma, kad kompiuterinė įranga bus įsigijama išsimokėtinai per 3 metų laikotarpį.
- Pagalbos tarnybos programinė įranga (*angl. „Helpdesk“*) turėtų būti diegiama kaip integruotas IT infrastruktūros priežiūros programinės dalies sprendimas. Remiantis rinkoje populiarių pagalbos tarnybos programinės įrangos sprendimų (JIRA, Marval ir kitos) kainomis (~50 000 EUR), programinės įrangos įsigijimui numatoma skirti 25 000 EUR I-os alternatyvos atveju ir 20 000 EUR II-os alternatyvos atveju, rinkos kainą padalinant per pusę KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo projekto įgyvendinimo sąnaudoms ir LR ūkio ministerijos įgyvendinamo projekto sąnaudoms, remiantis prielaida, jog programinė įranga būtų naudojama bendrai IT funkcijai įgyvendinti.

Konsolidavimo alternatyvų prielaidos III/IV

5. Naujų darbuotojų poreikis:

- Siekiant užtikrinti sklandžią IT paslaugų centro veiklos pradžią ir veiklą, o kartu ir tikslingą KDV priežiūros funkcijos efektyvinimą, manome, jog reikalingi šie papildomi žmogiškieji ištekliai:
 - ✓ Paslaugų centro vadovas
 - ✓ IT vadovas
 - ✓ Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio vadovas
- Vertindami IT paslaugų centro vadovų komandos darbo užmokesčio sąnaudas, rėmėmės rinkos tyrimų duomenimis, leidžiančiais objektyviai įvertinti atitinkamas atsakomybes turinčių vadovų atlygį Lietuvoje.
- IT paslaugų centro veiklai vykdyti bei planuojamam veiklos efektyvumo pokyčiui įgyvendinti taip pat numatoma įdarbinti penkių kompetentingų projektų vadovų komandą, atsakingų už veiklos efektyvinimo iniciatyvų įgyvendinimą, kurių rinkos situaciją atitinkantys atlyginimai taip pat įtraukti į kaštų ir naudos analizės modelį.
- Tiek IT paslaugų centro vadovų, tiek projektų vadovų komandos įdarbinimas planuojamas likus 3 mėn. iki IT paslaugų centro veiklos pradžios 2019 m. liepos mėn.

6. Išorinių konsultantų paslaugos:

- Per pirmus trejus metus, skaičiuojant nuo 2019 m. sausio mėn., projekto įgyvendinimui numatoma skirti 260 000 EUR I-os alternatyvos atveju ir 180 000 EUR II-os alternatyvos atveju išorinių konsultantų paslaugoms įsigyti. Manome, jog dėl vidinės kompetencijų stokos bus tikslinga įsigyti konsultacijas, susijusias su KDV priežiūros funkcijos konsolidavimu (veiklos modelio apibrėžimas, SLA parengimas, rizikų valdymas ir kt.), veiklos standartizavimu, kasdienės veiklos valdymu ir efektyvumo didinimu.



Konsolidavimo alternatyvų prielaidos IV/IV

7. Biuro patalpų nuoma:

- Darome prielaidą, kad nuomojamos IT paslaugų centro patalpos būtų modernus A arba B energetinio naudingumo klasės biuras. Remiantis Ober-Haus viešai skelbiamu Nekilnojamo turto rinkos komentaru, tokių biurų kainos Vilniaus mieste svyruoja nuo 8 iki 16,5 EUR (be PVM) / m² / mėn. Darome prielaidą, kad vidutinė IT paslaugų centro biuro patalpų kvadratinio metro nuomos kaina būtų ~12,25 EUR (be PVM) / m² / mėn.
- Darome prielaidą, jog IT paslaugų centro biuro patalpų nuoma prasidės likus 2 mėn. iki IT paslaugų centro veiklos pradžios, siekiant palikti pakankamai laiko biuro patalpų įrengimui ir / ar pritaikymui darbuotojų poreikiams.

8. Veiklos vykdymo sąnaudos:

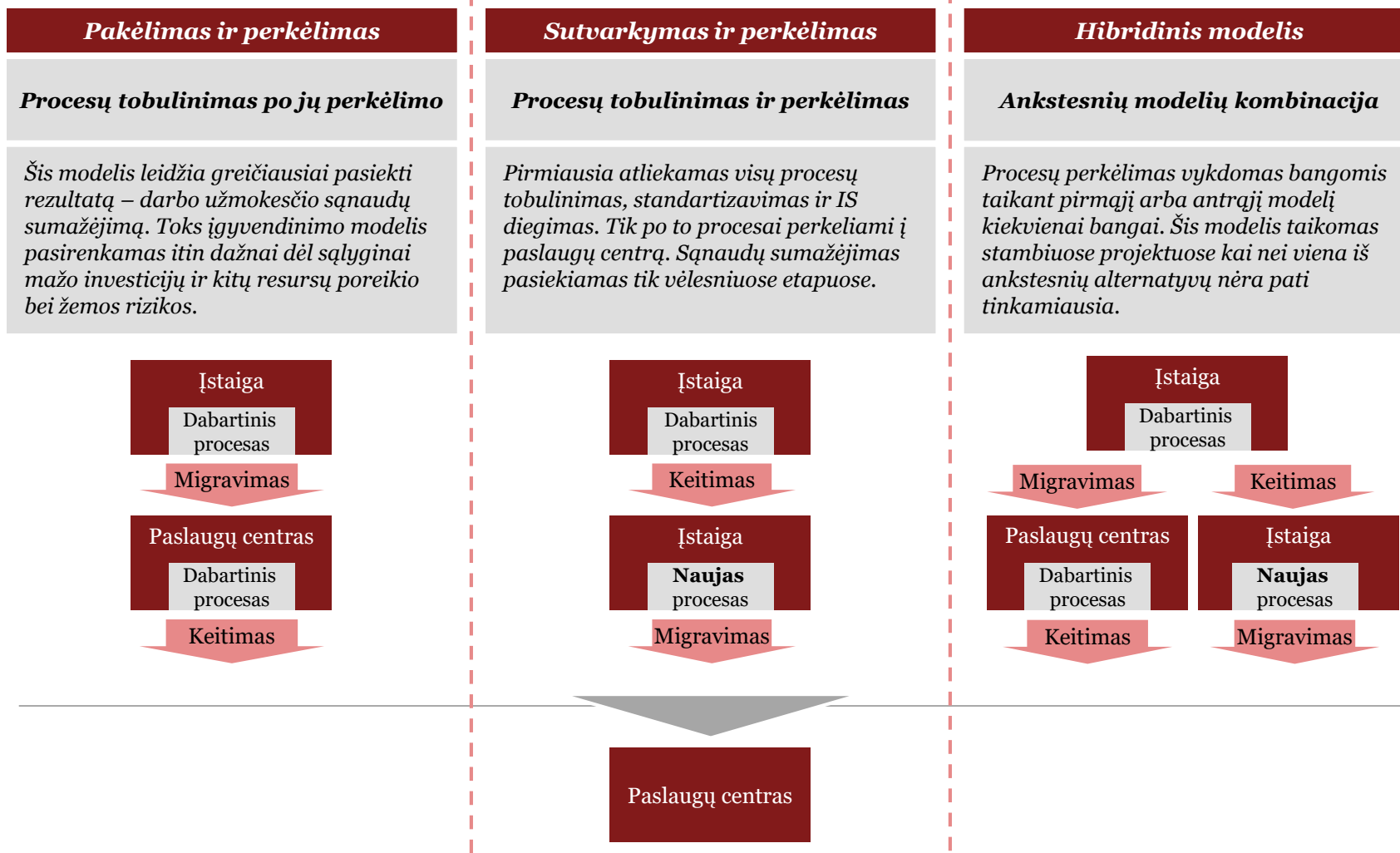
- Vertinant veiklos vykdymo sąnaudas, tokias kaip nuoma, turto priežiūra, IT priežiūra, komunaliniai mokesčiai, mokymai ir komandiruotės, ryšių paslaugos, remtasi įstaigų pateiktais duomenimis.
- Modelyje vertintos pastovios, savo apimtimi reikšmingiausios ir tarpusavyje palyginamos sąnaudų eilutės: ryšių paslaugos, komandiruotės, patalpų nuoma, ilgalaikio materialiojo turto einamasis remontas, kvalifikacijos kėlimas, komunalinės paslaugos, kompiuterinė programinė įranga ir kompiuterinės programinės įrangos licencijos.
- Modelyje darome prielaidą, jog 2017 m. įstaigų patirtos veiklos vykdymo sąnaudos, proporcingai tenkančios vienam darbuotojui, išliks nepakitusios ir skaičiuojant IT paslaugų centro veiklos vykdymo sąnaudas, išskyrus patalpų nuomos ir turto priežiūros sąnaudas. Tačiau akcentuojame tai, kad **papildomos sąnaudos, susijusios su licencijuotos programinės įrangos įsigijimu, yra neišvengiamos dėl šio projekto metu identifikuotos rizikos, susijusios su nelicencijuotos programinės įrangos naudojimu įstaigose**. Vis dėlto, situacijos mastas nėra aiškus ir reikalauja papildomos analizės, siekiant įvertinti galimus papildomus kaštus.
- Numatome, jog materialaus turto (išskyrus IT infrastruktūros) priežiūrai bei atnaujinimui kiekvienais metais bus skiriama 10 % lėšų nuo pradinės investicijos įkuriant PC.

9. Saugumo užtikrinimo prielaidos:

- Konsultacijų su ekspertais metu identifikavome, jog sėkmingam funkcijos centralizavimui būtina įgyvendinti bent jau minimalius su žmogiškaisiais resursais susijusius saugumo užtikrinimo sprendimus, tokius kaip leidimų (ir su jais susijusių patikrinimų) dirbti su riboto naudojimo informacija suteikimas visiems specialistams bei leidimų dirbti su konfidencialia informacija suteikimas IT paslaugų centro vadovų komandai. Taip pat būtina atlikti reikalingus teisės aktų pakeitimus, numatančius įstaigų ir kuriamo IT paslaugų centro vadovų atsakomybę už saugumą, įskaitant kibernetinį saugumą.

VIII. Įgyvendinimo strategija ir etapai

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo strategija



KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo strategija ir etapai

Vertinant alternatyvias KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo strategijas bei siekiant pasirinkti optimaliausią, svarbu atsižvelgti į projekto įgyvendinimo tikslus bei kontekstą. Šiuo atveju tikslingiausia būtų pasirinkti „Sutvarkymo ir perkėlimo“ (*angl. „fix and ship“*) strategiją, kuomet **procesai pradedami tobulinti bei standartizuoti dar juos vykdant įstaigose, o vėliau perkeliami į paslaugų centrą, kur realizuojamos papildomos veiklos efektyvinimo iniciatyvos.** Šiuo atveju su darbo užmokesčiu susiję sutaupymai pasiekiami vėlesniame etape, t. y. centralizuojant veiklą, tačiau kuriamas pokytis yra nuosaikesnis, kyla mažesnis pasipriešinimas iš darbuotojų, tad pokytį lengviau suvaldyti. Toks įgyvendinimo modelis dažnai pasirenkamas dėl procesų / įrenginių ar naudojamų programų įvairovės, kas itin aktualu ir šiuo atveju.

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo etapai:

- Modeliavimas ir pasiruošimas;
- Perkėlimas;
- Veiklos efektyvinimas.

Modeliavimo ir pasiruošimo etapas skirtas tokioms veikloms kaip procesų perkėlimo strategijos peržiūra (atsižvelgiant į KDV ir naudojamų IS specifiką), tarpinstitucinių susitarimų iniciavimas, detalus paslaugų apimtys apibrėžimas, IT paslaugų centro veiklos modelio parengimas bei patalpų paieška, procesų perkėlimo plano parengimas, darbuotojų perkėlimo strategijos ir plano parengimas, darbuotojų adaptacijos ir žinių sisteminimo programų parengimas. Rengiant procesų perkėlimo planą bus sprendžiama dėl funkcijų perkėlimo apimtys, t. y. identifikuojamos funkcijos, kurias būtina vykdyti tiesiogiai įstaigose ir priimamas sprendimas dėl galimo jų delegavimo įstaigų darbuotojams. Rengiant IT paslaugų centro veiklos modelį rekomenduojame taikyti plačiai naudojamą ITIL (*angl. IT Infrastructure Library*) paslaugų teikimo metodiką.

Perkėlimo etape numatytas tiek teisinis, tiek fizinis darbuotojų perkėlimas bei, esant poreikiui, naujų darbuotojų paieška, atranka bei įdarbinimas, vidinės projekto komandos, atsakingos už procesų efektyvinimą bei standartizavimą, parengimas, IS perkėlimas / pritaikymas / įsigijimas, darbuotojų adaptacijos proceso įgyvendinimas, į IT paslaugų centrą perkeltos veiklos vykdymas bei stebėseną, siekiant užtikrinti procesų tęstinumą bei reikalingos rezultatų kokybės išlaikymą pereinamuoju laikotarpiu. Šiame etape taip pat svarbu skirti pakankamą dėmesį tinkamam Modeliavimo ir pasiruošimo etape numatytų funkcijų perdavimui (delegavimui) įstaigų darbuotojams.

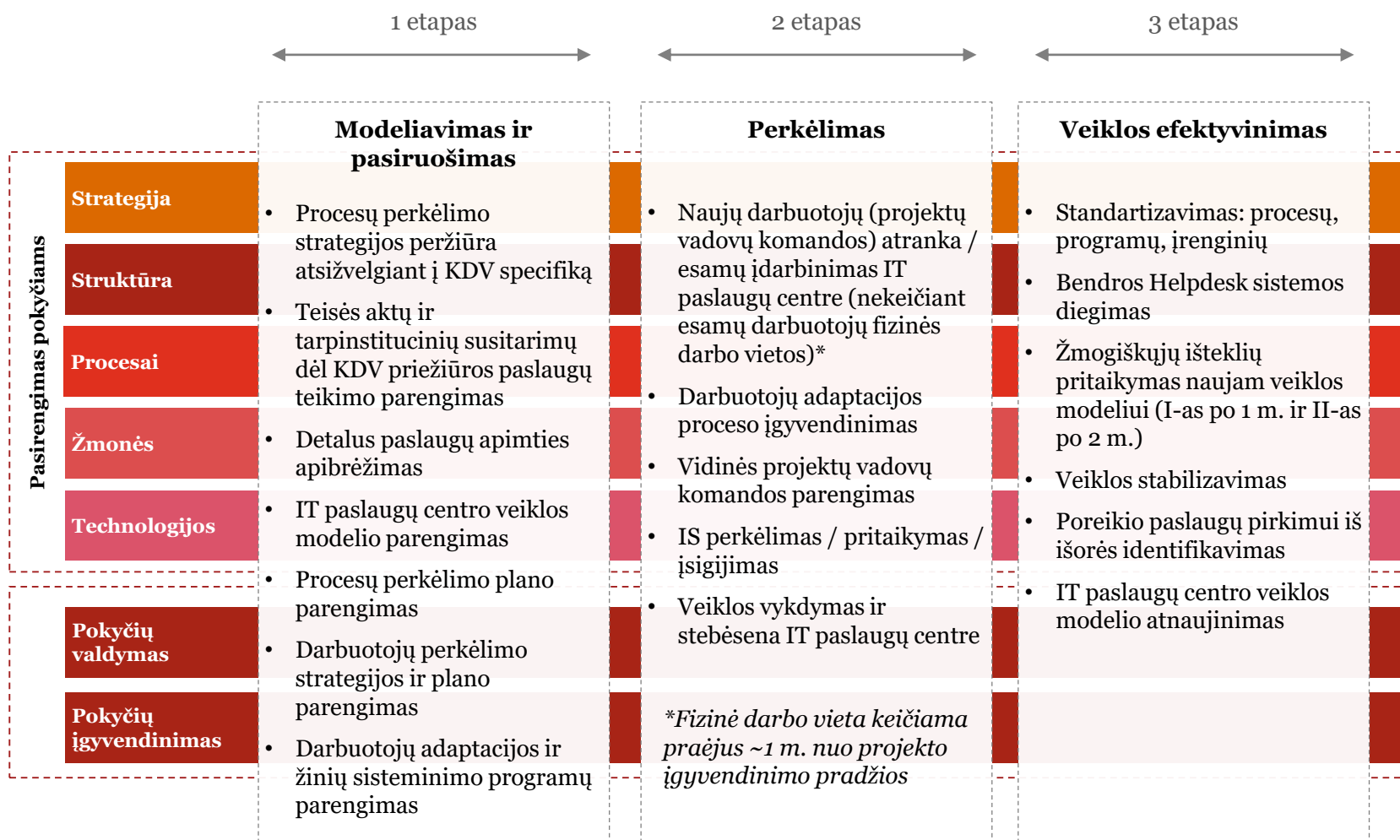
KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo strategija ir etapai

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo etapai

Veiklos efektyvinimo etapo tikslas – įgyvendinti veiklos efektyvinimo pokyčius sisteminant žinias, standartizuojant veiklą. Šio etapo metu taip pat daug dėmesio skiriama IT paslaugų centro veiklos modelio atnaujinimui bei efektyviau vykdomos veiklos stabilizavimui.

Svarbu akcentuoti visų trijų etapų metu itin reikšmingą pokyčių valdymą bei nuoseklios komunikacijos užtikrinimą. Konsolidavimo įgyvendinimas susijęs ne tik su pagalbinės funkcijas įgyvendinančių darbuotojų darbovietės pakeitimu, tačiau ir su tam tikru žmogiškųjų resursų mažinimu, tad svarbu šį procesą tinkamai bei laiku iškomunikuoti darbuotojams, suvaldyti jų lūkesčius bei galimus nuogąstavimus ir užtikrinti maksimaliai sklandų perėjimą prie naujo IT paslaugų centro veiklos modelio. Ne mažiau svarbus ir kitų suinteresuotų šalių, tokių kaip įstaigų vadovai bei kiti darbuotojai, Vyriausybės atstovai, visuomenė informavimas ir / ar įtraukimas į įgyvendinamus pokyčius.

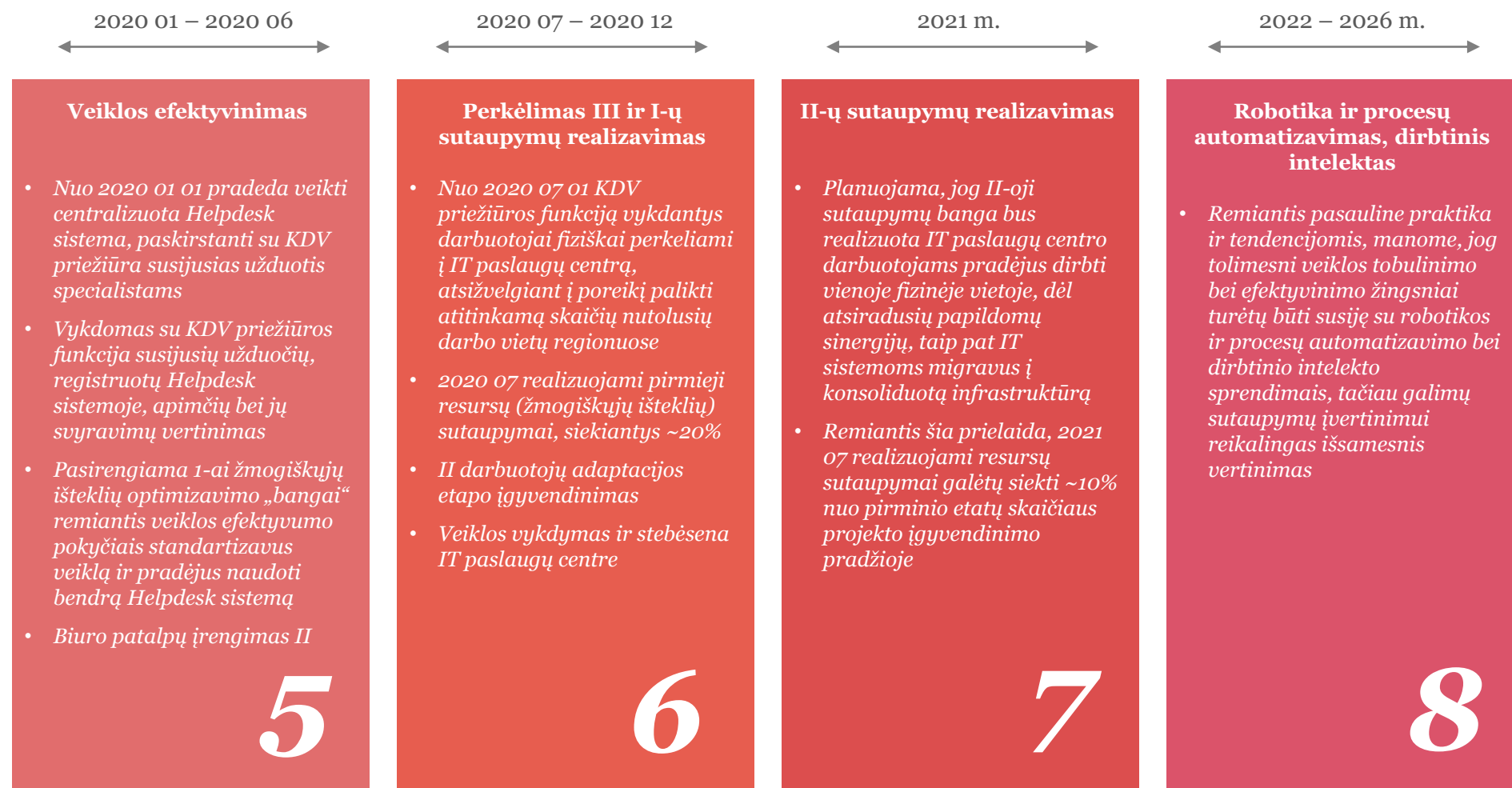
KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo etapai



KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas I/V



KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas II/V



KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas III/V

Detalus įgyvendinimo planas I/III

Etapas / veikla	2018				2019			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Etapas Nr. 1 – Pasiruošimas I								
1. Procesų perkėlimo strategijos peržiūra atsižvelgiant į KDV specifiką								
2. Teisės aktų ir tarpinstitucinių susitarimų dėl KDV priežiūros paslaugų teikimo parengimas								
3. Detalus paslaugų apimtys apibrėžimas								
4. IT paslaugų centro veiklos modelio parengimas								
5. Procesų perkėlimo plano parengimas								
6. Darbuotojų perkėlimo strategijos ir plano parengimas								
7. Vidinės ir išorinės komunikacijos planų bei rizikų valdymo planų parengimas								
8. Biuro patalpų paieška I								
Etapas Nr. 2 – Pasiruošimas II								
1. Naujų darbuotojų (projektų vadovų komandos) atranka / pasirengimas esamų įdarbinimui IT paslaugų centre								
2. Darbuotojų adaptacijos ir žinių sisteminimo programų parengimas								
3. Paslaugų lygio susitarimų (angl. Service Level Agreement, SLA) parengimas								
4. Biuro patalpų įrengimas								

- Atkreipiame Jūsų dėmesį į tai, jog veiklos lygio klausimai (tokie kaip perkeliama funkcijų apimtis, įskaitant galimą dalies veiklų delegavimą įstaigų darbuotojams) bus sprendžiami tolimesniuose – Pasiruošimo I bei Pasiruošimo II – etapuose ir, atsižvelgiant į Sutarties objektą, šioje Ataskaitoje jie detalčiau neaptariami.

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas IV/V

Detalus įgyvendinimo planas II/III

Etapas / veikla	2018				2019			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Etapas Nr. 3 – Perkėlimas I ir veiklos efektyvinimas (standartizavimas)								
1. KDV priežiūros funkciją vykdantys darbuotojai (dirbantys Ūkio ministerijoje, Susisiekimo ministerijoje, Teisingumo ministerijoje ir Mokesčių inspekcijoje) tampa IT paslaugų centro darbuotojais, fizine darbo vieta tampa IT paslaugų centras								
2. I darbuotojų adaptacijos etapo įgyvendinimas								
3. I standartizavimo iniciatyvų, apimančių procesus, programas, įrenginius, etapo įgyvendinimas								
Etapas Nr. 4 – Perkėlimas II ir veiklos efektyvinimas (standartizavimas)								
1. KDV priežiūros funkciją vykdantys darbuotojai tampa IT paslaugų centro darbuotojais (nekeičiant esamų darbuotojų fizinės darbo vietos)								
2. Vidinės projektų vadovų komandos parengimas								
3. II darbuotojų adaptacijos etapo įgyvendinimas								
4. II standartizavimo iniciatyvų, apimančių procesus, programas, įrenginius, etapo įgyvendinimas								
5. Pasirengimas centralizuotam Helpdesk sistemos diegimui								

KDV priežiūros funkcijos konsolidavimo įgyvendinimo planas V/V

Detalus įgyvendinimo planas III/III

	2020				2021				2022 – 2026				
Etapas / veikla	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	1 M	1M	1M	1M	1M
Etapas Nr. 5 – Veiklos efektyvinimas													
1. Pradedama veikti centralizuota Helpdesk sistema, paskirstanti su KDV priežiūra susijusias užduotis specialistams													
2. Vykdomas su KDV priežiūros funkcija susijusių užduočių, registruotų Helpdesk sistemoje, apimčių bei jų svyravimų vertinimas													
3. Pasirengiama I-ai žmogiškųjų išteklių optimizavimo „bangai“, remiantis veiklos efektyvumo pokyčiais standartizavus veiklą ir pradėjus naudoti bendrą Helpdesk sistemą													
4. Biuro patalpų įrengimas II													
Etapas Nr. 6 – Perkėlimas III ir I-ą sutaupymų realizavimas													
1. KDV priežiūros funkciją vykdančios darbuotojai fiziškai perkeliama į IT paslaugų centrą, atsižvelgiant į poreikį palikti atitinkamą skaičių nutolusių darbo vietų regionuose.													
2. Realizuojami pirmieji resursų (žmogiškųjų išteklių) sutaupymai, siekiantys ~20%													
3. II darbuotojų adaptacijos etapo įgyvendinimas													
4. Veiklos vykdymas ir stebėseną IT paslaugų centre													
Etapas Nr.7 – II-ą sutaupymų realizavimas													
1. Realizuojama II-oji sutaupymų banga (~10% resursų sutaupymas nuo pirminio etapo skaičiaus projekto įgyvendinimo pradžioje)													
Etapas Nr. 8 – Robotika ir procesų automatizavimas, dirbtinis intelektas													
1. Tolimesni veiklos tobulinimo bei efektyvinimo žingsniai: robotikos ir procesų automatizavimo bei dirbtinio intelekto sprendimai													

IX. Rizikų valdymas

Pagrindinės konsolidavimo rizikos ir priemonės joms suvaldyti I/II

Rizikos kategorija	Rizikos apibūdinimas	Rizikos suvaldymo būdai
1. Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> Suinteresuotų šalių (įstaigų vadovų, darbuotojų) pasipriešinimas Pasitikėjimo praradimas Mažas įsitraukimas (<i>angl. lack of buy-in</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Užtikrinti suinteresuotų šalių įtraukimą į ir informavimą apie konsolidavimo procesą bei grįžtamojo ryšio surinkimą Išsamiai aprašyti teikiamas paslaugas ir jų rodiklius Įvertinti organizacijų pasirengimą pokyčiui
2. Procesai	<ul style="list-style-type: none"> Sumažėjusi paslaugų kokybė Esamų sinergijų sutrikdymas Vėlavimai ir klaidos Paslaugų tarpusavio nesuderinimas Paslaugų dubliavimasis Neaiški valdymo struktūra 	<ul style="list-style-type: none"> Pasamdyti patyrusius ekspertus ir apmokyti esamus darbuotojus Apibrėžti procedūras, paslaugų grupes ir jų kokybės rodiklius Nustatyti atlygio sistemą Užtikrinti tinkamą darbuotojų įvedimą ir nuolatinį mokymą Apibrėžti organizacijos valdymo struktūrą ir veiklos valdymo sistemą Skatinti keitimosi žiniomis kultūrą Peržiūrėti procesams ir jų rezultatų kokybei keliamus reikalavimus Vykdyti nuolatinę kontrolę siekiant užtikrinti, jog laikomasi visų sutartų reikalavimų
3. Infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> Saugumo pažeidimai (fiziniai / IT) Įrangos tinkamumas Tinkamas / savalaikis pokyčių prognozavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Įdiegti saugumo valdymo sistemą (įskaitant bet neapsiribojant leidimais dirbti su riboto naudojimo / konfidencialia informacija bei sprendimų dėl atsakomybės už saugą ir kibernetinę priemonių ir įteisinimu reikalingais teisės aktais), numatyti priemones, kurių turėtų būti imamasi identifikavus pažeidimus Įvertinti fizinių vietų, kuriose turi būti vykdomas funkcijos įgyvendinimas, poreikį Atlikti nuolatinius pokyčio įgyvendinimo patikrinimus remiantis prognoze
4. Finansai	<ul style="list-style-type: none"> Mažesni nei planuota sutaupymai ir / arba didesnė nei planuota sąnaudos Didelės darbuotojų perkėlimo sąnaudos Netinkamas projekto išlaidų valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> Atlikti sąnaudų ir naudos analizę Vykdyti patalpų sąnaudų vertinimo analizę Suburti projekto valdymo komandą (<i>angl. Project Management Office</i>), kuri vykdytų projekto kontrolę, įskaitant finansus Nuolat ieškoti papildomų sutaupymų dėl masto ekonomijos

Pagrindinės konsolidavimo rizikos ir priemonės joms suvaldyti II/II

Rizikos kategorija	Rizikos apibūdinimas	Rizikos suvaldymo būdai
5. Perėjimo laikotarpis	<ul style="list-style-type: none"> Darbuotojų abejingumas Ilgesnis nei planuota perėjimo laikotarpis Netinkamas projekto valdymas Nepakankamos darbuotojų kompetencijos, žinių trūkumas Iššūkiai kuriant naujos organizacijos kultūrą Atsakomybių perdavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Sukurti veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymo planą Parengti aiškų funkcijos perkėlimo planą ir pokyčių valdymo planą Identifikuoti pagrindines įgyvendinamu pokyčiu suinteresuotas šalis Parengti ilgalaikį motyvavimo planą Apmokyti arba samdyti kvalifikuotus darbuotojus ir kiek įmanoma anksčiau įtraukti juos į veiklos efektyvinimo iniciatyvas Suburti patyrusią projekto valdymo komandą Užtikrinti tinkamą paslaugų centro ir įstaigų komunikaciją ir bendradarbiavimą Sukurti užduočių paskirstymo sistemą ir nuolat atlikti tarpines peržiūras
6. Žmonės	<ul style="list-style-type: none"> Kompetencijų trūkumas Didelis pasipriešinimas pokyčiams arba jų vengimas Naujos organizacijos lūkesčių neatitikimas Darbuotojų sprendimas išeiti iš organizacijos nepasibaigus perėjimo laikotarpiui 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikuoti trūkstamas kompetencijas ir užtikrinti reikiamus mokymus Parengti pokyčių valdymo planą, orientuotą į suinteresuotas šalis Darbo vietą pritaikyti organizaciniais reikalavimams Apibrėžti norimą organizacinę kultūrą ir ją įtvirtinti
7. IT	<ul style="list-style-type: none"> Technologiniai apribojimai ir problemos Netiksli veiklos apimties prognozė Naujų sistemų diegimo įtaka KDV specifika ir įvairovė 	<ul style="list-style-type: none"> Atlikti tinkamą planavimą ir reikalavimų techninei ir programinei įrangai analizę Užtikrinti, kad IT planavimas ir strategija atitiktų organizacijos strategiją ir poreikius Nustatyti veiklos vertinimo rodiklius IT veikloms ir rezultatams vertinti ir analizuoti Peržiūrėti ir planuojant KDV funkcijos perkėlimo strategiją įvertinti KDV specifiką Perkeliant darbuotojus į IT paslaugų centrą pereinamuoju (standartizavimo) laikotarpiu numatyti darbuotojų atsakomybę už šiuo metu prižiūrimas KDV

X. Priedai

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas I/IX

MAŽOS ĮSTAIGOS I/III

Anykščių regioninio parko direkcija
Anykščių technologijos mokykla
Asmens dokumentų išrašymo centras prie LR vidaus reikalų ministerijos
Asvejos regioninio parko direkcija
Augalų genų bankas
Aukštadvario regioninio parko direkcija
Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija
Aukštelkės socialinės globos namai
Biržų regioninio parko direkcija
Būsto energijos taupymo agentūra
Butrimonių pagrindinė mokykla
Centralizuota finansų ir turto tarnyba prie Krašto apsaugos ministerijos
Dieveniškų istorinio regioninio parko direkcija
Druskininkų amatų mokykla
Dubysos regioninio parko direkcija
Dūseikių socialinės globos namai
Europos teisės departamentas prie LR teisingumo ministerijos
Ginčų komisija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Gruzdžių vaikų socializacijos centras
Ilguvos socialinės globos namai
Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos
Infrastruktūros plėtros departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos
Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Jonavos politechnikos mokykla
Jurdaičių socialinės globos namai
Kalesninkų Mykolo Rudžio pagrindinė mokykla
Kamanų valstybinio gamtinio rezervato direkcija
Kauno apygardos probacijos tarnyba
Kauno apskrities archyvas
Kauno marių regioninio parko direkcija

Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus
Kauno vaikų socializacijos centras „Saulutė“
Klaipėdos apygardos probacijos tarnyba
Klaipėdos apskrities archyvas
Klaipėdos apskrities gestų kalbos vertėjų centras
Koncertinė įstaiga LR vidaus reikalų ministerijos Reprezentacinis pučiamųjų orkestras
Krekenavos regioninio parko direkcija
Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės
Kuršių nerijos nacionalinio parko direkcija
Kurtuvėnų regioninio parko direkcija
Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras
Lietuvos aviacijos muziejus
Lietuvos bioetikos komitetas
Lietuvos Broniaus Oškinio vaikų aviacijos mokykla
Lietuvos etnokosmologijos muziejus
Lietuvos kino centras prie Kultūros ministerijos
Lietuvos kultūros institutas
Lietuvos kultūros taryba
Lietuvos literatūros ir meno archyvas
Lietuvos metrologijos inspekcija
Lietuvos nacionalinės UNESCO komisijos sekretoriatas
Lietuvos socialinių tyrimų centras
Lietuvos sporto medicinos centras
Lietuvos sporto muziejus
Lietuvos standartizacijos departamentas
Lietuvos švietimo istorijos muziejus
Lietuvos teisės institutas
Lietuvos valstybės naujasis archyvas
Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba
Lietuvos zoologijos sodas

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas II/IX

MAŽOS ĮSTAIGOS II/III

Lošimų priežiūros tarnyba prie LR finansų ministerijos
LR aplinkos ministerijos Marijampolės regiono aplinkos apsaugos departamentas
LR ginklų fondas prie LR vidaus reikalų ministerijos
Marijampolės specialieji socialinės globos namai
Metelių regioninio parko direkcija
Mickūnų vaikų lopšelis-darželis
Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos
Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra
Muitinės laboratorija
Muitinės mokymo centras
Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra
Nacionalinis akreditacijos biuras prie Ūkio ministerijos
Nacionalinis egzaminų centras
Nacionalinis transplantacijos biuras prie Sveikatos apsaugos ministerijos
Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas
Neįgaliųjų reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Nemuno deltas regioninio parko direkcija
Nemuno kilpų regioninio parko direkcija
Neries regioninio parko direkcija
Pabėgėlių priėmimo centras
Pabradės vaikų globos namai
Pagramančio regioninio parko direkcija
Panemunių regioninio parko direkcija
Panevėžio apygardos probacijos tarnyba
Panevėžio apskrities gestų kalbos vertėjų centras
Pasienio kontrolės punktų direkcija prie Susisiekimo ministerijos
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos
Gaisrinių tyrimų centras
Programos „Leader“ ir žemdirbių mokymo metodikos centras

Rambynio regioninio parko direkcija
Respublikinis Vaelevo Into akmenų muziejus
Rudaminos vaikų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“
Salantų regioninio parko direkcija
Sartų ir Gražutės regioninių parkų direkcija
Simno žemės ūkio mokykla
Sirvėtos regioninio parko direkcija
Skalvijos vaikų globos namai
Skuodo kaimo verslų, amatų ir paslaugų mokykla
Specialieji socialinės globos namai „Tremtinių namai“
Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras
Sportininkų rengimo centras Druskininkuose
Studijų kokybės vertinimo centras
Šiaulių apskrities archyvas
Šiaulių apskrities gestų kalbos vertėjų centras
Šilutės turizmo ir paslaugų verslo mokykla
Šilutės žemės ūkio mokykla
Šiuolaikinio meno centras
Tarptautinės komisijos nacių ir sovietinio okupacinių režimų nusikaltimams Lietuvoje įvertinti sekretoriatas
Tauragės profesinio rengimo centras
Tauragės teritorinė darbo birža
Tautinių mažumų departamentas prie LR Vyriausybės
Techninės pagalbos neįgaliesiems centras prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Tytuvėnų regioninio parko direkcija
Trakų istorinio nacionalinio parko direkcija
Turgelių „Aistuvos“ gimnazija
Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba
Valstybės tarnybos departamentas
Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas III/IX

MAŽOS ĮSTAIGOS III/III

Valstybinė gyvulių veislininkystės priežiūros tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos
Valstybinė kalbos inspekcija
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius
Valstybinis psichikos sveikatos centras
Valstybinis studijų fondas
Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos
Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus
Varnių regioninio parko direkcija
Veisiejų regioninio parko direkcija
Veisiejų technologijos ir verslo mokykla
Vėliučionių vaikų socializacijos centras
Viešvilės valstybinio gamtinio rezervato direkcija
Vilniaus apskrities archyvas
Vilniaus apskrities gestų kalbos vertėjų centras
Vilniaus komunalinių paslaugų mokykla
Vilniaus paslaugų verslo darbuotojų profesinio rengimo centras
Vilniaus statybininkų rengimo centras

Vilniaus technologijų mokymo ir reabilitacijos centras
Vyriausybės atstovo Alytaus apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Kauno apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Klaipėdos apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Marijampolės apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Panevėžio apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Šiaulių apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Tauragės apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Telšių apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Utenos apskrityje tarnyba
Vyriausybės atstovo Vilniaus apskrityje tarnyba
Vyriausioji administracinių ginčų komisija
Vištyčio regioninio parko direkcija
Zarasų socialinės globos namai
Zarasų žemės ūkio mokykla
Žagarės regioninio parko direkcija
Žemaitijos nacionalinio parko direkcija

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas IV/IX

VIDUTINĖS ĮSTAIGOS I/II

Alytaus apskrities tuberkuliozės ligoninė
Alytaus kolegija
Alytaus teritorinė darbo birža
Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie LR finansų ministerijos
Aukštadvario žemės ūkio mokykla
Buivydžiškių pagrindinė mokykla
Civilinės aviacijos administracija
Daugų technologijos ir verslo mokykla
Eitminiškių gimnazija
Globos namai „Užuovėja“
Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla
Joniškio žemės ūkio mokykla
Kaišiadorių technologijų ir verslo mokykla
Kalėjų departamento prie LR teisingumo ministerijos Mokymo centras
Kalvarijos socialinės globos namai
Kauno buitinių paslaugų ir verslo mokykla
Kauno IX forto muziejus
Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija
Kauno taikomosios dailės mokykla
Kauno teritorinė ligonių kasa
Kauno valstybinis lėlių teatras
Kėdainių socialinės globos namai
Kelmės profesinio rengimo centras
Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka
Klaipėdos laivininkų mokykla
Klaipėdos teritorinė ligonių kasa
Klaipėdos turizmo mokykla
Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“
Koncertinė įstaiga valstybinis choras „Vilnius“
Koncertinė įstaiga valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“

Krašto apsaugos ministerijos bendrųjų reikalų departamentas
Kretingos technologijos ir verslo mokykla
Kultūros paveldo centras
Kupiškio socialinės globos namai
Kupiškio technologijos ir verslo mokykla
Kuršėnų politechnikos mokykla
Lavėnų socialinės globos namai
Lavoriškių gimnazija
Lietuvių kalbos institutas
Lietuvos aklųjų biblioteka
Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Lietuvos ypatingasis archyvas
Lietuvos kelių policijos tarnyba
Lietuvos kultūros tyrimų institutas
Lietuvos liaudies kultūros centras
Lietuvos medicinos biblioteka
Lietuvos mokslų akademija
Lietuvos policijos mokykla
Lietuvos sutrikusios klausos vaikų ikimokyklinio ugdymo centras
Lietuvos valstybės istorijos archyvas
LR aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra
LR Aplinkos ministerijos Panevėžio regiono aplinkos apsaugos departamentas
LR Aplinkos ministerijos Šiaulių regiono aplinkos apsaugos departamentas
LR aplinkos ministerijos Utenos regiono aplinkos apsaugos departamentas
LR valstybinis patentų biuras
Maironio lietuvių literatūros muziejus
Marijampolės teritorinė darbo birža
Migracijos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos
Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
Muitinės informacinių sistemų centras

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas V/IX

VIDUTINĖS ĮSTAIGOS II/II

Obelių vaikų globos namai
Panevėžio profesinio rengimo centras
Panevėžio teritorinė ligonių kasa
Plungės technologijų ir verslo mokykla
Radiacinės saugos centras
Regioninės plėtros departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos
Rokiškio technologijos, verslo ir žemės ūkio mokykla
Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Specialioji priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Stonaičių socialinės globos namai
Sveikatos apsaugos ministerijos Ekstremalių sveikatai situacijų centras
Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras
Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų kompetencijų centras
Šiaulių „Aušros“ muziejus
Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka
Šiaulių teritorinė ligonių kasa
Šiaulių vaikų globos namai „Šaltinis“
Švietimo informacinių technologijų centras
Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras
Telšių teritorinė darbo birža
Turto valdymo ir ūkio departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos
Ugdymo plėtotės centras
Ugniagesių gelbėtojų mokykla
Utenos regioninis profesinio mokymo centras

Užkrečiamųjų ligų ir AIDS centras
Valakupių reabilitacijos centras
Valstybės dokumentų technologinės apsaugos tarnyba prie Finansų ministerijos
Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos
Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyba
Valstybinis jaunimo teatras
Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Inovatyvios medicinos centras
Valstybinis Šiaulių dramos teatras
Varėnos technologijos ir verslo mokykla
Viešųjų pirkimų tarnyba
Vilkijos žemės ūkio mokykla
Vilniaus „Šaltinio“ pagrindinė mokykla
Vilniaus apygardos probacijos tarnyba
Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka
Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla
Vilniaus lietuvių namai
Vilniaus technologijų, verslo ir žemės ūkio mokykla
Vilniaus teritorinė ligonių kasa
Visagino socialinės globos namai
Vytauto Didžiojo karo muziejus
Žeimelio žemės ūkio mokykla
Žemaičių muziejus „Alka“

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas VI/IX

DIDELĖS ĮSTAIGOS I/IV

Adakavo socialinės globos namai
Aknystos socialinės globos namai
Alantos technologijos ir verslo mokykla
Alytaus apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Alytaus pataisos namai
Alytaus profesinio rengimo centras
Aplinkos apsaugos agentūra
Bendrasis pagalbos centras
Biržų technologijų ir verslo mokymo centras
Centrinė projektų valdymo agentūra
Didvyžių socialinės globos namai
Europos socialinio fondo agentūra
Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos
Gamtos tyrimų centras
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Higienos institutas
Informacinių technologijų tarnyba prie Krašto apsaugos ministerijos
Informatikos ir ryšių departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos
Jasiuliškių socialinės globos namai
Jotainių socialinės globos namai
Kalėjų departamentas prie LR teisingumo ministerijos
Karaliaus Mindaugo profesinio mokymo centras
Kauno apskrities viešoji biblioteka
Kauno dailės gimnazija
Kauno Juozo Gruodžio konservatorija
Kauno Juozo Naujalio muzikos gimnazija
Kauno kolegija
Kauno maisto pramonės ir prekybos mokymo centras
Kauno tardymo izoliatorius
Kauno technikos kolegija

Kauno technikos profesinio mokymo centras
Kauno teritorinė muitinė
Kauno valstybinis muzikinis teatras
Kėdainių profesinio rengimo centras
Kybartų pataisos namai
Klaipėdos apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Klaipėdos apskrities mokesčių inspekcija
Klaipėdos dramos teatras
Klaipėdos paslaugų ir verslo mokykla
Klaipėdos profesinio mokymo ir reabilitacijos centras
Klaipėdos Stasio Šimkaus konservatorija
Klaipėdos technologijų mokymo centras
Klaipėdos teritorinė darbo birža
Klaipėdos teritorinė muitinė
Klaipėdos valstybinė kolegija
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras
Koncertinė įstaiga Kauno valstybinė filharmonija
Koncertinė įstaiga Lietuvos nacionalinė filharmonija
Koncertinė įstaiga Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras
Koncertinė įstaiga valstybinis dainų ir šokių ansamblis "Lietuva"
Kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos
Kūno kultūros ir sporto departamento prie LR Vyriausybės Lietuvos olimpinis sporto centras
Laisvės atėmimo vietų ligoninė
Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas
Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centras
Lietuvos aklųjų ir silpnaregių ugdymo centras
Lietuvos aukštoji jūrreivystės mokykla
Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos
Lietuvos centrinis valstybės archyvas
Lietuvos dailės muziejus

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas VII/IX

DIDELĖS ĮSTAIGOS II/IV

Lietuvos energetikos institutas
Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos
Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras
Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos
Lietuvos istorijos institutas
Lietuvos jūrų muziejus
Lietuvos kriminalinės policijos biuras
Lietuvos kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų ugdymo centras
Lietuvos liaudies buities muziejus
Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centras
Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių biblioteka
Lietuvos muzikos ir teatro akademija
Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka
Lietuvos nacionalinis dramos teatras
Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė "Aras"
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras
Lietuvos rusų dramos teatras
Lietuvos sporto universitetas
Lietuvos teismo ekspertizės centras
Lietuvos vaikų ir jaunimo centras
Lietuvos verslo paramos agentūra
Linkuvos socialinės globos namai
LR aplinkos ministerija
LR aplinkos ministerijos Vilniaus regiono aplinkos apsaugos departamentas
LR finansų ministerija
LR krašto apsaugos ministerija
LR kultūros ministerija
LR ryšių reguliavimo tarnyba
LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija
LR susisiekimo ministerija

LR sveikatos apsaugos ministerija
LR švietimo ir mokslo ministerija
LR teisingumo ministerija
LR ūkio ministerija
LR valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
LR vidaus reikalų ministerija
LR vidaus reikalų ministerijos Medicinos centras
LR Vyriausybės kanceliarija
LR Žemės ūkio ministerija
Lukiškių tardymo izoliatorius-kalėjimas
Macikų socialinės globos namai
Marijampolės apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Marijampolės pataisos namai
Marijampolės profesinio rengimo centras
Mažeikių objektinė priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Mažeikių politechnikos mokykla
Muitinės departamentas prie LR finansų ministerijos
Muitinės kriminalinė tarnyba
Nacionalinė Mikalojaus Konstantino Čiurlionio menų mokykla
Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija
Nacionalinis Kauno dramos teatras
Nacionalinis kraujo centras
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus
Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas
Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai
Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Padvarių socialinės globos namai
Panevėžio Algimanto Bandžos kūdikių ir vaikų globos namai
Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka
Panevėžio apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas VIII/IX

DIDELĖS ĮSTAIGOS III/IV

Panevėžio apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
Panevėžio kolegija
Panevėžio Margaritos Rimkevičaitės paslaugų ir verslo mokykla
Panevėžio pataisos namai
Panevėžio teritorinė darbo birža
Panevėžio Vytauto Mikalausko menų gimnazija
Policijos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos
Prūdiškių socialinės globos namai
Radviliškio technologijų ir verslo mokymo centras
Respublikinis priklausomybės ligų centras
Rokiškio psichiatrijos ligoninė
Skemų socialinės globos namai
Smalininkų technologijų ir verslo mokykla
Strėvininkų socialinės globos namai
Strūnos socialinės globos namai
Šalčininkų Lietuvos tūkstantmečio gimnazija
Šiaulių apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Šiaulių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
Šiaulių profesinio rengimo centras
Šiaulių Sauliaus Sondeckio menų gimnazija
Šiaulių tardymo izoliatorius
Šiaulių teritorinė darbo birža
Šiaulių universitetas
Šiaulių valstybinė kolegija
Švenčionių profesinio rengimo centras
Tauragės apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Tauragės apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Telšių apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Telšių regioninis profesinio mokymo centras

Ukmergės technologijų ir verslo mokykla
Utenos apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Utenos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Utenos kolegija
Utenos teritorinė darbo birža
Vadovybės apsaugos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos
Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie LR vidaus reikalų ministerijos
Valstybinė augalininkystės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos
Valstybinė energetikos inspekcija prie Energetikos ministerijos
Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija
Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos
Valstybinė miškų tarnyba
Valstybinė teismo medicinos tarnyba
Valstybinė teismo psichiatrijos tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos
Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos
Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie LR sveikatos apsaugos ministerijos
Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Alytaus skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Marijampolės skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Panevėžio skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šilalės skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Utenos skyrius
Ventos socialinės globos namai
Vilijampolės socialinės globos namai
Vilniaus apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
Vilniaus automechanikos ir verslo mokykla

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas VIII/IX

DIDELĖS ĮSTAIGOS IV/IV

Vilniaus dailės akademija
Vilniaus gimdymo namai
Vilniaus Juozo Tallat-Kelpšos konservatorija
Vilniaus pataisos namai
Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija
Vilniaus technologijų ir verslo profesinio mokymo centras
Vilniaus teritorinė darbo birža
Vilniaus turizmo ir prekybos verslo mokykla
Vilniaus universiteto ligoninės Žalgirio klinika
Visagino priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras
VšĮ „Senevita“

Duomenis apie KDV priežiūros funkciją pateikusių įstaigų sąrašas IX/IX

LABAI DIDELĖS ĮSTAIGOS

Aleksandro Stulginskio universitetas
Alytaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Kauno apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Kauno apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
Kauno apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Kauno klinikinė ligoninė
Kauno technologijos universitetas
Klaipėdos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Klaipėdos jūrininkų ligoninė
Klaipėdos universitetas
Lietuvos edukologijos universitetas
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras
Lietuvos statistikos departamentas
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas
Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninė Kauno klinikos
LR užsienio reikalų ministerija
Marijampolės apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Mykolo Romerio universitetas
Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos
Nacionalinis vėžio institutas

Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie Sveikatos apsaugos ministerijos
Panevėžio apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Pravieniškių pataisos namai-atviroji kolonija
Respublikinė Kauno ligoninė
Respublikinė Panevėžio ligoninė
Respublikinė Šiaulių ligoninė
Respublikinė Vilniaus psichiatrinė ligoninė
Respublikinė Vilniaus universitetinė ligoninė
Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba
Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyrius
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyrius
Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Fizinių ir technologijos mokslų centras
Vilniaus apskrities priešgaisrinė gelbėjimo valdyba
Vilniaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Vilniaus kolegija
Vilniaus teritorinė muitinė
Vilniaus universiteto ligoninės Santaros klinikos
Vytauto Didžiojo universitetas