

ĮRODYMAIS GRĮSTOS VALDYSENOS IR SKAITMENINĖS DARBOTVARKĖS PAŽANGOS ATASKAITA XVIII VYRIAUSYBĖS KADENCIJOS METU

Rimantas Žylius, Premjerės patarėjas Skaitmeninei darbotvarkei

2024-11-15

Įvadas

Tai ne tradicinė biurokratinė ataskaita – joje norėjome pateikti, kaip XVIII Vyriausybės kadencijos metu siekėme keisti valstybės valdymo modelį, nes tai, kaip viešasis sektorius yra įpratęs dirbti, neatitinka XXI amžiaus realijų ir lūkesčių.

Anksti apsisprendėme, kad A. Kubiliaus pasiūlytos Saulėlydžio komisijos modelis jau yra išsėmęs savo potencialą ir turime pasiūlyti sistemingo bei tvaraus (ir, jei įmanoma, greito) pokyčio metodą. Tradicinės reguliavimo peržiūros iniciatyvos buvo vykdomos, bet jos lėtos ir sudėtingos. Laukimas, kol įvyks valstybės tarnybos reforma ir valstybės tarnyba taps geresnė, taip pat duos rezultatų tik kažkada ateityje.

Įrodymais grįstos valdysenos diegimas viešajame sektoriuje buvo pasirinktas kaip greitus rezultatus žadanti produktyvi idėja: remtis duomenimis problemai apibrėžti, nustatyti kriterijus ir stebėsenos rodiklius, sukurti techninius įrankius ir valdyseną, reikalingą sėkmei užtikrinti.

Tikime, kad daug dalykų galime atrasti tik darydami, kad puikias strategijas reikia patikrinti jas taikant realybėje. Tad toliau aptariamas idėjas siekėme įgyvendinti nedelsdami, visus ketverius metus, pamatyti rezultatus ir daryti tolesnius žingsnius.

Šiame kelyje labai daug eksperimentavome. Vyriausybės kanceliarijoje (LRVK) buvo įkurtas Valdysenos departamentas (VD), kad galėtume bandyti tiesiogiai įgyvendinti idėjas, padėti kitoms institucijoms ir skatinti jų sklaidą.

Skyriuje „Įgyvendinimas“ rasite įvairaus dydžio įvairių savininkų, skirtingo pobūdžio projektus, kurie buvo įgyvendinti kitaip. Eksperimentiškai. Pigiau ir greičiau, ir dažniausiai – geriau.

Galutiniuose skyriuose siekėme apibendrinti metodą – kodėl mums pavyko tai, kas pavyko. Pasidalijome pastabomis, kaip netinkamai funkcionuoja esama sistema, ir keliomis rekomendacijomis ateinančiai Vyriausybei.

Norisi tikėtis, kad aprašytos patirtys leis įsitikinti, jog viešasis sektorius yra gebantis ir trokštantis keistis. Jis gali būti greitas, inovatyvus ir efektyvus. Ir kad prisidedame prie taip reikalingos diskusijos, kaip geriau turime valdyti savo valstybę.

Turinys

Įvadas.....	1
Turinys.....	2
Kontekstas – kaip valdome savo valstybę?	4
Strategija: Įrodymais grįsta valdysena ir ją įgalinanti Skaitmeninė darbotvarkė	6
Skaitmeninės darbotvarkės, įgalinančios Duomenimis grįstą valdyseną, kryptys	7
Kryptis – pigesnis ir greitesnis skaitmeninių paslaugų kūrimas	7
Kryptis – duomenų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas.....	7
Kryptis – pokyčio valdysena institucijoje.....	8
Kryptis – bendradarbiavimo praktikų sklaida.....	8
Įgyvendinimas.....	9
Įgyvendinti projektai	10
Sveikatos apsaugos ministerijos pavėžėjimo programėlės sukūrimas	10
Centralizuotas vėžio prevencijos informavimo valdymas	11
AADIS kontrolės įrankio sukūrimas	12
Bendrojo pagalbos centro atstovavimas tiesioginėse derybose	12
Švietimo sistemos ataskaitos ir švieslentės	13
TvarkauLietuva.lt sukūrimas.....	13
Smalsuolis.lt sukūrimas	14
Sporto registro sukūrimas	15
Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos kompensuojamųjų vaistų ir medicinos priemonių paraiškų valdymo sistemos sukūrimas	15
Valstybinės ligonių kasos duomenų analitikos sistema	16
Vektorinių žemėlapių pagrindo sukūrimas.....	16
Viešųjų pirkimų sąskaitų tikrinimas naudojant dirbtinį intelektą	17
Analitikos projektai	18
Greitosios medicinos pagalbos švieslentė.....	18
Skolininkų profilio analizė.....	18
Skolų išieškojimo modeliavimas pakeitus išieškojimo algoritmą	18
Žaliojo kurso platformos švieslentė.....	19
Greičio pažeidimų analizė.....	19
Pavėžėjimo sveikatos priežiūros paslaugoms švieslentė	19

Vaistų kainodaros įtaka gyventojų elgsenai	19
Šiuo metu įgyvendinami projektai	19
Ekstremalių situacijų sveikatai centro kuriama veiklos procesų skaitmenizavimo sistema	19
Poveikio aplinkai vertinimo sistema	20
Centralizuotas rizikos vertinimo modelis	20
VD įgyvendintų projektų apibendrinimas.....	22
VD veiklos tikslingumo, efektyvumo ir veiklos metodų įvertinimas	24
Pastebėjimai įgyvendinant Skaitmeninę darbotvarkę	25
Formalistiškas ir neprofesionalus projektų valdymas	25
Formaliomis taisyklėmis grįstas biudžeto sudarymas, neatsižvelgiant į organizacijų gebėjimus ir pasiekiamus rezultatus.....	25
Biudžetiniai trukdžiai bandomiesiems projektams	26
Rekomendacijos.....	27
Rekomendacija: išnaudoti VD pajėgumus siekiant greito ir tvaraus pokyčio	27
Rekomendacija: sistemingai užtikrinti valdysenos struktūrų kūrimą	27
Rekomendacija: nustatyti procesą, kuriuo gerosios praktikos būtų vertinamos ir formalizuojamos	27

Įvadas: kaip valdome savo valstybę?

Per pastarąjį dešimtmetį patyrėme beveik visišką visuomenės skaitmenizaciją. Gyventojai, verslai ir institucijos remiasi informacinėmis sistemomis savo gyvenimuose ir veiklose, tad valstybė gauna milžinišką srautą duomenų apie įvairius savo įstaigų, verslų ir piliečių gyvenimo bei veiklos aspektus.

Tačiau to, kaip valdome valstybę, ši technolginė pažanga beveik nepakeitė.

Per tris nepriklausomybės dešimtmečius Lietuvos viešasis sektorius darė daug pokyčių, kai kurie jų pavyko, kita vertus, daug jų nepavyko. Valdymo metodų sąrašė atsirado „poveikio vertinimas“ ir „projektinis valdymas“.

Tačiau akivaizdu, kad ne viskas yra „projektas“, t. y. turintis aiškią pabaigą ir apibrėžtą momentinį rezultatą. Pavyzdžiui, dažnai naujo reguliavimo priėmimas yra klaidingai traktuojamas kaip projektas, kurio pabaiga apibrėžiama kaip „teisės akto priėmimas“. Šis metodas grįstas planavimu ir kartais *ex post* vertinimu.

- Planavimo stadijoje rengiamos mažesnės ar didesnės diskusijos dėl būsimo pokyčio (reguliavimo, paslaugų ar pan.).
- *Ex post* vertinimas galiausiai įvyksta planingai (jei jis būdavo numatytas, paprastai po 2 metų nuo pokyčio įgyvendinimo) arba neplaningai – atsakingai institucijai pastebėjus netinkamą poveikį arba kai nepasitenkinimas įvykusi pokyčiu yra toks didelis, kad privaloma sugrįžti prie šios temos. Ir vienu, ir kitu atveju *ex post* vertinimas yra skirtas įvertinti, ar suveikė reguliavimas, t. y. nustatyti, ar įvyko planuotas pokytis.

Net ir pavykus sukurti naują įstatymą ar atnaujinus reguliavimą, dažnai nusiviliame rezultatais, mat, pokytis neatneša lauktų vaisių. Planuojant pertvarkas remiamasi prielaida, kad teisės aktas yra vienintelė valstybės turima priemonė ir išleistas teisės aktas yra paskutinė pokyčio stadija. Tačiau šis mąstymas neatsižvelgia į tai, kad demokratijos ir laisvos rinkos sąlygomis reguliuojame ištisas ekosistemas – veikiančias daugelio individų sistemas, su įvairiais siekiais, motyvais ir interesais, tad teisinio reguliavimo poveikis labai dažnai nėra tiesinis ir turi begales nenumatytų pasekmių.

2000 ir 2008 m. kadencijose A. Kubiliaus vadovaujamos Vyriausybės ėmėsi mažinti biurokratiją (Saulėlydžio komisija) ir gerinti verslo aplinką (Saulėtekio komisija). Neabejotinai jos išjudino diskusijas ir net kai kuriuos sprendimus. Tačiau, turėdamos savyje pozityvų užtaisą, dėl struktūrinių priešasčių galėjo padaryti tik labai ribotą pokytį. Reguliavimo ir instituciniai pertvarkymai priimami sunkiai ir lėtai, jie tik daliniai, o realus pokytis nukeliamas į tolimą ateitį. Tad rezultatai buvo menkesni, nei norėjosi, ir atėjo lėčiau, nei tikėtasi.

Sisteminė reguliavimo peržiūra ir optimizavimas (pvz., Statybos kodeksas) trunka ilgai ir duoda lėtus rezultatus, kuriuos dar turėsime įvertinti. Valstybės tarnybos kokybės pertvarkos vaisių taip pat dar turime sulaukti.

Tad galima sakyti, jog iki šiol neturime aiškaus scenarijaus, sėkmės recepto, ką turime daryti, kad pokyčiai pasiektų iškeltus tikslus. Deja, diskusijos apie valstybės valdymą vyksta labai ribotuose rateliuose ir niekada nepatenka į rinkimų diskusijos akiratį.

Šioje ataskaitoje aptarsime, kaip XVIII Vyriausybės kadencijos metu siekėme įgyvendinti įrodymais grįstos valdysenos idėją ir kaip ją diegėme praktiškai. Nagrinėsime konkrečius projektus, pabrėždami svarbius jų aspektus, pasidalysime pastabomis ir rekomendacijomis.

Strategija: Įrodymais grįsta valdysena ir ją įgalinanti Skaitmeninė darbotvarkė

Vyriausybėje buvo keliama ambicija diegti įrodymais grįstą valdyseną kaip atsaką į nuosekliai didėjantį biurokратиškumą ir poreikį modernizuoti valstybės valdymą.

Kaip apibrėžtume įrodymais grįstą valdyseną? Jos esminiai bruožai yra:

- Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas (angl. *evidence-based policymaking*) – tai viešojo sektoriaus sprendimų priėmimo metodas, kuris remiasi patikimais ir išsamiais duomenimis, empiriniais tyrimais bei įrodymais apie ankstesnių politikos priemonių veiksmingumą. Mūsų gyvenimo aplinka (ar imtume švietimą, energetiką, sveikatos apsaugą) yra tokia sudėtinga, kad per kokybiškų duomenų analizę mes galime geriau suprasti šią realybę. Metodo tikslas – užtikrinti, kad viešosios politikos sprendimai būtų pagrįsti faktais, o ne intuicija, tradicija ar politinėmis prielaidomis.
- Problemai formuluoti, sprendimo poveikiui modeliuoti, sprendimui priimti ir poveikio stebėsenai užtikrinti pasitelkiami išsamūs, kokybiški, patikimi ir nuolat atnaujinami duomenys.
- Valdysenos aspektas reiškia, kad nesitikima, jog norimas poveikis įvyks tiesiog priėmus sprendimą. Ekosistemos dalyviai elgsis vedami savo motyvų, todėl su valdysena sukuriame nuolatinį savęs tobulinimo ratą: įgyvendinimo institucijas, kurios siekia numatytų tikslų, nuolatinių kokybiškų duomenų rinkimą ir situacijos stebėseną, per periodines ataskaitas grįžtamąjį ryšį priežiūros struktūrai, kuri priima sprendimus, darančius įtaką ekosistemai.

Taigi, skirtingai nuo poveikio vertinimo ataskaitų, vertinančių, ar bus neigiamų pasekmių, įrodymais grįsta valdysena turi atsakyti, kokios yra siekiamų ir vengiamų pasekmių ribos bei kokiomis priemonėmis disponuosime siekdami vienų ir suvaldydami kitas.

Nė vienas elementas šioje valdysenos logikoje nėra naujas, tačiau visų šių elementų nebuvo įprasta taikyti kaip sisteminės valdysenos koncepcijos. Tai yra akivaizdu daugelyje valstybės valdymo sričių, kur sukuriami valdymo organai be tinkamų galių, be suprantamų tikslų ir be atsakomybės.

Įrodymais grįstos valdysenos siekis yra pakeisti momentinį išankstinio poveikio vertinimą ir *ex post* vertinimą kaip valdymo priemonę į nuolatinę valdyseną – nuolatinį / periodinį stebėjimą ir veikimą.

Kitas nepaprastai svarbus elementas yra kokybiški duomenys sprendimų priėmimui ir stebėsenai. Valstybės institucijos renka milžinišką kiekį duomenų, tačiau per dažnai jie metodologiškai nekokybiški, renkami netinkamomis priemonėmis, neprieinami panaudojimui, o kai kurie svarbūs duomenys nerenkami.

Kadangi įrodymais grįstai valdysenai pamatuotiems sprendimams priimti, poveikiui stebėti ir nuolatiniam grįžtamajam ryšiui užtikrinti yra naudojami įvairūs, kokybiški ir nuolat atnaujinami duomenys, ji yra neatsiejama susijusi su Skaitmenine darbotvarke.

Skaitmeninė darbotvarkė šiame kontekste yra esminė – jos įgyvendinimas leidžia bet kokiems reikalingiems aspektams, teikiamoms paslaugoms ar reiškiniams užtikrinti reikiamą duomenų rinkimą, paslaugų teikimą ir sukurti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, kad jis tarnautų pastoviai pasirinktos

temos valdysenai. Greitas grįžtamasis ryšys su kokybiškais duomenimis ir gerai apgalvotais rodikliais sukuria nuolatinio kalibravimo galimybę. Ji leidžia nuolat stebėti kritinius progreso rodiklius, juos vertinti ir imtis neatidėliotinių koreguojamų veiksmų (o ne laukti *ex post* vertinimo termino ar kito skandalo).

Toks sisteminis veikimo pagrindų pakeitimas reikalauja milžiniško pokyčio viešajame sektoriuje.

Skaitmeninės darbotvarkės, įgalinančios Duomenimis grįstą valdyseną, kryptys

Esminės Skaitmeninės darbotvarkės kryptys yra šios:

Kryptis – pigesnis ir greitesnis skaitmeninių paslaugų kūrimas

Duomenimis grįstai valdysenai įdiegti būtina pasitelkti daug naujų paslaugų / pakeitimų. Spręsdami bet kurią situaciją iš esmės, labai greitai susiduriame su tuo, kad neturime tinkamų duomenų, jų nepakanka, sistemas reikia keisti, kad galėtume įgyvendinti pokyčius. O kadangi pokyčiai pagal šią koncepciją yra nuolatiniai, jie turi būti įgyvendinami lengvai.

Nepriimtina, kad kiekvienas valstybės projektas kainuoja 2–5 mln. Eur ir trunka 2–3 metus. Inovacijų tempas yra per lėtas, projektų vykdymas labai brangus, o tolesni palaikymo kaštai suryja vis didėjančią biudžetą ir neleidžia finansuoti inovacijų. Be to, didelio biudžeto projektai natūraliai išpučia apimtį ir jiems įgyvendinti reikalingą laiką, todėl projektų vertė gaunama vėliau, o jų rizika papildomai didėja.

Greitis yra esminė dedamoji. Svarbu ne tik tai, kad vertingos paslaugos būtų greičiau pasiekiamos, – tai reiškia greitesnius sutaupymus, anksčiau pradedamas teikti patogesnes paslaugas ar net išgelbėtas gyvybes. Svarbu ir tai, kad pokyčius įgyvendinantys techniniai sprendimai įvyktų kiek galima greičiau – nes taip pokytis įgauna daugiau jėgos. Per ilgai užtrukęs pokytis gali būti tiesiog netvarus.

Tolesniuose skyriuose daug aprašytų pavyzdžių turės labai didelį skaitmeninio įgyvendinimo komponentą, tad aptarsime spartesnio / pigesnio / geresnio paslaugų kūrimo patirtis.

Kryptis – duomenų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas

Privaloma užtikrinti duomenų kokybę ir jų pasiekiamumą.

Iki šios Vyriausybės duomenys buvo suvokiami kaip šalutinis procesų rezultatas, kurio reikia ataskaitoms. Tik finansiniams duomenims buvo skiriamas tinkamas dėmesys.

Nauja įrodymais grįsto valdymo paradigma diktuoja, kad duomenys yra valdysenos proceso ašis. Tinkamai surinkti ir pasiekiami duomenys suteikia galimybę geriau pažinti sudėtingą realybę, jos santykį su kitomis sritimis. Duomenys įgalina geresnes, labiau integruotas valstybės paslaugas.

Šia kryptimi buvo pasiekta milžiniška pažanga sukuriant Valstybės duomenų agentūrą, jos valdomą valstybės duomenų ežerą ir jau užtikrintą viešajam sektoriui prieigą prie šių duomenų. Valstybės

skaitmeninių sprendimų agentūra (VSSA) kuria infrastruktūrą, kuri palengvins sistemų prieigas prie duomenų.

Kryptis – pokyčio valdysena institucijoje

Šiuo metu dažniausia praktika Lietuvos viešajame sektoriuje yra atskirti sistemų / paslaugų kūrimo dalį nuo paties turinio pokyčio. Kitaip tariant, vienas skyrius sugalvoja pokytį ir, kažką parašęs, perduoda IT skyriui įgyvendinti. Taip nuo pokyčio pradžios užprogramuojama nesėkmė, nes preziumuojama, kad pokyčiui detalės ir įgyvendinimas nesvarbu. Tiek valdymo teorija, tiek praktika rodo, kad pokytis gali būti įgyvendintas tik tada, kai už jį priskirta konkreti atsakomybė asmeniui ir šis asmuo turi aiškiai suformuluotą tikslą, tinkamą mandatą, problemų eskalavimo struktūrą ir yra atsakingas už sprendimą.

Skaitmeninės darbotvarkės sėkmingam įgyvendinimui būtina, kad už pokytį – organizacinį, teisinį, turinio ir techninio įgyvendinimo – atsakomybė būtų priskiriama vienam asmeniui ir sukuriama valdysenos sistema.

Kitas labai svarbus aspektas – valdymas būtinai turi būti perimamas į institucijos vidų, o ne pasitikima išorės konsultantais ir tiekėjais, kad jie suvaldys projektą.

Kaip matysime tolesniuose praktiniuose projektų aprašymuose, šis aspektas yra labai svarbus.

Kryptis – bendradarbiavimo praktikų sklaida

Dirbant viešajame sektoriuje, pasirodė, kad tikro bendradarbiavimo yra labai nedaug. Nėra tokių tradicijų, nėra tam skirtų instrumentų, o santykiuose tarp institucijų dažnai matyti ir konkurencija. Tad sukurtais techniniais sprendiniais nėra dalijamasi, institucijos nežino apie viena kitos esamus ir kuriamus projektus, natūraliai juos dažną kartą dubliuoja. Institucijos nepasitiki kitų įstaigų paslaugomis, todėl nusprendžia geriau viską turėti savo. Tai brangu, nepatogu ir neefektyvu.

Skaitmeninės darbotvarkės įgyvendinimo srityje praktiškai siekėme pakeisti šią kultūrą – tiek rekomenduodami nefinansuoti projektų ar funkcionalumų, kurie dubliuoja esamus, tiek siūlydami ir versdami institucijas bendradarbiauti, dar kartą panaudoti jau esamus sprendimus ir t. t. VD bendradarbiavimo erdvė *slack.com* turi per 80 narių ir puikiai pademonstruoja, kaip gali veikti dalijimasis žiniomis ir kolegiška pagalba.

Bendradarbiavimo, žinojimo vienu apie kitų veiksmus, sprendimus ir patirtis mums reikia gerokai daugiau.

Įgyvendinimas

Vyriausybė per savo kadenciją padarė ženklus pokyčius, įgyvendinančius aptartą įrodymais grįsto valdymo viziją.

- Lietuvos statistikos departamentas buvo pertvarkytas į Valstybės duomenų agentūrą (VDA);
- VDA tapo atsakinga už valstybės duomenų gavimą ir kaupimą realiu laiku ir prieigos prie jų suteikimą viešajam sektoriui;
- VDA tapo atsakinga už sveikatos duomenų antrinį panaudojimą;
- priimta iš esmės nauja Valstybės informacinių išteklių įstatymo redakcija, nustatanti kokybiškai naują informacinių technologijų (IT) valdyseną, skirianti labai didelį dėmesį viso informacinių sistemų gyvenimo ciklo valdysenai;
- Informacinės visuomenės plėtros komitetas (IVPK) pertvarkytas į VSSA, suteikiant jai didesnes galias užtikrinti kokybiškesnę elektroninių paslaugų ir sistemų kūrimą;
- LRVK iš esmės pakeitė teisės aktų derinimo procesą. Įgyvendinti reikalavimai teikiant teisės aktų projektus įrodyti problemų egzistavimą ir mastą duomenimis, pademonstruoti, ar siūlomas sprendimas iš tikrųjų sprendžia problemą, kaip bus stebima pažanga ir ar bus sukurta valdysenos sistema pažangai užtikrinti.

Vis tik po 2 metų Vyriausybės kadencijos darbo tapo akivaizdu, kad siejami pokyčiai nėra iki galo suprantami, o institucijos yra linkusios veikti pagal savo įprastus scenarijus. Tapo akivaizdu, jog pokyčiui inicijuoti būtini įgyvendinimo ištekliai, kad institucijos neturėtų galimybės remtis objektyviomis kliūtimis, tokiomis kaip „šiais metais nėra biudžeto“, „kitais metais reikia planuoti papildomai“ ir pan.

Pokyčiui pagreitinti LRVK 2023 m. balandį buvo įkurtas VD ir jam suformuluoti tikslai prisidėti prie:

- veiksmingesnių, geresnius rezultatus kuriančių ir visuomenės poreikius atliepiančių bei viešosios politikos problemas praktiškai sprendžiančių viešosios politikos sprendimų;
- priimtų sprendimų veiksmingesnio, efektyvesnio, operatyvesnio ir pagrįsto duomenimis bei jų analize įgyvendinimo.

VD keltas tikslas – sutelkti reikiamas kompetencijas ir įgyvendinti konkrečius analitinius veiksmus, generuojančius inovatyviu būdu, grindžiant naujomis duomenų analizės ir (ar) eksperimentavimo praktikomis išplėtotus sprendimus. Pasirenkami įgyvendinti tokie veiksmai, kurių pagrindu galėtų būti priimami sprendimai dėl konkrečių priemonių įgyvendinimo, rezultatų stebėsenos, teisės aktų, reformų arba institucijų veiklos pokyčių skirtingose viešosios politikos srityse, o konkretūs produktai turėjo apimti:

- duomenų surinkimą, skirtingų duomenų rinkinių susiejimą ir jų analizę, reikalingą sprendimui priimti;
- duomenų, rodiklių, reikalingų sprendimų įgyvendinimo stebėsenai, parengimą ir jų analizę;
- technologinį pasirengimą sėkmingam pasirinktų sprendimų įgyvendinimui, technologinio sprendimo ar įrankio modeliavimą arba sukūrimą;
- bandomųjų priemonių / eksperimentų įgyvendinimą, duomenų apie jų rezultatus surinkimą ir įvertinimą;

- analitinės, eksperimentavimo veiklos praktikos sisteminimą ir kt.

Sukaupta patirtis leis ieškoti tinkamiausių būdų šias praktikas pritaikyti ir įtvirtinti sisteminiu lygiu – kuriant ir diegiant duomenų analizės, eksperimentavimo procesus, vykdant komunikaciją ir stiprinant gebėjimus, metodiškai vadovaujant duomenimis grįstos valdysenos klausimais, telkiant valstybės institucijų ir įstaigų kompetencijas, kuriant bendradarbiavimo tinklą ir koordinuojant jo veiklą.

Įgyvendinti projektai

Toliau skyriuje aptariami projektai, prie kurių įgyvendinimo VD prisidėjo šiais veiksmais: konsultacijomis, projekto vadovo suradimu / paskyrimu, komandos subūrimu, derybose dalyvaujančio asmens paskyrimu.

Projektų aprašymai apima šiuos svarbius aspektus:

- projekto rizikos valdymą (ar projekto rizika padidėjo ar sumažėjo);
- apimties valdymą (ar padidėjo ar sumažėjo);
- įgyvendinimo išlaidų pokytį nuo planuotųjų;
- įgyvendinimo laiko pokytį nuo planuotojo;
- ilgalaikio palaikymo kaštus ir problematiką.

Projektai yra skirtingos apimties, poveikio ir reikšmingumo, bet jie visi rodo, kad viešajame sektoriuje galima veikti nebiurokratiniu metodu.

Tolesniuose skyriuose aptariamas taikytas metodas, pastabos ir rekomendacijos.

Sveikatos apsaugos ministerijos pavėžėjimo programėlės sukūrimas

Pagal projekto planą Sveikatos apsaugos ministerijos (SAM) pavėžėjimo programėlės kūrimas turėjo būti pradėtas 2023 m. sausį, tačiau užsitęsęs techninių specifikacijų derinimui pirkimo paskelbimas buvo vis nukeliamas. Galiausiai birželio pradžioje buvo gautas tik vienas pasiūlymas ir jis buvo diskvalifikuotas, nes tiekėjas negalėjo įsipareigoti pabaigti sukurti programėlę nustatytu terminu – iki 2023 m. rugpjūčio 1 d.

Projekto priežiūros komiteto (PPK) siūlymu VD komanda apsiėmė sukurti šią programėlę. Buvo paskirtas projekto vadovas, išgryninti poreikiai ir nuspręsta didžiąją funkcionalumo dalį kurti pasinaudojant VD platforma. VD pajėgumais programėlė buvo sėkmingai sukurta ir pradėjo aptarnauti pavėžėjimą 2023 m. rugpjūčio 1 d. Toliau iteracijomis buvo pridėdamas naujas funkcionalumas ir per kelis mėnesius sistema išvystyta iki atitinkančios poreikius.

Laikinoji programėlė per visą naudojimo laikotarpį (beveik metus) buvo nuolat tobulinama, atsižvelgiant į projekto vykdytojų ir naudotojų prašymus. Pasibaigus bandomajam projektui, nuo 2024 m. liepos 1 d. programėlė pradėjo aptarnauti pavėžėjimą nacionaliniu mastu. Apklausus vartotojus ir gavus teigiamus atsiliepimus, PPK 2024 m. spalio 18 d. nutarimu sukurta laikinoji sistema priimta kaip veikiantis produktas, tad nebebus atliekamas naujas pirkimas. Įdomi detalė –

kai kurios savivaldybės prašo galimybės pasinaudoti šia programėle savivaldybės pavėžėjimui organizuoti.

Planuotos išlaidos – 1,7 mln. Eur, galutinės išlaidos – apie 50 tūkst. Eur (šią sumą sudarė VD komandos darbo užmokestis (DU)). Laikas – 1 metai.

Rezultatai:

- Bandomoji pavėžėjimo programėlė pradėjo veikti 2023 m. rugpjūčio 1 d.; tai būtų neįmanoma, jeigu VD nebūtų apsiėmęs padaryti šio darbo.
- Bandomojo projekto metu nustatyta, kad suprojektuotas pavėžėjimo algoritmas neracionalus ir turi būti pakeistas iš esmės. Jei būtų pavykęs pradžioje inicijuotas pirkimas, už 1,7 mln. Eur būtų buvusi sukurta realių projekto poreikių neatitinkanti programėlė ir būtų reikėję papildomų lėšų jai perdaryti. Tad svarbi pastaba – originaliai suplanuotas funkcionalumas iš tikro pasirodė netinkamas realiam pavėžėjimui organizuoti.
- Bandomojo projekto metu sukurta programėlė buvo ištobulinta ir galutinai priimta vartoti.
- Ilgalaikiai pradžioje suplanuotos programėlės palaikymo kaštai būtų buvę apie 170–200 tūkst. Eur per metus, o esama programėlė bus palaikoma už 20–30 tūkst. Eur per metus.

Centralizuotas vėžio prevencijos informavimo valdymas

SAM kartu su VĮ Registrų centru (RC) planavo vykdyti vėžio prevencinių programų valdymo įrankio sukūrimo projektą, kuriam numatyta daugiau kaip 5 mln. Eur, iš jų 2 mln. Eur numatyta organizavimo įrankiui sukurti, likusios išlaidos – svarbių klinikinių duomenų apsaugai ir standartizavimui.

Įvertinę projekto apimtį ir išanalizavę poreikius, paskyrėme projekto vadovą ir per mažiau nei metus įgyvendinome trijų prevencinių programų (storosios žarnos, gimdos kaklelio ir krūties vėžio) centralizuotą gyventojų atranką, kvietimą patikrinti ir tolesnio paciento kelio valdymą. Sprendimas įgyvendintas pasinaudojant Valstybės duomenų valdysenos (VDV) platforma.

Organizavimo moduliui sukurti buvo paskirtas vienas VD darbuotojas, projekto įgyvendinimo išlaidas sudarė tik jo DU. Be to, toks įgyvendinimo būdas ne tik leido sutaupyti, bet ir lanksčiai įgyvendinti naujo proceso projektą, t. y. keisti poreikius ir funkcionalumus projekto įgyvendinimo metu, o ne iš anksto apibrėžus įgyvendinti viską be pokyčių. Šį lankstumo ir atitikties poreikiams aspektą ypač pabrėžia koordinavimo centrų darbuotojai, kurie naudoja šiuos įrankius kasdien.

Šis sprendimas toliau bus plėtojamas įtraukiant kitas vėžio prevencijos programas.

Rezultatai:

- Vietoj planuotos 2 mln. Eur investicijos techninis įgyvendinimas kainavo sumą, sudarančią darbuotojų DU; nedidelėms apimtims valandomis samdomo rangovo biudžetas – 40 tūkst. Eur.
- Vietoj numatytų 200 tūkst. Eur sumos per metus palaikymo kaštams turėtų būti planuojama apie 50 tūkst. Eur suma palaikymo ir tobulinimo darbams (0,5 etato ir rangovo valandinis atlygis už tam tikrą valandų skaičių).
- Koordinavimo centrai veiklą pradėjo bent 2 metais anksčiau, nei būtų pradėję, jei projektas būtų įgyvendinamas RC pastangomis senuoju metodu.

AADIS kontrolės įrankio sukūrimas

Aplinkos apsaugos departamente (AAD) kontrolės veiksmų valdymas buvo atliekamas popieriuje ir *Excel* programa, nes AAD neturėjo tam skirtų specializuotų įrankių. Europos Sąjungos (ES) fondai buvo skyrę lėšų, tačiau jų panaudojimas ilgas, tad sistemos ir pokyčio reikėjo laukti dar kelerius metus.

AAD buvo labai motyvuotas pertvarkyti savo inspektavimo procesus, tad tai įgalinantys įrankiai buvo reikalingi nedelsiant. Aplinkos ministerija (AM) paskyrė 200 tūkst. Eur, VD padėjo surasti projektų vadovą, o AAD subūrė vidinę komandą. Į komandą tiesiogiai buvo įtraukti inspektoriai – asmenys, kurie ir turėjo vėliau dirbti su šia sistema. Jungtinė komanda išgrynino esminius poreikius, aprašė procesus, kritinius duomenis ir pan.

AAD nusamdė rangovą programavimui. Svarbu, kad AAD labai nuosekliai valdė, kas turi būti padaryta, o nusamdytas rangovas buvo atsakingas už užduočių programavimą, o ne analizę ar projekto valdymą.

Pirmoji versija buvo paleista per 9 mėnesius ir pradėta naudoti pradine apimtimi. Nuo to laiko ji nuolat vystoma ir tobulinama. AAD sistemą įdiegė visiems kontrolės veiksmams fiksuoti, ji visiškai integruota į organizacijos veikimą.

Šiuo metu instituciją jau pasiekė ES fondų lėšos, skirtos šiam projektui, todėl stiprinama projekto komanda ir planuojami tolesni tobulinimo darbai.

Rezultatai:

- AAD pradėjo naudoti sistemą per 9 mėnesius nuo darbų pradžios, o tradiciniu metodu tokia pradžia būtų įmanoma per 2–3 metus.
- Projektas buvo realiai pradėtas naudoti investavus apie 200 tūkst. Eur, taip sumažinant technologines ir pokyčių rizikas.

Bendrojo pagalbos centro atstovavimas tiesioginėse derybose

Bendrojo pagalbos centro (BPC) programinės įrangos tiekėjams nusprendus nutraukti jų kuriamos skambučių aptarnavimo senos sistemos versijos palaikymą, su rangovu prasidėjo tiesioginės derybos dėl sistemos naujos versijos pirkimo.

VD atstovai įsitraukė į BPC derybas, siekiant patikrinti esminius infrastruktūros sprendinius ir aptarti konsoliduotos infrastruktūros panaudojimo galimybes.

Per diskusijas apsispręsta atsisakyti „Oracle“ licencijų pirkimo, o jas panaudoti iš VSSA. Tinkamai aptarus rangovui neaiškias vietas, papildomai buvo sumažinta pasiūlymo kaina.

Iš viso kaina sumažėjo nuo planuotų 4 mln. Eur iki 2,93 mln. Eur.

Rezultatai:

- Sutaupyta projekto lėšų, panaudojus VSSA turimas „Oracle“ licencijas.
- Per derybas pašalinus dalį techninių sąlygų, sumažinta pasiūlymo kaina.

Švietimo sistemos ataskaitos ir švieslentės

Savivaldybių skyriams padedant priėti prie švietimo ir spec. poreikių duomenų, kad galėtų priimti įtraukaus ugdymo tinkamus sprendimus, būtini kokybiški duomenys. Labai dažnai jie renkami apkraunant mokyklas ir mokytojus papildomu ataskaitų rengimo darbu.

VDA ir VD komanda parengė egzaminų rezultatų ir mokinių lankomumo analizės švieslentes, leidžiančias analizuoti valstybinių brandos egzaminų rezultatus ir stebėti mokinių lankomumo tendencijas pagal skirtingas savivaldybes ir mokyklas. Šie įrankiai yra interaktyvūs: galima pasirinkti įvairius pjūvius ir peržiūrėti istorinius duomenis, taip pat įvertinti švietimo pasiekimus ir mokinių įsitraukimą tiek mokyklos, tiek savivaldybės lygmenimis.

Pagrindinės funkcijos:

- Švieslentės leidžia lyginti duomenis tarp skirtingų savivaldybių ir mokyklų, dabartinius ir istorinius duomenis. Įrankiai išskiria valstybinę ir privačią mokyklų informaciją, taip pat parodo mokinių su spec. poreikiais lankomumo rodiklius.
- Valstybinių egzaminų rezultatų analizė padalyta į kelias rezultatų kategorijas: žemi rezultatai, vidutiniai ir aukšti. Matomas rezultatų pasiskirstymas pagal savivaldybes, palyginant kiekvienos savivaldybės rezultatus su šalies vidurkiu.
- Matomos mokinių lankomumas ir jo tendencijos pagal savivaldybes, mokyklas, taip pat tarp mokinių su spec. poreikiais.

Šie įrankiai yra pradinis bandymas konsoliduoti švietimo ir su juos susijusius duomenis ir pateikti juos prasmingai savivaldybių pareigūnams ir mokyklų vadovams situacijos stebėsenai vykdyti ir sprendimams priimti. Šios automatinės ataskaitos turi potencialą sumažinti mokykloms ir mokytojams privalomą ataskaitų pildymą, pagerinti duomenų kokybę ir operatyvumą.

Rezultatai:

- Per mažiau nei 2 mėnesius sukurtos suplanuotos švieslentės, kurioms specifiuoti ir įgyvendinti būtų prireikę bent 12 mėnesių ir reikšmingų lėšų.
- Sukurta interaktyvi švieslenčių aplinka leidžia savivaldybėms matyti savo mokyklų rezultatus kitų savivaldybių kontekste be papildomų procesų ar prašymų teikimo.
- Egzaminų rezultatų švieslentėje pateikta analizė leidžia peržiūrėti duomenis, pateiktus kvartilių pagrindu. Toks rezultatų tikrinimas leidžia akimirksniu pamatyti tendencijas atsižvelgiant į rezultatus keturiose dalyse, kuriose yra vaizduojamas vienodas mokinių skaičius, – tai užtikrina objektyvų ir proporcingą duomenų atvaizdavimą.

TvarkauLietuva.lt sukūrimas

Lietuvos gyventojai neturėjo būdo, kaip efektyviai pranešti apie pastebėtus pažeidimus (pvz., šiukšlinimą, kirtimų pažeidimus ir kt.). Paieškoję internete, jie kreipdavosi į AAD telefonu. Tačiau telefoniniai pranešimai labai neefektyviai apdorojami – nėra galimybės nustatyti tikslios vietos, faktines aplinkybes reikia tikrinti siunčiant fiziškai inspektorių, tad sunku išskirti, kurie incidentai yra svarbiausi. Galiausiai gyventojas negali stebėti sprendimo eigos.

AAD kilo idėja sukurti programėlę, per kurią gyventojai galėtų kokybiškai pranešti apie pastebėtus pažeidimus, pateikti faktinę medžiagą ir stebėti incidento sprendimą. Suplanavus įgyvendinti šią idėją buvo baimių, kad tai bus didelis ilgas projektas, kad reikės reikšmingo finansavimo, tad AAD kreipėsi į VD, kad kartu aptartų galimą sprendimo eigą.

AAD vadovybė užtikrino savo darbuotojų įsitraukimą ir organizacinių procesų prisitaikymą, o VD įsitraukė sprendimo kūrimo, techninės komandos formavimo ir sprendimo įgyvendinimo veiksmis.

Šiuo metu programėlė sėkmingai veikia, per ją yra išspręsta beveik 1 000 pažeidimų. Tiek gyventojai, tiek įmonės ir institucijos aktyviai naudojami programėle. AAD nurodo, kad pateiktos informacijos kokybė labai pagerėjo, dėl to padidėjo sprendimų efektyvumas.

Kaštai – apie 30 tūkst. Eur, laikas – 4 mėnesiai.

Rezultatai:

- Toks projektas, įgyvendinamas tradiciniu metodu, būtų trukęs iki 2 metų (įskaitant galimybių studiją, techninę specifikaciją, biudžeto sudarymą ir įgyvendinimą) ir kainavęs apie 1 mln. Eur. Įgyvendinant projektą šiuo metodu, jo kaina siekė apie 30 tūkst. Eur, laikas – 4 mėnesiai.
- Palaikymo kaštai vietoj planuotų 100 tūkst. Eur per metus yra nykstamai maži ir sudarys kelis tūkstančius eurų, skirtų techninei priežiūrai ir reikalingiems patobulinimams kurti.

Smalsuolis.lt sukūrimas

Pagal teisės aktus gyventojai turi būti informuojami apie aplinkinėse teritorijose vykstančius teritorijų planavimo veiksmus. Deja, dažnai šis informavimas yra formalus, jis gali būti vykdomas skelbimų lentose ar interneto puslapiuose, kurių konkretus asmuo gali nepastebėti. Tai sukelia suprantamą gyventojų nepasitenkinimą.

Su VD pagalba buvo sukurta programėlė, realiai įgyvendinanti atviros Vyriausybės principą. Joje gyventojas, nustatęs dominančią teritoriją ir nurodęs informavimo periodiškumą, nustatytu metu į el. pašto dėžutę gaunama detalią ataskaitą apie tai, kas įvyko jį dominančiose teritorijose.

Tad gyventojas tampa nepriklausomas nuo savivaldybės skelbimo lentų ar vystytojo pasirinktų skelbimo kabinimo vietų – jis gauna visą informaciją apie visas pasirinktas teritorijas tiesiogiai į savo el. pašto dėžutę.

Tam buvo reikalinga duomenų integracija su skirtingais informacijos šaltiniais, tokiais kaip „Infostatyba“, kirtimų leidimai ir pan. Be to, reikėjo pertvarkyti ir pačias sistemas, kad reikiami duomenų šiose sistemose atsirastų ir būtų atskleisti, todėl lygiagrečiai buvo modifikuotos informacinės sistemos.

Rezultatai:

- Kaštai – apie 20 tūkst. Eur, laikas – 1 mėnuo.
- Tokios sistemos specifikavimas būtų užtrukęs ženkliai ilgiau, nei užtruko jos įgyvendinimas, ir kainavęs brangiau.

Sporto registro sukūrimas

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (ŠMSM) planavo sukurti sporto registrą, kurio vien specifikavimui planuota išleisti 200 tūkst. Eur.

ŠMSM prašymu projektas buvo aptartas su VD komanda. Po susitikimų su Nacionaline sporto agentūra nuspręsta, kad ji turi pakankamai kompetencijos formuoti užduotį ir iš dalies įgyvendinti sprendimą, tad reikia tik sustiprinti komandą.

Projekto komanda buvo sudaryta iš Nacionalinės sporto agentūros programuotojo ir VD padėtų surasti projektų vadovo ir UX dizainerio.

Projekto pagrindinis funkcionalumas buvo baigtas per pusmetį ir šiuo metu sistema jau yra paleista.

Sunkiausia užduotis buvo įveikti institucinį norą turėti viską iš karto. Vietoj to VD siūlomu metodu pradėti daryti baziniai būtini funkcionalumai, kurie pradedami naudoti ir toliau didinami pagal poreikį. Procesas pasirodė labai vertingas, nes didelė dalis pradžioje planuoto funkcionalumo nebuvo reikalinga, pamačius realius naudojimo scenarijus.

Planuotos išlaidos – iki 3 mln. Eur, galutinės išlaidos – apie 100 tūkst. Eur, šią sumą sudarė komandos DU. Laikas – 9 mėnesiai.

Rezultatai:

- Sporto registro projektavimas ir kūrimas galėjo kainuoti apie 3 mln. Eur ir trukti 2–3 metus. Su VD pagalba projektas pradėjo veikti per 9 mėnesius, kaštai siekė apie 100 tūkst. Eur.
- Palaikymo išlaidos būtų sudariusios per 300 tūkst. Eur per metus, dabar sudarys 10–20 tūkst. Eur.
- Svarbu, kad sporto registro funkcionalumas dabar vystomas tik labai apgalvojant, iškeliant prioritetus ir kad nebuvo investuota į nereikalingą funkcionalumą.

Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos kompensuojamųjų vaistų ir medicinos priemonių paraiškų valdymo sistemos sukūrimas

Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba (VVKT) nagrinėja vaistų ir medicinos priemonių tiekėjų paraiškas dėl vaistų ir medicinos priemonių įtraukimo į kompensuojamųjų sąrašą. Dokumentų priėmimas, paraiškų vertinimo procesas, komunikacija su paraiškų teikėjais buvo itin neefektyvi, procesas iš dalies popierinis, iš dalies elektroninis.

2021 m. VVKT kreipėsi į LRVK, prašydama įtraukti jos projektą į Europos Komisijos (EK) techninės paramos projektų sąrašą (TSI). Buvo prašoma skirti 0,5 mln. Eur, už kuriuos būtų samdomi EK konsultantai techninei specifikacijai sukurti.

Tokios apimties konsultacijos tikėtinas rezultatas būtų buvusi specifikacija, kuriai įgyvendinti būtų reikėję keletu milijonų eurų.

Aptaręs su VVKT, VD paskyrė iš savo komandos projekto vadovę ir analitikę. Jų užduotis buvo išsigryninti procesus, suprasti problemas ir parengti pirminį sprendimo variantą. Projektas įgyvendintas intensyviai dirbant kartu su VVKT komanda.

Vėliau išstobulinus bandomąjį sprendimą, buvo sukurta galutinė, dabar sėkmingai veikianti sistema, kurios paskirtis – paraiškų dėl vaistų surinkimas, vertinimas ir informacijos paraiškų teikėjams viešinimas.

Planuotos išlaidos – daugiau kaip 2 mln. Eur, galutinės išlaidos – apie 20 tūkst. Eur, šią sumą sudarė VD komandos DU. Projekto įgyvendinimo laikas – 7 mėnesiai.

Rezultatai:

- Projektas įgyvendintas maždaug per 7 mėnesius, o įgyvendinamas tradiciniu metodu jis būtų trukęs 2–3 metus.
- Projektas kainavo apie 20 tūkst. Eur, nors vien jo specifikavimui buvo planuota išleisti apie 0,5 mln. Eur. Pats projekto įgyvendinimas būtų kainavęs apie 2 mln. Eur.

Valstybinės ligonių kasos duomenų analitikos sistema

Valstybinės ligonių kasos (VLK) kartu su SAM įgyvendinamam Asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėsenos (švieslentės) projektui per pažangos priemonę „Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą“ buvo suplanuota skirti 3 mln. Eur.

Kai VD darbuotojai susipažino su projektu ir jį įvertino, projektą nuspręsta įgyvendinti panaudojant Valstybės duomenų valdymo informacinę sistemą (VDV IS), t. y. nekuriant naujų atskirų analitinių įrankių. Šis sprendimas leido sutaupyti lėšas, kurios būtų skirtos analitiniam įrankiui sukurti. Taigi VLK projekto lėšas galėjo skirti savo analitinėms kompetencijoms stiprinti ir naujiems darbuotojams pritraukti. Projektą planuojama baigti 2025 m. pradžioje, jis bus įgyvendintas laiku. Vietoj planuotų 3 mln. Eur projekto įgyvendinimas kainuos 400 tūkst. Eur.

Rezultatai:

- Projektas būtų kainavęs apie 3 mln. Eur, tradiciškai palaikymas – dar 300 tūkst. Eur per metus. Pritaikius pasiūlytą įgyvendinimo metodą, projekto išlaidas sudarė tik VLK vidinės komandos samdymas. Svarbu pažymėti, kad projekto išlaidos yra patiriamos, tačiau tik vidinei analitikų komandai, dirbančiai su turiniu (o ne tiekėjams, sprendžiantiems technines problemas).
- Buvo iš esmės sumažintos projekto rizikos.
- Investuota į vidinę komandą, kuri tenkina VLK poreikius ir nėra priklausoma nuo išorės tiekėjų.

Vektorinių žemėlapių pagrindo sukūrimas

Valstybės institucijos ir įmonės geoinformacinėms žinioms atspindėti naudoja rastrinius žemėlapius (jie labai masyvūs, turi įvairių naudojimo apribojimų, mažai tinkami naudoti, nes lėti interneto sąlygomis ir ypač esant lėtam internetui) arba komercinio tiekėjo vektorinius žemėlapius (kuriuos pagal licenciją galima naudoti tik su komerciniais įrankiais).

VD komandoje subrendo mintis, kad viešasis sektorius galėtų naudoti atvirų technologijų žemėlapių pagrindą.

Dviejų entuziastų komanda pradinį kodą parašė per du mėnesius ir per keletą iteracijų kodas buvo ištobulintas iki kokybės, tinkamos gamybiniam naudojimui (nuoroda į kodo repozitoriumą: <https://github.com/govlt/national-basemap>). Vektorinis žemėlapių pagrindas generuojamas remiantis oficialiais duomenų šaltiniais (georeferencinio pagrindo kadastru ir adresų registru), jį galima gauti kaip *MVT (Mapbox Vector Tile)* ar *PMTiles*. Žemėlapių pagrindą galima *teikti* ir iš savo infrastruktūros.

<https://www.ssva.lt/cms/> imsis naudoti šį kodą savo produkcinėms sistemoms ir palaikys tolesnį jo vystymą.

Rezultatai:

- Sukurtas atviro kodo žemėlapių pagrindas, kurį valstybės institucijos ir visi subjektai gali naudoti kaip alternatyvą komerciniam pagrindui. Tai užtikrina pasirinkimus ir geresnes konkurencijos sąlygas.
- Tokio projekto techninių sąlygų parengimas būtų užtrukęs apie metus, o šiuo atveju pats produktas buvo sukurtas per keletą mėnesių.
- Tai vienas pavyzdžių, kaip viešasis sektorius gali kurti giliųjų technologijų (angl. *deep-tech*) kodą, kuris nešėtų naudą tiek viešajam, tiek privačiam sektoriams.
- Tokio projekto įgyvendinimas galėjo kainuoti iki 2 mln. Eur, o buvo atliktas VD darbuotojų jėgomis.
- Remdamasis šiuo projektu, didžiausias privatus GIS paslaugos teikėjas pasaulyje ESRI atlieka pakeitimus savo sprendimuose.

Viešųjų pirkimų sąskaitų tikrinimas naudojant dirbtinį intelektą

2024 m. pradžioje VD įvairiais formatais rengė diskusijas apie dirbtinio intelekto (DI) panaudojimą viešajame sektoriuje.

Birželio pabaigoje buvo suformuluota idėja – panaudoti DI siekiant automatizuotai patikrinti, ar tiekėjų pateikta sąskaita atitinka viešųjų pirkimų sudarytą sutartį. Tam buvo suformuota 2 žmonių komanda, kuri naudojo VDV platformą dokumentams apdoroti.

Darbas vyko keletu etapų, labai trumpomis iteracijomis. Pirmoje iteracijoje keletą dienų buvo įsitikinta, kad DI sugeba tinkamai skaityti lietuviškai parašytas sutartis ir sąskaitas, atpažinti prasmines kategorijas.

Kitoje iteracijoje perskaityta daugiau nei 100 sąskaitų ir įsitikinta, kad didelio kiekio dokumentų apdorojimas – nuosekliai itin kokybiškas.

Per kitas 2 savaites buvo tikslinama DI užduotis, didinamas testų kiekis.

Iš viso po 3 savaitių veikiantis prototipas jau buvo pristatytas buhalterijai bandomajam naudojimui.

Rezultatas:

- Per kelias savaites buvo įsitikinta techninėmis galimybėmis panaudoti DI lietuviško teksto analizei ir darbui su juo. Pažymėtina, kad tai nepaprastai trumpas laiko tarpas tokiam darbui.
- VD pajėgomis buvo sukurtas veikiantis prototipas ir pradėtas testuoti realiomis sąlygomis.

- AAD, susidomėjęs DI panaudojimu, pradėjo su VDA dokumentų tikrinimo bandymus specifinėse srityse.

Analitikos projektai

VD analitikų komanda Premjerės komandos ir savo iniciatyva arba bendradarbiaudama su ministerijų ar kitų institucijų kolegomis sėkmingai įgyvendino analitinius projektus, kurie buvo skirti įrodymais grįstiems sprendimams priimti arba valdysenai reikalingai stebėsenai.

Čia išvardyti tik kai kurie analitikos projektai, iliustruojant veiklos plotį ir gylį. Keletas ryškesnių pavyzdžių:

Greitosios medicinos pagalbos švieslentė

Priėmus sprendimus dėl Greitosios medicinos pagalbos (GMB) reformos, sujungiant savivaldybių valdomas GMP į vieną valstybinę GMP tarnybą, SAM ir GMP atstovai prisiėmė įsipareigojimą, kad nė vienoje savivaldybėje reformos metu atvykimo į kritinius iškvietimus rodikliai nepablogės.

Šiems įsipareigojimams matuoti buvo sukurta GMP atvykimo į iškvietimus laiko stebėsenos švieslentė. Joje buvo nustatyti kiekvienos savivaldybės GMP atvykimo praėjusio laikotarpio rodiklis ir paskutinio ketvirčio atvykimų rezultatas.

GMP, LRVK ir SAM atstovai daugiau nei metus kiekvieną mėnesį aptarinėjo rezultatus ir GMP priemones padėčiai taisyti. Visi dalyviai sutarė, kad ši duomenų stebėsenos ir valdysenos schema padėjo GMP susitelkti į nustatytą tikslą. Ne tik daugelyje savivaldybių atvykimo rodikliai pagerėjo, bet ir buvo užtikrinta, kad jokiose vietose rodikliai nepablogėtų, nes nukrypimai buvo laiku pastebėti ir imtasi priemonių jiems likviduoti.

Skolininkų profilio analizė

VD Analitikos skyrius sukūrė nuolatinę asmenų, kurių išieškojimo bylos perduotos antstoliams, profilio stebėseną. Ši stebėsenos ir analizės sritis leido Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai parengti įstatymo pataisus, skatinančius skolininkus grįžti į darbo rinką ir pagerinti skolų grąžinimą. Svarbu, kad sukurtos švieslentės veikia nuolat ir leis įstatymo pataisų iniciatoriams stebėti, kokį poveikį pakoreguotas teisinis reguliavimas daro skolininkų apsisprendimams grįžti į darbo rinką.

Skolų išieškojimo modeliavimas pakeitus išieškojimo algoritmą

Finansų ministerija (FM) 2023 m. pateikė įstatymo pataisus, siūlydama Valstybinei mokesčių inspekcijai (VMI) centralizuoti kai kurių įsiskolinimų išieškojimą valstybės naudai. Įstatymo pataisų iniciatoriai teigė, kad tai atpigintų išieškojimą daugeliui skolininkų ir sukurtų teisingesnę sistemą, ypač mažų skolų išieškojimui. Lietuvos antstolių rūmai argumentavo, kad tokie pokyčiai gali pabranginti išieškojimo paslaugas socialiai pažeidžiamiausiems sluoksniams.

Neradus patikimų duomenų, VD Analitikos skyrius buvo paprašytas per keletą mėnesių atlikti tikėtiną rengėjų pateiktų pataisų poveikio antstolių rinkai vertinimą.

Atliktas siūlomų Mokesčių administravimo įstatymo pakeitimų poveikio vertinimas, vadovaujantis faktiniais, realių atvejų duomenimis (angl. *real-world data*). 2021–2023 m. realių duomenų pagrindu buvo modeliuojama, kokie būtų buvę rezultatai, jei būtų galiojęs siūlomas teisinis reguliavimas. Taip buvo siekiama atrasti faktinį sutarimą, kad diskutuojančios pusės galėtų remtis tais pačiais duomenimis.

Sumodeliuotas atvejis pagal antstolių informacinės sistemos ir mokesčių apskaitos informacinės sistemos duomenis, taikant įstatymo projekto nuostatas, leido nustatyti bylų dėl skolų išieškojimo persiskirstymą tarp valstybinio (VMI) ir privataus (antstolių) išieškojimo ir įvertinti galimus antstolių finansinius netekimus ar papildomas pajamas.

Žaliojo kurso platformos švieslentė

Sukurta edukacinė gamtinės aplinkos apžvalga, suteikianti lengvai suprantamą kontekstą strateginio planavimo dokumentams, pateikianti jų rodiklių stebėseną.

Šiai švieslentei pernaudojami valstybės duomenų ežere jau esantys duomenys.

Greičio pažeidėjų analizė

Sukurta nuolatinė asmenų, padariusių pažeidimus keliuose dėl greičio viršijimo, profilio stebėseną, sudaranti sąlygas vertinti teisėkūros iniciatyvų poveikį pažeidimų dėl greičio viršijimo dažniui ir dinamikai.

Pavėžėjimo sveikatos priežiūros paslaugoms švieslentė

Sukurta realaus laiko gyventojų pavėžėjimo neskubioms sveikatos priežiūros paslaugoms stebėseną ir pavėžėjimo paslaugų organizavimas, leidžiantys nustatyti pavėžėjimo paslaugų poreikį ir efektyviau planuoti išteklius.

Vaistų kainodaros įtaka gyventojų elgsenai

Nuolatinė receptinių vaistų išrašymo ir įsigijimo stebėseną sudaro sąlygas vertinti teisėkūros iniciatyvų poveikį gyventojų patiriamoms išlaidoms receptiniams vaistams, potencialius ir Privalomojo sveikatos draudimo fondo sutaupymus bei vaistų įsigijimo tendencijas renkantis vaistinį preparatą su mažiausia priemoka.

Šiuo metu įgyvendinami projektai

Ekstremalių situacijų sveikatai centro kuriama veiklos procesų skaitmenizavimo sistema

VD komanda, peržiūrėjusi Ekstremalių situacijų sveikatai centro (ESSC) projekto planuojamo pirkimo techninę specifikaciją, nustatė, kad nemažos dalies veiklų procesai nėra išgryninti ir sutvarkyti, neaiški galutinė planuojamų rinkti duomenų aibė, todėl, viešosiose konsultacijose rangovų užklausus potencialių kainų, atsakymuose vyravo apie 3 mln. Eur suma.

Įgyvendindamas VD rekomendacijas, ESSC iki pirkimo paskelbimo sėkmingai pašalino nurodytus trūkumus ir dabar prognozuojama sutarties suma neturėtų viršyti 400 tūkst. Eur.

Rezultatai:

- Planuotos išlaidos – 1,7 mln. Eur, galutinės planuojamos išlaidos – apie 400 tūkst. Eur.
- Analogiškai planuotos palaikymo išlaidos – apie 170 tūkst. Eur, vietoj to bus išleidžiama apie 40 tūkst. Eur per metus.

Poveikio aplinkai vertinimo sistema

Iki šiol poveikio aplinkai vertinimas vyko popieriuje arba PDF failuose, duomenys nebuvo išvis naudojami. Tai buvo labai nepatogu, reikalavo daug laiko ir išteklių, sudarė galimybes korupcijai, buvo sunku stebėti, kaip įgyvendinami priiimti įsipareigojimai.

AM nusprendė sukurti sistemą šiam procesui atlikti greičiau, paprasčiau ir kokybiškiau. VD paskirta projekto vadovė prisijungė prie projekto, įtraukė į komandą už šiuos procesus atsakingus asmenis iš vidaus ir dar prieš pirkimą pradėjo namų darbus – analizę. Prie komandos prisijungus UX specialistui, buvo pradėti rengti dizaino langai, kuriuose jau galima stebėti, kaip atrodyt sistemos funkcionalumas. Tai leidžia dar prieš pirkimą su komanda išdiskutuoti ir išstbulinti procesus.

Pirkimui skirta apie 1 mln. Eur, bet, dabartiniu vertinimu, išlaidos nesieks 300 tūkst. Eur. Tą lemia gerai atlikti namų darbai ir suvaldytos rizikos.

Rezultatai:

- Planuotos išlaidos – 1 mln. Eur, galutinės planuojamos išlaidos – apie 270 tūkst. Eur.
- Analogiškai planuotos palaikymo išlaidos – apie 100 tūkst. Eur, vietoj to bus išleidžiama apie 40 tūkst. Eur per metus.

Centralizuotas rizikos vertinimo modelis

Kontrolės institucijos reguliariai atlieka planinius patikrinimus, o įmones, kurias tikrins, atsirenka atlikdamos rizikos vertinimą. Juridinio asmens patikrinimas dažniausiai atliekamas ne dokumentiškai – juridinio asmens buvimo vietoje, o fizinėje vietoje, kur subjektas vykdo ūkinę veiklą, vadinamojoje veiklavietėje. Taip pat visos šios institucijos naudojami skirtingomis informacinėmis sistemomis (jei naudojasi iš viso) ir todėl kiekviena turi savo atskirą veiklaviečių sąrašą, nemaža dalis jų dubliuojasi tarp institucijų, tačiau kadangi nėra jas siejančio identifikatoriaus, duomenų mainai tarp institucijų nėra įmanomi. Kiekviena kontrolės institucija veikia atskirai nuo kitų. Tik labai retais atvejais jos vykdo bendras kontroles ar dalijasi duomenimis, nes tai sunkiai įgyvendinama. Kita vertus, pažeidimai dažnai būna sisteminiai – jei yra pažeidimų statybos leidimų atvejais, realu, kad gali būti ir didesnė nelegalaus darbo ar neteisėto atliekų šalinimo grėsmė. Rizikos vertinimas atliekamas kiekvienoje institucijoje atskirai, todėl sisteminis pažeidėjų gaudymas šiuo metu sunkiai įmanomas.

Kartu su VDA subūrėme komandą, kurios užduotis buvo parengti bendrą veiklaviečių komponentą ir rizikos skaičiavimo sistemą. Pirmu klientu tapo AAD. Su jo veiklos asmenimis peržiūrėjome turimus veiklaviečių sąrašus, prie jų saugomus duomenis, rizikos vertinimo algoritmus. Perkėlus duomenis į

VDA platformą, tapo įmanoma ten pradėti kalibruoti rizikos vertinimo algoritmą. Buvo sudarytos sąlygos lengvai ir paprastai matyti visus turimus duomenis prie veiklavičių, jų įtaką galutiniam rizikos balui ir jos dydį. Algoritmo iškėlimas leidžia pradėti galvoti apie didesnę jo skaidrumą – reikia suburti ekspertų komandą, kuri galėtų patvirtinti, kad viskas vyksta skaidriai ir teisėtai.

Sukurtas veiklavičių registras, perduodami duomenys ir šiuo metu testuojama rizikos skaičiavimo sistema. Rizikos vertinimą iškelus į atskirą, tam pritaikytą VDV platformoje sukurtą programėlę, galima naudotis iki tol sunkiai pasiekiamais funkcionalumais (pvz., jau esamomis VDA integracijomis su kitomis sistemomis, todėl nereikia kas kartą programuoti atskiro funkcionalumo). Įstaigos turi testinę aplinką, kur galima testuoti įvairius rizikos vertinimo modelius ir patogiai stebėti modeliuojamus rezultatus. Matant, kad tai veikia, visa tai galima įdiegti į savo algoritmą. Jei yra kitos institucijos sutikimas, galima naudotis jos turimais kontrolės duomenimis ir tą patį pasiūlyti jai – tai leidžia žymiai pagerinti rizikos vertinimo tikslumą. Taip pat nemažai duomenų yra bendri visoms kontrolės institucijoms: Gyventojų registras, Nekilnojamojo turto registras, akcininkų sąrašai ir t. t. Užtenka vienai institucijai susikurti integraciją ir ją galėtų naudotis visos kitos, nebeprogramuojant to dar kartą.

Rezultatai:

- Bendros kontrolės ir rizikos vertinimo informacinės sistemos kūrimo idėja kilo 2010 m., buvo suformuluota į ES finansuojamą projektą (apie 5 mln. Eur vertės), bet taip niekada ir neįgyvendinta dėl milžiniško sudėtingumo. Sistemai palaikyti būtų reikėję bent po 0,5 mln. Eur per metus.
- Šis projektas išsprendė veiklavičių problemą, kuri buvo esminė anksčiau nurodytos kontrolės sistemos problema. Pasiūlytas darbo metodas ir technologinės priemonės leido įgyvendinti vieną esminių komponentų per metus, VDA komandos atlyginimų kaštais.
- Toliau sistema bus plėtojama pagal aiškiai aptartus kontroliuojančių institucijų prioritetus (ir joms įsitraukus), o ne pagal konsultantų fantazijas.
- Subjektų rizikingumo vertinimas skaidrinamas remiantis objektyviais duomenimis, gaunamais iš informacinių sistemų.
- Skatinamas priežiūros institucijų tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

VD įgyvendintų projektų apibendrinimas

Šių principų taikymo rezultatas pademonstruotas praktiškai ir matomas beveik kiekviename VD įgyvendintame projekte:

- Ženkliai greitesnis kelias iki vertės: organizacija norimus rezultatus pasiekia 3–6 kartus greičiau, nei galėtų. Tai reiškia, kad projekto visuomeninės naudos (pvz., gelbėjamos gyvybės, kokybiškesnės paslaugos, didesnis vartotojų pasitenkinimas, mažesni kaštai ir pan.) pasiekiamus greičiau.
- Ženkliai sumažinti projekto įgyvendinimo kaštai, projekto apimtis ir galimos rizikos.
- Projekto sėkmės tikimybė labai stipriai padidėja, kadangi ženkliai sumažinamos rizikos ir įgalinama stipri perkančiosios organizacijos projekto komanda.
- Palaikymo kaštai drastiškai sumažėja dėl mažesnės investicijos ir didesnio rėmimosi vidiniais ištekliais.

Taigi apibendrinami galime teigti, kad yra gaunamos įvairių lygių naudos ir jos neturi būti apskaitomos tik mažesnių investicinių poreikių skaičiumi. Jos sukuria reikšmingą teigiamą ilgalaikį poveikį ir realiai įgalina įrodymais grįsto valdymo įgyvendinimą.

VD daugeliu sėkmingų pavyzdžių įrodė (šiam dokumente aprašyti tik dalis jų), kad jų siūlomas veiklos metodas sistemingai kuria vertę.

VD taikomą metodą galėtume apibūdinti šiais kriterijais:

- Suburiama kompetentinga projekto komanda. Svarbu, kad atsisakoma tradicinio fiksuotos kainos pirkimo, kai perkančioji organizacija siekia perkelti atsakomybę už projektą tiekėjui. VD įsitikinimu, perkančioji organizacija privalo likti absoliučiai atsakinga už projekto sėkmę – tiek organizacinę, tiek turinio, tiek techninę. Todėl komandoje privalo būti stiprus projekto vadovas, kuris atsako ir už turinį, ir už technologiją, architektas ir, pageidautina, stiprus programuotojas. Tiekėjai ir konsultantai tokiam projekte samdomi tik konkrečioms užduotims atlikti – jie nevaldo projekto, rizikų, neprisiima atsakomybių už rezultatą, nes šios atsakomybės tenka vidinei projekto komandai.
- Komanda peržiūródama projektą siekia iškristalizuoti esminį funkcionalumą. Taip pradiniam etape labai ženkliai sumažinama projekto apimtis, įgyvendinimo laikas, techninis kompleksiskumas ir rizikos.
- Pakeičiamas analizės procesas, nes tradiciškas analizės etapas labai neefektyvus ir nepalankus perkančiajai organizacijai. VD metodu, vietoj ilgų analizės ir projektavimo stadijų nuo pradžių yra rengiami esminių procesų vizualiniai maketai / modeliai (angl. *mock-ups*), kurie derinami su organizacijos darbuotojais ir tiekėjais. Tai leidžia darbuotojams greitai pateikti kompetentingą nuomonę (nereikia skaityti šimtų puslapių analizės dokumentų tekstų), greitai gauti grįžtamąjį ryšį ir atlikti korekcijas.
- Tiekėjų paslaugos tokiu atveju perkamos pagal sutartį už valandas, o ne fiksuotos kainos konkursais. Kai kuriais atvejais gali būti prasminga pirkti dalį darbų (kurie tiksliai žinomi) fiksuota kaina, didžiąją dalį lėšų naudojant apmokėti už valandas.
- Projekto komanda privalo geriausiai visiškai arba bent jau iš dalies valdyti tiek turinio, tiek techninius aspektus. Praktika parodė, kad negali sėkmingai veikti tik techninis projektas.

Kadangi techniniai sprendiniai glaudžiai susiję su organizaciniais ir turinio dalykais, tik projekto komanda, atsakinga už visus aspektus, gali būti sėkminga.

- Esamas būdas, kai kodas perduodamas tik projektui pasibaigus, yra labai ydingas. Projekto kodas privalo būti valdomas pagal CI/CD principus, tiekėjai turi kodo kūrimą daryti tiesiai į kodo repozitoriumą, kad būtų galima stebėti jų veiklą ir užsitikrinti, kad perkančioji organizacija visada turi naujausio kodo nuosavybę su visa kūrimo istorija.
- Projektas turi būti struktūruojamas taip, kad per keletą mėnesių (praktika rodo, kad ne ilgiau nei 9 mėnesius) esminis funkcionalumas būtų realizuotas ir paleistas į gamybą. Tuo metu turi prasidėti pokyčių valdymas organizacijoje, t. y. organizacija turi pradėti naudoti gaminamą sistemą savo veikloje. Iš šio naudojimo gimsta prioritetų sąrašas prioritetinių uždavinių, kaip toliau tobulinti sistemą. Šis metodas leidžia organizacijai gauti vertę labai anksti, nelaukiant galutinių projekto rezultatų. Be to, labai dažnai iš anksto suplanuoti dalykai, pasirodo, realybėje turi veikti kitaip, todėl svarbu, kad kuo anksčiau daliniai projekto rezultatai susidurtų su realybe.
- Projektas turi būti tokios architektūros ir konstruojamas įrankiais, kurie leidžia lanksčiai keisti kuriamą sistemą. Patirtis rodo, kad poreikiai nuolat kinta, o įsivaizduojami iš anksto aprašyti procesai iš esmės pasikeičia, kai juos bandoma įgyvendinti. Tad architektūriniai ir techniniai sprendiniai turi numatyti, kad taip bus, ir tai leisti.
- Akivaizdu, kad projektai patiria milžiniškas naudas, kai savybių sąrašas atsiranda projekto eigos, o ne ankstyvo planavimo laikotarpiu. Taip jie priimami lengviau, sukuriami greičiau ir yra esmingesni organizacijai.
- Organizacija turi neskubėti detaliai teisiškai įtvirtinti sistemų ir jų veikimo. Pradinėse stadijose svarbu sukurti galimybes pasitikrinti procesus ir juos keisti taip, kad atitiktų organizacijos ir klientų lūkesčius. Todėl svarbu pradžioje apibrėžti projektus teisiškai kiek įmanoma laisvai, o tik nusistovėjus procesams juos griežtai sureguliuoti.
- VDV platforma parodė savo milžinišką naudą tokiam veikimo būdai. Joje integruoti duomenys iš įvairių institucijų leidžia labai eliminuoti didelį kiekį kompleksiško, o VDV platformos teikiami įrankiai ir programėlių kūrimo aplinka sudaro galimybes veiklos specialistams fokusuotis į veiklą, o ne techninius aspektus.

Suprantama, ne kiekviename projekte tokia prieiga yra tinkamiausia. Veikiausiai kuriant jau gerai specifikuotas sistemas, kuriose nelikę techninių pasirinkimų (pvz., ES specifikuotų sistemų gamyboje), gali būti prasmingas tradicinis *Waterfall* projekto dizainas.

Tačiau gauti rezultatai rodo, kad VD metodas labai gerai pritaikomas esamo viešojo sektoriaus projektams.

VD veiklos tikslingumo, efektyvumo ir veiklos metodų įvertinimas

Per daugiau nei metus darbo VD parodė savo neabejotiną vertę.

Kartu su VD įgyvendintiems projektams ir projektams, kuriems VD padarė įtaką, išleista per 10 mln. Eur mažiau, nei suplanuota. Šie projektai buvo (kai kurie dar bus) įgyvendinti gerokai greičiau, nei planuota, su mažesne rizika, tad jų kuriama vertė pasieks valstybę anksčiau. 10 mln. Eur mažesnė investicijų suma reiškia, kad išlaikyti šias sistemas per metus reikės bent po 1 mln. Eur mažiau, nei planuota.

Projektai buvo įgyvendinti kelis kartus greičiau, nei planuota, kai kuriais atvejais šis paankstinimas buvo kritiškai būtinas, o ne tik vertingas. Lietuvos viešasis sektorius nėra įpratęs matuoti laiko vertės – pvz., ar svarbu, kad gyvybes gelbstintis projektas, toks kaip vėžio prevencijos programa, būtų įgyvendintas per 6 mėnesius, o ne per 3 metus? Kita vertus, bandomasis pavėžėjimo projektas apskritai nebūtų prasidėjęs numatytu terminu – 2023 m. rugpjūčio 1 d.

VD labai sėkmingai įgyvendino naujų praktikų sklaidą viešajame sektoriuje. VD turi tik keletą tiesioginių darbuotojų etatų, tačiau užtikrina idėjinę lyderystę per bendruomenę. Vienas iš šios bendruomenės aktyviai naudojamų komunikacijos įrankių yra *slack.com* platformos erdvė, kurioje aktyviai dalyvauja, savo praktikomis dalijasi ir vienas kitam padeda per 80 viešojo sektoriaus darbuotojų.

VD naudoja ir kitas koordinavimo priemones: rengia fizinius projektų vadovų susitikimus, seminarus, projektų vadovai dalijasi savo progreso ataskaitomis kas 2 savaites.

VD aktyviai dirba su VSSA, siekdamas perduoti gerąsias praktikas. VD ištestavo ir sėkmingai savo komandoms įdiegė:

- centralizuotą kodo saugyklą ir CI/CD praktikas, kurias VSSA įdiegs 2025 m. kaip standartines paslaugas ir reguliavimu sukurs prievoles jas naudoti;
- centralizuotą programėlių monitoringą, kuris turi užtikrinti objektyvią visų viešojo sektoriaus paslaugų elektroninėje erdvėje stebėseną (šį sprendimą naudoja AM komanda: <https://status.biip.lt/>). VSSA šią sistemą diegs 2025 metais;
- programuotojų portalą, kuriame aprašyta veikiančios ekosistemos API ir architektūra. VSSA šią sistemą jau įdiegusi ir toliau plėtos;
- vyksta nuolatiniai VD ir VSSA pokalbiai dėl VD gerųjų praktikų perdavimo. VSSA siekia, kad šios praktikos rastų vietas tiek organizacinėje VSSA kultūroje, tiek reglamentavime. Pavyzdžiui, 2025 m. VSSA biudžete numatyta lėšų programuotojų komandai sukurti – ji *Agile* metodais padėtų institucijoms įgyvendinti ribotos apimties projektus (kai institucijos neturi tinkamų gebėjimų ar projektas per stipriai tarpinstitucinis, ar jį reikia gelbėti ir pan.).

VD intensyviai konsultavo institucijas projektų įgyvendinimo klausimais – demonstruodamas joms, kad pagal VD principus suplanuotas projektas yra mažiau rizikingas, greitesnis ir pigesnis.

Pastebėjimai įgyvendinant Skaitmeninę darbotvarkę

Formalistiškas ir neprofesionalus projektų valdymas

Daug kartų pastebėta, kad institucijos linkusios akiai pasitikėti reguliavimu ir nekelti tikslingumo klausimų. Matėme daug projektų, kuriuose pradinė nedidelė idėja užauginama į milžinišką projektą dėl to, kad nėra kas kvestionuotų jos tikslingumo.

Įprasta, kad paskiriami projektų vadovai, kurie neturi tokio dydžio projekto suvaldymo sėkmingos patirties. Tad paprastai toks projekto vadovas akiai vadovaujasi teisės aktais, bandydamas apriboti savo atsakomybę. Rezultatas tokiu atveju – apverktinas. Tradiciškai institucijos yra labai linkusios pasitikėti tiekėjais. Veikiausiai jokiai institucijai nesutrukdoma įgyvendinti 1–3 mln. Eur vertės projekto, net jei jos pačios projekto apibrėžimo ir įgyvendinimo gebėjimai labai nedideli. Institucijos linkusios pasitikėti standartiniu procesu: galimybių studijos parengimu, tada techninės specifikacijos nupirkimu ir įsigijimu tiekėjo, kuris pagal specifikaciją sukurs programinę įrangą.

Būtina keisti šią praktiką ir užtikrinti, kad projektams vadovauti būtų skiriami kompetentingi projekto vadovai, jiems būtų suteikiamas tinkamas mandatas ir suformuluojamas aiškus uždavinys (kurio jie turi siekti laikydamiesi įstatymų, o ne tiesiog įgyvendinti teisės aktus).

VD praktikos akivaizdžiai daro teigiamą poveikį organizacijoms, su kurių projektais yra dirbama. VD padedamos organizacijos yra motyvuojamos paskirti ar nusamdyti aukštos kompetencijos projektų vadovus, toliau VD tinklas padeda jiems įgyvendinti projektus.

Formaliomis taisyklėmis grįstas biudžeto sudarymas, neatsižvelgiant į organizacijų gebėjimus ir pasiekiamus rezultatus

Pastebima, kad institucijos labai išpučia projektų biudžetus, nereikalingai didina jų apimtį, o tai vėliau sukuria milžinišką palaikymo lėšų poreikį. Tuo atveju valstybės biudžetas eikvojamas esamų išpustų sistemų priežiūrai, o ne naujų paslaugų kūrimui ir inovacijų diegimui.

Kadangi IT projektai daugiausia finansuojami ES lėšomis, tai praktiškai užkerta kelią blogo projekto sustabdymui, nes tada įsijungs auditai ir baudos. Todėl net jei tampa akivaizdu, kad rezultatas nebus pasiektas ar prasminga paslauga nebus suteikta, projektas nestabdomas, nes už procesinius pažeidimus baudžiama, o už blogą rezultatą baudų nėra.

FM biudžeto priežiūros įsijungimas į biudžeto sudarymo procesą dažniausiai būna per vėlyvas, kadangi sistemos jau būna sukurtos ir jas privaloma finansuoti. Todėl būtina nustatyti, kad už biudžetą atsakingi FM darbuotojai įsitrauktų į IT projektų vertinimo procesą ankstyvose stadijose.

- IT projektų kūrimo metodologija turi būti papildyta įtraukiant už ilgalaikį biudžeto sudarymą atsakingus FM darbuotojus į sprendimą, t. y. turi būti priimamas sprendimas ne tik dėl investicinių lėšų, bet ir dėl investicinių ir palaikymo lėšų vienu metu.
- Investicijos į IT sistemas turi lemti didesnį organizacijos procesų efektyvumą, tad, prieš skiriant lėšas, organizacija turi įsipareigoti nurodyti, kiek kaštų jį sutaupys. Todėl, kalbant apie

sistemos palaikymo lėšas, pirmiausia jos turėtų būti skiriamos iš institucijos įsipareigotų sutaupymų.

- FM turėtų pakeisti biudžeto sudarymo metodologiją taip, kad sutartos minimalios palaikymo lėšos būtų priskiriamos institucijos bazei (o ne patektų į papildomų lėšų poreikius).
- Privalomai turi būti svarstomos valdymo ir finansavimo alternatyvos (pvz., finansavimas per naudos gavėjų apmokestinimą, kad sistemą valdytų ne biudžetinė įstaiga, apmokėjimas už pinigų pervedimus ir kt.).
- VSSA kartu su Centrine projektų valdymo agentūra suformuos ir įtrauks į reguliavimą (finansavimo sąlygų aprašus, IT sistemų gyvenimo ciklo aprašus ir pan.) reikalavimus ir procesą, pagal kuriuos turi būti suderinti biudžetinių ir techninių sprendinių parametrai, ribojimai.

VD įsitraukimas į biudžeto sudarymo procesą kvestionuojant projektų tikslus, organizavimą ir įgyvendinimo sprendinius padėjo stipriai sumažinti institucijų apetitus ir projektų rizikas.

Biudžetiniai trukdžiai bandomiesiems projektams

Institucijoms labai neįprasta įgyvendinti bandomuosius projektus, skirstyti juos etapais. Atrodo, kad biudžeto sudarymo procesu lengviau gauti lėšas visam 3 mln. Eur vertės projektui nei 150 tūkst. Eur pirmam etapui, o tada, pasiteisinus sprendiniams, 0,7 mln. Eur vienais metais ir 0,7 mln. Eur kitais metais.

Toks projekto vykdymas etapais būtų ženkliai efektyvesnis, nes:

- projektas kainuotų mažiau nei paskiriant visą biudžetą iš karto;
- paaiškėjus, kad projektas techniškai netinkamas, būtų lengviau jį nutraukti ir nutraukimo kaštai būtų mažesni;
- labiau atitiktų lūkesčius, nes nereikėtų visko suprojektuoti iš anksto, o daug sprendimų galima būtų priimti projekto vykdymo metu.

Remdamiesi VD praktikomis, rekomenduojame, kad toks etapinis finansavimas turi tapti norma, o ne išimtimi. Rekomenduotina projektus finansuoti etapais, tolesnį etapą finansuoti tik vykdomam etapui pademonstravus lauktą rezultatą.

Rekomendacijos

VD buvo įgyvendintas kaip viešojo sektoriaus startuolis. Jis sukurtas su nepaklusnia dvasia, plokščia valdymo struktūra, visišku susifokusavimu į rezultatą, intensyviu bendravimu ir bendradarbiavimu, taip pat taikant aptakų reglamentavimą. VD buvo kuriamas ir valdomas su aiškiu siekiu, kad privalo veikti pirmiausia su tikslingumo ir misijos įgyvendinimo siekais (suprantama, kad laikantis teisės aktų racionalios interpretacijos).

VD pirmiausia galėjo efektyviai veikti dėl tos priežasties, kad buvo įsteigtas kaip LRVK padalinys ir disponavo neformaliu šios institucijos autoritetu. Nesame tikri, ar VD būtų galėjęs pasiekti šiuos rezultatus, jei būtų buvęs kitos institucijos dalis.

Rekomendacija: išnaudoti VD pajėgumus siekiant greito ir tvaraus pokyčio

VD veikla parodė, kad vadovavimo projektams ir IT techninio įgyvendinimo (sprendimų architektūros ir programavimo) išteklių, kuriais disponuoja LRVK, gali sukurti milžinišką vertę – jie leidžia įgyvendinti pokyčius nedelsiant, nesitaikant prie biudžetinių ciklų ir lėtų viešųjų pirkimų.

Taip suplanuotas pokytis gali būti įgyvendinamas sukuriant reikalingas informacines sistemas ar jų komponentus, suvaldant pokyčio kompleksumą ir įdiegiant visus įrodymais grįstos valdysenos komponentus. Taigi institucija per labai trumpą laiką gali pradėti įgyvendinti pokyčius ir pradėti tvarią veiklą nauju modalumu.

VD turėtų būti išnaudojamas kaip didelio potencialo pokyčio instrumentas, tiesiogiai pavaldus Ministrui Pirmininkui ir Vyriausybės kancleriui, leidžiantis įveikti institucinį lėtumą ir biurokратиškumą įgyvendinant aiškiai suformuluotus tikslus.

Rekomendacija: sistemingai užtikrinti valdysenos struktūrų kūrimą

Institucijos, teikdamos sprendimus, nemąsto valdysenos kategorijomis, todėl būtina išlaikyti nuolatinį dėmesį ir užtikrinti, kad kiekvienu klausimu būtų apgalvota prasminga valdysenos schema:

- kas bus atsakingas už visą rezultatą (ne dalinę funkciją, o prasmingai vientisą rezultatą);
- kaip rinksime kokybiškus duomenis situacijos stebėsenai;
- ar bus priežiūros organas su prasmingais įgaliojimais, kuris turės prižiūrėti, ar pasiekiamas rezultatas ir kokios reikalingos koregavimo priemonės.

Valdysenos pokytį privaloma įgyvendinti kartu su teisiniais, organizaciniais pokyčiais ir įgalinančiais techniniais sprendimais.

Rekomendacija: nustatyti procesą, kuriuo gerosios praktikos būtų vertinamos ir formalizuojamos

Gerųjų praktikų gyvybingumui užtikrinti reikia, kad identifikuotos gerosios praktikos būtų tinkamai formalizuojamos.

Rekomenduojame nustatyti periodinį metinį VD ir VSSA vertinimą, kurį Vyriausybės kanclerio pavedimu atliktų kvalifikuotas Ministro Pirmininko patarėjas.

Šiuo vertinimu turėtų būti aptariamoms gerosios identifikuotos praktikos ir rekomenduojama, kaip jas sistemaiškai integruoti į viešojo sektoriaus veikimo reglamentavimą. Taip galėtume turėti mažai reglamentuotą inovatyvių idėjų išbandymo procesą, kurio pasiteisinusios praktikos vėliau būtų perkeltamos į valstybės informacinių išteklių valdymo reglamentavimą.

Šiame vertinime turėtų būti atspindėti ir pastebėjimai dėl negatyvių ir pozityvių praktikų, kaip jos turi būti taisomos ar stiprinamos.

###