

# VIEŠOJO SEKTORIAUS EFEKTYVUMAS: POKYČIAI TEISINGUMO SRITYJE

*Interviu su LR teisingumo ministru  
Remigijumi Šimašiumi*

**Darius Dulskis, CMC**

**Išsilavinimas:**

- Ludwig Mises Institute vasaros universitetas. Išlaikytas Austrijų ekonomikos mokyklos egzaminas (2004)
- Lietuvos teisės universiteto Teisės fakulteto Teisės filosofijos katedroje apsigynė disertaciją tema "Teisinis pliuralizmas" ir įgijo daktaro laipsnį (2002)
- Centrinės Europos Universiteto kursas "Competition policy in Transition: Theory, Implementation and Challenges" (2001)
- Fridriko Numano fondo Tarptautinės Akademijos Lyderystės mokymų kursas "New Public Management: Lean State, Lean Government" (2000)
- Vilniaus universiteto Teisės fakultetas. Magistro laipsnio atitikmuo (1997)
- Stažavosi JAV institute "Heritage foundation". "Santa Cruz Institute" programa "Legislation Drafting and NGO Development" (1997)

**Remigijus Šimašius****Profesinė karjera:**

- Penkioliktosios Vyriausybės teisingumo ministras (nuo 2008 m. gruodžio 10 d.)
- Lietuvos laisvosios rinkos instituto (LLRI) prezidentas (2006 – 2008)
- VšĮ "Transparency International" Lietuvos skyriaus valdybos narys (2004 – 2008)
- Mokslinio - praktinio žurnalo "Teisės problemos" redakcinės kolegijos pirmininkas, straipsnių teisės teorijos tema autorius (2003 – 2007)
- LLRI viceprezidentas, ekspertų komandos vadovas (2004 – 2006)
- Vilniaus miesto Tarybos narys, Biudžeto ir finansų komiteto narys (2001 – 2006)
- LLRI teisės ekspertas, projektų vadovas (1995 – 2004)

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** "Nuo 2008 m. pabaigos esate Teisingumo ministras. Kokius svarbiausius darbus pavyko įgyvendinti einant šias pareigas?"

**Remigijus Šimašius:** *"Pirmas uždavinys, kurį sau išsikėliau – atviresnė teisėkūra ir įstatymų leidyba. Antras - modernizuota ir tikslinga bausmių vykdymo sistema. Tai buvo man mažiausiai žinoma sritis. Trečia – efektyvus teisinių institucijų darbas. Siekiu, kad visi dirbtų savo darbą, dirbtų efektyviai ir taip užtikrintų didesnę Lietuvos konkurencingumą. Tobulinimai teisėkūros srityje iš pat pradžių buvo lengvoji dalis ir tai buvo įgyvendinta labai greitai - per pirmą pusmetį. Pavyko įveikti daug užsідarymų ir sąmonės blokų Vyriausybėje. Iki tol buvo taikoma praktika, kad svarbiausi įstatymai neviešinami, projektai nerodomi visuomenei. Tai, kas buvo padaryta per pusmetį – ne tik pradėti viešinti visi įstatymų projektai, bet IT pagalba tai padaryta labai efektyviai, mano supratimu, gana pavyzdingu būdu, panaudojant jau esamą Seimo IT infrastruktūrą, o ne pradėdant modernizuoti ministerijų interneto svetaines. Dabar visų ministerijų visi įstatymų projektai yra Seimo duomenų bazėje, ir, kas svarbiausia – procesai buvo sutvarkyti taip, kad neįmanoma išsiųsti projekto kitai ministerijai, nepatalpinus jo sistemoje. Tie procesų sutapatinimai į vieną labai efektyviai suveikė ir dabar veikia beveik šimtaprocentiniu efektyvumu. Taip buvo eliminuota klaidos kaina, nekalbant jau apie kaštus – kurjerių vežiojimams, registruotiems laiškamams ir panašiai.*

*"Dabar visų ministerijų visi įstatymų projektai yra Seimo duomenų bazėje, ir, kas svarbiausia – procesai buvo sutvarkyti taip, kad neįmanoma išsiųsti projekto kitai ministerijai, nepatalpinus jo sistemoje. <...> Taip buvo eliminuota klaidos kaina, nekalbant jau apie kaštus" (R. Šimašius)*

*Kita vertus, kas susiję su rimtesniu teisėkūros modernizavimu, teisėkūros pagrindų įstatymas, kuris tas pačias "Valstybės žinias" turėtų paversti elektroninėmis ir modernizuoti teisėkūrą, Seime vis dar nėra priimtas. Dėl įvairiausių priežasčių svarstomas jau dvejus metus <...>".*

**Remigijus Šimašius:** “<...> Dėl bausmių vykdymo sistemos, vėlgi – reikalingi teisės aktai. Ganėtinai svarbūs – priimti. Kalbant apie besąlyginį atleidimą nuo bausmės, turint omeny, kad ne visada reikia žmogų uždaryti į kalėjimą, efektyvesnė gali būti kita bausmė. Mes Lietuvoje uždarome per daug, ir esame lyderiai Europoje. Kita vertus, įstatymas įsigalioja tik liepos mėnesį, tai – iššūkis, kaip reikės tinkamai suvaldyti šio įstatymo įgyvendinimą”.

“Kita tema - kalėjimų sistema. Atėjęs radau blogesnę situaciją, nei įsivaizdavau. Pavyko sumažinti daug visokių negerovių: netinkamo elgesio, išlaidavimo. Iki gero standarto dar reikia labai smarkiai paplušėti”  
(R. Šimašius)

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** “Kokios kitos aktualijos Jums buvo svarbios kadencijos metu?”

**Remigijus Šimašius:** “Kita tema - kalėjimų sistema. Atėjęs radau blogesnę situaciją, nei įsivaizdavau. Pavyko sumažinti daug visokių negerovių: netinkamo elgesio, išlaidavimo. Iki gero standarto dar reikia labai smarkiai paplušėti.

O dėl institucijų veiklos efektyvumo didinimo - padaryti svarbūs dalykai ir žmonėms jie matomi – jie taupo tūkstančius dienų ir valandų. Žiūrint į teismų apkrovimą, bendras procedūras - veikia administracinių nurodymų institutas, kuris gana plačiu mastu įvestas Lietuvoje. Pagal jį asmeniui, neginčijančiam administracinio pažeidimo, pasiūloma per 10 dienų susimokėti pusę minimalios baudos. Taip išvengiama daugybės procedūrų ir daugybės ginčų, be to - tai turi ir antikorupcinį poveikį. Tokių veiksmų epizodai yra ir kitose šalyse, o Lietuvoje įgyvendinti pirmą kartą <...>”.

EKT Vadybos įžvalgų  
ir naujienų  
prenumerata:  
www.ekt.lt



[APIE MUS](#)

[KOMANDA](#)

[SPRENDIMAI](#)

[NAUJIENOS](#)

[KONTAKTAI](#)

Užsisakykite naujienas ir EKT Vadybos įžvalgas ✉

Paieška...



**Remigijus Šimašius:** “<...> Atlikta ir daug kitų smulkių dalykų:

-iš notarų nebereikalaujama tvirtinti bent keliasdešimt įvairių išrašų ir nuorašų, kurie notarams buvo bereikalingas laiko gaišimas, žmonėms - papildomi vizitai;

- įmonių registravimas - šiandien daugiau kaip pusė įmonių registruojama internetu. Tai sutaupo kelis vizitus į įstaigas ir bent kelis šimtus litų kiekvienam steigiančiam savo įmonę.

*“Mažėja istorijų, kai verslo prižiūrėtojai ateina, užgriūna netikėtai. Dabar prieš dvi savaites įspėjama apie planinį vizitą, suderinant laiką. Kad visiems nuo to tik patogiau, suprato ir prižiūrinčios institucijos – patogiau, kai dokumentai būna paruošti ir jų nereikia knisti iš spintos apačios, arba žmogus, kuris viską žino, nebūna išvykęs” (R. Šimašius)*

*Kalbant apie verslo sąlygas - tai verslo priežiūros modernizavimas ir pačios verslo koncepcijos pakeitimas. Siekiama, kad verslo priežiūra būtų orientuota ne į formalų taisyklių laikymąsi ir nubaudimą tų, kas pažeidžia taisykles, bet į tikslo pasiekimą be galimų pažeidimų. Taip pat siekiama, kad formalumai būtų pasitelkiami tam tikslui, o ne patys tarnautų kaip tikslas. Šioje vietoje irgi nemažai pavyko pakeisti. Prieš dvejus metus įvedus viešojo administravimo įstatymo naują skirsnį apie verslo priežiūrą, numatyti nauji standartai. Mažėja istorijų, kai verslo prižiūrėtojai ateina, užgriūna netikėtai. Dabar prieš dvi savaites įspėjama apie planinį vizitą, suderinant laiką. Kad visiems nuo to tik patogiau, suprato ir prižiūrinčios institucijos – patogiau, kai dokumentai būna paruošti ir jų nereikia knisti iš spintos apačios, arba žmogus, kuris viską žino, nebūna išvykęs. Jau nekalbant apie požiūrį ir prisiderinimą <...>”.*

**Remigijus Šimašius:** “<...> Kalbant apie teismus, vienas labai svarbus ir vizualus dalykas – garso įrašų darymas teismuose. Tai tikrai pakeitė atmosferą. Blogi žmonių įspūdžiai iš teismo daugeliu atvejų yra trejų ir daugiau metų senumo. Nesakau, kad situacija tobula, bet smarkiai pagerėjusi. Verta paminėti organizacinius ir techninius dalykus: priimtas naujas civilinio proceso kodeksas, daug kas elektronizuota. Kai kurie dalykai jau įdiegti, kiti įsigalios nuo kitų metų sausio 1 dienos. Tų darbų yra daug, galima būtų šnekėti labai ilgai”.

*“Blogi žmonių įspūdžiai iš teismo daugeliu atvejų yra trejų ir daugiau metų senumo. Nesakau, kad situacija tobula, bet smarkiai pagerėjusi”*  
(R. Šimašius)

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** “O kokie svarbiausi darbai dar laukia 2012 m.?”

**Remigijus Šimašius:** “Labai svarbu įgyvendinti, tai kas yra pradėta. Visų pirma - bausmių ir probacijos sistemą, kuri įsigalioja nuo 2012 m. liepos 1 dienos. Turime daug pasiruošimo veiklos, susijusios su civilinio kodekso modernizavimu – jis pilnai įsigalios ir pradės veikti nuo kitų metų pradžios. Su verslo priežiūra, esu tikras, sistema nebus tobula po pusės metų, kai baigsiu kadenciją, bet ji gali būti daug geresnė. Siekiu, kad būtų geresnė ir tikslų pasiekimo, ir veiklos efektyvumo matavimo sistema. Jau prieš dvejus metus institucijos pradėjo planuoti darbus ir įvardinti tam tikrus tikslus. Netobulai dar tie tikslai įvardinti, bet kai institucijos dabar, po dviejų metų, atsiskaitinėja už tai, ką darė 2012 - ais metais, iš karto labai aiškiai matosi progresas. Tai matau ir kaip politikas, ir kaip rinkėjas, ir kaip pilietis. Aiškiai galima paklausti – daug gerų dalykų prirašote savo ataskaitose, bet kiek tie dalykai susiję su tuo, kas buvo suplanuota? Tas jau yra neblogai, bet reikia patobulinti sistemą, kad visiems būtų suprantama skaitinė tų tikslų išraiška. Ne šiaip, kad mes siekiame gėrio, saugumo ir vartotojų teisių užtikrinimo. Šitos sistemos sukūrimas būtų labai svarbus dalykas. Tikiuosi, per likusį pusmetį tai padaryti”.



Kviečiame pasinaudoti galimybe gauti Europos Sąjungos paramą šiuolaikiškiems vadybos metodams ir valdymo sistemoms diegti!

Lietuvos verslo paramos agentūra jau priima paraiškas ES struktūrinių fondų teikiamai finansinei paramai gauti pagal priemonę „**PROCESASLT**“

Skiriamos paramos tikslas – skatinti įmones diegti šiuolaikiškus vadybos metodus ir valdymo sistemas, tuo sudaryti palankias sąlygas įmonių darbo našumui ir (ar) eksportui didinti.

## Daugiau informacijos:

**Aivaras Subačius**

EKT vyr. konsultantas

Tel.: +370 5 25 26 225

GSM: +370 656 24878

El. paštas: aivaras@ekt.lt



arba paspaudus nuorodą: **[PROCESASLT](#)**

**Darius Dulskis, EKT:** "Prieš užimant šias pareigas esate turėjęs vadovaujamojo darbo patirties kitose organizacijose. Ministerija – pakankamai sudėtingas organizacine prasme darinys. Kuo ministerijos vadovo darbas panašus bei kuo skiriasi nuo vadovo darbo specifikos kitose organizacijose?"

**Remigijus Šimašius:** "Esu vadovavęs Laisvosios rinkos institutui, ten kolektyvas dešimt kartų mažesnis nei ministerija, tai, aišku, kad skirtumas yra. Nevyriausybinėje organizacijoje žmonės yra atėję dėl kitokių priežasčių, vedami kitokios motyvacijos, todėl idėjinis bendrumas - natūralus dalykas. Tuo tarpu ministerijoje žmonės turi įvairių tikslų, požiūrių į gyvenimą. Taigi, buvo labai svarbu sustyguoti šį bendrumą. Politinė atsakomybė, sprendimų priėmimo atsakomybė, mano supratimu, yra politinės komandos dalis. Politikoje labai svarbu atskirti, kas yra karjera valstybės tarnyboje, o kas yra politika. Visą riziką ir atsakomybę turi prisiimti politikai, o valstybės tarnautojai neturi būti tuo užkrauti, bet jie turi turėti laisvę sąžiningai ir atvirai analizuoti, pateikti savo matymą politikams. Nesu iki galo tikras, ar pavyko tai padaryti. Kartais žmonės valstybės tarnyboje mano, kad turi atlikti politikos vaidmenį, o politikai mano, kad turi atlikti biurokratų vaidmenį.

Negaliu pasakyti, kad vadovauti ministerijai sunkiau negu privačiai įstaigai - net ir prie didelio mano atsakomybės jausmo naudojant viešuosius išteklius, vis tiek ministerijoje finansavimas metams yra užtikrintas. Nereikia kasdien sukti galvos, kaip apmokėti sąskaitas. Tokie rūpesčiai valstybės tarnyboje gerokai mažesni nei privačioje organizacijoje. Ministro vaidmuo valstybės tarnyboje – tai nėra vadovavimas tik ministerijai. Tai – buvimas Vyriausybės kabineto nariu, kai viskas yra derinama su daugybe kitų institucijų. Mano darbe dažnai reikia bendrų sprendimų, o atsakomybės išskaidymas yra labai didelis. Ministro darbo vertinimas dažnai priklauso nuo to, kaip parlamentas priima įstatymus, kuriuos siūlo politikos formuojamas ministras. Kartais įstatymai būna pakeisti, per vėlai priimami arba net nepriimami. Aišku, tai labai įtakoja darbą. Tas derinimasis yra sunkioji einamosios valdžios dalis, jau nekalbant apie tai, kad kai kuriuos sprendimus tenka derinti su įvairiomis agentūromis <...>".



**Remigijus Šimašius:** “<...> Man, kaip ministrui, dažnai tenka išgirsti priekaištų dėl teismų, kuriems neturiu jokios tiesioginės įtakos. Tai sritis, kai tampa atsakingas už tuos dalykus, už kuriuos nesi atsakingas”.

*“Tai, kas po diskusijų buvo sutarta Vyriausybėje, ne visada gaudavo palaikymą Seime. Tai išskirtinis šios Vyriausybės veiklos aspektas”*  
(R. Šimašius)

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** “Vyriausybei, kurios sudėtyje Jūs esate, teko sudėtingas uždavinys – “veržtis diržus” ir mažinti valstybės išlaidas įvairiose srityse, siekiant išlaikyti Lietuvos finansinį stabilumą. Kokius Vyriausybės sprendimus galėtumėte įvertinti kaip labiausiai pasiteisinusius, siekiant įveikti ekonomikos nuosmukį bei jo padarinius?”

**Remigijus Šimašius:** “Nenorėčiau išskirti atskirų sprendimų. Kiekvienai Vyriausybei svarbu išpildyti tai, ką ji žadėjo prieš rinkimus. Mano supratimu, aukštojo mokslo reforma yra labai ryškus to pavyzdys. Apie tai buvo kalbama prieš rinkimus, labai aiškiai artikuliuojama, partijos gavo mandatą ir padarė. Noriu pabrėžti – partijos turi daryti tai, ką žadėjo. Kalbant apie kitus sprendimus, noriu išskirti atsakingą Vyriausybės laikyseną. Lyginant su kitomis Vyriausybėmis, dabartinėje nepriiminėjami populistiniai sprendimai. Atsakingumo prasme, viskas daroma taip pat, kaip ir ankstesniais metais. Nėra taip, kad: “mes čia pasidžiaugsime gerais sprendimais, o juos įgyvendins kita Vyriausybė. Tai ne mūsų, o jų galvos skausmas”. Labai džiaugiuosi šita nuostata, atsakingumas, ko gero, ir buvo ta esmė, kuri leido suvaldyti krizę, nepapulti į visišką krachą. Krizės suvaldymui reikėjo atsižvelgti į mikro veiksnius ekonomikoje, tačiau valdančioji koalicija, pasivadinsi reformų Vyriausybe, galėjo ryžtingiau reformuoti esmines sritis. Tarkime, valstybės tarnybą, kuri liko paremta tais pačiais principais kaip ir anksčiau. Kai šneka eina apie atskiras institucijas ir jų rengimą, optimizavimą ar keitimą, daugiau matau ne Vyriausybės, o valdančiosios koalicijos užstrigimą. Tai, kas po diskusijų buvo sutarta Vyriausybėje, ne visada gaudavo palaikymą Seime. Tai išskirtinis šios Vyriausybės veiklos aspektas”.

**Darius Dulskis, EKT:** *“Kokių sprendimų šioje srityje teko imtis Jums kalbant apie Teisingumo ministerijos veiklą, kokias priemones galėtumėte įvardinti kaip pasiteisinusias? Su kokiais iššūkiais teko susidurti?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Veržiantis diržus, pirmieji metai, 2009 – ieji, buvo sudėtingi todėl, kad reikėjo daugiausia griežtų sprendimų. Morališkai jie gal ir nebuvo sunkiausi, nes buvo labai aišku, kad tai reikia padaryti. Kai šalyje krizinė situacija – reikia krizinių veiksmų. Pirmaisiais metais teko mažinti darbuotojų skaičių: iš 159 tuo metu ministerijoje dirbusių žmonių, 24 teko atleisti. Jei skaičiuosime procentais, ne tiek ir mažai. Priimti išorinių sprendimų, kurie leistų imtis funkcijų perskirstymo tuo metu nebuvo galima - visos funkcijos turėjo likti tokios pačios. Tą laiką prisimenu kaip visiškai normalų – paaiškėjo, kad galima gyventi ir taupant.*

*Iš buitinių, ūkinių dalykų – buvo priimti sprendimai dėl transporto paslaugų pirkimo. Jei ministerija transporto paslaugoms išleisdavo beveik 200 tūkst. LTL per metus jau po kaštų mažinimo, tai pradėjus pirkti šią paslaugą, išlaidos sumažėjo beveik tris kartus. Vertinant visos valstybės mastu, jei ir kitiems galima tokius rezultatus pasiekti – tai nemaži pinigai, nes ekonomiškumas mums buvo labai svarbus.*

*“Procesų sudėliojimas ir sutvarkymas leidžia pasiekti didesnę efektyvumą. Šioje vietoje paminėčiau tą patį teisėkūros pagrindų įstatymą. Jei jis būtų pilnai priimtas – ir verslas, ir gyventojai, ir Vyriausybė taupytų ne mažiau kaip po milijoną per metus” (R. Šimašius)*

*Kalbant apie įstatymus – ne viską pavyko padaryti, nes ne viskam pritarė Seimas. Procesų sudėliojimas ir sutvarkymas leidžia pasiekti didesnę efektyvumą. Šioje vietoje paminėčiau tą patį teisėkūros pagrindų įstatymą. Jei jis būtų pilnai priimtas – ir verslas, ir gyventojai, ir Vyriausybė taupytų ne mažiau kaip po milijoną per metus <...>”.*

**Remigijus Šimašius:** “<...> Ministerijų darbo suvaldymas, ISO sistemų įsidiegimas – irgi svarbūs žingsniai. Jie gal neduoda efekto tą patį mėnesį, bet, kita vertus, leidžia identifikuoti problemas, kurios sukuria prielaidas bet kokiam situacijos gerinimui ir leidžia pasirengti sukrėtimams. Ne paslaptis, kai ištiko krizė, ir reikėjo priimti sprendimus, tai tinkamos infrastruktūros juos priimti – nebuvo. Visas institucinis finansavimas buvo atsietas nuo tikslų, nuo konkrečių procedūrų. Kai reikėjo galvoti, kur ir ką sumažinti, tai atsirinkti informaciją, man kaip vadovui, nebuvo labai lengva. Su ISO standartu, su strateginio planavimo pakeitimu - kitiems vadovams bus lengviau tą informaciją atsirinkti.

*“Ne paslaptis, kai ištiko krizė, ir reikėjo priimti sprendimus, tai tinkamos infrastruktūros juos priimti – nebuvo. Visas institucinis finansavimas buvo atsietas nuo tikslų, nuo konkrečių procedūrų. Kai reikėjo galvoti, kur ir ką sumažinti, tai atsirinkti informaciją, man kaip vadovui, nebuvo labai lengva” (R. Šimašius)*

*Kas dar svarbu – tam tikras veiklos matavimas, kalbant apie strateginį planavimą, labiau išskirti tikslai ir uždaviniai. Teisingumo ministerijoje taip pat įsivedėme matavimą, kadangi tai svarbi funkcija rengiant ir teikiant išvadas dėl įstatymų projektų. Teikiant paslaugas kitoms institucijoms, ko anksčiau nebuvo valstybės tarnyboje, įdiegtas strateginio planavimo įrankis, leidžiantis vertinti, kiek klientai, t. y. kitos įstaigos, yra patenkinti mūsų paslaugomis. Šie dalykai nėra paprastas, bukas taupymas. Tai – veiklos efektyvumo didinimas. Džiaugiuosi, kad esame atėję prie šitos stadijos. Ir mūsų Vyriausybei yra ką nuveikti, daug liks ir kitai Vyriausybei”.*

**Darius Dulskis,**

**EKT:** *“Nors atrodo kad su ekonomikos recesijos padariniais Lietuvos Vyriausybei pavyko susitvarkyti visai neblogai, tačiau viešojoje erdvėje girdime įvairių tarptautinių organizacijų (TVF ir kt.) raginimus neatsipalaiduoti ir spartinti reformų įgyvendinimą. Kokie, Jūsų manymu, svarbiausi darbai laukia Lietuvoje 2012 - 2013 m.?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Turiu abejonių, kiek politinėje arenoje yra valios, tuos darbus vykdyti. Ypač žvelgiant į šiuo metu populiarių opozicinių partijų darbotvarkę. Net nežinau, kiek yra noro akcentuoti valdančiosioms partijoms. Akivaizdu – yra 3 sritys, kurios ir finansų prasme reikalauja daugiausiai reformų bei išteklių. Pirma jų - socialinės apsaugos sistema. Šiandien, deja, yra tokia situacija, kai dalis darbingo amžiaus žmonių renkasi socialinės apsaugos sistemą, o ne darbinę veiklą. Tai susiję ir su mokestine aplinka, ir su socialinių išmokų aplinka, ir su pačia filosofija, kas yra gėris, o kas ne. Reikia ir paprastesnių sprendimų – galbūt, socialinės išmokos pradžioje turėtų būti didesnės, jei žmogus ką tik praranda darbą, ilgainiui jos turi mažėti, skatinant žmogų eiti dirbti. Pensijų sistema eina tuo pačiu keliu.*

*Kita sritis – sveikatos sistema. Mano supratimu, nėra iki galo suderintas privatus ir valstybinis gydymo sektoriai. Iškreipta motyvacijos sistema – dėl priemonių, dėl antikorupcinių dalykų. Vis dar manoma, kad liga išstinka šiaip, iš niekur nieko ir problema sprendžiama technokratiškai, nepriklausomai nuo žmogaus valios. Kiekvienas asmeniškai žinome, kai pradėdame sirgti, reikia priimti daug sprendimų: ar iš karto gultis į lovą, ar dar eiti į darbą, kaip gydytis - vaistais, ar pas homeopatus. Sveikatos srityje šie sprendimai ignoruojami, viskas technokratizuota pagal centrinio planavimo principus.*

*Trečia sritis – švietimo sistema. Dabar aukštojo mokslo srityje pradėta daug gerų perversmų, bendrojo lavinimo srityje taip pat. Tai turi būti tęsiama, suteikiant daugiau laisvės ir atsakomybės visiems šios sistemos veikėjams. Kai žmonės nori efektyvesnio teisingumo, būtina, kad visų institucijų bendradarbiavimas būtų sklandesnis”.*

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** *“Kaip galėtumėte įvertinti valstybės institucijų veiklos efektyvumą? Kur Jūs įžvelgiate efektyvumo didinimo rezervų?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Valstybinėse institucijose dirba labai įvairūs žmonės. Tarkim, verslo priežiūra, ūkio subjektų priežiūra, užtikrinimas, kad vartotojų ir visuomenės interesai būtų nepažeisti ekonominėje veikloje. Netgi 9 didžiausios institucijos iš 70 yra labai įvairios. Jų pasiekimai yra skirtingi ir bėdos – skirtingos, todėl apibendrintai kalbėti – labai sunku. Žvelgiant bendrai – trūksta labai aiškaus parodymo visuomenei, kuo institucija yra naudinga. Norint tai padaryti, reikia turėti labai aiškius tikslus ir matuoti jų pasiekimus.*”

*“Žvelgiant bendrai – trūksta labai aiškaus parodymo visuomenei, kuo institucija yra naudinga. Norint tai padaryti, reikia turėti labai aiškius tikslus ir matuoti jų pasiekimus” (R. Šimašius)*

*Kodėl? Pradėjus tai daryti, automatiškai susikurtų savo rezultatų rodymo ir veiklos gerinimo atmosfera. Čia labiausiai ir reikėtų koncentruotis. Tai didžiausias skirtumas nuo verslo. Žinoma, visokių verslų yra. Kartais, kaip vartotojas, nustembu, kaip verslas gali sau leisti ignoruoti vartotojus. Valstybės institucijoms tas labiau būdinga. Jei yra kažkas gerai, tai daugiau dėl asmeninių, lokalių priežasčių.*

*“Kartais, kaip vartotojas, nustembu, kaip verslas gali sau leisti ignoruoti vartotojus. Valstybės institucijoms tas labiau būdinga” (R. Šimašius)*

*Sistema, kai yra matuojama, vertinama, žiūrima, dar nėra nusistovėjusi. Kai pradėsime tuos tikslus žiūrėti, matuoti, tada ir paaiškės, kuriems dalykams reikia skirti daugiau lėšų ir potencialo, o kurie dalykai – visiškai beprasmingi. Tikrai yra įstaigų, kur reikia labai smarkiai permąstyti, kiek jos apskritai reikalingos”.*

*“Vadovas turėty būti vertinimas ne pagal tai, kiek jis moka užsienio kalbų ir kaip bendrauja su kolektyvu, o pagal tai, kaip jam pavyksta pasiekti tikslus. Turi būti sukurta rodiklių sistema, kuri leistų pamatyti, kiek yra pasiekta” (R. Šimašius)*

**Darius Dulskis, EKT:**

*“2012 m. vasario 7 d. buvo patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012 - 2020 m. programa, kuria siekiama numatyti būtinus viešojo valdymo pokyčius, kad didėty viešojo valdymo proceso efektyvumas ir geriau būtų tenkinami visuomenės poreikiai. Kokių konkrečių žingsnių šioje srityje ketina imtis Teisingumo ministerija?”*

**Remigijus Šimašius:**

*“Kalbant apie konkrečius žingsnius, galiu pasikartoti – būtinas strateginis planavimas, kur būtų aiškiai įvardyti tikslai, didesnė vadovo atsakomybė. Vadovas turėty būti vertinimas ne pagal tai, kiek jis moka užsienio kalbų ir kaip bendrauja su kolektyvu, o pagal tai, kaip jam pavyksta pasiekti tikslus. Turi būti sukurta rodiklių sistema, kuri leistų pamatyti, kiek yra pasiekta. Suvokiant, kad visko negalima pasiekti, vienos įstaigos iš manęs dėmesio gauna daugiau, kitos mažiau (šypsosi). Kalbant apie kalėjimų sistemą ir kitas vietas, visur tuo keliu einama”.*

*“Aš abejoju, ar ES lėšos leidžia tam tikrus dalykus atlikti sparčiau. Kartais, kai atsiranda ES finansavimas, atsiranda ir ilgesnis planavimas, ypač iš įstaigų, kurios mąsto komerciškai. Dingsta supratimas, kad galima pasiskolinti lėšas, padaryti darbą, greitai gauti rezultatus ir atsipirkimas įvyks per metus ar dvejus. Vietoj to, nueinama į ES lėšų sritį, gaunama, galbūt, daugiau pinigų, bet dėl įvairių apribojimų, jų negalima išleisti taip efektyviai” (R. Šimašius)*

**Darius Dulskis, EKT:**

*“Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose pastaraisiais metais vyko nemažai vadybos gerinimo bei efektyvumo didinimo iniciatyvų. Organizacijos diegė įvairius kokybės vadybos metodus, planavimo bei valdymo optimizavimo sprendimus, informacinių technologijų sprendimus. Nemaža dalis šių iniciatyvų buvo finansuojamos ES lėšomis. Gal galėtumėte trumpai įvertinti šių vadybos gerinimo iniciatyvų naudą?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Kalbant apie Europos Sąjungos finansavimą, kartais labai džiugu, kai ES lėšos leidžia pasiekti proveržį, ir finansuoti tokius dalykus, kuriuos visada reikėjo finansuoti, bet tam niekada nebuvo surandama lėšų. Kita vertus, aš abejoju, ar ES lėšos leidžia tam tikrus dalykus atlikti sparčiau. Kartais, kai atsiranda ES finansavimas, atsiranda ir ilgesnis planavimas, ypač iš įstaigų, kurios mąsto komerciškai. Dingsta supratimas, kad galima pasiskolinti lėšas, padaryti darbą, greitai gauti rezultatus ir atsipirkimas įvyks per metus ar dvejus. Vietoj to, nueinama į ES lėšų sritį, gaunama, galbūt, daugiau pinigų, bet dėl įvairių apribojimų, jų negalima išleisti taip efektyviai. Taip projektas įgyvendinamas dvejais metais vėliau nei be ES lėšų. Lyg ir plusas, kad buvo panaudotos ne Lietuvos biudžeto lėšos, o išorinės, bet sudėjus rezultatus, kurie būtų atsipirkę per dvejus metus, vargu, ar tai yra efektyviausias sprendimas. Tas akivaizdu ir kai kuriose srityse būtų galima išsiversti ir be ES lėšų. Taip pat išsikėliau sau užduotį – tobulinti viešumą ir teisėkūros formas. Elektronizavimas, valdymo pagerinimas, viešumo standartas - visa tai davė savo. Vyriausybės programoje tai įrašyta bendrai: viešumas. Kad ir tokia sritis, kaip viešųjų pirkimų išviešinimas - ką institucija planuoja ateinančiais metais pirkti. Paradoksalu, bet prieš trejus metus institucija savo viešųjų pirkimų planų neskelbdavo. Pirkimai potencialiems pardavėjams konkursuose galėjo nukristi staiga, lyg iš niekur nieko. Dabar potencialūs pardavėjai gali orientuotis ir žiūrėti, ką institucija planuoja pirkti. Paskelbimas, ką planuoja pirkti, kas ir už kiek buvo nusipirkta, tai irgi buvo pradėta daryti nuo Teisingumo ministerijos <...>”.*

**Remigijus Šimašius:** “<...> Vėliau tai tapo privaloma visoms Vyriausybės įstaigoms, vėliau įstatymais patvirtinta – visiems. Tai leido su efektyvinti labai daug ką: jei prieš trejus metus buvo biudžetinių įstaigų, kuriose darbuotojai, kalbėdami telefonu, mokėdavo po 40 centų už minutę, kai rinkoje individualiam klientui kaina buvo daug mažesnė, tai dabar tie laikai – praeityje. Buvo pradėta viešinti: ar apskritai perka, kada nupirkta, kokios kainos ir tada tiesa pradėjo badyti akis. Dabar galima patikrinti už kiek viena ar kita įstaiga perka popierių ar baldus.

*“Buvo pradėta viešinti: ar apskritai perka, kada nupirkta, kokios kainos ir tada tiesa pradėjo badyti akis” (R. Šimašius)*

Dabartiniu metu valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus taip pat jau galima surasti interneto puslapiuose. Žmogui iš šalies valstybės tarnautojas negali pasakyti: čia ne mano pareiga. Ir patys reikalavimai priimant į valstybės tarnybą – ar nebuvo protekcijų, ar nebuvo per pažintis, ar nebuvo pritempta, ar žmogus atitinka tuos reikalavimus. Dabar galima labai aiškiai palyginti. Jei parašyta, kad asmuo turi mokėti prancūzų kalbą, tai galima jį ir pakalbinti prancūzų kalba. Anksčiau tai buvo slapta.

Su atlyginimų viešinimu vis dar yra problemų. Čia svarbus aspektas, kiek susiduria viešas ir asmeninis interesas. Nebūtinai kiekvieno valstybės tarnautojo atlyginimas turi tapti viešas, tas viešinimas pagal grupes irgi tampa atviru dalyku, bet čia yra daugiau bendro intereso dalykas. Jis susijęs ne kiek su darbo gerinimu, kiek su bendru smalsumu. Tuo tarpu viešieji pirkimai, ar pareigybių aprašymai, ne tik smalsumą patenkina, bet ir gerina veiklą”.



*“Su atlyginimų viešinimu vis dar yra problemų. Čia svarbus aspektas, kiek susiduria viešas ir asmeninis interesas. Nebūtinai kiekvieno valstybės tarnautojo atlyginimas turi tapti viešas, tas viešinimas pagal grupes irgi tampa atviru dalyku, bet čia yra daugiau bendro intereso dalykas. Jis susijęs ne kiek su darbo gerinimu, kiek su bendru smalsumu. Tuo tarpu viešieji pirkimai, ar pareigybių aprašymai, ne tik smalsumą patenkina, bet ir gerina veiklą” (R. Šimašius)*

**Darius Dulskis, EKT:**

*“O kokia situacija su informacinėmis technologijomis ir jų pritaikymu viešojo sektoriaus organizacijose?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Šiek tiek yra pasikeitęs požiūris ir į IT. Galima turėti gerą, modernų IT įrankį ir nežinoti, ką su juo daryti. Dabar į IT daugiau žiūrima kaip į įrankį kažkokiems konkrečioms tikslams pasiekti. Pavyzdžiui, pagal senesnį supratimą teisės aktų projektams viešinti turėjo būti kuriami nemaži IT projektai 14 - ai ministerijų. Vietoj to buvo prisijungta prie kito IT projekto ir buvo apsiribota kelių šimtų žmonių apmokymu, kaip tuo naudotis. Registru centro projektą “Regija“, leidžiantį savivaldybėms lokalizuoti savo paslaugas ant žemėlapių, norėčiau išskirti kaip tokio modelio pavyzdį. Ar tai būtų gatvių remontas, ar šiukšlių išvežimas, ar autobusų stotelės, projektas - tai leidžia komunikuoti su gyventojais vizualiai, per žemėlapi. Tai veikia ne kaip atskiras europinis projektas, bet kaip nuoseklus vedinys iš daugybės kitų projektų. Man džiugu, kad tokių pavyzdžių atsiranda vis daugiau, kai turimais ištekliais galima susijungti ir patiekti kaip vientisą projektą. Tai nėra skambūs vardai ir dideli milijonai, bet tai ko iš tiesų reikia paslaugos vartotojui. Be to žiūrima, kaip padaryti paprasčiau – IT nebėra tik žaisliukas, dažniau tarnauja kaip tikras įrankis, tikroms problemoms spręsti”.*

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** "Ar sutiktumėte su teiginiu, kad kai kurių viešojo sektoriaus institucijų veikla per daug politizuota, kai dėl politinės situacijos kaitos kenčia organizacijų veiklos efektyvumas, neužtikrinamas veiklos tęstinumas? Kaip galima būtų spręsti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos "našumo duobes", atsirandančias dėl politinės situacijos permainų?"

**Remigijus Šimašius:** "Vertinčiau dvipusiškai. Viena vertus, labai politizuota, kita vertus – jei tinkamai suprasti politiką, gal ir per mažai. Per daug politizuota todėl, kad kartais politizavimas suprantamas, kaip pozicijos ir opozicijos žaidimas ir populiarumo taškų rinkimas arba neaišku kodėl atsiradusių tikslų propagavimas. Kartais yra per didelis orientavimasis į veiksmą, kas dažnai patinka rinkėjams. To yra, bet tikrai negalima kaltinti Seimo politizavimu, nes tai politinė institucija, tik klausimas ar politiškai gerai dirba, ar užsiima ne pirmaeiliais dalykais. Kartais ir man atrodo, kad užsiimama antraeiliais ar trečiaeiliais dalykais. Nekalbu apie Seimą kaip visumą, tik atskiras dalis. Kalbant apie institucijas valstybės tarnyboje – kai kur tikrai netrūko politizavimo. Tarkim, buvo dažnai minima Valstybinė alkoholio ir tabako kontrolės tarnyba. Dabar ji labai gerai organizuota, pasikeitęs požiūris. Ką matėme iki tol, buvo klaidu. Nepaisant visko, ką mano visuomenė, politikai, vadovybė užsibrėžusi savarankišką politinę nuostatą, nuspjovusi į visus tikslus, ką apskritai turi daryti institucija, tiesiog pasakė: tai ką mes darome, yra šventa ir kitaip negalima daryti. Tokio politizavimo pasitaikydavo, jo vis dar yra ir jo turėtų būti mažiau.

Kita vertus, politikai turi formuoti tikslus per rinkėjų valią. Mano supratimu, idealus politinis procesas turėtų vykti tiek, kiek reikia tų viešų sprendimų. Žmonės turi tam tikrus įsivaizdavimus, ką turi padaryti valdžia. Politikai turi konkuruoti dėl to, kaip jie geriau tą pasiūlo. Pasiūlius savo metodą, rinkėjai deleguoja tai politikams ir tada strategija bei institucijų tikslai turi būti suformuojami taip, kad atitiktų politinius tikslus. Man atrodo, kad to truputėlį trūksta. Nustembu, kuomet kai kurios institucijos, paklaustos, kam jos reikalingos, kokie jų tikslai, ką jos iš tikrųjų veikia, dažnai atsako – įgyvendiname įstatymo nustatytus reikalavimus <...>."

**Remigijus Šimašius:** “<...> Atsiprašau, tai yra ne tikslas, o tas reikalaujamas minimumas. Aišku, savo veiklą reikia vykdyti pagal įstatymus. Įstatymų realizavimas – nėra tikslas. Tikslas yra tas, dėl kurio įstatymas buvo priimtas ir tą reikėtų labai aiškiai apibrėžti. Ir tai būtų ta plačiąja ir gerąja prasme politinis tikslas. Būtinai visuomenės sutarimas, kodėl ji finansuoja tam tikrą instituciją, ką institucija turi gero padaryti”.

“Nustembu, kuomet kai kurios institucijos, paklaustos, kam jos reikalingos, kokie jų tikslai, ką jos iš tikrųjų veikia, dažnai atsako – įgyvendiname įstatymo nustatytus reikalavimus. Atsiprašau, tai yra ne tikslas, o tas reikalaujamas minimumas. Aišku, savo veiklą reikia vykdyti pagal įstatymus. Įstatymų realizavimas – nėra tikslas. Tikslas yra tas, dėl kurio įstatymas buvo priimtas ir tą reikėtų labai aiškiai apibrėžti” (R. Šimašius)

**Darius Dulskis, EKT:**  
“Jūsų vadovaujamos ministerijos valdymo sričiai priskiriama daug skirtinga veikla užsiimančių pavaldžių įstaigų. Kaip pavyksta efektyviai koordinuoti šių įstaigų veiklą?”

**Remigijus Šimašius:** “Natūralu, kad ministerijai priklauso skirtingos sritys. Jei būtų padalinta į vienodas, tai tos ministerijos nebūtų, arba ji būtų labai fragmentuota. Žiūrint į Lietuvą, bent jau man atrodo, ministerijų lygmenyje, reglamentacijos yra per daug. Esu tą išsakęs ir viešai. Registru ir valdymo srityje, būtų daugiau plusų, jei šiandienai Teisingumo ministerijos ir Vidaus reikalų ministerijos būtų sujungtos į vieną. Kai kur yra atsiradę istoriškai iškastų griovių, kuriuos šios vyriausybės metu pavyko perlipti. Teisingumo ministerija stabdė su efektyvumu susijusias iniciatyvas, kurios neturėjo būti stabdomos. Kad ir iš administracinių nusižengimų srities. Ministerija keldavo įvairias problemas, kad automatiškai būtų fiksuojami administracinės teisės pažeidimai: greitis ar stovėjimas, nes neva pažeidžiamos žmogaus teisės. Tai buvo visiškai neadekvatu ir tokius dalykus pavyko užglaistyti <...>”.

*“Viena vertus, labai politizuota, kita vertus – jei tinkamai suprasti politiką, gal ir per mažai. Per daug politizuota todėl, kad kartais politizavimas suprantamas, kaip pozicijos ir opozicijos žaidimas ir populiarumo taškų rinkimas arba neaišku kodėl atsiradusių tikslų propagavimas. Kartais yra per didelis orientavimasis į veiksmą, kas dažnai patinka rinkėjams. To yra, bet tikrai negalima kaltinti Seimo politizavimu, nes tai politinė institucija, tik klausimas ar politiškai gerai dirba, ar užsiima ne pirmaeiliais dalykais”*  
(R. Šimašius)

**Remigijus Šimašius:** “<...> Ne paslaptis, kalbant apie registrų integralumą, vis dar netrūksta institucinio požiūrio. Problema atvirkštinė – kaip suintegruoti, o ne kaip iškristalizuoti atskiras sritis. Daug dalykų yra susiję: kalėjimų departamentas, vidaus reikalų sistema. Džiaugiuosi, kad randame kalbą su Vidaus reikalų ministerija, tai turėtų būti taip ir informacine prasme. Nuo tada, kai asmuo yra sulaikomas, nuo tada, kai jis yra išleidžiamas iš laisvės atėmimo įstaigos, informacija turi sklandžiai plaukti: nuo policininko, pas teisėją, pas prokurorą, pas kalėjimo darbuotoją, pas pataisos inspektorius, vėliau - į socialines tarnybas, savivaldybes. Integravimo problema vis dar yra didelė, dėl to aš nematau bėdos, kad skirtingos institucijos prie to dirba”.

*“Esu tą išsakęs ir viešai. Registrų ir valdymo srityje, būtų daugiau plusų, jei šiandienai Teisingumo ministerijos ir Vidaus reikalų ministerijos būtų sujungtos į vieną. Kai kur yra atsiradę istoriškai iškastų griovių, kuriuos šios vyriausybės metu pavyko perlipti. Teisingumo ministerija stabdė su efektyvumu susijusias iniciatyvas, kurios neturėjo būti stabdomos”*  
(R. Šimašius)

**Darius Dulskis, EKT:**

*“Kurią iš įstaigų, priklausančių Teisingumo ministerijai, šiuo metu įvardintumėte kaip pavyzdinę ir efektyviausią dirbančių veiklos valdymo prasme? Kuri rodo daugiausiai pastangų, turi daugiausiai potencialo?”*

**Darius Dulskis, EKT:**

*“Kaip galėtumėte įvertinti Lietuvoje rengiamų teisės aktų kokybę? Kokių kokybės gerinimo iniciatyvų Teisingumo ministerija imasi? Koks galėtų būti institucijų, dalyvaujančių teisės aktų rengime, vaidmuo gerinant teisės aktų kokybę?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Nenoriu vienareikšmiai įvardinti tų įstaigų. Visi atlieka savo misiją ir visi turi kur patobulėti. Natūralu, kaip ir kiekvienam vadovui, svarbu identifikuoti sritis, kurios reikalauja tam tikrų reformų ar pertvarkymo, ir tas sritis, kur reikia kažką tobulinti. Toks gali būti Europos teisės departamentas. Dėl jo galvos neskauda, ir ten viskas vyksta normaliai. Visada yra pavojus, kad pražiūrėjus, gali atsirasti kokia nors klaida. Tas pats duomenų perdavimas Baltarusijai irgi susijęs su panašia klaida. Pasirodo, slypėjo ten problema. Ta rizika visą laiką yra. Daugelyje institucijų visą laiką yra ką patobulinti. Neblogai dirba Registrų centras, bet tai nereiškia, kad ten nebėra ką daugiau nuveikti”.*

**Remigijus Šimašius:** *“Tai amžina tema. Visada galime kelti kokybę, kita vertus tobulos kokybės niekada nebus. Teisinė technika yra paskutiniame etape, nepriklausomai, ar įstatymai gimsta Vyriausybėje, ar Seime. Bet klausimas yra: ar iš principo reikia tokio įstatymo, ar tokio reguliavimo? Kitas klausimas – tam tikrų sričių perreguliavimas, kur žmonės nebesusigauja, ko iš jų reikalaujama. Kalbant apie ūkio subjektų priežiūrą: vien institucijų priežiūras teisės aktų sąvadas sudaro keliasdešimt puslapių. Natūralu, kad niekas negali suvokti tos gausybės. Kai kuriose srityse, ar tai būtų darbo saugumas, ar statybų sritis, galiausiai ateina konkretus aiškinimasis, kad ten nebūtų prieštaravimų ir viskas būtų atlikta tvarkingai. Galiu pasakyti, kad padaryti tam tikri sisteminiai pakeitimai, koncentruota kokybės priežiūra ragina imtis tam tikrų veiksmų <...>”.*

## Visos EKT Vadybos įžvalgos vienoje vietoje: www.ekt.lt/izvalgos



**Remigijus Šimašius:** “<...> Mes kas pusmetį apibendriname dažniausiai pasitaikančias klaidas, išsiuntinėjame rekomendacijas įstatymų projektų rengėjams, pabrėžiame, į ką norime atkreipti dėmesį. Rengiame periodinius pasišnekėjimus, seminarus, diskusijas apie tai, ką reikėtų padaryti. Mano supratimu, šis mechanizmas neblogai veikia. Visada yra institucijų, kurios geriau ar blogiau rengia teisės aktus, tą praktiškai stengiamės įvertinti. Organizuojame pasišnekėjimus su Seimu, Prezidentūra, kurie irgi vertina įstatymų kokybę, kad būtų aiškūs vienareikšmiai standartai. Negaliu sakyti, kad tai vyksta labai sklandžiai. Institucijos atskirumas kartais svarbesnis nei sklandus bendradarbiavimas. Nuolatinis gerinimas yra labai svarbu, bet teisėkūros pagrindų įstatymas, kuris numato procedūras ir tvarką iš tikrųjų padeda daug ką padaryti. Pagal jį praktinis teisėkūros rengimas smarkiai pasikeistų. Teisės akty projektas būtų rengiamas elektroninėje erdvėje, kaip pagrindą imant galiojantį įstatymą ir rengėjas visą laiką galėtų matyti sprendimus, kai kiti planuoja rengti įstatymo pakeitimus šioje srityje. Ar tai būtų Seime, ar iš kažkur kitur inicijuojama. Tai labai ženkliai pagerintų kokybę ir pats koordinavimas taptų paprastesnis”.

EKT Vadybos įžvalgų  
ir naujienų  
prenumerata:  
www.ekt.lt



APIE MUS

KOMANDA

SPRENDIMAI

NAUJIENOS

KONTAKTAI

Užsisakykite naujienas ir EKT Vadybos įžvalgas ✉

Paieška...



**Darius Dulskis, EKT:** "2011 m. pabaigoje Teisingumo ministerija tapo pirmąja ministerija, dirbančia pagal ISO 9001 kokybės vadybos standartus. Kokias šios sistemos diegimo naudas galėtumėte išskirti? Su kokiais iššūkiais teko susidurti diegiant kokybės vadybos sistemą?"

**Remigijus Šimašius:** "Apie naudą kalbėti dar anksti. Kalbant apie iššūkius, natūralu, sistemos diegimas yra papildomas darbas ir žmonėms atrodo, kad mes ir taip užsiėmę, kam čia dar kažką daryti. Diskusijos, kurios vyko, atitraukė nuo kasdienių darbų ir tai sukelia frustraciją. Bet tai, turbūt, natūralu, prieš bet kokius pokyčius. Kas gerai – sistemos diegimas iš karto leido permąstyti procesus, kurie yra svarbūs, o kurie – nelabai. Taip pat leido išsiaiškinti, kokie yra tų procesų tikslai, ir leido sukurti sistemą, kuri leistų identifikuoti problemų sprendimus ir tobulinti tuos procesus. Tobulinimas turi vykti nuolat ir tie duomenys bei matavimai dar nėra pilnai sukelti, todėl galutinai pasakyti sunku. Bet kuriuo atveju, tai teigiama, nes leido pilnai susivokti, kas ir dėl ko yra dirbama. Kartais, ne paslaptis, kiekvienas žmogus, nesvarbu ar jis dirbtų valstybės tarnyboje, ar ne, tampa panašus į ariantį jautį ir nežino, kas vyksta aplinkui. Mano supratimu, reikia suvokti, kodėl tu tą darai, ką aplinkui žmonės daro ir tada prasmingiau tą daryti. Darbas nėra vagos arimas šiais laikais. Atskiro žmogaus rezultatas susijęs su pačios institucijos veiklos rezultatais. Tarkim, valytojos darbo rezultatas - švara, bet švara nėra institucijos darbo rezultatas. Tai būtina sąlyga tam rezultatui pasiekti. Labai aiškiai yra išskirtos ministerijos funkcijos - tai pagalba kitiems parengti gerus teisės aktų projektus."

*"Sistemos diegimas iš karto leido permąstyti procesus, kurie yra svarbūs, o kurie – nelabai. Taip pat leido išsiaiškinti, kokie yra tų procesų tikslai, ir leido sukurti sistemą, kuri leistų identifikuoti problemų sprendimus ir tobulinti tuos procesus" (R. Šimašius)*

*Kiek ta pagalba norima pasinaudoti, tai jų reikalas. Kita – tobulinti teisinę sistemą, formuoti teisinę politiką. Abiejų procesų principai skirtingi, tą reikėtų kažkaip iškristalizuoti ir tobulinti".*

**Darius Dulskis, EKT:** *“Bent jau aiškios tos dvi kryptys, ką daro organizacija. Ką galėtumėte patarti savo kolegoms – kitų valstybės institucijų bei organizacijų, kurios nusprendė diegti savo veikloje kokybės vadybos metodus, vadovams bei specialistams? Kokius namų darbus reikia padaryti, į ką reikia atkreipti dėmesį įgyvendinant kokybės vadybos gerinimo iniciatyvas?”*

**Darius Dulskis, EKT:**  
*“Nusistatymas labiau emocinis... Kas jį stabdo?”*

**Remigijus Šimašius:** *“ISO kokybės standartai – ne vienintelis galimas ir neišvengiamas įrankis, verčiantis instituciją dirbti sėkmingai. Turi būti suvaldyti procesai, turi būti žinoma, ką institucija nori pasiekti, atitinkamai – ką kiekvienas darbuotojas nori pasiekti. Žinojimas, kad iš tikrųjų reikia tokio rezultato, sąžiningas vidinis nusistatymas - labai svarbus. Jei yra tas nusistatymas, ar iš ISO, ar iš kito įrankio, bet kuriuo atveju, bus galima pasiimti tą naudą. Procesų valdymo ir gerinimo produktų įrankis ne tiek svarbus, esminis dalykas - nusistatymas”.*

**Remigijus Šimašius:** *“Sunku suvokti, kas tie stabdžiai. Žmonėms gal kartais atrodo, kad per toli bus rezultatai, norisi iš karto kažką padaryti. Kartais tai yra ne pamąstymas, kad tai labai svarbu. Su aiškesniu nusistatymu nebuvau pradėjęs dirbti šio darbo, bet amžina taisyklė – pasakyk, tu žmogui, kaip tu jį vertinsi, pagal ką, aš pasakysiu, ką tas žmogus dirbs. Kartais išsiskiria tie dalykai, mes iš valstybės tarnautojų ir institucijų norime, kad jos būtų vienokios, bet vertiname pagal visiškai kitokius kriterijus. Nieko nuostabaus, kad žmonės dirba tai, už ką yra vertinami. Valstybės tarnyboje yra daug problemų. ISO ar vadybos sistemos gali padėti ištaisyti tą dalį, jei valstybės tarnyba nori, kad žmogus būtų plataus mąstymo, žiūrintis į priekį, turintis tikslus, pirmaujantis visuomenėje. Bet atlyginimo ir motyvavimo sistema priklauso nuo to, kiek jis laiko išdirbo institucijoje, ar nepadarė grubių klaidų <...>”.*



**Remigijus Šimašius:** “<...> Viskas orientuota į stabilumą ir klaidų nepadarymą. Bet klaidas, kaip žinome, gali daryti tik tie, kurie apskritai ką nors daro. Nelabai suprantu, kai baudžiama už klaidas, o ne už rezultatų nepasiekimą. Žmonės labiau linkę nieko nedaryti, tam, kad nepadarytų klaidų. Žmonės turi būti motyvuoti į rezultatų pasiekimą, o pasitaikančios klaidos - pakeliui esantys dalykai, kuriuos reikia laiku ištaisyti. ISO leidžia tą pasiekti, nepaisant, kad valstybės tarnybos įstatymas ne visą laiką su tuo derinasi”.

“Nelabai suprantu, kai baudžiama už klaidas, o ne už rezultatų nepasiekimą. Žmonės labiau linkę nieko nedaryti, tam, kad nepadarytų klaidų. Mano supratimu, žmonės turi būti motyvuoti į rezultatų pasiekimą”  
(R. Šimašius)

**Darius Dulskis,**  
**EKT:** “Turbūt sutiksite, kad kokybei gerinti vien sistemos nepakanka. Kokiomis savybėmis bei gebėjimais turi pasižymėti organizacijos vadovai bei specialistai?”

**Remigijus Šimašius:** “Daugiausia priklauso nuo vadovų. Viską lemia vadovų noras dirbti ir tarnauti visuomenei, be to, parodyti, kaip gerai atitarnavai JAI. Tai susiję su tam tikru drąsos lygiu, nes labai dažnai žmonės susigūžia, kai paklausama, kiek naudingas esi? Nenorima nei įsipareigoti, nei paskui išmatuoti. Geriau šiaip pakalbėti, bendrai, kokie mes svarbūs, negu konkrečiai įvardyti. Labai svarbu turėti tą drąsą ir nebijoti, kad būsi matuojamas. Kalbant apie politikus, įvairių įstaigų vadovus, dabar, prieš keičiantis Vyriausybei, bet kuris vadovas savo ir įstaigos naudingumą gali geriau parodyti naujajai Vyriausybei, kai prieš akis turi skaičius: štai mūsų tikslai tokie, mes juos pasiekėm taip ir taip. Kai kalba konkretnė, gali žymiai geriau parodyti savo naudingumą. Kai to nėra, gali priburti, kad esi labai naudingas, nors toks nesi. Kita vertus, kartais negali įrodyti, kad esi naudingas, kai iš tikrųjų esi. O kalbant apie darbuotojus, kiekvienas turi savo galią priimti savarankiškus sprendimus, tai irgi reikia palinkėti drąsos. Vis dėlto, pagrindinis dalykas yra vadovai, ir nuo jų priklauso, į ką pradeda orientuotis darbuotojai. Nesakyčiau, kad darbuotojai patys savaime turi pasikeisti”.

**Darius Dulskis, EKT:**

*“Kokybės sistemos sertifikavimas – tai pripažinimas, kad šiuo metu sistema veikia, tačiau ne mažiau svarbu užtikrinti kokybės vadybos sistemos tęstinumą. Kokie žingsniai būtų svarbiausi užtikrinant kokybės vadybos sistemos gyvybingumą ateityje?”*

**Darius Dulskis, EKT:**

*“Klausantis Jūsų, natūraliai kyla filosofinis klausimas: bręsta strateginio valdymo ir biudžetavimo reforma, ar įstaigos turi prisitaikyti prie to kas yra sukurta?”*

**Remigijus Šimašius:** *“Labai svarbu, kad tai derėtų su kitomis sistemomis, kurios yra susijusios su valdymo gerinimu.*

*Pirma, tai strateginio valdymo ir biudžetavimo sistema. Tai ne visą laiką sutampa, bet galima rasti sąsajų. Antra, valstybės tarnybos ir atitinkamai darbuotojų bei vadovų vertinimas. Tai nėra visiškai sutampantys dalykai. ISO standartas, ir bet kuris kitas standartas, į kitus dalykus kreipia dėmesį, nei kad valstybės tarnyba. Pavyko dalį dalykų padaryti, kai kur buvo galima prisitaikyti: formuoti užduotis, tikslus, rodiklius. Teisingumo ministerijai palinkėčiau, kad šitų sistemų suderinimas būtų pilnas, nebūtų baiminamasi rodyti darbo rezultatų. ISO reikia derinti prie egzistuojančių sistemų arba atvirkščiai. Reaguoti kūrybiškai, elgtis kitaip, nei buvo įprasta. Pradėjus naują dalyką, susiformuoja nauja tradicija”.*

**Remigijus Šimašius:** *“Ta reforma brendo, bet Vyriausybės noras tą reformą įgyvendinti užklimpo Seime. Manau, tie didesni pokyčiai pribręš. Žmonės Lietuvoje į įstatymus kartais žiūri pernelyg formaliai ir biurokratiškai. Ar tai būtų valstybės tarnyba, ar strateginis planavimas - jie leidžia daryti daug geriau, nei buvo daroma šiandien. Gal jie neleidžia keistis radikaliai, bet galima prisitaikyti. Toks įspūdis, kai žmonės guodžiasi įstatymais, kurie nustato formalumus, dažnai nepagalvoja, kad vis dėlto įstatymai nebūtinai priimti kvailai. Paėmus viešųjų pirkimų sritį - dažnai guodžiamasi, kad negalima normaliai pirkti pagal viešuosius pirkimus. Kiek pačiam yra tekę stebėti svarbius projektus, kad tie pirkimai vyktų ekonomiškai, viešųjų pirkimų įstatymą pritaikyti tikrai galima taip, kad rezultatas išėtų formaliai teisingas, bet realybėje blogas, tuo pačiu galima pasiekti rezultatą, kuris būtų ir formaliai teisingas ir geras <...>”.*

**Remigijus Šimašius:** “<...> Tarkim, kalėjimų ryšio blokavimo sistema – tikrai žinau, kad pagal pradinis dalykus konkursą buvo galima paskelbti už 20 milijonų, ir nupirkti visą įrangą, po įvairių manevrų, kurie buvo visiškai teisingi, siekiant to pačio rezultato, įranga buvo nupirktą už milijoną. Vieni gali guostis, kad mūsų viešųjų pirkimų sistema nepritaikyta normaliems dalykams, o kiti – imti ir padaryti. Filosofinis požiūris yra ir kitas: ar mes laukiame kol kažkas, prie kažko prisitaikys, ar patys imame ir taikome, kad būtų gerai”.

*“Teisingumo ministerijai palinkėčiau, kad šitų sistemų suderinimas būtų pilnas, nebūtų baiminamasi rodyti darbo rezultatus. ISO reikia derinti prie egzistuojančių sistemų arba atvirkščiai. Reaguoti kūrybiškai, elgtis kitaip, nei buvo įprasta. Pradėjus naują dalyką, susiformuoja nauja tradicija”  
(R. Šimašius)*

**Darius Dulskis, EKT:**  
“Šiuo metu aktyviai vyksta įvairių valstybės institucijų diskusija apie 2014 - 2020 m. finansinės perspektyvos prioritetus. Kokias iniciatyvas 2014 - 2020 m. būtų tikslinga finansuoti ES lėšomis, jei kalbėtume apie viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą?”

**Remigijus Šimašius:** “Reikėtų daryti tai, kam užtenka pinigų iš nacionalinio biudžeto. Nereikėtų daryti to, ką galima greičiau finansuoti iš nacionalinio biudžeto, ar pasiskolinti”.

## APIE LR TEISINGUMO MINISTERIJĄ

- Teisingumo ministerija yra viena iš 14 ministerijų
- Teisingumo ministerijoje dirba 156 darbuotojai
- Ministerijos valdymo sričiai priskirtos įstaigos: Centrinė hipotekos įstaiga, Europos teisės departamentas, Kalėjimų departamentas, Kauno valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba, Klaipėdos valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba, Valstybinis patentų biuras, Lietuvos teismo ekspertizės centras, Panevėžio valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba, Šiaulių valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba, Teisės institutas, Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba, Vilniaus valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba, Valstybės įmonė Registrų centras, Valstybinės teismo medicinos tarnyba, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija
- Didžiausios Teisingumo Ministerijos valdymo sričiai priskirtos įstaigos iš jų: Kalėjimų departamentas, Lietuvos teismo ekspertizės centras ir Centrinė hipotekos įstaiga
- 2008 metų gruodžio 10 d. teisingumo ministro pareigas eiti pradėjo Remigijus Šimašius dešimtas Nepriklausomos Lietuvos teisingumo ministras
- Daugiau informacijos apie Teisingumo ministeriją, jos istoriją ir teisingumo ministrus galite rasti <http://www.tm.lt/tm/apie>
- Metiniai asignavimai 2012 m. – 22,868 mln. litų (visoms Teisingumo ministerijos vykdomoms programoms)



Strategija. Efektyvumas. Vertė

**UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai"**

J. Jasinskio g. 16, Vilnius, LT - 01112

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: [ekt@ekt.lt](mailto:ekt@ekt.lt)

**[www.ekt.lt](http://www.ekt.lt)**