

# Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija

(Galutinė ataskaita)

2014 m. gruodžio 10 d.  
(2015 m. kovo 13 d. redakcija)

Parengta pagal 2014 m. birželio 25 d. paslaugų pirkimo sutartį Nr. VP-57 su Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

## TURINYS

<b>SANTRUMPOS</b> .....	<b>4</b>
<b>LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>6</b>
<b>1 GALIMYBIŲ STUDIJS TIKSLAS IR METODOLOGIJA</b> .....	<b>9</b>
<b>2 KULTŪROS POLITIKA LIETUVOJE IR UŽSIENIO ŠALYSE</b> .....	<b>13</b>
2.1 LIETUVOS KULTŪROS POLITIKOS MODELIS .....	13
2.2 NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME .....	14
2.3 NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS KULTŪROJE .....	16
2.4 KULTŪROS STATISTIKOS IR KULTŪROS PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO REIŠMĖ .....	18
2.4.1 Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių gyventojų įsitraukimas į kultūrines veiklas .....	19
2.4.2 Lietuvos gyventojų kultūriniai įpročiai .....	23
<b>3 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KONTROLĖ</b> .....	<b>26</b>
3.1 VEIKLOS KONTROLĖS VERTINIMO EIGA IR METODIKA .....	26
3.2 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KONTROLĖS APRAŠAS .....	27
3.2.1 Kultūros ir meno įstaigų veiklos planavimas .....	27
3.2.2 Kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolė .....	27
3.2.3 Kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolės vertinimas įstaigų požiūriu bei kokybės vadyba įstaigose .....	28
3.3 KMĮ VEIKLOS KONTROLĖS IŠŠŪKIAI BEI TOBULINTINOS SRITYS .....	30
3.4 SIŪLOMOS TOLIMESNĖS KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KONTROLĖS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS .....	31
<b>4 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS STEBĖSENOS IR VERTINIMO TOBULINIMO POREIKIS</b> .....	<b>35</b>
4.1 LIGŠIOLINIŲ KMĮ VEIKLOS VERTINIMŲ IR STEBĖSENAI REIKALINGŲ DUOMENŲ (KULTŪROS STATISTIKOS) APŽVALGA .....	36
4.1.1 Muziejams skirta aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė .....	37
4.1.2 Bibliotekoms skirta aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė .....	39
4.1.3 Teatrams ir koncertinėms įstaigoms skirta aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė .....	42
4.1.4 KMJ vidaus struktūrai aktualių išvadų ir rekomendacijų apibendrinimas .....	45
4.1.5 KMJ turto valdymui ir nuomai aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė .....	47
4.1.6 KMJ aktualių kultūros statistikos tobulinimo ataskaitos išvadų ir rekomendacijų suvestinė .....	47
4.2 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ RENKAMŲ DUOMENŲ IR TEIKIAMŲ ATASKAITŲ (INFORMACIJOS) SRAUTŲ TYRIMAS .....	48
4.2.1 Kultūros ir meno įstaigų teikiamų veiklos ataskaitų srautų analizė .....	50
4.2.2 Bibliotekų segmento teikiamos veiklos ataskaitos .....	51
4.2.3 Muziejų segmento teikiamos veiklos ataskaitos .....	51
4.2.4 Teatry ir koncertinių įstaigų teikiamos veiklos ataskaitos .....	52
<b>5 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLA IR JOS VERTINIMAS</b> .....	<b>53</b>
5.1 ĮSTAIGŲ VEIKLOS VERTINIMO STRUKTŪRA IR VERTINIMUI NAUDOJAMI DUOMENYS .....	58
5.2 BIBLIOTEKŲ VEIKLOS VERTINIMAS .....	61
5.2.1 Įstaigų pajamos, išlaidos ir resursai .....	62
5.2.2 Resursai .....	63
5.2.3 Įstaigų pagrindinė veikla .....	68
5.2.4 Rinkodara .....	72
5.2.5 Narystė asociacijose ir ekspertinėse grupėse .....	74
5.2.6 Tarptautinis veiklos palyginimas .....	76
5.2.7 Bibliotekų segmento analizės išvados ir rekomendacijos .....	77
5.3 MUZIEJŲ VEIKLOS VERTINIMAS .....	79
5.3.1 Įstaigos pajamos, išlaidos ir resursai .....	80
5.3.2 Įstaigų pagrindinė veikla .....	88
5.3.3 Rinkodara .....	91
5.3.4 Edukacija .....	94
5.3.5 Įsitinklinimas .....	95
5.3.6 Tarptautinis veiklos palyginimas .....	97

5.3.7	Muziejų segmentų veiklos vertinimo išvados ir rekomendacijos.....	98
5.3.8	Kultūros ministerijos atliekamas Muziejų veiklos vertinimas.....	101
5.4	TEATRŲ IR KONCERTINIŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOS VERTINIMAS .....	104
5.4.1	Įstaigų pajamos, išlaidos ir resursai .....	104
5.4.2	Resursai .....	107
5.4.3	Įstaigų pagrindinė veikla .....	112
5.4.4	Rinkodara .....	119
5.4.5	Narystė asociacijose ir ekspertinėse darbo grupėse.....	122
5.4.6	Teatrų ir koncertinių įstaigų segmento analizės išvados ir rekomendacijos .....	123
5.5	KULTŪROS MINISTERIJAI PAVALDŽIŲ VIEŠŲJŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOS VERTINIMAS.....	125
5.5.1	Kauno įvairių tautų kultūros centras .....	125
5.5.2	Tautinių bendrijų namai .....	129
5.5.3	Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras.....	132
5.5.4	Romų visuomenės centras.....	135
5.5.5	Tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo įstaigų veiklos optimizavimo galimybės .....	138
5.5.6	VšĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“ .....	140
<b>6</b>	<b>KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS IR VALDYMO TOBULINIMO ALTERNATYVOS .....</b>	<b>145</b>
6.1	STATUS QUO .....	145
6.1.1	Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl administracinių funkcijų centralizavimo ir paslaugų pirkimo rinkoje.....	145
6.1.2	Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl probleminių įstaigų valdymo sričių .....	146
6.2	STEBĖSENOS SISTEMOS TOBULINIMAS .....	147
6.2.1	Kultūros ir meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų sąrašo (klasifikatoriaus) struktūra ir atsakomybė už duomenų surinkimą .....	147
6.2.2	Stebėsenos administracinė našta .....	148
6.2.3	Kultūros ir meno įstaigų nuomonė dėl specifinių veiklos vertinimo kriterijų .....	149
6.2.4	Rekomenduojami įstaigų veiklos planavimo procedūriniai ir formos patobulinimai .....	150
6.2.5	Rekomenduojami įstaigų atsiskaitymo už veiklą Kultūros ministerijai patobulinimai .....	151
6.2.6	Veiklos ataskaitų parengimo terminai ir veiklos vertinimas.....	151
6.2.7	Kiti pasiūlymai dėl stebėsenos tobulinimo diegimo.....	153
6.2.8	Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR).....	153
6.3	SUSITARIMAS TARP KULTŪROS MINISTRO BEI KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VADOVŲ DĖL VEIKLOS REZULTATŲ .....	154
6.3.1	Danija .....	155
6.3.2	Suomija.....	157
6.3.3	Jungtinė Karalystė .....	157
6.3.4	Susitarimai dėl veiklos rezultatų Lietuvoje .....	160
6.3.5	Rekomendacijos dėl susitarimų dėl veiklos rezultatų galimybių taikymo Kultūros ministerijai pavaldžioms ir nacionalinėms kultūros ir meno įstaigoms.....	160
6.4	KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS TEISINIS STATUSAS IR/ARBA KOLEKTYVINIS VALDYMO ORGANAS .....	162
6.4.1	Kultūros paslaugų teikėjų teisinės formos.....	162
6.4.2	Kultūros paslaugų teikėjo veiklos teisinių formų privalumų ir trūkumų palyginimas pagal valdymo aspektus.....	163
6.4.3	Iš biudžetinės į viešąją įstaigą pertvarkytos kultūros ir meno įstaigos papildomi kaštai .....	173
6.4.4	Teisės akty keitimo poreikis .....	175
6.4.5	Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl valdymo modelio pokyčių ir pertvarkymo į viešąsias įstaigas .....	176
6.4.6	Išvados.....	177
6.5	KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ TINKLO OPTIMIZAVIMAS.....	178
6.5.1	Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl tinklo optimizavimo .....	178
6.5.2	Apskričių bibliotekų tinklo optimizavimo poreikiai.....	178
6.5.3	Teatrų ir koncertinių įstaigų tinklo optimizavimo poreikiai.....	179
6.5.4	Muziejų tinklo optimizavimo poreikiai ir galimybės .....	179
	<b>ANTRINIŲ INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>194</b>

## SANTRUMPOS

---

ES	–	Europos Sąjunga
KĮ	–	Koncertinė įstaiga
KM	–	LR Kultūros ministerija
KMĮ	–	Kultūros ir meno įstaigos
KPKG	–	Kultūros politikos kaitos gairės
KRF	–	Kultūros rėmimo fondas
LIBITOP	–	Projektas „Lietuvos bibliotekų tinklo optimizavimo galimybių studija“
LR	–	Lietuvos Respublika
LRS	–	Lietuvos Respublikos Seimas
LRV	–	Lietuvos Respublikos Vyriausybė
NVV	–	Naujasis viešasis valdymas

### Analizuojamų bibliotekų pavadinimų santrumpos

KAVB	–	Kauno apskrities viešoji biblioteka
KLAVB	–	Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka
LAB	–	Lietuvos aklųjų biblioteka
LNB	–	Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka
PAVB	–	Panevėžio apskrities G. Petkevičaitės- Bitės viešoji biblioteka
ŠAVB	–	Šiaulių apskrities P. Višinskio viešoji biblioteka
VAVB	–	Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešoji biblioteka

### Analizuojamų muziejų pavadinimų santrumpos

DFM	–	Kauno IX forto muziejus
LAM	–	Lietuvos aviacijos muziejus
LDKVR	–	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai
LDM	–	Lietuvos dailės muziejus
LEM	–	Lietuvos etnokosmologijos muziejus
LJM	–	Lietuvos jūrų muziejus
LLBM	–	Lietuvių liaudės buities muziejus
LNM	–	Lietuvos nacionalinis muziejus
LŠIM	–	Lietuvos švietimo istorijos muziejus
MLLM	–	Maironio lietuvių literatūros muziejus
NČDM	–	Nacionalinis Mikalojaus Konstantino Čiurlionio dailės muziejus
ŠAM	–	Šiaulių „Aušros“ muziejus
ŠMC	–	Šiuolaikinis meno centras
TIM	–	Trakų istorijos muziejus
TMKM	–	Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus
VŽM	–	Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus
ŽAK	–	Žemaičių „Alkos“ muziejus
ŽVM	–	Žemaičių vyskupystės muziejus
VDKM	–	Vytauto Didžiojo karo muziejus
VKAIM	–	Valstybinis Kernavės archeologijos ir istorijos muziejus
KTIZM	–	Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus
VIAM	–	Valstybinis Vaclovo Into akmenų muziejus
LGM	–	Lietuvos geologijos muziejus
NLM	–	Nacionalinis Liverpulio muziejus
LGM	–	Nacionalinis Gruzijos muziejus

### Analizuojamų teatrų ir koncertinių įstaigų pavadinimų santrumpos

Filharmonija	–	Lietuvos nacionalinė filharmonija
Jaunimo	–	Valstybinis jaunimo teatras
Kauno filharmonija	–	Koncertinė įstaiga Kauno valstybinė filharmonija
Kauno lėlių	–	Kauno valstybinis lėlių teatras

Kauno muzikinis	–	Kauno valstybinis muzikinis teatras
Keistuoliai	–	VšĮ "Vilniaus Keistuolių teatras"
Klaipėdos dramos	–	Klaipėdos dramos teatras
Klaipėdos muzikinis	–	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras
Lietuva	–	Koncertinė įstaiga Valstybinis dainų ir šokių ansamblis "Lietuva"
LNOBT	–	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras
Meno fortas	–	VšĮ "Teatras Meno fortas"
Nacionalinis dramos	–	Lietuvos nacionalinis dramos teatras
Nac. Kauno dramos	–	Nacionalinis Kauno dramos teatras
Panevėžio dramos	–	Juozo Miltinio dramos teatras
Polifonija	–	Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras "Polifonija"
Rusų dramos	–	Lietuvos rusų dramos teatras
LVSO	–	Koncertinė įstaiga Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras
Šiaulių dramos	–	Šiaulių dramos teatras
Trimitas	–	Koncertinė įstaiga Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras "Trimitas"
Vilniaus mažasis	–	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras
Vilniaus Lėlė	–	Vilniaus teatras "Lėlė"
Vilnius	–	Koncertinė įstaiga valstybinis choras "Vilnius"

#### Valstybių pavadinimų santrumpos

AT	–	Austrija
BE	–	Belgija
BG	–	Bulgarija
CY	–	Kipras
CZ	–	Čekijos Respublika
DE	–	Vokietija
DK	–	Danija
EE	–	Estija
EL	–	Graikija
ES	–	Ispanija
FI	–	Suomija
FR	–	Prancūzija
HR	–	Kroatija
HU	–	Vengrija
IE	–	Airija
IT	–	Italija
LT	–	Lietuva
LU	–	Liuksemburgas
LV	–	Latvija
MT	–	Malta
NL	–	Nyderlandai
PL	–	Lenkija
PT	–	Portugalija
RO	–	Rumunija
SE	–	Švedija
SI	–	Slovėnija
SK	–	Slovakija
UK	–	Jungtinė Karalystė

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### Paveikslai

1 paveikslas. Agentūrų skaičiaus dinamika Lietuvoje 1990-2012 m. ....	15
2 paveikslas. Lietuvos ir ES dalyvavimo kultūrinėse veiklose vidurkių palyginimas 2007 ir 2013 m., % .....	21
3 paveikslas. ES šalių gyventojų kultūrinės praktikos indeksas, proc. ....	22
4 paveikslas. ES šalių gyventojų, kurie nebuvo įsitraukę į jokiais aktyvias menines veiklas, dalis 2013 m., % .....	23
5 paveikslas. Muziejų kaupiamų rinkinių temų, kurios yra sąlyginai panašios į kitų muziejų kaupiamų rinkinių temas, skaičius .....	184

### Lentelės

1 lentelė. Taikyti duomenų rinkimo ir analizės metodai .....	11
2 lentelė. Kultūros politikos tipologija .....	17
3 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų valdymo ir kontrolės modelių tipologija .....	17
4 lentelė. ES šalių gyventojų dalis, per paskutinius 12 mėn. dalyvavusių įvairiose kultūrinėse veiklose, % .....	20
5 lentelė. Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Lenkijos gyventojų dalis, dalyvavusi įvairiose kultūrinėse veiklose, % .....	21
6 lentelė. Lietuvių aktyvumas dalyvaujant įvairiose kultūrinėse veiklose 2013 m., % .....	22
7 lentelė. Lietuvos gyventojų kultūros vartojimas pagal kultūros ir meno sritis 2014 m. ir vartojimo prognozė (rekomenduojamos siektinos reikšmės) 2017 ir 2020 m. ....	24
8 lentelė. Kultūros veiklose linkusių dalyvauti Lietuvos gyventojų dalis nuo visų vyresnių nei 15 m. Lietuvos gyventojų (proc.) 2014 m. bei rekomenduojamos siektinos šio Kultūros ministerijos veiklos vertinimo rodiklio reikšmės pagal kultūros ir meno sritis 2020 m. ....	24
9 lentelė. Apibendrinti kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausos rezultatai dėl veiklos kontrolės	29
10 lentelė. Kokybės vadybos sistemas norinčiųjų įsidiesti kultūros ir meno įstaigų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos sistemą .....	30
11 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolės iššūkiai pagal valdymo sritis .....	30
12 lentelė. Rekomendacijos efektyvesnei kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolei .....	31
13 lentelė. Apklausoje dalyvavusių įstaigų pasiskirstymas .....	48
14 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų teikiamų ataskaitų šaltų pasiskirstymas .....	49
15 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų teikiamos pagrindinės veiklos ataskaitos.....	50
16 lentelė. ES šalyse narėse kultūrai skiriama viešųjų finansų dalis nuo BVP (%).....	53
17 lentelė. Viešosios išlaidos bibliotekoms, muziejams, teatrams ir koncertinėms įstaigoms 2012 m. ....	54
18 lentelė. Lietuvos viešųjų bibliotekų 2013 m. statistika.....	54
19 lentelė. Lietuvos muziejų 2012 m. statistika.....	56
20 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2004 ir 2013 m. statistika.....	58
21 lentelė. Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitose pateikiamų duomenų apibendrinimas .	59
22 lentelė. Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų poreikis investicijoms į nekilnojamąjį turtą ir įrangą.....	61
23 lentelė. Bibliotekų 2013 m. pajamos .....	62
24 lentelė. Bibliotekų 2013 m. pajamų analizės rodiklių suvestinė.....	62
25 lentelė. Bibliotekų 2013 m. išlaidų analizės rodikliai.....	63
26 lentelė. Bibliotekų išvestiniai rodikliai dėl 2013 m. išlaidų darbuotojams .....	63
27 lentelė. Bibliotekų valdomo nekilnojamojo turto 2013 m. suvestinė .....	65
28 lentelė. Bibliotekų valdomų nekilnojamojo turto remonto poreikio suvestinė .....	65
29 lentelė. Bibliotekų poreikiai dėl investicijų į įrangą.....	66
30 lentelė. Bibliotekų atsakymai dėl paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga šiuo metu perka rinkoje?.....	66
31 lentelė. Bibliotekų atsakymai dėl planų pirkti paslaugas iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga numato pirkti rinkoje artimoje ateityje? .....	66

32 lentelė. Bibliotekų atsakymai dėl funkcijų įgyvendinimo centralizavimo .....	67
33 lentelė. Bibliotekų pagrindinės veiklos 2013 m. rodiklių suvestinė .....	68
34 lentelė. Portalo www.epaveldas.lt paslaugų naudojimas .....	70
35 lentelė. Apskričių bibliotekų 2013 metų veikla, susijusi su kitų bibliotekų aptarnavimu .....	71
36 lentelė. Bibliotekų rodiklių suvestinė dėl virtualių apsilankymų srauto svetainėse ir socialinių puslapių profiliuose .....	74
37 lentelė. Bibliotekų narystės asociacijoje ir ekspertinėse grupėse 2013 m. suvestinė .....	74
38 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė bibliotekos ir jų darbuotojai .....	75
39 lentelė. Kai kurių Europos šalių viešųjų bibliotekų 2011 m. veiklos rodiklių suvestinė .....	76
40 lentelė. Muziejų 2013 m. pajamos .....	80
41 lentelė. Muziejų 2013 m. pajamų analizės rodiklių suvestinė .....	81
42 lentelė. Muziejų 2013 m. išlaidų analizės rodikliai .....	82
43 lentelė. Muziejų išvestiniai rodikliai dėl 2013 m. išlaidų darbuotojams .....	83
44 lentelė. Nepertraukiamas muziejų vadovų darbo stažas 2014 m. rugpjūčio mėn. duomenis .....	84
45 lentelė. Muziejų valdomo nekilnojamojo turto 2013 m. suvestinė .....	84
46 lentelė. Muziejų valdomų nekilnojamojo turto remonto poveikio suvestinė .....	85
47 lentelė. Muziejų poreikiai dėl papildomų investicijų į įrangą .....	86
48 lentelė. Muziejų atsakymai dėl paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga šiuo metu perka rinkoje?.....	87
49 lentelė. Muziejų atsakymai dėl planų pirkti paslaugas iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga numato pirkti rinkoje artimoje ateityje? .....	87
50 lentelė. Muziejų atsakymai dėl funkcijų įgyvendinimo centralizavimo: Kurių funkcijų įgyvendinimą jūsų įstaiga siūlytų centralizuoti?.....	87
51 lentelė. Muziejų rodikliai dėl vieno apsilankymo kainos .....	88
52 lentelė. Muziejų 2013 m. pagrindinės veiklos išvestinių rodiklių suvestinė .....	89
53 lentelė. Muziejų virtualios veiklos ir atsiliepimų apie muziejaus pagrindinę veiklą rodiklių suvestinė .....	93
54 lentelė. Muziejų 2013 m. edukacinės veiklos rodikliai .....	94
55 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė muziejai ir jų darbuotojai .....	95
56 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė muziejai ir jų darbuotojai .....	96
57 lentelė. Lietuvos (visų) muziejų veiklos palyginimas su kai kurių Europos šalių muziejų veikla .....	97
58 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2013 m. pajamos .....	104
59 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2013 m. pajamų analizės rodiklių suvestinė .....	105
60 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2013 m. išlaidų analizės rodikliai .....	106
61 lentelė. Teatrų ir koncertinių rodikliai dėl 2013 m. išlaidų darbuotojams .....	107
62 lentelė. Teatrų ir koncertinių valdomo nekilnojamojo turto 2013 m. suvestinė .....	108
63 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų valdomų nekilnojamojo turto remonto poreikio suvestinė .....	109
64 lentelė. Teatrų ir koncertinių poreikiai dėl investicijų į įrangą .....	110
65 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų atsakymai dėl paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga šiuo metu perka rinkoje?.....	110
66 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų atsakymai dėl planų pirkti paslaugas iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga numato pirkti rinkoje artimoje ateityje?.....	111
67 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų atsakymai dėl funkcijų įgyvendinimo centralizavimo .....	111
68 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos 2013 m. rodiklių suvestinė .....	112
69 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų informacija dėl 2013 m. gautų nominacijų ir apdovanojimų .....	116
70 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų rodikliai dėl vieno apsilankymo kainos mokamuose pasirodymuose.....	118
71 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų vertinimų rodiklių suvestinė .....	120



72 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų rodiklių suvestinė dėl virtualių apsilankymų srauto svetainėse ir socialinių puslapių profiliuose .....	121
73 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų narystės asociacijose ir ekspertinėse grupėse 2013 m. suvestinė.....	122
74 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė teatrai ir koncertinės įstaigos ir jų darbuotojai.....	122
75 lentelė. KĮTKC finansavimo šaltiniai ir biudžeto struktūra.....	126
76 lentelė. KĮTKC projektinė veikla 2013 m. ir gautos pajamos.....	127
77 lentelė. KĮTKC 2013 m. gautų lėšų panaudojimas.....	127
78 lentelė. TBN finansavimo šaltiniai.....	130
79 lentelė. TBN pajamos pagal veiklą/projektus.....	131
80 lentelė. TBN 2013 m. gautų lėšų panaudojimas.....	131
81 lentelė. LTMFEC finansavimo šaltiniai.....	133
82 lentelė. LTMFEC 2013 m. projektai ir finansavimas .....	134
83 lentelė. LTMFEC 2013 m. gautų lėšų panaudojimas .....	134
84 lentelė. RVC 2013 m. vykdyti užsienio programų ar organizacijų finansuoti projektai.....	137
85 lentelė. RVC finansavimo šaltiniai .....	137
86 lentelė. RVC 2013 m. gautų lėšų panaudojimas .....	137
87 lentelė. Tautinių mažumų įstaigų išlaidos darbuotojams ir patalpų išlaikymui 2013 m. ....	139
88 lentelė. Siūlomi pagrindiniai veiklos rodikliai.....	153
89 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl ilgalaikio įstaigų biudžeto planavimo ...	160
90 lentelė. Biudžetinės ir viešosios įstaigos statusų teikiamų galimybių apibendrinantis palyginimas .....	171
91 lentelė. Keistinių teisės aktų sąrašas .....	176
92 lentelė. Muziejų tinklas – muziejų skaičius pagal muziejų grupes kai kuriose Europos valstybėse .....	180
93 lentelė. 2013 m. muziejų kolekcijų mobilumo rodikliai. ....	181
94 lentelė. Nacionalinių ir Kultūros ministerijai pavaldžių respublikinių muziejų fondų komplektavimo kryptių ir rinkinių temų panašumas .....	182
95 lentelė. Nacionalinių ir respublikinių muziejų pasiskirstymas pagal profilį. ....	191



## 1 GALIMYBIŲ STUDIJOS TIKSLAS IR METODOLOGIJA

---

Ši galimybių studija parengta siekiant gerinti nacionalinių ir Kultūros ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų valdymą ir veiklą, glaudžiau susieti veiklos rezultatus su skiriamu finansavimu ir tobulinti veiklos stebėsenos bei vertinimo sistemą. Šie tikslai tyrimui suformulavo dvi analizės kryptis ir etapus:

- 1) Kultūros ir meno įstaigų veiklos analizė;
- 2) Kultūros ir meno įstaigų valdymo (modelio) tobulinimo analizė.

Tyrimo objektą sudaro 52 Kultūros ministerijai pavaldžios ir nacionalinės kultūros ir meno įstaigos (toliau – įstaigos, kultūros ir meno įstaigos arba KMI)<sup>1</sup>, kurios gali būti grupuojamos pagal kultūros ir meno sritį ir pagal statusą. Pagal kultūros ir meno sritį į galimybių studijos analizės objektą yra įtraukta 18 muziejų, 7 koncertinės įstaigos, 15 teatrų, 7 bibliotekos ir 5 kitos įstaigos. Pagal statusą analizės objektas gali būti skaidomas į 9 nacionalines kultūros ir meno įstaigas ir 43 įstaigas, pavaldžias Kultūros ministerijai. Ataskaitoje naudojamos ir šios sąvokos: teatrų ir koncertinių įstaigų grupė (arba segmentas), muziejų grupė (arba segmentas), bibliotekų grupė (arba segmentas). Toliau pateikiamas analizuojamų įstaigų sąrašas.

---

<sup>1</sup> Teatrai, bibliotekos, muziejai, koncertinės įstaigos, taip pat viešosios įstaigos, kurių steigėjas ar dalininkas yra Kultūros ministerija. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog tai nėra visos Kultūros ministerijai pavaldžios įstaigos.

**Teatrai**

- 1) Lietuvos nacionalinis dramos teatras (*Nacionalinė įstaiga*)
- 2) Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras (*Nacionalinė įstaiga*)
- 3) Nacionalinis Kauno dramos teatras (*Nacionalinė įstaiga*)
- 4) Kauno valstybinis muzikinis teatras
- 5) Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras
- 6) Lietuvos rusų dramos teatras
- 7) Valstybinis jaunimo teatras
- 8) Vilniaus teatras "Lėlė"
- 9) Klaipėdos dramos teatras
- 10) Kauno valstybinis lėlių teatras
- 11) Juozo Miltinio dramos teatras
- 12) Šiaulių dramos teatras
- 13) Valstybinis Vilniaus mažasis teatras
- 14) VŠĮ „Vilniaus Keistuolių teatras“
- 15) VŠĮ „Teatras Meno fortas“

**Koncertinės įstaigos**

- 16) Lietuvos nacionalinė filharmonija (*Nacionalinė įstaiga*)
- 17) Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras
- 18) Kauno valstybinė filharmonija
- 19) Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“
- 20) Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“
- 21) Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“
- 22) Valstybinis choras „Vilnius“

**Muziejai**

- 23) Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus (*Nacionalinė įstaiga*)
- 24) Lietuvos dailės muziejus (*Nacionalinė įstaiga*)
- 25) Lietuvos nacionalinis muziejus (*Nacionalinė įstaiga*)
- 26) Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai (*Nacionalinė įstaiga*)
- 27) Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus
- 28) Kauno IX forto muziejus
- 29) Lietuvos švietimo istorijos muziejus
- 30) Maironio lietuvių literatūros muziejus
- 31) Lietuvos aviacijos muziejus

- 32) Šiuolaikinio meno centras
- 33) Lietuvos liaudies buities muziejus
- 34) Šiaulių „Aušros“ muziejus
- 35) Trakų istorijos muziejus
- 36) Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus
- 37) Lietuvos etnokosmologijos muziejus
- 38) Lietuvos jūrų muziejus
- 39) Žemaičių vyskupystės muziejus
- 40) Žemaičių „Alkos“ muziejus

**Bibliotekos**

- 41) Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka (*Nacionalinė įstaiga*)
- 42) Lietuvos aklųjų biblioteka
- 43) Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešoji biblioteka
- 44) Kauno apskrities viešoji biblioteka
- 45) Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka
- 46) Šiaulių apskrities P. Višinskio viešoji biblioteka
- 47) Panevėžio apskrities G. Petkevičaitės- Bitės viešoji biblioteka

**Kitos įstaigos****Tautinių mažumų įstaigos**

- 48) VŠĮ Romų visuomenės centras
- 49) VŠĮ Kauno įvairių tautų kultūrų centras
- 50) VŠĮ Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras
- 51) VŠĮ Tautinių bendrijų namai
- 52) VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“

Galimybių studija atliekama derinant kiekybinius ir kokybinius duomenų rinkimo ir analizės metodus, kurie detaliau aprašyti detaliau.

### 1 lentelė. Taikyti duomenų rinkimo ir analizės metodai

	Kiekybiniai	Kokybiniai
<b>Duomenų rinkimo metodai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kultūros ir meno įstaigų apklausos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokusuotos grupinės diskusijos (tinka ir duomenų analizei);</li> <li>▪ Ekspertinis vertinimas (tinka ir duomenų analizei);</li> <li>▪ <b>Interviu su KMĮ atstovais, suinteresuotais asmenimis</b></li> </ul>
<b>Duomenų analizės metodai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KMĮ veiklos peržiūra (vykdomų funkcijų analizė)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antrinių šaltinių informacijos analizė ir apibendrinimas;</li> <li>▪ Gerosios praktikos analizė ir palyginimas pagal gaires;</li> <li>▪ Išankstinis poveikio vertinimas</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorių.

#### APKLAUSOS

Tyrimo metu buvo atliktos dvi KMĮ apklausos raštu. Pirmoji apklausa, vykusį 2014 m. rugpjūčio-rugsėjo mėn., organizuota siekiant išsiaiškinti šių įstaigų kontroliuojančioms institucijoms teikiamų ataskaitų ir duomenų srautus, t. y. išsiaiškinti, kokius duomenis apie savo veiklą analizuojamos įstaigos šiuo metu teikia Kultūros ministerijai ir kitoms įstaigoms. Antroji apklausa vykdyta 2014 m. spalio-lapkričio mėn., siekiant surinkti KMĮ vadovų nuomonę apie kultūros ir meno įstaigų veiklą, valdymą ir veiklos kontrolę bei surinkti papildomus duomenis analizei atlikti, kurie nėra pateikiami įstaigų teikiamose ataskaitose Kultūros ministerijai ir kitoms įstaigoms.

Apklausoje buvo apklausti teatrai (išskyrus 2 teatrus, kurie turi viešosios įstaigos statusą), koncertinės įstaigos, muziejai ir bibliotekos (likusios įstaigos apklaustos interviu būdu). Pirmojoje apklausoje dalyvavo 39 iš 45 įstaigų (87 proc.), antrojoje – 29 iš 45 (64 proc.).

Pirmosios apklausos duomenys panaudoti vertinant įstaigoms tenkantį atsiskaitymo krūvį, galimybes optimizuoti duomenų teikimą, mažinti atsiskaitymų našta bei išsiaiškinti, kokie duomenys apie įstaigų veiklą (koku dažnumu ir formatu) yra sukaupti.

Antrosios apklausos metu buvo renkami papildomi įstaigų duomenys, kurie nėra kaupiami Kultūros ministerijoje ar kitose įstaigose ir kurie svarbūs pirmajai galimybių studijos kryptiai – įstaigų veiklos analizei. Ją atlikdami darėme prielaidą, kad įstaigų pateikti duomenys yra tikslūs ir teisingi. Ši apklausa taip pat padėjo surinkti įstaigų nuomonę dėl antrosios galimybių studijos krypties – įstaigų valdymo analizės.

Ataskaitos 1 ir 2 prieduose pateikiami apklausų klausimynai ir apklausoje dalyvavusių įstaigų sąrašai. Apklausų rezultatai inkorporuoti į III-VI ataskaitos dalis.

#### INTERVIU

Individualūs ir grupiniai interviu buvo atliekami su Kultūros ministerijos ir analizuojamų įstaigų atstovais. Interviu tyrimo komandai padėjo geriau suprasti KMĮ veiklos specifiką, apsvaistyti galimus veiklos ir valdymo problemų sprendimo būdus, gerosios užsienio šalių praktikos aktualumą ir pritaikomumą Lietuvos sąlygomis, padėjo išgryninti visapusiškesnes kultūros ir meno įstaigų valdymo modelio alternatyvas.

Iš viso buvo atlikta 30 individualių ir grupinių interviu. Jų sąrašas pateikiamas 3 priede.

#### FOKUSUOTOS GRUPINĖS DISKUSIJOS

Dvi fokusuotos grupinės diskusijos vyko tyrimo pirmoje pusėje, 2014 m. liepos 29 d. Jų metu buvo diskutuota apie teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos ir valdymo problematiką (I-oji diskusija) bei apie bibliotekų ir muziejų įstaigų veiklos ir valdymo problematiką (II-oji diskusija).

Šios diskusijos padėjo įvertinti galimybių studijos rengėjų ir Kultūros ministerijos sudarytą įstaigų veiklos ir valdymo problemų sąrašą, sužinoti papildomas svarbias problemas bei įstaigų vadovų nuomonę apie galimus problemų sprendimo būdus.

Diskusijose dalyvavo daugumos KMĮ atstovai, jų sąrašai ir diskusijų apibendrinimas pateikiami 4 priede.

### **EKSPERTINIS VERTINIMAS**

Ekspertinio vertinimo metodas aktualus visoms galimybių studijos analitinėms veikloms. Buvo dirbama individualiai ir grupėmis. Pasitelkti ir išorės ekspertai, išmanantys tyrimui aktualius klausimus, atliekant interviu ar kviečiant juos dalyvauti fokusuotoje grupinėje diskusijoje.

### **ANTRINIŲ ŠALTINIŲ INFORMACIJOS ANALIZĖ**

Atliekant galimybių studiją buvo atlikta išsami prieinamų antrinių šaltinių analizė. Visų pirma buvo išanalizuoti susiję teisės aktai ir strateginiai dokumentai, įstaigų veiklos dokumentai ir ataskaitos, taip pat susipažinta su aktualių audito rezultatais, nacionaliniais ir tarptautiniais analizuojamų segmentų tyrimų rezultatais, tarptautiniais ir nacionaliniais metodiniais dokumentais, tarptautine ir nacionaline kultūros statistika.

Naudotų šaltinių sąrašas pateikiamas ataskaitos pabaigoje.

### **GEROSIOS PRAKTIKOS ANALIZĖ**

Informacija apie aktualią kultūros ir meno įstaigų valdymo, finansavimo, veiklos stebėsenos, vertinimo ir kontrolės praktiką užsienio šalyse surinkta atlikus antrinių informacijos šaltinių analizę bei atlikus ekspertinį vertinimą. Atsakymams į atskirus tyrimo klausimus parengti buvo remiamasi Gruzijos, Jungtinės Karalystės, Estijos, Suomijos, Prancūzijos, Ispanijos, Danijos ir Olandijos praktika. Taip pat analizuotas ir kai kurių Lietuvos institucijų valdymas.

### **KMĮ VEIKLOS PERŽIŪRA (VYKDOMŲ FUNKCIJŲ ANALIZĖ)**

Tyrimo buvo atliekama kultūros ir meno įstaigų disponuojamų resursų (infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių ir skiriamo finansavimo) būklės ir adekvatumo analizė. Duomenys buvo renkami apie vykdomas specialiąsias (arba pagrindines) ir bendrąsias (arba administracines, tokias kaip buhalterinė apskaita, personalo valdymas ir kt.) funkcijas, joms skiriamus resursus ir jų rezultatus (sukuriamą produktą ir jo vartotojus). Šie aspektai vertinti pagal įstaigų kaupiamą veiklos produkto ir rezultato rodiklių statistiką bei apskaičiuojant ir išvestinius rodiklius pagal tyrimo metu sukurtą įstaigų veiklos rodiklių klasifikatorių. Įstaigų veikla vertinta už 2013 m.

\*\*\*

Ataskaitos antroje dalyje aptariamas galimybių studijos kontekstas, trečiojoje – Kultūros ministerijos atliekamas jai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolės vertinimas, o ketvirtojoje dalyje išanalizuota kultūros ir meno įstaigų veiklos stebėsenos ir jos tobulinimo galimybės. Penktojoje dalyje yra pateikta kultūros ir meno įstaigų veiklos analizė ir jos vertinimas. Galiausiai šeštojoje dalyje yra pateikiamos galimos įstaigų valdymo modelio tobulinimo kryptys.

## 2 KULTŪROS POLITIKA LIETUVOJE IR UŽSIENIO ŠALYSE

### 2.1 LIETUVOS KULTŪROS POLITIKOS MODELIS

Pastaruoju metu kultūra Lietuvoje siekia įsitvirtinti ne vien kaip specifinė viešosios politikos sritis, bet taip pat kaip strateginė, su kitais viešosios politikos sektoriais vardan socialinės ir ekonominės šalies pažangos bendradarbiaujanti valstybės raidos kryptis. Atnaujinamu Lietuvos kultūros politikos modeliu siekiama „padėti atskleisti, išsaugoti ir plėtoti visuomenės kultūrinį tapatumą ir kūrybinį potencialą“<sup>2</sup>. Kultūros ir kūrybingumo skatinimu siekiama spręsti Lietuvos socialinei ir ekonominei raidai aktualias ekonominio konkurencingumo, visuomenės sanglaudos ir tvaraus vystymosi problemas<sup>3</sup>. Kultūros ir kūrybingumo indėlių visuomenės socialiniam kapitalui formuoti, ekonominiam konkurencingumui didinti ir tapatybei stiprinti ES Tarybai pirmininkaujanti Lietuva pasirinko kaip temą ES valstybių narių ekspertų lygmens konferencijai<sup>4</sup>.

Su turinio pokyčiais siejami ir kultūros valdysenos pokyčiai. Siekiant „demokratizuoti kultūros politikos modelį – atskirti politikos formavimą ir įgyvendinimą“, Mokslo tarybos pavyzdžiu buvo įsteigta ir 2013 m. pradėjo veikti Kultūros taryba. Taip pat norima „optimizuoti kultūros įstaigų tinklus ir modernizuoti kultūros infrastruktūrą, kad jos finansavimas taptų efektyvesnis“, „sukurti nuolatinę kultūros procesų stebėsenos, analizės, poveikio vertinimo ir strateginio planavimo sistemą“<sup>5</sup>.

Ekspertiniu vertinimu, kultūros politikos modelis Lietuvoje apibūdinamas kaip „valstybinis“<sup>6</sup> t. y., „valstybė siekia išlaikyti vadovaujantį vaidmenį Lietuvos kultūriniam gyvenimui“ (Vilkončius, 2007; Liutkus ir Ramašauskaitė, 2013)<sup>7</sup>. Anot Vilkončiaus<sup>8</sup>, tai demonstruoja sprendimas steigti nacionalines kultūros įstaigas. Po nepriklausomybės atkūrimo tik nedidelė dalis su kultūrine veikla susijusių organizacijų buvo visiškai ar beveik visiškai privatizuota (kinas, vaizdo ir garso įrašų

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarimu Nr. XI-977 patvirtintų Kultūros politikos kaitos gairių (KPKG) pirmosios gairės „įtvirtinti kultūrą kaip strateginę valstybės raidos kryptį, teikiant prioritetą kultūros politikai“ viena iš nuostatų.

<sup>3</sup> 2014–2020 m. Nacionalinės pažangos programos (NPP) (patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482) horizontalaus prioriteto „Kultūra“ aprašas.

<sup>4</sup> 2013 m. spalio 1-2 d.d. vykusios konferencijos programą ir pranešimus žr. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos tinklapyje <http://www.lrkmlt.lt/go.php/lit/IMG/647>

<sup>5</sup> KPKG antrąją gairę pagrindžiantis esamos būklės aprašymas ir šios gairės veiksmų nuostatos. Po to, kai 2010 m. viduryje buvo priimtos šios gairės, Kultūros ministerijoje buvo įsteigtas Strateginio planavimo ir kontrolės departamentas.

<sup>6</sup> Atsižvelgiant į tai, kad Vilkončius ir KPKG nurodo į valstybinį kultūros valdymo modelį kaip paveldėtą iš sovietinių laikų ir į tai, kad valstybiniu modeliu pasižymi ir demokratinės valstybės, pvz., Prancūzija, tikslesnis šio modelio apibūdinimas greičiausiai būtų „viešasis patronažinis“ - žr. Sacco, P.L. (2011) *Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming*. Produced for the OMC Working Group on Cultural and Creative Industries. [http://www.eenc.info/wp-content/uploads/2011/07/pl-sacco\\_culture-3-0\\_CCIs-Local-and-Regional-Development\\_final.pdf](http://www.eenc.info/wp-content/uploads/2011/07/pl-sacco_culture-3-0_CCIs-Local-and-Regional-Development_final.pdf). Ši klasifikacija yra toliau išplėtotą Sacco (2013) darbe, kurio svarbi papildoma išvalga yra ta, kad šiuolaikinėje kultūroje ko-egzistuoja visi trys modeliai, t.y. viešojo patronažo, arba tradicinis valstybinis (jo vadinamas Kultūra 1.0), kultūros ir kūrybinių industriju, arba rinkos (pirmiausiai atsiradęs JAV, Kultūra 2.0) ir socialine mobilizacija paremtas beužgimstantis kultūros gerovės modelis (Kultūra 3.0) - žr.Sacco (2013) *Culture 3.0 as a new narrative: the impact of culture on social and economic development and how to measure it*. Key note address to the Lithuanian EU presidency conference “Ready for Tomorrow? Culture as an Agent for Social and Economic Transformation”. 1-2 October 2013, Vilnius.

<sup>7</sup> Vilkončius, Laimis (2007) „Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas“, knygoje Inga Bartkevičiūtė, Arūnas Bėkšta, Rasius Makselis, Žaneta Simonavičienė ir Laimis Vilkončius (2007) *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, p. 55-92. Liutkus, Viktoras, Ornela Ramašauskaitė (2013) *Lithuania. Country Profile*. Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. <http://www.cultural.policies.net>

<sup>8</sup> Vilkončius, Laimis (2007) „Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas“, knygoje Inga Bartkevičiūtė, Arūnas Bėkšta, Rasius Makselis, Žaneta Simonavičienė ir Laimis Vilkončius (2007), p. 62, 76.

gamyba, knygų leidyba, žiniasklaida) (Vilkončius, 2007:91, Bėkšta, 2007:17<sup>9</sup>). 2012 m. pabaigoje buvo žengtas svarbus žingsnis įgyvendinant rankos atstumo (angl. *arms length*), t.y., sutartinio (kontraktinio) valdymo modelį, kai buvo priimtas įstatymas dėl Kultūros tarybos įsteigimo (Liutkus ir Ramašauskaitė, 2013:3-5). Tai buvo padaryta įgyvendinant *Kultūros politikos kaitos gairių* dokumento antrosios gairės nuostatą „demokratizuoti“ kultūros politikos formavimą.

Kita vertus, lyginamoji pokomunistinių valstybių kultūros politikos turinio ir praktikos analizė rodo, kad Baltijos valstybių kultūros sistemos ir atitinkamai viešosios (kultūros) politikos pagrindai iš esmės jau nebesiskiria nuo Vakarų Europos. Peterio Inkei vertinimu, „Baltijos ir Vyšegrado valstybės bei Slovėnija, o taip pat ir Kroatija vertintinos valstybės, kuriose transformacijos procesai yra pasibaigę, o jose kultūros politika ir kultūros sistema yra artimos Vidurio Europos valstybių pasiekimams [...]. (Šiuo požiūriu) Baltijos valstybės praktiškai niekuo nesiskiria nuo turtingųjų Europos valstybių”<sup>10</sup>. ES valstybių narių kultūros politikos ekspertų nuomone, naujos socialinės ir technologinės realybės neatitinkančiu kultūros politikos turiniu ir pasenusia (angl. *outmoded*) kultūros institucijų struktūra pasižymi tiek senosios, tiek naujosios ES valstybės narės, tik naujosiose valstybėse narėse kultūros politikos ir sistemos trūkumų hierarchijoje institucijų trūkumai užima aukštesnę, antrąją vietą<sup>11</sup>.

## 2.2 NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME

Viešųjų paslaugų teikimo perdavimas specialioms agentūroms (agentūrizacija) – globalus ir jau gana įprastas reiškinys. Jis susijęs su Naujojo viešojo valdymo (NVV) modelio plitimu, t.y. viešojo sektoriaus mažinimo, privataus sektoriaus patirties taikymo viešajame sektoriuje ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvinimo iniciatyvomis, paplitusiomis pasaulyje aštuntajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje. Prie to prisidėjo ir globalizacija, paslaugų vaidmens ekonomikoje augimas ir žinių bei inovacijų svarba<sup>12</sup>. Šias iniciatyvas įgyvendinti pradėjo JAV ir Didžioji Britanija, vėliau prisijungė ir lyderystę perėmė kitos vadinamosios anglosaksiškos šalys, tokios, kaip Australija, Kanada ir ypač Naujoji Zelandija, tačiau naujasis viešasis valdymas palietė beveik visas valstybes. Dabar šias tendencijas linkstama vertinti kritiškai, nes dalis jų nepasiteisino – teigiamas ir pripažįstamas viešojo sektoriaus išskirtinumas, proceso, etikos reikšmė. Nepaisant to, naujasis viešasis valdymas ir agentūrizacija tapo neatskiriamu šiuolaikinio valdymo bruožu.

Dėl agentūrų ir agentūrizacijos apibrėžimo vieningo sutarimo nėra, tačiau daugelis vertintojų sutiktų, kad agentūros yra viešojo sektoriaus organizacijos, kurios pasižymi tam tikra nepriklausomybe nuo vyriausybės ir rinktų pareigūnų. Jos yra atskirtos nuo parlamento, vyriausybės ir ją sudarančių ministerijų ir daugiausia užsiima viešosios politikos įgyvendinimu. NVV perspektyvoje agentūra suprantama kaip funkciškai ir vadybiškai autonomiška organizacija, orientuota į tam tikrą pamatuojamą veiklą.

<sup>9</sup> Bėkšta, Arūnas (2007) „Vadybos teorijos ir jų pritaikymas kultūros įstaigų veikloje“, knygoje Inga Bartkevičiūtė, Arūnas Bėkšta, Rasmus Makselis, Žaneta Simonavičienė ir Laimis Vilkončius (2007) *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, p. 7-54.

<sup>10</sup> Peter Inkei (2009) *Culture and Development 20 Years after the Fall of Communism in Europe*. Background paper to the conference in Cracow, 4-6 June 2009. The Budapest Observatory, p. 4. ([http://www.budobs.org/pdf/Cracow\\_background\\_paper.pdf](http://www.budobs.org/pdf/Cracow_background_paper.pdf) ir <http://www.budobs.org/20-years-after.html>).

Nors šiame dokumente pateikiamas kultūros ir jos politikos būklės pokomunistinėse valstybėse apibendrintas vertinimas (t.y., nesiejamas su konkrečiomis valstybėmis) net pagal 22 vertinimo kriterijus, tačiau išvadose yra pateikiamas labai aiškus šių valstybių grupavimas. Įdomus yra kultūros vadybos stiprybių ir silpnybių vertinimas – nepriklausomai nuo valstybių grupių tipologijos, dominuoja tradicinis hierarchinis į patį sektorių, o ne vartotojus orientuotas kultūros įstaigų valdymo stilius, nevertinamas kultūros įstaigų darbo efektyvumas arba tai daroma labai retai. Teigiami poslinkiai pastebimi tose įstaigose, kurios įgyvendina bendrus tarptautinius projektus (žr. p. 26).

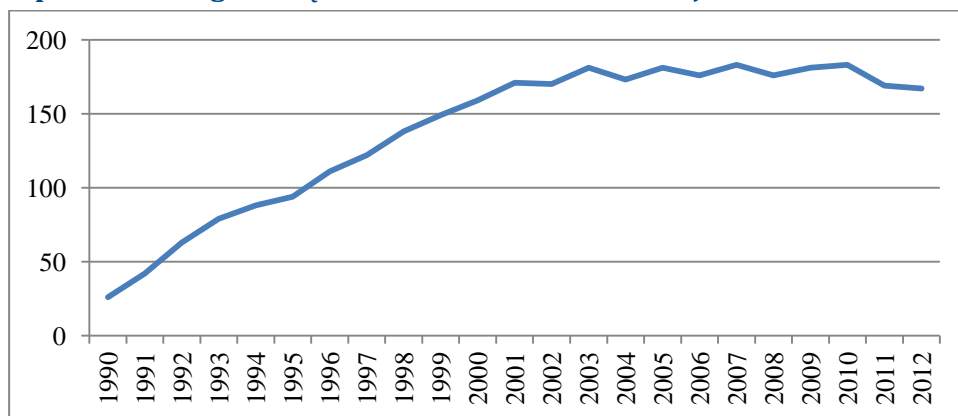
<sup>11</sup> ES valstybių narių kultūros politikos ekspertų elektroninė apklausa. The Budapest (Cultural) Observatory, 2013 m. lapkričio mėn.

<sup>12</sup> Vibert F., *The Rise of the Unelected*, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.



Šis reiškinys puikiai žinomas ir Lietuvoje. Lietuva yra viena iš agentūrizacijos lyderių Europoje – joje buvo agentūrizuota daugiausia (88%) vykdomųjų funkcijų Vakarų ir Rytų Europos šalyse, kurios buvo įtrauktos į lyginamąją 21 šalies studiją<sup>13</sup>. Agentūrų skaičius Lietuvoje nuosekliai augo nuo pat nepriklausomybės atgavimo iki narystės ES - nuo 20 iki 180 (žr. 1 paveikslą). Šis skaičius panašus į agentūrų skaičių šalyse, kurios laikomos agentūrizacijos lyderėmis – JAV ir Didžiojoje Britanijoje. Ten agentūrų skaičius siekia 200-250<sup>14</sup>.

### 1 paveikslas. Agentūrų skaičiaus dinamika Lietuvoje 1990-2012 m.



Šaltinis: Lietuvos agentūrų (įstaigų prie ministerijų, Vyriausybės įstaigų, viešųjų įstaigų ir valstybės įmonių, kurios atlieka viešojo administravimo funkcijas) ir jų organizacinių pokyčių (LAOP) duomenų rinkinys, analizuojamas Bankauskaitės-Grigaliūnienės ir Nakrošio (2014) straipsnyje.

Lietuvoje narystės ES laikotarpiu agentūrų skaičius stabilizavosi, o 2010 metais kiek sumažėjo dėl viešųjų organizacijų stambinimo ir taupymo.

Lietuvoje agentūros pasižymi įvairiu statusu – tai Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijų ir kitos biudžetinės organizacijos, viešosios įstaigos, fondai ir valstybės įmonės<sup>15</sup>. Lietuvoje, kai ir kitose Vidurio ir Rytų Europos valstybėse, jos dažniausiai veikia reguliavimo, saugumo, mokėjimų, švietimo, infrastruktūros srityse<sup>16</sup>. Lietuvoje tai viešosios organizacijos, daugiausia veikiančios paslaugų gyventojams (35%), verslui (27%) srityse, įgyvendinant politiką (54%), reguliavimo ir kontrolės (43%) bei politikos formavimo srityse (32%)<sup>17</sup>.

Pagrindiniai agentūrizaciją Lietuvoje lėmę veiksniai buvo valstybės funkcijų plėtra pereinamojo laikotarpio metu<sup>18</sup> ir stojant į ES. Tai buvo aiškiai susiję su pasirengimu narystei ES ir ES teisės (*acquis*) perkėlimu. Pasirengimo narystei ES procesą prižiūrėjusi Europos Komisija visokeriopa skatino agentūrizaciją ir atskirų valstybės institucijų autonomijos didinimą – gerokai daugiau, nei tai implikavo *acquis*. Tai paaiškintina, kodėl Lietuva yra agentūrizacijos lyderė Europoje. Tarp naujų agentūrų, įsteigtų pasirengimo narystei laikotarpiu, galima paminėti Viešųjų pirkimų tarnybą (įsteigta 1999 m.), rinkos priežiūros institucijas (Nacionalinį akreditacijos biurą, Valstybinę metrologijos tarnybą, Valstybinę veterinarijos ir maisto tarnybą, Valstybinę ne maisto produktų inspekciją), Vertybinių popierių komisiją, Valstybinę kainų ir energetikos kontrolės komisiją, Ryšių reguliavimo tarnybą, Vartotojų apsaugos tarnybą, Civilinės aviacijos administraciją ir kitas<sup>19</sup>.

<sup>13</sup> Bankauskaitė-Grigaliūnienė, S. ir Nakrošis, V., Lietuvos viešojo administravimo pokyčiai ir ES poveikis: agentūrizacija ir depolitizacija“, Politologija, 2014/4, cituojantys van Thiel, S., „Comparing Agencification in Central Eastern European and Western European Countries: Fundamentally Alike in Unimportant Respects“, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2011, special issue: 15–32.

<sup>14</sup> Vibert, 2007.

<sup>15</sup> Agentūrų apibrėžimas ir išsamiausia Lietuvos agentūrų analizė pateikta Martinaitis, Ž. ir Nakrošis, V., *Lithuanian Agencies and other Public Sector Organizations: Organization, Autonomy, and Performance*, Vilnius: Vilnius University Press, 2011.

<sup>16</sup> Ibid, p. 60.

<sup>17</sup> Ibid., p. 63.

<sup>18</sup> Didžioji dalis agentūrų įsteigta 1990-1996 metais. Šiuo atžvilgiu išsiskiria 1995 metai – tada įsteigtos net 8 agentūros.

<sup>19</sup> Maniokas K., *Europos Sąjungos plėtra ir europeizacija*, Vilnius: Eugrimas, 2003; Martinaitis ir Nakrošis, 2011.



Lietuvai įstojus ES, gerą penketą metų nei agentūrų skaičius, nei jų funkcijos nesikeitė. Tik pasikeitus Vyriausybei 2008 m., didelė dalis įvairių po Vyriausybe buvusių agentūrų buvo išskirstytos įvairioms ministerijoms ar net panaikintos. Delegavimas agentūroms ypač paplitęs tose srityse, kurios susiję su tiesioginiu viešųjų paslaugų teikimu. Taip, pavyzdžiui, socialinių paslaugų srityje dalis valstybių socialinių paslaugų teikimo koordinavimą ir patį teikimą perdavė specialiai sukurtoms socialinių paslaugų agentūroms. Čia kaip geroji praktika žinomi Norvegijos ir Australijos pavyzdžiai.

Vienas svarbiausių agentūrizacijos tendencijos aspektų – viešojo sektoriaus organizacijų orientavimas į rezultatus ir veiklos autonomiją. Ryškiausia šios tendencijos išraiška – susitarimai tarp ministerijų ar ministrų ir įvairių agentūrų, ypač viešosios politikos įgyvendinimo srityje. Paprastai tuose susitarimuose buvo fiksuojama, kad už tam tikrus resursus agentūra įsipareigoja pasiekti konkrečiai apibrėžtų rezultatų, išreiškiamų rezultatų indikatoriais ir dažnai fiksuojamų paslaugų standartuose. Pirmiausia jie paplito JAV, Didžiojoje Britanijoje, Naujojoje Zelandijoje, Kanadoje ir Australijoje, bet dabar naudojami gerokai plačiau, įskaitant kontinentinės Europos šalis. Naujojoje Zelandijoje ministerijų sekretoriai sudarydavo sutartį su ministru – tai kraštutinumas, kurio praktiškai niekas nepakartojo. Tačiau susitarimai su paslaugas teikiančiomis įstaigomis yra dažni. Jungtinė Karalystė pirmiausia pradėjo taikyti tokias sutartis tarp Nacionalinės sveikatos tarnybos ir atskirų ligoninių. Tuo pat metu – devyniasdešimtųjų pradžioje – pradėjo plisti ir paslaugų centrai, kurie atliepė „vieno langelio“ principą ir ideologiją (pavyzdžiui, 1994 m. Prancūzija patvirtino Integruotų paslaugų kaimui centrų programą). Tuo pačiu buvo bandoma spręsti ir dėl fragmentacijos atsirandančią koordinavimo problemą – taip atsirado daug strateginio planavimo iniciatyvų. Svarbi orientacijos į rezultatus dalis – veiklos ir rezultatų rodiklių sistemos, kurios pirmiausia buvo sukurtos viešųjų paslaugų kokybei matuoti.

### 2.3 NAUJASIS VIEŠASIS VALDYMAS KULTŪROJE

Naujasis viešasis valdymas kultūroje nėra naujas dalykas, nes prasidėjo bent prieš dvidešimt metų. Maždaug prieš dešimt metų tai tapo jau tam tikra tendencija, kuria kultūros politika įsitvirtina kaip dar viena (su kitomis lygintina, todėl neišskirtinė) viešoji politika<sup>20</sup>. Svarbu ir tai, kad NVV pavyzdžiai neapsiriboja vien anglosaksiškomis valstybėmis, jų randame ir Skandinavijoje (Danijoje, Suomijoje), Ispanijoje ir net tokioje valstybinio valdymo kultūros politikos modeliu pasižyminčioje šalyje kaip Prancūzija. Kita vertus, NVV ir jo rezultatai bei poveikis kultūros sričiai ir kultūros bei meno įstaigoms yra mažai tyrinėti sistemiškai – literatūros sąrašą sudarytų vos trys pozicijos<sup>21</sup>. Taip iš dalies yra todėl, kad kultūros srityje NVV (trumpai tariant, agentūrizacija ir susitarimais dėl veiklos rezultatų paremtas valdymas) iš visų viešosios politikos sričių atsirado vėliausiai, nes ilgainiui buvo ginčijama konkurencija ir rinkos elementais grįstų valdymo sprendimų nauda didžiaja dalimi viešaisiais finansais išlaikomam viešosios politikos sektoriui. Tačiau dabar galime konstatuoti NVV kultūros politikoje paplitimą. Manoma, kad Europos Sąjungoje po ekonomikos krizės dominuojantis fiskalinės drausmės leitmotyvas didina spaudimą viešajam sektoriui reformuotis ir tapti efektyvesniam, o tai neišvengiamai persiduos ir kultūrai skiriamams viešiesiems finansams per dar didesnę agentūrizaciją ir susitarimais dėl veiklos rezultatų grįstą valdymą (Ulldemolins ir Arostegui, 2013). Be to, nors kultūros politikos modeliai Europos Sąjungoje skiriasi (žr. 2 lentelę), manoma, kad kultūros ir meno įstaigų valdymo ir kontrolės

<sup>20</sup> Apie kultūrą kaip reikšmingą išteklių valstybės ir/arba vietos socialiniam – ekonominiam vystymuisi kalbama jau apie trisdešimt metų.

<sup>21</sup> Joaquim Rius Ulldemolins and Arturo Rubio Arostegui (2013) „The Governance of National Cultural Organisations: Comparative Study of Performance Contracts with the Main Cultural Organisations in England, France and Catalonia (Spain)“, in *International Journal of Cultural Policy*, 19:2, pages 249-269. Šie autoriai kaip du pagrindinius sistemingesnius darbus mini šiuos du šaltinius: Bouckaert, Geert, Verhoest, Koen, and Voets, Joris, 2002. *Beheersovereenkomsten binnen de culturele sector* [Performance contracts in the cultural sector]. Lovaina: Instituut voor de Overheid – Katholieke Universiteit Leuven, o taip pat Coppinger, Nathalie, Joder, Mélanie, Leca, Charlotte, and Dupuit, Jean-Sébastien, 2007. *Rapport sur la tutelle et le pilotage des opérateurs au ministère de la culture* [Report on the supervision and control operators at the Ministry of Culture]. Paris: Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

modeliai konverguoja arba konverguos (žr. 3 lentelę) į rezultatus orientuotos kontrolės tipą, kurio tipinis pavyzdys būtų Jungtinės Karalystės nacionalinių paveldo įstaigų finansavimui ir veiklos rezultatų kontrolei taikoma sistema.

## 2 lentelė. Kultūros politikos tipologija

Kultūros politikos modelis	Kultūros politikos modelio ypatumai	Tipiškos, kultūros politikos modelį reprezentuojančios kultūros ir meno įstaigos
Anglosaksiškas	Kultūrinio gyvenimo reguliacinę aplinką formuoja labiau rinka nei valstybė.	Pelno nesiekiančios, santykinai savarankiškos ir trečiojo (nevyriausybinio) sektoriaus iniciatyva atsiradusios kultūros ir meno įstaigos. Nors jas iš dalies finansuoja valstybė, bet taip pat geba pritraukti reikšmingą rėmėjų finansavimą.
Kontinentinės Europos	KMĮ veiklos taisyklės ir jų veiklą organizuoja centrinė valdžia. Hierarchinis-subordinacinis ryšys tarp Kultūros ministerijos ir kultūros ir meno įstaigų.	Į aukštą kultūrinę meninę vertę orientuotos kultūros ir meno įstaigos. Viešosios įstaigos, dažniausiai priklausančios viešojo administravimo įstaigų sistemai ir labai priklausomos nuo viešųjų finansų šaltinių
Skandinaviškas (Šiaurės šalių)	Vyriausybė nustato kultūros politikos kryptį, paremtą universalizmo ir egalitarizmo vertybėmis. Ryšys tarp valdžios ir KMĮ – organizuojamas per vietos valdžią (savivaldą), nėra dominuojančios institucijos.	Daugiafunkciniai kultūros centrai. Orientacija į vietos kultūrinės reikmės, sąsajos su pelno nesiekiančiomis asociacijomis, dalinis savivaldos ir trečiojo sektoriaus finansavimas.
Viduržemio jūros	Valstybės (valdžios) dominuojamas, mikrovadyba paremtas kultūros ir meno įstaigų valdymas be aiškių arba visiems vienodai taikomų ir skaidrių taisyklių. Ryšiai tarp valdžios institucijų ir KMĮ klientelistiniai ir lobistiniai, piliečiams mažai įdomus KMĮ skiriamų viešųjų finansų panaudojimas.	Panašus į kontinentinės Europos tipą, tik KMĮ yra mažiau kontroliuojamas

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Ulldemolins ir Arostegui (2013) straipsnį

## 3 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų valdymo ir kontrolės modelių tipologija

Kontrolės tipas/ Kultūros politikos tipas <sup>22</sup>	Anglosaksiškas	Kontinentinės Europos modelis
Tiesioginė kontrolė	Katalonijos Vyriausybės Kultūros ir ryšių departamentas ↘	Prancūzijos Kultūros ir ryšių ministerija ↓
Rezultatų kontrolė	Jungtinės Karalystės Menų taryba [scenos ir vizualiųjų menų bei literatūros finansavimas]	Jungtinės Karalystės Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas [Departamentui nepavaldžių viešųjų (paveldo – muziejų, bibliotekų ir kt.) įstaigų finansavimas]

Šaltinis: Ulldemolins ir Arostegui (2013), 5 paveikslas

Ulldemolins ir Arostegui studijos bendroji išvada yra ta, kad NVV diegimui (į rezultatus orientuotam valdymui) kultūros srityje yra reikalingi trys dalykai: a) santykinai aukštas kultūros ir meno įstaigos autonomijos (nuo Kultūros ministerijos ar kitos viešąjį finansavimą teikiančios įstaigos) lygis, b) įstaigos vadovo (arba kolektyvinės vadovybės – valdybos) gebėjimas susitarimą su viešąjį finansavimą skiriančia institucija dėl įstaigos veiklos paversti veiksmingomis vidutinės ar ilgos trukmės įstaigos veiklos strategijomis ir jas, o tuo pačiu ir susitarimus įgyvendinančiais veiksnių planais ir c) kultūros ir meno įstaigos valdyme dominuoti turi įstaigos vadovas, o ne jos meno vadovas – įstaigos valdymo kokybei ir rezultatų pasiekimui turi būti skiriamas ne mažesnis dėmesys, nei kultūros ir meninės veiklos kokybei. Iš Ulldemolins ir Arostegui studijoje aptariamų valstybių tik Jungtinė Karalystė patenkina visas tris sąlygas, todėl joje susitarimai dėl veiklos su

<sup>22</sup> Taip tuos modelius įvardija lentelę sudarę autoriai. Tiksliau būtų apibūdinti ne kaip modelius, o kaip Vyriausybės kultūros ir meno įstaigoms skiriamų finansinių išteklių dalį – taip Jungtinės Karalystės pavyzdys skyla į du: vaizduojamųjų ir scenos menų bei literatūros leidykloms Vyriausybės skiriama dalis nėra absoliučiai dominuojanti, palyginti su visa įstaigų veiklai reikalinga suma, o štai paveldo institucijoms – yra.

kultūros ir meno įstaigomis yra veiksmingas kultūros politikos instrumentas<sup>23</sup>. Prancūzijoje ir Ispanijoje (Katalonijoje) įstaigų meno vadovai dominuoja įstaigų valdyme ir dėl to juntamas pasipriešinimas agentūrizacijai ir įrodymais grįstam valdymui kultūroje. Ribotai šio modelio sėkmei, arba labiau retorinei nei realiai įtakai kultūros įstaigų valdymo kokybei bei rezultatams šiose dviejose valstybėse įtakos turėjo ir santykinai didelė inercija, per mažas dėmesys organizaciniams pokyčiams kultūros įstaigose, finansinių paskatų sistemos susitarimą įgyvendinančioms įstaigoms nebuvimas, o taip pat tai, kad susitarimai ir jų įgyvendinimas nėra vieši (Prancūzijoje) arba apskritai nekontroliuojami arba menkai kontroliuojami (Katalonijoje). Tačiau, kaip jau minėta aukščiau, Prancūzijos ir Katalonijos atvejai, nepaisant ribotos jų sėkmės, bent jau formaliąja dalimi yra artimi Jungtinės Karalystės paveldo institucijų valdyme taikomiems susitarimams dėl įstaigų veiklos. Todėl studijos autoriai daro išvadą, kad dominuojanti kultūros įstaigų valdymo tendencija yra orientacija į rezultatų kontrolę pagrįstą tipą, kuri reprezentuoja Jungtinės Karalystės paveldo institucijų valdymas.

Plačiau apie Jungtinės Karalystės, Suomijos ir Danijos atvejus susitarimų dėl veiklos rezultatų kontekste yra rašoma šios galimybių studijos 6.3 skyriuje.

## 2.4 KULTŪROS STATISTIKOS IR KULTŪROS PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO REIKŠMĖ

Pagrindinis Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų valdymo trūkumas yra tas, kad pavaldžioms įstaigoms nėra formuluojami su Kultūros ministerijos strateginių tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijais susieti tikslai. Šis trūkumas pastebimas sugretinant Kultūros ministerijos strateginio veiklos plano 2013-2015 m. turinį su kultūros įstaigų grupių tipiniais veiklos planais ir ataskaitomis. Jis taip pat pastebėtas valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų veiklos kriterijų tyrime (LIBITOP projekte)<sup>24</sup>. Ministerijos ir, plačiau imant, visos kultūros statistikos ir veiklos rodiklių analizė<sup>25</sup> parodė, kad veiklos vertinimui naudojama per daug produkto ir per mažai rezultato rodiklių<sup>26</sup> bei kad statistinių duomenų rinkimas (per pavaldžias įstaigas) yra decentralizuotas ir nesutvarkytas, skelbiama daug nepalyginamų duomenų arba pernelyg agreguotų (t.y. neskelbiami pirminiai duomenys), kad apie įstaigų veiklos rezultatus aiškesnę nuomonę galėtų susidaryti tiek gyventojai, tiek valdymo sprendimų priėmėjai.

Šiuo metu kultūros ir meno įstaigos neskiria pakankamai dėmesio visuomenės pasitenkinimo jų teikiamų paslaugų kokybe nustatymui<sup>27</sup>. Kultūros įstaigų pildomos veiklos ir statistinių ataskaitų formos yra orientuotos į įstaigos veiklos produktų įvardijimą (pvz., parodų muziejuje skaičius, apsilankymų bibliotekoje skaičius, muziejuose suorganizuotų renginių lankytojų skaičius ir kt.), o ne į lankytojų (vartotojų) pasitenkinimo paslaugomis įvertinimą. Todėl tokių duomenų nėra bibliotekų, muziejų ir teatrų pildomose metinėse statistinėse ataskaitose. Muziejai nėra įpareigoti teikti tokios informacijos ir tipinėje muziejaus veiklos ataskaitos formoje. Kita vertus, pagal muziejų vertinimo nuostatus<sup>28</sup> vienas iš minimalių reikalavimų muziejams yra lankytojų apklausos vykdymas. Nuo 2012 m. Nacionaliniams ir respublikiniams muziejams, kurių steigėja yra Kultūros

<sup>23</sup> Yra vienas rimtas priekaištas Jungtinės Karalystės susitarimų dėl veiklos (arba susitarimų tarp Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamento (ministerijos) ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų finansavimo) sistemai: 74 proc. viešųjų (t.y. ministerijos skiriamų) finansų tenka Didžiojo Londono teritorijai, kurioje gyvena tik 15 proc. Jungtinės Karalystės gyventojų.

<sup>24</sup> Manžuch, Zinaida ir Gintarė Tautkevičienė (2014) *Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimas*.

<https://drive.google.com/file/d/0B2eahNizpAafSjg2SIRBdnZBTnc/edit?pli=1>

<sup>25</sup> ESTEP (2013), *Pasiūlymai bei rekomendacijos dėl Lietuvos kultūros statistikos tobulinimo*.

<sup>26</sup> Daroma išvada, kad produkto lygmens rodikliai yra naudingi (jų rinkimo atsakyti nesiūloma), tačiau nepakankami į rezultatą (t.y. kultūros politikos tikslus) orientuotos veiklos įvertinimui.

<sup>27</sup> Tik penkios įstaigos reguliariai tiria lankytojų pasitenkinimą. Plačiau žr. šios galimybių studijos ketvirtą bei penktą dalis.

<sup>28</sup> LR Kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymas Nr. 429 „Dėl muziejų vertinimo nuostatų patvirtinimo“. <<http://www.lrkmlt/index.php?645594258>>

ministerija, lankytojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimas yra privalomas. Lankytojų nuomonės nustatymui didelė reikšmė skiriama ir Tarptautinės muziejų tarybos kartu su UNESCO išleistame Muziejų vadove<sup>29</sup>.

2012 m. Kultūros ministerijos užsakymu vykdyto tyrimo<sup>30</sup> metu buvo atlikta savivaldybių apklausa apie informacijos šaltinius/informacijos gavimo būdus, kurie suteikia daugiausia naudingos informacijos vertinant kultūros įstaigų paslaugų kokybę. Apklausa parodė, kad kol kas mažai informacijos apie bibliotekų paslaugų kokybę surenkama iš pačių lankytojų. Vertindamos viešųjų bibliotekų ir jų padalinių paslaugų kokybę savivaldybės daugiausia remiasi atsakingų savivaldybės darbuotojų turima informacija, taip pat specialistų atsiliepimais apie paslaugas, periodiniais paslaugų kokybės aptarimais su įstaigų atstovais bei savivaldybei teikiamomis įstaigų metinėmis ataskaitomis. Panašiais šaltiniais remiamasi ir vertinant muziejų veiklą. Mažiausiai panaudojama informacija, gauta iš lankytojų nuomonės apklausų (dėl apklausų stygiaus).

Nuolatinė institucijų paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą yra numatyti *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje*<sup>31</sup>. Antrojo programos tikslo „užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą“ 1 uždavinio 2 krypties aprašyme teigiama, kad „siekiant užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią paslaugų kokybę tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu, bus nuolat vertinama paslaugų kokybė, matuojami pasitenkinimo paslaugomis rodikliai, stebima, kaip paslaugų teikėjai laikosi įsipareigojimų teikti tam tikros kokybės paslaugas, tiriami kintantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai. Kasmet bus atliekamos paslaugų vartotojų apklausos apie paslaugas teikiančias įstaigas, šių apklausų rezultatai viešai skelbiami ir pagal juos reitinguojamos paslaugas teikiančios įstaigos“.

Per keletą pastarųjų metų Kultūros ministerija ar atitinkamas kultūros įstaigas vienijančios asociacijos bei projektai atliko ar užsakė svarbių viešosios nuomonės (reprezentatyvių Lietuvos gyventojų) apklausų. Paminėtinas Lietuvos regionų kultūros būklės tyrimas<sup>32</sup>, projekto „Bibliotekos pažangai“ poveikio vertinimo apklausos<sup>33</sup>, muziejų edukacinės veiklos<sup>34</sup>, valstybinės reikšmės bei apskričių viešųjų bibliotekų lankytojų<sup>35</sup> bei Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimas, kuris užbaigtas 2014 m. balandžio mėn. ES mastu palyginamieji kultūros viešosios nuomonės tyrimai taip pat pradėti vykdyti – pirmasis atliktas 2004 m. (15 tuometinių narių), tuomet 2007 m. ir – 2013 m. Pastarojo tyrimo rezultatai itin aktualūs šios galimybių studijos kontekste, todėl detaliau aptariami 2.4.1 skyrelyje.

## 2.4.1 Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių gyventojų įsitraukimas į kultūrinę veiklą

Dalyvavimo kultūroje apklausos atskleidžia gana skirtingus ES šalių narių gyventojų kultūrinius ir meninius įpročius<sup>36</sup>. Nors apskritai visose šalyse kultūra buvo „vartojama“ žiūrint kultūrinę televizijos laidą ar klausantis kultūrinės laidos per radiją arba skaitant knygas, tačiau ir toks dalyvavimas kultūroje tarp europiečių skiriasi. Pavyzdžiui, per paskutinius 12 mėnesių net 89 proc. švedų žiūrėjo ar klausė bent vieną kultūrinę laidą per TV ar radiją, tačiau Graikijoje tokių gyventojų

<sup>29</sup> International Council of Museums, UNESCO, *Running a Museum: A Practical Handbook*, 2004. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf>>

<sup>30</sup> UAB „BGI Consulting“, Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas, 2012 m. gruodis.

<sup>31</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“.

<sup>32</sup> Socialinių tyrimų institutas, *Regionų kultūros būklės tyrimas: sociologinio tyrimo ataskaita*, Vilnius, 2009.

<sup>33</sup> <http://www.bibliotekospazangai.lt/lt/poveikio-vertinimo-tyrimai/galutinis-poveikio-ivertinimas>

<sup>34</sup> Lietuvos muziejų asociacijos užsakymu, Vilmorus (2012) *Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo ir mokinių ir mokytojų poreikių tyrimas*.

<sup>35</sup> Manžuch, Zinaida ir Gintarė Tautkevičienė (2014) *Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimas*.

<sup>36</sup> Šioje dalyje aptariami gyventojų apklausų duomenys. Special Eurobarometer 399. *Cultural Access and Participation*. Fieldwork: April – May 2013, publication: November 2013.

buvo tik 54 proc. Atitinkamai bent vieną knygą skaitė 90 proc. švedų ir tik 40 proc. portugalų. Šie ir kiti skirtumai tarp skirtingų ES šalių narių bei ES vidurkis pavaizduoti 4 lentelėje.

Lentelė taip pat atskleidžia, kad trečiojoje vietoje pagal populiarumą kultūrinių veiklų sąrašė buvo istorinių objektų lankymas – vidutiniškai kas antras ES gyventojas bent kartą per paskutinius 12 mėnesių aplankė tokį objektą, beveik tiek pat – buvo kine, du iš penkių ES gyventojų buvo koncerte ir aplankė muziejų/ galeriją. Kas trečias ES gyventojas lankėsi viešojoje bibliotekoje ir buvo teatre ir vienas iš penkių ES gyventojų buvo operos, baleto ar šokio spektaklyje.

#### 4 lentelė. ES šalių gyventojų dalis, per paskutinius 12 mėn. dalyvavusių įvairiose kultūrinėse veiklose, %

	Žiūrėjo/ klausė kultūrinę TV/radijo laidą	Skaitė knygą	Aplankė istorinį objektą	Ėjo į kiną	Buvo koncerte	Aplankė muziejų/ galeriją	Lankėsi viešojoje bibliotekoje	Buvo teatre	Buvo operoje/ balete/ šokio spektaklyje
<b>EU28</b>	<b>72</b>	<b>67</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>18</b>
BE	72	65	51	54	36	40	37	32	22
BG	71	55	41	29	30	26	18	24	11
CZ	70	71	60	47	36	37	28	36	15
DK	86	82	73	76	60	62	63	38	25
DE	74	79	63	54	45	44	23	30	19
EE	86	78	59	46	54	46	47	45	25
IE	70	74	54	61	43	40	45	31	17
EL	54	50	22	36	23	16	10	24	9
ES	74	60	48	49	31	29	33	21	15
FR	85	73	54	63	33	39	33	21	25
IT	60	56	41	53	26	30	24	24	17
CY	59	54	31	30	30	18	8	23	9
LV	83	72	60	43	55	49	39	43	24
LT	80	66	53	41	51	39	35	34	23
LU	81	76	59	61	52	49	17	35	29
HU	57	60	33	33	26	28	19	20	10
MT	77	55	53	51	32	37	29	24	18
NL	84	86	71	70	51	60	45	53	23
AT	62	73	57	59	52	42	22	40	18
PL	61	56	36	40	22	24	26	16	10
PT	61	40	27	29	19	17	15	13	8
RO	59	51	33	20	25	21	17	15	11
SI	77	67	52	43	50	36	48	33	15
SK	77	68	49	40	40	31	26	30	15
FI	75	75	47	50	47	40	66	42	17
SE	89	90	79	74	61	76	74	53	34
UK	77	80	65	61	37	52	47	39	22
HR	63	56	37	34	36	29	31	22	12

Šaltinis: Eurobarometer.

\* ES vidurkis perskaičiuotas iš ES27 į ES28, pridėdant Kroatiją.

Lietuvos gyventojų kultūrinio aktyvumo statistika yra gana pozityvi, lyginant ją su kitomis ES šalimis. Praktiškai visose minėtose kultūrinėse veiklose jie yra šiek tiek aktyvesni nei vidutinis statistinis ES gyventojas (išskyrus lankymąsi kine). Kita vertus, kaip rodo palyginimas su artimiausiais kaimynais, Lietuvą lenkia Latvija ir Estija, tačiau Lenkija gana stipriai atsilieka beveik visose veiklose, išskyrus apsilankymus kine (žr. 2 paveikslą).



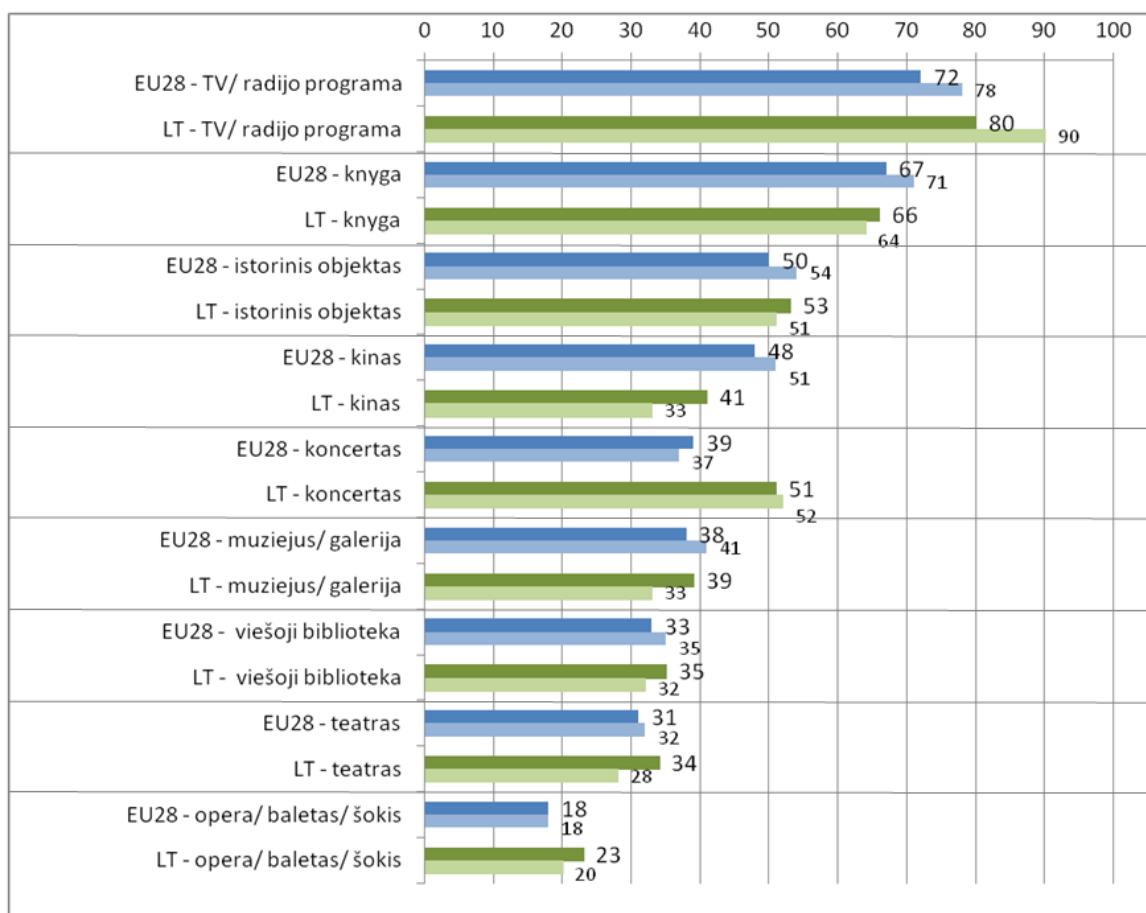
### 5 lentelė. Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Lenkijos gyventojų dalis, dalyvavusi įvairiose kultūrinėse veiklose, %

	Žiūrėjo/ klausė kultūrinę TV/radijo laidą	Skaitė knygą	Aplankė istorinį objektą	Ėjo į kiną	Buvo koncerte	Aplankė muziejų/ galeriją	Lankėsi viešojoje bibliotekoje	Buvo teatre	Buvo operoje/ balete/ šokio spektaklyje
EU28	72	67	50	48	39	38	33	31	18
LT	80	66	53	41	51	39	35	34	23
LV	83	72	60	43	55	49	39	43	24
EE	86	78	59	46	54	46	47	45	25
PL	61	56	36	40	22	24	26	16	10

Šaltinis: Eurobarometer.

Toks kultūros tyrimas buvo atliktas ir 2007 m. Duomenų palyginimas rodo, jog per šešerius metus kultūriniai ir meno europiečių įpročiai keitėsi gana nedaug, tačiau labiau neigiama linkme. ES gyventojų, kurie bent kartą per paskutinius 12 mėnesių užsiėmė minėtomis veiklomis, dalis nežymiai (1-6 proc. punktais) sumažėjo, išskyrus lankymąsi teatre ar operos, baleto ar šokio spektakliuose, kuris išliko toks pat, bei lankymąsi koncertuose, kuris minimaliai padidėjo. Lietuvoje šiuo laikotarpiu fiksuojama daugiau teigiamų pokyčių – vidutinis aktyvumo procentas padidėjo visose veiklose 2-8 procentiniais punktais, išskyrus apsilankymą koncerte (sumažėjo vienu procentiniu punktu) ir TV ar radijo laidos žiūrėjimą/ klausimą (sumažėjo 10 procentinių punktų).

### 2 paveikslas. Lietuvos ir ES dalyvavimo kultūrinėse veiklose vidurkių palyginimas 2007 ir 2013 m., %



Šaltinis: Eurobarometer.

\* Tamsesnės spalvos stulpeliai žymi procentą 2013 m., šviesesnės – 2007 m.

Skirtingo laikotarpio apklausų duomenų palyginimas rodo ir gyventojų įsitraukimo į kultūrą lygio intensyvumą. Tolimesnė lentelė atskleidžia, kaip dažnai per paskutinius 12 mėn. Lietuvos gyventojai užsiėmė minėtomis veiklomis. Matyti, jog didžioji dalis tų, kurie žiūrėjo ar klausė kultūrinės laidos per TV/ radiją, tai darė daugiau nei 5 kartus, taip pat didžioji dalis iš bent kartą

skaičiusių knygą ar apsilankiusių viešojoje bibliotekoje, tai darė taip pat dažnai. Kitomis kultūrinėmis veiklomis Lietuvos gyventojai 2013 m. užsiėmė šiek rečiau – 1-2 kartus aplankė istorinį objektą, buvo koncerte, kine, muziejuje ar galerijoje, apsilankė teatre ar operos/ baletos/ šokio spektaklyje.

**6 lentelė. Lietuvių aktyvumas dalyvaujant įvairiose kultūrinėse veiklose 2013 m., %**

	1-2 kartus	3-5 kartus	5+ kartų	nesilankė/ nežiūrėjo
TV/radio programa	13	12	55	18
knyga	17	11	38	33
istorinis objektas	31	10	12	47
koncertas	33	12	6	49
kinas	20	10	11	59
muziejus/galerija	28	6	5	60
viešoji biblioteka	9	7	19	64
teatras	24	6	4	66
opera/ baletas/ šokis	17	4	2	76

Šaltinis: Eurobarometer.

\* ne visose eilutėse procentai susideda į 100 proc., kadangi tarp respondentų buvo 1-2 proc. negalėjusių pasirinkti konkretaus atsakymo varianto.

ES gyventojų atsakymai buvo perskaičiuoti į kultūrinės praktikos indeksą, kuriame išskiriama labai aukšta, aukšta, vidutinė ir žema kultūrinė praktika pagal kiekvieno gyventojų išsitraukimo į minėtas veiklas dažnumą (kuo dažniau į kiekvieną veiklą, tuo aukštesnė indekso reikšmė). Šio indekso duomenys apibendrinti toliau pateikiamame paveiksle. Labai aukšta ir aukšta kultūrinė praktika būdinga Švedijai, Danijai ir Olandijai, toliau rikiuojasi Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Liuksemburgas, Estija, Suomija. Lietuva, kurioje 4 proc. gyventojų su labai aukšta, 18 proc. su aukšta, 55 proc. su vidutine ir 23 proc. su žema kultūrine praktika, pakliūna į sąlyginį trečiąjį bloką kartu su Slovėnija, Airija, Vokietija ir Latvija. Likusiose šalyse mažėja gyventojų su labai aukšta ir aukšta kultūrine praktika ir daugėja gyventojų su žema kultūrine praktika. Daugiausiai tokių asmenų gyvena Graikijoje ir Portugalijoje (atitinkamai 63 ir 59 procentai).

**3 paveikslas. ES šalių gyventojų kultūrinės praktikos indeksas, proc.**



Šaltinis: Eurobarometer.



Priežastys, kodėl ES gyventojai kultūrinėmis veiklomis neužsiėmė arba užsiėmė rečiau, gana panašios dėl visų analizuojamų veiklų. Tai daugiausiai interesų arba laiko trūkumas. Lietuvos (kaip ir kai kurių kitų ekonomiškai silpnėsių šalių) gyventojai taip pat dažniausiai minėjo šias priežastis dėl tokių veiklų, kaip lankymasis teatre, koncerte, operoje/ balete/ šokio spektaklyje ar kine, ir aukštą kainą. Mažesnis įsitraukimas į kultūrinės veiklas buvo labiau būdingas bedarbiams, žemesnio išsilavinimo, vyresnio amžiaus asmenims.

ES gyventojai taip pat atsakė į klausimus apie savo įsitraukimą į aktyvią meninę veiklą. Dauguma gyventojų (62 proc.) tokia veikla neužsiėmė, tačiau po 10-13 proc. gyventojų atsakė, jog šoko, kūrė filmus/ fotografavo, dainavo arba užsiėmė skulptūra/ tapyba/ piešimu/ rankdarbiais, dar mažesnė dalis užsiėmė kita aktyvia menine veikla. Vis dėlto statistika atskirose šalyse atskleidžia labai įvairų įsitraukimą į aktyvias menines veiklas. Mažiausiai neįsitraukusių į jokią veiklą buvo Danijoje (tik 26 proc.), daugiausiai – Bulgarijoje (86 proc.). Lietuva šiuo statistiniu pjūviu yra žemiau ES vidurkio – 71 proc. Lietuvos gyventojų neįsitraukė į jokias aktyvias menines veiklas.

#### 4 paveikslas. ES šalių gyventojų, kurie nebuvo įsitraukę į jokias aktyvias menines veiklas, dalis 2013 m., %

EU 27	62												
DK	26	SE	32	NL	42	EE	50	SK	62	LT	71	IT	80
		FI	37	LU	43	BE	54	CZ	63	EL	74	MT	82
				FR	49	AT	56	CY	67	RO	74	BG	86
				SI	49	DE	58	ES	68	PT	78		
						LV	58	PL	68	HU	79		
						IE	59			HR	79		
						UK	59						

Šaltinis: Eurobarometer.

Apibendrinant apklausos duomenis, galima teigti, jog Europos Sąjungoje kultūrinėse veiklose dalyvauja didelė dalis gyventojų, nors per paskutinius šešerius metus tokių gyventojų dalis šiek tiek sumažėjo. Tačiau galima manyti, jog tai vis dar praėjusios ekonominės krizės pasekmė ir kultūrinis dalyvavimas netrukus vėl augs. Daugiausiai į kultūrinės veiklas įsitraukė Skandinavijos šalių ir Olandijos gyventojai, mažiausiai – kai kurių Pietų ir Rytų Europos valstybių (Graikijos, Kipro, Portugalijos, Rumunijos, Bulgarijos, Vengrijos) gyventojai.

Šiame kontekste Lietuva Europoje yra vidutiniokė, kurioje, nepaisant mažėjimo ES mastu, per 2007-2013 metus dalyvavimas kultūroje augo. Lietuvai vytiis daugumą kaimynių Europoje būtų svarbu tik vienu aspektu – įsitraukimu į aktyvias menines veiklas.

Įdomu, jog didžiausias mažėjimas ir ES mastu, ir Lietuvoje buvo fiksuojamas dėl kultūrinių laidų žiūrėjimo per TV ar klausymo per radiją, nors ši veikla ir liko pagrindiniu dalyvavimo kultūroje būdu.

Be skirtumų tarp valstybių, apklausos duomenys atskleidė ir skirtumus tarp įvairių visuomenės grupių. Anksčiau nustoję mokyti (nesiekiantys aukštojo ar aukštesniojo mokslo), bedarbiai, vyresni asmenys rečiau linkę dalyvauti kultūrinėse veiklose, todėl siekiant apskritai didinti įsitraukimą į kultūrą ir menus Europoje ir Lietuvoje svarbu daugiau dėmesio skirti būtent šioms visuomenės grupėms.

### 2.4.2 Lietuvos gyventojų kultūriniai įpročiai

Eurobarometro tyrimai yra svarbūs dėl galimybės pasilyginti su įvairiomis šalimis, tačiau yra metodologiškai tobulintini<sup>37</sup>, nes nėra visiškai tikslūs. Be to, šalies gyventojų kultūriniais

<sup>37</sup> Europos Komisijos užsakymu pasiūlymus dėl valstybių narių renkamos kultūros statistikos (kurios svarbi, nors ne vienintelė sudedamoji dalis yra gyventojų kultūrinių įpročių tyrimas) 2012 m. pateikė prie Eurostato veikusi ESSnet-Culture ekspertų grupė.

įpročiams aprašyti reikia ne tik tikslesnio, bet ir išsamesnio klausimyno. 2014 m. Kultūros ministerijos užsakymu atliktas išsamus ir visiškai su ESSnet-Culture grupės rekomendacijomis suderintas bei metodologiškai patobulintas *Lietuvos gyventojų dalyvavimo ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimas* šiai galimybių studijai, Kultūros ministerijai bei jai pavaldžioms ir nacionalinėms įstaigoms yra svarbus dėl kelių priežasčių.

Pirma, jis detalai, pagal įvairias Lietuvos gyventojų socialines ir demografines charakteristikas ištyrė (vyresnių nei 15 m.) Lietuvos gyventojų dalyvavimą įvairiose kultūrinėse veiklose, įskaitant savanoriavimą bei kultūros vartojimą (įskaitant ir virtualų), todėl prilygintinas Lietuvos gyventojų kultūros surašymui. Antra, tyrime buvo sudaryta Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūroje ir jos vartojimo tipologija: a) ribojami, bet kultūra besidomintys senjorai (6%), b) nusivylę ir apatiški kultūrai (22%), c) masinės kultūros vartotojai (36%), d) aktyvūs kultūros mylėtojai ir puoselėtojai (24%), e) vartojantis, bet ribotai kultūroje dalyvaujantis jaunimas (12%). Šių tipų išskyrimas bei aprašymas pagal socialines-demografines charakteristikas ir socialines bei vertybine nuostatas turėtų būti naudingas įstaigoms ir ministerijai taikliau parinkti galimas veiklos kryptis, ypač dėl ribotai kultūroje dalyvujančių ir ja besidominčių (vartojančių) grupių. Trečia, nedalyvavimo kultūroje priežasčių analizė leidžia labiau realistiškai nustatyti galimų naujų lankytojų (vartotojų) lauką, t.y. potencialą aktyvesnei kultūros bei meno įstaigų veiklai. Kaip matyti iš žemiau lentelėje pateikiamų tyrimo rezultatų bei prognozių laikotarpiui iki 2020 m., jis nėra beribis.

**7 lentelė. Lietuvos gyventojų kultūros vartojimas pagal kultūros ir meno sritis 2014 m. ir vartojimo prognozė (rekomenduojamos siektinos reikšmės) 2017 ir 2020 m.**

	Rodiklio reikšmė 2014 m.	Tyrėjų prognozuojama rodiklio reikšmė 2017 m.	Tyrėjų prognozuojama rodiklio reikšmė 2020 m.
<b>Gyventojai (≥15 m.), [per pastaruosius 12 mėn.] vartoję kultūros produktus, proc.</b>	<b>99,96</b>	Šio bendrojo rodiklio reikšmė 2017 ir 2020 m. neprognozuojama, nes 2014 m. praktiškai visi Lietuvos gyventojai per pastaruosius 12 mėn. vartojo bent vieną kultūros produktą bent vieną sykį.	
Gyventojai (≥15 m.), [per pastaruosius 12 mėn.] vartoję kultūros produktus, proc. [srityje]			
<b>Scenos menai</b> (lankęsi scenos meno renginiuose, proc.)	<b>57,5</b>	<b>59,8</b>	<b>64,5</b>
<b>Architektūra, vaizduojamieji menai ir amatai</b>	<b>28,0</b>	<b>31,9</b>	<b>39,8</b>
<b>Paveldas</b> (aplankę kultūros paveldo objektą, proc.)	<b>57,6</b>	<b>59,7</b>	<b>63,9</b>
<b>Knygos ir spauda</b> (skaitę popierinę ar elektroninę knygą, proc.)	<b>63,1</b>	<b>67,4</b>	<b>76,1</b>
<b>Bibliotekos</b> (lankęsi bibliotekoje, proc.)	<b>36,7</b>	<b>40,6</b>	<b>48,4</b>
<b>Filmai ir video</b> (lankęsi kine ar kino festivalyje, proc.)	<b>35,1</b>	<b>36,9</b>	<b>40,6</b>
<b>Radijai, TV ir internetas</b> (žiūrėję ar klausęsi scenos meno renginių įrašų, proc.)	<b>79,3</b>	<b>81,4</b>	<b>85,5</b>

Šaltinis: Kultūros ministerijos užsakymu SIC ir ESTEP Vilnius atlikto *Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita*, Vilnius, 2014 m. balandžio 22 d., psl. 204.

**8 lentelė. Kultūros veiklose linkusių dalyvauti Lietuvos gyventojų dalis nuo visų vyresnių nei 15 m. Lietuvos gyventojų (proc.) 2014 m. bei rekomenduojamos siektinos šio Kultūros ministerijos veiklos vertinimo rodiklio reikšmės pagal kultūros ir meno sritis 2020 m.**

	2014 m. reikšmė			Prognozė dėl 2020 m. reikšmės		
	Linke			Linke		
	Dalyvauja	Nedalyvauja	Iš viso	Dalyvauja	Nedalyvauja	Iš viso
<b>Bendrasis rodiklis:</b> Gyventojai (≥15 m.), linkę dalyvauti kultūrinėse veiklose, proc.	37,2	18,5	<b>55,7*</b>	Šių sudedamųjų bendrojo rodiklio dalių tyrėjai neprognozavo		
Gyventojai (≥15 m.), linkę dalyvauti kultūrinėse veiklose [kultūros srityje], proc.						
<b>Scenos menai</b>	12,90	16,50	<b>29,40</b>	18,4	13,9	<b>32,3</b>
<b>Architektūra, vaizduojamieji</b>	21,00	11,30	<b>32,30</b>	24,8	9,1	<b>33,9</b>

<b>menai ir amatai</b>						
<b>Paveldas</b>	13,10	6,80	<b>19,90</b>	15,4	6,2	<b>21,6</b>
<b>Knygos ir spauda</b>	6,90	4,50	<b>11,40</b>	8,4	4,3	<b>12,7</b>
<b>Bibliotekos</b>	2,10	8,00	<b>10,10</b>	4,8	7,0	<b>11,8</b>
<b>Filmai ir video</b>	2,60	6,30	<b>8,90</b>	4,7	5,9	<b>10,6</b>
<b>Internetas</b>	3,20	4,90	<b>8,10</b>	4,8	4,6	<b>9,4</b>

Šaltinis: Kultūros ministerijos užsakymu SIC ir ESTEP Vilnius atlikto Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita, Vilnius, 2014 m. balandžio 22 d., psl. 206.

**Paaškinimas:** Dalyvavimas bibliotekų veikloje suprantamas kaip savanoriškas darbas bibliotekose ir/arba savanoriavimas knygų rinkimo bibliotekoms akcijų metu, filmų ir video srityje - sukūrę nors vieną filmą ar video (neįskaitant šeimos ar atostogų filmavimų); dalyvavimas kultūrinėse interneto veiklose – kaip ką nors sukūrę internete - internetinį puslapį, žaidimą, blogą, paveldo veiklose – daiktų kolekcionavimas, istorinių ar genealoginių įrašų paieška, dalyvavimas archeologiniuose kasinėjimuose.

**Pastaba:**

\* įskaitant ir savanorišką darbą bibliotekose ir savanoriavimą knygų rinkimo bibliotekoms akcijų metu kaip dalyvavimą bibliotekų veikloje (kitoms kultūros sritis savanoriavimo veiklos į šį bendrąjį rodiklį ir dalinių rodiklių reikšmes nebuvo įskaičiuotos).

Šio prognozavimo metodologija ir apskaičiuotos prognostinės reikšmės turėtų būti naudingos tiek ministerijai, tiek įstaigoms bandant įvertinti galimus lankytojų srautus atskirose įstaigose. Ji, beje, šioje galimybių studijoje yra pritaikyta muziejams (žr. 5.3.7 skyrelį).

Galiausiai, minėtasis tyrimas įdomus tuo, kad bando atsakyti į klausimą, ar iš tiesų dalyvavimas kultūroje ir jos vartojimas iš tiesų prisideda prie tapatybės bei su ja susijusio visuomeniškai pageidaujamo elgesio, kaip kad norėtų Lietuvos (bet ne tik) kultūros politikos formuotojai, ar atvirkščiai, susiformavusi tapatybė nulemia dalyvavimą kultūroje ir jos vartojimą.. Pastebėtina tai, kad Lietuvos kultūros ir meno įstaigų veiklos planuose šis kultūros indėlis į kultūrinių įpročių formavimąsi yra tik deklaratyvus (manyta, kad formaliai atsižvelgiant į Kultūros ministerijos pageidavimą) ir be jokio paaiškinimo ir įrodymų, kad taip iš tiesų yra. Atrodo, kad vyraujanti nuomonė, paremta tyrimų išvadomis, yra ta, kad formaliojo švietimo programų kokybė ir lygios mokinių galimybės jomis pasinaudoti įtakos kultūriniam įpročiams (dalyvavimo ir vartojimo) susiformuoti turi daugiau nei kultūrinė visuomeninio elgesio pakeitimą kultūros priemonėmis.<sup>38</sup> Lietuvos tyrime nustatyta aiški koreliacija tarp kultūros vartojimo (ir dar didesnė – tarp dalyvavimo kultūroje) ir socialinio kapitalo, tačiau aiškios ir vienareikšmiškos išvados apie priežastingumo kryptį tarp šių reiškinių tyrimo ataskaita nepateikia.

<sup>38</sup> Žr. Bamford, A. (2012) *Main trends in policies for widening access to culture*. On behalf of the European Expert Network on Culture produced for the OMC group on Inclusive Culture. Šiame straipsnyje (apžvalgoje) pastebima, kad atskirose valstybėse narėse eksperimentai su ‚kultūros čekiu‘ jaunimui (t.y. tam tikra kiekvienam asmeniui skiriama suma, kurią jis/ji gali išleisti oficialiai patvirtintų (ar tam tikslui atrinktų) kultūros prekių/paslaugų tiekėjų prekėms/paslaugoms pirkti) nepasiteisino. Jis paskatino pasiūlą, t.y. menų ir kultūros veiklų jaunimui rinką, tačiau nesprendžia nei lygios prieigos problemos, nei norimų pokyčių įsitraukimo į kultūros ir kūrybinę veiklą ir dalyvavimo joje. Bamford pateikia Norvegijos patirtį, kuri rodo, kad lygios prieigos problema efektyviau sprendžiama per aukštos kokybės kultūros (patirties) pasiūlos pateikimą per privalomą formalaus švietimo programą..

### 3 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KONTROLĖ

Vertinimas<sup>39</sup> pradedamas esamos situacijos analize – aprašoma vertinimo eiga ir metodika bei šiuo metu Kultūros ministerijos vykdomos įstaigų veiklos kontrolės aprašu. Toliau pateikiami vertinimo metu nustatyti pastebėjimai - aprašyti KM vykdomos įstaigų veiklos kontrolės iššūkiai bei tobulintinos sritys. Galiausiai pateikiamos rekomendacijos - aprašytos siūlomos tolimesnės KM vykdomos įstaigų veiklos kontrolės efektyvumo didinimo kryptys.

Rengiant šį dokumentą buvo peržiūrėti KM ir KMĮ vidaus dokumentai (taisyklės bei teisės aktai, reglamentuojantys KMĮ veiklą ir Kultūros ministerijos veiklą KMĮ atžvilgiu), Valstybės kontrolės ir Kultūros ministerijos vidaus audito atliktų susijusių auditų KM ir KMĮ išvados ir rekomendacijos. Taip pat buvo atlikti interviu su atsakingais Kultūros ir Finansų ministerijų darbuotojais (žr. 3 priedą).

KM atliekamo KMĮ veiklos kontrolės efektyvumo vertinimas apėmė šias pagrindines veiklos kontrolės sistemos sritis:

- veiklos kontrolės sistemos struktūrą, jos dalyvius bei jų funkcijas ir atsakomybes;
- veiklos kontrolės tikslus;
- veiklos kontrolę atliekančių darbuotojų kompetenciją;
- veiklos kontrolės efektyvumo rodiklius;
- užduočių, susijusių su veiklos kontrolės įgyvendinimu, planavimą;
- veiklos kontrolės užduočių įgyvendinimą;
- rekomendacijų, skirtų KMĮ, įgyvendinimą;
- veiklos kontrolės efektyvumo vidinį vertinimą, atliekamą KM vidaus audito skyriaus.

Atliekant veiklos kontrolės užduočių įgyvendinimo vertinimą buvo analizuota, kaip Kultūros ministerijos veiklos kontrolė apima šias sritis:

- KMĮ veiklos procesų efektyvumą ir produktyvumą;
- įstatymų ir poįstatyminių aktų, KM ir KMĮ priimtų taisyklių laikymąsi;
- rizikos valdymo efektyvumą;
- KMĮ turto apsaugą.

#### 3.1 VEIKLOS KONTROLĖS VERTINIMO EIGA IR METODIKA

Siekiant suformuoti KM vykdomos KMĮ veiklos kontrolės efektyvumo didinimo rekomendacijas, buvo atlikta esamos situacijos analizė.

Analizės metu buvo remtasi šiais teisės aktais ir dokumentais:

- Lietuvos Respublikos strateginio planavimo metodika;
- Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu;
- Kultūros ministerijos veiklos planavimo tvarkos aprašu;
- Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2014-2016 m. vidaus audito poreikio įvertinimu ir rizikos analize pagal audituotinus subjektus.

Vertinimo metu susitikome su Kultūros ministerijos atstovais bei diskutavome su Finansų ministerijos Vidaus audito ir finansų kontrolės metodologijos ir priežiūros skyriaus darbuotojais: rinkome duomenis apie KM ir KMĮ strateginio planavimo procesą, veiklos rodiklius bei veiklos kontrolę. Lyginant esamą veiklos kontrolę su kitų Europos šalių (Suomijos, Švedijos, Vokietijos) praktika buvo identifikuotos KM vykdomos KMĮ veiklos kontrolės tobulintinos sritys. Remiantis geriausia veiklos kontrolės praktika, taip pat naudojant Deloitte tipinių viešojo administravimo organizacijų veiklų žemėlapi (angl. *Value Map*), buvo suformuotos KM vykdomos veiklos kontrolės tobulinimo galimybės bei atitinkamos rekomendacijos.

<sup>39</sup> Šį vertinimą atliko UAB Deloitte Lietuva verslo konsultavimo vadovas, tarptautinis atestuotas vidaus auditorius Gediminas Minkus.

## 3.2 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KONTROLĖS APRAŠAS

---

Veiklos valdymas organizacijoje yra nuolatinis ciklas, sudarytas iš keturių elementų: planavimo, vykdymo, stebėsenos ir koregavimo. Šie etapai yra kompleksinio veiklos valdymo dalys ir yra neatsiejami vienas nuo kito. Todėl, pavyzdžiui, veiklos valdymo stebėseną neturi būti analizuojama kaip atskiras objektas, o kaip viena iš sudėtinių veiklos valdymo dalių.

### 3.2.1 Kultūros ir meno įstaigų veiklos planavimas

2002 m. patvirtinta ir 2010 m. atnaujinta LR Strateginio planavimo metodika nustato strateginio planavimo sistemą ir principus, strateginio planavimo dokumentų (strategijų, programų, strateginių veiklos planų) ir metinio veiklos plano rengimo tvarką, taip pat strateginio planavimo įgyvendinimo stebėseną, vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus.

Remdamasi šia metodika, KM rengia trejų metų trukmės strateginį veiklos planą, apimantį ir KMĮ veiklą. Šis planas kasmet yra atnaujinamas. Rengdama strateginį veiklos planą, KM kartu su KMĮ išanalizuoja ir įvertina aplinką ir išteklius, suformuluoja savo misiją, numato strateginius tikslus ir jų siekimo būdus. KM veikla yra planuojama atsižvelgiant į patvirtintą Vyriausybės programą ir Vyriausybės prioritetus, Valstybės pažangos strategiją bei kitų su strateginiu planavimu susijusių dokumentų nuostatas.

KM misijai įgyvendinti nustatomi ministerijos strateginiai tikslai, o jiems įgyvendinti rengiamos atitinkamos programos. Kiekvienos programos tikslas nusako rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Programos tikslai yra susiję su KM paskirtimi ir jos strateginiais tikslais. Kiekvienos programos tikslams įgyvendinti suformuluojami atitinkami uždaviniai, o uždaviniams įgyvendinti numatomos atitinkamos priemonės. Tokiu būdu sudaroma tikslų hierarchija.

KMĮ dalyvauja KM strateginio veiklos plano rengime<sup>40</sup> ir yra atsakingos už tam tikras ministerijos vykdomas priemones, kurios yra įtraukiamos į KMĮ metinius veiklos planus.

### 3.2.2 Kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolė

Už KMĮ įstaigų veiklos kontrolę KM daugiausia yra atsakingi Strateginio planavimo ir kontrolės departamentas bei Vidaus audito skyrius, taip pat KMĮ kuratoriai. Strateginio planavimo ir kontrolės departamento atsakingi darbuotojai bei KMĮ kuratoriai KMĮ įstaigų veiklos kontrolę atlieka kas metus lygindami metinėje veiklos ataskaitoje pateiktus pasiektus rodiklius su metiniame veiklos plane numatytais rodikliais. Vertinimo kriterijams yra nurodyti matavimo kriterijai, jų faktinės reikšmės ir palyginimas su planuota vertinimo kriterijų reikšme (įvykdymo rezultatas procentais). Daugelio vertinimo kriterijų įgyvendinimo reikšmės kasmet yra lygios 100% arba net šį rodiklį viršija. Toks tikslų pasiekimas rodo, kad KMĮ maksimaliai pasiekia savo tikslus, tačiau tuo pačiu kyla klausimas, ar tikrai gerai yra įvertintos siektinos vertinimo kriterijų reikšmės ar galbūt yra parenkami tokie vertinimo kriterijai, kuriuos lengviausia pasiekti.

Kasmet atliekamas rodiklių reikšmių pasiekimo palyginimas yra gana formalus KMĮ vadovybės atsiskaitymo už praėjusius metus įvertinimas, nes jis yra menkai naudojamas KMĮ nuolatinei veiklos kontrolei ir valdymo sprendimams priimti, kadangi pasiektų rodiklių jau nebegalima įtakoti, nes būna pasibaigęs ataskaitinis laikotarpis. Kalbant apie įstaigų ministerijai teikiamų duomenų panaudojimą KMĮ veiklos planavimo tobulinimui, galimybių studijos rengėjams nėra žinomas nė

---

<sup>40</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. birželio 6 d. įsakymu Nr. IV-448 patvirtinto Kultūros ministerijos veiklos planavimo tvarkos aprašo 15 ir 38 punktai (KMĮ pareigas planų įgyvendinimo stebėsenoje reglamentuoja aprašo 42 punktas, o metinių ataskaitų rengimą bei teikimą – 48 punktas).



vienas atvejis, kad ministerija KMĮ atžvilgiu stebėsenos duomenų pagrindu būtų priėmusi kokį nors valdymo sprendimą<sup>41</sup>.

KM Vidaus audito skyrius reguliariai audituoja KMĮ, didžiausią dėmesį skirdamas finansų ir turto valdymo, korupcijos prevencijos bei viešųjų ir privačių interesų galimo konflikto sritims. Vidaus audito skyriaus parengtas rekomendacijos Kultūros ministro įsakymu yra teikiamos KMĮ vadovybei. Apie 1 proc. reikšmingų rekomendacijų lieka neįgyvendintomis, tačiau sankcijų (nuobaudų) už rekomendacijų neįgyvendinimą iki šiol nebuvo skirta.

2014 m. spalio-lapkričio mėn. galimybių studijos rengėjai surengė Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausą, kurios metu į klausimus dėl įstaigų valdymo atsakė 29 iš 45 ministerijai pavaldžių ir nacionalinių įstaigų vadovų. Klausimynas ir atsakiusiųjų įstaigų sąrašas yra pateikiamas šios galimybių studijos 2 priede. Iš atsakiusiųjų į klausimą, tik viena įstaiga teigė įgyvendinusi ne visas Kultūros ministerijos jai teikiamas rekomendacijas<sup>42</sup>, o dar viena teigė to nepadariusi praeityje, bet jau pasitaisiusi. Peršasi išvada, kad reikšmingų vidaus audito rekomendacijų neįgyvendino į klausimyno klausimus neatsakiusios įstaigos.

Kultūros ministro 2013 m. gegužės 22 d. įsakymu Nr. IV-367 „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos reguliavimo srityje esančių biudžetinių įstaigų, valstybės įmonės ir uždarosios akcinės bendrovės veiklos koordinavimo“ kiekvienos KMĮ kuravimas buvo priskirtas konkrečiam Kultūros ministerijos valstybės tarnautojui, tačiau kuratorių pareigybiniai nuostatai nėra aiškiai apibrėžti ir kuratoriai savo atsakomybės ribas traktuoja skirtingai: pareigybinuose nuostatuose nėra aiškiai suformuluota, kad minėti kuratoriai yra atsakingi ne tik už dokumentų apie KMĮ kaupimą, bet privalo būti aktyviais organizatoriais ir iniciatoriais sprendžiant kuruojamų įstaigų įvairaus pobūdžio problemas ir klausimus. Šiuo metu kuratoriai turi galimybę elgtis individualiai ir taip, kaip jiems patogiau. Interviu metu atsakingi Kultūros ministerijos darbuotojai teigė, kad iniciatyvūs kuratoriai gilinasi, derina, diskutuoja klausimus su ministerijos finansininkais, teisininkais bei KM Vidaus audito skyriumi, o kiti yra tik pasyvūs stebėtojai, deleguojantys problemas spręsti kitiems, argumentuodami tuo, kad tai ne jų kompetencija ar atsakomybės sritis.

Ministerijos kuratoriams yra privaloma dalyvauti rengiant metinius KMĮ veiklos planus, tačiau nėra formaliai reglamentuota kuratorių atsakomybė, susijusi su KMĮ veiklos kontrole.

### 3.2.3 Kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolės vertinimas įstaigų požiūriu bei kokybės vadyba įstaigose

Aukščiau jau minėtoje Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausoje be kita ko buvo klausama, kaip įstaigos vertina ministerijos atliekamą veiklos kontrolę ir ką ir kaip Kultūros ministerija galėtų tobulinti dėl kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolės. Atsakymų į šiuos klausimus rezultatai yra pateikiami žemiau.

---

<sup>41</sup> Vienintelis galimybių studijos rengėjams žinomas ministerijos valdymo sprendimas buvo dėl susijusio, bet veiklos kontrolei netapatus proceso – muziejų veiklos vertinimo (savo esme artimesnio profesinės veiklos akreditacijai). 2014 m. pavasarį muziejų veiklos vertinimo metu vieno neįvertinto (t.y. neigiamai įvertinto) muziejaus direktoriui nebuvo skirtas priedas prie pareiginio atlyginimo vertinimo metu rastų trūkumų ištaisymo laikotarpiui.

<sup>42</sup> Klausimas skambėjo taip: „Ar įgyvendinate visas Kultūros ministerijos darbuotojų (vidaus audito, buhalterinės apskaitos, finansų ir turto valdymo, strateginio planavimo ir dalyko specialistų) Jums pateiktas rašytines rekomendacijas dėl Jūsų įstaigos veiklos?“ Vienintelė tik iš dalies kai kurias rekomendacijas įgyvendinusi įstaiga iš dalies neįgyvendino rekomendacijas dėl kultūros ir meno darbuotojų atestacijos metodikos taikymo, nes teigė neturinti svertų skatinti ir bausti darbuotojų.

## 9 lentelė. Apibendrinti kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausos rezultatai dėl veiklos kontrolės

Veiklos kontrolės aspektas	Bibliotekos	Muziejai	Teatrai	Koncertinės organizacijos
Veiklos kontrolė yra susieta su įstaigos tikslais ir (veiklos) vertinimo kriterijais (rodikliais)	+	+	+	+/-
Visų įstaigos veiklos sričių vertinimas yra subalansuotas (t.y. visoms įstaigos veikloms sritims skiriama pakankamai dėmesio)	+/-	+	+	+/-
Kontroliuojant įstaigos veiklą yra atsižvelgiama į rizikas, kurias savo veikloje patiria įstaiga	+/-	-	+/-	+/-
Veiklos kontrolės metu įstaigai formuluojami klausimai yra aiškūs ir suprantami	+	+	+	-
Kontroliuodami įstaigos veiklą, ministerijos padaliniai veikia koordinuotai	+/-	+/-	+	+/-
Įstaigos veiklą kontroliuojantys Kultūros ministerijos specialistai yra kompetentingi	+	+	+	+/-
Veiklos kontrolė nesukuria nereikalingos administracinės naštos (pvz., neprašoma ministerijos jau turimos informacijos ir pan.)	+/-	+/-	+	-
Veiklos kontrolė nėra per dažna	+	+	+	+
Veiklos kontrolės rezultatai (grįžtamasis ryšys iš ministerijos – jos teikiami vertinimai ir rekomendacijos) yra naudingi įstaigos veiklos tobulinimui	+	+	+	+/-
Atsakiusiųjų vadovų skaičius	5 iš 7	10 iš 18	8 iš 13	5 iš 7

Šaltinis: sudaryta autorių.

Paaiškinimai: „+“ dominuoja sutinkančios su teiginiu įstaigos; „-“, dominuoja nesutinkančios su teiginiu įstaigos; „+/-“, sutinkančios ir nesutinkančios įstaigos pasiskirstė apylygiai

Teigiami atsakymai apie veiklos kontrolės sąsajas su įstaigos tikslais ir vertinimo kriterijais, vertinimo subalansuotumą, užduodamų klausimų aiškumą bei ministerijos darbuotojų kompetenciją interpretuoti kaip patvirtinimas apie tvarkingai (formaliai teisingai) atliekamą kontrolės procesą. Svarbu pastebėti, kad vadovai mano, kad veiklos kontrolės metu ministerija nepakankamai atsižvelgia į įstaigų veiklos riziką ir veiklos kontrolės metu sukuria administracinės naštos, kurios galima išvengti. Tačiau pastebėtina ir tai, kad įstaigų vadovai nemano, kad jų įstaigų veiklos kontrolė yra per dažna. Jie taip pat teigiamai vertina grįžtamąjį ryšį iš ministerijos ir mano, kad ministerijos pastabos ir rekomendacijos padeda tobulinti įstaigų veiklą. Vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal įstaigų grupes pateikiamas 5 priede.

14 iš 29 atsakiusiųjų vadovų turėjo konkrečių pasiūlymų dėl poreikio Kultūros ministerijai tobulinti įstaigų veiklos kontrolę<sup>43</sup>.

- Norėtų iš ministerijos sulaukti daugiau metodinės pagalbos: 4 (atsakiusieji vadovai)
- Ministerijai reikėtų didinti kompetenciją įstaigų veiklos kontrolės ir atitinkamos kultūros ir meno srities klausimais bei reguliariau lankytis įstaigose: 3
- Pasigenda aiškaus ryšio tarp veiklos kontrolės (įstaigų veiklos vertinimo) ir veiklos finansavimo: 1
- Mano, kad kontrolės yra per daug: 2
- Pageidauja didesnio veiklos kontrolės lankstumo (atsižvelgimo į įstaigų grupės veiklos specifiką): 3
- Pasigenda vidinės Kultūros ministerijos darbuotojų koordinacijos (tų pačių dalykų prašoma po kelis kartus): 1

Dar šeši vadovai teigė, kad veiklos kontrolė veikia gerai ir kad poreikio jos tobulinimui jie nemato (vienas iš jų teigė, kad įstaigų veiklos kontrolė visų pirma yra ministerijos reikalas).

Apibendrinant galima teigti, kad atsakiusiųjų vadovų atsakymuose galimybių studijos rengėjai nieko labai netikėto neišgirdo. Atsakymai iš esmės atkartoja 2014 m. liepos 29 d. galimybių studijos

<sup>43</sup> Klausimas buvo atviras, t.y. be iš anksto suformuluotų galimų atsakymų variantų.



tikslų ir laukiamų rezultatų aptarimų su kultūros ir meno įstaigų vadovais metu pateiktą informaciją (jos apibendrinimą žr. 4 priedą). Iš įstaigų pusės ministerijai formuluojamos tobulintinos sritys yra aiškios, nors atsakymai nėra dramatiški. Dėl įstaigų veiklos tikslų ir uždavinių, kaip ir reikėjo tikėtis, pačios įstaigos nepasisako (nėra kritiškos ar savikritiškos) – vadinasi, didinant vidinius gebėjimus, šiais klausimais reikės ministerijos iniciatyvos bei lyderystės.

Kultūros ir meno įstaigų apklausos metu paaiškėjo, kad tik viena įstaiga (iš 29 atsakiusių į apklausos anketą) yra įsidięgusi kokybės vadybos sistemą<sup>44</sup>, o dar penkios reguliariai atlieka vartotojų (lankytojų) pasitenkinimo paslaugomis tyrimus<sup>45</sup>. 10 įstaigos norėtų įsidięgti kokybės vadybos sistemas ir pradėti reguliariai tirti lankytojų pasitenkinimą, dar dvi – tik tirti lankytojų pasitenkinimą.

### 10 lentelė. Kokybės vadybos sistemas norinčiųjų įsidięgti kultūros ir meno įstaigų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos sistemą

	Bibliotekos	Muziejai	Teatrai	Koncertinės įstaigos
ISO 9000 serijos standartas	1		3	
Subalansuotų rodiklių metodas	1	1	2	1
„Liekna“ organizacija / 6 SIGMA	1		1	
Bendrasis vertinimo modelis (BVM)		4	1	1
EFQM – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM)		2	1	
ISO 27000 serijos standartas (informacijos saugumo rizikos valdymo sistema)			1	
Piliečių (vartotojų) lūkesčių dėl paslaugų kokybės ir pasitenkinimo paslaugomis tyrimai	1	5	3	1
<b>Iš viso norinčiųjų įsidięgti:</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

Šaltinis: sudaryta autorių.

Pastaba: trys muziejai pažymėjo norintys įsidięgti 3-4 kokybės vadybos sistemas (pažymėdami, kad realus poreikis būtų dėl vienos iš jų). Taip pat pažymėjo ir du teatrai – po dvi sistemas, o vienas teatras norėtų įsidięgti visas sistemas. Tad iš viso norinčiųjų įsidięgti įstaigų skaičius yra ne 31, o 12 įstaigų.

## 3.3 KMĮ VEIKLOS KONTROLĖS IŠŠŪKIAI BEI TOBULINTINOS SRITYS

Pagrindiniai vertinimo metu nustatyti KMĮ veiklos kontrolės iššūkiai ir tobulintinos sritys apibendrintai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

### 11 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolės iššūkiai pagal valdymo sritis

Sritis	Įstaigų veiklos kontrolės iššūkiai
Veiklos valdymas ir kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekokybiškai parengti veiklos vertinimo rodikliai ir jų skaičiavimo metodikos stoka:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- nėra aprašyta veiklos rodiklių skaičiavimo metodika, nurodant formules, informacijos šaltinius ir skaičiavimo pavyzdžius. Dėl to kiekviena KMĮ savaip traktuoja veiklos rodiklį ir naudoja skirtingas formules tam pačiam veiklos rodikliui apskaičiuoti;</li> <li>- nustatyta per mažai efekto ir rezultato rodiklių, t. y. dauguma rodiklių yra produkto / paslaugos lygio, pvz. spektaklių skaičius, kurie neparodo KMĮ veiklos kokybės.</li> <li>- KM nustatyti rodikliai neapima visų KMĮ veiklos sričių, pvz., nėra nustatyti KMĮ administravimo / valdymo, finansų valdymo rodikliai;</li> <li>- KMĮ planuojamos ir KM patvirtintos rodiklių siektinos reikšmės yra neambicingos, t. y. ataskaitinių metų pradžioje jau yra aišku, kad metiniame veiklos plane numatyti rodikliai bus pasiekti;</li> <li>- remiantis KM Vidaus audito skyriaus informacija, apie rodiklių ir rodiklių reikšmių netinkamumą buvo pateikta informacija net keliose vidaus audito ataskaitose (pvz. 2013-01-14 Nr. VA-2 „Vilniaus apskrities archyvo vidaus kontrolės sistemos</li> </ul> </li> </ul>

<sup>44</sup> Tai ISO 27000 serijos standartas (informacijos saugumo rizikos valdymo sistema).

<sup>45</sup> VRM patvirtintoje metodikoje vartotojų (piliečių) pasitenkinimo gautomis paslaugomis tyrimai priskiriami kokybės vadybos sistemoms. Turi įsidięgti: Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešoji biblioteka, Kauno apskrities viešoji biblioteka, Lietuvos nacionalinė filharmonija, Maironio lietuvių literatūros muziejus ir Lietuvos jūrų muziejus.

	<p>vertinimas“, 2014-04-01 Nr. VA-3 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos literatūros ir meno archyve“). Vidaus auditas nustatė, kad KMĮ užduotys yra planuojamos formaliai (kai kurie rezultatai kelis kartus viršija planus) arba orientuojamasi į tokius rodiklius, kurie nepriklauso nuo KMĮ pastangų – pvz., pažymų, parengtų vartotojų užsakymu, skaičius ir pan.; veiklos rodikliai orientuoti į proceso atskleidimą, neatskleidžia veiklos efektyvumo, todėl tos pačios srities KMĮ veikla tarpusavyje sunkiai gali būti palyginama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankama veiklos ir atitinkamų rezultatų stebėseną:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- šiuo metu KM nėra atsakingo padalinio ar pareigybės, kuri būtų formaliai įpareigota vykdyti nuoseklią ir sistemingą KMĮ veiklos stebėseną arba ją koordinuoti tarp skirtingų Kultūros ministerijos padalinių.</li> </ul> </li> </ul>
Žmogiškieji ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KMĮ darbuotojų vertinimo / motyvacinė sistema nėra pakankamai orientuota į darbo rezultatus ir jų kokybę:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- nėra numatytos KMĮ darbuotojų, įskaitant vadovybę, motyvavimo ar sankcijų priemonės, jei yra pasiekiami (arba nepasiekiami) KMĮ metiniame veiklos plane numatyti rodikliai, dėl to KMĮ nėra suinteresuotos stengtis pasiekti ir viršyti nustatytus rodiklius.</li> </ul> </li> <li>• Žinių ir įgūdžių trūkumas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- nėra sąsajos tarp pareigybinių nuostatų ir darbuotojo kompetencijos reikalavimų – dėl to darbuotojas, priimtas atlikti tam tikrų funkcijų, gali neturėti reikiamų žinių ir įgūdžių. Pavyzdžiui, KMĮ kuratorių kompetencijos reikalavimuose nėra nustatyti privalomi darbuotojo / valstybės tarnautojo organizaciniai, vadybiniai bei analitiniai gebėjimai.</li> </ul> </li> </ul>
Išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT infrastruktūros ir informacinių sistemų trūkumas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- KMĮ metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita, apimanti pasiektus veiklos rodiklius, yra rengiama kartą per metus. Dėl nepakankamo technologijų naudojimo šis procesas yra sudėtingas ir reikalaujantis daug žmogiškųjų išteklių, kadangi didžioji dalis viso proceso KMĮ yra atliekama rankiniu būdu, tuomet informacija siunčiama į KM, kurioje duomenys yra analizuojami, rankiniu būdu konsoliduojami ir suvedami į LR Vyriausybės stebėsenos informacinę sistemą (SIS).</li> </ul> </li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorių.

### 3.4 SIŪLAMOS TOLIMESNĖS KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KONTROLĖS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS

Šiame skyriuje teikiamų rekomendacijų tikslas yra padėti ministerijai sukurti efektyvesnę KMĮ veiklos kontrolės sistemą, skirtą užtikrinti, kad KMĮ iškelti tikslai būtų pasiekti laiku ir apibrėžta apimtimi. Rekomendacijos yra sugrupuotos pagal ankstesniame skyriuje aprašytas įstaigų veiklos kontrolės iššūkių sritis.

#### 12 lentelė. Rekomendacijos efektyvesnei kultūros ir meno įstaigų veiklos kontrolei

Sritis	Rekomendacija
Veiklos valdymas ir kontrolė	3.4.1 KMĮ veiklos kontrolė turi būti paremta veiklos rodiklių sistema, paremta visais esminiais KMĮ veiklos valdymą įtakančiais komponentais, kurie suteiktų subalansuotą įvairiapuses išvalgas apie įvairius KMĮ veiklos aspektus.
Veiklos rodikliai	<p>3.4.2 Strateginio planavimo ir kontrolės departamentas, konsultuodamasis su KMĮ kuratoriais turi parengti veiklos rodiklių skaičiavimo metodiką, kuri padėtų KMĮ darbuotojams tinkamai ir vienodai apskaičiuoti veiklos rodiklių reikšmes. Parengus metodiką rekomenduotina apmokyti KMĮ atsakingus darbuotojus.</p> <p>Rekomendacija dėl veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sistemos ir (pirminiai, nuolat tobulintini) pasiūlymai dėl jų apskaičiavimo metodikos yra pateikti šios galimybių studijos 6.2 skyriuje.</p> <p>3.4.3 Strateginio planavimo ir kontrolės departamentas turi būti Kultūros ministerijos padalinio, atsakingu už KMĮ veiklos rodiklių apibrėžimą, , rodiklių reikšmių pasiekimo įvertinimo ministerijoje bei išvadų ir rekomendacijų įstaigoms parengimo bei teikimo ministrui tvirtinti proceso koordinavimą. Į šį procesą turi būti įtraukti</p>

	<p>visi suinteresuotieji ministerijos padaliniai ir darbuotojai (specialistai iš Strateginio planavimo ir kontrolės departamento skyrių, kuratoriai iš dalykinių skyrių, specialistai iš Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės ir Vidaus audito skyrių). Konkretios KMĮ veiklos rodiklių reikšmės atskiroms įstaigoms turėtų būti nustatomos (derybų su įstaiga būdu) bei jų (reikšmių) pasiekimo vertinimas ministerijoje turėtų būti atliekamas KMĮ kuratoriaus pasiūlymo pagrindu.</p> <p>3.4.4 Nustatant veiklos rodiklių reikšmes (su įstaigomis derantis dėl jų), reikia atsižvelgti į praėjusių metų (laikotarpių) arba panašių institucijų/programų rezultatus, tačiau nenaudoti KMĮ lengvai pasiekiamų reikšmių. Veiklos rodiklių reikšmės turi būti realios ir pasiekiamos, bet kartu ir ambicingos.</p> <p>3.4.5 Rekomenduotina Strateginio planavimo ir kontrolės departamentui įsteigti statistiko etatą, o šiai pareigybei reikalingomis kompetencijomis nustatyti analitines kompetencijas, reikalingas veiklos rodiklių sudarymui, apibrėžimui ir analizei<sup>46</sup>.</p>
<p>Veiklos valdymas ir kontrolė</p> <p><i>Veiklos rodiklių reikšmių pasiekimo stebėseną / kontrolė</i></p>	<p>3.4.6 Kultūros ministerija turėtų būti suinteresuota kokybiška informacija dėl jai pavaldžių bei nacionalinių įstaigų valdymo. Todėl greta stebėsenai svarbių veiklos vertinimo kriterijų ministerija turėtų rūpintis, kad pavaldžios ir nacionalinės įstaigos sukurtų įstaigų vidaus kontrolės sistemas, kurios apimtų ne tik įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimo stebėseną kaip galutinių vertinimo rodiklių pamatavimą, bet ir tokias sritis, kaip operatyvinės veiklos valdymą, darbuotojų darbo efektyvumo valdymą bei projektų ir procesų valdymą. Kultūros ministerija galėtų imtis iniciatyvos, pavyzdžiui inicijuodama visoms kultūros ir meno įstaigoms Europos Socialinio fondo lėšomis finansuojamą kokybės vadybos sistemos diegimo projektą (2007 - 2013 m. ES struktūrinės paramos laikotarpiu panašius viešojo sektoriaus institucijų projektus finansavo VRM administruojama programa).</p>
<p>Veiklos valdymas ir kontrolė</p> <p><i>KMĮ kuratorių funkcijos ir atsakomybės</i></p>	<p>3.4.7.1 Ministerijos kanclerė ir/arba visi struktūriniai ministerijos padaliniai turi nustatyti/sutarti, kaip Kultūros ministerijoje yra kaupiama visiems ministerijos darbuotojams tarnybiniam naudojimui prieinami dokumentai ir kita informacija apie Kultūros ministerijai pavaldžių bei nacionalinių kultūros ir meno įstaigų veiklą. Reikalingas sutarimas dėl tam tikros dokumentų ir informacijos standartizuotos nomenklatūros. Prieinamumas tarnybiniam naudojimui turi būti elektroninis (pvz., bendro naudojimo diskas serveryje). Reikalinga sutarti, kurie dokumentai/informacija turi būti kaupiama ir redaguojamu formatu (pvz., įstaigų metinės veiklos ataskaitos vertinimo kriterijų reikšmių sąvadas).</p> <p>3.4.7.2 Įstaigų kuratoriai turėtų ne tik kaupti visus su kuruojamų įstaigų veiklos rezultatais susijusius dokumentus<sup>47</sup>, bet ir pasirūpinti, kad jų kopijos nedelsiant būtų prieinamos tarnybiniam naudojimui visiems Kultūros ministerijos darbuotojams elektroniniu būdu.</p> <p>3.4.7.3 Reikalingas sutarimas Kultūros ministerijos viduje dėl to, kuriems bendriesiems (horizontaliems, ministerijos lygio) ministerijos veiklos procesams reikalingas įstaigų kuratorių indėlis ir kada. Tai gali būti padaryta papildant Kultūros ministro 2013 m. gegužės 22 d. įsakymą Nr. IV-367 „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos reguliavimo srityje esančių biudžetinių įstaigų, valstybės įmonės ir uždarnosios akcinės bendrovės veiklos koordinavimo“ KMĮ kuratorių veiksmais, susijusiais su KMĮ veiklos priežiūra (analizuoti ir vertinti KMĮ veiklą, teikti siūlymus ir rekomendacijas dėl KMĮ veiklos tobulinimo, dalyvauti KMĮ veiklos planavimo ir rezultatų stebėsenos procesuose) ir papildant metinį ministerijos veiklos planą, atitinkamai nurodant įstaigų kuratorių veiksmus.</p> <p>3.4.7.4 Ministro įsakymas pildytinas ir kuratoriaus teise būti nedelsiant informuotam apie visus su jo kuruojama kultūros ir meno sritimi bei konkrečia įstaiga ministerijos</p>

<sup>46</sup> Analogiška rekomendacija buvo suformuluota ESTEP Pasiūlymai bei rekomendacijos dėl Lietuvos kultūros statistikos tobulinimo. Galutinė ataskaita, Vilnius, 2013 m. liepa (4.2.4 ir 4.2.5 rekomendacijos, psl. 75-76), tačiau ji vis dar neįgyvendinta. Jei reikėtų teikti tik vieną rekomendaciją Kultūros ministerijos ir jai pavaldžių bei nacionalinių kultūros ir meno įstaigų stebėsenos tobulinimui, galimybių studijos rengėjų manymu, tai ir būtų ta pagrindinė rekomendacija.

<sup>47</sup> Taip jų viena iš trijų pareigų apibrėžta Kultūros ministro 2013 m. gegužės 22 d. įsakymu Nr. IV-367 „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos reguliavimo srityje esančių biudžetinių įstaigų, valstybės įmonės ir uždarnosios akcinės bendrovės veiklos koordinavimo“.

	<p>gaunamus dokumentus bei informaciją, kelti kvalifikaciją (ypač valdymo klausimais)<sup>48</sup>, teise į metodinį vadovavimą kuratoriaus pareigoms ir konkrečioms darbams atlikti (kurį turėtų atlikti horizontaliąsias ministerijos veiklas koordinuojantys departamentai), o taip pat teisę, bet kartu ir pareigą teikti (ekspertinius) vertinimus bei siūlymus visais su kuruojamos įstaigos veikla susijusiais klausimais tiesioginiam vadovui, horizontaliąją ministerijos veiklą koordinuojančiam padaliniiui bei ministerijos vadovybei.</p> <p>3.4.7.5 Toks vidaus darbo organizavimo būdas kartais vadinamas matriciniu, kurio pagrindas yra darbuotojų ekspertinė specializacija ir indėlis į visai organizacijai svarbias veiklas, kurias organizuoja (koordinuoja) ne tik struktūrinis padalinys, kuriam darbuotojas priklauso. Lietuvoje tokio darbo organizavimo patirties turi jau nebeegzistuojantis Europos komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (1998-2003 m.) ir Ūkio ministerija (nuo 2009 m.).</p> <p>3.4.7.6 Kultūros ministerijoje aptariant šios galimybių studijos galutinės ataskaitos projektą (pirmojo galimybių studijos etapo ataskaitą) kilo klausimų dėl kuratorių funkcijoms atlikti reikalingų darbuotojų skaičiaus. Ministro įsakyme į šios galimybių studijos tyrimo objektą patenkančioms įstaigoms kuruoti (veiklai koordinuoti) priskirti devyni (9) ministerijos specialistai (2 – bibliotekoms, 2 – teatrams ir koncertinėms įstaigoms bei 5 muziejams). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad reikalingos informacijos galimybių studijai atlikti rinkimo Kultūros ministerijoje metu studijos rengėjams buvo minimas mažesnis skaičius kuratorių – šeši (6, po 2 kuratorius kiekvienai įstaigų grupei). Preliminariai vertinant atrodytų, kad 45 pavaldžioms ir nacionalinėms įstaigoms kuruoti (jų veiklai koordinuoti) realiai dirbančių Kultūros ministerijos specialistų skaičius yra per mažas<sup>49</sup>. Tačiau atsakymas į klausimą, kaip jį pagausinti, įmanomas tik atlikus detalią visos ministerijos atliekamų funkcijų ir visų jos darbuotojų darbo apkrovų analizę. Viena iš galimybių yra ministerija iš esmės pakeisti įstaigų kuravimo turinį – atsisakyti smulkmeniškos operatyvinės kontrolės bei įstaigų operatyvinių problemų sprendimo, o vietoj to įstaigoms formuluoti siektinus veiklos rezultatus, dėl jų sutarti su vadovais ir analizuoti bei kontroliuoti tik rezultatų pasiekimą, t.y. daugiau laisvės suteikti, bet kartu ir atsakomybės reikalauti iš vadovų (apie tai yra šios galimybių studijos šeštasis skyrius)<sup>50</sup>.</p> <p>3.4.7.7 Susidaro įspūdis, kad nemaža dalis valstybės tarnautojų veiklos Kultūros ministerijoje vyksta žodžiu ir/arba <i>ad hoc</i>, įskaitant įstaigų veiklos kuravimą. Rekomenduotina tipinėms situacijoms ir klausimams (tiek įstaigų, tiek vidinio koordinavimo) parengti raštiškus paaiškinimus ir rekomendacijas, apibendrinant veiklos patirtį, t.y. labiau standartizuoti veiklą apskritai ir įstaigų veiklos kuravimą, taip sutaupant darbo laiką.</p>
<p>Žmogiškieji ištekliai</p> <p><i>Motyvacinė sistema</i></p>	<p>3.4.8 2014 m. spalio-lapkričio mėn. galimybių studijos rengėjų atliktoje Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų apklausoje paaiškėjo, kad tik 15 proc. (4 iš 29 atsakiusių) įstaigų yra įsidiegusios darbuotojų motyvavimo sistemas (trys įstaigos turi įsidiegusios adaptacines sistemas, o dar trys yra suplanavusios motyvacinės/adaptacines sistemas įsidiegti netolimoje ateityje). Rekomenduojame Kultūros ministerijai siekti, kad visos jai pavaldžios ir nacionalinės kultūros ir meno</p>

<sup>48</sup> Nors atsakymuose į galimybių studijos rengėjų klausimą įstaigų vadovai pasakė maną, kad Kultūros ministerijos darbuotojai jų veiklą kontroliuoja kompetentingai (nėra reikšmingų vertinimo skirtumų tarp įstaigų grupių), vis dėl to kai kuriais atvejais (tiek galimybių studijos rengėjams kalbant su įstaigų vadovais/atstovais, tiek iš pačių kuratorių atsiliepimų) susidaro įspūdis, kad įstaigų vadovai ne visada rimtai vertina Kultūros ministerijos specialistus bei jų kuravimą.

<sup>49</sup> Pažymėtina, kad reikšminga dalis įstaigų vadovų (7 iš 23, atsakiusių į klausimą „Kokių paskatų (neskaičiuojant didesnio biudžetinio finansavimo) reikėtų, kad gerėtų jūsų įstaigos veikla ir jos rezultatai?“) nurodė, kad jiems trūksta aktyvaus Kultūros ministerijos kuratorių domėjimosi kuruojamų įstaigų veikla (visose įstaigų grupėse).

<sup>50</sup> 2011 m. atliktoje Kultūros ministerijos veiklos galimybių optimizavimo studijoje (Ernst and Young (2011) *Kultūros ministerijos veiklos optimizavimo galimybių studija*. Galutinė ataskaita (2011 m. rugpjūčio 3 d.) <http://www.lrkmlt.go.php/lit/Ataskaitos>) rekomenduojamas kuratorių skaičius yra 6 (studijos 103 psl.), o pavaldžių įstaigų veiklos planavimo, veiklos ir rezultatų kontrolė (kaip vienas iš 11 ministerijos vidaus veiklos procesų) rekomenduojamame teminių skyrių darbuotojų funkcijų apraše (126 psl.) apibrėžiamas kaip „priskirtų įstaigų veiklos priežiūra – peržiūrėti ir aprobuoti strateginius veiklos planus, vertinti veiklos stebėsenos rezultatus ir teikti išvadas bei pasiūlymus“. Ernst and Young studijoje manyta, kad didžiausi politikos formavimui ir įstaigų veiklos priežiūrai reikalingo darbo laiko sutaupymai būtų gauti Kultūros tarybai perdavus projektinio kultūros įstaigų finansavimo funkciją (įvykęs faktas nuo 2013 m.).

	<p>įstaigos įsidięgtų darbuotojų motyvavimo sistemas, kurios būtų susietos su KMĮ darbuotojų veiklos vertinimu. Kultūros ministerija turėtų šiame procese teikti reikalingą metodinę pagalbą (pvz., rekomenduodama gerosios praktikos pavyzdį iš jau įsidięgusių įstaigų) ir/arba tarpininkaudama ieškant finansinės paramos šiam procesui (ši veikla gali būti finansuojama Europos Socialinio fondo lėšomis).</p> <p>3.4.9 KMĮ vadovams turi būti sukurta atitinkama motyvacinė (teigiamų ir neigiamų, finansinių ir nematerialinių paskatų) sistema – už jos sukūrimą turėtų būti atsakingas Kultūros ministerijos Personalo skyrius. Esant poreikiui (pvz. trūkstant metodinių žinių), Personalo skyriui rekomenduotina pasitelkti išorės konsultantų / ekspertų pagalbą, pasinaudojant 3.4.8 rekomendacijoje siūlomu sukurti Europos Socialinio fondo finansuojamu projektu. Motyvacinė sistema turėtų būti susieta su derybų būdu nustatytų įstaigų (strateginių) veiklos planų vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimu ir, jei ministerija apsispręs, su susitarimų tarp ministro ir įstaigos vadovo įvykdymu.</p>
<p>Žmogiškieji ištekliai</p> <p><i>Kompetencijų modelis</i></p>	<p>3.4.10 Rekomenduotina, kad Kultūros ministerijos Personalo skyrius peržiūrėtų su KMĮ veiklos kontrole susijusių ministerijos darbuotojų, ypač kuratorių, pareigybinius nuostatus ir juos papildytų. Taip pat lygiagrečiai turi būti peržiūrimi ir šių darbuotojų kvalifikacijos bei kompetencijos reikalavimai, kurie privalo tiesiogiai sietis su pareigybiniais nuostatais. Konkretūs KMĮ veiklos užduočių nustatymo bei jų pasiekimo vertinimo proceso koordinatorių bei KMĮ kuratorių indėliai įrašytini į Kultūros ministerijos metinį veiklos planą ir/arba papildytame Kultūros ministro 2013 m. gegužės 22 d. įsakyme Nr. IV-367.</p> <p>3.4.11 Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo poreikis turi būti nustatomas kiekvienam ministerijos darbuotojui individualiai, atsižvelgiant ne tik į jo atliekamas funkcijas, bet ir konkrečius tikslus, t. y. įvertinama, kokią kompetenciją darbuotojas numato plėtoti, kokių papildomų žinių jam reikia, siekiant kuo efektyviau įgyvendinti jam nustatytus tikslus.</p>
<p>Išteklių valdymas</p> <p><i>Informacinių sistemų naudojimas</i></p>	<p>3.4.12 Siekiant sutaupyti darbo laiką, rekomenduotina KMĮ rodiklių reikšmių stebėseną realizuoti informacinėje sistemoje, kuri turi būti prieinama visiems KM ir KMĮ darbuotojams pagal jų atsakomybę rodiklių stebėsenos sistemoje. Informacinėje sistemoje turi būti užtikrinta maksimali duomenų, reikiamų efektyviai KMĮ veiklos stebėsenai užtikrinti, surinkimo automatizacija iš pirminių informacijos šaltinių.</p> <p>Pirminis pasiūlymas dėl unifikuoto stebėsenos įrankio (prototipas Excel byloje, išskyrus pirminių duomenų surinkimo automatizacijos galimybę iš jau ministerijai prieinamų įstaigų duomenų) pateiktas šios galimybių studijos 8 priede.</p>

Šaltinis: sudaryta autorių.



## 4 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS STEBĖSENOS IR VERTINIMO TOBULINIMO POREIKIS

Galimybių studijos rengėjai problemas ir poreikius, skatinančias Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų (kartu toliau vadinamos valstybinėmis kultūros ir meno įstaigomis arba tiesiog kultūros ir meno įstaigomis (KMĮ)) veiklos stebėsenos ir vertinimo tobulinimą aptarė su Kultūros ministerijos Profesionaliojo meno ir Informacinės visuomenės plėtros (t.y. dalykinių), Vidaus audito, Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės, Finansų skyrių, o taip pat Strateginio planavimo ir kontrolės departamento vadovais ir specialistais. Stebėsenos ir vertinimo tobulinimo poreikiai taip pat buvo aptarti susitikimų su KMĮ vadovais metu. Žemiau yra išvardintos svarbiausiosios problemos ir poreikiai, o jų susidarymo priežastys bei galimi sprendimai yra pateikiami šios galimybių studijos ketvirtoje dalyje žemiau bei penktoje dalyje:

- kintantis kultūros politikos turinys: *Kultūros politikos kaitos gairėse* yra numatyti tikslai dėl kultūros įstaigų valdymo tobulinimo, decentralizavimo, demokratizacijos ir savireguliacijos - siekiama, jog valdymo tobulinimas padės didinti veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, geriau panaudoti biudžeto ir įstaigų uždirbtas lėšas;
- didžioji dalis kultūros ir meno įstaigų neturi ilgalaikės veiklos vizijos, nepakankamai atsižvelgia į kintančią kultūros aplinką ir bendrą situaciją šalyje;
- kultūros ir meno įstaigos turėtų pagerinti veiklos planavimą: planavimo metu jos vengia kelti ambicingus tikslus, o tikslų siekimui nusimato neadekvačias priemones, jų matavimui - netinkamus rodiklius;
- geresniam įstaigų veiklos planavimui trukdo tai, kad nėra ilgesnės nei vieneri metai aiškios planavimo perspektyvos, o taip pat nėra paskatų gerai veiklą planuojančioms ir dirbančioms įstaigoms, arba sankcijų blogai planuojančioms ir blogai dirbančioms;
- iš dalies dėl to, kad ministerija ir įstaigos nesugeba pateikti suprantamos, su kitais sektoriais palyginamos informacijos apie įstaigų veiklos rodiklius, ministerijai ir ministrui sunku rasti argumentų derybose dėl biudžeto ir ieškant nebiudžetinių rėmėjų kultūrai, o taip pat įtraukiant kultūrai svarbias priemones į kitų ministerijų (visų pirma Švietimo ir mokslo) veiklos planus;
- įstaigos turėtų pagerinti rinkodarą; ministerija iš įstaigų nori gauti informaciją apie kultūros įstaigų vartotojų rinką, įskaitant informaciją apie atskirų įstaigų vartotojų rinką, įskaitant ir virtualų vartojimą;
- ministerija nori paskatinti įstaigas aktyviau ieškoti papildomų (biudžetinių ir nebiudžetinių) lėšų;
- įstaigos turėtų turimą turtą valdyti efektyviau; taip pat reikia efektyvesnio investicijų valdymo - planuojant projektus ir juos įgyvendinant;
- įstaigų nuomone, reikalaujama per daug smulkmeniškų ataskaitų;
- pavaldžios bei nacionalinės įstaigos per mažai bendradarbiauja įgyvendindamos Lietuvos ir tarptautinius projektus;
- ministerijai rūpi pavaldžių bei nacionalinių įstaigų ir konkuruojančių su jomis nevyriausybinių kultūros ir meno organizacijų (NVO) veiklos palyginimas;
- statistikoje dėl įstaigų lankytojų ministerijai rūpi daliniai rodikliai: lankytojų geografija (pavyzdžiui, Lietuvos gyventojai ir užsieniečiai) ir demografija (visų pirma dėl edukacinių užsiėmimų lankytojų): tai aktualu teatrams, koncertinėms įstaigoms ir muziejams, bet nesvarbu bibliotekoms. Ministerijai taip pat rūpi įstaigų pajamos iš užsieniečių lankytojų;
- edukacinė veikla turi būti stebima ir apskaitoma;
- pavaldžių ir nacionalinių įstaigų darbuotojams yra būtina nuolat kelti kvalifikaciją, o informaciją apie tai būtina stebėti;
- ministerija nori turėti informaciją apie įstaigų darbuotojų motyvavimą;
- ministerijai svarbu turėti informaciją apie faktinį darbuotojų skaičių įstaigose;
- duomenų teikimui įstaigos dažnai skiria žemesnį prioritetą nei kultūrinei ir meno veiklai, dėl to kyla klausimų dėl teikiamų duomenų savalaikiškumo ir kokybės.

## 4.1 LIGŠIOLINIŲ KMĮ VEIKLOS VERTINIMŲ IR STEBĖSENAI REIKALINGŲ DUOMENŲ (KULTŪROS STATISTIKOS) APŽVALGA

---

Šiame skyriuje pateikiamas galimybių studijai aktualių per pastaruosius penkerius metus atliktų išorės (Valstybės kontrolės) ir vidaus (Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus) auditų ataskaitų, kitų su galimybių studijos tema susijusių tyrimų ir vertinimų<sup>51</sup> rekomendacijų ir išvadų apibendrinimas. Jis yra pateikiamas pagal įstaigų grupes (muziejai, bibliotekos, teatrai ir koncertinės įstaigos). Įstaigų grupėse išskirtos išvados ir rekomendacijos yra išdėstytos laikantis „iš viršaus žemyn“ principo, t. y. pradedant *makro* (apimančių visą įstaigų grupės tinklą) lygiu ir baigiant *mikro* (apimančių įstaigos vidaus veiklą) lygiu. Atskirai pateikiamas išvadų ir rekomendacijų apibendrinimas dėl KMĮ turto valdymo ir nuomos bei vidaus struktūros. Svarbu pastebėti tai, kad šiame skyriuje pateikiamuose vertinimuose nebūtinai atspindėta visa per 2014 m. Kultūros ministerijos ir jai pavaldžių bei nacionalinių kultūros ir meno įstaigų pasiekta pažanga.

Be tyrimų per paskutinius keletą metų, kultūros ir meno įstaigų veiklos tyrimai Lietuvoje turi reikšmingą beveik 15 metų senumo priešistorę. Ji svarbi, nes parodo, kad įstaigų veiklos problematika buvo analizuota ir anksčiau ir kad per penkiolika metų į priekį buvo pasistūmėta palyginti mažai. Toliau esančiuose dviejuose paragrafuose yra pateikiama pagrindinių ankstesnių tyrimų išvadų ir rekomendacijų santrauka.

Atviros Lietuvos fondo užsakymu 2000 m. buvo parengta *Išlaidų kultūrai apžvalga*<sup>52</sup>. Siekiant įvertinti kultūros ir meno įstaigoms valstybės skiriamų asignavimų atnešamą naudą visuomenei, apžvalgoje buvo pirmą kartą panaudotas specialiai apskaičiuotas santykinis rodiklis – valstybės dotacijos dydis vienam kultūros įstaigos lankytojui. Šis rodiklis parodo, kiek valstybei kainavo sudaryti sąlygas lankytojo kultūrinių poreikių tenkinimui. Anot apžvalgos rengėjos, jis (rodiklis) geriausiai leidžia palyginti skirtingų įstaigų darbo efektyvumą. Apžvalgoje konstatuojama, kad valstybės dotacija sudaro apie 80 proc. visų įstaigų pajamų. Šios biudžeto lėšos yra panaudojamos darbo užmokesčiui ir pastatų išlaikymui. Autorės teigimu, tokia dotavimo tvarka neskatina kūrybiškumo ir efektyvaus lėšų panaudojimo, nes įstaigos nėra suinteresuotos pritraukti kuo daugiau lankytojų<sup>53</sup>. Siekiant efektyvesnio lėšų panaudojimo autorė rekomendavo kultūrai skiriamas valstybės lėšas naudoti ne institucijų finansavimui, o kultūros paslaugų pirkimui iš tų įstaigų bei kitų kultūros projektų kūrėjų. Apžvalgos autorės teigimu, valstybės asignavimai kultūros ir meno įstaigoms turėtų būti skiriami pagal lankytojų skaičių – valstybė turėtų dotuoti vieno šalies piliečio apsilankymą kultūros ir meno įstaigoje. Jei lankytojų skaičius įstaigoje neužtikrintų jos pakankamo finansavimo, tuomet įstaigos darbas turėtų būti pertvarkomas<sup>54</sup>. Pertvarkant kultūros ir meno įstaigų finansavimo sistemą buvo rekomenduota išlaidas kultūrai konsoliduoti, atsisakant nuostatos išskirti lėšas nacionalinėms institucijoms atskiromis eilutėmis valstybės biudžete ir skiriant visus pinigus vienam asignavimų valdytojui – Kultūros ministerijai. Dotacijos vienam bilietui dydį rekomendavo nustatyti atliekant kiekvienos įstaigos veiklos analizę, kuri įvertintų fiksuotas įstaigos išlaidas. Apžvalgos rezultatai, pateiktos išvados ir rekomendacijos kultūros ir meno įstaigų atstovų buvo sutiktos gana skeptiškai, kai kada - priešiška, jos buvo kritikuojamos dėl „vienpusiško“ kultūros vertinimo finansiniu požiūriu<sup>55</sup>.

2002 m. Atviros Lietuvos fondo užsakymu buvo atliktas *Lietuvos teatrų ir koncertinių organizacijų išlaidų įvertinimas*<sup>56</sup>. Jame buvo rekomenduota teatrams ir koncertinėms organizacijoms suteikti

---

<sup>51</sup> Visi jie kaip atitinkamų teiginių šaltiniai yra nurodyti toliau išnašose.

<sup>52</sup> Margarita Starkevičiūtė, *Išlaidų kultūrai apžvalga*. Vilnius: Atviros Lietuvos fondas, 2000.

<sup>53</sup> Ten pat, 4-6.

<sup>54</sup> Ten pat, 14-16.

<sup>55</sup> Žr., pvz., „M.Starkevičiūtė paskaičiavo "kultūros išlaidas" <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/mstarkeviciute-paskaiციavo-kulturos-islaidas.d?id=145301> bei „Valstybės išlaidos kultūrai ir muziejai“ [http://www.muziejai.lt/prev-vers/Informacija/islaidos\\_muziejams.htm](http://www.muziejai.lt/prev-vers/Informacija/islaidos_muziejams.htm) [žiūrėta 2014 12 09].

<sup>56</sup> Margarita Starkevičiūtė, *Lietuvos teatrų ir koncertinių organizacijų išlaidų įvertinimas*. Vilnius: Atviros Lietuvos fondas, 2002.



daugiau teisinio ir administracinio savarankiškumo ir tuo tikslu jas pertvarkyti į viešąsias įstaigas. Įvertinimo autorės teigimu, šių įstaigų steigėju turėtų būti Kultūros ministerija bei privatūs fiziniai ir juridiniai asmenys. Įstaigų valdymui buvo siūloma iš Kultūros ministerijos atstovų ir kitų dalininkų sudaryta taryba, kuri skiria įstaigos vadovą. Teatrų ir koncertinių organizacijų viešųjų įstaigų veikla, autorės siūlymu, turėtų būti finansuojama iš trijų šaltinių: a) iš valstybės biudžeto remiantis ekonominiais (kiekybiniais) ir meniniais (kokybiniais) kriterijais; b) iš Kultūros ir sporto paramos fondo (dabar atitinkamo būtų Kultūros rėmimo fondas) pateiktų kūrybinių projektų paraiškoms finansuoti; c) iš savivaldybės biudžeto remiantis ekonominiais (kiekybiniais) ir meniniais (kokybiniais) kriterijais arba pateiktais projektais. Valstybės įnašas į įstaigų veiklą taip pat būtų pastatų suteikimas. Tyrime rekomenduojama įstaigoms iš valstybės biudžeto skiriamą finansavimą susieti su įstaigos lankytojų skaičiumi ir pagal pasirašytą sutartį, kurioje numatoma vieno lankytojo dotacijos dydis, skirti finansavimą 3 metų laikotarpiui<sup>57</sup>. Po metų atliktame *Teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos pertvarkymo pažangos įvertinime* konstatuojama, kad parengtame (ir vėliau priimtame) *Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatyme* įstaigų finansavimas nėra susietas su veiklos rezultatais, tačiau pažymima, kad yra numatyta galimybė norinčioms įstaigoms persitvarkyti iš biudžetinių įstaigų į viešąsias įstaigas<sup>58</sup>.

#### 4.1.1 Muziejams skirta aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė

Kultūros ministerijos užsakymu 2012 m. atliktame vertinime konstatuota, jog muziejų vertinimo tvarka ir statistikos rinkimo tikslais šalyje renkami įvairūs kultūros įstaigų rodikliai iš esmės atspindi tik bendrąsias tendencijas ir nėra tinkami vertinant muziejų veiklos efektyvumą. Vertinant teikiamų paslaugų efektyvumą, esmine spraga identifikuotas santykinų rodiklių trūkumas. Vertinime pastebėta, kad dažniausiai buvo naudojami tik baziniai produkto rodikliai (pavyzdžiui, renginių skaičius), rodantys įstaigos pastangas teikti kokybiškas paslaugas. Vertinimo rengėjai rekomendavo daugiau naudoti santykinus rodiklius (pavyzdžiui, muziejaus paslaugomis patenkintų lankytojų/dalyvių dalis nuo visų įstaigos lankytojų/dalyvių; muziejaus renginių lankytojų skaičius iš pasirinktos grupės (vaikai ir jaunimas, neįgalieji) skaičius, tenkantis 1000-iui tos grupės asmenų savivaldybėje) ir tokiu būdu skatinti didesnę kultūros įstaigų efektyvumą, orientuotis ne tik į procesą, bet ir į rezultatą<sup>59</sup>.

Kultūros ministerijos vidaus audito 2009-2010 metų ataskaitose pastebėta tendencija, jog nebuvo užtikrinama pakankama muziejinių vertybių apsauga ir savalaikė apskaita, todėl egzistavo rizika dėl eksponatų praradimo. Auditoriai rekomendavo, kad muziejaus vadovas ir vyriausiasis fondų saugotojas užtikrintų, jog įsigyjamų muziejinių vertybių priėmimo – perdavimo aktai būtų surašyti ir eksponatai įtraukti į pirminės ir inventorines apskaitos knygas, vadovaujantis kultūros ministro įsakymu patvirtintoje „Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijoje“ nurodytais terminais<sup>60</sup>.

Lietuvos muziejų asociacijos užsakymu 2012 m. atliktas „Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo ir mokinių ir mokytojų poreikio tyrimas“ nustatė, kad muziejų siūlomos edukacinės programos buvo labiausiai orientuotos į mokinius. Trūko edukacinių programų diferenciacijos pagal amžiaus grupes, o tai lėmė nepatenkintą paslaugų poreikį. Tyrėjai rekomendavo, kad, siekdami patenkinti paslaugų poreikį, muziejai turėtų kurti jungtines, kelis muziejus apjungiančias edukacines programas, o taip pat nuolat atnaujinti siūlomų edukacinių programų turinį, plėsti jų pasiūlą, kurti tęstines edukacines programas. Kuriamos edukacinės programos turėtų betarpiškai įtraukti moksleivius, t. y. sudarytų galimybę eksponatus liesti, uosti ir pan. Skatinant pilnavertį

<sup>57</sup> Ten pat, 53-56.

<sup>58</sup> Margarita Starkevičiūtė, *Teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos pertvarkymo pažangos įvertinimas*. Vilnius: Atviros Lietuvos fondas, 2003, 15-16.

<sup>59</sup> BGI Consulting ir VŠĮ KULTUR, Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas. Galutinė ataskaita, Vilnius, 2012, 40-41, 49-51.

<sup>60</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 7 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Nacionaliniame M. K. Čiurlionio dailės muziejuje“, 2010, 36; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 11 „Veiklos, vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos aviacijos muziejuje“, 2009, 18.

ugdymo procesą, mokyklos ir muziejai turėtų aktyviau bendradarbiauti, o muziejų lankymas galėtų būti įtrauktas privalomąją ugdymo programą<sup>61</sup>.

Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus dalyje nacionalinių ir respublikinių muziejų 2008-2014 metais atliktų auditų rekomendacijose siūlyta stiprinti išankstinę finansų kontrolę – įstaigų vadovams ir vyr. buhalteriams užtikrinti teisės aktų laikymąsi apskaitant darbo laiką ir apskaičiuojant darbuotojų darbo užmokestį. Siekiant skaidresnės veiklos, rekomenduota darbo užmokestį ir darbuotojų pareigybes skelbti muziejų interneto svetainėse<sup>62</sup>.

Auditoriai taip pat rekomendavo muziejų vadovams ir už viešuosius pirkimus atsakingiems darbuotojams laikytis Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų ir visas muziejui reikalingas prekes ir paslaugas pirkti viešųjų pirkimų būdu, o taip pat gerinti viešųjų pirkimų organizavimą ir užtikrinti skaidrų reikiamų prekių ir paslaugų įsigijimą<sup>63</sup>.

Muziejų vertinimo komisija<sup>64</sup> 2014 m. vertino keturių (4) respublikinių muziejų darbą<sup>65</sup>. Atliktų vertinimų metu nustatyta, kad muziejai per mažai dėmesio skyrė strateginiam planavimui – neturėjo pasirengę Strateginio veiklos plano, nebuvo suformulavę muziejų ilgalaikės misijos ir vizijos. Visuose vertintuose muziejuose nebuvo patvirtintos organizacinės struktūros schemas, taip pat seniai neatnaujinti darbuotojų pareigybių aprašai, skyrių nuostatai. Muziejų vertinimo komisija muziejams rekomendavo atlikti organizacinės struktūros analizę ir muziejaus direktoriaus įsakymu patvirtinti organizacinės struktūros schemą. Pastebėta, kad muziejuose saugomų eksponatų restauravimas ir prevencinis konservavimas nebuvo atliekamas kryptingai, nes trys iš keturių vertintų muziejų neturėjo *Muziejaus eksponatų prevencinio konservavimo ir restauravimo plano*, kurį būtina parengti vadovaujantis Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2012 m. rugsėjo 12 d. įsakymu Nr. IV-614 „Dėl muziejinių vertybių prevencinio konservavimo ir restauravimo plano patvirtinimo“. Pažymėtina, kad muziejai per mažai dėmesio skyrė rinkinių komplektavimo kryptingumui, nes trijuose iš keturių muziejų vertinimo metu nebuvo parengtos ir patvirtintos *Rinkinių komplektavimo gairės*, dviejuose iš keturių vertintų muziejų Rinkinių komisijos dirbo be patvirtinto darbo reglamento. Atsižvelgdama į pastebėtus trūkumus, Muziejų vertinimo komisija rekomendavo stiprinti muziejų rinkiniuose saugomų kultūros vertybių apsaugą, vykdyti nuolatinę aplinkos būklės ir muziejaus saugyklų bei ekspozicinių erdvių stebėseną, gerinti eksponatų saugojimo bei eksponavimo sąlygas gerinimą. Dviejų vertintų muziejų interneto svetainės Muziejų vertinimo komisija rekomendavo atnaujinti kaip neatitinkančias Vyriausybės patvirtintų reikalavimų. Komisija taip pat pažymėjo, jog muziejai nepakankamai išnaudojo socialinius tinklus bei interneto svetainių galimybes informuoti visuomenę apie savo veiklą.

Kultūros ministerijos vidaus auditoriams 2011 m. vertinant muziejų valdymo sistemą, buvo nustatyta, kad su didžiąja dalimi muziejų direktorių buvo sudarytos neterminuotos darbo sutartys ir jie turėjo išskirtines sąlygas, lyginant su Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių įstaigų (teatru, bibliotekų ir kt.) vadovais. Auditorių nuomone, siekiant sustiprinti pastangas ir motyvaciją

<sup>61</sup> Vilmorus, Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo ir mokinių ir mokytojų poreikių tyrimas. Vilnius, 2012, 95-110.

<sup>62</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 11 „Veiklos, vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos aviacijos muziejuje“, 2009, 9.

Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 3 „Lietuvos dailės muziejaus vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2010, 8. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-6. „Lietuvos nacionalinio muziejaus vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2013, 12. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 10 „Kauno IX forto muziejaus veiklos, vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2008, 9.

<sup>63</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 6 „Šiaulių „Aušros“ muziejaus valdymo ir turto naudojimo vertinimas“, 2010, 21. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 10 „Kauno IX forto muziejaus veiklos, vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2008, 16.

<sup>64</sup> Plačiau apie jos veiklos paskirtį rašoma šios galimybių studijos 5.3 skyriuje.

<sup>65</sup> 2009-2011 m. buvo suteikti įvertinimai dar trims muziejams, bet pagal mažiau detalią vertinimo procedūrą.

atsakingai atlikti patikėtas pareigas svarbu įdiegti muziejų vadovų rotaciją<sup>66</sup>. 2013 m., priėmus Muziejų įstatymo pataisas, buvo nustatytos muziejų vadovų penkerių metų kadencijos.

Valstybės kontrolė 2012 m. Kultūros ministerijai pareiškė pastabą, kad nebuvo parengta muziejų plėtotės ilgalaikė strategija<sup>67</sup>. Įgyvendinant Valstybės kontrolės rekomendaciją, 2013 m. gruodžio 30 d. Kultūros ministras įsakymu patvirtino „Muziejaus veiklos ir valdymo kokybės rekomendacijas“, kuriose numatyta tipinė muziejaus organizacinė struktūra ir kvalifikaciniai reikalavimai muziejaus darbuotojams. Nacionalinių ir respublikinių muziejų, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija, direktoriams buvo pavesta peržiūrėti ir pertvarkyti įstaigų organizacinę struktūrą ir taikyti kvalifikacinius reikalavimus naujai priimamiems darbuotojams<sup>68</sup>.

Taip pat Kultūros ministras 2013 m. liepos mėn. sudarė darbo grupę parengti *Muziejų strateginės plėtros kryptis*, į kurią be Kultūros ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos atstovų buvo įtraukti Lietuvos muziejų asociacijos atstovai ir muziejų vadovai<sup>69</sup>. Darbo grupė 2014 m. parengė *Muziejų strateginės plėtros kryptių* dokumento projektą, kuriame apibrėžė modernaus muziejaus viziją, išskyrė vertybes, kuriomis įgyvendindami savo funkcijas turėtų vadovautis Lietuvos muziejai<sup>70</sup>. Dokumente išskirtos penkios strateginės kryptys: muziejų ekspozicijų pritaikymas, edukacinės veiklos stiprinimas ir plėtojimas, efektyvesnis muziejinių rinkinių kaupimas, saugojimas bei sklaida visuomenei, muziejų teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės didinimas, planingas muziejų darbuotojų gebėjimų ugdymas<sup>71</sup>. Šiuo metu dėl dokumento projekto viešuose aptarimuose diskutuojama su visuomene ir muziejų bendruomene.

#### **Muziejams skirtų aktualių išvadų ir rekomendacijų santrauka (apibendrinimas):**

- Skatinant didesnę kultūros įstaigų efektyvumą ir orientaciją ne tik į procesą, bet ir į rezultatą, išorės ekspertai rekomendavo daugiau naudoti santykinius rodiklius.
- KM Vidaus audito skyriaus auditoriai rekomendavo muziejaus vadovams ir vyriausiesiems fondų saugotojams užtikrinti įsigyjamų muziejinių vertybių įtraukimą į pirmines ir inventorines apskaitos knygas, vadovaujantis kultūros ministro įsakymu patvirtintoje „Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijoje“ nurodytais terminais.
- Siekiant patenkinti lankytojų poreikius, išorės vertintojai rekomendavo nuolatos atnaujinti muziejų edukacines programas, diferencijuoti jas pagal amžių, vykdyti jungtines (kelių muziejų) programas, taip pat įtraukti edukacines programas į mokinių ugdymo planus.
- Auditoriai rekomendavo stiprinti išankstinę finansų kontrolę – įstaigų vadovams ir vyr. buhalteriams užtikrinti teisės aktų laikymąsi apskaičiuojant darbuotojų darbo užmokestį, vykdant viešuosius pirkimus.

### **4.1.2 Bibliotekoms skirta aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė**

Valstybinio audito metu nustatyta, kad Kultūros ministerija neturi patvirtinusi bibliotekų strategijos, kurioje būtų numatyti pagrindiniai reikalavimai modernioms bibliotekoms, jų patalpoms, darbuotojų kvalifikacijai, tinklui, fondų struktūrai ir komplektavimui. Dėl šių priežasčių Valstybės kontrolė nuogąstavo, kad bibliotekoms skiriamos lėšos gali būti naudojamos

<sup>66</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 12 „Kultūros ministerijai pavaldžių bei valdymo sričiai priskirtų muziejų, bibliotekų ir kitų biudžetinių įstaigų administracijos struktūrų vertinimas optimalumo ir efektyvumo požiūriu“, 2011, 11.

<sup>67</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-50-1-1 „Ar muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa vykdoma rezultatyviai“, 2012, 4.

<sup>68</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. ĮV-898 „Dėl muziejaus veiklos ir valdymo kokybės rekomendacijų patvirtinimo.“

<sup>69</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministro 2013 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. ĮV-555 „Dėl muziejų strateginės plėtros kryptių nustatyto darbo grupės sudarymo“.

<sup>70</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija, Muziejų strateginės plėtros kryptys. Projektas. Vilnius, 2014.

<sup>71</sup> Ten pat.

neefektyviai<sup>72</sup>. Rengiant Lietuvos valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“ 2011 m. viešųjų konsultacijų metu buvo siekiama sukurti ateities modernios bibliotekos viziją, kuri atspindėtų XXI a. bibliotekų vartotojų lūkesčius<sup>73</sup>, tačiau strategijos dokumente modernios bibliotekos apibrėžimo nėra.

Bibliotekų strategijos parengimo svarba taip pat akcentuojama 2014 m. atliktoje valstybinės reikšmės ir apskričių bibliotekų<sup>74</sup> „Bibliotekų tinklo optimizavimo galimybių studijoje“, kurioje teigiama, kad bibliotekos sėkmingiausiai ir efektyviausiai funkcionuoja, kai valstybė jas įtraukia į savo tikslų įgyvendinimo procesus ir programas. Galimybių studijos rengimo metu atlikta bibliotekų strateginių planų analizė parodė, kad steigėjai nesuvokia bibliotekų potencialo ir nekelia joms jokių strateginių tikslų, t. y. bibliotekos neturi jokių veiklos gairių, kuriomis galėtų vadovautis. Anot bibliotekų galimybių studijos rengėjų, tokie tyrimo rezultatai rodo būtinybę kurti nacionalinę strategiją<sup>75</sup>. Šio strateginio dokumento projektas – *Bibliotekų plėtros 2014-2020 metų gairės* – buvo paruoštas 2014 m. vasarą.

Atliktoje „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studijoje“ teigiama, kad Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos dubliuoja kitų bibliotekų funkcijas<sup>76</sup>. Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus auditoriai pastebėjo, kad vertinant apskričių bibliotekų veiklą viso bibliotekų tinklo atžvilgiu reikėtų, išanalizavus aptarnaujamos apskrities bibliotekos ir savivaldybės bibliotekų galimas jungtinės veiklos sritis, atsisakyti veiklos ir paslaugų, kurias teikia savivaldybės bibliotekos (skaitytojų aptarnavimas, knygų skolinimas į namus). Veiklos optimizavimas leistų sutaupyti lėšų ir jas panaudoti palapsniui diegiant inovatyvias paslaugas, didinančias regiono bibliotekų patrauklumą bendruomenei<sup>77</sup>.

Apskričių viešųjų bibliotekų analizė atskleidė, kad bibliotekų vaidmenys yra įvairūs<sup>78</sup>, todėl tikslinga nustatyti, kokių rezultatų bibliotekos turėtų pasiekti kiekvienoje srityje ir tinkamai paskirstyti išteklius kiekvienam vaidmeniui vykdyti. Bendradarbiaujant su Kultūros ministerija turi būti nustatyti siektini apskrities viešųjų bibliotekų rezultatai ir veiklos mastai kiekvienoje srityje, kitaip tariant – išteklius privalu susieti su laukiamais rezultatais. Orientacija į bibliotekų veiklos

---

<sup>72</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-50-2-18 „Biblioteka renovacija ir modernizavimas“ 2012, 3.

<sup>73</sup> Bibliotekos pažangai, Naujoviškos bibliotekos vizija išiliejo į strategiją „Lietuva 2030“ Vilnius, 2012. <<http://www.bibliotekospazangai.lt/lt/komunikacija-ir-viesinimas/archyvas/403-naujoviskos-bibliotekos-vizija-isiliejo-i-strategija-lietuva-2030>> [Žiūrėta 2014 07 04].

<sup>74</sup> Bibliotekų sistema sudaro: 1) Lietuvos nacionalinė biblioteka, 2) apskričių viešosios bibliotekos, 3) savivaldybių viešosios bibliotekos; 4) mokslo ir studijų institucijų bibliotekos; 5) mokyklų (išskyrus aukštąsias) bibliotekos; 6) specialiosios bibliotekos; 7) kitos bibliotekos. Bibliotekos, kuriose sukauptas rašto ir kultūros paveldas turi išskirtinę reikšmę mokslui, švietimui, kultūrai ir šalies ūkiui, yra valstybinės reikšmės bibliotekos. Šiuo metu Lietuvoje yra penkios valstybinės reikšmės bibliotekos: 1) Lietuvos aklyjų biblioteka; 2) Lietuvos medicinos biblioteka; 3) Lietuvos mokslų akademijos biblioteka; 4) Lietuvos technikos biblioteka; 5) Vilniaus universiteto biblioteka.

<sup>75</sup> Manžuch Zinaida, Elena Macevičiūtė, Benas Adomavičius, „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija“ Vilnius, 2014, 48.

<sup>76</sup> Ten pat, 43.

<sup>77</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-4, „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešojoje bibliotekoje“, 2013, 5. Kita vertus, aukščiau minėtos (bibliotekų) studijos rengėjai, konstatavę skaitytojų aptarnavimo galimą dubliavimą, vis dėlto galų gale rekomenduoja ne atsisakyti šios funkcijos apskričių bibliotekose, o jose stiprinti kiekvienos iš jų individualų išskirtinumą bei kurti papildomas (naujas) paslaugas lankytojams bei virtualiems vartotojams. Atrodo, kad vienareikšmiškos nuomonės nėra ir tarp tiesiogiai nesuinteresuotų bibliotekų specialistų. Šioje galimybių studijoje išvada dėl dubliuojančių funkcijų pateikiama 5.2.7 dalyje (10 punktas)

<sup>78</sup> Remiantis Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymų apskrities bibliotekos užtikrina valstybinių bibliotekininkystės plėtojimo programų vykdymą apskrityje, aptarnauja vartotojus, yra apskrities teritorijoje veikiančių viešųjų bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo, metodinės pagalbos, tarpbibliotekinio abonemento, bibliografijos, kraštotyros ir informacijos centras.

rezultatus turėtų būti pagrindas bibliotekoms pervarstyti organizacinę struktūrą ir tinkamai paskirstyti žmogiškuosius išteklius regiono bibliotekų ir vartotojų aptarnavimo veiklai vykdyti<sup>79</sup>.

Išanalizavus steigėjų ir apskričių bibliotekų metinius veiklos planus, veiklos rodiklius buvo nustatyta, kad planuose neparenkami ir netaikomi tinkami veiklos vertinimo rodikliai, o taip pat menka statistinių bibliotekų veiklos duomenų, reikalingų kokybiniam rodikliams skaičiuoti, kokybė ir patikimumas. Pastebėtina, kad šiuo metu veiklos rodikliai faktiškai netaikomi metiniuose planuose, kuriuose daugiau dėmesio skiriama bibliotekų statistiniams duomenims, rodantiems vartotojų aprūpinimą ištekliais ir paslaugomis. Rekomenduota pritaikyti tarptautiniuose standartuose pateikiamus rodiklius, kurie atspindėtų ne tik aprūpinimo paslaugomis, bet ir jų panaudos, vidinių bibliotekų procesų našumo, potencialo teikti paslaugas aspektus<sup>80</sup>.

Lietuvos bibliotekų įstatyme įtvirtinta, kad bibliotekos kaupia ir saugo valstybės ir jos žmonių poreikius tenkinančius dokumentų fondus ir aptarnauja vartotojus. Valstybės kontrolės auditoriai 2012 metais nustatė, kad bibliotekų paslaugų kokybę neigiamai veikia bibliotekų fondų komplektavimui skiriamas nepakankamas finansavimas. Jie pastebėjo, kad trūkstant lėšų naujų leidinių įsigijimui sparčiau senėja fondai ir dėl to mažėja bibliotekų vartotojų skaičius. Bibliotekų fondai ir teikiamos paslaugos netenkina Lietuvos gyventojų dėl netinkamos fondų komplektavimo struktūros, nes bibliotekos daugiausia lėšų skiria knygoms (rašytiniams dokumentams) įsigyti, o fondų papildymas naujais regimaisiais ir elektroniniais dokumentais yra nepakankamas (tik apie 1,3 proc. viešosios bibliotekos bendrojo fondo, užsienyje šis rodiklis viršija 5 proc.)<sup>81</sup>. Siekiant efektyviau panaudoti bibliotekų fondų komplektavimui skiriamas lėšas, būtų svarbu parengti ir vadovautis fondų komplektavimo gairėmis, kurios būtų parengtos remiantis lankytojų poreikių analize (apklausomis).

Auditoriai 2013 metais nustatė, kad teikiamų paslaugų kokybę neigiamai veikė bibliotekų nevykdytas bibliotekininkų atestavimas. Todėl remiantis *Bibliotekos darbuotojų atestavimo tvarka*, svarbu organizuoti bibliotekininkų kvalifikacijos ir gebėjimų peržiūrą bei atitinkamai keisti turimų specialistų kategorijas.<sup>82</sup>

Kultūros ministerijos Vidaus audito skyrius 2010-2013 metais taip pat nustatė, kad buvo užtikrintos ne visos vidaus kontrolės procedūros dėl turto apskaitos, viešųjų pirkimų, darbo užmokesčio laiko paskirstymo ir inventorizavimo, išankstinės finansų kontrolės.<sup>83</sup> Siekiant didinti resursų panaudojimo efektyvumą, buvo rekomenduota užtikrinti griežtesnę vidaus kontrolę laikantis teisės aktų, reglamentuojančių bibliotekų veiklą.

LIBITOP tyrimo metu buvo suformuluotos tokios svarbiausios apskričių viešųjų bibliotekų strateginės veiklos kryptys: 1) visiems Lietuvos gyventojams pasiekiamų reikalingų informacijos paslaugų diegimas regiono bibliotekose (paslaugos apima kultūros paveldo, paramos verslui ir

<sup>79</sup> Manžuch Zinaida, Elena Macevičiūtė, Benas Adomavičius, „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija“ Vilnius, 2014, 44.

<sup>80</sup> Ten pat, 53.

<sup>81</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-50-2-18 „Biblioteka renovacija ir modernizavimas“ 2012, 12-13.

<sup>82</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-8, „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Klaipėdos I. Simonaitytės bibliotekoje“, 2013, 4-5; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-4, „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešojoje bibliotekoje“, 2013, 5-6.

<sup>83</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 1 „Kauno apskrities viešosios bibliotekos vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2012, 15; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-8, „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Klaipėdos I. Simonaitytės bibliotekoje“, 2013, 9, 29, 37; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 1 „Kauno apskrities viešosios bibliotekos vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2012, 11; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-4, „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešojoje bibliotekoje“, 2013, 21-22; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 1, „Valstybės biudžeto lėšų, 2009 m. skirtų Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos vykdomam projektui „Bibliotekos pažangai“, administravimo, panaudojimo ir apskaitos vertinimas“, 2010, 12-14.



mokymosi visą gyvenimą bei socialinės sanglaudos didinimo paslaugas); 2) valstybės institucijų ir įmonių specialistams reikalingų informacijos paslaugų ir išteklių paketo sukūrimas (paslaugos viešojo sektoriaus specialistams, pradedantiems verslininkams ir pan.); 3) profesinio tobulinimo paslaugų regiono bibliotekoms asortimento plėtra (nuotolinio mokymo, konsultavimo paslaugos); 4) LAVB fondų ir tradicinių bibliotekų paslaugų valdymo optimizavimas (fondų išgryninimas, pašalinant paklausos neturinčius dokumentus, fondų apyvartos didinimas, tradicinių paslaugų teikimo racionalizavimas); 5) nepertraukiamo LAVB personalo kompetencijos tobulinimo užtikrinimas (reikalingas tiek tiesiogiai aptarnaujant vartotojus, tiek teikiant kompetencijos tobulinimo paslaugas regionų bibliotekoms)<sup>84</sup>.

Lietuvos aklųjų bibliotekai LIBITOP tyrime išryškėjo šios trys svarbios strateginės veiklos kryptys: 1) bendradarbiavimas su kitomis institucijomis organizuojant paslaugų žmonėms su skaitymo sutrikimais teikimą (bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis, su leidėjais, neįgaliųjų integracijos institucijomis); 2) informacinės sistemos ELVIS pavertimas nacionaline žmonių su skaitymo sutrikimais aprūpinimo informacija infrastruktūra (turinio plėtra, prieinamumo kitose bibliotekose plėtra); 3) neįgaliųjų vartotojų teisių gynimas ir realizavimas (teisės į informaciją ir susijusias paslaugas).<sup>85</sup>

#### **Bibliotekoms skirtų aktualių išvadų ir rekomendacijų santrauka:**

- Tiek Valstybės kontrolės auditoriai, tiek nepriklausomi ekspertai nustatė, kad siekiant sėkmingesnio ir efektyvesnio bibliotekų funkcionavimo yra būtina nacionalinė bibliotekų strategija.
- Bibliotekų tinklo optimizavimo galimybių studijoje rengėjai rekomendavo įsteigti tarpžinybinę bibliotekų valdymo agentūrą, kuri kurtų tarpžinybines bibliotekų veiklos programas, aprūpintų programas lėšomis ir užtikrintų jų įgyvendinimą.
- Apskričių viešųjų bibliotekų prioritetinėmis funkcijomis laikytinos regioninio tinklo veiklos koordinavimą, (viso tinklo) bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimą, metodologinės pagalbos teikimą bei bibliotekininkystės programų įgyvendinimą ir kuravimą.
- Valstybės kontrolės auditoriai rekomendavo koreguoti komplektuojamus bibliotekų fondus atsižvelgiant į vartotojų poreikius (suteikiant daugiau dėmesio garsiniams ir elektroniniams leidiniams).
- Bibliotekoms rekomenduota pritaikyti tarptautiniuose standartuose pateikiamus rodiklius, kurie atspindėtų ne tik aprūpinimo paslaugas, bet ir jų panaudos, vidinių bibliotekų procesų našumo, potencialo teikti paslaugas aspektus.
- Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus 2010-2013 metais atliktose audito ataskaitose rekomenduota geriau užtikrinti teisės aktų laikymąsi vykdant viešuosius pirkimus, atliekant inventorizaciją ir apskaičiuojant darbuotojų darbo užmokestį.

### **4.1.3 Teatrams ir koncertinėms įstaigoms skirta aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė**

Veiklą ir kūrybinių tikslų įgyvendinimą prižiūri kiekviename teatre ir koncertinėje įstaigoje sudaryta Meno taryba.<sup>86</sup> 2009-2012 metais Kultūros ministerijos vidaus audito skyriaus atliktuose įstaigų audituose nustatyta, kad ne visuose analizuotuose teatruose ir koncertinėse įstaigose Meno tarybos veikė be trūkumų (pvz., reglamentas nebuvo patvirtintas, veikimas buvo tik formalus ir pan.), dėl to kai kurių Meno tarybų veikla buvo nepakankamai efektyvi.<sup>87</sup>

<sup>84</sup> Manžuch Zinaida, Elena Macevičiūtė, Benas Adomavičius, „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija“ Vilnius, 2014, 14-17.

<sup>85</sup> Ten pat, 17-21.

<sup>86</sup> Teatre ar koncertinėje įstaigoje veikia kolegiali, patariamojo balso teisę turinti meno taryba. Meno taryba svarsto ir vertina sezonines ir perspektyvines kūrybinės veiklos programas bei jų įgyvendinimo rezultatus, aptaria naujausius pastatymus, meno programas ir teikia pasiūlymus dėl jų meninės kokybės ir priežiūros, taip pat svarsto kitus klausimus, numatytus teatro ar koncertinės įstaigos steigimo dokumentuose.

<sup>87</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.4 „Kauno valstybinio lėlių teatro vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2010, 4-5; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.11 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas valstybiniame Vilniaus mažajame teatre“, 2011, 2-5; Lietuvos Respublikos



Kultūros ministerijos vidaus auditoriai taip pat nustatė, kad didžiojoje dalyje teatrų ir koncertinių įstaigų buvo trūkumų vidaus kontrolės sistemose, dėl kurių nebuvo užtikrintas racionalus ir taupus lėšų bei materialaus turto panaudojimas, apskaita ar inventorizacija. Auditoriai įstaigų vadovams rekomendavo užtikrinti materialinio turto apskaitos ir inventorizacijos taisyklių laikymąsi.<sup>88</sup>

Vertinant išankstinę finansų kontrolę, taip pat buvo nustatyta su darbuotojų darbo užmokesčiu susijusių trūkumų. Auditoriai rekomendavo peržiūrėti tarnybinių koeficientų apskaičiavimą, taip pat darbuotojų, dirbančių 1,5 etato, realų darbo krūvį, faktiškai atliekamus darbus, tobulinti motyvacinę sistemą, kurioje priedai ir premijos būtų susietos su darbo rezultatais.<sup>89</sup> Dalyje teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybiniai darbuotojai nebuvo atestuoti. Auditoriai įstaigų vadovams rekomendavo atestuoti kūrybinius darbuotojus vadovaujantis Kultūros ministro patvirtintais atestavimo nuostatais.<sup>90</sup> Nustatyta, kad teatruose ir koncertinėse įstaigose sudarant autorines sutartis nebuvo aptariamoms visoms būtinosioms šioms sutartims sąlygoms, nepakankamai gintas įstaigos interesas.<sup>91</sup>

Stiprinant kontrolę, auditoriai atkreipė dėmesį į bilietų apskaitą ir su ja susijusių finansų apsaugą.<sup>92</sup> Kai kuriose įstaigose nustatyti trūkumai organizuojant viešuosius pirkimus (pvz., netikslus pirkimų įforminimas, pirkimo neorganizavimas, kai tai buvo reikalinga, ir pan.). Taip pat buvo aktualu stiprinti ne vien tik teatrų vykdomų viešųjų pirkimų kontrolę, bet ir stiprinti personalo įgūdžius ir kompetencijas, kurios yra reikalingos atliekant viešuosius pirkimus.<sup>93</sup>

Nustatyta, kad atskirose įstaigose nepakankamas dėmesys buvo skiriamas veiklos planavimui, nes veiklos rodiklių planai formalūs, neskatinama efektyviai naudoti kūrybinio potencialo. Auditoriai rekomendavo koreguoti planinius rodiklius (kriterijus) įvertinus keletą metų pasiektus rezultatus, nes veiklos rodiklių planas turi skatinti pažangą arba palaikyti maksimaliai galimus veiklos rezultatus.<sup>94</sup>

---

Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.5 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos nacionalinėje filharmonijoje“, 2011, 6; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.10 „Kauno valstybinės filharmonijos veiklos, vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2009, 2-4; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.4 „Juozo Miltinio teatro veiklos vertinimas“, 2012, 9-10.

<sup>88</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.2 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos nacionaliniame operos ir baletų teatre“, 2012, 13-16; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.1 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Kauno valstybiniame dramos teatre“, 2011, 12-13; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 1 „Koncertinės įstaigos Valstybinis dainų ir šokio ansamblio „Lietuva“ veiklos, turto naudojimo ir apskaitos sistemos vertinimas“, 2008, 19-20; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.11 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas valstybiniame Vilniaus mažajame teatre“, 2011, 21; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-1 „Koncertinės įstaigos Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras veiklos vertinimas“, 2014, 33-36.

<sup>89</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.2 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos nacionaliniame operos ir baletų teatre“, 2012, 8-11; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.5 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos nacionalinėje filharmonijoje“, 2011, 13; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.2 „Klaipėdos dramos teatro vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2011, 13; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.4 „Kauno valstybinio lėlių teatro vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2010, 12-14.

<sup>90</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.13 „Koncertinės įstaigos Valstybinio pučiamųjų instrumentų orkestro „Trimitas“ veiklos ir apskaitos sistemos vertinimas“, 2008, 6-10.

<sup>91</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA- „Koncertinės įstaigos Valstybinis choras „Vilnius“ vidaus kontrolės sistemos vertinimas“, 2013, 11-13.

<sup>92</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.11 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas valstybiniame Vilniaus mažajame teatre“, 2011, 29. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.1 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Kauno valstybiniame dramos teatre“, 2011, 10. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.4 „Juozo Miltinio teatro veiklos vertinimas“, 2012, 31-32; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.5 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas Lietuvos nacionalinėje filharmonijoje“, 2011, 14-16

<sup>93</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.4 „Juozo Miltinio teatro veiklos vertinimas“, 2012, 24-26; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.11 „Vidaus kontrolės sistemos vertinimas valstybiniame Vilniaus mažajame teatre“, 2011, 27-28.

<sup>94</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr.13 „Koncertinės įstaigos Valstybinio pučiamųjų instrumentų orkestro „Trimitas“ veiklos ir apskaitos sistemos vertinimas“, 2008, 2-4.

Be Kultūros ministerijos Vidaus audito ataskaitų, teatrams, o netiesiogiai ir koncertinėms įstaigoms, aktualus 2010 m. pabaigoje užbaigtas paskutinis platesnis teatrų (dramos teatrų) tyrimas<sup>95</sup>, kuris pateikė svarbių išvadų kelioms teatrų veiklos ir valdymo kryptims.

Įvertinus teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo nuostatų įgyvendinimą, buvo nustatytos kelios svarbios spragos. Įstatyme numatyta, kad viena iš esminių Kultūros ministerijos, kaip Vyriausybės įgaliotos institucijos įgyvendinant ir koordinuojant valstybės politiką teatrų veiklos valdymo srityje, funkcijų yra nustatyti nacionalinių ir valstybės teatrų plėtotės strategiją ir ją įgyvendinti<sup>96</sup>, tačiau 2010 m. (o ir šio tyrimo metu 2014 m.) tokia strategija vis dar nėra parengta ir patvirtinta.

Tyrimo metu identifikuoti keli bendrosios kultūros ir meno įstaigų asignavimų skyrimo tvarkos ribotumai finansuojant teatrus – jiems taikoma bendra biudžetinių įstaigų sąmatų sudarymo tvarka pagal ekonominės klasifikacijos straipsnius neatitinka teatro kaip ūkio subjekto, vykdančio kūrybinę ir ekonominę veiklą, specifikos (pvz., niekaip nėra atsižvelgiama į kūrybinį aspektą). Kūrybinės programos nėra įvertinamos ir biudžetinių metų eigoje koreguojant teatrų biudžetus. Taigi teatrai savo kūrybinius planus sudaro neįsipareigodami jų laikytis. Beveik visi teatrai metų eigoje keičia planus ir įtraukia į juos kitus spektaklių pavadinimus, kuriuos režisuoja kiti režisieriai negu buvo suplanuota<sup>97</sup>. Nors konkursų teatrų vadovų pareigoms užimti organizavimo taisyklėse yra reikalavimas pateikti kūrybinės veiklos programą penkeriems metams, bet vėliau teatro vadovo veikloje nėra jokiais teisės aktais numatyto reikalavimo vykdyti šią programą ar bent laikytis esminių jos nuostatų ir kryptių.<sup>98</sup>

Edukacinė veikla valstybės teatruose apibendrinta kaip fragmentinė ir neturinti kryptingo tęstinio pobūdžio. Ji daugiausiai suprantama tik kaip spektaklių vaikams kūrimas ir rodymas, nors, griežtai kalbant, tai nėra edukacinė veikla. Edukacinė veikla kaip atskiras komponentas tyrime analizuotuose teatruose nebuvo išskirta teatrų sezoninėse kūrybinės veiklos programose. Jos aktyviai neskaito ir Kultūros ministerija.<sup>99</sup>

Pastebėta, jog valstybės teatruose darbo santykių sistema neatitinka ne tik kūrybinės teatrų specifikos, bet ir šiuolaikinės darbo rinkos reikalavimų. Dėl darbo apmokėjimo sistemos ribojimų valstybės teatrai negali įdarbinti ir išlaikyti aukščiausios kvalifikacijos specialistų, kurių darbo vertė rinkoje ypač didelė. Įstatymais nustatyta galimybė remiantis kolektyvine sutartimi sudaryti terminuoto darbo sutartis su kūrybiniais darbuotojais praktiškai nėra taikoma valstybės teatruose. Neterminuoto darbo sutartis su kūrybiniais darbuotojais neleidžia atnaujinti trupių ir per brangiai kainuoja valstybei, o teatrų kūrybinių darbuotojų atestavimo sistema (kuri turi būti vykdoma kas trejus metus) daugiau formali, nei leidžianti objektyviai įvertinti darbuotoją bei kokybiškai formuoti trupę. Toks reglamentavimas realiai trupių kaitos ir atsinaujinimo bei kūrybinių darbuotojų darbo kokybės vertinimo nesprendžia. Kai kuriais atvejais atestuojamas aktorius, kuris ilgesnį laiką neturi vaidmenų, todėl abejotina, kaip galima įvertinti tokio kūrybinio darbuotojo praktinės veiklos rezultatus arba didinti atsakomybę už juos.<sup>100</sup> Ši problema taip pat aptariama ir 4.1.4 skyrelyje.

#### **Teatrams ir koncertinėms įstaigoms skirtų aktualių išvadų ir rekomendacijų santrauka:**

- Dalyje 2008-2014 metais Kultūros ministerijos audituotų koncertinių įstaigų nustatyti su darbo užmokesčiu susijusių išmokų skyrimo pažeidimai.
- Dalyje teatrų ir koncertinių įstaigų Meno tarybos veikė nepakankamai efektyviai, neatliko visų joms

<sup>95</sup> „Lietuvos dramos teatrų sistemos efektyvumo tyrimas ir modernizavimo gairės.“ I –asis tyrimo etapas, 2010 m. gruodis, < [http://www.theatre.lt/TEATRU\\_TYRIMAS.pdf](http://www.theatre.lt/TEATRU_TYRIMAS.pdf)>

<sup>96</sup> Ten pat, p.16-18, 40, 75.

<sup>97</sup> Be abejo, kūrybiniai planai neturėtų būti rengiami ir sekami preciziškai, tačiau svarbiausios teatro veiklos turėtų būti nekeičiamos ir įgyvendinamos.

<sup>98</sup> Ten pat, p. 34-40, 75.

<sup>99</sup> Ten pat, p.51-53, 76.

<sup>100</sup> Ten pat, p.68, 69, 77.

pavestų funkcijų.

- Kai kuriose įstaigose nustatyti pasikartojantys gastrolių organizavimo tvarkos pažeidimai.
- Auditoriai dalyje teatrų ir koncertinių įstaigų nustatė vidaus kontrolės trūkumus apsaugant materialų turtą ir atliekant inventurizaciją.
- Daugumoje įstaigų nustatyta nepakankama išankstinė finansų kontrolė dėl darbo užmokesčio ir priedų išmokėjimo, taip pat dėl kasos operacijų. Auditoriai rekomendavo teatrų ir koncertinių įstaigų vadovams ir vyr. buhalteriams užtikrinti pakankamą išankstinę finansų kontrolę.
- Vidaus audito tyrimų metu konstatuota, jog atskirose koncertinėse įstaigose ir teatruose yra skiriamas nepakankamas dėmesys veiklos planavimui. Auditoriai rekomendavo nustatyti planinius rodiklius (kriterijus) įvertinus keletą metų pasiektus rezultatus.
- Dalyje teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybiniai darbuotojai nebuvo atestuoti, su darbuotojais sudarant autorines sutartis nebuvo laikomasi viešųjų pirkimų procedūrų, o sudarytos sutartys buvo nepakankamai konkrečios.
- Dramos teatrų tyrime rekomenduota, konkurso būdu skyrus naują įstaigos vadovą, jo pasiūlytą kūrybinę veiklos programą perkelti (adaptuoti) į įstaigos kūrybinę programą ir veiklą.
- Tyrimuose rekomenduota, jog edukacinei veiklai įstaigos turėtų skirti daugiau dėmesio, visų pirma, šią veiklą įtraukdamos į savo kūrybines programas ir ją įgyvendindamos.
- Rekomenduota, kad įstaigos aktyviau plėtotų bendradarbiavimą su kitomis kultūros ir meno įstaigomis Lietuvoje ir užsienyje.

#### 4.1.4 KMĮ vidaus struktūrai aktualių išvadų ir rekomendacijų apibendrinimas

Kultūros ministerijos auditoriai nustatė, kad kultūros ir meno įstaigų padalinių pavadinimai ir jų vieta įstaigų struktūroje yra pernelyg skirtingi, nors atlieka panašias funkcijas. Dėl to kyla sunkumų renkant statistinius duomenis ir lyginant įstaigas tarpusavyje.<sup>101</sup> Audito metu nustatyta analogiška problema dėl pareigybių pavadinimų – nors atliekamos tos pačios funkcijos, tačiau skirtingose kultūros ir meno įstaigose pareigybės pavadintos skirtingai.<sup>102</sup>

Audito metu nustatyta, kad dalyje kultūros ir meno įstaigų buvo direktoriaus pavaduotojo pareigybės, nors vadovams tenkantis pavaldinių skaičius buvo per mažas (neatitiko Saulėlydžio komisijos rekomendacijų) ir dėl to buvo neefektyviai panaudojamos valstybės lėšos.<sup>103</sup> Siekiant racionaliai panaudoti valstybės lėšas, aktualu užtikrinti optimalų direktorių pavaduotojų, meno vadovų skaičių, panaikinti perteklines pareigybes. Auditoriai rekomendavo ministerijai parengti teisės aktą dėl KMĮ, kuriame būtų numatytos sąlygos, kurioms esant galima viena ar daugiau įstaigos vadovo pavaduotojų pareigybė ar meno vadovo pareigybė.<sup>104</sup>

Nustatyta, kad KMĮ yra labai mažų padalinių, kuriose tėra 2-3 pareigybės, įskaitant padalinio vadovą ir vadovo pavaduotoją. Siekiant optimizuoti veiklą svarbu užtikrinti, kad padalinį sudarytų nemažiau kaip 5 pareigybės, todėl rekomenduojama panašias funkcijas įgyvendinančius padalinius apjungti. Vadovaujančių pareigybių perteklius šalintinas, kadangi neatitinka šiuolaikinės vadybos tendencijų, neduoda apčiuopiamo efekto, dėl ko neracionaliai ir netaupiai panaudojamos valstybės biudžeto lėšos.<sup>105</sup>

2011 metais atliktame vidaus audite pastebėta, kad kultūros ir meno įstaigose (ypatingai muziejuose) didelę personalo dalį sudaro pagalbinių darbuotojai (salių prižiūrėtojai, budėtojai, valytojai ir pan.). Šios personalo dalies valdymui atskiro pavaduotojo pareigybė yra perteklinė, nes

<sup>101</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 3 „Kultūros ministerijai pavaldžių bei valdymo sričiai priskirtų teatrų ir koncertinių įstaigų administracijos struktūrų vertinimas optimalumo ir efektyvumo požiūriu“, 2011, 3-8; Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. 12 „Kultūros ministerijai pavaldžių bei valdymo sričiai priskirtų muziejų, bibliotekų ir kitų biudžetinių įstaigų administracijos struktūrų vertinimas optimalumo ir efektyvumo požiūriu“, 2011, 4-8.

<sup>102</sup> Ataskaita Nr. 3, 4-11.

<sup>103</sup> Ten pat, 11-14

<sup>104</sup> Ataskaita Nr. 3, 12-21.

<sup>105</sup> Ataskaita Nr. 12, 15-21.

dėl pavestų nesudėtingų darbų šiai personalo daliai gali vadovauti padalinio vadovas (ūkio skyriaus vedėjas).<sup>106</sup> Vertinant teatrų ir koncertinių įstaigų aptarnaujančio personalo užimtumą, pastebėta, kad kai kurių pareigybių darbo krūviai pernelyg maži, dalies funkcijų vykdymą galima būtų patikėti verslo subjektams. Auditoriai rekomendavo parengti kai kurių tipinių pareigybių (elektrikų, santechnikų, valytojų, kiemsargių) darbo krūvius įtvirtinančius normatyvus, užtikrinant, kad KMĮ darbuotojų užimtumas būtų pakankamas, o pareigybių skaičius optimalus.<sup>107</sup>

Buvo rekomenduota bibliotekininkų ir muziejininkų skaičių įstaigose nustatyti pagal santykinius rodiklius, rodančius krūvį vienam darbuotojui, pavyzdžiui: vienam muziejininkui tenkantis eksponatų skaičius, vienam bibliotekininkui tenkantis registruotų vartotojų skaičius bei vienam bibliotekininkui tenkanti dokumentų išduotis.<sup>108</sup> Teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybinio personalo skaičius, kaip buvo pasiūlyta, turėtų būti nustatomas pagal vienam kūrybinį darbą dirbančiam darbuotojui tenkanti viešųjų pasirodymų skaičių.<sup>109</sup>

Teatruose ir koncertinėse įstaigose atlikta analizė parodė, kad nuolatiniais darbo santykiais pagrįstas etatinių kūrybinių darbuotojų įdarbinimo modelis turi daug trūkumų (pavyzdžiui, darbo užmokestis per mažai susietas su einamosios veiklos rezultatais ir dalyvavimo kūrybinėje veikloje intensyvumu), kad būtų užtikrintas racionalus dirbančių etatinių kūrėjų skaičius, jų kūrybinio indėlio bei jų išlaikymui skirtų lėšų panaudojimas, o atlygis už veiklą būtų maksimaliai adekvatus kiekvieno jų pastangoms ir sugebėjimams<sup>110</sup>. Šios galimybių studijos rengimo metu (2014 m. rudenį) visuomenės pastaboms yra pateiktas teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo projektas, kuris apima ir šios problemos sprendimą.

Auditoriai nustatė, kad KMĮ taikomas darbuotojų įdarbinimo modelis daugiau nei vienu etatu šalintinas kaip neužtikrinantis efektyvaus žmogiškųjų ir finansinių resursų panaudojimo, nes daugeliu atveju yra dirbtinis, neįpareigojantis darbuotojo deramu krūviu dirbti daugiau nei 8 val. Remdamiesi šia išvada, auditoriai rekomendavo parengti įpareigojimą Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų vadovus peržiūrėti 1,5 etato dirbančių darbuotojų realius darbo krūvius, taip pat viešai skelbti įstaigų (jų padalinių) informaciniuose stenduose (ar kitu būdu) darbuotojų papildomo darbo grafikus tuo atveju, jei dėl vienokių ar kitokių priežasčių tam pačiam darbuotojui pagal darbo sutartį būtų suteikta teisė eiti toje pačioje įstaigoje papildomas pareigas.<sup>111</sup>

#### **KMĮ vidaus struktūrai aktualių išvadų ir rekomendacijų santrauka:**

- KM auditoriai nustatė, kad KMĮ yra padalinių ir pareigybių, kurių pavadinimai skirtingi, nors veiklos sritis ir funkcijos yra tokios pačios funkcijas. Auditoriai rekomendavo suvienodinti tas pačias funkcijas atliekančių padalinių ir darbuotojų pareigybių pavadinimus ir aprašus.
- Audito metu nustatyta, jog KMĮ direktorių pavaduotojų pareigybių skaičius yra neoptimalus ir dalies jų turėtų būti atsisakoma.
- Vidaus audito metu nustatyta, kad KMĮ yra ir labai mažų padalinių (2-3 darbuotojai), todėl auditoriai rekomendavo apjungti panašias funkcijas atliekančius padalinius ir mažinti vidurinėsios grandies vadovų skaičių.
- Pasak auditorių, optimalus KMĮ darbuotojų (bibliotekininkų, muziejininkų, kūrybinio personalo) skaičius turėtų būti nustatomas remiantis santykiniais rodikliais, rodančiais vienam darbuotojui tenkanti darbo krūvį.
- Kultūros ministerijos auditoriai nustatė, kad teatruose ir koncertinėse įstaigose etatinių kūrybinių darbuotojų įdarbinimo modelis nėra tinkamas, nes darbo užmokestis yra per mažai susietas su einamosios veiklos rezultatais ir dalyvavimo kūrybinėje veikloje intensyvumu.
- Auditorių vertinimu, KMĮ darbuotojų įdarbinimas toje pačioje įstaigoje daugiau nei vienu etatu šalintinas kaip neužtikrinantis efektyvaus žmogiškųjų ir finansinių resursų panaudojimo.

<sup>106</sup> Ten pat, 11-14.

<sup>107</sup> Ataskaita Nr. 3, 26-36.

<sup>108</sup> Ataskaita Nr. 12, 22-26.

<sup>109</sup> Ataskaita Nr. 3, 22-26.

<sup>110</sup> Ataskaita Nr. 3, 22-26.

<sup>111</sup> Ten pat, 39.

#### 4.1.5 KMĮ turto valdymui ir nuomai aktualių išvadų ir rekomendacijų suvestinė

Vertinant KMĮ ilgalaikės ir trumpalaikės nuomos sutartis 2013 metais nustatyta, jog kai kurių pavaldžių įstaigų vadovai neužtikrino, kad patikėjimo teise valdomas turtas būtų išnuomotas vadovaujantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais, o sudaryti sandoriai būtų maksimaliai naudingi.<sup>112</sup>

Vertinant bendrą pavaldžių įstaigų valdomo turto priežiūrą nustatyta, kad Kultūros ministerijos Finansų ir turto valdymo skyriaus specialistai nepasinaudojo galimybe prisijungti prie Registrų centro duomenų apie juridinių asmenų registruotą nekilnojamąjį turtą, kad operatyviai gautų tikslius duomenis, reikalingus vykdant tiesiogines pareigas. Pastebėta, kad KMĮ patalpų ilgalaikės nuomos būklės stebėseną taip pat nebuvo pakankama, nes Kultūros ministerijos Finansų ir turto valdymo skyrius neturėjo visos su ilgalaikės nuomos sandoriais susijusios informacijos apie einamąjį laikotarpį. Taip pat nustatyta, kad iki audito atlikimo laikotarpio (2013 m.) skyrius periodiškai nerinko ir nekaupė visų duomenų apie pavaldžiose įstaigose esantį nekilnojamąjį turtą, kad esant poreikiui būtų galima operatyviai pasinaudoti turima informacija įvairių sprendimų priėmimui, identifikuoti įstaigų poreikius, turto objektų būklę, registracijos ar kitas problemas.

Valstybinio audito metu nustatyta, kad iš valstybės iš dalies (Kultūros rėmimo fondo lėšomis) finansuojamų kultūros projektų konkursuose gali dalyvauti ir biudžetinės kultūros ir meno įstaigos. Todėl be biudžetinio finansavimo iš anksto numatyta veiklai vykdyti jos gauna ir papildomas valstybės biudžeto lėšas atskirų kultūros projektų įgyvendinimui. Auditorių teigimu, todėl privačių subjektų konkurencija su biudžetinėmis įstaigomis dėl šių lėšų yra nelygiavertė (biudžetinės įstaigos turi konkurencinį pranašumą, nes jų išlaikymas yra užtikrinamas valstybės biudžeto lėšomis (darbo užmokestis, patalpos, inventorių ir kt.)).<sup>113</sup>

##### **KMĮ vidaus struktūrai aktualių išvadų ir rekomendacijų santrauka:**

- Kultūros ministerijos auditoriai pastebėjo, kad didžioje dalyje KMĮ vadovai neužtikrino, kad patikėjimo teise valdomas turtas būtų išnuomotas vadovaujantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais ir pasiekta didžiausia nauda.
- Vidaus audito metu nustatyta, kad Kultūros ministerijos Finansų ir turto valdymo skyriaus specialistai neužtikrino pakankamos KMĮ ilgalaikės nuomos būklės stebėsenos (nerinko ir periodiškai nekaupė duomenų apie KMĮ nekilnojamą turtą).
- Valstybės kontrolės teigimu, biudžetinėms kultūros ir meno įstaigoms sudarant sąlygas dalyvauti valstybės iš dalies finansuojamų (Kultūros rėmimo fondo lėšomis) kultūros projektų konkursuose, privatiems subjektams buvo sukuriamos nelygiavertės sąlygos konkuruoti dėl dalinio finansavimo.

#### 4.1.6 KMĮ aktualių kultūros statistikos tobulinimo ataskaitos išvadų ir rekomendacijų suvestinė

*Pasiūlymuose bei rekomendacijose dėl Lietuvos kultūros statistikos tobulinimo* (toliau - Kultūros statistikos tobulinimo ataskaitoje), parengtuose 2013 m., buvo teikiamos ir dvi rekomendacijos dėl Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų:

1. „Būtina paprastinti pavaldžių įstaigų atsiskaitymą, trumpinant ataskaitų tekstinius formatus, o informaciją iš jų perkelti į statistines ataskaitas. Tai daryti būtina, kadangi dabartinė pavaldžių įstaigų atsiskaitymo forma yra neapžvelgiama ir klampi. Kiekviena pavaldi įstaiga teikia įstaigos veiklos ataskaitą, strateginio plano (rodiklių pasiekimo)

<sup>112</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus ataskaita Nr. VA-7 „Kultūros ministerijai pavaldžių ir jos valdymo sričiai priskirtų įstaigų turto ir nuomos vertinimas“, 2013, 21-27.

<sup>113</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P5-50-1-12 „Kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus“, 2009, 30-31.



ataskaitą ir statistinę ataskaitą. Jei įstaiga dalyvauja bent viename iš 17 šiuo metu vykdomų tarpinstitucinių planų, tai pildo dar vieną papildomą ataskaitą. Į įstaigų veiklos ataskaitas didžioji dalis veiklos duomenų turi būti paimta iš jų teikiamų statistinių ataskaitų<sup>114</sup>.

2. Įstaigoms prie Kultūros ministerijoms turi būti nustatytas reikalavimas metinėse ataskaitose pateikti statistinius priedus (lenteles). Metinėms įstaigų ataskaitoms turi būti iškeltas reikalavimas ataskaitose naudoti tik tuos skaičius, kurie pateikti šių ataskaitų statistiniuose prieduose, kuriuose duomenys turėtų būti teikiami ne tik apie ataskaitinius metus, bet ir apie keletą praėjusių metų, taip atskleidžiant perspektyvą laike (tendencijas).<sup>115</sup>

Kultūros statistikos tobulinimo ataskaitoje taip pat daroma išvada, kad kokybiškam kultūros statistikos surinkimui reikalinga didesnė (nei dabar) centralizacija, nes kultūros statistikos kokybės standartą dažniausiai nustato statistikos rinkėjai arba sudarytojai (dažnai – ministerijai pavaldžios kultūros įstaigos). Joje teigiama, kad kultūros įstaigų (KMĮ) statistinė informacija yra gausi, bet jų surinkimo forma nėra suvienodinta, o statistinės informacijos skelbimas yra nepatogus analizei (nėra laiko perspektyvos ir kt.). Kita vertus, šioje ataskaitoje nėra siūloma atsisakyti jokios įstaigų renkamos statistinės informacijos ir todėl tolimesnei kultūros statistikos plėtrai yra pasiūlytas kultūros statistikos klasifikatorius (kultūros demografija, finansų, projektus ir ekonomiką), kuriame bet kuris (korektiškai apibrėžtas) statistikos rodiklis galėtų rasti sau vietą.<sup>116</sup>

Ataskaitoje teigiama, kad reikalinga centrinių kultūros registrų plėtra (minimi kultūros paveldo apsaugos ir muziejų atvejai) ir taip pat apie Tarptautinės bibliotekų asociacijos reikalavimus jau atitinkantį Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos sudaromos statistikos harmonizavimo lygį.

## 4.2 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ RENKAMŲ DUOMENŲ IR TEIKIAMŲ ATASKAITŲ (INFORMACIJOS) SRAUTŲ TYRIMAS

Siekiant išsiaiškinti šiuo metu kultūros ir meno įstaigų renkamų duomenų bei teikiamų ataskaitų apimtį, 2014 m. rugpjūčio – rugsėjo mėn. buvo apklaustos visos šios šiai galimybių studijai priskirtos įstaigos. Bandomasis klausimynas buvo išsiųstas, parenkant po tris įstaigas iš kiekvienos kultūros ir meno srities (teatrų ir koncertinių įstaigų, bibliotekų bei muziejų). Šių įstaigų atsakymų pagrindu buvo parengtas iš dalies užpildytas klausimynas ir išsiųstas likusioms įstaigoms. Gauti rezultatai buvo verifikuoti su atskirais Kultūros ministerijos skyriais, taip pat Viešųjų pirkimų tarnyba, Statistikos departamentu. Įstaigų atsakymų suvestinė Excel byloje yra pateikiama 6 priede prie šios galimybių studijos. Žemiau šiame skyrelyje yra pateikiami apibendrinti duomenys apie KMĮ renkamus duomenis ir teikiamas ataskaitas bei išvados apie galimybes optimizuoti informacijos srautą.

### 13 lentelė. Apklausoje dalyvavusių įstaigų pasiskirstymas

Įstaigų grupė	Pilotinė apklausa	Standartinė apklausa	Neatsakiusieji	Tyrime dalyvaujančių įstaigų skaičius
Muziejai**	3	12	3	18
Bibliotekos	3	4	0	7
Teatrai	2*	12	1	13
Koncertinės įstaigos	1	4	2	7
Viešosios įstaigos	Klausimynas nebuvo siųstas			
Iš viso:	9	32	6	45

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* iš teatrų grupės pilotinių apklausų dalyviams buvo siųstas ir standartinis klausimynas, nes pilotinės apklausos metu įstaigos pateikė fragmentinius duomenis.

\*\* Šiuolaikinio meno centras buvo priskirtas muziejų grupei.

<sup>114</sup> ESTEP, Pasiūlymai bei rekomendacijos dėl Lietuvos kultūros statistikos tobulinimo. Galutinė ataskaita, Vilnius, 2013 m. liepa, 4.1.5 rekomendacija.

<sup>115</sup> Ten pat, 4.3.8 rekomendacija.

<sup>116</sup> Toks įstaigų renkamos statistinės informacijos tvarkymas ir tobulinimas gali būti vadinamas būdu „iš apačios į viršų“.



Apklausoje metu ataskaita buvo suprantama ne kaip viešojo administravimo kalboje įprastas tekstas, o (statistine prasme) kaip standartizuotos formos kiekybinių duomenų rinkinys, kuris gali turėti tiek popierinę, tiek elektroninę formą. Dažniausiai kiekybiniai duomenys (skaičiai) pavaizduojami lentelių pavidalu, kartais – sąrašų. Jei rašytinės formos ataskaitose pateikiamos kelios duomenų lentelės, tai kiekviena lentelė buvo laikoma savarankiška ataskaita. Pastebėtina, jog daugiau kaip 5 lentelės viename dokumente buvo apskaitytos kaip viena ataskaita.

#### 14 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų teikiamų ataskaitų srautų pasiskirstymas

Gaunanti institucija /Įstaigų segmentas	Bibliotekos	Muziejai	Teatrai ir koncertinės įstaigos
Kultūros ministerija	36	41	38
Viešųjų pirkimų tarnyba	1	4	3
LATGA	2		1
Valstybinė socialinio draudimo fondo valdyba	8	9	8
Valstybinė mokesčių inspekcija	4	5	6
Statistikos departamentas	2	4	3
Kitos Lietuvos institucijos	4	1	2
Tarptautinės organizacijos ar užsienio šalių institucijos	10*		
Savo reikmėms			3

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* 9 ataskaitas teikia Lietuvos nacionalinė biblioteka, o 1 Lietuvos aklyjų biblioteka.

1) į ši įstaigų segmentų generuojamus srautus atspindintį apibendrinimą įtrauktos tik tos ataskaitos, kurias gaunančioms institucijoms teikia trys ir daugiau segmento įstaigų. Šis kriterijus nebuvo taikytas ataskaitoms, kurios teikiamos tarptautinėms organizacijoms ir užsienio šalių institucijoms teikiamoms ataskaitoms (apskaitytos visos).

2) lentelė sudaryta remiantis klausimyno duomenimis, neįskaičiuojant pačių įstaigų įrašytų ataskaitų. Informacija apie pačių įstaigų įrašytas ataskaitas yra pateikiama įstaigų atsakymų suvestinėje Excel byloje 6 priede prie šios galimybių studijos.

Pažymėtina, jog ataskaitų skaičius konkrečiai įstaigai gali skirtis dėl įstaigos vykdomos veiklos išskirtinumo, įstaigos statuso (nacionalinė/respublikinės įstaigos) ir įgyvendinamų projektų. 14 lentelėje pateikiamas vidutinis segmento įstaigos teikiamų ataskaitų skaičius. Apklausoje metu buvo renkami duomenys tik apie ataskaitas, bet ne apie planus, kurių pagrindų pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui teikiama ataskaita (pavyzdžiui, Biudžeto išlaidų sąmatos planas). Pažymėtina, kad planai duomenų prasme nėra tikslūs, tačiau jų rengimas ir teikiamas didina administracinę našta.

Siekiant išvengti klaidų, gauti apklausoje duomenys buvo verifikuojami sutikrinant įstaigų pateiktą informaciją su įstaigomis ir jų struktūriniais padaliniais, kurios minėtas ataskaitas gauna.

Didžioji dalis įstaigų rengiamų ir teikiamų ataskaitų yra teikiamos kultūros ministerijai. Kultūros ir meno įstaigų Kultūros ministerijai teikiamas ataskaitas galia suskirstyti į dvi grupes: a) finansinės (buhalterinės) ataskaitos ir b) veiklos rezultatų ataskaitos.

Į galimybių studijos vertinimo objektą įtraukos kultūros ir meno įstaigos vidutiniškai per metus teikia 34-38 finansines (buhalterines) ataskaitas. Įstaigos, kurių steigėja yra Kultūros ministerija, ataskaitas pateikia Kultūros ministerijos Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės skyriui, Finansų skyriui arba Investicijų ir turto valdymo skyriui. Nacionalinės įstaigos, kaip savarankiški asignavimų valdytojai, didžiąją dalį finansinių (buhalterinių) ataskaitų teikia Finansų ministerijai ir dalies ataskaitų kopijas pateikia Kultūros ministerijos Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės skyriui. Įstaigos, kurių steigėja yra Kultūros ministerija, darbo užmokesčio fondo naudojimo, biudžeto lėšų naudojimo ataskaitas pateikia Kultūros ministerijai, kuri apibendrintus duomenis pateikia LR Seimo Audito komitetui. Pavaldžios įstaigos Statistikos departamentui investicijų statistines ataskaitas teikia per Kultūros ministeriją. Nacionalinės įstaigos aukščiau įvardintas ataskaitas Statistikos departamentui ir LR Seimo Audito komitetui teikia savarankiškai.

Analizuojamos įstaigos Kultūros ministerijai teikia 2-3 veiklos ataskaitas. Visų trijų segmentų įstaigos teikia veiklos ataskaitas Kultūros ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamentui apie pasiektus rezultatus pagal Kultūros ministerijos finansuojamas programas. Taip pat nuo 2014 m. visų segmentų įstaigos pasibaigus ketvirčiui kuruojančiam skyriui (tetari air koncertinės įstaigos – Profesionaliojo meto skyriui, bibliotekos ir muziejai – Informacinės visuomenės plėtros skyriui) teikia įstaigos vadovų veiklos ataskaitą. Muziejai taip pat išsamia, labai

detalią veiklos ataskaitą Informacinės visuomenės plėtros skyriui. Bibliotekos savo metinius pasiekimus taip pat aprašo laisvos formos veiklos ataskaitoje ir metų pradžioje vykstančiame susitikime su Kultūros ministru pristato praėjusiais metais pasiektus rezultatus. Kultūros ministerijos Profesionaliojo meno skyriui teatrai ir koncertinės įstaigos pasibaigus metams teikia dvi ataskaitas: Repertuaro ataskaitą bei Naujų kūrinių ataskaitą. Pasibaigus sezonui teatrai ir koncertinės įstaigos teikia sezoninės kūrybinės veiklos ataskaitą.

Dalį ataskaitų pavalios įstaigos teikia kitoms institucijoms, tačiau Kultūros ministerija su teikiamas duomenimis turi galimybę susipažinti. Bibliotekų LATGA teikiamos vienos ataskaitos kopija pateikiama ir Kultūros ministerijos. Dar 4 ataskaitas bibliotekos teikia Lietuvos nacionalinei bibliotekai, kuri apibendrinus duomenis pateikia Kultūros ministerijai ir skelbia viešai. Muziejai teikia veiklos statistinę ataskaitą (tik 2013 m.) Lietuvos nacionaliniam muziejui, kuris apibendrinęs duomenis pateikia Kultūros ministerijai ir skelbia viešai.

Apibendrinant galima teigti, kad Valstybinei socialinio draudimo fondo valdybai, Valstybei mokesčių inspekcijai, Statistikos departamentui, Viešųjų pirkimų tarnybai, tarptautinėms organizacijoms, bei savo reikmėms rengiamų ataskaitų kopijos Kultūros ministerijai nėra pateikiamos.

#### 4.2.1 Kultūros ir meno įstaigų teikiamų veiklos ataskaitų srautų analizė

Išanalizavus teikiamų ataskaitų srautus ir jų reglamentavimą, galima teigti, kad galimybės mažinti administracinę naštą apsiriboja tik Kultūros ministerijai teikiamomis ataskaitomis. Finansinių (buhalterinių) ataskaitų teikimą reglamentuoja visam viešajam sektoriui privalomi teisės aktai. Tokia pati situacija yra su Valstybinei socialinio draudimo fondo valdybai ar Valstybinei mokesčių inspekcijai teikiamomis ataskaitomis – jų teikimas yra privalomas visiems juridiniams asmenims veikiantiems Lietuvos Respublikoje ir vykdančioms veiklą. Šiame skyriuje analizuojama Kultūros ministerijai teikiamų įstaigos veiklos ataskaitų srautai.

Visos kultūros ir meno įstaigos (išskyrus nacionalines) teikia metinę ataskaitą apie veiklos rodiklių, pagal KM finansuojamas programas, pasiekimą Strateginio planavimo ir kontrolės departamentui. Atskaitoje pateikiama informacija apie veiklos plane numatytų rodiklių pasiekimą, glaustai nurodomos priežastys, jeigu siektina reikšmė nebuvo pasiekta arba buvo ženkliai viršyta. Visos nacionalinės įstaigos, kurių steigėjo teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija, remiantis Strateginio planavimo metodika Kultūros ministerijai teikia Strateginio veiklos plano ataskaitą.

Nuo 2014 m. siekiant objektyviai susieti veiklos rezultatus su vadovų darbo užmokesčio priedais buvo įvesta kultūros ir meno įstaigų (bibliotekų, muziejų, teatrų ir koncertinių įstaigų) vadovų ketvirčio veiklos ataskaita. Šioje atskaitoje pateikiami duomenys apie svarbiausius įstaigos veiklos rodiklius, kurių įvertinimu remiantis Kultūros ministras skiria vadovų darbo užmokesčio priedą.

Lietuvos nacionalinės biblioteka ir Lietuvos dailės muziejus, kurie yra nacionaliniai skaitmeninio centro, Kultūros ministerijai teikia Kultūros paveldo skaitmeninio rezultatų ataskaitą už savo kuruojamą įstaigų segmentą.

#### 15 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų teikiamos pagrindinės veiklos ataskaitos

Įstaiga (įstaigos skyrius) gaunanti ataskaitą	Bibliotekos	Muziejai	Teatrai ir koncertinės įstaigos
Kultūros ministerijos įstaigas kuruojančiam (turinio) skyriui	3 (iš jų 1 ketvirtinė)	2 (iš jų 1 ketvirtinė)	2 (iš jų 1 ketvirtinė)
Kultūros ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamentui	1	1	1
Kultūros ministerijos Finansų skyriui			3 (iš jų 1 ketvirtinė)
Lietuvos nacionalinės M. Mažvydo biblioteka	2	-	-
Lietuvos nacionalinis muziejus	-	1	-
Asociacija LATGA	1	-	1

Šaltinis: sudaryta autorių.

Pastaba: į lentelę įtrauktos tik tos veiklos ataskaitos, kurias teikia 2 ir daugiau įstaigų. Specialias funkcijas įgyvendinančių įstaigų teikiamos veiklos ataskaitos aprašytos segmentų analizės pabaigoje.

## 4.2.2 Bibliotekų segmento teikiamos veiklos ataskaitos

Visos į galimybių studijos objektą įtrauktos bibliotekos atsiskaitydamos už vykdomą veiklą Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriui teikia laisvos formos detalią metinę ataskaitą. Pažymėtina, jog ši ataskaita nėra tvirtinama Kultūros ministro įsakymu. Gerosios praktikos pavyzdys yra bibliotekos ataskaitų panaudojimas – pateiktų ataskaitų pagrindu metų pradžioje rengiamas Kultūros ministro ir bibliotekos vadovų (atstovų) susitikimas. Šio susitikimo metu ministras supažindinamas su bibliotekų pasiektais rezultatais, esama padėtimi ir kylančiomis problemomis. Bibliotekų teikiama metinė ataskaita Informacinės visuomenės plėtros skyriaus tarnautojų naudojama teikiant rekomendacijas dėl kitų metų bibliotekos veiklos ir identifikuojant esamas problemas (pavyzdžiui, pastebėjus mažą tarpbibliotekinio abonemento naudojimą buvo inicijuotas šių paslaugų tyrimas).

Taip pat Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriui bibliotekos pateikia ataskaitą apie valstybės biudžeto lėšų, skirtų bibliotekos dokumentams įsigyti panaudojimą. Remiantis šia ataskaita yra vykdoma įsigyjamų leidinių stebėseną, teikia bibliotekoms rekomendacijas dėl leidinių įsigijimo bei rengia apibendrintą informaciją Kultūros ministerijos ataskaitai.

Metines statistines veiklos ataskaitas bibliotekos pateikia Lietuvos nacionaliniai M. Mažvydo bibliotekai. Bibliotekos, kurios dalyvauja projekte *Virtualios elektroninio paveldo sistemos plėtra* Lietuvos nacionaliniai bibliotekai taip pat teikia ataskaitą apie suskaitmenintus objektus.

Bibliotekos pasibaigus metams LATGA asociacijai teikia deklaraciją apie reprografinio atgaminimo paslaugų teikimą<sup>117</sup>. Elektroniniu būdu teikiamoje deklaracijoje bibliotekos pateikia duomenis apie reprografinio atgaminimo įrangos galingumą bei padarytų kopijų skaičių.

Lietuvos nacionalinė biblioteka naudodamasi Lietuvos integralia bibliotekų informacijos sistema (toliau LIBIS) parengia ir pateikia skaitomumą analizę, kuriose susistemina informaciją apie Lietuvos bibliotekose, kurios yra integruotos į LIBIS, knygų panaudą per praėjusius metus. Šios ataskaitos kopiją taip pat gauna Kultūros ministerijos Autorių teisių skyrius<sup>118</sup>. Nacionalinė biblioteka renka Lietuvoje veikiančių bibliotekų statistines ataskaitas, jas apibendrina ir pateikia apibendrintus statistinius duomenis apie visą Lietuvos bibliotekų tinklą Kultūros ministerijai, apie švietimo ir mokslo įstaigų bibliotekas – Švietimo ir mokslo ministerijai. Statistinę informaciją skelbia savo leidžiamuose leidiniuose ir interneto svetainėje. Atstovaudama Lietuvos bibliotekas tarptautinėse organizacijose vidutiškai per metus teikia apie 10 įvairių ataskaitų.

Lietuvos aklųjų biblioteka kas ketvirtį pateikia Kultūros ministerijai Regos negalią turintiems asmenims skirtų išleistų leidinių sąrašą.

## 4.2.3 Muziejų segmento teikiamos veiklos ataskaitos

Muziejai atsiskaitydami Kultūros ministerijai už per ataskaitinius metus vykdytą veiklą ir pasiektus rezultatus detalę veiklos ataskaitą Informacinės visuomenės plėtros skyriui. Detali informacija apie per ataskaitinius metus muziejaus vykdytą veiklą yra pateikiama Informacinės visuomenės plėtros skyriui teikiamoje metinėje muziejaus veiklos ataskaitoje. Šioje ataskaitoje muziejus detalai aprašo per praėjusius ataskaitinius metus muziejaus vykdytą veiklą, pateikia kiekybinius (pavyzdžiui, lankytojų, parodų, renginių, ekskursijų skaičius) ir kokybinius (parodų pavadinimus, edukacinių

<sup>117</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. vasario 6 d. nutarimas nr. 181 „Dėl autorinio atlyginimo už kūrinių atgaminimą reprografijos būdu (fotokopijavimo ar kitu būdu popieriuje) mokėjimo tvarkos patvirtinimo“.

<sup>118</sup> Telefoninis pokalbis su Kultūros ministerijos Autorių teisių skyriumi 2014 11 13.

užsiėmimų temas ir pan.) duomenis. Ataskaitos nėra tvirtinamos Kultūros ministru ar plačiau panaudojamos priimant valdymo sprendimus.

Muziejai už praėjusius ataskaitinius metus iki vasario 15 d. Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriui teikia pagal Kultūros ministro patvirtintą formą Muziejaus veiklos statistinę ataskaitą.<sup>119</sup> Kultūros ministras 2014 m. laikinai pavedė Lietuvos nacionaliniam muziejui rinkti Muziejų veiklos metines statistines ataskaitas (2013 metų Lietuvos muziejų veiklą) ir konsultuoti (metodiškai vadovauti) muziejams dėl statistikos ataskaitų pildymo.<sup>120</sup> Šiuo metu yra kuriama centralizuota muziejų statistinės informacijos rinkimo sistema, kurioje muziejus pats įves statistinius veiklos duomenis.

#### 4.2.4 Teatrų ir koncertinių įstaigų teikiamos veiklos ataskaitos

Teatrai ir koncertinės įstaigos Kultūros ministerijos Profesionaliojo meno skyriui teikia Kūrybinės veiklos ataskaitą, kurioje pateikiami duomenys apie Kūrybinio veiklos plano įgyvendinimą (naujus pastatymus, pasirodymus ir pan.). Ataskaitas svarsto Teatrų ir koncertinių įstaigų taryba, kuri pateikia išvadas ir rekomendacijas Kultūros ministru. Įstaigų teikiamos veiklos ataskaitos Kultūros ministro įsakymu nėra tvirtinamos.

Statistines veiklos ataskaitas teatrai ir koncertinės įstaigos teikia kas ketvirtį Kultūros ministerijos Finansų skyriui. Pažymėtina, kad šių ataskaitų turinys iš dalies yra dubliuojamas pateikiamų ketvirtinių vadovų ataskaitų stebimus rodiklius. Dėl šios priežasties įstaigoms yra padidinamas administracinis krūvis. Teatrų ir koncertinių įstaigų teikiamos Repertuaro ataskaitos ir Naujų kūrinių ataskaitos yra pateikiamos kartu su metine Finansine ataskaita Kultūros ministerijos Finansų skyriui. Pagal įstaigos specifiką taip pat teatrai ir koncertinės įstaigos teikia asociacijai LATGA ataskaitą apie panaudotus muzikos ar dramos kūrinius. LATGA teikiamų ataskaitų kopijos nėra pateikiamos Kultūros ministru.

Apibendrinant galima teigti, kad Kultūros ministerija gauna didžiąją dalį įstaigų teikiamų ataskaitų. Kultūros ministerija gauna visas svarbiausias įstaigų finansines bei veiklos ataskaitas. Galima teigti, kad įstaigų stebėsenai ir kontrolei vykdyti bei valdymo sprendimams priimti duomenų pakanka. Pažymėtina, kad Kultūros ministru nėra pateikiamos Valstybinei socialinio draudimo fondo valdybai, Valstybei mokesčių inspekcijai, Statistikos departamentui, Viešųjų pirkimų tarnybai, tarptautinėms organizacijoms, bei savo reikmėms rengiamų ataskaitų kopijos. Vis dėlto šiose ataskaitose pateikiami duomenys nėra aktualūs vykdamas įstaigos stebėseną ir priimant valdymo sprendimus.

Kultūros ir meno įstaigos atsiskaitydamos už pagrindinę veiklą Kultūros ministru teikia dvi ataskaitas, iš kurių vieną Strateginio planavimo ir kontrolės departamentui. Antroji metinė veiklos ataskaita yra teikiama kuruojančiam skyriui. Daugiausia veiklos ataskaitų teikia teatrai ir koncertinės įstaigos. Šis įstaigų segmentas vienintelis teikia veiklos statistines veiklos ataskaitas kiekvieną ketvirtį. Pažymėtina, kad statistinių ataskaitų turinys yra panašus į kiekvieną ketvirtį teikiamą valdovų veiklos ataskaitą. Mažiausiai veiklos ataskaitų teikia muziejai.

Veiklos ataskaitos nėra pakankamai panaudojamos, todėl renkami duomenys yra pertekliniai. Rekomenduojama supaprastinti muziejų ir bibliotekų kuruojantiems skyriams teikiamas ataskaitas. Visos teikiamos veiklos ataskaitos nėra tvirtinamos Kultūros ministro įsakymu.

Įstaigoms tenkantis administracinis krūvis gali būti sumažintas tik keičiant ar mažinant Kultūros ministru pateikiamas veiklos ataskaitas. Įstaigų kitų ataskaitų teikimas yra reglamentuotas valstybės mastu, todėl pokyčiai yra įmanomi tik keičiant įstatymuose įtvirtintą reguliavimą.

<sup>119</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministro 2014 m. sausio 17 d. įsakymas Nr. IV-33 „Dėl muziejų veiklos metinės statistinės ataskaitos formos patvirtinimo“.

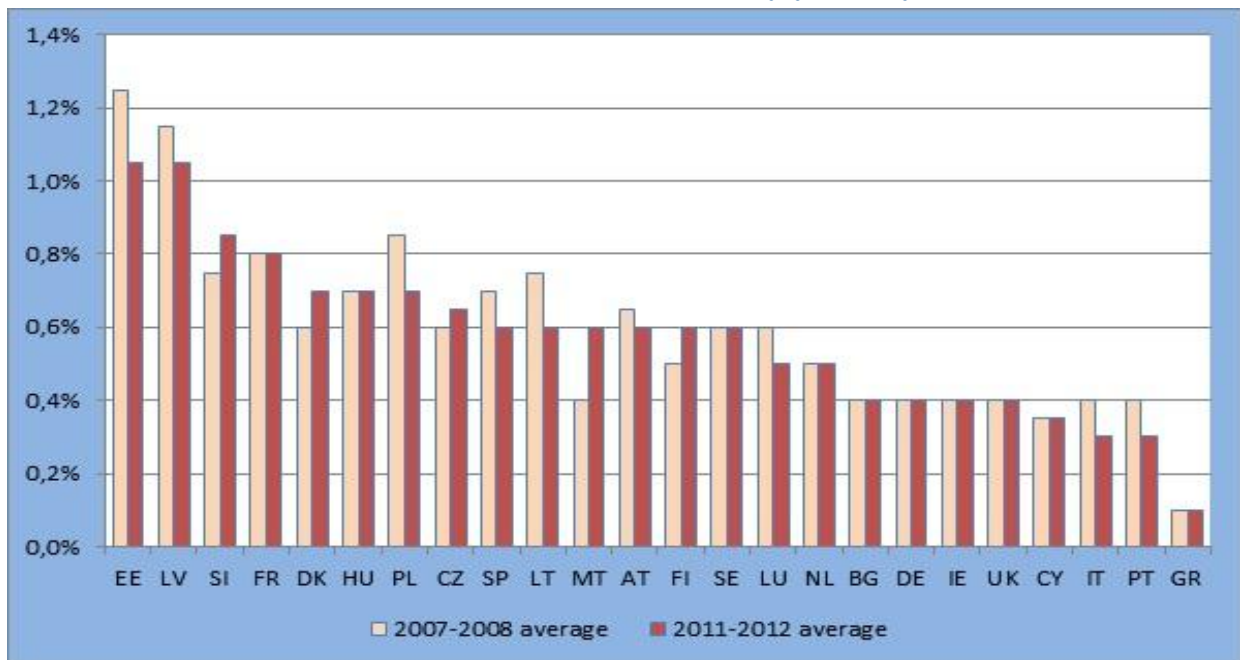
<sup>120</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. sausio 21 d. įsakymas Nr. IV-34 „Dėl pavedimo Lietuvos nacionaliniam muziejui rinkti muziejų veiklos metines statistines ataskaitas už 2013 metus“.

## 5 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLA IR JOS VERTINIMAS

Vieninga kultūros plėtros politika buvo pradėta vykdyti 2001 m., kai buvo patvirtintos Lietuvos kultūros politikos nuostatos – ilgalaikis strateginis dokumentas, kuris įtvirtino politinius uždavinius, susijusius su tautiniu identitetu, kūrybine ir menų įvairove, informacine visuomene, visuomenės išitraukimu į kultūrą. Netrukus po to buvo priimta ir daugiau kultūros politikos strateginių dokumentų, kuriais remiantis priimti ar atnaujinti atskiras kultūros ir meno sritis reglamentuojantys įstatymai. Toliau bendrai aptariamas kultūros sektorius ir apžvelgiami kultūros ir meno įstaigų segmentų, kurie analizuojami šioje galimybių studijoje, veiklą apibrėžiantys pagrindiniai įstatymai bei apžvelgiamas atitinkamo segmento įstaigos.

Lietuva kultūrai iki ekonominės krizės skyrė per metus beveik 0,8% BVP viešųjų finansų. Per krizę ir po jos ši dalis šiek tiek sumažėjo ir šiuo metu siekia apie 0,6% BVP (žr. toliau pateikiamą paveikslą). Lyginant su kitomis ES šalimis, tai yra vidutinės išlaidos - tokią pat ar panašią dalį skiria Ispanija, Malta, Austrija, Suomija ir Švedija. Tačiau Lietuva nuo Estijos ir Latvijos, kurios skiria šiek tiek daugiau negu 1 % BVP, bet gerokai lenkia Graikiją (0,1 %), Portugaliją ir Italiją (0,3 %), Kiprą (beveik 0,4 %), taip pat Bulgariją, Vokietiją, Airiją ir Jungtinę Karalystę (0,4 %).

16 lentelė. ES šalyse narėse kultūrai skiriama viešųjų finansų dalis nuo BVP (%)



Šaltinis: Budapest Observatory (BO), MemoOct, October 2014, pagal Eurostat duomenis

Pastaba: kultūros sritis visose šalyse apibrėžta standartizuotai pagal Jungtinių Tautų COFOG klasifikaciją. Rodiklis apima visas viešąsias išlaidas, skirtas kultūros sričiai centrinės ir vietos valdžių. Maždaug pusėje šalių centrinės valdžios skiriama lėšų dalis sudaro pusę ar mažesnę dalį, likusioje dalyje šalių yra atvirksčiai – daugiau lėšų skiria centrinė valdžia nei vietos valdžia.

Kaip jau minėta, Lietuvoje 2012<sup>121</sup> metais kultūros sričiai skirtos viešosios išlaidos siekė 0,6 % BVP. Tai sudarė 630 mln. litų (2007 m. – 668 mln. Lt), iš jų 352 mln. litų išleista per centrinę valdžią (Vyriausybę) ir 278 mln. litų per savivaldybes<sup>122</sup>. Viešosios išlaidos šioje galimybių studijoje analizuojamiems segmentams (t.y. visoms įstaigoms, ne tik nacionalinėms ir pavaldžioms Kultūros ministerijai) 2012 metais sudarė apie 440 mln. litų arba 70 % nuo visų kultūros sričiai skirtų viešųjų išlaidų, o konkrečiai analizuojamoms įstaigoms – apie 230 mln. arba 36 % (žr. toliau pateikiamą lentelę).

<sup>121</sup> Galimybių studijos rengėjai pasirinko analizuoti 2012 metų statistiką dėl to, jog šių metų duomenys geriausiai prieinami tiek nacionaliniu, tik tarptautiniu mastu.

<sup>122</sup> EUROSTAT duomenys.



**17 lentelė. Viešosios išlaidos bibliotekoms, muziejams, teatrams ir koncertinėms įstaigoms 2012 m.**

	Iš viso, mln. litų	Viešosios išlaidos tyrime analizuojamoms įstaigoms, mln. litų
Bibliotekos	198	50
Muziejai	115	67
Teatrai ir koncertinės įstaigos	124	110 (2013 metų duomenys)
<b>Viso:</b>	<b>437</b>	<b>227</b>

Šaltinis: LNB, Muziejų statistika, Kultūros ministerija, Finansų ministerija.

Pastaba: reikšmės yra apytikslės dėl skirtingų duomenų šaltinių naudojimo, rodikliai apima centrinės valdžios (vyriausybės) ir savivaldybių išlaidas.

**BIBLIOTEKOS**

**Bibliotekų** įstatymo pirmoji redakcija buvo priimta 1995 m. ir pakeista 2004 m., aiškiau išdėstant įstaigų tinklo struktūrą, įstaigų ir Kultūros ministerijos funkcijas, fondo sudarymo ir apsaugos tvarką, finansavimą.

Bibliotekų sistema nuo 1995 metų nebuvo stipriai keičiama ir 2004 m. buvo patvirtinta tokia:

- 1) Lietuvos nacionalinė biblioteka;
- 2) apskričių viešosios bibliotekos;
- 3) savivaldybių viešosios bibliotekos;
- 4) mokslo ir studijų institucijų bibliotekos;
- 5) mokyklų (išskyrus aukštąsias) bibliotekos;
- 6) specialiosios bibliotekos;
- 7) kitos bibliotekos.

Tarp šių bibliotekų patenka ir valstybinės reikšmės bibliotekos – tos, kuriose sukauptas rašto ir kultūros paveldas turi išskirtinę reikšmę mokslui, švietimui, kultūrai ir šalies ūkiui ir pagal steigėjo patvirtintus nuostatus atlieka atitinkamos srities bibliotekų veiklos koordinavimo ir metodinės pagalbos funkcijas. Valstybinės reikšmės bibliotekos yra penkios: Lietuvos aklųjų biblioteka, Lietuvos medicinos biblioteka, Lietuvos mokslų akademijos biblioteka, Lietuvos technikos biblioteka ir Vilniaus universiteto biblioteka.

18 lentelėje pavaizduota visų Lietuvos bibliotekų statistika pagal jų rūšį ir pavaldumą, pateikiamas jų turimų dokumentų fondų, dokumentų išduoties, vartotojų ir lankytojų bei profesionalių darbuotojų skaičius.

**18 lentelė. Lietuvos viešųjų bibliotekų 2013 m. statistika**

Atsakinga institucija	Bibliotekos	Bibliotekų skaičius	Jose:					Bibliotekų, turinčių kompiuterius, skaičius	
			Dokumentų fondas (fiz. vnt.)	Vartotojų skaičius	Dokumentų išduotis (fiz. vnt.)	Lankytojų skaičius	Profesionalūs darbuotojai	Iš viso	iš jų: interneto prieiga
KM	Lietuvos nacionalinė biblioteka	1	6.615.653	10.680	994.467	111.918	365	1	1
KM	Lietuvos aklųjų biblioteka	1	467.223	4.382	179.076	67.254	48	1	1
KM	Apskričių viešosios bibliotekos	5	4.480.715	82.538	2.517.569	996.670	395	5	5
KM	Savivaldybių viešosios bibliotekos	1.281	13.619.661	579.903	16.484.765	9.843.699	2.516	1.242	1.236
KM	Muziejų bibliotekos	16	326.141	1.172	19.128	9.425	17	11	11
KM	Kitų kultūros įstaigų bibliotekos	2	114.282	460	10.270	3.056	4	2	2
KM	Specialiosios bibliotekos	37	51.580.721	31.185	485.781	148.630	161	33	33
ŠMM	Mokslo įstaigų bibliotekos	6	4.344.865	12.784	325.293	90.411	110	6	6
ŠMM	Aukštųjų mokyklų bibliotekos	40	12.806.279	203.225	5.665.029	5.024.526	704	40	40
ŠMM	Profesinių mokyklų bibliotekos	70	1.478.178	35.535	463.013	477.103	110	70	70
ŠMM	Švietimo institucijų bibliotekos	1.126	11.364.929	349.694	5.846.955	7.782.942	1.574	1.051	999
<b>Iš viso šalyje:</b>		<b>2.585</b>	<b>107.198.647</b>	<b>1.311.558</b>	<b>32.991.346</b>	<b>24.555.634</b>	<b>6.004</b>	<b>2.462</b>	<b>2.404</b>
<b>Iš viso šio tyrimo bibliotekos:</b>		<b>7</b>	<b>11.563.591</b>	<b>97.600</b>	<b>3.691.112</b>	<b>1.175.842</b>	<b>808</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Šių bibliotekų dalis nuo bendro skaičiaus:</b>		<b>0,27%</b>	<b>10,79%</b>	<b>7,44%</b>	<b>11,19%</b>	<b>4,79%</b>	<b>13,46%</b>	-	-

Šaltinis: Lietuvos nacionalinė biblioteka.



Šiuo metu Lietuvoje yra 2585 viešosios bibliotekos. Didžioji jų dalis (93,6 proc.) yra savivaldybių ir švietimo institucijų bibliotekos. Jų dokumentų fondas sudaro beveik ketvirtadalį – 23,3 proc. – šalies bibliotekų fondų, o vartotojų skaičius siekia 70,9 proc.

Dar 6,6 proc. sudaro profesinių ir aukštųjų mokyklų, mokslo įstaigų, muziejų ir kitų kultūros įstaigų ir specialiosios bibliotekos. Išsiskiria specialiųjų bibliotekų dokumentų fondas, sudarantis 48,1 proc. visų dokumentų, nors jų vartotojai teapima 2,4 proc. Aukštųjų mokyklų bibliotekų fondas sudaro 11,9 proc., o jų vartotojų skaičius – 15,5 proc., taigi jos taip pat išsiskiria sąlyginiai dokumentų ir vartotojų kiekiu lyginant su bibliotekų skaičiumi.

Šios galimybių studijos objektas yra didžiausios septynios Lietuvos bibliotekos, kurių steigėjas yra arba jo funkcijas įgyvendina Kultūros ministerija – apskričių viešosios bibliotekos, Lietuvos aklujų biblioteka bei Lietuvos nacionalinė biblioteka.

Apskričių viešosios bibliotekos rūpinasi valstybinių bibliotekininkystės programų vykdymą apskrityje, yra apskrities teritorijoje veikiančių viešųjų bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo ir metodinės pagalbos centrai. Jos kaupia ir saugo apskrities poreikius tenkinantį dokumentų fondą, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą.

Lietuvos aklujų biblioteka kaupia ir saugo akliesiems ir silpnaregiams pritaikytą specializuotą Lietuvoje ir užsienyje publikuotų dokumentų fondą. Ji dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant informacinę sistemą.

Lietuvos nacionalinė biblioteka kaupia ir saugo lituanistinius dokumentus, šalies mokslui, švietimui, kultūrai ir ūkiui reikalingus dokumentus ir nacionalinį publikuotų dokumentų archyvinį fondą. Ši biblioteka vykdo bibliografinę apskaitą, rengia bibliografines rodykles, sudaro suvestinius katalogus ir duomenų bazines bei diegia Lietuvos integralią bibliotekų informacijos sistemą. Ji vykdo Lietuvoje publikuotų dokumentų tarptautinę standartinę numeraciją, jų statistinę apskaitą, kontroliuoja privalomųjų nemokamų dokumentų pateikimą archyviniam fondui ir bibliotekoms. Nacionalinė biblioteka taip pat atlieka universalaus tarpžinybinio depozitoriumo, tarpbibliotekinio abonemento centro ir parlamentinės bibliotekos funkcijas ir teikia metodinę pagalbą Lietuvos bibliotekoms.

Kultūros ministerija atlieka bibliotekų valstybinio valdymo institucijos funkcijas. Ji nustato valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų plėtros strategiją, rengia ir finansuoja ją įgyvendinančias programas ir dokumentų įsigijimą, koordinuoja jų veiklą. Tikrina šių bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašą ir užtikrina, kad jame nesančios paslaugos būtų teikiamos nemokamai, nustato jose dirbančių bibliotekininkų atestavimo tvarką ir rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu. Kultūros ministerija steigia, finansuoja, kontroliuoja, pertvarko ir pabaigia Kultūros ministerijos įsteigtas bibliotekas, skiria jų vadovus, gali finansiškai remti visas bibliotekas, įgyvendinančias valstybines bibliotekų plėtros programas. Ministerija rengia, derina ir tvirtina bibliotekų veiklą reglamentuojančius dokumentus, kontroliuoja, kaip jų laikomasi, leidžia teisės aktus, nustatančius privalomų Lietuvos standartų taikymą bibliotekų veikloje. Galiausiai Kultūros ministerija užsako ir finansuoja mokslinius tyrimus ir tvirtina bibliotekos statistinių ataskaitų formas.

Bibliotekų kaip informacijos, žinių ir kultūros įstaigų atgimimą Lietuvoje reikėtų sieti su 2008-2012 metais vykdytu projektu „Bibliotekos pažanga“. Jo pagalba bibliotekų vaidmuo visuomenėje stipriai pagerėjo, padidėjo jų žinomumas, misija ir vaidmuo. Į bibliotekas atėjo naujų vartotojų (ypač iš visuomenės grupių, kurios rečiau lankėsi bibliotekose ir turėjo mažesnius skaitmeninius įgūdžius), pagerėjo daugelio vartotojų skaitmeninio raštingumo įgūdžiai, taip pat pagerėjo bibliotekininkų skaitmeninio raštingumo įgūdžiai, mažėjo skirtis tarp Lietuvos kaimo ir miesto gyventojų. Šiuo metu bibliotekos aktyviau bendradarbiauja su viešojo ir privataus sektoriaus organizacijomis, ypač išaugo bendradarbiavimas su verslo įmonėmis, jos dažniau ir dosniau paremia bibliotekas. Kaip kultūros įstaigos, jos sutraukia daug kultūrinių renginių ir veiklų ir jų lankytojų bei dalyvių. Tačiau visų pirma lankytojų jos suprantamos kaip socialinė erdvė nemokamai

naudotis daugeliu informacinių paslaugų ir virtualiai bendrauti su draugais ar giminaičiais, dalyvauti visuomeniniame gyvenime<sup>123</sup>.

Šiuo metu rengiamos *Bibliotekų plėtros gairės iki 2020 metų*. Nors yra nuomonių, jog esamas gairių projektas dar yra rimtai tobulintinas, tačiau tikėtina, jog bendrieji bibliotekų plėtros tikslai, kurie apibrėžti šio dokumento projekte, esmingai nesikeis. Todėl artimiausiu metu tikimasi siekti tokių tikslų bibliotekoms:

- Skatinti bibliotekas planuoti veiklą bei naudoti lėšas siekiant didžiausios naudos gyventojams poveikio bei priimti strateginius sprendimus atsižvelgiant į dominuojančias bibliotekų veiklos tendencijas;
- Stiprinti bibliotekų kaip svarbios kultūros, švietimo bei socialinės institucijos vaidmenį šalies politikoje ir žiniasklaidoje, formuoti teigiamą įvaizdį ir didinti bibliotekų matomumą visuomenėje;
- Sudaryti sąlygas kūrybingos visuomenės formavimuisi, žinių kūrimui, visuomenės kultūrinio raštingumo lygio augimui ir kokybiško laisvalaikio plėtrai.

## MUZIEJAI

Remiantis Tarptautinis muziejų tarybos (ICOM) statutu, **muziejus** yra nesiekianti pelno, atvira, nuolat tarnaujanti visuomenei ir jos raidai institucija, mokslo, edukacijos ir laisvalaikio tikslams įsigyjanti, konservuojanti, tyrinėjanti, populiarinanti ir eksponuojanti žmonijos bei ją supančios aplinkos materialius ir nematerialius liudijimus.<sup>124</sup>

**Muziejų** įstatymo pirmoji redakcija Lietuvoje buvo priimta 1995 metais ir pakeista naująja 2003 metais. Naujoji redakcija numato muziejų sistemos, veiklos, muziejinių vertybių apskaitos ir apsaugos bei kitų su muziejų veikla susijusių santykių reglamentavimą. Paskutiniame įstatymo pakeitime numatyta įvesti kadencijas nacionalinių ir respublikinių muziejų direktoriams, o vyr. fondų saugotojo pareigybė prilyginta direktoriaus pavaduotojo pareigybei.

Muziejai skirstomi į nacionalinius, respublikinius, savivaldybių, žinybinius ir kitus. Pagal rinkinių rūšis jie gali būti skirstomi į archeologijos, etnografijos, gamtos, istorijos, literatūros, meno, mokslo, technikos, kraštotyros, memorialinius ir kitokius. 19 lentelėje pavaizduota pagrindinė Lietuvos muziejų statistika.

### 19 lentelė. Lietuvos muziejų 2012 m. statistika

	Skaičius	Apsilankymai	Darbuotojai	Pajamos, tūkst. LTL	Pajamos iš viešųjų šaltinių, įsk. investicijas, tūkst. LTL	Uždirbtos lėšos, tūkst. LTL	Išlaidos, tūkst. LTL
Nacionaliniai	4	723.134	967	53.546	49.910	3.574	53.040
Respublikiniai	17	953.223	1.001	44.453	34.543	9.252	46.366
Savivaldybių	64	776.472	935	30.430	27.675	2.300	30.089
Žinybiniai	15	141.653	102	3.168	2.710	458	3.276
Nevalstybiniai ir VŠĮ	4	121.922	50	2.594	481	2.112	2.329
<b>Iš viso</b>	<b>104</b>	<b>2.716.404</b>	<b>3.055</b>	<b>134.193</b>	<b>115.319</b>	<b>17.697</b>	<b>135.099</b>

Šaltinis: muziejų statistika, 2012 m.

Pastaba: naudojami oficialiosios statistikos 2012 m. duomenys, nes nuo 2013 m. pakeitus metinę veiklos statistinę ataskaitos formą dalis svarbių duomenų viso muziejų tinklo mastu nėra renkama.

Didžiausią dalį Lietuvos muziejų sudaro savivaldybių muziejai, kurių yra 64. Matyti, kad apsilankymai juose sudaro 26,6 proc. visų apsilankymų, o juose dirba beveik trečdalis muziejų darbuotojų (30,6 proc.) Šioje galimybių studijoje analizuojami Lietuvos nacionaliniai ir dalis

<sup>123</sup> UAB „Socialinės informacijos centras“, „Projekto „Bibliotekos pažangai“ priežiūros rodiklių apibendrinamoji ataskaita 2008-2011.“ Perkančioji organizacija: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2012.

<sup>124</sup> ICOM, Tarptautinis muziejų tarybos statusas. Viena, 2007, 4.

respublikinių muziejų. Visi nacionaliniai ir respublikiniai muziejai sudaro penktadalį šalies muziejų ir 2013 m. apėmė net 61,7 proc. apsilankymų.

Nacionaliniai muziejai kaupia, saugo, tiria, restauruoja, konservuoja ir eksponuoja svarbiausius valstybės istorijos, meno, technikos, gamtos ir kitokių vertybių rinkinius. Remiantis muziejų įstatymu nacionaliniams muziejams greta tradicinių muziejaus funkcijų pagal ICOM muziejaus apibrėžimą, taip pat pavesta vykdyti kitų Lietuvoje veikiančių muziejų ir juose esančių rinkinių metodinio apsaugos, apskaitos, eksponavimo ir tyrimo centro funkcijas. Kartu su KM atstovais nacionaliniai muziejai dalyvauja kitų muziejų kontrolės procedūrose. Svarbi šių muziejų grupės funkcija yra (tiek savarankiškai, tiek su švietimo įstaigomis) muziejų darbuotojų tobulinimo programų rengimas ir vykdymas, dalyvavimas teisėkūros procesuose.

Respublikiniai muziejai yra pagrindiniai specializuoti muziejai, kurie atlieka savo rūšies muziejuose esančių rinkinių apskaitos, apsaugos ir tyrimo metodinio centro funkcijas. Respublikiniams muziejams pavesta bendradarbiauti su švietimo įstaigomis rengiant muziejines mokinių ugdymo programas. Veikdami kaip specializuoti muziejai prisideda prie darbuotojų, dirbančių su atitinkamos rūšies muziejuose esančiais rinkiniais, tobulinimosi programų rengimo ir vykdymo.

Kultūros ministerija, kuri yra respublikinių muziejų steigėja, o taip pat organizacija įgyvendinanti nacionalinių muziejų steigėjo funkcijas koordinuoja Lietuvos muziejų veiklą, jų dalyvavimą tarpvalstybinėse muziejinkystės programose. KM kaip kontroliuojanti įstaiga tikrina muziejinių vertybių apsaugą ir apskaitą muziejuose, nustato nacionalinių ir respublikinių muziejų veiklos strategiją ir rengia ją įgyvendinančias programas, taip pat muziejų veiklą reglamentuojančių teisės aktų projektus, finansuoja svarbias muziejų veiklos, restauravimo ir mokslinių tyrimų programas.

Šiuo metu yra baigiamos rengti *Muziejų strateginės plėtros kryptys*, kuriomis, įgyvendindami savo funkcijas, turėtų vadovautis Lietuvos muziejai. Šiuo metu parengtame strateginio dokumento projekte įtvirtinta moderna muziejaus vizija, pagal kurią muziejai saugo, kaupia, tiria gamtos ir kultūros paveldo vertybes, suprantamai ir patraukliai pristato jas visuomenei, formuoja žmogaus istorinę, kultūrinę, socialinę patirtį laikantis bendradarbiavimo, socialinės atsakomybės, darnos ir kultūrinio atvirumo principų. Savo veikloje muziejai atsakomybės, atvirumo, kompetencijos, kūrybiškumo, pagarbos vertybėmis. Parengtame dokumente išskiriama penkios strateginės kryptys:

- muziejų ekspozicijų pritaikymas,
- edukacinės veiklos stiprinimas ir plėtojimas,
- efektyvesnis muziejinių rinkinių kaupimas,
- saugojimas bei sklaida visuomenei,
- muziejų teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės didinimas,
- planingas muziejų darbuotojų gebėjimų ugdymas.<sup>125</sup>

## TEATRAI IR KONCERTINĖS ĮSTAIGOS

Pirmasis ir kol kas vienintelis **teatrų ir koncertinių įstaigų** įstatymas buvo priimtas 2004 m.<sup>126</sup> Juo reglamentuota profesionalaus scenos meno veikla, šio meno įstaigų finansavimas, darbuotojų darbo sąlygos ir socialinės garantijos.

Įstatyme įtvirtinta profesionaliojo scenos meno įstaigų klasifikacija pagal steigėją (nacionalinis, valstybės, savivaldybės ir kitas), taip pat įtvirtinta teatrų klasifikacija ir pagal scenos meno rūšį (dramos, muzikinis, lėlių, pantomimos, šokio ir kitas).

Nustatyta, jog nacionalinio teatro ar nacionalinės koncertinės įstaigos statusas gali būti suteiktas tik įstaigai, kuri savo veikla bei joje dirbančių kūrybinių darbuotojų kolektyvo ar kolektyvų kūrybine veikla aukščiausiu meniniu lygiu pristato iškiliausius nacionalinės kūrybos laimėjimus, puoselėja, plėtoja ir skleidžia Lietuvos kultūrą, kūrybiškai interpretuoja ir perteikia pasaulio kultūrą

<sup>125</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, *Muziejų strateginės plėtros kryptys*. Projektas. Vilnius, 2014.

<sup>126</sup> Šiuo metu visuomenės svarstymui yra pateikta nauja įstatymo versija (pateikta 2014-11-04).

laimėjimus, kuria šiuolaikinio meno tradicijas, meniniu lygiu, formų ir žanrų įvairove formuoja ir tenkina visuomenės poreikį profesionaliam scenos menui.

Teatrui ir koncertinei įstaigai nustatyta tik viena funkcija – organizuoti profesionalaus scenos meno (spektaklių/ koncertų ir (ar) kitų literatūros, meno programų) kūrimą ir viešą atlikimą. Tačiau įstatymas numato tam tikrą tvarką, pagal kurią ši funkcija turi būti įgyvendinama. Numatyta, jog įstaigų repertuaras sudaromas pagal sezonines ir perspektyvines (3-5 metų) kūrybinės veiklos programas.

Kultūros ministerija pagal įstatymą turi vykdyti šias su teatrų ir koncertinių įstaigų valdymu susijusias funkcijas: tvirtinti nacionalinių ir valstybės teatrų ir koncertinių įstaigų plėtotes strategiją ir užtikrinti jos įgyvendinimą, tačiau atkreiptinas dėmesys, jog iki šiol tokia strategija nebuvo parengta. Ji taip pat yra atsakinga už teatrų ir koncertinių įstaigų veiklą reglamentuojančių dokumentų rengimą, kūrybinių darbuotojų atestavimo nuostatus, nacionalinių ir valstybės teatrų ir koncertinių įstaigų steigimo dokumentus, sezonines ir perspektyvines kūrybinės veiklos programas, konkurso į nacionalinio ir valstybės teatro ar koncertinės įstaigos vadovo pareigas organizavimą ir sprendimo priėmimą dėl juridinių asmenų pripažinimo teatrų ar koncertine įstaiga. Ministerija finansuoja Lietuvos kultūrai svarbias teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybinės veiklos programas ir projektus, skiria kompensacines išmokas teatrų ir koncertinių įstaigų darbuotojams. Ministerija taip pat yra atsakinga už Teatrų ir koncertinių įstaigų tarybos sudėtį ir veiklą, koordinuoja Lietuvos teatrų ir koncertinių įstaigų dalyvavimą tarpvalstybinėse kultūrinėse programose.

Teatrų ir koncertinių įstaigų 2004 ir 2013 metų statistika pateikta 20 lentelėje. Matyti, jog valstybiniai teatrai ir valstybinės koncertų įstaigos sudaro mažiau nei pusę visų tokio pobūdžio įstaigų, o jų skaičius tarp per dešimtmetį nuo 2004 metų labai nežymiai paaugo lyginant su nevalstybiniais teatrais. Tačiau vertinant lankytojų skaičių valstybinės įstaigos ženkliai lenkia nevalstybines, jų lankytojai 2004 ir 2013 metais sudarė atitinkamai 76,5 ir 66 proc. visų apsilankiusių teatruose ir koncertinėse įstaigose. Šioje galimybių studijoje analizuojama 13 valstybinių teatrų, du teatrai, turintys viešosios įstaigos statusą, ir 7 valstybinės koncertinės įstaigos.

## 20 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2004 ir 2013 m. statistika

Metai	Įstaigų sk.		Pasirodymų sk.		Lankytojų sk.	
	2004	2013	2004	2013	2004	2013
Valstybiniai teatrai	13	13	2.544	2.732	637.000	645.000
Nevalstybiniai teatrai	20	27	n.d.	2.190	229.000	407.000
Valstybinės koncertinės įstaigos	5	7	853	885	108.200	148.000

Šaltinis: Statistikos departamentas

Šiuo metu svarstoma reikšminga teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos teisinės formos naujovė – galimybė šioms įstaigoms tapti viešosiomis įstaigomis<sup>127</sup> bei nauja darbuotojų darbo santykių sistema. Naujojo įstatymo rengėjai tikisi, kad tokie pokyčiai sudarys sąlygas šioms įstaigoms lengviau naudoti ir kaupti uždirbamas lėšas, padės atnaujinti kūrybinių darbuotojų kolektyvus, taikant lankstesnes darbo sutartis ir mokant konkurencingesnius atlyginimus<sup>128</sup>.

## 5.1 ĮSTAIGŲ VEIKLOS VERTINIMO STRUKTŪRA IR VERTINIMUI

<sup>127</sup> Iš tiesų tokia galimybė yra numatyta ir dabar galiojančiame įstatyme, tačiau nedetalizuotas tapimo viešąja įstaiga procesas. Daugiau žr. 6.4 dalį.

<sup>128</sup> Kultūros ministerijos *Numatomo teisinio reguliavimo prioritetinių teisėkūros iniciatyvų poveikio vertinimo pažyma* dėl teatrų ir koncertinių įstaigų valdymo ir finansavimo modelio teisėkūros iniciatyvos (2014 m. kovo mėn.).

## NAUDOJAMI DUOMENYS

Atliktoje analizėje buvo panaudoti įstaigų centralizuotai pateikti finansiniai (buhalteriniai) duomenys iš 2013 m. metinio Finansinių ataskaitų rinkinio ir Biudžeto išlaidų vykdymo ataskaitų rinkinio. Duomenys apie KMĮ įplaukas (asignavimus ir pajamas) pagal šaltinius ir išmokas (išlaidas) pagal rūšis buvo išrinkti iš *Pinigų srautų ataskaitos*<sup>129</sup>. Iš šios ataskaitos taip pat išrinkti duomenys apie įstaigų investicinės veiklos pinigų srautus ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti. KMĮ valdomam turtui įvertinti reikiami duomenys buvo panaudoti iš *Finansinės būklės ataskaitos*<sup>130</sup>.

Įstaigų gautos paramos duomenys buvo renkami 2014 m. spalio 24 d. – 2014 m. lapkričio 6 d. galimybių studijos rengėjų vykdytos įstaigų vadovų apklausos metu. Bibliotekų segmentui duomenys apie 2013 m. gautą paramą buvo paimti iš Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos renkamos ir skelbiamos oficialios bibliotekų statistikos. Gauti duomenys apie neatlygintinai gautą paramą, remiantis patvirtintu sąskaitų planu, buvo atimti iš įstaigos pajamų iš kitų šaltinių.

Papildomai tikslesniam įvertinimui informacija apie KMĮ steigėjo skirtus asignavimus analizėje buvo paimta iš įstaigų teiktų 2013 m. Biudžeto sąmatos vykdymo ataskaitų<sup>131</sup>. Pastebėtina, jog Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitos yra pateikiamos dviem būdais: a) pagal kasines išlaidas, b) pagal faktines išlaidas. Analizei buvo naudojamo duomenys iš faktinių išlaidų ataskaitų. Iš Biudžeto išlaidų vykdymo ataskaitų rinkinio buvo paimti duomenys apie įstaigos gautus steigėjo asignavimus įstaigos veiklai pagal Kultūros ministerijos finansuojamas programas, taip pat apie gautas biudžeto lėšas iš Valstybės investicijų programos ar Lietuvos kultūros tarybos Kultūros rėmimo fondo.

### 21 lentelė. Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitose pateikiamų duomenų apibendrinimas

Eil. Nr.	Finansavimo šaltinis	Duomenų pateikimas	Lėšų panaudojimas
1.	Valstybės biudžeto lėšos įstaigos išlaidymui (kodas – 1.1.1.1.1.)	Duomenys pateikiami disagreguotai pagal Kultūros ministerijos finansuojamas programas	Darbo užmokesčiui, komunalinėms ir ryšių išlaidoms, einamajam remontui ir pan.
2.	Kultūros ir meno įstaigos pajamų įmokos (kodas – 1.4.1.1.1.)	Įstaigos uždirbtos lėšos iš pagrindinės veiklos ir nekilnojamojo turto nuomos.	Pagal įstaigos poreikius.
3.	Kultūros rėmimo fondas (kodas – 1.6.1.1.1.)	Duomenys pateikiami apibendrintai t.y. ne pagal įstaigos įgyvendinamus projektus, o bendra suma.	Turinio veiklai, t.y. pastatymams, edukacijai, parodoms ir pan.
4.	Valstybės investicijų programa (kodas – 1.1.1.1.1)	Duomenys pateikiami pagal projektus.	Investicijoms į ilgalaikį ir biologinį turtą.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Papildomai duomenys apie įstaigų 2013 m. įgyvendintus projektus pagal Valstybės investicijų programą buvo sutikrinti su įstaigų Kultūros ministerijai teikiamomis ataskaitomis apie šių projektų įgyvendinimą<sup>132</sup>. Ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti lėšos, kurios skiriamos ne iš

<sup>129</sup> Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės 5-ojo standarto „Pinigų srautų ataskaita“ 2 priedas.

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. sausio 31 d. įsakymas Nr. 1K-048 „Dėl Finansų ministro 2008 m. sausio 9 d. įsakymo Nr.1K-011 „Dėl viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės 5-ojo standarto patvirtinimo“ pakeitimo“.

<sup>130</sup> Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės 2-ojo standarto „Finansinės būklės ataskaita“ 2 priedas. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. sausio 31 d. įsakymas Nr. 1K-045 „Dėl Finansų ministro 2007 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr.1K-378 „Dėl viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės 2-ojo standarto patvirtinimo“ pakeitimo“.

<sup>131</sup> Forma Nr. 2 – Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaita (metinė).

<sup>132</sup> Informacija apie valstybės investicijų programos pagal investicijų projektų įgyvendinimo programas ir investicijų projektus vykdymą. Forma Nr. B-8. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2012 m. balandžio 17 d. įsakymas Nr. 1K-148 „Dėl Finansų ministro 2011 m. birželio 30 d. įsakymo 1K-230 „Dėl biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų informacijos apie programų sąmatų vykdymą formų patvirtinimo“ pakeitimo“.



Valstybės investicijų programos, yra apskaitomos kaip asignavimai, skirti įstaigos veiklai. Šios lėšos išskirtos lyginant Pinigų srautų ataskaitas ir Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitas.

Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitoje taip pat pateikiami duomenys apie įstaigos iš pagrindinės veiklos ir nekilnojamojo turto nuomos uždirbtas pajamas. Šiame tyrime įstaigų uždirbtos lėšos yra apskaičiuojamos kaip lėšos, kurios buvo pervestos į valstybės biudžetą ir įstaigoms gražintos kaip pajamų įmokos. Pajamos, kurias gavo įstaiga, tačiau nepervedė į valstybės biudžetą nėra apskaitytos kaip įstaigos uždirbtos lėšos.

Pastebėtina, kad skirtinguose šaltiniuose (oficialioje statistikoje, skirtingose ataskaitose) pateikiami finansiniai (buhalteriniai) duomenys gali nesutapti. Šių nesutapimų priežastis yra skirtingos skaičiavimo metodikos, taikomos apskaičiuojant įstaigų įplaukas (pajamas) ir išmokas (išlaidas). Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės ataskaitos yra rengiamos pagal skirtingus standartus, naudojant tiems standartams patvirtintus sąskaitų planus, todėl galutinės pajamų ar išlaidų išraiškos nėra tapačios. Nedidelius skirtumus dėl pajamų ir išlaidų taip pat gali lemti likučių iš praėjusių metų priskaičiavimas.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šiuo metu centralizuotai renkama kultūros ir meno įstaigų statistinė informacija nėra suderinta su Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais, kurias remiantis yra vykdoma įstaigų buhalterinė apskaita ir atskaitomybė. Dėl šios priežasties oficialioje statistikoje skelbiami duomenys gali nesutapti su tyrime naudojamais duomenimis iš finansinių (buhalterinių) ataskaitų, kurios yra parengtos remiantis visam viešajam sektoriui privalomais Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais. Galimybių studijos rengimo metu nustatyta, kad oficialioje statistikoje pateikiami duomenys apie įstaigų finansus nėra pakankamai patikimi, nes pateikiami renkamų finansinių duomenų apibrėžimai nėra išsamūs, todėl praktikoje yra įvairiai interpretuojami, pavyzdžiui: muziejų atveju nustatyta, kad kai kurie muziejai lėšas gautas iš Kultūros rėmimo fondo priskyrė steigėjo skirtiems asignavimams, o kiti – kitoms lėšoms.

Darbuotojų skaičius nustatytas pagal Kultūros ministerijos Finansų skyriaus pateiktas KMĮ Kultūros ministerijai teikiamas ataskaitas apie įstaigų darbuotojų skaičių ir darbo užmokesčio fondą. Nacionalinių muziejų bendras darbuotojų skaičius analizei panaudotas iš oficialios statistikos. Taip pat visų muziejų muziejininkų skaičius buvo panaudotas iš muziejų oficialiosios statistikos. Pažymėtina, kad oficialioje statistikoje skelbiama dirbančių darbuotojų skaičius, o ne pareigybių (etatų) skaičius, dėl šios priežasties duomenys apie darbuotojus gali nežymiai skirtis. Dėl duomenų stokos (informacija apie faktiškai apmokėtas darbo valandas nebuvo renkama) vietoje sąlyginio darbuotojų skaičiaus, analizei buvo panaudota pareigybių (etatų) skaičius, remiantis anksčiau įvardintais šaltiniais.

Vertinant įstaigos valdomą nekilnojamą turtą buvo panaudoti Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus auditorių 2013 m. surinkti duomenys<sup>133</sup>. Detalesni duomenys tikslesniam įstaigų valdomo turto įvertinimui taip pat buvo renkami 2014 m. spalio 24 d. – 2014 m. lapkričio 6 d. vykdytos įstaigų vadovų apklausos metu. Suvestinis investicijų į nekilnojamąjį turtą ir įrangą įstaigų poreikis pateikiamas žemiau esančioje lentelėje, o pagal įstaigų grupes analizuojamas toliau šioje (5) ataskaitos dalyje.

---

<sup>133</sup> Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus 2013 m. atlikto audito Nr. VA-7 „Kultūros ministerijai pavaldžių bei jos valdymo sričiai priskistų įstaigų turto naudojimo ir nuomos vertinimas“ metu surinkti duomenys.



## 22 lentelė. Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų poreikis investicijoms į nekilnojamąjį turą ir įrangą

Įstaigų grupė/įstaigų skaičius/ poreikis	Poreikį pateikusių įstaigų skaičius*	Reikia einamojo remonto, kv.m.	Reikia kapitalinio remonto dėl patalpų nusidėvėjimo, neatitikimo reikalavimams, kv.m.	Reikia kapitalinio remonto pritaikant patalpas funkcijų vykdymui, kv. m.	Reikia naujų patalpų esamai veiklai vykdyti, kv.m	Reikia naujų patalpų veiklos plėtrai, kv.m.	Reikiamos įsigyti įrangos preliminari kaina, tūkst. litų
Bibliotekos	5 iš 7	13.593,57	23.526,49	408	0	3.760	15.339,3
Muziejai	11 iš 17	4.846,34	8.422,47	12.219,36	3.695,5	310	8.886,8
Teatrai ir koncertinės įstaigos	13 iš 21	3.465	8.587,91	2.603,41	9.000	475	80.974,0
Iš viso:	29 iš 45	21.904,91	40.536,87	15.230,77	12.695,5	4.545	105.200,1

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausos duomenis

\* Atsakusių į galimybių studijos rengėjų klausimyną skaičius

Analizuojant pagrindinę įstaigų veiklą buvo remiamasi galimybių studijos rengėjų organizuotos apklausos duomenimis, taip pat oficialioje statistikoje skelbiamais duomenimis, t.y. metiniais veiklos statistinių ataskaitų apibendrinimais pagal segmentus.

Rengdami kultūros ir meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašą (klasifikatorių) galimybių studijos rengėjai vadovavosi subalansuotos statistikos metodu – įstaigų vadovams jie buvo viešai išsipareigoję naudoti jau surinktus arba renkamus duomenis, siekiant nepadidinti administracinės naštos įstaigoms. Subalansuotos statistikos metodas, kuriuo remiantis buvo atliekamas klasifikatoriaus sudarymas, tiek įstaigų veiklos už 2013 m. analizė reikalauja naudoti duomenis, kurie yra prieinami, o naujų duomenų rinkimą suderinti su esamais duomenų srautais (plačiau šios galimybių studijos 4.2 skyriuje apie informacijos srautus). Dėl šių priežasčių analizei iš esamų duomenų šaltinių buvo atrinkti duomenys, kurie savo turiniu yra artimiausi idealiu atveju analizei reikiamiems duomenims.

## 5.2 BIBLIOTEKŲ VEIKLOS VERTINIMAS

Analizuojamų bibliotekų (išskyrus LNB) veikla neseniai buvo vertinama atliekant LIBITOP tyrimą, kuris pateikė daug išsamių rekomendacijų dėl kiekvienos bibliotekos. Šioje galimybių studijoje atsižvelgiama į minėto tyrimo duomenis, pateikiami papildomi nauji analizės pjūviai ir palyginimai.

Analizė pateikiama tematiškai pagal pajamas, išlaidas, resursus, pagrindinę veiklą, rinkodarą, dalyvavimą asociacijų ir ekspertinių grupių veikloje. Taip pat pateikiamas tarptautinis viso Lietuvos viešųjų bibliotekų tinklo veiklos palyginimas. Iš pradžių pateikiama statistinė informacija (rodiklių lentelės), po kurių seka jų apžvalga ir įvertinimas, kuriame referuojama į atitinkamų lentelių rodiklius. Jei papildoma informacija surinkta apklausos būdu, tai taip pat pažymima. Rodiklių numeriai referuoja į rodiklių numerius parengtame klasifikatoriuje (8 priedas). Lentelėse intensyvesnė žalia spalva žymi aukštesnį rodiklio įvertį.

## 5.2.1 Įstaigų pajamos, išlaidos ir resursai

**23 lentelė. Bibliotekų 2013 m. pajamos**

	P1. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos asignavimai ir pajamos	iš jų:					
		P2. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos gauti asignavimai	P3. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos projektinio finansavimo pajamos	P4. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos neatlygintinai gauta parama	P5. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos pajamos iš suteiktų paslaugų ar parduotų prekių	P6. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos iš kitų šaltinių gautos lėšos	P7. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos kitos pajamos
LNB	29.577	15.572	13.227	12,0	414	7	346
LAB	2.056	1.957	86	0,00	11	2	0
VAVB	4.450	2.313	2.071	0,8	48	1	16
KAVB	5.424	5.143	23	26,8	111	32	89
KLAVB	2.802	2.643	16	16,5	109	0	17
ŠAVB	4.217	2.134	2.026	1,7	26	26	3
PAVB	3.222	3.140	45	8,6	28	0	0

Šaltinis: sudaryta autorių.

**24 lentelė. Bibliotekų 2013 m. pajamų analizės rodiklių suvestinė**

	A1. Įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc. (be VIP, proc.)	A2. Įstaigos gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A3. Įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų ir gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc. (be VIP)	A4. Įstaigos pajamų už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A5. Įstaigos iš (kapitalo) investicinės projektinės veiklos gautų įplaukų dalis nuo įstaigos iš biudžeto gautų steigėjo lėšų (asignavimų), proc.	A6. Įstaigos pagrindinei ir susijusioms veikloms įgyvendinti gauto projektinio finansavimo dalis nuo įstaigos iš biudžeto gautų asignavimų, proc.
LNB	44(19) %	0,0%	45 % (19 %)	1,40%	61%	24%
LAB	4 (4) %	0,0%	4 % (4 %)	1,09%	1%	3%
VAVB	47 (2) %	0,0%	47 % (2 %)	2,04%	86%	3%
KAVB	0%	0,5%	1 % (1 %)	3,89%	0%	0%
KLAVB	1 (1) %	0,6%	1 % (1 %)	0,62%	0%	1%
ŠAVB	48 (1) %	0,0%	48 % (0,7 %)	0,87%	94%	1%
PAVB	1 (1) %	0,3%	2 % (2 %)	0,53%	0%	1%

Šaltinis: sudaryta autorių.

2013 m. apskričių bibliotekų bendros pajamos svyravo tarp 2,8 mln. ir 5,4 mln. litų (P1 rodiklis). LAB pajamos buvo kiek mažesnės – beveik 2,1 mln. litų, LNB siekė 29,3 mln. litų. Natūralu, jog asignavimai iš valstybės biudžeto ir pajamos iš Valstybės investicijų programos sudarė didžiąją dalį pajamų (P2-P3, A1 rodikliai). Atkreiptinas dėmesys, jog didesnė arba didžioji dalis LNB, VAVB ir ŠAVB šių lėšų buvo skirtos investicinei (kapitalo) projektinei veiklai (A5 rodiklis).

Vis dėlto kai kurioms įstaigoms labiau sekėsi uždirbti pajamų iš teikiamų paslaugų ar parduotų prekių (P5 ir A4 rodikliai) – KLAVB savarankiškai uždirbo apie 4 % savo pajamų, palyginti su maždaug 1 %, kurį užsidirbo visos kitos analizuojamos bibliotekos. Pajamos iš paramos sudarė itin mažą dalį (P3 ir A2 rodikliai) – vis dėlto šiuo atžvilgiu šiek tiek išsiskyrė KAVB ir KLAVB, kurios sugebėjo pritraukti atitinkamai 27.000 ir 17.000 litų..

**25 lentelė. Bibliotekų 2013 m. išlaidų analizės rodikliai**

	A13. išlaidų įstaigos išlaikymui* dalis nuo visų įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, proc.	A14. įstaigos išlaidų vadovybės ir administravimo funkcijas atliekančių darbuotojų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui dalis nuo visų įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, proc.	A15. įstaigos išlaidų darbo užmokesčiui ir soc. draudimui dalis nuo visų įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, proc.	Įstaigos išlaidos periodikos prenumeratai, spaudiniams ir kitiems dokumentams įsigyti dalis nuo visų įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, proc.	P9.3 įstaigos išlaidos komandiruotėms, tūkst. LTL	A20. Įstaigos įsiskolinimai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, tūkst. LTL
<b>LNB</b>	9%	N.D.	79%	1,0%	76	910
<b>LAB</b>	11%	N.D.	69%	6,0%	3	17
<b>VAVB</b>	7%	17%	47%	5,5%	45	3
<b>KAVB</b>	14%	14%	81%	3,3%	27	13
<b>KLAVB</b>	11%	24%	79%	3,6%	9	1
<b>ŠAVB</b>	7%	24%	76%	4,5%	15	20
<b>PAVB</b>	9%	N.D.	85%	2,7%	3	8

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Išlaidos, skirtos įstaigos išlaikymui, apima išlaidas komunaliniams mokesčiams, eksploatacijai ir einamajam remontui, nuomai bei transportui.

Pastaba: Skaičiuojant A13, A14, A15 rodiklius minusuotos investicinių projektų lėšos (ilgalaikio materialinio turto įsigijimui)

Analizuojamų bibliotekų išlaidos 100 % (arba beveik 100 %) sutapo su pajamomis. Išlaidų dalis įstaigos išlaikymui visose įstaigose buvo sąlyginai panaši (A13 rodiklis), išlaidų dalis darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui tarp įstaigų skyrėsi labiau (A15 rodiklis), tačiau šiose įstaigose skyrėsi ir dokumentų įsigijimo išlaidos bei kai kurios kitos išlaidos.

Gana netikėtus įstaigų skirtumus atskleidžia išlaidų komandiruotėms palyginimas (P9.3 rodiklis) – pavyzdžiui, LNB išlaidos siekė 76 tūkst. litų, VAVB – 45 tūkst. litų, KAVB – 27 tūkst. litų, o LAB ir PAVB – tik po 3000 litų. Nors LNB išlaidos komandiruotėms nėra tiesiogiai palyginamos su apskričių viešųjų bibliotekų išlaidomis komandiruotėms, tačiau labai dideli skirtumai tarp pastarųjų įstaigų kelia klausimų, ar jose visose šios išlaidos naudotos optimaliai.

Įstaigų įsiskolinimai (A20 rodiklis) nėra dideli (išskyrus LNB) ir rodo, jog įstaigos tinkamai planuoja savo pajamas ir išlaidas. LNB įsiskolinimas susijęs su investiciniais projektais (tai neįvykdytas mokėjimas tiekėjams), tačiau lėšų tam buvo.

## 5.2.2 Resursai

**26 lentelė. Bibliotekų išvestiniai rodikliai dėl 2013 m. išlaidų darbuotojams**

	A10. įstaigos mėnesinės išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL (pagal biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitą)*	A12. įstaigos išlaidos kvalifikacijos tobulinimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL	P36. Įstaigos etatų skaičius
<b>LNB</b>	1.570 (2129)	6	493,5
<b>LAB</b>	1.603 (1958)	18	62
<b>VAVB</b>	1.401 (1835)	47	80
<b>KAVB</b>	1.346 (1.776)	64	202
<b>KLAVB</b>	1.318 (1.749)	8	100
<b>ŠAVB</b>	1.354 (1610)	30	85,5
<b>PAVB</b>	N.D. (2.166)	10	103,5

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* tikslesnės reikšmės yra pateiktos prieš skliaustelius, skliausteliuose pateiktos reikšmės, jog būtų galima palyginti PAVB išlaidas.

**Darbuotojai.** Remiantis pareigybių (etatų) skaičiumi, mėnesinės išlaidos vieno darbuotojo (etato) darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui bibliotekose siekė apie 1.354 ir 1.603 litų (tikėtina, jog PAVB jis buvo šiek tiek didesnis) (A10 rodiklis).

Visos 5 bibliotekos, kurios dalyvavo antrojoje apklausoje, minėjo, jog jose 2013 metais dirbo savanorių. KAVB tais metais sulaukė 10 savanorių, KLAVB ir ŠAVB – atitinkamai 25 ir 26 savanorių. VAVB ir LNB savanorių statistikos neapskaitė.

Kvalifikacijos tobulinimas bibliotekoms yra itin aktuali sritis, kadangi išskirtinai bibliotekų specialistų aukštosios mokyklos praktiškai neberuošia, tik informacijos paslaugų specialistus apskritai, todėl yra didelis poreikis rūpintis kvalifikacijos tobulinimu. Pagal dabartinę sistemą LNB atsako už kvalifikacijos tobulinimą bendrųjų kompetencijų srityje, apskričių viešosios bibliotekos – už kvalifikacijos tobulinimą regiono bibliotekininkams aktualių kompetencijų srityje. Tokia sistema gana logiška ir patogi, tačiau kvalifikacijos tobulinimo problema yra šios veiklos finansavimas. Šiuo metu biudžetinis finansavimas jai beveik neskiriamas, kvalifikacijos tobulinimas vykdomas per projektus, o tai apsunkina kokybišką įgyvendinimą, neleidžia planuoti kompetencijų tobulinimo. Įstaigos išlaidos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui didžiausios buvo KAVB – 64 Lt vienam darbuotojui (A12 rodiklis), tuo tarpu pagrindinė Lietuvos biblioteka vieno darbuotojo kvalifikacijos tobulinimui 2013 m. skyrė tik 6 Lt. Kita vertus, kadangi bibliotekų darbuotojai kvalifikaciją tobulina praktiškai tik projektinio finansavimo dėka, kai kuriais atvejais už kvalifikacijos tobulinimą įstaigoms nereikia mokėti (kai projektinio finansavimo gavėjas yra kita įstaiga, nei teikiančioji veiklos ataskaitą, A12 rodiklis neatspindi kvalifikacijos kėlimo masto).

**27 lentelė. Bibliotekų valdomo nekilnojamojo turto 2013 m. suvestinė**

	P27. įstaigos patikėjo teise bei panaudos pagrindais valdomos žemės plotas	P28. įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras plotas*	P30. įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras plotas pagal panaudojimo paskirtį*	iš jų:							P29. įstaigos ilgalaikės nuomos sutartimis išnuomoto nekilnojamojo turto bendras plotas
				P30.1 bendras administracinių (kabinetų) patalpų plotas	P30.2 bendras administracinių (kitų) patalpų plotas	P30.3 bendras lankytojų erdvių plotas	P30.4 bendras įstaigos rinkinių ir rekvizitų saugyklų plotas	P30.5 bendras tarnybinių – techninių patalpų plotas	P30.6 bendras tarnybinių butų plotas	P30.7 kitų patalpų plotas	
<b>LNB</b>	26.352	30.289	20.081	2.867	194	1.129	9.194	6.663	34	0	391
<b>LAB</b>	1.977	3.919	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	70
<b>VAVB</b>	4.177	5.678	5.684	170	200	3.584	850	880	0	0	0
<b>KAVB</b>	5.473	16.406	13.547	1.576	155	3.905	5.404	2.123	0	384	34
<b>KLAVB</b>	6.189	7.451	5.693	138	549	2.005	1.408	1.185	0	408	146
<b>ŠAVB</b>	3.793	4.799	4.790	220	460	3.100	630	380	0	0	0
<b>PAVB</b>	9.832	6.253	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	56

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* P28 rodiklis atspindi įstaigų Kultūros ministerijai 2013 m. balandžio mėn. pateiktus duomenis, P30 rodiklis – įstaigų per apklausą tyrėjams pateiktą statistiką.

**Patalpos ir įranga.** Įstaigų valdomi žemės ir patalpų plotai reikšmingai skiriasi (P27, P28, P30 ir jo sudėtiniai rodikliai). KAVB išsiskyrimas iš apskričių bibliotekų suprantamas – šiai bibliotekai reikia gerokai didesnių patalpų didesniai darbuotojų skaičiui bei visiems dokumentams saugoti.

**28 lentelė. Bibliotekų valdomo nekilnojamojo turto remonto poreikio suvestinė**

Patalpų paskirtis/poreikis	Reikia einamojo remonto, kv.m. (įstaiga)	Reikia kapitalinio remonto dėl patalpų nusidėvėjimo, neatitikimo reikalavimams, kv.m. (įstaiga)	Reikia kapitalinio remonto pritaikant patalpas funkcijų vykdymui, kv. m. (įstaiga)	Reikia naujų patalpų esamai veiklai vykdyti, kv.m (įstaiga)	Reikia naujų patalpų veiklos plėtrai, kv.m. (įstaiga)
Administracinės patalpos (kabinetai)	170 VAVB 1646,3 LNB	1575,69 KAVB 1211,1 LNB			
Administracinės patalpos (kitos)	194,2 LNB	154,65 KAVB			
Lankytojų erdvės	500 KLAVB 849,55 LNB	1313 VAVB 3905,36 KAVB 279,21 LNB			1370 KAVB
Įstaigų rinkinių ir rekvizitų saugyklos	5855,7 LNB	850 VAVB 5404,1 KAVB 3337,96 LNB			2390 KAVB
Tarnybinių – techninių patalpų	100 KLAVB 4243,41 LNB	880 VAVB 2123,24 KAVB 2419,18 LNB			
Tarnybiniai butai	34,41 LNB				
Kitos		73 KAVB	408 KLAVB		
Iš viso:	13.593,57	23.526,49	408	0	3.760

Šaltinis: sudaryta autorių.

Kapitalinis patalpų remonto poreikis aktualus VAVB (trečdalis lankytojų erdvės, dalis administracinių patalpų bei visas saugyklų ir tarnybinių-techninių patalpų plotas), KAVB (beveik visos įstaigos valdomos patalpos bei papildomai reiktų maždaug trečdaliu padidinti lankytojų erdvę ir beveik puse esamo ploto padidinti saugyklas). KLAVB nurodė, jog būtų aktualu atlikti einamąjį remontą nedidelei daliai lankytojų erdvės bei tarnybinių-techninės erdvės bei kapitaliai remontuoti



nedidelę dalį poilsio erdvių. LNB norėtų remontuoti beveik visas patalpas: didesnę dalį einamuoju remontu ir maždaug trečdalį – kapitaliai.

Įstaigos nurodė įvairios įrangos trūkumą, kuris joms padėtų tinkamai vykdyti veiklą (žr. 9 priedą). Įstaigų paskaičiuotos orientacinės vertės (žr. žemiau) atskleidžia labai skirtingus įstaigų poreikius.

### 29 lentelė. Bibliotekų poreikiai dėl investicijų į įrangą

Įstaiga	Orientacinė reikiamų investicijų suma, Lt
LNB	11.619.570
KAVB	2.939.000
ŠAVB	505.500
KLAVB	261.200
VAVB	14.000
<b>Iš viso:</b>	<b>15.339.270</b>

Šaltinis: sudaryta autorių.

**Paslaugų pirkimas iš išorės tiekėjų.** Kaip rodo apklausa, paslaugų pirkimas išorės tiekėjų tarp bibliotekų paplitęs perkant kai kurias paslaugas – apsaugą, pastatų ir įrenginių eksploatavimą, IT priežiūrą ir leidybą. Patalpų valymo, aplinkos tvarkymo, buhalterinės apskaitos ir finansų valdymo paslaugų analizuojamos bibliotekos beveik neperka. Tokios tendencijos turėtų išsilaikyti ir artimoje ateityje.

### 30 lentelė. Bibliotekų atsakymai dėl paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga šiuo metu perka rinkoje?

Funkcija	Paslaugų neperka	Paslaugas perka daliai funkcijų įgyvendinti	Paslaugas perka visai funkcijai įgyvendinti	Įstaigos veikloje šios funkcijos nėra
Apsauga	1	4		
Patalpų valymas	4	1		
Aplinkos tvarkymas	4			
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	1	3	1	
IT priežiūra	1	4		
Gamyba	2			3
Leidyba		5		
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	4	1		
Kultūros vertybių restauravimas	2	1	1	1

Šaltinis: sudaryta autorių.

### 31 lentelė. Bibliotekų atsakymai dėl planų pirkti paslaugas iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga numato pirkti rinkoje artimoje ateityje?

Funkcija	Paslaugų nenumato pirkti	Paslaugas numato pirkti daliai funkcijų įgyvendinti	Paslaugas numato pirkti visoms funkcijoms įgyvendinti	Įstaigos veikloje šių funkcijų nėra
Apsauga		2	3	
Patalpų valymas	3	1	1	
Aplinkos tvarkymas	3	1	1	
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	1	2	2	
IT priežiūra	1	4		
Gamyba	2			3
Leidyba		4	1	
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	4	1		
Kultūros vertybių restauravimas	3	1	1	

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apklaustos bibliotekos mano, jog gamyba, leidyba, buhalterinį apskaita ir finansų valdymas ir toliau turėtų likti atskirų įstaigų žinioje. Dėl viešųjų pirkimų, pastatų ir įrenginių eksploatavimo bei IT priežiūros įstaigų nuomonės šiek tiek išsiskyrė – dalis palaiko esamą tvarką, kai bibliotekos tvarkosi pačios, dalis siūlytų centralizuoti, ypač sukuriant atitinkamus paslaugų centrus.

### 32 lentelė. Bibliotekų atsakymai dėl funkcijų įgyvendinimo centralizavimo

	Nereikia centralizuoti (palikti kaip dabar, taip yra)	Reikėtų centralizuoti IT sprendimų pagalba (nekeičiant įstaigų organizacinės struktūros)	Reikėtų centralizuoti metodinį vadovavimą funkcijai įgyvendinti	Reikėtų centralizuoti funkcijos perkeltam sukurtam centrui (pvz., įstaigų segmentu lygiu)
Viešieji pirkimai	3			2
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	3			2
IT priežiūra	3	1		1
Gamyba	2			1
Leidyba	3			1
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	5			
Kvalifikacijos tobulinimas (įstaigos siūlymas)		1		

Šaltinis: sudaryta autorių.

### 5.2.3 Įstaigų pagrindinė veikla

**33 lentelė. Bibliotekų pagrindinės veiklos 2013 m. rodiklių suvestinė**

	C1. Vieno apsilankymo kaina, LTL (nuo tik viešųjų išlaidų*)	CB1. Apsilankymų įstaigoje skaičius	CB2. Registruotų vartotojų skaičius	CB3. Aptarnaujama tikslinės vartotojų grupės dalis, proc.	CB6. Naujai užsiregistravusių vartotojų dalis nuo registruotų vartotojų skaičiaus, proc.	CB8. Fondo apyvartą**	Vienam registruotam lankytojui tenkančių išduotų dokumentų fizinių vienetų skaičius	CB. 9 Interneto sesijų skaičius, tenkantis vienai įstaigos kompiuterizuotai darbo vietai su interneto prieiga lankytojams	Atsisiųstų dokumentų skaičius	Atsisiųstų įrašų skaičius	Peržiūrėtų įrašų skaičius prenumeruojamose duomenų bazėse	CB10. Per TBA gautų užklausų skaičius	CB11. Per TBA išsiųstų užklausų skaičius	CB12. Per šalies TBA gautų užklausų dalis nuo bendro per TBA gautų užklausų skaičiaus, proc.	CB13. Per šalies TBA išsiųstų užklausų dalis nuo bendro per TBA išsiųstų užklausų skaičiaus, proc.	CB16. Mokymų vartotojams valandų skaičius 1000 registruotų vartotojų	CB18. Įstaigos gautų nominacijų ir apdovanojimų ir premijų skaičius, vnt.
<b>LNB***</b>	143 (126) (118)	111.918	10.680	100%****	0%	0,15	93	84.495	238.582	2.659.048	360.000	2.456	281	100%	9%	0	5
<b>LAB</b>	31 (31)	67.254	4.382	68%	0%	0,38	41	379	16.358	6.874	n.d.	0	130	-	100%	12	n.d.
<b>VAVB</b>	17 (11)	217.870	19.742	2%	27%	0,94	23	475	8.050	195.387	9.500	740	5	100%	100%	12	0
<b>KAVB</b>	31 (30)	172.856	17.517	2%	24%	0,38	43	370	10.678	368.415	22.692	337	40	100%	70%	259	1
<b>KLAVB</b>	8 (8)	334.203	18.213	4%	16%	0,52	27	250	43.372	297.316	6.054	147	165	99%	98%	289	1
<b>ŠAVB</b>	26 (26)	81.948	10.350	2%	16%	0,70	37	448	3.797	192.977	48.433	197	66	100%	100%	70	2
<b>PAVB</b>	17 (17)	189.793	16.716	4%	17%	0,85	25	469	90.851	138.993	14.030	650	66	100%	100%	76	1

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Vieno apsilankymo kaina nuo viešųjų išlaidų (asignavimų ir KRF, išskyrus investicijas į ilgalaikę infrastruktūrą) atitinkamai yra šiek tiek mažesnė. LNB pateikiama ir trečioji kaina – be LIBIS aptarnavimo išlaidų, kurias galbūt ir tikslinga minusuoti dėl to, jog šia sistema naudojasi visos bibliotekos.

\*\* Šis rodiklis parodo santykį tarp išduotų fizinių dokumentų skaičiaus ir bendro bibliotekos turimo fizinių dokumentų skaičiaus.

\*\*\* LNB galimybės fiziškai aptarnauti lankytojus dėl besitęsiančios rekonstrukcijos stipriai sumažėjusios. Šiuo metu skaitytojams skirtų darbo vietų skaičius sumažėjo nuo 700 vnt. iki 100 vnt., uždaryta ar reorganizuota 18 skaityklų ir šiuo metu veikia tik 6 skaityklos, iš kurių 2 yra ne bibliotekos pastate.

\*\*\*\*LNB kaupiamoje statistikoje pateikiama informacija, jog ši biblioteka aptarnauja 100 % tikslinės grupės narių (registruotų vartotojų skaičius prilygintas tikslinės grupės dydžiui), tačiau, galimybių studijos autorių nuomone, toks skaičiavimas yra netikslus. LNB pagrindinė tikslinė grupė galėtų būti apibrėžta kaip mokslininkai ir aukštųjų mokyklų studentai, o plačiau žiūrint, visi Lietuvos gyventojai, todėl faktinė aptarnaujama tikslinės vartotojų grupės dalis yra gerokai didesnė nei nurodyta 2013 m. statistinių duomenų rinkinyje.

Kiekvienoje apskrities viešojoje bibliotekoje apsilankė tarp 82.000 (ŠAVB) ir 334.000 (KLAVB) lankytojų (CB1 rodiklis), registruotų vartotojų buvo tarp 10.000 (ŠAVB) ir 20.000 (VAVB) (CB2 rodiklis). Registruoti vartotojai sudarė apie 2-4 % atitinkamų apskričių tikslinės vartotojų grupės. Dauguma registruotų dalyvių yra persiregistruojantys. Galima daryti prielaidą, jog šių bibliotekų vartotojais jie buvo ne vienus metus. Naujų asmenų daugiausiai užsiregistravo VAVB – jie sudarė 27 % visų registruotų dalyvių 2013 m. – ir KAVB (24 %).

Prenumeruojamos duomenų bazės bibliotekose buvo nevienodai populiarios. Apskričių bibliotekų prenumeruojamose duomenų bazėse buvo peržiūrėta nuo 6.000 iki beveik 50.000 įrašų. Įrašų daugiau peržiūrėta tose bibliotekose, kurios vykdė tikslines priemones skatinant ir mokant lankytojus naudotis prenumeruojamomis duomenų bazėmis. LNB prenumeruojamose duomenų bazėse buvo peržiūrėta per 360.000 įrašų.

Analizė rodo, jog LAB sugeba pritraukti didesnę dalį savo tikslinės grupės narių – 2013 m. joje buvo užsiregistravę 68 % tikslinės grupės narių, kita vertus, per 2013 m. nebuvo nei vieno naujo registruoto vartotojo.

Vieno apsilankymo kainos rodiklis (C1 rodiklis) pateikia santykinis vieno lankytojo aptarnavimo kaštus. Analizė rodo, jog apskričių bibliotekose tokie kaštai svyruoja tarp 8 ir 31 lito, LAB buvo 31 Lt, LNB – 143 Lt. Tokie santykiniai dydžiai gaunami naudojant bendrą metinę įstaigų išlaidų sumą (paskaičiuojama kaina bibliotekai), tačiau, atsižvelgiant tik į viešąsias išlaidas (asignavimai ir KRF) (paprastai sakant, kaina valstybei), šie dydžiai šiek tiek sumažėja (LNB mažėja iki 127 arba 118 Lt). Be abejo, LNB, LAB ir KAVB turi tam tikrų specialiųjų funkcijų, kurioms yra skiriama dalis lėšų, todėl vieno apsilankymo kaina šiose įstaigose yra aukštesnė nei kitose analizuojamose bibliotekose.

Fondo apyvarta (CB8 rodiklis) analizuojamose bibliotekose skiriasi keliskart, tačiau tam yra priežasčių. LNB fondo apyvarta mažiausia (0,15), tačiau šios bibliotekos fondas yra pats didžiausias (6,6 mln. fiz. vnt.) ir fondo apyvarta nėra svarbus šios bibliotekos veiklos vertinimo rodiklis. LAB fondo apyvarta taip pat buvo palyginti nedidelė (0,38), nors ši biblioteka vienintelė fonde turi leidinius specialiu formatu, pritaikytus savo tikslinei grupei, taigi fondas galėtų būti naudojamas ir intensyviau. Tarp apskričių bibliotekų mažiausia fondo apyvarta 2013 m. buvo KAVB (0,38), tačiau dėl papildomos dokumentų saugojimo funkcijos jos fondas yra gerokai didesnis nei kitų apskričių bibliotekų (beveik 2 mln. fiz. vnt.). Kitų apskričių bibliotekų fondo apyvarta svyravo tarp 0,52 ir 0,94 (fondų dydis 0,5-1 mln. fiz. vnt.). Vienam registruotam vartotojui apskričių bibliotekose per 2013 metus teko apie 20-40 dokumentų, LAB – 10 dokumentų, LNB – net 90.

Kompiuterizuotų darbo vietų su interneto prieiga bibliotekose aktualumą atspindi interneto sesijų skaičius, tenkantis vienai tokiai vietai (CB9 rodiklis). Ji didžiausia LNB (beveik 85.000 sesijų). LAB ir apskričių bibliotekose vienai kompiuterizuotai vietai teko 250-475 interneto sesijų. KLAVB sesijų skaičius yra mažiausias, tačiau joje yra bent dvigubai daugiau kompiuterizuotų darbo vietų su interneto prieiga. Siekiant geriau išnaudoti sukurtą infrastruktūrą KLAVB turėtų papildomai skatinti naudojimąsi šiomis darbo vietomis.

Atsiųstų įrašų ir dokumentų skaičiaus statistika rodo, kad apskričių bibliotekų virtualūs lankytojai siuntėsi skirtingą duomenų kiekį – šiose bibliotekose įrašų atsisiųsta nuo 140.000 iki 370.000, dokumentų atsisiųsta nuo 4.000 iki 91.000. LAB ši statistika buvo nedidelė (7.000 atsisiųstų įrašų ir per 16.000 atsisiųstų dokumentų). Tuo tarpu LNB šie rodikliai gerokai aukštesni – atsisiųsta per 2.7 mln. įrašų ir 240.000 dokumentų.

Tarpbibliotekinis abonementas (TBA) daugiausiai naudojamas LNB, kitose bibliotekose gerokai mažiau – vartotojams dažniausiai pakanka esamų fondų jų bibliotekose (CB10, CB11 rodikliai). Analizė rodo, jog šiose bibliotekose TBA beveik nenaudojamas dokumentams iš užsienio gauti ir į jas retai kreipimasi dėl dokumentų (CB12, CB13 rodikliai). Tuo tarpu LNB tarptautinis TBA naudojamas aktyviau.

Siekiant didinti naudojimąsi bibliotekose teikiamomis paslaugomis, jos buvo skatinamos organizuoti mokymus savo vartotojams. Per 2013 m. KAVB ir KLAVB vykdė atskirus projektus, organizuodamos tokio pobūdžio projektus, todėl jose 1000 registruotų vartotojų teko virš 250 mokymų valandų, kitose bibliotekose šio rodiklio reikšmės gerokai mažesnės (CB16 rodiklis). Tikslinių projektų vykdymas minėtose bibliotekose davė teigiamų rezultatų, todėl šiuo pavyzdžiu skatinamos sekti ir kitos bibliotekos.

Apdovanojimus per 2013 m. gavo LNB, KAVB, KLAVB, ŠAVB ir PAVB ir jų darbuotojai:

- 2013 m. geriausio bibliotekininko vardas suteiktas LNB Nacionalinio skaitmeninio ir virtualios elektroninio paveldo sistemos centro direktorei dr. Reginai Varnienei-Jansen už nuopelnus Lietuvos bibliotekininkystei ir kultūrai;
- LNB taip pat gavo Tarptautinės vaikų ir jaunimo literatūros asociacijos Lietuvos skyriaus premiją už literatūros sklaidą;
- 2013 m. geriausio jaunojo bibliotekininko vardas suteiktas KLAVB Abonementų skyriaus vedėjai Kristinai Kundrotienei už svarų indėlį plėtojant paslaugas vaikams ir jaunimui bei aktyvią veiklą bibliotekoje;
- Geriausias Lietuvos bibliotekininkų draugijos skyrius – PAVB LBD skyrius;
- Švietimo mainų paramos fondo Kokybės konkurse apdovanojo KAVB už naujovių Lietuvoje puoselėjimą ir palaikymą dalyvaujant Grundtvig programoje 2010-2013 m.
- ŠAVB taip pat gavo EIFL apdovanojimą už inovatyvią paslaugą dalyvaujant viešųjų bibliotekų inovacijų programoje (Public Library Innovation Programme, EIFL-PLIP).
- LNB darbuotojai taip pat gavo Lietuvos Respublikos restauratorių sąjungos geriausių restauravimo darbų konkurso laureatų diplomus už techninį meistriškumą bei gavo Kultūros ministerijos, Dailininkų sąjungos ir Vilniaus dailės akademijos knygos meno konkurso diplomą.
- ŠAVB darbuotojas buvo nominuotas geriausio bibliotekininko vardui gauti.

### 34 lentelė. Portalo [www.epaveldas.lt](http://www.epaveldas.lt) paslaugų naudojimas

	Virtualių apsilankymų sk., tūkst.	Seansų sk., tūkst.	Seansų trukmė, tūkst. val.	Paieškų sk., tūkst.	Atsisiųstų įrašų sk., tūkst.	Atsiųsta dokumentų, tūkst.
2011	150	1036	322	283	239	77
2012	188	1470	445	397	340	102
2013	243	2494	726	431	861	128

Šaltinis: LNB, 2013 metų veiklos ataskaita. Veiklos programa 2014.

Analizuojamos bibliotekos taip pat dalyvauja paveldo skaitmeninio ir viešinimo procese., 34 lentelėje matyti suskaitmeninto paveldo peržiūros statistika pagrindinėje Lietuvos paveldo duomenų bazėje Lietuvoje [www.epaveldas.lt](http://www.epaveldas.lt). Visos bibliotekos gali (ir turi) į šią svetainę kelti savo suskaitmeninto paveldo objektus, tačiau šiame tyrime analizuojamų bibliotekų paveldo skaitmeninio veiklos statistika yra gana fragmentiška ir sunkiai palyginama tarpusavyje, todėl apsiribojama paveldo objektų peržiūrų statistika, kurią vykdo Lietuvos nacionalinė biblioteka.

Duomenys rodo, jog paveldo tinklalapis naudojamas vis aktyviau – nuo 2011 iki 2013 metų beveik dvigubai padaugėjo apsilankymų šiame tinklalapyje, dvigubėjo ir seansų skaičius, jų trukmė, paieškų skaičius ir atsisiųstų dokumentų bei įrašų kiekis.



**35 lentelė. Apskričių bibliotekų 2013 metų veikla, susijusi su kitų bibliotekų aptarnavimu**

	Vykdytų projektų, kurių tikslinė grupė yra priskirtoje teritorijoje veikiančios savivaldybių bibliotekos, skaičius	Organizuotų mokymų viešųjų bibliotekų specialistams skaičius	Nustatytoje veiklos teritorijoje veikiančių bibliotekų specialistų, pakėlusių kvalifikaciją, skaičius	Atliktų praktinės veiklos problemų tyrimų, reikalingų bibliotekų valstybinio valdymo sprendimams rengti, skaičius
VAVB	(30) 32	n.d.	(480) 495	(4) 3
KAVB	7	(34) 38	(850) 847	3
KLAVB	5	(7) 9	(450) 452	4
ŠAVB	4	(10) 15	(200) 394	5
PAVB	4	8	(300) 449	3

Šaltinis: bibliotekų 2013 metų veiklos ataskaitos.

Pastaba: skliausteliuose pateikiami skaičiai rodo įstaigų suplanuotą rodiklio reikšmę. Jei toks skaičius nepateikiamas, vadinasi, suplanuotos ir faktinės reikšmės sutampa.

Visos apskričių bibliotekos taip pat turi aptarnauti savo teritorijoje veikiančias savivaldybių bibliotekas (jas metodiškai konsultuoti). 35 lentelėje apžvelgtos šios srities veiklos. Kiekviena biblioteka per 2013 metus įvykdė 4-7 projektus, kurių tikslinė grupė yra priskirtoje teritorijoje veikiančios savivaldybių bibliotekos<sup>134</sup>. Projektais tobulinti bibliotekų (ne tik apskričių ar savivaldybių, bet ir specialiųjų, švietimo įstaigų) darbuotojų gebėjimai, organizuota kultūrinė ir edukacinė veikla.

Iš viso kiekviena apskrities biblioteka organizavo nuo 8 iki 38 mokymų viešųjų bibliotekų specialistams. Mokymų temos buvo įvairios ir apėmė tiek bendruosius, tiek ir labai konkrečius bibliotekų veiklos klausimus. Mokymai vykdyti šiomis temomis: atstovavimo gebėjimai, sociologinių tyrimų atlikimas, elektroniniai informaciniai išteklių, LIBIS galimybės, fondo analizė ir vertinimas, viešieji ryšiai, renginių organizavimas, projektų valdymas, skaitmeninio turinio kūrimas, dokumentų katalogavimas ir kitos temos. Kiekvienos apskrities bibliotekos mokymuose iš viso dalyvavo 400-850 dalyvių. Pagrindinė ir gausiausia tikslinė šių mokymų grupė buvo savivaldybių bibliotekų darbuotojai. Iš LNB pateikiamos statistikos matyti, jog 2013 metais patobulino 1773 savivaldybių apskričių profesionalūs bibliotekininkai ir kvalifikuoti specialistai arba maždaug 65 % tikslinės grupės. Toks rodiklis yra pakankamai aukštas, tačiau atsižvelgiant į sparčiai besiplečiančias bibliotekų funkcijas, kvalifikacijos tobulinimas ir ateityje turėtų išlikti svarbia apskričių bibliotekų veikla.

Apskričių bibliotekos taip pat atliko įvairius praktinio pobūdžio tyrimus, kurie padėtų gerinti jų pačių ir savivaldybių bibliotekų veiklą ir lankytojų aptarnavimą. Kiekviena apskrities biblioteka 2013 metais įvykdė 3-5 tokius tyrimus. Nacionaliniu mastu vykdyti trys svarbūs tyrimai, kuriuos koordinavo Lietuvos nacionalinė biblioteka:

- BIX (Bibliotheksindex) metodikos tinkamumo analizė vertinant viešųjų bibliotekų veiklą. Tyrimu buvo siekiama nustatyti rodiklių tinkamumą šalies viešųjų bibliotekų reitingavimui ir jų veiklos diagnozavimui.
- Tyrime „Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų integravimas į savivaldos kultūros plėtros strategijas“ tirtas savivaldybių bibliotekų vaidmuo įgyvendinant savivaldos kultūros plėtros strategijas, sąveikas su savivaldos institucijomis.
- Dar vienu tyrimu nacionaliniu mastu tirta prenumeruojamų duomenų bazių panauda Lietuvos viešosiose bibliotekose.

Kitos apskričių bibliotekų tyrimų temos – bibliotekos vartotojų elgsena ir nuomonė, mokinių ir studentų aptarnavimas, bibliotekininkų nuotolinio mokymo poreikiai, elektroninės paslaugos, jaunimo poreikiai ir kt.

Be tyrimų, Lietuvos nacionalinė biblioteka taip pat vykdė panašius bibliotekininkų mokymus, projektus. 2013 metais parengė ir išleido 19 naujų leidinių, atspindinčių įvairias bibliotekos veiklos

<sup>134</sup> VAVB įvykdė 32 projektus, tačiau susipažinus su projektų turiniu šios bibliotekos metinėje ataskaitoje, matyti, jog projektu VAVB laiko siauresnes veiklas nei kitos bibliotekos.

sritis, – tarptautinių standartų leidiniai, bibliografijos leidiniai, leidinys apie bibliotekų istoriją, leidinys apie vaikų literatūrą ir kiti.

Lietuvos nacionalinė biblioteka taip pat turi ir parlamentinės bibliotekos funkciją, pagal kurią Lietuvos Respublikos Seimo vadovybei, Seimo nariams, jų patarėjams, komitetams ir komisijoms, kitiems valstybės tarnautojams teikia bibliografinį ir informacinį aprūpinimą. Per 2013 metus vykdant šią funkciją, biblioteka sukūrė 291.000 periodinės spaudos straipsnių bibliografinių įrašų ir parengė 210 apžvalgų, kuriose įvairiapusiškai atsispindi valstybės politinis, ekonominis, teisinis ir kultūrinis gyvenimas, bet atsakė į 225 bibliografines užklausas. Parlamentinės bibliotekos funkcijos vykdymo apimtis 2013 metais buvo išaugusi dėl Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai.

2013 m. Lietuvos aklųjų biblioteka įvykdė penkis projektus. Jais paminėtos aklųjų bendruomenei svarbios sukaktys, organizuota vaikų ir jaunimo kūrybinė studija, vykdyti mokymai, gerinti LAB lankytojų informaciniai gebėjimai, leisti nauji garsiniai leidiniai. Bibliotekų darbuotojai kai kuriuos iš šių projektų vykdė, bendradarbiaudami su kolegomis kitose apskrityse, specialiosiose ar nacionalinėje bibliotekose.

LAB, kartu su keliomis apskričių bibliotekomis mokymuose tobulinimo viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikaciją teikiant paslaugas neįgaliesiems ir specialiųjų poreikių turintiems žmonėms. Tačiau atkreiptinas dėmesys, jog Lietuvos aklųjų bibliotekai jos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra gana problematiškas., LAB darbuotojai dalyvavo apskričių bibliotekų bei švietimo įstaigų organizuotuose mokymuose ir kitų įstaigų renginiuose, kurie buvo susiję su LAB veikla. Vis dėlto ši biblioteka, kitaip nei apskričių bibliotekos ar LNB, aktyviai neįsitraukia į bendrąją kvalifikacijos tobulinimo modelį ir procesą, todėl jai sunkiau tobulinti ir savo darbuotojų kompetencijas.

#### 5.2.4 Rinkodara

Dvi iš penkių įstaigų, dalyvavusių apklausoje, nurodė, jog turi vidutinės ar ilgesnės trukmės (4-7 m. ar daugiau) veiklos strategiją (VAVB ir KAVB). VAVB turi pasirengusi veiklos gaires 2013-2020 metams, KAVB – 2013-2018 m.

KAVB pateiktame dokumente suformuluotos 9 veiklos kryptys, kurios detalizuotos per konkretesnius tikslus ir uždavinius. Jų formuluotės aiškios ir išsamios. Taip pat pateikta informacija apie tai, kada ir kas patvirtino veiklos gaires. VAVB pateiktame dokumente pristatyta, kokių pagrindu suformuluoti bibliotekos ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai ir uždaviniai, pateiktos 5 išsamiai aprašytos veiklos kryptys. Abu dokumentai leidžia susidaryti gana aiškų vaizdą, kokiomis įstaigomis siekia būti šios bibliotekos ir kaip tai jos ruošiasi daryti. Jei Kultūros ministerija nuspręstų rekomenduoti (o turėtų) visoms įstaigoms pasirengti tokias ilgalaikes institucinės plėtros strategijas, tai šie du pavyzdžiai gali būti laikomi atspirties tašku kitoms bibliotekoms. Iki geriausio visų ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų ilgalaikių tikslų ir veiksmų planavimo pavyzdžio – Lietuvos jūrų muziejaus ilgalaikio strateginio plano (jis trumpai aptariamas šios galimybių studijos 5.3.3 skyrelyje) - šiems dokumentams trūksta įgyvendinimo terminų ir tikslų bei uždavinių pasiekimo vertinimo kriterijų.

LNB ilgalaikio strateginio dokumento neturi, tačiau savo veiklą planuoja pagal tarptautinį standartą dėl nacionalinių bibliotekų veiklos.

Rinkodaros strategijų nėra pasirengusi nė viena apklausta analizuojama biblioteka. Trijose iš penkių atsakymus pateikusių bibliotekų rinkodaros darbai yra pavesti specializuotam skyriui (KAVB, KLAVB, LNB), kitose dviejose (ŠAVB, VAVB) šiuos darbus atlieka po 5 darbuotojus, funkcijas derindami su savo pagrindinėmis veiklomis.

LNB, KAVB ir KLAVB vieną ar kelis kartus yra tyrusios savo lankytojų poreikius ir pasitenkinimą paslaugomis. ŠAVB ir VAVB tokius tyrimus atlieka reguliariai.

LNB pateikė trijų atliktų lankytojų tyrimų pavyzdžius. Pirmoji apklausa apėmė bendrosios skaityklos skaitytojų aptarnavimą ir teikiamų paslaugų kokybę. Klausimyną sudarė 12 klausimų. Apklausoje dalyvavo 159 lankytojai. Antrąja (elektronine) apklausa siekta išsiaiškinti, kaip LNB skaitytojai ir skaitytojai, turintys bendrąją LIBIS skaitytojo pažymėjimą, naudojami LNB prenumeruojamomis duomenų bazėmis. Šios apklausos klausimyne buvo 19 klausimų. Tyrime dalyvavo 209 vartotojai. Trečioji, taip pat elektroninė, apklausa vykdyta įgyvendinant projektą „Interaktyvių elektroninių paslaugų, skirtų leidiniams ir publikacijoms užsakyti ir gauti viešosiose bibliotekose, plėtra“. Klausimyną sudarė 10 klausimų. Tyrime dalyvavo 647 respondentai.

VAVB nepateikė atliktų tyrimų pavyzdžių, tačiau vieno tyrimo rezultatai prieinami įstaigos interneto portale. Šis tyrimas apėmė teikiamų paslaugų kokybę ir perspektyvas. Anketą sudarė apie 16 klausimų. Jame dalyvavo 565 lankytojai (imtis sudaryta atrankiniu būdu siekiant tinkamai reprezentuoti bibliotekos lankytojus).

KAVB yra atlikusi nemažai įvairių lankytojų tyrimų. Kai kurie tyrimai apėmė lankytojus apskritai, kiti tik tam tikrą lankytojų dalį (pvz., studentus). Vienais tyrimais bandyta išsiaiškinti nuomonę apie visas paslaugas, kitais – apie konkrečias paslaugų grupes (pvz., konsultavimas ir aptarnavimas, interaktyvios komunikacijos priemonės). Dalį tyrimų KAVB vykdė savo jėgomis, keli tyrimai vykdyti bendradarbiaujant su švietimo įstaigų studentais (tyrimai buvo studentų tiriamieji darbai). Anketas sudarė 5-19 klausimų. Apklausos vykdytos elektroninėje erdvėje, bibliotekoje tiesiogiai apklausiant lankytojus bei paliekant anketas norintiems atsakyti. Apklausoje dalyvavo nuo 40 iki 450 lankytojų.

KLAVB pateikė du atliktų lankytojų tyrimų pavyzdžius. Pirmasis buvo LIBITOP tyrimo apklausa. Antrasis organizuotas bibliotekos savarankiškai apie jaunimo poreikius Klaipėdos ir Tauragės apskričių viešosiose bibliotekose. Apklausos anketą sudarė 15 klausimų, ji vykdyta tiesiogiai apklausiant lankytojus minėtose bibliotekose. Iš viso apklausta beveik 500 asmenų.

ŠAVB pateikė pavyzdžius tyrimų, kurie buvo atlikti bendradarbiaujant su švietimo įstaigų studentais (tai jų tiriamieji darbai). Tyrimai apėmė kultūrinės paslaugas lankytojams, kompiuterinio raštingumo mokymo paslaugas, tradicinių fondų paslaugas. Apklausų klausimynus sudarė iki 16 klausimų, apklausoje dalyvavo iki 100 lankytojų.

Įstaigų pateikti apklausų pavyzdžiai rodo, jog lankytojų tyrimai vykdyti sekant metodiniais reikalavimais, siekiant užtikrinti duomenų reprezentatyvumą ir kokybę. Nors kai kurių apklausų atsakomumas buvo ganėtinai menkas, tačiau dauguma apklausų iš tiesų atliktos tinkamai ir galima manyti, jog įstaigoms buvo naudingos daugiau sužinant apie savo vartotojų poreikius ir tobulinant lankytojų aptarnavimą.

KAVB, KLAVB, ŠAVB reguliariai kaupia duomenis apie savo įstaigos veiklos vertinimus Lietuvos ir užsienio žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse, tačiau tik dvi įstaigos nurodė tokių vertinimų skaičių, sukauptą per 2013 m. ŠAVB nurodė, jog praėjusiais metais po vieną vertinimą pasirodė Lietuvos mokslo leidiniuose bei kultūros ir meno populiarinimo leidiniuose, specializuotose kultūros ir meno laidose, programose, 91 vertinimas – nespecializuotuose leidiniuose, laidose, programose ir 12 vertinimų – užsienio žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse. KAVB nedetalizavo ir nurodė, jog iš viso sukauptė 59 tokius „lietuviškus“ vertinimus.

### 36 lentelė. Bibliotekų rodiklių suvestinė dėl virtualių apsilankymų srauto svetainėse ir socialinių puslapių profiliuose

	R12. Įstaigos interneto svetainės lankytojų skaičius per ataskaitinį laikotarpį	R13. Unikalių įstaigos interneto svetainės lankytojų skaičius per ataskaitinį laikotarpį	R15. Facebook gerbėjų skaičius ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	R14. Apsilankymų Facebook paskyroje skaičius per ataskaitinį laikotarpį
<b>LNB</b>	405.000	405.000	1.600	
<b>LAB</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>VAVB</b>	179.468		1.515	17.932
<b>KAVB</b>	218.976	74.638	2.178	
<b>KLAVB</b>	252.509	1.377	2.465	
<b>ŠAVB</b>	83.622	31.371		48.000
<b>PAVB</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Įstaigos išnaudoja virtualią erdvę ir kaupia nemažai duomenų apie jų teikiamų paslaugų vartojimą. Visos įstaigos kaupia savo interneto svetainės lankytojų statistiką (unikalią ir srautą),<sup>135</sup> yra sukūrusios ir kaupia statistiką populiariausiame socialiniame tinkle Facebook, turi Youtube paskyrą ir pan.

Apsilankymų per 2013 metus daugiausiai buvo LNB – 405 tūkst. (tiesa, jie greičiausiai klaidingai nurodė unikalių lankytojų skaičių), apskričių bibliotekos sulaukė maždaug perpus mažiau apsilankymų (išskyrus ŠAVB, kurios srautas siekė 84 tūkst. lankytojus) (R12 rodiklis). Unikalių vartotojų skaičius įvairesnis apskričių bibliotekose (tiesa, itin žemas KLAVB unikalių vartotojų skaičius greičiausiai pateiktas su klaida) (R13 rodiklis). Facebook gerbėjų skaičius panašus visose įstaigose – apie 2000 gerbėjų (R15 rodiklis), tačiau galimybių studijos rengėjams atrodo, jog dėl savo veiklos masto ir kiek kitokio vaidmens LNB galėtų turėti aukštesnį gerbėjų šiame socialiniame tinkle skaičių nei apskričių bibliotekos.

## 5.2.5 Narystė asociacijose ir ekspertinėse grupėse

### 37 lentelė. Bibliotekų narystės asociacijoje ir ekspertinėse grupėse 2013 m. suvestinė

	F1. Lietuvos asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	F2. Tarptautinių asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	F3. Ekspertinių grupių Lietuvoje, kurių nariais buvo įstaigos darbuotojai, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	F4. Tarptautinių ekspertinių grupių, kurių nariais buvo įstaigos darbuotojai, skaičius per ataskaitinį laikotarpį
<b>LNB</b>	4	12	6	4
<b>LAB</b>	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
<b>VAVB</b>	4	0	1	0
<b>KAVB</b>	2	2	4	0
<b>KLAVB</b>	2	0	2	0
<b>ŠAVB</b>	2	0	2	0
<b>PAVB</b>	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Šaltinis: sudaryta autorių.

2013 m. įvairiomis formomis LNB buvo keturių Lietuvos asociacijų nare, VAVB – taip pat keturių, KAVB, KLAVB, ŠAVB – dviejų Lietuvos asociacijų narėmis, tarptautinių asociacijų narėmis buvo LNB (dvylika asociacijų) ir KAVB (dvi asociacijos) (F1 ir F2 rodikliai).

Šešių ekspertinių grupių Lietuvoje veikloje dalyvavo LNB darbuotojai, keturių – KAVB darbuotojai, dviejų – KLAVB ir ŠAVB darbuotojai, vienos – VAVB darbuotojai. LNB darbuotojai dalyvavo keturių užsienio ekspertinių grupių veikloje (F3 ir F4 rodikliai). Asociacijų ir ekspertinių grupių pavadinimai pateikiami tolimesnėje lentelėje.

<sup>135</sup> Viena biblioteka nurodė, jog nekaupia unikalių lankytojų skaičiaus statistikos, nes jai tai neaktualu, tačiau, galimybių studijos autorių nuomone, tokia statistika yra svarbi ir gana gerai atspindinti aktyviausių bibliotekos paslaugų vartotojų skaičių.

**38 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė bibliotekos ir jų darbuotojai**

	Lietuvos asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis 2013 m. buvo įstaiga, skaičius	Tarptautinių asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis 2013 m. buvo įstaiga, skaičius	Ekspertinių grupių Lietuvoje, kurių nariais 2013 m. buvo įstaigos darbuotojai, skaičius	Tarptautinių ekspertinių grupių, kurių nariais 2013 m. buvo įstaigos darbuotojai, skaičius
KAVB	LMBA, AVBA	Tarptautinė vaikų ir jaunimo literatūros asociacija (IBBY); Tarptautinės vaidybos meno bibliotekų ir muziejų asociacija (SIBMAS)	Lietuvos kultūros tarybos kultūros ir meno sričių ekspertų grupė, Kauno miesto savivaldybės Meno taryba, Lietuvos bibliotekų taryba, Lietuvos bibliotekų plėtros krypties 2014-2020m. ekspertų grupė,	
KLAVB	AVBA, Lietuvos bibliotekininkų draugija		Lietuvos kultūros taryba, Kultūros ministerija (Bibliotekų plėtros projektų konkurso)	
LNB*	LMBA, Tarptautinės vaikų knygos tarybos IBBY Lietuvos skyrius. Nacionalinė skaitymo skatinimo asociacija. Lietuvos leidėjų asociacija	Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija IFLA. Nacionalinių bibliotekų direktorių konferencija CDNL. Europos mokslinių bibliotekų asociacija LIBER. Europos nacionalinių bibliotekų direktorių konferencija CENL. Europos skaitmeninė biblioteka Europeana. Baltijos regiono valstybių bibliotekų asociacija „Bibliotheca Baltica“. Tarptautinės ISSN, ISBN ir ISMN agentūros. Tarptautinė vaikų knygos taryba IBBY. Tarptautinė muzikinių bibliotekų asociacija IAML, Tarptautinė teisės bibliotekų asociacija IALL, Tarptautinė skaitymo tyrimų asociacija IRA, Teisės informacijos centrų ir teisės informacijos specialistų konsorciumas.	Lietuvos informacinių išteklių valdymo taryba. „Bibliotekos pažangai 2“ Strateginės sąveikos komitetas. Lietuvos Aukštojo mokslo taryba. Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacijos taryba. Lietuvos bibliotekų taryba. Kultūros ministerijos Darbo grupės bibliotekų rankraščių ir senų bei ypač vertingų spaudinių apsaugos nuostatų naujai redakcijai parengti narys. Kultūros ministerijos Atmintinų dienų ir istorinių datų minėjimo komisijos ekspertas. Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija. Bibliotekų plėtros prioritetinių krypties nustatymo darbo grupės. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos įgaliotasis atstovas. Lietuvos standartizacijos departamente. Standartizacijos technikos komiteto LST TK 47 „Informacija ir dokumentavimas“ pirmininkas. Archyvarų asociacijos valdybos narys. ES ir LR institucijų bei įstaigų terminologijos forumas. Lietuvių terminologijos forumo narys. Lietuvos kultūros taryba. Think Tank LT narystė. Lietuvos mokslo taryba. Mokslo darbų periodinio leidinio „Parlamento studijos“ redakcinės kolegija. Vilniaus universiteto mokslo žurnalo „Informacijos mokslai“ redakcinės kolegija. Lietuvos vyriausybės įsipareigojimo taikymo ekspertų komisija. Lietuvos Restauratorių Sąjungos narys. Lietuvos Restauratorių sąjungos Mokslinės tarybos Kėlnojamųjų kultūros vertybių komisija.	Europos strateginių tyrimų instituto (ESTI) ekspertas. UNESCO Tarptvyriausybinė programa „Informacija visiems“ Lietuvos atstovas. UNESCO programos „Informacija visiems (IFAP)“ nacionalinis atstovas. Tarptautinės žinių vadybos profesionalų asociacija KMPro. „Bibliotheca Baltica“ prezidentas. EuropEIFL (angl. Electronic Information for Libraries) patariamoji taryba. Tarptautinės nevyriausybinės organizacijos Baltic Heritage Network viceprezidentas. UNESCO programos Pasaulio atmintis Lietuvos nacionalinio komitetas. Lietuvos Respublikos ir Lenkijos Respublikos bendro kultūros paveldo išsaugojimo ekspertas. EIFL (angl. Electronic Information for Libraries. CO Tarptvyriausybinė programa „Informacija visiems“ taryba. Europos ekspertinis tinklas. Europos bibliotekos (The European Library) ekspertų grupės. Europos mokslo fondo ekspertas. Herity International valdyba (Roma, Italija). Tarptautinės žinių vadybos profesionalų asociacijos KMPro sertifikuotas žinių vadybininkas (JAV).
ŠAVB	LMBA, AVBA		1. Bibliotekų strateginių plėtros krypties projekto rengimo ekspertų grupėje. 2. LR KM Nacionalinės literatūros programos Rengimo darbo grupėje.	
VAVB	LMBA, AVBA, Lietuvos bibliotekininkų draugija, Vilnios krašto bibliotekų asociacija		LRKM Bibliotekų plėtros gairių rengimo darbo grupė	

Šaltinis: sudaryta autorių.

LMBA - Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacija, AVBA - Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų asociacija \* LNB pateikė daugiau ekspertinių grupių pavadinimų nei nurodė šių grupių skaičių.

Pastaba: bibliotekų pateikti pavadinimai ir kalba netaisyti.



## 5.2.6 Tarptautinis veiklos palyginimas

39 lentelė. Kai kurių Europos šalių viešųjų bibliotekų 2011 m. veiklos rodiklių suvestinė

Valstybė	Viešųjų bibliotekų reg. vartotojų sk. 100 tūkst. gyv.	Apsilankymų sk. 100 tūkst. gyv.	El. apsilankymų sk. 100 tūkst. gyv.	Viešųjų bibliotekų darbuotojų sk. 100 tūkst. gyv.	Viešųjų bibliotekų išlaidos, EUR, vienam gyv./m.	Gyventojų, apsilankiusių viešojoje bibliotekoje, dalis proc.*	Vidutinis metinis apsilankymų skaičius lankiusiems viešąsias bibliotekas	Viešosios išlaidos vienam apsilankymui, EUR	Viešosioms bibliotekoms dokumentams įsigyti skiriamos lėšos, tūkst. EUR
Estija	29,1 (2013)	246,3 (2013)	148,1 (2013)	119 (2013)	16,06 (2013)	47 (2013)	5 (2013)	6,52 (2013)	3.749
Latvija	19,4	429,4	93,6	94	8,73	39	11	2,03	1.892
<b>Lietuva</b>	<b>20,9</b>	<b>337,0</b>	<b>106,3</b>	<b>115</b>	<b>9,59</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>2,85</b>	<b>2.052</b>
Lenkija	23,4	208,9		62		26	8		
Danija		660,0	434,5	79	69,34 (2008)	63	10	10,51 (2008)	
Švedija	29,9	732,6	206,5	60		74	10		
Suomija	39,5	996,2	1.073,1	90	55,76	66	15	5,60	
Islandija	41,0								
Portugalija	11,0	58,6	14,2	23		15	4		
Kroatija	11,8	181,5	145,7	37		31	6		
Slovakija	9,0	110,1	40,7	27		26	4		
Airija	19,6	380,5	63,1	34	23,30 (2010)	47	8	6,12 (2010)	

Šaltinis: Knowledge and Information Centre (KIC) - 2011 metai, Global Library Statistics, išskyrus duomenis, prie kurių skliausteliuose pažymėti metai

Pastaba: aptariamai 2011 metų duomenys, kadangi šių metų duomenys buvo išsamiausi ir apėmė daugiausiai valstybių; atskirai pažymėti duomenys, kurie buvo prieinami tik už kitus metus.

\* Eurobarometro apklausos (2013 m.) duomenys. Gyventojai, ≥15 m., per pastaruosius 12 mėn. aplankę viešąją biblioteką

Remiantis tarptautine statistika, buvo sudaryta keleto Europos valstybių palyginamųjų rodiklių suvestinė apie viešąsias bibliotekas (apskričių ir savivaldybių arba jų atitikmenų lygio<sup>136</sup>) (žr. aukščiau pateikiamą lentelę). Ja remiantis galima pateikti tokį Lietuvos viešųjų bibliotekų tarptautinį paveikslą:

- Yra vidutiniškas registruotų vartotojų skaičius – 21 tūkst. registruotų vartotojų 100 tūkst. gyventojų;
- Vidutiniškai lankomasi viešosiose bibliotekose – 340 tūkst. apsilankymų 100 tūkst. gyventojų;
- Mažiau nei vidutiniškai buvo el. apsilankymų – 106 tūkst. el. apsilankymų 100 tūkst. gyventojų;
- Labai didelis darbuotojų viešosiose bibliotekose sk. – 115 darbuotojų 100 tūkst. gyventojų, šiuo rodikliu Lietuvą minimaliai lenkia tik Estija (119 darbuotojų);
- Mažos viešųjų bibliotekų išlaidos vienam gyventojui per metus – 10 EUR/1 gyv./m., šiuo rodikliu Lietuvą minimaliai lenkia tik Latvija (9 EUR);
- Trečdalis gyventojų lankosi viešosiose bibliotekose, bet lankosi dažnai - apie 10 k./m.;
- Mažos viešosios išlaidos vienam apsilankymui viešojoje bibliotekoje – 2,85 EUR/apsilankymui, Lietuvą lenkia tik Latvija (2 EUR).

Taigi tarptautiniame kontekste esame vidutiniškai. Nors į viešąsias bibliotekas kol kas vaikšto tik trečdalis gyventojų, bet vaikšto gana dažnai, o viešosios išlaidos sistemos išlaikymui nėra didelės.

<sup>136</sup> Lietuvos atveju – 5 apskričių ir 60 savivaldybių bibliotekų, LNB ir LAB nepakliuvo.

## 5.2.7 Bibliotekų segmento analizės išvados ir rekomendacijos

Bibliotekų 2013 m. veiklos vertinimas ir tarptautinis palyginimas leidžia pateikti tokias išvadas ir rekomendacijas dėl šio segmento įstaigų veiklos tobulinimo:

1. Bibliotekų pajamos beveik šimtu procentų priklauso nuo steigėjo asignavimų. Šių įstaigų galimybės pritraukti neatlygintinai teikiamą paramą ir uždirbti reikšmingesnę biudžeto dalį yra gana ribotos, todėl, be didesnio biudžetinio finansavimo, pagrindinis būdas bibliotekoms didinti savo pajamas yra projektinė veikla. Iki šiol bibliotekos per projektus „užsidirbo“ tik 1–4 % savo visų pajamų. Suprantant, kad projektinė veikla negali atstoti biudžetinio finansavimo, bibliotekoms rekomenduojama aktyviau bendrai siekti didesnio ir ilgalaikio projekcinio finansavimo, taip mažinant paraiškų rengimo ir projektų koordinavimo kaštus (pavyzdžiui, dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo).
2. Įstaigų išlaidų dalis, tenkanti darbuotojų užmokesčiui ir socialiniam draudimui, sudaro apie 50-85 %, pastatų išlaidoms – 7-14%. Mėnesinės išlaidos vienam darbuotojui visose analizuojamose įstaigose yra panašios.
3. Bibliotekos į savo veiklą gana aktyviai įtraukia savanorius. Tos įstaigos, kurios iki šiol to nedarė, galėtų pasinaudoti gera kolegų praktika pritraukiant ir organizuojant savanorių darbą bibliotekoje.
4. Beveik išnykus bibliotekininko specialybei švietimo įstaigų studijų programose, taip pat daugėjant bibliotekų veiklos sričių (arba bent jau bibliotekoms norint jomis užsiimti), didėja poreikis bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Susiformavo praktika, jog bibliotekų darbuotojai kvalifikaciją kelia praktiškai tik projekcinio finansavimo dėka, todėl įstaigoms sudėtinga planuoti ir sistemingai kelti darbuotojų kvalifikaciją. Šiai problemai spręsti galimi keli būdai: 1) vienos (pavyzdžiui, Nacionalinės Martyno Mažvydo) bibliotekos paskyrimas bibliotekų kvalifikacijos tobulinimo koordinatorė ir bent minimalaus kasmetinio finansavimo užtikrinimas (rekomenduotina parengti ir įgyvendinti didesnės apimties ilgalaikį projektą kvalifikacijos tobulinimo sistemos pradžiai), arba 2) kultūros ir meno darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos paskyrimas/įsteigimas<sup>137</sup>. Atskiros įstaigos privalumas būtų tas, kad ji galėtų rūpintis ir kitų segmentų įstaigų darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, o bibliotekoms leistų išspręsti ir labai svarbią tarpžinybinio bendradarbiavimo su Kultūros ministerijai nepavaldžiomis bibliotekomis (esančiomis Švietimo ir mokslo bei kitų ministerijų jurisdikcijoje) klausimą.
5. Bibliotekų patalpų remontas išlieka aktualus, nepaisant įvykusių ar vykstančių atnaujinimų, tačiau patalpų didinimo klausimas aktualus tik vienai bibliotekai (Kauno apskrities viešajai bibliotekai).
6. Įrangos atnaujinimo poreikis įstaigose yra nevienodas, dalis įstaigų yra iš esmės patenkintos esama infrastruktūra, Lietuvos nacionalinei bibliotekai ir Kauno apskrities viešajai bibliotekai įrangos atnaujinimo poreikis didesnis.
7. Įstaigos rinkoje dažniau perka tokias ūkines-technines paslaugas kaip apsauga, pastatų ir įrenginių eksploatavimas, IT priežiūra ir leidyba, tačiau patalpų valymo, aplinkos tvarkymo, buhalterinės apskaitos ir finansų valdymo funkcijas bibliotekos vykdo savarankiškai. Įstaigos planuoja, kad tokios tendencijos turėtų išsilaikyti ir artimoje ateityje, tačiau jos pritartų, jei pastatų ir įrenginių eksploatavimo funkcijos, taip pat ir viešųjų pirkimų organizavimas vyktų labiau centralizuotai, galbūt steigiant atitinkamus paslaugų centrus.
8. Nacionalinėje bibliotekoje registruotų vartotojų 2013 metais buvo beveik 11.000, o apsilankyta 112.000 kartų. Visose apskričių bibliotekose registruotų vartotojų skaičius 2013 metais buvo panašus ir siekė apie 18.000, apsilankymų būta apie 230.000, tik Šiaulių apskrities bibliotekoje šis rodiklis mažesnis (10.000 registruotų vartotojų ir 80.000 apsilankymų), tačiau 2013 m. šios įstaigos patalpos buvo remontuojamos, dėl to vartotojams ir lankytojams biblioteka buvo iš

<sup>137</sup> 2011 m. buvo panaikintas Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos centras. Net sutinkant, kad jis veikė neefektyviai (per mažai intensyviai, užsiėmė nebūtina veikla; Ernst and Young (2011) *Kultūros ministerijos veiklos optimizavimo galimybių studija*, 2011 m. rugpjūčio 3 d., psl. 20), tenka pripažinti, kad koordinuotos ir sistemingos kultūros ir meno įstaigų darbuotojų kvalifikacijos veiklos taip ir neatsirado. Jos poreikis yra didelis (ypač bibliotekoms ir muziejams) ir šią problemą reikia neatidėliotinai spręsti.

- dalis mažiau patraukli, taip pat buvo iš dalies apribotas ir paslaugų teikimas. Apskričių viešosios bibliotekos aptarnauja apie 2-4 % savo regiono tikslinės grupės. Šiuo atžvilgiu šias bibliotekas smarkiai lenkia Lietuvos aklųjų biblioteka, kurios aptarnaujamos tikslinės grupės dalis – 68 %, tačiau natūralu, jog tai vienintelė šiai tikslinei grupei specializuota biblioteka, todėl ir tikslinės grupės pasiekiamumas yra aukštas.
9. Vertinant apsilankymų ir vartotojų srautą, svarbu žinoti, kiek įstaigos pritraukia naujų vartotojų. 2013 m. tokie vartotojai sudarė apie 20 % bendro skaičiaus. Nacionalinė biblioteka ir Lietuvos aklųjų biblioteka naujų vartotojų nepritraukė. Teigiamai vertintina, jog bibliotekos sukūrė savo vartotojų tinklą ir jį išlaiko, tačiau naujų besiregistruojančių vartotojų pritraukimas turėtų būti vienas iš prioritetinių tikslų, siekiant didinti fondų apyvartą, paslaugų naudojimą, didinti apsilankymų skaičių, o kartu ir mažinti santykinę vieno apsilankymo kainą. Rekomenduotina viena iš svarbiausių bibliotekų veiklos kryptių nustatyti naujų vartotojų pritraukimą. Tai greičiausiai labiau didintų bibliotekų paslaugų vartojimą nei esamų vartotojų skatinimas, nes dauguma jų žino apie galimybes bibliotekose ir naudojasi tomis, kurios jiems aktualios. Vienas iš lengviausių būdų pritraukti naujus vartotojus būtų elektroninis komunikavimas su buvusiais bibliotekos lankytojais, kurie dėl kokių nors priežasčių nepratę savo narystės bibliotekoje (bibliotekos priminimas apie save buvusiems vartotojams), tačiau taip pat svarbu ieškoti būdų į įstaigas pritraukti ir apskritai naujus lankytojus, kurie anksčiau nesinaudojo bibliotekų paslaugomis.
  10. Tradicinio (fizinio) vartotojų aptarnavimo bei naudojimosi elektroninėmis paslaugomis statistika rodo, jog fizinis aptarnavimas apskričių bibliotekose ir Lietuvos aklųjų bibliotekoje vis dar svarbesnis nei virtualios paslaugos šiose bibliotekose. Tuo tarpu Lietuvos nacionalinės bibliotekos teikiamų elektroninių paslaugų naudojimas siekia ar net, galima sakyti, viršija tradicines paslaugas bibliotekoje. Iš šio fakto darytina išvada (kiek kitokia, nei LIBITOP tyrime), kad apskričių bibliotekos turi savo fiziškai jas lankančių skaitytojų ratą, ir todėl šių bibliotekų fondų skaidymo poreikis šiuo metu nėra akivaizdžiai įrodytas.
  11. Šiuo metu kaupiami bibliotekų veiklos stebėsenos rodikliai tik iš dalies atspindi visus bibliotekų veiklos rezultatus. Populiarėjant elektroninėms paslaugoms, yra Kultūros ministerijai ir bibliotekoms svarbu rasti būdą (diegiant naują bendrąjį bibliotekų ISO standartą) standartizuotai apskaityti šių paslaugų vartotojus ir (vertinant bibliotekų veiklą) juos prilyginti fiziniams apsilankymams bibliotekose, taip pat įtraukti rodiklius, kurie atspindėtų (naujos) veiklos pokyčius ir jų dinamiką bibliotekose. Priešingu atveju nedidėjant ar net mažėjant fiziniams apsilankymams bibliotekose, bibliotekoms gali būti sudėtinga parodyti visus savo paslaugų naudotojus, o kartu ir visus savo veiklos rezultatus bei kuriamą pridėtinę vertę.
  12. Valstybei vieno lankytojo fizinis apsilankymas apskričių viešosiose bibliotekose ir Lietuvos aklųjų bibliotekoje kainuoja maždaug 8-30 litų, tačiau vienas apsilankymas Lietuvos nacionalinėje bibliotekoje daug brangesnis – apie 110-130 litų. Labai aukštą nacionalinės bibliotekos kainą lemia visų pirma sąlyginai nedidelis fizinių lankytojų srautas, kuris šiuo metu yra veikiamas ir besitęsiančių renovacijos darbų (plačiau žr. 7 punktą), ir tai, jog didelė lėšų dalis, be lankytojų ir vartotojų aptarnavimo, yra skiriama ir paslaugoms valstybės institucijoms, visų bibliotekų apskaitai, visoms bibliotekoms bendrų duomenų bazių išlaikymui.
  13. Analizuojamos bibliotekos funkcijas, susijusias su kitų bibliotekų aptarnavimu, vykdo gana aktyviai ir rezultatyviai. Pagrindinė apskričių viešosios bibliotekų veikla šioje srityje buvo regiono bibliotekų specialistų mokymų programų rengimas ir mokymų organizavimas. Galima konstatuoti, jog šios veiklos pagrindu apmokyta ne mažiau nei 60% tikslinės grupės narių. Atlikti praktinės veiklos tyrimai buvo naudingi tiek tobulinant apskrities bibliotekos, tiek savivaldybių bibliotekų darbą.
  14. Rinkodara didesnėje bibliotekų dalyje užsiima tam specialiai įsteigti skyriai. Dauguma įstaigų tiria lankytojų poreikį ir pasitenkinimą. Tokia veikla ministerijos turėtų būti skatintina. Siekiant didesnio palyginamumo bibliotekos tarpusavyje galėtų derinti tokių tyrimų metodiką ir ją diegti ir savo regiono savivaldybių bibliotekose.
  15. Bibliotekos aktyviai išnaudoja virtualią erdvę, yra gerai įvaldžiusios informacines technologijas, jas tinkamai išnaudoja rinkodaros, informavimo ir viešinimo tikslais ir kaupia nemažai duomenų apie teikiamų paslaugų vartojimą. Visos įstaigos turi nuolat atnaujinamas ir pildomas interneto svetaines, profilius socialiniuose tinkluose ir kitose virtualiose erdvėse. Apsilankymų ir unikalių vartotojų srauto statistika rodo skirtumus tarp bibliotekų, todėl dalis įstaigų turėtų

- dėti pastangas didinti unikalių lankytojų srautą (didėtų tikslinės grupės pasiekiamumas), o kitos turėtų didinti apsilankymų srautą (toku būdu skatinti platesnį naudojimąsi paslaugomis).
16. Papildomai pastebėtina, jog dalis bibliotekų socialiniuose tinkluose turi daugiau nei vieną oficialų profilį. Nors toks segmentavimas naudingas, jei norima viešinti siauresnei tikslinei grupei aktualią informaciją, tačiau profilių dubliavimas sukuria ir nereikalingą našą vartotojams – vietoj vieno informacijos srauto, jis turi sekti du ar daugiau, nenorėdamas praleisti kurios nors informacijos. Tai nereikalingai apkrauna vartotoją. Be to, vienas profilis, kuriame bus pateikiama visa informacija, gali didinti vartotojų naudojimąsi kitomis, nei jis įpratęs, paslaugomis, nes jį pasieks įvairesnės informacijos srautas.
  17. Apskričių bibliotekų įsitraukimas į asociacijas ir ekspertines grupes Lietuvoje yra pakankamai aukštas, tačiau šios įstaigos praktiškai nėra įsitraukusios į tarptautinius tinklus. Lietuvos nacionalinė biblioteka dalyvauja ir Lietuvos, ir užsienio asociacijų bei ekspertinių grupių veikloje.
  18. Tarptautinis palyginimas rodo, jog Lietuvos viešosios bibliotekos eina tinkamu keliu. Nors gyventojų dalis, besinaudojančių viešųjų bibliotekų paslaugomis, nėra itin didelė, tačiau tie kurie naudojami, tai daro sąlyginai dažnai. Todėl tarptautinis palyginimas visų pirma rodo, jog Lietuvos viešosios bibliotekos turėtų daugiau pastangų skirti pritraukti naujiems lankytojams nei aktyvinti esamus vartotojus. Ši rekomendacija siejasi ir su 8 punkte pateikta išvada ir rekomendacija.

### 5.3 MUZIEJŲ VEIKLOS VERTINIMAS

Analizė pateikiama temomis pagal pajamas, išlaidas, resursus, pagrindinę veiklą, rinkodarą, dalyvavimą asociacijų ir ekspertinių grupių veikloje. Taip pat pateikiamas tarptautinis palyginimas. Iš pradžių pateikiama statistinė informacija (rodiklių lentelės), po kurių seka jų apžvalga ir įvertinimas, kuriame referuojama į atitinkamų lentelių rodiklius. Jei papildoma informacija surinkta apklausos būdu, tai taip pat pažymima. Muziejų pavadinimai analizėje trumpinami analogiškai oficialioje muziejų statistikoje naudojamiems muziejų pavadinimų trumpinimams. Analizei naudojamų rodiklių numeriai referuoja į rodiklių numerius parengtame klasifikatoriuje (8 priedas).

Atliekant analizę muziejai buvo suskirstyti į tris grupes remiantis *Muziejų įstatyme*<sup>138</sup> nustatyta muziejų klasifikacija. Pirmąją muziejų grupę sudaro 4 nacionaliniai muziejai (lentelėse intensyvesnė oranžinė spalva žymi aukštesnį rodiklio įvertį). Antrąją grupę sudaro 12 respublikinių muziejų (lentelėse intensyvesnė žalia spalva žymi aukštesnį rodiklio įvertį). Trečioje grupėje pateikiami duomenys apie Žemaičių „Alkos“ muziejų, kuris respublikiniu muziejumi tapo tik 2014 m., o iki tol veikė kaip savivaldybės muziejus ir todėl nebuvo lyginamas. Taip pat trečiojoje grupėje pateikiami duomenys apie Šiuolaikinį meno centrą. Savo veikla Šiuolaikinio meno centras iš visų trijų segmentų yra artimiausias muziejams, tačiau duomenų apie šio centro oficialiojoje muziejų statistikoje nerenkama, todėl šio centro veiklos rezultatų įvertinti negalime. Duomenys apie Nacionalinio muziejaus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai veiklą interpretuoti atsižvelgiant į tai, kad lankytojams jis duris atvėrė 2013 m. liepos 6 d.

<sup>138</sup> Lietuvos Respublikos Muziejų įstatymas, 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930 (2013 m. gruodžio 23 d. Nr. XII-753 redakcija), 13 str.

### 5.3.1 Įstaigos pajamos, išlaidos ir resursai

**40 lentelė. Muziejų 2013 m. pajamos**

	Tūkst. litų						
	P1. įstaigos asignavimai ir pajamos	Iš jų:					
P2. įstaigos gauti asignavimai		P3. įstaigos projekcinio finansavimo pajamos	P4. įstaigos neatlyginti gauta parama	P5. įstaigos pajamos iš suteiktų paslaugų ar parduotų prekių	P6. įstaigos iš kitų šaltinių gautos lėšos	P7. įstaigos kitos įplaukos	
NČDM	9.042,1	8.209,3	10,0	n.d.	489,7	23,0	310,2
LDM	24.656,5	14.851,7	8.261,8	n.d.	1.187,9	58,2	296,9
LNM	15.584,1	12.402,9	1.872,8	n.d.	1.275,5	31,2	1,8
LDKVR	7.810,9	6.225,8	7,9	n.d.	1.379,6	188,1	9,4
VŽM	2.176,6	1.526,6	141,0	205,7	303,2	0,0	0,0
DFM	2.909,6	1.684,0	1.084,1	n.d.	141,5	0,0	0,0
LŠIM	499,0	410,8	68,2	6,8	13,2	0,0	0,0
MLLM	3.757,6	2.097,0	1.587,6	23,4	47,2	2,3	0,0
LAM	865,8	752,8	2,8	2,0	37,0	4,8	66,3
LLBM	3.704,4	2.840,3	147,5	18,6	666,2	0,0	31,8
ŠAM	3.680,0	2.391,0	1.001,9	34,9	232,3	0,0	19,8
TIM	6.097,3	1.691,0	76,0	n.d.	4.327,8	2,5	0,0
TMKM	1.857,2	1.307,0	453,2	2,3	89,1	0,0	5,7
LEM	1.328,0	910,0	98,7	n.d.	311,4	0,0	7,9
LJM	28.299,3	9.118,0	17.049,3	97,3	1.975,3	9,7	49,8
ŽVM	434,3	375,1	37,9	n.d.	20,0	1,4	0,0
ŽAM	1.134,9	202,1	848,4	0,8	64,5	19,1	0,0
ŠMC	2.615,7	1.688,0	417,4	87	432,1	15,8	62,4

Šaltinis: sudaryta autorių.

Įstaigos lėšos buvo analizuojamos remiantis *Pinigų srautų ataskaitų* duomenimis ir apklausos metu muziejų pateikta informacija apie 2013 m. neatlygintinai gautą paramą. 2013 m. nacionalinių muziejų grupėje asignavimai ir pajamos svyravo nuo 24,6 mln. iki 7,8 mln. litų (P1 rodiklis). Daugiausia lėšų per 2013 m. valdė Lietuvos dailės muziejus (toliau – LDM). Respublikinių muziejų grupėje Lietuvos jūrų muziejus (toliau – LJM) per 2013 m. iš visų šaltinių gavo 28,3 mln. litų., o Žemaičių vyskupystės muziejus (toliau – ŽVM) 434,3 tūkst. litų.

Ir nacionalinių, ir respublikinių muziejų didžiąją dalį lėšų sudarė iš valstybės biudžeto skirti asignavimai įstaigos veiklai pagal Kultūros ministerijos finansuojamas programas įgyvendinti (P2 rodiklis). Taip pat svarbus finansavimo šaltinis buvo Valstybės investicijų programa, pagal kurią penkiems į galimybių studijos tyrimo objektą įtrauktiems muziejams skirta daugiau nei 9 mln. litų, o dar 19,7 mln. litų investiciniams projektams skirta iš ES, užsienio valstybių ar tarptautinių organizacijų (P3 rodiklis). Remiantis apklausos duomenimis daugiausiai neatlygintinai paramos per 2013 m. gavo Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus (toliau – VŽM). Trys nacionaliniai muziejai per 2013 m. už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas gavo po daugiau nei 1,1 mln. litų. Daugiausia tarp analizuojamų muziejų uždirbo Trakų istorijos muziejus (toliau – TIS) ir LJM (P5 rodiklis).



**41 lentelė. Muziejų 2013 m. pajamų analizės rodiklių suvestinė**

	A1. įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A1.1 įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų (be VIP) dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A2 įstaigos gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A3. įstaigos iš projektinės veiklos (be VIP) gautų įplaukų ir gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A4. įstaigos pajamų už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A4.1 įstaigos pajamų už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes dalis nuo valstybės skirtų asignavimų įstaigos veiklai, proc.	A5.1 įstaigos investicinių projektų finansavimo lėšų ir iš steigėjo investicinei veiklai skirtų asignavimų dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A6. įstaigos pagrindinei ir susijusioms veikloms įgyvendinti gauto projektinio finansavimo dalis nuo įstaigos iš biudžeto gautų asignavimų, proc.
NČDM	0,1%	0,1%	n.d.	n.d.	5,4%	6,3%	22,6%	0,2%
LDM	33,5%	33,5%	n.d.	n.d.	4,8%	8,6%	38,6%	3,6%
LNМ	12,0%	12,0%	n.d.	n.d.	8,2%	11,0%	32,0%	0,4%
LDKVR	0,1%	0,1%	n.d.	n.d.	17,7%	22,9%	9,2%	0,1%
VŽM	6,5%	4,2%	9,5%	13,7%	13,9%	20,5%	4,8%	2,3%
DFM	37,3%	37,3%	0,0%	37,3%	4,9%	8,4%	0,0%	64,4%
LŠIM	13,7%	13,7%	1,4%	15,0%	2,6%	3,2%	7,8%	17,1%
MLLM	42,3%	2,3%	0,6%	3,0%	1,3%	2,3%	40,1%	4,2%
LAM	0,3%	0,3%	0,2%	0,5%	4,3%	4,9%	0,0%	0,4%
LLBM	4,0%	4,0%	0,5%	4,5%	18,0%	27,3%	9,4%	5,9%
ŠAM	27,2%	8,2%	0,9%	9,2%	6,3%	9,7%	20,1%	12,8%
TIM	1,2%	1,2%	0,0%	1,2%	71,0%	255,9%	1,2%	0,3%
TMKM	24,4%	8,2%	0,1%	8,4%	4,8%	6,8%	16,4%	11,7%
LEM	7,4%	7,4%	0,0%	7,4%	23,4%	34,2%	0,0%	10,8%
LJM	60,2%	37,3%	0,3%	37,6%	57,9%	56,9%	78,7%	14,3%
ŽVM	8,7%	8,7%	0,0%	8,7%	4,6%	5,3%	0,0%	10,1%
ŽAM*	1,3%	0,8%	0,1%	0,9%	5,7%	6,2%		
ŠMC	16,0%	16,0%	0,0%	16,0%	16,5%	25,8%	0,0%	24,7%

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Iš savivaldybės biudžeto skirtos lėšos buvo apskaičiuotos kaip steigėjo skirti asignavimai.

**Pajamos.** Projektinio finansavimo dalis (A1. rodiklis ir papildomai paskaičiuotas A1.1 rodiklis, A6. rodiklis ir papildomai paskaičiuotas A5.1 rodiklis) muziejaus 2013 m. įplaukose svyruoja nuo 0,1% iki 37,3% neįskaičiuojant lėšų, gautų iš Valstybės investicijų programos. Iš nacionalinių muziejų grupės projektinio finansavimo lėšas pritraukti geriausiai sekėsi LDM, o iš respublikinių – IX forto muziejui (toliau – DFM) ir LJM. Mažiau nei 5% visų muziejaus įplaukų projektinio finansavimo lėšos sudarė penkiuose muziejuose. Atsižvelgiant į turimus duomenis apie neatlygintinai muziejų gautą paramą galima teigti, jog mecenatų lėšų pritraukimas yra nepakankamai išnaudotas finansavimo šaltinis. Respublikinių muziejų grupėje tik dviejų muziejų daugiau kaip 1% visų įplaukų sudarė neatlygintinai gauta parama. Pastebėtina tendencija, jog muziejams, kurie 2013 m. pritraukė santykinai mažiau projektinio finansavimo lėšų, sunkiau sekėsi užsitikrinti ir neatlygintiną rėmėjų paramą.

Muziejams uždirbti lėšas iš pagrindinės veiklos ir nekilnojamojo turto nuomos sekėsi nevienodai (A4. rodiklis). Iš penkių daugiausia uždirbusių muziejų pirmasis keturias vietas, vertinant įstaigos pajamų už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes dalį nuo valstybės skirtų asignavimų (A4.1 rodiklis), užima respublikiniai muziejai (TIS, LJM, LEM, LLBM), o penktoje vietoje yra Lietuvos nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai. TIM, kuris per 2013 m. iš projektinės veiklos ir neatlygintinai gautos paramos gavo 1,2% visų įplaukų, uždirbo 2,5 karto daugiau nei jam buvo skirta lėšų veiklai vykdyti.

Analizuojant įplaukų sudėtį galima teigti, jog tie muziejai, kurie pritraukė mažiau projektinio finansavimo ir neatlygintinai gautinos paramos lėšų, pasiekė geresnių rezultatų uždirbdami lėšas iš pagrindinės veiklos ir nekilnojamojo turto nuomos. Tarp jų – Lietuvių liaudies buities muziejus



(toliau – LLBM) ir Lietuvos etnokosmologijos muziejus (toliau – LEM). Atvirkštinis ryšys nustatytas DFM, Lietuvos švietimo istorijos muziejuje (toliau – LŠIM), kurie sėkmingiau pritraukė projektinį finansavimą, bet iš pagrindinės veiklos uždirbo sąlyginai mažiau.

Geriausių rezultatų uždirbant iš pagrindinės veiklos, pritraukiant projektinio finansavimo ir neatlygintinos paramos lėšas 2013 m. pasiekė LJM. Mažiausiai tris papildomus finansavimo šaltinius išnaudojo Lietuvos aviacijos muziejus (toliau – LAM) ir Maironio lietuvių literatūros muziejus (toliau – MLLM).

#### 42 lentelė. Muziejų 2013 m. išlaidų analizės rodikliai

	P9. įstaigos išlaidos darbuotojams	P10. išlaidos įstaigos išlaikymui	P12. įstaigos išlaidos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti	A13. išlaidų įstaigos išlaikymui dalis nuo visų įstaigos išlaidų, proc. *	A15. įstaigos išlaidų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui dalis nuo visų įstaigos išlaidų, proc. *	A20. Įstaigos įsiskolinimai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, LTL
NČDM	4.460,7	1.343,6	2.181,4	19,8%	65,2%	607,1
LDM	11.116,4	2.494,4	9.578,7	16,5%	73,0%	1.001,1
LNM	8.211,0	1.232,9	2.722,2	9,5%	63,0%	1,8
LDKVR	3.629,8	981,6	1.616,4	15,8%	57,8%	82,6
VŽM	1.329,2	338,6	81,8	17,8%	69,7%	0,9
DFM	1.449,7	1.194,8	48,9	41,5%	50,1%	3,7
LŠIM	351,3	63,3	39,2	13,9%	76,8%	2,7
MLLM	1.820,7	239,1	1.527,1	10,7%	81,7%	0,1
LAM	619,3	82,4	4,2	9,3%	69,2%	2,0
LLBM	2.550,4	292,6	393,7	8,8%	76,2%	9,6
ŠAM	2.049,9	406,9	787,3	14,4%	72,1%	11,2
TIM	3.206,7	777,7	1.177,7	15,5%	63,4%	23,0
TMKM	1.185,4	192,6	305,8	12,4%	75,0%	12,4
LEM	595,6	230,6	38,2	17,7%	45,6%	32,5
LJM	3.722,4	984,4	23.245,7	16,4%	61,1%	1.493,2
ŽVM	285,8	29,7	23,0	7,2%	68,8%	0,7
ŽAM	755,8	112,2	79,0	10,1%	67,8%	6,7
ŠMC	1.316,9	334,1	64,8	13,1%	49,0%	5,0

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* A13. ir A15. rodikliai apskaičiuoti iš įstaigos išlaidų atėmus išlaidas ilgalaikio ir biologinio turto įsigijimui.

**Išlaidos.** Analizuojant muziejų išlaidas nustatyta, jog daugiau kaip 50% išlaidų (išskyrus LEM) sudarė išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui (A15. rodiklis). 81,7% visų lėšų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui išleidžia MLLM. Šio muziejaus išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui nekoreliuoja, t.y. nėra tiesiogiai proporcingos veiklos rodiklių reikšmėms, kurios lyginant su kitais muziejais yra sąlyginai mažesnės. Išlaidos, skirtos įstaigos išlaikymui, apima komunaliniams mokesčiams, eksploatacijai ir einamajam remontui, nuomai bei transportui patirtas išlaidas. Vertinant respublikinių muziejų išlaidas, skirtas pastatų išlaikymui (A13. rodiklis), iš kitų muziejų labai išsiskiria DFM, kuris per metus pastatų išlaikymui išleido 41,5% visų savo lėšų. Šios išlaidos gali būti paaiškinamos vienais didžiausių vidaus ekspozicijų ir parodų plotais.

Ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti daugiausiai išleido (P12. rodiklis), o taip pat turėjo didžiausius įsiskolinimus (A20. rodiklis) muziejai, kurie įgyvendino investicinius projektus pagal Valstybės investicijų programą ar ES struktūrinės paramos projektus. Analizuojant kitų muziejų, nevykdančių investicinių projektų, įsiskolinimus didesnių skirtumų nepastebėta, todėl galima teigti, jog pajamos ir išlaidos buvo tinkamai suplanuotos.

**43 lentelė. Muziejų išvestiniai rodikliai dėl 2013 m. išlaidų darbuotojams**

	A10. įstaigos mėnesinės išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL*	A10.1 įstaigos mėnesinės išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL**	A12. įstaigos išlaidos kvalifikacijos tobulinimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL	P36. įstaigos darbuotojų skaičius
NČDM	1.634,9	N.D.	0,0	226
LDM	2.194,1	N.D.	4,5	420
LNM	2.694,3	N.D.	0,0	253
LDKVR	2.872,6	N.D.	46,7	104
VŽM	2.127,1	1.605,9	3,8	52
DFM	1.745,5	1.416,7	29,4	69
LŠIM	2.123,7	1.569,1	29,1	13,75
MLLM	1.904,1	1.452,8	5,4	79,5
LAM	1.705,7	1.300,0	30,2	30
LLBM	1.693,0	1.267,1	27,0	124,2
ŠAM	1.932,3	1.469,7	11,4	88
TIM	2.224,0	1.699,0	22,9	119
TMKM	2.070,4	1.574,5	0,0	47
LEM	4.963,5	3.258,3	0,0	10
LJM	2.439,4	1.748,5	21,5	125
ŽVM	2.254,6	1.722,2	0,0	10,5
ŽAM	1.748,5	1.280,1	8,3	36
ŠMC	2.184,8	1.645,2	94,9	47,5

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* rodiklis apskaičiuotas naudojant *Pinigų srautų ataskaitos* duomenis apie išmokas darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis skaičių.

\*\* rodiklis apskaičiuotas naudojant B-1 arba B-11 formų duomenis apie išlaidas darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui.

**Darbuotojai.** Pastebėtina, jog dėl duomenų stokos vietoje rekomenduojamo skaičiuoti darbuotojo vidutinio darbo užmokesčio buvo skaičiuojamas vidutinis darbo užmokestis vienai pareigybei (etatu).

Nacionalinių muziejų darbuotojų skaičius nustatytas pagal muziejų oficialioje statistikoje skelbiamus duomenis. Pažymėtina, jog skelbiamas skaičius žymi ne pareigybes, bet dirbančius žmones, todėl rodiklių reikšmės gali nežymiai skirtis. Mažiausia darbuotojų (P36. rodiklis) turinčio LDKVR darbuotojai vidutiniškai uždirba daugiausiai, lyginant su kitais nacionaliniais muziejais. Vidutinių darbo užmokesčių skirtumas tarp didžiausios ir mažiausios reikšmės siekia 1.200 Lt.

Respublikiniuose muziejuose (A10.1 rodiklis pagal patikslintus duomenis) didžiausias vidutinis darbo užmokestis buvo mokamas LEM. Pastebėtina, jog LEM išlaidų struktūroje išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui yra mažiausios, lyginant su kitais respublikiniais muziejais. Kitas didžiausias įvertis yra LLBM, kuris pagal išlaidas darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui buvo trečioje vietoje (76,2% visų muziejaus metinių išlaidų), o vidutinis darbo užmokestis mažiausiais iš visų vertinamų muziejų. Panaši tendencija užfiksuota ir LAM. Išskyrus aptartus muziejus, kituose muziejuose vidutinis darbo užmokestis svyruoja nuo 1.460 Lt iki 1.750 Lt.

Remiantis preliminariais apklausos duomenimis galima teigti, jog vidutinis darbo užmokestis yra didesnis muziejuose, kuriuose darbuotojų skaičius yra mažas (P36. rodiklis). Apskaičiuojant rodiklį aukštesnį darbo užmokestį lemia vadovybės (muziejaus vadovo, pavaduotojų, skyrių ir kitų padalinių vadovų) darbo užmokesčio dalis, tenkanti darbuotojams, neturintiems pavaldinių.

Kvalifikacijos tobulinimui (A12. rodiklis) muziejai vienam darbuotojui skyrė nuo 0 iki 46,7 Lt. Pastebima tendencija, jog muziejuose kvalifikacijos tobulinimui skiriama mažai įstaigos lėšų. Net 5 į galimybių studijos vertinimo objektą įtraukti muziejai neskyrė pinigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.

9 iš 11 apklausoje dalyvavusių muziejų teigė, jog per 2013 m. muziejuje dirbo savanoriai. Tik dalis (5 muziejai) skaičiavo muziejuje dirbusius savanorius. 2013 m. MLLM bent vieną valandą dirbo 296

savanoriai, LLBM – 32, ŠAM – 29, LJM – 2, VŽM – 2. DFM, LAM, TMKM ir ŠMC savanorių apskaitos nevedė, o LŠIM ir ŽAM savanorių nebuvo.

#### 44 lentelė. Nepertraukiamas muziejų vadovų darbo stažas 2014 m. rugpjūčio mėn. duomenis

	Muziejaus vadovo vardas, pavardė	Nepertraukiamas muziejaus vadovo darbo stažas, metai
NČDM	Osvaldas Daugelis	22
LDM	Romualdas Budrys	35
LNM	Birutė Kulnytė	22
LDKVR	Vydas Dolinskas	5
VŽM	Jaša Markas Zingeris	9
DFM	Jūratė Zakaitė	5
LŠIM	Živilė Jakaitė	10
MLLM	Aldona Ruseckaitė	25
LAM	Remigijus Jankauskas	6
LLBM	Violeta Reipaitė	9
ŠAM	Raimundas Balza	17
TIM	Virgilijus Poviliūnas	8
TMKM	Regina Lopienė	7
LEM	Gunaras Kakaras	22
LJM	Olga Žalienė	-13
ŽVM	Antanas Ivinskis	15
ŽAM	Elvyra Spudytė	1
ŠMC	Kęstutis Kuizinas	n.d.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Kultūros ministerijos duomenis.

Lietuvos muziejų vadovų darbo stažas svyruoja nuo 35 metų iki 5 metų. Ilgiausiai nepertraukiamai muziejaus vadovo pareigas eina LDM muziejaus direktorius Romualdas Budrys, o trumpiausiai – LDKVR direktorius Vydas Dolinskas. Pusė muziejų vadovų nepertraukiamai eina vadovų pareigas 10 ir daugiau metų, 7 muziejų direktoriai ilgiau nei 15 metų, t. y. tris ir daugiau kadencijas pagal naujausią Muziejų įstatymų redakciją. Pažymėtina, kad muziejų vadovų kaita yra nežymi.

#### 45 lentelė. Muziejų valdomo nekilnojamojo turto 2013 m. suvestinė

	Kv. m.							ha
	P27. įstaigos patikėjo teise bei panaudos pagrindais valdomos žemės plotas	P28. į įstaigos nekilnojamojo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras plotas	Iš jų:		P29. įstaigos ilgalaikės nuomos sutartimis išnuomoto nekilnojamojo turto bendras plotas	Rinkinių saugyklų plotas	Muziejaus parodoms ir vidaus ekspozicijoms skirtas plotas, kv. m.	Muziejaus lauko ekspozicijų plotas, ha
	P28.1 įstaigos patikėjimo arba panaudos sutartimis valdomo nekilnojamojo turto bendras plotas	P28.2 išsinuomoto nekilnojamojo turto bendras plotas						
NČDM	43097	24007,73	23366,9	640,8	346,01	3385,22	8437,90	0
LDM	52367	40262,32	40262,3	0	420,83	5890	11125	0
LNM	774567	24987,09	23952,1	1035	2773,9	2814,83	4975,65	0
LDKVR	5017	2478,88	2478,88	0	0	1115,83	3406,85	0
VŽM	4800	7713,64	7713,64	0	1235	163,30	1005,90	18,933
DFM	0	5918,33	5918,33	0	0	206	3426	3
LŠIM	138320	1391,59	1391,59	0	0	148,21	714,64	0
MLLM	15245	3126	3126	0	0	403	1755	0,52
LAM	15245	4329,44	4329,44	0	0	580	2205	0,6
LLBM	34850	4310,4	4310,4	0	11676,88	7827,90	4752,22	193,80
ŠAM	140367	6881,69	6881,69	0	78,08	2090	2967	2,99
TIM	5819	5860,1	5860,1	0	29,11	434	2272	0
TMKM	7455	3718,23	3718,23	0	215,3	482,40	1514,55	814,53
LEM	144223	2177,32	2177,32	0		47	761	3
LJM	5849	8901,82	8901,82	0	94,77	177	2484	3,6
ŽVM	1501	2683,19	2683,19	0	190,72	550	655	0
ŽAM		4028,44	4028,44	0	n.d.	2160,38	1837,50	8,5082
ŠMC	4936	6649,63	6649,63	0	1592,87	n.d.	n.d.	n.d.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Muziejų valdomas nekilnojamas turtas analizuojamas remiantis 2013 m. Kultūros ministerijos Vidaus audito skyriaus surinktais duomenis, o taip pat oficialioje muziejų statistikoje skelbiamais duomenimis, kurie buvo papildyti ESTEP vykdytos apklausos metu surinktais duomenimis. Pastebėtina, jog iš skirtingų šaltinių esantys duomenys pagal įstaigas ne visada sutampa.

Nacionaliniai muziejai pagal valdomą nekilnojamą turtą (P27, P28 ir jo daliniai rodikliai) reikšmingai nesiskiria (išskyrus LDKVR). LNM savo žinioje turi didesnę žemės plotą (susiję su struktūrinio padalinio – J. Basanavičiaus gimtinė). Pastebėtina, jog LNM ir NČDM valdo sąlyginai panašų patalpų plotą, tačiau šio muziejaus rinkiniai savo apimtimi reikšmingai skiriasi. Pažymėtina, jo LNM rinkinių saugyklų plotas yra vienas mažiausių iš nacionalinių muziejų. Šis muziejus papildomai nuomojasi daugiau kaip 1 tūkst. kv. m. patalpas rinkinių saugojimui. Didžiausią parodoms ir ekspozicijoms skirtą plotą valdo LDM. Tai sąlygoja muziejaus specifika.

Respublikinių muziejų valdomo turto plotas svyruoja nuo 1391 kv. m. iki 8901 kv. m. Atsižvelgiant į apklausos duomenis pastebėtina, jog rinkinių saugyklos ir lankytojų erdvės yra probleminės muziejų erdvės. Sąlyginai mažas rinkinių saugyklų plotas, lyginant su bendru muziejų plotu, leidžia teigti, jog kyla pavojus muziejinių rinkinių tinkam saugojimui.

#### 46 lentelė. Muziejų valdomų nekilnojamojo turto remonto poveikio suvestinė

Patalpų paskirtis/poreikis	Reikia einamojo remonto, kv.m. (įstaiga)	Reikia kapitalinio remonto dėl patalpų nusidėvėjimo, neatitikimo reikalavimams, kv.m. (įstaiga)	Reikia kapitalinio remonto pritaikant patalpas funkcijų vykdymui, kv. m. (įstaiga)	Reikia naujų patalpų esamai veiklai vykdyti, kv.m (įstaiga)	Reikia naujų patalpų veiklos plėtrai, kv.m. (įstaiga)
Administracinės patalpos (kabinetai)	193 LAM 80 LŠIM 20 MLLM 185 VŽM 272,77 ŽAM 24 LJM	152 LAM 15 MLLM 130,31 ŠAM 950 VŽM 154,65 ŠMC 267 LJM	41 LAM 26 MLLM	200 DFM 160 LJM	50 LAM
Administracinės patalpos (kitos)	52 LAM 40 VŽM 28 LJM	125 LAM 61 ŠMS 120 LJM	43 LAM 408 LJM	48 LJM	40 LAM
Lankytojų erdvės	155 LAM 50 LŠIM 150 MLLM 1170 VŽM 1026,72 ŽAM	248 LAM 121 MLLM 1154,31 ŠAM 350 VŽM 2806 ŠMC 1678 LJM	1539 LAM 1166,72 LLBM 2274 TMKM 335 MLLM 2150 VŽM 390 LJM	250 LJM	100 LAM 300 LJM
Įstaigų rinkinių ir rekvizitų saugyklos	50 VŽM 82 LJM	103 LAM 148,21 LŠIM 2713,91 ŠAM 150 VŽM 195 LJM	100 DFM 1036 LAM 273 MLLM 1142,5 ŠAM 1032,2 ŽAM	1692,8 LLBM 102,7 LŠIM 1500 TMKM 420 LJM	
Tarnybinės techninės patalpos	56 LAM 47 MLLM 90,2 ŽAM 49 LJM	205 LAM 200 LŠIM 50 TMKM 45 MLLM 245,43 ŠAM 170 VŽM 388,56 ŠMC 261 LJM	695 LAM 365,94 LLBM 67 LJM	250 LJM	120 LAM
Tarnybiniai butai					
Kitos: (įrašykite)	1099,74 LLBM 200 TMKM 25 VŽM 77,11 ŽAM	450 VŽM		200 ŽAM	
Iš viso:	4.846,34	8.422,47	12.219,36	3.695,5	310

Šaltinis: sudaryta autorių.

Valdomų patalpų remonto poreikis yra aktualus visiems apklausoje dalyvavusiems muziejams. . LAM norėtų remontuoti beveik visas valdomas patalpas – muziejaus vertinimu, didžiajai daliai patalpų reikia kapitalinio remonto. Pastebima bendra tendencija, jog labiausiai remonto (ypatingai kapitalinio) reikia muziejuose esančiose lankytojų erdvėse, t.y. ekspozicijų ir parodų salėse. Antroje vietoje pagal kapitalinio remonto poreikį yra įstaigos rinkinių ir rekvizitų patalpos. Pažymėtina, jog muziejai kapitalinio remonto poreikį nurodė patalpoms, kurios yra būtinos pagrindinėmis muziejaus funkcijomis, t.y. kultūros vertybių saugojimui ir pristatymui visuomenei vykdyti. Apklausos duomenys patvirtino Valstybės kontrolės audito išvadas dėl Lietuvos muziejų rinkinių saugyklų būklės ir pakankamumo<sup>139</sup>. 6 iš 11 apklausoje dalyvavusių muziejų nurodė, jog šiuo metu turimos 3.5 tūkst. kv. m. rinkinių saugyklų reikia kapitalinio remonto pritaikant funkcijų vykdymui, o dar daugiau nei 3 tūkst. kv. m. muziejų valdomų eksponatų saugyklų dėl nusidėvėjimo ir neatitikimo reikalavimams reikia kapitalinio remonto. Išskirti galima ŠAM, kuris pateikė duomenis, jog kapitalinio remonto reikia daugiau nei 3,8 tūkst. kv. m. rinkinių saugyklų. Iš apklausoje dalyvavusių muziejų LJM ir LAM nurodė, jog veiklos plėtrai reikia 610 kv. m.

Muziejai apklausos metu taip pat nurodė įvairios informacinės technikos, programinės įrangos, restauravimo įrangos poreikį vykdant pagrindinę muziejaus veiklą (detali informacija 10 priede). Žemiau esančioje lentelėje pateikiami duomenys apie prašomos įrangos preliminarų kainos vertinimą.

#### 47 lentelė. Muziejų poreikiai dėl papildomų investicijų į įrangą

Muziejaus pavadinimas	Reikiamos įsigyti įrangos preliminari kaina, tūkst. litų
LAM	2.260
MLLM	2.110
ŠAM	1.724,40
ŽAM	1.543,40
LJM	482
ŠMC	470
VŽM	105
LLBM	90
DFM	58
TMKM	44
LŠIM	Nenurodė
Iš viso:	8.886,8

Šaltinis: sudaryta autorių.

**Paslaugų pirkimas iš išorės tiekėjų.** Remiantis atliktos apklausos duomenimis, galima teigti, jog paslaugų pirkimas visai nėra paplitęs tarp apklausoje dalyvavusių muziejų. Daliai apsaugos, pastatų ir įrenginių eksploatavimo, IT priežiūros, leidybos bei kultūros restauravimo funkcijų įgyvendinti didžioji dalis muziejų paslaugas perka rinkoje. Patalpų valymo ir aplinkos priežiūros paslaugų neperka absoliuti dauguma įstaigų. Be to, įstaigos ir neplanuoja šių paslaugų pirkti. Pastebėtina tendencija, jog muziejai ateityje neketina rinkoje pirkti paslaugų, kurių šiuo metu neperka.

Muziejai nepitaria bendrųjų funkcijų centralizavimui. Viešųjų pirkimų, IT priežiūros ir buhalterinės apskaitos funkcijų centralizavimui naudojant IT priemones pritartų trečdalis apklausoje dalyvavusių muziejų.

<sup>139</sup> LR Valstybės kontrolė 2012 m. sausio 16 d. valstybinio audito ataskaita Nr.VA-P50-1-1 „Ar muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa vykdoma rezultatyviai?“

**48 lentelė. Muziejų atsakymai dėl paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga šiuo metu perka rinkoje?**

Funkcija	Paslaugų neperka	Paslaugas perka daliai funkcijų įgyvendinti	Paslaugas perka visai funkcijai įgyvendinti	Įstaigos veikloje šios funkcijos nėra
Apsauga	2	6	3	
Patalpų valymas	10		1	
Aplinkos tvarkymas	9	1	1	
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	1	8	2	
IT priežiūra	3	6	1	1
Gamyba	2	2	3	4
Leidyba	1	7	3	
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	6	4		
Kultūros vertybių restauravimas	1	6	2	2

Šaltinis: sudaryta autorių.

**49 lentelė. Muziejų atsakymai dėl planų pirkti paslaugas iš išorės tiekėjų: Kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga numato pirkti rinkoje artimoje ateityje?**

Funkcija	Paslaugų nenumato pirkti	Paslaugas numato pirkti daliai funkcijų įgyvendinti	Paslaugas numato pirkti visoms funkcijoms įgyvendinti	Įstaigos veikloje šių funkcijų nėra
Apsauga	3	5	2	
Patalpų valymas	10			
Aplinkos tvarkymas	8	2		
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	1	8	1	
IT priežiūra	2	6	2	
Gamyba	2	2	2	3
Leidyba	1	7	2	
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	6	4		
Kultūros vertybių restauravimas	1	6	2	1

Šaltinis: sudaryta autorių.

**50 lentelė. Muziejų atsakymai dėl funkcijų įgyvendinimo centralizavimo: Kurių funkcijų įgyvendinimą jūsų įstaiga siūlytų centralizuoti?**

	Nereikia centralizuoti (palikti taip, kaip yra dabar)	Reikėtų centralizuoti IT sprendimų pagalba (nekeičiant įstaigų organizacinės struktūros)	Reikėtų centralizuoti metodinių vadovavimą funkcijai įgyvendinti	Reikėtų centralizuoti funkcijos įgyvendinimą perkeliant tam tikslui sukurtam paslaugų centrui (pvz., įstaigų segmento lygiu)
Viešieji pirkimai	5	3	3	0
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	9	1	1	
IT priežiūra	8	3	0	0
Gamyba	5	1	0	0
Leidyba	9	1	0	0
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	8	3	0	0

Šaltinis: sudaryta autorių.



### 5.3.2 Įstaigų pagrindinė veikla

**51 lentelė. Muziejų rodikliai dėl vieno apsilankymo kainos**

	C1. Vieno apsilankymo kaina, LTL	C1.1 Vieno apsilankymo kaina, LTL	C1.2 Vieno apsilankymo kaina, LTL	R2. Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos lankytojų skaičius
NČDM	48,3	43,8	55,1	140.664
LDM	59,2	51,3	53,9 (51,8)*	255.718
LNM	44,5	31,7	39,8	291.994
LDKVR	29,5	26,2	28,7	210.075***
VŽM	107,1	87,8	85,0	17.788
DFM	64,3	37,5	37,5	44.848
LŠIM	78,4	75,6	81,6	5.820
MLLM	47,5	46,4	46,5	46.835
LAM	30,6	26,0	26,0	28.975
LLBM	41,3	31,7	31,0	80.234
ŠAM	27,5	24,9	25,3	102.759
TIM	14,5	4,9	4,9	344.754
TMKM	68,6	63,5	63,6	22.717
LEM	44,2	33,9	33,9	29.511
LJM	32,7	19,5	19,8	183.420
ŽVM	65,2	65,2	65,2	6.333
ŽAM	60,4	7,2	N.D.	18.450
ŠMC**	262,1	206,7	206,7	N.D.

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* LDM vieno apsilankymo kaina buvo paskaičiuota atėmus steigėjo skirtus asignavimus LIMIS sistemos kūrimui ir diegimui.

\*\* Vieno apsilankymo kaina apskaičiuota, remiantis parduotų bilietų skaičiumi, kadangi tikslus lankytojų skaičius (įskaitant nemokamus lankytojus) nėra žinomas.

\*\*\* Duomenys apie Nacionalinio muziejaus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai veiklą interpretuoti atsižvelgiant į tai, kad lankytojams jis duris atvėrė 2013 m. liepos 6 d.

**Pagrindinė veikla. Lankytojų srutai ir vieno apsilankymo kaina.** Vienas pagrindinių rodiklių, vertinant muziejų veiklą, yra fizinių apsilankymų (R2. Rodiklis) muziejuje skaičius per metus. Iš nacionalinių muziejų mažiausiai lankytojų sulaukė NČDM, o daugiausiai LNM. Nacionaliniai muziejai, kuriuos aplankė daugiau kaip 200 tūkst. lankytojų per metus yra įsikūrę Vilniuje (centriniai muziejaus pastatai ir dalis struktūrinių padalinių), kuris sulaukia daugiau turistų. Svarbu pastebėti, jog visi nacionaliniai muziejai (išskyrus LDKVB) turi išplėtotą infrastruktūrą, t.y. veikiančius struktūrinius padalinius skirtinguose miestuose. Kitaip tariant, šiems muziejams yra sudarytos palankios sąlygos pritraukti didesnius lankytojų srautus. Lankomiausi respublikiniai muziejai – TIM, LJM ir ŠAM. Šie muziejai per 2013 m. sulaukė daugiau kaip 100 tūkst. lankytojų. TIM lankytojų srautą lemia objektyvios priežastys – palanki geografinė padėtis.

Antrasis svarbus rodiklis vertinant muziejų veiklą yra vieno apsilankymo kaina. Šis rodiklis vertinant muziejų veiklą buvo paskaičiuotas remiantis trimis skirtingomis skaičiavimo metodikomis. Pagal pirmąją (C1 rodiklis) metodiką<sup>140</sup> vieno apsilankymo kaina nacionaliniuose muziejuose svyruoja nuo 29,5 Lt iki 59,2 Lt. Respublikiniuose muziejuose apsilankymo kaina žemiausia lankomiausiame muziejuje – TIM, o didžiausia VŽM. Pagal papildomai muziejų analizei panaudotą antrąją<sup>141</sup> ir trečiąją<sup>142</sup> vieno apsilankymo kainos apskaičiavimo metodiką (C1.1 ir C1.2 rodikliai) apsilankymo kaina buvo skaičiuojama nuo viešųjų išlaidų.

<sup>140</sup> Remiantis metinės Pinigų srautų ataskaitos duomenimis buvo apskaičiuotos visos muziejaus išlaidos, iš kurių atimtos išlaidos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti ir padalintos iš visų fizinių apsilankymų muziejuje skaičiaus.

<sup>141</sup> Remiantis metinės Pinigų srautų ataskaita ir Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaita buvo apskaičiuoti steigėjo skirti asignavimai muziejaus veiklai, taip pat pridėtos Lietuvos kultūros tarybos Kultūros rėmimo fondo skirtos lėšos ir gauta viešųjų išlaidų suma padalinta iš fizinių apsilankymų skaičiaus.

<sup>142</sup> Remiantis metine Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaita buvo apskaičiuoti visi asignavimai iš biudžeto skirti muziejaus veiklai, taip pat pridėtos Lietuvos kultūros tarybos Kultūros rėmimo fondo skirtos lėšos ir gauta viešųjų išlaidų suma padalinta iš fizinių apsilankymų skaičiaus.

Remiantis C1.2 rodiklio duomenimis vienam NČDM apsilankymui tenkanti viešųjų išlaidų dalis yra 55,1 Lt. LDM apsilankymo kaina 53,9 Lt, o atėmus LIMIS sistemos diegimo išlaidas, kurių rezultatais naudojasi visų muziejų lankytojai, kaina sumažėja 2,1 Lt. Apsilankymo kaina LDKVM skaičiuojant nuo viešųjų išlaidų yra reikšmingai mažesnė nei LDM ar LNM, nors pastarieji muziejai sulaukia didesnio lankytojų srauto. Respublikiniuose muziejuose apsilankymo kaina, remiantis C1.2 rodiklio duomenimis, svyruoja nuo 4,9 Lt iki 85 Lt. Vidutinė vieno apsilankymo kaina respublikiniuose muziejuose yra 43,4 Lt. Remiantis šiuo atskaitos tašku galima muziejus suskirstyti į dvi grupes, kurių pirmąją sudaro LJM, LEM, TIM, ŠAM, LLBM, LAM, DFM. Antrąją grupę sudaro VŽM, LŠIM, MLLN, TMKM ir ŽVM. Pastarosios muziejų grupės vieno apsilankymo kaina yra reikšmingai didesnė nei vidutinė respublikinių muziejų vieno apsilankymo kaina. Lyginant apsilankymo srautus ir viešųjų išlaidų dalį, tenkančią vienam apsilankymui, galima teigti, jog didesnę nei vidurkis vieno apsilankymo kainą lėmė nepakankamas lankytojų pritraukimas.

**52 lentelė. Muziejų 2013 m. pagrindinės veiklos išvestinių rodiklių suvestinė**

	CC1. saugomų suinventorintų eksponatų dalis, proc.	CC3. restauruotų ir prevenciškai konservuotų restauruotinių eksponatų dalis, proc.	CC4. saugomų suskaitmenintų eksponatų dalis, proc.	CC6. vienam muziejininkui tenkanti rinkiniuose eksponatų skaičius*	CC7. pristatytų įstaigos rinkiniuose saugomų eksponatų dalis, proc.	CC8. įstaigos surengtų tarptautinių parodų santykis, proc. <sup>143</sup>	CC9. atnaujintų ekspozicijų ir surengtų parodų skaičius tenkantis vienam muziejininkui	CC16. įstaigos gautų nominacijų, apdovanojimų ir premijų skaičius, vnt.
NČDM	81,3%	11,2%	5,7%	5.769,2	4,2%	6,6%	1,0	0
LDM	82,0%	1,7%	26,1%	1.698,7	4,5%	29,3%	0,6	1
LNM	79,9%	4,7%	5,0%	10.161,4	1,2%	13,8%	0,3	0
LDKVR	1,2%	44,2%	2,1%	1.302,2	5,4%	100,0%	0,2	1
VŽM	79,5%	46,0%	21,8%	2.017,8	1,1%	87,5%	0,8	0
DFM	93,6%	146,7%	8,4%	6.161,0	6,9%	16,7%	0,9	0
LŠIM	99,9%	129,4%	0,2%	10.866,4	1,9%	0,0%	2,8	0
MLLM	53,2%	1,8%	0,6%	8.983,1	2,1%	3,2%	1,7	1
LAM	98,7%	2,8%	11,1%	1.671,0	6,2%	0,0%	0,8	0
LLBM	67,5%	3,4%	6,1%	3.922,2	10,1%	0,0%	1,0	0
ŠAM	95,1%	3,0%	3,2%	7.609,9	2,0%	11,1%	0,8	1
TIM	65,8%	6,1%	1,4%	15.805,5	6,1%	25,0%	2,8	0
TMKM	26,6%	1,6%	3,3%	17.655,9	0,5%	28,6%	1,7	0
LEM	100,0%	0,0%	4,7%	13.350,5	2,7%	0,0%	5,0	0
LJM	40,9%	2,4%	15,7%	2.936,9	2,6%	11,8%	0,6	0
ŽVM	14,6%	2,0%	4,9%	7.145,3	0,5%	0,0%	2,8	0
ŽAM	81,9%	0,9%	3,9%	8637,3	3,1%	10,5%	1,8	0
ŠMC	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* CC6. ir CC9. rodikliams apskaičiuoti duomenys apie muziejininkų skaičių buvo panaudota iš muziejų oficialios statistikos. Pastebėtina, jog muziejininkų skaičius ir pareigybių skaičius gali nežymiai skirtis.

### **Pagrindinė veikla. Muziejaus pagrindinių funkcijų įgyvendinimo rezultatai ir produktai.**

Nacionalinių muziejų grupėje pastebimi reikšmingi skirtumai pagal saugomų suinventorintų eksponatų dalį nuo visų eksponatų (CC1 rodiklis). LDKVM yra suinventorinę tik 1,2 % visų eksponatų. Muziejaus rinkinių būklės užtikrinimą ir palaikymą parodo restauruotų eksponatų skaičius nuo visų restauruotinių eksponatų (CC2 rodiklis). LDM ir LNM, turintys vienus didžiausių muziejinių vertybių rinkinius Lietuvoje, per 2013 m. restauravo mažiau nei 5 % restauruotinių eksponatų. LDM struktūrinis padalinys – Prano Gudyno restauravimo centras yra pagrindinės restauravimo dirbtuvės Lietuvoje, kuriose atliekamos sudėtingos restauravimo užduotys visiems Lietuvoje veikiančioms muziejams ir kitoms įstaigoms.

<sup>143</sup> Dėl duomenų stokos vietoje „įstaigos surengtų parodų bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos ar užsienio įstaigomis ar fiziniiais asmenimis dalis nuo visų surengtų parodų“ buvo apskaičiuota įstaigos surengtų tarptautinių parodų dalis nuo visų parodų.

Vertinant suskaitmenintų eksponatų dalį nuo visų eksponatų (CC4 rodiklis), reikšmingas skirtumas pastebimas tarp LDM ir kitų 3 nacionalinių muziejų. Šį skirtumą galima paaiškinti LIMIS projekto įgyvendinimu, kurį kuruoja LDM. Vienas iš muziejinių darbo krūvio rodiklių yra eksponatų skaičius, tenkantis vienam muziejiniui (CC6 rodiklis). LDM ir LDKVR vienam muziejiniui tenkantis eksponatų skaičius yra sąlyginai panašus, tuo tarpu pažymėtina, jog LNM nustatytas reikšmingas skirtumas. LNM vien muziejiniui vidutiniškai tenka daugiau kaip 10 tūkst. eksponatų. Antrasis muziejinių darbo krūvio pasiskirstymo rodiklis yra surengtų parodų ir atnaujintų ekspozicijų skaičius, tenkantis vienam muziejiniui (CC9 rodiklis). Pastebėtina, jog LDKVR ir LNM reikšmingai skiriasi eksponatų skaičius, tenkantis vienam muziejiniui, tačiau skirtumas pagal antrąjį darbo krūvio pasiskirstymo rodiklį nenustatytas.

Muziejaus tarptautiškumą galima įvertinti remiantis tarptautinių parodų santykiu su visomis muziejaus surengtomis parodomis (CC8 rodiklis). Nacionaliniai muziejai, kurie saugo valstybinės reikšmės rinkinius ir juos pristato lankytojams iš Lietuvos ir užsienio, reikšmingai skiriasi pagal surengtų tarptautinių parodų dalį nuo visų parodų. LDKVM visos 2013 m. surengtos parodos buvo tarptautinės, mažiausiai tarptautinių parodų surengė NČDM. Analizuojamas rodiklis indikuoja nevienodą įsitinklinimą tarptautiniu mastu.

Vienas pagrindinių rodiklių vertinant muziejaus veiklą yra pristatytų eksponatų dalis nuo visų muziejaus rinkiniuose saugomų eksponatų (CC7 rodiklis). Remiantis tarptautine praktika, muziejai lankytojams per metus pristato vidutiniškai apie 5 % saugomų eksponatų. NČDM, LDM, LDKVM lankytojams pristatė nuo 4 iki 5 % savo rinkiniuose saugomų eksponatų. Pastebėtina, jog LNM, kuris saugo didžiausią muziejinių vertybių rinkinį, per metus lankytojams pristatė 1,2% visų saugomų eksponatų.

Vertinant respublikinių muziejų grupę, pastebėtina, jog MLLM, LLBM, LJM, TMKM IR ŽVM yra sąlyginai mažiau suinventorinę savo rinkiniuose saugomų eksponatų (CC1 rodiklis). Iš šių muziejų grupės išskirtini TMKM ir VŽM, kurie nėra suinventorinę daugiau 2/3 savo rinkiniuose saugomų eksponatų. Nepakankama eksponatų apskaita gali sudaryti sąlygas valstybės turto praradimui ar pažeidimui. Vertinant rinkiniuose saugomų restauruotinos būklės eksponatų apsaugą galima išskirti VŽM, DFM ir LŠIM. Pastarieji du muziejai restauravo visus restauruotinus eksponatus (CC3 rodiklis). Tarp kitų respublikinių muziejų grupės muziejų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tik 3 iš 12 respublikinių muziejų 2013 m. pabaigoje buvo suskaitmeninę daugiau kaip 10% visų rinkiniuose saugomų eksponatų (CC4 rodiklis). Galima teigti, jog muziejinių vertybių skaitmeninimas vyksta lėtai.

Respublikiniuose muziejuose eksponatų skaičius, tenkantis vienam muziejiniui, svyruoja nuo 1.671 iki 17.655 eksponatų (CC6 rodiklis). Vidutiniškai vienam muziejiniui respublikiniuose muziejuose tenka 8177 eksponatų. Remiantis šiuo rodikliu, mažiausias eksponatų priežiūros krūvis vienam muziejiniui yra VŽM ir LAM. Šiuose muziejuose vienam muziejiniui tenka apytiksliai  $\frac{3}{4}$  mažiau saugomų eksponatų, lyginant su respublikinių muziejų vidurkiu. Pagal antrąjį muziejinių darbo krūvio rodiklį – vienam muziejiniui tenkančių atnaujintų ekspozicijų ir surengtų parodų skaičių – muziejus galima suskirstyti į tris grupes (CC9 rodiklis). Į pirmąją patenka 6 muziejai, kuriuose vienam muziejiniui tenka mažiau nei viena paroda ir atnaujinta ekspozicija. Antroje grupėje yra 5 muziejai, kuriuose dirbantys muziejiniai vidutiniškai parengė nuo 1 iki 3 parodų. Trečiajai grupei priskirtas vienas muziejus, kuriame vienas muziejininkas surengė daugiau kaip 3 parodas. Pastebėtina, jog nenustatytas atvirkštinis priešastingumas tarp šių dviejų rodiklių, t.y. tenkantis mažas eksponatų skaičius vienam muziejiniui nesudaro palankesnių sąlygų surengti daugiau parodų ar atnaujinti ekspozicijų. Muziejai, kuriuose eksponatų dalis, tenkanti vienam muziejiniui, yra didesnė nei vidurkis, taip pat surengė daugiau parodų ir atnaujino ekspozicijų.

7 iš 12 respublikinių muziejų per 2013 m. surengė bent vieną tarptautinę parodą (CC8 rodiklis). Tarptautinę muziejinę veiklą ir įsitinklinimą matuojantis rodiklis indikuoja, jog tik 3 muziejai iš 12 aktyviai vykdo tarptautinį bendradarbiavimą. Šiuose muziejuose surengtų tarptautinių parodų santykis yra didesnis nei 25 %. Pažymėtina, jog 5 respublikiniai muziejai nesurengė nė vienos tarptautinės parodos. Tarptautinio bendradarbiavimo galimybes muziejai išnaudoja nepakankamai.

Remiantis CC7 rodikliu galima teigti, jog muziejuose saugomų eksponatų prieinamumas yra nepakankamas, nes 8 iš 12 respublikiniai muziejai 2013 m. visuomenei pristatė nuo 0,5% iki 2,7% savo rinkiniuose saugomų eksponatų, t.y. reikšmingai mažiau nei tarptautinės gerosios praktikos standartas.<sup>144</sup> Muziejai neišnaudoja rinkiniuose saugomų eksponatų potencialo ir sudaro nepakankamas sąlygas visuomenei susipažinti su saugomomis kultūros vertybėmis.

### 5.3.3 Rinkodara

Muziejų rinkodaros vertimas buvo atliekamas remiantis galimybių studijos rengėjų vykdytos KMI vadovų apklausos rezultatais ir muziejų pateiktais dokumentais (rinkodaros strategijomis, rinkos ir lankytojų pasitenkinimo tyrimais).

Tik vienas iš 11 apklausoje dalyvavusių muziejų nurodė, jog turi vidutinės ir ilgesnės trukmės (4-7 metų ar daugiau) veiklos strategiją. LJM yra pasirengęs ir patvirtinęs 2012 – 2017 m. strateginį veiklos planą. Plane pateikiama labai išsami aplinkos ir išteklių analizė, detali SSGG analizė, kurioje aiškiai apibrėžtos ir išskirtos muziejaus stiprybės ir silpnybės (pastarųjų nevengiama aiškiai įvardinti). Plane apibrėžta muziejaus vizija ir misija. Strateginį veiklos planą sudaro 8 strateginiai tikslai, kurių įgyvendinimui suformuluoti tikslūs uždaviniai ir jų įgyvendinimui reikalingi veiksmai. Pažymėtina, kad visi veiksmai turi paskirtus atsakingus asmenis, numatyta įgyvendinimo terminą ir kiekybinius vertinimo rodiklius. Siūlytina Kultūros ministerijai šio muziejaus ilgalaikį strateginį veiklos planą rekomenduoti kitiems Lietuvos muziejams kaip gerosios praktikos pavyzdį.

Du (LLBM ir LŠIM) muziejai nurodė turintys pasirengę rinkodaros strategiją. LŠIM muziejus apklausos metu rinkodaros strategijos nepateikė. LLBM yra parengtas ir patvirtintas Viešųjų ryšių planas. Šiame plane lakoniškai apibrėžti muziejaus tikslai, misija ir vizija. Rengimui panaudota atlikta SSGG ir PEST analizės, kurios nėra išplėtos. Muziejaus parengta rinkodaros programa yra susieta su muziejaus planiniais renginiais – svarbiems muziejaus renginiams viešinti yra numatytos priemonės. Pažymėtina, kad muziejus viešinimui ir reklamai naudoja ir tradicines priemones (plakatai, skrajutės), ir virtualias (naujienlaiškis, pranešimai socialiniuose tinkluose bei reklama Google). Muziejaus renginiai reklamuojami masinės informavimo priemonėse (spauodoje ir radijuje) bei susibūrimo vietose (pavyzdžiui, viešajame transporte). Siekiant pritraukti daugiau lankytojų muziejus savo veiklą reklamuoja „Kauno gide 2014“ ir Baltijos šalių atlase. Apibendrinant, LLBM rinkodaros strategijoje numatytos viešinimo priemonės yra gerai suderintos su muziejais veikla.

4 iš 11 apklausoje atsakymus pateikusių muziejų rinkodaros funkcijos yra pavestos specializuotam skyriui (DFM, LJM, MLLM, ŠAM). Atitinkami LLBM, LŠIM, TMKM, VŽM, ŠMC muziejuose už rinkodarą yra atsakingas vienas asmuo. ŠAM rinkodaros darbus atlieka 2 darbuotojai, ŽAM – 3 darbuotojai, o LAM rinkodaros paslaugas įsigyja rinkoje.

3 iš 11 apklausoje dalyvavusių muziejų (LLBM, TMKM, MLLM) reguliariai atlieka rinkos (įstaigos lankytojų poreikių) tyrimus. Kelis kartus (nereguliariai) tokius tyrimus yra atlikę LJM (2009 m.), ŠAM, VŽM. Rinkos tyrimų savarankiškai nėra atlikę ar užsakę atlikti DFM, LAM, LŠIM, ŽAM. Lankytojų pasitenkinimo tyrimus nereguliariai atlieka 7 apklausoje dalyvavę muziejai. Niekada tyrimų nėra atlikę DFM ir ŽAM. Reguliariai lankytojų pasitenkinimo tyrimus atlieka LLBM.

LJM 2009 m. atliko lankytojų pasitenkinimo muziejaus teikiamomis paslaugomis apklausą. Apklausta 1013 lankytojų, nustatyti lankytojų demografinis ir geografinis pasiskirstymas. Apklausa leido nustatyti priemones, kurių pagalba lankytojai sužinojo apie muziejų bei apsilankymo muziejuje priežastis. Apklauskos duomenų pagrindu sudaryta muziejaus teikiamų paslaugų tinkamumas įvairioms lankytojų grupėms. Surinkti duomenys apie teikiamų paslaugų vertinimą ir problematiškiausiais sritis. ŠAM muziejaus edukacinės veiklos tobulinimui atlieka apklauskas,

<sup>144</sup> Pasaulinėje muziejinkystės praktikoje eksponuojama iki 5 proc. muziejaus rinkiniuose saugomų vertybių per vienerius metus. Peter van Mensch, *Towards a methodology of museology*. University of Zagreb 1992.  
< <http://www.muuseum.ee/uploads/files/mensch22.htm> >

kuriomis siekiama nustatyti edukacinių užsiėmimų dalyvių dalyvavimo priežastis, edukacinių užsiėmimų poreikį pagal dalyvių amžiaus grupes ir užsiėmimų temas. Lankytojų prašoma įvertinti teikiamas paslaugas skalėje nuo 1 iki 5. TMKM siekiant sužinoti muziejaus lankytojų poreikius, lūkesčius ir vertinimus atlieka lankytojų apklausą, kurią sudaro 9 klausimai ir respondento sociodemografiniai bruožai. Apklausą siekiama surinkti duomenis apie priežastis lėmusias apsilankymą muziejuje, informacinės sklaidos pasiekiamumą.

LLBM atlieka renginių dalyvių (Dviračiu aplink Lietuvą, Užgavėnių šventės) apklausą. Apklauso rezultatai leidžia nustatyti tobulintinas renginio organizavimo sritis (pavyzdžiui, skirti daugiau išteklių reklamai). Muziejus lankytojų tyrimams panaudoja savo turimą interneto svetainę, kurioje yra sukūręs apklausos rubriką. Elektroninėmis apklausomis buvo nustatyti labiausiai laukiami muziejaus renginiai, vieno apsilankymo trukmė muziejuje (3 val.), apsilankymo dažnis, bei pagrindinės priežastys lėmusios apsisprendimą aplankyti muziejų.

Muziejų pateikti apklausų pavyzdžiai rodo, jog lankytojų tyrimai buvo atlikti laikantis apklausoms keliamų metodologinių reikalavimų. Metodologiškai nuoseklus ir turinio prasme išsamus buvo LJM pateiktas 2009 m. muziejaus lankytojų tyrimo pavyzdys. Elektroninės apklausos galimybes išnaudojo tik vienas iš apklausų pavyzdžių pateikusių muziejų. Muziejų lankytojų pasitenkinimui tirti naudojami klausimynai yra koncentruoti į pagrindinę (ekspozicinę) muziejų veiklą, juose sąlyginai mažiau skiriama dėmesio kitoms muziejaus teikiams kultūros paslaugoms.

Pastebėtina, jog daugiau kaip pusė atsakiusiųjų muziejų nurodė, kad kaupia atsiliepimus apie muziejus parodas, renginius ir kitą veiklą. Atsiliepimus žiniasklaidoje apie muziejaus veiklą reguliariai kaupia LLBM, TMKM, ŠAM, ŠMC nereguliariai – DFM, MLLM, VŽM, nekaupia – LAM, LJM, LŠIM, ŽAM.

Vertinant atsakiusiųjų muziejų kontekste galima išskirti muziejų grupę (DFM, LAM, ŽAM), kurie skiria nepakankamą dėmesį rinkodarai ir lankytojų pasitenkinimo tyrimams. Pastebėtina, jog muziejai (LJM, LLBM, ŠAM), kurių pagrindinės veiklos vertinimo rodikliai yra sąlyginai aukštesni nei kitų tos pačios grupės muziejų, skyrė didesnę dėmesį rinkodarai. Įvardinti muziejai turi atsakingus už rinkodarą darbuotojus, kaupia atsiliepimus apie muziejaus veiklą žiniasklaidoje, taip pat atlieka rinkos ir lankytojų pasitenkinimo tyrimus.

Kaip gerosios praktikos pavyzdys galėtų būti išskirtas ŠAM, kuriame rinkodaros darbai yra pavesti specializuotam skyriui, kuriame už rinkodarą atsakingi 2 darbuotojai. ŠAM reguliariai kaupia atsiliepimus apie muziejaus veiklą žiniasklaidoje, taip pat nereguliariai atlieka rinkos ir lankytojų pasitenkinimo tyrimus. Pastebėtina, jog ŽAM nurodė, kad 3 darbuotojai yra atsakingi už rinkodaros funkcijų įgyvendinimą, tačiau šis muziejus niekada nėra atlikęs rinkos tyrimo, lankytojų pasitenkinimo tyrimo, o taip pat nekaupia atsiliepimų žiniasklaidoje apie savo veiklą.



**53 lentelė. Muziejų virtualios veiklos ir atsiliepimų apie muziejaus pagrindinę veiklą rodiklių suvestinė**

	R10. Vertinimų skaičius Lietuvos žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse	Iš jų:			R11. Vertinimų skaičius užsienio žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse	R12. Įstaigos interneto svetainės lankytojų skaičius	R13. Unikalių įstaigos interneto svetainės lankytojų skaičius (pagal muziejų statistiką)	R14. Apsilankymų Facebook paskyroje skaičius	R15. Facebook gerbėjų skaičius ataskaitinio laikotarpio pabaigoje
		R10.1. mokslo leidiniuose	R10.2. kultūros ir meno populiarinimo leidiniuose, specializuotose kultūros ir meno laidose, programose	R10.3. nespecializuotuose leidiniuose, laidose, programose					
NČDM	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		50.961		n.d.
LDM	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		823.201		n.d.
LNK	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		102.992		n.d.
LDKVR	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		124.872		n.d.
VŽM	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.d.	25.705 (k)	n.d.	255
DFM	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	86.000	3.200 (k)	n.t.	426
LŠIM	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.t.	18.701 (n.t.)	32	351
MLLM	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	114.732	114.732 (k)	n.t.	1.100
LAM	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.t.	743 (n.t.)	456	148
LLBM	20	4	2	14	0	54.432	3.651 (k)	253 (n.a)	5.703
ŠAM	200	7	8	185	5	k	187.589 (n.t.)	11540	3.338
TIM	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		51.690		n.d.
TMKM	14	0	4	10	3	k	15.578 (k)	9965	1.455
LEM	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		47.798		n.d.
LJM	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	159.402	72.622 (k)	283167	3.892
ŽVM	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		150.000	n.d.	n.d.
ŽAM	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	n.n.	4.563 (k)	n.a.	n.a.
ŠMC	62	0	35	27	8	103454	65168	n.t.	2051

Šaltinis: sudaryta autorių.

Žymėjimų paaiškinimai: n.d. – nėra duomenų, n.r. – kaupia nereguliariai, n.n. – nekaupia, k- kaupia, n.t. – neturi techninių galimybių kaupti, n.a. – duomenų kaupimas nėra aktualus.

Iš apklausoje dalyvavusių įstaigų duomenų apie atsiliepimus žiniasklaidoje, specializuotoje spaudoje kaupia 4 iš 11 muziejų, dar 3 tai daro nereguliariai (R10 ir jo daliniai rodikliai bei R11 rodiklis). ŠAM per metus sulaukė 200 vertinimų Lietuvoje ir 5 vertinimų užsienio spaudoje. Apie LLBM veiklą Lietuvos žiniasklaidoje buvo paskelbta 20 vertinimų.

Muziejaus interneto svetainės unikalių lankytojų skaičiaus duomenys buvo panaudoti iš oficialios muziejų statistikos ir patikslinti remiantis muziejų apklausos duomenimis (R12 ir R13 rodikliai). 8 iš 11 muziejų kaupia unikalių lankytojų interneto svetainėje skaičių. 3 muziejai nurodė neturintys techninių galimybių tai atlikti, tačiau unikalių lankytojų skaičius yra skelbiamas oficialioje muziejų statistikoje. Interneto svetainės lankytojų srauto duomenis (neunikalių) kaupia 7 iš 11 muziejų, tačiau ŠAM ir TMKM duomenų apie lankytojų skaičių nepateikė. MLLM nurodytas unikalių lankytojų skaičius sutampa su bendru interneto svetainės lankytojų skaičiumi.

Remiantis oficialios statistikos duomenimis daugiausiai lankytojų 2013 m. sulaukė LDM interneto svetainė, o mažiausiai – NČDM. Atsižvelgiant į informaciją, sukauptą apklausos metu, respublikinių muziejų unikalių apsilankymų skaičių vertinti yra sudėtinga dėl nepakankamos duomenų kokybės.

10 iš 11 apklausoje dalyvavusių muziejų nurodė turintys paskyrą socialiniame tinkle (R14 ir R15 rodikliai). Nors muziejai naudojami socialinių tinklų teikiamomis paslaugomis, tačiau duomenis apie apsilankymus kaupia tik maža dalis (5) muziejai. Atsižvelgiant į turimų gerbėjų skaičių, galima teigti, jog dalis muziejų nepakankamai išnaudoja socialinių tinklų teikiamas galimybes.



Interneto svetainėse talpinantys virtualias parodas muziejai nekaupia duomenų apie šių parodų unikalius lankytojus. 3 iš 11 muziejų (LLBM, TMKM, ŠAM) kaupia informaciją apie virtualių parodų lankytojus. Remiantis apklausų duomenimis, LŠIM informacijos apie virtualių parodų lankytojus nėra aktualus.

Muziejams, kurie paveldo komunikacijai naudoja informacines technologijas, yra svarbu jas pakankamai išnaudoti ir sekti bei analizuoti lankytojų srautus. 2014 m. Muziejų komisija dviems iš 4 vertintų muziejų rekomendavo atnaujinti muziejaus interneto svetaines, kaip neinformatyvias ir neatitinkančias Vyriausybės patvirtinto bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainės aprašo.

### 5.3.4 Edukacija

**54 lentelė. Muziejų 2013 m. edukacinės veiklos rodikliai**

	P1. Ataskaitinio laikotarpio pabaigoje edukacinių užsiėmimų temų skaičius	P2. Per ataskaitinį laikotarpį parengtų edukacinių užsiėmimų temų skaičius	E2. Per ataskaitinį laikotarpį surengtų edukacinių užsiėmimų skaičius	E5. Per ataskaitinį laikotarpį surengtų edukacinių užsiėmimų dalyvių skaičius
NČDM	54	11	538	10.225
LDM	221	140	1.367	24.599
LNМ	55	6	1.183	19.406
LDKVR	30	8	811	19.501
VŽM	10	4	37	627
DFM	12	1	107	1.707
LŠIM	10	2	182	2.314
MLLM	103	21	556	10.647
LAM	10	1	207	4.917
LLBM	33	3	971	16.041
ŠAM	26	2	864	16.728
TIM	9	7	197	3.980
TMKM	23	3	391	6.367
LEM	2	2	1	57
LJM	63	3	551	25.849
ŽVM	8	1	95	1.160
ŽAM	20	8	130	2.277
ŠMC	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Nacionalinių muziejų grupėje pagal edukacinės veiklos produkto ir rezultato rodiklius (P1, P2, E2, E5 rodikliai) geriausių rezultatų pasiekė LDM, kuris per metus parengė 140 naujų edukacinių užsiėmimų temų, surengė daugiau kaip 1300 edukacinių užsiėmimų, kuriuose dalyvavo 24,5 tūkst. dalyvių. Pažymėtina, jog NČDM edukacinių užsiėmimų ir dalyvių skaičius reikšmingai skiriasi nuo kitų nacionalinių muziejų. Bendrų nacionalinių muziejų grupei tendencijų dėl edukacinės veiklos nenustatyta.

Reikšmingi skirtumai užfiksuoti tarp respublikinių muziejų edukacinės veiklos produkto ir rezultato rodiklių. Tarp respublikinių muziejų pastebima tendencija, jog naujų edukacinių temų per 2013 m. lankytojams buvo pasiūlyta 1-4 (išskyrus MLLM ir TIS). Respublikiniai muziejai, siūlantys sąlyginai mažesnę skaičių edukacinių temų ir lėčiau jas kuriantys (atnaujinantys), sulaukė reikšmingai mažesnio edukacinių užsiėmimų dalyvių skaičiaus. Lyginant visus keturis rodiklius, galima išskirti muziejų grupę (ŽVM, LEM, LŠIM, DFM, VŽM), kurie savo veikloje skiria nepakankamą dėmesį edukacinei veiklai, t.y. siūlo nuo 2 iki 12 edukacinių temų, o per metus parengė 1-4 naujas temas.

### 5.3.5 Įsitinklinimas

**55 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė muziejai ir jų darbuotojai**

	P1. Lietuvos asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	P2. Tarptautinių asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	P3. Ekspertinių grupių Lietuvoje, kurių nariais buvo įstaigos darbuotojai, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	P4. Tarptautinių ekspertinių grupių, kurių nariais buvo įstaigos darbuotojai, skaičius per ataskaitinį laikotarpį
NČDM	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LDM	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LNM	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LDKVR	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
VŽM	1	2	1	
DFM	1			
LŠIM	1			
MLLM	1	1	3	0
LAM	2			
LLBM	6	4	1	1
ŠAM	1	1	9	0
TIM	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
TMKM	10	1	2	0
LEM	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
LJM	4	6	5	
ŽVM	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ŽAM	1			
ŠMC	0	2.	1	2

Šaltinis: sudaryta autorių.

Visi apklausoje dalyvavę muziejai yra Lietuvos muziejų asociacijos nariai (P1 rodiklis). LLBM yra šešių su muziejaus veikla susijusių asociacijų narys, o LJM – keturių asociacijų narys. Pagal P1 rodiklį labiausiai įsitinklinęs yra TMKM. Šis muziejus dalyvauja dešimties asociacijų veikloje. Šeši muziejai nurodė, jog dalyvauja tarptautinių asociacijų veikloje (P2 rodiklis). Iš apklausoje dalyvavusių muziejų tarptautiniu lygiu labiausiai įsitinklinęs yra LJM. 6 muziejai dalyvauja bent vienos ekspertų grupės veikloje Lietuvoje (P3 rodiklis). Tik LLBM dalyvauja tarptautinės ekspertų grupės veikloje (P4 rodiklis). Vertinant muziejus pagal visus rodiklius, galima teigti, jog iš apklausoje dalyvavusių muziejų labiausiai įsitinklinę yra LJM ir LLBM. Pastebėtina, jog didžioji dalis muziejų nėra pakankamai įsitinklinę, nes yra tik Lietuvos muziejų asociacijos nariai, o jų tarptautiniai ryšiai yra dar mažiau išplėtoti. Aukšta P3 rodiklio reikšmė indikuoja, jog aktyviausiai ekspertų grupėse veikia ŠAM ir LJM.

**56 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė muziejai ir jų darbuotojai**

Muziejus	Lietuvos asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis 2013 m. buvo įstaiga, skaičius	Tarptautinių asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis 2013 m. buvo yra įstaiga, skaičius	Ekspertinių grupių Lietuvoje, kurių nariais 2013 m. buvo įstaigos darbuotojai, skaičius	Tarptautinių ekspertinių grupių, kurių nariais 2013 m. buvo įstaigos darbuotojai, skaičius
DFM	Lietuvos muziejų asociacija			
LAM	Muziejų ir Senovinių orlaivių			
LJM	Lietuvos muziejų asociacija; Tradicinių ir istorinių laivų asociacija; Asociacija „Baltijos slėnis“; Lietuvos natūralios medicinos rūmai.	Europos jūros paveldo asociacija (EMH); Pasaulinio vandenyno tinklas (WON); Europos akvariumų kuratorių asociacija (EUAC); Tarptautinėje jūrų žinduolių trenerių asociacija (IMATA); Europos jūrų žinduolių asociacija (EAAM); Europos mokslo centrų ir muziejų asociacija (ECSITE).	KM muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo koncepcijos rengimo darbo grupė. KM muziejų strateginių veiklos krypčių rengimo darbo grupė. Jūrinės kultūros koordinacinė taryba prie Klaipėdos m. savivaldybės tarybos. Kuršių nerijos nacionalinio parko mokslinės konsultavimo taryba. Lietuvos ornitologų draugijos Ornitofaunistinės komisija (LOFK).	
LLBM	Lietuvos muziejų asociacija, Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, Lietuvos tautodailininkų sąjunga, Lietuvos gėlininkų sąjunga, Medžio meistrų draugija, Lietuvos kaimo turizmo asociacija.	The Nordic Centre of Heritage Learning and Creativity, ICOM, Lifelong Learning in The Open Air Museum, International Molinological Society.	Tautinio paveldo ekspertų komisija prie LR žemės ūkio ministerijos	ICOMOS
LŠIM	Muziejų asociacija			
TMKM	Lietuvos muziejų asociacija, Lietuvos teatro sąjunga, Lietuvos kinematografijos sąjunga, LR restauratorių sąjunga	ICOM	Kilnojamųjų kultūros vertybių restauratorių atestavimo komisija, „Aukštinio scenos kryžiaus“ nominantai, teatrologų ir menotyrininkų komisija	
MLLM	LMA	ICOM	LR kultūros ministerijos Muziejų taryba	
ŠAM	1.Lietuvos muziejų asociacija	ICOM Lietuva	1.Kultūros ir meno taryba prie LR KM 2.Lietuvos muziejų taryba prie LR KM; 3. Kultūros paveldo ekspertų darbo grupė prie KM; 4. Darbo grupė pasiūlymams dėl kultūros ir meno darbuotojų apmokėjimo sistemos tobulinimo prie KM; 5. Muziejų strateginės plėtros krypčių nustatymo darbo grupė prie KM; 6. Muziejų metų programos parengimo komisija prie LR Vyriausybės; 7. ES fondų investicijų veiksmų programos stebėsenos komitetas prie Finansų m-jos; 8. Ekspertų grupė prie Šiaulių savivaldybės administracijos Kultūros skyriaus; 9. Darbo grupė Ch. Frenkelio atminimui Šiauliuose įamžinti prie Šiaulių m. savivaldybės administracijos	
VŽM	LMA	Europos žydų muziejų asociacija (AEJM), Tarptautinis Holokausto atminties aljansas (IHRA)	Tarptautinis Holokausto atminties aljansas (IHRA)	
ŽAM	LMA			
ŠMC	-	CIMAN; AICA	Jaunojo tapytojo prizas	Nepriklausomas studijų vertinimo centras; Koler prize

Šaltinis: sudaryta autorių.

### 5.3.6 Tarptautinis veiklos palyginimas

**57 lentelė. Lietuvos (visų) muziejų veiklos palyginimas su kai kurių Europos šalių muziejų veikla**

	R1. Muziejų sk. 100 tūkst. gyv. <sup>145</sup>	R2. Tūkstančiai apsilankymų 100 tūkst. gyv.	R3. Apsilankymų 100 tūkst. gyv., neskaičiuojant nemokamų	R4. Vidutinis apsilankymų sk. vienam muziejui	R5. Muziejų darbuotojų sk. 100 tūkst. gyv. <sup>146</sup>	R6. Muziejų išlaidos, EUR, vienam gyv.	R7. Viešosios išlaidos muziejams, 100 tūkst. gyv. tūkst. EUR*	R8. Gyventojų, aplankiusių muziejus, dalis proc. **	R9. Apsilankymų sk. vienam gyv.	R10. Vidutinis metinis apsilankymų skaičius lankiusiems muziejus <sup>147</sup>	R11. Viešosios išlaidos, tūkst. EUR	R12. Apsilankymų skaičius tūkst.	R13. Viešosios išlaidos vienam apsilankymui, EUR
Estija	19	235.5	183.7	12.4	129	20	2.028	46	2,36	5,13	26.176	3.039	8,61
Latvija	6,8	122.2	71.8	18	87,7	11,8	860	49	1,22	2,49	17.846	2.535	7,04
<b>Lietuva</b>	<b>3,46***</b>	<b>90.4</b>	<b>n.d.</b>	<b>26</b>	<b>101,7</b>	<b>13</b>	<b>1.113</b>	<b>39</b>	<b>0,90</b>	<b>2,31</b>	<b>33.398</b>	<b>2.716</b>	<b>12,30</b>
Lenkija	2,02	64.7	41	32.1	n.d.	n.d.	n.d.	24	0,65	2,71	n.d.	24.918	n.d.
Danija	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	62	n.d.	n.d.	n.d.	13.257	n.d.
Švedija	1,74	192	97.1	110.3	44	44,4	1.963	76	1,92	2,53	184.877	18.081	10,22
Suomija	5,9	100.7	47.5	16.9	50,1	40,2	3.111	40	1,01	2,53	168.024	5.439	30,89

Šaltinis: sudaryta autorių.

\*įskaitant ir investicines.

\*\* Eurobarometro apklausos (2013 m.) duomenys. Gyventojai, ≥15 m., per pastaruosius 12 mėn. aplankę muziejų ar galeriją.

\*\*\* Lietuvos rodikliams apskaičiuoti panaudoti 2012 m. muziejų statistikos duomenys, gyventojų skaičius – 3003641.

Lietuvos (visų) muziejų tinklo tarptautiniam palyginimui su kitų šalių muziejų tinklais buvo panaudoti Lietuvos oficialioje muziejų statistikoje teikiami duomenys apie Lietuvos muziejus<sup>148</sup>, Europos muziejų statistikos grupės (*European Group on Museum statistics*) pateikti duomenys apie kitų šalių muziejus<sup>149</sup> ir 2013 m. vykdytos Eurobarometro apklausos duomenys<sup>150</sup>. Remiantis minėtais šaltiniais buvo sudarytas 13 rodiklių rinkinys, kuris matuoja muziejų resursus ir suteiktų paslaugų mastą. Lyginant Lietuvos muziejų tinklą su kitų šalių muziejų tinklais pastebėtina, jog Lietuvoje muziejų suteikiamų paslaugų masto rodikliai (R2, R9, R10, R12 rodikliai) yra reikšmingai mažesni nei kitų šalių. Lietuva pagal dalį rodiklių lenkia (arba įverčiai yra labai panašūs) tik Latviją ir Lenkiją.

<sup>145</sup> R1 ir R4 rodiklių skaičiavimas Estijoje ir Latvijoje pagal EGMUS apibrėžimą, o Lenkijoje, Švedijoje ir Suomijoje – pagal nacionalinį.

<sup>146</sup> Darbuotojų sk. 100 tūkst. gyv. - visos valstybėse, išskyrus Lietuvą, FTE (full time equivalent), Lietuvoje - tiesiog darbuotojai.

<sup>147</sup>  $R10 = (R9 \cdot 100) / R8$ .

<sup>148</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, Lietuvos muziejų statistika 2012 m. <<http://www.lrkmlt/index.php?3171083922>> [žiūrėta 2014-10-28].

<sup>149</sup> European Group on Museum statistics, Statistics by country. <<http://www.egmus.eu/en/statistics/>> [žiūrėta 2014-10-28].

<sup>150</sup> Special Eurobarometer 399. *Cultural Access and Participation*. Fieldwork: April – May 2013, publication: November 2013.

Lietuvos muziejų tinklo palyginimas pagal muziejų resursus:

1. Lietuvoje dirba vienas didžiausių muziejaus darbuotojų skaičius, tenkantis 100 tūkst. šalies gyventojų.
2. Lietuva taip pat yra trečioji iš lyginamųjų šalis pagal viešųjų išlaidų muziejams dalį, tenkančią 100 tūkst. gyventojų.
3. Lietuva pagal muziejų skaičių 100 tūkst. gyventojų panaši į kaimynines šalis, tačiau apsilankymų skaičius yra reikšmingai mažesnis – 90 šimtui tūkstančiui gyventojų. Nors muziejų tinklas platus, vis dėlto jis nėra pakankamai išnaudojamas pritraukiant lankytojus.
4. Pagal viešųjų išlaidų dalį tenkančią vienam apsilankymui Lietuva yra antroji šalies tarp lyginamų valstybių.

Lietuvos muziejų tinklo palyginimas pagal suteiktų paslaugų mastą (apreptį):

1. *Eurobarometro* apklausos duomenimis Lietuvoje 39% gyventojų lankėsi muziejuose. Remiantis naujausiais duomenimis (Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūroje ir jos paslaugų vartojimo tyrimu (2014 m.)), muziejų ar galerijų per pastaruosius 12 mėn. aplankė 42,5 proc. ≥15 m. gyventojų, o tik muziejų - 38 %. Pagal šį rodiklį Lietuva reikšmingai atsilieka ne vien nuo Skandinavijos šalių, bet ir nuo kaimyninių – Latvijos ir Estijos ir lenkia tik Lenkiją.
2. Lietuvoje per metus muziejams tenka 2.716 tūkst. apsilankymų, vidutiniškai 0,9 apsilankymo vienam gyventojui. Pagal apsilankymų skaičių vienam gyventojui Lietuva lenkia tik Lenkiją.
3. Pagal apsilankymo skaičių lankiusiems muziejų Lietuva atsilieka tik nuo Estijos, o su kitomis šalimis reikšmingi skirtumai nenustatyti. Pažymėtina, jog apsilankymo apreptis yra sąlyginai panaši į kitų šalių, tačiau lankymosi dažnis gerokai mažesnis. Tas leidžia teigti, jog kitaip nei Estijoje, Lietuvoje muziejuose lankosi ne tie patys lankytojai.

### 5.3.7 Muziejų segmentų veiklos vertinimo išvados ir rekomendacijos

1. **Tarptautinio palyginimo išvada (visam muziejų tinklui):** Lietuvoje muziejų tinklas, remiantis santykiniais rodikliais, savo pagrindinės veiklos vykdymui sunaudoja panašius resursus kaip kitos (kai kurios nepalyginamai turtingesnės šalys) lyginamos šalyse, tačiau lankomumo rezultatai yra reikšmingai mažesni. Jei reikėtų pateikti rekomendaciją dėl muziejų veiklos gairės ateičiai, ją būtų galima suformuluoti maždaug taip: lygiuodamiesi į Estijos pavyzdį, muziejai turėtų arba ketvirtadaliu atpiginti veiklos kaštus, arba ketvirtadaliu padidinti apsilankymų srautą muziejuje. SIC ir ESTEP Vilnius 2014 m. Kultūros ministerijos užsakymu atlikto *Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo* kultūros vartojimo reikšmių prognozės metodika (psl. 171-173) rodo, kad Lietuvos muziejams ir galerijoms galima būtų kelti užduotį iki 2020 m. per metus bent sykį muziejuose ir galerijose apsilankiusiųjų dalį nuo visų Lietuvos gyventojų (vyresnių nei 15 m.) padidinti nuo dabartinių 42,5 proc. iki 51,9 proc. (maždaug 10 procentinių punktų arba 22 proc. padidėjimas). Akivaizdu, kad lankytojų srauto didinimo turėtų būti siekiama ir didesnio dabartinių lankytojų apsilankymų skaičiaus sąskaita.

Remiantis atliktu Lietuvos muziejų veiklos vertinimu ir Lietuvos muziejų segmento tarptautiniu palyginimu galima išskirti **pagrindines bendrąsias išvadas ir rekomendacijas nacionalinių ir Kultūros ministerijai pavaldžių respublikinių muziejų segmentui:**

2. Į galimybių studijos vertinimo objektą įtrauktų muziejų didžiąją dalį gautų lėšų sudaro steigėjo skirti asignavimai ir finansavimas, gautas Valstybės investiciniams projektams įgyvendinti. Muziejai nepakankamai išnaudoja alternatyvius finansavimo šaltinius – didžiosios dalies respublikinių muziejų pajamų struktūroje neatlygintinai gauta parama ir projektinio finansavimo lėšos, skirtos vykdyti muziejų pagrindinei veiklai, sudaro mažiau nei 10 % visų lėšų. Rekomenduojama stiprinti muziejininkų gebėjimus rengiant ir teikiant

- paraiškas projektiniam finansavimui gauti, o taip pat stiprinti muziejų veiklą, siekiant pritraukti neatlygintinai gautiną paramą iš mecenatų.
3. Tik aštuoni veiklos vertinime dalyvavę muziejai (iš 17) patys uždirbo daugiau kaip 10 % skaičiuojant nuo iš valstybės biudžeto skirtų asignavimų. Pagal pajamų dalį už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes respublikiniai muziejai pasiekė geresnių rezultatų nei nacionaliniai muziejai, nors šie turi geriau išplėtotą infrastruktūrą, t.y. turi daugiau struktūrinių padalinių, o jų pagrindiniai pastatai yra įsikūrę strategiškai patogiose vietose. Pajamų iš parduotų prekių ir suteiktų paslaugų dalis tiesiogiai susijusi muziejų lankytojų srautu (žr. 7 ir 10 išvadą/rekomendaciją).
  4. Analizuojant muziejų išlaidų struktūrą nustatyta, jog vidutiniškai 3/5 visų išlaidų muziejai skiria darbuotojų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui, o 1/5 pastatų išlaikymui. Remiantis Lietuvos muziejų tinklo palyginimu su kitų šalių muziejų tinklu, pastebėta, jog Lietuvoje 100 tūkst. gyventojų tenka vienas didžiausių muziejaus darbuotojų skaičius iš lyginamų šalių. Galima teigti, jog muziejaus išlaidos darbuotojų darbo užmokesčiui prisideda prie vidutiniškai didesnės vieno apsilankymo kainos muziejuose. Muziejams rekomenduojama tiksliau planuoti ir efektyviau panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius
  5. Vienam muziejininkui tenkanti rinkiniuose saugomų eksponatų dalis labai varijuoja skirtinguose muziejuose. Šios rodiklio netolygumas iliustruoja skirtingas muziejaus darbuotojų krūvio apimtį, susijusias su saugomų eksponatų restauravimu, skaitmeninimu, inventorizavimu ir įvertinimu tikrąja verte. Pastebėtina, kad vienam muziejininkui tenkanti mažesnė eksponatų dalis nelėmė aktyvesnės ekspozicinės veiklos, t.y. sutaupytos darbuotojų darbo sąnaudos dirbant su eksponatais nebuvo panaudotos aktyvesnei (produktyvesnei) ekspozicinei veiklai plėtoti. Rekomenduojama įvertinti muziejininkų darbo krūvį ir nustatyti minimalius reikalavimus vienam muziejininko etatui.
  6. Pažymėtina, jog nevisi muziejai aktyviai į savo veiklą įtraukia savanorius. Savanorių veikla muziejuose naudinga dėl dviejų priežasčių: socialinio savanorystės efekto ir ekonominės naudos įstaigai, t.y. sutaupyto darbo užmokesčio (arba kitaip, galėtų būti priskaičiuojama prie uždirbtų lėšų). Rekomenduojama muziejams, remiantis Lietuvos ir užsienio gerosios praktikos pavyzdžiais, pasiręsti ir vykdyti savanorių paieškos ir įtraukimo į muziejaus veiklas programas.
  7. Vertinant muziejų turimų resursų pakankamumą jiems pavestų funkcijų vykdymui, nustatyta, kad didžiausiais poreikis yra lankytojų erdvių ir rinkinių saugyklų kapitaliniam remontui. Kapitalinis remontas yra reikalingas dėl patalpų ir įrangos nusidėvėjimo arba nepritaikymo reikiamoms funkcijoms vykdyti. Rinkinių saugyklų ploto stoką indikuoja muziejų sudarytos ilgalaikės nuomos sutartys nuomojantis papildomas patalpas muziejinių vertybių saugojimui. Rekomenduojama skirti papildomą finansavimą kapitalinėms investicijoms, sukuriant tinkamas sąlygas kultūros vertybių saugojimui.
  8. Vieno apsilankymo kaina, skaičiuojant nuo viešųjų išlaidų, reikšmingai skiriasi tarp vertinamų muziejų. Remiantis tarptautiniu palyginimu galima teigti, jog Lietuvoje veikiančių muziejų viešosios išlaidos tenkančios vienam apsilankymui yra vienos aukščiausių, o lankytojų srautas vienas mažiausių. Pastebėtina, jog aukščiausią vieno apsilankymo kainą turintys muziejai sulaukia sąlyginai ne vien mažesnio bendro lankytojų srauto, bet ir mažesnio edukacinių užsiėmimų dalyvių skaičiaus. Aukšta apsilankymo kaina taip pat koreliuoja su mažesne visuomenei pristatytų kultūros vertybių, saugomų muziejaus rinkiniuose, dalimi, skaičiuojant nuo visų muziejaus rinkiniuose saugomų eksponatų. Rekomenduojama muziejams, siekiant sumažinti viešąsias išlaidas tenkančias vienam apsilankymui, efektyviau panaudoti turimus resursus (žr. 4 išvadą/rekomendaciją), taip pat pasitelkiant rinkodaros priemonei bei aktyvesnę ekspozicinę, edukacinę veiklą pritraukti didesnę lankytojų srautą.
  9. Muziejaus rinkiniuose saugomų kultūros vertybių prieinamumas visuomenei nėra pakankamas, nes tik 5 iš 17 vertintų muziejų visuomenei per metus buvo pristatyta daugiau kaip 5 % rinkiniuose saugomų eksponatų. Absoliučioje daugumoje respublikinių muziejų, nepriklausomai nuo saugomų rinkinių dydžio, visuomenei pristatytų eksponatų dalis nuo viso rinkinio nesiekė 3 %. Rekomenduojama muziejams aktyviau vykdyti ekspozicinę veiklą rengiant parodas ir atnaujinant ekspozicijas, pastarųjų atnaujinimui skiriant didesnę dėmesį.



10. Analizuojant edukacinių užsiėmimų produkto ir rezultato rodiklius nustatytas dėsningumas, jog muziejai, kurie yra parengę ir visuomenei siūlo sąlyginai mažesnę edukacinių užsiėmimų temų skaičių, o taip pat lėčiau sukuria (atnaujina) naujas temas, sulaukia mažesnio edukacinių užsiėmimų dalyvių skaičiaus. Rekomenduojama muziejams atlikti edukacinių užsiėmimų poreikių (rinkos) tyrimą, o taip pat kiekvienam muziejui reguliariai vykdyti lankytojų pasitenkinimo edukaciniais užsiėmimais tyrimus.
11. Atliktas veiklos vertinimas leidžia teigti, kad muziejų, skiriančių nepakankamą dėmesį rinkodarai, t.y. neturinčių atsakingo asmens šioms funkcijoms įgyvendinti, niekada neatlikusių rinkos tyrimų, taip pat netyrusių lankytojų pasitenkinimo, veiklos vertinimo rodikliai yra sąlyginai mažesni, lyginant su kitais tos pačios grupės muziejais. Rekomenduojama muziejams pasirengti rinkodaros strategijas, paskirti atsakingus darbuotojus už rinkodaros funkcijų vykdymą, o taip pat reguliariai tirti lankytojų pasitenkinimą.
12. Remiantis galimybių studijos rengimo metu surinkta informacija, galima teigti, jog muziejai yra nepakankami įsitinklinę tarptautiniuose tinkluose. Pastebėtina, jog didžioji dalis muziejų, kurie nepakankamai įsitinklinę tarptautiniuose tinkluose, per 2013 m. nesurengė nei vienos tarptautinės parodos. Rekomenduojama muziejams aktyviau bendradarbiauti ieškant partnerių užsienyje, įsijungiant į tarptautinius tinklus per bendrų projektų vykdymą, kolekcijų mobilumo programas.
13. Muziejai nepakankamai išnaudoja interneto svetainių ir socialinių tinklų teikiamas galimybes informuoti visuomenę apie muziejaus vykdomą veiklą ar pristatant saugomas kultūros vertybes. Apsilankymų skaičius muziejų interneto svetainėse labai varijuoja, todėl muziejai turėtų dėti pastangas pritraukiant virtualius lankytojus. Muziejai nekaupia duomenų apie unikalių interneto svetainės, virtualių parodų lankytojus, dalis muziejų neskelbia naujausių muziejaus veiklos dokumentų. Muziejų vertinimo komisija nustatė, kad dalies muziejų interneto svetainės nėra informatyvios, neatitinka Vyriausybės patvirtinto aprašo. Rekomenduojame organizuoti muziejų interneto svetainių ir socialinių tinklų paskyrų administratorių mokymus, kuriuose būtų suteiktos reikiamos kompetencijos plėtoti muziejų interneto svetaines ir socialinių tinklų paskyras.
14. Muziejai per mažai skiria dėmesio savo veiklos ilgalaikiam planavimui. Muziejai formuluoja neambicingus tikslus – siektini veiklos rodikliai (pavyzdžiui: surengtų parodų skaičius, apsilankymų skaičius) reikšmingai nesiskiria nuo praėjusių metų. Absoliuti dauguma muziejų neturi ilgojo laikotarpio planavimo dokumento, kuriame apsibrėžtų savo viziją, misiją ir ilguoju laikotarpiu siektinus tikslus. Ilgalaikis planavimas yra viena iš būtinų orientuojantis į kryptingą veiklą ir ambicingų tikslų pasiekimą. Rekomenduojama remiantis gerosios praktikos pavyzdžiais muziejams pasirengti ilgojo laikotarpio (5-7 metų) veiklos strategiją. Įstaigoms, atsakingoms už metodinį vadovavimą, rekomenduojama parengti metodines priemones ir organizuoti mokymus, kurie būtų reikalingi muziejams rengiant ilgojo laikotarpio strateginio planavimo dokumentus.

### 5.3.8 Kultūros ministerijos atliekamas Muziejų veiklos vertinimas

Lietuvoje muziejų vertinimas buvo pradėtas Kultūros ministrui 2008 m. patvirtinus *Muziejų veiklos vertinimo nuostatus*, kuriuose buvo numatyta, kad muziejų veiklos vertinimas nėra privalomas<sup>151</sup>. Per 2009–2011 m. buvo atlikti trys pilotiniai muziejų veiklos vertinimai. Pažymėtina, kad muziejų dalyvavimas nebuvo privalomas (tik rekomenduojamas), o pasiūlyta kiekybinė (balų) vertinimo sistema nebuvo efektyvi<sup>152</sup>.

2013 m. gruodį buvo patvirtinti atnaujinti Muziejų veiklos vertinimo nuostatai, kuriuose nacionalinių ir respublikinių muziejų, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendinta Kultūros ministerija, veiklos vertinimas yra privalomas<sup>153</sup>. Nauji nuostatai buvo parengti atsižvelgiant į 2009–2011 m. atliktus pilotinius muziejų veiklos vertinimus ir Lietuvos muziejų asociacijos pateiktas pastabas.

Muziejų veiklos vertinimo komisiją yra sudaryta iš 7 narių, iš kurių 4 deleguoja Lietuvos muziejų asociacija ir 3 Kultūros ministerija. Pažymėtina, kad komisijos nariai dirba neatlygintinai, o KM komisiją aprūpina patalpomis posėdžiams ir atlieka koordinacinę darbą, t. y. skiria komisijos sekretorių. Analizuojant šiuo metu esančią muziejų veiklos vertinimo komisijos sudėtį, pažymėtina, kad 5 iš 7 narių yra muziejininkai iš muziejų, kurių steigėjo teises ir pareigas įgyvendinat Kultūros ministerija<sup>154</sup>. Komisijoje sudėtyje esantis išorės ekspertas dirba žinybiniame muziejuje, pavaldžiam Švietimo ir mokslo ministerijai. Kultūros ministeriją atstovauja 1 ministerijos tarnautojas. Į komisijos darbą nėra įtraukta nė vieno užsienio eksperto. Kultūros ministerijos atstovių teigimu, daugiau įtraukti išorės (Lietuvos ar užsienio) ekspertų nėra galimybės dėl nepakankamo finansavimo<sup>155</sup>.

Muziejų veiklos vertinimas susideda iš vidinio ir išorinio vertinimo. Pagal metų pradžioje patvirtintą vertinamų muziejų sąrašą<sup>156</sup>, Muziejų veiklos vertinimo komisijos sekretorė informuoja vertinamą muziejų apie vertinimo procedūros pradžią, nurodo vertinimui reikiamų pateikti dokumentų sąrašą ir pateikimo datą. Vidinio vertinimo metu muziejus užpildo klausimyną ir pateikia klausimyno atsakymus patvirtinančius dokumentus Muziejų veiklos vertinimo komisijos sekretorei. Muziejų veiklos vertinimo komisijos narių prašymu, muziejus taip pat pateikia papildomus dokumentus ir duomenis (pavyzdžiui, muziejaus nuostatus, pareiginius darbuotojų aprašus, viešųjų pirkimų taisykles, vidaus tvarkos taisykles, darbo saugos, priešgaisrinės saugos taisykles, planavimo dokumentus, paslaugų vertinimo dokumentus ir pan.), kurie yra reikalingi vertinant muziejaus veiklą.

Muziejų veiklos vertinimo komisijos nariams susipažinus su pateiktais dokumentais, yra organizuojamas išorinis vertinimas, kuris vyksta išvažiuojamojo posėdžio metu vertinamame muziejuje. Vertinimo posėdžio rengimas pačiame muziejuje, kaip gerosios praktikos pavyzdys, buvo pastebėtas atliekant pilotinius muziejų vertinimus. Atvykus į muziejų galima tiksliau įvertinti muziejaus veiklą, pamatyti, kaip teisės aktuose ir muziejaus vidaus dokumentuose esantys reikalavimai įgyvendinami praktiškai. Posėdžio metu komisijos nariai aplanko muziejaus patalpas (ekspozicijų sales, vertybių saugyklas ir pan.), papildomai susipažįsta su muziejaus veiklą įrodančiais dokumentais, kalbasi su muziejaus direktoriumi, direktoriaus pavaduotoju – vyriausiuoju fondų saugotoju, kitais muziejaus darbuotojais. Remiantis komisijos narių užpildytomis *Muziejaus veiklos išorinio vertinio anketomis*, yra parengiama *Muziejaus išorinio vertinimo pažyma*, kurioje nurodoma galutinė Muziejaus veiklos vertinimo išvada (nesuteikti įvertinimo, suteikti įvertinimą 3 metams, suteikti įvertinimą 5 metams). Kultūros ministras

<sup>151</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymas Nr. 429 „Dėl muziejų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“.

<sup>152</sup> Interviu su Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriaus atstovėmis 2014-07-18.

<sup>153</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. IV-698 „Dėl Lietuvos Respublikos Kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymo Nr. IV-429 „Dėl muziejų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo.“

<sup>154</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. gruodžio 6 d. įsakymas Nr. IV-839 „Dėl muziejų veiklos vertinimo komisijos sudarymo“.

<sup>155</sup> Interviu su Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriaus atstovėmis 2014-07-18.

<sup>156</sup> Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija, 2014 m. planuojamų vertinti muziejų sąrašas. Vilnius: 2014.

įsakymu patvirtina Muziejų veiklos vertinimo išvadą ir muziejaus veiklos tobulinimui skirtų rekomendacijų įgyvendinimo planą. Muziejus Kultūros ministerijai pateikia ataskaitą apie rekomendacijų įgyvendinimą. Jeigu muziejui įvertinimas nesuteikiamas, jo veikla po metų vertinama pakartotinai.

#### **Muziejų akreditavimo schemas Jungtinėje Karalystėje praktikos pavyzdys:**

Jungtinėje Karalystėje 1988 m. buvo sukurta muziejų Registracijos schema, kuria buvo siekiama, kad visi Jungtinėse Karalystėse veikiančios muziejai sutelktų dėmesį į veiklos standartus. 2004 m. Registracijos schema buvo pervadinta į Akreditacijos schemą, siekiant geriau atspindėti jos paskirtį<sup>157</sup>.

Akreditavimo schema, finansuojama ir administruojama Anglijos Menų tarybos (*angl. Arts Council England*) bendradarbiaujant su regioninėmis kultūros ir meno įstaigų organizacijomis, yra siekiama užtikrinti, kad Jungtinėje Karalystėje veikiančios muziejai laikytųsi nacionaliniu mastu priimtų veiklos standartų<sup>158</sup>. Akreditavimo scheme dalyvaujantys muziejai yra tikrinami dėl to, kaip jie atitinka Anglijos Menų tarybos patvirtintus veiklos standartus, kaip valdo saugomas kolekcijas ir kaip yra prisitaikę prie lankytojų poreikių. Akreditavimo komiteto, sudarytų iš patyrusių muziejininkų, vykdomoje akreditacijoje kiekvienas muziejus dalyvauja kas 2 – 3 metai<sup>159</sup>. Įvertinęs muziejaus atitiktį patvirtintiems veiklos standartams, Akreditavimo komitetas priima vieną iš keturių sprendimų: suteikti akreditaciją, suteikti laikiną akreditaciją, atidėti akreditaciją, muziejų pašalinti iš schemos<sup>160</sup>. Iki 2009 m. 1.800 muziejų (iš kurių dalis daugiau nei kartą) dalyvavo šioje scheme<sup>161</sup>.

Jungtinėse Karalystės Akreditavimo schema yra laikoma vienu iš inovatyviausių ir efektyviausių pokyčius muziejų sektoriuje lėmusių veiksmų. Remiantis Jungtinės Karalystės muziejų vertinimo sistemos praktikos pavyzdžiu vertinimo sistemos buvo diegiamos kitose šalyse<sup>162</sup>. Akreditavimo schema leido nustatyti bendrus standartus visam sektoriui ir užtikrinti, kad nustatytų standartų būtų laikomasi. Patvirtintų standartų laikymasis harmonizavo muziejų veiklą (procedūras), bei pagerino muziejų teikiamų kultūros paslaugų kokybę<sup>163</sup>.

Atlikto tyrimo metu muziejai Akreditavimo schemas teikiamą naudą įvertino teigiamai, nurodydami, kad dalyvavimas joje buvo naudingas planuojant tolimesnę muziejaus veiklą, padidino valstybės valdymo institucijų ir visuomenės pasitikėjimą muziejais, leido tiksliau nustatyti muziejų vartotojų poreikius ir interesus bei plėtoti veiklą remiantis jais. Muziejų teigimu, muziejaus atitikimas veiklos standartams veikė kaip tam tikra signalizavimo priemonė potencialiems bendradarbiavimo partneriams ir sudarė palankesnes sąlygas pritraukti privatų finansavimą. Pažymėtina, kad muziejams, kurie dalyvavo Akreditavimo scheme dalyvavusiems ir jos metu akredituotiems muziejams buvo taikomos paskatos – teikiant paraiškas dėl projekcinio viešojo finansavimo, akredituotų muziejų paraiškoms buvo suteikiamas pirmumas skirti finansavimą<sup>164</sup>.

Atliekamo vertinimo metu visapusiškai patikrinama muziejaus veikla – tiek bendrosios funkcijos, tiek specialiosios funkcijos. Vertinama muziejaus vidaus dokumentų atitiktis galiojantiems teisės aktams, finansinių išteklių valdymas, organizacinė struktūra ir personalo kvalifikacija. Pagrindinę muziejų vertinimo dalį sudaro rinkinių valdymo ir valdybos vertinimas bei paslaugų lankytojams teikimo vertinimas. 2013 m. patvirtinus atnaujintas vertinimo nuostatus buvo įtraukta muziejaus viešųjų ryšių vertinimas, didesnis dėmesys skirtas muziejaus veiklos planavimo vertinimui. Pažymėtina, kad šiuo metu atliekamas muziejų veiklos vertinimas yra orientuotas į tikrinimą, ar muziejaus veikla atitinka teisės aktuose, kurias vadovaudamasis muziejus veikia, keliamus tikslus ir reikalavimus.

<sup>157</sup> Arts Council England, Accreditation Scheme. < <http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-museums/accreditation-scheme/>> [Žiūrėta 2014 11 28].

<sup>158</sup> Ten pat.

<sup>159</sup> Arts Council England, Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard, London: 2011, 4, 14-15.

<sup>160</sup> Arts Council England, Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Guidance Introduction to the scheme and how to apply. London, 2011, 18.

<sup>161</sup> Rachel Smithies, A review of research and literature on museums and libraries, Arts Council England: London, 2011, 6-13.

<sup>162</sup> Arts Council England, Accreditation Scheme. < <http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-museums/accreditation-scheme/>> [Žiūrėta 2014 11 28].

<sup>163</sup> Rachel Smithies, A review of research and literature on museums and libraries, Arts Council England: London, 2011, 13.

<sup>164</sup> Ten pat, 13.

Pažymėtina, kad muziejų veiklos vertinime muziejų veiklos kokybę siekiama įvertinti nustatant ar ir kiek muziejus įgyvendina jo veiklą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus. Papildomi muziejaus veiklos reikalavimai ar palyginamosios gairės (*angl.* benchmarks) į šiuo metu atliekamą muziejų veiklos vertinimą beveik nėra įtraukiamos. Pažymėtina, kad esanti muziejų vertinimo sistema nevertina muziejaus veiklos rezultatyvumo ir efektyvumo.

Šiuo metu muziejų vertinimas nėra susietas su paskatų ir sankcijų mechanizmu. Tai neskatina muziejų atitikti vertinimo reikalavimus ir geriau (kokybiškiau) veikti. Pažymėtina, kad šiuo metu galiojantys teisės aktai neapibrėžia Kultūros ministerijos veiksmų, kurių ministerija privalėtų imtis, jeigu muziejui įvertinimas nebūtų suteiktas po pakartotino vertinimo. Paskatų ir sankcijų mechanizmo trūkumas sumažina vertinimo prestižą ir neišnaudoja jo teikiamo potencialo. Iki 2014 m. gruodžio 1 d. pagal 2013 m. patvirtintus Muziejų vertinimo nuostatus buvo atlikti 4 muziejų vertinimai. Vis dėlto muziejų vertinimo komisijos išvados nebuvo panaudotos priimant muziejų valdymo sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad Kultūros ministerijos muziejų veiklos vertinimas yra tinkama ir naudinga priemonė leidžianti įvertinti muziejų veiklą. Esanti vertinimo sistema padeda reguliariai surinkti kokybinę informaciją apie muziejų veiklą, išskirti atskirų įstaigų ir muziejų segmento problemas. Pažymėtina, kad muziejų veiklos vertinimas suteikia išsamių ir objektyvių duomenų, kurias remiantis galima priimti valdymo sprendimus.

Atsižvelgiant į muziejų veiklos vertinimo daugialypiškumą rekomenduojama atnaujinti ir išplėsti muziejų veiklos vertinimo komisijos sudėtį. Nuo 2013 m. atnaujintame muziejų vertinime yra siekiama įvertinti muziejaus viešuosius ryšius, rinkodarą, komunikacinę ir šviečiamąją veiklą. Siekiant tiksliau įvertinti minėtas muziejų veiklas, rekomenduojama įtraukti komunikacijos, vadybos, rinkodaros ir viešųjų ryšių ekspertus iš išorės, t. y. ne muziejų bendruomenės. Ilguoju laikotarpiu vienas iš prioritetų turėtų būti siekis į muziejų veiklos vertinimą įtraukti tarptautinės muziejų bendruomenės atstovus (pavyzdžiui, ICOM narius). Pažymėtina, kad komisijos narių darbas turėtų būti apmokamas. Tai leistų užtikrinti išsamesnį (kokybiškesnį) ir spartesnį muziejų veiklos vertinimą, nes skirtas finansavimas leistų pritraukti ekspertus iš išorės (Lietuvos ir užsienio).

Rekomenduojama sukurti paskatų ir sankcijų mechanizmą muziejams, kurie buvo vertinami.

- **Paskatos:** atsižvelgiant į muziejų veiklos vertinimo periodiškumą (kas 3 – 5 metai), vertinimo turinį (nėra vertinama rezultatyvumas ir efektyvumas) bei užsienio praktiką rekomenduojama muziejams, kurie buvo įvertinti 3 ar 5 metų periodui, skirti papildomus balus, vertinant pateiktas paraiškas projektiniam finansavimui gauti iš Lietuvos kultūros tarybos, Europos Sąjungos struktūrinių fondų.
- **Sankcijos:** remiantis galiojančiais teisės aktais, už muziejaus veiklą yra atsakingas muziejaus vadovas. Muziejaus vadovui, kurio vadovaujamam muziejui nebuvo suteiktas įvertinimas, rekomenduojama skirti drausminę nuobaudą ir rekomendacijų įgyvendinimo laikotarpiu (1 metus) neskirti darbo užmokesčio priedo. Už muziejaus rinkiniuose sukauptas kultūros vertybes atsako muziejaus direktoriaus pavaduotojas – vyriausiasis fondų saugotojas. Vertinimo metu nustačius reikšmingų rinkinių apsaugos ir apskaitos taisyklių pažeidimų siūloma rekomendacijų įgyvendinimo laikotarpiu (1 metus) neskirti darbo užmokesčio priedo. Muziejų vertinimo komisijai nesuteikus muziejui įvertinimo po pakartotinio vertinimo, rekomenduojama atleisti muziejaus direktorių ir direktoriaus pavaduotoją – vyriausiąjį fondų saugotoją iš einamų pareigų.

## 5.4 TEATRŲ IR KONCERTINIŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOS VERTINIMAS

Analizė pateikiama tematiškai pagal pajamas, išlaidas, resursus, pagrindinę veiklą, rinkodarą, dalyvavimą asociacijų ir ekspertinių grupių veikloje. Iš pradžių pateikiama statistinė informacija (rodiklių lentelės), po kurių seka jų apžvalga ir įvertinimas, kuriame referuojama į atitinkamų lentelių rodiklius. Jei papildoma informacija surinkta apklausos būdu, tai taip pat pažymima. Rodiklių numeriai referuoja į rodiklių numerius parengtame klasifikatoriuje (8 priedas). Lentelėse intensyvesnė žalia spalva žymi aukštesnį rodiklio įvertį.

### 5.4.1 Įstaigų pajamos, išlaidos ir resursai

58 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2013 m. pajamos

	tūkst. litų							
	P1. įstaigos asignavimai ir pajamos	P2. Įstaigos gauti asignavimai	P3. įstaigos projektinio finansavimo pajamos	P4. įstaigos neatlygintina i gauta parama	iš jų:		P5. įstaigos pajamos iš suteiktų paslaugų ar parduotų prekių	P6.+P7. įstaigos iš kitų šaltinių ir kitos gautos lėšos
					piniginėmis lėšomis neatlygintinai	P4.3 parama iš 2% GPM		
<b>LNOBT</b>	26.443	19.675	3	516,0	515,8	0,20	6.249	0
<b>Kauno muzikinis</b>	14.178	7.892	3.490	240,0	239,9	0,10	2.400	156
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	7.654	5.836	1.043	76	75,5	0,5	619	156
<b>Nacionalinis dramos</b>	9.915	6.971	0	n.d.	n.d.	n.d.	2.822	122
<b>Nac. Kauno dramos</b>	6.922	3.285	1.937	104,7	103,0	1,72	1.340	256
<b>Klaipėdos dramos</b>	11.031	2.979	7.582	n.d.	n.d.	n.d.	372*	97
<b>Panevėžio dramos</b>	3.557	2.421	179	n.d.	n.d.	n.d.	883	75
<b>Šiaulių dramos</b>	3.650	2.154	1.013	24,7	22,5	2,20	403	56
<b>Vilniaus mažasis</b>	3.675	2.037	189	n.d.	n.d.	n.d.	1.167	282
<b>Jaunimo</b>	8.297	2.491	4.556	47,0	47,0	0	1.131	72
<b>Rusų dramos</b>	4.720	2.944	478	n.d.	n.d.	n.d.	810	488
<b>Vilniaus Lėlė</b>	2.165	1.594	153	0,2	0,0	0,20	406	12
<b>Kauno lėlių</b>	2.109	1.520	66	11,4	9,2	2,20	491	20
<b>Keistuoliai</b>	876	0	118	n.d.	n.d.	n.d.	758	0
<b>Meno fortas</b>	1.379	0	173	n.d.	n.d.	n.d.	1.052	153
<b>Filharmonija</b>	14.625	11.943	0	258,5	258,5	0	2.350	75
<b>LVSO</b>	7.324	4.505	52	64,2	63,7	0,51	2.700	2,4
<b>Kauno filharmonija</b>	4.821	3.631	99	n.d.	n.d.	n.d.	854	237
<b>Trimitas</b>	2.280	2.043	57	17,0	17,0	0	161	2,6
<b>Lietuva</b>	3.064	2.766	6	0,1	0,0	0,10	284	8,4
<b>Polifonija</b>	1.537	1.401	53	18,5	18,1	0,40	59	5,4
<b>Vilnius</b>	1.407	1.279	42	1,9	1,5	0,40	85	0,2

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Klaipėdos dramos teatras smarkiai sumažinęs veiklos apimtį dėl įstaigos remonto.



**59 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2013 m. pajamų analizės rodiklių suvestinė**

	A1. įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc. (be VIP)	A2. įstaigos gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A3. įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų ir gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A4. įstaigos pajamų už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.	A5. įstaigos iš (kapitalo) investicinės projektinės veiklos gautų įplaukų dalis nuo įstaigos iš biudžeto gautų steigėjo lėšų (asignavimų), proc.	A6. įstaigos pagrindinei ir susijusioms veikloms įgyvendinti gauto projektinio finansavimo dalis nuo įstaigos iš biudžeto gautų asignavimų, proc.
<b>LNOBT</b>	0,01%	2%	2%	24%	0%	0%
<b>Kauno muzikinis</b>	25% (0,3%)	2%	26%	17%	44%	1%
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	14% (10%)	1%	14%	8%	5%	13%
<b>Nacionalinis dramos</b>	0%	n.d.	0%	28%	0%	0%
<b>Nac. Kauno dramos</b>	28% (14%)	2%	29%	19%	30%	10%
<b>Klaipėdos dramos</b>	69% (5%)	0,00%	69%	3%*	237%	4%
<b>Panevėžio dramos</b>	5% (0,9%)	0,00%	5%	25%	6%	1%
<b>Šiaulių dramos</b>	28% (4%)	1%	28%	11%	40%	7%
<b>Vilniaus mažasis</b>	5%	n.d.	5%	32%	0%	9%
<b>Jaunimo</b>	55% (0,7%)	1%	55%	14%	181%	2%
<b>Rusų dramos</b>	10% (4%)		10%	17%	10%	6%
<b>Vilniaus Lėlė</b>	7%	0,01%	7%	19%	0%	10%
<b>Kauno lėlių</b>	3%	1%	4%	23%	0%	4%
<b>Keistuoliai</b>	13%	n.d.	13%	87%	n.d.	n.d.
<b>Meno fortas</b>	13%	n.d.	13%	76%	n.d.	n.d.
<b>Filharmonija</b>	0,00%	2%	2%	16%	0%	0%
<b>LVSŌ</b>	1%	1%	2%	37%	0%	1%
<b>Kauno filharmonija</b>	2%	n.d.	2%	18%	0%	3%
<b>Trimitas</b>	2%	1%	3%	7%	0%	3%
<b>Lietuva</b>	0,20%	0,00%	0%	9%	0%	0%
<b>Polifonija</b>	3%	1%	5%	4%	0%	4%
<b>Vilnius</b>	3%	0,14%	3%	6%	0%	3%

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Klaipėdos dramos teatras smarkiai sumažinęs veiklos apimtį dėl įstaigos remonto.

Analizuojamų koncertinių įstaigų, pavaldžių Kultūros ministerijai, pajamos 2013 m. svyravo tarp 1,4 mln. litų (KĮ „Vilnius“) ir 7,3 mln. litų (LVSŌ), nacionalinės įstaigos Lietuvos nacionalinė filharmonija pajamos siekė 14,6 mln. litų. Teatrų pajamos siekė nuo 2,1 mln. litų (abu lėlių teatrai) iki 14 mln. litų (Kauno muzikinis teatras). Nacionalinių dramos teatrų pajamos siekė 7 mln. (Nacionalinis Kauno dramos teatras) ir 10 mln. litų (Lietuvos nacionalinis dramos teatras), LNOBT siekė 26 mln. litų. (P1 rodiklis)

Asignavimai iš valstybės biudžeto sudarė apie 90 % įstaigų pajamų koncertinėse įstaigose „Trimitas“, „Lietuva“, „Polifonija“, „Vilnius“. Nacionalinės filharmonijos, Kauno filharmonijos bei LVSŌ pajamose asignavimai sudarė 60-80 %. Asignavimai iš valstybės biudžeto dramos teatrams sudarė maždaug 55-70 %, neskaitant Klaipėdos dramos teatro ir Valstybinio jaunimo teatro, kurių asignavimų dalis biudžete buvo mažesnė, tačiau nemažą biudžeto dalį taip pat sudarė lėšos projektinių investicijų infrastruktūrai per Valstybės investicijų programą. Atitinkamai muzikinių teatrų asignavimai taip pat siekė apie 75 % pajamų, tik Kauno muzikinio teatro asignavimų dalį taip pat papildė viešosios lėšos papildomoms investicijoms į infrastruktūrą.

Dalis įstaigų 2013 m. sugebėjo surinkti gana reikšmingas neatlygintinos paramos sumas (P4 ir A2 rodikliai). Pavyzdžiui, LNOBT surinko virš 500 tūkst. litų, Kauno muzikinis teatras ir Lietuvos nacionalinė filharmonija – po maždaug 250 tūkst. litų, Nacionalinis Kauno dramos teatras – 100 tūkst. litų. Tačiau greičiausiai kai kurios kitos įstaigos pastangų dėju per mažai neatlygintinos paramos paieškai – pavyzdžiui, nors Kauno lėlių teatrui pavyko surinkti 11 tūkst. litų, jų kolegos



Vilniuje tesurinko 200 litų. Panaši situacija su koncertinėmis įstaigomis – „Trimitas“ ir „Polifonija“ surinko po 17-18 tūkst. litų, o „Vilnius“ ir „Lietuva“ – atitinkamai tik po 1.900 ir 100 litų.

Atskirtai aptartinas paramos iš 2 % gyventojų pajamų mokesčio rinkimo mastas (P4.3 rodiklis). Panašu, jog tik kelios įstaigos išnaudoja šią galimybę bent minimaliai. Kiek didesnes sumas šia parama gavo tik Nacionalinis Kauno dramos, Šiaulių dramos ir Kauno lėlių teatrai – apie 2000 litų kiekviena. Tuo tarpu dalis įstaigų šia parama negavo nė lito.

Pačioms uždirbti pajamas įstaigoms sekėsi geriau (P5 ir A4 rodikliai). Daugiausiai (6,2 mln. litų) uždirbo LNOBT, tačiau santykinai daugiausiai pajamų uždirbo LVSO ir Vilniaus mažasis teatras – atitinkamai 37 % (2,7 mln. litų) ir 32 % (1,2 mln. litų). Taip pat nemažą dalį uždirbo Lietuvos nacionalinis dramos teatras (28 %), Panevėžio dramos teatras (25 %), Kauno lėlių teatras (23 %). Iš teatrų mažiausiai uždirbo Klaipėdos muzikinis teatras (8 %) ir Šiaulių dramos teatras (11 %), o iš koncertinių įstaigų – „Polifonija“ (4 %).

#### 60 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų 2013 m. išlaidų analizės rodikliai

	A13. išlaidų įstaigos išlaikymui* dalis nuo visų įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, proc.	A15. įstaigos išlaidų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui dalis nuo visų įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, proc.	P9.3 įstaigos išlaidos komandiruotėms	A20. Įstaigos įsiskolinimai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, LTL
<b>LNOBT</b>	7%	66%	167	897
<b>Kauno muzikinis</b>	5%	79%	106	678
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	5%	78%	118	7
<b>Nacionalinis dramos</b>	6%	60%	188	264
<b>Nac. Kauno dramos</b>	10%	61%	11	27
<b>Klaipėdos dramos</b>	5%	77%	51	219
<b>Panevėžio dramos</b>	8%	69%	120	165
<b>Šiaulių dramos</b>	10%	72%	20	13
<b>Vilniaus mažasis</b>	4%	60%	69	5
<b>Jaunimo</b>	9%	67%	29	24
<b>Rusų dramos</b>	6%	49%	108	27
<b>Vilniaus Lėlė</b>	10%	71%	43	12
<b>Kauno lėlių</b>	15%	65%	25	2
<b>Keistuoliai</b>	18%	36%	n.d.	85
<b>Meno fortas</b>	5%	73%	n.d.	0
<b>Filharmonija</b>	7%	66%	1.042	33
<b>LVSO</b>	5%	58%	2	61
<b>Kauno filharmonija</b>	6%	76%	102	45
<b>Trimitas</b>	3%	87%	11	27
<b>Lietuva</b>	5%	84%	51	6
<b>Polifonija</b>	4%	87%	1	4
<b>Vilnius</b>	6%	83%	22	5

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Išlaidos, skirtos įstaigos išlaikymui, apima išlaidas komunaliniams mokesčiams, eksploatacijai ir einamajam remontui, nuomai bei transportui.

Išlaidos įstaigų išlaikymui daugumoje biudžetinių teatrų ir koncertinių įstaigų siekė 5-7 % visų išlaidų (išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui), didesnės buvo tik Nacionaliniame Kauno dramos, Šiaulių dramos ir abiejuose lėlių teatruose (10-15 %) (A13 rodiklis). Išlaidų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui dalis nuo visų biudžetinių įstaigos išlaidų, išskyrus išlaidas investicinių projektų įgyvendinimui, siekė apie 70 %, tik mažesnėse koncertinėse įstaigose šis rodiklis siekė apie 85 % (A15 rodiklis).

Atskirai įdomu palyginti įstaigų išlaidas komandiruotėms (P9.3 rodiklis). Reikšmingai išsiskiria Lietuvos nacionalinė filharmonija – jos išlaidos komandiruotėms 2013 m. siekė 1 mln. litų, tačiau, kita vertus, vien tik pasirodymų užsienyje ši įstaiga surengė bent 4 kartus dažniau nei bet kuri kita įstaiga (P1.3 rodiklis įstaigų pagrindinės veiklos analizės dalyje). Šiame kontekste gana keistai

atrodo Kauno muzikinis teatras, kuris nors neturėjo nė vieno pasirodymo užsienyje ir gastrolėse Lietuvoje, neskyrė išlaidų kvalifikacijos tobulinimui, tačiau išleido 106 tūkst. litų komandiruotėms.

## 5.4.2 Resursai

**61 lentelė. Teatrų ir koncertinių rodikliai dėl 2013 m. išlaidų darbuotojams**

	A10. mėnesinės išlaidos darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL (pagal biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitą)*	A12. išlaidos kvalifikacijos tobulinimui vienam įstaigos darbuotojui, LTL	P36. Įstaigos etatų skaičius
LNOBT	2518 (n.d.)	2	572
Kauno muzikinis	2.107 (1.621)	0	311
Klaipėdos muzikinis	1.861 (1.385)	12	238
Nacionalinis dramos	2521 (n.d.)	23	175
Nac. Kauno dramos	2.192 (1.674)	9	129
Klaipėdos dramos	2228 (n.d.)	11	90
Panevėžio dramos	2041 (1.549)	48	97
Šiaulių dramos	2.011 (1.524)	10	86
Vilniaus mažasis	2.385 (1.820)	37	73
Jaunimo	2.147 (1.640)	9	100
Rusų dramos	1.681 (1.283)	8	133
Vilniaus Lėlė	2.161 (1.650)	0	61
Kauno lėlių	2.142 (1.636)	0	52
<b>Keistuoliai</b>	n.d.	n.d.	33
<b>Meno fortas</b>	n.d.	n.d.	n.d.
Filharmonija	3.441 (2.627)	17	239
LVSO	2.688 (2.357)	9	126
Kauno filharmonija	2555 (n.d.)	9	119
Trimitas	2.113 (1.615)	0	77
Lietuva	1.968 (1.505)	12	110
Polifonija	1.983 (1.515)	32	56
Vilnius	1.793 (1.371)	0	54

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Pateikiama statistika pagal dvi skirtingas ataskaitas, tikslesnis vertinimas būtų nuo pinigų srautų duomenų)

**Darbuotojai.** Remiantis pareigybių (etatų) skaičiumi, vieno darbuotojo (etato) mėnesiniam darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui visi teatrai 2013 m. skyrė apie 1500-1600 litų, didžiosios koncertinės įstaigos – apie 2500 litų, mažesnės koncertinės įstaigos – apie 1500 litų (A10 rodiklis).

Iš keturiolikos apklausoje dalyvavusių įstaigų savanorių per 2013 metus buvo tik septyniose įstaigose. Nacionaliniame Kauno dramos teatre jų dirbo 23, o Kauno muzikiniame teatre – 28. Valstybiniame jaunimo teatre, Šiaulių dramos teatre, Vilniaus teatre „Lėlė“, Kauno valstybiniame lėlių teatre bei Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre savanoriai dirbo, bet jie nebuvo registruojami.

Kvalifikacijos tobulinimui lėšų įstaigos skyrė nevienodai (A12 rodiklis). Kauno muzikinis teatras, abu lėlių teatrai, KĮ „Trimitas“ bei „Vilnius“ šiai veiklai pajamų neišleido. KĮ „Polifonija“ ir Panevėžio dramos teatras bei Vilniaus mažasis teatras skyrė po maždaug 30-50 litų vienam darbuotojui. Likusios įstaigos skyrė mažiau nei 30 litų.

Gerą praktiką laikytinas Klaipėdos muzikinio teatro vykdytas tarptautinis projektas, kurio metu vykdytos meninės ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo bei motyvacijos stiprinimo veiklos.

**62 lentelė. Teatrų ir koncertinių valdomo nekilnojamo turto 2013 m. suvestinė**

	P27. patikėjo teise bei panaudos pagrindais valdomos žemės plotas	P28. nekilnojamo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras plotas*	P30. nekilnojamo turto, valdomo patikėjimo, panaudos teise arba išsinuomoto, bendras plotas pagal panaudojimo paskirtį*	iš jų:							P29. ilgalaikės nuomos sutartimis išnuomoto nekilnojamojo turto bendras plotas
				P30.1 administracinių (kabinetų) patalpų plotas	P30.2 administracinių (kitų) patalpų plotas	P30.3 lankytojų erdvių plotas	P30.4 rinkinių ir rekvizitų saugyklų plotas	P30.5 tarnybinių – techninių patalpų plotas	P30.6 tarnybinių butų plotas	P30.7 kitų patalpų plotas	
<b>LNOBT</b>	15.100	24.902	24.443	250	1.714	6.816	15.663	0	0	0	188
<b>Kauno muzikinis</b>	0	6.415	963	226	0	270	0	185	0	282	70
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	5.189	6.553	1.376	2819	0	1054	0	1010	128	1364	193
<b>Nac. dramos</b>	0	11.107	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	638
<b>Nac. Kauno dramos</b>	7.873	8.595	4.774	257	69	1.530	730	2.188	0	0	580
<b>Klaipėdos dramos</b>	4.873	7.511	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0
<b>Panevėžio Dramos</b>	8.630	6.755	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	346
<b>Šiaulių dramos</b>	4.329	4.641	4.450	128	22	825	630	1.803	0	1.042	173
<b>Vilniaus mažasis</b>	561	489	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	140
<b>Jaunimo</b>	5.969	4.629	4.630	260	891	1.464	608	1.407	0	0	188
<b>Rusų dramos</b>	3.744	3.620	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	95
<b>Vilniaus Lėlė</b>	952	1.333	1.333	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4
<b>Kauno lėlių</b>	622	1.418	1.840	74	3	691	107	792	0	174	73
<b>Keistuoliai</b>	0	1.666	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Meno fortas</b>	0	610	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Filharmonija</b>	4.786	9.292	9.291	1.694	0	2.974	0	3.718	0	905	1.125
<b>LVSO</b>	7.283	6.160	7.660	6.160	400	1.100	0	0	0	0	65
<b>Kauno filharmonija</b>	0	4.014	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Trimitas</b>	2.805	1.403	n.d.	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Lietuva</b>	1.300	1.464	1.908	133	1.331	0	0	444	0	0	429
<b>Polifonija</b>	0	713	713	339	156	217	0	N.D.	0	0	0
<b>Vilnius</b>	0	0	300	120	0	0	0	180	0	0	0

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* P28 rodiklis atspindi įstaigų Kultūros ministerijai 2013 m. balandžio mėn. pateiktus duomenis, P30 rodiklis – įstaigų per apklausą tyrėjams pateiktą statistiką.

**Patalpos ir įranga.** Įstaigų valdomi žemės ir patalpų plotai reikšmingai skiriasi (P27, P28, P30 rodikliai). Penkios įstaigos neturi valdomo žemės ploto (Kauno muzikinis teatras, Nacionalinis Kauno dramos teatras, Kauno filharmonija, KĮ „Polifonija“, „Vilnius“), daugiausiai žemės valdo LNOBT (15.100 kv. m.), o kitos valdo gerokai mažesnius žemės plotus.

Patalpų taip pat daugiausiai valdo LNOBT (virš 24.000 kv. m.), taip pat daug patalpų valdo Lietuvos nacionalinis dramos teatras (virš 11.000 kv. m.), Nacionalinė filharmonija (virš 9.000 kv. m.), Nacionalinis Kauno dramos teatras (8.600 kv. m. arba 5.000 kv. m., jei pateikiant tyrėjams duomenis nebuvo plotų suvedimo klaidų).

Absoliuti dauguma įstaigų nekilnojamą turtą valdo patikėjimo ar panaudos sutartimis. 4 įstaigos (LNOBT, Klaipėdos dramos, Panevėžio dramos, Valstybinis jaunimo teatras) taip pat yra išnuomojusios kai kurias trūkstantas patalpas – labai nedidelę dalį bendro valdomo ploto. Vienintelė įstaiga – KĮ „Vilnius“ – neturi patikėjimo ar panaudos sutartimis valdomo nekilnojamo turto, bet tik išsinuomotas patalpas. Atkreiptinas dėmesys, jog KĮ „Trimitas“, „Lietuva“ ir „Vilnius“ neturi lankytojams skirtų erdvių (pasirodymų salių).

**63 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų valdomų nekilnojamojo turto remonto poreikio suvestinė**

Patalpų paskirtis/poreikis	Reikia einamojo remonto, kv.m. (įstaiga)	Reikia kapitalinio remonto dėl patalpų nusidėvėjimo, neatitikimo reikalavimams, kv.m. (įstaiga)	Reikia kapitalinio remonto pritaikant patalpas funkcijų vykdymui, kv. m. (įstaiga)	Reikia naujų patalpų esamai veiklai vykdyti, kv.m (įstaiga)	Reikia naujų patalpų veiklos plėtrai, kv.m (įstaiga)
Administracinės patalpos (kabinetai)	128 Šiaulių dramos	250 LNOBT 2819 Klaipėdos muzikinis	320 LVSO	100 Jaunimo 700 Klaipėdos muzikinis	
Administracinės patalpos (kitos)	226 LVSO 181 Lietuva	156,24 Polifonija 1714 LNOBT 89,69 Nac. Kauno dramos 22 Šiaulių dramos			
Lankytojų erdvės	200 Vilniaus Lėlė	600 Filharmonija 825 Šiaulių dramos 200 Kauno muzikinis 400 Kauno lėlių 1054 Klaipėdos muzikinis	1000 LVSO 217,41 Polifonija	500 LNOBT 400 Klaipėdos muzikinis	300 Klaipėdos muzikinis
Įstaigų rinkinių ir rekvizitų saugyklos	630 Šiaulių dramos 100 Vilniaus Lėlė	200 LNOBT	150 LVSO	500 Jaunimo 100 Vilniaus Lėlė	
Tarnybinės - techninės patalpos	1000 Šiaulių dramos 300 Vilniaus Lėlė	2300 LNOBT 349,98 Nac. Kauno dramos 803 Šiaulių dramos 336 Kauno muzikinis 1010 Klaipėdos muzikinis	636 LVSO 280 Kauno lėlių	7500 LNOBT 300 Vilniaus Lėlė 400 Klaipėdos muzikinis	
Tarnybiniai butai					
Kitos	700 Šiaulių dramos	342 Šiaulių dramos 1364 Klaipėdos muzikinis			475 Kauno muzikinis
Iš viso:	3.465	8.587,91	2.603,41	9.000	475

Šaltinis: sudaryta autorių.

Nacionalinė filharmonija norėtų kapitaliai atnaujinti tik nedidelę dalį lankytojų erdvės (600 kv. m. iš beveik 7.000 kv. m.). LVSO reiktų atnaujinti nedidelę dalį administracinių patalpų einamuoju ir kapitaliniu remontu (beveik 600 kv. m iš 6.500 kv. m.), kapitaliai suremontuoti lankytojų erdvę, saugyklą ir tarnybines-technines patalpas. Šiaulių „Polifonija“ norėtų kapitaliai atnaujinti administracines (kitas) patalpas bei lankytojų erdvę. KĮ „Lietuva“ reiktų einamojo remonto administracinių (kabinetų) patalpų. KĮ „Trimitas“ ir „Vilnius“ pageidavimų neturėjo.

Kauno lėlių teatras pageidautų lankytojų erdvės ir tarnybinių-techninių patalpų kapitalinio remonto. Kauno muzikinis teatrui reiktų lankytojų erdvės ir tarnybų patalpų kapitalinio remonto bei papildomų beveik 500 kv.m. patalpų įstaigos veiklos plėtrai. LNOBT reiktų visų administracinių patalpų kapitalinio remonto, taip pat tokio remonto daliai saugyklą ir tarnybinių patalpų bei naujų patalpų lankytojams (500 kv. m.) ir tarnybinės patalpoms (7.500 kv. m.). Praktiškai visoms Klaipėdos muzikinio teatro patalpoms reikia kapitalinio remonto, taip pat papildomų 1500 kv. m dydžio patalpų esamai veiklai vykdyti ir 300 kv. m dydžio naujų patalpų veiklos plėtrai. Nacionalinis Kauno dramos teatras pageidautų nedidelės dalies administracinių patalpų (90 kv. m.) dalie tarnybinių-techninių patalpų (350 kv.m.) kapitalinio remonto. Šiaulių dramos teatro administracinėms patalpoms, lankytojų erdvei, saugykloms reiktų einamojo remonto, o tarnybiniams-techniniams bei kitoms patalpoms reiktų dalinai einamojo, dalinai kapitalinio remonto. Jaunimo teatrui reiktų naujų administracinių patalpų (100 kv.m.) ir papildomų saugyklų (500 kv. m.). Vilniaus „Lėlės“ teatras norėtų atnaujinti einamuoju remontu atnaujinti lankytojų erdvę, saugyklas bei tarnybines-technines patalpas bei papildomai įsigyti 100 kv. m. saugyklos ir 300 kv.m. tarnybinių-techninių patalpų.

**Įrangos poreikiai.** Teatrai ir koncertinės įstaigos, kurios dalyvavo apklausoje, nurodė įvairios įrangos ir instrumentų trūkumus, siekiant tinkamo veiklos vykdymo. Šie poreikiai detaliai pristatomi 11 priede, jų orientacinės vertės (žr. žemiau) suma yra didelė.

#### 64 lentelė. Teatrų ir koncertinių poreikiai dėl investicijų į įrangą

Įstaiga	Orientacinė vertė, tūkst. litų
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	34.241
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	26.507
Vilniaus teatras „Lėlė“	17.540
Kauno valstybinis muzikinis teatras	15.544
Lietuvos nacionalinė filharmonija	7.925
Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	3.085
Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“	1.200
Kauno valstybinis lėlių teatras	410
Valstybinis choras „Vilnius“	306
Šiaulių dramos teatras	238
Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	192
Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“	190
Valstybinis jaunimo teatras	103
Nacionalinis Kauno dramos teatras	Nenurodė
Iš viso:	107.481

Šaltinis: sudaryta autorių.

**Paslaugų pirkimas iš išorės tiekėjų.** Apklausa parodė, jog teatrai ir koncertinės įstaigos panašiai organizuoja ūkinių-techninių funkcijų įgyvendinimą (žr. 65-66 lenteles). Patalpų valymo, aplinkos tvarkymo, buhalterinės apskaitos ir finansų valdymo funkcijas šios įstaigos vykdo dažniausiai vykdo nepirkdamos paslaugų iš išorės tiekėjų. Apsaugos, IT priežiūros, leidybos, gamybos funkcijas įstaigos dažniausiai arba iš dalies, arba visiškai perka iš išorės tiekėjų. Pastatus ir įrenginius maždaug pusė įstaigų eksploatuoja pačios, kita pusė – rinkoje šias paslaugas perka iš dalies arba visas.

Panašios tendencijos ateityje turėtų išlikti vykdant patalpų valymo, aplinkos tvarkymo, buhalterinės apskaitos, IT priežiūros, gamybos bei leidybos funkcijas. Dalis įstaigų, kurios dabar iš dalies perka apsaugos paslaugas rinkoje, ketina pačios saugoti savo pastatus. Taip pat daugiau įstaigų norėtų mažinti apimtį, kuria perka pastatų ir įrenginių eksploatavimo paslaugas iš išorės tiekėjų.

#### 65 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų atsakymai dėl paslaugų pirkimo iš išorės tiekėjų: kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga šiuo metu perka rinkoje?

Funkcija	Paslaugų neperka	Paslaugas perka daliai funkcijų įgyvendinti	Paslaugas perka visai funkcijai įgyvendinti	Įstaigos veikloje šios funkcijos nėra
Apsauga		7	3	
Patalpų valymas	9	3		
Aplinkos tvarkymas	8	4		
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	5	5	2	
IT priežiūra	2	7	5	
Gamyba	2	5	2	2
Leidyba		3	8	1
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	9	2		
Kultūros vertybių restauravimas	4			5

Šaltinis: sudaryta autorių.

**66 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų atsakymai dėl planų pirkti paslaugas iš išorės tiekėjų: kurioms ūkinėms – techninėms funkcijoms įgyvendinti reikalingas paslaugas jūsų įstaiga numato pirkti rinkoje artimoje ateityje?**

Funkcija	Paslaugų nenumato pirkti	Paslaugas numato pirkti daliai funkcijų įgyvendinti	Paslaugas numato pirkti visoms funkcijoms įgyvendinti	Įstaigos veikloje šių funkcijų nėra
Apsauga	3	6	2	1
Patalpų valymas	9	1	1	
Aplinkos tvarkymas	9		2	
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	6	4	1	
IT priežiūra	3	5	4	
Gamyba	2	5	2	2
Leidyba		3	6	1
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	8	2		
Kultūros vertybių restauravimas	4	1		3

Šaltinis: sudaryta autorių.

Įstaigos taip pat buvo klausiamos dėl poreikio centralizuoti ūkinių-techninių funkcijų vykdymą (žr. 67 lentelę). Absoliuti dauguma įstaigų palaiko nuomonę, jog centralizavimas šioje srityje nėra tikslingas. Viena įstaiga pasiūlė, jog bilietų platinimo paslauga galėtų būti centralizuota IT sprendimų pagalba.

**67 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų atsakymai dėl funkcijų įgyvendinimo centralizavimo**

	Nereikia centralizuoti (palikti kaip dabar)	Reikėtų centralizuoti IT sprendimų pagalba (nekeičiant organizacinės struktūros)	Reikėtų centralizuoti metodinį vadovavimą funkcijai įgyvendinti	Reikėtų centralizuoti funkcijos įgyvendinimą perkeliant tam tikslui sukurtam paslaugų centrui (pvz., įstaigų segmentu lygiu)
Viešieji pirkimai	12	1		1
Pastatų ir įrenginių eksploatavimas	14			
IT priežiūra	11	1		2
Gamyba	14			
Leidyba	14			
Buhalterinė apskaita ir finansų valdymas	13			1
Valymo paslaugos (įstaigos siūlymas)	1			
Bilietų platinimo paslaugos (įstaigos siūlymas)		1		

Šaltinis: sudaryta autorių.



### 5.4.3 Įstaigų pagrindinė veikla

**68 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos 2013 m. rodiklių suvestinė**

	P1. įstaigos organizuotų mokamų pasirodymų skaičius*	iš jų:			CA2. Stacionaro užimtumas**	P10. įstaigos organizuotų savo kolektyvo ir atlikėjų nemokamų pasirodymų skaičius***	R1. Lankytojų skaičius įstaigos organizuotuose mokamuose pasirodymuose Lietuvoje*	iš jų:		CA1. Stacionaro užimtumas pasirodymų metu, proc.	CA12. įstaigos gautų nominacijų, apdovanojimų ir premijų skaičius, vnt.
		P1.1 stacionare*	P1.2 išvykose Lietuvoje*	P1.3 išvykose užsienyje				R1.1. stacionare*	R1.2. išvykose Lietuvoje*		
LNOBT	164	156	3	5	58%**	0	145.000	143.400	1.600	90	2
Kauno muzikinis	184	184	0	0	68%**	0	67.000	67.000	0	74	6
Klaipėdos muzikinis	136	108	23	5	40%	6	35.500	27.700	7.800	64	2
Nacionalinis dramos	283	256	25	2	95%**	3	76.800	67.300	9.500	71	n.d.
Nac. Kauno dramos	280	269	11	0	100%**	0	51.900	49.200	2.700	64	18
Klaipėdos dramos	104	remontas	104	0	remontas	0	18.600	0	18.600	remontas	n.d.
Panevėžio dramos	164	122	40	2	45%**	0	38.800	27.900	10.900	61	n.d.
Šiaulių dramos	181	147	34	0	54%**	0	30.200	21.800	8.400	36	13
Vilniaus mažasis	141	123	19	2	46%	0	30.000	23.000	7.000	86	n.d.
Jaunimo	245	230	14	1	62%	0	46.100	41.600	4.500	62	2
Rusų dramos	189	167	17	5	85%	0	26.900	24.500	2.400	41	n.d.
Vilniaus Lėlė	333	293	34	6	109%**	8	35.500	31.300	4.200	72	0
Kauno lėlių	325	311	10	4	115%**	4	42.500	40.700	1.800	78	5
Keistuoliai	194	154	38	2	57%	0	54.300	45.500	8.800	n.d.	n.d.
Meno fortas	44	1	15	28	0,40%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Filharmonija	220 (+98)	88 (+69)	87 (+29)	45	58%	8	55.800 (+37.300)	41.400	14.400	n.d.	5
LVSO	55 (+30)	54 (+30)	1	0	31%	0	46.400 (+25.600)	46.000	400	n.d.	0
Kauno filharmonija	147 (+27)	115 (+18)	29 (+9)	3	49%	17	32.800 (+6.600)	23.300	9.500	n.d.	n.d.
Trimitas	20 (+25)	-	14 (+25)	6	-	19	3.700 (+6.600)	-	3.700	n.d.	0
Lietuva	58 (+20)	-	47 (+20)	11	-	8	9.100 (+3.900)	-	9.100	n.d.	0
Polifonija	13 (+34)	10 (+11)	3 (+23)	0	8%	27	800 (+2.200)	600	200	n.d.	0
Vilnius	13 (+26)	10 (+23)	0 (+3)	3	12%	20	900 (+2.100)	900	0	n.d.	0

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Kultūros ministerijos viešai teikiamą statistiką.

\* Koncertinės įstaigos dalį pasirodymų, kartais netgi didesnę, organizuoja ne pačios planuodamos, tačiau pagal sutartis (užsakomieji pasirodymai be individualių bilietų pardavimo). Ne visos įstaigos apskaito šiuose užsakomuosiuose pasirodymuose apsilankančius klausytojus ir šiuo metu ministerija neprašo pateikti jų skaičiaus. Galimybių studijos tyrėjai, pasiremdami lankytojų srautais pačių įstaigų organizuojamuose (planuojamuose) pasirodymuose, pabandė ekstrapoliuoti (matematiškai įvertinti) lankytojų skaičių šiuose pasirodymuose pagal sutartis. Greta P1 rodiklio reikšmių skliausteliuose pateikiamas šių papildomų pasirodymų skaičius, o greta R1 rodiklio reikšmių skliausteliuose pateikiamas šių papildomų pasirodymų numanomas lankytojų srautas. Pabrėžtina, jog šis srautas – apytikslė reikšmė, kurią dalis įstaigų galbūt galėtų patikslinti, jei apskaityto pasirodymų pagal sutartis lankytojų skaičių. Tyrimo pristatymo kultūros ir meno įstaigų vadovams Kultūros ministerijoje 2015 m. kovo 3 d. metu paaiškėjo, jog dalis įstaigų lankytojus užsakomuosiuose renginiuose skaičiuoja (įvertina) ir kaupia šią statistiką.

pavyzdžiui, KĮ „Vilnius“ teigia, jog bendras lankytojų skaičius visuose jų pasirodymuose (įskaitant ir nemokamus pasirodymus) 2013 m. buvo 16.015, KĮ „Trimitas“ – 79.900. Kadangi šios statistikos rinkimo metodika nėra standartizuota, todėl jos pagrindu surinktų duomenų negalima tiesiogiai prilyginti šioje galimybių studijoje naudotos metodologijos pagrindu surinktiems duomenims. Tačiau lankytojų apskaitos pasirodymuose pagal sutartis bei nemokamuose pasirodymuose yra labai svarbus teatrų ir koncertinių įstaigų statistikos tobulinimo aspektas, kuriuo Kultūros ministerijai ir jai pavaldžioms bei nacionalinėms įstaigoms rekomenduojama užsiimti ateityje. .

\*\* Šis rodiklis rodo, kiek procentų dienų per 2013 m. (skaičiuota, jog pasirodymai aktyviai rodomi 9 mėnesius) stacionare vyko pasirodymai. Įstaigose, kurių reikšmės pažymėtos žvaigždutėmis, yra daugiau nei viena salė, kuriose vienu metu gali vykti keli pasirodymai. Skaičiuojant rodiklį naudotas bendras pasirodymų stacionare skaičius. Be abejo, ne kiekvieną dieną septynias dienas per savaitę turėtų vykti renginiai, todėl realiai stacionaro užimtumas yra šiek tiek didesnis.

\*\*\* Nemokamų pasirodymų skaičius nėra įtrauktas į bendrą pasirodymų skaičių, nes šių pasirodymų lankytojų skaičius nėra žinomas.

Teatrų ir koncertinių įstaigų pagrindinė veikla vertinta atsižvelgiant į keletą svarbiausių veiklos rodiklių – organizuotų pasirodymų skaičių, lankytojų skaičių, stacionaro užimtumą bei vieno apsilankymo kainą valstybei.

Pasirodymų (spektaklių, koncertų) 2013 m. daugiausiai suorganizavo abu lėlių teatrai (po 330), nacionaliniai dramos teatrai – po 280 spektaklių, kiti dramos teatrai – nuo 104 (Klaipėdos dramos teatras, tačiau šis skaičius mažesnis dėl remonto stacionare) iki 245 (Rusų dramos teatras), muzikiniai teatrai – po maždaug 160 spektaklių (P1 rodiklis, mokami pasirodymai).

Nacionalinė filharmonija – koncertinių įstaigų lyderė, pati suorganizavusi 220 koncertų bei dar beveik 100 pasirodymų pagal sutartis. Kauno filharmonija suorganizavo maždaug perpus mažiau. LVSO pasirodymų skaičius per 2013 m. – 55 įstaigos suplanuoti ir 30 užsakomųjų pasirodymų. Tarp likusių koncertinių įstaigų daugiausiai koncertų suorganizavo KĮ „Lietuva“ iš viso beveik 80 pasirodymų, o likusios po maždaug 40–50 pasirodymų.

Nemokamų savo kolektyvo ar atlikėjų pasirodymų teatrai neorganizavo, išskyrus Klaipėdos muzikinį teatrą, Lietuvos nacionalinį dramos teatrą, abu lėlių teatrus, kurie kiekvienas surengė iki 8 tokių pasirodymų (P10 rodiklis). Visos koncertinės įstaigos, išskyrus LVSO, nemokamus pasirodymus organizavo. Po 8 pasirodymus organizavo Nacionalinė filharmonija ir KĮ „Lietuva“, likusios – 20-30 tokių pasirodymų. Apskritai nemokamų pasirodymų organizavimas vertintinas teigiamai (tai visų pirma sudaro galimybes renginiuose apsilankyti asmenims, kurie neturi pakankamai pajamų įsigyti bilietą), tačiau tai, jog dalyje įstaigų šie nemokami pasirodymai sudarė apie trečdalį visų pasirodymų per metus (KĮ „Trimitas“, „Polifonija“, „Vilnius“) nėra gera praktika.

Stacionare vyko didžioji dalis beveik visų įstaigų pasirodymų. Pagrindinių patalpų užimtumas buvo didelis (taigi stacionaro galimybės yra išnaudojamos daugelyje įstaigų), išskyrus keletą, kuriose viena ar net kelios salės daugiau nei 50 % dienų nebuvo išnaudojamos pasirodymams (Klaipėdos muzikinis teatras, Panevėžio dramos teatras, Vilniaus mažasis teatras, LVSO, „Polifonija“, „Vilnius“) (CA2 rodiklis). Kita vertus, Klaipėdos muzikinis teatras (23 išvykos), Vilniaus mažasis teatras (19 išvykų), Kauno filharmonija (39 išvykos) ir KĮ „Polifonija“ surengė nemažai pasirodymų gastrolėse Lietuvoje (26 išvykos), todėl natūralu, jog pagrindinėse patalpose pasirodymų būta mažiau.

Absoliuti lyderė gastroliuojant užsienyje buvo Lietuvos nacionalinė filharmonija (45 pasirodymai) (P1.3 rodiklis). Palyginti daug užsienyje koncertavo „Lietuva“ (11 pasirodymų). 3 teatrai (Nacionalinis Kauno dramos teatras, Klaipėdos dramos teatras, Šiaulių dramos teatras) ir 2 koncertinės įstaigos (LVSO ir „Polifonija“) į užsienį neišvyko nė karto. Kauno muzikinis teatras nesurengė nė vieno gastrolių nei užsienyje, nei Lietuvoje. Likusios įstaigos išvyko 1-6 kartų.

Lankytojų daugiausiai apsilankė LNOBT pasirodymuose (145.000 asmenys, 90 % stacionaro užimtumas pasirodymų metu) (R1 ir CA1 rodikliai). Kituose muzikiniuose teatruose apsilankė gerokai mažiau: Kaune – 67.000 lankytojų, Klaipėdoje – 35.500 lankytojų. Iš dramos teatrų gausiausiai buvo lankomas LNDT (beveik 77.000 lankytojų), o kituose dramos teatruose vidutiniškai apsilankė po 35.000 lankytojų. Lėlių teatruose apsilankė maždaug po 40.000 lankytojų.

Tarp koncertinių įstaigų daugiausiai apsilankyta Nacionalinėje filharmonijoje – 56.000 lankytojų įstaigos suplanuotuose ir suorganizuotuose pasirodymuose bei galimai iki 40.000 lankytojų pasirodymuose pagal sutartis. Taip pat gausiai (galbūt apie 75.000 lankytojų iš viso) apsilankė LVSO pasirodymuose, Kauno filharmonijoje – apie 40.000 asmenų, o likusiose koncertinėse įstaigose nuo 3.000 iki 13.000 asmenų, jei prielaida apie panašų lankytojų skaičių įstaigos organizuotuose ir užsakytuose pasirodymuose yra teisinga.

Iš apklausoje dalyvavusių ir duomenis pateikusių įstaigų nominacijų ir apdovanojimų per 2013 m. daugiausiai gavo Nacionalinio Kauno dramos teatro pasirodymai ir darbuotojai – net 18, mažai atsiliko Šiaulių dramos teatras (iš viso 13), 6 nominacijos ir apdovanojimai buvo skirti Kauno muzikiniam teatrui, po 5 gavo Kauno lėlių teatras ir Lietuvos nacionalinė simfonija ir po 2 – LNOBT bei Jaunimo teatras. (CA12 rodiklis) Iš šių apdovanojimų turbūt vienas svarbiausių buvo gautas

Lietuvos nacionalinės filharmonijos – „Grammy“ nominacija klasikinės muzikos kategorijoje. Visos įstaigų nominacijos ir apdovanojimai pateikiami tolimesnėje lentelėje.

**69 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų informacija dėl 2013 m. gautų nominacijų ir apdovanojimų**

įstaiga	nominacijas 2013 m. Lietuvoje ir užsienyje			gauti apdovanojimai ir premijos 2013 m.		
	darbuotojų gautų nominacijų Lietuvoje skaičius	įstaigai ir jos kultūros ir meno produktams gautų nominacijų Lietuvoje skaičius	įstaigai ir jos kultūros ir meno produktams gautų nominacijų skaičius užsienyje	įstaigai ir jos produktams gautų apdovanojimų ir premijų Lietuvoje skaičius	darbuotojų gautų apdovanojimų ir premijų užsienyje skaičius	įstaigai ir jos produktams gautų apdovanojimų ir premijų užsienyje skaičius
<b>Filharmonija</b>			1: Lietuvos kamerinio orkestro CD įrašo "Kompozitorės Dobrinkovos Tabakovos kūriniai" nominacija "Grammy" klasikinės muzikos kategorijoje 2013 m.	1: Dirigentas Juozas Domarkas ir Valstybinio Vilniaus kvarteto meno vadovė Audronė Vainiūnaitė apdovanoti Kultūros ministerijos garbės ženklų "Nešk savo šviesą ir tikėk"; Dirigentas Modestas Pitrenas ir LNF generalinė direktorė apdovanoti Lietuvos Prezidentės atminimo ženklų už sėkmingą Lietuvos pirmininkavimo ES tarybai 2013 renginių įgyvendinimą.		1: LNF generalinė direktorė apdvanota Italijos Žvaigždės II ordinu už italų muzikinės kultūros puoselėjimą Lietuvoje.
<b>Kauno lėlių</b>	1: Už geriausią scenografiją "Aukšinio kryžiaus" apdovanojimai			3: "Fortūnos" (Kaunas) jaunųjų kritikų apdovanojimas už spektaklio trupės ansampliškumą; premija už geriausią spektaklį vaikams Rokiškio festivalyje "Vaidiname žemdirbiams"; prizas už įtaigiausią vaikiško spektaklio interpretaciją D. Tamulevičiūtės teatrų festivalyje Varėnoje.		1: Prizas už spektaklio trupės ansampliškumą Gardino tarptautiniame festivalyje (Baltarusija).
<b>Kauno muzikinis</b>	5: „Fortūnos“ diplomai ir prizai, „Aukšinis scenos kryžius“	1: „Fortūnos“ prizas				
<b>LNOBT</b>	2: Vyriausybės premija					
<b>Nac. Kauno dramos</b>	9 iš viso: 1. Aukšiniai scenos kryžiai 3. Fortūnos	1: Aukšiniai scenos kryžiai		8 iš viso: 1.Lietuvos Kultūros ministerijos premijos už geriausiai už geriausiai parengtus ir įvykdytus vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacijos projektus 2. Tarptautinis Baltijos šalių Teatrų festivalis. 3.Nešk savo šviesą ir tikėk 4. Vaidiname žemdirbiams 5. Lietuvos teatrų pavasaris 6. Tegyvuoja komedija		
<b>Šiaulių dramos</b>	1: Geriausias aktorius	1: Geriausias spektaklis vaikams		2: Žiūrovų simpatijų prizas spektakliui; geriausias spektaklis	9: Geriausias aktorius (-ė)	
<b>Jaunimo</b>				1: Alytaus festivalyje	1: Rokiškio festivalyje	1: Bresto festivalyje
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	1 Aukšiniai scenos kryžiai, 3 nominacijos	1. „Padėkos kaukė 2013“ : Metų		1. „Padėkos kaukė 2013“ : Metų spektaklis	1 festivalio „Tavrijos Melpomenė“ (Ukraina,	

	„Padėkos kaukės“: „Metų režisierius“, „Metų atlikėjas“, „Metų kūrybinis proveržis“, „Metų teatro dailininkas“	spektaklis			Chersonas) apdovanojimas teatro kolektyvui už aukštą profesionalumą.	
--	---	------------	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorių.



**70 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų rodikliai dėl vieno apsilankymo kainos mokamuose pasirodymuose**

	C1. Vieno apsilankymo kaina, LTL	Vieno apsilankymo kaina (skaičiuojama nuo viešųjų išlaidų t.y. asignavimai iš biudžeto įstaigos veiklai ir KRF lėšos) skaičiuojant nuo biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitų	Vieno apsilankymo kaina (skaičiuojama nuo viešųjų išlaidų t.y. asignavimai iš biudžeto įstaigos veiklai ir KRF lėšos) pagal pinigų srautų analizę
<b>LNOBT</b>	180	134	136
<b>Kauno muzikinis</b>	148	118	108
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	192	166	166
<b>Nacionalinis dramos</b>	114	85	78
<b>Nac. Kauno dramos</b>	108	69	68
<b>Klaipėdos dramos**</b>	168	158	159
<b>Panevėžio dramos</b>	88	63	63
<b>Šiaulių dramos</b>	95	76	76
<b>Vilniaus mažasis</b>	116	74	70
<b>Jaunimo</b>	84	55	55
<b>Rusų dramos</b>	202	116	116
<b>Vilniaus Lėlė</b>	62	49	49
<b>Kauno lėlių</b>	49	37	37
<b>Keistuoliai</b>			
<b>Meno fortas</b>			
<b>Filharmonija*</b>	161	119	128
<b>LVSO*</b>	96	63	63
<b>Kauno filharmonija*</b>	122	94	94
<b>Trimitas*</b>	219	203	201
<b>Lietuva*</b>	238	214	214
<b>Polifonija*</b>	507	483	483
<b>Vilnius*</b>	470	444	444

Šaltinis: sudaryta autorių.

Pastaba: Vertinant šį rodiklį, panaudotas lankytojų skaičius mokamuose pasirodymuose, kadangi lankytojų skaičiaus nemokamuose pasirodymuose Kultūros ministerija nekaupia.

\* Šių įstaigų kainos pateiktos remiantis lankytojų srauto įverčiu, nes tikslus lankytojų skaičius (pasirodymuose pagal sutartis) nėra žinomas. Tyrimo pristatymo metu paaiškėjo, jog dalis įstaigų lankytojus užsakomuosiuose renginiuose skaičiuoja ir kaupia šią statistiką, nors sistemingai jos nepateikia Kultūros ministerijai, o pastaroji jos neprašo. Pavyzdžiui, KĮ „Vilnius“ informavo, jog bendras lankytojų skaičius visuose jų pasirodymuose (įskaitant ir nemokamus pasirodymus) 2013 m. buvo 16.015, KĮ „Trimitas“ – 79.900. Šios statistikos rinkimo metodologija nėra standartizuota, todėl ją sudėtinga įtraukti į tolimesnę analizę. Aptariant vieno apsilankymo kainos įvairovę, pateikti skaičiavimai, kaip ši papildomai pateikta statistika galėtų keisti rodiklio reikšmes.

\*\* Dėl remonto ši įstaiga negalėjo pilna apimtimi vykdyti savo veiklos.

Įdomius įstaigų veiklos rezultatus parodo sąlyginio rodiklio „vieno apsilankymo kaina“ reikšmės (C1 ir alternatyviai paskaičiuoti rodikliai). Šis rodiklis buvo paskaičiuotas remiantis trimis skirtingais skaičiavimo būdais. Pirmasis būdas (C1 rodiklis) vieno apsilankymo kainą matuoja remiantis metinės Pinigų srautų ataskaitos duomenimis – visas įstaigos išlaidas, iš kurių atimtos išlaidos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti, padaliname iš visų apsilankymų įstaigos pasirodymuose Lietuvoje skaičiaus. Antruoju būdu apsilankymo kaina apskaičiuojama pagal metinės Pinigų srautų ataskaitos ir Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitą – steigėjo skirti asignavimai įstaigos veiklai ir Lietuvos kultūros tarybos įstaigai skirtos Kultūros rėmimo fondo lėšos (jų suma) padalinami iš apsilankymų pasirodymuose Lietuvoje skaičiaus. Trečiuoju būdu (galima sakyti, tiksliausiu iš šių trijų) pagal metinę Biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitą apskaičiuojami visi asignavimai įstaigai iš biudžeto, pridedamos įstaigai skirtos KRF lėšos ir gauta viešųjų išlaidų suma padalinama iš apsilankymų įstaigos pasirodymuose Lietuvoje skaičiaus. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog į apsilankymų skaičių nėra įtrauktas šiuo metu neapskaitomas nemokamų pasirodymų lankytojų skaičius.

Matyti, jog trečiuoju būdu paskaičiuotos vieno apsilankymo kainos yra šiek tiek mažesnės. Remiantis šiais skaičiavimais pigiausiai valstybei kainuoja vieno lankytojo apsilankymas Kauno muzikiniame teatre (108 Lt), o daugiausiai – Klaipėdos muzikiniame teatre (166 Lt). Apsilankymas nacionaliniuose dramos teatruose nėra brangesnis nei apsilankymas kituose dramos teatruose – vidutiniškai jis siekia apie 70-80 litų. Vieno apsilankymo kaina išsiskiria Klaipėdos dramos teatras

(159 Lt, tačiau jo pastatas šiuo metu rekonstruojamas ir negali stacionare nėra galimybių organizuoti pasirodymų) ir Rusų dramos teatras (116 Lt). Lėlių teatruose apsilankymo kaina yra gana panaši – apie 40 litų.

Apsilankymo koncertinėse įstaigose kainos valstybei reikšmių intervalas platesnis nei teatrų, tačiau kartu ir sudėtingesnis vertinti dėl nepakankamai tikslių duomenų apie lankytojų skaičių šių įstaigų pasirodymuose. Mažiausiai apsilankymas atsieina LVSO (63 Lt), Kauno filharmonijoje (94 Lt) ir Lietuvos nacionalinėje filharmonijoje (128 Lt). Vieno lankytojo apsilankymas KĮ „Trimitas“ ir „Lietuva“ valstybei kainuoja apie 200 Lt, KĮ „Polifonija“ ir „Vilnius“ – net 450 Lt. Taip yra visų pirma dėl to, jog šių įstaigų pasirodymų ir lankytojų skaičius labai mažas. Be to, KĮ „Trimitas“, „Lietuva“, „Vilnius“, organizuodamos visus pasirodymus, turi nuomotis sales, o tai taip pat didina pasirodymų kaštus. KĮ „Trimitas“, „Polifonija“, „Vilnius“ organizavo ir labai daug nemokamų pasirodymų bei pasirodymų pagal sutartis, kuriuose bilietai nebuvo parduodami ir tradicinis lankytojų apskaitymas pagal parduotų bilietų skaičių yra negalimas. Lankytojų skaičius šiuose pasirodymuose Kultūros ministerijai nėra žinomas, tačiau greičiausiai jis reikšmingai sumažintų vieno apsilankymo kainą. Pavyzdžiui, kelios įstaigos tyrimo pristatymo metu informavo, jog vadovaudamasis savo skaičiavimais, kaupia duomenis apie šiuos lankytojus. Pasiremiant jų pateiktais duomenimis, vieno apsilankymo kaina KĮ „Trimitas“ mokamuose pasirodymuose galėtų siekti apie 50 Lt, KĮ „Vilnius“ mokamuose pasirodymuose – apie 125 Lt. Šios apsilankymo kainos negali būti tiesiogiai lyginamos su galimybių studijos rengėjų įvertintomis apsilankymo kainomis kitose įstaigose dėl skirtingos skaičiavimo metodologijos ir skirtingų naudotų duomenų, tačiau šie pavyzdžiai parodo, jog įstaigos turėtų būti suinteresuotos, kad Kultūros ministerija standartizuotų lankytojų apskaitą užsakomuosiuose ir nemokamuose pasirodymuose, ją kauptų ir visapusiškai viešintų.

#### 5.4.4 Rinkodara

Trys iš keturiolikos apklaustų koncertinių įstaigų ir teatrų – Kauno lėlių teatras, Lietuvos nacionalinė filharmonija ir Kauno muzikinis teatras - atsakė, jog turi vidutinės trukmės ar ilgesnį (4-7 m. ar daugiau) veiklos planą, tačiau dokumentą tyrėjams pateikė tik Kauno lėlių teatras (Kauno valstybinio lėlių teatro strateginės veiklos kryptys 2010-2014 m.). Dokumente apžvelgti visi svarbesni teatro veiklos aspektai, nurodytos gairės, tikslai ir veiklos, todėl galima susidaryti vaizdą apie tai, kuo įstaiga siekia būti ir kaip veikti, tačiau, lyginant su kitų įstaigų grupių analogišku dokumentų geraisiais pavyzdžiais (žr. 5.2.3 ir 5.3.3 skyrelius), jis turėtų būti tobulintinas.

Trys apklaustos įstaigos – Kauno muzikinis teatras, LNOBT bei Jaunimo teatras – nurodė, jog turi rinkodaros strategijas, tačiau šių dokumentų galimybių studijos rengėjams nepateikė.

Nacionalinėje filharmonijoje, LVSO, KĮ „Trimite“, LNOBT, Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre ir nacionaliniame Kauno dramos teatre yra įsteigti specializuoti rinkodaros skyriai. „Trimite“ šiame skyriuje dirba 2 asmenys, Nacionalinėje filharmonijoje – 5. Kitose apklaustose įstaigose rinkodaros darbus dirba ir keletas darbuotojų arba ir kitų funkcijų turintys darbuotojai (tokių darbuotojų yra nuo 1 iki 4).

Lankytojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimai teatruose ir koncertinėse įstaigose nėra dažnai atliekami. Tik Nacionalinė filharmonija nurodė, jog reguliariai tiria tiek lankytojų poreikius, tiek pasitenkinimą. Nacionalinis Kauno dramos teatras nurodė, jog taip pat reguliariai tiria lankytojų poreikius, tačiau nepateikė apie tai duomenų. Nereguliariai, t.y. bent vieną ar kelis kartus tokius tyrimus atliko daugiau įstaigų – LVSO (poreikių ir pasitenkinimo), Kauno lėlių (pasitenkinimo), Kauno muzikinis (poreikių), LNOBT (poreikių ir pasitenkinimo), Klaipėdos muzikinis (poreikių ir pasitenkinimo), Jaunimo teatras (poreikių). Vis dėlto Kauno muzikinis teatras ir LNOBT duomenų apie lankytojų tyrimus nepateikė.

Nacionalinė filharmonija lankytojų poreikius ir pasitenkinimą paslaugomis analizavo, organizuodama vieningą lankytojų apklausą (pirko paslaugas iš rinkos tyrimų bendrovės). Jų metu sezono pradžioje buvo apklausti įstaigos lankytojai (pvz., 2010 m. apklausta 190 lankytojų, 2013 m.

– 319 lankytojų). Apklausa, kurią sudarė 17 klausimų, apėmė šiuos aspektus: 1) lankymosi Nacionalinės filharmonijos pasirodymuose dažnumą, 2) lankymosi šioje įstaigoje priežastis, paskatas dažnesniam lankymuisi, 3) pasirodymų organizavimo laiko patogumą, 4) alternatyvas šios įstaigos pasirodymams, 5) informacijos šaltinius apie įstaigos pasirodymus.

LVSO pateikė 2013 m. spalio-lapkričio mėn. atlikto lankytojų tyrimo apžvalgą (N=997). Tyrimas taip pat buvo paremtas lankytojų anketine apklausa, kurią sudarė 15 klausimų. Tyrimu siekta išsiaiškinti 1) pasirodymų lankomumo dažnumą, 2) priemones, kurių pagalba lankytojai dažniausiai gauna informaciją apie įvyksiančius pasirodymus, 3) lankytojų mėgstamiausias menines išraiškas bei lankytinas vietas, 4) patraukliausią LVSO organizuojamų pasirodymų laiką, 5) lankytojai nuomonę apie LVSO koncertinę veiklą, 6) priemones, kurios galėtų padidinti LVSO pasirodymų lankomumą.

Iš Jaunimo teatro pateiktos informacijos apie lankytojų poreikių tyrimą matyti, jog pasirodymų metu buvo organizuota lankytojų apklausa (N=286), kurios anketą sudarė 14 klausimų apie 1) lankymosi įstaigoje dažnumą ir to priežastis, 2) kriterijus, kurie lemia spektaklio pasirinkimą, 3) lankymosi įstaigoje priežastis, 4) lankytojų pasitenkinimą įstaigos repertuaru, 5) informacijos šaltinius, iš kurių sužino apie spektaklius, 6) spektaklio programėlės išigyjamą, 7) įstaigos rinkodaros priemones (skrajutę, interneto svetainę, reklamavimąsi apskritai).

Kauno lėlių teatras pateikė tik lankytojų tyrimo apklausos anketą. Ją sudaro 5 klausimai apie 1) lankymosi šiame teatre dažnumą, 2) kriterijus, kuriais remiantis lankytojai apsisprendžia, į kuriuos spektaklius eis, 3) informacijos šaltinius, iš kurių sužino apie spektaklius, 4) spektaklius, kurie labiausiai patiko ir nepatiko, 5) pastabas ir pasiūlymus. Klausimų forma rodo, kad apklausa greičiausiai buvo elektroninė ir vyko įstaigos interneto tinklalapyje.

Gerąją praktiką laikytinos Klaipėdos muzikinio teatro periodinės kultūros renginių pasiūlos Klaipėdos mieste analizės, kurias atlieka teatro rinkodaros skyrius.

Įstaigų pateikti lankytojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimų pavyzdžiai rodo, jog iš esmės tokie tyrimai atlikti laikantis apklausų metodui svarbių taisyklių, siekiant užtikrinti reprezentatyvumą ir patikimumą.

### 71 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų vertinimų rodiklių suvestinė

	D7. Vertinimų skaičius užsienio žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse per ataskaitinį laikotarpį	D6. Vertinimų skaičius Lietuvos žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse per ataskaitinį laikotarpį	iš jų:		
			R10.1. Vertinimų skaičius mokslo leidiniuose per ataskaitinį laikotarpį	R10.2. Vertinimų skaičius kultūros ir meno populiarinimo leidiniuose, specializuotose kultūros ir meno laidose, programose per ataskaitinį laikotarpį	R10.3. Vertinimų skaičius nespecializuotose leidiniuose, laidose, programose per ataskaitinį laikotarpį
<b>LNOBT</b>	18	378	0	376	2
<b>Kauno muzikinis</b>	4	14	nekaupia	9	5
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	5	n.d.	n.d.	11	5
<b>Nacionalinis dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Nac. Kauno dramos</b>	2	89	4	26	59
<b>Klaipėdos dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Panevėžio dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Šiaulių dramos</b>	nekaupia	35	nekaupia	5	30
<b>Vilniaus mažasis</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Jaunimo</b>	nepateikė	nepateikė	nepateikė	nepateikė	nepateikė
<b>Rusų dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Vilniaus Lėlė</b>	nepateikė	nepateikė	nepateikė	nepateikė	nepateikė
<b>Kauno lėlių</b>	2	24	0	5	19
<b>Keistuoliai</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

<b>Meno fortas</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Filharmonija</b>	4	149	nekaupia	21	128
<b>LVSO</b>	nekaupia	28	nekaupia	5	23
<b>Kauno filharmonija</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Trimitas</b>	1	5	1	2	2
<b>Lietuva</b>	5	5	nekaupia	nekaupia	5
<b>Polifonija</b>	nekaupia	nekaupia	nekaupia	nekaupia	nekaupia
<b>Vilnius</b>	nepateikė	nepateikė	nepateikė	nepateikė	nepateikė

Šaltinis: sudaryta autorių.

Beveik visos įstaigos, dalyvavusios apklausoje, nurodė, jog reguliariai kaupia duomenis apie savo įstaigos veiklos vertinimus Lietuvos ir užsienio žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse. Nereguliariai kaupia Šiaulių dramos ir Kauno muzikinis teatras, o visai nekaupia tik KĮ „Polifonija“. Vis dėlto paprašytos pateikti 2013 m. duomenis, tai padarė ne visos įstaigos, kurios tvirtino kaupiančios reguliariai.

Tarp pateikusių duomenis pirmavo LNOBT su 378 lietuviškais vertinimais ir 18 užsienio vertinimais bei Nacionalinė filharmonija su 149 lietuviškais vertinimais ir 4 užsienio vertinimais. Tačiau ir kitos įstaigos sukauptė nemažai vertinimų, pvz., Nacionalinis Kauno dramos teatras – 89 lietuviški ir 2 užsienio vertinimai, Šiaulių dramos teatras – 35 lietuviški vertinimai, LVSO – 28 lietuviški vertinimai, Kauno lėlių teatras – 24 lietuviški ir 2 užsienio vertinimai.

## 72 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų rodiklių suvestinė dėl virtualių apsilankymų srauto svetainėse ir socialinių puslapių profiliuose

	R12. Įstaigos interneto svetainės lankytojų skaičius per ataskaitinį laikotarpį	R13. Unikalių įstaigos interneto svetainės lankytojų skaičius per ataskaitinį laikotarpį	R14. Apsilankymų Facebook paskyroje skaičius per ataskaitinį laikotarpį	R15. Facebook gerbėjų skaičius ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	R18. Įstaigos pasirodymų/ekspozicijų video peržiūrų skaičius įstaigos portale ar paskyroje per ataskaitinį laikotarpį
<b>LNOBT</b>					
<b>Kauno muzikinis</b>	198.000	106.000	2.350	6.150	35.789
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	n.d.	71.310	n.d.	2.436	n.d.
<b>Nacionalinis dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Nac. Kauno dramos</b>	61.600	38.499	1.000	12.000	36.854
<b>Klaipėdos dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Panevėžio dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Šiaulių dramos</b>	65.638.840*	18.303.216*		961	
<b>Vilniaus mažasis</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Jaunimo</b>					
<b>Rusų dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Vilniaus Lėlė</b>				1.738	
<b>Kauno lėlių</b>	4.200**	24.560**	21.844	1.230	1250
<b>Keistuoliai</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Meno fortas</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Filharmonija</b>	149.593	88.256		2.183	
<b>LVSO</b>				1.694	
<b>Kauno filharmonija</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Trimitas</b>	56.221	31.525		2.000	
<b>Lietuva</b>				713	
<b>Polifonija</b>					
<b>Vilnius</b>					

Šaltinis: sudaryta autorių.

\* Šiaulių dramos teatro pateiktoje statistikoje greičiausiai įsivėlė klaida. Tyrėjai peržiūrėjo šios įstaigos interneto svetainės peržiūrų statistiką (leidžiama svetainėje), kuri rodo, jog nuo svetainės sukūrimo pradžios iki dabar joje apsilankyta 2.088.927, iš kurių unikalių apsilankymų buvo 439.128, o per paskutines 4 savaites buvo 45.041 apsilankymai, iš kurių 10.502 unikalių, taigi apklausoje nurodyta statistika tikrai pateikta netiksliai.

\*\* greičiausiai įstaiga suklydo – skaičiai turėtų būti sukeisti vietomis.

Virtualių apsilankymų įstaigų interneto svetainėse, Facebook socialiniame tinkle duomenis kaupia daugelis įstaigų. Dalis įstaigų nurodė, jog tokių duomenų neturi galimybės sekti arba jog tokia statistika jiems neaktuali. Iš pateiktųjų duomenis pagal interneto svetainės populiarumą pirmavo Kauno muzikinis teatras ir Nacionalinė filharmonija (atitinkamai po 200.000 ir 150.000 metinių apsilankymų, iš kurių apie 100.000 unikalių apsilankymų). Facebook gerbėjų skaičius 2013 metais daugelio analizuojamų įstaigų profiliuose siekė apie 2000, šiuo atžvilgiu reikšmingai išsiskyrė Kauno muzikinis teatras (virš 6000 gerbėjų) ir Nacionalinis Kauno dramos teatras (12.000 gerbėjų).

### 5.4.5 Narystė asociacijose ir ekspertinėse darbo grupėse

**73 lentelė. Teatrų ir koncertinių įstaigų narystės asociacijose ir ekspertinėse grupėse 2013 m. suvestinė**

	F1. Lietuvos asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	F2. Tarptautinių asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	F3. Ekspertinių grupių Lietuvoje, kurių nariais buvo įstaigos darbuotojai, skaičius per ataskaitinį laikotarpį	F4. Tarptautinių ekspertinių grupių, kurių nariais buvo įstaigos darbuotojai, skaičius per ataskaitinį laikotarpį
<b>LNOBT</b>	0	2	1	1
<b>Kauno muzikinis</b>	0	0	0	0
<b>Klaipėdos muzikinis</b>	0	1	0	0
<b>Nacionalinis dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Nac. Kauno dramos</b>	2	1	1	0
<b>Klaipėdos dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Panevėžio dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Šiaulių dramos</b>	0	0	0	0
<b>Vilniaus mažasis</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Jaunimo</b>	0	1	0	0
<b>Rusų dramos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Vilniaus Lėlė</b>	0	2	0	0
<b>Kauno lėlių</b>	1	2	0	0
<b>Keistuoliai</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Meno fortas</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Filharmonija</b>	2	3	5	0
<b>LVSO</b>	0	0	0	0
<b>Kauno filharmonija</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Trimitas</b>	2	0	0	0
<b>Lietuva</b>	0	0	0	0
<b>Polifonija</b>	0	0	3	0
<b>Vilnius</b>	0	0	0	0

Šaltinis: sudaryta autorių.

Teatrų ir koncertinių įstaigų įsitinklinimas nėra didelis (F1, F2, F3, F4 rodikliai). Daugiausiai asociacijų ir ekspertinių grupių 2013 metais priklausė Lietuvos nacionalinė filharmonija (2 asociacijos Lietuvoje, 3 tarptautinės, 5 ekspertinės grupės Lietuvoje<sup>165</sup>). Taip pat tinkluose aktyviau dalyvavo Nacionalinis Kauno dramos teatras (3 asociacijos, 1 ekspertinė grupė) bei LNOBT (1 asociacija ir 2 ekspertinės grupės). Lėlių teatrai taip pat buvo aktyvesni – abu buvo įsitraukę į dvi tarptautines asociacijas bei Kauno lėlių teatras – ir į vieną Lietuvos asociaciją.

**74 lentelė. Lietuvos ir tarptautinės asociacijos bei ekspertinės grupės, kurioms 2013 m. priklausė teatrai ir koncertinės įstaigos ir jų darbuotojai**

Įstaiga	Asociacijos, kurių nare įvairiomis formomis 2013 m. buvo įstaiga		Ekspertinės grupės, kurių nariais 2013 m. buvo įstaigos darbuotojai	
	Lietuvos	Tarptautinės	Lietuvos	Tarptautinės
<b>Filharmonija</b>	Lietuvos marketingo	Europos festivalių	Lietuvos nacionalinių kultūros ir meno	

<sup>165</sup> Įstaiga taip pat nurodė tų pačių tarptautinių pavadinimų asociacijas tarptautinių ekspertinių grupių skiltyje, tačiau toks priskaitymas būtų dvigubas, nebent įstaiga įsitraukė į tų asociacijų ekspertines darbo grupes, tačiau tokiu atveju duomenys turėtų būti patikslinti, nurodant šias ekspertines grupes, o ne tik asociacijas, kurios jas suformavo.

	asociacija; Valstybės teatrų ir koncertinių įstaigų asociacija	asociacija (EFA); Europos scenos menų darbdavių asociacija (PEARLE); Šiaurės ir Baltijos valstybių koncertinių įstaigų asociacija	premių komisija (J. Domarkas); Tarptautinių muzikos festivalių komisija (E. Mikšys); Kultūros ministerijos stipendijų skyrimo bei sceninių pastatymų finansavimo komisija (I. Tamutytė); LMTA taryba (R. Prusevičienė); Tarptautinių muzikos konkursų žiuri (A. Vainiūnaitė, J. Domarkas); Tarptautinių muzikos konkursų taryba (R. Prusevičienė, I. Tamutytė)	
<b>Polifonija</b>			Šiaulių sav. taryba; Lietuvos chorų sąjungos prezidiumas; 2013 m. dainų šventės kūrybinė grupė	
<b>Trimitas</b>	Latga, Agata			
<b>Kauno lėlių</b>	Lietuvos teatro sąjunga	ASSITEJ; UNIMA		
<b>LNOBT</b>		Opera Europa; ISPA	Kultūros ministerijos muzikos ekspertų	NANO-OPERA
<b>Nac. Kauno dramos</b>	Teatrų ir konc. įstaigų vadovų asociacija LIMA	ASSITEJ	Teatro Metų programos kūrimo darbo grupė	
<b>Jaunimo teatras</b>		ASSITEJ		
<b>Vilniaus Lėlė</b>		ASSITEJ; UNIMA		
<b>Klaipėdos muzikinis</b>		RESEO		

Šaltinis: sudaryta autorių.

#### 5.4.6 Teatrų ir koncertinių įstaigų segmento analizės išvados ir rekomendacijos

Atliktas teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos vertinimas atskleidžia šio kultūros segmento įstaigų skirtingus poreikius ir galimybes. Remiantis atlikta analize, svarbiausios išvados ir rekomendacijos būtų šios:

1. Didžiąją dalį analizuotų įstaigų pajamų sudaro steigėjo asignavimai ir lėšos iš Valstybės investicijų programos. Papildomų reikšmingesnių pajamų turėjo tik dalis įstaigų. Šešių iš dvidešimties įstaigų užsidirbtos pajamos nesiekė net 10 % jų bendrų pajamų, aštuonios įstaigos uždirbo 10–20 % visų pajamų ir tik penkios įstaigos užsidirbo 25 % ir daugiau. Neatlygintinai gauta parama reikšmingiau papildė ne daugiau nei keturių įstaigų biudžetus. Pastebėtas dėsningumas – daugiau uždirbančioms įstaigoms pavyksta pritraukti ir didesnę paramą.
2. Išskyrus kelias pavienes įstaigas, teatrai ir koncertinės įstaigos pastatų išlaikymui ir eksploatavimui skiria iki 10 % visų išlaidų, o didžioji jų dalis (50-90 %) tenka darbuotojams (darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui). Mėnesiniai vieno darbuotojo išlaikymo kaštai visuose teatruose ir koncertinėse įstaigose yra gana panašūs, išskyrus dvi didžiausias koncertines įstaigas, kuriose šie kaštai yra gana reikšmingai (500-1000 Lt) didesni.
3. Atrodo, kol kas įstaigos į savanorių pritraukimą nežiūri kaip į realią galimybę mažinti išlaidas darbuotojams (nukreipiant juos veiklai plėtoti), ypač lankytojų aptarnavimo srityje. Savanorius savo veiklai pasitelkė kiek mažiau nei pusė apklaustų įstaigų, iš kurių visos išimtinai tik teatrai. Visoms įstaigoms rekomenduojama plėtoti savanorių įtraukimą į savo veiklą ir aktyviau išnaudoti jų nemokamo darbo galimybes.
4. Išanalizavus įstaigų valdomą turtą ir jo atnaujinimo poreikius, matyti, jog dauguma įstaigų tenkinasi šiuo metu valdomomis patalpomis, tačiau norėtų jas pilnai ar iš dalies kapitaliai remontuoti. Ne visoms įstaigoms pakanka jų naudojamų patalpų, trys apklausti teatrai pageidauja papildomų patalpų, daugiau tarnybinei-techninei bei saugyklų zonai.
5. Papildomos įrangos ir instrumentų poreikis yra didelis. Įstaigoms labiausiai reiktų atnaujinti bei papildyti muzikos instrumentariją, taip pat atnaujinti įvairią scenos įrangą. Dalies įstaigų visų papildomų poreikių orientacinė kaina yra labai didelė, keliais kartais



- viršijanti jų metinius biudžetus ir tikėta, kad šiuos poreikius patenkinti būtų įmanoma tik radus reikšmingą papildomą finansavimą, greta steigėjo lėšų.
6. Dalį ūkinių-techninių funkcijų, tokių kaip patalpų valymas, aplinkos tvarkymas, pastatų eksploatavimas, buhalterinė apskaita ir finansų valdymas, įstaigos vykdo be išorinių tiekėjų samdymo. Apsaugos, IT priežiūros, leidybos funkcijoms vykdyti įstaigos dažniau pasitelkia ir išorės tiekėjus. Panašios tendencijos turėtų išsilaikyti ir ateityje. Apklausa rodo, jog įstaigos nemato poreikio iš esmės keisti tokį šių funkcijų vykdymą.
  7. Absoliučią daugumą pasirodymų įstaigos organizuoja stacionare. Gastrolėse Lietuvoje pasirodymų skaičius daug mažesnis, išskyrus vieną lėlių teatrą (Vilniaus teatras „Lėlė“) bei koncertines įstaigas. Pasirodymus per gastroles užsienyje rengia, tačiau neintensyviai du trečdaliai įstaigų, išskyrus Lietuvos nacionalinę filharmoniją, kuri užsienyje suorganizavo maždaug tiek pasirodymų, kiek visos kitos įstaigos kartu. Siekiant didesnio Lietuvos kultūros ir meno reprezentavimo užsienyje, Kultūros ministerija ir kitas įstaigas turėtų skatinti aktyviau veikti už Lietuvos ribų.
  8. Dauguma teatrų neorganizuoja nemokamų pasirodymų, o keliuose juos organizuojančiuose teatruose, nemokami spektakliai 2013 m. sudarė iki 4 % bendro spektaklių skaičiaus. Koncertinės įstaigos nemokamus koncertus rengia, daugumoje įstaigų jie sudaro apie 9 % koncertų, išskyrus tris mažesnes koncertines įstaigas („Trimitas“, „Polifonija“, „Vilnius“), kurių nemokami pasirodymai sudarė apie 30 % bendro pasirodymų skaičiaus. Nemokami pasirodymai yra reikalingi – jie visų pirma orientuoti į asmenis, kurie neišgali nusipirkti bilieto ir dėl to nedalyvauja kultūriniame gyvenime. Tačiau įstaigos dažniau turėtų taikyti protingas nuolaidų sistemas nei organizuoti visiškai nemokamus pasirodymus. Bilietų pardavimas padėtų spręsti ir nemokamų pasirodymų lankytojų neapskaitymo problemą.
  9. Teatruose lankytojų srautas, išskyrus didžiausią LNOBT, kuriame apsilankyta daugiausiai (beveik 150.000 lankytojų) siekė 30.000-70.000 lankytojų. Didžiųjų koncertinių įstaigų apsilankymų skaičius siekė apie 40.000-90.000 lankytojų, tačiau mažesnės koncertinės įstaigos sulaukė gerokai mažiau – nuo 3.000 iki 13.000 lankytojų. Svarstant, kiek ši statistika galėtų augti, galima atsižvelgti į įstaigas, kurioms tarp siauresnių segmento grupių sekasi geriau nei jų kolegoms. Pavyzdžiui, dramos teatrai regionuose galėtų stengtis pavyti kolegas Panevėžyje, mažiausios koncertinės įstaigos, kurios sulaukia tik 3.000 lankytojų per metus, visų pirma turėtų stengtis pasiekti bent 10.000 lankytojų ribą.
  10. Valstybei vieno lankytojo apsilankymo analizuojamose įstaigose kaina skiriasi net dvylika kartų. Apsilankymas nacionaliniuose dramos teatruose yra sąlyginai ne brangesnis nei apsilankymas kituose dramos teatruose – vidutiniškai jis siekia apie 70-80 litų, lėlių teatruose apsilankymo kaina – apie 40 litų. Vienas apsilankymas muzikiniuose teatruose ir koncertinėse įstaigose valstybei kainuoja šiek tiek brangiau ir „įvairiau“. Muzikiniuose teatruose ir didžiosiose koncertinėse įstaigose apsilankymo kaina svyruoja tarp 60 ir 170 litų, tuo tarpu apsilankymas mažesnių koncertinių įstaigų pasirodyme valstybei kainuoja daugiausiai – nuo 200 iki 450 Lt (atsižvelgiant į duomenų rinkimo trūkumus, ši kaina gali būti daug mažesnė). Siekdamas pateisinti viešuosius kaštus, minėtos įstaigos visų pirma turėtų aktyviai didinti savo lankytojų skaičių ir siekti, jog jis būtų tinkamai apskaitomas Kultūros ministerijoje.
  11. Analizuojant apsilankymų analizuojamose įstaigose statistiką, išryškėjo keli pačioms įstaigoms labai svarbūs statistikos rinkimo trūkumai: 1) nekaupiami informacija apie dalį (atrodo, kartais labai reikšmingą) lankytojų, kurie pasirodymuose apsilanko be bilieto per užsakomuosius pasirodymus ar nemokamuose pasirodymuose, 2) nekaupiami pasirodymų užsienyje lankytojų skaičiaus statistika. Tai nenaudinga pačioms įstaigoms, nes jos negali parodyti viso savo lankytojų srauto. Siekiant tikslesnės lankytojų apskaitos (ypač koncertinių įstaigų), turėtų būti sukurta ir visų įstaigų vienodai taikoma metodika, kuri padėtų sekti lankytojų „be bilietų“ bei pasirodymų užsienyje lankytojų srautą. Pastebėtina, jog dalis įstaigų kaupia bent apytikrius lankytojų be bilietų ir lankytojų užsienyje skaičių, todėl segmento įstaigoms bendradarbiaujant metodikų kūrimas ir diegimas neturėtų būti sudėtingas. Tokių metodikų diegimas ir taikymas įstaigoms padėtų parodyti tikrąjį (didesnį nei šiuo metu Kultūros ministerijos suvestinėse) skelbiamą jų pasirodymų lankytojų skaičių.

12. Visos įstaigos turi savo interneto tinklalapius, dauguma turi ir paskyras socialiniuose tinkluose arba Youtube portale. Tačiau didelė dalis įstaigų nekaupia ir neanalizuoja informacijos apie virtualius apsilankymus jų portaluose ir profiliuose, nors ši informacija galėtų pasitarnauti rinkodaros tikslais, tiek pritraukiant naujų lankytojų, tiek aktyvinant esamus lankytojus. Įstaigoms būtų reikalingi tiksliniai mokymai apie virtualių apsilankymų srauto stebėsenos ir analizės įrankius.
13. Visapusiška rinkodara – vienas iš sėkmės kelių pritraukiant daugiau paramos bei didinant pajamas iš parduodamų prekių ir paslaugų. Tokią išvadą galima padaryti palyginus įstaigų, kurios mažiau sistemingai užsiima rinkodara ir kuriose yra įsteigti specializuoti rinkodaros skyriai, veiklos rezultatus. Taigi įstaigos, net ir mažiausios, turėtų daugiau dėmesio skirti visapusiškesnei ir reguliariesnei rinkodarai. Tai turėtų apimti ir viešinimąsi žiniasklaidoje ir virtualioje erdvėje, ir kontakto išlaikymą su esamais įstaigos lankytojais, ir naujų lankytojų paieškas.
14. Tiek koncertinių įstaigų, tiek teatrų dalyvavimas Lietuvos ir tarptautinių asociacijų bei ekspertinių grupių veikloje yra palyginti neintensyvus. Dažniausiai įstaigos arba apskritai nėra įsitraukusios į tinklus, ar priklauso vienai, daugiausiai dviem, asociacijoms. Įsitinklinimo atžvilgiu išsiskiria tik didžiosios nacionalinės įstaigos, kurios aktyviau įsijungusios į tinklus. Aktyvesnis šių įstaigų dalyvavimas tarptautiniuose tinkluose iš dalies koreliuoja ir su aktyvesnėmis įstaigų gastrolėmis užsienyje ar gausesniais vertinimais (recenzijomis) užsienio žiniasklaidoje bei nominacijomis ir apdovanojimais užsienyje.

## 5.5 KULTŪROS MINISTERIJAI PAVALDŽIŲ VIEŠŪJŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOS VERTINIMAS

---

Šiame skyriuje analizuojama penkių Kultūros ministerijai pavaldžių viešųjų įstaigų – Kauno įvairių tautų kultūros centro, Tautinių bendrijų namų, Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centro, Romų visuomenės centro ir Kultūros vertybių globos tarnybos veikla ir galimi jos efektyvinimo būdai. Atsižvelgiant į panašų veiklos pobūdį – tautinių mažumų kultūrų puoselėjimą – dėl pirmųjų keturių viešųjų įstaigų teikiama viena bendra rekomendacija.

### 5.5.1 Kauno įvairių tautų kultūros centras

Viešoji įstaiga „Kauno įvairių tautų kultūrų centras“ (KĮTKC) įsteigta 2004 m. sausio 28 d. pasirašius KĮTKC steigimo sutartį. KĮTKC steigėjai yra Tautinių mažumų ir išeivijos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės bei Kauno miesto savivaldybės taryba. 2004 m. balandžio 29 d. patvirtinti įstaigos įstatai, KĮTKC buvo įregistruotas juridinių asmenų registre. Panaikinus Tautinių mažumų ir išeivijos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, nuo 2010 m. sausio 1 d. KĮTKC dalinininko teisės bei pareigos pavestos Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai. KĮTKC direktorius yra Dainius Babilas.

**Įstaigos veikla.** KĮTKC yra pelno nesiekiantis juridinis asmuo, turintis komercinį, ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, įstatymų numatytą veikimo iniciatyvos bei sprendimų priėmimo laisvę. Įstaigos veikla organizuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Viešųjų įstaigų įstatymu, kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais ir įstaigos įstatais.

2004 m. balandžio 29 d. patvirtintuose įstaigos įstatuose nustatyti tokie KĮTKC veiklos tikslai:

- sudaryti sąlygas tautinių kultūrų pažinimui, tautinių mažumų savitumo išsaugojimui, jų kultūrinei veiklai, meninei saviraiškai;
- siekti visaverčio tautinių mažumų integravimosi į visuomenę, puoselėti Kauno miesto gyventojų tautinę toleranciją ir daugiataučio įvairių kultūrų miesto tradicijas.

Taigi KĮTKC siekia tenkinti viešuosius interesus vykdydama visuomenei naudingą veiklą, veikia kultūros, mokslo bei švietimo srityse ir teikia šių sričių paslaugas visuomenės nariams. Siekdamas nustatytų tikslų, KĮTKC vykdo šią veiklą:

- kaupia, sistemina, platina medžiagą apie Kauno miesto tautines mažumas, padeda mokslininkams, studentams bei moksleiviams atlikti tyrimus, rengia pranešimus bei straipsnius spaudai, dalyvauja televizijos ir radijo laidose;
- rengia, leidžia, spausdina leidinius apie tautinių mažumų kultūrą, tradicijas bei problemas;
- inicijuoja, rengia, įgyvendina tautinių mažumų kultūrinio pobūdžio projektus;
- padeda tautinėms mažumoms užmegzti bei palaikyti ryšius su etninėmis tėvynėmis;
- glaudžiai bendradarbiauja su tautinių mažumų (armėnų, baltarusių, lenkų, romų, rusų, totorių, ukrainiečių, vokiečių, žydų ir kt.) nevyriausybinėmis organizacijomis;
- organizuoja įvairius renginius: kviečia mokslininkus ir specialistus į mokslines – kultūrinės konferencijas, seminarus ir diskusijas apie tautinių mažumų istoriją, veiklą, aktualijas bei problemas, integracijos procesus; rengia mokymus bei seminarus tautinių mažumų bendruomenių vadovams, lyderiams, aktyviems organizacijų nariams ir jaunimui; organizuoja kultūros renginius - festivalius, koncertus, meno parodas, vakarones, poezijos skaitymus, kulinarinio paveldo ir knygų pristatymus; rengia seminarus, paskaitas, susitikimus, diskusijas, kalbų mokymo kursus, konkursus, akcijas, simpoziumus, parodas, koncertus, vakarus ir kitus renginius, kurie skirti tautinių mažumų kultūrai, istorijai, etnologijai bei šiandienos problemų tyrimams;
- suteikia patalpas nuolat vykstantiems tautinių mažumų bendruomenių renginiams, susirinkimams bei meno kolektyvų repeticijoms.

Būdama viena mažiausių Kultūros ministerijos įsteigtų tautinių mažumų kultūros puoselėjimo įstaigų, 2013 m. KĮTKC surengė net 80 renginių – 31 koncertą (gitaros, vokalo, choro, folkloro ir kitų), 21 vakarą-susitikimą, 11 parodų, 1 festivalį, 1 projekto pristatymą visuomenei, 6 kitus renginius. Tai didžiausias KĮTKC organizuotų renginių skaičius per 10 metų veiklą. 2013 m. KĮTKC vykdė projektinę veiklą ir įgyvendino 6 projektus. KĮTKC yra užmezgęs tarptautinių ryšių – bendradarbiauja su tarptautiniu kultūros organizacijų ir įstaigų tinklu „Roots & Routes“, po kelių metų pertraukos vėl dalyvauja tarptautiniuose jaunimo mainuose pagal ES programą „Youth in Action“ veiklos barus. 2013 m. įstaiga suaktyvino bendradarbiavimą su universitetais ir tapo formaliu Vytauto Didžiojo universiteto ir Vilniaus dailės akademijos socialiniu partneriu. KĮTKC įtrauktas į dvejų Vytauto Didžiojo universiteto programų ir vienos Vilniaus dailės akademijos programos rengimą, įgyvendinimą bei savianalizę. Bendradarbiaujant su universitetais, KĮTKC buvo rengiamos paskaitos studentams, taip pat aukštųjų mokyklų studentams sudaryta galimybė atlikti praktiką juos įtraukiant į renginių organizavimą ir kitas veiklas.

**Įstaigos pajamos.** 2013 m. KĮTKC finansavimo šaltiniai pateikiami tolimesnėje lentelėje.

#### 75 lentelė. KĮTKC finansavimo šaltiniai ir biudžeto struktūra

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai	Suma, Lt	Lėšų panaudojimas, Lt
1.	<b>Projektinės veiklos lėšos:</b>	<b>87 625</b>	<b>87 625</b>
1.1.	Kauno miesto savivaldybė	55 000	55 000
1.2.	ES programa "Veiklus jaunimas"	13 625	13 625
1.3.	LR kultūros ministerija	11 000	11 000
1.4.	Kultūros rėmimo fondas	8 000	8 000
2.	<b>Įstaigos uždirbtos spec. lėšos:</b>	<b>116 100</b>	<b>111 613</b>
2.1.	LR Kultūros ministerija <sup>166</sup> (pagal kom. sutartį)	114 000	-
2.2.	Kitos uždirbtos spec. lėšos	2 100	-
	<b>Iš viso<sup>167</sup>:</b>	<b>203 725</b>	<b>199 238</b>

<sup>166</sup> Šios lėšos (114 000 Lt) yra gautos iš LR Kultūros ministerijos pagal 2012 m. gegužės 15 d. Tautinių mažumų integracijos ir kultūros puoselėjimo paslaugų Kaune teikimo sutartį Nr.12-BR-28 ir 2012 m. gruodžio 31 d. susitarimą Nr.1 tarp LR Kultūros ministerijos ir VŠĮ "Kauno įvairių tautų kultūrų centras". Tai komercinių paslaugų sutartis, todėl šios lėšos laikomos įstaigos uždirbtomis spec. lėšomis.

<sup>167</sup> Įstaigos finansinių ataskaitų rinkinyje yra pateikta 208 542 Lt pajamų suma, nes joje yra įskaičiuotos kompensuojamos sąnaudos (2 639 Lt) ir vaikų, dalyvavusių ES programos "Veiklus jaunimas" projekte "FIT - Fair, Involved and Together", tėvų daliniai kelionės apmokėjimai (2 178 Lt)

Šaltinis: KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaita

KĮTKC tiesiogiai skiriamų asignavimų iš biudžeto veiklai vykdyti negauna. Įstaigos pajamas sudaro projektinės lėšos, gaunamos pateikus paraiškas projektams įgyvendinti ir laimėjus finansavimą. Paraiškas KĮTKC teikia Kultūros ministerijai ir Kauno miesto savivaldybei<sup>168</sup> pagal šių institucijų administruojamas programas, taip pat kitų programų Lietuvoje ar užsienyje finansavimui gauti. Įstaiga taip pat uždirba specialiųjų lėšų, kurias sudaro pajamos pagal su Kultūros ministerija pasirašytas paslaugų teikimo sutartis (joms sudaryti yra organizuojamas viešasis komercinių paslaugų pirkimas, todėl šios sutartys laikomos komercinėmis sutartimis), taip pat kitos pajamos už įstaigos suteiktas paslaugas (pavyzdžiui, pajamos už bilietus į renginius ir pan.).

Kaip matyti 75 lentelėje, 2013 m. KĮTKC sukaupė 203 725 Lt lėšų veiklai vykdyti, ir tai yra didžiausias įstaigos biudžetas per pastaruosius trejus metus (palyginimui, 2012 m. – 159 070 Lt, 2011 m. – 177 317 Lt). KĮTKC biudžetas augo dėl didesnio Kauno miesto savivaldybės finansavimo, prioritetinio paties KĮTKC dėmesio įstaigos vykdomiems projektams ir sėkmingesnio projektinio finansavimo paieškų. Neturėdamas renginių vadybininkų ar projektų koordinatorių, KĮTKC parengė 3 projektų paraiškas valstybino lygmens projektams, iš kurių 2 buvo finansuotos. Kartu su užsienio partneriais įstaiga parengė 6 tarptautines paraiškas, iš kurių 5 finansuotos<sup>169</sup>. Duomenys apie įgyvendintus projektus ir gautą finansavimą pateikiami 76 lentelėje.

#### 76 lentelė. KĮTKC projektinė veikla 2013 m. ir gautos pajamos

Fondai, institucijos	Teiktų projektų skaičius	Finansuotų projektų skaičius	Finansuoti (paremti) projektai	Skirtos lėšos, Lt
Kauno miesto savivaldybė	1	1	<i>Viešosios įstaigos „Kauno įvairių tautų kultūrų centras“ 2013 metų veiklos programa (55 000 Lt skirta iš Viešųjų kultūros įstaigų dalyvavimo ugdant bendrąją gyventojų kultūrą programos)</i>	55 000
Kultūros rėmimo fondas	2	1	<i>(Ne)atrasta Lietuva: geoslėptuvių panaudojimas informacijos apie kultūros paveldą sklaidai (Nefinansuotas projektas „Kita kultūra: mažuma – visuma“)</i>	8 000
ES programa "Youth in Action"	3	3	<i>Bridges for New Routes (ES programos Youth in Action Youth Support Systems programos projektas) FIT - Fair, Involved and Together (ES programos Youth in Action Youth Exchange programos projektas) Art Up! – Cultural Methodologies in International Youth Work (ES programos Youth In Action programos projektas)*</i>	13 625
LR Kultūros ministerija	1	1	<i>XII Lietuvos tautinių mažumų sekmadienių mokyklų festivalis (11 000 Lt skirta iš kultūros projektų, skatinančių tautinių mažumų kultūrų plėtotę, dalinio finansavimo programos)</i>	11 000
<b>IŠ VISO:</b>				<b>87 625</b>

Šaltinis: KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaita

\* Šie projektai įgyvendinti kartu su partneriais. KĮTKC šiuose projektuose dalyvavo kaip partneris ir gavo dalį šių projektų lėšų.

**Įstaigos išlaidos.** 2013 m. KĮTKC išlaidų struktūra pateikiama 77 lentelėje.

#### 77 lentelė. KĮTKC 2013 m. gautų lėšų panaudojimas

Eil. Nr.	2013 m. gautų lėšų panaudojimas	Suma, Lt
1.	Darbuotojų išlaikymas (įskaitant mokesčius)	114 639
2.	Patalpų išlaikymas (įskaitant komunalines paslaugas, pastato draudimą)	15 376
3.	Ryšių išlaidos (įskaitant interneto paslaugas)	6 139
4.	Autorinės sutartys (įskaitant mokesčius)	6 084
5.	Kitos išlaidos (įskaitant visų projektų įgyvendinimo išlaidas)	56 998

<sup>168</sup> Savivaldybės finansavimo gali prašyti tik savivaldybei pavaldžios įstaigos, veikiančios kultūros srityje. KĮTKC rengia paraiškas ir dėl finansavimo varžosi su kitomis kultūros įstaigomis.

<sup>169</sup> KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaita.

Šaltinis: KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaita

KĮTKC gali kaupti įstaigos uždirbtas specialiąsias lėšas, jas perkelti į kitus finansinius metus ir naudoti pagal poreikį.

**Darbuotojai.** KĮTKC 2013 m. dirbo keturi darbuotojai – direktorius (1 etatas), vyr. buhalterė (0,5 etato), vyr. specialistas (0,5 etato; atsakingas už ūkinę veiklą bei patalpų naudojimą) ir valytoja (1 etatas; atlieka ir budėtojos pareigas renginių metu vakarais bei savaitgaliais). 2014 m. KĮTKC darbuotojų skaičius sumažėjo – KĮTKC dirba 3 darbuotojai: direktorius (1 etatas), vyr. buhalterė (0,5 etato) ir valytoja (1 etatas)<sup>170</sup>. KĮTKC atlyginimus darbuotojams moka iš įstaigos gaunamų pajamų, įskaitant ir atlyginimą direktoriui<sup>171</sup>.

KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaitoje nurodoma, jog įstaigai dėl lėšų trūkumo nepavyko susigrąžinti iki 2010 m. pradžios buvusios etatų struktūros. 2013 m. įstaiga vykdė veiklą be pagal nuolatinės darbo sutartis su KĮTC dirbančių kultūros renginių organizatorių ar projektų koordinatorių. 2013 m. planuota įdarbinti renginių vadybininką (pagal terminuotą darbo sutartį 2013 m. rugsėjo–gruodžio mėn.), tačiau sukauptas lėšas įstaigai teko išleisti neatidėliotinam patalpų remontui. KĮTKC direktorius konstatuoja, jog įstaigai yra vis sunkiau išsilaikyti anksčiau buvusiame veiklos masto bei kokybės lygmenyje dėl sumažėjusio darbuotojų skaičiaus. Darbuotojų trūksta ne tik renginiams organizuoti – labai didelį darbo krūvį sukuria ataskaitų rengimas ir teikimas abiem dalininkams – Kultūros ministerijai bei Kauno miesto savivaldybei.

Darbuotojų (finansavimo) trūkumas yra viena pagrindinių KĮTKC problemų. Nuo 2010 m. pradžios įstaigos renginiais ir kita veikla rūpinosi tik direktorius (kiti trys darbuotojai atsakingi už ūkinę ar finansinę veiklą). KĮTKC ataskaitoje konstatuojama, jog dėl etatų trūkumo darbuotojai nuolat dirba viršvalandžius, o veiklos rezultatai ne visada išbaigti, trūksta įdirbio renginius viešinant, nepakankamai kruopščiai parengiami scenarijai.

**Resursai veiklai vykdyti** (nekilnojamas ir kitas turtas, įranga). 2004 m. lapkričio 18 d. įvyko oficialus Kauno įvairių tautų kultūrų centro pastato atidarymas. 322,3 kv. m. patalpas, esančias Šv. Gertrūdės g. 58, Kaune, pagal panaudos sutartis KĮTKC suteikė Kultūros ministerija ir Kauno miesto savivaldybė (pusė šio pastato priklauso Kultūros ministerijai, kita pusė – Kauno miesto savivaldybei)<sup>172</sup>.

2013 m. KĮTKC atliko būtinus pastato remonto darbus. Tai pirmas didesnis pastato remontas nuo įstaigos įkūrimo pradžios. Darbai atlikti vadovaujantis panaudos sutartimi, kurioje nustatyta, jog panaudos gavėjas savo sąskaita atlieka patalpų einamąjį remontą.

2013 m. KĮTKC įsigijo turto už 5 610 lt, jam įsigyti panaudotos įstaigos uždirbtos spec. lėšos. 2013 m. pabaigoje įstaigoje buvo atnaujinta visa garso įranga, būtina kokybiškam koncertų ir renginių organizavimui.

**Veiklos kontrolė.** KĮTKC įstatuose nurodyta, jog įstaigos valdymo organai yra visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – vadovas (direktorius). Direktorius skiriamas ir atleidžiamas visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu, darbo sutartį su direktoriumi įstaigos vardu sudaro ir nutraukia visuotinio dalininkų susirinkimo įgaliotas asmuo. Direktorius organizuoja įstaigos veiklą ir veikia įstaigos vardu santykiuose su kitais asmenimis, sudaro ir nutraukia sutartis su įstaigos darbuotojais. Kolegialūs valdymo organai (t.y. įstaigos valdyba) įstaigoje nesudaromi.

<sup>170</sup> KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaita. Interviu su VŠĮ „Kauno įvairių tautų kultūros centras“ direktoriumi Dainiumi Babilu, 2014.11.07.

<sup>171</sup> Kultūros ministerija Visuotinio dalininkų susirinkimo yra įgaliota sudaryti darbo sutartį su KĮTKC direktoriumi, tačiau atlyginimą direktoriui moka įstaiga iš gaunamų pajamų.

<sup>172</sup> KĮTKC yra pasirašiusi dvi panaudos sutartis – su Kultūros ministerija ir Kauno miesto savivaldybe.



Visuotinis dalininkų susirinkimas yra įstaigos aukščiausias valdymo organas, jame sprendžiamojo balso teisę turi visi įstaigos dalininkai (Kultūros ministerija ir Kauno miesto savivaldybės taryba), kiekvienas dalininkas visuotiniame dalininkų susirinkime turi vieną balsą. Direktorius, jei jis nėra dalininkas, gali dalyvauti visuotiniame dalininkų susirinkime be balso teisės. Visuotinis dalininkų susirinkimas keičia įstaigos įstatus, skiria ir atleidžia įstaigos direktorių, tvirtina metinę finansinę atskaitomybę ir turi kitus įgaliojimus. KĮTKC įstatuose nustatyta, jog eilinį visuotinį dalininkų susirinkimą šaukia direktorius. Susirinkimas turi įvykti kasmet per keturis mėnesius nuo laikotarpyje nuo įstaigos finansinių metų pabaigos. Direktorius eiliniam visuotiniam dalininkų susirinkimui privalo pateikti įstaigos metinę finansinę atskaitomybę ir praėjusių finansinių metų įstaigos veiklos ataskaitą. Šiuo metu KĮTKC direktoriaus pareigas einančio Dainiaus Babilo teigimu, eiliniai visuotiniai dalininkų susirinkimai šaukiami kasmet, įstaigos dalininkai dalyvauja įstaigos valdyme per dalininkų įgaliotus asmenis (kultūros srities specialistus)<sup>173</sup>. KĮTKC direktorius dalininkams metų eigoje papildomai teikia aktualią su įstaigos veikla susijusią informaciją.

KĮTKC direktorius teikia veiklos ataskaitas abiem dalininkams – Kultūros ministerijai bei Kauno miesto savivaldybei. Kultūros ministerijai KĮTKC teikia mėnesio ir metinės veiklos ataskaitas, Kauno miesto savivaldybei – metines ir kitas ataskaitas. Ataskaitoms abu dalininkai kelia skirtingus reikalavimus, o tai didina darbuotojų darbo sąnaudas. KĮTKC 2013 m. parengė iš viso 18 įvairios apimties bei pobūdžio ataskaitų dalininkams, daugiau nei 330 lapų apimties. Reikalavimus atskaitomybei ir ataskaitoms rengti skirtas darbuotojų laiko sąnaudas KĮTKC nurodo kaip vieną iš pagrindinių veiklos vykdymo problemų<sup>174</sup>. Ši našta išties didelė, ypač ją palyginus su KĮTKC gaunamu finansavimu veiklai vykdyti bei turimais darbuotojais.

Ataskaitų teikimo tvarką būtina keisti – įstaiga galėtų atsiskaityti įstaigos dalininkams visuotinio dalininkų susirinkimo metu, pasibaigus finansiniams metams, dalininkų susirinkimui kartu su finansine atskaitomybe pateikdama ir išsamią įstaigos veiklos ataskaitą. Tikslinga patvirtinti vieną ataskaitos formą, priimtina tiek Kultūros ministerijai, tiek ir savivaldybei. Derėtų visoms panašioms įstaigoms nustatyti vienodas ataskaitų formas, kad jose pateikta informacija leistų palyginti tam tikroje srityje veikiančių kultūros įstaigų rezultatus.

### 5.5.2 Tautinių bendrijų namai

1991 m. gegužės mėn. Vilniuje, Raugyklos g. 25, buvo atidaryti Tautinių bendrijų namai (TBN), o 2000 m. liepos 13 d. Tautinių mažumų ir išeivijos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pasirašė VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ steigimo aktą.

2000 m. liepos 20 d. patvirtinti įstaigos įstatai, TBN įregistruoti juridinių asmenų registre. Panaikinus Tautinių mažumų ir išeivijos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, nuo 2010 m. sausio 1 d. TBN steigėjo (dalininko) teises perėmė Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. TBN direktorė yra Alvida Gedaminskienė.

**Įstaigos veikla.** TBN yra pelno nesiekiantis juridinis asmuo, įsteigtas Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo nustatyta tvarka. TBN veikia kultūros, švietimo ir mokslo srityse ir teikia šių sričių paslaugas visuomenės nariams, siekdama padėti išsaugoti Lietuvos tautinių mažumų kultūrinį ir etninį savitumą, joms visokeriopa integruojantis į šalies gyvenimą<sup>175</sup>.

TBN įstatuose nustatyti tokie pagrindiniai įstaigos tikslai:

- tautinių santykių raidos Lietuvoje, tautinių mažumų problemų tyrimas;
- istorinės, statistinės bei demografinės medžiagos apie Lietuvos tautines mažumas kaupimas ir sisteminimas;
- konferencijų, seminarų, apvalaus stalo pasitarimų ir kitų renginių, susijusių su tautinių

<sup>173</sup> Interviu su VŠĮ „Kauno įvairių tautų kultūros centras“ direktoriumi Dainiumi Babilu, 2014.11.07.

<sup>174</sup> KĮTKC 2013 m. veiklos ataskaita.

<sup>175</sup> VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ 2013 m. veiklos ataskaita.



- mažumų problemomis ir tautiniais santykiais, organizavimas;
- tautinių bendrijų kultūrinės veikos rėmimas, siekiant išsaugoti jų tautinį savitumą;
- spaudinių, susijusių su tautiniais santykiais, tautinių mažumų ir išeivijos problemomis, parengimas ir išleidimas;
- parama tautinių mažumų atstovams, siekiant padėti jiems integruotis į šalies socialinį, politinį, ekonominį gyvenimą, valstybinės kalbos kursų organizavimas;
- juridinių konsultacijų gyventojams tautinių mažumų teisių apsaugos klausimais teikimas;
- ūkinės finansinės paramos bendrijoms, jų organizacijoms, turinčioms patalpas TBN teikimas.

2013 m. TBN vyko per 430 įvairaus pobūdžio renginių (susitikimai, koncertai, nacionalinių ir valstybinių švenčių minėjimai, parodos, seminarai, festivaliai ir t.t.), kuriuos organizavo TBN ir kitos šalyje veikiančios tautinių bendrijų organizacijos. Šiais renginiais siekta padėti Lietuvos tautinių mažumų atstovams saugoti ir puoselėti tautinį identitetą, plėtoti kultūrų dialogą visuomenėje, ugdyti skirtingų tautybių žmonių tarpusavio supratimą bei toleranciją.

2013 m. patys TBN organizavo 71 renginį (vakarai, koncertai, leidinių pristatymai, apskritųjų stalų diskusijos, pokalbiai, parodos ir t.t.), kuriais siekta supažindinti visuomenę su daugiakultūre valstybės sankloda, formuoti įvairių tautybių visuomenės narių tarpe tarpusavio supratimą ir toleranciją, plėtoti kultūrų dialogą, padėti tautinių bendrijų atstovams visaverčiai integruotis į Lietuvos visuomeninį kultūrinį gyvenimą. 48 proc. renginių buvo skirti tautinių mažumų tapatumo, tradicijų puoselėjimui bei jų sklaidai, 52 proc. – tolerancijos bei kultūrų dialogo ugdymui visuomenėje.

2013 m. TBN vykdė tris pagrindines programas:

- „Lietuvos tautinių mažumų tapatumo puoselėjimas“. Vykdydami šią programą, TBN telkia įvairių tautybių Lietuvos gyventojus, tautinių mažumų nevyriausybinės organizacijas nacionalinių papročių, tradicijų atgaivai, jų sklaidai, kalbos, religijos bei tautinės buities plėtrai. Organizuojami įvairūs renginiai - susitikimai, paskaitos, diskusijos, leidinių pristatymai, koncertai ir t.t.
- „Parama Lietuvos tautinėms bendrijoms integracijos į šalies visuomeninį ir politinį gyvenimą procesuose, išsaugant tautinį tapatumą ir formuojant atvirą pilietinę visuomenę“. Šia programa siekiama skatinti tolesnę demokratijos plėtrą bei atviros pilietinės visuomenės formavimosi procesus Lietuvos visuomenėje, sudarant sąlygas šalies tautinių bendrijų ir jų visuomeninių organizacijų atstovams pilietinei saviraiškai vystyti bei įprasminti. Šiems tikslams pasiekti TBN veikia Informacinis centras, Valstybinės kalbos mokymo centras. TBN darbuotojai nuolat teikia metodinę praktinę paramą tautinių bendrijų organizacijų vadovams. Tautinių bendrijų organizacijų atstovams sudarytos galimybės nemokamai naudotis TBN sukauptą literatūra, filmoteka bei fonoteka. TBN darbuotojai teikė konsultacijas apie galimybes gauti paramą tautinių bendrijų NVO veiklai vystyti.
- „Kultūrinė – švietėjiška veikla“. TBN supažindina visuomenę su šalies tautinių mažumų istorija, kultūra, papročiais. Šia veikla siekiama ugdyti Lietuvos piliečių tarpusavio toleranciją ir pasitikėjimą, supažindinti visuomenę su Lietuvoje gyvenančių tautų istorija, kultūra, papročiais, tradicijomis, pristatyti daugiatautę šalies kultūros sanklodą užsienyje. TBN buvo organizuojamos Lietuvos dailininkų, šalies tautinių bendrijų atstovų, darbų parodos.

TBN 2013 m. parengė spaudai ir išleido keturis informacinio leidinio „Tautinių bendrijų naujienos“ numerius, teikia informaciją TBN svetainėje internete.

**Įstaigos pajamos.** 2013 m. TBN finansavimo šaltiniai pateikiami tolimesnėje lentelėje.

**78 lentelė. TBN finansavimo šaltiniai**

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai	Suma, Lt	Lėšų panaudojimas, Lt
1.	Valstybės biudžetas	300 000	300 000
2.	Kiti šaltiniai	21 774	21 771

	<b>Iš viso:</b>	<b>321 774</b>	<b>321 771</b>
--	-----------------	----------------	----------------

Šaltinis: TBN 2013 m. veiklos ataskaita

2013 m. TBN veiklą vykdė naudodami lėšas, gautas už įstaigos suteiktas tautinių mažumų integracijos ir kultūros puoselėjimo paslaugas, taip pat realizuodami parengtus projektus ir lėšas, gautas iš ūkinės veiklos.

### 79 lentelė. TBN pajamos pagal veiklą/projektus

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai	Suma, Lt
1.	Tautinių mažumų integracijos ir kultūros puoselėjimo paslaugų teikimas Vilniuje	299 990
2.	EB programos PROGRESS projektas „Diversity“	8 970
3.	Pajamos už lietuvių kalbos kursų tautinių mažumų atstovams organizavimą	12 287
4.	Kitos pajamos	527
	<b>Iš viso:</b>	<b>321 774</b>

Šaltinis: TBN 2013 m. veiklos ataskaita

TBN tiesioginių asignavimų iš biudžeto veiklai vykdyti negauna. Įstaigos pajamas sudaro projektinės lėšos, gaunamos pateikus paraiškas projektams įgyvendinti ir laimėjus finansavimą.

**Įstaigos išlaidos.** 2013 m. TBN išlaidų struktūra pateikiama tolimesnėje lentelėje.

### 80 lentelė. TBN 2013 m. gautų lėšų panaudojimas

Eil. Nr.	2013 m. gautų lėšų panaudojimas	Suma, Lt
1.	Darbuotojų išlaikymas (įskaitant mokesčius)	211 300
2.	Patalpų išlaikymas	58 000
3.	Ryšių išlaidos	10 100
5.	Kitos išlaidos	42 371
	<b>IŠ VISO ŠAŅAUDŲ:</b>	<b>321 771</b>

Šaltinis: TBN 2013 m. veiklos ataskaita

TBN gali kaupti įstaigos uždirbtas specialiąsias lėšas, jas perkelti į kitus finansinius metus ir naudoti pagal poreikį.

**Darbuotojai.** 2013 m. pradžioje TBN pagal neterminuotas darbo sutartis dirbo 9 darbuotojai. 7 darbuotojai (direktorė, finansininkė, 3 vyriausieji specialistai, ūkvedys, valytoja) dirba pilną darbo dieną (1 etatas), 2 darbuotojai (stalius ir kompiuterinės įrangos technikas) – nepilną darbo dieną (0,5 etato). 2013 m. viena vyriausioji specialistė atleista iš darbo dėl įgytos teisės į visą senatvės pensiją, todėl 2013 m. pabaigoje TBN dirbo 8 darbuotojai. 2013 m. pagal terminuotą darbo sutartį TBN dirbo valstybinės lietuvių kalbos mokytoja<sup>176</sup>.

**Resursai veiklai vykdyti** (nekilnojamas ir kitas turtas, įranga). 816,13 kv. m. patalpos, esančios Raugyklos g. 25, Vilniuje, TBN penkeriems metams perduotos pagal 2008 m. gruodžio 16 d. Valstybės turto panaudos sutartį Nr. 2008/4. 2011 m. gegužės 17 d. Valstybės turto panaudos sutartimi Nr. 11-BR-40 TBN perduotos 848,49 kv. m. patalpos (nebaigtas remontas) ir 366,92 kv.m. neįrengtos palėpės<sup>177</sup>. TBN patalpomis naudojasi Lietuvos graikų, baltarusių, ukrainiečių, rumunų, moldavų, vokiečių, azerbaidžaniečių, estų, latvių, rusų bendruomenių nevyriausybės organizacijos. Šiose patalpose tautinės bendrijos organizuoja savo nuolatinę veiklą. TBN svetaine (I aukštas), renginių sale (II aukštas), posėdžių kambariu (IV aukštas), mokymo klase (V aukštas) renginių organizavimui nemokamai darbo ir poilsio dienomis naudojasi visos oficialiai registruotos šalies tautinių bendrijų organizacijos.

**Veiklos kontrolė.** TBN įstatuose nurodyta, jog įstaigos valdymo organai yra visuotinis susirinkimas ir administracija. Administracijos veiklai vadovauja direktorius. Direktorių skiria, jo atlyginimą nustato visuotinis susirinkimas. Direktorius vadovauja įstaigos veiklai ir tvarko jos reikalus,

<sup>176</sup> VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ 2013 m. veiklos ataskaita.

<sup>177</sup> VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ 2013 m. veiklos ataskaita.

išskyrus tuos, kurie priskirti visuotinio susirinkimo kompetencijai. TBN įstatuose kolegialių valdymo organų (t.y. įstaigos valdyba) sudarymo galimybė nėra numatyta.

Visuotinis susirinkimas yra įstaigos aukščiausias valdymo organas, jis šaukiamas ne rečiau kaip vieną kartą per metus. Visuotinio susirinkimas priima, keičia ir papildo įstaigos įstatus, renka ir atšaukia įstaigos direktorių ir vyriausiąjį finansininką, nustato jų darbo užmokestį, nustato administracijos reglamentą bei darbo apmokėjimo tvarką, nustato privalomas įstaigos veikos užduotis, tvirtina metinę finansinę atskaitomybę ir turi kitus įgaliojimus. Apie visuotinio susirinkimo sušaukimą praneša direktorius. Visuotinis susirinkimas turi būti sušauktas per tris mėnesius nuo ūkinių metų pabaigos.

Direktorius eiliniam visuotiniam dalininkų susirinkimui pateikti įstaigos metinę finansinę atskaitomybę. TBN direktorės Alvidos Gedaminskienės teigimu, visuotiniai susirinkimai yra šaukiami kasmet, įstaigos vienintelis dalininkas Kultūros ministerija dalyvauja įstaigos valdyme<sup>178</sup>. TBN teikia metines ataskaitas įstaigos dalininkui Kultūros ministerijai, atsiskaitydami už veiklą ir gautą finansavimą.

### 5.5.3 Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras

VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ (LTMFEC) įsteigtas 2006 m. Steigimo sutartį 2006 m. birželio 15 d. pasirašė trys steigėjai – Tautinių mažumų ir išeivijos departamentas prie LR Vyriausybės, VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ ir asociacija „Vilniaus rusų folkloro centras“. 2006 m. rugsėjo 22 d. patvirtinti įstaigos įstatai, LTMFEC įregistruotas juridinių asmenų registre.

Panaikinus Tautinių mažumų ir išeivijos departamentą prie LR Vyriausybės, nuo 2010 m. sausio 1 d. LTMFEC steigėjo (dalininko) teises perėmė Kultūros ministerija. Antrasis LTMFEC steigėjas (dalininkas) VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ 2010 m. kovo 22 d. atsisakė LTMFEC steigėjo (dalininko) teisių ir pareigų, motyvuodamas tuo, jog ieškomamos veiklos finansavimo šaltinių abi įstaigos dažnai konkuruoja tarpusavyje ir taip gali pažeisti LR Konkurencijos įstatymo ir kitų teisės aktų nuostatas. Nuo 2010 m. kovo 31 d., Dalininkų susirinkimui pritarus VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ pasitraukimui iš LTMFEC dalininkų, LTMFEC steigėjais (dalininkais) yra Kultūros ministerija ir asociacija „Vilniaus rusų folkloro centras“. LTMFEC direktorė yra Irena Zacharova.

**Įstaigos veikla.** LTMFEC yra pelno nesiekiantis juridinis asmuo, įsteigtas Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo nustatyta tvarka. LTMFEC veiklos tikslai – formuoti Lietuvos kaip daugiakultūrinės ir tolerantiškos šalies įvaizdį, puoselėti ir išsaugoti Lietuvos tautinių mažumų tradicinės kultūros paveldą<sup>179</sup>.

LTMFEC įstatuose nustatyti šie veiklos tikslai:

- rinkti, puoselėti, saugoti ir propaguoti įvairių Lietuvoje gyvenančių tautų tradicijas, jų muzikinį bei kultūrinį (etninį) paveldą, gerinti tautinių mažumų folkloro ir etnografijos mokymosi sąlygas;
- sudaryti sąlygas tautinių mažumų kultūroms pažinti, jų savitumui išsaugoti, tautinių mažumų kultūrinei ir švietėjiškai veiklai organizuoti, meninei saviraiškai tenkinti;
- sudaryti sąlygas Lietuvos tautinių mažumų folklorui vystytis: festivaliams, koncertams, šventėms organizuoti, rengti seminarus, susirinkimus, konferencijas folkloro pedagogams bei folkloro ansamblių dalyviams, darbui su folkloro kolektyvais teikti metodinę pagalbą;
- tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą, veikiant kultūros, mokslo ir švietimo srityse, teikiant šių sričių paslaugas visuomenės nariams bei siekiant padėti išsaugoti Lietuvos tautinių mažumų kultūrinį ir etninį savitumą.

<sup>178</sup> Interviu su VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ direktore Alvida Gedaminskiene, 2014.11.07.

<sup>179</sup> VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ 2013 m. veiklos ataskaita.

Šiuo metu pagrindinės LTMFEC veiklos kryptys yra penkios:

- Tautinių mažumų tradicinės kultūros mokymo proceso organizavimas: folkloro tradicijos perteikimas jaunajai kartai, tautinių mažumų folkloro mokyklos veiklos organizavimas (veikia rusų, baltarusių, lenkų, ukrainiečių, totorių skyriai).

LTMFEC nuolat veikia tradicinės muzikos mokykla, kurioje vyksta nuolatinis mokymo procesas penkiuose poskyriuose (rusų, baltarusių, lenkų, ukrainiečių, totorių), veiklą vykdo rusų folkloro ansamblis „Arinuška“, lenkų folkloro ansamblis „Traikotka“, baltarusių folkloro ansamblis „Jurai“, ukrainiečių ansamblis „Sviato“, totorių ansamblis „Ilsu“. Mokykla dirba pagal autorines programas ir metodikas, patvirtintas Vilniaus muzikos bei vidurinėse mokyklose. Mokykloje taip pat organizuojami folkloro kursai. 2013 m. surengti 2 seminarai ir 4 renginiai tautinių mažumų folkloro tematika, organizuota tarptautinė folkloro stovykla „Tradicija“.

- Tautinių mažumų kultūros paveldo rinkimas ir išsaugojimas laikmenose: (fiksavimas Lietuvoje garso ir vaizdo įrašuose), folkloro archyvo sukūrimas, medžiagos analizė. LTMFEC nuolat vykdo tautinių mažumų kultūros paveldo rinkimą.

2013 m. surengta folkloro ekspedicijų ir pavienių išvykų į tautinių mažumų gyvenamas Lietuvos vietas, įrašyti lenkų, baltarusių, rusų sentikių tradicinis dainavimas ir papročiai. Sukaupta medžiaga tvarkoma naudojant mokslinius folkloro archyvavimo metodus, parengta jų analizė. Surinktas folkloras įrašomas į skaitmenines laikmenas, kataloguojamas ir saugomas.

- Tautinių mažumų tradicinės kultūros sklaida: Lietuvos tautinių mažumų folkloro respublikinių festivalių, koncertų, parodų rengimas; tarptautinių folkloro festivalių organizavimas; Lietuvos tautinių mažumų tradicinės kultūros populiarinimas užsienyje; informacijos apie tautinių mažumų tradicinės kultūros įvykius sklaida visuomenės informavimo priemonėse.

2013 m. tautinių mažumų folkloro kolektyvai, reprezentuojantys Lietuvos tautinių mažumų kultūrą, surengė koncertines programas ir jas pristatė Lietuvoje ir užsienyje - surengta daugiau nei 140 koncertų dalyvaujant tautinių mažumų folkloro kolektyvams, 12 koncertų užsienyje. LTMFEC organizavo respublikinį vaikų ir jaunimo folkloro ansamblių konkursą „Tradicijų paveldėtojai“, kuriame dalyvavo daugiau 50 kolektyvų. Centras vykdo edukacinę programą vaikams Lietuvos mokyklose, vaikų darželiuose, kultūros centruose.

- Metodinė veikla: seminarai, kursai pedagogams, studentams, moksleiviams, folkloro ansamblių dalyviams; kolektyvų atestacija; mokymo priemonių, programų rengimas, Lietuvos tautinių mažumų tradicinę kultūrą reprezentuojančių leidinių, garso ir vaizdo kompaktinių plokštelių leidyba; kasmetinės vasaros folkloro mokyklos organizavimas; informacijos teikimas folkloro ir etnografijos klausimais, naudojant sukauptus ir nuolat papildomus LTMFEC fondus (fonoteką, videoteką, biblioteką); apvalaus stalo diskusijų, mokslinių konferencijų rengimas.

- Patalpų suteikimas kultūrinei veiklai: patalpų, aprūpintų šiuolaikine biuro įranga (kompiuteris, interneto prieiga, fiksuoto ryšio priemonės) ir muzikinių instrumentų suteikimas nemokamai nuolatinei tautinių mažumų (rusų, baltarusių, ukrainiečių, lenkų, armėnų, totorių) folkloro kolektyvų veiklai<sup>180</sup>.

**Įstaigos pajamos.** 2013 m. LTMFEC finansavimo šaltiniai pateikiami tolimesnėje lentelėje.

### 81 lentelė. LTMFEC finansavimo šaltiniai

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai	Suma, Lt	Proc. nuo visų pajamų
1.	Valstybės biudžetas	104 000	69 proc.
2.	Kiti šaltiniai	46 200	31 proc.
	<b>Iš viso:</b>	<b>150 200</b>	<b>100 proc.</b>

<sup>180</sup> VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ 2013 m. veiklos ataskaita.

Šaltinis: Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaita

LTMFEC tiesioginių asignavimų iš biudžeto veiklai vykdyti negauna. Įstaigos pajamas sudaro projektinės lėšos, gaunamos pateikus paraiškas projektams įgyvendinti ir laimėjus finansavimą. LTMFEC, siekdamas įgyvendinti numatytus veiklos tikslus ir uždavinius, dalyvauja Kultūros ministerijos skelbiamuose viešuose pirkimuose dėl tautinių mažumų integracijos ir kultūros puoselėjimo paslaugų teikimo, siekia Vilniaus miesto savivaldybės finansavimo kultūros projektams vykdyti. 2012 m. laimėjus Kultūros ministerijos viešąjį pirkimą LTMFEC skirtas 85 000 Lt finansavimas pagal 2011 m. vasario 24 d. sutartį Nr. 12-BR-16 dėl tautinių mažumų integracijos ir kultūros puoselėjimo paslaugų teikimo. 2013 m. LTMFEC tęsė šios sutarties įgyvendinimą. Finansavimas panaudotas LTMFEC veiklai - nuolatiniam tautinių mažumų tradicinės kultūros mokymo proceso organizavimui, tautinių mažumų kultūros paveldo rinkimui ir išsaugojimui laikmenose, Lietuvos tautinių mažumų tradicinės kultūros sklaidai, metodinei veiklai, patalpų suteikimui tautinių mažumų kultūrinei veiklai<sup>181</sup>.

Informacija apie kitus 2013 m. LTMFEC įvykdytus projektus ir jiems skirtą finansavimą pateikiama 82 lentelėje.

### 82 lentelė. LTMFEC 2013 m. projektai ir finansavimas

Eil. Nr.	Projektas	Suma, Lt	Finansavimo šaltinis
1.	Tarptautinis folkloro festivalis „Pokrovskije kolokola“	40 000	Kultūros ministerija (19 000 Lt), Vilniaus miesto savivaldybės administracija (21 000 Lt)
2.	Respublikinis vaikų ir jaunimo folkloro muzikos festivalis „Tradicijų paveldėtojai“	6 000	Kultūros ministerija
3.	Lietuvos kompozitoriaus Gedimino Rimkaus-Rimkevičiaus kūrinių „Liaudiškoji rapsodija“ pastatymas	11 300	Kultūros ministerija
4.	DVD leidyba ir prezentacija	4 000	Kultūros ministerija
	<b>IŠ viso:</b>	<b>61 300</b>	

Šaltinis: LTMFEC 2013 m. veiklos ataskaita

LTMFEC teigimu, finansavimas išlieka labai opia įstaigos veiklos problema, ir yra nepakankamas efektyviai įstaigos veiklai ir keliamų tikslų įgyvendinimui. Palyginti su iki 2010 m. gautu finansavimu, įstaigos metinės pajamos veiklai vykdyti sumažėjo dvigubai. Finansavimo skyrimo būdas (viešieji pirkimai) taip pat nurodomas kaip netinkamas kultūros paslaugas teikiančių įstaigų finansavimui<sup>182</sup>.

**Įstaigos išlaidos.** 2013 m. LTMFEC išlaidų struktūra pateikiama 83 lentelėje.

### 83 lentelė. LTMFEC 2013 m. gautų lėšų panaudojimas

Eil. Nr.	2013 m. gautų lėšų panaudojimas	Suma, Lt	Proc. nuo visų išlaidų
1.	Darbuotojų išlaikymas (įskaitant mokesčius)	76 000	49 proc.
2.	Patalpų išlaikymas	7 100	6 proc.
5.	Kitos išlaidos	72 200	45 proc.
	<b>IŠ VISO SAŃAUDŲ:</b>	<b>155 300</b>	

Šaltinis: Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaita

LTMFEC gali kaupti įstaigos uždirbtas specialiąsias lėšas, jas perkelti į kitus finansinius metus ir naudoti pagal poreikį.

<sup>181</sup> VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ 2013 m. veiklos ataskaita.

<sup>182</sup> VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ direktorės Irenos Zacharovos pasiūlymai dėl kultūros ir meno įstaigų valdymo modelio tobulinimo. 2014.07.29.



**Darbuotojai.** 2013 m. pradžioje LTMFEC pagal neterminuotas darbo sutartis dirbo 5 darbuotojai: direktorius (0,25 etato), vyr. buhalteris (0,25 etato), 3 vyr. specialistai (2 vyr. specialistai po 0,5 etato ir 1 vyr. specialistas 0,25 etato)<sup>183</sup>.

**Resursai veiklai vykdyti** (nekilnojamasis ir kitas turtas, įranga). 97,9 kv. m. patalpos, esančios Stiklių g. 6, Vilniuje, LTMFEC perduotos pagal nuomos sutartį su Vilniaus m. savivaldybe<sup>184</sup>.

**Veiklos kontrolė.** LTMFEC įstatuose nurodyta, jog įstaigos (valdymo) organai yra visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – vadovas (direktorius). Kolegialus valdymo organas (t.y. įstaigos valdyba) įstaigoje nesudaromas. Direktorius organizuoja įstaigos veiklą, yra skiriamas ir atleidžiamas visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu.

Visuotinis susirinkimas yra įstaigos aukščiausias valdymo organas, jis turi įvykti ne rečiau kaip vieną kartą per metus, per 4 mėnesius nuo įstaigos finansinių metų pabaigos. Visuotinis susirinkimas keičia įstaigos įstatus, skiria ir atleidžia įstaigos direktorių, nustato jo darbo sutarties sąlygas, tvirtina įstaigos metinę finansinę atskaitomybę ir turi kitus įgaliojimus. Visuotinį dalininkų susirinkimą šaukia direktorius.

LTMFEC teikia mėnesio ir metines ataskaitas įstaigos dalininkui Kultūros ministerijai, atsiskaitydamas už įstaigos veiklą ir gautą finansavimą, taip pat ir Vilnius miesto savivaldybei už jos suteiktas lėšas. Atsiskaitymų Kultūros ministerijai tvarką LTMFEC direktorė Irena Zacharova įvardija kaip vieną problemiškesnių įstaigos veiklos aspektų. Ataskaitų už įstaigos kūrybinę veiklą rengimas kiekvieną mėnesį reikalauja labai daug darbuotojų laiko sąnaudų. Renginiams vykstant mėnesio pabaigoje ne visuomet spėjama pateikti ataskaitas, tuo tarpu lėšų pervedimas LTMFEC įvykdomas tik patvirtinus ataskaitą. Vėluojantis finansavimas sukelia įtampų įstaigos biudžete, nes atsiskaityti su darbuotojais ir komunalinių paslaugų teikėjais įstaiga privalo mokėti griežtai nustatytais terminais. Būtina keisti ataskaitų teikimo tvarką, sudarant galimybę įstaigoms už kūrybinę veiklą atsiskaityti 1-2 kartus per kalendorinius metus<sup>185</sup>.

#### 5.5.4 Romų visuomenės centras

Viešoji įstaiga „Romų visuomenės centras“ (RVC) įsteigta 2001 m., pasirašius RVC steigimo sutartį. RVC steigėjai yra Kultūros ministerija, Vilniaus miesto savivaldybė, Lietuvos vaikų fondas ir Lietuvos čigonų bendrija „Čigonų laužas“. 2005 m. rugpjūčio 23 d. patvirtinti įstaigos įstatai, RVC buvo įregistruotas juridinių asmenų registre. RVC direktorė yra Svetlana Novopolskaja.

**Įstaigos veikla.** RVC yra pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą. Įstaigos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija, Viešųjų įstaigų įstatymas, kiti įstatymai ir teisės aktai bei įstaigos įstatai.

2005 m. rugpjūčio 23 d. patvirtintuose įstatuose nustatyti tokie RVC veiklos tikslai:

- romų etninės mažumos visavertis integravimas į Lietuvos visuomenės gyvenimą;
- romų tautinio savitumo išsaugojimas atsižvelgiant į specifines jų gyvenimo sąlygas;
- pažangių romų, lietuvių ir kitų tautų bendradarbiavimo idėjų propagavimas Lietuvoje ir užsienyje skatinimas;
- statistinės, istorinės bei demografinės medžiagos apie Lietuvos romus kaupimas ir sisteminimas;
- valstybinės kalbos kursų organizavimas;

<sup>183</sup> Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaita „04-04 Programos Tautinių mažumų integracija į Lietuvos visuomenę išsaugant jų tapatumą“ administravimo ir vykdymo vertinimas, 2014 m. spalio 3 d. Nr. VA-8

<sup>184</sup> Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaita „04-04 Programos Tautinių mažumų integracija į Lietuvos visuomenę išsaugant jų tapatumą“ administravimo ir vykdymo vertinimas, 2014 m. spalio 3 d. Nr. VA-8

<sup>185</sup> VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ direktorės Irenos Zacharovos pasiūlymai dėl kultūros ir meno įstaigų valdymo modelio tobulinimo. 2014.07.29.



- konferencijų, seminarų, apvalaus stalo pasitarimų ir kitų renginių, susijusių su romų, kitų tautinių mažumų problemomis ir tautiniais santykiais organizavimas;
- tautinių santykių raidos Lietuvos Respublikoje, tautinių mažumų problemų tyrinėjimas, viešosios nuomonės apklausų vykdymas;
- ryšių su atitinkamomis jų organizacijomis užsienyje palaikymas;
- spaudinių, susijusių su romų kultūra, etninėmis tradicijomis, tautiniais santykiais, tautinių mažumų problemomis, tautinių mažumų teisėmis bei jų gynyba leidimas, kitos su leidyba ir spausdinimu susijusios veiklos vykdymas;
- konsultacijų gyventojams tautinių mažumų teisių ir apsaugos klausimais bei kitos teisinės pagalbos teikimas;
- su romų bendrijos veikla susijusių kultūros renginių organizavimas;
- etninio nepakantumo mažinimas bei antidiskriminacinių priemonių vykdymas;
- romų bendruomenės bei atskirų jos narių atstovavimas tarptautinėse ir nacionalinėse institucijose bei organizacijose, įskaitant teismus;
- labdaros bei kitos paramos teikimas pagal galimybes.

Įstatuose įtvirtinti platūs veiklos tikslai. Pagrindinė RVC vykdoma veikla – užsiėmimų, būrelių, lietuvių kalbos kursų, vasaros poilsio stovyklų organizavimas romų ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikams, kompiuterinio raštingumo mokymai romams, koncertų, parodų, švenčių organizavimas ir kt. RVC turi 13 m. darbo su romų bendruomene patirtį.

RVC teikia dienos centro paslaugas – organizuojamos veiklos romų vaikams ir paaugliams bei siūlomos socialinės paslaugos suaugusiems. RVC vaikams organizuoja būrelius, šventes, ekskursijas, rengia kūrybinę vasaros stovyklą, turistinę stovyklą, įvairius renginius (sporto, kultūros ir kt.), organizuoja kitą veiklą (pamokų ruošą, išvykas į teatrą, koncertus, parodas, vaikų darbėlių parodas, visuomeninį darbą). RVC taip pat dirba su šeimomis – konsultuoja tėvus ir teikia pagalbą bei konsultacijos vaikų ugdymo klausimais, centre organizuoja individualius pokalbius su šeimomis, bendrus renginius šeimoms su vaikais, lankosi romų namuose. RVC veikia šeštadieninė ir sekmadieninė tautinių mažumų mokykla, ikimokyklinio ugdymo grupės įstaiga lopšelis-darželis. RVC veikia romų ansamblis „Roma de drom“.

2013 m. RVC pagal 2013 04 19 sutartį Nr. VP-309 su LR Kultūros ministerija teikė romų tautinės mažumos integracijos ir kultūros puoselėjimo paslaugas. Finansavimas (180 000 Lt 2013 m.) skirtas iš Kultūros ministerijos programos „Tautinių mažumų integracija į Lietuvos visuomenę išsaugant jų tapatumą“ lėšų, pagal priemonę, skirtą siekti romų integracijos, išsaugant jų tapatumą.

Pagal šią sutartį įgyvendintos tokios veiklos:

- *Romų vaikų neformalaus ugdymo renginių organizavimas* (organizuoti integracijos ir socializacijos užsiėmimai skirtingo amžiaus vaikams, organizuoti būrelių užsiėmimai, organizuota 7 dienų romų vaikų integracijos ir socializacijos vasaros stovykla 15-kai pažangiausiai lankusių bendrojo lavinimo mokyklą vaikų ir paauglių, RVC darbuotojai ugdė romų vaikų bendruomeninius gebėjimus (surengta apie 20 renginių, išvykų);
- *Romų įgūdžių ugdymas* (Tarpkultūriniai tarpininkai kaupė informaciją apie romų bendruomenę Lietuvoje, pagrįstą statistika ir pavyzdžiais, analizavo sociokultūrinio gyvenimo aspektus, daug dėmesio skirta etnokultūrai, tradicijoms, kurios lemia visuomeninį elgesį, integracijos procesus, statusą; organizuoti valstybinės kalbos kursai (lietuvių kalbos pamokos 10 žmonių grupei); centre ugdomas kompiuterinis raštingumas);
- *Romų kultūros ir tradicijų puoselėjimas ir sklaida* (surengtas romų holokausto dienos minėjimas, organizuotas RVC ansamblio „Roma de drom“ dalyvavimas festivaliuose, organizuotos 5 vaikų piešinių ir kitų kūrybinių darbų parodos.

RVC dalyvauja įgyvendinant Nacionalinės Dienos centrų programos tęstinį projektą „Laipteliai į viršų“, finansuojamą LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos lėšomis. 2013 m. RVC vykdė nemažai užsienio programų ar organizacijų lėšomis finansuotų projektų (žr. tolimesnę lentelę).

**84 lentelė. RVC 2013 m. vykdyti užsienio programų ar organizacijų finansuoti projektai**

Programa / fondas	Projekto pavadinimas	RVC statusas	Koordinatorius
FOSI	Empowering Lithuanian Roma Women Through Art	Koordinatorius	RVC
Comenius - LLP	PS CLUB - Prosociality Sport Club; Prosociality for Integration and Multiculturalism	Partneris	Centro Studi e Villa Montesca (Italija)
Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)	VISTA – Participatory Video and Social Skills for Training Disadvantaged Adults	Partneris	Centro Studi e Villa Montesca (Italija)
GRUNDTVIG Learning Partnerships -	EMPATHY - European Modern PAinTing HistorY	Partneris	Space Today UK Ltd. (Jungtinė Karalystė)
European Social Fund Agency	Romų kultūros ir verslo parkas „Bahtalo drom“	Partneris	Lietuvos čigonų bendrija „Čigonų laužas“
EACEA	CORE - EDUcational Contribution Efforts – Educate Educators	Partneris	ADRA Bulgaria Foundation
EACEA	MBS: MyBeautifulSchool - a place where it is possible to be happy	Partneris	Centro Studi e Villa Montesca (Italy)
LLP 2012 KA1: Roma multilateral projects	Exp-Rom: Professional education of experts for better future of intellectually disabled Roma	Partneris	CIK Trebnje Slovenia
PROGRESS programme	C.A.F.E. Changing Attitude Fostering Equality	Partneris	Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba
EACEA	MOMA - “Montessori Method for Orienting and Motivating Adults”	Partneris	Centro Studi e Villa Montesca (Italy)
JAV ambasada Lietuvoje	“Romani Colouring Book for Children”	Koordinatorius	RVC

Šaltinis: RVC 2013 m. veiklos ataskaita

Reikia atkreipti dėmesį į tai, jog RVC vykdo ne tik tautinių mažumų kultūros puoselėjimo, bet ir švietimo bei socialinę veiklą romų bendruomenėje.

**Įstaigos pajamos.** 2013 m. RVC finansavimo šaltiniai pateikiami 85 lentelėje.

**85 lentelė. RVC finansavimo šaltiniai**

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai	Suma, Lt	Lėšų panaudojimas, Lt
1.	Valstybės biudžetas	180 000	180 000
2.	Savivaldybės biudžetas	187 300	187 300
3.	Kiti šaltiniai	243 100	243 100
	<b>IŠ viso:</b>	<b>610 400</b>	<b>610 400</b>

Šaltinis: RVC 2013 m. veiklos ataskaita

**Įstaigos išlaidos.** 2013 m. RVC išlaidų struktūra pateikiama 86 lentelėje.

**86 lentelė. RVC 2013 m. gautų lėšų panaudojimas**

Eil. Nr.	2013 m. gautų lėšų panaudojimas	Suma, Lt
1.	Darbuotojų išlaikymas (įskaitant mokesčius)	373 500
2.	Patalpų išlaikymas (įskaitant komunalines paslaugas, pastato draudimą)	29 200
3.	Kitos išlaidos (įskaitant visų projektų įgyvendinimo išlaidas)	207 700
	<b>IŠ VISO ŠANAUDŲ:</b>	<b>610 400</b>

Šaltinis: RVC 2013 m. veiklos ataskaita

**Darbuotojai.** RVC 2013 m. dirbo 21 darbuotojas, iš jų direktorė (1 etatas), direktoriaus pavaduotoja (0,5 etato), vyr. finansininkas (0,5 etato), 4 būrelių vadovai (po 0,5 etato), 2 mokytojų asistentai (po 0,5 etato), 2 budėtojai (po 1 etatą), valytojas (0,5 etato), kiemsargis (0,5 etato) ir kiti darbuotojai<sup>186</sup>. 2014 m. Darbuotojų darbo užmokestis finansuojamas iš RVC gaunamų lėšų.

<sup>186</sup> Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaita „04-04 Programos Tautinių mažumų integracija į Lietuvos visuomenę išsaugant jų tapatumą“ administravimo ir vykdymo vertinimas, 2014 m. spalio 3 d. Nr. VA-8

**Resursai veiklai vykdyti** (nekilnojamas ir kitas turtas, įranga). 291,4 kv. m. patalpas, esančias Metalo g. 23A, Vilniuje, pagal panaudos sutartį RVC suteikė Kultūros ministerija. Patalpoms RVC reikalingas remontas, tačiau įstaiga lėšų remonto darbams neturi.

**Veiklos kontrolė.** RVC įstatuose nurodyta, jog įstaigos organas yra įstaigos visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas (direktorius). Kolegialus valdymo organas įstaigoje nėra sudaromas.

RVC įstatuose nurodyta, jog direktorius skiriamas trejiems metams iš dalininkų tarpo. Visuotinis dalininkų susirinkimas gali skirti direktorių, kuris nėra dalininkas. Direktorius gali būti atleistas prieš laiką, jeigu grubiai pažeidžia įstatymus ar netinkamai vykdo savo pareigas. Direktorius organizuoja įstaigos darbą pagal įstaigos įstatuose keliamus uždavinius, visuotinio susirinkimo nutarimus, tvarko įstaigos turtą, įskaitant ir pinigines lėšas, atlieka su tuo susijusias finansines operacijas, pasirašo dokumentus, sudaro sandorius įstaigos vardu, priima ar atleidžia etatinius darbuotojus, atstovauja įstaigai teisme, valdžios ar valdymo institucijose, visuomeninėse bei kitose organizacijose ir santykiuose su kitais asmenimis, vykdo kitas jam pavestas funkcijas. RVC įstatuose yra direktoriaus pavaduotojo pareigybė.

Visuotinis dalininkų susirinkimas yra įstaigos aukščiausias valdymo organas, jame sprendžiamojo balsu teisę turi visi įstaigos dalininkai (Lietuvos čigonų bendrija "Čigonų laužas", Lietuvos vaikų fondas ir Vilniaus miesto savivaldybė). Kiekvienas dalininkas visuotiniame dalininkų susirinkime turi tik vieną balsą. Įstaigos vadovas, jeigu jis nėra dalininkas, gali dalyvauti visuotiniame dalininkų susirinkime be balsu teisės. Visuotinis dalininkų susirinkimas keičia įstaigos įstatus, skiria ir atleidžia įstaigos direktorių, tvirtina metinę finansinę atskaitomybę ir turi kitus įgaliojimus. RVC įstatuose nustatyta, jog eilinį visuotinį dalininkų susirinkimą šaukimo teisę turi visi dalininkai. Susirinkimas turi įvykti kasmet per keturis mėnesius nuo įstaigos finansinių metų pabaigos. Direktorius eiliniam visuotiniam dalininkų susirinkimui privalo pateikti įstaigos metinę finansinę atskaitomybę ir praėjusių finansinių metų įstaigos veiklos ataskaitą. Eiliniai visuotiniai dalininkų susirinkimai šaukiami, įstaigos dalininkai įstaigos valdyme dalyvauja.

RVC direktorė teikia veiklos ataskaitas Kultūros ministerijai (mėnesio ir metines). Vilniaus miesto savivaldybei ataskaitos teikiamos už savivaldybės skirtą finansavimą veiklai vykdyti.

### 5.5.5 Tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo įstaigų veiklos optimizavimo galimybės

Iš atliktos Kultūros ministerijai pavaldžių keturių tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo įstaigų analizės matyti, jog visų jų veiklos tikslai ir vykdoma veikla yra labai panaši, tačiau įstaigos tarpusavyje veiklos nekoordinuoja. Toks savarankiškas veikimas nėra efektyvus. Pasitaiko atveju, kai įstaigos konkuruoja tarpusavyje dėl finansavimo, sunaudoja daug išteklių kiekviena atskirai rengdamos ir teikdamos veiklos ataskaitas ir pan. Esant tokiai situacijai, būtų efektyviau šias įstaigas sujungti į vieną viešąją įstaigą, kuri rūpintųsi tinkamu tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo politikos Lietuvoje įgyvendinimu. Taip būtų sutaupyta lėšų įstaigų administravimui (darbo užmokesčiui), kurias galima būtų panaudoti veiklai finansuoti, taip pat šiek tiek lėšų patalpų išlaikymui. Vienas svariausių argumentų įstaigų apjungimui būtų ir tautinių mažumų kultūras puoselėjančios viešosios politikos įgyvendinimo sutelkimas „vienose rankose“ – tai leistų nuosekliau siekti nustatytų tikslų, efektyviau planuoti, koordinuoti, įgyvendinti veiklas.

Vertinant keturių tautinių mažumų įstaigų tikslus ir veiklas matyti, jog plačiausios ir bendriausios tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo funkcijos būdingos TBN. Taip pat akivaizdu, jog itin panašią veiklą vykdo dvi įstaigos – TBN ir KĮTKC bei iš dalies LTMFEC. Tarp keturių tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo įstaigų kiek išsiskiria RVC, kuri ne tik puoselėja romų kultūrą, bet ir vykdo švietimo bei socialinę veiklą romų bendruomenėje. LTMFEC yra įsteigusi tradicinės muzikos mokyklą, kurioje vyksta nuolatinis mokymo procesas. Tačiau šie skirtumai (tiksliau, papildomos kai

kurių įstaigų veiklos sritys) neturėtų būti rimta kliūtimi jungiant įstaigas į vieną – viešosios įstaigos veikla gali apimti daugelį sričių.

87 lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie keturių tautinių mažumų įstaigų darbuotojų skaičių, etatus, darbo užmokesčiui bei patalpų išlaikymui skiriamas lėšas (remiantis 2013 m. duomenimis).

### 87 lentelė. Tautinių mažumų įstaigų išlaidos darbuotojams ir patalpų išlaikymui 2013 m.

Įstaiga	Darbuotojų skaičius 2013 m.	Pareigos (etatas) 2013 m.	2013 m. darbo užmokesčiui skirtos lėšos, tūkst. Lt	2013 m. patalpų išlaikymui skirtos lėšos, tūkst. Lt
KITKC	4	direktorius (1) vyr. specialistas (0,5) vyr. buhalterė (0,5) valytoja (1) <b>Iš viso: 3 etatai</b>	114,6	15,4
LTMFEC	5	direktorius (0,25) vyr. buhalteris (0,25) 3 vyr. specialistai (2x0,5; 0,25) <b>Iš viso: 1,75 etato</b>	76,0	7,1
TBN	8	direktorius (1) finansininkas (0,75) 2 vyr. specialistai (2x1) ūkvedys (1,0) kompiuterių specialistas (0,25) stalius (0,25) valytojas (1) <b>Iš viso: 6,25 etato</b>	211,3	58,0
RVC	21	direktorius (1) vyr. finansininkas (0,5) direktoriaus pav. (0,5) būrelių vadovai (4x0,5) mokytojų asistentai (2x0,5) budėtojai (2x1) valytojas (0,5) kiemsargis (0,5) kiti darbuotojai <b>Iš viso: mažiausiai 8 etatai</b>	373,5	29,2
<b>IŠ VISO</b>	<b>38</b>	<b>Mažiausiai 19 etatų</b>	<b>775,4</b>	<b>109,7</b>

Šaltinis: sudaryta galimybių studijos rengėjų remiantis įstaigų 2013 m. veiklos ataskaitų duomenimis

Iš 87 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog keturios įstaigos darbuotojų darbo užmokesčiui 2013 m. išleido 775,4 tūkst. Lt. Įsteigus vieną tautinių mažumų viešąją įstaigą, galima sutaupyti įstaigų administravimui skiriamų lėšų (pirmiausiai direktorių, galimai ir vyr. finansininko darbo užmokesčiui skiriamų lėšų). Įvertinus vidutinį valstybės (viešajame) sektoriuje mokamo darbo užmokesčio dydį (2013 m. IV ketvirčio bruto darbo užmokestis buvo 2456,40 Lt<sup>187</sup> per mėnesį), per metus trims direktorių etatams galėtų būti sutaupyta ir įstaigų veiklai skirta ne mažiau kaip 88 430 Lt.

Diskusija dėl tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo įstaigų apjungimo į vieną instituciją nėra nauja: šiuo klausimu jau buvo diskutuota<sup>188</sup>, tačiau tuomet svarstyta tautinių mažumų kultūras puoselėjančias įstaigas sujungti į vieną biudžetinę įstaigą. Viešosios įstaigos statusas skeptiškai vertintas teigiant, jog viešojoji įstaiga negalėtų gauti asignavimų iš biudžeto veiklai vykdyti (pavyzdžiui, etatinių darbuotojų atlyginimams). Tačiau kaip rodo teisės aktų analizė bei kai kurių šiuo metu veiklą vykdančių kultūros ir meno viešųjų įstaigų pavyzdžiai, nėra kliūčių viešajai įstaigai gauti asignavimus iš biudžeto (valstybės bei savivaldybių) tuo atveju, kai pastarosios yra viešosios įstaigos steigėjos / dalininkės) (plačiau žr. šios galimybių studijos 6.4 skyrių).

Tautinių mažumų įstaigų apjungimo klausimas iškeltas ir Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaitoje – joje siūloma svarstyti galimybę apjungti dvi analogiška veikla skirtinguose miestuose

<sup>187</sup> Statistikos departamento duomenys.

<sup>188</sup> Interviu su VšĮ „Kauno įvairių tautų kultūros centras“ direktoriumi Dainiumi Babilu, 2014.11.07. Interviu su VšĮ „Tautinių bendrijų namai“ direktore Alvida Gedaminskiene, 2014.11.07.

užsiimančias viešąsias įstaigas – TBN ir KĮTKC, paliekant vieną juridinį vienetą su teritoriniu padaliniu Kaune<sup>189</sup>.

Reikia atkreipti dėmesį, jog apjungus šias keturias įstaigas į vieną kultūrą kai kurių praktinių tokio sprendimo įgyvendinimo klausimų, pavyzdžiui, dėl panaudos sutarčių pagrindų joms perduotų patalpų, kurių savininkas yra įstaigos steigėjas/dalininkas (kai kurios viešosios įstaigos turi panaudos sutartis su Kultūros ministerija, kai kurios – su savivaldybėmis)<sup>190</sup>. Tačiau ši problema nekiltų, jei viešosios įstaigos steigėjai (dalininkai) būtų Kultūros ministerija ir savivaldybė(-ės). Tas pats sprendimas taikytinas ir klausimui dėl projektų ar programų finansavimo – jei viešosios įstaigos steigėjai (dalininkai) būtų Kultūros ministerija ir savivaldybė(-ės), viešoji įstaiga galėtų kreiptis projektinio/programinio finansavimo į šias institucijas ir jį gauti. Viešosios įstaigos steigimo sąlygos ir steigėjai yra išimtinai susitarimo tarp institucijų (valstybės, savivaldybės ar kitų juridinių asmenų) klausimas.

Dabar tautinių mažumų įstaigos veikia labiau teminiu principu. Tautinių mažumų įstaigas apjungus į vieną viešąją įstaigą, kuri įgyvendintų valstybės tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo politiką, veiklą būtų galima organizuoti ir geografiniu („tinklo“) principu – Vilniuje įsikurtų įstaigos centrinis biuras, o pagrindiniuose arba didžiausias tautinių mažumų bendruomenes turinčiuose šalies miestuose gali veikti viešosios įstaigos skyriai (filialai, centrai ar teritoriniai padaliniai), nes tautinėms bendruomenėms labai svarbus tokios įstaigos pasiekiamumas ten, kur tokios bendrijos įsikūrusios. Vienas viešosios įstaigos padalinys galėtų veikti Kaune (KĮTKC turi puikų įdirbį Kaune, puoselėjant tautinių mažumų kultūras). Kituose šalies miestuose derėtų įvertinti poreikį. Trumpai galima paminėti, jog Klaipėdoje šiuo metu veikia 2003 m. Klaipėdos miesto Tarybos įsteigta biudžetinė įstaiga Klaipėdos m. savivaldybės Tautinių kultūrų centras. Visagine veikia VŠĮ „Visagino tautinių kultūrų centras“. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, jog Panevėžyje yra įsteigta Panevėžio nacionalinių mažumų asociacija, Šiauliuose – Asociacija Šiaulių tautinių mažumų bendrija (pastarieji subjektai galėtų tapti naujosios viešosios įstaigos dalininkais).

Galimybių studijos rengėjai **rekomenduoja tautinių mažumų įstaigas pertvarkyti (reorganizuoti) jungimo būdu** - sujungti keturias tautinių mažumų kultūras puoselėjančias viešąsias įstaigas į vieną viešąją įstaigą. Atlikus tokį pertvarkymą 1) būtų nuosekliau įgyvendinama valstybės politika tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo srityje, 2) sutaupyta lėšų, 3) Kultūros ministerijai būtų lengviau valdyti įstaigą ir koordinuotai veikti su savivaldybėmis taip pritraukiant daugiau resursų veiklai finansuoti, taip pat keičiant šios įstaigos finansavimo būdą. Po pertvarkymo **TBN veiktų kaip pagrindinis tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo centras, jungiantis regioninius padalinius ir koordinuojantis jų veiklą**. Regioniniai padaliniai veiklą vykdytų arčiau tautinių mažumų gyvenamųjų vietovių. **Tikslinga keisti tautinių mažumų kultūrų puoselėjimo įstaigų (-os) finansavimo būdą TBN skiriant tikslinę dotaciją veiklai vykdyti**. Vien konkursinis finansavimas negali užtikrinti tautinių mažumų kultūras puoselėjančių įstaigų veiklos tęstinumo. Šią problemą sutartinai nurodo tautinių mažumų įstaigų vadovai<sup>191</sup>.

### 5.5.6 VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“

1996 metų liepos 4 d. Bonoje buvo pasirašyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Vokietijos Federacinės Respublikos Vyriausybės sutartis dėl vokiečių karių kapų priežiūros Lietuvos Respublikoje. Sutartis ratifikuota 1997 m. vasario 25 d.<sup>192</sup>. Pagal šią sutartį Vokietijos Federacinės Respublikos Vyriausybė įpareigojo Vokiečių karių kapų tautinę sąjungą (vok. *Voksbund Deutsche*

<sup>189</sup> Kultūros ministerijos vidaus audito ataskaita „04-04 Programos Tautinių mažumų integracija į Lietuvos visuomenę išsaugant jų tapatumą“ administravimo ir vykdymo vertinimas, 2014 m. spalio 3 d. Nr. VA-8

<sup>190</sup> Interviu su VŠĮ „Kauno įvairių tautų kultūros centras“ direktoriumi Dainiumi Babilu, 2014.11.07.

<sup>191</sup> Interviu su VŠĮ „Tautinių bendrijų namai“ direktore Alvida Gedaminskiene, 2014.11.07. Interviu su VŠĮ „Kauno įvairių tautų kultūros centras“ direktoriumi Dainiumi Babilu, 2014.11.07. VŠĮ „Lietuvos tautinių mažumų folkloro ir etnografijos centras“ direktorės Irenos Zacharovos pasiūlymai dėl kultūros ir meno įstaigų valdymo modelio tobulinimo. 2014.07.29.

<sup>192</sup> 1997 m. vasario 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Vokietijos Federacinės Respublikos Vyriausybės sutarties dėl vokiečių karių kapų priežiūros Lietuvos Respublikoje ratifikavimo įstatymas Nr. VIII-135



*Kriegsgraberfursotge e.V*) Lietuvos Respublikoje praktiškai įgyvendinti užduotis, susijusias su jai pavesta veikla, rūpinantis pasaulinių karų vokiečių karių, žuvusių ir palaidotų Lietuvoje, kapų priežiūra. Atitinkamai, LR Vyriausybė Kultūros ministerijai pavedė įgyvendinti užduotis, pagal šią sutartį tenkančias Lietuvai. 1997 metų spalio 14 d. įsteigta Viešoji įstaiga „Kultūros vertybių globos tarnyba“ (KVGTT), atliekanti vokiečių karių kapų tvarkymo darbus Lietuvos Respublikoje. 1997 metų gruodžio 9 d. pasirašyta trišalė Bendroji sutartis tarp Vokietijos įgaliotos organizacijos (Vokiečių karių kapų tautinės sąjungos), Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos ir VŠĮ Kultūros vertybių globos tarnybos<sup>193</sup> (toliau – Bendroji sutartis). VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“ iki 2012 m. buvo finansuojama Vokiečių karių kapų globos tautinės sąjungos lėšomis, pagal Vokiečių karių kapų tvarkymo programą, o pagal Bendrąją sutartį Kultūros ministerija KVGTT įsipareigojo skirti patalpas biurui ir įrangos.

**Įstaigos veikla.** Pagrindinė KVGTT veikla yra:

- Pasaulinių karų vokiečių karių kapinių Lietuvoje restauracija, priežiūra, paieška, apskaita;
- Pavienių žuvusių vokiečių karių paieška, palaikų ekshumacija ir perlaidojimas, tyrimai;
- Vokietijos karių ir Vokietijos jaunimo stovyklų organizavimas Lietuvoje;
- Vokiečių karių kapų globos tautinės sąjungos atstovavimas, ryšiai su Lietuvos valdžios institucijomis, Vokietijos ambasada Lietuvoje, visuomene.

**Įstaigos pajamos.** VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“ iki 2012 m. buvo finansuojama Vokiečių karių kapų globos tautinės sąjungos lėšomis, pagal Vokiečių karių kapų tvarkymo programą. Sutarties galiojimo laikotarpiu Vokietijos finansavimas įstaigos veiklai sudarė apie 88 tūkst. Lt per metus<sup>194</sup>. Šis finansavimas buvo vienintelis įstaigos pajamų šaltinis, Kultūros ministerija įstaigai finansavimo neskyrė. Nutrūkus sutarčiai, nuo 2012 m. KVGTT nebegauna sutartyje numatyto finansavimo iš Vokietijos įgaliotos organizacijos ir 2012–2014 m. veiklos visiškai nevykdė.

**Įstaigos išlaidos.** Nuo 2012 m. įstaiga išlaidų neturėjo. Už KVGTT pagal panaudos sutartį suteiktų patalpų nesumokėtus komunalinius mokesčius susidariusią skolą iš savo asmeninių lėšų padengė 2014 m. naujai paskirtas įstaigos direktorius Dr. Linas Kvizikevičius. Ankstesniajam direktoriui KVGTT yra skolinga 4 mėnesių atlyginimo dydžio išėtinę pašalpą.

**Darbuotojai.** 2014 m. KM paskyrė naują įstaigos direktorių. Direktoriui atlyginimas nėra mokamas, laukiama, kol bus pasirašyta ir ratifikuota nauja finansavimo sutartis su Vokietija. Nuo 2012 m., sustabdžius finansavimą, kitų darbuotojų KVGTT neturi. 2011 m., kai įstaiga dar vykdė veiklą, KVGTT dirbo keturi darbuotojai – direktorius, istorikas, buhalterė ir vertėja. Šiems darbuotojams už darbus, numatytus sutarties su Vokiečių karių kapų globos tautine sąjunga priede, buvo atlyginama Vokiečių karių kapų globos tautinės sąjungos suteikto finansavimo lėšomis<sup>195</sup>.

**Resursai veiklai vykdyti** (nekilnojamas ir kitas turtas, įranga). Remiantis Bendrosios sutarties 1.2. straipsniu, Kultūros ministerija KVGTT įsipareigojo skirti patalpas biurui (pagal panaudą) ir tokią įrangą: kompiuterius apskaitai vykdyti, faksą ir dauginimo aparatą, mobilaus ryšio telefoną, lengvąjį automobilį. Šiuo metu KVGTT skirtų patalpų yra atsisakiusi, nes 2012 m. nutrūkus finansavimui pagal sutartį su Vokietija, įstaiga negauna jokių pajamų, taigi neišgali sumokėti komunalinių mokesčių, be to, patalpos yra prastos būklės. Šiuo metu įstaigos direktorius dirba nuosavos įmonės patalpose, į kurias yra pervežti ir KVGTT dokumentai.

Kita Bendrojoje sutartyje nurodyta Kultūros ministerijos paskirta įranga veiklai vykdyti (kompiuteriais, faksu, dauginimo aparatu, mobilaus ryšio telefonu, lengvuoju automobiliu) įstaiga nebedisponuoja.

<sup>193</sup> Sutartis neteko galios nuo 2014.01.01.

<sup>194</sup> Remiantis VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“ direktoriaus Vlado Armono LR Kultūros ministerijai pateikta pažyma (ataskaita) apie įstaigos veiklą (atliktus darbus).

<sup>195</sup> Remiantis VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“ direktoriaus Vlado Armono LR Kultūros ministerijai pateikta pažyma (ataskaita) apie įstaigos veiklą (atliktus darbus).



**Valdymo veiklos.** Nuo 2012 m. KVGTV veiklos nevykdo.

**Veiklos kontrolė.** KVGTV įstatuose nurodyta, jog įstaigos valdymo organai yra visuotinis dalininkų susirinkimas ir administracija, kolegialūs valdymo organai (t.y. įstaigos valdyba) nėra sudaromi. Susirinkimas yra įstaigos aukščiausias valdymo organas, jame sprendžiamą balsą teisę turi dalininkai (Kultūros ministerija ir visuomeninė organizacija „Laisvės kovų tyrimo draugija“), kiekvienas dalininkas turi vieną balsą. Susirinkime su patariamą balsą teisę gali dalyvauti ir administracijos vadovas (direktorius). Susirinkimas nustato pagrindines įstaigos veiklos kryptis ir įgyvendinimo būdus, finansavimo tvarką, tvirtina metinę finansinę atskaitomybę ir turi kitus įgaliojimus. KVGTV įstatuose nustatyta, jog eilinį susirinkimą šaukia direktorius kasmet trijų mėnesių laikotarpyje nuo ūkinių (finansinių) metų pabaigos, o neeilinis susirinkimas gali būti sušauktas dalininkams ar direktoriui prašant. Šiuo metu KVGTV direktoriaus pareigas einančio Dr. Lino Kvizikevičiaus teigimu, eiliniai susirinkimai nebuvo šaukiami, įstaigos dalininkai KVGTV valdyme nedalyvavo<sup>196</sup>.

Iki 2012 m. KVGTV direktorius Kultūros ministerijai elektroniniu paštu teikdavo pažymą – trumpas metines veiklos ataskaitas apie įstaigos veiklą (atliktus darbus).

**Rekomendacija dėl KVGTV tolimesnės veiklos.** Šiuo metu yra derinama nauja finansavimo sutartis. Pasirašius šią sutartį, KVGTV iš Vokietijos gautų lėšų tolesnei veiklai vykdyti, ir toliau rūpintųsi vokiečių karių kapinių Lietuvoje priežiūra. Kadangi šiuo metu yra iš naujo derinamas Vokietijos intereso dėl karių kapų priežiūros Lietuvoje įgyvendinimas, būtų palankus laikas apsvarstyti ir kitus tokių interesų įgyvendinimo būdus bei spręsti dėl tolesnės KVGTV veiklos.

KVGTV pagal sutarties su Vokietija nuostatas buvo įpareigota rūpintis tik Vokietijos karių palaikų paieška, ekshumavimu, perlaidojimu, kapinių tvarkymu, kadangi sutarčių su kitomis šalimis įstaiga nėra pasirašiusi. Čia reikia pastebėti, jog Lietuvoje (1) nėra institucijos, atsakingos už politikos šioje srityje formavimą ir (2) nėra įstaigos ar organizacijos, kuri būtų atsakinga už šios politikos įgyvendinimą ir rūpintųsi ne tik Vokietijos, bet ir kitų šalių (pavyzdžiui, Rusijos, Lenkijos ir kt.) karių palaikų paieška, ekshumavimu ir tvarkymu, taip pat ir Lietuvos tremtinių, Lietuvos laisvės kovų dalyvių palaikų ir kapų paieška ir tvarkymu. Šiuo metu kitos šalys arba tautinių mažumų organizacijos tokių kapų priežiūra rūpinasi savarankiškai, pagal galimybes. Lietuvos tremtinių kapų paiešką ir priežiūrą per atskirus projektus bendrafinansuoja Vyriausybės kanceliarija, Užsienio reikalų ministerija, Kultūros ministerija (kaip pavyzdį galima paminėti iniciatyvą „Misija Sibiras“).<sup>197</sup> Būtų tikslinga šias funkcijas (paiešką, tyrimus ir priežiūrą) sutelkti vienoje institucijoje ar įstaigoje, užtikrinant jai finansavimą ne tik iš tikslinių dotacijų iš kitų šalių remiamų programų, bet ir iš Lietuvos valstybės biudžeto. Tokia institucija galėtų formuoti valstybės politiką šioje srityje bei nuosekliau rūpintis problemų šioje srityje sprendimu (pavyzdžiui, teisinių, kapų registravimo ir unikaliųjų numerių jiems (ne)suteikimo ir pan.).

Vertinant kaimyninių šalių patirtį galima paminėti Latvijos pavyzdį – užsienio šalių karių kapų Latvijoje priežiūrą pagal tarptautinius susitarimus teisės aktais pavesta privačiam juridiniam asmeniui - asociacijai „Brāļu kapu komiteja“. Asociacija rūpinasi ir Latvijos tremtinių kapų Sibire priežiūra<sup>198</sup>.

Galimybių studijos rengėjų nuomone, galimos kelios alternatyvos:

- 1) Jei būtų apsispręsta valstybės politikos formavimo funkciją šioje srityje pavesti Kultūros ministerijai, pastaroji šios politikos įgyvendinimo funkciją turėtų pavesti atskiram subjektui. Tokia įstaiga galėtų tapti ir KVGTV, turinti patirties ir įdirbio šioje srityje. Paskirta įstaiga galėtų rūpintis Lietuvos teritorijoje žuvusių užsienio šalių karių, Lietuvos tremtinių

<sup>196</sup> Interviu su VŠĮ „Kultūros vertybių globos tarnyba“ direktoriumi Dr. Linu Kvizikevičiumi, 2014.10.08

<sup>197</sup> Šiuo metu skiriamas metinis projektinis finansavimas tokioms veikloms yra apie 300 tūkst. LTL.

<sup>198</sup> LR Kultūros ministerijos Kultūros politikos departamento Saugomų teritorijų ir paveldo apsaugos skyriaus vyriausiojo specialisto Mindaugo Žolyno pateikta informacija. 2014.11.19

Sibire, Lietuvos laisvės kovų dalyvių palaikų ir kapų paieška, ekshumavimu ir priežiūra. Finansavimą šios įstaigos veiklai derėtų užtikrinti valstybės biudžeto lėšomis, taigi ši alternatyva susijusi su didesniais biudžeto asignavimais ir atitinkamai valstybei yra brangiausiai kainuojanti.

- 2) Pasirinkus likti prie esamos sistemos (nėra/nepaskiriama viena politiką formuojanti valstybės institucija),
  - a. karių kapų paieškos ir priežiūros funkcijas galėtų vykdyti KVGTT. Šiuo atveju KVGTT derėtų plačiau panaudoti – ji galėtų rūpintis Lietuvos teritorijoje žuvusių užsienio šalių karių (t.y. ne tik Vokietijos), Lietuvos tremtinių Sibire, Lietuvos laisvės kovų dalyvių palaikų ir kapų paieška, ekshumavimu, perlaidojimu ir priežiūra<sup>199</sup>. Lėšų šiai (platesnei) veiklai KVGTT galėtų aktyviau ieškoti pati, kreipdamasi projektinio finansavimo į tokias programas administruojančias ministerijas (pavyzdžiui, į Užsienio reikalų ministeriją) ir kitas valstybės institucijas. Kitaip tariant, derėtų KVGTT veiklai sutelkti ir kitų valstybės institucijų lėšas, išplečiant ir šios VŠĮ steigėjų/dalininkų sąrašą. Papildomų lėšų KVGTT gautų pagal finansavimo sutartis su užsienio valstybėmis, suinteresuotomis jų karių, žuvusių Lietuvos teritorijoje, kapų paieška, palaikų ekshumavimu, perlaidojimu, kapų priežiūra.
  - b. KVGTT vykdytų tik Vokietijos karių kapų priežiūrą pagal finansavimo sutartį, darant prielaidą, kad tokia sutartis bus pasirašyta ir įstaiga galės nenutrūkstamai veikti, o Kultūros ministerija – deramai prižiūrėti šios įstaigos veiklą, t.y. tinkamai įgyvendinti įstaigos dalininko teises ir pareigas.
- 3) Pasitraukimas iš KVGTT dalininkų. Nesant galimybių užtikrinti KVGTT veiklos ir finansavimo nepertraukiamumo, Kultūros ministerijai derėtų pasitraukti iš KVGTT steigėjų, o ministerijos kaip tinkamo Vokietijos skiriamų lėšų Vokietijos karių kapų paieškai ir perlaidojimui Lietuvoje panaudojimo garanto (pagal 1996 m. Lietuvos Respublikos ir Vokietijos Federacinės Respublikos tarpvyriausybines sutartis) funkcijas perduoti kitai institucijai. Šios sutarties įgyvendinimas yra susijęs su istorinės atminties išsaugojimu ir kultūros paveldu plačiąja prasme, todėl buvo svarstyta Kultūros ministerijos kaip garantuotojos pareigas perduoti Kultūros paveldo departamentui (KPD) prie Kultūros ministerijos arba jam pavaldžiam Kultūros paveldo centrui. Kultūros ministerijos Kultūros politikos departamento Saugomų teritorijų ir paveldo apsaugos skyriaus specialistų nuomone toks pasirinkimas nėra tinkamas, nes Kultūros paveldo departamentas vykdo viso Lietuvos kultūros paveldo valstybinio administravimo funkciją. Tokiu siūlymu būtų įterpta funkcija daliai paveldo objektų, rūpimų užsienio šalims, skirti išskirtinį dėmesį. Be to, dalis kitų užsienio karių palaidojimo vietų ir kapinių nėra kultūros paveldas ir nėra jokių motyvų tokiu tapti, todėl tokia funkcija nebūtų susijusi su KPD kompetencijos sritimis<sup>200</sup>.

Kita svarstyta alternatyva – KVGTT funkcijas pavesti Vytauto Didžiojo karo muziejui, tačiau reikia atkreipti dėmesį, jog KVGTT ir muziejaus vykdoma veikla susijusi tik per tyrimų vykdymą (muziejų pagrindinė funkcija – ekspozicijų įrengimas ir pristatymas visuomenei), be to, Vytauto Didžiojo karo muziejus nėra pavaldus Kultūros ministerijai.

Dėl trečiosios alternatyvos akivaizdaus galimo sprendimo nėra, išskyrus tai, kad esama situacija yra visiškai netenkinanti, nes ministerijai pagal tarpvyriausybines sutartis įgyvendinimą tenkanti funkcija (iš esmės – ilgalaikio projekto įgyvendinimo priežiūra) netinka ministerijai kaip viešąją politiką formuojančiai institucijai, o be to, vargu ar šią priežiūrą (įsitraukimą į KVGTT valdymą) galima laikyti pakankama.

<sup>199</sup> Lietuvos tremtinių ir politinių kalinių kapų ir palaidojimo vietų inventorizavimo ir priežiūros politiką formuoti ir koordinuoti veiklą tarp institucijų mėginama 2012 m. rugsėjo 19 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1110 „Dėl Lietuvos tremtinių ir politinių kalinių kapų ir palaidojimo vietų žyminčių paminklų priežiūros tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“ (nauja 2011 m. birželio 8 d. LRV nutarimo Nr. 686 redakcija)

<sup>200</sup> Pokalbis su LR Kultūros ministerijos Kultūros politikos departamento Saugomų teritorijų ir paveldo apsaugos skyriaus vyriausioju specialistu Mindaugu Žolynu. 2014.11.27.

Apibendrinant viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo požiūriu tinkamiausia būtų pirmoji alternatyva, tačiau ji brangiausia. Tikėtina, kad rūpestis karių, partizanų ir tremtinių palaidojimais ir toliau liks decentralizuotas bei daugiausiai finansuojamas atskirais projektais. Tačiau būtų prasmės bandyti šiuos projektus sutelkti ir KVGTV veiklą išplėsti, t.y. realizuoti 2.1 alternatyvą.

## 6 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS IR VALDYMO TOBULINIMO ALTERNATYVOS

---

Šioje galimybių studijos dalyje pristatomos kultūros ir meno įstaigų valdymo modelio tobulinimo galimybės. Nors techninėje užduotyje galimybių studijos rengėjams buvo suformuluotas reikalavimas išnagrinėti bent dvi alternatyvas su *status quo*, toliau pateikiamos valdymo tobulinimo kryptys viena kitą papildo (t.y. galimas šių krypčių derinys), o ne paneigia, kaip kad reikalautų griežtas alternatyvos sąvokos interpretavimas. Vienintelė tikroji alternatyva yra pasirinkimas tarp *status quo* (nedaryti nieko, palikti iš esmės valstybinį (viešojo patronažo)) valdymo modelį ir evoliucijos link *Kultūros politikos kaitos gairėse* suformuluotų kultūros valdymo ir valdysenos pokyčių bei bendrųjų Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatų laikotarpiui iki 2020 m. dėl įrodymais grįsto ir į rezultatus orientuoto viešojo valdymo, o taip pat viešųjų paslaugų kokybės.

Išdėstytos rekomenduojamo pirmaeilškumo, priklausomybės nuo Kultūros ministerijos vienašališko veikimo galimybių bei nuotolio nuo *status quo* tvarka, žemiau aptariamos kultūros ir meno įstaigų valdymo tobulinimo kryptys yra šios:

- Kultūros ir meno įstaigų veiklos stebėsenos tobulinimas;
- Susitarimai tarp įstaigų (vadovų) ir Kultūros ministro dėl įstaigų veiklos rezultatų;
- Galimybių ministerijai pavaldžioms ir nacionalinėms kultūros ir meno įstaigoms pasirinkti veiklos teisinės formą sudarymas bei kolektyvinio valdymo organo (valdybos) įvedimas;
- Įstaigų tinklo optimizavimas.

Šios tobulinimo kryptys detaliam išanalizuotos šios dalies atskiruose skyriuose.

### 6.1 STATUS QUO

---

Esamos situacijos (*status quo*) detalus aprašas ir išlaikymo trūkumai buvo pateikti šios galimybių studijos 2.1, 3.2, 4.1 ir 5.5 dalyse, todėl čia jų nekartosime. Jos privalumas būtų tik toks, kad tiek (valstybės lėšų) patikėtojas (Kultūros ministerija), tiek patikėtiniai (įstaigos) per dvidešimt penkerius nepriklausomybės metus nugludino iš esmės patronažinius santykius, kurie yra santykinai nuspėjami abiem pusėms. Kaip rodo įstaigų vadovų apklausa, daugumą jų tokie santykiai tenkina (žr. 12 priedą), nors tam tikros erdvės keisti valdymo santykius yra ne tik su pokyčių norinčiomis įstaigomis, bet ir su visomis dėl kai kurių valdymo aspektų (ypač dėl stebėsenos, gerosios praktikos perėmimo, ilgesnės planavimo perspektyvos). Tačiau toks viešojo patronažo modelis jau yra pasenęs tiek Lietuvoje (lyginant su kitomis viešosios politikos sritimis), tiek kultūros politikoje kitose Europos Sąjungos valstybėse<sup>201</sup>, dėl jo nedidėja arba per lėtai didėja Kultūros ministerijos gebėjimai, Lietuvos kultūros politikos, tyrėjų ir ekspertizės pripažinimas tarptautiniu mastu.

Žemiau yra pateikiama (niekur kitur šioje ataskaitoje daugiau neanalizuojama) įstaigų vadovų nuomonė dėl probleminių įstaigų valdymo sričių, o taip pat apibendrinama (5 dalyje jau teikta) jų nuomonė dėl administracinių funkcijų centralizavimo ir kai kurių administracinių paslaugų pirkimo rinkoje.

#### 6.1.1 Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl administracinių funkcijų centralizavimo ir paslaugų pirkimo rinkoje

Apklausoje įstaigos išsakė nuomonę, jog ūkinių-techninių funkcijų įgyvendinimas, kai dalį funkcijų įstaigos perka iš išorės tiekėjų, o dalį vykdo pačios, iš esmės yra tinkamas. Kelios bibliotekos

---

<sup>201</sup> Išskyrus Pietų Europos valstybes – plačiau apie tai žr. 6.3 dalį.

centralizavimo galimybes mato vykdant viešuosius pirkimus ir pastatų ir įrenginių eksploatavimą. Taip pat sulaukta siūlymo centralizuotai rūpintis bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimu. Maždaug pusė apklaustų muziejų taip pat palaikytų idėją dėl viešųjų pirkimų centralizavo, mažesnė dalis – ir dėl IT priežiūros bei buhalterinės apskaitos ir finansų valdymo. Keli teatrai ir koncertinės įstaigos centralizavimo galimybes mato dėl viešųjų pirkimų ir IT priežiūros. Iš šios įstaigų grupės sulaukta ir pasiūlymo dėl centralizuoto bilietų platinimo ( žr. 5.2.2, 5.3.1 ir 5.4.2 dalis)

Dar 2011 metais atliktame tyrime<sup>202</sup> apie Kultūros ministerijos veiklos optimizavimą buvo pateikta siūlymų visose įstaigose naudoti vieningą finansų valdymo sistemą, centralizuoti duomenų surinkimą, iš dalies centralizuoti apskaitą ir finansų valdymą. 2014 m. Finansų ministerija taip pat svarstė buhalterinės apskaitos centralizavimo kai kuriose įstaigose galimybes, tačiau apklausoje Kultūros ministerijai pavaldžios įstaigos (taip pat ir Kultūros ministerija) pasisakė už decentralizuotą buhalterinės apskaitos vykdymą, o kaip galimybė tobulinti tokį modelį buvo pateiktas siūlymas mažinti teikiamų ataskaitų skaičių<sup>203</sup>. Vis dėlto priemonių imtasi dėl buhalterinės apskaitos optimizavimo – šiuo metu įstaigose vyksta perėjimas prie bendros ministerijos naudojamos finansinės apskaitos ir valdymo sistemos. Jei taip pat būtų sumažintas teikiamų ataskaitų skaičius ir dažnumas (su šiuo žingsniu siejasi ir šio tyrimo rekomendacijos dėl įstaigų stebėsenos tobulinimo, žr. 4.2, ir 6.2 dalis). Be to, jei dalis įstaigų iš biudžetinių įstaigų taptų viešosiomis įstaigomis, uždirbamų lėšų valdymas taip pat prisidėtų prie buhalterinės apskaitos supaprastinimo (žr. 6.4.2.5 dalį). Dėl kitų funkcijų centralizavimo galimybių reikėtų organizuoti diskusijas įstaigų segmentuose, tačiau kol kas atrodo, jog didelio poreikio pokyčiams įstaigos neišreiškė. Centralizavimas suderinamas tik su biudžetiniu įstaigų veiklos teisiniu statusu ir prieštarautų valdymo per ištiestą ranką principui.

### 6.1.2 Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl probleminių įstaigų valdymo sričių

Trijų bibliotekų (iš penkių atsakiusių) vadovų nuomone, Kultūros ministerija turėtų spręsti kylančias problemas dėl statistinių duomenų rinkimo, investicinių (kapitalo) projektų planavimo ir valdymo kokybės sistemų diegimo ir įstaigos veiklos rezultatų ir poveikio vertinimo. Didžiajai daliai atsakiusių bibliotekų vadovų kyla problemų dėl strateginio veiklos planavimo (ilgalaikių planų rengimo), kurias dviejų bibliotekų nuomone turėtų spręsti Kultūros ministerija, o likusių dviejų – pačios bibliotekos savo pastangomis. Dviejų bibliotekų vadovams kyla problemų bendradarbiaujant su Kultūros ministerija ir jos taip pat turėtų būti sprendžiamos ministerijos pastangomis. Pažymėtina, kad bibliotekoms nekyla problemų bendradarbiaujant su Lietuvos kultūros ir meno įstaigomis, Lietuvos kultūros taryba, mieste, kuriame įstaiga yra įsikūrusi, savivaldybe, švietimo įstaigomis. Visų apklausoje dalyvavusių bibliotekų vadovų teigimu, jiems kyla problemų diegiant darbuotojų motyvacinės schemas, tačiau šios problemas turėtų spręsti pačios įstaigos.

Muziejų vadovų teigimu, daugiausia problemų kyla dėl rinkodaros (viešųjų ryšių), o taip pat dėl darbuotojų motyvavimo schemų diegimo. Kaip ir bibliotekų atveju, mažiausiai muziejų vadovams kyla problemų dėl bendradarbiavimo su Lietuvos ar užsienio įstaigomis ir institucijomis. Šešių muziejų vadovų (iš atsakiusių 11) teigimu, jiems kylančias problemas dėl investicinių (kapitalo) projektų planavimo turėtų (padėti) spręsti Kultūros ministerija. Trečdalis atsakiusių muziejų vadovų teigimu, jie turi problemų dėl viešųjų pirkimų, strateginio veiklos planavimo, statistinių duomenų rinkimo, įstaigų veiklos rezultatų ir poveikio vertinimo ir investicinių projektų valdymo, tačiau, vadovų nuomone, jos turėtų būti sprendžiamos pačių muziejų pastangomis. Muziejams Kultūros ministerijos pagalba yra svarbi sprendžiant su viešaisiais pirkimais ir buhalterine apskaita bei kūrybos/meno darbuotojų atestacija kylančias problemas.

<sup>202</sup> Ernst and Young, *Kultūros ministerijos veiklos optimizavimo galimybių studija*, Vilnius, 2011.

<sup>203</sup> Finansų ministerija „Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų buhalterinės apskaitos funkcijų efektyvaus atlikimo rekomendacijų projekto priedai“, 2014, p. 75-76.

7 iš 8 atsakiusių teatrų kyla problemų dėl kvalifikacijos kėlimo, 6 teatrai kaip problemine sritis įvardino viešuosius pirkimus ir investicinių projektų įgyvendinimą. Daugiau kaip pusei atsakiusių teatrų vadovų (5 iš 8) kyla problemų dėl rinkodaros (viešųjų ryšių), darbuotojų motyvavimo schemų diegimo, strateginio veiklos planavimo bei investicinių projektų planavimo. Teatrų vadovų nuomone kylančias problemas dėl darbuotojų motyvavimo schemų diegimo, rinkodaros, darbuotojų atestacijos bei bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis turėtų spręsti patys teatrai savo pastangomis. Kultūros ministerijos aktyvus išitraukimas yra svarbus sprendžiant teatrams kylančias problemas su viešaisiais pirkimais, investicinių (kapitalo) projektų planavimu ir įgyvendinimu (valdymu) bei kvalifikacijos kėlimo.

Visų penkių atsakiusių koncertinių įstaigų vadovų nuomone, problemų kyla dėl darbuotojų motyvavimo schemų diegimo, tačiau jas jie nori spręsti patys. Daliai įstaigų (2 iš 5 atsakiusių) kyla problemų dėl rinkodaros (viešųjų ryšių), įstaigos veiklos rezultatų ir poveikio vertinimo, bendradarbiavimo su Kultūros ministerija ir savivaldybe, kurioje įstaiga yra įsikūrusi. Šias problemas koncertinės įstaigos yra linkusios spręsti pačios. Koncertinių įstaigų vadovų nuomone, Kultūros ministerija turėtų (padėti) spręsti įstaigoms kylančias problemas dėl investicinių (kapitalo) projektų planavimo ir įgyvendinimo bei kūrybos/meno darbuotojų atestacijos.

## 6.2 STEBĖSENOS SISTEMOS TOBULINIMAS

Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų ( (KMĮ)) veiklos stebėsenai ir vertinimui galimybių studijos rengėjai parengė vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašą. Jis yra pateikiamas 7 priede. Žemiau yra pateikiamas trumpas šio klasifikatoriaus aprašas ir rekomenduojami stebėsenos patobulinimai.

### 6.2.1 Kultūros ir meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų sąrašo (klasifikatoriaus) struktūra ir atsakomybė už duomenų surinkimą

Galimybių studijos rengėjų sudarytą Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašą sudaro šie vertinimo kriterijų (rodiklių) rinkiniai:

- A – Įstaigos ištekliai ir sąnaudos (darbuotojai, turtas, pajamos, išlaidos);
- B – Įstaigos projektinė veikla;
- C – Įstaigos kultūrinės ir meno veiklos produktai ir vartojimas
- D – Įstaigos rinkodara bei veiklos efektai<sup>204</sup>
- E – Įstaigos edukacinė veikla
- F – Įstaigos įsitinklinimas<sup>205</sup>
- G – Lietuvos socialinės ir ekonominės raidos kontekstiniai bei tarptautiniai kultūros konteksto rodikliai;
- H - Išvestinių rodiklių rinkinys įstaigos veiklai vertinti, įskaitant ir pagrindinius veiklos rodiklius (PVR).

Rekomenduojame, kad duomenis vertinimo kriterijų (rodiklių) rinkiniams A-F pateikia kultūros ir meno įstaigos, o rinkinį G užpildo Kultūros ministerijos specialistai. Kai bus parengta reikalinga Excel byla<sup>206</sup>, rinkinys H yra užpildomas automatiškai, paskaičiuojant santykius pagal A-G

<sup>204</sup> Veiklos efektai – pagal lankytojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimus.

<sup>205</sup> Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis atsispindi rodiklių rinkinyje C.

<sup>206</sup> Jos prototipas yra 8 priede, kuriame pateikiami kultūros ir meno įstaigų veiklos duomenys už 2013 m. Ministerijai įvaldžius pasiūlytą Excel priemonę, ateityje jos sprendinius būtų galima inkorporuoti į (IT) informacinę sistemą, susiejiančią ministerijos veiklos planavimą, stebėseną ir atsiskaitymą (ataskaitų parengimą) su įstaigų analogiškais veiklomis.



rinkiniuose esančius duomenis (t.y. išvestinius rodiklius), arba perkeliant dalį pirminių, t.y. įstaigų renkamų rodiklių reikšmių.

Duomenys renkami sykių metuose pagal žemiau rekomenduojamą grafiką. Pastebėtina, kad didelė dalis A rinkinio rodiklių yra renkami dažniau, t.y. sykių į ketvirtį finansinės ir biudžetinės atskaitomybės tikslais (žr. ankstesniame skyriuje minimus priedus prie šios galimybių studijos apie įstaigų renkamus duomenis ir teikiamas ataskaitas bet kokiais tikslais), tačiau kompleksiškesnio nei iki šiol įstaigų veiklos vertinimui pakanka ir sykių metuose pateikiamų duomenų. Kultūros ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamento duomenimis, toks reguliarumas yra pakankamas ir ministerijos atsiskaitymui Vyriausybei (per Stebėsenos informacinę sistemą): už Nacionalinės pažangos programos 2014-2020 m. vertinimo kriterijų (rodiklių) pasiekimą ministerija atsiskaito sykių metuose, be to, tarp tų vertinimo kriterijų reikšmių apskaičiavimas nėra susijęs su įstaigų teikiama informacija apie jų veiklą. Už Kultūros ministerijos atsakomybės sričiai tenkančias prioritėtines Vyriausybės programos priemones ministerija atsiskaito pagal priemonių įgyvendinimui nustatytus terminus, o kas ketvirtį atsiskaito tik už Vyriausybės prioritėtinių veiklos kryptčių įgyvendinimo vertinimo kriterijus (rodiklius). Nei dėl prioritėtinių programos priemonių, nei dėl prioritėtinių veiklos sričių (dėl pastarųjų, bent jau 2015 metams) nėra tokių vertinimo kriterijų, dėl kurių kultūros ir meno įstaigos turėtų atsiskaityti dažniau nei sykių metuose.

Rinkinio D įstaigos veiklos efektus matuojantys vertinimo kriterijai (rodikliai) skaičiuotini tiek kasmet (įstaigos atrankinių apklausų metodu), tiek verifikuotini centralizuotai (Kultūros ministerijos arba jos užsakymu) kas trejus metus. Rekomenduojame, kad rinkiniui G duomenis surinktų ir jį užpildytų Kultūros ministerija, kuri taip pat turėtų apskaičiuoti ir išvestinius rodiklius rinkinyje H.

## 6.2.2 Stebėsenos administracinė našta

Rekomenduojama atsisakyti penkių – šešių šiuo metu Kultūros ministerijai teikiamų ataskaitų dėl įstaigos veiklos turinio bei statistikos ir nustatyti vieną metinę veiklos ataskaitą, kurios sudėtine dalimi (pagrindu) būtų ankstesniame skyrelyje aprašytas klasifikatorius. Šiuo aspektu esama stebėsenos administracinė našta sumažėtų. Plačiau įdiegus automatizuotą veiklos duomenų apskaitymą ir standartizavimą (apie tai – žemiau), našta įstaigoms taip pat sumažėtų. Rekomenduojama, kad Kultūros ministerija vadovautųsi principu, kad ji antrą sykių neprašo įstaigų jau pateiktų duomenų<sup>207</sup>, o dėl metinių veiklos ataskaitų ji įstaigoms pateikia preliminaras, jos disponuojamais duomenimis jau užpildytas duomenų formas.

Kita vertus, kai kurių duomenų reikia dėl Lietuvos dalyvavimo Europos ir tarptautiniame kultūros statistikos rinkime. Pavyzdžiui, Lietuvos iki šiol renkama muziejų veiklos statistika nepilnai sutampa su EGMUS (angl. *European Group on Museum Statistics*) renkamais duomenimis. Šis papildymas įstaigoms bus naujas, tačiau būtinas, jei Lietuva siekia dalyvauti Europos muziejų statistikoje<sup>208</sup> – pirmasis žingsnis į tai būtų jai teikti informaciją bent jau dėl valstybinių ir nacionalinių muziejų. Galimybių studijos klasifikatoriuje perkelta didžioji dalis EGMUS muziejų veiklos rodiklių. Jame atspindėti visi Kultūros ministro įsakymais patvirtintomis formomis renkami rodikliai dėl teatrų, koncertinių įstaigų, muziejų ir bibliotekų veiklos. Naujas įstaigoms bus ir Kultūros ministerijos poreikis stebėti ir kai kuriuos naujus veiklos aspektus (pvz., projektinę įstaigų veiklą (t.y. papildomo finansavimo paiešką), rinkodarinę veiklą, ne tik bendruosius, bet ir dalinius veiklos rezultatų rodiklius (lankytojų geografiją ir edukacinių užsiėmimų demografiją). Tačiau dalis jų savo reikmėms tokius duomenis renka ir analizuoja (galimybių studijos rengėjų atliktos kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausos duomenimis, 7 iš 29 atsakiusiųjų įstaigų reguliariai tiria rinkos

<sup>207</sup> Šiuo principu buvo vadovaujama ir atliekant šią galimybių studiją – Kultūros ministerijos disponuojamus duomenis apie įstaigų veiklą galimybių studijos autoriai susirinko patys iš ministerijos, nepaisant dažnai (dažniausiai) nepatogios, analizei netinkamos jų formos, o įstaigų buvo klausama tik dėl naujų ar ministerijos disponuojamais duomenimis nepagrindžiamų vertinimo aspektų,

<sup>208</sup> 2012 m. Tarptautinė standartų organizacija pradėjo tarptautinio muziejų veiklos standarto kūrimo darbą (užduoties numeris - ISO/NP 18 641). Standarto kūrimo darbui vadovauja Prof. Monika Hagedorn-Saupe (Vokietija), o į kūrimo darbą įsijungė apie 10 valstybių. Standartas yra kuriamas EGMUS darbo grupės atlikto darbo pagrindu.

(lankytojų) poreikius, o dar aštuonios įstaigos yra tai dariusios). Tad skaitytojas neturėtų patikėti „optine apgaule“ dėl KMĮ veiklos stebėsenos ir vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašo (klasifikatoriaus) ilgio.

Bet kuriuo atveju, Kultūros ministerijos lyderystė dėl metodologinių ir organizacinių statistinių duomenų surinkimo yra būtina – be jos neverta iš įstaigų prašyti teikti ką nors daugiau nei dabar renkama. Ir svarbiausia – renkami duomenys turi būti panaudojami tiek valdymo sprendimams pagrįsti, tiek geresniam Vyriausybės bei visuomenės informavimui apie ministerijos ir jai pavaldžių ir nacionalinių įstaigų darbą.

### 6.2.3 Kultūros ir meno įstaigų nuomonė dėl specifinių veiklos vertinimo kriterijų

Šiame skyrelyje yra pateikiami įstaigų vadovų apklausos apibendrinti duomenys dėl su specifine įstaigų veikla susijusių vertinimo rodiklių, dėl vieno (vienintelio) pagrindinio vertinimo kriterijaus bei dėl įstaigų vadovams reikalingų išorinių (šaltinių) duomenų įstaigos veiklai gerinti, valdymui tobulinti bei veiklai vertinti.

Kalbant apie įstaigų veiklos (individualų) specifiškumą, visos apskričių viešosios bibliotekos pabrėžia regioniškumą, kuris veikloje išsiskleidžia dviem pagrindiniais aspektais: kraštotyra bei metodine ir vadybine pagalba regiono bibliotekoms. Kauno apskrities viešoji biblioteka išskirtinė tuo, kad papildomai dar turi ir nacionalinę funkciją kaupti, tvarkyti ir saugoti nacionalinių publikuotų dokumentų archyvinį fondą ir rengti nacionalinės retrospektyviosios bibliografijos dalį. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka turi dešimt pagrindinių (išskirtinių) nacionalinės bibliotekos funkcijų, kurios plačiau aptartos šios galimybių studijos 5.2 skyriuje.

Dvi koncertinės organizacijos pabrėžia veiklą gastrolėse, (du) teatrai ir koncertinės įstaigos – regioniškumą (vienintelės valstybinio lygio įstaigos vienam ar kitam regione), (keturi) muziejai ir koncertinės įstaigos – Lietuvos etninių grupių kultūros reprezentavimą (tyrimus bei sklaidą), (trys) muziejai – specializaciją tam tikroje srityje (literatūroje, technikoje, pedagogikoje), (du) teatrai – orientaciją į tam tikros demografinės grupės poreikius. Dvi įstaigos išskirtinumu pažymėjo esant veiklos kompleksiskumą, t.y. įvairiapuse, ne siauros specializacijos įstaigos veiklą.

Šį įstaigų vadovų nuomone, įstaigų veiklos išskirtinumą atspindintys vadovų siūlomi vertinimo kriterijai yra pateikiami šios galimybių studijos 14 priede. Šios galimybių studijos rengėjų komentaras būtų tas, kad, praktiškai visi siūlomi rodikliai (tais atvejais, kai vadovai vertinimo kriterijais iš tiesų pasiūlė rodiklius, o ne ką kitą) yra atspindėti galimybių studijos 7 priede pateikiamame Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašė – klasifikatoriuje. Ne visi jų galimybių studijos rengėjų yra siūlomi pagrindiniais veiklos rodikliais (PVR), bet dėl jų (siūlymų dėl PVR) Kultūros ministerija dar turėtų diskutuoti su įstaigomis. Papildomai dėmesys atkreiptinas į du dalykus. Bibliotekų segmente aiškiai išsiskiria nacionalinės bibliotekos funkcijos ir apskričių bibliotekų veikla, kaip aprašyta aukščiau. Apskričių bibliotekoms būdingai regioninės kraštotyros funkcijai (kartu ir veiklos išskirtinumui), pačios bibliotekos nepasiūlė vertinimo kriterijaus, nors toks galėtų būti, greičiausiai kokybinis rodiklis. Siūlytina vertinant įstaigų veiklą atsižvelgti į įstaigų veiklos kompleksiskumą (kuris sietinas su gebėjimu imtis sudėtingos, nestandartinės veiklos, t.y. su įstaigos vadybinio potencialu), nors jo vertinimui nustatyti kiekybinį kriterijų ar net suformuluoti su tuo susijusį veiklos tikslą yra sudėtinga (bet į veiklos užduotis įtraukiami ir vertinami gali būti konkretūs tos įstaigos projektai, atspindintys kompleksiskumą).

Galimybių studijos 13 priede pateikiamas ištisinis kultūros ir meno įstaigų vadovų pageidavimų sąrašas dėl jų įstaigų veiklos gerinimo, valdymo tobulinimo ir veiklos vertinimui reikalingų duomenų iš išorinių šaltinių, daugiausiai – iš Kultūros ministerijos. Apibendrinant, labiausiai įstaigos vadovus domina vidutinės trukmės ir ilgalaikės įstaigos finansavimo perspektyvos klausimai (10 iš 29 atsakiusiųjų į klausimą). Juos taip pat domina lyginamoji analizė, statistiniai duomenys apie įstaigų segmento veiklą, statistinių duomenų kokybės klausimai, kitų įstaigų veiklos

planai ir informacija apie jų veiklą (8 iš 29). Galiausiai trečia apibendrinta pageidavimų grupė yra susijusi su informacija apie gerąją veiklos ir valdymo praktiką (įskaitant tarptautinę) bei pageidavimu gauti daugiau metodinių rekomendacijų bei veiklos gairių (daugiausiai – iš Kultūros ministerijos) (7 iš 29).

Ši informacija yra svarbi ir 6.3 skyriuje nagrinėjam galimam valdymo modelio aspektui – susitarimui dėl veiklos rezultatų, nes patvirtina įstaigų poreikį ir suinteresuotumą ilgesne nei vienerių metų finansavimo perspektyva.

#### **6.2.4 Rekomenduojami įstaigų veiklos planavimo procedūriniai ir formos patobulinimai**

Rekomenduojame, kad visos kultūros ir meno (ne tik nacionalinės) įstaigos trijų metų (strateginius) veiklos planus rengtų pagal Strateginio planavimo metodiką (jos Priede Nr.4 pateiktą formą). KMĮ strateginiuose veiklos planuose neturėtų mechaniškai perrašyti Kultūros ministerijos strateginių veiklos tikslų ir programų pavadinimų, o formuluoti savo (institucinius) strateginius ir kitus veiklos tikslus, susiedama juos su Kultūros ministerijos strateginiu veiklos planu – prirašydamos (paaiškindamos), kuris įstaigos tikslas kurį ministerijos veiklos prioritetą ir tikslą įgyvendina (ir atitinkamai iš kurios ministerijos biudžeto programos yra finansuojamas).

Kultūros ir meno įstaigų trimečiai strateginiai veiklos planai turi perkelti atitinkamai įstaigų grupei (segmentui) Kultūros ministerijos nustatytus pagrindinius veiklos vertinimo kriterijus (pagrindinius veiklos rodiklius - PVR). Pasiūlymas dėl pagrindinių veiklos rodiklių pagal įstaigų grupes yra pateiktas šioje galimybių studijoje (žr. 6.2.8 skyrių) atsižvelgiant į ministerijos poreikius, pačių įstaigų siūlymus (žr. skyrelį 6.2.3 apie įstaigų apklausos metu pasiūlytus rodiklius), o taip pat ir tarptautinę praktiką kultūros srityje (žr. šaltinių sąrašą ataskaitos pabaigoje). Siūlomi pagrindiniai veiklos rodikliai buvo aptarti su Kultūros ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamento specialistais ir dalykinių skyrių specialistais (įstaigų veiklos kuratoriais), tačiau dar reikia juos plačiau pristatyti pačioms įstaigoms, aptarti rodiklius ir dėl jų susitarti (kaip, beje, ir dėl veiklos planavimo ir atsiskaitymo procedūros pakeitimų). Jei mano esant reikalinga, įstaigos taip pat gali numatyti kitus jų trims metams planuojamą veiklą ir/arba pagrindinius darbus atspindinčius vertinimo kriterijus (rodiklius).

Taip pat į strateginius veiklos planus įstaigos turėtų perkelti susitarimuose su Kultūros ministru numatytus darbus ir jų įgyvendinimą atspindinčius vertinimo kriterijus (rodiklius). Alternatyva – susitarimą su Kultūros ministru atspindinti informacija galėtų būti įrašoma į strateginio veiklos plano „veiklos prioritetų“ skiltį, o strateginis veiklos planas būtų pasirašomas įstaigos vadovo su ministro rašytiniu pritarimu. Panašiai dabar yra įforminami ministerijų strateginiai veiklos planai, kuriuos kontrasignuoja Ministras Pirmininkas.

Rekomenduojama lanksčiau taikyti strateginio planavimo metodikos reikalavimus (pvz., nebūtinai laikytis nuostatos, kad kiekvienas įstaigos strateginis tikslas turi turėti jį įgyvendinančią programą, kuri savo ruožtu yra sudaryta iš tikslų ir uždavinių, o visiems jiems yra nustatomi vertinimo kriterijai (rodikliai). Šis išskaidymas taikytinas tik ten, kur jis prasmingas. Trimečio planavimo metu svarbiausia būtų daugiausia dėmesio skirti konteksto analizei, siekiamų pokyčių ir atitinkamai darbų/veiklos prioritetų numatymui, o taip pat deryboms tarp ministerijos ir įstaigų dėl PVR reikšmių.

Rekomenduojame, kad įstaigos strateginis veiklos planas būtų rengiamas trejiems metams, o kasmet pagal faktinius duomenis yra atnaujinamos tik vertinimo kriterijų (rodiklių) reikšmės bei duomenys apie finansinius asignavimus. Kita informacija atnaujinama tik esant ypatingiems nenumatytiems pasikeitimams (pvz., dėl viešųjų finansų krizės, naujos Vyriausybės arba kultūros ministro kitokių prioritetų kultūros ir meno įstaigoms), kas iš esmės reikštų priešlaikinį naujo strateginio plano rengimą ir tvirtinimą.

Laikydamosi geros vadybos principų įstaigos ir toliau galėtų rengti metinius (operacinius) veiklos planus pagal Kultūros ministro patvirtintas arba strateginio planavimo metodikos metinio plano formas (arba kita laisva forma), tačiau šių planų neprivalėtų suderinti su Kultūros ministerija.<sup>209</sup> Kaip įstaigų steigėjų teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, Kultūros ministerija teisę į operacinio pobūdžio veiklos planavimo informaciją galėtų realizuoti per ministerijos darbuotojus - įstaigų kuratorius. Prievolė teikti metinius veiklos planus įstaigoms galėtų būti nustatyta kaip išimtinė mikrovadybinė priemonė tais atvejais, kai įstaigų veikla yra įvertinama nepatenkinamai arba kai esminių trūkumų nustato vidaus auditas arba įstaigos atitikimo nustatytiems profesinės veiklos standartams vertinimas (nors mikrovadybai efektyvesnė alternatyva būtų darbo sutarties su nepatenkinamai dirbančiu įstaigos vadovu nutraukimas).

### 6.2.5 Rekomenduojami įstaigų atsiskaitymo už veiklą Kultūros ministerijai patobulinimai

Rekomenduojama atsisakyti penkių –šešių šiuo metu Kultūros ministerijai teikiamų ataskaitų dėl įstaigos veiklos turinio bei statistikos ir nustatyti vieną metinę veiklos ataskaitą. Metinę veiklos ataskaitą turėtų sudaryti: 1) įstaigų veiklą atspindinčių duomenų rinkinys (žr. Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašą – klasifikatorių 7 priede) bei 2) trumpa (iki 5-10 psl.) tekstinė informacija, kuri pakomentuotų/interpretuotų:

- a) pagrindinius nuveiktus darbus per ataskaitinį laikotarpį (ypač tuos, dėl kurių buvo susitarta su Kultūros ministru (t.y. strateginio veiklos plano veiklos prioritetų įgyvendinimo pažanga);
- b) strateginiuose veiklos planuose numatytų pagrindinių veiklos rodiklių (PVR) reikšmių pasiekimą (prioritetą teikiant paaiškinimams, jei rodiklių reikšmės reikšmių pasiekimo skalėje (intervale) yra žemesnės, nei geros);
- c) pagrindinių veiklos rodiklių reikšmių dinamiką (bent trejų-penkerių metų retrospektyvą);
- d) pateiktų įstaigos pagrindinių veiklos rodiklių reikšmių palyginimą su kitų atitinkamos kultūros ir meno srities įstaigų analogiškų rodiklių reikšmėmis už ataskaitinį laikotarpį.

Šiai teksteinei informacijai įforminti galima panaudoti Strateginio planavimo metodikos Priede Nr. 9 pateikiamą metinės ataskaitos formą, pagal kurią jau dabar atsiskaito nacionalinės įstaigos<sup>210</sup> ir ministerijai pavaldžios bibliotekos. Nauja būtų ne pati forma, o tekstinės ataskaitos turinys: pagrindinių veiklos rodiklių reikšmių dinamika ir įstaigų veiklos palyginimas su kitomis atitinkamos srities kultūros ir meno įstaigomis dabartinėse ataskaitose nėra pateikiami, o dabartinės ataskaitos turinys yra perdėm orientuotas į veiklos produktų aprašymą.

Rekomenduojama, kad įstaigos parengtų ir trumpą ataskaitą apie metinius veiklos rezultatus ir visuomenei.<sup>211</sup>

### 6.2.6 Veiklos ataskaitų parengimo terminai ir veiklos vertinimas

Atsiskaitymas už metų veiklą dabar vyksta tokia seka: įstaigos iki vasario 1 d. ministerijai teikia metinės ataskaitos projektus, kuriuos įvertina įstaigų veiklos kuratoriai iš dalykinių ministerijos skyrių, o taip pat ir Strateginio planavimo ir kontrolės departamento specialistai. Prireikus įstaigų ataskaitos patikslinamos ir iki vasario 20 d. pateikiamos ministerijos Strateginio planavimo skyriui. Iki kovo 1 d. Kultūros ministras už ministerijos ir pavaldžių bei nacionalinių įstaigų veiklą atsiskaito Vyriausybei (teikia veiklos ataskaitą).

<sup>209</sup> Dabar pagal Kultūros ministro 2013 m. birželio 6 d. įsakymu Nr. IV-448 patvirtintą Kultūros ministerijos veiklos planavimo tvarkos aprašą (jo 39 punktą), metinius įstaigų veiklos planus (vasario mėn. pirmąją savaitę) tvirtina kultūros ministras.

<sup>210</sup> Kaip savarankiškos biudžeto asignavimų valdytojos jos privalo vadovautis Strateginio planavimo metodika.

<sup>211</sup> Pavyzdžiui, kaip tai jau daro ir geru pavyzdžiu laikytina Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešoji biblioteka (žr. <http://www.amb.lt/media/public/Paveiksleliai/Resized/2013%20m.%20ataskaita%20visuomenei.%20617%20KB.jpg>)

Atsižvelgdami į prielaidą ir siekiamybę, kad ateityje įstaigos rengtų vieną konsoliduotą ataskaitą už metinę veiklą, žemiau aprašome rekomenduojamus jos rengimo etapus. Dėl dabar galiojančių procedūrinių reikalavimų ir nustatytų terminų kyla šiokia tokia įtampa dėl terminų<sup>212</sup>, ypač dėl įstaigų metinei veiklos ataskaitai reikalingų duomenų apie įstaigų veiklos sąnaudas surinkimo bei ataskaitos parengimo ir suderinimo su ministerija taip, kad įstaigų ataskaitų duomenys galėtų būti panaudoti metiniam kultūros ministro atsiskaitymui Vyriausybei. Ši įtampa turėtų būti sprendžiama ministerijos sutarimu su įstaigomis, kad šios reikalingus finansinius duomenis pateiktų anksčiau, nei leidžiama dabar<sup>213</sup>, o taip pat ir vidiniu ministerijos padalinių apsisprendimu savo ir pavaldžių bei nacionalinių įstaigų veiklą analizuoti, vertinti ir planuoti sausio-vasario mėn. intensyviau, nei dabar, bet gaunant didesnę vertę.

1. Iki sausio 25 d. pagal turimus duomenis Kultūros ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamento skyrių specialistai suformuoja individualias išankstines įstaigų metinės veiklos ataskaitos veiklos vertinimo kriterijų formas (t.y. užpildo Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašo (klasifikatoriaus) G dalį turimais Lietuvos socialinio – ekonominio bei tarptautinio kultūrinio konteksto rodiklių reikšmėmis) ir pateikia jas kultūros ir meno įstaigoms.
2. (Kaip ir ligi šiol) Iki vasario 1 d. įstaigos pateikia Kultūros ministerijai preliminarius duomenis pagal šioje galimybių studijoje rekomenduojamo Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašo (klasifikatoriaus) A dalį (t.y. – apie įstaigos išteklius ir sąnaudas (turtą, pajamas, išlaidas). Konkrečiai kalbant, įstaigos užpildo a) pinigų srautų ataskaitą ir b) finansinės būklės ataskaitą ir c) ataskaitiniais metais gautas lėšas iš Kultūros rėmimo fondo ir Valstybės investicijų programos (pastaba: alternatyva c) punktui būtų biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitos duomenys).
3. (Kaip ir ligi šiol) Iki vasario 1 d. įstaigos Kultūros ministerijai pateikia metines veiklos ataskaitas, t.y. užpildytą įstaigos veiklą atspindinčių duomenų rinkinį (pagal jau minėtąjį Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašą – klasifikatorių), šio skyriaus dalyje apie atsiskaitymą ministerijai už veiklą minėtą tekstinę informaciją, o taip pat ir Pinigų srautų ataskaitas.
4. Kaip ir dabar, vyktų metinės veiklos ataskaitos duomenų ir tekstinės informacijos (rezultatų pasiekimo interpretacijos) suderinimo procedūra tarp ministerijos (įstaigų veiklos kuratorių bei Strateginio planavimo ir kontrolės departamento specialistų) bei įstaigų taip, kad iki vasario 20 d. suderintos ataskaitos būtų pateiktos ministerijos Strateginio planavimo skyriui.
5. Kaip ir dabar, Kultūros ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamentas parengtų ir suderintų ministerijos metinės veiklos ataskaitą, kurią kovo 1 d. ministras teikia Vyriausybei.
6. Rekomenduojama įstaigų ataskaitų suderinimo bei vertinimo procesą sinchronizuoti su įstaigų vadovų veiklos vertinimu, metinių (ar ilgesnės trukmės, jei būtų sudaromi susitarimai tarp ministro ir įstaigų vadovų) veiklos užduočių formulavimu įstaigoms ir metinių veiklos planų tvirtinimu. Šiuo metu šie terminai nesutampa – metiniai veiklos planai tvirtinami pirmąją vasario savaitę, o veiklos ataskaitos suderinamos trečiąją vasario savaitę.
7. Ministerija išanalizuoja įstaigų metinių veiklos ataskaitų duomenis ir apibendrintą įstaigų veiklos ataskaitą (pagal įstaigų segmentus ar kitaip, t.y. duomenų rinkinį su vertinančiąja interpretacija bei įstaigų veiklos vertinimo rezultatais, kurie yra detalesni nei ministro metinė ataskaita Vyriausybei) parengia ir viešai paskelbia (alternatyva – pateikia įstaigoms susipažinti) iki balandžio 15 d., t.y. iki kitų metų metinio biudžeto planavimo ciklo, į kurį įsitraukia ir įstaigos, pradžios.

<sup>212</sup> Šios galimybių studijos rengėjams yra žinomi ministerijos Strateginio planavimo ir kontrolės departamento

<sup>213</sup> Įstaigų veiklos rezultatų vertinimui svarbių Pinigų srautų ataskaitų galutinius duomenis dabar įstaigos pateikia per 104 d. nuo ataskaitinio laikotarpio (praėjusių) metų pabaigos kartu su finansinėmis ataskaitomis. Šis terminas yra nustatytas finansų ministro įsakymu.



## 6.2.7 Kiti pasiūlymai dėl stebėsenos tobulinimo diegimo

Svarbi pastaba būtų ta, kad šios rekomendacijos dėl stebėsenos tobulinimo nepakeičia ministerijos procesų ir procedūrų, kurių metu yra vertinamas muziejų, bibliotekų ir teatrų bei koncertinių įstaigų atitikimas profesinės veiklos standartams (plačiau bus aprašytas šios galimybių studijos penktoje dalyje), o papildo šią ministerijos veiklą.

Tolimesni žingsniai būtų tokie:

- atsakingo specialisto Strateginio planavimo ir kontrolės departamente paskyrimas darbui su įstaigų teikiamais duomenimis;
- įstaigų kuratorių reikalingo indėlio tikslesnis apibrėžimas (žr. 3.4 skyrių);
- diskusija su įstaigomis dėl vertinimo kriterijų (rodiklių) klasifikatoriaus H dalies ir ypač pagrindinių veiklos rodiklių (PVR);
- tolimesnis nuolatinis Kultūros ministerijos darbas sprendžiami rodiklių apibrėžimo (techninių priedų) ir/ar jų tikslinimo klausimai, tam, kad neliktų neaiškumų, galimų dviprasmybių;
- su įstaigomis sutarus dėl stebėsenos apimties, darbo automatizavimui visi rodiklių rinkiniai turėtų būti perkelti į Excel bylą,<sup>214</sup> sudarant sąsajas tarp pirminių (įstaigų teikiamų) duomenų (A-F rinkiniuose), bazinių (Kultūros ministerijos surenkamų G rinkinyje) ir išvestinių duomenų (H rinkinyje). Kaip jau minėta aukščiau, pirminis šios bylos pavyzdys yra pateiktas 8 priede. Lygiagrečiai turėtų būti sprendžiama galimybė dėl įstaigų kitose ataskaitose teikiamų duomenų automatinio importo į šią Excel bylą galimybių (tai yra aktualiausia A rinkinio duomenims)
- ministro susitarimai su įstaigomis dėl 2016-2018 m. įstaigų veiklos prioritetų, o įstaigų strateginiai veiklos planai šiam laikotarpiui galėtų būti sudaryti jau 2015 m. planavimo ciklo metu. Jei visų pavaldžių ir nacionalinių įstaigų vieneriems metams iš karto būtų per daug, galima būtų susitarimus sudaryti su viena įstaigų grupe (pvz., bibliotekomis), tačiau planus pagal pagrindinius veiklos rodiklius turėtų pradėti sudaryti visos įstaigos.

Taip pat rekomenduojame, kad Kultūros ministerijos Vidaus audito skyrius į ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų veiklos audito apimtį įtrauktų ir ministerijai teikiamų duomenų (veiklos ataskaitoje) kokybės auditą.

## 6.2.8 Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR)

Šiame skyrelyje yra pateikiami pasiūlymai dėl pagrindinių veiklos rodiklių, pagal kuriuos turėtų būti parengiami įstaigų strateginiai veiklos planai. (Neatspindėta pačių įstaigų apklausos metu pareikšta nuomonė)

### 88 lentelė. Siūlomi pagrindiniai veiklos rodikliai

Vertinimo kriterijaus (rodiklio) numeris klasifikatoriuje	Vertinimo kriterijaus (rodiklio) pavadinimas
<b>Visoms įstaigų grupėms: resursai ir projektinė veikla</b>	
A3	Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos iš projektinės veiklos gautų įplaukų ir gautos paramos dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.
A4	Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos pajamų už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes dalis nuo visų įstaigos gautų įplaukų, proc.
A19	Per ataskaitinį laikotarpį kvalifikaciją tobulinusių įstaigos darbuotojų dalis nuo įstaigos darbuotojų skaičiaus, proc.
A20	Įstaigos įsiskolinimai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, LTL
<b>Visoms įstaigoms: veikla</b>	

<sup>214</sup> Ilgainiui būtų naudingas IT sprendinys, kaip tai aprašyta šios galimybių studijos 3.4 skyriuje.



C1	Vieno apsilankymo kaina <sup>215</sup> , LTL
<b>Teatrams ir koncertinėms įstaigoms: veikla</b>	
CA3	Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos organizuotų savo kolektyvo ir atlikėjų pasirodymų skaičius
CA5	Lankytojų skaičius per ataskaitinį laikotarpį įstaigos organizuotuose savo kolektyvo ir atlikėjų pasirodymuose
CA12	Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos gautų nominacijų, apdovanojimų ir premijų skaičius, vnt.
<b>Bibliotekoms: veikla</b>	
CB1	Apsilankymų įstaigoje skaičius per ataskaitinį laikotarpį
CB2	Registruotų vartotojų skaičius ataskaitinio laikotarpio pabaigoje
CB14	Suskaitmenintų objektų peržiūrų skaičius per ataskaitinį laikotarpį, tenkantis vienam suskaitmenintam objektui
CB15	Iš prenumeruojamų duomenų bazių atsisiųstų turinio vienetų skaičius, tenkantis vienam registruotam vartotojui per ataskaitinį laikotarpį
CB18	Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos gautų nominacijų, apdovanojimų ir premijų skaičius, vnt.
CB19 <sup>216</sup>	Lietuvos publikuotų dokumentų fondo surinkimo pilnumas, proc.
CB20 <sup>217</sup>	Įrašų LIBIS informacinėje sistemoje skaičius ataskaitinio laikotarpio pabaigoje
<b>Muziejams: veikla</b>	
CC3	Įstaigos per ataskaitinį laikotarpį restauruotų ir prevenciškai konservuotų restauruotinių eksponatų dalis, proc.
CC5	Įstaigos rinkiniuose ataskaitinio laikotarpio pabaigoje saugomų į LIMIS sistemą įvestų eksponatų dalis, proc.
CC7	Visuomenei per ataskaitinį laikotarpį pristatytų įstaigos rinkiniuose saugomų eksponatų dalis, proc.
CC8	Įstaigos per ataskaitinį laikotarpį surengtų parodų bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos ar užsienio įstaigomis ar fiziniais asmenimis dalis nuo visų surengtų parodų, proc.
CC12	Apsilankymų įstaigoje skaičius per ataskaitinį laikotarpį
CC13	Įstaigos lankytojų nerezidentų dalis per ataskaitinį laikotarpį nuo viso lankytojų skaičiaus, proc.
CC16	Per ataskaitinį laikotarpį įstaigos gautų nominacijų, apdovanojimų ir premijų skaičius, vnt.
<b>Visoms įstaigoms: rinkodara bei veiklos efektai</b>	
D8	Vertinimų skaičius Lietuvos ir užsienio žiniasklaidoje ir specializuotose profesinio komunikavimo priemonėse per ataskaitinį laikotarpį
D9	Pasirodymą (teatrams ir koncertinėms įstaigoms)/ Apsilankyti įstaigoje (bibliotekoms ir muziejams) rekomenduojančių kitiems Lietuvos lankytojų dalis (proc.) nuo visų rezidentų
D10	Pasirodymą (teatrams ir koncertinėms įstaigoms)/ Apsilankyti įstaigoje (muziejams) rekomenduojančių kitiems nerezidentų dalis (proc.) nuo visų nerezidentų
<b>Visoms įstaigoms: edukacinė veikla</b>	
E1	Per ataskaitinį laikotarpį surengtų edukacinių užsiėmimų, kurie suderinti su formaliojo švietimo programomis, dalyvių skaičius
E4	Ikimokyklinio švietimo ir vidurinio lavinimo įstaigų, su kuriomis per ataskaitinį laikotarpį buvo įgyvendinamos bendradarbiavimo arba partnerystės sutartys, skaičius
E9	Edukacinių užsiėmimų rekomenduojančių kitiems rezidentų dalyvių dalis (proc.) nuo visų rezidentų dalyvių
<b>Visoms įstaigoms: įsitinklinimas</b>	
F7	Lietuvos ir tarptautinių asociacijų, kurių nare įvairiomis formomis yra įstaiga ir kuriose įstaigos atstovai eina vadovaujančias pareigas, skaičius per ataskaitinį laikotarpį

Šaltinis: sudaryta autorių.

## 6.3 SUSITARIMAS TARP KULTŪROS MINISTRO BEI KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VADOVŲ DĖL VEIKLOS REZULTATŲ

<sup>215</sup> Metodologinė pastaba. Vieno apsilankymo kaina yra lygi įstaigos visoms išlaidoms, išskyrus išlaidas ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti, padalintam iš apsilankymų skaičiaus per ataskaitinį laikotarpį. Apskaičiuoti šių išlaidų (ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti) amortizaciją ir įtraukti į visas išlaidas (rodiklis AP8 *Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros bei meno įstaigų veiklos vertinimo kriterijų (rodiklių) sąrašė –klasifikatoriuje*, šios galimybių studijos 7 priedas) turėtų Kultūros ministerija, įvairiam ilgalaikiam turtui galioja įvairios amortizacinės normos. Investicijos (išlaidos) į nekilnojamąjį turtą, kuris yra kultūros vertybių sąrašė (registre) buhalterinėje apskaitoje nėra amortizuojamos, tačiau siekiant teisingai ir tiksliai apskaičiuoti vieno apsilankymo kainą (t.y. šias išlaidas joje atspindėti), jos taip pat amortizuotinas. (Pagal Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo 2, 12, 13, 17, 18, 21, 23, 26, 28, 30, 31, 38<sup>1</sup>, 47, 50 straipsnių, 1, 3 priedėlių pakeitimo bei papildymo ir įstatymo papildymo 17<sup>1</sup> straipsniu įstatymą (2008 m. balandžio 10 d. Nr. X-1484), joms taikytina aštuonerių (8) metų amortizacija). Kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausos metu surinkta informacija apie įstaigų patikėjimo arba panaudos teise valdomus pastatus, kurie yra įrašyti į Kultūros vertybių registrą, yra pateikta šios galimybių studijos 7 priede).

<sup>216</sup> Rodiklis skaičiuojamas tik Lietuvos nacionalinei bibliotekai.

<sup>217</sup> Rodiklis skaičiuojamas tik Lietuvos nacionalinei bibliotekai.

Susitarimų dėl veiklos rezultatų praktiką gana plačiai apžvelgia OECD.<sup>218</sup> Taip pat yra ir susitarimus dėl veiklos rezultatų taikančių valstybių individualios praktikos įvertinimai, iš kurių šios galimybių studijos rengėjams įdomūs pasirodė Danijos, Suomijos ir Jungtinės Karalystės pavyzdžiai.<sup>219</sup>

### 6.3.1 Danija

Danijoje pirmą sykį susitarimai dėl veiklos rezultatų su Vyriausybei pavaldžiomis viešųjų paslaugų teikimo ir viešąją politiką įgyvendinančiomis agentūromis buvo sudaryti 1992 m. kaip pilotinis projektas. Atrenkant pirmąsias agentūras deryboms dėl susitarimų dėl veiklos rezultatų sudarymo, buvo vadovautasi šiais kriterijais: 1) prasidėjusi agentūros reorganizacija, 2) efektyviai veikianti agentūra, 3) agentūros vidinė motyvacija pokyčiams, 4) aiškus poreikis didesniai agentūros veiklos efektyvumui, 5) atliktos galimybių studijos arba parengti veiksmų planai agentūroms kaip atspirties taškai deryboms dėl susitarimų dėl veiklos rezultatų.

Danijoje šiais susitarimais siekta sukurti lankstesnį ir geresnį agentūrų valdymą ir pagerinti jų (agentūrų) teikiamų paslaugų kokybę. Pradžioje susitarimo įgyvendinimo trukmė buvo ketveri metai su ketvirtiniu agentūrų atsiskaitymu atsakingoms ministerijoms. Nepriklausomai nuo agentūrų pavaldumo, pirmuosius (šešis) susitarimus (pirmaisiais praktikos diegimo metais – 1992 m.) parengė Danijos Finansų ministerija, nuo 1993 m. – atsakingos ministerijos. 1999 m. buvo pasirašyta 30 susitarimų dėl veiklos rezultatų su įvairiomis agentūromis.

Darbo užmokesčio, buhalterinės apskaitos klausimais ir dėl kitų administravimo dalykų agentūros ir toliau turėjo vadovautis atitinkamomis viešajam administravimui ir/arba tai viešojo valdymo sričiai taikomomis bendrosiomis administracinėmis taisyklėmis, tačiau kai kuriais atvejais buvo palengvinta labai griežta ir detali (procedūrinė) finansinė vadyba arba net jos visiškai atsisakyta.

Agentūrų interesas dalyvauti susitarimų dėl veiklos rezultatų parengime, juos pasirašyti ir vėliau įgyvendinti buvo keleriopas, bet visų pirma joms tai buvo gera galimybė pačioms imtis iniciatyvos dėl agentūros ateities veiklos plėtojimo mainais už vidutinės trukmės biudžetinio finansavimo perspektyvą (taip vadinamą biudžeto garantiją), t.y. veiklos planavimo galimybes. Šiek tiek paradoksalu, bet nepasitvirtino prielaida, kad agentūros taip pat norės būti labiau autonomiškos nuo jas finansuojančių ministerijų, manoma, kad dėl to, jog iki susitarimų sudarymo jos (agentūros) buvo linkusios perdėti veiklos savarankiškumui ir plėtojimui trukdančias kliūtis.

Svarbu pastebėti, kad susitarimai dėl veiklos turėtų būti galimi tik tuo atveju, jei agentūroms veiklos tikslus (angl. *targets*) ir vertinimo kriterijų reikšmes galima suformuluoti visoms svarbiausioms agentūros įgyvendinamoms funkcijoms. Svarstant, ką įtraukti į susitarimą ir jo turinį, svarbu nepervertinti vien tik kiekybinių, galutinius veiklos rezultatus matuojančių rodiklių svarbos. Taip pat reikia apsvarstyti ir veiklos proceso bei paslaugos kokybę matuojančių tikslų bei vertinimo kriterijų įtraukimą (tai gali būti susiję su organizacijos vidinio funkcionavimo darna, personalo politika ir kitais panašiais dalykais).

---

<sup>218</sup> OECD (1999) *Performance contracting. Lessons from Performance Contracting Case Studies. A Framework for Public Sector Performance Contracting*. PUMA/PAC(99)2 apžvelgia bei labiau apibendrintą, sisteminių susitarimų dėl veiklos tikslingumo pagrindimą, rizikas ir tipologiją pateikia Murray Petrie (2002) *A Framework for Public Sector Performance Contracting* (OECD).

<sup>219</sup> Peter Kjaersgaard Pedersen, Hanne Dorthe Sorensen and Jakob Buhl Vestergaard (Ministry of Finance, Denmark) (1999) *Public Sector Performance Contracting in Denmark* (OECD), Petri Uusikylä and Petri Virtanen (Public Management Department, Finnish Ministry of Finance) (1999) *Public Sector Performance Contracting in Finland*. OECD, Heikki Joustie (Public Management Department, Ministry of Finance of Finland) (2007) *Performance Management in Government*. Explanatory Note, taip pat Suomijos Finansų ministerijos internetinėje svetainėje ([www.vm.fi](http://www.vm.fi)) skelbiamas dokumentas *Short Description of Performance Management/Results Management in Finland* (16 February 2013) bei galimybių studijos rengėjų susirašinėjimu elektroniniu paštu su Suomijos Kultūros ir švietimo ministerijos patarėju Pirnes Esa.

Vienas iš sėkmingiausių pilotinės iniciatyvos dėl susitarimų dėl veiklos rezultatų buvo tas, kad jos metu buvo išplėtotas gana kompleksiškos agentūrų veiklos matavimų instrumentarijus. Tačiau kai kurių agentūrų ne visos veiklos gali būti pamatuojamos ir, jei į tai nebus atsižvelgta vertinant agentūrų veiklą, agentūrų motyvacinė sistema bus iškreipta.<sup>220</sup> Susitarimų parengimo ir sudarymo procesas gali pareikalauti daug išteklių tiek iš kontroliuojančios ministerijos, tiek iš agentūros. Šią kainą turėtų kompensuoti supaprastėjusi agentūrų veiklos priežiūra.

Pagrindiniu motyvu leisti į derybas dėl veiklos rezultatų su kontroliuojančia ministerija Danijos agentūroms buvo vidutinės trukmės biudžetinio finansavimo perspektyva. Ministerijos, kita vertus, tokį ilgesnės trukmės išsipareigojimą mato kaip ribojantį jų veiksmų laisvę, ypač atsižvelgiant į tai, kad iš pavaldžių įstaigų jos turi teisę reikalauti rezultatų ir nieko pačios neįsipareigodamos. Čia 1999 m. Danijos patirties vertintojai (OECD) matė dvi galimybes – lankstesnis susitarimas, kuriame susitarimas dėl veiklai skiriamų biudžeto sumų gali būti peržiūrėtas dažniau nei susitarimo trukmė (tuo taip pat sudarant galimybę kontroliuojančiai ministerijai “bausti” už sutartų rezultatų nepasiekimą). Kita, ekstremali galimybė būtų susieti visa skiriamą biudžetą su rezultatų pasiekimu. Tačiau tam, kad šis principas būtų veiksmingai įgyvendintas, ministerija turi gebėti įvertinti agentūrų planuojamas veiklas bei jų tikruosius kaštus. Tai dažnai būna sudėtinga.

Vertinant septynerių pirmųjų susitarimų sudarymo ir įgyvendinimo praktikos patirtį, Danijoje buvo aptikta, kad kasmetinis atsiskaitymas už veiklos rezultatus, t.y. metinės veiklos ataskaitos kokybė dažnai buvo nepatenkinama, nes ataskaitose buvo per mažai informacijos apie veiklos rezultatus, kad būtų galima susidaryti visapusišką vaizdą apie agentūros veiklą.

Galiausiai, labai svarbu gerai įvertinti susitarimams dėl veiklos tinkamą vadybinį kontekstą. Susitarimai pasiteisina, kai agentūroje norima reorganizuoti vidaus procesus, struktūrą, o pačių susitarimų įgyvendinimo kontrolė papildoma kitus veiklos kontrolės būdus. Susitarimų sudarymas nepasiteisino tais atvejais, kai ministerijos nesugebėjo konkrečiau apibrėžti (arba aiškiau su pačia agentūra susitarti) dėl agentūrų veiklos plėtojimo poreikio.

### Susitarimų dėl veiklos rezultatų veiklos tikslų pavyzdžiai Danijos kultūros politikos srityje

#### 1) Nacionalinė biblioteka (Kultūros ministerijos valdymo sritis) 1993-96 m.

Pagrindinis susitarimo dėl veiklos rezultatų tikslas – sustiprinti bibliotekos kaip pagrindinio informacijos platintojo vaidmenį per organizacinę bibliotekos (vidaus) plėtrą bei platesnį IT panaudojimą. Susitarimo įgyvendinimas bus matuojamas šiais vertinimo kriterijais ir konkrečiais darbais:

- Veiklos efektyvumo padidėjimas – dokumentų išduočių padidėjimas 10 proc.;
- Metinis pajamų padidėjimas – 2,5 proc.;
- Kortelinio knygų (saugomų dokumentų) katalogo suvedimas į elektronines laikmenas (1 milijonas įrašų);
- Suformuluoti aiškią dokumentų išėmimo iš saugomų fondų politiką ir padidinti išimtų dokumentų skaičių iki 95 000;
- Parengti ir įdiegti įvairioms vartotojų grupėms teikiamų paslaugų kokybės kontrolės planą;
- 1994 ir 1996 m. atlikti vartotojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimus (palyginamus su 1988 m. tyrimu);
- Tęsti organizacinę plėtrą – pasitelkiant išorės konsultantus įvertinti bibliotekos vadybą.

#### 2) Nacionalinis muziejus (Kultūros ministerijos valdymo sritis) 1992-95m.

Susitarimą sudaro siektinų tikslų įvardijimas ir vertinimo kriterijų sąrašas, įskaitant lankytojų srauto padidėjimą, siekį, kad pajamos viršytų išlaidas (veiklos finansinio deficito eliminavimą) ir didesnį muziejaus darbuotojų straipsnių tarptautiniu mastu pripažintuose periodiniuose leidiniuose skaičių. Muziejus taip pat išsipareigoja kiekvienais metais paskelbti veiklos ataskaitą, kurioje be kita ko skelbiama ir informacija apie šio susitarimo vertinimo kriterijų pasiekimą.

<sup>220</sup> Šis reiškinys yra žinomas „ką matuosi, tą ir gausi“ vardu.

### 6.3.2 Suomija

Sprendimą diegti rezultatais grįstą viešojo administravimo institucijų ir viešųjų paslaugų tiekėjų veiklos valdymą ir kontrolę 1987 m., o susitarimų dėl veiklos rezultatų sistemą – 1995 m. Suomijoje paskatino nepasitenkinimas viešųjų paslaugų kokybe, o dar šiek tiek vėliau, žlugus Sovietų Sąjungai, ir Suomiją ištikusi ekonomikos ir viešųjų finansų krizė. Buvo atsisakyta smulkmeniškos veiklos kontrolės (masiškai peržiūrėti ir iš esmės supaprastinti) šių įstaigų ir organizacijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai, atribotas politinis sprendimų priėmimų lygmuo (ir apribotas strateginių sprendimų priėmimu) nuo priimtų sprendimų įgyvendinimo. Pastebima, kad tai sekėsi sunkiai, nes Parlamento nariai neteko galimybės įtakoti sprendimus dėl biudžeto paskyrimo konkrečioms priemonėms). Suomijai įstojus į ES, į rezultatus orientuotas valdymas išsikvėpė ir naują kvėpavimą įgavo trečiojo tūkstantmečio pradžioje, per tą laiką valdymo ir jo rezultatų matavimo klausimais žymiai sustiprėjusių agentūrų iniciatyva. Pastebima, kad išsikvėpimas dešimtojo dešimtmečio antroje pusėje buvo susijęs ne tik su politikų noru, atsigavus ekonomikai ir augant viešiesiems finansams, vėl perimti „smulkiųjų“ sprendimų kontrolę, bet daug labiau dėl ministerijų menko gebėjimo sau pavaldžioms agentūroms formuluoti veiklos tikslus. Suomijos ypatybė yra ta, kad susitarimus dėl veiklos rezultatų ji yra pritaikiusi ir centrinės valdžios skiriamoms biudžeto subsidijoms savivaldybėms, su kuriomis deramasi dėl bendro transfero dydžio, neskirstant į, pavyzdžiui, socialines išmokas ar lėšas mokykloms.

Kaip ir kitose viešojo valdymo srityse, Kultūros ir švietimo ministerija su sau pavaldžiomis arba ministerijos valdymo srityje esančiomis agentūromis (įstaigomis) dabar sudaro ketverių metų teisiškai neįpareigojančius susitarimus dėl veiklos rezultatų. Kitas svarbus dalykas yra tas, kad Suomijoje yra prasidėjęs dalies Kultūros ir švietimo ministerijos finansuojamų valstybinių kultūros ir meno įstaigų teisinės veiklos statuso pasikeitimas į fondus (pavyzdžiui, Nacionalinė meno galerija iš valstybės įstaigos buvo reorganizuota į fondą), išsaugant valstybės skiriamą biudžeto dalį.

### 6.3.3 Jungtinė Karalystė

Jungtinėje Karalystėje<sup>221</sup> susitarimų dėl veiklos rezultatų kultūros politikos srityje praktikos diegimas yra siejamas su naujosios kairės (tuometinio premjero Tony Blairo vadovaujamos leiboristų) Vyriausybės požiūriu į kultūrą kaip socialinės transformacijos ekonominei plėtrai ir socialinei sanglaudai pasiekti instrumentą ir šaltinį.<sup>222</sup>

Su kultūros institucijomis Jungtinės Karalystės Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas pasirašo du susitarimus – bendresnį viešųjų paslaugų teikimo susitarimą<sup>223</sup>, kuriame nustatomi kultūrą kaip socialinės transformacijos instrumentą ir šaltinį atspindintys tikslai ir jų pasiekimo vertinimo kriterijai, o taip pat ir susitarimą dėl finansavimo, kuris yra susitarimo dėl veiklos rezultatų atitinkmuo Jungtinėje Karalystėje. Viešųjų paslaugų susitarimuose yra numatomi bendrieji (teritoriniai ir paslaugų teikimo apimčių) ir instrumentiniai (ekonominės plėtros, miestų gaivinimo, bendruomeninės sanglaudos skatinimo ir kt.) tikslai, o taip pat ir tipiniai veiklos tikslai (vertinimo kriterijai) kultūros ir meno įstaigoms. Finansavimo susitarimus pasirašo Kultūros, žiniasklaidos ir sporto reikalų ministras ir įstaigos vadovas trijų metų laikotarpiui. Finansavimo susitarimą sudaro tekstinė dalis, kurioje yra nurodoma įstaigos misija, strateginiai tikslai ir juos pateisinančios priežastys, veiklos planas, laukiami veiklos rezultatai ir bendradarbiavimo įgyvendinant įstaigos

<sup>221</sup> Parengta pagal Joaquim Rius Ulldemolins and Arturo Rubio Arostegui (2013) „The Governance of National Cultural Organisations: Comparative Study of Performance Contracts with the Main Cultural Organisations in England, France and Catalonia (Spain)“, in *International Journal of Cultural Policy*, 19(2), psl. 249-269.

<sup>222</sup> Šį požiūrį, kaip retorinę, o ne realiais veiksmais ir rezultatų pasiekimais pagrįstą Vyriausybės poziciją kritikuoja Elenora Belfiore (2004) „Auditing Culture: the Subsidised Cultural Sector in the New Public Management“. *International Journal of Cultural Policy*, 10 (2), psl. 183-202. Ji parodo, kad, kaip ir anksčiau, Jungtinėje Karalystėje didžioji kultūros sričiai skiriamų viešųjų finansų dalis tenka aukštosios (aukštos kultūrinės ir meninės vertės) kultūros įstaigoms, o ne kultūros užrėbyje esančių ir specialiųjų poreikių turinčių gyventojų grupių įtraukimui ar kultūrinių poreikių tenkinimui.

<sup>223</sup> 2010 m. pradėjus dirbti centro dešinės (konservatorių ir liberalų) Vyriausybei, nauji bendrieji viešųjų paslaugų teikimo susitarimai nebespasirašomi, o finansavimo susitarimų tradicija yra tęsiama.

veiklą partnerių sąrašas, o taip pat paaiškinimas, prie kurių ministerijos veiklos tikslų ir kaip savo veikla prisideda įstaiga. Priede prie susitarimo nurodomi departamento (t.y. ministerijos) veiklos tikslai, juos atitinkantys įstaigos strateginiai prioritetai ir numatomi jų įgyvendinimo operaciniai būdai, veiklų, įgyvendinant prioritetus aprašas, vertinimo kriterijai ir jų pasiekimo įvertinimo būdai.

Pirmieji 17 susitarimų dėl veiklos rezultatų (finansavimo susitarimų) buvo pasirašyti 1999 m. su nacionaliniais Jungtinės Karalystės muziejais. Dabar departamentas yra pasirašęs susitarimus dėl finansavimo su 20 JK muziejų (iš jų 13 yra taip vadinami nacionaliniai). Iš viso muziejams, bibliotekoms ir paveldo organizacijoms finansavimo susitarimų pagrindu kasmet skiriama 485 milijonai GBP (2007 m. duomenys), o tai sudaro maždaug 60 proc. viso jų metinio biudžeto. Scenos ir vizualieji menai yra finansuojami per rankos atstumo organizaciją (angl. *arms length*) – Anglijos menų tarybą (ACE – angl. *Arts Council England*), kuriai 2007 m. buvo skirta 422 milijonai GBP (iš jų apie 40 proc. tenka dešimčiai scenos menų pagrindinių įstaigų), arba 50 proc. viso reikalingo jų biudžeto.

Žemiau pateikiamame intarpe yra aprašyta susitarimo tarp Jungtinės Karalystės kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamento sekretoriaus (ministro) ir Nacionalinio Liverpulio muziejaus valdybos pirmininko struktūra.



Nacionalinio Liverpoolio muziejaus finansinis susitarimas su Jungtinės Karalystės Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentu yra sudaromas trijų metų laikotarpiui. Rengiant susitarimą, abi susitariančios pusės bendradarbiauja dėl jo turinio. Abiejų organizacijų vadovų pasirašomas susitarimas nustato muziejaus veiklos gaires, kuriomis muziejus vadovaujasi savo veikloje, o taip pat ir biudžetinio finansavimo garantijas.

Struktūriškai susitarimas yra suskirstytas į šešias dalis. Pirmoje susitarimo dalyje yra pateikiami Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamento sekretoriaus (ministro) prioritetai Nacionaliniam Liverpoolio muziejui. Prioritetais formuluojamos ateinančių trijų metų muziejaus veiklos kryptys ir svarbiausi muziejaus veiklos uždaviniai. Šių kryptių ir uždavinių įgyvendinimui yra skiriamas finansavimas iš valstybės biudžeto. 2014-2016 m. Nacionalinio Liverpoolio muziejaus vienas iš svarbiausių veiklos prioritetų yra pasaulinio lygio kolekcijos kaupimas ir aukščiausios kokybės kultūros paslaugų teikimas. Muziejui 2014-2016 m. keliamas tikslas užtikrinti galimybę lankytojams nemokamai lankytis muziejaus nuolatinėse ekspozicijose, didinant saugomų kultūros vertybių prieinamumą visuomenei. Siekiant diversifikuoti muziejaus pajamų šaltinius, muziejui keliamas tikslas pritraukti didesnę projekcinę finansavimą ir neatlygintinai gautą paramą.

Antroji ir trečioji susitarimo dalis yra skirta finansiniams įsipareigojimams aptarti. Antroje susitarimo dalyje detalizuojamas trijų metų Nacionalinio Liverpoolio muziejaus finansinių resursų pasiskirstymas pagal šaltinius. Šioje dalyje fiksuojama iš valstybės biudžeto skiriamų lėšų suma, turimas muziejaus kapitalas ir rezervai. Pažymėtina, kad muziejui suteikiamų lėšų rezervo panaudojimas nėra apribojamas laike. Susitarimo trečiojoje dalyje, remiantis galiojančiais teisės aktais, yra reglamentuojama didžiausios leistinos lėšų panaudojimo sumos (be atskiro suderinimo su departamentu), pagal lėšų panaudojimo paskirtį. Pavyzdžiui, numatyta, kad Nacionalinis Liverpoolio muziejus per susitarimo laikotarpį panaudos iki 6 mln. svarų sterlingų kapitalinėms investicijoms, iki 1 mln. svarų sterlingų esamai ar naujai administravimo sistemai. Neviršydamas didžiausios leistinos sumos šias lėšas muziejus gali panaudoti savo nuožiūra, be departamento pritarimo. Šioje susitarimo dalyje taip pat nustatyti specialieji mokėjimai ir neapibrėžtų (nenumatytų) išlaidų dalis bei galimų nuostolių (lėšų praradimo) atvejai. Numatyta, kad muziejus dėl objektyvių priežasčių gali viršyti didžiausias leistinas sumas, bet apie tai turi tinkamai informuoti Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentą.

Susitarimo ketvirtojoje dalyje pateikiami Nacionalinio Liverpoolio muziejaus pagrindiniai veiklos rodikliai (*angl.* Key performance indicators). 2014-2016 m. susitarime išskiriami du pagrindiniai veiklos rodikliai: 1) Neatlygintinai gauta parama (aukos ir rėmimas), kurią sudaro: a) paramos suma, t.y. bruto pajamos iš veiklos, kuri apima finansinės paramos paiešką iš pvz.: mecenatų, fizinių asmenų ar įvairių paramos fondų, ir b) neatlygintinai gautos paramos ir grantų (dotacijų, subsidijų) santykis. 2) Apsilankymų skaičius, išskyrus virtualius apsilankymus.

Taip pat muziejaus veiklai išmatuoti naudojami devyni papildomi veiklos rodikliai:

1. Unikalių apsilankymų muziejaus interneto svetainėje skaičius.
2. Vaikų iki 16 metų apsilankymų muziejuje skaičius.
3. Užsieniečių apsilankymų skaičius.
4. Savarankiškų lankytojų iki 18 m. amžiaus skaičius (t.y. neatvestų organizuotai mokymosi įstaigų), muziejų aplankusių formaliojo švietimo tikslais.
5. Muziejaus organizuotose veiklose dalyvavusių jaunesnių nei 18 m. lankytojų skaičius.
6. Procentinė dalis lankytojų, kurie rekomenduoatų (kitiems) aplankyti muziejų.
7. Pajamos iš apsilankymų (bendrosios pajamos).
8. Prekybos pajamos (grynasis pelnas).
9. Muziejaus eksponatų skolinimo atvejų skaičius.

Susitarimo penktoje ir šeštoje dalyje yra aprašyta susitarimo įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės sistema. Įgyvendinant susitarimą, kiekvienais metais numatyta Kultūros ministro ir muziejaus vadovo susitikimai, kuriuose apžvelgiama muziejaus veikla. Šeštoje susitarimo dalyje apibrėžiama muziejaus atsiskaitymas už veiklą, t.y. privalomų teikti ataskaitų (įvairių duomenų) teikimo planas. Šiame plane įvardintos muziejaus teikiamos ataskaitos, jų periodiškumas, gavėjai ir pateikimo būdas bei ataskaitų teikimo tikslas. Muziejaus teikiamos ataskaitos naudojamos stebėsenos ir kontrolės įgyvendinimui, o taip pat muziejaus veiklos pažangai įvertinti.

Susitarimo pabaigoje pateikiama Nacionalinio Liverpoolio muziejaus valdymo sistemos aprašymas, kuriame aprašyta muziejaus valdymo organai, jų skyrimas, atsakomybės ribos, suteikti įgaliojimai. Šio dokumento sąlyginis atitikmuo Lietuvoje būtų nacionalinių ir respublikinių muziejų statutai.



### 6.3.4 Susitarimai dėl veiklos rezultatų Lietuvoje

Lietuvos viešojoje politikoje nuo 2010 m. praktikuojami susitarimai dėl ministrų atsakomybei tenkančių viešojo valdymo sričių veiklos prioritetų (ir jiems įgyvendinti reikalingo finansavimo) tarp Ministro pirmininko, Finansų ministro ir už viešosios politikos sritį atsakingo ministro, t.y. taip vadinamos „derybos dėl biudžeto“. Tačiau šie susitarimai neįgyja atskiros konkrečios raštiškos išraiškos, tik atspindį ministerijos biudžete ir ministerijų strateginiuose veiklos planuose.

Nors taikomas tik valstybės tarnyboje, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas ir jam atlikti parengtos metodinės rekomendacijos (įskaitant ir užduočių pavyzdžius bei veiklos vertinimo rodiklius) gali būti įdomus ir svarbus šaltinis Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių įstaigų veiklos valdymui tobulinti.<sup>224</sup>

Kalbant apie kultūros sritį, Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo Nr. IX-2257 pakeitimo įstatymo projekto 9 straipsnyje<sup>225</sup> yra numatoma sudaryti savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos penkerių metų trukmės sutartis su nacionaliniais ir valstybiniais teatrais ir koncertinėmis įstaigomis, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga. Jose būtų nustatyti viešųjų įstaigų nacionalinio, valstybinio teatro ar koncertinės įstaigos įsipareigojimai steigėjui ir savininkui siekti įstatyme šioms įstaigoms numatytų tikslų, užtikrinti įstaigos veiklos meninę kokybę ir jos teikiamų kultūros paslaugų prieinamumą, pasiekti įstaigos veiklai nustatytus rodiklius, stiprinti tarptautinį bendradarbiavimą, teikti strateginius arba metinius veiklos planus kūrybinės veiklos programas ir jų įgyvendinimo ataskaitas bei finansinę atskaitomybės ir veiklos ataskaitas. Šių įstaigos steigėjas ir savininkas įsipareigotų skirti bazinį finansavimą įstaigos veiklai.

2014 m. spalio-lapkričio mėn. šios galimybių studijos rengėjų atliktoje Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausoje įstaigos vienareikšmiškai pasisakė dėl būtinybės sudaryti sąlygas ilgalaikiam įstaigų biudžetiniam planavimui.

#### 89 lentelė. Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl ilgalaikio įstaigų biudžeto planavimo

Įstaigų grupė/Nuomonė	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Mūsų sričiai tai neaktualu
Muziejai				7	4	
Bibliotekos				2	3	
Teatrai	1			5	2	
Koncertinės organizacijos				4	1	

Šaltinis: sudaryta autorių.

Pastaba. Nuomonė dėl teiginio „Kultūros ministerija turėtų sudaryti sąlygas ilgalaikiam (iki 3 metų) įstaigų biudžeto planavimui“.

### 6.3.5 Rekomendacijos dėl susitarimų dėl veiklos rezultatų galimybių taikymo Kultūros ministerijai pavaldžioms ir nacionalinėms kultūros ir meno įstaigoms

1. Svarbiausiųjų Kultūros ministerijos darbų sąrašė dėl pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų valdymo tobulinimo prioritetas teiktinas ministerijos administracinių gebėjimų stiprinimui ir šių įstaigų veiklos stebėsenos kokybės pagerinimui, kaip rekomenduojama šios galimybių studijos 3.4 skyriuje. Kaip matyti iš susitarimų dėl veiklos rezultatų praktikuojančių valstybių patirties, veiklos rodiklių kokybė ir apie įstaigų veiklą kaupiamos ir analizuojamos statistinės informacijos patikimumas yra būtina prielaida

<sup>224</sup> Valstybės tarnybos departamentas (2011) *Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo* (atnaujintos 2013 m. kovo 15 d.), žr. <http://www.vtd.lt/index.php?1985625949>

<sup>225</sup> <http://www.lrkmlt/go.php/lit/Kulturos-ministerija-kviecia-teikti-siulymus-uzduoti-klausimus-del-Scenos-meno-istatymo-projekto--> (2014 m. lapkričio 17 d.)

pavaldžių ir nacionalinių įstaigų veiklos kontrolės perorientavimui į retesnę, didesnę įstaigos veiklos autonomiją bei veiklos rezultatais grįstą kontrolę per susitarimą dėl veiklos rezultatų.

2. Jei per 2015 m. pavyktų pagerinti Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių įstaigų veiklos stebėsenos kokybę ir Kultūros ministerijai įgijus patirties teikiant pasiūlymus dėl įstaigų (strateginių) veiklos planų ir vertinimo kriterijų siektinų reikšmių, nuo 2016-2017 m. galima būtų plačiau pradėti rengti susitarimus dėl įstaigų veiklos rezultatų, pradedant, pavyzdžiui, nacionalinėmis kultūros įstaigomis, arba kuriuo nors įstaigų segmentu.<sup>226</sup>
3. Jei būtų imtasi rengti susitarimus dėl veiklos rezultatų su pavaldžiomis ir nacionalinėmis įstaigomis, jų (susitarimų) tikslas turėtų būti padėti įstaigoms išplėsti veiklos planavimo perspektyvą į vidutinės trukmės laikotarpį, suteikiant tam tikras bazinio finansavimo ir kapitalo investicijų garantijas<sup>227</sup>, o tuo pačiu įstaigoms siekti sutartų veiklos pokyčių ir veiklos rezultatų pasiekimo. Susitarimų pasiekimų vertinimui naudotini pagrindiniai veiklos vertinimo rodikliai (žr. pasiūlymus 6.2.8 skyrelyje), o taip pat su veiklos valdymu susiję produkto lygio kokybiniai rodikliai (jų pavyzdžius galima rasti Danijos patirties aprašyme aukščiau šiame skyriuje). Susitarimus siūlytina sudaryti trejų metų laikotarpiui (sutampančiam su strateginio planavimo ciklo perspektyva). Alternatyvomis galėtų būti ketverių metų laikotarpis (Vyriausybės ir ministro kadencija) arba įstaigos vadovo darbo kadencijos trukmė. Pastebėtina, kad susitarimus praktikuojančios šalys pradėjo nuo trumpesnės susitarimų įgyvendinimui skiriamos trukmės (vieneri-treji metai).

---

<sup>226</sup> T.y. bibliotekomis, muziejais arba teatrais ir koncertinėmis organizacijomis. Rekomenduotina susitarimus su atskirų segmentų įstaigomis išdėstyti pamečiui, t.y. ne visus iš karto.

<sup>227</sup> Suprantama, kad šios garantijos negali būti teisiškai įpareigojančios, bet jos galėtų ir turėtų atspindėti Kultūros ministerijos (o nacionalinių įstaigų atveju – ir Finansų ministerijos) ketinimus skirti sutartą biudžeto finansavimą, jei šalies ekonomika vystytųsi pagal prognozes, o įstaigos savo veikla įsipareigotų siekti tam tikrų pokyčių ir veiklos rezultatų. Kultūros ministerijai tapus ES struktūrinės paramos lėšų skyrimo tarpine institucija, atsirado visos prielaidos kapitalo investicijas planuoti septynerių metų laikotarpiui.

## 6.4 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ VEIKLOS TEISINIS STATUSAS IR/ARBA KOLEKTYVINIS VALDYMO ORGANAS

Šiuo metu dauguma Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių kultūros ir meno įstaigų (KMI) turi biudžetinės įstaigos statusą. Tačiau ši teisinė forma galimai nėra pati palankiausia šių įstaigų veiklos efektyvumui didinti, ypač atsižvelgiant į Kultūros ministerijos norą sudaryti įstaigoms sąlygas ambicingiau planuoti veiklą ir racionaliau paskirstyti lėšas bei teikti aukštesnės kokybės paslaugas. Vyriausybės Strateginio planavimo komitetas 2014 m. kovo mėn. pritarė Kultūros ministerijos siūlymui sudaryti sąlygas ministerijai pavaldiems bei nacionaliniams teatrams ir koncertinėms organizacijoms persitvarkyti į viešąsias įstaigas. Atitinkamai turi būti parengtos Teatrų ir koncertinių organizacijų įstatymo pataisos. Todėl būtina išnagrinėti KMI pertvarkymo iš biudžetinių įstaigų į viešąsias privalumus ir trūkumus (naudą ir kaštus).

Šioje galimybių studijos dalyje analizuojamos galimos kultūros paslaugų teikėjo teisinės formos (biudžetinė įstaiga (BI) ir viešoji įstaiga (VŠI)), šių veiklos teisinių formų privalumai ir trūkumai.

### 6.4.1 Kultūros paslaugų teikėjų teisinės formos

Remiantis LR įstatymais, kultūros paslaugas gali teikti dviejų teisinių formų įstaigos: biudžetinės įstaigos arba viešosios įstaigos. Atitinkamai, šiuo metu Lietuvoje veikiančios kultūros ir meno įstaigos (toliau – KMI) turi arba biudžetinės įstaigos, arba viešosios įstaigos teisinę formą.

LR Viešojo administravimo įstatymo 2 str. taip apibrėžia viešąjį administravimą, viešojo administravimo subjektus ir viešojo administravimo įstaigas: „*Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas*“ (1 d.), „*Viešojo administravimo subjektas – valstybės institucija ar įstaiga, savivaldybės institucija ar įstaiga, pareigūnas, valstybės tarnautojas, valstybės ar savivaldybės įmonė, viešoji įstaiga, kurios savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacija, šio įstatymo nustatyta tvarka įgalioti atlikti viešąjį administravimą*“ (4 d.), „*Viešojo administravimo įstaiga – valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliota atlikti viešąjį administravimą*“ (6 d.). Įstatymo 2 str. taip pat apibrėžta viešoji paslauga: „*Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas [...] (18 d.). Taigi Viešojo administravimo įstatymas imperatyviai nenurodo, kurią teisinę formą turi turėti kultūros ir meno srityje veikiančios įstaigos – galima rinktis BI arba VŠI teisinę formą. Tačiau iš įstatymo 2 str. pateikto viešojo administravimo įstaigos apibrėžimo matyti, kad valstybės ar savivaldybės biudžetinės įstaigos paskirtis – atlikti viešąjį administravimą. Reikia pastebėti, kad daugumos kultūros ir meno įstaigų paskirtis – ne atlikti viešąjį administravimą, o teikti viešąsias paslaugas. LR Biudžetinių įstaigų įstatymo 2 str. 1 d. nustatyta, jog „*Biudžetinė įstaiga – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, taip pat iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų*“. LR Vietos savivaldos įstatymo 9 str. 1 d. nurodyta, jog „*Savivaldybė administruoja ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą gyventojams nustatydamą šių paslaugų teikimo būdą, taisykles ir režimą, steigdama savivaldybės biudžetines ir viešąsias įstaigas [...]*“. Kaip matyti, biudžetinė įstaiga (toliau – BI) gali būti steigiama ir valdoma valstybės arba savivaldybės, atitinkamai ir finansuojama valstybės arba savivaldybės biudžeto asignavimų lėšomis. Pagrindiniai biudžetinių įstaigų steigimą ir valdymą reglamentuojantys teisės aktai nedaro skirtumų tarp valstybės ir savivaldybės biudžetinės įstaigos, t.y. jų reglamentavimas labai panašus.*

Viešojo juridinio asmens sąvoka apibrėžta Civilinio kodekso 2.34 str. 2 d: „*Viešieji juridiniai asmenys yra valstybės ar savivaldybės, jų institucijų arba kitų asmenų, nesiekiančių naudos sau, įsteigti juridiniai asmenys, kurių tikslas – tenkinti viešuosius interesus (valstybės ir savivaldybės įmonės,*

valstybės ir savivaldybės įstaigos, viešosios įstaigos, religinės bendruomenės ir t. t.)“. LR Viešųjų įstaigų įstatymo 2 str. 1 d. apibrėžia viešosios įstaigos sampratą ir nurodo, jog „Viešojo įstaiga – tai pagal šį ir kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą“. Viešosios įstaigos steigėjai gali būti valstybė, savivaldybės ir kiti iš įstaigos veiklos nesiekiantys sau naudos asmenys, steigėjų skaičius neribojamas (4 str. 1 d.).

Taigi valstybė ir savivaldybės viešąsias paslaugas (įskaitant kultūros paslaugas) gyventojams gali teikti per biudžetines įstaigas arba viešąsias įstaigas. Skirtinga šių dviejų įstaigų teisinė forma suponuoja ir įstaigų valdymo, administravimo bei kitus skirtumus. Toliau apžvelgiami esminiai BĮ ir VŠĮ, kurių steigėjas (arba vienas iš steigėjų) yra valstybės institucija, skirtumai konkrečiose veiklos srityse ir analizuojama, kokia teisinė forma būtų palankesnė KMĮ veiklai vykdyti. Taip pat įvertinami kaštai, kuriuos patirtų naują teisinę formą įgijusi KMĮ.

Analizuojant, kokia teisinė forma būtų palankesnė KMĮ veiklai vykdyti pirmiausiai reikia pastebėti, jog pasirinkta KMĮ teisinė forma turėtų **užtikrinti efektyvesnį įstaigos veikimą** – didesnę motyvaciją įstaigai kurti ir teikti geresnės kokybės paslaugas, efektyvesnį įstaigos valdymą, lengvesnį įstaigos administravimą (ypač finansų / apskaitos tvarkymą), galimybę laisvai disponuoti iš vykdomos veiklos uždirbtomis lėšomis - turėti galimybę jomis finansuoti įstaigai tuo metu aktualiausius projektus (pvz. gerinti įstaigos infrastruktūrą, įsigyti būtiną įrangą, samdyti reikiamą kvalifikaciją ir patirtį turinčius specialistus, plėsti teikiamų paslaugų sąrašą, lanksčiai reaguoti į rinkos poreikius, ar pan.), laisvai disponuoti turimu turtu.

## 6.4.2 Kultūros paslaugų teikėjo veiklos teisinių formų privalumų ir trūkumų palyginimas pagal valdymo aspektus

Žemiau yra pateikiama veiklos teisinių formų privalumų ir trūkumų analizė pagal aštuonis valdymo ir veiklos aspektus ir šios analizės apibendrinimas.

### 6.4.2.1 Įstaigos valdymo organai, jų formavimas ir įgaliojimai

Teisės aktai menkai reglamentuoja BĮ valdymo organų formavimo klausimus, kokie jie turi būti, ir kaip steigiami. LR Biudžetinių įstaigų įstatymo 9 str. apibrėžia BĮ valdymą ir nustato, jog „biudžetinės įstaigos vadovas yra vienasmenis biudžetinės įstaigos valdymo organas“ [...]. Kolegialaus BĮ valdymo organo steigimo galimybė šiame įstatyme nenumatyta.

Ministerijos lygio valstybės (biudžetinė) įstaiga vadovaujasi nuostatais, kuriuos tvirtina LR Vyriausybė<sup>228</sup>, tačiau šiame dokumente kolegialūs BĮ valdymo organai nėra numatyti. Atskirų ministrų valdymo srityje esančios BĮ, remdamosi įstaigos nuostatais, apsiriboja įsteigdomos tarybą. Kultūros ministro valdymo srityje esančios BĮ, pavyzdžiui, Lietuvos nacionalinis dramos teatras, taip pat vadovaujasi nuostatais, kuriuos tvirtina KM<sup>229</sup>. Šiame dokumente apibrėžtas Teatro meno tarybos sudarymas, jos kompetencija ir veikla. Teatre dvejų metų laikotarpiui sudaroma kolegiali patarimojo balso teisę turinti 7–11 narių meno taryba, kurios sudėtį, Teatro generalinio direktoriaus teikimu, tvirtina kultūros ministras. Meno tarybos darbo reglamentą tvirtina Teatro generalinis direktorius. Į Teatro meno tarybą įeina Teatro administracijos pasiūlyti nariai. Meno tarybos nariais gali būti patvirtinti iškiliausi šalies teatro ir kitų sričių menininkai, mokslininkai, meno kritikai, visuomenės atstovai. Kultūros ministerija į meno tarybą skiria savo atstovą. Meno tarybai negali vadovauti Teatro generalinis direktorius. Viena pagrindinių Lietuvos nacionalinio dramos teatro meno tarybos funkcijų yra tvirtinti teatro repertuarą ir teatro veiklos gaires.

<sup>228</sup> Pvz., Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. spalio 13 d. nutarimas Nr. 1469 “Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatų patvirtinimo”.

<sup>229</sup> Patvirtinti Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011 m. gegužės 23 d. įsakymu Nr. ĮV-383.

Taigi, nepaisant galimybės į BĮ tarybą įtraukti išorinius įvairių sričių ekspertus, esminis momentas tarybos veikloje yra jos įgaliojimų ribotumas – ji turi tik patariamąją funkciją veiklos turinio (bet ne vadybos) klausimais, taigi, jokių galimybių spręsti dėl įstaigos valdymo. Galimybių papildomai įsteigti kitą kolegialų BĮ valdymo organą – valdybą – nuostatai nenumato, nors nei teisės aktuose, nei BĮ nuostatuose tai nėra uždrausta. BĮ valdymo modelį galima aiškinti BĮ veiklos tikslais – BĮ, kaip viešojo administravimo įstaigos, dažniau steigiamos (įgaliojamos) atlikti viešąjį administravimą (t.y. įgaliojamos vykdyti tam tikras viešojo administravimo funkcijas)<sup>230</sup>, tuo tarpu, pavyzdžiui, valstybės įmonės veikia (turėtų veikti) kaip pelno siekiančios, taigi aktuali ir jų veiklos rezultatų kontrolė.

Palyginimui reikia pasakyti, kad valstybės ir savivaldybės valdomos įmonės gali suformuoti valdybą – teisės aktuose tokia galimybė numatyta. LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas apibrėžia tokių įmonių valdymą. 9 str. 1 ir 2 d. nustatydamas įmonės valdymo organus: „Įmonės organai yra įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija ir vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas. Įmonės įstatuose gali būti numatytas ir kolegialus įmonės valdymo organas – valdyba“. Valdybos formavimo tvarką, narius ir įgaliojimus apibrėžia įstatymo 10 str.: „Valstybės įmonės valdybos nariais gali būti tik įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos tarnautojai ir įmonės vadovas [...]. Valdyba: 1) nustato įmonės struktūrą; 2) pritaria įmonės darbuotojų apmokėjimo ir premijavimo taisyklėms; 3) nustato įmonės veiklos rodiklius, jei šiuos rodiklius nustatyti įstatuose nėra priskirta įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos kompetencijai; 4) pritaria įmonės metinių finansinių ataskaitų rinkinio projektui bei įmonės paskirstytinojo pelno (nuostolių) paskirstymo projektui; 5) tvirtina įmonės metinius turto įsigijimo ir skolinimosi planus; 6) vykdo kitas įstatyme ir įmonės įstatuose valdybos kompetencijai priskirtas funkcijas“ (jeigu valdyba nesudaroma, 1 ir 5 punktuose įvardintos funkcijos priskiriamos įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos kompetencijai, o visas kitas atlieka įmonės vadovas).

Svarbu pabrėžti tai, kad LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas leidžia į valdybą skirti tik įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos valstybės tarnautojus ir įmonės vadovus - išoriniai ekspertai, specialistai ar kiti asmenys negali būti valdybos nariais. Šis apribojimas vertintinas neigiamai, nes būtent tokių ekspertų pasitelkimas sudarytų sąlygas nepriklausomumui ir tinkamai įmonės veiklos kontrolei.

Praktikoje valstybės valdomos įstaigos ne visada pasinaudoja galimybe suburti valdybą. Valdybos nebuvimą kaip vieną didžiausių valstybės įmonių valdymo trūkumų 2009 m. įvardino Valstybės kontrolė, nurodydama, jog pasitaiko atvejų, kai savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija pavaldžioms valstybės įmonėms nenustato veiklos strategijų, nepatvirtina struktūros ar patvirtina struktūrą, kuri realiai neveikia, nepasinaudoja galimybe suformuoti valdybą, nereikalauja įmonių skelbti viešai veiklos ataskaitų. Ataskaitoje buvo konstatuota, jog didesnė dalis valstybės įmonių valdybos neturi, tarp jų ir strateginę reikšmę turinčios įmonės. Teisės aktuose nenustatyti kriterijai, kuriais vadovaujantis turi būti priimamas sprendimas sudaryti valdybą. Minėtoje ataskaitoje valstybės kontrolė LR Ūkio ministerijai rekomendavo inicijuoti teisės aktų pakeitimus, nustatant kokiais atvejais valstybės įmonėse turi būti sudaromos valdybos, apibrėžti jų formavimo principus<sup>231</sup>. Rekomendacija suprantama, nes valdyba yra įrankis įmonės vadovo veiklai kontroliuoti ir atitinkamai įmonės veiklos efektyvumui gerinti, didžiausią dėmesį skiriant įmonės vadybai.

Literatūroje konstatuojama, kad idealioje valstybės valdomos įmonės valdymo schemoje (kai valdybai priskirta valstybės nustatytos strategijos įgyvendinimo priežiūros ir kontrolės funkcija) valdyba atlieka pagrindinį vaidmenį ir prisiima pagrindinę atsakomybę už įmonės veiklos rezultatus (darant prielaidą, kad jai yra skirtos visos sprendimų priėmimo galios ir šiems sprendimams

<sup>230</sup> LR Viešojo administravimo įstatymo 2 str. 6 d.: „Viešojo administravimo įstaiga – valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliota atlikti viešąjį administravimą“.

<sup>231</sup> 2009 m. gruodžio 23 d. LR Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaita „Valstybės įmonių valdymas“. P. 3-4.



priimti reikiama autonomija). Svarbu pabrėžti ir tai, jog valdyba atlieka tarpininko vaidmenį tarp valstybės bei administracinio valdymo<sup>232</sup>.

VšĮ atveju numatytos teisinės galimybės sudaryti įstaigos valdybą. LR Viešųjų įstaigų įstatymo 9 str. apibrėžia VšĮ valdymą: „*Viešoji įstaiga įgyja civilines teises, prisiima civilines pareigas ir jas įgyvendina per savo valdymo organus. Viešoji įstaiga negali įgyti civilinių teisių ir pareigų per savo dalininkus. Viešoji įstaiga turi turėti organą – visuotinį dalininkų susirinkimą ir vienasmenį valdymo organą – viešosios įstaigos vadovą. [...] Viešosios įstaigos įstatuose gali būti numatytas ir kolegialus viešosios įstaigos valdymo organas, taip pat kiti kolegialūs organai. Kolegialių viešosios įstaigos organų narių skaičius, kompetencija, šių organų narių rinkimo ir atšaukimo tvarka nustatoma viešosios įstaigos įstatuose. Visuotinis dalininkų susirinkimas neturi teisės pavesti kolegialiems viešosios įstaigos organams spręsti visuotinio dalininkų susirinkimo kompetencijai šiame Įstatyme ir viešosios įstaigos įstatuose priskirtų klausimų. Kolegialūs viešosios įstaigos organai veikia pagal jų patvirtintus darbo reglamentus. Už veiklą viešosios įstaigos kolegialiuose organuose šių organų nariams neatlyginama, jeigu viešosios įstaigos įstatuose nenustatyta kitaip*“. Taigi kai VšĮ įstatuose yra nustatyta galimybė sudaryti kolegialius valdymo organus, viešosios įstaigos dalininkai gali laisvai pasirinkti valdybos narius, į ją pritraukiant geriausius tam tikros srities ekspertus. Ši galimybė sudaro prielaidas nešališkam VšĮ valdymui ir įstaigos vadovo bei įstaigos veiklos kontrolei. Siekiant efektyvaus ir nešališko įstaigos valdymo, įstaigos vadovui turi būti sudarytos galimybės iniciatyvai, o vadovo veiklos kontrolė pavesta įstaigos valdybai.

Apibendrinant galima teigti, kad, palyginti su BĮ valdymu, VšĮ per valdybą įgyja efektyvesnio įstaigos valdymo galimybę. VšĮ valdyba atlieka ne patariamąją funkciją, o turi realias sprendimų priėmimo ir kontrolės teises.

#### 6.4.2.2 Galimybė turėti nuosavybės teise priklausančio turto

BĮ veiklai vykdyti būtini išteklių (patalpos, įranga ir pan.) yra valstybės, BĮ nekilnojamojo turto nuosavybės teise nevaldo. Atitinkamai, BĮ negali jai patikėto turto parduoti, įkeisti ir pan. VšĮ steigimo (ar pertvarkymo) metu gali būti susitariama ir dėl valstybės ar savivaldybių turto perdavimo viešajai įstaigai, tačiau tokio turto perdavimą riboja LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas. Įstatyme nustatyta, kad valstybės ir savivaldybių turtas gali būti perduodamas:

- 1) Patikėjimo teise valdyti, naudoti ir disponuoti juo, tačiau Įstatymas numatyto ir tam tikrus apribojimus. Įstatymo 10 str. 2 d. nustatyta, kad „*valstybės turtą patikėjimo teise valdo, naudoja ir disponuoja juo centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojas, valstybės institucijos, Lietuvos bankas, valstybės įmonės, įstaigos ir organizacijos, taip pat savivaldybės Įstatymo 11 straipsnyje nustatytais atvejais*“. Šie subjektai turi teisę priimti sprendimus, susijusius su valstybės turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo, išskyrus sprendimus, susijusius su turto perleidimu kitų asmenų nuosavybėn ar su daiktinių teisių suvaržymu. Įstatymo 10 str. 4 dalyje nustatyta, kad turtą patikėjimo teise galima perduoti ir kitiems juridiniams asmenims, bet „*tik tais atvejais, kai įstatymai jiems priskiria valstybines funkcijas*“. Sprendimą dėl turto perdavimo patikėjimo teise kitiems juridiniams asmenims priima Vyriausybė. Tokiame sprendime turi būti nurodyta valstybės institucija ar įstaiga, įgaliota sudaryti turto patikėjimo sutartį. Kiti juridiniai asmenys, kuriems valstybės turtas perduotas pagal turto patikėjimo sutartį, negali šio turto perduoti nuosavybės teise kitiems asmenims, jo įkeisti ar kitaip suvaržyti daiktines teises į jį, juo garantuoti, laiduoti ar kitu būdu juo užtikrinti savo ir kitų asmenų prievolių įvykdymą, jo išnuomoti, suteikti panaudos pagrindais ar perduoti jį kitiems asmenims naudotis kitu būdu. Šis turtas gali būti naudojamas tik įstatymų jiems priskirtoms valstybinėms funkcijoms įgyvendinti. Turto patikėjimo sutartyje gali

<sup>232</sup> Liudas Jurkonis. Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui. Politologija 2012/2 (66). P. 18.



būti nustatyta ir kitų apribojimų“. Panašiai reglamentuojamas (ir ribojamas) savivaldybių turto valdymas, naudojimas ir disponavimas turtu.

- 2) Panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis. Įstatymo 14 straipsnis nustato, kad „Valstybės ir savivaldybių turtas gali būti perduodamas panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis atitinkamai Vyriausybės arba savivaldybės tarybos nustatyta tvarka šiems subjektams: 1) biudžetinėms įstaigoms; 2) viešosioms įstaigoms, kai bent vienas iš jų dalininkų yra valstybė ar savivaldybė, kurioms atstovauja valstybės ar savivaldybės institucija, taip pat viešosioms įstaigoms – mokykloms ir viešosioms įstaigoms, tenkinančioms visuomenės interesą muziejų sistemoje; 3) socialinės įmonės statusą turintiems juridiniams asmenims; 4) asociacijoms [...]; 5) politinėms partijoms“.

Apibendrinant reikia paminėti, kad BĮ teisinį statusą pakeitus į VŠĮ, valstybei priklausančio turto nuosavybės teise įstaiga nevaldytu, tačiau VŠĮ nedraudžiama turto įsigyti už turimas ir sukauptas nuosavas lėšas. Reikėtų atskirai spręsti turto perdavimo patikėjimo teise klausimą. Tuo tarpu kultūros ir meno srityje veikiančios VŠĮ gali panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis valstybei (arba) savivaldybėms priklausančiu turtu. Taip pat reikia paminėti, kad VŠĮ steigimo sutartyje gali būti susitarta VŠĮ veiklai vykdyti reikalingą turtą išnuomoti už tam tikrą mokestį.

#### 6.4.2.3 Galimybė nustatyti etatų skaičių ir darbuotojų darbo užmokesčio dydį

Teisės aktai gana detalai reglamentuoja BĮ etatų skaičių, darbuotojų darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarką ir kitus su BĮ personalu susijusius klausimus.

Valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, tarnybiniai atlyginimai apskaičiuojami taikant bazinę mėnesinę algą, kuri nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 19 d. nutarimu Nr. 844 „Dėl bazinės mėnesinės algos ir bazinio valandinio atlygio patvirtinimo“<sup>233</sup>. Biudžetinių įstaigų darbuotojų atlyginimai nustatomi pagal patvirtintas diferencijuotas schemas, kurios sudaromos pagal įstaigų darbo pobūdį, dydį, darbuotojų darbo stažą, išsimokslinimą bei kvalifikaciją. Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo užmokesčio viršutinė ir apatinė ribos nustatytos bendrai šalies mastu, o biudžetinės įstaigos vadovas konkrečius darbuotojų tarnybinius atlyginimus (koeficientais) gali nustatyti neviršydamas darbo užmokesčiui skirtų lėšų (taip pat atsižvelgiant į BĮ darbo užmokesčio fondo ribas).

Biudžetinių įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimo dydžiai ir sąlygos nustatytos LR Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarime Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“. Pastarasis teisės aktas pakeistas 2012 m.<sup>234</sup>, sudarant teisinę galimybę BĮ padidinti darbuotojų tarnybinių atlyginimų koeficientus iki 45 procentų, o nacionalinių kultūros ir meno įstaigų darbuotojams – iki 65 procentų. Remiantis minėtu teisės aktu, priedų skyrimas įstaigų ir organizacijų vadovams, jų pavaduotojams galimas tik atsižvelgiant į veiklos rezultatų vertinimo rodiklius. Šio nutarimo nuostatos įgyvendinamos iš valstybės ir savivaldybės institucijoms ar įstaigoms darbo užmokesčiui skirtų asignavimų.

Tuo tarpu VŠĮ gali lanksčiau spręsti etatų nustatymo, darbuotojų samdymo ir darbo užmokesčio dydžio klausimus. Pavyzdžiui, VŠĮ teatras „Meno fortas“ ir VŠĮ „Vilniaus keistuolių teatras“ darbuotojus samdo pagal teatro poreikį ir konkretaus sezono repertuarą, o atlyginimus jiems moka pagal faktiškai teatre dirbtų valandų skaičių<sup>235</sup>. Tiesa, valstybės įsteigtų VŠĮ vadovų, jų pavaduotojų bei vyriausiųjų buhalterių atlyginimų dydis taip pat reglamentuojamas teisės aktuose: VŠĮ, kurių

<sup>233</sup> Nuo 2009 m. rugsėjo 1 d. bazinė mėnesinė alga patvirtinta 122 Lt, bazinis valandinis atlygis – 0,73 lito. 2014 metais galioja tokie pat dydžiai.

<sup>234</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. liepos 11 d. nutarimas Nr. 871 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ pakeitimo“

<sup>235</sup> Interviu su VŠĮ teatras „Meno fortas“ direktoriumi Audriumi Jankausku, 2014 09 18. Interviu su VŠĮ „Vilniaus keistuolių teatras“ prodiusere Daiva Vaitekūnaite, 2014 09 18.

savininkė yra valstybė arba kai valstybė turi daugumą balsų visuotiniame dalininkų susirinkime, vadovaujančių darbuotojų darbo užmokestis nuo 2010 m. liepos 1 d. nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 26 d. nutarimu Nr. 598 „Dėl viešųjų įstaigų, kurių savininkė yra valstybė arba kai valstybė turi daugumą balsų visuotiniame dalininkų susirinkime, vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo“. Tačiau dėl kitų darbuotojų darbo užmokesčio dydžio, taip pat kokių ir kiek darbuotojų ar specialistų samdyti, kokias darbo sutartis sudaryti (terminuotas, neterminuotas, valandinio darbo ir pan.) – VŠĮ gali spręsti lanksčiau. Pavyzdžiui, VŠĮ „Centrinė projektų valdymo agentūra“ (CPVA)<sup>236</sup> etatų sąrašas yra nustatytas įstaigos įstatuose. Įstaiga turi pareigybių pavadinimus ir pareigybių aprašus su konkrečios pareigybės minimaliu ir didžiausiu atlyginimu, ir šiose ribose įstaiga turi laisvę spręsti, kokio dydžio atlyginimą mokėti konkrečiam darbuotojui pagal jo darbo rezultatus. Tokia darbo užmokesčio sistema leidžia CPVA pagal poreikį pasitelkti ir išorinių ekspertų – labai aukštos kvalifikacijos, labai siauros specializacijos, unikalių specialistų, ir juos įdarbinti terminuotam laikotarpiui ar konkrečiam darbui, jiems mokant dažniausiai valandinį, tačiau konkurencingą atlyginimą<sup>237</sup>. Ši sistema taip pat taupo įstaigos lėšas, nes tam tikros srities specialistai ar ekspertai, kurių paslaugų reikia ne nuolatos, nėra įdarbinami pagal neterminuotą sutartį. Ši problema yra gana dažnai pasitaikanti BĮ veikloje – pagal neterminuotą sutartį įdarbintiems specialistams privaloma mokėti sutartą atlyginimą ir tada, kai darbuotojai dėl nuo jų nepriklausančių priežasčių (pavyzdžiui, teatro atitinkamo sezono repertuaro) nedirba pilnu darbo krūviu. Taigi lankstesnio įdarbinimo galimybė yra ypač aktuali kultūros ir meno srityje veikiančioms įstaigoms. Be abejo, atlyginimams skirtų lėšų pakankamumo problema nuo KMĮ teisinės formos nepriklauso - ji aktuali tiek BĮ, tiek VŠĮ, tačiau VŠĮ atveju vadovas turi daugiau sprendimo laisvės ir instrumentų taupyti įstaigos lėšas.

Reikia pastebėti, jog VŠĮ etatų ir darbo užmokesčio sistema yra susitarimo tarp VŠĮ steigėjų klausimas ir gali būti organizuojama kitaip. VŠĮ steigėjas gali nefinansuoti VŠĮ darbuotojų darbo užmokesčio (taip šiuo metu veikia VŠĮ teatras „Meno fortas“ ir VŠĮ „Vilniaus keistuolių teatras“).

Lankstesnės galimybės nustatyti etatų skaičių bei darbo užmokesčio dydį, pasirinkti darbo sutarčių formas suteikia įstaigai galimybę motyvuoti darbuotojus, pritraukti reikiamo profesinio meistriškumo specialistus, taip pat efektyviau naudoti darbo užmokesčiui skirtas lėšas. Galimybė lanksčiau organizuoti darbo santykius būtų ypač aktuali KMĮ, kurios suplanuotai kultūrinei programai įgyvendinti nuolat prireikia skirtingos kvalifikacijos ir gebėjimų darbuotojų. Konkurencingas darbo užmokestis suteiktų galimybes pasitelkti aukščiausio profesinio lygio menininkų, gerinti teikiamų kultūros paslaugų kokybę.

#### 6.4.2.4 Galimybė vykdyti ūkinę komercinę veiklą

VŠĮ yra vienintelė iš pelno nesiekiančių organizacijų, galinčių vykdyti ūkinę komercinę veiklą. Bendrąja prasme ūkinė komercinė arba ekonominė veikla - tai civilinės teisės subjekto prekių ir/ar paslaugų gamyba bei jų realizacija siekiant pelno. LR Pridėtinės vertės mokesčio įstatymo 2 str. 8 p. ekonominę veiklą apibrėžia kaip *veiklą (įskaitant gamybą, prekybą, paslaugų teikimą, žemės ūkio veiklą, žuvininkystę, kasybą, profesinę veiklą, naudojimąsi turto ir (arba) turtinių teisių turėjimu), kurią vykdančios siekiama gauti bet kokių pajamų (neatsižvelgiant į tai, ar ją vykdančios siekiama gauti pelno), išskyrus: 1) darbo veiklą ir 2) valstybės ir savivaldybių veiklą, net jeigu už tokią veiklą mokami mokesčiai ar rinkliavos*. Reikia pastebėti, jog LR Viešųjų įstaigų įstatyme nustatyta, jog VŠĮ gali užsiimti tik jos įstatuose tiksliai apibrėžta veikla, o pajamas gauti tik už tą veiklą, kuri numatyta įstatuose: įstatymo 3 str. 1 d. nurodyta, jog „*Viešoji įstaiga gali turėti ir įgyti tik tokias civilines teises ir pareigas, kurios neprieštarauja įstatymams, viešosios įstaigos įstatams ir veiklos tikslams*“, o šio

<sup>236</sup> CPVA pavyzdys pasirinktas, nes šį VŠĮ atlieka viešąjį administravimą (vykdo viešojo administravimo funkcijas) ir teikia (viešąsias) paslaugas. CPVA pavyzdys rodo, kad tokiu pat principu galėtų veikti ir kultūros paslaugų srityje veikiančios įstaigos. Jei viešojo administravimo subjektas, vykdančias viešojo administravimo funkcijas, gali turėti viešosios įstaigos teisinę formą, darytina prielaida, kad tokią teisinę formą gali įgyti ir kultūros ir meno įstaigos. Dauguma kultūros ir meno įstaigų ne atlieka viešąjį administravimą, o teikia viešąsias paslaugas.

<sup>237</sup> Interviu su CPVA direktoriaus pavaduotoja Jūrate Lepardiniene, 2014 09 04.

straipsnio 4 dalyje patikslinta, jog *viešoji įstaiga turi teisę verstis įstatymų nedraudžiama ūkine komercine veikla, kuri yra neatsiejamai susijusi su jos veiklos tikslais*. Taigi konkrečios VŠĮ tikslai ir teikiamos paslaugos (veiklos sritys) turi būti nurodytos VŠĮ įstatuose.

Taigi VŠĮ gali vykdyti ūkinę komercinę veiklą ir iš tokios veiklos gautomis papildomomis pajamomis gali būti sprendžiami įstaigos finansavimo poreikiai - uždirbtas lėšas VŠĮ gali panaudoti savo nuožiūra, lėšas nukreipdama ten, kur jų labiausiai reikia, pvz., KMĮ infrastruktūros gerinimui, įrangos atnaujinimui, naujų paslaugų kūrimui, darbuotojų atlyginimams ir kitiems tikslams.

CPVA galimybę vykdyti ūkinę komercinę veiklą paminėjo kaip vieną iš svarbiausių argumentų teisinei formai keisti (pradžioje CPVA buvo BĮ). Tik tapusi VŠĮ CPVA galėjo vykdyti tarptautinius techninės pagalbos projektus, teikti projektų administravimo paslaugas, privatiems subjektams teikti centrinės perkančiosios organizacijos paslaugas bei užsiimti kita komercine veikla, iš šios veiklos gauti pajamų ir spręsti dėl jų panaudojimo<sup>238</sup>.

Teisės aktai nedraudžia BĮ iš teikiamų paslaugų gauti papildomų pajamų, tačiau esminis ir labai svarbus skirtumas tarp VŠĮ ir BĮ yra toks, jog BĮ negali **savarankiškai** spręsti dėl gautų (uždirbtų) lėšų panaudojimo.. Nepanaudotos šios pajamos turi būti grąžinamos į biudžetą, kaip nustatyta LR Biudžeto sandaros įstatyme (žr. toliau).

#### 6.4.2.5 Galimybė laisvai disponuoti uždirbtomis lėšomis ir šių lėšų buhalterinė apskaita

Kaip jau minėta, papildomas pajamas (t.y. kitas nei asignavimai ir projektinės lėšos) uždirbančios BĮ turi labai ribotas galimybes šiomis pajamomis pasinaudoti. Iki 2011 m. galiojusi LR Biudžeto sandaros įstatymo išimtis, leidusi BĮ uždirbtas lėšas perkelti į kitus finansinius metus, buvo panaikinta. LR Biudžeto sandaros įstatymo 32 str. reglamentuoja asignavimų naudojimą ir grąžinimą. 32 str. 5 d. nurodo, jog *„einamaisiais biudžetiniais metais finansuojant programas, pirmiausia turi būti naudojamos įmokėtos į valstybės biudžetą ir savivaldybių biudžetus kitos pajamos“*. Ši nuostata reiškia, jog BĮ neturi galimybės savo sąskaitoje kaupti papildomai uždirbtų lėšų bei jų naudoti savo nuožiūra – šias lėšas ji turi grąžinti asignavimų valdytojui (pervesti į asignavimų valdytojo sąskaitą), taip jas pirmiau nei skirtus biudžeto asignavimus naudojant BĮ veiklai finansuoti. Remiantis 32 str. 1 d., metams pasibaigus, BĮ ne vėliau kaip iki sausio 10 d. visas nepanaudotas asignavimų lėšas grąžina asignavimų valdytojui, išskyrus ¼ įstaigos per metus uždirbtų ir nepanaudotų jos pajamų dalies. Taigi, metų pabaigoje įstaigai perkeliama (paliekama) tik ¼ uždirbtų lėšų, nepanaudotų programų vykdymui (veiklai). Ši nuostata nemotyvuoja BĮ uždirbti daugiau papildomų pajamų ir teikti geresnės kokybės paslaugas. Įstaigos, negalėdamos šių lėšų kaupti ir panaudoti veiklai kitais biudžetiniais metais, linkusios jas išleisti, dažnai įsigydamos ne visada būtiniausias prekes ar paslaugas. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, jog teatraini ir koncertinės įstaigos daugiausiai lėšų iš savo veiklos uždirba einamųjų metų ketvirtajame ketvirtyje, ypač per metų pabaigos šventes, tačiau dėl minėtų LR Biudžeto sandaros įstatymo nuostatų nespėja jų iki metų pabaigos panaudoti<sup>239</sup>.

Tuo tarpu VŠĮ gautos pajamos ir, atitinkamai, uždirbtas pelnas yra VŠĮ nuosavybė, kuri įstaiga gali naudoti savo nuožiūra. Tiesa, LR Viešųjų įstaigų įstatymo 3 str. 2 d. VŠĮ draudžia gautą pelną skirti kitiems veiklos tikslams, negu nustatyta viešosios įstaigos įstatuose. Remiantis 14 str. 2 d., *„Viešosios įstaigos pelnas negali būti skiriamas dalininkams, viešosios įstaigos organų nariams, darbuotojų premijoms“*. Taigi VŠĮ uždirbto pelno panaudojimui nustatyti apribojimai, tačiau esminis skirtumas tarp BĮ ir VŠĮ, ir pagrindinis VŠĮ teisinės formos teikiamas privalumas yra tas, jog VŠĮ gautos pajamos gali naudoti savo nuožiūra. Galimybė spręsti dėl gautų lėšų panaudojimo yra viena iš pagrindinių paskatų BĮ tapti VŠĮ. Šis savarankiškumas yra paskata teikti geresnės kokybės paslaugas.

<sup>238</sup> Interviu su CPVA direktoriaus pavaduotoja Jūrate Lepardiniene, 2014 09 04.

<sup>239</sup> Interviu su Kultūros ministerijos Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės skyriaus vedėja Violeta Vasiljeviene, 2014.10.03.

Kita BĮ finansavimo problema susijusi su papildomai uždirtbų lėšų administravimu - sudėtinga BĮ uždirtbų lėšų apskaitymo, perkėlimo ir gražinimo į biudžetą tvarka. Uždirtbtos lėšos turi būti apskaitomis atskiroje biudžeto eilutėje, ir aiškiai nurodytos visose BĮ asignavimų valdytojai teikiamose ataskaitose – mėnesio, ketvirtinėse ir metinėse. BĮ už veiklą, įskaitant ir biudžeto vykdymą, atsiskaito kas ketvirtį. Nepanaudojus visų tam ketvirčiui skirtų asignavimų, iškyla poreikis lėšas perkelti į kitą ketvirtį. Be to, nepanaudojusios vienoje biudžeto eilutėje esančių lėšų, BĮ jas siekia perkelti į kitą biudžeto eilutę (pastarasis perkėlimas BĮ veikloje atliekamas gana dažnai). Pats lėšų perkėlimo procesas užtrunka, ir abi įstaigos patiria nemažų administravimo kaštų – KM pavaldi BĮ rengia raštą ministerijai su prašymu leisti perkelti lėšas, ministerijos finansų skyrius informaciją patikrina, pataiso ir patvirtina biudžetą<sup>240</sup>. Atsižvelgiant į tai, kad lėšas perkelti prašoma gana dažnai, o perkeliama suma gali siekti tik kelias dešimtis litų, administravimui sugaištama nemažai darbo laiko.

Tuo tarpu VŠĮ disponuojamų lėšų (uždirtbų lėšų) apskaitai panašios procedūros nebūtų taikomos. Kita vertus, jei VŠĮ veiklai vykdyti gautų asignavimus iš biudžeto, šiems asignavimams pilna apimtimi galiotų visos biudžeto lėšoms taikomos apskaitos taisyklės. CPVA teigimu, gaunamą biudžetinių finansavimą įtaiga apskaito remdamasi asignavimams taikomų teisės aktų nuostatomis<sup>241</sup>.

Taigi iš ūkinės komercinės veiklos gautos pajamos yra VŠĮ nuosavybė, ir įtaiga gali savarankiškai spręsti dėl tolesnio lėšų panaudojimo ten, kur finansavimo labiausiai reikia. Tai yra viena iš pagrindinių paskatų BĮ tapti VŠĮ. Neribojama ūkinė komercinė veikla ir galimybė uždirtbtas lėšas naudoti savo nuožiūra paskatintų kūrybinius ir gamybinius procesus KMĮ.

#### 6.4.2.6 Galimybė gauti finansavimą iš biudžeto

BĮ priskirtoms funkcijoms atlikti (veiklai vykdyti) gauna biudžeto asignavimus, taip pat gali konkurso būdu kreiptis finansavimo konkretiems kultūros projektams įgyvendinti. Valstybės (arba savivaldybių) įsteigtų VŠĮ reglamentavimas biudžetinio finansavimo klausimu nėra vienareikšmiškas ir nuoseklus, tačiau teisės aktai tiesiogiai nedraudžia VŠĮ gauti biudžetinių finansavimą. LR Biudžeto sandaros įstatymo 4 str. 1 d. nustatyta, kad „Valstybės biudžeto asignavimų valdytojai yra įstaigų, nurodytų Seimo patvirtintame valstybės biudžete, vadovai (ministerijose – ministrai ar jų įgalioti asmenys, teismuose – teismų pirmininkai ar jų įgalioti teismų kancleriai), jeigu jų vadovaujamos įstaigos atitinka nors vieną šio straipsnio 3 dalyje nurodytą sąlygą“. 4 str. 3 dalyje nurodoma, kad įtaiga, kurios vadovas yra valstybės biudžeto asignavimų valdytojas, šalia kitų išvardintų įstaigų, yra ir ministerija. 4 str. 3 dalyje nurodytas įstaigų sąrašas yra baigtinis, ir valstybės įsteigtos viešosios įstaigos jame nėra paminėtos. Tai reikštų, kad galimybė gauti biudžetinių finansavimą tokioms VŠĮ nėra numatyta. Tačiau įstatymo 5 str., kuriame aptariamos asignavimų valdytojų ir ministrų valdymo sričių įstaigų, vykdančių atitinkamo asignavimų valdytojo programas ir turinčių pavaldžių biudžetinių įstaigų, vadovų pareigos, 1 d. nurodoma, jog „Biudžeto asignavimų valdytojai privalo naudoti skirtus asignavimus savo vadovaujamos įstaigos programoms vykdyti, paskirstyti juos pavaldžioms biudžetinėms įstaigoms ir kitiems subjektams, kuriems galimybė biudžeto lėšas gauti numatyta jų veiklos sritį reglamentuojančiuose įstatymuose [...]“. Šį įstatymo nuostata leistų daryti išvadą, kad tuo atveju, jei kituose įstatymuose numatyta tokia galimybė, biudžetines lėšas tų asignavimų valdytojai gali skirti ir nebiudžetinėms įstaigoms. Šį reglamentavimo trūkumą derėtų ištaisyti.

Analizuojant praktinį biudžeto asignavimų skyrimą nebiudžetinėms įstaigoms reikia paminėti VŠĮ Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) atvejį. CPVA steigėja ir savininkė yra valstybė - įstaigos savininko teisės ir pareigos įgyvendina Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. CPVA vykdo jai priskirtas viešojo administravimo funkcijas, taip pat teikia kitas paslaugas. Viešojo administravimo funkcijoms vykdyti CPVA gauna biudžetinių finansavimą (t.y. biudžeto lėšomis

<sup>240</sup> Interviu su CPVA direktoriaus pavaduotoja Jūrate Lepardiniene, 2014 09 04.

<sup>241</sup> Interviu su CPVA direktoriaus pavaduotoja Jūrate Lepardiniene, 2014 09 04.



finansuojamos tos CPVA funkcijos, kurioms vykdyti ji yra įsteigta), o kitų, papildomų funkcijų vykdymą ir paslaugų teikimą CPVA finansuoja įstaigos iš ūkinės komercinės veiklos uždirbtomis lėšomis<sup>242</sup>.

Taigi, esant poreikiui, VŠĮ teisinę formą turinčios KMĮ galėtų gauti ir biudžetinį finansavimą (kaip tikslingą dotaciją įstaigos veiklai finansuoti) - lėšų darbuotojų darbo užmokesčiui, pastatų eksploatacijai, reikiamoms investicijoms, t.y. VŠĮ veiklos tikslams pasiekti ir jai pavestoms funkcijoms vykdyti. LR Viešųjų įstaigų įstatymo 2 str. 1 d. apibrėžia viešosios įstaigos sampratą: viešoji įstaiga yra „*pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą*“. Viešosios įstaigos veiklos sritis (sritys) ir tikslai turi būti aiškiai nurodyti VŠĮ steigimo sutartyje (5 str. 1 d.). Svarbu užtikrinti, jog biudžetinis finansavimas nebūtų skiriamas komercinei (t.y. veiklai, kuri nebus nukreipta į viešųjų interesų kultūros srityje tenkinimą) ar su ja susijusiai veiklai finansuoti, nes toks finansavimas prieštarautų teisės aktams. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, jog tuo atveju, jei didžiąją VŠĮ biudžeto dalį sudarytų asignavimai iš valstybės biudžeto, kuriuos įstaiga nukreipia įstaigai nustatytiems veiklos tikslams pasiekti, toks finansavimas pagal LR Konkurencijos įstatymą gali būti laikomas valstybės pagalba.

Be biudžetinio finansavimo galimybės, VŠĮ gali dalyvauti konkursuose projektiniam finansavimui gauti, taip pat viešuosiuose pirkimuose, kuriais perkamos tam tikros paslaugos. Projektinio finansavimo reguliariai kreipiasi abu KM įsteigti teatrai, turintys VŠĮ teisinę formą – VŠĮ „Vilniaus keistuolių teatras“ bei VŠĮ teatras „Meno fortas“. Biudžetinių asignavimų veiklai vykdyti šie teatrai negauna<sup>243</sup>.

#### 6.4.2.7 Galimybė gauti paramą

Tiek BĮ, tiek VŠĮ gali registruotis paramos gavėju ir gauti paramą (LR Labdaros ir paramos įstatymo 7 str. 1 d. 2 ir 5 p.). Paramą (t.y. neatlygintinai gautas lėšas) VŠĮ gali naudoti savo nuožiūra, tačiau laikantis LR Viešųjų įstaigų įstatymo apribojimų – gauta paramą gali būti skiriama tik VŠĮ įstatuose nurodytiems tikslams finansuoti: „*Viešoji įstaiga gautą paramą (lėšas, bet kokį kitą turtą, jai suteiktas paslaugas), taip pat kitas negrąžintinai gautas lėšas naudoja paramą suteikusiai ar lėšas perdavusiai asmens nurodytiems (jeigu perduodamas šias lėšas, kitą turtą ar suteikdamas paslaugas asmuo davė tokius nurodymus) tikslams. Viešoji įstaiga negali priimti lėšų, bet kokio kito turto ir paslaugų, jeigu paramą suteikiantis ar lėšas perduodantis asmuo nurodo šias lėšas, turtą ar paslaugas naudoti kitiems tikslams, negu nustatyta viešosios įstaigos įstatuose*“ (13 str. 10 d.).

LR Biudžeto sandaros įstatymo 13 str. 1 d. apibrėžta, kas yra valstybės biudžeto pajamas ir nurodoma, kad jas sudaro ir negrąžintina finansinė parama (lėšos). Įstatymo 35 str. 7 d. nurodo, jog „*Biudžeto finansuojamų įstaigų gaunama negrąžintina finansinė parama biudžetinių įstaigų apskaitoje registruojama atskiroje sąskaitoje*“. Įstatyme nepatikslinkta, ar BĮ turi prievolę metų pabaigoje į biudžetą gražinti ne tik uždirbtas pajamas, bet ir gautą negrąžintiną finansinę paramą. Remiantis KM pateikta informacija, BĮ, vadovaujantis poįstatyminiais teisės aktais, neturi prievolės metų pabaigoje (pinigais) gautos paramos gražinti į biudžetą, ir paramos lėšas gali naudoti savo nuožiūra<sup>244</sup>.

#### 6.4.2.8 Viešųjų pirkimų įstatymo taikymas ir perkančiosios organizacijos statusas

Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos galioja tiek BĮ, tiek VŠĮ, kurių steigėjas yra valstybės (arba savivaldybės) įstaiga. Įstaigos įgyja perkančiosios organizacijos statusą (4 str. 2 d.), nes šių juridinių

<sup>242</sup> Interviu su CPVA direktoriaus pavaduotoja Jūrate Lepardiniene, 2014 09 04.

<sup>243</sup> Interviu su VŠĮ teatras „Meno fortas“ direktoriumi Audriumi Jankausku, 2014 09 18. Interviu su VŠĮ „Vilniaus keistuolių teatras“ prodiuserė Daiva Vaitekūnaite, 2014 09 18.

<sup>244</sup> Interviu su Kultūros ministerijos Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės skyriaus vedėja Violeta Vasiljeviene, 2014.10.03.

asmenų visa ar tam tikra veiklos dalis yra skirta specialiai viešiesiems interesams tenkinti ir įprastai atitinka bent vieną šių reikalavimų: (1) juridinio asmens veikla yra daugiau kaip 50 procentų finansuojama iš valstybės ar savivaldybių biudžetų; (2) juridinis asmuo yra kontroliuojamas (valdomas) valstybės ar savivaldybių institucijų; (3) juridinis asmuo turi administraciją, valdymo ar priežiūros organą, kurio daugiau kaip pusė narių yra skiriami valstybės ar savivaldybių institucijų.

Taigi, kalbant apie viešųjų pirkimų įstatymo taikymą, skirtumo tarp BĮ ir VŠĮ teisinio statuso nėra – įstatymo nuostatos yra taikomos ir BĮ, ir VŠĮ.

#### 6.4.2.9 Kultūros paslaugų teikėjo veiklos teisinių formų pagal valdymo aspektus analizės apibendrinimas

Atsižvelgiant į aptartus veiklos klausimus, VŠĮ ir BĮ statusų suteikiamų galimybių palyginimas pateikiamas 90 lentelėje.

#### 90 lentelė. Biudžetinės ir viešosios įstaigos statusų teikiamų galimybių apibendrinantis palyginimas

Veiklos klausimas	Biudžetinė įstaiga	Viešoji įstaiga
Gali suformuoti valdybą	ne	taip
Gali turėti nuosavybės teise priklausančio turto	ne	ne, jei tai valstybei ar savivaldybėms priklausantis turtas
Gali nustatyti etatų skaičių	ne	taip
Gali nustatyti darbuotojų darbo užmokesčio dydį	ne	taip
Gali vykdyti ūkinę komercinę veiklą	taip	taip
Gali laisvai disponuoti iš ūkinės komercinės veiklos gautomis pajamomis (uždirbtomis lėšomis), t.y. galimybė savarankiškai spręsti dėl jų panaudojimo	ne	taip
Gali gauti finansavimą iš biudžeto	taip	taip
Gali gauti paramą	taip	taip
Privalo taikyti viešųjų pirkimų įstatymą / įgyja perkančiosios organizacijos statusą	taip	taip

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinant galima pasakyti, kad, palyginti su BĮ, viešajai įstaigai teisės aktai suteikia daugiau savarankiškumo. VŠĮ per valdybą įgytų efektyvesnio ir nešališko įstaigos valdymo galimybę. Viešosios įstaigos teisinę formą turinti KMĮ galėtų savo nuožiūra naudoti iš ūkinės komercinės veiklos uždirbtas pajamas, šiomis lėšomis spręsdama didžiausias ir skubiausias veiklos finansavimo problemas. Galimybė nustatyti etatų skaičių bei darbo užmokesčio dydį, pasirinkti darbo sutarčių formas suteikia VŠĮ galimybę labiau motyvuoti darbuotojus, pritraukti reikiamo profesinio meistriškumo specialistus, taip pat efektyviau naudoti darbo užmokesčiui skirtas lėšas. Didesnis įstaigų savarankiškumas sudaro prielaidas efektyvesnei ir kokybiškesnei veiklai, geresnei paslaugų kokybei.

#### 6.4.2.10 Kultūros ir meno įstaigų reforma Estijoje

Šis skyrelis yra paremtas informacija, kurią, atsakydamas į šios galimybių studijos rengėjų klausimus, pateikė buvęs (2011-2013 m.) Estijos kultūros ministerijos sekretorius Ragnar Sill.<sup>245</sup>

Estijoje buvo atlikta reforma, kurios metu dauguma kultūros ir meno įstaigų buvo pertvarkytos į fondus. Estiškojo fondo (angl. *foundation*) teisinis statusas iš esmės atitinka viešosios įstaigos statusą<sup>246</sup>.

<sup>245</sup> Šiuo metu Estijos konsultacinės kompanijos Creativity Lab vykdomasis partneris. Susirašinėjimas elektroniniu paštu, 2014.08.19.

<sup>246</sup> „The Legal Framework for Not-for-Profit Organizations in Central and Eastern Europe“. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Volume 11, Issue 2, February 2009.



Kultūros įstaigų pertvarkymas Estijoje prasidėjo 2000 m. Pertvarkos pradžioje pagrindinis kultūros įstaigų (ypač teatrų, arba tiksliau trijų valstybinių teatrų iš devynių) pertvarkymo į fondus argumentas buvo galimybė lengviau skolintis. Fondo teisinis statusas pasirinktas, nes tuo metu Estijoje vyko fondų, veikiančių kitose nei kultūros srityse, steigimo „bumas“. 2007 m. jis baigėsi, ir per keletą ateinančių metų Estijoje buvo įkurti vos keli fondai.

Nauja kultūros įstaigų veiklos teisinės formos pertvarkymo banga atėjo 2011 m., inicijuota naujojo Estijos kultūros ministro Rein Lang. Tuomet buvo nuspręsta baigti reformų procesą ir visus likusius teatrus pertvarkyti į fondus. Išimtimi lieka Estijos nacionalinė opera, kuri buvo ir lieka biudžetinė įstaiga, kurios veiklą reglamentuoja specialus įstatymas. Teatrų ir koncertinių įstaigų pertvarkymas baigtas 2013 m. Tuo pat metu nuspręsta pradėti ir muziejų, ypač vadinamųjų apskričių (angl. *county*, est. *maakond*) muziejų reformą: Vyriausybė pertvarkė daugumą apskričių muziejų, vienas muziejus buvo uždarytas, keli perduoti savivaldos institucijoms, keli buvo apjungti į vieną, suformuojant bendrus fondus (kaip veiklos teisinę formą) tarp valstybės ir savivaldos institucijų.

2013 m., siekiant pabaigti restruktūrizavimą, buvo pertvarkyti Estijos nacionalinis simfoninis orkestras ir Nacionalinė koncertų agentūra „Estijos koncertas“, kurie nuo 2014 m. sausio 1 d. pradėjo veikti kaip fondai. Paskutinis (ir paskutinis tarp koncertinių institucijų) buvo pertvarkytas Estijos filharmonijos kamerinis choras.

Paskutinis į fondą pertvarkytas Estijos muziejus po atviru dangumi<sup>247</sup> (angl. *Estonian Open Air Museum*), kuris buvo sujungtas su Nacionaline restauravimo agentūra. Daugiau kultūros ir meno institucijų šiuo metu nebeplanuojama pertvarkyti į fondus.

Estijoje nėra skirtumų tarp valstybės valdomo fondo ir valstybės įsteigto fondo. Visi fondai yra vienodi, nesvarbu, ar jie įsteigti privačių, ar viešųjų subjektų, tačiau valstybės valdomas/įsteigtas fondas savo veikloje privalo vadovautis Valstybės nuosavybės įstatymu, kuriame nustatyta papildomų reikalavimų.

Iš esmės nėra finansavimo skirtumų tarp valstybės fondo ir valstybės įstaigos (biudžetinės įstaigos). Skirtumų gali atsirasti tik tuomet, kai fondas įkurtas kartu su kitais steigėjais – tokiu atveju tikimasi, kad kiti steigėjai proporcingai prisidės prie fondo finansavimo (tačiau tai nėra taisyklė).

Pagrindiniai argumentai Estijos kultūros įstaigas pertvarkant į fondus buvo šie:

1. Geresnis valdymas. Kaip tam tikra decentralizuota valdymo forma, fondų atveju yra daugiau jų veiklos kontrolės galimybių: kiekvienam fondui Kultūros ministerija yra įsteigusi papildomą valdymo organą (tarybą, kurios atitikmuo Lietuvoje būtų valdyba). Kultūros ir meno įstaigoms esant valstybės įstaigomis, jų veiklą kontroliavo tik ministerija: ministerija pasirinkdavo konkrečios kultūros ir meno įstaigos direktorių, direktorių į pareigas paskirdavo kultūros ministras, visi kultūros įstaigos veiklos klausimai buvo svarstomi ir sprendimai priimami ministerijoje, ministerijos tarnautojai (ypač iškilus problemų) klausimus sprendavo tiesiogiai su įstaigos direktoriumi, svarstydami ir direktoriaus siūlomus sprendimus dėl įstaigos valdymo. Fondo atveju ministras paskiria fondo tarybą, kurią paprastai sudaro penki nariai – vienas Kultūros ministerijos atstovas, vieną, vadovaudamasi įstatymo nuostatomis, paskiria Finansų ministerija, likusieji nariai yra kultūros sektoriaus ekspertai, taip pat vienas tarybos narys visuomet yra iš verslo sektoriaus. Fondo taryba sprendžia dėl visų fondo (kultūros įstaigos) valdymo klausimų. Tarybos nariai renka ir skiria direktorių, prižiūri fondo veiklą, tvirtina fondo biudžetą. Biudžeto vykdymo ataskaitą direktorius tarybai privalo pateikti mažiausiai keturis kartus per metus, o jei fondas (įstaiga) patiria finansinių sunkumų, vienas iš tarybos narių su fondo direktoriumi reguliariai susitinka bent kartą per mėnesį ar du. Tokiu būdu fondo direktorius turi ir daugiau partnerių ir patarėjų fondo strategijai formuoti bei veiklos planavimui ir įgyvendinimui. Taryba atidžiai stebi fondo veiklą, todėl Kultūros ministerijai

<sup>247</sup> Šis muziejus yra Liaudies buities muziejus.

tai yra saugiklis, padedantis greitai sužinoti apie finansininkus sunkumus ir veiklos problemas (jei tokių yra) jos finansuojamose kultūros įstaigose.

Fondų teisinis statusas palankesnis tinkamam institucijos vadovui atrinkti, nes valstybės įstaigos turi laikytis labai griežtų taisyklių (taikomų viešiesiems konkursams), taip pat fondas gali nustatyti lankstesnes fondo vadovo darbo sutarties sąlygas. Fondo atveju taryba gali, bet neprivalo organizuoti atviro konkurso fondo vadovui atrinkti. Fondo vadovą taryba gali atleisti bet kuriuo metu.

2. Veiklos lankstumas. Estijos valstybės institucijoms taikomas teisinis reglamentavimas buvo sukurtas ministerijoms ir inspekcijoms, o dauguma kultūros įstaigų (muziejai, teatrai, orkestrai) turi daug įmonės požymių (bruožų), nes dalį pajamų dalį gauna (uždirba) parduodami bilietus ir renginius ir teikdami kitas paslaugas (pavyzdžiui, 50 proc. Estijos Nacionalinio dramos teatro biudžeto sudaro valstybės finansavimas, 50 proc. – pajamos iš bilietų pardavimų). Valstybės institucijoms finansavimas skiriamas pagal tam tikras biudžeto eilutes (išlaidoms atlyginimams, kitos išlaidos, ekonominė veikla, investicijos ir pan.). Jei valstybės institucija nori padidinti išlaidas vienoje biudžeto eilutėje ir sumažinti kitoje, tokių pakeitimų procesas trunka ilgai ir tam tikrais atvejais turi būti patvirtintas atskiru ministerijos teisės aktu arba Vyriausybės sprendimu. Įstaigose, kurios pačios užsidirba iš vykdomos veiklos, dauguma išlaidų yra tiesiogiai susietos su pajamomis, ir joms lankstumas yra labai svarbus. Fondui finansuoti skiriama bendra suma (vienoje biudžeto eilutėje), ir dėl šių lėšų paskirstymo fondo veiklai (fondo vidinio biudžeto) sprendžia pats fondas. Fondas taip pat savarankiškai sprendžia dėl uždirbtų lėšų panaudojimo.
3. Partnerystė. Dažnai fondai įkuriami bendradarbiaujant valstybės ir savivaldos institucijoms ar universitetams. Tai suteikia daugiau profesinės kompetencijos, skirtingų institucijų įsitraukimo į fondo veiklą, taip pat ir daugiau finansavimo iš skirtingų šaltinių galimybių.
4. Papildomos finansavimo galimybės. Fondai gali pritraukti papildomo finansavimo iš šaltinių, kurie neprieinami valstybės institucijoms (pavyzdžiui, tam tikros Europos Sąjungos programos). Valstybės finansavimas fondams, juos pertvarkius, nesumažėjo – priešingai, žymiai išaugo. Taigi fondų steigimas nebūtinai sietinas su sutaupytais valstybės lėšomis.

Estijos Scenos menų įstatymas reglamentuoja ir taikomas visiems šalies teatrams ir koncertinėms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų statuso (privatūs teatrai ir koncertinės organizacijos ar valstybės valdomi fondai – visiems taikomos tos pačios taisyklės). Scenos menų institucijos [Kultūros ministerijos] komitetui teikia strateginius veiklos planus ir paraiškas dėl biudžetinio finansavimo, jie svarstomi ir pasirašoma 3 metų sutartis dėl veiklos finansavimo. Tuomet, atsižvelgiant į sprendimą ir valstybės biudžeto galimybes, scenos menų institucijoms skiriamos lėšos. Scenos menų institucijų veiklos planų vykdymą prižiūri Kultūros komitetas.

Muziejų finansavimo sistema skiriasi nuo teatrų ir koncertinių įstaigų. Muziejai biudžetinio finansavimo kreipiasi kiekvienais metais, kartu su strateginiu veiklos planu pateikdami paraišką valstybės finansavimui gauti. Šių dokumentų pagrindu priimamas finansavimo sprendimas.

Dauguma kultūros sektoriaus infrastruktūros (pastatų) priklauso valstybės nekilnojamojo turto įmonei, kurią valdo Finansų ministerija, todėl dauguma teatrų ir muziejų (tačiau ne visi) ir kitų kultūros institucijų nėra nekilnojamojo turto valdytojai, ir pastatus nuomojasi. Taigi dažnai fondai nuosavybės neturi.

### 6.4.3 Iš biudžetinės į viešąją įstaigą pertvarkytos kultūros ir meno įstaigos papildomi kaštai

Iš biudžetinės į viešąsias įstaigas reorganizuotos kultūros ir meno įstaigos turėtų ir papildomų, biudžetinėms įstaigoms netaikomų prievolių ir patirtų papildomų kaštų. Vėl atsirandančios

mokestinės prievolės yra aptariamoms žemiau. Reikia paminėti, jog Kultūros ministerija Vyriausybės strateginio planavimo komitetui pateiktoje ministerijai pavaldžių nacionalinių teatrų ir koncertinių įstaigų pertvarkymo į viešąsias įstaigas poveikio vertinimo pažymoje<sup>248</sup> yra įvertinusi išlaidas (kaštus), kurių pareikalautų KMĮ reorganizavimas. Pasirinkus alternatyvą keisti visų įstaigų teisinę organizacinę formą, reikės parengti visų įstaigų turto vertinimo ir įstaigos perregistravimo dokumentus. Teisinėms paslaugoms ir turto vertinimo kompanijai pasirinkti būtų vykdomas viešųjų pirkimų atviras konkursas. Kiekviena KMĮ turi skirtingą turto kiekį. Skaičiuojama, jog 21 įstaigos turto vertinimui reikės nuo 420 iki 2100 tūkst. Lt, o teisinėms paslaugoms – nuo 210 iki 1050 tūkst. Lt. Iš viso 21 KMĮ teisinės formos keitimui reikėtų iki 3150 tūkst. Lt.

#### 6.4.3.1 Pelno mokestis

Remiantis LR Pelno mokesčio įstatymu, VŠĮ turės mokėti pelno mokestį. Lietuvoje visas įmonių gautas pelnas apmokestinamas taikant 15 procentų mokesčio tarifą, tačiau pelno nesiekiančiai VŠĮ yra taikomas lengvatinis pelno mokesčio tarifas: pagal LR Pelno mokesčio įstatymo 5 str. 4 d., jei „*pelno nesiekiančių vienetų, kurių mokestinio laikotarpio pajamos iš ūkinės komercinės veiklos neviršija 1 milijono litų, apmokestinamojo pelno dalis, atitinkanti 25 tūkstančių litų sumą, apmokestinama taikant 0 procentų mokesčio tarifą, o likusi apmokestinamojo pelno dalis – taikant 15 procentų mokesčio tarifą*“. Taigi jei VŠĮ pajamos iš ūkinės komercinės veiklos per metus neviršys 1 mln. Lt, tai 25 tūkst. Lt gauto pelno nebūtų apmokestinami, o už šią sumą viršijantį pelną reikėtų sumokėti 15 proc. pelno mokesčio. 5 str. 4 d. taip pat nustatyta, jog „*pelno nesiekiančių vienetų ūkinės komercinės veiklos pajamoms nepriskiriamos pajamos, kurios tiesiogiai skiriamos tenkinant viešuosius interesus vykdomai veiklai finansuoti*“. Taigi, jei VŠĮ uždirbtas pajamas panaudotų viešajai interesą tenkinančiai veiklai finansuoti, pelno mokesčio nuo tokių pajamų jai nereikėtų mokėti.

Reikia pastebėti, kad lengvatinis pelno mokesčio tarifas taikomas tik pelno nesiekiantiems vienetams (ūkio subjektams). Jei VŠĮ vykdytų tik pelno siekiančią veiklą, tokiai VŠĮ lengvatinis pelno mokesčio tarifas nebūtų taikomas (t.y. būtų apmokestinamas visas tokios įstaigos uždirbtas pelnas). Tačiau, atsižvelgiant į vykdomą veiklą ir steigimo tikslus, VŠĮ tapusiai kultūros ir meno įstaigai pastarasis reglamentavimas neaktualus.

Taip pat reikia atkreipti dėmesį, jog tuo atveju, kai VŠĮ yra suteiktas paramos gavėjo statusas ir įstaiga gauna paramos, tokia parama nėra pelno mokesčio objektas, taigi pelno mokesčiu nėra apmokestinama. Tačiau pagal LR Pelno mokesčio įstatymo 4 str. 6 d., parama gali būti priskirta pelno mokesčio mokestinei bazei, jei gauta parama panaudota ne pagal LR Labdaros ir paramos įstatyme nustatytą paramos paskirtį, arba iš vieno paramos teikėjo per mokestinį laikotarpį (metus) grynais pinigais gautos paramos dalis viršija 250 minimalių gyvenimo lygių (MGL) (t.y. 32 500 Lt dydžio sumą).

Kaip nustatyta LR Pelno mokesčio įstatymo 3 str. 2 d., BĮ pelno mokesčio nemoka (šio mokesčio taip pat nemoka valstybė ir savivaldybės, valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos, tarnybos ar organizacijos).

#### 6.4.3.2 Pridėtinės vertės mokestis

Remiantis LR Pridėtinės vertės mokesčio (toliau – PVM) įstatymo reikalavimais, VŠĮ turi prievolę registruotis PVM mokėtoju ir skaičiuoti PVM bei mokėti jį į valstybės biudžetą. Taigi prie pajamų, gautų vykdant ūkinę komercinę veiklą, VŠĮ turi pridėti ir valstybei sumokėti pridėtinės vertės mokestį (PVM). KMĮ atveju ūkinė komercinė veikla būtų, pavyzdžiui, bilietų į renginius (koncertus, spektaklius) pardavimas, valdomų patalpų nuoma, maitinimo organizavimas ir panaši veikla. Tačiau PVM įstatyme gali būti nustatyti atvejai, kai prekių ir paslaugų teikimas PVM

<sup>248</sup> Numatomo teisinio reguliavimo prioritетinių teisėkūros iniciatyvų poveikio vertinimo pažyma dėl Teatrų ir koncertinių įstaigų valdymo ir finansavimo modelio teisėkūros iniciatyvos. Pateikta LR Kultūros ministerijos Vyriausybės strateginio planavimo komitetui.

neapmokestinamas (arba apmokestinamas lengvatiniu PVM tarifu). Šiuo metu galiojančios redakcijos PVM įstatymo 23 str. 1 d. nustato, kad PVM neapmokestinamos pelno nesiekiančių juridinių asmenų teikiamos kultūros paslaugos: 1) muziejų, zoologijos ir botanikos sodų, cirko veikla, 2) visų meno rūšių, kultūros renginiai (teatro spektakliai, muzikos, choreografijos renginiai, kultūros renginiai vaikams, jaunimui, meno kūrinių bei tautodailės parodos ir kita), kino filmų gamyba (įskaitant pagalbinę veiklą – dubliavimą, titravimą ir pan.), nuoma ir rodymas, 3) bibliotekų teikiamos bibliografinės ir informacinės paslaugos (sąrašas baigtinis). Taip pat PVM neapmokestinamos minėto 23 straipsnio 1 dalyje nurodytų asmenų teikiamos prekės ir teikiamos kitos, negu nurodyta šio straipsnio 1 dalyje, paslaugos, kai tenkinamos visos šios sąlygos: 1) šios prekės teikiamos ir paslaugos teikiamos šio straipsnio 1 dalyje nurodytų paslaugų vartotojams; 2) šių prekių tiekimas ir paslaugų teikimas yra susiję su šio straipsnio 1 dalyje nurodytų paslaugų teikimu.

#### 6.4.3.3 Nekilnojamojo turto vertinimas ir nekilnojamojo turto mokestis

Priėmus sprendimą keisti BĮ teisinę formą, reikės atlikti tų įstaigų turto vertinimą. Nuosavybės teise valdančiai nekilnojamąjį turtą VŠĮ atsirastų prievolė mokėti nekilnojamojo turto mokestį. Remiantis LR Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymo 3 str., nekilnojamojo turto mokesčio mokėtojai yra nekilnojamojo turto savininkai – fiziniai ir juridiniai asmenys. Nekilnojamojo turto mokesčio objektas yra „*nekilnojamasis turtas, esantis Lietuvos Respublikoje, išskyrus 1) faktiškai nenaudojamą nekilnojamąjį turtą, kurio statyba neužbaigta LR Statybos įstatymo nustatyta tvarka ir 2) valdžios ir privataus subjektų partnerystės, kaip tai apibrėžta Investicijų įstatyme, pagrindu sukurtą ar įgytą nekilnojamąjį turtą, kol vykdoma atitinkama valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis ir šis nekilnojamasis turtas naudojamas pagal toje sutartyje nustatytą paskirtį*“ (4 str.). Nekilnojamojo turto mokestis skaičiuojamas pagal kiekvienos savivaldybės taikomą tarifą ir gali siekti iki 1 proc. nuo disponuojamo turto rinkos vertės. Nekilnojamojo turto vertę masinio vertinimo metu nustato VĮ Registrų centras.

Tuo tarpu BĮ naudojasi LR Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymo 7 str. 2 d. nustatyta mokesčio lengvata, kuri nurodo, jog nekilnojamojo turto mokesčiu neapmokestinamas valstybės ar savivaldybių nekilnojamasis turtas. Taigi BĮ nekilnojamojo turto mokesčio nereikia mokėti. Dėl LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme nustatytų apribojimų valstybei ar savivaldybėms priklausantis turtas nebūtų perduotas VŠĮ, ir liktų valstybės ar savivaldybės nuosavybe, todėl nekilnojamojo turto mokesčiu nebūtų apmokestinamas.

#### 6.4.3.4 Nekilnojamojo ir kito turto draudimas ir turto inventorizavimas

VŠĮ neprivalėtų apdrausti jai nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo bei kito turto, tačiau, tokio turto neapdraudus, jo sugadinimo ar praradimo atveju įstaiga turėtų savo lėšomis atstatyti sugadintą ar prarastą turtą, padengti atsiradusius nuostolius. VŠĮ privalėtų atlikti steigimo metu gauto turto inventorizaciją ir turėtų prievolę drausti valstybei (ar savivaldybėms) nuosavybės teise priklausančią turtą.

### 6.4.4 Teisės aktų keitimo poreikis

Atsižvelgiant į atliktą BĮ ir VŠĮ reglamentavimo skirtumų analizę, rekomenduotume visoms KMI sudaryti galimybę persitvarkyti į viešąsias įstaigas, nepriklausomai nuo kultūros segmento. Galimybių studijos rengėjų nuomone, toks persitvarkymas, be teatrų ir koncertinių įstaigų, galėtų būti aktualus ir muziejams. Kultūros ir meno įstaigos pačios galėtų tiksliausiai įvertinti situaciją, rinką, teigiamus ir neigiamus tokio persitvarkymo aspektus, kaštus ar sutaupymus ir priimti racionaliausią sprendimą.

Teisinių kliūčių kultūros srityje veikiančioms biudžetinėms įstaigoms persitvarkyti į VŠĮ nėra – muziejai, teatrai, koncertinės įstaigos gali turėti skirtingą teisinę formą. LR Muziejų įstatymo<sup>249</sup> 2 str. 1 d. nustatyta: „Muziejus – juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė, viešoji įstaiga ar kitos teisinės formos juridinis asmuo, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka, kurio svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, restauruoti, tirti, eksponuoti bei populiarinti materialines ir dvasines kultūros vertybes bei gamtos objektus“.

Šiuo metu galiojančio LR Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatyme nustatyta: „Valstybės teatrai ar koncertinės įstaigos – tai teatrai ar koncertinės įstaigos, kurių teisinė forma yra biudžetinė įstaiga (savininkė yra valstybė) arba viešoji įstaiga (steigėja ir savininkė yra valstybė)“ (2 str. 3 d.), „Savivaldybės teatrai ar koncertinės įstaigos – tai teatrai ar koncertinės įstaigos, kurių teisinė forma yra biudžetinė įstaiga (savininkė yra savivaldybė) arba viešoji įstaiga (steigėja ir savininkė yra savivaldybė)“ (2 str. 4 d.), „Kiti teatrai ar koncertinės įstaigos – tai teatrai ir koncertinės įstaigos, kurie yra privatūs juridiniai asmenys, taip pat viešieji juridiniai asmenys, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga“ (2 str. 5 d.). Naujajame profesionaliojo scenos meno įstatymo projekte taip pat numatoma įtvirtinti skirtingą teatrų ir koncertinių įstaigų teisinę formą (*Scenos meno įstaigų sistemą sudaro: 1) nacionaliniai teatrai ir koncertinės įstaigos, kurių teisinė forma yra biudžetinė įstaiga (savininkė yra valstybė) arba viešoji įstaiga (steigėja ir savininkė – valstybė); 2) valstybiniai teatrai ir koncertinės įstaigos, kurių teisinė forma yra biudžetinė įstaiga (savininkė yra valstybė) arba viešoji įstaiga (steigėja ir savininkė – valstybė); 3) savivaldybių teatrai ir koncertinės įstaigos, kurių teisinė forma yra biudžetinė (savininkė yra savivaldybė) arba viešoji įstaiga (steigėja ir savininkė yra savivaldybė); 4) kitos įstaigos, kurių vienas iš dalininkų yra valstybė arba savivaldybė, ar savininkas ir (ar) dalininkai yra privatūs juridiniai ir (ar) fiziniai asmenys“.*

Galimybių studijos rengėjų nuomone, KMĮ valdymo efektyvumą ypač pagerintų kolegialaus valdymo organo (valdybos) įsteigimas KMĮ. Tiesa, kaip paaiškėjo iš atliktos KMĮ vadovų apklausos, pačios KMĮ didelio poreikio (ar naudos) steigti valdybą nemato. Tačiau vien valdybos steigimo galimybė nėra pakankamas pagrindas BĮ persitvarkyti į VŠĮ, jei nėra (ar yra mažai) kitų paskatų ar naudos. Kadangi šiuo metu teisės aktai biudžetinėms įstaigoms tokios galimybės nesuteikia, derėtų atitinkamai pakeisti LR Biudžetinių įstaigų įstatymą (žr. 91 lentelę Keistinių teisės aktų sąrašas). Tokiu būdu

#### 91 lentelė. Keistinių teisės aktų sąrašas

Problema	Keistinas teisės aktas	Pakeitimo esmė
Teisės aktai BĮ nenustato galimybės steigti kolegialų valdymo organą (valdybą)	LR Biudžetinių įstaigų įstatymas, reglamentuojantis BĮ valdymo klausimus	Papildyti LR Biudžetinių įstaigų įstatymą nustatant galimybę biudžetinėms įstaigoms steigti kolegialų valdymo organą (valdybą).

Šaltinis: sudaryta autorių.

### 6.4.5 Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl valdymo modelio pokyčių ir pertvarkymo į viešąsias įstaigas

Tyrimo metu buvo atlikta apklausa siekiant sužinoti kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonę apie jų vadovaujamų įstaigų valdymą ir kontrolę. Apklausa apėmė klausimus apie probleminius KMĮ valdymo aspektus, veiklos kontrolę, veiklos stebėseną ir vertinimą bei įstaigų tinklą. Apibendrinti atsakymai pateikiami 12 priede. Trumpai apžvelgiant visų KMĮ vadovų atsakymus apie įstaigų tinklą ir jo optimizavimo galimybes reikia paminėti, jog 10 iš 29 į klausimą atsakiusių vadovų norėtų galimybės reorganizuotis į VŠĮ, 2 vadovai norėtų, kad jų vadovaujama įstaiga taptų VŠĮ, tačiau 18 iš 29 nesutinka, kad visos biudžetinės įstaigos turėtų (privalomai) tapti VŠĮ. Valdybos kaip kolektyvinio valdymo organo norėtų 5 vadovai, dar 6 yra neutralūs (14 nesutinka), 7 vadovai įstaigų valdyme pageidauja valdymo (su kultūra ir menais nesusijusių) ekspertų (dar 10 neutralų), 6 vadovai pageidauja tarptautinių kultūros ir meno ekspertų (13 yra neutralūs, 9 – prieš).

<sup>249</sup> LR Muziejų įstatymas (aktuali redakcija)



Biudžetinių įstaigų pertvarkymo į viešąsias įstaigas klausimas neaktualus bibliotekoms, taip pat mažiau aktualus muziejams. Tuo tarpu 3 iš 8 teatrų vadovų visiškai sutiko ar sutiko su teiginiu, kad teatrams turėtų būti sudarytos teisinės galimybės reorganizuotis į viešąsias įstaigas. Su teiginiu, kad visos įstaigos turėtų būti reorganizuotos į viešąsias įstaigas sutiko 1 teatro vadovas iš 8. 2 teatrų vadovai mano, kad jų vadovaujamas teatras turėtų tapti viešąja įstaiga. 4 teatrų vadovas nesutiko, 2 buvo neutralūs.

Iš 5 koncertinių įstaigų vadovų 4 sutiko, o 1 liko neutralus atsakydamas į klausimą, kad koncertinėms įstaigoms turi būti sudarytos teisinės galimybės persitvarkyti į viešąsias įstaigas. Su teiginiu, kad visos koncertinės įstaigos turi būti reorganizuotos į viešąsias įstaigas, nesutiko 3, ir neutralūs liko 2 koncertinių įstaigų vadovai. 2 vadovai nesutiko, o 3 liko neutralūs atsakydami į klausimą, kad jų įstaiga turėtų būti pertvarkyta į viešąją įstaigą. Kolektyvinio valdymo organo (valdybos) koncertinėje įstaigoje nenorėtų 4 iš 5 vadovų, vienas ši teiginį vertino neutraliai.

#### 6.4.6 Išvados

Jau matėme, kad, palyginti su biudžetinės įstaigos statusu, viešosios įstaigos statusas kultūros ir meno įstaigai suteiktų daugiau savarankiškumo, ypač jei imtume visus šiame skyriuje analizuotus valdymo aspektus kaip rinkinį. Vis dėlto vienareikšmiškai svarbus atskirai paimtas valdymo aspektas ir tuo pačiu argumentas VŠĮ naudai yra galimybė laisviau disponuoti savo uždirbtomis lėšomis. Taigi, jei kultūros ir meno įstaiga reikšmingą savo pajamų dalį užsidirba pati, ji turėtų būti pertvarkoma į viešąją įstaigą. Jei vieninteliu kultūros ir meno įstaigų steigėju ir reikšmingu biudžetinio finansavimo įstaigos veiklai ir infrastruktūrai teikėju po pertvarkymo išliks valstybė (Kultūros ministerija), visos kitos viešosios įstaigos teikiamos savarankiškumo galimybės (etatų skaičius, darbuotojų atlyginimai), tikėtina, liktų lygiai taip pat kontroliuojami, kaip iki šiol (šie valdymo aspektai turėtų būtų detalai aptarti pertvarkymo/steigimo akte).

Svarbu atsižvelgti į ministerijos norą atsidėti labiau strateginiams kultūros ir meno įstaigų valdymo reikalams, atsisakyti smulkmeniškos operacinės įstaigų veiklos stebėsenos, suteikiant įstaigų vadovams daugiau galimybių, tačiau kartu ir daugiau atsakomybės dėl veiklos rezultatų. Tam pasitarnautų kolektyvinis įstaigos organas – valdyba, į kurią galėtų būti kviečiami ne tik Kultūros ministerijos atstovai ar kultūros ir meno srities ekspertai. Tačiau šiai galimybei realizuoti paprasčiau būtų pakeisti biudžetinių įstaigų įstatymą, jame numatant galimybę steigti valdybą, nei vien dėl to visas įstaigas pertvarkyti į viešąsias.

Pats rimčiausias argumentas už viešosios valdymo įstaigos statusą, nepriklausomai nuo pačių įstaigų uždirbamų lėšų, būtų siekis tiek į įstaigos valdymą, tiek į įstaigos veiklos finansavimą pritraukti daugiau dalininkų (savivaldybių ir, pavyzdžiui, universitetų). Išskyrus galbūt nacionalines įstaigas (nors ir jų paslaugomis visų pirma naudojasi atitinkamos savivaldybės/apskritis gyventojai), šis argumentas rimtai svarstytinas dėl visų ministerijai pavaldžių įstaigų.



## 6.5 KULTŪROS IR MENO ĮSTAIGŲ TINKLO OPTIMIZAVIMAS

Šiame skyriuje analizuojamos kultūros ir meno įstaigų tinklo keitimo galimybės. Pateikiama įstaigų nuomonė tinklo optimizavimo klausimu ir aptariami atskirų segmentų tinklo poreikiai.

### 6.5.1 Kultūros ir meno įstaigų vadovų nuomonė dėl tinklo optimizavimo

2014 m. spalio – lapkričio mėn. galimybių studijos rengėjų surengtos kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausos metu bei kita ko jų buvo klausiama ir dėl įstaigų tinklų optimizavimo. Vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal įstaigų grupes (segmentus) yra pateikiamas šios galimybių studijos 12 priede, o žemiau šiame skyrelyje yra apibendrintas.

Bibliotekų vadovų nuomone, esantis bibliotekų tinklas nereikalauja pokyčių, todėl turėtų būti išlaikyta esama padėtis. Jie nesutiktų, kad būtų steigiamos naujos Kultūros ministerijai pavaldžios bibliotekos ar šiuo metu veikiančios jungiamos pagal veiklos profilį arba jungiamos į tinklą. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių muziejų vadovų mano, kad esantis muziejų tinklas yra tinkamas. Muziejų vadovai nepitaria naujų muziejų steigimui, stambiųjų įstaigų smulkinimui, taip pat neigiamai vertina muziejų jungimą pagal profilį ar jungimą į tinklą. Tik 1-2 muziejų vadovai pritartų muziejų tinklo stambinimui. Kaip bibliotekų atveju, teatrų ir koncertinių įstaigų vadovų nuomone, turėtų būti išlaikytas esamas teatrų tinklas, o galimus tinklo pokyčius vadovai daugiausiai vertintų neigiamai.

### 6.5.2 Apskričių bibliotekų tinklo optimizavimo poreikiai

Apskričių bibliotekų tinklo keitimo klausimas buvo keliamas LIBITOP tyrime, svarstant, jog šios bibliotekos galėtų atsisakyti tradicinių paslaugų teikimo fiziniams vartotojams ir koncentruotusi į informacijos paslaugų diegimą regiono bibliotekose, regiono bibliotekininkų profesinį tobulėjimą ir kitas su regiono bibliotekų koordinavimu susijusias funkcijas. Sekant tokia rekomendacija, tradicinis vartotojų aptarnavimas greičiausiai galėtų pereiti savivaldybių viešųjų bibliotekų kompetencijai. Vis dėlto šiame tyrime surinkti duomenys rodo, jog tokie pokyčiai šiuo metu nėra subrendę. Tokia išvada darytina, atsižvelgiant į bibliotekų veiklos rezultatus, ministerijos ir bibliotekų nuomonę bei Lietuvos vietą lyginamajame Europos šalių kontekste.

Bibliotekų veiklos analizė rodo, kad apskričių bibliotekų lankytojai vertina ir naudojami bibliotekų teikiamu fiziniu aptarnavimu (dokumentų išdavimu, atsakymais į užklausas ir pan.). Tuo tarpu virtualiomis paslaugomis apskričių bibliotekų lankytojai kol kas naudojami mažiau aktyviai. Siektina didinti virtualių paslaugų teikimą ir atitinkamai vartojimą, tačiau tuo pačiu bent kol kas vartotojai ir toliau turi būti aptarnaujami fiziškai.

Pačios įstaigos, kaip rodo apklausa, interviu ir diskusijos su įstaigų vadovais, mano, jog tinklo pokyčiai nėra reikalingi, taip pat neaktualu steigti naujas ar naikinti (arba jungti) esamas bibliotekas.

Palyginamieji tarptautiniai rodikliai taip pat nerodo poreikio iš esmės keisti esamą viešųjų bibliotekų (apskričių ir savivaldybių bibliotekų) tinklą. Lietuvoje viešosios išlaidos, tenkančios vienam gyventojui, ir viešosios išlaidos, tenkančios vienam apsilankymui, yra nedidelės. Gyventojai, kurie lanko viešąsias bibliotekas, tai daro gana dažnai. Taigi ir iš tarptautinės perspektyvos atrodo, jog esminių pokyčių viešųjų bibliotekų tinkle šiuo metu nereikia.

Apibendrinant, galima teigti, jog esminiai bibliotekų tinklo pokyčiai šiuo metu nėra būtini. Kalbant apie apskričių bibliotekas, svarbu, jog jos vykdytų visas joms pavestas funkcijas, tarp kurių yra ir funkcijos, susijusios su tiesioginiu lankytojų aptarnavimu, taip pat virtualių paslaugų plėtojimas, regiono bibliotekų veiklos koordinavimas ir regiono bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimas.

### 6.5.3 Teatrų ir koncertinių įstaigų tinklo optimizavimo poreikiai

Teatrų ir koncertinių įstaigų tinklo<sup>250</sup> (kaip sistemos) keitimo klausimas iki šiol nebuvo keltas ir yra turbūt mažiausiai aktualus, lyginant su kitais dviem šiame tyrime analizuojamais segmentais.

Vyraujanti teatrų ir koncertinių įstaigų nuomonė – įstaigų tinkle reikšmingesnių pokyčių nereikia. Įstaigos nepritaria teiginiui, kad Kultūros ministerija turėtų steigti naujas pavaldžias įstaigas arba mažinti dabar veikiančių pavaldžių įstaigų skaičių. Vos kelios įstaigos pritarė teiginiam dėl teatrų ir koncertinių įstaigų jungimo į tinklą pagal profilį ir įstaigų stambinimo jas jungiant, bet pritarimo motyvai nebuvo atskleisti.

Tarptautinės statistikos apie teatrus ir koncertines įstaigas, kuri galėtų padėti nustatyti teatrų ir koncertinių įstaigų tinklo Lietuvoje pranašumus ir trūkumus, nėra. Todėl iš lyginamosios perspektyvos nėra ką pasakyti apie poreikius ir galimybes šį tinklą keisti. Skirtingai nuo bibliotekų ir muziejų, teatrams ir koncertinėms įstaigoms sunku suformuluoti tinklo optimalumo kriterijus.

Veiklos vertinimo rezultatai rodo, jog svarbiausia Kultūros ministerijai, domėtis ir suprasti, kodėl yra tokie ryškūs skirtumai tarp įstaigų dėl vieno apsilankymo kainos (t.y. valstybės subsidijos vienam lankytojui), kurie, yra žinomi ir iš anksčiau (Atviros Lietuvos fondo užsakymu atliktų tyrimų 2000-2003 m.). Ministerija turėtų kelti individualias veiklos užduotis įstaigoms, teikti reikalingą pagalbą veiklai pagerinti, bet, jei įstaigų veiklos rezultatai negerėja, mažinti subsidiją, spręsti vadovų kaitos arba įstaigų veiklos tęstinumo tikslingumą, iš esmės reformuoti esamas įstaigas ir jų tinklą. Taip pat tikslinga sudaryti realias galimybes teatrams ir koncertinėms įstaigoms iš biudžetinių įstaigų tapti viešosiomis įstaigomis (žr. 6.4 dalį).

### 6.5.4 Muziejų tinklo optimizavimo poreikiai ir galimybės

Remiantis oficialia statistika, Lietuvoje 2013 m. gruodžio 31 d. veikė 4 nacionaliniai, 17 respublikinių, 58 savivaldos, 18 žinybinių ir 6 kiti muziejai.<sup>251</sup> Pažymėtina, kad Kultūros ministerijai veiklos metines statistines ataskaitas teikia tik dalis Lietuvoje veikiančių muziejų. Didžioji dalis žinybinių muziejų, veikiančių švietimo ir mokymosi įstaigose, valstybinėse institucijoje ar privačiose įmonėse, metinės veiklos statistinės ataskaitos Kultūros ministerijai neteikia.

2013 m. Kultūros ministerija įgyvendino 4 nacionalinių ir 12 respublikinių muziejų steigėjo teises ir pareigas. 2014 m. sausio 8 d. Žemaičių muziejus „Alka“ buvo perduotas Kultūros ministerijai<sup>252</sup>. Galimybių studijos rengimo metu vyko Žemaičių vyskupystės muziejaus ir Žemaičių muziejaus „Alka“ jungimo procesas. Iki 2014 m. sausio 1 d. Kultūros ministerija įgyvendino visų nacionalinių ir 70,6% šalyje veikiančių respublikinių muziejų steigėjo teises ir pareigas. Vertinant viso tinklo kontekste – Kultūros ministerija įgyvendinta 15,5% Lietuvoje veikiančių muziejų steigėjo teises ir pareigas.

Lyginant su kitose šalyse esančiu nacionalinio ir respublikinio lygio (pavaldumo) muziejų tinklu (92 lentelė), galima teigti, kad Lietuvoje šių muziejų tinklas yra vienas mažiausių. Danijoje ir Suomijoje veikia panašūs skaičius nacionalinių ir respublikinių muziejų, tačiau vienam muziejui tenkantis gyventojų skaičius yra du kartus didesnis. Didžiausias nacionalinių ir respublikinių muziejų tinklas veikia Estijoje ir Lenkijoje. Pažymėtina, jog, remiantis Estijos pateiktais duomenimis, šalyje nėra nė vieno žinybinio ar privataus muziejaus. Mažiausiai gyventojų vienam nacionalinio ir respublikinio lygio (pavaldumo) muziejui tenka kaimyninėse šalyse – Estijoje ir

<sup>250</sup> Dėl šios įstaigų grupės veiklos specifikos tai yra ne daugiau kaip suvestinis įstaigų sąrašas.

<sup>251</sup> 2014 m. Žemaičių muziejus Alka buvo perduotas Kultūros ministerijai.

<sup>252</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 2014 m. sausio 8 d. nutarimas Nr. 16 „Dėl biudžetinės įstaigos Telšių rajono savivaldybės Žemaičių muziejaus „Alka“ savininko turtinių ir neturtinių teisių ir pareigų bei turto perėmimo ir perdavimo.“

Latvijoje. Lietuvos nacionalinių ir respublikinių muziejų tinklas, remiantis 92 lentelėje pateiktais duomenimis, yra tarpinis variantas tarp kaimyniniu šalių (Estijos, Latvijos) ir Skandinavijos šalių (Danijos, Suomijos, Švedijos).

## 92 lentelė. Muziejų tinklas – muziejų skaičius pagal muziejų grupes kai kuriose Europos valstybėse

Valstybė/ muziejų grupė	Nacionaliniai ir respublikiniai	Regioniniai (savivaldybių)	Žinybiniai	Privatūs	Vienam nacionalinio ir valstybinio lygio muziejui tenkantis šalies gyventojų skaičius
Lietuva	21	58	18	6	141.519
Estija	86	83			15.409
Latvija	40	87	8	6	51.865
Lenkija	61	558	168	95	631.637
Danija	21	33		227	264.791
Suomija	22	213	8	82	245.512
Švedija	39	75		50	241.424
Austrija	28	249	3	213	296.713
Čekijos Respublika	30	347	47	62	350.537

Šaltinis: sudaryta: autorių, pagal EGMUS ir Eurostat duomenis.

Pastaba: EGMUS pateikiami duomenys nėra tų pačių metų – duomenų pateikimo data varijuoja nuo 2008 m. iki 2013 m. Gyventojų skaičius, apskaičiuojant vienam nacionalinio ir respublikinio lygio muziejui tenkantį šalies gyventojų skaičių, buvo parinktas atsižvelgiant į EGMUS pateiktų duomenų metus.

Atsižvelgiant į galimybių studijos metu atliktą muziejų veiklos vertinimą, Lietuvos muziejų veiklos kontekstą, Lietuvos muziejų tinklo palyginimą su užsienio šalimis, steigėjo išsakytus pastebėjimus bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės pasitarime svarstytus muziejų tinklo pokyčius, galima išskirti keturis Lietuvos muziejų tinklo pokyčių scenarijus:<sup>253</sup>

1. Muziejų bendradarbiavimo galimybių stiprinimas.
2. Žinybinių muziejų perdavimas Kultūros ministerijos valdymo sričiai.
3. Muziejų kaip biudžetinių įstaigų statuso pakeitimas į viešąsias įstaigas.
4. Vienos tos pačios rūšies, giminingo profilio muziejų sujungimas.

Tolimesniuose skyreliuose pateikiama keturių galimų Lietuvos muziejų tinklo pokyčių scenarijų analizė.

Į galimybių studijos objektą įtrauktų muziejų veiklos vertinimas atskleidė, kad didžioji dalis muziejų nėra pakankamai įsitinklinę nei Lietuvos, nei tarptautiniu mastu. Susitikimų su steigėjais metu buvo išsakyti pastebėjimai, kad muziejai, vykdydami ekspozicinę, edukacinę ir kitas muziejines veiklas, nepakankamai bendradarbiauja tarpusavyje. Susitikimų metu teigta, kad muziejai, kaupdami rinkinius sąlyginai panašiomis temomis, ekspozicinę veiklą vykdo nekoordinuotai. 2014 m. Muziejų vertinimo komisija trims iš keturių vertintų respublikinių muziejų rekomendavo peržiūrėti bendradarbiavimo galimybes ir aktyviau bendradarbiauti su panašaus profilio muziejais Lietuvoje ir užsienyje<sup>254</sup>. Remiantis užsienio praktika, manytina, kad glaudesnis muziejų bendradarbiavimas sudarytų palankesnes sąlygas muziejų suartėjimui ir teikiamų paslaugų kokybės pagerėjimui.

### 6.5.4.1 Muziejų bendradarbiavimo galimybių vertinimas

Vertinant į galimybių studijos analizės objektui priskirtų muziejų bendradarbiavimo galimybes buvo analizuojama muziejų fondų komplektavimo kryptys, fondų ir juos sudarančių rinkinių temos, muziejų ekspozicijos ir struktūrinių (ekspozicinių) padalinių tinklas pasitelkiant muziejų statusus ir nuostatus.

<sup>253</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 2014 m. balandžio 30 d. pasitarimo protokolas Nr. 24.

<sup>254</sup> 2014 m. Muziejų vertinimo komisijos ataskaitos ir rekomendacijos dėl vertintų muziejų.

Muziejaus fondų komplektavimas yra viena iš pagrindinių muziejaus veiklų. Ekspozicinė, edukacinė, leidybinė ir kitos veiklos yra orientuotos į muziejaus sukauptų fondų tyrinėjimą ir pristatymą (komunikavimą) visuomenei. Įgyvendindami bendrus projektus, t. y. rengdami parodas ir ekspozicijas, vykdydami mokslinę veiklą muziejai skolina ir skolinasi eksponatus iš kitų muziejų, bibliotekų ar kitų juridinių ir/ar fizinių asmenų. Kolekcijų mobilumas, kuris suprantamas kaip kultūros vertybių skolinimas, yra vienas iš pagrindinių rodiklių vertinant muziejų bendradarbiavimą<sup>255</sup>. Pažymėtina, jog remiantis šiuo metu renkamais duomenimis tiksliau įvertinti muziejų bendradarbiavimo nėra galimybių, nes nėra renkami duomenys apie muziejų bendrai su kitomis įstaigomis rengiamas parodas, edukacines programas ar kitus projektus.

**93 lentelė. 2013 m. muziejų kolekcijų mobilumo rodikliai.**

	KM1. Paskolintų muziejaus eksponatų skaičius	KM2. Paskolintų eksponatų ir rinkiniuose saugomų eksponatų santykis	KM3. Pasiskolintų kultūros vertybių skaičius	KM4. Eksponuotų ir pasiskolintų eksponatų santykis
LNM	2094	0,17%	764	5,0%
LDM	579	0,24%	7369	40,5%
NČDM	733	0,16%	2110	10,0%
LDKVR	11	0,02%	220	7,3%
VŽM	56	0,19%	22	6,1%
DFM	0	0,00%	10	0,2%
MLLM	11	0,00%	9	0,1%
LAM	10	0,05%	1941	58,9%
LLBM	36	0,04%	72	0,8%
ŠAM	657	0,25%	894	14,8%
TIM	42	0,01%	273	1,3%
TMKM	248	0,06%	629	25,0%
LEM	0	0,00%	0	0,0%
LJM	0	0,00%	0	0,0%
ŽVM	30	0,10%	164	53,4%
LŠIM	9	0,02%	0	0,0%
ŽAM	142	0,14%	557	14,8%
ŠMC	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Trys nacionaliniai muziejai 2013 m. aktyviai skolino savo rinkiniuose saugomas kultūros vertybes (93 lentelė). Daugiausia iš nacionalinių muziejų eksponatų kitoms įstaigoms 2013 m. paskolino Lietuvos nacionalinis muziejus (2.094), o mažiausiai – Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai (11). Lietuvos dailės muziejus 2013 m. kitoms įstaigoms paskolino 0,24 % savo fonduose saugomų eksponatų.

Respublikinius muziejus, remiantis paskolintų eksponatų ir rinkiniuose saugomų eksponatų santykiu, galima suskirstyti į tris grupes. Vidutiniškai respublikiniai muziejai 2013 m. kitoms įstaigoms paskolino 0,06 % savo rinkiniuose saugomų eksponatų. Pirmąją muziejų grupę sudaro keturi muziejai (ŠAM, VŽM, ŽVM, TMKM), kurie paskolino 0,06 % ir daugiau savo rinkiniuose saugomų eksponatų. Antroje grupėje yra LAM ir LLBM, kurie kitoms įstaigoms paskolino 2/3 vidurkio. Pažymėtina, kad 2013 m. 6 respublikiniai muziejai (DFM, LEM, LJM, TIM, LŠIM) nepakankamai aktyviai skolino eksponatus kitoms įstaigoms. Iš jų DFM, LEM ir LJM kitoms įstaigoms nepaskolino nė vieno eksponato. Iš 4 nacionalinių muziejų aktyviausiai kultūros vertybes ekspozicinei veiklai skolinosi LDM ir NČDM. Vertinant pagal pasiskolintų kultūros vertybių skaičių, aktyviausiai skolinosi LAM, ŠAM, TMKM. Mažiausiai aktyviai kultūros vertybes skolinosi MLLM, DFM, LEM, LJM, LŠIM.

Vykdydami ekspozicinę veiklą muziejai pristato savo fonduose saugomus ir pasiskolintus eksponatus. Siekiant įvertinti pasiskolintų eksponatų svarbą muziejų ekspozicinei veiklai buvo

<sup>255</sup> Susanna Pettersson (et.al), *Encouraging collections mobility – a way forward for museums in Europe*. Helsinki: Finnish National Gallery, 2010.

apskaičiuotas rodiklis KM4<sup>256</sup>. Per 2013 m. LDM ekspozicijose ir parodose buvo eksponuojama 40,5 % iš kitų įstaigų ar fizinių asmenų pasiskolintų kultūros vertybių. LAM ir ŽVM ekspozicijose ir parodose daugiau kaip pusė pristatomų kultūros vertybių buvo pasiskolinti iš kitų įstaigų ar fizinių asmenų. Pažymėtina, kad 8 muziejuose visuomenei pristatomi pasiskolinti eksponatai sudarė mažiau nei 10 %, skaičiuojant nuo visų visuomenei muziejaus pristatytų kultūros vertybių.

Pažymėtina, kad tyrėjų atliktos apklausos duomenys nėra tapatūs atlikto vertinimo rezultatams. Absoliučiai daugumai (10 iš 11) muziejų nekyla problemų bendradarbiaujant su Lietuvos kultūros ir meno įstaigomis. Tik viena įstaiga teigia, kad bendradarbiaujant kyla problemų ir jos turėtų būti sprendžiamos asocijuotų kultūros ir meno srities struktūrų pastangomis. Apklausoje dalyvavusiems 8 muziejams nekyla problemų dėl tarptautinio bendradarbiavimo. Du muziejai teigia, kad dėl tarptautinio bendradarbiavimo kyla problemų, bet jos turėtų būti sprendžiamos pačios įstaigos pastangomis.

Apibendrinant, analizės metu nustatyta, kad didžioji dalis muziejų, kurie sąlyginai mažiau skolino savo rinkiniuose saugomus eksponatus, taip pat mažiau eksponatų skolinosi iš kitų įstaigų ar fizinių asmenų (LDKVR, DFM, MLLM, TIM, LEM, LJM, LŠIM). Iš šių muziejų LEM ir LJM nė vieno eksponato nepasiskolino ir nepaskolino kitoms įstaigoms. Aktyviai kolekcijų mobilumo prasme veikė trys nacionaliniai muziejai (LNM, LDM ir NČDM) bei 4 respublikiniai muziejai (VŽM, ŠAM, TMKM, ŽVM). Išskirtinas LAM muziejaus atvejis, kuris sąlyginai mažiau aktyviai bendradarbiavo skolindamas eksponatus kitiems muziejams, tačiau tarp respublikinių muziejų buvo pats aktyviausias skolindamasis kultūros vertybes iš kitų įstaigų ar fizinių asmenų.

Vertinant nacionalinių ir Kultūros ministerijai pavaldžių respublikinių muziejų galimybes bendradarbiauti tarpusavyje, remiantis Kultūros ministro patvirtintais muziejų statutais buvo atlikta nacionalinių ir Kultūros ministerijai pavaldžių respublikinių muziejų (išskyrus ŠMC) fondų komplektavimo kryptių ir sukauptų rinkinių lyginamoji analizė, kurios apibendrinti duomenys pateikiami 94 lentelėje (detali informacija 15 priede).

#### 94 lentelė. Nacionalinių ir Kultūros ministerijai pavaldžių respublikinių muziejų fondų komplektavimo kryptių ir rinkinių temų panašumas

Muziejus	Rinkinio (komplektavimo krypties) aprašymas
<b>Archeologija</b>	
LNM	Archeologijos rinkiniai: akmens amžiaus laikotarpis; metalų laikotarpis. Viduramžių ir naujųjų laikų archeologijos rinkiniai: Vilniaus miesto archeologija; miestų archeologija.
LDKVR	Lietuvos didžiųjų kunigaikščių rūmų Vilniaus Žemutinėje pilyje teritorijos archeologijos radiniai.
NČDM	Taikomosios dailės fonde saugo archeologinės keramikos ir archeologijos eksponatus.
LDM	Taikomosios dailės fonde saugo archeologinio gintaro eksponatus.
VŽM	Archeologinis rinkinys.
ŠAM	Archeologijos rinkinys: gyvenviečių ir atsitiktiniai radiniai; laidojimo paminklų radiniai.
TIM	Pagrindinio fondo archeologija rinkinys.
LEM	Muziejaus pagrindinio fondo archeologijos rinkinys.
LJM	Muziejaus pagrindinio fondo archeologijos rinkinys.
ŽAM	Muziejaus pagrindinio fondo archeologijos rinkinys ir archeologinės keramikos rinkinys.
<b>Etninė kultūra</b>	
LNM	Etninės kultūros rinkiniai: verslai, architektūra, interjeras, namų apyvoka.
LLBM	Architektūra, audiniai, drabužiai; namų apyvoka; baldai; amatai, pramonė; žemės ūkis; prekės.
ŽAM	Etninės kultūros rinkinyje saugoma: buities daiktai; drabužiai; audiniai; etnografiniai baldai, gamtos eksponatai.
VŽM	Lietuvos žydų buities apyvokos daiktai, ritualinių apeigų reikmenys, istorinės reikšmės eksponatai.
ŠAM	Etnografijos rinkinys: namų apyvokos ir buities daiktai; žemės ūki ir amatininkų įrankiai; tekstilė; ritualiniai daiktai; etnografinė ikonografija; gamtos eksponatai.
TIM	Etnografijos rinkinys, karaimų etnografiniai eksponatai.
LEM	Buities daiktų rinkinys.
LJM	Etnografijos rinkinys.
<b>Liaudies menas</b>	
LNM	Etninės kultūros rinkiniai: skulptūra, kryžiai; verbos, margučiai; liaudies meistrų darbai; apranga, tekstilė;

<sup>256</sup> Rodiklis KM4. buvo apskaičiuotas pasiskolintų eksponatų skaičių padauginant iš 100 % ir padalijant iš muziejaus per metus pristatytų visuomenei savo rinkiniuose saugomus eksponatų ir pasiskolino iš kitų įstaigų eksponatų sumos.



	tekstilės pavyzdžiai; liaudies meistrų tekstilė.
LDM	Liaudies meno fondo rinkiniai: audinių; drabužių; medžio, keramikos, geležies dirbinių ir baldų; tapybos, grafikos, skulptūros; piešinių – brėžinių; verbų; margučių; skiaučių; fotonuotraukų; fotonegatyvų; pagalbines medžiagos.
NČDM	Lietuvių liaudies vaizduojamosios ir taikomosios dailės rinkiniai: skulptūra; tapyba, grafika; tekstilė; taikomoji dailė; margučiai.
LLBM	Liaudies meno rinkinys.
ŠAM	Dailės rinkinyje saugoma liaudies skulptūra; liaudies taikomoji dailė.
ŽAM	Etninės kultūros rinkinyje saugoma liaudies meno eksponatai, margučiai, audiniai.
<b>Numizmatika ir bonistika</b>	
LNM	Numizmatikos rinkiniai: monetos; lobiai; sidabrinės monetos, auksinės monetos; popieriniai pinigai ir vertybiniai popieriai; žetonai; eksponatai, susieti su numizmatikos gamyba, plombos; medaliai, faleristika.
LDM	Taikomosios dailės fonde esantis numizmatikos rinkinys.
LDKVR	Numizmatikos kolekcija.
NČDM	Kultūros istorijos rinkinio numizmatikos skyrius: bendroji numizmatika; brangieji metalai; vertybiniai ženklai; popieriniai pinigai; pirmųjų tautų; antspaudai.
ŠAM	Istorijos rinkinyje saugomi numizmatikos ir bonistikos eksponatai.
TIM	Pagrindinio fondo rinkiniai: banknotų; numizmatikos (lobiai); numizmatikos (monetos), sidabrinų monetų.
LJM	Numizmatikos rinkinys.
ŽAM	Numizmatika, taip pat sidabrinų monetų rinkiniai.
<b>Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės vaizduojamoji ir taikomoji dailė</b>	
LDKVR	Remiantis pagrindinio fondo komplektavimo kryptimi „Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės kultūros, meno ir istorijos vertybės“ muziejuje kultūros, meno ir istorijos rinkinių fonde saugoma taikomosios ir vaizduojamosios dailės kūriniai.
LDM	Komplektavimo kryptis - Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės vaizduojamoji ir taikomoji dailė.
NČDM	Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės vaizduojamoji ir taikomoji dailė (fondų komplektavimo kryptis).
<b>Vaizduojamoji dailė</b>	
LDM	Vaizduojamosios dailės fondą sudaro šie rinkiniai: tapybos; grafikos; skulptūros; rėmų; meninės fotografijos; istorinės fotografijos; pasaulio tautų dailės.
NČDM	Vaizduojamosios dailės rinkiniai: tapyba; skulptūra; vitražas, mozaika, freska; P. Rimšos fondas; grafika; ekslibrisai; plakatai; Fluksus.
LNM	Ikonografijos rinkinyje saugoma: tapybos; grafikos; klišių; skulptūros; mėgėjų tapybos; ikonos.
VŽM	Lietuvos žydų dailės fondo vaizduojamosios dailės rinkinys (grafika, tapyba, skulptūra); taikomoji-dekoratyvinė dailė (tekstilė, keramika, stiklas, oda, metalas).
LAM	Vaizduojamosios dailės rinkinys
ŠAM	Dailės rinkinyje saugoma vaizduojamosios dailės eksponatai: tapyba ir grafika; grafika; profesionalioji skulptūra.
ŽVM	Vaizduojamosios dailės rinkinys (kūriniai).
ŽAM	Vaizduojamoji dailės rinkinys
<b>Taikomoji dailė</b>	
LDM	Taikomosios dailės fondą sudaro šie rinkiniai: baldų; metalo; specialusis rinkinys; laikrodžių; keramikos; koklių; porceliano; stiklo; tekstilės; odos; pagalbines medžiagos; gintaro dirbinių; inkliuzų; morfologijos; archeologinio gintaro; KPG kolekcijos.
NČDM	Taikomosios dailės rinkiniai: taikomoji dailė; vėliavos; specialusis fondas (brangieji metalai); keramika.
TIM	XIX-XX a. taikomoji dailė: baldų, pypkių, spaudų, laikrodžių, porceliano, stiklo, kaulo dirbinių, medžioklės trofėjų kolekcijos.
VŽM	Lietuvos žydų dailės fondo taikomosios-dekoratyvinės dailės rinkinys (tekstilė, keramika, stiklas, oda, metalas).
TMKM	Dailės rinkinys saugoma scenografija, teatriniai kostiumai.
ŽAM	Taikomosios dailės rinkinys.
ŠAM	Dailės rinkinyje saugoma profesionalioji taikomoji dailė, keramikos eksponatai.
ŽVM	Taikomosios dailės rinkinys (kūriniai).
<b>Faleristika</b>	
LNM	Numizmatikos rinkinyje saugoma apdovanojimų ir pasižymėjimo ženklų, ženklelių kolekcija.
NČDM	Numizmatikos rinkinyje esanti medalių, ordinių kolekcija.
LAM	Jono Pyragiaus apdovanojimų ir ženklų kolekcija.
ŠAM	Numizmatikos rinkinyje saugoma faleristikos kolekcija.
TIM	Pagrindinio fondo medalių rinkinys.
ŽAM	Pagrindinio fondo medalių rinkinys.

Šaltinis: sudaryta autorių.

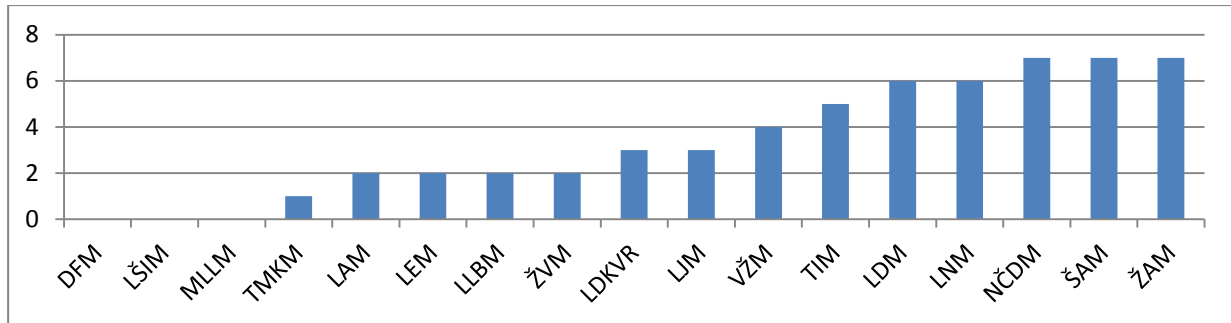
Atsižvelgiant į galimybių studijos rengimo metu surinktą informaciją, galima išskirti nemažiau kaip 8 rinkinių temas, kuriomis eksponatus kaupia trys (3) ir daugiau muziejų. Pažymėtina, kad sąlyginai panašių temų esama daugiau, nes absoliuti dauguma muziejų savo rinkiniuose pagal



komplektavimo temas saugoja: fotografijas (pozityvus) ir negatyvus, filatelijos ir filokartijos temos eksponatus, plakatus, įvairius rašytinius dokumentus (rankraščius, periodinę spaudą, knygas, pagalbinę medžiagą ir pan.) bei istorinę vertę turinčius eksponatus.

10 iš vertinamų muziejų kaupia, saugo ir formuoja archeologinių eksponatų rinkinius. Etninės kultūros, numizmatikos ir bonistikos, vaizduojamosios dailės, taikomosios dailės eksponatus kaupia 8 į galimybių studijos tyrimo objektą įtraukti muziejai. Liaudies meno, taip pat faleristikos temomis rinkinius turi suformavę 6 muziejai. Dar 3 muziejai kaupia Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės vaizduojamosios ir taikomosios dailės eksponatus.

### 5 paveikslas. Muziejų kaupiamų rinkinių temų, kurios yra sąlyginai panašios į kitų muziejų kaupiamų rinkinių temas, skaičius



Šaltinis: sudaryta autorių.

Individualių muziejų rinkinių temų panašumas pavaizduotas 5 paveiksle. ŠAM ir ŽAM kaupia eksponatus 7 iš 8 analizės metu išskirtų temų. Šiuo metu galiojančiame muziejų įstatyme pažymima, kad: „respublikiniai muziejai yra pagrindiniai specializuoti muziejai, kurie kaupia, saugo, tiria, restauruoja, konservuoja ir eksponuoja jų specializaciją atitinkančius muziejinių vertybių rinkinius“<sup>257</sup>. Šiaulių „Aušros“ muziejaus, Žemaičių muziejaus „Alka“ kaupiami ir saugomi pagrindinio fondo rinkiniai, remiantis atlikta analize, yra sąlyginai mažiau specializuoti, lyginant su kitais respublikiniais muziejais. Šiaulių „Aušros“ muziejus ir Žemaičių muziejus „Alka“ rinkinius formuoja regioniniu (kraštotyros) principu, kuris yra labiau būdingas savivaldos muziejams. Pažymėtina, kad Šiaulių „Aušros“ muziejus turi sukaupęs specializuotą fotografijos rinkinį.

LDM ir LNM kaupia rinkinius 6 iš 8 išskirtų temų, o NČDM 7 iš 8 temų. Vaizduojamosios ir taikomosios dailės eksponatai saugomi ne tik specializuotuose dailės muziejuose (LDM, NČDM), bet ir respublikiniuose muziejuose, pavyzdžiui: ŠAM, LJM, LAM, LEM. Pažymėtina, jog panaši situacija yra ir su liaudies meno eksponatais, kurie kaupiami 6 muziejuose, o nuolatinė ekspozicija įrengta LDM bei LNM.

LDM, LDKVR ir NČDM, t. y. 3 iš 4 Lietuvoje veikiančių nacionalinių muziejų, kaupia rinkinius vadovaudamiesi ta pačia komplektavimo kryptimi (Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės vaizduojamoji ir taikomoji dailė). Lyginant muziejų rinkinių komplektavimo pagrindines kryptis nustatyta, kad LDM ir NČDM komplektuoja rinkinius besivadovaudami 3 identiškomis komplektavimo kryptimis:

- Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės vaizduojamoji ir taikomoji dailė,
- užsienio šalių vaizduojamoji ir taikomoji dailė,
- lietuvių liaudies menas.

Reikšmingi seniausių laikų Lietuvos istorijos rinkiniai yra sukaupti LNM, TIS ir LDKVR. Šiuose trijuose muziejuose veikia archeologinės ir numizmatinės (lobių) ekspozicijos bei ekspozicijos, kuriose pristatoma senoji Lietuvos istorija. Etninės kultūros rinkinius kaupia 8 muziejai, iš kurių LLBM tai yra pagrindinė rinkinių komplektavimo kryptis ir ekspozicinės veiklos tema.

<sup>257</sup> Lietuvos Respublikos Muziejų įstatymas, 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930 (2013 m. gruodžio 23 d. Nr. XII-753 redakcija).

Apibendrinant gautus rezultatus, muziejų bendradarbiavimo galimybes (tik į galimybių studijos objektą įtrauktų muziejų kontekste) galima išskirti muziejų grupę, kurie savo rinkinius kaupia nemažiau kaip 5 analizės metu išskirtomis temomis (ŽAM, ŠAM, NČDM, LNM, LDM, TIM). Šie muziejai, atsižvelgiant į jų kaupiamų rinkinių daugialypiškumą, turi didžiausią potencialą bendradarbiauti kolekcijų mobilumo ir bendrų projektų įgyvendinimo plotmėse. Iš šios muziejų grupės mažiausiai turimą potencialą išnaudoja TIM, o geriausiai ŠAM. Iš Kultūros ministerijai pavaldžių respublikinių muziejų, remiantis atlikta rinkinių temų ir komplektavimo kryptių analize, sąlyginai labiau specializuoti yra LJM, LAM, LŠIM, MLLM, LEM, DFM, TMKM. Šie muziejai dėl kaupiamų rinkinių specifiškumo turi mažesnę potencialą aktyviau bendradarbiauti su kitais muziejais. Pažymėtina, kad muziejų bendradarbiavimo vertinimo išvadas patvirtina muziejų potencialo bendradarbiauti vertinimo metu gautos išvados.

### Muziejų bendradarbiavimo programos Jungtinėje Karalystėje praktikos pavyzdys:

Jungtinėje Karalystėje atlikus muziejų vertinimą buvo nustatyta, kad muziejai savo rinkinius visuomenei pristato neefektyviai, trūksta bendradarbiavimo ir lyderystės visame muziejų sektoriuje. Siekiant išspręsti šias problemas buvo sukurta Renesanso programa. Įgyvendinant šią programą buvo kuriami iš 4 – 5 muziejų susidedantys regioniniai klasteriai (muziejų centrai). Suformuotiems klasteriams nacionalinė valdžia skyrė papildomą finansavimą trūkstamų gebėjimų ugdymui ir muziejinės veiklos vystymui. Renesanso programos biudžetas sudarė apie 13 % metinių visų viešųjų išlaidų, skiriamų muziejams. Pažymėtina, kad Jungtinėje Karalystėje veikiančių muziejų apie 90% išlaidų yra fiksuotos (skiriamos pastatų išlaidoms, darbuotojų darbo užmokesčiui). Dėl šios priežasties Renesanso programos skirtas finansavimas apytiksliai du kartus padidino muziejų veiklai disponuojamas lėšas, kurios nėra skirtos fiksuotoms išlaidoms padengti. Skiriamos programos lėšos buvo pagrindinis resursas vykdyti šviečiamąją muziejaus veiklą – kurti naujas ekspozicijas ir parodas, stiprinti personalo gebėjimus. Programos įgyvendinimas leido ugdyti muziejininkams trūkstamas kompetencijas (gebėjimus) bei bendradarbiaujant efektyviau visuomenei pristatyti saugomus rinkinius. Bendrai įgyvendinama ekspozicinė ir kita veikla leido pagerinti muziejų teikiamas paslaugas ir pritraukti daugiau lankytojų. Pažymėtina, kad vienas iš programos sėkmę lėmusių pagrindinių veiksnių buvo prisitaikymas prie lankytojų skirtingų profilių, kuriuos sąlygoja regiono specifiška<sup>258</sup>.

Muziejų rinkinių komplektavimo temų sąlyginis panašumas sudaro palankesnes sąlygas Lietuvos mastu muziejuose sukaupti svaresnę kultūros vertybių rinkinį. „Persidengiančios“ eksponatų komplektavimo kryptys tarp skirtingų muziejų padidina tikimybę, jog kultūros vertybė pateks bent į vieno iš muziejų rinkinius, ir atitinkamai sumažina kultūros vertybių sunykimo ar praradimo grėsmes.

Panašių ir sąlyginai panašių komplektavimo kryptių sukuriama muziejų bendradarbiavimo potencialas nėra pakankamai išnaudojamas, nes tik dalis muziejų aktyviai skolina ir skolinasi kultūros vertybes ekspozicinei veiklai. Siekiant paskatinti muziejų valdymo pokyčius, aktyvesnę bendradarbiavimą, leisiantį efektyviau pristatyti visuomenei muziejų rinkiniuose saugomas kultūros vertybes, rekomenduojama sukurti ekspozicinės muziejų veiklos bendradarbiavimo programą. Rekomenduojamos sukurti programos lėšomis turėtų būti finansuoti dviejų ir daugiau muziejų, kaupiančių ir saugančių panašiomis temomis rinkinius, ekspozicijų ir parodų rengimo projektai.

Reikalingą bendradarbiavimo programos įgyvendinimui finansavimą siūloma skirti iš Kultūros ministerijos programos „Lietuvos kultūros paveldo išsaugojimas, aktualizavimas ir populiarinimas, valstybinės kalbos apsauga“, numatant 7 – 8 % metinio programos biudžeto. Numatyto finansavimo lėšos iš Lietuvos kultūros paveldo išsaugojimo, aktualizavimo ir populiarinimo, valstybinės kalbos apsaugos programos turėtų būti skiriamos tikslinės dotacijos principu bendriems muziejų ekspozicijų projektams įgyvendinti.

<sup>258</sup> Rachel Smithies, *A Review of Research and Literature on Museums and Libraries*, Arts Council England: London, 2011, 6-13.

Alternatyva siūlomai finansavimo programai galėtų būti Kultūros rėmimo fondo finansavimo prioritetų pakeitimai. Kultūros ministro 2013 m. lapkričio 18 d. patvirtintose (šiuo metu jau nebeaktualiose) Kultūros rėmimo fondo finansuojamų projektų teikimo gairėse 2014 metams buvo numatyta finansavimo priemonė „Užsakomi sukurti scenos meno kūriniai“. Vienuolikai 2014 m. įgyvendintų projektų, finansuotų pagal priemonę „Užsakomi sukurti scenos meno kūriniai“, buvo skirta 450 tūkst. litų. Remiantis aprašyta analogija rekomenduojama Kultūros rėmimo fondo lėšomis finansuojamų projektų teikimo gairėse numatyti atskirą finansavimo priemonę (finansuojamą veiklą) užsakomoms sukurti bendroms muziejų ekspozicijoms ir parodoms. Rekomenduojama pagal šią priemonę finansuoti dviejų ir daugiau muziejų jungtines ekspozicijas ir parodas, pristatančias visuomenei skirtingų muziejų rinkiniuose saugomas kultūros vertybes.

#### 6.5.4.2 Žinybinių muziejų perdavimas Kultūros ministerijos valdymo sričiai

Lietuvoje 2013 m. veikė ne mažiau kaip 18 žinybinių muziejų, kurie yra ne Kultūros ministerijos valdymo srityje. Lietuvos muziejų svetainės duomenimis, Lietuvoje veikia 52 žinybiniai muziejai (neskaičiuojant jų struktūrinių padalinių)<sup>259</sup>, bei apie 650 mokyklų muziejų<sup>260</sup>, kurie pagal steigėjo juridinį statusą (viešasis juridinis asmuo) yra priskiriami žinybinių muziejų grupei. Remiantis muziejų įstatymu, „žinybiniai muziejai kaupia, saugo, tiria ir eksponuoja muziejinių vertybių rinkinius, susijusius su steigėjo veiklos sritimi ir jos istorija“<sup>261</sup>. Šiuo metu veikiančių muziejų sukaupti fondai yra susiję su konkrečia įstaiga ar veiklos sritimi.

Ministrų valdymo srityse veikiančių žinybinių muziejų perdavimas Kultūros ministerijos valdymo sričiai neatitinka Lietuvos muziejų įstatyme įtvirtintos muziejų klasifikacijos (sistemos), kuri grindžiama muziejų kaupiamų fondų specifiškumu ir svarbumu valstybės mastu. Kultūros ministerijos valdymo srityje esantys respublikiniai muziejai yra pagrindiniai specializuoti muziejai, kurie kaupia ir eksponuoja jų specializaciją atitinkančius muziejinių vertybių rinkinius. Respublikinių muziejų kaupiami specializuoti rinkiniai yra svarbūs valstybės mastu, o žinybinių muziejų – svarbūs atskirai institucijai, profesijai ar veiklos sričiai.

Didžioji dalis žinybinių muziejų (pavyzdžiui, visi mokyklų muziejai) nėra savarankiški juridiniai asmenys. Perduodant žinybinius muziejus Kultūros ministerijos valdymo sričiai reikėtų sutvarkyti muziejų registracijos dokumentus, t. y. įregistruoti juos kaip juridinius asmenis arba sukurti skėtinį juridinį asmenį su struktūriniais padaliniais.

Žinybiniai muziejai veikia steigėjo patalpose, yra integruoti į steigėjo administracinę sistemą – steigėjas užtikrina muziejaus administracinių (buhalterijos, personalo ir pan.) ir ūkinių – techninių (apsaugos, valymo ir pan.) funkcijų įgyvendinimą. Šių muziejų perdavimas Kultūros ministerijai nebūtų tikslingas, nes perėmus muziejus reikėtų: a) sudaryti sutartis dėl muziejaus patalpų nuomos, arba b) užtikrinti nekilnojamojo turto perdavimą pagal panaudą Kultūros ministerijai. Pirmuoju atveju išaugų Kultūros ministerijos išlaidos, nes Kultūros ministerija privalėtų nuomoti patalpas, kuriose veikia muziejai. Nekilnojamojo turto, kuriame veikia žinybiniai muziejai, perdavimas Kultūros ministerijai būtų komplikotas, nes didžioji dalis muziejų veikia fiziškai integruoti į kitų žinybų patalpas, pavyzdžiui: lankytojų erdvėse (laukiamajame), atskiruose kabinetuose ar salėse, kurie yra kitos žinybos pastate.

Pažymėtina, kad perimdama žinybinius muziejus Kultūros ministerija įsipareigotų įgyvendinti visų perimtų muziejų administracines ir ūkines – technines funkcijas. Šių funkcijų įgyvendinimas būtų komplikotas dėl žinybinių muziejų esančio integruotumo į jų steigėjo sistemą, o taip pat reikalautų didesnių viešųjų išlaidų. Pavyzdžiui, šiuo metu mokyklų muziejus prižiūri paskirti mokytojai, buhalterinė apskaita nėra privaloma, ūkines – technines funkcijas įgyvendinta mokyklų ūkio

<sup>259</sup> Lietuvos muziejai, Žinybiniai muziejai. Vilnius: 2014. <

[http://www.muziejai.lt/D\\_bazes/Muziejai\\_DB/Muziejai\\_pagal\\_priklausomybe.asp?prk=5](http://www.muziejai.lt/D_bazes/Muziejai_DB/Muziejai_pagal_priklausomybe.asp?prk=5) [Žiūrėta 2014 11 26]

<sup>260</sup> Lietuvos muziejai, Mokyklų muziejai. Vilnius: 2014 <

[http://www.muziejai.lt/D\\_bazes/Muziejai\\_DB/Muziejai\\_pagal\\_priklausomybe.asp?prk=9](http://www.muziejai.lt/D_bazes/Muziejai_DB/Muziejai_pagal_priklausomybe.asp?prk=9) [Žiūrėta 2014 11 26]

<sup>261</sup> Lietuvos Respublikos Muziejų įstatymas, 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930 (2013 m. gruodžio 23 d. Nr. XII-753 redakcija).

darbuotojai. Kultūros ministerijai perėmus mokyklų muziejus ir juos įsteigus kaip juridinius asmenis ar juridinių asmenų struktūrinius padalinius, atsirastų būtinybė sudaryti darbo sutartį su muziejų prižiūrėtojais, ūkio darbuotojais, įgyvendinti atsiradusią buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės prievolę, darbo saugos ir darbuotojų sveikatos reikalavimus ir pan. Panaši situacija yra ir su universitetų muziejais, įstaigų, karinių dalinių muziejais.

Perdavus žinybinius muziejus Kultūros ministerijai, jos valdymo srityje esančių muziejų skaičius preliminariais vertinimais išaugtų nuo 17 iki daugiau kaip 700 muziejų (2014 m. lapkričio mėn. duomenimis). Suformuoto muziejų tinklo valdymui ir kontrolei reikėtų papildomų žmogiškųjų resursų. Pažymėtina, kad šiuo metu Informacinės visuomenės plėtros skyriuje nacionalinių ir ministerijai pavaldžių muziejų veiklą kuruoja tik dvi kuratorės. Pasikeitusio muziejų tinklo valdymas galimai susidurtų su efektyvaus valdymo problemomis, o taip pat reikalautų nuodugnios teisinio muziejų reguliavimo peržiūros, nes šiuo metu veikiantis muziejų įstatymas neatitiktų naujos faktinės situacijos.

#### 6.5.4.3 Muziejų kaip biudžetinių įstaigų statuso pakeitimas į viešąsias įstaigas

Lietuvos Respublikos Vyriausybė rekomendavo Kultūros ministerijai išnagrinėti galimybę muziejų statusą iš biudžetinių įstaigų pakeisti į viešąsias įstaigas. Remiantis šios galimybių studijos metu atliktu biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų statuso palyginimu galima teigti, kad muziejų statuso pakeitimas į VŠĮ suteiktų daugiau savarankiškumo laisvai disponuojant iš ūkinės komercinės veiklos gautomis pajamomis, o taip pat vykdant personalo politiką, pavyzdžiui, nustatant etatų skaičių ir darbuotojo darbo užmokesčio dydį. Viešosios įstaigos teisinė veikimo forma sudaro galimybes sukurti lanksčią darbuotojų motyvavimo sistemą ir pritraukti labiau patyrusius, aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus. Pažymėtina, kad jeigu viešosios įstaigos steigėjas yra valstybė, tuomet tikėtina, kad tiek darbo užmokesčio dydis, tiek etatų skaičius būtų reglamentuojami (ribojami) pagal šiuo metu galiojančius teisės aktus.

Muziejai kaupia, saugo, restauruoja, tiria ir eksponuoja kultūros vertybes. Lyginant su teatrais ar koncertinėmis įstaigomis, muziejų veikla yra mažiau orientuota į komercines paslaugas. Remiantis galimybių studijos metu atliktu vertinimu galima teigti, kad 2013 m. iš 4 nacionalinių ir 12 respublikinių muziejų, kurių steigėjo teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija, tik du (2) nacionaliniai ir penki (5) respublikiniai muziejai iš vykdomos veiklos uždirbo daugiau nei 10 %, skaičiuojant nuo valstybės biudžeto skirtų lėšų muziejaus veiklai. Muziejai pajamas uždirba iš parduodamų bilietų, ekskursijų vadovo, audio gido paslaugų, vedamų edukacinių užsiėmimų ir valdomo nekilnojamojo turto trumpalaikės ar ilgalaikės nuomos. Remiantis oficialiosios statistikos ir Kultūros ministerijos vidaus audito skyriaus surinktais duomenimis, 2013 m. trys (3) nacionaliniai ir septyni (7) respublikiniai muziejai nuomavo savo valdomą nekilnojamą turtą (pagal ilgalaikės nuomos sutartis) ir gavo pajamų. Svarią pajamų dalį sudaro iš lankytojams parduotų bilietų uždirbtos lėšos<sup>262</sup>. Pažymėtina, kad muziejams gana sunkiai sekasi organizuoti papildomas komercines paslaugas. Pavyzdžiui, iš keturių 2014 m. Muziejų vertinimo komisijos vertintų muziejų trys muziejai nebuvo pakankamai išplėtoję prekybos suvenyrais ar poilsio erdvių su galimybe pailsėti ir užkąsti<sup>263</sup>.

Viešosios įstaigos įstatymas leidžia sudaryti kolegialų valdymo organą, į kurio sudėtį įeitų įstaigos steigėjai bei išorės ekspertai. Iš galimybių studijos rengimo metu surengtoje kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausoje dalyvavusių 11 muziejų, 2 muziejai pritaria kolegialaus valdymo sudarymui, o 3 muziejai mano, kad muziejaus valdyme turėtų dalyvauti su kultūra ir menu nesusiję valdymo ekspertai, o taip pat ir tarptautiniai ekspertai.

Remiantis turėta patirtimi, Kultūros ministerijos tarnautojos teigia, kad viešųjų įstaigų valdymas, kai veikia daugiau nei vienas steigėjas, yra sudėtingas, nes svarbiausi sprendimai yra priimami dalininkų susirinkimuose, kuriuose Kultūros ministerijos atstovai ne visada gali dalyvauti. Valdymo

<sup>262</sup> Interviu su Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriaus atstovėmis 2014-07-18.

<sup>263</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos muziejų vertinimo komisijos ataskaitos už 2014 m. vertintus muziejus.

procesas tampa sudėtingesnis ir ilgiau užtrunka. Dėl šių priežasčių, t. y. neefektyvaus valdymo, Kultūros ministerija pasitraukė iš Antano Mončio namų – muziejaus steigėjų<sup>264</sup>. Pažymėtina, kad viešųjų įstaigų valdymas yra reikšmingai paprastesnis tais atvejais, kai steigėjas yra vienas fizinis ar juridinis asmuo (analizuojamu atveju Kultūros ministerija), nes valdymo sprendimus galima priimti operatyviau.

Kultūros ministerijos valdymo srityje esantys muziejai nepitaria muziejų statuso iš biudžetinių įstaigų reorganizavimui į viešąsias. Iš aukščiau minimoje apklausoje dalyvavusių 11 muziejų tik 3 muziejai mano, jog turėtų būti sudarytos teisinės galimybės muziejams reorganizuotis į viešąsias įstaigas, o 3 muziejai nėra apsisprendę (nei sutinka, nei nesutinka). Nė vienas atsakęs muziejų vadovas neišreiškė teigiamos nuomonės, kad jo (jos) muziejus turėtų būti pertvarkytas į viešąją įstaigą.

Apibendrinant, šiuo metu dar nėra labai aiškių (nepaneigiamų) argumentų dėl galimybių Kultūros ministerijai pavaldiems ir nacionaliniams muziejams pakeisti veiklos teisinę formą iš biudžetinės įstaigos į viešąją įstaigą sudarymo. Atrodo, kad nėra ir norinčiųjų muziejų tokia galimybė pasinaudoti. Šios galimybių studijos rengimo metu nebuvo nagrinėtos kitos veiklos teisinės formos keitimą skatinančios aplinkybės, pvz., galimybės (poreikis) Lietuvoje į nacionalinių ir respublikinių muziejų valdymą įtraukti daugiau dalininkų (pvz., savivaldybes)<sup>265</sup> arba įstaigų potencialiai komercines veiklas (suvenyrų gamybą, leidybą, maitinimą ir kt.) sutelkti specialiai tam įkurtoje įmonėje<sup>266</sup>.

#### 6.5.4.4 Užsienio praktikos pavyzdžiai dėl muziejų tinklo valdymo

Šiame skyriuje pateikiama Nacionalinio Liverpulio muziejaus ir Nacionalinio Gruzijos muziejaus praktikos pavyzdžiai.

##### *Nacionalinio Liverpulio muziejaus praktikos pavyzdys*

Nacionalinio Liverpulio muziejų (toliau NLM) tinklas buvo įkurtas 1986 m. Tinklas buvo sukurtas kaip jungiamoji organizacija, vienijanti 8 Mersisaido grafystės nacionalinius muziejus ir galerijas. 2003 m. tarybos sprendimu šiai organizacijai buvo suteiktas dabartinis jos vardas – Nacionaliniai Liverpulio Muziejai (toliau NLM). Šis tinklas buvo sukurtas siekiant užtikrinti efektyvų eksponatų ir kolekcijų išsaugojimą, puoselėjimą ir plėtrą. Bendras NLM tinklas šiuo metu apjungia šiuos vieno regiono muziejus ir galerijas: Tarptautinį vergų muziejų, Pasaulio muziejų, Mersisaido jūrų muziejų, Liverpulio muziejų, „Sudley House“, „Border Force“ nacionalinį muziejų, „Walker Art“ galeriją ir Ledi Lever meno galeriją<sup>267</sup>.

Šių muziejų tematika yra labai skirtinga, tačiau juos visus vienija bendras siekis išplėsti ekspozicijų prieinamumą visuomenei bei užtikrinti efektyvų kolekcijų puoselėjimą. NLM regioninis muziejus užtikrina, kad bendra šio regiono muziejų politika būtų įgyvendinama šio tikslo gairėse. 2011-2015 metų strateginiame plane NLM įvardino savo naują ambicingą tikslą – tapti geriausios praktikos

<sup>264</sup> Interviu su Kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriaus atstovėmis 2014-07-18.

<sup>265</sup> Tai buvo viena iš svarbiausių priežasčių, paskatinusių Estijos kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų pertvarkymą į fondus (Lietuvos atitikmuo – viešoji įstaiga). Susirašinėjimas elektroniniu paštu su Estijos kultūros ministerijos sekretoriumi (2011-2013 m.) Ragnarū Silu 2014 m. rugpjūčio mėn.

<sup>266</sup> Aštuonis Liverpulio muziejus vienijantis Liverpulio nacionalinis muziejus (jo statusas – ministerijos finansuojama, bet nepavaldi viešoji įstaiga (angl. *Non Departmental Public Body*) yra įsteigęs tokią pelno siekiančią įmonę, kurios uždirbtas pelnas yra naudojamas muziejaus pagrindinei veiklai plėtoti.

<sup>267</sup> National Liverpool Museums, *Strategic Plan 2011-2015 Year 4* <

<http://www.liverpoolmuseums.org.uk/about/corporate/strategic-plan/strategic-plan-2011-2015-year-4-2014-2015.pdf>> [2014 12 01]



pavyzdžiu pasaulyje būtent dėl savo struktūros ir teikiamų paslaugų.<sup>268</sup> Šį tikslą NLM įgyvendina puoselėdama šias vertybes:

- Įsitikinimas, kad muziejų fundamentalus tikslas yra šviesti visuomenę;
- Įsitikinimas, kad muziejai turi skatinti naujas idėjas ir diskursą;
- Įsitikinimas, kad muziejai skatina pilietiškumo raidą;
- Įsitikinimas, kad muziejai turi ieškoti naujų ir inovatyvių sprendimų užtikrinti, kaip išlikti svarbiais, konkurencingais ir efektyviais, nes nacionalinis finansavimas įpareigoja siekti šių vertybių.

Pristatant šį pavyzdį verta atkreipti dėmesį į NLM struktūrą. Aukščiausias valdymo organas yra NLM taryba, kurios nariai yra skiriami valdžios ir būna įvairiausių profesijų<sup>269</sup>. 2013 metais šią tarybą sudarė 13 asmenų, iš kurių tik 6 buvo profesionalūs muziejininkai. Kitokių profesijų (finansinių patarėjų, konsultantų, buhalterių ir kt.) specialistų įtraukimas į šios tarybos sudėtį, padidino tarybos funkcijų ir darbo efektyvumą ypatingai išteklių paskirstymo, administravimo ir vadybos srityse. NLM taryba yra atsakinga už esminius sprendimus ir tolesnę muziejų tinklo vystymosi kryptį. Taryba yra suskirstyta į 3 komitetus: finansų, audito ir vertinimo. 2013 metais, finansų komitetas 5 kartus susitiko peržiūrėti finansinį muziejų tinklo planą, biudžetą, išleisti metines ataskaitas, aptarti muziejaus finansams kylančias grėsmes ir galimus jų sprendimus. Audito komitetas taip pat susitiko 5 kartus apsvarstyti organizacinius muziejų iššūkius, nepriklausomo ir priklausomo audito ataskaitas ir peržiūrėti rekomendacijų įgyvendinimo progresą. Vertinimo komitetas įprastai susirenka tik vieną kartą per metus įvertinti direktoriaus ir kito vykdomojo personalo veiklos, o ypatingais atvejais skiria paskatinamąsias premijas. Direktorius, kuris yra tiesiogiai pavaldus tarybai, yra atsakingas už kasdieninę (angl. *day to day*) efektyvią muziejų veiklą, įvairių departamentų kontrolę ir tikslingai panaudotas lėšas.

Ši organizacinė struktūra leido muziejams stipriai padidinti lankytojų srautus, tuo pačiu mažinant valstybės išlaidas jų išlaikymui. Įvairių tipų muziejų ir galerijų koordinacija leido apjungti ir sumažinti muziejų valdymo struktūras sutaupant lėšas. Sutaupytos lėšos buvo perskirstytos prioritetiniams NLM tikslams įgyvendinti. Taip pat tokia organizacinė struktūra leido efektyviau užtikrinti įvairių ekspozicijų prieinamumą visuomenei, nes ekspozicijų išdėstymas muziejų tinkle yra koordinuojamas NLM vykdomojo personalo. NLM direktorius dr. Davidas Flemingas, kuris asmeniškai prisidėjo prie tokios organizacinės struktūros kūrimo, teigė, kad toks kelias buvo pasirinktas siekiant išplėsti NLM auditoriją ir pritraukti didesnę visuomenės dalį<sup>270</sup>.

Apibendrinant, NLM yra struktūrinių reformų, kurios buvo būtinos ekonominio nuosmukio ir valdžios prerogatyvos efektyviau panaudoti lėšas, rezultatas. Tos aplinkybės atvėrė „politikos langą“ šioms reformoms įgyvendinti ir leido įveikti muziejų pasipriešinimą reorganizacijai<sup>271</sup>. Sistema sukūrė lengvesnes bendradarbiavimo galimybes skirtingų sričių, kvalifikacijos ir patirties darbuotojams. Tai palengvino projektų įgyvendinimo galimybes ir pagerino jų kokybę. Įgyvendintos reformos sumažino muziejų administravimo kaštus ir sukūrė palankias aplinkybes prisitraukti daugiau lankytojų. Šis praktikos pavyzdys aiškiai parodo apjungiamųjų struktūrinių reformų naudą.

### ***Nacionalinio Gruzijos muziejaus praktikos pavyzdys***

Nacionalinis Gruzijos muziejus (toliau NGM) buvo įkurtas 2004 m. apjungiant reikšmingiausius nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu kultūros paveldo kolekcijas saugančius muziejus. NGM šiuo metu

<sup>268</sup> National Liverpool Museums, *Mission, values and strategic plan* < <http://www.liverpoolmuseums.org.uk/about/corporate/strategic-plan/> > [2014 12 02]

<sup>269</sup> National Liverpool Museums, *Trustees of NLM* < <http://www.liverpoolmuseums.org.uk/about/people/trustees/> > [2014 12 02]

<sup>270</sup> Elektroninis susirašinėjimas su nacionaliniu Liverpulio muziejaus direktoriumi Dr. Davidu Flemingu.

<sup>271</sup> Ten pat.



yra vienas didžiausių muziejų kompleksų, vienijantis vienuolika skirtingus rinkinius saugančių muziejų, Nacionalinę galeriją, keturis memorialinius muziejus bei du tyrimų centrus<sup>272</sup>.

Nacionalinio Gruzijos muziejaus įkūrimas yra laikomas struktūrinių, institucinių ir teisinių reformų pradžia Gruzijos kultūros paveldo sektoriuje. 2004 m. pradėtoje įgyvendinti reformoje buvo numatyta kultūros paveldo organizacijose įdiegti modernų valdymą ir unifikuoti administracinę sistemą. Šia iniciatyva siekta parengti nuoseklią muziejaus misiją, kuri įgyvendinama gerinant apsaugos standartus, stiprinant muziejų išteklių panaudojimą ugdymo programoms bei koordinuojant mokslo ir muziejinę veiklą. Įkurtas NGM įgyvendina plačią nacionalinę strategiją, kurios vienas ir pagrindinių tikslų yra išplėsti viešąją prieigą prie muziejuose saugomos informacijos bei pristatyti Gruzijos kultūrą tarptautiniu mastu<sup>273</sup>.

1. **Pasaulinio lygio muziejus** (angl. *a world class museum*). NGM vizijoje formuluojama siekti pasaulinio lygio muziejaus vardo, kuriame teikiamos aukščiausios kokybės kultūros ir mokslo paslaugos<sup>274</sup>. 2014 m. NGM direktorius prof. dr. David Lordkipanidze, vadovaujantis muziejui nuo įkūrimo, buvo pakviestas į Pasaulinį muziejų lyderių seminarą Jungtinėse Amerikos Valstijose pristatyti NGM kaip Kaukazo regiono gerosios praktikos pavyzdį, diegiant inovacijas kultūros paveldo srityje<sup>275</sup>.
2. **Kultūros svarba švietime**. NGM misijoje muziejus suvokiamas kaip galimybė ir priemonė pažinti Gruzijos ir pasaulio praeitį, kultūrą ir gamtą. Muziejaus teikiamos paslaugos turi padėti įkvėpti mokyti ir sukurti malonumą pažįstant pasaulį.

Išsikeltų tikslų buvo siekiama keturiomis priemonėmis:

1. **Inovacijų diegimas kultūros srityje**. Kultūros paslaugų kokybės gerinimas buvo paremtas inovacijų diegimu.
2. **Visuomenės informavimas**. Nuo muziejaus įstiegi vienas pagrindinių prioritetų buvo visuomenės informavimas apie naujus mokslinius tyrimus ir atradimus, vykdomą ekspozicinę ir edukacinę veiklą. Buvo siekiama išlaikyti visuomenės informuotumo lygį kultūros srityje. Muziejaus rengiamos naujienos buvo skelbiamos šalies žiniasklaidoje – spaudoje ir televizijoje. Siekiant įvertinti sklaidos rezultatus ir efektyvumą buvo nuolatos atliekamas spaudos monitoringas<sup>276</sup>. Nuo 2007 m. muziejus kryptingai pradėjo siekti pritraukti tarptautinės žiniasklaidos dėmesį<sup>277</sup>. Viešinimo programos leido padidinti lankytojų srautus, įsitinkinti nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.
3. **Finansavimo diversifikavimas**. Nuo 2004 m. buvo siekiama padidinti pajamų dalį ne iš valstybės biudžeto. Siekiant šio tikslo buvo įgyvendinamos mecenavimo programos (pavyzdžiui, naftos kompanijos BP finansuojama Kultūros paveldo apsaugos programa)<sup>278</sup>. Muziejus pritraukia finansavimą iš dalyvavimo tarptautiniuose projektuose, vykdydamas savanorystės programas ir pasirašydamas bendradarbiavimo sutartis.
4. **Tarptautinis ir nacionalinio lygio bendradarbiavimas**. Muziejų ir tyrimo įstaigų sujungimas į vieną tinklą paskatino jų bendradarbiavimą įgyvendinant jungtines ekspozicines programas, vykdamas mokslinius tyrimus, kurių rezultatai pristatomi visuomenei. Viena iš pagrindinių priemonių buvo bendradarbiavimas ne vien tinklo viduje, bet ir partnerių paieška išorėje. NGM yra sudaręs bendradarbiavimo sutartis su įvairiomis mokslo ir švietimo įstaigomis, pasaulinio lygio muziejais ir tyrimų centrais, privačiomis

<sup>272</sup> Georgian national museum, *About Georgian national museum* <[http://museum.ge/index.php?lang\\_id=ENG&sec\\_id=87](http://museum.ge/index.php?lang_id=ENG&sec_id=87)> [2014 11 28].

<sup>273</sup> Ten pat.

<sup>274</sup> Georgian national museum, *Georgian national museum mission and vision*. <[http://museum.ge/index.php?lang\\_id=ENG&sec\\_id=124](http://museum.ge/index.php?lang_id=ENG&sec_id=124)> [2014 11 28].

<sup>275</sup> Global museum leaders colloquium. *Museum*. 1, 2014, 2.

<sup>276</sup> Georgian national museum, *Annual report 2006*. <[http://museum.ge/index.php?lang\\_id=ENG&sec\\_id=128&info\\_id=11849](http://museum.ge/index.php?lang_id=ENG&sec_id=128&info_id=11849)> [2014 11 28].

<sup>277</sup> Georgian national museum, *Annual report 2007*. <[http://museum.ge/index.php?lang\\_id=ENG&sec\\_id=128&info\\_id=11850](http://museum.ge/index.php?lang_id=ENG&sec_id=128&info_id=11850)> [2014 11 28].

<sup>278</sup> Georgian National Museum, *BP's Cultural Heritage Protection Program*. <[http://museum.ge/index.php?lang\\_id=ENG&sec\\_id=165](http://museum.ge/index.php?lang_id=ENG&sec_id=165)> [2014 11 28].

kompanijomis ir organizacijomis. Įgyvendinant bendradarbiavimo sutartis organizuojamos bendros ekspozicijos ir parodos, edukacinės programos, rengiamos viešos paskaitos ir organizuojama leidybinė veikla<sup>279</sup>.

#### Nacionalinio Gruzijos muziejaus ir Senosios Prūsijos istorijos muziejaus dvynių projekto pavyzdys:

Nacionalinis Gruzijos muziejus ir Senosios Prūsijos istorijos muziejus Vokietijoje įgyvendina dvynių projektą, kuris kultūros srityje buvo vienas pirmųjų Europos Sąjungoje. Projektas yra finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Daugiau nei du metus trunkančio projekto pagrindinis tikslas yra sustiprinti Nacionalinį Gruzijos muziejų ir paspartinti kultūros plėtrą. Be pagrindinio patarėjo, kuris projekto įgyvendinimo metu dirba Tbilisyje, dar apie 40 darbuotojų iš Vokietijos konsultuoja Nacionalinį Gruzijos muziejų dėl muziejaus pastatų planavimo ir restauravimo, eksponatų konservavimo bei kitų tarptautinių muziejų standartų įvedimo. Šio projekto metu NGM buvo sukurtas modernus restauravimo ir konservavimo centras, Gruzijos muziejininkai ilgalaikių stažuotčių metu Berlyne tobulinosi atlikdami prevencinio konservavimo darbus, taip pat buvo atlikti kolekcijos perkėlimo darbai. Svarbiausia projekto nauda buvo reikalingos ir aktualios praktikos perėmimas ir Nacionalinio Gruzijos muziejaus veiklą ir teikiamų paslaugų pritaikymas prie tarptautinių standartų<sup>280</sup>.

Apibendrinant, NGM veikia kaip skėtis, kuris dengia visą Gruziją ir sujungia į vieną tinklą skirtingas įstaigas. Gerus rezultatus pasiekti leido atlikta muziejų tinklo reorganizacija, kurios metu į tinklą buvo sujungti ne vien muziejai, bet ir tyrimo centrai. Įstaigų sujungimas leido sukurti integruotą (centralizuotą) valdymo sistemą ir užtikrinti bendradarbiavimą mokslo ir visuomenės švietimo srityse. Sukurta tinklo sistema padeda sujungti muziejinėms ir mokslo tiriamosios veikloms skirtingų sričių, kvalifikacijos ir patirties įvairių muziejų ir tyrimų centrų darbuotojus. Tinklo modelis leido sukurti sinergijos efektą ir sukaupti daugiau žmogiškųjų resursų, kelti ambicingus tikslus (tapti pasaulinio lygio muziejumi). Muziejų ir tyrimų centrų sujungimas paskatino bendradarbiavimą ne vien tinklo viduje, bet ir sudarė palankesnes sąlygas pritraukti partnerius ir įsitinkinti tarptautiniu lygiu. Bendradarbiavimas padėjo išsamiau visuomenei pristatyti muziejaus rinkiniuose saugomus rinkinius, o nuolatinis visuomenės informavimas – pritraukti lankytojus į muziejus.

#### 6.5.4.5 Vienos tos pačios rūšies, giminingo profilio muziejų sujungimo galimybių analizė

Šiame skyrelyje yra pateikiama Lietuvos nacionalinių ir respublikinių muziejų analizė pagal veiklos profilį.

Tarptautinėje statistikoje muziejai pagal jų suklauptus kultūros vertybių rinkinius yra skirstomi į tris rūšis (profilus): a) meno, istorijos ir archeologijos muziejai, b) mokslo ir technologijos, etnologijos muziejai, c) kiti muziejai<sup>281</sup>. Atliekant galimybių vertinimo studiją nacionaliniai ir Kultūros ministerijai pavaldūs muziejai, buvo suskirstyti į šešias grupes pagal jų kaupiamus ir saugomus rinkinius.

#### 95 lentelė. Nacionalinių ir respublikinių muziejų pasiskirstymas pagal profilį.

	Meno	Istorijos ir archeologijos	Mokslo ir technologijos	Etnologijos	Gamtos
Nacionaliniai	2	2	-	-	-
Kultūros ministerijai pavaldūs respublikiniai muziejai	3*	7	2	1	1
Kitoms ministerijoms pavaldūs respublikiniai muziejai		2			3

Šaltinis: sudaryta autorių.

<sup>279</sup> Georgian national museum, Corporate Partnerships. <[http://museum.ge/index.php?lang\\_id=ENG&sec\\_id=89](http://museum.ge/index.php?lang_id=ENG&sec_id=89)> [2014 11 28].

<sup>280</sup> Tamar Babuadze, „Keeping the Past – Facing the Future“. *Museum* 1, 2014, 24-27.

<sup>281</sup> European Group on Museum Statistics (EGMUS), Statistics by country. <<http://www.egmus.eu/en/statistics/>> [Žiūrėta 2014-10-28].

\* Skirstant muziejus į profilius, Šiuolaikinis meno centras priskirtas prie meno muziejų.

Pažymėtina, kad muziejų skirstymas pagal profilius yra sąlyginis, nes kai kurių muziejų sukauptų rinkinių temos yra labai įvairios. Pagal profilį Lietuvoje daugiausia veikia istorijos ir archeologijos muziejų, iš kurių du nacionaliniai (LDKVM, LNM), septyni Kultūros ministerijai pavaldūs (VŽM, DFM, ŠAM, TIS, ŽAM, LŠIM, ŽAM), du kitoms ministerijoms pavaldūs muziejai (Vytauto didžiojo karo muziejus (toliau VDKM, Valstybinis Kernavės archeologijos ir istorijos muziejus (toliau VKAIM)). Antroje vietoje pagal profilį yra meno muziejai, kurių 2014 m. gruodžio 1 d. veikė du nacionaliniai (LDM, NČDM) ir trys respublikiniai (ŠMC, MLLM, TMKM) muziejai. Mokslo ir technologijos muziejams priskiriami Kultūros ministerijai pavaldūs LEM ir LAM muziejai, etnologijos – LLBM, o gamtos – LJM, Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus (toliau KTIZM), Respublikinis Vaclovo Into akmenų muziejus (toliau - VIAM), Lietuvos geologijos muziejus (toliau – LGM).

Beveik pusė, t. y. 47,8 %, nacionalinių ir respublikinių muziejų yra istorijos ir archeologijos muziejai, atitinkamai 21,7 % yra meno muziejai kaupiantys ir saugantys taikomosios ir vaizduojamosios dailės, literatūros, scenos meno kultūros paveldo objektus. Skaičiuojant nuo visų nacionalinių ir respublikinių muziejų tinklo, gamtos muziejai sudaro 13 %, o mokslo ir technologijos – 8,6 %. Mažiausiai yra etnologijos – tik 1 muziejus, t.y. 4,3 % viso tinklo. Atsižvelgiant į muziejų pasiskirstymą pagal profilius, galima teigti, kad yra galimybių stambinti muziejus, sujungiant giminingus muziejus pagal profilį.

Kultūros ir meno įstaigų vadovų apklausoje dalyvavę muziejų vadovai galimybes muziejus stambinti vertina skeptiškai. Tik vienas apklausoje dalyvavęs muziejus mano, kad muziejai turėtų būti sujungiami pagal profilį, dar trys nėra apsisprendę (nei sutinka, nei nesutinka), o šeši – nepritartų sprendimui dėl įstaigų stambinimo sujungiant pagal profilį. Du muziejai sutinka, kad būtų sujungiami pagal profilį į tinklą, penki muziejai nepritartų tokiam siūlymui, o trys nėra apsisprendę (nei sutinka, nei nesutinka). Atvirkštiniam procesui, t.y. didžiųjų įstaigų smulkinimui nepitaria septyni muziejai, trys muziejai mano, kad tai jų sričiai nėra aktualu ir tik vienas muziejus teigia, kad didieji muziejai turėtų būti smulkinami (pvz., atskiriant jų filialus į savarankiškas įstaigas ar kitaip reorganizuojant).

#### 6.5.4.6 Išvados ir rekomendacijos

1. Lyginant Lietuvos muziejų tinklą su kai kuriomis kitomis Europos valstybėmis galima teigti, kad Lietuvos tinklas pagal įstaigų skaičių reikšmingai nesiskiria nuo kitų lyginamų valstybių. Pažymėtina, kad dalis muziejų Kultūros ministerijai neteikia metinės statistinės veiklos ataskaitos, todėl tikslus muziejų skaičius nėra žinomas. Lyginant su kitomis valstybėmis, 100 tūkst. gyventojų Lietuvoje dirba daugiau nei vidutiniškai muziejaus darbuotojų, o šalies muziejų tinklas savo pagrindinei veiklai sunaudoja panašius resursus kaip kitos lyginamos valstybės, tačiau lankytojų srautas reikšmingai mažesnis. Todėl muziejai turėtų arba maždaug ketvirtadaliu atpiginti veiklos kaštus, arba ketvirtadaliu padidinti apsilankymų srautą muziejuje.

2. Muziejų kaupiamų kultūros vertybių rinkinių komplektavimo temų sąlyginis panašumas sudaro galimybes sukaupti svaresnį kultūros vertybių rinkinį visos Lietuvos mastu ir įgyvendinti bendrus ekspozicinius ir edukacinius veiklos projektus, efektyviau perimti gerosios muziejinės veiklos praktikas. Nors muziejai teigia, kad bendradarbiaujant su kitomis kultūros ir meno įstaigomis Lietuvoje ir užsienyje nekyla problemų, t. y., jų nuomone, bendradarbiavimas vyksta sklandžiai, tačiau atlikta kiekybinė veiklos analizė atskleidė, kad dalis muziejų nepakankamai aktyviai išnaudoja kultūros vertybių skolinimo ir skolinimosi galimybes. Skatinant muziejų aktyvesnį bendradarbiavimą rekomenduojama sukurti muziejų bendradarbiavimo programą ir/arba pakeisti Kultūros rėmimo fondo finansavimo gaires.

3. Žinybinių muziejų perdavimas Kultūros ministro valdymo sričiai yra vertintinas neigiamai. Žinybiniai muziejai veikia kaip pagrindiniai specializuoti šalies muziejai, kurių sukauptos kolekcijos neatitinka respublikinių muziejų rinkiniams keliamų reikalavimų, o didžioji jų dalis nėra

savarankiški juridiniai asmenys. Žinybinių muziejų perdavimas padidintų administracinę naštą (darbo sutarčių sudarymas, buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės prievolė), o dėl perdavimo susidariusių prievolių įgyvendinimas ir pasikeitęs muziejų statusas padidintų valstybės viešąsias išlaidas. Todėl žinybinių muziejų perduoti Kultūros ministro valdymo sričiai nerekomenduojama.

4. Šiuo metu nėra vienareikšmių argumentų dėl muziejų reorganizavimo (pertvarkymo) iš biudžetinių įstaigų į viešąsias įstaigas. Muziejai, lyginant su teatrais ir koncertinėmis įstaigomis, uždirba sąlyginai mažiau pajamų iš savo pagrindinės veiklos, o organizuoti papildomas komercines paslaugas muziejams sekasi sunkiai. Nepaisant to, rekomenduojama sudaryti galimybes to norintiems muziejams persitvarkyti į viešąsias įstaigas.

5. Iš Kultūros ministerijai pavaldžių ir nacionalinių muziejų daugumos profilis yra istorinis-ir/arba archeologinis (2 nacionaliniai ir 7 respublikiniai). Kultūros ministerija įgyvendina dviejų nacionalinių meno muziejų steigėjo funkcijas ir yra įsteigusi du respublikinius meno bei Šiuolaikinio meno centrą. Remiantis atlikta muziejų rinkinių komplektavimo krypties ir temų analize bei muziejų pasiskirstymu pagal profilį, galima teigti, kad yra galimybių sujungti giminingos temos, to paties profilio muziejus.

## ANTRINIŲ INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

ŠALTINIŲ GRUPĖ	ŠALTINIŲ SĄRAŠAS
<b>Kultūros srities strateginiai dokumentai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482.</li> <li>Lietuvos kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 m. programos projektas; 2014 m. gegužės 14 d.</li> <li>Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, patvirtintos LR Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarimu Nr. XI-977.</li> <li>Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos Seimas, (<a href="http://www.lrv.lt/bylos/veikla/2030.pdf">http://www.lrv.lt/bylos/veikla/2030.pdf</a>).</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011 m. spalio 19 d. įsakymas Nr. IV-639 „Dėl regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programos patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugsėjo 17 d. nutarimas Nr. 1454 „Dėl bibliotekų renovacijos ir modernizavimo 2003–2013 metų programos patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 275 „Dėl muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programos patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 19 d. nutarimas Nr. 269 „Dėl 2014 – 2020 m. Nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ įgyvendinimo tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“.</li> <li>LR Vyriausybės 2012 m. rugsėjo 17 d. pasitarimo sprendimas (protokolo Nr. 55, 3 klausimas) dėl Vyriausybei atskaitingų institucijų bei įstaigų bendrųjų funkcijų efektyvumo didinimo.</li> <li>Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, patvirtinta LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 89-4029) (aktuali nuo 2011-04-08).</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, Muziejų strateginės plėtros kryptys. Projektas. 2014 m. liepos mėn.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Bibliotekų plėtros gairės iki 2020 metų. Projektas. 2014 m. liepos mėn..</li> </ol>
<b>Kultūros ir meno institucijų veiklą reglamentuojančios teisės aktai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Juridinio asmens pripažinimo profesionaliu scenos meno teatru ar koncertine įstaiga bei šio pripažinimo netekimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. sausio 28 d. įsakymu Nr. IV-23.</li> <li>Konkursų nacionalinių, valstybės ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų vadovams tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2004 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. IV-426.</li> <li>Kvalifikaciniai reikalavimai nacionalinių, valstybės ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų vadovams, patvirtinti Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2004 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. IV-427.</li> <li>Lietuvos nacionalinių teatrų ir nacionalinių koncertinių įstaigų bei valstybės teatrų ir valstybės koncertinių įstaigų gastrolių tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010 m. lapkričio 22 d. įsakymu Nr. IV-607.</li> <li>Lietuvos Respublikos 2009 m. valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. 2008 m. gruodžio 22 d. Nr. XI-96;</li> <li>Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, Žin., 1995, Nr. 51-1245.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. lapkričio 2 d. įsakymas Nr. IV-502 „Dėl valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašo patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2006 m. gruodžio 11 d. įsakymas Nr. IV-670 „Dėl Lietuvos bibliotekų fondo nuostatų patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2007 m. birželio 11 d. įsakymas Nr. IV-373 „Dėl nacionalinio ir valstybės teatro bei nacionalinės ir valstybės koncertinės įstaigos biudžetinių metų sezoninės kūrybinės veiklos programos formų patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. liepos 3 d. įsakymas Nr. IV-323 „Dėl bibliotekų veiklos norminių dokumentų ir Lietuvos standartų sąrašo patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010 m. rugpjūčio 20 d. įsakymas Nr. IV-442 „Dėl pavyzdinių naudojimosi biblioteka taisyklių patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010 m. spalio 6 d. įsakymas Nr. IV-499 „Dėl bibliotekų fondo apsaugos nuostatų patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. IV-898 „Dėl muziejaus veiklos ir valdymo kokybės rekomendacijų patvirtinimo“;</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. IV-698 „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymo Nr. IV-429 „Dėl muziejų vertinimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“;</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. balandžio 11 d. įsakymas Nr. IV-258 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams aprašo ir konkurso Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos, apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų bei valstybinės reikšmės bibliotekų, išskyrus Vilniaus universiteto biblioteką, vadovų pareigoms organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.</li> <li>Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. balandžio 8 d. įsakymas Nr. IV-243 „Dėl</li> </ol>



## ŠALTINIŲ GRUPĖ

## ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- kvalifikacinių reikalavimų nacionalinių ir respublikinių muziejų direktoriams bei direktorių pavaduotojams – vyriausiesiems fondų saugotojams patvirtinimo“;
29. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos numatomo teisinio reguliavimo prioritetinių teisėkūros iniciatyvų poveikio vertinimo pažyma dėl teatrų ir koncertinių įstaigų valdymo ir finansavimo modelio teisėkūros iniciatyvos.
  30. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymas Nr. 429 „Dėl muziejų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“.
  31. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. IV-698 „Dėl Lietuvos Respublikos Kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymo Nr. IV-429 „Dėl muziejų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo.“
  32. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. gruodžio 6 d. įsakymas Nr. IV-839 „Dėl muziejų veiklos vertinimo komisijos sudarymo“.
  33. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2014 m. planuojamų vertinti muziejų sąrašas. Vilnius: 2014.
  34. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. sausio 17 d. įsakymas Nr. IV-33 „Dėl muziejų veiklos metinės statistinės ataskaitos formos patvirtinimo“.
  35. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. sausio 21 d. įsakymas Nr. IV-34 „Dėl pavedimo Lietuvos nacionaliniam muziejui rinkti muziejų veiklos metines statistines ataskaitas už 2013 metus“.
  36. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. vasario 6 d. nutarimas nr. 181 „Dėl autorinio atlyginimo už kūrinių atgaminimą reprografijos būdu (fotokopijavimo ar kitu būdu popieriuje) mokėjimo tvarkos patvirtinimo“.
  37. Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas, Nr. I-930, Žin., 1995, Nr. Nr. 53-1292. (nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 20 d.) (Lietuvos Respublikos Muziejų įstatymo 4,5,7,9,12,13 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas (2013 m. gruodžio 23 d., Nr. XII-753)
  38. Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas Nr. IX-2257, aktuali įstatymo redakcija nuo 2013-01-01.
  39. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1389 (Nauja nutarimo redakcija nuo 2006 m. Gruodžio 15 d) „Dėl dokumentų privalomųjų egzempliorių skaičiaus ir jų perdavimo bibliotekoms“
  40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 493 „Dėl Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninio, skaitmeninio turinio saugojimo ir prieigos strategijos patvirtinimo.“
  41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“.
  42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. balandžio 17 d. nutarimas Nr. 335 „Dėl 2013 metų prioritetinių teisėkūros iniciatyvų sąrašo patvirtinimo“.
  43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gegužės 31 d. nutarimas Nr. 484 „Dėl 2013 metų programų vertinimo plano patvirtinimo“.
  44. Muziejų veiklos metinės statistinės ataskaitos forma, patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011 m. sausio 26 d. įsakymu Nr. IV-48. (Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. sausio 17 d. įsakymas Nr. IV-33 „Dėl muziejų veiklos metinės statistinės ataskaitos patvirtinimo“);
  45. Muziejų vertinimo nuostatai, patvirtinti Kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymu Nr. IV-429. 2006 m. liepos 11 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006, nustatantis bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo bei panaikinantį Reglamentą (EB) Nr. 1260/1999.
  46. Nacionalinių, valstybės ir savivaldybių teatrų bei koncertinių įstaigų kūrybinių darbuotojų, dirbančių pagal neterminuotas darbo sutartis, atestavimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. IV-266.
  47. Teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybinių darbuotojų pareigybių sąrašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. vasario 11 d. įsakymu Nr. IV-50 „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2003 m. lapkričio 6 d. įsakymo Nr. IV-395 „Dėl teatro ir koncertinių organizacijų kūrybinių darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo“ pakeitimo ir kūrybinių darbų sąrašo“.
  48. Teatrų ir koncertinių įstaigų valdymo ir finansavimo modelio teisėkūros iniciatyva, pristatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiame komitete 2014 m. pavasarį.
  49. Valstybės teatro ar koncertinės įstaigos prašymo suteikti nacionalinį statusą dokumentų priėmimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2009 m. balandžio 7 d. įsakymu Nr. IV-175.

ŠALTINIŲ GRUPĖ	ŠALTINIŲ SĄRAŠAS		
<b>Valstybės kontrolės ir Kultūros ministerijos vidaus audito atliktų auditų ataskaitos, Kultūros ministerijos padalinių atlikti kuruojamų įstaigų veiklos vertinimai</b>	50. LR Kultūros ministerijos veiklos ataskaitos. 2008, 2009, 2010, 2011, 2012. 2013 (skelbiamos <a href="http://www.lrkmlt/index.php?4175638129">http://www.lrkmlt/index.php?4175638129</a> ) 51. Kultūros ministerijos vidaus audito atliktų auditų ministerijai pavaldžiose įstaigose ataskaitos. 52. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos „Ataskaita apie bibliotekų renovacijos ir modernizavimo 2003–2013 metų programos investicijų rezultatus ir poveikį (2003–2010 m.)“, 2013 m. 53. Lietuvos Respublikos Kultūros rėmimo fondo veiklos ataskaitos, 2009, 2010, 2011, 2012 I pusm. 54. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Ar muziejų modernizavimo 2007-2015 metų programa vykdoma rezultatyviai?“, 2012 m. sausio 16 d. 55. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Bibliotekų renovacija ir modernizavimas“. 2010 m. spalio 5 d. 56. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijoje atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų“, 2014 m. liepos 14 d. 57. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus“. 2009 m. gegužės 29 d. 58. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės Valdovų rūmų atstatymas“. 2010 m. rugsėjo 3 d. 59. LR Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Dėl Kultūros ministerijoje atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų.“ 2014 m. liepos 14 d. 60. 2014 m. Muziejų vertinimo komisijos ataskaitos ir rekomendacijos dėl vertintų muziejų.		
	<b>Kultūros ministerijos, kultūros ir meno įstaigų vidaus dokumentai, metiniai planai ir veiklos ataskaitos</b>	61. LR Kultūros ministerijos 2013 metų veiklos planas. 62. LR Kultūros ministerijos 2013-2015 metų strateginis veiklos planas. 63. LR Kultūros ministerijos 2014-2016 metų strateginis veiklos planas 64. Kultūros ir meno įstaigų metinės veiklos ataskaitos. 65. Kultūros ir meno įstaigų statutai, nuostatai, ir kiti aktualūs vidaus dokumentai. 66. Kultūros ir meno įstaigų strateginiai, metiniai veiklos planai. 67. LR Kultūros ministerijos 2014 metų veiklos planas.	
		<b>Aktualių nacionalinių ir tarptautinių tyrimų ataskaitos, kiti aktualūs šaltiniai</b>	68. Arts Council England, Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard, London: 2011. 69. Arts Council England, Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Guidance Introduction to the Scheme and how to Apply. London, 2011. 70. Arts Council England, Accreditation Scheme. < <a href="http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-museums/accreditation-scheme/">http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-museums/accreditation-scheme/</a> >. 71. Bamford, Anne, <i>Main Trends in Policies for Widening Access to Culture</i> . On behalf of the European Expert Network on Culture produced for the OMC group on Inclusive Culture, 2012. 72. Bankauskaitė-Grigaliūnienė, Sabina ir Vitalis Nakrošis, Lietuvos viešojo administravimo pokyčiai ir ES poveikis: agentūrizacija ir depolitizacija“, <i>Politologija</i> , 2014/4. 73. Bartkevičiūtė, Inga, Bėkšta, Arūnas, Makselis, Rasius, Simonavičienė, Žaneta ir Vilkončius, Laimis, Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, Vilnius, 2007. 74. Belfiore Elenora, „Auditing Culture: the Subsidised Cultural Sector in the New Public Management“. <i>International Journal of Cultural Policy</i> , 10 (2), 2004, 183–202 75. BGI Consulting ir VšĮ KULTUR, Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas. Galutinė ataskaita, Vilnius, 2012 m. gruodis. 76. Ernst and Young, Kultūros ministerijos veiklos optimizavimo galimybių studija, Vilnius, 2011. 77. European Group on Museum Statistics, Statistics by country. < <a href="http://www.egmus.eu/en/statistics/">http://www.egmus.eu/en/statistics/</a> >. 78. ESTEP, Pasiūlymai bei rekomendacijos dėl 2014-2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo kultūros srityje aprėpties ir jų vertinimo rodiklių. Galutinė ataskaita, Vilnius, 2013 m. sausis. 79. ESTEP, Pasiūlymai bei rekomendacijos dėl Lietuvos kultūros statistikos tobulinimo. Galutinė ataskaita, Vilnius, 2013 m. liepa. 80. Kouzmin, A., Loeffler, E., Klages, H. and Korac-Kakabadse, N. Benchmarking and performance measurement in public sectors. Towards learning for agency effectiveness. <i>The International Journal of Public Sector Management</i> , Vol. 12 No. 2, 1999. 81. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Vartotojų nuomonė apie informacinių ir komunikacinių technologijų naudą Lietuvos viešosiose bibliotekose: 2013 m. tyrimo ataskaita. 82. Lietuvos Respublikos finansų ministerija, Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų buhalterinės apskaitos funkcijų efektyvaus atlikimo rekomendacijos, 2014. 83. Liutkus, Viktoras, Ramašauskaitė, Ornėla, Lithuania. Country Profile. <i>Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe</i> , 2013. 84. Maniakas, Klaudijus, <i>Europos Sąjungos plėtra ir europeizacija</i> , Vilnius: Eugrimas, 2003. 85. Manžuch, Zinaida, Macevičiūtė, Elena, Adomavičius, Benas, Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksmų ir tendencijų analizė, Vilnius, 2012. 86. Manžuch, Zinaida, Macevičiūtė, Elena, Adomavičius, Benas, Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimas, Vilnius, 2013.

ŠALTINIŲ GRUPĖ	ŠALTINIŲ SĄRAŠAS
	87. Manžuch, Zinaida, Macevičiūtė, Elena, Adomavičius, Benas, Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija, Vilnius, 2014.
	88. Manžuch, Zinaida, Tautkevičienė, Gintarė, Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimas, Vilnius, 2014.
	89. Martinaitis, Žilvinas ir Vitalis Nakrošis, Lithuanian Agencies and other Public Sector Organizations: Organization, Autonomy, and Performance, Vilnius: Vilnius University Press, 2011.
	90. OECD, Heikki Joustie, Performance Management in Government. Explanatory Note. Public Management Department, Ministry of Finance of Finland, 2007.
	91. OECD, Performance contracting. Lessons from Performance Contracting Case Studies. A Framework for Public Sector Performance Contracting. PUMA/PAC, 1999.
	92. Pedersen Peter Kjaersgaard, Hanne Dorthe Sorensen and Jakob Buhl Vestergaard, Public Sector Performance Contracting in Denmark. Ministry of Finance, Denmark, 1999.
	93. Petrie Murray, A Framework for Public Sector Performance Contracting. OECD: 2002.
	94. Pettersson Susanna (et.al), Encouraging collections mobility – a way forward for museums in Europe. Helsinki: Finnish National Gallery, 2010.
	95. Projekto „Bibliotekos pažangai“ atliktų apklausų ir ataskaitų duomenys ( <a href="http://www.bibliotekospazangai.lt">www.bibliotekospazangai.lt</a> ).
	96. Quick, Prior, Toombs, Taylor and Currenti, Cross-European Survey to Measure Users' Perceptions of the Benefits of ICT in Public Libraries, 2013 ( <a href="http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/kansainvaellinen_ja_eu-yhteistyoe/Liitteet/Final_Report_-_Cross-European_Library_Impact.pdf">http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/kansainvaellinen_ja_eu-yhteistyoe/Liitteet/Final_Report_-_Cross-European_Library_Impact.pdf</a> )
	97. Short Description of Performance Management/Results Management in Finland Helsinki: 2013.
	98. Smithies Rachel, A Review of Research and Literature on Museums and Libraries, Arts Council England: London, 2011.
	99. Socialinės informacijos centras ir ESTEP Vilnius, Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita, 2014 m.
	100. Socialinių tyrimų institutas, Regionų kultūros būklės tyrimas: sociologinio tyrimo ataskaita, Vilnius, 2009.
	101. Special Eurobarometer 399. Cultural Access and Participation. Fieldwork: April – May 2013, publication: November 2013.
	102. Starkevičiūtė Margarita, <i>Išlaidų kultūrai apžvalga</i> . Vilnius: Atviros Lietuvos fondas, 2000.
	103. Starkevičiūtė Margarita, <i>Lietuvos teatrų ir koncertinių organizacijų išlaidų įvertinimas</i> . Vilnius: Atviros Lietuvos fondas, 2002.
	104. Starkevičiūtė Margarita, <i>Teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos pertvarkymo pažangos įvertinimas</i> . Vilnius: Atviros Lietuvos fondas, 2003.
	105. „The Legal Framework for Not-for-Profit Organizations in Central and Eastern Europe“. The International Journal of Not-for-Profit Law, 11 (2), 2009.
	106. Teatro ir kino informacijos ir edukacijos centras, Lietuvos dramos teatrų sistemos efektyvumo tyrimas ir modernizavimo gairės, I-asis tyrimo etapas, 2010 m. gruodis.
	107. RAIT, „Nevyriausybinių scenos meno organizacijų ir scenos meno renginių lankytojų tyrimo ataskaita.“ Užsakovas: Scenos meno kūrėjų asociacija, 2005.
	108. Ulldemolins Joaquim Rius, Arturo Rubio Arostegui „The Governance of National Cultural Organisations: Comparative Study of Performance Contracts with the Main Cultural Organisations in England, France and Catalonia (Spain)“, in International Journal of Cultural Policy, 19(2), 2013, 249-269.
	109. Uusikylä Petri, Petri Virtanen, Public Sector Performance Contracting in Finland. Public Management Department, Finnish Ministry of Finance, 1999.
	110. Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (Saulėlydžio komisijos) 2009-2012 m. veiklos ataskaita. Rezultatai ir gairės tolesniems pokyčiams. 2012 m. lapkritis.
	111. Vibert, Frank, The Rise of the Unelected, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
	112. Vilmorius, Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo ir mokinių ir mokytojų poreikių tyrimas. Vilnius, 2012.
	113. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra, Išlaidos ar investicijos: Lietuvos muziejai 1990-2012 metais (Mokslinių straipsnių rinkinys), Vilnius, 2012.
<b>ES struktūrinės paramos teikimo 2014-2020 m. laikotarpiu dokumentai</b>	114. 2014-2020 m. ES struktūrinės paramos veiksmų programos projektas ( <a href="http://www.esparama.lt">www.esparama.lt</a> )
	115. Partnerystės sutartis ( <a href="http://www.esparama.lt">www.esparama.lt</a> )
	116. Viešųjų diskusijų, skirtų pasirengti 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos laikotarpiui, medžiaga ( <a href="http://www.esparama.lt/2014-2020-laikotarpis">http://www.esparama.lt/2014-2020-laikotarpis</a> ).

ŠALTINIŲ GRUPĖ	ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	
Kultūros statistika, aktualios interneto svetainės	117. ES struktūrinės paramos internetinė svetainė ( <a href="http://www.esparama.lt">www.esparama.lt</a> ). 118. European Commission, Special Eurobarometer 399, „Cultural Access and Participation“, Report, 2013. 119. European Groupon Museum Statistics, EGMUS ( <a href="http://www.egmus.eu">www.egmus.eu</a> ). 120. European Statistical System Network on Culture, final report, 2012 ( <a href="http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=2920315.PDF">http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=2920315.PDF</a> ). 121. Europos Bendrijų statistikos tarnybos (EUROSTAT) duomenys (Eurostat Cultural Statistics Pocketbook 2011, 2007). 122. Kultūros ir meno įstaigų interneto svetainės ir Facebook profiliai. 123. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos skelbiama Lietuvos bibliotekų statistika, LIBIS bibliotekų statistikos modulis, viešųjų bibliotekų ataskaitos <a href="http://www.lnb.lt/bibliotekininkui/lietuvas-biblioteku-statistika">http://www.lnb.lt/bibliotekininkui/lietuvas-biblioteku-statistika</a> . 124. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. IV-695 „Dėl bibliotekų veiklos statistinių ataskaitų formų patvirtinimo“. 125. Lietuvos statistikos departamento duomenys ( <a href="http://web.stat.gov.lt/lt/">http://web.stat.gov.lt/lt/</a> ) 126. Lietuvos statistikos metraštis (2011). 127. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Oficiali muziejų, bibliotekų, teatrų ir koncertinių įstaigų statistika. ( <a href="http://www.lrkm.lt">www.lrkm.lt</a> ) 128. Lietuvos muziejų interneto svetainės statistiniai duomenys, muziejų sąrašai. ( <a href="http://www.muziejai.lt">www.muziejai.lt</a> )	
	Aktualios metodikos, gairės, standartai	129. Audito standartai ( <a href="http://www.lar.lt/new/page.php?113">http://www.lar.lt/new/page.php?113</a> ) 130. ICOM muziejų etikos kodeksas ( <a href="http://www.lnm.lt/files/muziejus/icom/ICOM_kodeks.pdf">http://www.lnm.lt/files/muziejus/icom/ICOM_kodeks.pdf</a> ) 131. ICOM Tarptautinės muziejų tarybos statusas ( <a href="http://www.lnm.lt/files/muziejus/icom/statusas.pdf">http://www.lnm.lt/files/muziejus/icom/statusas.pdf</a> ) 132. International Council of Museums, Key Concepts of Museology, 2010 ( <a href="http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_BD.pdf">http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_BD.pdf</a> ). 133. International Council of Museums, UNESCO, Running of Museum: A Practical Handbook, 2004 ( <a href="http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf">http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf</a> ). 134. International Council of Museums. Technical standards ( <a href="http://icom.museum/professional-standards/standards-guidelines/">http://icom.museum/professional-standards/standards-guidelines/</a> ) 135. International Organization of Supreme Audit Institutions gairės ir metodika ( <a href="http://www.psc-intosai.org/subcommittees/compliance-audit-subcommittee/">http://www.psc-intosai.org/subcommittees/compliance-audit-subcommittee/</a> ) 136. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 1K-330 „Dėl Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos patvirtinimo“ (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. gegužės 7 d. įsakymo Nr. 1K-165 redakcija). 137. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimas Nr. 1276 „Dėl Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo.“ 138. LRV 2011 m. rugpjūčio 17 d. nutarimas Nr. 968 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos patvirtinimo“ ir Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodikos taikymo rekomendacijos (skelbiamos internete <a href="http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=466">http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=466</a> ) 139. Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi ( <a href="http://www.vkontrolė.lt/INTOSAI_standartai/TAAIS_3000_LT.pdf">http://www.vkontrolė.lt/INTOSAI_standartai/TAAIS_3000_LT.pdf</a> ) 140. Vidaus auditorių institutas. Tarptautiniai vidaus audito standartai. 141. Vyriausybei atskaitingų institucijų ir įstaigų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo ataskaitos (už 2009m., 2010 m., 2011 m. ir 2012 m.). Ataskaitas rengia Finansų ministerija, svarsto Saulėlydžio komisija. 142. VRM Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, patvirtinta LR Vidaus reikalų ministro 2009 m. Birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339 (Žin., 3009, Nr. 81-3391).