

# Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija

Ministerijos veiklos optimizavimo galimybių studijos  
parengimas ir optimizuoto veiklos modelio diegimas



Ministerijos valdymo sričių ir jos administracinių padalinių  
bei Ministerijos pavaldžių įstaigų funkcijų, tiesiogiai  
susijusių su Ministerijos funkcijomis, analizė ir  
rekomendacijos

2011 m. kovo 7 d.

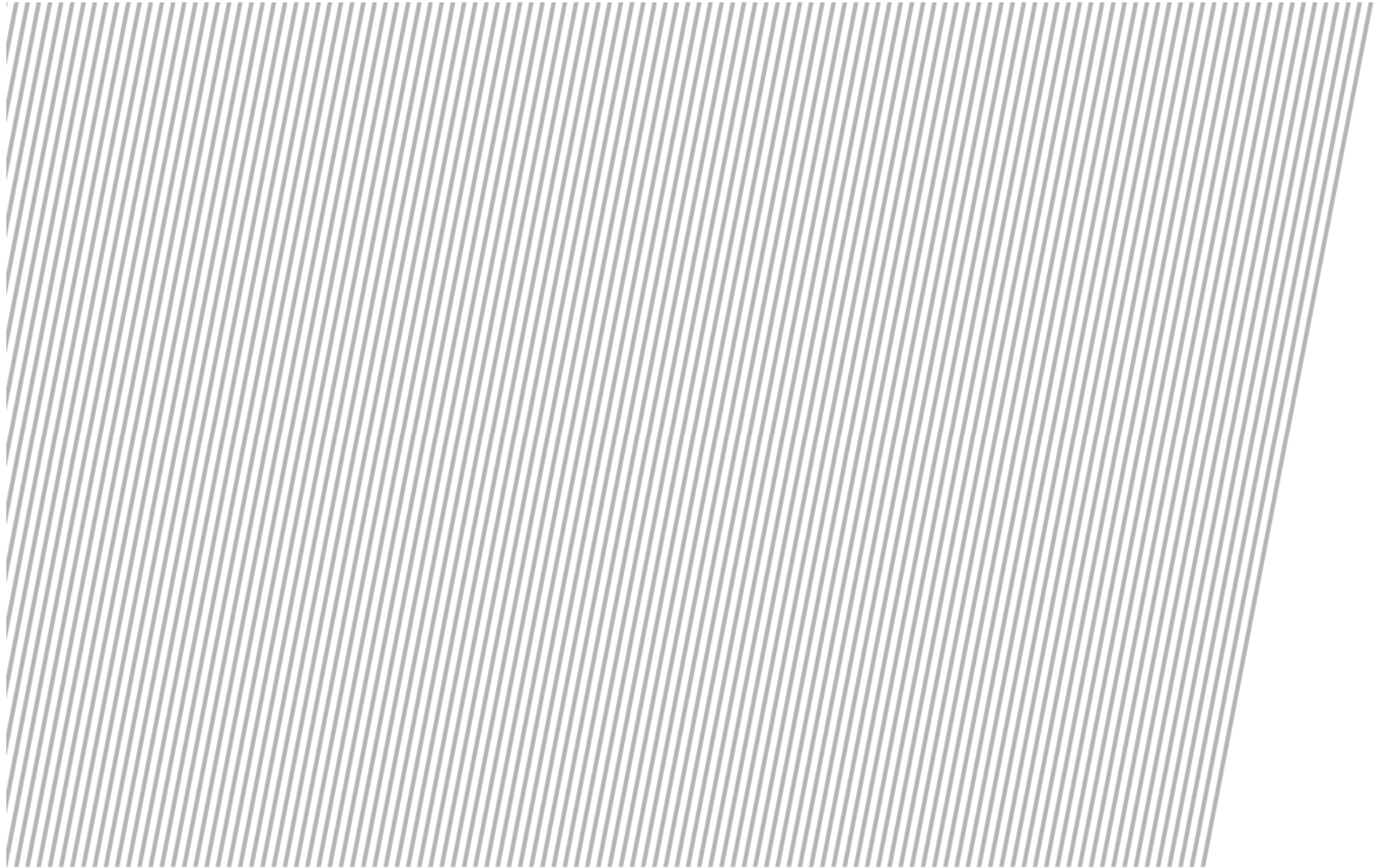
# Ataskaitos turinys

Nr.	Tema	Psl.
1	Analizės metodikos aprašymas	3
2	Danijos patirties tyrimas	*
3	Suomijos patirties tyrimas	*
4	Strateginio planavimo apžvalga	5
5	Esamos situacijos analizė ir rekomendacijos pagal skyrius ir sritis	10
5.1	Esama organizacinė struktūra	11
5.2	Bendrieji pastebėjimai	13
5.3	Teminiai skyriai – analizė, pastebėjimai ir rekomendacijos	14
5.4	Pagalbinės funkcijos – analizė, pastebėjimai ir rekomendacijos	43
6	Optimizuotas Kultūros ministerijos valdymo modelis	50
6.1	Optimizuoto Kultūros ministerijos valdymo modelio formavimo principai	51
6.2	Kultūros ministerijos valdymo modelio galimos alternatyvos	52

\* Analizės ataskaitos pateikiamos atskiruose dokumentuose

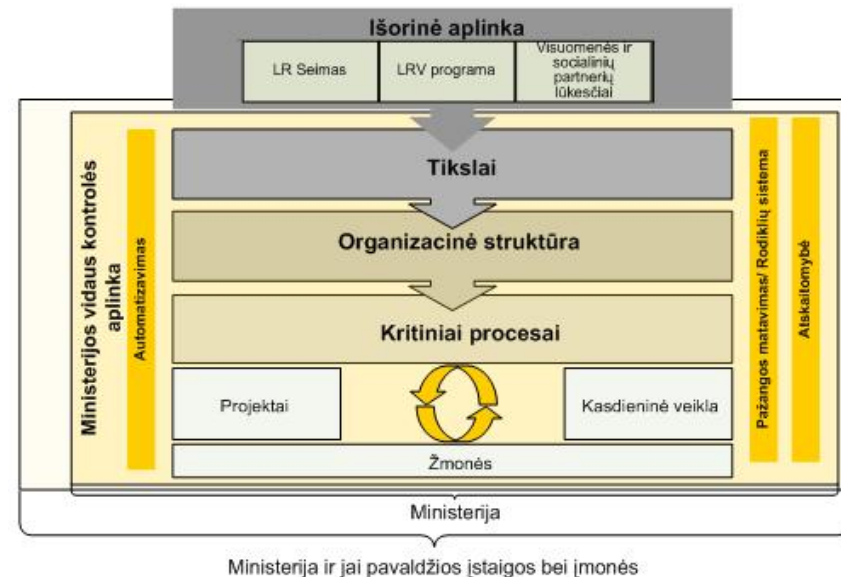
---

# Analizės metodikos aprašymas



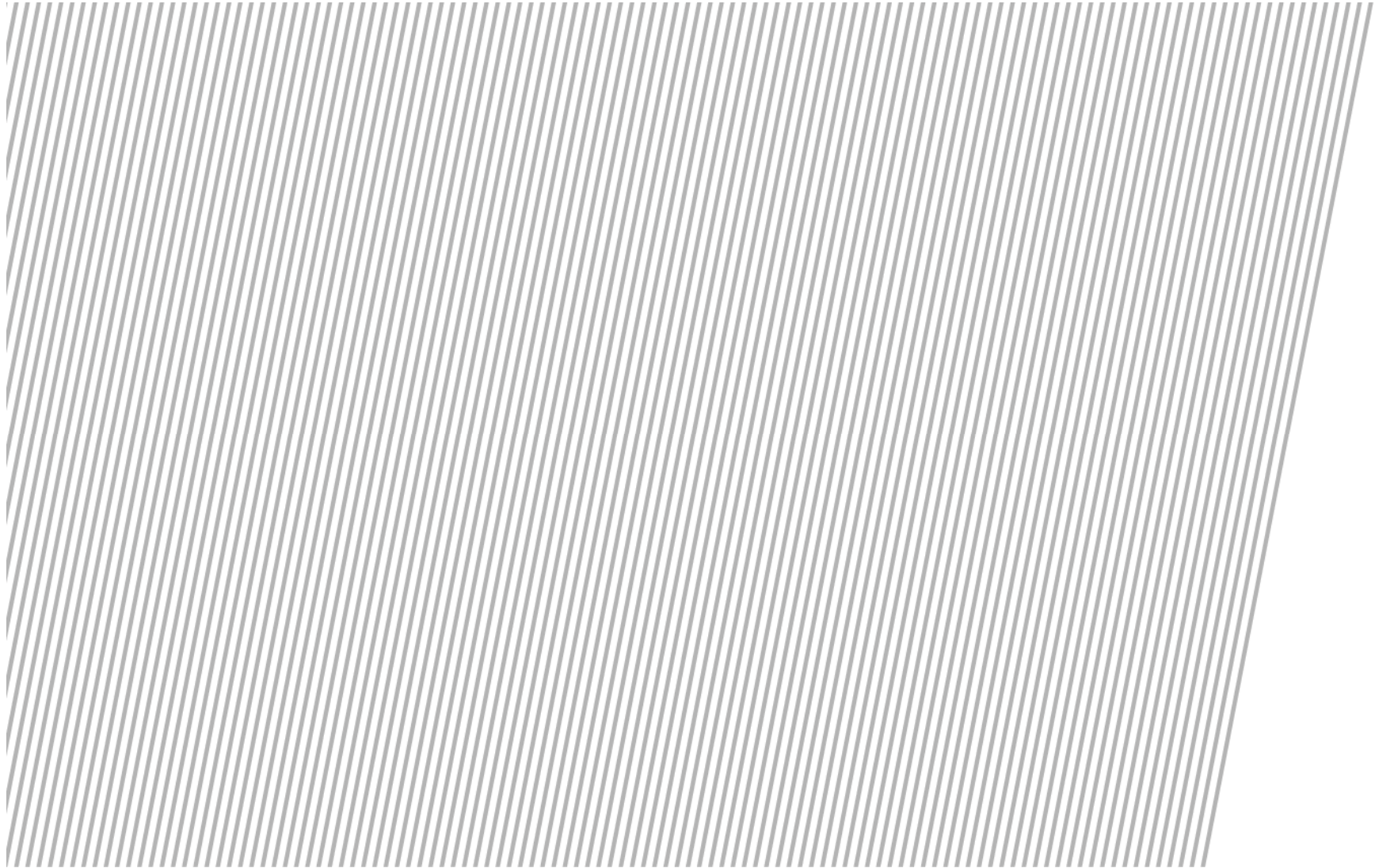
# Analizės metodikos aprašymas

- ▶ Analizuojant ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų veiklą, buvo naudojamas viešojo sektoriaus efektyvios veiklos modelis (žr. schemą)
- ▶ Analizės metu buvo vertinamas veiklos efektyvumas, ekonomiškumas ir veiksmingumas, veiklų atskyrimo aiškumas, politikos formavimo bei politikos įgyvendinimo veiklų pobūdis, valdomi asignavimai, pavaldžios įstaigos ir Ministerijos bei pavaldžių įstaigų funkcijų sąsajos
- ▶ Susitikimų metu buvo peržiūrimi Ministerijos skyriams bei pavaldžioms įstaigoms nustatyti strateginiai tikslai, tikslų rodikliai, veiklos, darbai, apibrėžiami darbų rodikliai bei pagal atsakingų Ministerijos specialistų pateiktus duomenis analizuojamos darbų apimtys
- ▶ Išanalizavus visų skyrių veiklą pateikti pastebėjimai ir rekomendacijos



---

# Strateginio planavimo apžvalga



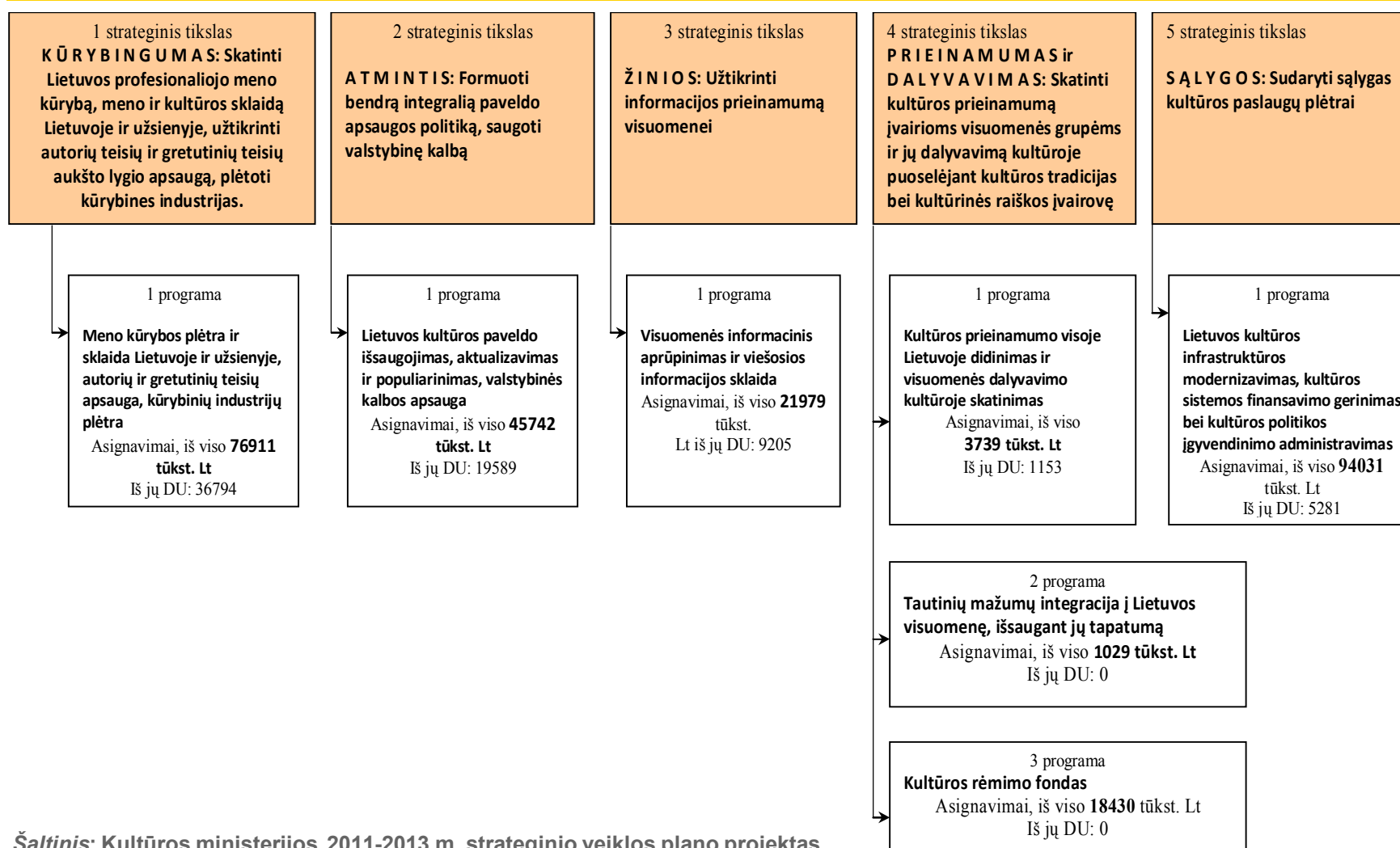
# Strateginis planavimas Kultūros ministerijoje

Ramunė Černiūtė – Viešosios politikos ir vadybos institutas

---

- ▶ Kultūros ministrui pavestos valdymo sritys:
  - ▶ Profesionalusis menas, autorių teisės, atlikėjų ir kitos gretutinės teisės, nacionalinės kultūros sklaida užsienyje
  - ▶ Kultūros paveldas, etninė kultūra, mėgėjų meninė veikla
  - ▶ Valstybinė kalba, valstybės politikos visuomenės informavimo srityje įgyvendinimo koordinavimas
  - ▶ Kultūrinės ir kūrybinės industrijos
  - ▶ Kultūrinė edukacija
  - ▶ Tautinių mažumų politikos koordinavimas
  - ▶ Dokumentų ir archyvų valstybės politika

# Ministerijos biudžeto programų struktūra



Šaltinis: Kultūros ministerijos 2011-2013 m. strateginio veiklos plano projektas



# Strateginiai tikslai ir valdymo sritys\*

\*Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 330 "Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių" (Žin. 2010, Nr. 38-1784)

Skatinti Lietuvos profesionaliojo meno kūrybą, meno ir kultūros sklaidą Lietuvoje ir užsienyje, užtikrinti autorių teisių ir gretutinių teisių aukšto lygio apsaugą, plėtoti kūrybines industrijas

*1.5.1. Profesionalusis menas, autorių teisės, atlikėjų ir kitos gretutinės teisės, nacionalinės kultūros sklaida užsienyje*

Formuoti bendrą integralią paveldo apsaugos politiką, saugoti valstybinę kalbą

*1.5.2. Kultūros paveldas*

*1.5.3. Valstybinė kalba, valstybės politikos visuomenės informavimo srityje įgyvendinimo koordinavimas*

Užtikrinti informacijos prieinamumą visuomenei

Skatinti kultūros prieinamumą įvairioms visuomenės grupėms ir jų dalyvavimą kultūroje puoselėjant kultūros tradicijas bei kultūrinės raiškos įvairovę

*1.5.2. Etninė kultūra, mėgėjų meninė veikla; tautinių mažumų politikos koordinavimas*

Sudaryti sąlygas kultūros paslaugų plėtrai

*1.5.4 Kultūrinės ir kūrybinės industrijos*

*1.5.5. Kultūrinė edukacija*



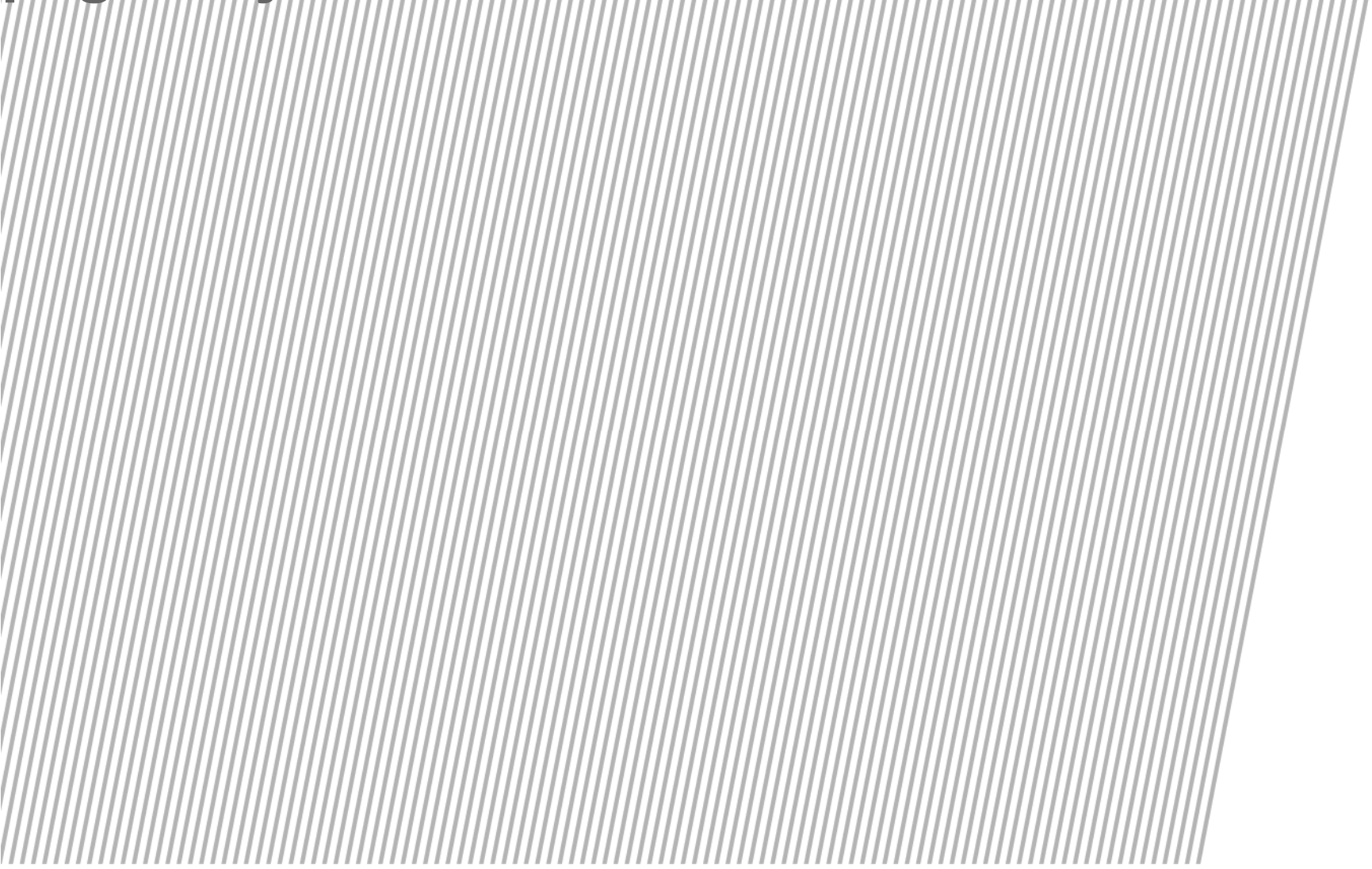
# *Status quo* strateginio planavimo apribojimai

---

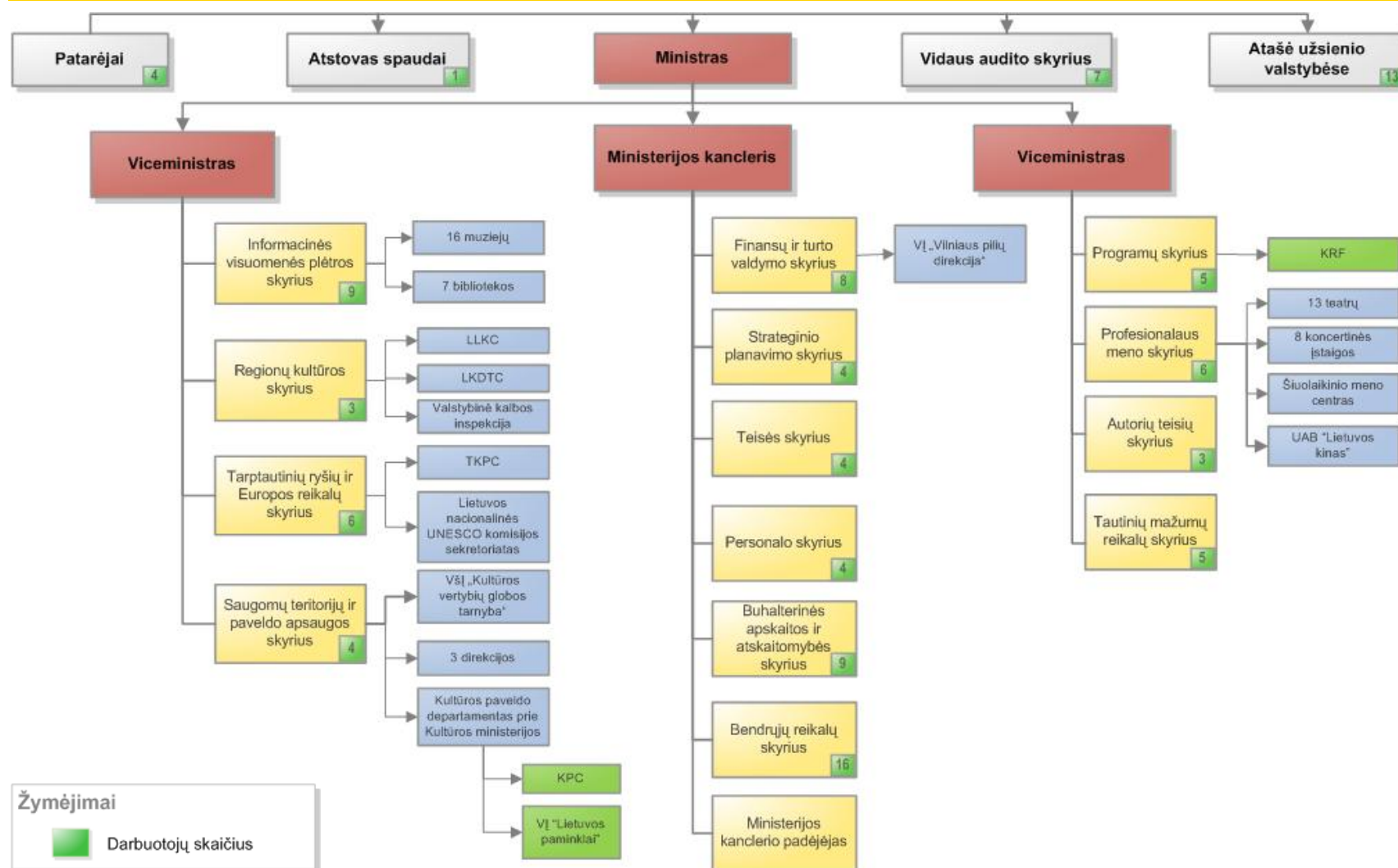
- ▶ Struktūra nesiremia intervencijos logika
- ▶ Tikslų, uždavinių persidengimas, išskaidyta atsakomybė
- ▶ Kokybiškos stebėsenos informacijos trūkumas, analogiškas funkcijas vykdančios įstaigos naudoja skirtingus kriterijus
- ▶ Nepakankamas stebėsenos informacijos naudojimas sprendimų priėmimui
- ▶ Didelis kultūros lauko įstaigų skaičius – iššūkis “suvaldyti” strateginio planavimo procesus, planuoti, vertinti rezultatus

---

# Esamos situacijos analizė ir rekomendacijos pagal skyrius ir sritis



# Esama Kultūros ministerijos organizacinė struktūra



# Bendrieji pastebėjimai dėl esamo Kultūros ministerijos veiklos modelio

---

- ▶ Ministerijoje veikia matricos tipo struktūra, derinamos vertikalios (“turinio”) sritys, horizontalios sritys ir pagalbinės funkcijos
- ▶ Beveik visi turinio ir horizontalių sričių skyriai derina kultūros politikos formavimo darbus politikos įgyvendinimu (projektiniu finansavimu, pavaldžių įstaigų darbo koordinavimu)
- ▶ Visi skyriai kaupia savo veiklai reikalingą informaciją ir duomenis, tačiau nėra centralizuotai ir lengvai prieinamų duomenų analizėms, trūksta informacijos apie visą kultūros sektorių
- ▶ Kiekvienas darbuotojas turi individualų pareigybės aprašymą, tai apriboja organizacijos lankstumą ir gebėjimą efektyviai reaguoti į pokyčius

# Informacinės visuomenės plėtros skyrius (IVPS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Bibliotekos, muziejai, literatūra ir leidyba, skaitymo skatinimas, visuomenės informavimas.

### Funkcijos

1. Teisės aktų kūrimas, tobulinimas;
2. Metodinė pagalba bei konsultacijos teisės aktų klausimais;
3. Vykdomų programų koordinavimas, finansavimo paskirstymas (pvz., knygų įsigijimui);
4. Visuomenės informavimo politikos kūrimas;
5. Žiniasklaidos priemonių savininkų registro tvarkymas, tiražų tikrinimas (būsima funkcija);
6. Pavaldžių įstaigų veiklos planų peržiūra, veiklos ataskaitų analizė;
7. Restauratorių atestavimas.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

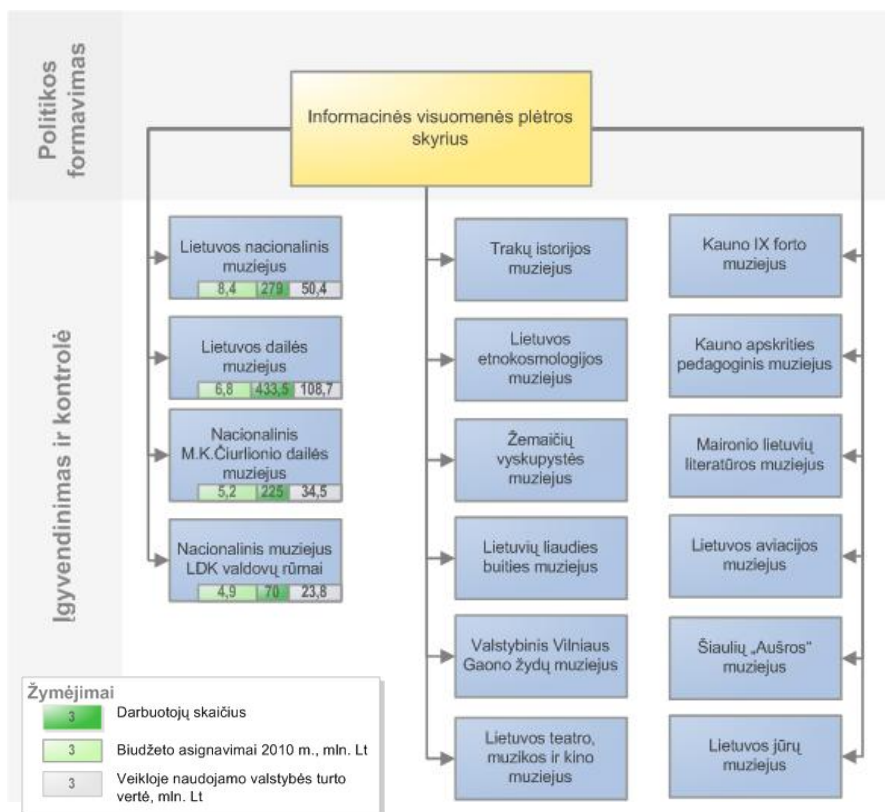
1. Parengtų teisės aktų / pakeitimų skaičius – 3
2. Parengtų ministro įsakymų skaičius – 63
3. Parengtų Vyriausybės nutarimų skaičius – 13
4. Pavaldžių įstaigų skaičius – 23

## Pastebėjimai

1. Bendrieji pastebėjimai
  1. Skyrius kurioja didelę sričių įvairovę ir numatoma, kad bus atsakingas už papildomas sritis
2. Bibliotekų sritis
  1. Didžiąją dalį laiko skiria teisės aktų rengimui (75%)
  2. Likusi darbo laiko dalis skiriama programų priemonių kontrolei
3. Muziejų sritis
  1. Skyrius vykdo infrastruktūros atnaujinimo programas, kurių administravimo funkcija užima didelę dalį darbo laiko
  2. Skyrius beveik neužsiima teisės aktų kūrimu
4. Visuomenės informavimo sritis
  1. Skyriui pavesta tiražų kontrolės funkcija, kurią kitose šalyse atlieka sektoriaus savi-reguliavimo organizacijos

- Atsisakyti infrastruktūros atnaujinimo projektų koordinavimo (centralizuoti)
- Atsisakyti ministerijai nebūdingų funkcijų (tiražo kontrolė, žiniasklaidos priemonių savininkų registro)
- Stiprinti pavaldžių įstaigų strateginio planavimo ir srities analizės funkciją

# IVPS / Muziejai



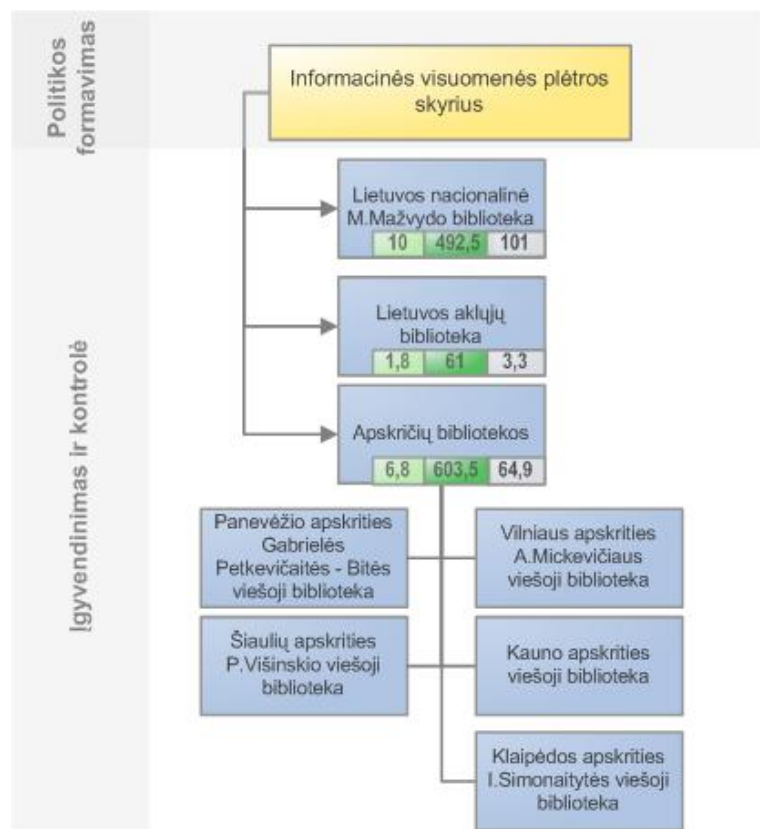
## Pastebėjimai apie sritį

1. Paruošta muziejų akreditavimo metodika kol kas nėra privaloma, muziejai nėra suinteresuoti konkuruoti tarpusavyje;
2. LDM turi santykinai didelį meno kūrinių restauravimo padalinį;
3. LDM turi centralizuotą eksploatavimo tarnybą, tačiau kitos ekspozicijų ir parodų salės turi savo techninius darbuotojus.

- Peržiūrėti Kultūros ministerijos pavaldžių muziejų tinklą
- Apsvarstyti galimybę centralizuoti tam tikras muziejų funkcijas (pvz., restauravimo paslaugos, eksploatavimas)



# IVPS / Bibliotekos



## Pastebėjimai apie sritį

1. Apskričių bibliotekos iš dalies dubliuoja rajonų bibliotekų veiklą ir neatlieka regioninių (metodinio vadovavimo, tyrimų ir kvalifikacijos kėlimo) funkcijų;
2. Lėšas bibliotekų fondui atnaujinti ministerija paskirsto atskiroms bibliotekoms, kurios pačios perka knygas – neišnaudojamos centralizuotos pirkimo galimybės;
3. Neveikia tarpbibliotekinio knygų skolinimosi funkcija;
4. Strateginiai rodikliai nėra nuleidžiami kiekvienai bibliotekai atskirai;
5. Nacionalinė M.Mažvydo biblioteka vykdo skaitmeninimo ir LIBIS programas, taip pat atlieka ir bibliotekinių kvalifikacijos tobulinimo funkciją, renka statistiką, prisideda prie teisės aktų rengimo.

- Peržiūrėti apskričių bibliotekų finansavimą, įvertinti galimybę atskirti skaitytojų aptarnavimo ir regioninio bibliotekų tinklo valdymo funkcijas
- Apsvarstyti galimybę parengti vieningą regiono bibliotekų veiklos organizavimo modelį

# Regionų kultūros skyrius (RKS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Etninė, regionų kultūra ir vaikų ir jaunimo kultūrinė edukacija

### Funkcijos

1. Mėgėjų meno sklaidos programų vykdymas;
2. Ministerijos srityje naudojamų specifinių terminų banko kūrimas (būsima veikla);
3. Kultūros centrų infrastruktūros atnaujinimo koordinavimas;
4. Teisės aktus / taisyklių (kultūros centrų darbuotojų atestavimo, kvalifikacijos kėlimo klausimais) rengimas;
5. LLKC, LKDTC ir VKI veiklos koordinavimas;
6. Dalyvavimas komisijose, tarpinstitucinėse darbo grupėse (UKMIN, URM).

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

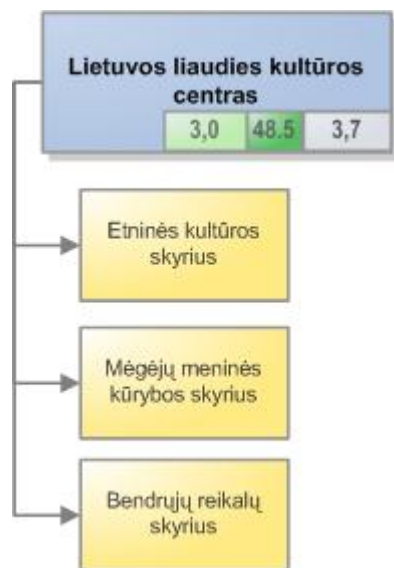
1. Remiamų projektų skaičius – 160

## Pastebėjimai

1. Skyrius užsiima mėgėjų meno kuravimu ir plėtra;
2. Anksčiau buvo bandyta sukurti Regionų kultūros centrus (KC), tačiau jie nerado savo regioninio vaidmens ir atlieka vietinių KC funkcijas
3. Skyrius vykdo projektinį finansavimą (kultūros sklaidos projektai, Lietuvos kultūros sostinė);
4. Didžiąją dalį darbo laiko užima politikos įgyvendinimo darbai – KC veiklos koordinavimas, nelieka laiko politikos formavimui;
5. Srities duomenis kaupia Lietuvos liaudies kultūros centras (LLKC);
6. Vaikų ir jaunimo kultūrinė edukacija vykdoma tik per mėgėjų meno kolektyvų veiklą (LLKC).

- Projektinį finansavimą telkti KRF
- Stiprinti skyriaus politikos formavimo funkciją techninius darbus centralizuojant / perduodant LLKC
- Alternatyva – regioninę politiką taikyti kaip strateginę dimensiją kitose kultūros srityse (atsisakant atskiro skyriaus)

# RKS / Etninė, regionų kultūra / Lietuvos liaudies kultūros centras



## Funkcijos / programos ir rodikliai

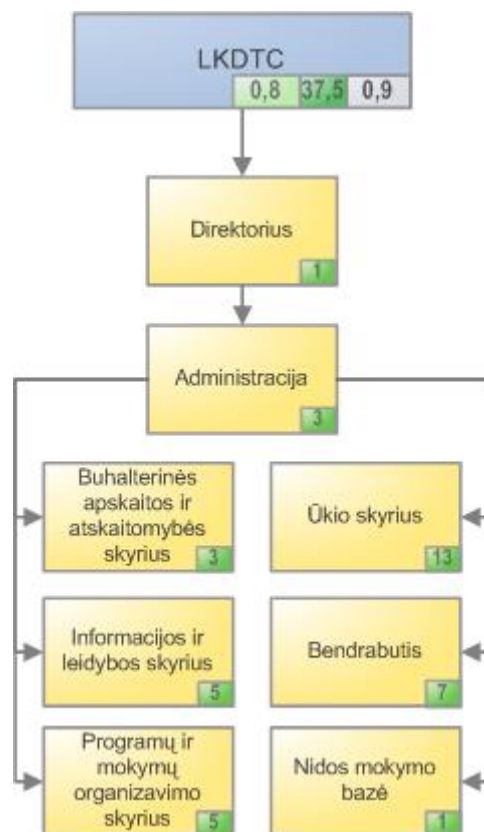
1. Renginių (tarptautinės, respublikinės ir regioninės dainų ir šokių šventės), parodų ir konkursų organizavimas;
2. Mokymai kolektyvų vadovams (atlieka samdomi ekspertai);
3. Metodinis tautodailės, papročių ir tradicinės kultūros gaivinimo ir populiarinimo darbas;
4. Darbas su kolektyvais (peržiūros, atrankos) – apie 1300 kolektyvų;
5. Tautinio kostiumo gamybos proceso organizavimas;
6. Leidyba (žurnalas "Liaudies kultūra", knygos, CD, DVD);
7. Nematerialiojo UNESCO paveldo palaikymas, ataskaitos;
8. Nematerialiojo paveldo registras (būsima veikla).

## Pastebėjimai

1. EK skyriaus metodinis darbas dubliuoja Lietuvos istorijos instituto bei Lietuvių literatūros ir tautosakos instituto tyrimus;
2. MMK skyrius atlieka organizatoriaus vaidmenį – kolektyvų vadovus moko bei dainų švenčių programas rengia samdomi specialistai;
3. Centras turi savo įrašų studiją, kuri pilnai neišnaudojama;
4. Centras leidžia atskirą žurnalą, kurio tiražas nėra didelis;
5. Tautinio kostiumo gamyba yra "išbarstyta" ir ekonomiškai netvari;
6. Stebėsenos, analizės ir informacijos poskyris turi sukaupęs nemažai informacijos apie regionų kultūrą, tačiau ji sunkiai prieinama.

- Apsvarstyti centro veiklos apimtį ir iš turinio perspektyvos įvertinti jų reikalingumą;
- Apsvarstyti galimybę dalį centro funkcijų pavesti savivaldybėms (renginių organizavimas, kolektyvų atrankos ir kt.).

# RKS / Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras



## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas;
  1. Mokymus veda lektoriai-specialistai
  2. Lektoriai parengia programą ir medžiagą
2. Bendrabetinio administravimas, nuoma;
3. Žurnalo leidyba, elektroninio kultūros institucijų katalogo administravimas.

## Pastebėjimai

1. Nėra detalios analizės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikis ir atliekamas ilgalaikis planavimas, organizacijos pateikia poreikį ir jis visą tenkinamas;
2. Ne po visų mokymų atliekami testai, nėra grįžtamojo ryšio siunčiančių įstaigų vadovams;
3. Bendrabutis mažai naudojamas pagrindinių funkcijų atlikimui;
4. Nidos mokymo centro patalpos nėra efektyviai išnaudojamos (15 mokymų per metus);
5. Mokymų intensyvumas nėra didelis – pernai organizuoti 93 mokymai

- Atsisakyti nebūdingos bendrabetinio administravimo funkcijos bei Nidos patalpų;
- Apsvarstyti galimybę žurnalą leisti kartu su LLKC taip taupant išteklius;
- Alternatyva – mokymų organizavimą pavesti atskiro sektoriaus pirmaujančioms organizacijoms (M.Mažvydo bibliotekai, Nacionaliniam muziejui ir pan.)

# Tarptautinių ryšių ir Europos reikalų skyrius (TREERS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Tarptautiniai ryšiai ir Europos integracija.

### Funkcijos

1. KM pozicijos ES klausimais rengimas (LINESIS);
2. Tarptautinių bendradarbiavimo sutarčių rengimas ;
3. VEKS pabaigimo darbų atlikimas;
4. Administracinio darbo (vertimai, raštai ambasadoms, komandiruočių ataskaitos) atlikimas;
5. Kultūros sklaidos užsienyje projektų rėmimas;
6. Lietuvos kultūros atašė veiklos koordinavimas;
7. Užsienio delegacijų priėmimo Lietuvoje programų rengimas.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

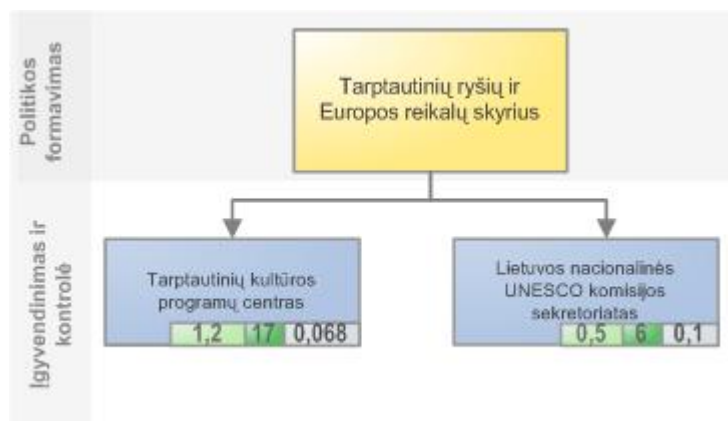
1. Svarstytų ES klausimų skaičius – apie 100
2. Finansuotų kultūros sklaidos projektų skaičius – 4

## Pastebėjimai

1. Atliekamos netipinės skyriui funkcijos – administravimas, vertimai (daugiau nei 30% skyriaus darbo laiko)
2. Pasirašomos tarptautinės kultūrinio bendradarbiavimo sutartys, tačiau neskama, kiek jomis buvo pasinaudota ir kokių rezultatų pasiekta;
3. Koordinuoja atašė veiklą, tačiau neanalizuoja jų darbo rezultatų.

- Mažinti skyriaus etatų skaičių (pabaigus VEKS) / perkelti į sekretoriatą;
- Projektinį finansavimą telkti viename struktūriniame padalinyje.

# TRERS / Tarptautiniai ryšiai ir Europos integracija



## Žymėjimai

- 3 Darbuotojų skaičius
- 3 Biudžeto asignavimai 2010 m., mln. Lt
- 3 Veikloje naudojamo valstybės turto vertė, mln. Lt

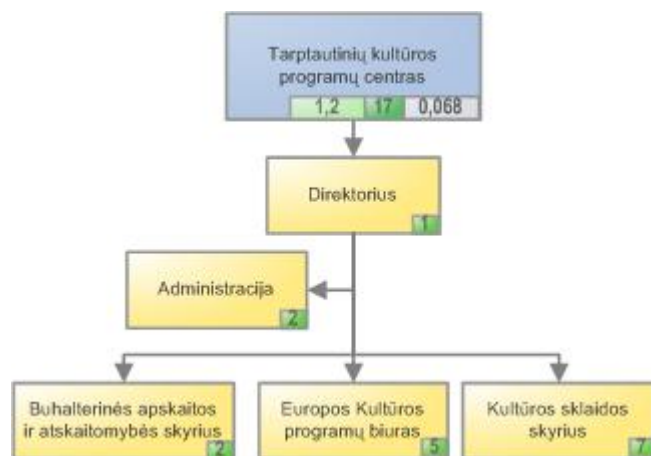
## Pastebėjimai apie sritį

1. Srities politika nėra aktyviai formuojama ir koordinuotai įgyvendinama per TKPC ir atašė tinklą
2. Kuriojamoje srityje veikia nuolatinis Lietuvos nacionalinės UNESCO komisijos sekretoriatas, kurio poreikis nėra apibrėžtas tarptautinėmis sutartimis ir darbo krūvis, tikėtina, nėra didelis.

- Apsvarstyti atskiro UNESCO komisijos sekretoriato poreikį ir galimybę perkelti funkciją į ministeriją



# TRERS / Tarptautinių kultūros programų centras (TKPC)



## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Atlieka informacinio biuro funkciją trijose ES programose – teikia informaciją, mokymus, padeda užpildyti paraiškas, susirasti partnerius;
2. Organizuoja lietuviškų knygų populiarinimo renginius, dalyvauja parodose;
3. Teikia paramą knygų vertimams;
4. Administruoja lietuviškų knygų autorių registrą;
5. Administruoja atašė veiklos lėšas;
6. Organizuoja tarptautinius meno konkursus.

## Pastebėjimai apie sritį

1. Kiekviena ES programa turi dedikuotus darbuotojus, tačiau krūvis neatrodo labai didelis (iki 10 paraiškų per metus);
2. TKPC atsakingas už lietuviškų knygų populiarinimą, tačiau nematuojamas vykdomų veiklų efektas.

- Knygų vertimų finansavimo projektinę paramą telkti KRF;
- Apsvarstyti galimybę apjungti ES programų biurą ir efektyviau panaudoti išteklius;
- Kultūros atašė lėšų administravimą perkelti į ministeriją / koncentruoti KRF;
- Konkursų bei kitų renginių (mugių, parodų) organizavimą telkti centralizuotame struktūriniame padalinyje.

# Saugomų teritorijų ir paveldo apsaugos skyrius (STPAS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Kultūros paveldo apsauga

### Funkcijos

1. Teisės aktų rengimas;
2. Lietuvos paveldo užsienyje registravimo, įamžinimo, priežiūros ir susigražinimo organizavimas;
3. Kultūros paveldo departamento (KPD) ir rezervatų direktorių veiklos koordinavimas;
4. Tarptautinio bendradarbiavimas, ataskaitų teikimas, klausimų sprendimas;
5. Pasitarimų, konferencijų, seminarų organizavimas;
6. Skundų bei pasiūlymų nagrinėjimas.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

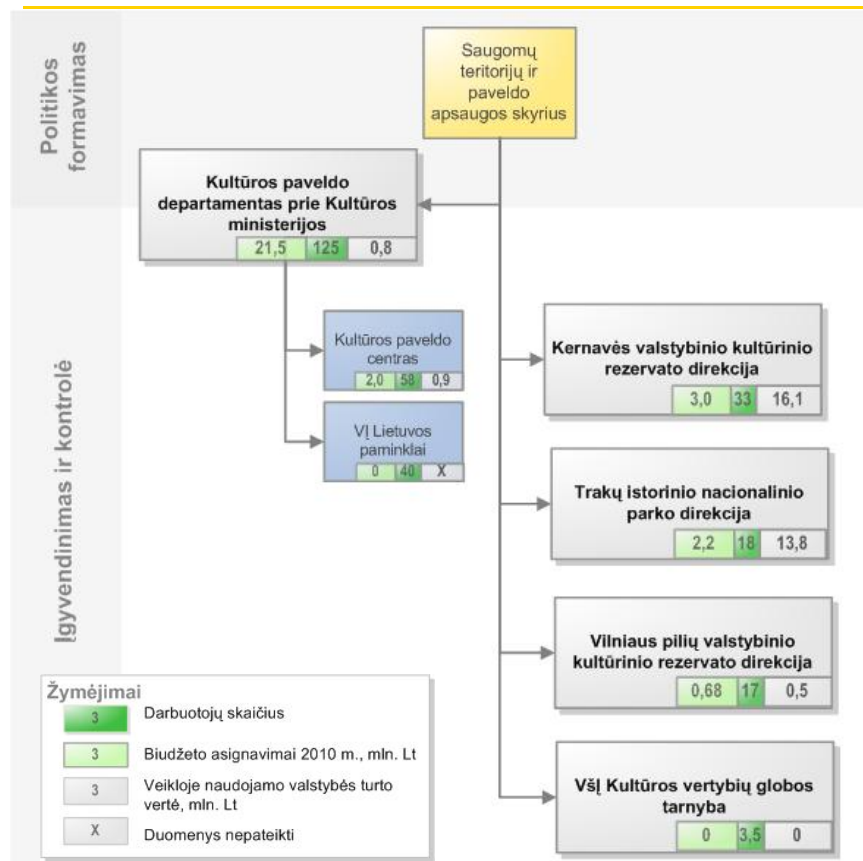
1. Parengti ministro įsakymai – 44
2. Parengti įstatymų projektai – 2
3. Parengti LRV nutarimai – 13
4. Atsakytų raštų skaičius – 533.

## Pastebėjimai

1. Skyrius nevykdo atskirų programų, išskyrus pavaldžių įstaigų (rezervatų direktorių) išlaikymą;
2. Skyriaus veikla orientuota į problemų ir skundų sprendimą;
3. KPD atlieka politikos formavimą – rengia teisės aktus.

- Stiprinti skyriaus veiklą teisėkūros srityje perkeltant atitinkamą funkciją iš KPD

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga

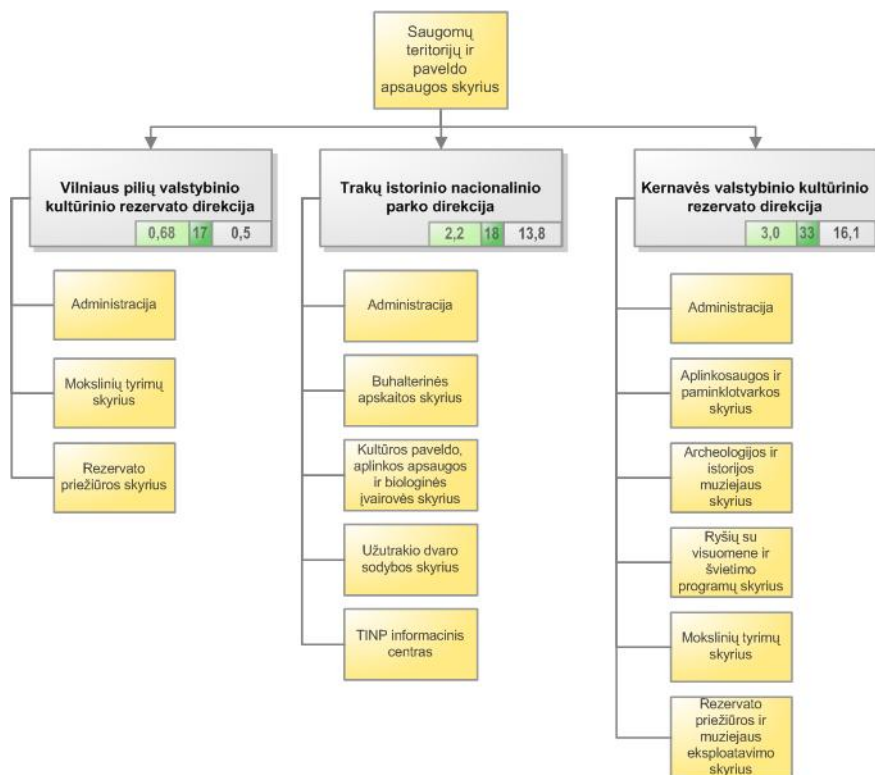


## Pastebėjimai apie sritį

1. Saugomos teritorijos
  1. Ministerijai pavaldžios trys saugomos teritorijos administruojančios direkcijos;
2. KPD
  1. KPD kuria paveldosaugos taisykles ir taip pat kontroliuoja jų vykdymą bei teikia metodines konsultacijas paveldotvarkos klausimais
  2. KPD turi dvi pavaldžias organizacijas – KPC (biudžetinė įstaiga) ir VĮ “Lietuvos paminklai”
  3. KPD naudojasi išskirtinai KPC paslaugomis rengiant paveldo objektų vertingųjų savybių tyrimus, tačiau rinkoje yra ir kitų specialistų, galinčių suteikti šias paslaugas;
  4. KPD vykdo paveldotvarkos specialistų atestavimo funkciją, kurią turėtų vykdyti Kultūros ministerija;
3. VšĮ “Kultūros vertybių globos tarnyba” veikla nėra būtina Kultūros ministerijos tikslams įgyvendinti, ji finansuojama iš kitų šaltinių.

- Apsvarstyti galimybę paveldotvarkos specialistų atestavimo funkciją perkelti į Kultūros ministeriją;
- Apsvarstyti galimybę atsisakyti VšĮ “Kultūros vertybių globos tarnyba”

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / Saugomų teritorijų direkcijos\*



## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Vykdo kultūrinių rezervatų tvarkymo, priežiūros darbus;
2. Rengia teritorijų planavimo dokumentus;
3. Vykdo kultūros ir gamtos vertybių stebėseną;
4. Vykdo mokslinius tyrimus, organizuoja seminarus, konferencijas;
5. Užsiima leidybine veikla;
6. Vykdo švietėjišką veiklą;
7. Vykdo muziejaus veiklą (Kernavės direkcija).

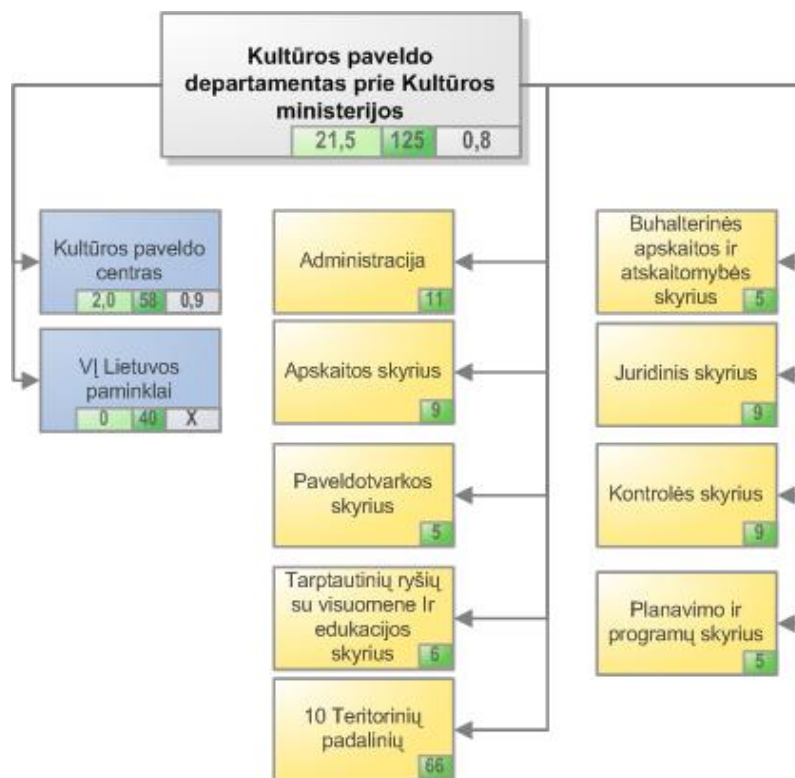
## Pastebėjimai

1. Direkcijos veikia gan nedideliame regione, tačiau kiekviena turi savo valdymo struktūrą;
2. Direkcijos veikia pagal LR Saugomų teritorijų įstatymą
3. Kernavės direkcija kartu apima ir muziejaus veiklą, tuo tarpu kitose dviejose direkcijose muziejų veikla organizuojama atskirai.

\* Pastebėjimai parengti remiantis susitikimu su STPAS specialistais, atskiri susitikimai nebuvo organizuoti

- Apsvarstyti galimybę visas 3 direkcijas sujungti į vieną direkciją;
- *Alternatyva:* apsvarstyti galimybę parkų ir rezervatų direkcijas perduoti Aplinkos ministerijos valdymo sričiai
- Apsvarstyti galimybę Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcijos funkcijas sujungti su Vilniaus m. savivaldybės paveldotvarkos skyriaus bei savivaldybei pavaldžios Vilniaus Senamiesčio atnaujinimo agentūros funkcijomis taip sukuriant vieningą Vilniaus senamiesčiu besirūpinančią organizaciją (UNESCO pageidavimas)

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / Kultūros paveldo departamentas\*



\* Organizacija nebaigta analizuoti, pastebėjimai ir išvados bus papildyti

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Veda kultūros nekilnojamo ir kilnojamo kultūros paveldo objektų apskaitą (remiantis komisijos aktais);
2. Rengia paveldo objektų apsaugos reglamentus;
3. Remia kultūros paveldo objektų rekonstrukciją ir sudaro sutartis dėl objektų prieinamumo visuomenei;
4. Rengia paveldotvarkos reglamentus (PTR);
5. Atlieka paveldo apsaugos kontrolę;
6. Rengia specialistų atestaciją;

## Pastebėjimai

1. KPD pats kuria teisės aktus (PTR) ir kontroliuoja, kaip jų laikomasi;
2. KPD pavaldi VĮ "Lietuvos paminklai" privalo vykdyti PTR;

- Bus papildyta

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Paveldotvarkos skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Vykdo teritorijų planavimo darbus;
2. Rengia paveldo tvarkybos reglamentus;
3. Vykdo specialistų atestaciją;
4. Kontroliuoja iš valstybės biudžeto finansuojamų atliekamų darbų kokybę;
5. Vykdo paveldo apsaugos kontrolę;

## Pastebėjimai



# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Apskaitos skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Pildo kultūros vertybių registrą (KVR);
2. Vykdo eksploatacinę kultūros vertybių registro priežiūrą.

## Pastebėjimai

1. KVR yra vienintelis nemokamas registras Lietuvoje;
2. KPD perka iš kitų registrų informaciją, reikalingą pilnam kultūros paveldo objektų aprašymui KVR;
3. Šiuo metu KVR nėra numatytos galimybės registruoti saugomų objektų būklės pokyčių, pažymėti atliktų veiksmų, parengtų planų ir pan.

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Kontrolės skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Vykdo kultūros paveldo apsaugos vidinės kontrolės funkciją;
2. Išduoda leidimus archeologiniams tyrinėjimams;
3. Kuruoja archeologiją, povandeninį paveldą;
4. Kontroliuoja KPD teritorinių padalinių darbą;
5. Išduoda leidimus išvežti kultūros paveldo vertybes į užsienį, vertina paveldimus meno kūrinius;

## Pastebėjimai

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Tarptautinių, ryšių su visuomene ir edukacijos skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Organizuoja renginius visuomenės švietimui;
2. Pirmininkauja paveldo monitoringo grupėje;
3. Įgyvendina povandeninės paveldo apsaugos konvenciją – rengia gaires, metodikas, dalinasi patirtimi su užsienio valstybėmis;
4. Leidžia specializuotą literatūrą visuomenės švietimui;

## Pastebėjimai

1. Nepakankamas bendradarbiavimas su ŠMM dėl visuomenės švietimo kultūros paveldo apsaugos klausimais.

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Juridinis skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Dalyvauja bylų nagrinėjime;
2. Dalyvauja rengiant teisės aktų projektus;
3. Rengia kreipimuisi į prokuratūras dėl viešojo intereso gynimo;
4. Dalyvauja rengiant sutartis ir viešuosius pirkimus;
5. Teisiniais klausimais konsultuoja Departamento skyrių ir teritorinių padalinių valstybės tarnautojus ir darbuotojus;
6. Dalyvauja VI "Lietuvos paminklai" valdybos veikloje;
7. Dalyvauja įgyvendinant ES finansuojamus projektus;
8. Tvarko Departamento archyvą.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Gautų teisminių bylų skaičius – 183;
2. Parengtų teisės aktų projektų skaičius – 27;
3. Parengti kreipimaisi į prokuratūras – 6.

## Pastebėjimai

1. Kiekvienais metais auga skyriaus gautų teisminių bylų skaičius.

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Vykdo valstybės biudžeto vykdymo apskaitą ir atskaitomybę;
2. Rengia finansines ataskaitas;
3. Dalyvauja rengiant strateginius planus, teikia informaciją KPD skyriams;
4. Dalyvauja VI „Lietuvos paminklai“ valdybos veikloje.

## Pastebėjimai

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Administracinis skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Prižiūri Departamento valdomą turtą;
2. Ūkio poskyris rūpinasi materialiniu techniniu aprūpinimu;
3. Viešųjų pirkimų poskyris organizuoja visus darbus, susijusius su viešaisiais pirkimais.

## Pastebėjimai



# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Planavimo ir programų skyrius

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Rengia strateginius planus;
2. Koordinuoja apskaitos valdymo programos diegimą;
3. Rengia Departamento vykdomų priemonių (programų) sąmatas.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Parengti veiklos planai – 2;
2. Išanalizuoti prašymai su projektine dokumentacija – 104;
3. Parengti programų projektai – 3;
4. Parengtų sutarčių skaičius – 22;
5. Parengtų įsakymų skaičius – 113
6. Parengtų darbų atlikimo aktų skaičius per mėnesį – 613.

## Pastebėjimai

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / KPD / Teritoriniai padaliniai

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Dalyvauja teritorijų planavimo ir projektinės dokumentacijos rengime;
2. Nagrinėja skundus ir prašymus;
3. Vykdo nekilnojamojo kultūros vertybių stebėseną.

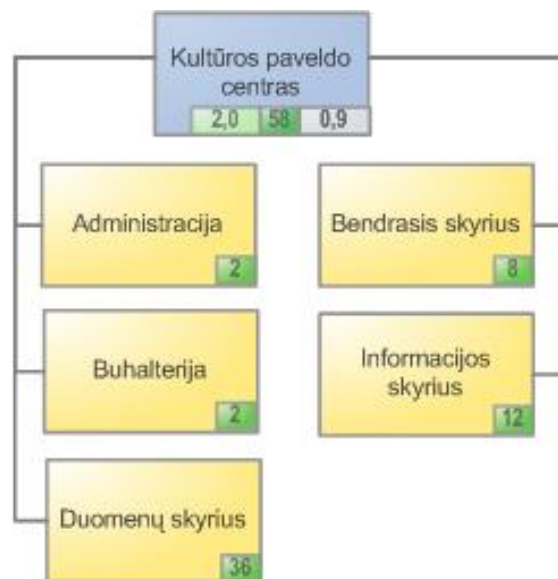
### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Parengtų atsakymų į raštus skaičius – 5040;
2. Išnagrinėtų ir parengtų dokumentų skaičius – 13185;
3. Apžiūrėtų nekilnojamųjų vertybių skaičius – 2368;
4. Išduotų sąlygų skaičius – 841;
5. Suderinti teritorijų planavimo dokumentai – 1944;
6. Išduotų tvarkomųjų paveldosaugos darbų projektavimo sąlygų skaičius – 170;
7. Išduotų leidimų atlikti darbus skaičius – 189.

## Pastebėjimai

1. Didieji teritoriniai padaliniai (Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos) gauna daug raštų, tačiau neturi atskirų darbuotojų dokumentų tvarkymui.

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / Kultūros paveldo centras



## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Rengia paveldo objektų dosjė, kuriose patikslinamos paveldo objektų bei kompleksų ribos, pagrindžiamos vertingosios savybės, fiksuojama būklė.
2. Atlieka cheminius medžiagų tyrimus (siekiant nustatyti paveldotvarkos darbams naudojamų medžiagų suderinamumą).

## Pastebėjimai

1. Parengiama apie 1000 objektų dosjė per metus, numatyta programa 15-ai metų;
2. Paveldo objekto tyrimą bei dosjė parengimą finansuoja KPD, o ne objekto savininkas;
3. Cheminių medžiagų tyrimų paslaugas teikia ir išorės klientams, tačiau jos nepaklausios, pasenusi įranga, trūksta kvalifikuotų darbuotojų;
4. KPC teikiamos paslaugos turi analogų rinkoje.

- Apsvarstyti galimybę pirkti paslaugas rinkoje.

# STPAS / Kultūros paveldo apsauga / VĮ “Lietuvos paminklai” (LP)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Rengia techninius paveldotvarkos projektus ir atlieka autorinę priežiūrą;
2. Vykdo techninę priežiūrą ;
3. KPD direktoriaus pavedimu vykdo paveldo objektų rekonstrukcijos ir restauracijos darbų pirkimus, atlieka techninę šių darbų priežiūrą ir valdymą;
4. Rengia paveldo objektų specialiuosius planus.

## Pastebėjimai

1. LP vykdo KPD finansuojamus paveldotvarkos darbus KPD pavedimu;
2. KPD finansuojami darbai sudaro apie 40% LP vykdomų projektų (pagal vertę), likusią dalį LP vykdo laimėję projektų valdymo paslaugų konkursus (vyrauja kitos kultūros srities VIP programos – muziejai, teatrai);
3. Atsižvelgiant į metinio investicijų biudžeto sudarymo specifiką ir trumpus įgyvendinimo terminus, KPD mano, kad būtų sudėtinga LP teikiamas projektų valdymo paslaugas pirkti rinkoje.

- Esant poreikiui valdyti investicijų į kultūros sektoriaus infrastruktūrą projektus apsvarstyti galimybę LP pagrindu formuoti projektų valdymo organizaciją.

# Programų skyrius (PrS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Kultūros rėmimo fondas.

### Funkcijos

1. Techniškai aptarnauja kultūros rėmimo fondo veiklą;
2. Priima KRF paraiškas, nagrinėja pareiškimus, skundus bei pasiūlymus (paraiškos priimamos 2 kartus per metus);
3. Organizuoja atrinktų projektų įgyvendinimą – pasirašo sutartis;
4. Renka ataskaitas apie įgyvendintus projektus;
5. Organizuoja premijų ir garbės ženklų skyrimo procesą;
6. Organizuoja atmintinų dienų minėjimo ir kitus renginius.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Paraiškų skaičius – apie 2500
2. Sutarčių skaičius – apie 1400
3. Renginių skaičius (koordinuotų) – 11

## Pastebėjimai

1. Skyrius atlieka išskirtinai kultūros politikos įgyvendinimo funkciją;
2. Pastaraisiais metais į KRF finansuojamų projektų apimtį perkeliama projektai iš kitų anksčiau atskirai Kultūros ministerijos finansuotų programų;
3. Jaučiamas mažas pareiškėjų iš regionų aktyvumas, paprastai projektus teikia tie patys subjektai;
4. Paraiškas vertina ekspertų komisijos, galutinį sprendimą priima KRF taryba, tačiau vertinimui nėra apibrėžtų kriterijų;
5. Konkursinį-projektinį finansavimą vykdo ir koordinuoja taip pat ir kiti Kultūros ministerijos skyriai, todėl atsiranda poreikis derinti prioritetus ir užtikrinti finansavimo kontrolę;
6. Surenka ataskaitas apie vykdomus projektus, tačiau neatlieka rezultatų analizės ir apibendrinimo;
7. Paraiškos renkamos, sutartys vizuojamos bei ataskaitos gaunamos popierine forma, kas sąlygoja didelį darbo krūvį (paraiškų vertinimo metu pasitelkiami ir praktikantai iš universitetų).

- Automatizuoti paraiškų ir ataskaitų apdorojimą.
- Užtikrinti rezultatų analizę ir lėšų panaudojimo efektyvumo vertinimą.
- Apsvarstyti galimybę centralizuoti renginių organizavimą arba pirkti paslaugą iš šalies.

# Profesionalaus meno skyrius (PMS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Teatrai, muzika (koncertinės įstaigos), kinas, vizualieji menai.

### Funkcijos

1. Rengia teisės aktų projektus, pavaldžių įstaigų nuostatus;
2. Kuruoja pavaldžias įstaigas (peržiūri veiklos planus, ataskaitas);
3. Finansuoja kino filmų paruošimo ir gamybos projektus;
4. Atlieka filmų indeksavimą;
5. Organizuoja meno renginių rengimą;
6. Skiria valstybės stipendijas, išmoka kompensacines išmokas.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

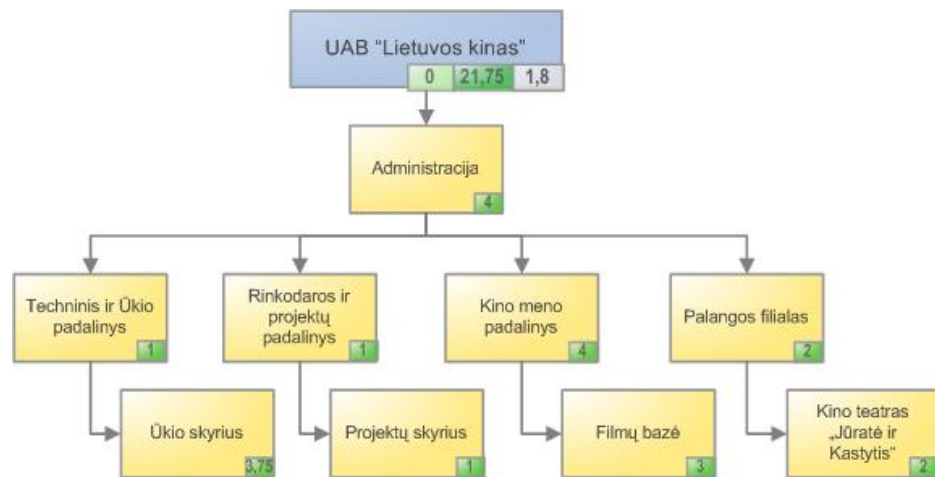
1. Pavaldžių įstaigų skaičius – 22
2. Renginių skaičius – 2
3. Filmų paraiškų skaičius – apie 100
4. **Parengtų teisės aktų skaičius – n/a**

## Pastebėjimai

1. Teatrams ir muzikinėms organizacijoms skiriama pinigų “išlaikymui”, tuo tarpu naujiems pastatymams turi užsidirbti patys arba pritraukti rėmėjų;
2. Pavaldžioms organizacijoms galėtų būti taikomas su veiklos rezultatai susieto finansavimo modelis (angl. *performance contracting*);
3. Skyriuje atliekama daug administracinio darbo, susijusio su projektiniu finansavimu (protokolai, sutarčių pasirašymas, sąmatų koregavimai, ataskaitos).

- Apsvarstyti galimybę centralizuoti renginių organizavimą;
- Projektinį finansavimą (įskaitant stipendijų kino gamybos) telkti KRF;
- Kompensacinių išmokų kūrybiniais darbuotojams mokėjimą perduoti / centralizuoti

# Profesionalaus meno skyrius / UAB “Lietuvos kinas”



## Funkcijos / programos ir rodikliai

1. Valdo filmų archyvą;
2. Nuomoja turimas patalpas;
3. Teikia filmų nuomos paslaugas;
4. Turimose kino salėse rodo filmus iš turimo filmų archyvo;
5. Rengia mokymus;

## Pastebėjimai

1. Nėra aiškos strateginės veiklos krypties;
2. Ne visus turimus filmus gali rodyti visuomenei, nes neturi visų reikalingų licencijų;
3. Pagrindinė veikla tapo patalpų nuoma, iš kurios yra padengiami kaštai.



# Autorių teisių skyrius (ATS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Autorių teisės ir gretutinės teisės

### Funkcijos

1. Rengia teisės aktų projektus, pakeitimus;
2. Prižiūri kolektyvinio administravimo asociacijų veiklą;
3. Bendradarbiauja su PINO, PPO;
4. Dalyvauja darbo grupės ir komitetų darbe;
5. Rengia informaciją LINESIS sistemai;
6. Įgyvendina visuomenės švietimo programas;
7. Nagrinėja skundus ir pareiškimus.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Parengti įstatymų projektai - 3
2. Parengti poįstatyminiai teisės aktai -19
3. Parengtos pozicijos Europos Sąjungos Teisingumo teismo svarstomoms byloms – 22
4. Parengtos pozicijos ES Tarybos darbo grupėms - 6.

## Pastebėjimai

1. Daug laiko užima dalyvavimas tarptautinėse organizacijose, teisės aktų ruošimas ir skundų nagrinėjimas;
2. Skyriaus valdomi asignavimai santykinai maži palyginti su skyriaus darbuotojų skaičiumi.

- Apsvarstyti galimybę sujungti skyrių su teisės skyriumi siekiant stambinti struktūrinius vienetus ir efektyviau naudoti išteklius.

# Tautinių mažumų reikalų skyrius (TMRS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Kuruojamos sritys

1. Tautinių mažumų politika.(koordinavimas).

### Funkcijos

1. Tautinių mažumų politikos formavimas, teisės aktų kūrimas ir koregavimas (užima apie pusę darbo laiko);
2. Tautinių mažumų kultūros sklaidos programų administravimas (perkamos paslaugos);
3. Bendravimas su tautinėmis mažumomis;
4. Ataskaitų rengimas (tarptautinėms organizacijoms);
5. Tyrimų, viešosios nuomonės apklausų pirkimas;
6. Dalyvavimas pasitarimuose, renginiuose, seminaruose, sudaromų komisijų, darbo grupių darbe.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Parengtų programų ir planų skaičius - 3
2. Parengti pareigybių aprašymai – 1
3. Parengti nuostatai – 1
4. Parengta tautinių mažumų įstatymo koncepcija – 1
5. Parengtos taisyklės - 1
6. Renginių skaičius – 90
7. Parengtų ataskaitų skaičius – 0

## Pastebėjimai

1. Santykinai nedideli valdomi asignavimai palyginus su skyriaus darbuotojų skaičiumi;
2. Didžiąją darbo laiko dalį (apie 50%) skyrius panaudoja teisėkūrai, renginiams ir ataskaitų rengimui tenka po 25%;
3. Politikos įgyvendinimas atliekamas per paslaugų pirkimus – viešuosius pirkimus laimi tos pačios VŠĮ (anksčiau buvusios TMID biudžetinės įstaigos), kadangi joms Kultūros ministerija yra suteikusi patalpas ir jos gali pasiūlyti mažiausią kainą;
4. Skyriaus darbuotojai dalyvauja VŠĮ rengiamuose renginiuose – parodomas Kultūros ministerijos rūpestis.

- Apsvarstyti galimybę apjungti pavaldžias VŠĮ, keisti jų statusą į biudžetines įstaigas
- Apsvarstyti galimybę centralizuoti renginių organizavimą;
- Telkti projektinį finansavimą KRF.

# Finansų ir turto valdymo skyrius (FTVS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Vykdo valstybės investicinių projektų sąmatų bei išlaidų kontrolę;
2. Vykdo biudžetavimą ir pavaldžių įstaigų išlaidų išdo kontrolę;
3. Vykdo VEKS pabaigimo darbus;
4. Kontroliuoja ministerijos ir pavaldžių įstaigų turto judėjimą, atlieka turto panaudojimo analizę;
5. Vykdo KRF sąmatų einamąją kontrolę.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Turto judėjimo operacijų skaičius:
  1. Išnagrinėti raštai – 188
  2. Parengti LRV nutarimų projektai – 13
2. Įvykdytų valstybės investicinių projektų skaičius – 8

## Pastebėjimai

1. Skyrius glaudžiai bendradarbiauja su strateginio planavimo skyriumi planuojant pavaldžių įstaigų biudžetus.

# Strateginio planavimo skyrius (SPS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Rengia strateginius planus;
2. Vykdo ministerijos ir pavaldžių įstaigų strateginių planų įvykdymo stebėseną, apibendrina ataskaitas.

## Pastebėjimai

1. Skyriaus nuostatuose įrašyta funkcija atlikti Lietuvos kultūros politikos procesų ir tendencijų stebėseną, tačiau šiems duomenims surinkti ir apdoroti skyrius neturi išteklių.

- Apsvarstyti galimybę skyriui priskirti kultūros sektoriaus duomenų kaupimo, analizės ir tyrimo funkcijas.

# Teisės skyrius (TS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Rengia atsakymus į skundus;
2. Rengia teisės aktus bei konsultuoja turinio skyrius teisės aktų rengimo klausimais;
3. Dalyvauja teisiniuose procesuose.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Teisminių procesų skaičius – 15
2. Parengtų raštų skaičius – 239
3. Parengtų teisės aktų skaičius – 37

## Pastebėjimai

1. Didelis darbo krūvis skyriui tenka derinant teisės aktų projektus ir kultūros politikos formavimo bei įgyvendinimo dokumentaciją (įsakymus, nutarimus, poįstatyminius aktus), kadangi turinio skyrių veiklai reikalinga teisinė kompetencija ir teisės aktų žinios;
2. Teisės skyrius kartais tampa atsakingu už pavedimus, skirtus turinio skyriams.

- Apsvarstyti galimybes gerinti Teisės ir turinio skyrių sąveiką arba kelti turinio skyrių kvalifikaciją teisiniais klausimais.

# Personalo skyrius (PeS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Vykdo personalo valdymo politiką;
2. Tvarko valstybės tarnautojų registrą;
3. Organizuoja viešuosius pirkimus;
4. Nagrinėja skundus, atstovauja ministerijai teismuose.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Darbuotojų atrankų skaičius – 20
2. Administruojamo personalo skaičius – 197
3. Atsakytų skundų / raštų skaičius – 254.

## Pastebėjimai

1. Skyriui bus priskirta nauja funkcija – pavaldžių įstaigų maksimalaus etatų skaičiaus nustatymas;
2. Skyriuje dirba 2 teisininkės, anksčiau skyrius buvo sujungtas su dabartiniu Teisės skyriumi.

# Buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės skyrius (BAAS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Buhalterinių operacijų registravimas;
2. Ataskaitų rengimas;
3. Faktinių išlaidų ataskaitų tikrinimas;
4. Sąmatų kontrolė.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Operacijų skaičius (pagal operacijas) – apie 1700 / mėn.

## Pastebėjimai

1. Atsižvelgiant į atliekamų operacijų apimtį, skyriuje galėtų būti efektyviau naudojami žmogiškieji ištekliai; ši išteklių ekonomija šiuo metu nėra įmanoma dėl neefektyvių ir neautomatizuotų procesų.

- Skyriaus veikla galėtų būti optimizuota diegiant modernias apskaitos sistemas ir automatizuojant procesus



# Bendrųjų reikalų skyrius (BRS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Ūkio valdymas;
2. IT valdymas;
3. Kanceliarija;
4. Archyvo tvarkymas;
5. Viešųjų pirkimų organizavimas.

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Pirkimų skaičius – apie 500

## Pastebėjimai

1. Su viešaisiais pirkimais dirba vienas darbuotojas;
2. Ministerija neturi veikiančios dokumentų valdymo sistemos, neturi intraneto – panaudojant šias sistemas galėtų būti efektyviau vykdomi procesai ir keičiamasi informacija.

- Optimizuoti kanceliarijos ir archyvo darbų pasidalinimą
- Stiprinti viešųjų pirkimų funkciją

# Vidaus audito skyrius (VAS)

## Funkcijos / programos ir rodikliai

### Funkcijos

1. Rizikos vertinimas ir vidaus auditų planavimas;
2. Ministerijos ir pavaldžių įstaigų vidaus auditų atlikimas;
3. Vidaus auditų metu nustatytų neatitikimų pašalinimo veiksmų planų vykdymo kontrolė;
4. Valstybės kontrolės auditų rekomendacijų įgyvendinimo koordinavimas

### Rodikliai ir jų reikšmės (2010)

1. Vidaus auditų skaičius – 15

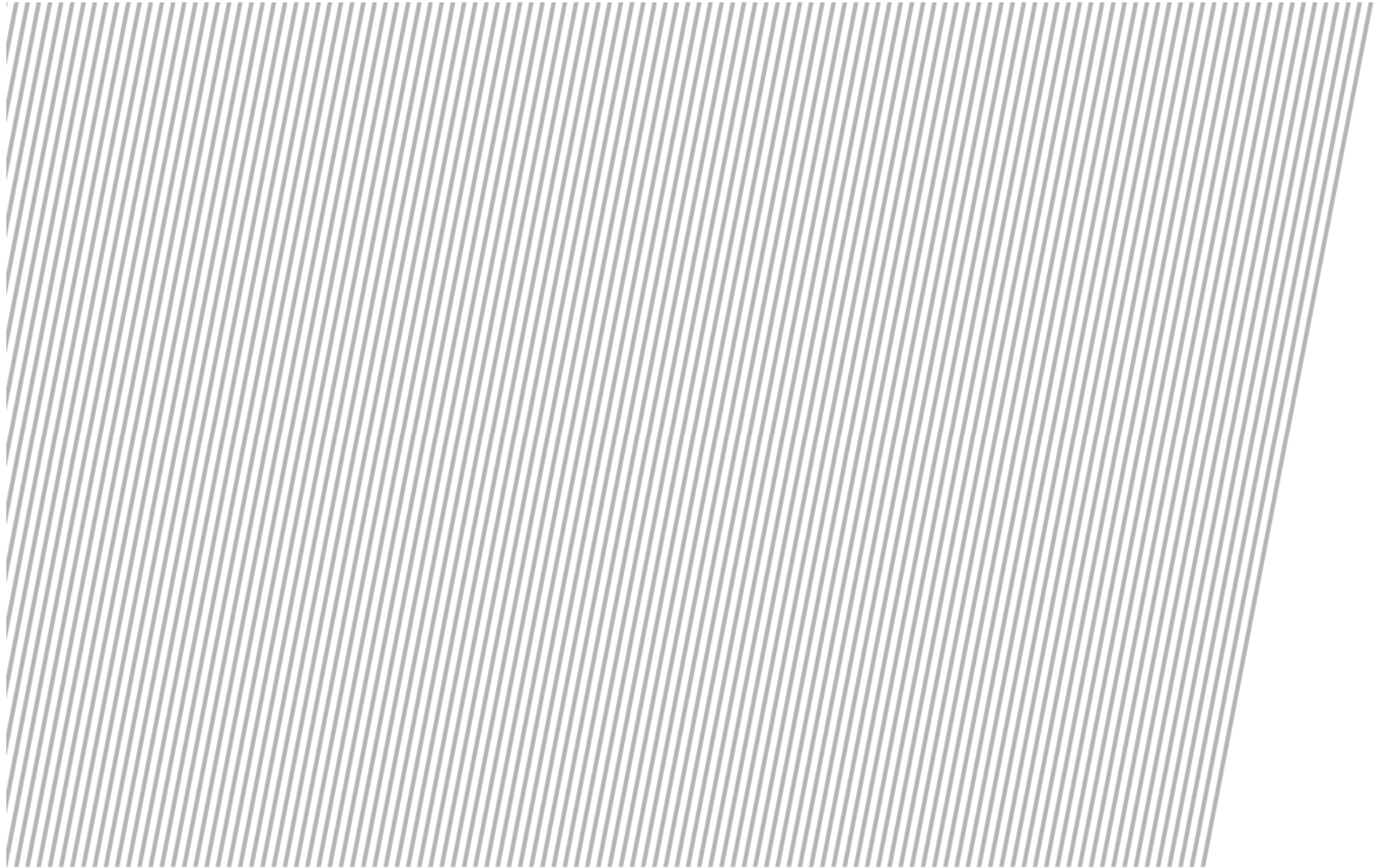
## Pastebėjimai

1. Skyrius vykdydamas įstatymą turėtų kiekvieną pavaldžią įstaigą audituoti bent vieną kartą per trejus metus; iš viso Kultūros ministerijai pavaldžios apie 85 įstaigos, t.y. apie 28 vidaus auditai kasmet;
2. Šiuo metu skyrius per metus atlieka tik apie pusę reikalingos auditų apimties.

- Apsvarstyti galimybes užtikrinti įstatymo reikalavimų vykdymą (pavyzdžiui, konsoliduojant giminingas pavaldžias įstaigas)

---

# Optimizuotas Kultūros ministerijos valdymo modelis

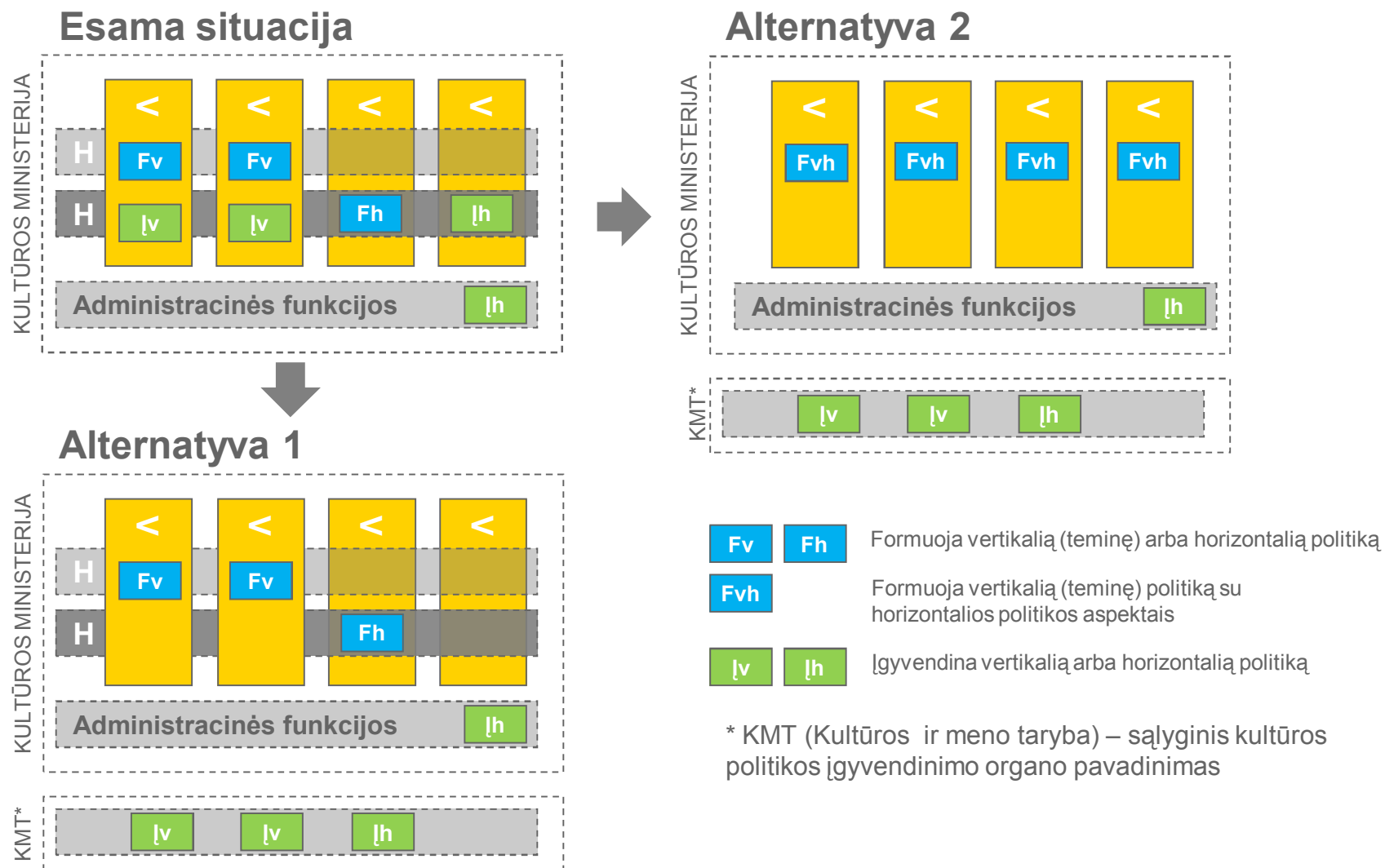


# Optimizuoto Kultūros ministerijos valdymo modelio formavimo principai

---

- ▶ **Principas 1.** Orientavimasis į tikslus, finansavimą, kompleksiškumą ir balansą tarp atskirų sričių
- ▶ **Principas / Kryptis 2.** Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atsakomybių atskyrimas
- ▶ **Principas / Kryptis 3.** Vertikalios sritys ir horizontalios sritys – atskirai ar kartu.
- ▶ **Principas / Kryptis 4.** Funkcinė struktūra vs. Vertikali struktūra vs. Matricinė struktūra
- ▶ **Principas / Kryptis 5** Pavaldžių organizacijų techninis valdymas – centralizuotas vs. skyriuose
- ▶ **Principas 6.** Efektyvaus stebėsenos ir kontrolės mechanizmo įgyvendinimas
- ▶ **Principas 7.** Organizacijos lankstumas ir pokyčių įgyvendinimas.
- ▶ **Principas 8.** Įgyvendinamumas ir tęstinumo užtikrinimas

# Kultūros ministerijos valdymo modelio galimos alternatyvos



# Kultūros ministerijos valdymo modelio galimos alternatyvos (tęs.)

---

- ▶ **Esama situacija**
  - ▶ Šiuo metu Kultūros ministerijos valdymo modelyje veikia tiek vertikalūs tiek horizontalūs (pvz., tautinių mažumų, regionų, autorių teisių) teminiai skyriai
  - ▶ Daugelyje teminių skyrių derinamas tiek kultūros ir meno politikos formavimas tiek jos įgyvendinimas per įvairius konkursinius bei sutartinius mechanizmus
- ▶ **Alternatyva 1**
  - ▶ Vykdam pertvarką būtų galima išlaikyti vertikalių ir horizontalių padalinių, atsakingų už kultūros ir meno politikos formavimą ir įgyvendinimo stebėseną
  - ▶ Kultūros ir meno politikos įgyvendinimas būtų koncentruojamas KMT
- ▶ **Alternatyva 2**
  - ▶ Alternatyviu atveju Kultūros ministerijos valdymo modelis būtų formuojamas vertikalių padalinių principu
  - ▶ Kaip ir pirmojoje alternatyvoje, politikos įgyvendinimas būtų atskiriamas