

Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai

Kęstutis Vitkauskas

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

Anotacija. Straipsnyje remiantis „Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelio“ metodu, analizuojami Lietuvos policijos strateginio planavimo aspektai, atskleidžiant strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijaus pasirinkimo pagrįstumą, aiškumą ir pasiekimo skaidrumą. Pirmoje straipsnio dalyje nagrinėjami viešajame sektoriuje taikytini strateginio planavimo principai ir metodai, aptariama viešojo administravimo institucijų veiklos planavimo, vykdymo ir vertinimo reikšmė. Antroje straipsnio dalyje nagrinėjami policijos institucijos strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijai: 1) visuomenės pasitikėjimas policija; 2) ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis; 3) eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų, skaičiaus mažėjimas, palyginus su ankstesniais metais. Tyrime daroma išvada, jog policijos institucijai tinkamai nepavyko suformuluoti adekvačius tikslo rezultatui vertinimo kriterijus, todėl policijos veiklos planavimo principai nėra pakankamai aiškūs.

Raktažodžiai: *policijos veiklos strateginis planavimas, strateginio plano tikslai, strategijos vykdymas.*

Keywords: *strategic planning of police activity, strategic plan aims, realization of the strategy.*

Įvadas

Valstybės institucijų valdymo optimizavimas išlieka aktuali tema vyriausybių politikoje ir akademinuose tyrimuose [3]. Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos viešojo administravimo ir viešųjų finansų srityje buvo įdiegtos reikšmingos naujovės: strateginiai planai ir programiniai biudžetai, kuriais buvo siekiama padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą. 2002 m. Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika [10] buvo skirta standartizuoti planavimo procesą vyriausybėse organizacijose ir savivaldybėse: valstybės institucijos buvo įpareigtos kurti strateginius planus, kuriuose jos apibrėžtų savo strateginius tikslus, nurodytų siektinų rezultatų rodiklius ir planuotų finansavimą. Viešajame sektoriuje apibrėžti ir įvertinti veiklos vykdymą sudėtinga, nes įstaigos paprastai turi daugybę politiškai nulemtų ir tarpusavyje konkuruojančių tikslų. Todėl kiek įstaiga pasirengusi keisti savo veiklos valdymą, priklauso nuo politinių sprendimų, veiklos vykdymo apimčių ir vadovų iniciatyvos [17].

2006 m. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino *Policijos sistemos plėtros programą* [9], kurią įgyvendinant siekiama sukurti lanksčią policijos valdymo sistemą, leidžiančią institucijai labiau užtikrinti visuomenės saugumą. Vykdamas šią programą, policijos valdymo sistema buvo restruktūrizuota, atsižvelgiant į šalies administracinę teritorinę suskirstymą ir teisminių institucijų išdėstymą. Atlikus 2008 m. Viešojo administravimo įstatymo [13] pakeitimus, apskričių komisariatams neberekėjo rengti strateginių veiklos planų. Juos pradėjo rengti Policijos departamentas.

Įgyvendinant strateginio planavimo taikymo viešajame sektoriuje ir Policijos sistemos plėtros programą visuomenei kyla klausimai: ar šios iniciatyvos kokybiškai pakeitė viešąjį administravimą ir privertė valstybės institucijas kurti daugiau vertės visiems mokesčių mokėtojams, ar tik padaugėjo pildomų raštų? Šie klausimai tampa aktualesni dėl pastaruoju metu policijos vadovų viešai išsakytų minčių, jog „deramą visuomenės pasitikėjimą policijai išlaikyti vis sunkiau. Taip yra dėl daugelio priežasčių“ [12, p. 4].

Lietuvių autorių darbuose strateginio planavimo viešajame sektoriuje problemos nagrinėtos aptariant bendruosius planavimo principus [4; 7], funkcinių veiklų strateginį valdymą [1], žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėse organizacijose ir kitus klausimus [8]. Lietuvos policijos veiklos strateginio planavimo klausimai akademinuose darbuose nenagrinėti.

Šio straipsnio tikslas – išnagrinėti Lietuvos policijos veiklos strateginių tikslų efekto vertinimo kriterijaus pasirinkimo tikslingumą ir jų įgyvendinimą, policijos veiklos efektyvumą, taip pat nurodyti galimas rizikas, susijusias su tikslų įgyvendinimu.

Efekto vertinimo kriterijai analizuojami remiantis „Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelio“ metodika, sujungiant pagrindinius planavimo komponentus: planavimą, vykdymą ir vertinimą.

Strateginio planavimo viešajame sektoriuje principai ir įgyvendinimo metodologija

Vyriausybės patvirtinta *Strateginio planavimo metodika* (toliau – *Metodika*) sudaryta piramidės principu – kiekviena viešoji įstaiga turi turėti savo misiją, strateginius ir trumpalaikius tikslus, veiksmus ir priemones, kaip juos įgyvendinti, už tai atsakingus asmenis. Tikslai formuluojami hierarchiškumo principu: žemesnės grandies tikslai turi daryti įtaką aukštesnio hierarchijos lygio tikslams. Organizacijos strateginis planas turi sietis su visos valstybės strateginiu planu ir valstybės prioritetais. Metodika siekiama ne tik standartizuoti strateginio planavimo procesą vyriausybės organizacijose ir savivaldybėse, bet ir perteikti pasaulinės vadybos mokyklos geriausias praktikas, ko Lietuvoje iki tol nebuvo.

Pagrindinius strategijos formavimo komponentus sudaro: misijos arba tikslų aiškumas, situacijos analizė, alternatyvų vertinimo visapusiškumas ir strategijos formavimo procesas [5]. Misija apibūdinama svarbiausia kompetencijos sritis ir veiklos kryptis, nurodoma, koku tikslu buvo įsteigta institucija, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų [7]. Glaustoje ir aiškioje misijos formuluotėje nurodoma ir

institucijos darbuotojų motyvavimo funkcija. Visuomenei aktualią institucijos paskirtį skelbiančia misija skatinami darbuotojai vykdyti veiklą, stiprinamas pasididžiavimas darbu. Situacijos analizė apibūdina numatomus pokyčius, sąlygojančius organizacijos veiklą. Aplinkos analizavimas yra reikalingas stebėti vidinius ir išorinius organizacijos pokyčius politinėje, ekonominėje, technologijų srityse [4].

R. D. Young teigimu, akademinėje aplinkoje sutariama dėl 6 pagrindinių žingsnių, kuriais vykdomas strateginio planavimo procesas: 1) aplinkos tyrimo arba situacijos analizės; 2) ateities vizijos formavimo, kurį papildo veiklos tikslą nustatanti misija; 3) bendrų organizacijos tikslų plėtojimo, uždavinių nustatymo ir institucijos veiklos progreso įvertinimo; 4) darbinių strategijų, nustatančių būdus užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti, parengimo; 5) darbuotojams nustatančių konkrečias užduotis ir jų vykdymo laiką detalizuotų planų diegimo; 6) strateginių planų vykdymo stebėjimo, prižiūrėjimo ir vertinimo [4, p. 55].

Versle žinomi strateginio planavimo principai ir metodai taikomi ir viešajam administravimui. Vienas iš tokių metodų – „Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelis“, pritaikantis strateginį planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą viešajam sektoriui. Tinkamas planavimas reiškia, kad kokybiniai ir kiekybiniai siekiai atitinka tikslingumo kriterijų, t. y. užtikrinama, kad vykdomų programų pobūdis, mastas ir finansavimas pasirinkti prasmingai. Dėl politinių veiksmų įtakos kiekybinis planavimas viešajame sektoriuje gali būti labai sudėtingas: valdančiųjų ideologijos pasikeitimas gali baigtis naujų tikslų ir prievolių įteisinimu [6]. Viešųjų paslaugų pobūdis (kai greta institucijų programų vykdomos ir tarpinstitucinės ar vyriausybės) gali apsunkinti adekvačių kiekybinių vertinimo kriterijų formulavimą. Todėl, nagrinėjant viešojo sektoriaus planavimo principus, būtina įsigilinti į veiklos rodiklius.

Remiantis metodika, rekomenduojama institucijos veikloje numatyti iki 5 tikslų. Institucija, nustačiusi strateginius tikslus, suformuluoja jų įgyvendinimo vertinimo kriterijus¹. Rezultatų vertinimo rodikliams būdingos kelios rizikos, dėl kurių informacija apie programos vykdymo efektyvumą gali būti netiksli (1 lent.). Šių rizikų galima išvengti renkantis tinkamus rezultatų vertinimo rodiklius, todėl strateginių planų rengėjai turėtų analizuoti, kiek programos rodikliai optimaliai atspindi vykdomos programos veiklą.

Strateginis planavimas savaime neužtikrins, saugoti organizaciją nuo nesėkmių. Tai yra metodologija, kurią supratęs galima tikėtis efektyvesnės veiklos. Šio planavimo sėkmė priklauso nuo to, kaip teoriniai planavimo modeliai, principai, procedūros bus siejami su

¹ Vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo (ar valdymo srities plėtros strategijos tikslo), programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą. Rezultato kriterijus – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai. Efekto kriterijus – institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities plėtros strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės. Produkto kriterijus – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialinis ar intelektualinis produktas ir (ar) paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti.

realiomis organizacijos veiklos sąlygomis, specifinėmis aplinkybėmis ir situacijomis, kurios gali daryti įtaką programų vykdymui.

1 lentelė. Rezultatų vertinimo kriterijų rizikos

Rodiklio rizika	Rizikos aprašymas
Neadekvatus	Rodiklis nustato išorinius efektus, nesusijusius su institucijos veikla. Riziką gali sumažinti aiškus rodiklio išlygų aprašymas.
Netinkamai nustatomas	Netinkamai pasirinkti matavimo vienetai kenkia rodiklio adekvatumui. Pavyzdžiui, naudojamos absoliučios reikšmės, nors prasmingesnės gali būti santykinės.
Dubliuojantis	Rodiklis iš esmės kartoja kitą rodiklį arba yra susijęs su kitu rodikliu taip, kad vieno rodiklio pokyčiai iš esmės turės poveikį ir kitam. Besidubliuojantys rodikliai didina institucijos duomenų srautą ir kontrolės iliuziją nesukurdami vertės.
Manipuliuojamas	Rodiklį įmanoma dirbtinai didinti, nekuriant vertės. Ši rizika būdinga rodikliams, susijusiems su veiklos organizavimu ir formulavimais.
Neekonomiškas	Rodikliui nustatyti reikalingi neproporcingai dideli išteklių; jo kaip kontrolės priemonės vertė yra mažesnė nei jo matavimui panaudoti išteklių.

Šaltinis: Lietuvos laisvosios rinkos institutas [14].

Sėkmingas vykdymas versle dažnai siejamas su maksimaliu rezultatu esant minimalioms sąnaudoms. Viešajame sektoriuje pelnas negali tapti prioritetu, todėl jį pakeičia veiklos rezultatų rodikliai. Kita vertus, nesiekiant pelno negalima pateisinti nepagrįsto išlaidavimo ar neūkiškumo. Efektyvumas ir sąnaudų perspektyvos rodo fiskalinę discipliną, t. y. visų numatytų priemonių įgyvendinimą nepereikvojant nustatyto biudžeto. Todėl nuolatinis veiklos rodiklių stebėjimas ir išteklių planavimas pagal biudžetą yra būtina sėkmingo programos vykdymo sąlyga [14].

Strateginis planavimas apima tikslų, uždavinių vertinimo kriterijų sudarymą ir vertinimo proceso įgyvendinimą. Metodikoje nurodyta, jog programoms rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri institucijų vadovų paskirti asmenys (institucijos strateginio planavimo grupė), privalantys reguliariai peržiūrėti programas ir jas vertinti; esant būtinybei institucija gali pasitelkti programai įvertinti nepriklausomus ekspertus [10]. Manytina, jog Metodikos nuostata, suteikianti vadovams diskreciją nuspręsti, kam patikėti programos vertinimą, yra ydinga, nes programą vertinantiesiems asmenims, kurie patys ją ir rengė ar buvo atsakingi už jos vykdymą, gali būti sunku nešališkai vertinti. Vertinimo stadiją sudaro ir Valstybės kontrolės vykdomas biudžetinių programų veiklos auditas, kuris, kaip rodo praktika, dėl ribotų išteklių vykdomas retai ir ne kiekvienoje organizacijoje.

Strateginio planavimo procese vertinimas yra galutinis ir ypač svarbus etapas, kuriam, deja, skiriama nepakankamai dėmesio. Praktika rodo, kad vertinimo procesas dažniausiai tėra formalus statistikos kopijavimas į vertinimo kriterijų suvestinės lentelę [14, p. 4]. Visaverčiai ir skaidriai vertinti reikia išsamios

institucijų veiklos ataskaitų, programų tikslų, uždavinių ir jų įgyvendinimo priemonių bei išlaidų analizės. Vertinant reikia atsakyti į tokius klausimus: Ar pasiekti rodikliai tikrai reiškia kokybinį tikslų pasiekimą, ar šie rodikliai skirti į viešojo intereso gynimui ar organizacijos administravimui? Ar buvo galima pasiekti tą patį rezultatą mažesnėmis sąnaudomis? Kokią aplinkos pasikeitimas daro įtaką institucijos strateginių tikslų įgyvendinimui? Veiklos vertinimas būtų objektyvesnis ir skaidresnis, jeigu institucijų ataskaitose atsispindėtų ne tik programų rengėjų, bet ir visuomenės, socialinių partnerių nuomonės, žiniasklaidos ar mokslininkų argumentai.

Policijos strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijai

Iki 2009 m. policijos veiklos planavimas pasižymėjo strateginių tikslų, programų ir jų vertinimo kriterijų gausumu ir kaita (2 lent.). Kiekybinių strateginio planavimo parametrų kaita aiškintina tuo, jog strateginius veiklos planus turėjo rengti ne tik Policijos departamentas, bet ir teritorinės policijos įstaigos – apskričių komisariatai. Dėl to viešojo administravimo kokybė nepagerėjo, o tik daugėjo papildomų raštų, iro planavimo tęstinumas, taip pat tapo sunkiau vertybiškai suvokti vykdomą misiją.

2 lentelė. Policijos strateginio planavimo kiekybinių rodiklių kaita 2005–2012 m.

Priemonės	2006	2008	2009	2010	2011	2012
Strateginiai tikslai	3	3	1	2	1	1
Vykdomos biudžetinės programos	8	6	5	2	2	2
- programų tikslai	25	20	20	16	7	5
- programų įgyvendinimo uždaviniai	89	90	92	-	16	14
- programų įgyvendinimo priemonės	284	302	270	-	52	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Policijos departamento veiklos ataskaitas [15; 16].

2009 m. Vyriausybei patvirtinus Strateginio planavimo metodikos pakeitimus, policijos veiklos planavimo sistema tapo lankstesnė: apskričių vyriausieji policijos komisariatai vietoje strateginių veiklos planų, kurių rengimo principus, kaip rodo praktika, jiems buvo sunku įsisavinti, savo veiklą organizuoja pagal policijos generalinio komisaro patvirtintą metinį veiklos planą [2, p. 13]. Tai sąlygojo strateginių planų ir programų mažėjimą: policija nuo 2011 m. siekia tik vieno strateginio tikslo – gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę, kurio efektui įvertinti pasirinkti 3 vertinimo kriterijai: 1) visuomenės pasitikėjimas policija; 2) ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis; 3) eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų, skaičiaus mažėjimas, palyginti su ankstesnių metų vidurkiu [11]. Pripažįstant pasirinktų rodiklių reikšmingumą, vertinant strateginius veiklos tikslus, tampa aktualus šių kriterijų pagrįstumas, aiškumas ir pasiekimo skaidrumas. Antraip gali kilti abejonių dėl institucijos veiklos vertinimo principų.

Visuomenės pasitikėjimas policija. Visuomenės pasitikėjimo institucija lygis demokratinėje erdvėje dažnai įvardijamas pagrindiniu veiklos efektyvumą nustatančiu rodikliu, parodančiu institucijos sukurtos vertės mokesčių mokėtojams mastą. Visa policijos veikla nukreipta tenkinti paslaugos gavėjo lūkesčius, didinti saugumo jausmą, todėl šiuo aspektu efekto kriterijaus pavadinimas atitinka numatomus tikslo rezultatus ir tai sudaro prielaidą objektyviai įvertinti policijos veiklą. Kita vertus, šiam kriterijui būdingos rizikos, galinčios apsunkinti tikslo efekto vertinimą. Pirma, rodiklis išsiskiria neadekvatumu, t. y. rizika nustatyti išorinius efektus, darančius įtaką viešosios nuomonės formavimuisi, tačiau tiesiogiai nesusijusius su institucijos veikla. Visuomenės požiūrį formuoja ne tik konkretūs pareigūnų veiksmai, jų pasirengimas ir motyvacija teikti kokybiškas paslaugas, bet ir policijos paskirtis valstybėje, vykdomų funkcijų pobūdis ir apskritai teisinės sistemos priimtumas. Pavyzdžiui, kalbant apie pareigūnų vykdomas funkcijas, reikia suvokti, kad teikiamų paslaugų asortimentą ir pobūdį apibrėžia atitinkami teisės aktai. Paslaugų turinys bus toks, kokiu įstatymu remdamiesi jie tai darys. Jei įstatymai neteisiniai, tai ir pareigūnų darbas visuomenei atrodys nepriimtinas. Pasitikėjimas policija neatsiejamas nuo bendruomenėje vyraujančios teisinės psichologijos – jausmų, išgyvenimų, kuriuos žmonės patiria tiesiogiai susidurdami su pareigūnų darbu, todėl turima patirtis (arba jos nebuvimas), pavieniai rezonansiniai įvykiai gali stipriai koreguoti žmonių nuomonę apie policiją. Antra, įgytas visuomenės pasitikėjimas – tai institucijos visos veiklos rezultatas, pasiektas bendru visų rodiklių efektyvumu, todėl gali atsirasti dubliavimasis, kai rodiklis kartoja kitą rodiklį arba yra susijęs su juo taip, kad vieno pokyčiai neišvengiamai paveiks ir kitą. Pavyzdžiui, visuomenės pasitikėjimui policija daro įtaką kitų dviejų rodiklių – sunkių nusikaltimų ištyrimo ir eismo įvykiuose žuvusių asmenų skaičiaus – rezultatai. Rodiklių dubliavimosi rizika trikdo vertinti kriterijų, nes neaišku, dėl kokios veiklos susiformavo viešoji nuomonė. Tikėtina, jog išsamiai apsvarsčius pasirinkto rodiklio išlygas galėtų sumažėti minėtos rizikos. Atsižvelgiant į tai, jog visuomenės pasitikėjimas negali būti pasiektas vykdam atskiras funkcijas, o tik gerinant policijos visą veiklą, būtų tikslinga šį rodiklį laikyti ne strateginio tikslo efekto kriterijumi, o pačiu tikslu, į kurį nukreipta visa policijos veikla.

Visuomenės požiūriui nustatyti Policijos departamentas naudoja viešosios nuomonės tyrimo kompanijos „Baltijos tyrimai“ nuo 2004 m. atliekamų kasmetinių gyventojų apklausų duomenis, pagal kuriuos policijos reitingas kito nuo 46 iki 62 proc. (3 lent.). Ta pati kompanija nuo 1997 m., taikydama kitą tyrimo metodą, atlieka dar vieną viešosios nuomonės tyrimą – kas mėnesinę gyventojų apklausą vertinant pasitikėjimą svarbiausiomis valstybės institucijomis. Šių tyrimų duomenimis, 2007 m. pasitikėjimo policija vidurkis sudarė 36,7 proc. (2006 m. – 35,8 proc.) ir tik 2009 m. pasitikinčių policija skaičius pirmą kartą viršijo nepasitikinčių skaičių [16]. Sociologų nuomone, kas mėnesį atliekamų apklausų metu labiausiai pastebimi pasitikėjimo institucijomis pokyčiai, kurių svyravimą sąlygoja patirti gyventojų asmeniniai išgyvenimai bendraujant su policijos pareigūnais arba įvairūs rezonansiniai įvykiai. Pavyzdžiui, 2007 m.

Skuodo rajone pareigūnui sukėlus eismo įvykį, kurio metu žuvo nepilnamečiai, to mėnesio policijos reitingas krito iki 18 proc. [16].

3 lentelė. Visuomenės pasitikėjimas policija kasmetinių ir kas mėnesį organizuojamų apklausų duomenimis

Tikslo įgyvendinimo (efekto) kriterijai	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Policijos reitingas kasmetinių apklausų duomenimis, proc.									
- Planuota (proc.)	48	50	52	53	54	55	56	57	58
- Įvykdyta (proc.)	50	46	53	62	60	58	-	-	-
- Policijos reitingas kas mėnesinių apklausų duomenimis	36	37	42	53	52	49	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Policijos departamento veiklos ataskaitas [15; 16].

Palyginus skirtingais metodais atliktų apklausų rezultatus, matyti, jog kas mėnesį atliktų apklausų rezultatai akivaizdžiai yra žemesni už kasmetinius rezultatus, tačiau jie naudojami kaip efekto vertinimo kriterijus. Taip galima laisviau manipuluoti tyrimų rezultatais, pasirenkant palankesnius institucijai rodiklius. Todėl kyla abejonių dėl visuomenės pasitikėjimo policija nustatymo skaidrumo.

Gyventojų požiūris į policiją tiriamas pagal daugelį pozicijų, tačiau oficialus visuomenės pasitikėjimo policija lygmuo nustatomas pagal respondentų atsakymą į vieną anketos klausimą: *Ar pasitikite Lietuvos policija?* [2]. Manytina, jog šio klausimo formuluotė yra per daug abstrakti, kad atsakymai į šį klausimą galėtų deramai reprezentuoti policijos veiklos efektyvumą, siekiant įgyti didesnę visuomenės pasitikėjimą. Viešajai nuomonei tirti tikslingiau naudoti specialias anketas, sudarytas atskiroms pareigūnų funkcijoms įvertinti, ir, apibendrinus visus rezultatus, daryti išvadą apie visuomenės pasitikėjimo policija lygį. Pastebėtina, jog atskirų policijos tarnybų veiklos įvertinimas, remiantis viešosios nuomonės tyrimais, nuo 2009 m. įtvirtintas viešosios policijos prevencijos padalinių pareigūnų tarnybinės veiklos aprašuose, nustatant, jog „pagrindinis prevencijos padalinio pareigūno veiklos vertinimo kriterijus yra vietos bendruomenės, mokymo įstaigų, kitų socialinių partnerių nuomonė apie pareigūno darbą, pasitikėjimas juo kaip policijos atstovu. Tai įvertinama atliekant apklausas (anketavimo būdu). Komisariatų vadovai, išanalizavę apibendrintą gyventojų nuomonę ir atsiliepimus (...), turi imtis atitinkamų priemonių, kaip įgyvendinti realius gyventojų siūlymus“ [15]. Deja, šios teisės normų nuostatos iki šiol netaikomos, nes nėra parengtų apklausos anketų, komisariatuose už šį darbą nėra atsakingų darbuotojų. Dėl to visuomenė neturi galimybės išreikšti savo požiūrio į viešosios policijos padalinių veiklą, o institucija – gauti naudingą veiklos įvertinimą iš paslaugos gavėjo ir atitinkamai tobulinti darbą.

Vertinant vertinimo kriterijaus reikšmės planavimą, pastebėtina, jog, strategi- niuose veiklos planuose nuo 2008 m. prognozuojant pasitikėjimo policija kasmetinį 1 proc. augimą, planuojamas rodiklis 2014 m. pasieks 58 proc. Tačiau šis kriterijus jau nuo 2009 m. viršija 60 proc. Tai reiškia, kad planuojami rezultatai mažesni už pastarųjų penkerių metų tikruosius rezultatus. Kitaip tariant, visuomenės pasiti- kėjimas policija didėja sparčiau nei pati institucija šito siekia. *Metodikoje* nenuma- tytas institucijos asignavimų valdytojų pasiaiškinimas, kodėl planuose numatyti rezultatai žemesni už praėjusių metų tikruosius rezultatus. Tačiau šio teisės akto nuostata: „Numatant institucijos programų kitų metų rezultatus, institucijos aplinkos analizė padeda įvertinti tuos veiksnius, kurie gali daryti įtaką siekiant institucijos programose numatytų rezultatų. Tai padeda koreguoti planuojamus institucijos rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti“ [10], įpareigoja institucijas koreguoti numatomus rezultatus, atsižvelgiant į praeitų metų situaciją. Todėl manytina, jog numatomi rezultatai neturėtų būti mažesni už pasie- ktus rodiklius, o jeigu vis tik taip atsitinka, situacija turėtų būti argumentuojama. Tačiau policijos organizacija, nustatydamą kriterijaus rezultatą, nepaaiškino šio sprendimo priežasčių.

Policijos veiklos ataskaitose esantiems viešosios nuomonės apibendrinimams trūksta realaus savo veiklos įvertinimo, rodiklių pasiekimo ar neįgyvendinimo priežasčių tyrimo. Pavyzdžiui, 2010 m. ataskaitoje, aptariant visuomenės požiūrį į policiją, tik nurodoma, jog „gyventojai nepasitiki policija dažniausiai dėl to, kad, jų manymu, policija yra susijusi su nusikaltėliais, korumpuota (31 proc.), blogai dirba (22 proc.), gyventojai netiki, kad pareigūnai pajėgūs surasti nusikaltėlius (8 proc.), policija nereaguoja į skundus ir atsisako padėti (7 proc.)“ [15, p. 7]. Siekis šalinti šias nepasitikėjimo policija priežastis turėtų atsispindėti programų uždaviniuose ir jų vertinimo kriterijuose. Gyventojų lūkesčiai dėl institucijos veiklos turėtų tapti pagrindiniu orientyru formuojant policijos veiklos prioritetus ir uždavinius. Pavyzdžiui, gyventojai pageidautų, kad policija daugiau skirtų dė- mesio šioms priemonėms: 1) skirti daugiau policininkų patruliuoti viešose vietose (62 proc. gyventojų paminėjo šią priemonę iš trijų svarbiausių); 2) greičiau reaguoti į pranešimus apie teisės pažeidimus (54 proc.); 3) daugiau dėmesio skirti eismo priežiūrai keliuose (48 proc.) [16]. Manytina, jog šios nepasitikėjimo institucija priežastys ir pasiūlymai, kaip tobulinti policijos darbą, galėtų papildyti vykdomos programos tikslo - *užtikrinti policijai pavestų funkcijų vykdymą šalies teritorijoje, atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius* – efektą įvertinančius kriterijus.

Eismo įvykiuose žuvusių asmenų skaičiaus mažinimas. Saugaus eismo priežiūra – vienas pagrindinių *Policijos veiklos įstatyme* įtvirtintų policijos uždavinių. Policijos įsipareigojimas mažinti žūstančių keliuose asmenų skaičių, gautą rezultatą siejant su strateginio tikslo įgyvendinimu, gali būti suprantamas kaip institucijos siekis įvertinti policijos funkcijos – *saugaus eismo priežiūros* – vykdymo efektyvumą. Kita vertus, žuvusių eismo įvykiuose asmenų skaičiaus mažėjimą vertinti kaip policijos veiklos efektyvumo rezultatą nėra korektiška, nes taip panaikinamas kitų veiksnių, darančių įtaką eismo dalyvių saugumui, indėlis į rodiklio rezultatą. Mokslinėje literatūroje skiriami pagrindiniai saugaus eismo

sistemos elementai: 1) keliai, 2) transporto priemonės ir 3) eismo dalyviai [18]. Šias sudedamąsias dalis galima veikti atitinkamai teisinėmis, administracinėmis, inžinerinėmis, švietėjiškomis priemonėmis ir mokslo tiriamaisiais darbais. Taigi, prie žuvusių keliuose asmenų skaičiaus mažinimo, be policijos, prisideda daugelis kitų organizacijų ar socialinių grupių: kelininkai, švietimo įstaigos, automobilių parko darbuotojai, visuomeninės organizacijos ir kt. Šiuo požiūriu policijos pasirinktas efekto rodiklis vertintinas kaip *dubliuojantis* kitų institucijų veiklos rodiklius. Dėl to tampa sunku surasti priežastingumą tarp policijos veiklos ir eismo įvykiuose žuvusių asmenų skaičiaus mažėjimo. Todėl manytina, jog rodikliai, kurių rezultatams gali daryti įtaką išorės efektai, kaip policijos vykdomos veiklos vertinimo kriterijai galėtų būti tik tuo atveju, jeigu pasirinkti aiškūs matavimo vienetai, leidžiantys tiksliai identifikuoti policijos indėlį siekiant rodiklio. Saugaus eismo priežiūrai skirtas policijos prevencinis darbas turi būti nukreiptas gerinti visų sistemos komponentų funkcionavimą, atitinkamai ir vertinant šią atliekamą funkciją turėtų atsispindėti daugiau matavimo vienetų – įskaitinių autoįvykių, neblaivių vairuotojų, eismo taisyklių pažeidimų ir kt.

Prieš nustatant efekto vertinimo kriterijaus reikšmes, svarbu tinkamai įvertinti gamtinius, ekonominius, socialinius šalies ypatumus, identifikuoti šių elementų reikšmę kelių eismo saugumui ir pagal tai atitinkamai orientuoti bendrą prevencinio darbo politiką. Darytina išvada, jog policija, planuodama metinį žuvusių eismo įvykiuose asmenų skaičiaus mažėjimą, tinkamai neįvertino minėtų veiksnių, todėl planuojant rodiklį sunku išvelgti pagrįstą ryšį tarp numatomų ir galutinių rezultatų (4 lent.).

4 lentelė. Eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų, skaičiaus mažėjimas

Metai	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Planuota (proc.)	- 5,0	- 10,0	- 8,0	- 0,5	- 0,5	- 0,5
Įvykdyta (proc.)	- 25,5	- 17,0	+ 0,7	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Policijos departamento veiklos ataskaitas [15; 16]

Policija 2009–2010 m. vietoj planuotų žuvusių keliuose asmenų skaičiaus sumažinimo atitinkamai 5 ir 10 proc. realiai pasiekė 25,5 ir 17 proc. mažėjimą [11]. Tačiau jau 2011 m. buvo konstatuota atvirkštinė šių asmenų ne mažėjimo, o didėjimo tendencija [12]. Nesant išsamesnės šių kiekybinių rodiklių analizės, paaiškinančios minėto reiškinio priežastis, neaišku, kiek egzistuojantys planai yra susiję su realiomis galimybėmis ir poreikiais.

Ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis. Policijos institucija, įgyvendindama šį efekto vertinimo kriterijų, įsipareigojo iki 2014 m. pasiekti, jog per metus būtų ištiriama 65 proc. sunkių ir labai sunkių nusikaltimų [11]. Vienas pagrindinių policijos uždavinių, įtvirtintų institucijos misijoje ir policijos veiklos įstatyme, – vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą – įpareigoja policiją tirti visus teisės pažeidimus, nepaisant jų

žalingumo laipsnio. Nemenkinant sunkių nusikaltimų atskleidimo reikšmės visuomenės saugumui, patebėtina, jog šio pobūdžio nusikaltimai sudaro tik 4–5 proc. visų nusikalstamų veikų, o didžioji jų dalis tenka vagystėms (50,7 proc.), nusikaltimams viešosiose vietose (27,1 proc.), turto sunaikinimui ar sugadinimui (6,3 proc.), sukčiavimams (5,3 proc.), automobilių vagystėms (2,3 proc.), t. y. veikoms, nuo kurių nukenčia daug šalies gyventojų ar jų artimųjų [15]. Pripažįstant, kad gyventojų požiūrį į instituciją lemia individo gebėjimas atpažinti galiojančioje teisėje savo interesus ir valdžios pastangas tuos interesus pripažinti ir ginti, nuo šių nusikalstamų veikų tyrimo rezultatų labai priklauso ir visuomenės pasitikėjimas policija. Tačiau būtent vagysčių, plėšimų, nusikaltimų viešose vietose, turto sunaikinimo atvejų policija išaiškina daug mažiau nei sunkių nusikaltimų (5 lent.). Darytina išvada, jog, rodiklio matavimo vienetu pasirinkdama tik sunkių nusikaltimų tyrimą, institucija „neleidžia“ įvertinti ištirtumo didžiosios dalies teisės pažeidimų, galinčių nulemti bendrą policijos darbo efektyvumo vertinimą šioje veiklos srityje, ir tuo apriboja įstatymu jai priskirtos funkcijos įvertinimo skaidrumą. Teigtina, jog šis efekto kriterijaus pavadinimas tik iš dalies atitinka numatomus tikslo rezultatus. Siūlytina efekto matavimo vienetu pasirinkti visų nusikalstamų veikų tyrimo rezultatyvumą.

5 lentelė. Policijos įstaigose užregistruotos nusikalstamos veikos ir jų ištyrimas

Nusikalstamos veikos	2007		2008		2009		2010		2011	
	Užregistruota	Ištirta (proc.)	Užregistruota	Ištirta (proc.)	Užregistruota	Ištirta (proc.)	Užregistruota	Ištirta (proc.)	Užregistruota	Ištirta (proc.)
Iš viso užregistruota nusikalstamų veikų	68499	43,0	72669	42,2	77134	42,5	72709	45,4	75082	44,1
Vagystės	33826	25,3	38260	24,0	39442	24,0	36933	25,5	36849	25,6
Nusikalstamos veikos viešose vietose	22124	36,9	23065	35,1	20726	37,7	19775	39,3	20256	37,3
Turto sugadinimas, sunaikinimas	3870	27,2	5815	25,9	5252	27,0	4612	29,3	5000	25,4
Plėšimai	3769	43,0	3434	43,8	3344	42,4	2704	46,0	2488	46,3
Automobilių vagystės	2497	24,4	2182	29,5	1557	32,9	1732	28,5	1514	27,3
Sukčiavimai	2809	67,9	2670	64,6	3728	55,8	3826	67,1	4925	60,6
Veikos, susijusios su narkotikais	1471	90,7	1613	87,8	1978	89,3	1999	94,5	2011	83,8
Nužudymai	262	93,1	285	92,6	236	100,4	202	119,8	211	106,2

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Policijos departamento veiklos ataskaitas [2; 12, 15; 16].

Policijos institucija, analizuodama strateginio tikslo įgyvendinimo galimybes kaip pagrindines rizikas veiklos rezultatams, nurodo finansines, personalo trūkumo,

didėjančio darbo krūvio problemas. Pavyzdžiui, policijos generalinio komisaro metiniame pranešime pripažįstama, kad, „palyginti su finansiškai policijai geriausiais 2008 m., 2011 m. biudžetas sumažėjo beveik ketvirtadaliu, todėl šalies policijos įstaigų padėtis 2012 m. tampa kritine, rezervų praktiškai nebėra“ [12, p. 4]. Valstybės ekonomikos ir finansų problemos darė įtaką policijos užregistruotų nusikalstamų veikų: sukčiavimo (21,5 proc.), viešosios tvarkos pažeidimų (12,8 proc.), apgavysčių įgyjant didelės vertės turtą (36,8 proc.), turto sunaikinimo (4,8 proc.) skaičiaus didėjimui. Dėl šių ekonominio pobūdžio nusikaltimų augimo 9,4 proc. didėjo ir sunkių nusikaltimų bendras skaičius [12]. Dar 2009 m. veiklos ataskaitoje buvo prognozuota, kad „valstybės ekonomikos ir finansų problemos ne tik didins nusikalstamumą, bet ir sumažins teisėsaugos institucijų galimybes jį kontroliuoti“ [16]. Tikėtina, jog pesimistinės prognozės turėtų atitinkamai koreguoti ir policijos galimybes didinti ištirtų sunkių nusikaltimų skaičių, tačiau rodiklio planų ir pasiekimų duomenys rodo atvirkščiai (6 lent.). Nors strateginiuose planuose šio kriterijaus reikšmė didinama palyginti lėtai ir per septynerius metus jos augimas neviršijo 2 proc., tačiau iš lentelės matyti, kad rodiklių įvykdymas kyla sparčiau, palyginti su planuojamais. 2010 m. skirtumas tarp prognozuojamojo ir tikrojo rezultato padidėjo iki 19 proc.

6 lentelė. Sunkių ir labai sunkių nusikaltimų ištyrimo planai ir jų įvykdymas

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Planuota (proc.)	73	63,0	63,5	61,0	62,0	64	64	65	65
Įvykdyta (proc.)	74	60,1	68,4	66,6	81,1	80,7	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Policijos departamento veiklos ataskaitas [15; 16].

Turint omenyje, kad ekonominio nuosmukio laikotarpiu, trūkstant personalo ir didėjant pareigūnų krūviams, efekto kriterijaus pasiekimai viršija planuotus rodiklius labiau nei ekonominio augimo metais (2007–2008 m), abejojama dėl to prognozių nustatymo pagrįstumo. Susidaro įspūdis, jog strateginio plano kūrėjai, įsipareigodami pasiekti atitinkamą rodiklį, kriterijaus rezultatus planuoja nesiremiami išsamia aplinkos analize, pateikia tokias prognozes, kurios būtų lengvai pasiekiamos ir leistų deklaruoti „plano įvykdymą“.

Viena iš esminių problemų, didinančių bendrą strateginio planavimo neskaidrumą, – kriterijai ir pasiekti rezultatai nesusiejami su programų dabartiniu ir ateities finansavimu. Strateginiame plane nėra įvardyta, kaip ateityje turėtų pasikeisti Policijos departamento finansavimas, jeigu nebus pasiekti prognozių rezultatai. Pavyzdžiui, Vilniaus apskrityje užregistruotų nusikalstamų veikų skaičius sudaro 34,7 proc. visų Lietuvos policijos įstaigose registruotų nusikalstamų veikų. Tačiau daugelį metų ištyrimo lygis yra pats žemiausias (33,4 proc.); sunkių ir labai sunkių nusikaltimų 2010 m. buvo ištirta 58 proc., o 2009 m. – 55,8 proc. [15]; daugelyje apskričių policijos įstaigoms nepavyksta pasiekti atskirų kriterijų rodiklių, kai neįvykdymo priežastys – palankių darbo sąlygų nebuvimas, pareigūnų ir finansų trūkumas. Tačiau planuojant šių apskričių komisariatų veiklą ir skiriant asignavimus nesvarstoma, jog rodikliams įvykdyti galbūt reikėtų

daugiau darbuotojų ar lėšų. Tai netiesiogiai rodo Policijos departamento sprendimas iki 2014 m. 3,6 proc. sumažinti biudžeto asignavimus programoms įgyvendinti, o darbo užmokesčiui skirtas lėšas – 3,1 proc. [11]. Finansavimo planavimo klausimas išlieka aktualus ir tuo atveju, kai vertinimo kriterijaus rezultatai didesni už prognozuojamus. Šiuo atveju neaišku, ar programai reikėtų skirti didesnę finansavimą kaip paskatinimą už rezultatyvumą, ar, atvirkščiai, mažinti kitais metais šio uždavinio finansavimą, nes planuojami rezultatai buvo pasiekti anksčiau. Žinant, kad policijos vykdomos programos yra tęstinės ir jų tikslai bei vertinimo kriterijai keičiasi nedaug, praeityje užsibrėžtų tikslų pasiekimas yra svarbus, vertinant naujų programų finansavimo poreikius ir realias jų įgyvendinimo galimybes. Kadangi nėra tiksliai apibrėžta, kaip rezultatai susiję su finansavimu, tikėtina, kad policijos biudžetas savo turiniu liks institucinis, o ne programinis.

Išvados

1. Lietuvos policijos viešojo administravimo kokybė valdoma strategiškai planuojant veiklą, organizuojant ir vertinant. Nuo 2011 m. policijos veikloje įtvirtintas vienas strateginis tikslas – gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę, kurio efektui įvertinti pasirinkti 3 kriterijai: 1) visuomenės pasitikėjimas policija; 2) ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis; 3) eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 mln. gyventojų, skaičiaus mažėjimas, palyginti su ankstesniais metais. Šių kriterijų pagrįstumas, aiškumas ir skaidrumas – svarbūs veiksniai, padedantys įvertinti tikslo įgyvendinimą.

2. Visuomenės pasitikėjimo policija, kaip rezultato vertinimo rodiklio, pasirinkimas yra rizikingas, kad gali būti pateikiama iškreipta informacija apie strateginio tikslo įvykdymą ir efektyvumą. Įgytas visuomenės pasitikėjimas – institucijos veiklos rezultatas, pasiekiamas bendru visų rodiklių rezultatų efektyvumu. Dėl to tikslinga visuomenės pasitikėjimą policija laikyti ne strateginio tikslo efekto kriterijumi, bet pačiu tikslu, į kurio įgyvendinimą nukreipta visa policijos veikla. Policijos institucija, kad išaiškintų viešąją nuomonę, naudoja skirtingas apklausos formas, bendro pobūdžio klausimus, neleidžiančius įvertinti atskirų padalinių veiklos ar vykdomų funkcijų efektyvumo. Todėl galima laisvai maniauliuoti tyrimų rezultatais, pasirenkant palankesnius institucijai rodiklius. Siūloma visuomenės pasitikėjimą policija nustatyti pagal atskirų funkcijų atlikimo kokybę.

3. Žinant, jog žuvusių eismo įvykiuose asmenų skaičių lemia įvairių institucijų veiklos rezultatai ir pačių piliečių nuostatos, šio rodiklio pasirinkimas įvertinti vieną iš pagrindinių policijos funkcijų kelia abejonių dėl rodiklio skaidrumo ir prasingumo. Policija, planuodama metinį žuvusių eismo įvykiuose žmonių skaičiaus mažėjimą, tinkamai neįvertino darančių įtaką šiam reiškiniui veiksnių, todėl rodiklio planavimo principai nėra aiškūs.

4. Policijos institucija pasirinkdama tikslo efekto matavimo vienetu tyrimą sunkių ir labai sunkių nusikaltimų, sudarančių tik nedidelę dalį iš visų tirtų nusikalstamų veikų, apriboja įstatymu jai priskirtos funkcijos įvertinimo skaidrumą. Institucijos pasirinktas strateginio tikslo efekto vertinimo kriterijaus pavadinimas tik iš dalies

atitinka numatomus tikslo rezultatus. Siūlytina efekto matavimo vienetu pasirinkti visų nusikalstamų veikų tyrimo rezultatyvumą.

5. Viena iš esminių problemų, didinančių bendrą strateginio planavimo neskaidrumą, yra ta, kad kriterijai ir pasiekti rezultatai nesusiejami su programų dabartiniu ir ateities finansavimu. Kadangi nėra tiksliai apibrėžta, kaip rezultatai susiję su finansavimu, tikėtina, kad policijos veiklos finansavimas bus skiriamas institucijai, o ne programoms įgyvendinti.

Literatūra

1. Arimavičiūtė M. Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 20, p. 81–89.
2. Ataskaita apie policijos veiklą ir nusikalstamumą per 2008 metus. Policijos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. <http://www.policija.lt/get.php?f.3796> [2011-11-15].
3. Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powel, M., Walker, R. *Evaluating Public Management Reforms: Principles and Practice*. Buckingham, UK: Open University Press, 2003.
4. Gedvilaitė-Moan A., Zakarevičius P. Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010, Nr. 54, p. 53–66.
5. Mintzberg, H. Strategy – Making in Three Models. *California Management Review*, 1973, Nr. 16 (2), p. 44–53.
6. Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 1994, Nr. 72 (1), p. 107–114.
7. Chlivickas E., Petrauskaitė N. Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimas plėtojant aukštąsias technologijas. *Viešasis administravimas*, 2008, Nr. 3 (19), p. 69–74.
8. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 2008, No. 5 (60), p. 78–84.
9. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 *Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 144-5466.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. sausio 7 d. nutarimas Nr. 827 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo*. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 6-167.
11. Policijos departamento prie vidaus reikalų ministerijos 2012–2014 metų strateginis veiklos planas. <http://www.policija.lt/get.php?f.9343> [2012-01-12].
12. Lietuvos policijos 2011 metų veiklos ataskaita. <http://www.policija.lt/get.php?f.9705> [2012-01-30].
13. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 10 ir 11 straipsnių pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 117-4441.
14. LLRI analizė: Viešojo sektoriaus strateginis planavimas: iššūkiai ir sprendimai. Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008. http://lrinka.lt/Pranesim/LLRI_analize_strateginis_pranesimas_2000804.pdf. [2012-01-16].
15. Policijos departamento prie VRM 2010 m. veiklos ataskaita. <http://www.policija.lt/get.php?f.7231> [2012.01.13].

16. Policijos departamento prie VRM 2009 m. veiklos ataskaita. <http://www.policija.lt/get.php?f.5675> [2012-01-05].
17. Rainey, H. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey – Bass, 2003.
18. Vitkauskas K, Greičius S. Kelių policijos vykdomo prevencinio darbo poveikis eismo saugumui. *Jurisprudencija*, 2002, T. 35 (27), p. 41–61.

Kęstutis Vitkauskas

Strategic Goals of Police Activity: Challenges and Solutions

Abstract

The article based on the method of “Three Step Public Sector Strategy Model” and Lithuanian and foreign scientific literature analyzes peculiarities of Lithuanian police institution strategic planning and the realization of the strategy. In the first part of the article the principles of strategic planning – planning, fulfilling and evaluation – applicable for public administering have been revealed. The second part of the article analyses Police Department strategic activity plans and reports evaluating them according to the methods of three step model and presents recommendations for the improvement of activity planning. In the article the author draws the conclusion that the Police Department Strategic Plan aims, tasks, measures and evaluation criteria are often worded in the wrong way, i.e. more orientated towards the administrative activity of the department – the number of carried out programs, prepared legal acts, and not towards the defence of the public interest. Judging by police activity reports it is difficult to evaluate the stage of program’s realization, as there is information either on strategic planning or on the results, but not on the realization. During the analysis no connection between the program’s reports, their evaluation and planning of the next year budget has been found. The activity reports remain a formal document, practically having no influence on the future assignments.

Kęstutis Vitkauskas – Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros docentas, humanitarinių mokslų daktaras.

E. paštas: k.vitkauskas@mruni.lt

Kęstutis Vitkauskas, Doctor of Humanitarian Sciences, is an Associate Professor at the Department of Police Activities, Public Security Faculty, Mykolas Romeris University.

E-mail: k.vitkauskas@mruni.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. gruodžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2012 m. kovo mėn.