

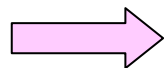


**LIETUVOS RESPUBLIKOS  
MUITINĖS STRUKTŪROS  
OPTIMIZAVIMAS,  
UŽDAVINIAI, TIKSLAI IR  
POKYČIAI**



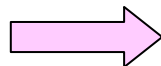
# NAUJAS POŽIŪRIS Į VADYBĄ

**NUO**



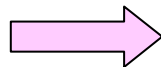
**LINK**

STRATEGINIO PLANAVIMOS



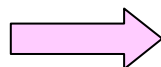
STRATEGINŲ POKYČIŲ  
VALDYMO

POLITIKOS / ADMINISTRAVIMO  
DISBALANSO



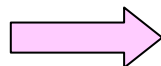
PPRIPAŽINTOS LYDERYSTĖS

ADMINISTRACINĖS  
DARBO KULTŪROS



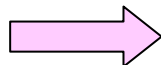
VADYBINĖS DARBO  
KULTŪROS

FRAGMENTIŠKO POŽIŪRIO



SISTEMINIO POŽIŪRIO

DAUG SAVARANKIŠKŲ  
JURIDINIŲ ASMENŲ



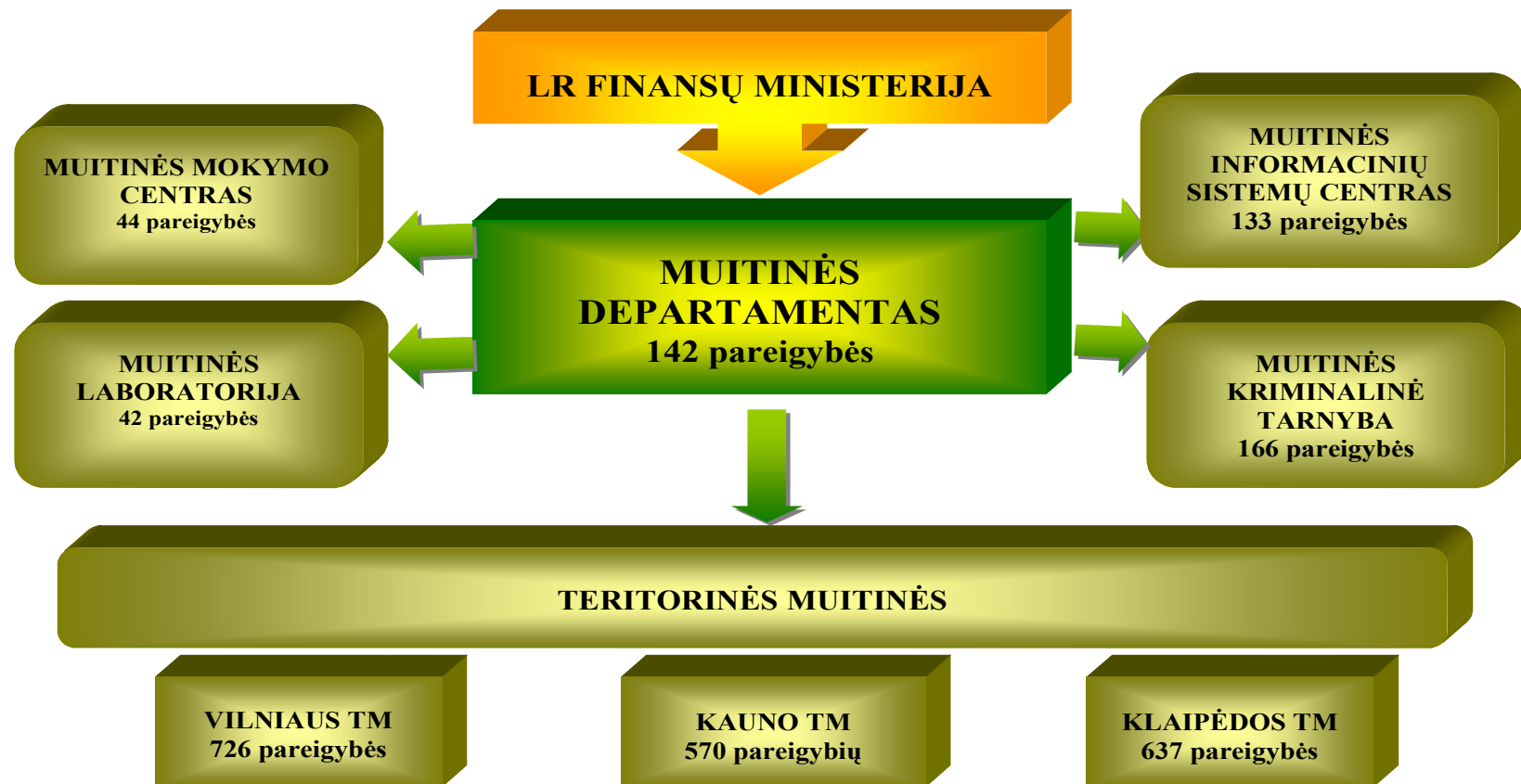
LINK VIENO  
JURIDINIO ASMENS  
(MASTO EKONOMIJOS TAIKYMAS)



# LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪRA

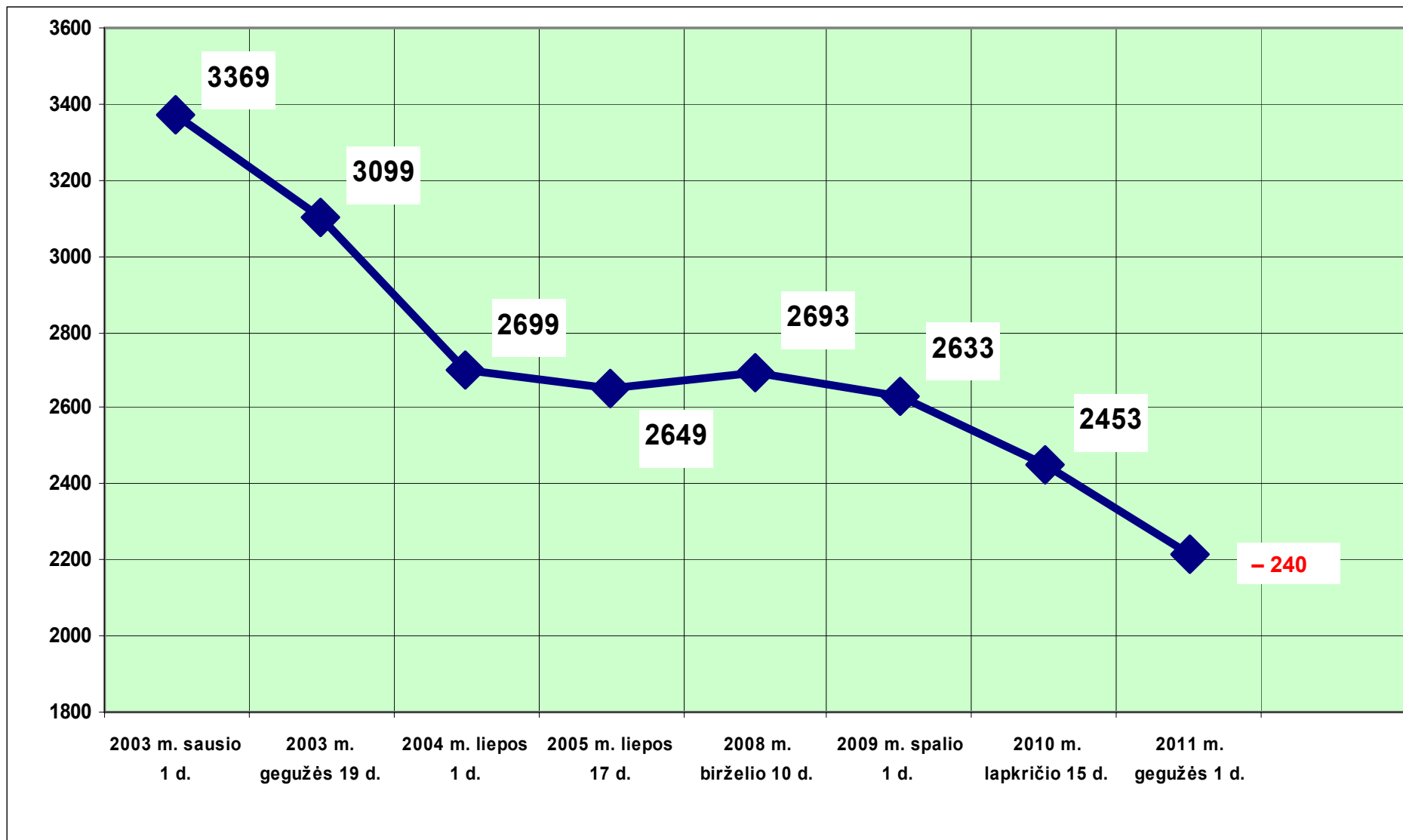
Muitinės departamento generalinio direktoriaus 2008 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 1B-839 patvirtinta ir įgyvendinama:

## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ, VYKDOMŲ FUNKCIJŲ IR KONTROLĖS PASKIRSTYMO TARP MUITINĖS ĮSTAIGŲ CENTRALIZAVIMO IR DECENTRALIZAVIMO KONCEPCIJA





## PERSONALO POKYČIAI ATSIŽVELGIANT Į SKIRTUS ASIGNAVIMUS DARBO UŽMOKESČIUI IR NUMATOMUS STRUKTŪRINIUS POKYČIUS





## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUTINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, STRATEGIJA:

### ▪ Lietuvos Respublikos mutinės veiklos strategija 2011–2015 trečias ilgalaikis strateginis tikslas:

- institucijos stiprinimo srityje – didinti veiklos efektyvumą, tobulinti valdymą, ugdyti pareigūnų ir darbuotojų žinias ir gebėjimus, atsakingumą, tarpusavio pasitikėjimą, sąžiningumą, diegti ir taikyti modernius darbo metodus ir priemones, ugdyti darnią institucijos kultūrą.

### ▪ Lietuvos Respublikos mutinės veiklos strategija 2011–2015 metams siekiant tikslų nustato uždavinius:

- visuomenės, rinkos, aplinkos ir finansinių interesų apsaugos srityje;
- bendradarbiavimo su ekonominių operacijų vykdytojais ir partneriais srityje;
- institucijos stiprinimo srityje.



## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUTINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, TIKSLAI:

### ▪ Lietuvos Respublikos mutinės struktūros optimizavimo tikslai:

1. modernizuoti valdymą;
2. optimizuoti struktūrą ir funkcijų atlikimą, mažinant valdymo išlaidas;
3. didinti veiklos efektyvumą;
4. efektyviai naudoti išteklius;
5. užtikrinti Modernizuotame Bendrijos mutinės kodekse nustatytų uždavinių įgyvendinimą;
6. gerinti asmenų aptarnavimo kokybę, mažinti jiems administracinę naštą;
7. tobulinti prevencinį darbą, rizikos vertinimą, prisidedant prie tarptautinės prekybos grandinės saugos ir saugumo užtikrinimo;
8. tobulinti darbo organizavimą prie išorinių Europos Sąjungos sienų, sudaryti geresnes sąlygas teisėtam verslui, tarptautinei prekybai bei sparčiam keleivių ir prekių judėjimui.



## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, Veiklos optimizavimas - kaip?:

- **Kas parengė LR muitinės struktūros optimizavimo projektą?**

- Muitinės departamento darbo grupė.

- **Kas teikė konsultacijas?:**

- Konsultantai:

- UAB „PricewaterhouseCoopers” - Analizių, nustatančių muitinės ir muitinės klientų poreikius, organizacijos struktūros tobulinimo ir valdymo efektyvumo didinimo galimybes, atlikimo paslaugų teikimo ataskaita \*.
- UAB „Kvalitetas“ – matricinės struktūros pristatymas darbo grupei

\*Įgyvendinat Europos socialinio fondo ir Biudžeto lėšomis finansuojamą projektą “Lietuvos Respublikos muitinės kokybės vadybos sistemos pagal Lietuvos standartą LST EN ISO 9001:2008 diegimas, sertifikavimas ir priežiūra” sutarties Nr. VP1-4.3-VRM-01-V-01-001



## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, Veiklos optimizavimas - kaip?:

### **UAB „PricewaterhouseCoopers” analizės pagrindinės išvados**

- Skatintina Maitinės organizacinę struktūrą tobulinti vykdant vertikalią ir horizontalią integraciją, derinant funkcijų centralizavimo ir decentralizavimo kryptis.
- Reorganizacija savaime nesprendžia problemų, todėl ją vykdant būtina atsižvelgti į efektyvumo didinimo galimybes.
- Specialiąsias maitinės įstaigas tikslinga integruoti į bendrą Lietuvos maitinės struktūrą.
- Šiame etape išlaikyti esančią regioninę dimensiją (Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos teritorinės maitinės), tačiau manome, kad strategiškai derėtų svarstyti regioninės dimensijos įtakos mažinimą.
- Organizacinės struktūros pagrindu pasirinkti funkcinę/kompetencijų dimensiją, išskiriant strateginio valdymo, mokesčių, saugos ir kontrolės, veiklos organizavimo bei pagalbinių funkcijų blokus.





## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, Veiklos optimizavimas - kaip?:

### **UAB „PricewaterhouseCoopers” analizės pagrindinės išvados**

- Svarstyti pagrindines integracijos ir konsolidacijos kryptis, perduodant praktikų formavimo, analitines funkcijas į MD; vykdomąsias („gamybines“) funkcijas – į postus.
- Vertikaloje dimensijoje MD perduoti praktikų formavimo, analitines, strateginio valdymo ir institucines veiklos tobulinimo bei pagalbines funkcijas; TM, regioniniame lygmenyje koncentruoti vykdomąsias funkcijas.
- Tiesioginių pavaldinių kiekis priklauso nuo praktikų formalizavimo, unifikuotumo ir optimizavimo lygio – kuo aiškiau unifikuotos praktikos, tuo didesnę kiekį tiesioginių pavaldinių gali turėti vadovas. Kuo aukščiau hierarchinėje struktūroje, tuo mažiau tiesioginių pavaldinių turi turėti vadovas.
- Skatintinas vadovavimo funkcijos išgryninimas ir specializacijos užtikrinimas – vadovai didžiąją savo laiko dalį turi skirti vadovavimui, o ne ekspertinių funkcijų vykdymui.



## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, Veiklos optimizavimas - kaip?:

### **UAB „PricewaterhouseCoopers” analizės pagrindinės išvados**

- Procesinėje dimensijoje labiau detalizuoti procesų struktūrą:
  - ✓ Valdymo procesai.
  - ✓ Pagrindiniai procesai (iki muitinio patikrinimo, muitinis patikrinimas, po muitinio patikrinimo).
  - ✓ Tiesioginės paramos pagrindiniams procesai.
  - ✓ Pagalbiniai procesai.
- Numatyti procesinę hierarchiją – Stiprinti praktikų formavimą ir reglamentavimą.
- Organizacinė struktūra turi būti priemone strategijos įgyvendinimui, taikoma ilgą laiką ir nuosekliai.
- Lietuvos muitinės veiklos specifika nereikalauja ypatingai sparčių pokyčių, kartais nuspėjamas ir veiklos stabilumas (taisyklių, reikalavimų, praktikų stabilumas) gali būti vertinama kaip vertybė. Atsižvelgiant į tai, griežtai matricinė struktūra nėra optimali Lietuvos muitinei.



## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, KAS KEIČIASI NUO 2012 m. SAUSIO 1 D.?:

### ▪ Lietuvos Respublikos maitinės struktūros optimizavimo nuo 2012 m. sausio 1 d. tikslai:

- pritaikyti LR maitinės struktūrą strateginiams tikslams pasiekti, užtikrinant atitiktį teisės aktų reikalavimams, tobulinant į veiklos rezultatus orientuotą valdymą, institucijos rizikos valdymą, integruojant veiklos procesus;
- didinti LR maitinės rezultatyvumą ir efektyvumą pasinaudojant atliekamų funkcijų specializacija ir struktūrinių padalinių sinergija;
- sudaryti prielaidas efektyviai derinti procesinį ir funkcinį darbo organizavimą.



## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, KAS KEIČIASI NUO 2012 m. SAUSIO 1 D.?:

- **LR muitinėje centralizuojamos funkcijos:**
  - personalo administravimo,
  - finansų valdymo,
  - dokumentų valdymo,
  - turto valdymo,
  - investicijų ir viešųjų pirkimų,
  - statistikos analizės funkcijos.
- **Pasirengiant tolimesniems pokyčiams stiprinamas metodinis vadovavimas šiose veiklos srityse:**
  - veiklos planavimo ir pokyčių valdymo;
  - muitinės kontrolės organizavimo;
  - Sulaikytų prekių administravimo.

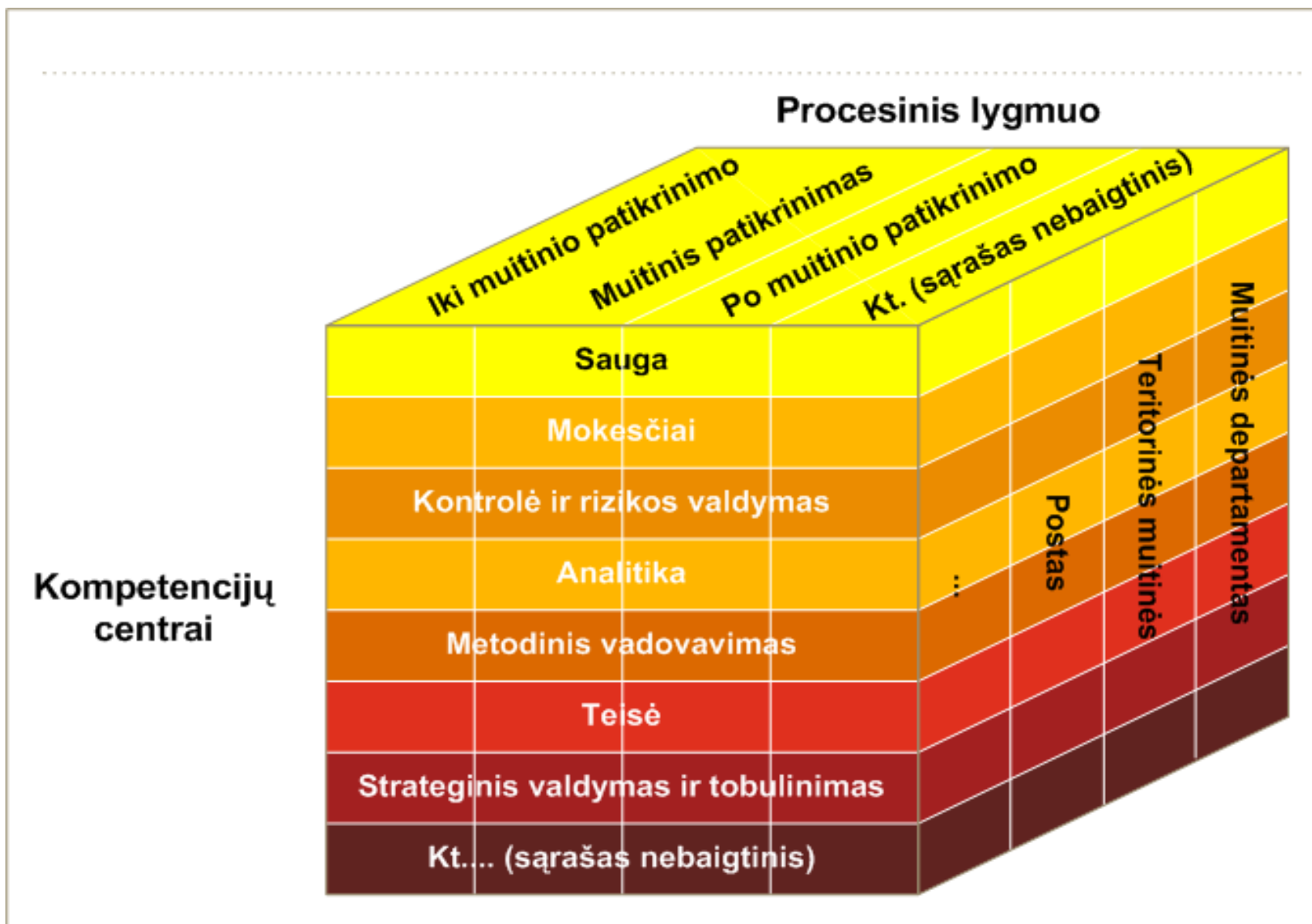


## LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪROS OPTIMIZAVIMAS, KAS KEIČIASI NUO 2012 m. SAUSIO 1 D.?:

- **Todėl Muitinės departamente keičiasi skyrių pavadinimai, perskirstomos funkcijos:**
  - Strateginio planavimo skyriaus - į Veiklos planavimo ir pokyčių valdymo;
  - Muitinės veiklos organizavimo skyriaus - į Muitinės kontrolės organizavimo;
  - Muitų teisės derinimo skyriaus – į Muitų politikos.
  
- **Centralizuojant funkcijas (perėmę funkcijas iš visų muitinės įstaigų) Muitinės departamente veiks:**
  - Personalo administravimo skyrius;
  - Turto valdymo skyrius;
  - Finansų skyrius;
  - Dokumentų valdymo skyrius;
  - Investicijų ir viešųjų pirkimų skyrius;
  - Statistikos analizės skyrius;
  - Sulaikytų prekių administravimo skyrius.

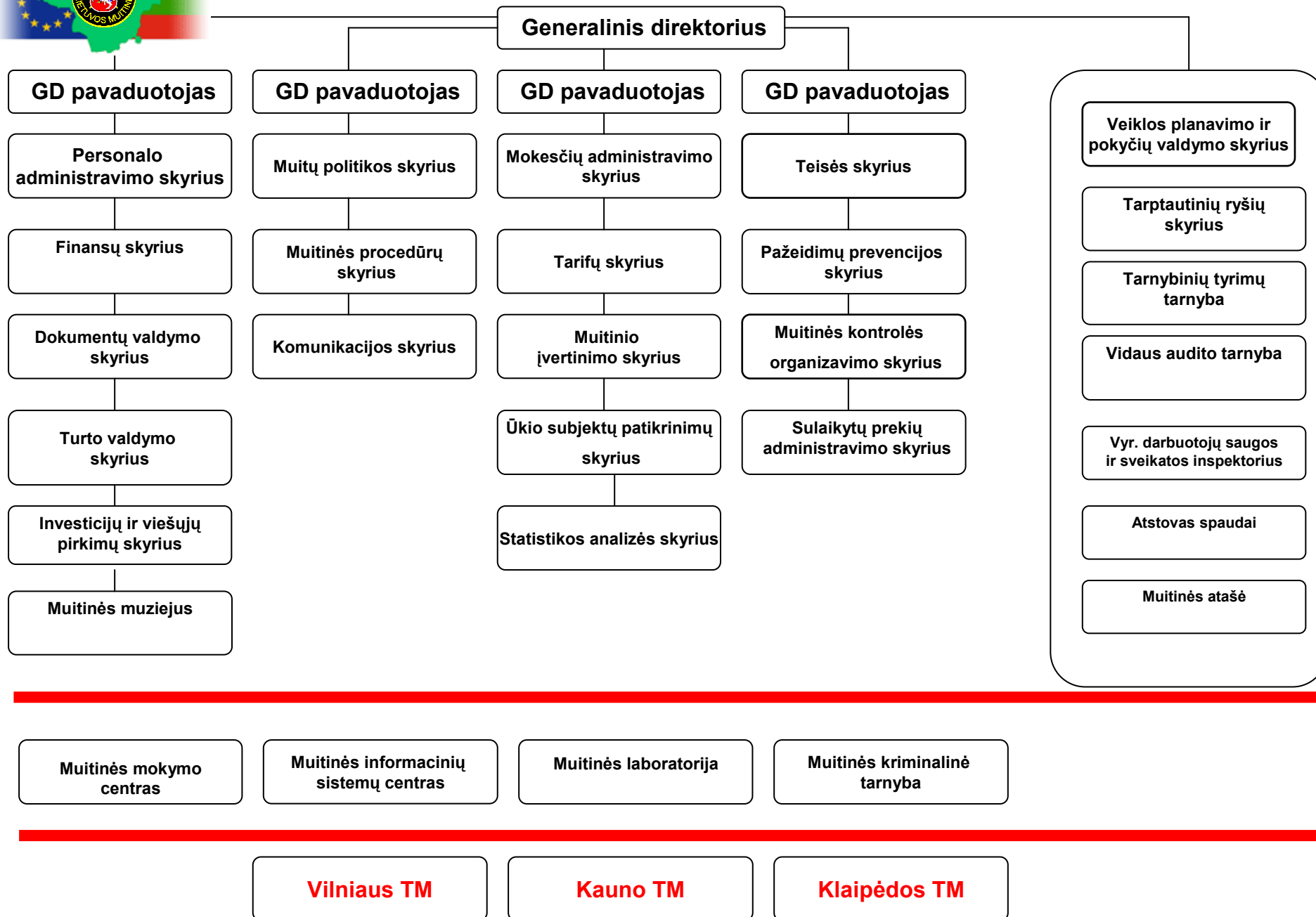


# Lietuvos Respublikos muitinės organizacijos architektūra





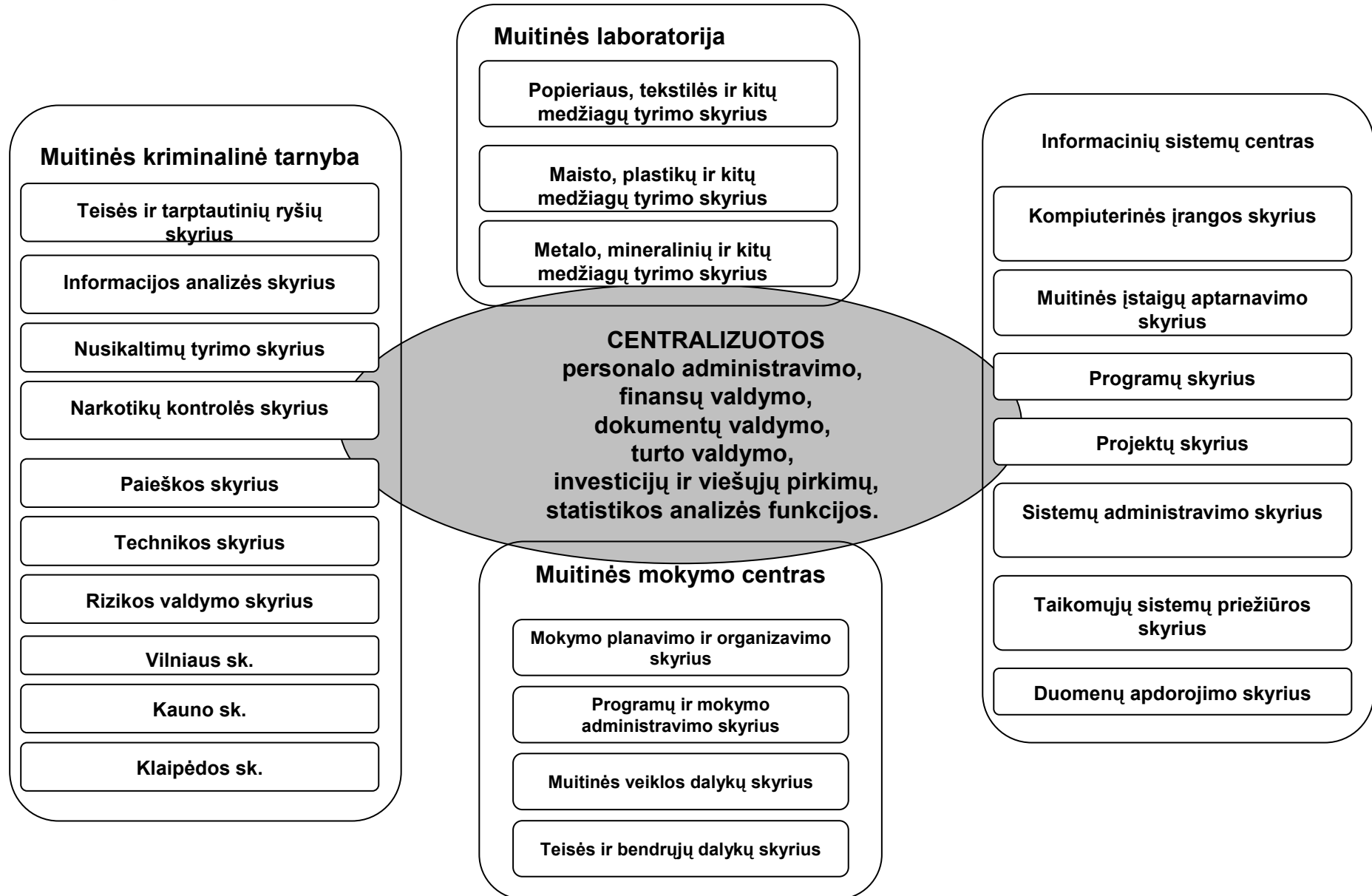
# LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖS STRUKTŪRA NUO 2012 m. SAUSIO 1 D.





# SPECIALIŲJŲ MUITINĖS ĮSTAIGŲ STRUKTŪRA

(su centralizuotomis administracinėmis funkcijomis)







# TERITORINĖS MUITINĖS STRUKTŪRA

(su centralizuotomis administravimo funkcijomis)

**CENTRALIZUOTOS**  
personalo administravimo,  
finansų valdymo,  
dokumentų valdymo,  
turto valdymo,  
investicijų ir viešųjų pirkimų,  
statistikos analizės funkcijos.

Muitinės vadovybė

Teisės skyrius

Vadybos skyrius

Muitinės procedūrų skyrius

Muitinės kontrolės  
organizavimo skyrius

Pažeidimų prevencijos skyrius

Mobiliųjų grupių skyrius

Tarifų ir muitinio įvertinimo skyrius

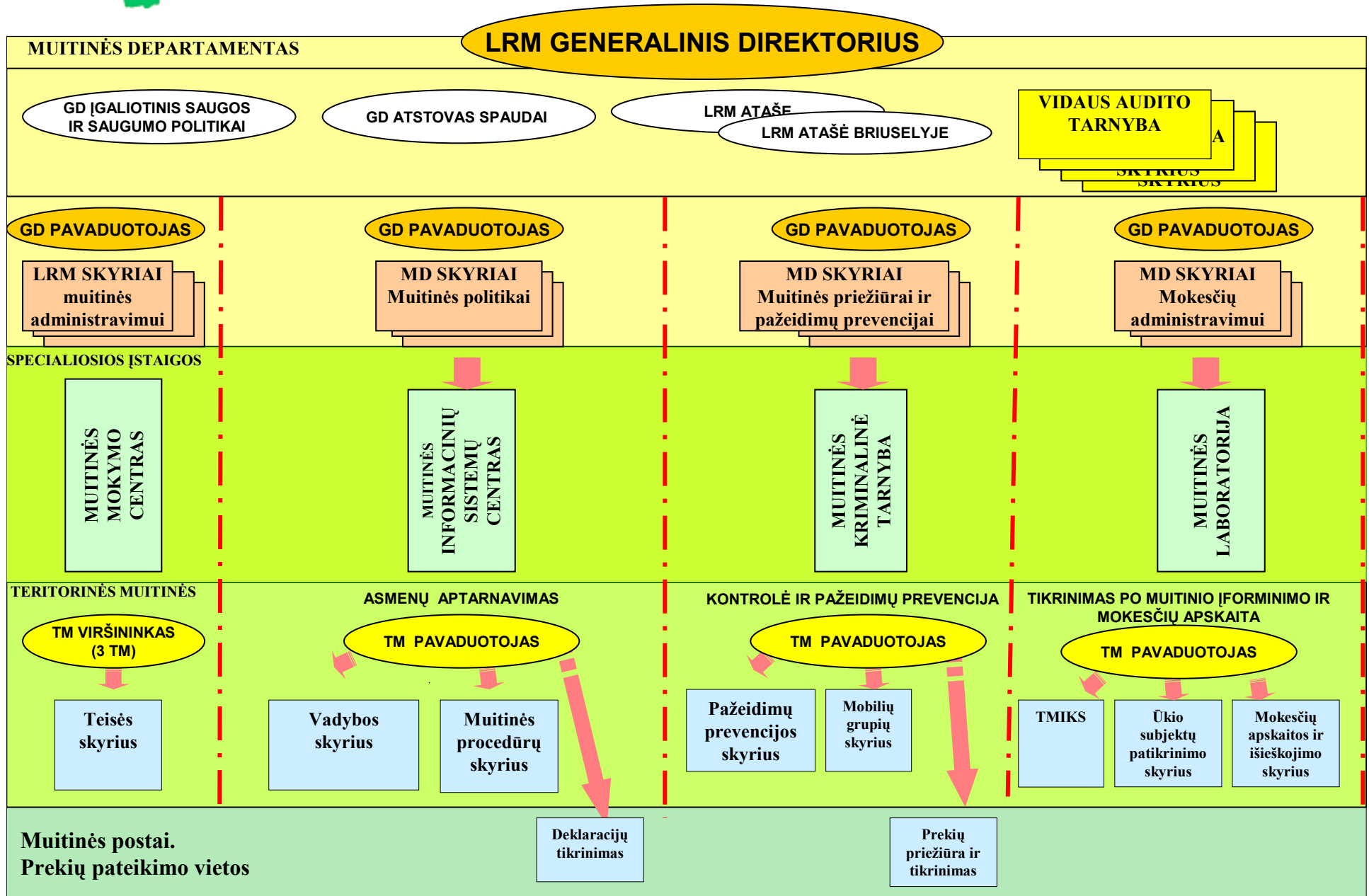
Ūkio subjektų patikrinimo skyrius

Mokesčių apskaitos ir išieškojimo  
skyrius

Muitinės postai



# LIETUVOS RESPUBLIKOS MUITINĖ





**AČIŪ UŽ DĖMESĮ**