



Valstybinio audito ataskaitos santrauka

KAIP KULTŪROS MINISTERIJA  
FORMUOJA KULTŪROS POLITIKĄ,  
ORGANIZUOJA IR KONTROLIUOJA JOS  
ĮGYVENDINIMĄ

2017 m. vasario 28 d. Nr. VA-P-50-2-3



Su valstybinio audito ataskaita galima susipažinti  
Valstybės kontrolės interneto puslapyje  
adresu [www.vkontrole.lt](http://www.vkontrole.lt)

# SANTRUMPOS IR SĄVOKOS

---

**LKT** – Lietuvos kultūros taryba.

**KPD** – Kultūros paveldo departamentas.

**KMI** – kultūros ir meno įstaigos.

**KRF** – Kultūros rėmimo fondas.

**Ministerija** – Kultūros ministerija.

**Funkcija** – vienos ar kelių rūšių veikla, kurią reguliariai atliekant sukuriamas konkretus produktas ar pasiekiamas rezultatas, susijęs su Vyriausybei atskaitingos institucijos veiklos tikslais ir turintis konkretų vartotoją<sup>1</sup>.

**Funkcijų peržiūra** – tai įrodymais grįsto valdymo priemonė, taikoma siekiant sumažinti viešojo valdymo apimtį ir išlaidas, padidinti viešojo valdymo institucijų veiklos skaidrumą, efektyvumą ir pagerinti šių institucijų veiklos rezultatus<sup>2</sup>.

**Programų vertinimas** – tai įrodymais grįsto valdymo priemonė, taikoma siekiant įvertinti viešojo valdymo institucijos vykdomų programų tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą, naudingumą ir tęstinumą, numatyti ir pagrįsti sprendimus, reikalingus geresniems programų rezultatams pasiekti<sup>3</sup>.

**Kultūros ir / ar meno įstaiga** – viešasis juridinis asmuo, vykdamas atitinkamuose įstatymuose apibrėžtą kultūros ir meno (bibliotekų, muziejų, kultūros centrų, teatrų, koncertinių įstaigų, dailės galerijų ir panašiai) veiklą.

**Kultūros bendruomenė** – biudžetinių ir nevyriausybinių kultūros institucijų darbuotojai, menininkai, kūrėjai, kultūros vadybininkai.

**Fokus grupė** (arba fokusuota, sutelkta į konkrečią platesnę ar siauresnę temą, diskusinė grupė) – organizuotas mažos žmonių grupės pokalbis, diskusija.

**Tyrimai** – visi kultūros srities tyrimai, analizės, vertinimai, studijos, atlikti 2012–2015 m.

**Gairės** – Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės<sup>4</sup>.

**Saulėlydžio komisija** – Viešojo valdymo tobulinimo komisija<sup>5</sup>.

**TVP „Kultūra“** – 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas<sup>6</sup>.

**Kultūros rėmimo fondas** – Kultūros ministerijos strateginio veiklos plano programa, kurią, kaip numatyta 2012 m. Lietuvos Respublikos kultūros rėmimo fondo įstatyme, administruoja Kultūros ministerijos įsteigta biudžetinė įstaiga Lietuvos kultūros taryba. Lietuvos kultūros rėmimo fondo

---

<sup>1</sup> LR Vyriausybės 2011-08-17 nutarimu Nr. 968 patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros metodika, 2.1 p.

<sup>2</sup> Ten pat, 2.2 p.

<sup>3</sup> LR finansų ministro 2011-08-16 įsakymas Nr. 1K-281 „Dėl Programų vertinimo metodikos patvirtinimo“.

<sup>4</sup> LR Seimo 2010-06-30 nutarimas Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“.

<sup>5</sup> LR Vyriausybės 2009-01-28 nutarimas Nr. 50 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo komisijos sudarymo“.

<sup>6</sup> LR Vyriausybės 2014-03-19 nutarimas Nr. 269 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“.

lėšos naudojamos kultūros ir meno projektams, programoms ir kitoms priemonėms, atrinktomis viešojo konkurso būdu pagal kultūros ministro patvirtintas kultūros ir meno projektų finansavimo gaires<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> LR kultūros rėmimo fondo įstatymas, 2007-07-04 Nr. X-1260 (2012-09-18 Nr. XI-2219 redakcija).

# SANTRAUKA

Už kultūros politikos formavimą, organizavimą, koordinavimą ir kontroliavimą atsakinga Kultūros ministerija, o už kultūros politikos įgyvendinimą – kultūros ministrui pavestų valdymo sričių įstaigos. 2012–2015 m. ministerija, 46 jai pavaldžios ir 12 valdymo srities įstaigų panaudojo apie 625 mln. Eur valstybės biudžeto lėšų.

Lietuvos Respublikos Seimas, atsižvelgdamas į tai, kad kultūra yra valstybės pamatas ir kultūros padėtis Lietuvoje reikalauja kritinio požiūrio, dėmesio ir teigiamų pokyčių, 2010 m. patvirtino<sup>8</sup> Lietuvos kultūros politikos kaitos gaires. Tai pagrindinis politinis dokumentas, numatantis permainas kultūros politikos planavime ir įgyvendinime, siekiant sudaryti prielaidas keistis kultūros vaidmeniui valstybėje. Šiame dokumente įtvirtinta 10 Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių, žr. 1 priedą.

Įgyvendinant vieną iš Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių prioritetinių veiksmų – atskirti kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą – 2012 m. buvo įsteigta<sup>9</sup> ministerijai pavaldi įstaiga Lietuvos kultūros taryba ir jai perduotos politikos įgyvendinimo funkcijos. Rekomendaciją dėl politikos formavimo atskyrimo nuo įgyvendinimo teikė ir Valstybės kontrolė<sup>10</sup>. Buvo siekiama demokratizuoti kultūros valdymo modelį ir užtikrinti, kad Kultūros ministerija, anksčiau daugiausiai laiko skyrusi kultūros rėmimo fondo lėšų administravimui, imtųsi aktyviai formuoti kultūros politiką, įgyvendintų minėtas gaires ir kitus strateginius dokumentus.

Gairėse nurodoma, kad kultūros politikos formavimas ir įgyvendinimas yra neefektyvus, neleidžia tinkamai reaguoti į iššūkius ir užtikrinti kultūros procesų tęstinumo ir atsinaujinimo. Nors ministerija 2012 m. įsteigė Lietuvos kultūros tarybą ir jai perdavė kultūros projektų finansavimo veiklą, tačiau vis dar daug laiko skiria politikos įgyvendinimui, o ne formavimui, konkurso būdu finansuoja programas ir projektus. Fragmentiškai įgyvendinamos Saulėlydžio komisijos teiktos rekomendacijos dėl politikos formavimo veiksmų. Viešojoje erdvėje daug diskutuojama apie ministerijos (ne)vykdomą politikos formavimą. Tai paskatino atlikti jos veiklos auditą.

Audito tikslas – įvertinti, ar Kultūros ministerija tinkamai formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą. Nagrinėjome, ar, atskyrus kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą:

- ministerija ėmėsi aktyviau formuoti valstybės politiką;
- ministerija organizuoja ir kontroliuoja kultūros politikos įgyvendinimą;
- ministerijos veikla atitinka kultūros bendruomenės lūkesčius;
- ministerijos struktūra ir funkcijos keitėsi atitinkamai / buvo optimizuotos.

Audito subjektas – Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Audito metu duomenis rinkome Kultūros ministerijoje ir pavaldžiose įstaigose (apklausėme 36, iš jų trijose lankėmės), žr. 2 priedą.

Kultūros bendruomenės nuomonę sužinojome organizavę dvi tikslines ministerijai pavaldžių ir nevyriausybinių kultūros įstaigų atstovų gilumines grupių (fokus grupių) apklausas. Apklausta 18 kultūros bendruomenės atstovų, aktyviai veikiančių įvairiose kultūros srityse. Jų nuomonę cituojame ataskaitoje (žr. 7 ir 8 priedus).

<sup>8</sup> LR Seimo 2010-06-30 nutarimas Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“.

<sup>9</sup> LR Vyriausybės 2012-11-21 nutarimas Nr. 1410 „Dėl biudžetinės įstaigos Lietuvos kultūros tarybos įsteigimo“.

<sup>10</sup> Valstybinio audito ataskaita, „Kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus“, 2009-05-29.

Audituojamas 2012–2015 m. laikotarpis. Analizuojant tendencijas ir pokyčius buvo naudojami ankstesnių ir vėlesnių metų duomenys.

Politikos įgyvendinimo funkcijas atidavus Lietuvos kultūros tarybai, ministerija turėjo imtis aktyviau formuoti politiką ir įgyvendinti teigiamus kultūros valdymo pokyčius. Siekiant, kad pokyčiai būtų sisteminiai ir ilgalaikiai, jie turėjo būti planuojami ir vykdomi grindžiant patikimais duomenimis, tačiau nuolatinė kultūros procesų stebėsenos sistema nesukurta ir ministerija neturi pakankamų ir patikimų įrodymų, reikalingų kultūros politikai formuoti.

Nesant stebėsenos sistemos, ministerija, Vyriausybės kanceliarija ir Finansų ministerija organizavo tyrimus: buvo surinkta informacija, reikalinga politikos sprendimams priimti, ir pateiktos rekomendacijos dėl politikos formavimo. 2012–2015 m. atlikti tyrimai kainavo 341,6 tūkst. Eur, tačiau įgyvendinta tik apie 30 proc. pateiktų rekomendacijų. Iki šiol neįgyvendintos planuotos esminius pokyčius lemiančios rekomendacijos, pvz. Vyriausybės kanceliarijos užsakytame tyrime<sup>11</sup> (2015 m.) rekomenduota sutvarkyti Kultūros vertybių registrą. Šią rekomendaciją ministerijai teikė ir Valstybės kontrolė 2010 ir 2014 m.<sup>12</sup> Ministerija numatė per 3–4 metus sutvarkyti registrą, tačiau tyrimo<sup>13</sup> duomenimis 2015 m. registre vertingosios savybės nustatytos tik apie 30 proc. vertybių. Kol nebus sutvarkytas registras, negalima tikėtis į rezultatus orientuotos kultūros paveldo apsaugos – tai prioritetinis darbas paveldo srityje.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatytas siekis, kad 2020 m. bus 60 proc. visuomenės narių, linkusių dalyvauti vykdant kultūrinę meninę veiklą. 2014 m. pirmą kartą atliktas tyrimas dėl kultūros prieinamumo ir kultūrinio gyventojų aktyvumo. Nustatyta, kad didelė dalis Lietuvos visuomenės nedalyvauja kūrybinėje meninėje veikloje – net 62,8 proc. Neįgyvendintas ir gairėse numatytas siekis, kad šis dalyvavimas iki 2015 metų atitiktų Europos Sąjungos vidurkį<sup>14</sup>.

Politikos formavimo srityje ministerija 2011–2014 m. atliko ar užsakė atlikti funkcijų peržiūras. Dalis rekomendacijų įgyvendinta, bet svarbių rekomendacijų įgyvendinimas vėluoja: pvz., iki šiol nesukurta sistema, siejanti ministerijai pavaldžių įstaigų finansavimą su vertinimo rezultatais. Taigi, ministerija neturi svarbaus politikos formavimo įrankio, reikalingo užtikrinti kultūros valdymo rezultatyvumą.

Kitas svarbus politikos formavimo darbas demokratizuojant kultūros valdymą – kartu su Finansų ministerija sukurti ir taikyti nevyriausybinių kultūros organizacijų ilgalaikio finansavimo modelį – nebuvo įgyvendintas ir įtrauktas į planus. Nevyriausybinių organizacijų kartu su ministerijai pavaldžiomis įstaigomis teikia paraiškas Lietuvos kultūros tarybai dėl projektų finansavimo, tačiau jų konkurencinės sąlygos nėra lygios, nes ministerijai pavaldžios įstaigos yra išlaikomos iš valstybės biudžeto, o nevyriausybinių – ne. Nustatėme, kad audituojamu laikotarpiu pavaldžioms įstaigoms Lietuvos kultūros taryba per projektus kasmet skyrė apie 37 proc. administruojamų lėšų.

Atskyrus politikos formavimą nuo įgyvendinimo, ministerija vis dar administruoja projektus (vykdo konkursinį finansavimą) ir už tai atsakingų darbuotojų skaičius sumažėjo nežymiai. 2015 m. ministerija konkurso būdu skirstė 218 tūkst. Eur, taigi tebevykdo politikos įgyvendinimo funkciją, o kultūros bendruomenė pasigenda aiškumo: kam – Lietuvos kultūros tarybai ar ministerijai – teikti paraiškas dėl projektų finansavimo.

<sup>11</sup> UAB „ESTEP“, Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos paskatų sistemos vertinimas, 2015 m.

<sup>12</sup> Kultūros paveldo išsaugojimas, 2010-02-19; Dvarų nekilnojamojo kultūros paveldo išsaugojimo užtikrinimas, 2014-04-30.

<sup>13</sup> UAB „ESTEP“, Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos paskatų sistemos vertinimas, 2015 m.

<sup>14</sup> 62 proc. dalyvavimas kūrybinėje meninėje veikloje.

Tarp kitų aktualių neįgyvendintų politikos formavimo darbų – nesukurta veiksminga kultūros specialistų tęstinio mokymo ir atestavimo sistema, kuri svarbi siekiant į rezultatus orientuoto valdymo. Taigi kultūros darbuotojai nemotyvuojami siekti geresnių rezultatų, o stokojantiems kompetencijų nesudarytos galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją.

Įvertinę audito metu surinktus įrodymus, teikiame valstybinio audito išvadas ir rekomendacijas, kurias įgyvendinus būtų atlikti svarbūs politikos formavimo darbai, išgrynintos ministerijos funkcijos, užtikrintas jos ir jai pavaldžių įstaigų veiklos tobulinimas, geriau planuojama veikla orientuojantis į rezultatus ir už juos atsiskaitant.

## IŠVADOS

Ministerija ėmėsi veiksmų, kad įgyvendintų jai skirtas Valstybės kontrolės, Saulėlydžio komisijos ir ekspertų rekomendacijas dėl valdymo tobulinimo, tačiau esminiai politikos formavimo darbai vis dar neatlikti. Neįgyvendinusi aktualių ir svarbių rekomendacijų, ministerija neužtikrino, kad jos ir jai pavaldžių įstaigų veikla būtų orientuota į rezultatus.

### Dėl kultūros politikos formavimo

1. Ministerija nepakankamai dėmesio skiria pagrindinei veiklai – formuoti valstybės kultūros politiką, nes:
  - 1.1. Ministerijos struktūra neatitinka Viešojo administravimo įstatymo nuostatų, tinkamai nepaskirstyti žmogiškieji ištekliai funkcijoms vykdyti, ne visos ministrui pavestos funkcijos priskirtos padaliniams, ministerijos skyrių nuostatai nebuvo laiku atnaujinti ir nesutapo su darbuotojams pareigybių aprašymuose pavestomis funkcijomis, skyrių nuostatuose nurodytos funkcijos nepavestos atlikti darbuotojams arba darbuotojai vykdo funkcijas, nenumatytas skyriaus nuostatuose. Ministerija nevertino vykdytų struktūrinių pokyčių poveikio / naudos ir neturi informacijos tolimesniam veiklos tobulinimui bei rezultatyvumui užtikrinti (1 skyrius).
  - 1.2. Atskyrus kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą, ministerija tebevykdo politikos įgyvendinimo funkcijas (administruoja lėšas ir projektus) – darbuotojų, administruojančių projektus ir lėšas, t.y. įgyvendinančių politiką, skaičius vertintuose departamentuose sumažėjo nedaug (buvo 22, dabar 17). Kultūros politikos formavimas neatitinka kultūros bendruomenės lūkesčių, nes neaiškūs valstybės kultūros prioritetai, todėl ir finansavimas skiriamas nepakankamai kryptingai (1 skyrius).
  - 1.3. Ministerija neturi pakankamų ir išsamių stebėsenos duomenų kultūros politikai formuoti:
    - 1.3.1. Nesukurta centralizuota statistinių duomenų kaupimo ir analizės sistema, kiekviena kultūros sritis neturi patvirtintų pagrindinių savo srities rodiklių. Kol nėra informacinės sistemos, nėra galimybės stebėti (kaupiti ir apibendrinti) ministerijos ir pavaldžių įstaigų veiklos planų, jų įgyvendinimo. Neapdorojant informacijos sisteminėmis priemonėmis, ji nėra pakankamai efektyviai panaudojama priimant kultūros plėtrai svarbius sprendimus (3.1 poskyris).
    - 1.3.2. Ministerijos ir pavaldžių įstaigų metinių veiklos planų vertinimo rodiklių reikšmės nerodo rezultato ir poveikio. Taip neužtikrinamas į rezultatus ir pridėtinę vertę orientuojantis planavimas (3.1 poskyris).

- 1.3.3. Neparengtas kultūros paslaugas teikiančių įstaigų regionuose žemėlapis, ministerija nežino ir nekaupia statistikos, kiek šalyje iš viso yra kultūros įstaigų (3.1 poskyris).
- 1.3.4. Kokybiniai tyrimai planuojami tik vieneriems metams, o suplanuoti svarbūs tyrimai neatliekami, dalis jų duomenų lieka nepanaudoti, į svarbias rekomendacijas neatsižvelgiama, nestebima, kurios įgyvendintos, kurias dar svarbu įgyvendinti. Taip neužtikrinamas tyrimų poveikis ir rezultatyvus jiems skirtų lėšų panaudojimas (3.2 poskyris).
- 1.3.5. Ministerijos internetinėje svetainėje viešinta 67 proc. planuotų ir atliktų kultūros srities tyrimų, o Lietuvos kultūros tarybos internetinėje svetainėje – 70 proc. finansuotų tyrimų, taigi nesudaromos galimybės visuomenei pasinaudoti visų (100 proc.) tyrimų rezultatais, reikalauti teigiamų pokyčių ir įrodymais pagrįstų sprendimų (3.2 poskyris).
- 1.3.6. Nestebima, ar kultūros paslaugų kokybė atitinka visuomenės poreikius, todėl nežinoma, ką reikėtų tobulinti, ar paslaugos naudingos visuomenei (3.3 poskyris).
- 1.4. Kultūros ir meno ekspertų (tarybų, komisijų, darbo grupių) veikla padedant formuoti kultūros politiką neefektyvi, nes vykdomos ne visos pavestos funkcijos, o vykdomos dubliuojasi / persidengia, nevertinama ekspertų nauda (sprendimų poveikis), todėl neaišku, kokią įtaką tarybos, komisijos ir darbo grupės daro politikos formavimui (4 skyrius).
- 1.5. Neužtikrinamas visuomenei aktualios informacijos prieinamumas, nes neviešinami teisės aktai (pvz., ministro įsakymai dėl darbo grupių sudarymo teisės aktams rengti), tarybų, komisijų nuostatai, jų svarstomi klausimai, priimti sprendimai. Neinformuojama apie pagrindinius sprendimus, visuomenė negali stebėti, ar jie įgyvendinami (4 skyrius).
- 1.6. Teisės aktų rengimas – viena svarbiausių politikos formavimo funkcijų, vykdoma netinkamai: laiku neparengti svarbūs teisės aktai, reglamentuojantys ir nustatantys pavienes kultūros sričių kryptis, jų rengimas užtrunka iki 6 metų. Pavėluotai parengti teisės aktai, ypač įstatymai, vilkina teigiamus pokyčius ir gali tapti neaktualūs (5 skyrius).

## Dėl kultūros politikos įgyvendinimo organizavimo

2. Kultūros politikos įgyvendinimo organizavimas turi trūkumų, nes:
  - 2.1. Nesuderinti Vyriausybės ir Kultūros ministerijos patvirtinti planavimo dokumentai. Pagrindinių strateginių dokumentų (Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių<sup>15</sup>, Vyriausybės programos<sup>16</sup>) ir ministerijos patvirtintų dokumentų siekiai neįgyvendinami laiku, įgyvendinami iš dalies arba neįgyvendinami, jų nuostatos neperkeliamos į ministerijos planus, taigi neužtikrinamas jos veiklos rezultatyvumas (6, 7 skyriai).
  - 2.2. Neįgyvendintos svarbios Saulėlydžio komisijos ir ekspertų rekomendacijos dėl kultūros ir meno įstaigų tinklo pertvarkos (pvz., iš 5 ekspertų pateiktų rekomendacijų imtasi įgyvendinti viena) ir Kultūros paveldo departamento funkcijų peržiūros (iš 5 pateiktų rekomendacijų įgyvendintos 2). Neįgyvendinus ir neįtraukus svarbių rekomendacijų į ministerijos ir pavaldžių įstaigų veiklos planus, teigiamų pokyčių kultūros srityje nevyksta (2 skyrius).

## Dėl kultūros politikos įgyvendinimo priežiūros

3. Pavaldžių meno ir kultūros įstaigų priežiūra nenuosekli, todėl neužtikrinama, kad įstaigų veikla būtų orientuota į rezultatus:

<sup>15</sup> LR Seimo 2010-06-30 nutarimas Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“.

<sup>16</sup> LR Seimo 2012-12-13 nutarimas Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos patvirtinimo“.

- 3.1. 2014 m. ministerija skyrė 69,7 tūkst. Eur lėšų tyrimui, kurio reikėjo pavaldžių įstaigų vertinimo ir motyvacinei sistemai sukurti 2015 m., tačiau sistema nesukurta ir įstaigos nemotyvuotos stengtis pasiekti geresnių rezultatų (8.1, 8.2 poskyriai);
- 3.2. meno ir kultūros įstaigų koordinatoriai vykdo ne visas jiems priskirtas priežiūros funkcijas, skirtas įstaigų veiklos tobulinimui (8.1 poskyris);
- 3.3. pavaldžių įstaigų vykdomos funkcijos persidengia, neužtikrinamas svarbių joms pavestų funkcijų vykdymas (8.3 poskyris).

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgdami į audito metu nustatytus dalykus, rekomenduojame:

### Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai:

1. Ministerija turi imtis aktyviau formuoti valstybės kultūros politiką ir organizuoti jos įgyvendinimą, kad įvyktų teigiamų pokyčių: kultūros valdymas būtų demokratizuojamas, o veiklos orientuojamos į rezultatus. Taigi reikia imtis veiksmų, kad ministerijos struktūra atitiktų Viešojo administravimo įstatymo ir kitų teisės aktų nuostatas, ir išgryninti jos funkcijas:
  - 1.1. suderinti ministerijos ir jos padalinių nuostatus ir užtikrinti, kad įtvirtintos funkcijos atitiktų realiai vykdomas (1.1 išvada);
  - 1.2. planuojant ministerijos struktūros ar kt. pertvarkas, pagrįsti jų poreikį, numatyti kaip bus vertinamas jų rezultatas, vertinti atliktų pertvarkų poveikį (1.1 išvada);
  - 1.3. mažinti skaičių funkcijų, nesusijusių su valstybės (Vyriausybės) politikos formavimu (1.2 išvada).
2. Kultūros politika turi būti formuojama patikimų įrodymų pagrindu. Tam reikia tobulinti kultūros srities stebėseną:
  - 2.1. rinkti ir sisteminti statistinius kultūros srities duomenis centralizuotoje duomenų bazėje, įdiegti duomenų kaupimo informacinę sistemą, duomenys turėtų būti analizuojami ir nesudėtingai prieinami viešai (1.3.1 išvada);
  - 2.2. nustatyti kultūros tyrimų poreikį, parengti ilgalaikį tyrimų planą, tyrimų duomenis naudoti planuojant veiklą ir priimant sprendimus, kad tyrimams atlikti skirtos lėšos būtų išleistos rezultatyviai; reikėtų užtikrinti ir stebėti svarbių rekomendacijų įgyvendinimą ir atsiskaityti visuomenei (1.3.4 išvada);
  - 2.3. viešinti visus su kultūros procesų stebėseną susijusius tyrimus (1.3.5 išvada).
3. Turi būti užtikrintas kultūros ir meno ekspertų tarybų, komisijų poveikis / nauda padedant ministerijai formuoti politiką. Tam reikia įvertinti jų poreikį pagal Seimo, Vyriausybės, Kultūros ministerijos prioritetus:
  - 3.1. įvertinti ekspertams pavestų funkcijų trukmę (nuolatinės, ilgalaikės, trumpos) ir pagal tai spręsti dėl jų formos – taryba, komisija ar darbo grupė (1.4 išvada);
  - 3.2. aiškiai reglamentuoti ir suvienodinti narių / ekspertų darbo apmokėjimą (1.4 išvada);
  - 3.3. užtikrinti, kad visi įsakymai dėl darbo grupių būtų skelbiami viešai, kad visuomenė būtų informuojama apie svarbiausius priimtus sprendimus (1.5 išvada).

Taip būtų užtikrintas skaidrumas, aiškiai priskirta atsakomybė, išvengta funkcijų dubliavimo, taupomas ekspertų laikas, o visuomenė informuojama apie ekspertų sprendimus ir galėtų stebėti ar sprendimai įgyvendinami.

4. Kultūros srities valdymas turi būti orientuotas į rezultatus, o politikos įgyvendinimo priežiūra vykdoma taip, kad skatintų įstaigas tobulinti veiklą:
  - 4.1. įgyvendinti anksčiau atliktų funkcijų peržiūros rekomendacijas, imtis įgyvendinti kitas svarbias ir aktualias teiktas rekomendacijas (pvz., Saulėlydžio komisijos, užsakytų tyrimų ir t. t.), 1.3.4 ir 2.2 išvados;
  - 4.2. sukurti kultūros darbuotojų vertinimo / atestavimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas (2.1 išvada);
  - 4.3. svarstyti dėl kokybės vadybos sistemos diegimo kultūros ir meno įstaigose, kad kultūros paslaugos būtų kokybiškos ir atitiktų visuomenės lūkesčius (2.2 išvada);
  - 4.4. sukurti nacionalinių kultūros įstaigų ir kitų ministerijai pavaldžių įstaigų veiklos kokybės vertinimo sistemą, susiejančią institucijos finansavimą ir vertinimo rezultatus (3.1 išvada).

Rekomendacijų įgyvendinimo planas pateikiamas 45–48 lapuose.