MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS

ASTA BATŪRIENĖ

VEIKLOS AUDITO POVEIKIO VERTINIMAS VIEŠŲJŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ PAVYZDŽIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. D. Daujotaitė

VILNIUS, 2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS

VEIKLOS AUDITO POVEIKIO VERTINIMAS VIEŠŲJŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ PAVYZDŽIU

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX075

Vadovė
doc. dr. Dalia Daujotaitė

2022

Recenzentas
_____

2022_____

Atliko
VKAvmis20-1 gr. stud.
A. Batūrienė
2022

VILNIUS, 2022

TURINYS

ĮVADAS 9

1. VEIKLOS AUDITO KONCEPCIJOS ANALIZĖ 11

1.1. Veiklos audito samprata ir teorinis argumentavimas 11

1.2. Veiklos audito tikslai 14

1.3. Veiklos audito atlikimo etapai ir vertinimo kriterijai 16

1.4. Veiklos audito poveikio ir pokyčių teoriniai aspektai 26

1.5. Veiklos audito apžvalga sveikatos priežiūros įstaigose 31

2. VEIKLOS AUDITO POVEIKIO VERTINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA 34

2.1. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas..... 34

2.2. Sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatų vertinimo rodiklių apžvalga 38

3. VEIKLOS AUDITO POVEIKIO VERTINIMO VIEŠOSIOSE SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI 44

IŠVADOS 58

LITERATŪRA 60

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS 69

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA 68

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA 70

PRIEDAI 72

LENTELĖS

1 lentelė. Veiklos audito samprata 12

2 lentelė. Veiklos audito struktūrinių elementų galimos rizikos 23

3 lentelė. Reikalavimai audito ataskaitai 25

4 lentelė. Respondentų darbo stažas ir išsilavinimas 48

PAVEIKSLAI

1 pav. Veiklos audito objektai 16
2pav. Veiklos audito procesas 19
3pav. Veiklos audito struktūriniai elementai 20
4 pav. Veiklos audito proceso etapai 24
5 pav. Tyrimo loginė schema 35
6 pav. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatų vertinimo rodikliai 39
7 pav. Rajonų ir regionų ligoninių bendri balai už rodiklių vykdymą..... 40
8 pav. Pirminio lygio ASPP (poliklinikų) teikiančių LNSS įstaigų veiklos rezultatai 41
9 pav. Kokybės rodikliai teisės aktuose 42
10 pav. LNNS veiklos vertinimo modelis 42
11 pav. Veiklos audito tikslai ir pagrindiniai klausimai 47
12 pav. Respondentų nuomonė dėl veiklos sričių vertinimo 49
13 pav. Respondentų veiklos audito reikšmės supratimas 49
14 pav. Respondentų supratimas apie veiklos audito reikšmę pagal išsilavinimą 50
15 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos audito paskirtį 50
16 pav. Bendras pritarimo lygis vertinant veiklos audito ataskaitas 51
17 pav. Bendras pritarimo lygis teiginiams apie veiklos audito poveikį 52
18 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos auditą 53
19 pav. Respondentų nuomonės pritarimo lygis apie veiklos auditą 54
20 pav. Respondentų nuomonės pritarimo lygis apie veiklos audito poveikį 55
21 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos audito rekomendacijų įgyvendinimą 55
22 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos audito atlikimo trūkumus 56

SĄVOKOS

Audito objektas – audituojamo subjekto (-ų) veikla ar jos dalys (programa, paslaugos ir pan.), tam tikros viešojo sektoriaus srities (sistemos) valdymas ir kt. - tai, kas yra audituojama.

Audituojamas subjektas – viešojo sektoriaus subjektas arba kitas juridinis asmuo, kuriam suteiktas ar perduotas valstybės turtas ir (ar) kuriam viešojo sektoriaus subjektas daro lemiamą poveikį, kuriuose Valstybės kontrolė atlieka valstybinį auditą.

Audito tikslas – tiksli formuluotė, ko siekiama auditu.

Audito kriterijus – tam tikras etalonas (normatyvinis standartas, pagrįstas lūkestis, geroji veiklos praktika ar nustatytas parametras (duomuo, matas, savybė, rodiklis)), kuris leidžia įvertinti audito duomenis ir padaryti išvadas apie audituojamo subjekto veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą.

Audito procedūros – tam tikruose audito etapuose atliekami auditoriaus veiksmai siekiant audito tikslų.

Audito procesas – visi audito etapai, apimantys audito planavimą (strateginį ir išankstinį tyrimus), atlikimą (pagrindinį tyrimą), ataskaitos rengimą ir stebėjimą po audito.

Audito rizika – tikimybė, kad dėl įvairių atsiradusių veiksnių ar įvykių gali būti pateikti neteisingi ar neišsamūs pastebėjimai, išvados, rekomendacijos, nepasiektas arba nevisiškai pasiektas audito tikslas, nebus sukurta pridėtinės vertės.

Audito rizikos valdymas – sisteminis valdymo procedūrų ir priemonių taikymas, siekiant nustatyti ir valdyti tikėtinus įvykius, kurie gali reikšmingai paveikti audito procesą, taip pat suteikti pakankamą užtikrinimą, kad audito tikslas bus pasiektas.

Audito įrodymai – dokumentuota informacija, kuria auditorius pagrindžia savo pastebėjimus, išvadas ir rekomendacijas.

Išankstinis tyrimas – audito proceso etapas, kurio metu renkama ir įvertinama informacija apie nagrinėjamą veiklos sritį, nustatomos problemos (rizikos) ir, nusprendus atlikti pagrindinį tyrimą, parengiamas audito planas.

Išvada – audito pastebėjimų pagrindu suformuluotas auditoriaus teiginys dėl audituojamo (-ų) subjekto (-ų) veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir (ar) rezultatyvumo, atsakantis į audito klausimus pagal pasirinktus audito kriterijus.

Pagrindinis tyrimas – audito proceso etapas, kurio metu renkami audito įrodymai, kuriais remdamasis auditorius turi atsakyti į audito klausimus ir pagrįsti audito ataskaitoje pateiktus pastebėjimus, išvadas ir rekomendacijas.

Pokytis – rekomendacijų įgyvendinimu paskatintas kokybinis ar kiekybinis situacijos pasikeitimas audituotoje srityje.

Pokyčių vertinimo rodikliai – kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai, pagal kuriuos vertinami rekomendacijų įgyvendinimo paskatinti pokyčiai audituotoje srityje. Kokybiniai rodikliai – aprašomojo pobūdžio informacija, kuri atskleidžia pokyčių turinį, svarbą, kontekstą. Kiekybiniai rodikliai nurodo kiekį, kuris gali būti išreiškiamas skaičiumi, santykiu, dalimi ir pan.

Problema – įvykis, situacija, veiksnys, galintis neigiamai paveikti atskiros organizacijos, programos, sistemos ar visos valstybės valdymą.

Rekomendacija – valstybinio audito rezultatų pagrindu suformuluotas siūlymas, skirtas valstybinio audito metu nustatytoms problemoms išspręsti, siekiant audituojamo (-ų) subjekto (-ų) veiklos gerinimo ir naudos visuomenei didinimo.

Rekomendacijų įgyvendinimo stebėsena – procesas, kurio metu stebimas ir vertinamas rekomendacijų ir joms įgyvendinti suplanuotų priemonių įgyvendinimas, ar atiduotas subjektas jas įgyvendino taip, kaip buvo suplanuota rekomendacijų įgyvendinimo plane.

Stebėjimas po audito – procesas, apimantis valstybinio audito pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo ir audito poveikio įvertinimą.

Atitiktis – audituojamo subjekto veiklos atitiktis teisės aktų ir (ar) kitiems reikalavimams.

Tarptautiniai aukščiausiųjų audito institucijų standartai (TAAIS, taip pat ISSAI (angl.)) – INTOSAI profesinių standartų komiteto parengti audito standartai;

3E koncepcija – samprata, apimanti pagrindinius veiklos audito kriterijus: ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą (angl. economy, efficiency, effectiveness).

Profesinis skepticizmas – profesinio atstumo tarp savęs ir audituojamo subjekto išlaikymas ir budrus bei kritiškas požiūris vertinant audito metu gautų audito įrodymų pakankamumą ir tinkamumą. (INTOSAI, 2019a, p. 17).

SANTRUMPOS

ASPP – asmens sveikatos priežiūros paslaugos

LNSS – Lietuvos nacionalinė sveikatos sistema, reglamentuota Sveikatos sistemos įstatymo.

WHO - World Health Organization.

TAIS – Tarptautinis audito institucijos standartas.

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions (liet. Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija).

IRP – Ignalinos rajono poliklinika

IRL – Ignalinos rajono ligoninė

LR –Lietuvos Respublika

SAM – sveikatos apsaugos ministras

PSDF – privalomojo sveikatos draudimo fondas

VšĮ CPO LT – viešoji įstaiga centrinė perkančioji organizacija

VA - veiklos auditas

ĮVADAS

Temos aktualumas. Auditas yra svarbus kontrolės įrankis įgyjantis vis didesnę reikšmę tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Atliekant auditą įvertinama įstaigos, organizacijos finansinė būklė, nustatoma kaip panaudojamos lėšos, padeda nustatyti veiklos stipriąsias bei silpnąsias puses, įvertinama įstaigos reali padėtis. Didėjantis poreikis turėti tikslią, objektyvią informaciją apie ūkinių subjektų (įstaigų, organizacijų) veiklą lėmė veiklos audito atsiradimą.

Kai kurių autorių nuomone, veiklos auditas turi vertinti organizacijos veiklą ne tik 3E (ekonomiškumo (angl. economy), efektyvumo (angl. efficiency) ir veiksmingumo (angl. effectivness)) požiūriu, bet labiau padėti gerinti paslaugų kokybę, užtikrinti teisėtumą, kovoti su korupcija, numatyti veiklos perspektyvas, jos pokyčius ir kt. (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 7). Pokyčiai vykdomi siekiant tobulinti ar modernizuoti organizacijos veiklą, užtikrinti visuomenės poreikius. Svarbu, kad organizacijos lėšos būtų naudojamos racionaliai, tikslingai. Ne išimtis ir sveikatos priežiūros įstaigos, kur išteklių ir inovacijų valdymas, jų efektyvumas tampa kasdieniu svarbiausiu šių įstaigų klausimu. Įstaigos veiklos efektyvumas įvertinamas atliekant pačios įstaigos atsakingų asmenų vidaus auditą, tiek išorės veiklos auditą, po kurių, priklausomai nuo įstaigos vadovybės požiūrio į audito rezultatus, siekiant geresnio sveikatos priežiūros įstaigų veiklos, paslaugų kokybės valdymo, įstaiga įgyvendina rekomendacijas, atsisakoma nuostolingų veiklų, optimizuojama veikla, taikomos naujovės, diegiamos naujos technologijos. Tačiau šių naujovių diegimui reikalingas atitinkamas darbuotojų požiūris į įstaigos veiklos audito rezultatus bei tinkamas pasirengimas pokyčiams.

Veiklos auditas atliekamas viešajame juridiniame asmenyje, privačiame sektoriuje, tačiau nėra plačiai išanalizuotas ir įvertintas veiklos audito poveikis sveikatos priežiūros įstaigose, kur atlikto audito rezultatas gali būti kiek kitoks nei tikėtasi. Atlikus veiklos auditą viešosiose sveikatos priežiūros įstaigose, ypač mažųjų rajonų, galima užfiksuoti tiek teigiamų, tiek neigiamų rezultatų, kurie išryškėja audito metu, bei suteikia galimybę taisytis, tobulinti įstaigos veiklą.

Problemos ištirtumo lygis–– veiklos audito ištakas tyrė J. Mackevičius ir A. Šalienė (2020), veiklos audito sampratą ir funkcijas analizavo A. Šalienė ir kt. (2020), veiklos auditą ir svarbiausius jo principus savo moksliniuose darbuose analizavo D. Daujotaitė (2009; 2010; 2011; 2012, ir kt.), viešojo sektoriaus veiklos auditą tyrė A. Četvergaitė ir V. Vigraitytė (2016), audito rezultatyvumą, kuriamą vertę nagrinėjo V. Lakis, J. Nemanytė (2014), A. Kustienė ir K. Petraitienė (2012), L. Liukinevičienė ir A. Jokubauskienė (2021). Užsienio šalių autoriai Nath N. ir kt. (2005), Weets, K. (2008), Reichborn-Kjennerud, K., ir Vabo, S. I. (2017) tyrė veiklos audito poveikį viešojo administravimo pokyčiams ir tobulinimui. Tačiau mokslinių darbų apie viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito vertinimą, poveikį pokyčiams nepavyko rasti, todėl paskatino spręsti problemą ieškant veiklos audito poveikio vertinimo tyrimo būdų.

Tyrimo problema – atlikus veiklos auditą įstaigos vadovybei visada iškyla problemų, tokių kaip sprendimų priemonių paieška, alternatyvių veiklos organizavimo sistemų ar modelių kūrimas, kuris darbuotojų yra vertinamas labai prieštaringai. Visi pertvarkymai, ypač tie, kuriems nėra tinkamai ir sistemingai pasiruošta, neretai sutinkami priešiškai ir sunkiai įgyvendinami, todėl svarbu įvertinti sveikatos priežiūros įstaigos veiklos audito poveikį tolesnei įstaigos veiklai, jos pokyčiams, darbuotojų požiūrį į veiklos audito rezultatus bei pateiktas rekomendacijas.

Tyrėjai nuolat grįžta prie tų pačių problemų sprendimo – nėra visuotinai priimtino veiklos audito kryptis apimančio apibrėžimo, nėra konkrečios metodikos, skiriasi suvokimas apie tai, ką apima veiklos auditas, koks jo vaidmuo, neaišku ar tinkamai veikia ir pan. Kadangi kiekvienas veiklos auditas turi įtakos tolesnei įstaigos veiklai, jos pokyčiams, iškyla klausimas, kokį poveikį atliktas veiklos auditas daro rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų tolesnei veiklai, jos tobulinimui.

Tyrimo objektas – rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito poveikis įstaigos pokyčiams.

Tyrimo tikslas – remiantis sudaryta metodika įvertinti veiklos audito poveikį pasirinktose rajono viešosiose sveikatos priežiūros įstaigose, bei pateikti rekomendacijas veiklos gerinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą veiklos audito tematika, atskleisti veiklos audito specifiką ir aktualumą, veiklos audito poveikį pokyčiams.

2. Išnagrinėti veiklos audito reikšmę sveikatos priežiūros įstaigos pokyčiams.

3. Pateikti ir pagrįsti veiklos audito poveikio vertinimo tyrimo metodiką.

4. Remiantis tyrimo metodika atlikti tyrimą ir išanalizuoti tyrimo rezultatus bei pateikti rekomendacijas sveikatos priežiūros įstaigų veiklos tobulinimui.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti veiklos audito poveikio įstaigos veiklai reikšmę *t*eorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros, teisės aktų, rajono viešųjų sveikatos priežiūros staigų veiklos auditų ataskaitų lyginamoji analizė. Empiriniu tyrimu atlikta anoniminė anketinė dviejų rajono sveikatos priežiūros įstaigų administracijos darbuotojų apklausa, tyrimo duomenų analizė, rezultatų vertinimas. Šio tyrimo instrumentas — anketa su uždarais klausimais, pasirenkant tikslinę atrankos grupę – rajono ligoninės ir poliklinikos administracijos darbuotojus, dalyvavusius veiklos audito procese.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama veiklos audito samprata, veiklos audito atlikimo etapai, kriterijai, reikšmė įstaigos pokyčiams. Metodologinėje dalyje aprašomas veiklos audito atlikimo procesas, tyrimo atlikimo metodologija. Empirinėje dalyje pateikiami anketinės apklausos rezultatai analizuojant veiklos audito poveikį rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūriu. Darbo pabaigoje pateikiama išvados.

1. VEIKLOS AUDITO KONCEPCIJOS ANALIZĖ

1.1. Veiklos audito samprata ir teorinis argumentavimas

Žodis „auditas“ kilęs iš lotynų kalbos (lot. auditus) reiškia klausymą ir apibūdinamas kaip „organizacijos veiklos finansinių ir buhalterinių ataskaitų, dokumentacijos tikrinimas norint nustatyti, ar visa tai atitinka tikrąją padėtį ir galiojančią tvarką (įstatymus)“ (Bendorienė ir kt., 2004, p. 78).

Anksčiau įstaigos veikla buvo vertinama atliekant reviziją (lot. revisio – peržiūrėjimas), kuris reiškia patikrinimą, peržiūrėjimą, įstaigos finansinės ūkinės veiklos patikrinimą pagal dokumentus, kaip vieną kontrolės formų, auditą (Bendorienė ir kt., 2004, p. 644). Tarptautinių žodžių žodyne kontrolė (pranc. controle) reiškia - ko nors tikrinimas, priežiūra ar įstaiga arba asmenų grupė, tikrinantys kitų įstaigų ar asmenų veiklą, atsakomybę (Bendorienė ir kt., 2004, p. 399). Taigi, auditas, revizija, kontrolė, visi šie terminai reiškia tam tikrą tikrinimą. Šių dienų auditas atliekamas privačiame bei viešajame sektoriuje skiriasi nuo pirmųjų auditų. Viešojo sektoriaus auditas apibūdinamas kaip sistemiškas procesas, kuomet objektyviai renkami ir vertinami įrodymai, padedantys nustatyti informacijos ar faktinių aplinkybių atitikimą nustatytiems kriterijams (INTOSAI, 2019b, p. 8), taip pat padedantis viešojo sektoriaus subjektams sukurti tinkamas sąlygas savo funkcijas vykdyti efektyviai, rezultatyviai ir etiškai, vadovaujantis galiojančiais įstatymais ir teisės aktais (INTOSAI, 2019b, p. 8).

Dažniausiai auditas viešojo sektoriaus organizacijose siejamas su finansų ir veiklos auditu, bei kontrolės funkcijomis (Liukinevičienė ir Jokubauskienė, 2021, p. 59). Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus auditas skiriamas į audito rūšis: finansinį auditą, veiklos auditą, atitikties auditą (INTOSAI, 2019b, p. 9). Labai svarbu panagrinėti veiklos audito poreikį ir jo ištakas kaip atskiros audito rūšies.

Kai kurie autoriai teigia, jog veiklos vertinimo poreikis atsirado siekiant įvertinti, kaip vykdant veiklą panaudojami ištekliai, prekių tinkamumas ir paslaugų kokybė, susijusių asmenų interesų patenkinimas. Efektyvus išteklių ir inovacijų valdymas tampa kasdieniu svarbiausiu klausimu, todėl siekiant įstaigos rezultatyvumo bei ekonomiškumo, skatinama atlikti įstaigos veiklos vertinimą. Teigiama, kad veiklos audito koncepcija artima ankstyvajam socialiniam auditui, o veiklos vertinimo iššūkiai išlieka aktualūs iki šių dienų (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 2). Dagilienė ir Gokienė (2012) analizuodamos socialinio audito raišką Lietuvoje, mokslinėje literatūroje (Local livelihoods, 2011) nurodo, kad *socialinis auditas yra sisteminis, reguliarus ir objektyvus apskaitos procesas, kuris leidžia socialiai atsakingoms bendrovėms nustatyti socialinius ir aplinkosaugos tikslus, planus ir kriterijus, pagal kuriuos galima išmatuoti socialinės veiklos rezultatus bei palyginti kartu su finansinės veiklos rezultatais* (p. 44). Taigi, pasak Dagilienės ir Gokienės (2012) socialinio audito reiškimosi forma yra bendrovės socialinės veiklos įvertinimas tikrinant, pasiektų rezultatų atitikimą konkretiems kokybės standartams (p. 44). Nustatyta, kad šis socialinis veiklos vertinimas išsivystė į standartais, gairėmis ir teisės aktais reglamentuotą procesą – veiklos auditą, kuris dažniausiai atliekamas vertinant viešųjų subjektų veiklą (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 7).

Vertinant veiklą 3000-ajame Tarptautinio audito institucijos standarte (TAAIS) „Veiklos audito standarte“ nurodyta, kad veiklos auditas yra priemonė, padedanti mokesčių mokėtojams, finansininkams, įstatymų leidėjams, vykdomosioms institucijoms, paprastiems piliečiams ir žiniasklaidai „kontroliuoti“ įvairias valstybės veiklas ir būti informuotais apie jų valdymą ir rezultatus (INTOSAI, 2019a, p. 11). Mackevičius ir Daujotaitė (2011a) veiklos auditą siūlo apibrėžti kaip sampratą, kurioje yra išvardinti veiklos audito ypatumai ir teigiama, kad veiklos auditą galima apibrėžti, kaip specifinę kontrolės funkciją, kuri skirta organizacijų veiklos, programų ir (ar) sistemų funkcionalumui vertinti ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais, atskleidžiant tiriamos veiklos problemas bei inicijuoti veiklos valdymo pažangai (p. 28). Įvairių autorių, teisės aktuose ir reglamentuose skirtingai apibrėžiama veiklos audito sąvoka (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Veiklos audito samprata

Autorius (-iai)	Apibrėžimas/interpretacija
Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas (1995)	*Veiklos auditas – valstybinio audito tipas, kai vertinama audituojamo subjekto veikla ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu.*
Puškorius (2004, p. 21)	*Veiklos auditas yra valstybės, ministerijų departamentų ir kitų viešojo sektoriaus institucijų valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, veiksmingumo sisteminė analizė bei pasiūlymų, kaip šiuos kriterijus gerinti, rengimas.*
Mackevičius, Daujotaitė (2011a, p.28)	„Veiklos auditas apibrėžiamas kaip audituojamo subjekto veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo tikrinimas ir vertinimas.“
Daujotaitė ir kt. (2012, p. 26)	*Veiklos auditas – tai visapusis veiklos vertinimas, kuriuo siekiama įvertinti, ar institucija savo veiklą vykdo vadovaudamasi ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, parodyti veiklos tobulinimo galimybes.*
Paukštienė (2012, p. 24)	*Veiklos auditas – tai audituojamo subjekto veikos siekiant iškeltų tikslų, taip pat darbo, materialinių, finansinių bei kitų išteklių naudojimo ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo įvertinimas*.
Veiklos audito vadovas (2017, p. 7)	*Veiklos auditas yra nepriklausomas, objektyvus ir patikimas tikrinimas, ar įmonės, sistemos, operacijos, programos, veiksmai arba organizacijos funkcionuoja pagal ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo principus ir ar yra galimybių pagerinti padėtį*.
Lakis (2017, p. 30)	„Veiklos auditas apibrėžiamas kaip ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo tyrimas.“
300-asis TAAIS (2019, p. 8); 3000-asis TAAIS (2019, p. 5)	*Veiklos auditas yra nepriklausomas, objektyvus ir patikimas valstybės įsipareigojimų, sistemų, procesų, programų, veiklos ar organizacijų vertinimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu bei siekiant nustatyti, ar galima pagerinti esamą situaciją*.
Šalienė ir kt, (2020, p. 6)	*Veiklos auditas yra nepriklausoma, objektyvi veikla, kurios tikslas, vadovaujantis teisės aktais, standartais, gairėmis bei gerosiomis praktikomis tikrinti ir vertinti ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo ir ekologijos (4E) požiūriu organizacijų ir institucijų veiklą, siekiant rasti tobulintinas sritis ir rekomenduoti imtis konkrečių veiksmų, orientuotų į viešosios vertės kūrimą*.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Apžvelgus 1 lentelėje įvairių autorių veiklos audito sampratos interpretacijas, galima teigti, kad nėra vieno visuotinai pripažinto ir naudotino veiklos audito apibrėžimo, tačiau bendra tai, kad visus apibrėžimus sieja trys vertinimo kriterijai: ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas. Tai traktuotina, kad veiklos audito sąvoka yra plati, kaip teigia Mackevičius, ir Daujotaitė (2011a), apimanti „visumą metodų ir priemonių, kuriuos taiko veiklos auditoriai, siekdami įvertinti audituojamųjų organizacijų valdymo ir veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą“ (p. 28). Tačiau Šalienė ir kt. (2020) teigia, kad pastaruoju metu neapsiribojama vien tik ekonomiškumo, efektyvumo bei rezultatyvumo požiūriais (p. 5), yra pasiūlytas papildytas veiklos audito apibrėžimas, apimantis 4E (ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir ekologiją) ir orientuotas į viešosios vertės kūrimą (Šalienė ir kt., 2020, p. 10).

Kadangi veiklos auditas dažniausiai apibūdinamas, kaip audituojamo subjekto veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo tikrinimas ir vertinimas (Mackevičius ir Daujotaitė, 2011a, p. 28), ši vertinimo koncepcija kitaip dar vadinama kaip 3E koncepcija. Ši koncepcija apima:

- vykdomos veiklos ekonomiškumo, išteklių mažinimo vertinimo auditą;
- išteklių (žmogiškųjų, finansinių ar kt.) panaudojimo efektyvumo auditą;
- vykdomos veiklos siektinų tikslų ir gautų rezultatų masto rezultatyvumo auditą (TAAIS, 2016a, p. 10).

Vasiliauskienė ir Daujotaitė (2019) teigia, kad *veiklos auditas skiriasi nuo kitų tradicinių audito rūšių, tokių kaip finansinis auditas, skirtas finansinių sąskaitų tikslumui įvertinti, arba atitikties auditas, atliekamas siekiant patikrinti, ar finansinės ir veiklos kontrolės priemonės ir veikla atitinka atitinkamus taikomus įstatymus, direktyvas ir standartus* (p. 352). Šis auditas yra lankstesnis pasirenkant audito temas, objektus, darbo metodus, išvadų pateikimo būdus (Mury, 2018b, p. 78). Taigi, ar įstatymų leidžiamoji arba vykdomoji valdžia efektyviai ir rezultatyviai parengia ir įgyvendina sprendimus, ar mokesčių mokėtojai arba piliečiai gauna naudos, būtent ir tiria veiklos auditas (INTOSAI, 2019a, p. 11).

Mackevičius ir Šalienė (2020) teigia, kad veiklos auditas generuoja ataskaitas ir naujus produktus, tokius kaip:

- gerųjų praktikų gairės;
- metinių ataskaitų žodynas;
- įvairios specializuotos ataskaitos ir profesionalūs pranešimai spaudai;
- nauji veiklos vertinimo metodai;
- vertinamos srities tyrimų atlikimas ir kt. (p. 7).

Taigi, veiklos auditas – tam tikra kontrolės forma, apimanti viešojo sektoriaus įstaigų veiklą. Siekiant įvertinti įstaigos veiklos kokybę, efektyvumą veiklos auditą atlieka savivaldybės kontrolės ir

audito tarnyba, kurios veiklos tikslas patvirtintas nuostatuose: *prižiūrėti, ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas, patikėjimo teise valdomas valstybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas ir naudojami kiti piniginiai ištekliai* (Ignalinos rajono savivaldybės taryba, 2019). Viešojo sektoriaus audito reikšmę apibrėžia 100-asis Tarptautinis audito institucijos standartas, kuriame nurodoma, kad šis „auditas reikšmingas tuo, kad suteikia įstatymų leidžiamosios valdžios ir priežiūros institucijoms kitiems už valdymą atsakingiems asmenims ir plačiajai visuomenei informacijos bei nepriklausomų ir objektyvių vertinimų, susijusių su vyriausybės politikos gairių, programų ar veiklos valdymu ir vykdymu“ (INTOSAI, 2019b, p. 8).

Apibendrinant pateiktas veiklos audito sampratas, galima teigti, kad tai yra kontrolės forma, apimanti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos vertinimą ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo ir net ekonomiškumo požiūriu, priemonė, siekiant užtikrinti tinkamą įstaigos funkcionavimą ir reikšmingas būtent tuo, kad padeda viešojo sektoriaus įstaigoms įvertinti, kaip sekasi tvarkytis su įstaigos valdymu ir jo efektyvumu. Taip pat svarbu paminėti, jog atliekant veiklos auditą gali būti vertinama ne tik organizacijos veikla, tačiau ir vertinamos vykdomos programos, specifinis tam tikrų veiklos sričių valdymas ir kita.

1.2. Veiklos audito tikslai

Auditas yra nuolatinis organizuoto ūkininkavimo palydovas, ir kaip teigia Lakis (2017), tikslas yra būtent išaiškinti klaidas ir suktybes, bei pareikšti savo nuomonę apie patikrintų dokumentų ir ataskaitų teisingumą (p. 22). 300-ajame TAAIS numatyta, kad pagrindinis veiklos audito tikslas yra konstruktyviai skatinti ekonomiškumą, efektyvų ir rezultatyvų valdymą, taip padedant užtikrinti didesnį atskaitingumą ir skaidrumą (INTOSAI, 2019c, p. 9). Daujotaitė, Tarakavičiūtė, Puškorius (2012) mano, kad veiklos audito tikslas yra įvertinti subjekto veiklą ar (ir) programą arba tam tikrą sistemą, o šio proceso pradžia yra nustatyti rizikos veiksnius, susijusius su veikla, taip auditoriui susidarant nuomonę apie audituojamą subjektą, audituotinas sritis, preliminariai įvertinant audito riziką (p. 369).

Vadovaujantis numatytais tikslais veiklos audito metu siekiama nustatyti intervencijų ir programų vykdymą, ar institucijos dirba vadovaujantis ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, ar reikalinga atlikti pagerinimų, ir atsakyti į audito metu iškeltus pagrindinius klausimus, bei pateikti rekomendacijas gerinti veiklai (INTOSAI, 2019b, p. 9). Atsižvelgiant į tai, kad visuotinai pripažintas veiklos audito tikslas yra įvertinti lėšų panaudojimą ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai (Veiklos audito vadovas, 2017, p. 9), todėl atliekant veiklos auditą yra svarbu ne tik analizuoti pačią organizacijos veiklą, tačiau ir panaudojamus išteklius (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 2).

Iki 2021 m. birželio 30 d. galiojusio Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus įsakymo dėl valstybinio audito reikalavimų veiklos audito tikslas buvo nurodomas - „įvertinti audituojamo

subjekto viešąjį ir vidaus administravimą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu bei atskleisti veiklos tobulinimo galimybes“ (žin., 2002, Nr. V-26. AR 2017-09-27). Manoma, kad „veiklos auditas turi vertinti organizacijos veiklą ne tik 3E požiūriu, bet labiau pradėti gerinti paslaugų kokybę, užtikrinti teisėtumą, kovoti su korupcija, numatyti veiklos perspektyvas, jos pokyčius ir kt.“ (Mackevičius, Šalienė, 2020, p.7). Četvergaitė ir Vigraitytė (2016) teigia, kad v*eiklos audito tikslas turėtų būti svarbus teikiant objektyvią informaciją organizacijos vadovybei, tam, kad ji galėtų formuoti efektyvią valdymo politiką, priimti teisingus sprendimus veiklai gerinti ir jai plėtoti. Tai rodo, kad tai nėra tik veiklos vertinimas, bet pateikiamos rekomendacijos, kurios padeda audituojamam subjektui pagerinti veiklos našumą* (p. 24). Daujotaitė ir kt. (2012) akcentuoja, kad vienas iš svarbiausių veiklos audito tikslų yra būtent skatinti teigiamus viešojo sektoriaus ar audituojamo subjekto veiklos pokyčius (p. 299). Šalienė ir kt. (2020) nustatė veiklos audito rezultatų pagrindinį tikslą – didinti viešąją vertę per demokratinių vertybių užtikrinimą, tokių kaip skaidrumas, pasitikėjimas, politinių sprendimų sąsajos su realiomis visuomenės problemomis (p. 5). Audito tikslas lemia audito metodo pasirinkimą, audito užduoties formavimą (INTOSAI, 2019c, p. 14), todėl atliekant veiklos auditą, auditorius pasirenka vieną iš audito metodų:

- sistemą tiriantis metodas skirtas ištirti, ar tinkamai veikia valdymo sistemos;

- rezultatą tiriantis metodas (įvertinti, ar su rezultatais susiję tikslai buvo pasiekti, programos yra vykdomos, paslaugos teikiamos taip, kaip numatyta);

- problemą tiriantis metodas (ištirti, patikrinti ir išanalizuoti konkrečių problemų priežastis ar nukrypimus nuo audito kriterijų), taikomas, kai yra aiškus susitarimas dėl problemos, jei ir norimi rezultatai ar produktai (paslaugos) nėra aiškiai nustatyti (INTOSAI, 2019c, p. 15; INTOSAI, 2019a, p. 12).

Atliekant veiklos auditą siekiama nustatyti ar galima pagerinti esamą situaciją, padėti gerinti viešojo sektoriaus ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą, pagerinti valdymą, atskaitomybę, skaidrumą, pateikti informacijos, rekomendacijų kaip pagerinti padėtį (INTOSAI, 2019a, p. 8).

Apžvelgus literatūros šaltiniuose pateikiamus veiklos audito tikslus, matyti, kad veiklos audito tikslas yra įvertinti, ar įstaigos lėšos panaudojamos ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai, skatinant teigiamus įstaigos veiklos pokyčius. Atsižvelgiant į tai, kad veiklos auditas nėra reguliarus procesas, kurio sritį lemia audito uždaviniai ir klausimai, ir į kuriuos reikia atsakyti audito metu, nustatyti, ar audituojama sritis atitinka arba neatitinka nustatytus kriterijus, turi būti įvertinama esama situacija, nustatomi audituojamos srities vertinimo kriterijai, kad auditorius galėtų pateikti rekomendacijas probleminių sričių gerinimui.

1.3. Veiklos audito atlikimo etapai ir vertinimo kriterijai

Europos audito rūmų 2017 m. parengtame dokumente teigiama, kad *veiklos auditus atlieka auditoriai, nepriklausomai pasirenkantys auditus ir patys nustatantys, kaip bus atliekami audito darbai ir kaip bus pateikti jų rezultatai biudžeto įvykdymą tvirtinančiai institucijai (Europos Parlamentui, veikiančiam pagal Tarybos rekomendaciją)* (Veiklos audito vadovas, 2017, p. 12). Veiklos audito metu auditorius pradinės analizės ir planavimo stadijoje renka informaciją apie audituojamą subjektą arba padalinį, turi apibrėžti audito sritį, įvertinti riziką, apibrėžti audito tikslą ir apimtį, nustatyti audituojamos veiklos vertinimo kriterijus (Lakis, 2017, p. 35). Veiklos audito sritį (objektą) gali sudaryti programos, įsipareigojimai, sistemos, organizacijos ar lėšos, apimti veiklas, esamą situaciją. Audito apimtis nustato audito ribas, susijusias su audito tikslais (INTOSAI, 2019a, p. 7). Daujotaitė (2009) teigia, kad „pagal INTOSAI standartus ir jų įgyvendinimo rekomendacijas veiklos audito objektai apima veiklą (veiklos kryptis), programas, organizaciją ir valdymą“ (p. 33). Atsižvelgiant į aptartas audituojamas sritis (objektus) pateikiama veiklos audito objektų schema 1 pav.



Šaltinis: Veiklos audito vadovas, 2022, p. 16.

1 pav. Veiklos audito objektai

Kaip matyti į 1 pav., veiklos audito objektai turi būti auditoriui gerai žinomi planavimo etape, kas yra audituojama, neturi būti apsiribojama tik konkrečiomis programomis, subjektais ar lėšomis, atsižvelgiama į audito tikslus (INTOSAI, 2016b, p.8). Planuojant auditą turi būti nustatyti tinkami kriterijai, atitinkantys audito tikslą ir audito klausimus (INTOSAI, 2019a, p. 9). Pagal 3000 TAAIS, **k**riterijai, tai pagrįsti ir audito specifiką atitinkantys veiklos standartai, kuriais vadovaujantis įvertinama veiklos ekonomiškumas, efektyvumas, rezultatyvumas, tai tam tikros gairės, pagal kurias

vertinama audito sritis (INTOSAI, 2019c, p. 16). Teigiama, kad veiklos audito kriterijai nusako idealą, kuriuo vadovaujantis auditoriai gali matuoti organizacijos veiklos aspektus. Tai lūkesčiai, standartai, taisyklės, politika, gairės, programos tikslai ir kt., ir jų pagalba galima objektyviai atlikti veiklos auditą ir pateikti pačias tinkamiausias rekomendacijas veiklai gerinti (Četvergaitė ir Vigraitytė, 2016, p. 28).

Pasak Puškoriaus (2003), veiklos auditas anksčiau nebuvo atliekamas privačiose įmonėse, nebuvo patirties. Todėl kiekvienu veiklos audito atveju tenka nustatyti analizuotinų objektų visumą, audito tikslus, uždavinius, atrinkti ir parinkti auditorius, gebančius išnagrinėti konkretų objektą ir su juo susijusias problemas, tikslams pasiekti sukurti ar pritaikyti tikrinimo metodikas, sudaryti audito planą bei išspręsti kitus audito klausimus (p. 49).

Žinoma, kad kruopščiai parengtais kriterijais pagrįstas auditas gali būti vienas efektyviausių audito būdų (Gao, Niu, ir Shi, 2019, p. 5), tačiau dar ir dabar, vertinant organizacijų veiklą, susiduriama su kriterijų nustatymo problema (Mackevičius ir Šalienė, 2020, p. 8). Todėl, kaip teigia Lakis (2017), auditorius nustatydamas vertinimo kriterijus remiasi profesine patirtimi, žiniomis ir protingumo kriterijumi (p. 37). Nustatydamas audituojamos srities kriterijus**,** jų tinkamumą auditorius turi atsižvelgti į šių kriterijų aktualumą, suprantamumą, išbaigtumą, patikimumą, objektyvumą, kurie turi būti suprantami vartotojams (audituojamiems subjektams). Nustatant kriterijus naudojamasi įvairiais šaltiniais: įstatymais, teisės aktais, reglamentais, standartais, pagrįstais principais, gerąja praktika (INTOSAI, 2019b, p. 11).

Lakis (2017) teigia, kad auditoriaus susipažinimas su teisės aktais, reglamentuojančiais įstaigos teisinę aplinką, surinktais duomenimis iš ankstesnių auditų ataskaitų, mokslinės literatūros publikacijų, padeda suformuoti išankstinę nuomonę apie:

- reikalavimus vykdomai veiklai, ir atsakomybę;
- veiklos vietą, pobūdį ir tikslą;
- atsakingus darbuotojus;
- vykdymo politiką ir procedūras;
- organizacinę struktūrą;
- audituojamos veiklos biudžetą (p. 35).

Audito standartuose nurodoma, kad kriterijai gali būti kokybiniai ir kiekybiniai, bendriniai arba specifiniai, orientuoti į tai, kaip turėtų būti pagal įstatymus, teisės aktus arba tikslus, ko tikimasi, atsižvelgiant į pagrįstus principus, mokslines žinias ir geriausią praktiką, arba kaip galėtų būti priklausomai nuo sąlygų (INTOSAI, 2019c, p.16; INTOSAI, 2019a, p. 9).

Pasak Lakio (2017), auditorius renka informaciją apie:

- teisinę aplinką;
- organizacinę sistemą;
- finansinę informaciją;

- politiką ir procedūras;
- informaciją apie riziką (p. 35).

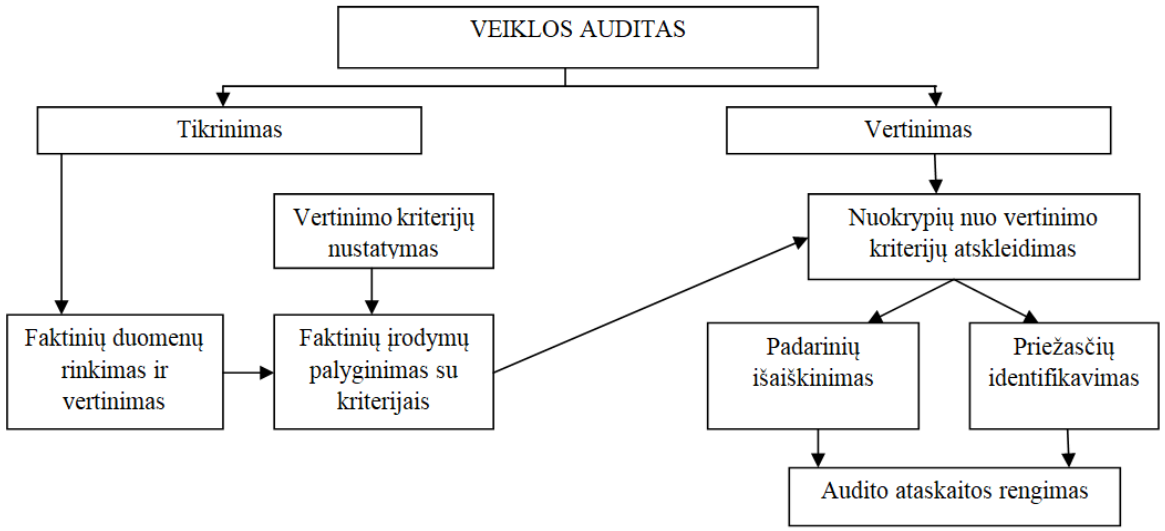
Veiklos audito metu dėmesys skiriamas toms sritims, kuriose veiklos auditas gali sukurti pridėtinės vertės gyventojams ir kuriose egzistuoja daugiausiai galimybių pagerinti esamą padėtį bei suteikiama stimulo imtis atitinkamų veiksmų (INTOSAI, 2019c, p. 9). Todėl auditorius vertina audito sritį, siekdamas nustatyti, kad atitinka arba neatitinka nustatytuosius kriterijus (INTOSAI, 2019b, p. 12). Veiklos audito metu laikomasi patvirtintų audito standartų ir pagrindinių audito taisyklių, tačiau priklausomai nuo audito tipo, audituojamo subjekto dažnai skiriasi audito kriterijai, todėl nuolatinis audito kriterijų keitimas gali padaryti auditą neveiksmingu (Masood ir Lodhi, 2015, p. 59). Pasitaiko, kad ne visada įmanoma iš anksto nustatyti audito kriterijus, ypač, kai tiriamos sudėtingos problemos, kai audito metu aptinkama išsamesnių audito kriterijų (INTOSAI, 2019a, p. 13).

Taigi, auditoriaus vaidmuo yra labai svarbus nustatant audito kriterijus. Auditorius turi būti nepriklausomas nustatant audito kriterijus ir rengiant audito ataskaitą, kad ataskaita būtų nešališka, naudinga ir suprantama, būtų užtikrintas etiškas elgesys, tai priklauso nuo tinkamai pasirinkto audito metodo, lemiančio tyrimo būdą, užtikrinamą ryšį tarp audito tikslų, audito kriterijų ir atlikto darbo renkant įrodymus (INTOSAI, 2019a, p. 9-12). Auditoriaus nepriklausomumas veiklos audito metu yra svarbus, nes auditorius turi priimti sprendimus nustatant ir pasirenkant audito temą, nustatant audito tikslą, identifikuojant taikomus kriterijus, nustatant audito metodiką, įvertinant audito įrodymus ir formuojant išvadas, aptariant audito kriterijus ir pastebėjimus su audituojamu subjektu, įvertinant įvairių suinteresuotųjų šalių pozicijas, parašant teisingą ir subalansuotą ataskaitą (INTOSAI, 2016, p. 5).

Audito apimtis susijusi su audito tikslais:

- nustato audito ribas;
- apibrėžia objektą;
- nurodo tikrinamus dokumentus ar įrašus;
- nurodo audituojamą laikotarpį;
- nurodo audituojamą vietą (INTOSAI, 2019a, p. 7).

Planuodamas ir (arba) atlikdamas auditą auditorius privalo aptarti audito kriterijus su audituojamu subjektu, tačiau tinkamus audito kriterijus pasirenka pats auditorius (INTOSAI, 2019a, p. 13). Taigi, veiklos auditas nėra padriki veiksmai, o nuoseklus procesas, kurio schema pateikiama 2 paveiksle.



Šaltinis: Mackevičius ir Daujotaitė, 2011a, p. 34

2 pav. Veiklos audito procesas

Kaip matyti 2 pav., audito atlikimo procese išskiriamos dvi veiklos audito funkcijos: tikrinimas ir vertinimas. Dažniausiai naudojama tikrinimo procedūra, kai tikrinami įrašai, dokumentai, materialusis turtas, išnagrinėjama finansinių ataskaitų formos, apskaitos registrai, apskaitos dokumentai, taip surenkami audito įrodymai, kurie pagrindžia visus tvirtinimus. Tikrinimo būdai yra dokumentinis, ir natūrinis, suteikiantys įvairaus patikimumo lygio audito įrodymų ir reikalaujantis kruopštumo ir atsakingumo (Mackevičius, Daujotaitė, 2011a, p. 34).

Autoriai teigia, kad auditas vertinimo metu turi įvertinti ir atsakyti į klausimus, tokius kaip ar ši situacija yra gera, ar ji tenkina valstybės institucijas, visuomenę, ar sudaromos prielaidos maksimaliai ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai naudoti organizacijos išteklius, bei parodyti kokia esama situacija, tačiau šių duomenų rinkimui reikalingi vertinimo kriterijai audito duomenims, nustatytiems faktams palyginti ir gautiems veiklos rezultatams įvertinti (Mackevičius, Daujotaitė, 2011a, p. 34).

Pagal Mackevičių ir Daujotaitę (2011a) faktinių duomenų palyginimo su nustatytais vertinimo kriterijais etapas skaidomas į smulkesnius etapus:

1) faktinės padėties (esamų sąlygų) vertinimas;

2) nuokrypių nuo vertinimo kriterijų atskleidimas;

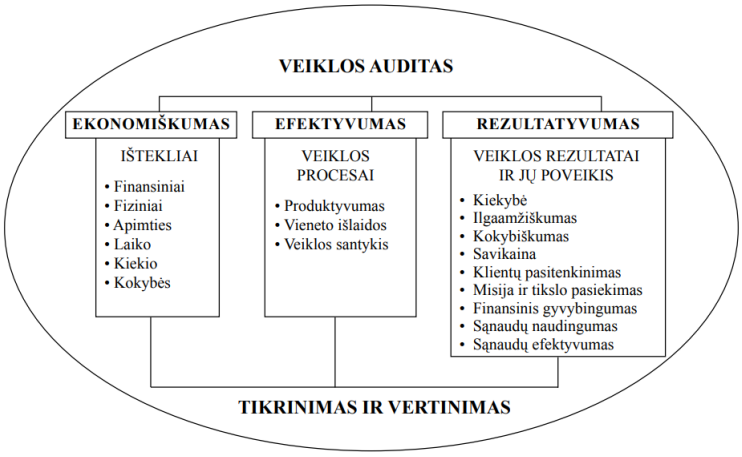
3) padarinių išaiškinimas;

4) priežasčių identifikavimas (p. 35).

Pasak Lakio (2017), veiklos audito metu duomenys renkami nagrinėjant dokumentus, atspindinčius veiklos organizavimą, atlikimo procedūras, paslaugų ar gaminių pirkimo sąlygas, išlaidas, susijusias su vykdoma veikla, apklausiant darbuotojus, stebint vykdomą veiklą, gautus duomenis analizuojant ir darant palyginimus (p. 39). Veiklos audito metu surinkus duomenis įvertinami veiklos rezultatai, nustatoma, ar taupiai buvo naudojami materialieji, darbo ir finansiniai

ištekliai, ieškoma būdų veiklos efektyvumui didinti, jos kokybei gerinti ir visų rūšių išlaidoms mažinti, pateikiama ataskaita ir rekomendacijos tolesnei įmonės veiklai gerinti (Daujotaitė ir kt., 2015, p. 53).

Taigi, veiklos audito procesas vyksta atliekant audito funkcijas: tikrinimą ir vertinimą, vadovaujantis vertinimo kriterijais arba struktūriniais elementais: ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo. Šių veiklos audito elementų esmę ir ryšį pateikė Mackevičius ir Daujotaitė (2011b) (žr. 3 pav.).



Šaltinis: Mackevičius ir Daujotaitė (2011 b, p. 461)

3 pav. Veiklos audito struktūriniai elementai

Puškorius (2004) teigia, kad pagrindiniai „veiklos audito kriterijai – 3E koncepcija, aprėpianti tris sampratas: ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą“ (p. 26) ir atsižvelgiant į tai, tikslinga plačiau paanalizuoti šiuos kriterijus atskirai.

„Ekonomiškumas suprantamas kaip minimizavimas panaudotų išteklių, kurių reikia tam tikram rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.), išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę“ (Puškorius, 2004, p. 27). Ekonomiškumo principu nustatoma, kad audituojamo subjekto veiklos vykdymui reikalingi ištekliai turi būti pateikiami laiku, tinkamos apimties ir kokybės bei geriausios kainos (INTOSAI, 2019a, p. 4; Arthur ir kt., 2012, p. 46; Veiklos audito vadovas, 2017, p. 8). Taigi, pasak Puškoriaus (2022), ekonomiškumas vertina tik išlaidas (p. 32).

Puškoriaus (2004) teigimu „ekonomiškumas glaudžiai susijęs su efektyvumu, tačiau pirmasis rodiklis (ekonomiškumas) suprantamas daug siauriau, negu antrasis“ (p. 28). Siekiant įvertinti veiklos efektyvumą, reikia panagrinėti ką būtent tai reiškia, ir ko galima tikėtis. Tarptautinių žodžių žodyne (2004) efektyvumas tai - rezultato ir sąnaudų, reikalingų jam pasiekti, santykis arba jų atitikimo laipsnis (Bendorienė ir kt., p. 188), o efektyvus [lot. effektivus – veiksmingas, kuriantis] – veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus (Bendorienė ir kt., p. 188). Kaip efektyviai valdyti organizaciją siekiant pelningumo aktuali problema šiandien, tačiau pelningumo siekis aktualus verslo ar privačioms organizacijoms.

3100 TAAIS „Svarbiausi veiklos audito principai“ teigiama, kad „efektyvumo principas reiškia išteklių sąnaudų mažinimą“ (INTOSAI, 2016, p. 4). Pasak Puškoriaus (2004), „efektyvumas yra pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis“ (p. 29), tačiau teisingai šį kriterijų parinkti nėra taip lengva (Puškorius, 2002, p. 32). Efektyvumo principu nustatomas siekis – geriausio panaudotų išteklių nustatytomis sąlygomis ir pasiektų rezultatų santykio (Arthur ir kt., 2012, p. 46; Veiklos audito vadovas, 2017, p. 8). Mackevičius ir Daujotaitė (2011b) nustatė, kad apibūdinant efektyvumą pabrėžiamas kompleksinis išteklių sunaudojimas, t. y., kad ištekliai nėra vien išlaidos lyginant su ekonomiškumo atveju (p. 462). Taip pat šie autoriai skiria dvi efektyvumo dimensijas: vidaus ir išorės. Vidaus efektyvumu laikoma pačios įmonės gebėjimas sutelkti savo vidaus išteklius bei kuo efektyviau atlikti veiklą, o išorės efektyvumas - kiek įmonė turimais ištekliais geba efektyviai vykdyti savo funkcijas (Mackevičius, Daujotaitė, 2011b, p. 462). Tačiau reikia nepamiršti, kaip teigia Daujotaitė ir kt. (2012), kad efektyvumo kriterijumi yra įvertinami jau įvykę faktai (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 168). Taigi efektyvumu vertinamas laikas, darbuotojų, vykdančių konkrečią užduotį, skaičius, darbo organizavimo aspektai, sąveikos problemos ir kiti veiksniai, finansinių sąnaudų vertinimas ir tai atliekama apskaičiavus visas arba didžiąją išlaidų dalį, susijusią su konkrečios užduoties vykdymu (Puškorius, 2002, p. 32). Puškorius ir Raipa (2002) teigia, kad viešojo sektoriaus efektyvumo didėjimas suprantamas kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius) ir tai vyksta jei didėja paslaugų kiekis, jų įvairovė, kokybė, paslaugos teikiamos sparčiau išliekant tam pačiam darbuotojų skaičiui. Taip pat jei mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekis nesikeičia, bet sutrumpėja paslaugų teikimo laikas, laiku suteikiamos paslaugos ir geresnės kokybės, padaugėja paslaugų pagerėja kokybė nedaug padidėjus sąnaudoms (p. 9). Lietuvos Respublikos Aukščiausiosios Tarybos 1991 m. spalio 30 d. nutarimu Nr. I-1939 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos ir jos įgyvendinimo“ numatyta, kad „didinant sveikatos apsaugos įstaigų darbo efektyvumą, joms suteikiamos ūkinės bei ekonominės veiklos savarankiškumas“ (žin. 1991-11-30, Nr.33-893).

Nath et al. (2005, p. 27-31) analizavę viešojo sektoriaus veiklos auditą, teigia, kad ekonomiškumo ir efektyvumo tikslas ir reikšmė viešajame sektoriuje nėra pilnai išanalizuoti. Viešojo sektoriaus auditas apima reguliavimo ir procedūrų laikymosi tikrinimą, išteklių valdymo atskaitomybės stiprinimą ir ši veiklos audito praktika ir tikslai yra nuolat tobulinami. Tačiau yra šalių, kur kartais ekonomiškumas apima efektyvumo ir veiksmingumo principus (Van Loocke, E., & Put, V. (2011, p. 33).

Rezultatyvumas arba literatūros šaltiniuose minimas veiksmingumas. Mackevičius, Daujotaitė (2011b) teigia, kad „rezultatyvumas yra faktinių veiklos rezultatų vertinimas ir lyginimas su planuotais ataskaitinių metų rezultatais (su praėjusių metų, gimininingų įmonių) ar kitais parametrais“ (p. 463). „Veiksmingumas – tai nustatytų tikslų įgyvendinimo lygis, panaudojus tam tikrą išteklių kiekį“

(Puškorius, 2004, p. 30), t. y. „veiksmingumo principas yra susijęs su konkrečių nustatytų tikslų įvykdymu ir planuotų rezultatų pasiekimu“ (Arthur ir kt., 2012, p. 46; Veiklos audito vadovas, 2017, p. 8), pvz. kai „įstatymų leidėjas gali nustatyti tam tikrų sveikatos sričių standartus priežiūrai. Tokiais standartais bus vadovaujamasi ir vartotojų lūkesčiais, ir tuo, kaip bus matuojamas ir vertinamas šių paslaugų našumas“ (Arthur ir kt., 2012, p. 46). Pagal Mury (2020) veiksmingumas apibrėžiamas norimų rezultatų pasiekimu vidutiniu ir ilgalaikiu laikotarpiu, santykis tarp intervencijos ar programos rezultatų, „atsižvelgiant į poveikį tikslinei populiacijai (pastebimas poveikis), ir numatytų tikslų (numatomas poveikis)“ (p. 40). Rezultatyvumas siejamas su kokybiniais rodikliais (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 137). Puškorius (2002) teigia, kad veiksmingumo kriterijus yra aukščiausio lygmens kriterijus, apimantis efektyvumo kriterijų visumą, nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams, bei įvertina nustatyto kriterijaus pasiekimo laipsnį. Veiksmingumas negali būti vertinamas, jei nėra nustatytų tikslų arba jie neaiškūs arba prieštaraujantys vienas kitam (p. 33).

Visų 3E elementų auditoriai yra skatinami svarbiausiu analizės elementu laikyti rezultatyvumą (Veiklos audito vadovas, 2017, p. 18; Daujotaitė ir kt., 2012, p. 137). Anot Daujotaitės ir kt., (2012) nėra būtina atlikti nuodugnią visų su ekonomiškumu, efektyvumu ir rezultatyvumu susijusių aspektų analizę (p. 137), gali būti pasirinktas ir vienas kriterijus.

Scharaschkin, McBride (2016) cituoja Šalienė ir kt. (2020), *ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą vertina per kainos ir kokybės santykio prizmę arba kitaip, vertės gaunamos už pinigus (angl. value for money – VFM) santykiu, tai yra optimalus išteklių panaudojimas numatytiems rezultatams pasiekti* (p. 3).

Auditorius planuodamas auditą privalo įvertinti apgaulės riziką ir būti pasirengęs galimai apgaulei viso audito metu, susipažinti su atitinkamomis vidaus kontrolės sistemomis, ištirti galimus veiklos pažeidimų požymius (INTOSAI, 2019a, p. 17). Tikimybė, kad dėl įvairių veiksnių ar įvykių gali būti pateikti neteisingi ar neišsamūs pastebėjimai, išvados, rekomendacijos, nepasiektas arba nevisiškai pasiektas audito tikslas, nebus sukurta pridėtinės vertės (Veiklos audito vadovas, 2022), svarbi auditoriui įvertinant riziką, siekiant ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo (Veiklos audito vadovas, 2017, p. 18). Auditorius, siekdamas išvengti pateikti neteisingus ar neišsamius audito pastebėjimus, išvadas ir rekomendacijas, nesubalansuotą informaciją ar situacijos, kad nebus sukurta pridėtinės vertės, privalo valdyti audito riziką. Rizikos valdymas apima galimos ar žinomos rizikos numatymą, audito metodų audito rizikai šalinti kūrimą, planuojant auditą ir renkantis metodus, rizikos valdymo būdų dokumentavimą, audito grupės kompetencijų vertinimą (INTOSAI, 2019a, p. 14). Auditoriaus profesinė kompetencija apima gerus tyrimo planavimo įgūdžius, socialinių mokslų žinias, vertinimo metodų išmanymą, jų praktinį taikymą, organizacinio valdymo išmanymą, asmeninius gebėjimus (Veiklos audito vadovas, 2022, p. 23). Pasak Puškoriaus (2003), veiklos auditoriai audito metu susiduria su didele problemų įvairove, todėl nevisai aiškiose situacijose turi veikti kūrybiškai,

gerai išmanyti audituojamos organizacijos struktūrą, jos paskirtį, vykdomas funkcijas, misiją, viziją, veiklos ypatumus (p. 49).

Galimos veiklos audito rizikos pagal 2017 m. veiklos audito vadovą pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Veiklos audito struktūrinių elementų galimos rizikos

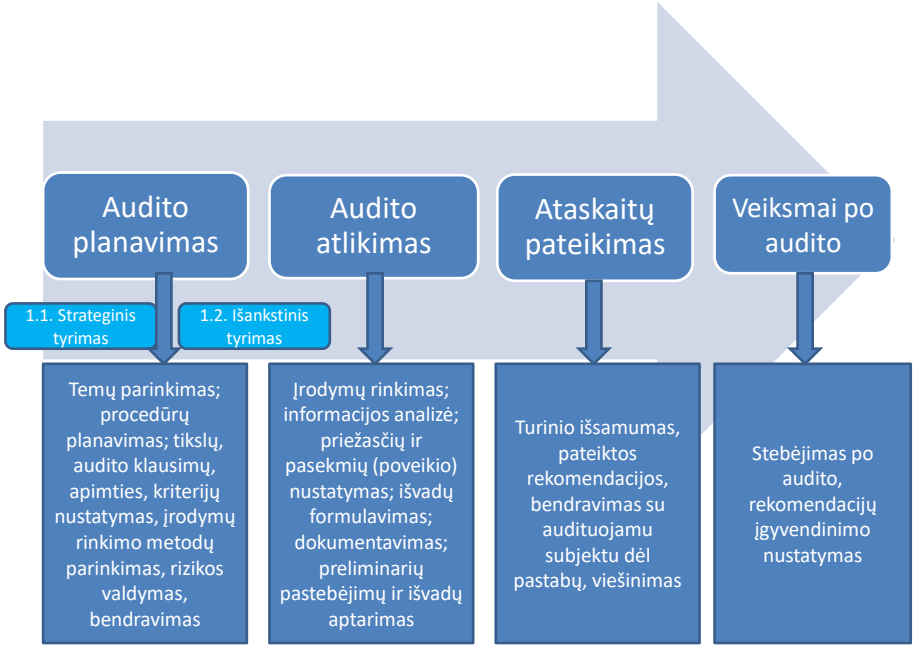
Elementas	Rizika
Ekonomiškumas	• išeikvojimai, pvz., naudojant išteklius, kai tai nėra būtina numatytiesiems išdirbiams ar rezultatams pasiekti; • permokėjimai, pvz., įsigyjant išteklius, kurie yra panaudojami, tačiau kuriuos galima buvo įsigyti mažesne kaina; • „prabangos išlaidos“, pvz., mokant už geresnės kokybės indėlius, nei tie, kurių pakaktų numatytiems išdirbiams ar rezultatams pasiekti.
Efektyvumas	• praradimai, pvz., panaudojus išteklius nepasiekti numatytieji išdirbiai; • neoptimalus indėlio ir išdirbio santykis (pvz., žemas darbo efektyvumo lygis); • lėtas intervencijos įgyvendinimas; • nepastebėti ir nekontroliuojami išorės veiksniai, pvz., išlaidos, primestos privatiems ar juridiniams asmenims, kurių neapima intervencija ar subjektas.
Veiksmingumas/Rezultatyvumas	• klaidingai parengta politika, pvz., neadekvatus reikmių įvertinimas, neaiškūs ar nenuoseklūs tikslai, neadekvačios intervencijos priemonės ar siekių neįgyvendinamumas; • valdymo nesėkmės, pvz., nepasiekti tikslai, nes vadovybė neteikė prioriteto tikslų pasiekimui

Šaltinis: Veiklos audito vadovas, 2017.

2 lentelėje pateiktos kiekvieno vertinimo elemento galimos rizikos ir jų paaiškinimai padeda auditoriui numatyti vertintinas įstaigos veiklos sritis.

Kaip teigia Daujotaitė (2011), „veiklos auditas yra procesas, apimantis nuoseklų tikrinimo ir vertinimo funkcijos realizavimą, išryškina tiriamos veiklos problemas, tiria ir vertina: išteklių ekonomiškumą, veiklos procesų efektyvumą ir (ar) rezultatų bei poveikio rezultatyvumą, kuria pridėtinę vertę, pasireiškiančią atliktais veiklos auditorių vertinimais, teikiamomis išvadomis bei rekomendacijomis, įgalinančiomis gerinti organizacijos veiklą ir modernizuoti valdymą“ (p. 1355).

Veiklos audito procesą sudaro keturi etapai, žr. 4 pav.



Šaltinis: sudaryta pagal 3200 TAAIS, p. 5.

4 pav. Veiklos audito proceso etapai

Kaip matyti 4 pav. auditas atliekamas tam tikrais etapais. Pirmiausia auditorius susipažįsta su audituojama įstaiga, planavimo etape atliekamas strateginis tyrimas ir išankstinis tyrimas.

Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos parengtame veiklos audito standarte nurodoma, kad „auditorius privalo atsižvelgti į reikšmingumą visuose audito proceso etapuose, įskaitant finansinius, socialinius ir politinius srities aspektus, siekiant sukurti kiek įmanoma didesnę pridėtinę vertę“ (INTOSAI, 2019a, p. 19). Daujotaitė (2011) veiklos audito kuriamą pridėtinę vertę apibrėžia kaip nepriklausomą informaciją, nusakančią, kiek vyriausybės, kitos organizacijos, naudojančios valstybės skirtus išteklius, veikla yra efektyvi, žinias tam tikruose klausimuose, lėšų taupymo lygio nustatymą, pasiekiamo gerinant ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą, kaip audituojama organizacija tvarko savo išteklius, vykdo programas, siekia nustatytų tikslų, numato tobulintinas sritis (p. 1347).

Mury (2018a) teigia, kad „praktikoje daugelyje veiklos auditų atitiktis vis dar vertinama pagal geros procedūros sąvokas, o ne taikant efektyvumo ir veiksmingumo vertinimo kriterijus“ (p. 49). Mackevičius (2004) teigia, kad „audito įrodymai – tai visais audito atlikimo etapais surinkta ir susisteminta arba gauta iš vidaus ir išorės šaltinių informacija, reikalinga patvirtinti arba paneigti tam tikras išvadas ir pagrįsti auditoriaus nuomonę“ (p. 71). Tačiau „audito praktika rodo, kad surinkti arba gauti įrodymus dažnai būna sunku. Todėl auditoriams rekomenduojama gerai išanalizuoti kliento verslą ir nustačius jo ypatybes parinkti procedūras, kurios garantuotų įrodymų kokybę“ (Mackevičius, 2004, p. 71). Teigiama, kad audito pagrindinė sudedamoji dalis yra audito išvados, daromos pagal

standartinius kriterijų elementus (Mohammadi & Heidari, 2013, p. 528). Pakankamas surinktų įrodymų kiekis priklauso nuo daugelio aplinkybių: įrodymų sąsajų su daroma išvada lygio, duomenų surinkimo laikotarpio, jų patikimumo, išsamumo, objektyvumo, galimybės patvirtinimo (Puškorius, 2004, p. 221). Jei audito įrodymai pakankami ir pagrįsti, parengiamos rekomendacijos veiklos rezultatams gerinti. Su parengtomis rekomendacijomis įstaiga gali sutikti ir įsipareigoti jas įgyvendinti, paaiškinti, kodėl negali jų įgyvendinti, taip pat gali nesutikti ir paaiškinti kodėl nesutinka. Audituojama įstaiga turi turėti pakankamai laiko atsakyti į pateiktas audito pastabas (Puškorius, 2004, p. 223).

Kadangi viso proceso apibendrinimas yra audito ataskaitos parengimas, todėl pats auditas turi būti organizuojamas taip, kad būtų galima veiklos duomenis palyginti su vertinimo kriterijais, kurie aptariami su audituojamo subjekto vadovybe, surinkti audito faktus, kurie reikalingi parengti veiklos ataskaitai, parodančiai esamas problemas ir sritis, kurias reikia tobulinti (Mackevičius, Daujotaitė, 2011a, p. 35). Taigi, auditorius privalo tinkamai dokumentuoti auditą, nes tai padeda susidaryti aiškią nuomonę apie atliktą audito darbą (INTOSAI, 2019a, p.19). Audito ataskaitai keliami reikalavimai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Reikalavimai audito ataskaitai

Požymis	Paaiškinimas
Objektyvi ir subalansuota	Parašyta laikantis nešališkumo ir nepriklausomumo principų, neutraliu stiliumi, tinkamai atskleidžiant ne tik neigiamus, bet ir teigiamus veiklos aspektus.
Išsami	Apimti visą reikalingą su audito tikslu ir audito klausimais susijusią informaciją, argumentus, būti pakankamai detali, kad būtų lengva suprasti sritį (objektą), audito pastebėjimus, išvadas ir rekomendacijas.
Glausta	Neturi būti su audito tikslu nesusijusių ar nereikšmingų faktų, nereikalingų detalių, pateikti pakankamą informaciją, kad galima būtų suprasti jos turinį.
Tiksli	Pateikti įrodymai turi teisingai ir visapusiškai atitikti faktus, taip užtikrinant ataskaitos duomenų patikimumą.
Aiški	Lengvai skaitoma ir suprantama, aiškios struktūros, aiškiomis antraštėmis, informacija pateikiama logiška seka
Įtikinama	Informacija turi įtikinti, kad nustatyti faktai svarūs ir pakankami, išvados pagrįstos, o rekomendacijų įgyvendinimas – naudingas.
Svarbi ir parengta tinkamu laiku	Ataskaitos turinys turi būti svarbus, sudominti skaitytojus ir turėti pridedamąją vertę, parengta tuo metu, kai jos labiausiai reikia tam tikriems pokyčiams.

Šaltinis: Veiklos audito vadovas, 2022, p. 50.

Kaip matyti 3 lentelėje, audito ataskaita turi būti objektyvi, subalansuota, išsami, pateikti audito pastebėjimai, išvados ir rekomendacijos, glausta, tiksli, aiški ir įtikinama, svarbi tiems kam rengiama, naudinga numatomiems pokyčiams, parengta tinkamu laiku.

Mury (2018b) teigia, kad tuomet kai yra vertinami ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo aspektai, su ataskaitomis atliekami ir stebėsenos veiksmai, poveikio vertinimai, kuriais siekiama patikrinti viešųjų išlaidų veiksmingumą/efektyvumą bei atliekami per iš anksto nustatytą laikotarpį (p. 79). Pažymėtina, kad „veiklos auditas nėra reguliarus auditas, kurio pabaigoje pateikiama formali išvada“ ir veiklos audito metu dėmesys skiriamas ne išlaidoms ir apskaitai, o veiklos rezultatams (INTOSAI, 2019a, p. 23).

Atliekant veiklos auditą susiduriama su:

- kriterijų nustatymo problema;
- sukurto bendro veiklos audito modelio nebuvimu;
- veiklos audito krypčių gausa: atskaitingumo ir skaidrumo užtikrinimas; konsultavimo; mokslinių vertinimo metodų kūrimo; kontrolės/tikrinimo; veiklos vertinimo; valdymo praktikos vertinimo; geriausios vertės kūrimo (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 8).

Apžvelgus veiklos audito atlikimo etapus, matyti, kad auditorius planavimo stadijoje turi surinkti pakankamai informacijos apie audituojamą subjektą, įvertinti riziką, nustatyti tikslus, apimtis, vertinimo kriterijus, surinkti įrodymus, parengti išvadas pagal numatytus vertinimo kriterijus, kurie turi būti pagrįsti, aktualūs, patikimi, pateikti rekomendacijas gerinti veiklai. Kriterijai gali būti kokybiniai, kiekybiniai, bendriniai, specifiniai, juo nustatant svarbus auditoriaus nepriklausomumas, nešališkumas, gebėjimas įvertinti ir valdyti riziką. Išsiaiškinta, kad veiklos auditas – tai procesas, kur 3E koncepcija sudaro veiklos audito sąvokos esmę, aprėpia ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą, kurių pagalba auditorius gali objektyviai atlikti veiklos auditą bei pateikti tinkamas rekomendacijas veiklai gerinti, kuriantis pridėtinę vertę.

1.4. Veiklos audito poveikio ir pokyčių teoriniai aspektai

Audito teorijos ir praktikos specialistai pradėjo kelti klausimus dėl veiklos audito naudingumo, jo atliekamų funkcijų skaičiaus ir jų efektyvumo, dėl atlikimo metodikų sudarymo“ (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 7). „Veiklos auditas svarbus tuo, kad jo rezultatai leidžia ne tik įvardyti aiškias audito subjekto veiklos problemas, parodyti sisteminius nagrinėjamos viešojo sektoriaus srities veiklos trūkumus, bet ir pateikti rekomendacijas, nurodant galimas šių problemų sprendimo būdus ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo kryptimis“ (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 298). Atliekant veiklos auditą visada iškyla problemų, tokių kaip sprendimų priemonių paieška, alternatyvių veiklos organizavimo sistemų ar modelių kūrimas, o auditoriaus pareiga yra apsvarstyti visus galimus pokyčių variantus (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 8). Taigi, auditorius prieš teikiant ataskaitas apie veiklos

audito ataskaitoje nurodytus trūkumus, turi patarti audituojamajai įstaigai ir siūlyti pakeitimus (Carrington, 2017, p. 92).

Četvergaitė ir Vigraitytė (2016) nustatė, kad viešajame sektoriuje veiklos auditas atskleidžia visuomenei kaip įvykdytos pareigos, susijusios atskaitomybės dėl išteklių naudojimo (p. 26). Ir tai yra labai svarbu užtikrinant viešojo sektoriaus funkcionavimą, lėšų bei turto naudojimą, skatinama audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti savo veiklos ekonomiškumui, efektyvumui, rezultatyvumui, todėl teikiamos rekomendacijos padeda tobulinti veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius, organizacinius procesus, siekti nustatytų tikslų (Četvergaitė, Vigraitytė, 2016, p. 26). Šiame magistro darbe nėra analizuojama teikiamų paslaugų kokybė, tačiau verta paminėti, kad nuo organizacijos teikiamų paslaugų spektro, teikiamų paslaugų kokybės priklauso ar pacientai rinksis šią įstaigą ir nuo to priklausys organizacijos veikla, gaunamos pajamos.

Puškorius (2004) skiria veiklos audito keturių rūšių poveikį:

- finansiniai pokyčiai, kai mažėja išlaidos ir didėja pajamos;
- vyksta taupymas, tose srityse, kur nustatyta lėšų švaistymas, neekonomiškumas;
- kiti pokyčiai, tokie kaip, didėjantis paslaugų gavėjų pasitenkinimas teikiamų pasaugų kokybe, sutrumpėjęs paslaugų laukimo laikas ir kt.;
- kokybiniai pokyčiai, kai tobulinamos valdymo procedūros, nustatomi konkretūs ir pagrįsti tikslai, gerėja paslaugų kokybė it kt. (p. 266).

Nustatyta, kad veiklos auditas yra naudinga priemonė užtikrinant tinkamą lėšų, turto naudojimą viešojo sektoriaus mastu, prisidedama prie vertybių stiprinimo, teikiant patikimą ir viešą informaciją apie viešojo veiklų ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą (Četvergaitė ir Vigraitytė, 2016, p. 28). Kiekvienas veiklos auditas turi įtakos tolesnei įstaigos veiklai, jos pokyčiams. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus įsakymu pateikiama pokyčių sąvoka: „pokytis - rekomendacijų įgyvendinimui paskatintas kokybinis ar kiekybinis situacijos pasikeitimas audituotoje srityje“ (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolierius, 2019). Taip pat nustatyti pokyčių vertinimo rodikliai, pagal kuriuos vertinami pateiktų rekomendacijų įgyvendinimu paskatinti pokyčiai audituotoje srityje:

- kokybiniai rodikliai – pateikiama aprašomojo pobūdžio informacija atskleidžianti pokyčių turinį, svarbą ir kontekstą;
- kiekybiniai rodikliai – nurodo kiekį, išreiškiamą skaičiumi, santykiu, indeksu, dalimi ir pan. (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolierius, 2019).

Kadangi „veiklos audito tikslas yra daryti įtaką reikšmingiems ir teigiamiems audituojamo subjekto veiklos pokyčiams“ (Daujotaitė ir kt, 2012, p. 298), verta paanalizuoti kuo pokyčiai yra svarbūs organizacijų veikloje. Visų pirma, atlikus organizacijos veiklos auditą ir įvertinus jo rezultatus galima įžvelgti organizacijos veiklos problemas bei trūkumus. Ko gero sunku rasti organizaciją, kurios

neveiktų aplinkos pokyčiai, įtakojantys greitai atsirandančių naujų technologijų, politikos pasikeitimų, todėl organizacijos yra priverstos keisti ar tobulinti savo veiklos strategijas, kurios užtikrintų stabilumą ir neleistų sužlugti. Šie pokyčiai vykdomi siekiant tobulinti ar modernizuoti organizacijos veiklą, užtikrinti visuomenės poreikius, siekiant rezultatų efektyviais būdais. Svarbu, kad įstaigos lėšos būtų naudojamos racionaliai, tikslingai, vadinasi efektyviai. Problema, kad bet kokie pokyčiai sukelia silpnesnį ar stipresnį pasipriešinimą iš įstaigos vidaus. Dažniausiai darbuotojų pasipriešinimas vyksta baiminantis, kad bus daugiau darbo, nepasitikėjimo savo kompetencija, per mažo informacijos kiekio, nesupratimo, kam reikalingi skirti pokyčiai (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 1). Kadangi pokyčiai įstaigoje duoda darbuotojų tiesioginį ar netiesioginį atsaką, labai svarbu yra suprasti ir pažinti organizacijos sistemą, suvokti kaip vyksta komunikacija darbo aplinkoje (Mackevičius, Šalienė, 2020, p. 8). Vykstant pokyčiams įstaigos vadovybė turi informuoti darbuotojus apie būsimus pokyčius, informuoti aiškiai ir suprantamai. Vadovas, siekiantis nugalėti pasipriešinimą pasikeitimams, turi pažvelgti į planuojamą kaitą savo darbuotojų akimis ir suprasti, kokios mintys bei jausmai skatina priešiškus jausmus. Tyrimais nustatyta, „kad sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas priklauso nuo lyderystės, komandinio darbo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, vizijos bei strategijos iškėlimo ir smulkių rezultatų akcentavimo“ (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020, p. 9). Atsižvelgiant į tai, kad pokyčiai yra objektyvus visuomeninių procesų raidos darinys, kuris skatina atsisakyti tradicinių požiūrių, nusistovėjusių tradicijų ir vertybių, inertiškos organizacijų ir jų darbuotojų pozicijos (Raipa ir kt, 2016, p.48), todėl tai turi būti sąmoninga ir tikslinga vadovų ir darbuotojų veikla, siekiant organizacijos išlikimo ir plėtros (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 185).

Vykstant nuolatiniams pokyčiams, keičiantis rinkos sąlygoms organizacijos turi tobulinti savo veiklos procesus, ieškoti būdų, kaip tobulinti organizacijos veiklą, kad organizacija išliktų konkurencinga, sėkmingai dirbtų. Gerų rezultatų siekiama optimizuojant organizacijos veiklas, mažinant išlaidas, didinant valdymo efektyvumą. Kad numatyti pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinti ir atneštų naudą įstaigai ir jos nariams, turi būti įvertintos visos potencialios grėsmės: paruoštas tinkamas planas, paskirtas vadovas, stebima ar pokyčiai vyksta, įtraukiami darbuotojai, pateikiant jiems reikiamą informaciją, įgyvendinant priimtus sprendimus ir vertinami įgyvendintų pokyčių rezultatai. Atlikto veiklos audito poveikis turi būti reikšmingas įstaigai, tolesnei įstaigos veiklai, paslaugų gavėjams. Tačiau nėra nustatyta, kaip suprasti kas skatina audituojamos organizacijos pokyčius ir kaip juos išmatuoti, šis tyrimo būdas dar tik kuriamas (Carrington, 2017, p. 106). Nustatyta, kad, jei įstaigoje vyrauja geri santykiai su darbuotojais, yra lengvai išsprendžiami žmogiškųjų išteklių valdymo klausimai, kadangi patenkintas darbuotojas savo darbo atžvilgiu sukuria savimotyvaciją, aukštą darbo našumą, pasiekiamą dirbant komandoje, įtraukiant darbuotojus, imantis iniciatyvos, o tai baigiasi aukštesniais bendrais organizacijos rezultatais (Essel, 2020, p. 37).

Švedijos mokslininkų tyrimais nustatyta, kad veiklos auditai paskatino viešojo administravimo pokyčius, tam, kad AAI pagerintų audituojamos organizacijos veiklą, turi imtis daugiau konsultanto vaidmens (Carrington, 2017, p. 106). Taip pat pagal pateiktas rekomendacijas organizacija gali rasti tinkamus problemų šalinimo būdus siekiant užtikrinti kokybišką ir efektyvią *tolimesnę organizacijos veiklą*. Teigiama, kad pokyčiai nevyksta kai audituojamos įmonės giriamos už teisinių reikalavimų laikymąsi (Bawole, Ibrahim, 2016, p. 297). Norvegijos mokslininkų tyrimais nustatyta, „kad tai, kiek audituojamieji subjektai laikė audito ataskaitas naudingomis, priklausė nuo jų vertinimo ataskaitos ir AAI, kaip institucijos, kokybės ir nuo suvokimo, kiek per audito procesą buvo atsižvelgta į audituojamų subjektų pastabas, ir į pokyčius, kurie vyko po veiklos audito“ (Reichborn-Kjennerud ir Vabo, 2017, p. 7). Taip pat „nenumatytas arba nepageidaujamas veiklos audito poveikis yra toks didžiulis, kad jie ne tik trukdo siekti audito tikslų, bet ir yra linkę iškreipti organizacijos veiklą“ (Bawole, Ibrahim, 2016, p. 297). Tačiau kartais pokytis gali būti nežymus ir sunkiai pastebimas.

Kaip pasikeitė organizacijos veikla, atliekamas poveikio vertinimas, kur poveikiui įvertinti keliami uždaviniai:

- nustatyti poveikį planuotiems ir neplanuotiems efektams;
- įvertinti poveikio mastą;
- nustatyti bei ištirti pagrindinius priežastinius veiklos ir jos sukelto poveikio ryšius (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 330).

Tam, kad būtų galima nagrinėti audito poveikį organizacijoms, reikia apibrėžti, kokio poveikio yra tikimasi. Poveikis — tai pokyčiai, kurie buvo padaryti išoriniams vartotojams, valstybei ar paslaugų gavėjams. Tai ilgalaikiai socialiniai ir ekonominiai padariniai, stebimi praėjus tam tikram laikui po veiksmų atlikimo (Veiklos audito vadovas, 2022, p. 8). Remiantis auditą ir jo svarbą nagrinėjusiais autoriais „poveikio rezultatyvumas matuojamas poveikio kokybe ir mastu, kuriais programos rezultatai yra tiesiogiai susiję su programa. Savybės, kurios gali būti išmatuotos vertinant poveikio rezultatyvumą, yra programos rezultatai arba programos misijos pasiekimo laipsnis“ (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 133). Laukiamas audito poveikis, t. y. kokią tikėtiną naudą audito rezultatai duos tobulinant nagrinėjamą sritį, turi būti detalizuojamas nurodant pokyčių tipą, kokio pokyčio pobūdžio tikimasi, pokyčių vertinimo kiekybinius ir (ar) kokybinius rodiklius, šių pokyčių aprašymą (Veiklos audito vadovas, 2022, p. 42).

Veiklos audito poveikis įstaigos veiklai gali būti vertinamas vykstančiais pokyčiais organizacijoje, siekiant sąmoningai pagerinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos elementus, norint išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą. Organizacijos veiklos valdymo procesų pertvarkymo tikslai yra įvairūs. Motyvas gali būti veiklos išlaidų mažinimas, klientų poreikių visapusiškesnio patenkinimo siekimas, aptarnavimo procesų laiko trumpinimas ir kt. Valdymo pokyčiai gali būti diegiami sistemingai ir nuosekliai, nuolat juos tobulinant arba gali būti

imtasi drastiškų priemonių ir radikaliai pertvarkyti visą veiklos procesą. Kaip bebūtų, poveikio rezultatyvumo nustatymas turi ir šiokį tokį ribotumą, kadangi poveikis gali būti išorės veiksnių įtakos pasekmė (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 168).

Galima teigti, jog veiklos audito veiksmingumas gali būti sutelktas ne tik į programos rezultatą ir tikslus, o tai taip pat gali apimti politinį programos tęstinumo viešajame sektoriuje poreikio ar noro vertinimą. Kaip ir ekonomiškumas bei efektyvumas, su veiksmingumu siejamos kelios reikšmės, kai kurios jų siejamos su politiniu ir objektyviu analizės vertinimu.

Auditas svarbus tuo, kad jo rezultatai leidžia įvardyti audito subjekto veiklos problemas, parodyti veiklos trūkumus, pateikti rekomendacijas nurodant galimus problemų sprendimo būdus ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo aspektais. Kiekvienas veiklos auditas turi įtakos įstaigos tolesnei veiklai, jos pokyčiams, kurie vykdomi siekiant tobulinti įstaigos veiklą įvairiais efektyviais būdais mažinant išlaidas. Galimybės įstaigos pokyčiams įvardijamos kaip valdymo pokyčiai, skiriant dėmesį toms veiklos audito sritims, kur galimas didžiausias tobulėjimo potencialas, taupomos lėšos, mažinamos išlaidos, gerinama paslaugų kokybė. Atsižvelgiant į auditoriaus profesionalumą, nepriklausomumą, atliktas veiklos auditas vertingas ne tik pačiai įstaigai, bet ir paslaugų vartotojams, taigi audito kokybė turi įtakos audito vertės kūrimui (Kustienė, Petraitienė, 2012, p. 102).

Viešas paslaugų teikėjų ir įstaigų veiklos ataskaitų teikimas gali skatinti kokybės gerinimą ir leisti vartotojams pasirinkti daugiau pagrįstų pasirinkimų (Gostin ir Wiley, 2016, p. xviii). Audito ataskaitų viešinimas naudingas, nes atsiranda galimybė matyti viešojo sektoriaus veiklą ir įvykius bei padeda atskirti įstatymų leidžiamą veiklą nuo neteisėtos veiklos (Daujotaitė, 2010, p. 23).

Po audito vykdoma rekomendacijų įgyvendinimo stebėsena - procesas, kurio metu yra stebimas ir vertinamas rekomendacijų įgyvendinimas, ar audituotas subjektas jas įgyvendino taip, kaip buvo suplanuota rekomendacijų įgyvendinimo plane, pagal suplanuotas rekomendacijų priemones ir per paties audituojamo subjekto numatytą terminą suplanuotai rekomendacijos priemonei įgyvendinti. Kad rekomendacijos įgyvendintos laikoma, tuomet kai audito metu nustatytos problemos pašalinamos ir pasiekiamas rekomendacijų įgyvendinimo plane suplanuotas pokytis audituotoje srityje (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolierius, 2019).

Pasitaiko, kad audituojamieji subjektai neįgyvendina pateiktų audito rekomendacijų aiškindami, kad jos neaktualios ar neprivalomos, manant, kad rekomendacijų nesilaikymas nesukelia jokių teisinių pasekmių. Tačiau audituojamieji subjektai turi įgyvendinti auditorių rekomendacijas, vien todėl, kad audito rekomendacijų įgyvendinimo nesilaikymas neturėtų prasmės poauditinei veiklai ir pačiam auditui (Lakis ir Nemanytė, 2014, p. 68-73).

Atsižvelgiant į išdėstyta, efektyvūs vadovai turėtų padėti susieti savo darbuotojus su svarbiausiais organizacijos tikslais ir prioritetais, palengvinti organizacinių žinių sklaidą ir pateikti atsiliepimus apie organizacijos rezultatus (Vainieri ir kt., 2019, p. 309). Be abejo, tam, kad būtų

atliekamas veiklos auditas svarbu yra ir grįžtamasis ryšys, svarbus mokymosi procesui. Duoti ir gauti grįžtamąjį ryšį individualiu lygiu gali būti sunkiau nei įstaigos lygiu, tačiau individualus grįžtamasis ryšys leidžia atlikti tikslingus veiksmus, o tai daro įtaką įstaigos veiklai (Hofvind et al., 2016, p. 157). Iš tiesų, aukščiausio lygio vadovų vaidmuo yra sukurti informacines priemones ir strategijas, skirtas dalytis informacija apie tikslus, veiklos rezultatų pasiekimą ir organizacinę struktūrą (Vainieri ir kt., 2019, p. 315).

Apibendrinant galima teigti, kad audito rezultatai leidžia įvardyti audito subjekto veiklos problemas, parodyti veiklos trūkumus, pateikti rekomendacijas nurodant galimus problemų sprendimo būdus ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo aspektais. Auditorių išvados, pateiktos rekomendacijos, skatina užtikrinti geresnę teikiamų paslaugų kokybę, valdymo efektyvumą, tikslingai paskirstyti ir valdyti išteklius, mažinti išlaidas, taupyti lėšas. Kiekvienas veiklos auditas turi įtakos įstaigos tolesnei veiklai, jos pokyčiams, kurie vykdomi siekiant tobulinti įstaigos veiklą įvairiais efektyviais būdais mažinant išlaidas. Galimybės įstaigos pokyčiams įvardijamos kaip valdymo pokyčiai, skiriant dėmesį toms veiklos audito sritims, kur galimas didžiausias tobulėjimo potencialas, taupomos lėšos, mažinamos išlaidos, gerinama paslaugų kokybė.

1.5. Veiklos audito apžvalga sveikatos priežiūros įstaigose

Sveikatos priežiūros paslaugų užsakovai yra sveikatos apsaugos ministerija ir savivaldybės, kurių teritorijoje yra sveikatos priežiūros įstaiga. Sveikatos priežiūros įstaigų steigėjai ir pačios įstaigos privalo užtikrinti, kad būtų įgyvendinti minimalūs sveikatos priežiūros įstaigų išdėstymo ir jų struktūros reikalavimai, kur struktūros reikalavimus bei paslaugų poreikį nustato Sveikatos apsaugos ministerija kartu su Valstybine ligonių kasa. Sveikatos priežiūros įstaigos sudaro sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis, kurios numatyta tvarka ir laiku apmoka už apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu suteiktas paslaugas. Sveikatos priežiūros įstaigų veikla vykdoma vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, Sveikatos sistemos įstatymu, Viešųjų įstaigų įstatymu, Sveikatos draudimo ir kitais įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro, Valstybinės ligonių kasos direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais sveikatos priežiūros įstaigų ir jų vadovų veiklos principus. Vadovavimas įstaigai pagrįstas įstaigos įstatais, rajono savivaldybės mero potvarkiais, rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, rajono savivaldybės tarybos sprendimais. Kolegialiai su Stebėtojų, Gydymo, Slaugos tarybomis priimami sprendimai dėl ligoninės strateginių tikslų įgyvendinimo (VšĮ Ignalinos rajono ligoninės veiklos ataskaita, 2021; VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos veiklos ataskaita, 2021). Įstaigos veikla tai: organizacijos struktūra, personalo valdymas, finansų valdymas, rizikos valdymas, informacinės technologijos, išorinė komunikacija. Tinkamai tvarkant įstaigos finansinę apskaitą, užtikrinant vidaus kontrolę, organizuojant darbuotojų

kvalifikacijos tobulinimą, įvertinant rizikas, būtų išvengiama įstaigos finansinių nuostolių, lėšų švaistymo. Taigi, organizuojant įstaigos veiklą įstaigos vadovybė rengia ir tvirtina veiklos, personalo, atostogų klausimais įsakymus, kurių darbuotojams privaloma laikytis ir vadovautis savo darbe. Įstaigos darbas organizuojamas taip, kad būtų teikiamos kvalifikuotos ir kokybiškos sveikatos priežiūros paslaugos glaudžiai bendradarbiaujant su kitomis asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, ypatingą dėmesį skiriant tam, kad būtų efektyviai naudojami turimi ištekliai.

Daujotaitė ir kt. (2012) teigia, kuomet dėl per didelio siekio efektyviai vykdyti savo veiklą gali būti priimami ne iki galo apgalvoti sprendimai: „jeigu ligoninės veikla iš esmės bus vertinama tik pagal greitą lovų apyvartą (pacientų skaičių), panašu, kad pacientų namo bus išleista per daug ir per anksti. Tai per didelio efektyvumo, nuvertinančio kitas sveikatos poveikio visuomenei priemones, pavyzdys“ (p. 332). Remiantis tokiu pavyzdžiu galima matyti, jog vertinant tam tikras sistemas gali būti pasirenkami blogi kriterijai, pagal kuriuos yra analizuojama situacija. Dėl to yra svarbu užtikrinti, kad būtų analizuojama ir vertinama veikla išnagrinėjus poveikį visuomenei ir jo priežastingumą (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 332).

Renkant informaciją apie asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklą, nustatyta, kad sveikatos priežiūros įstaigų auditą bei kontrolę atlieka daugelis institucijų, tačiau įstaigų veiklos rodiklius, efektyvumą, paslaugų kokybę vertina ir kontroliuoja šios:

- Valstybinė medicininio audito inspekcija – asmens sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumas, kokybės ir ekonominio efektyvumo valstybinė kontrolė;

- Valstybinė ir teritorinė ligonių kasa – asmens sveikatos priežiūros paslaugų, apmokamų iš privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto, kiekio ir kokybės kontrolė ir PSDF lėšų naudojimo finansinė bei ekonominė analizė įstaigose, kurios sudariusios sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis dėl paslaugų teikimo ir kompensavimo;

- Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba - ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas, patikėjimo teise valdomas valstybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas ir naudojami kiti piniginiai ištekliai;

Tam, kad būtų galima analizuoti sveikatos priežiūros įstaigų veiklą bei veiklos audito įtaką, reikia pirmiausia išsiaiškinti, kaip sveikatos priežiūra yra suprantama pasauliniu mastu. Alma Ata konferencijoje, vykusioje 1978 metais, buvo skelbiama, jog sveikata yra ne tik ligų ar negalių nebuvimas, tačiau visų pirma pagrindinė žmogaus teisė, o aukščiausio sveikatos užtikrinimo lygio pasiekimas yra pasaulinio mąsto siekiamybė (WHO, 2002). Teigiama, jog vyriausybės yra atsakingos už savo žmonių sveikatą, kurią galima įvykdyti tik numatant tinkamas sveikatos ir socialines priemones, o pagrindinis vyriausybių ir visos pasaulio bendruomenės socialinis tikslas ateinančiais dešimtmečiais turėtų būti visų pasaulio žmonių pastangos gyventi socialiai ir ekonomiškai produktyvų gyvenimą (WHO, 2002).

Kai kurie mokslininkai teigia, jog geresnė valdymo praktika yra glaudžiai susijusi su ligoninių veiklos rodikliais, atsižvelgiant į visas stacionaro dienas; lovų užimtumą, bei išlaidas, o vertinimui įtaką taip pat daro ne tik suteiktų paslaugų kiekybė, bet ir paslaugų teikimo kokybė (Adhikari, Sapkota, 2019, p. 300). Sprendžiant iš to galima teigti, jog siekiant pagerinti sveikatos paslaugas suteikiančios organizacijos veiklą, labai svarbu yra užtikrinti, jog būtų priimami teisingi strateginiai ir veiklos sprendimai. Autoriai taip pat teigia, jog sveikatos įstaigų veiklos efektyvumo gerinimui didelę įtaką daro ir teigiama vadovavimo praktika. Taip pat darbo kokybė ir efektyvumas priklauso nuo kapitalo išteklių (lovų skaičiaus) ir žmogiškųjų išteklių naudojimo (Adhikari, Sapkota, 2019, p. 298).

Renkantis kriterijus, pagal kuriuos vertinama sveikatos įstaigos veikla, verta paminėti ir problemas, su kuriomis susiduriama siekiant išlaikyti dermę tarp pacientų pasitenkinimo lygio ir įstaigos veiklos kokybės, kad nenukentėtų nei viena šalis. Kadangi sveikatos priežiūros veikla labai priklauso nuo gydytojų veiklos, aukščiausia vadovybė turėtų tai palaikyti ir palengvinti (Vainieri ir kt., 2019, p. 315). Be to, veiklos vertinimui turi įtakos ir aukščiausio lygio vadovai, kokybės politika ir kokybės skyriaus vaidmuo, kadangi tai labai prisideda prie ligoninės veiklos nei kiti, pavyzdžiui, mokymai, santykiai su darbuotojais, kokybiškos informacijos analizė ir dėmesys klientams (Essel, 2020, p. 37).

Apžvelgus sveikatos priežiūros įstaigų veiklą, išsiaiškinus sveikatos priežiūros paslaugų teikimo supratimą, sveikatos priežiūros įstaigų auditą bei kontrolę atliekančias institucijas, veiklos audito atlikimui pasirenkami kriterijai, pagal kuriuos vertinama sveikatos įstaigos veikla, nustatomos problemos, su kuriomis susiduriama. Todėl siekiant pagerinti sveikatos paslaugas suteikiančios organizacijos veiklą, labai svarbu yra įvertinti, tai, kad gali būti priimami iki galo apgalvoti sprendimai, nepamirštant, kad sveikatos įstaigų veiklos efektyvumo gerinimui didelę įtaką daro ir teigiama vadovavimo praktika.

2. VEIKLOS AUDITO POVEIKIO VERTINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą – įvertinti veiklos audito poveikį sveikatos priežiūros įstaigose, atlikta mokslinės literatūros, audito standartų, norminių teisės aktų analizė bei apibendrinimas, kurie leido teoriškai susipažinti su tyrimo objektu ir tinkamai pasirengti empiriniam tyrimui. Empiriniam tikslui pasiekti pasitelkta kokybinių tyrimų metodologija. Pasak Kardelio (2002), tyrimo metodologija suprantama „kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, t. y. nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas“ (p. 13) skirtas aprašyti ir išanalizuoti metodus, nubrėžiant jų taikymo ribas, išryškinant išankstines jų nuostatas, susiejant jų potencialą su žinojimo ribomis (Kardelis, 2002, p. 14). Pasak Tidikio (2003), metodologija yra bendros tyrimo strategijos sritis, o metodika – kaip tyrimo taktika (Tidikis, p. 192). Gintalas (2011) metodologiją pateikia kaip mokslą, teoriškai pagrindžiantį ir aprašantį metodus, kurie taikomi tam tikroje mokslo sferoje (p. 993), kur tinkamai parinktas metodas padeda atskleisti reiškinių esmę, atrasti jų dėsningumus (Gintalas, 2011, p. 984).

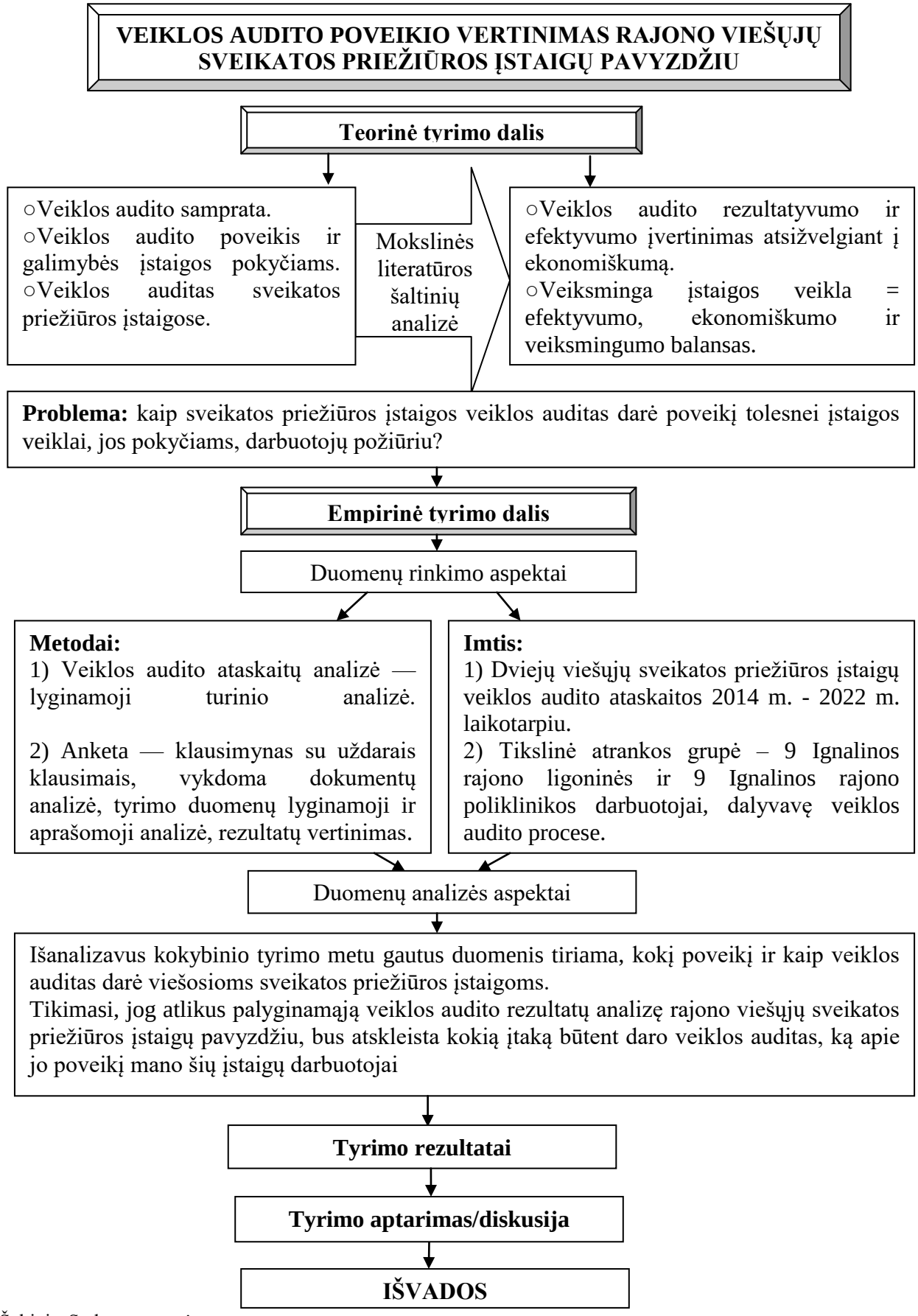
Šiame darbe nagrinėjama viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito rezultatai, jų įtaka įstaigų pokyčiams, valdymui, tolesniems veiklos rezultatams. Tyrimu siekiama nustatyti veiklos audito poveikį įstaigos veiklai.

Tyrimo problema. Tyrimo metu pristatoma dviejų rajono sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito lyginamoji analizė, šių įstaigų darbuotojų požiūris į įstaigų veiklos pokyčius bei analizė, kurios formuoja problematiką - kaip sveikatos priežiūros įstaigos veiklos auditas įtakojo pokyčius tolesnei įstaigos veiklai, atsižvelgiant į veiklos audito rezultatus bei pateiktas rekomendacijas.

Probleminiai klausimai:

1. Kaip keitėsi darbuotojų požiūris į įstaigos veiklą po atlikto veiklos audito?
2. Kaip pateiktos pastabos ir atsiliepimai apie įstaigos darbo veiklą pakeitė veiklos efektyvumą?
3. Kaip atliktas veiklos auditas įtakojo įstaigos efektyvios veiklos vertinimui?

Remiantis iškeltais uždaviniais tikslui pasiekti buvo sudaryta tyrimo loginė schema, kuri pateikiama 4 pav.



Šaltinis: Sudaryta autorės

3 pav. Tyrimo loginė schema

Tyrimo metodai. Tyrimas atliekamas trimis etapais: literatūros šaltinių analizė, kokybinė veiklos audito ataskaitų analizė ir anketinė apklausa, kurioje tyrimo dalyviai pateikė savo nuomonę apie veiklos audito poveikį įstaigos vykdomai veiklai. Pasirenkant apklausos metodą buvo apsvarstyti apklausos privalumai ir trūkumai, atsižvelgiant į darbuotojų kompiuterinio raštingumo kompetencijas, bei laiko skyrimą anketų pildymui.

Pasirinktas kokybinis tyrimas – tai sistemingas, nestruktūrizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį, holistinį paaiškinimą (Kardelis, 2022, p. 104). Pasak Tidikio (2003), kokybiniai tyrimo metodai reiškia tokį kokybinės analizės tyrimo ir jo rezultatų išraiškos pobūdį, kuriuo akcentuojama palyginimo, stebėjimo, apklausos, dokumentų panaudojimo, teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdai (p. 355). Kardelis (2002) teigia, kad, kokybiniai tyrimo metodai yra įrankis, kuriuo renkami duomenys kokybiniam požiūriui patvirtinti (p. 37). Pasirinktas kokybinis tyrimas naudingas tuo, kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, orientuoti į interpretaciją, į patį procesą, gilinamasi ne į skaičius (Kardelis, 2002, p. 105), ir svarbiausias kokybinių tyrimų elementas tai tyrimo duomenų apibendrinimas (p. 105).

Tyrimo instrumentas. Duomenų rinkimo instrumentas - anketa su uždarais klausimais, pasirenkant patogiąją tikslinę atrankos grupę – rajono pirminės sveikatos priežiūros (poliklinikos) ir antrinės sveikatos priežiūros (ligoninės) įstaigų darbuotojus, tiesiogiai dalyvavusius veiklos audito procese. Šių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų anketinė apklausa pasirinkta atlikti tiesioginiu būdu užpildant popierines anketas, privalumas yra tame, kad respondentui nereikia skirti konkrečiai nurodyto laiko, galima atsakyti darant pertraukas, pasvarstant, nėra nenumatytų papildomų klausimų. Anketos buvo pateiktos abiejų įstaigų administracijai, prašant darbuotojų skirti laiką užpildyti anketas. Tyrimo etika ir tiriamųjų duomenų apsauga užtikrinama laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo dėl respondentų tapatybės.

Siekiant išsiaiškinti ir nustatyti, kaip veiklos auditas darė poveikį rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklai, buvo sudaryta anketa iš 3 dalių. Pirmoje anketos dalyje pateikti du bendriniai informaciniai klausimai apie respondentą. Respondentų prašoma pažymėti savo išsilavinimą (aukštasis universitetinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštesnysis, vidurinis, kita) ir darbo stažą įstaigoje. Nuspręsta respondentų neskirti pagal lytį bei pagal amžių, manant, kad šis rodiklis neturės didelės reikšmės tyrimo rezultatams.

Antroje ir trečioje dalyse vertinamas veiklos audito paslaugų suvokimas bei veiklos audito poveikio suvokimas. Antroje dalyje pateikiami uždaro tipo klausimai su galimybe pasirinkti vieną ar kelis atsakymų variantus bei kai kuriuose klausimuose numatyta galimybė pateikti ir savo atsakymo variantą. Trečioje dalyje suformuoti klausimai naudojant ranginę Likerto skalę, kuri naudojama siekiant sužinoti respondento sutikimą arba nesutikimą su pateiktu teiginiu. Klausimai uždari ir

orientuoti į asmeninę respondentų patirtį ir nuomonę. Respondentai pagal penkiabalę skalę galėjo pasirinkti vieną iš šių atsakymų 1 - visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – sunku pasakyti; 4 – sutinku; 5 - visiškai sutinku, taip pat šioje anketos dalyje pateikti ir du uždaro tipo klausimai, su galimybe pasirinkti vieną ar kelis atsakymų variantus. Respondentų buvo prašoma pažymėti ženklu **X** jų nuomonę atitinkančius atsakymus. Dikčius (2011) teigia, kad analizuojant apklausos rezultatus pagal Likerto skalę, sumuojant vieno respondento atsakymus į visus teiginius ir paskaičiavus vidurkius galima įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau (p. 58). Anketos forma pateikta 1 priede.

Tyrimo atlikimas. Siekiant išanalizuoti, kokį poveikį ir kaip veiklos auditas darė rajono viešosioms sveikatos priežiūros įstaigoms, buvo vykdomas kokybinis tyrimas, kurio metu analizuotos veiklos auditų, atliktų nuo 2014 m. iki 2022 m., ataskaitos.

Anketinės apklausos tyrimo laikas; 2022 m. vasario – kovo mėn. Tyrimo rezultatai susisteminami bei pateikiamos apibendrinančios išvados.

Tyrimo eigą palengvino tai, kad surinkta informacija apie abi sveikatos priežiūros įstaigas turi tiek panašumų, tiek skirtumų, tačiau nėra pernelyg panašios, ko dėka galima lyginti kaip įstaigoms sekėsi valdyti situaciją, kas tam turėjo vidinės ar išorinės įtakos vienais ar kitais metais.

Tyrimo ribotumas: vertinamas tik sveikatos priežiūros įstaigų administracijos darbuotojų požiūris.

Tiriamoji visuma. Analizuojant pasirinktų įstaigų veiklos ataskaitas bei peržiūrėjus internetinėje erdvėje rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų skelbiamą informaciją apie įstaigų struktūrą, administracijos darbuotojų sąrašą nustatyta, kad ligoninėje dirba 141 darbuotojas, poliklinikoje ir jos padaliniuose - 82 darbuotojai, kad ligoninės administracijos darbuotojų sąrašą sudaro 11 pareigybių (https://www.ignalinosligonine.lt/paslaugos/administracija/), poliklinikos administracijos – 8 pareigybės (https://www.ignalinospoliklinika.lt/struktura-ir-kontaktai/administracija/), viso 19. Iš patirties žinoma, kad eiliniai įstaigos darbuotojai ar darbuotojai nedirbantys administracinio darbo, nedalyvauja arba mažai dalyvauja veiklos audito metu, yra informuojami tiek, kad esant poreikiui auditorius gali prašyti suteikti informaciją, susijusią su audituojama sritimi.

Atranka. Siekiant suformuoti reprezentatyvią imtį empiriniam tyrimui buvo taikyta patogioji imtis – rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų administracijos darbuotojai.

Atrankos dydis. Rupšienė (2007) teigia, kad konkretus tyrimo imties nustatymas yra viena iš tyrimo išvadų pagrįstumą užtikrinančių sąlygų, todėl svarbu pasirinkti tokią generalinės aibės dalį, kuri leistų daryti pagrįstas išvadas (p. 11). Kokybinio tyrimo metu tyrėjas pasirenka vieną ar kelis generalinės aibės vienetus (konkretų atvejį, organizaciją, reiškinį, subkultūrą) ir siekia juos visapusiškai suprasti (Rupšienė, 2007, p. 22). Todėl empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta patogioji

tikslinė atranka – lengviausiai prieinami generalinės aibės vienetai, atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus (pagal užimamas pareigas), t. y. sveikatos priežiūros įstaigų administracijos darbuotojai.

Atsižvelgiant į nedidelę galimų respondentų populiaciją, viso 19 abiejų įstaigų administracijos darbuotojų, nuspręsta apklausti 9 Ligoninės darbuotojus, iš jų 8 administracijos darbuotojus: direktorė, direktorės pavaduotoja medicinai, ūkvedys, administratorė, vyriausioji buhalterė, buhalterė, viešųjų pirkimų specialistė, vyresnioji specialistė, sveikatos statistikė, darbuotojas anksčiau vykdęs papildomas funkcijas bei dalyvavęs veiklos audito metu, ir 9 Poliklinikos darbuotojus, iš jų 8 administracijos darbuotojus: direktorius, direktoriaus pavaduotoja slaugai, vidaus audito vadovė, vyriausiasis buhalteris, vyresnioji buhalterė, ūkio dalies vedėja, medicinos statistikė, sekretorė, 1 pasirinktas darbuotojas – viešųjų pirkimų specialistė.

Iš 18 išdalintų anketų grąžintos 18 pilnai užpildytos anketos (grįžtamumas 100 proc.). Taigi atsakę darbuotojai sudaro 100 proc. visų abiejose įstaigose dirbančių administracijos darbuotojų.

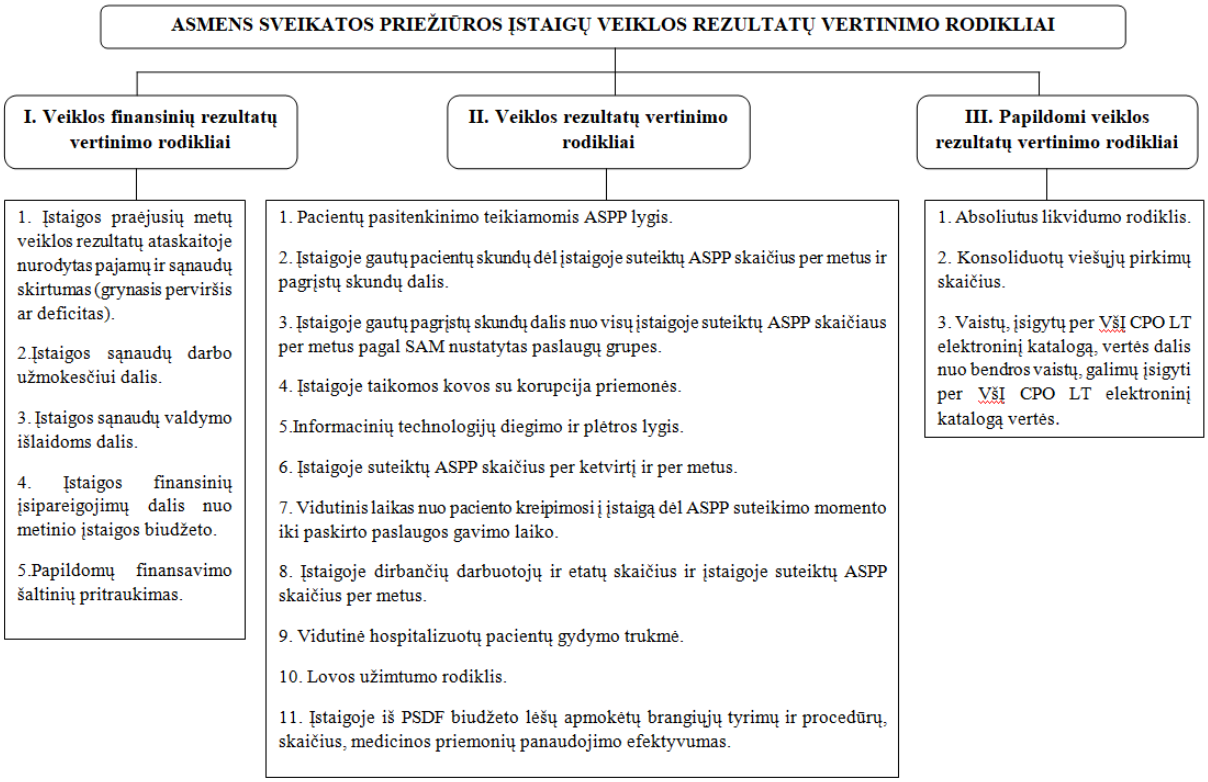
Anketų duomenys apdoroti programa „MS EXCEL“, kuri leido suformuoti lenteles, atlikti skaičiavimus bei pateikti grafinius vaizdus paveiksluose.

2.2. Sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatų vertinimo rodiklių apžvalga

Siekiant nustatyti veiklos audito poveikio įstaigos veiklai reikšmę, kuriais vadovaujasi organizacijos, nagrinėjama įvairi literatūra, analizuojami veiklos audito pagrindiniai principai, lemiantys įstaigų valdymo teigiamus rezultatus.

Šio tyrimo metu analizuojamos sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito ataskaitos skelbiamos viešai. Analizuojamos ligoninės 2014 m. veiklos rezultatų ribotos apimties audito ataskaita, 2020 m. veiklos vertinimo ataskaita ir poliklinikos 2017 m. veiklos audito ataskaita bei 2022 m. veiklos vertinimo ataskaita.

Kiekviena viešojo sektoriaus institucija turi rūpintis, kad būtų gerai veikianti vidaus audito sistema, o išorės auditoriai tikrina vidaus audito sistemos efektyvumą ir veiksmingumą (Puškorius, 2003, p. 50). Sveikatos priežiūros įstaigos organizuoja vidaus medicininį auditą įstaigos veiklai ir asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybei vertinti ir gerinti vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. balandžio 29 d. įsakymo „Dėl Minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašymo patvirtinimo“ aktualia redakcija (TAR, 2019-11-18), kuriame nurodyti privalomi vidaus dokumentai, tvarkos, nustatančios įstaigų paslaugų kokybės valdymo ir gerinimo bei pacientų teisių užtikrinimo reikalavimus. Kiekvienais metais LR sveikatos apsaugos ministras įsakymu tvirtina Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų ir biudžetinių įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos rezultatų vertinimo rodiklius, pagal kuriuos viešosios sveikatos priežiūros įstaigos įsivertina esamą būklę ir informaciją teikia įstaigos steigėjui. Šiuo įsakymu nustatyti rodikliai pateikiami 6 pav.:



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LR SAM 2019 m. birželio 20 d. įsakymą Nr. V-731.

6 pav. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatų vertinimo rodikliai

Kaip pavaizduota 6 paveiksle, pagal šiuos patvirtintus veiklos vertinimo kriterijus sveikatos priežiūros įstaigos teikia informaciją įstaigos steigėjui (rajono savivaldybės tarybai) iki kovo 1 d., pagal rezultatus suteikiami balai, įvertinama įstaigos veiklos efektyvumas. Rajono savivaldybės taryba vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. kovo 25 d. įsakymu Nr. V-361 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų mėnesinio darbo užmokesčio kintamosios dalies dydžio nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“, pagal viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų pasiektus veiklos rezultatus, nustato šių įstaigų vadovų tam tikro dydžio procentais mėnesinio darbo užmokesčio kintamąją dalį, kurią skiria metams. Taigi, jau vien toks motyvas turėtų skatinti įstaigų vadovus vykdyti keliamus reikalavimus siekiant gerų veiklos rezultatų.

Šie vertinimo rodikliai nėra vienodi visoms gydymo įstaigoms, plačiau šie siektini rezultatai pateikti 2 priede. Taip pat 2 priedo lentelėje pateikti šiame darbe analizuojamų sveikatos priežiūros įstaigų 2020 m. veiklos rodikliai. Pažymėtina, kad sveikatos apsaugos ministro tvirtinami siektini rodikliai kasmet yra koreguojami. Veiklos rezultatų vertinimo rodiklių siektinos reikšmės nustatomos 4 LNSS viešųjų ir biudžetinių asmens sveikatos priežiūros įstaigų grupėms (apie 230 įstaigų):

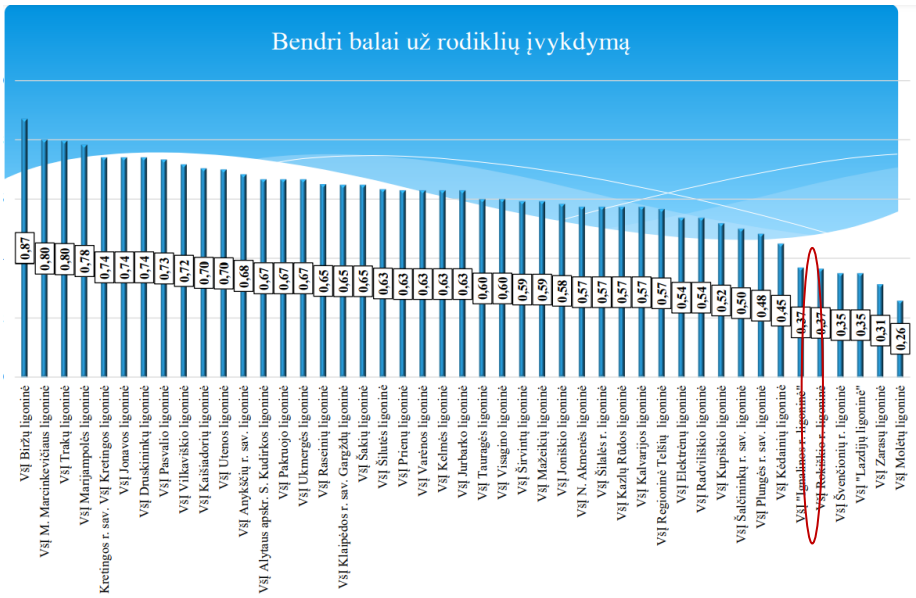
I grupė - rajonų ir regionų lygmens LNSS viešųjų įstaigų (ligoninių);

II grupė - universiteto ligoninių, respublikos lygmens LNSS viešųjų įstaigų ir stacionarines ASPP teikiančių įstaigų;

III grupė - antrinio ir tretinio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių LNSS įstaigų;

IV grupė - pirminio lygio ASPP (poliklinikų) teikiančių LNSS įstaigų veiklos rezultatai (Janonienė, 2022).

Šio tyrimo metu analizuojamos sveikatos priežiūros įstaigos priklauso I ir IV grupėms.



Šaltinis: LR sveikatos apsaugos ministerija, 2020a, p. 50.

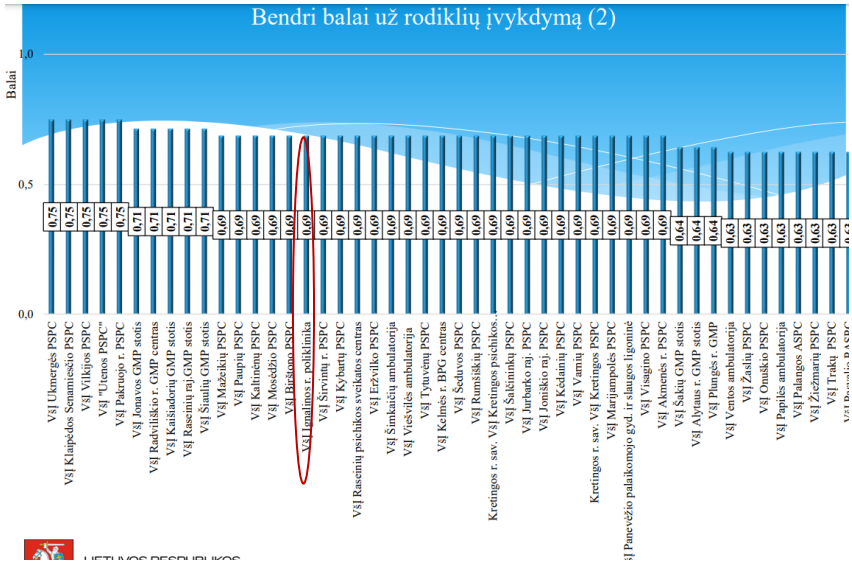
7 pav. Rajonų ir regionų ligoninių bendri balai už rodiklių vykdymą

7 pav. matyti, kad analizuojamos rajono ligoninės bendri balai už 2020 m. siektinų rodiklių vykdymą yra gana žemas – 0,37 balo., tačiau aukštesnis nei 2019 m. – 0,27 (LR SAM, 2019) ir žemesnis už 2021 m. – 0,43 balo (LR SAM, 2021). Siektinas veiklos rezultatų rodiklis 1 balas.

Analizuojant veiklos rezultatų 2021 m. duomenis, bendrus balus už rodiklių siektinų reikšmių įvykdymo rezultatus, matyti, kad visų LNSS viešųjų įstaigų rodikliai žymiai geresni palyginti su ankstesniais metais.

Iš statistikoje pateiktų duomenų matyti, jog šalies ligoninių rodiklių vykdymo balas skiriasi gan ryškiai. Kaip matoma šioje diagramoje, tarp daugiausiai balų ir mažiausiai balų surinkusių ligoninių 2020 m. balai skiriasi kone trigubai. Verta atkreipti dėmesį į tai, jog didžioji dalis ligoninių įvertintos daugiau nei 0,5 balo.

Poliklinikos veiklos vertinimo rezultatai pateikiami 8 pav., kur matyti, kad analizuojama poliklinika surenka pakankamai aukštą veiklos vertinimo balą – 0,69. 2019 m. - 0,69, o 2021 m. pasiektas 0,70 balų.

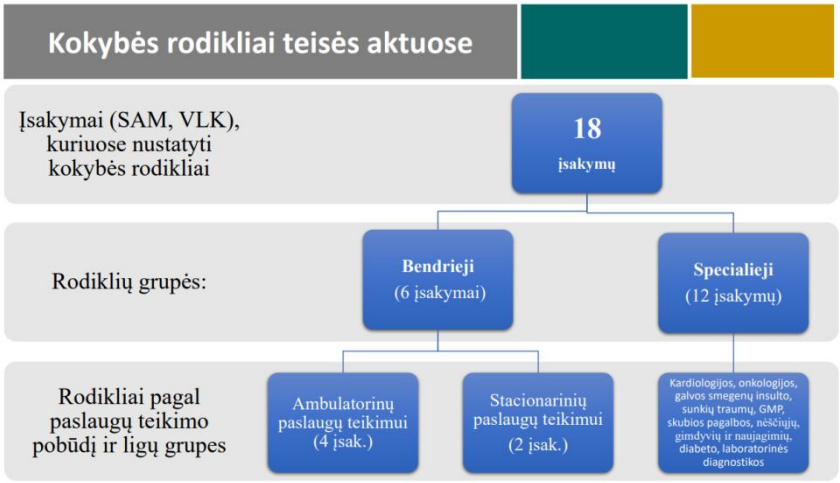


Šaltinis: LR sveikatos apsaugos ministerija, 2020b, p. 73.

8 pav. Pirminio lygio ASPP (poliklinikų) teikiančių LNSS įstaigų veiklos rezultatai

Asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos kokybės ir veiklos efektyvumo vertinimo rodikliai patvirtinti LR sveikatos apsaugos ministro 2012 m. lapkričio 29 d. įsakymu Nr. V-1073 „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos kokybės ir veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių sąrašų ir šių rodiklių duomenų suvestinių formų patvirtinimo“ ir LR sveikatos apsaugos ministro 2018 m. balandžio 16 d. įsakymu Nr. V-419 ‚Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimo rodiklių sąrašo ir šių rodiklių duomenų suvestinių patvirtinimo“. Tačiau šie veiklos kokybės rodikliai vertinami tik paslaugų kokybei vertinti ir nėra siejami su finansine nauda, todėl plačiau nebus analizuojami. Ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų vertinamas veiklos efektyvumas, t. y. 10 vertinimo rodiklių, kurie turi įtakos įstaigos pajamų didėjimui.

Atsižvelgiant į aukščiau nurodytus LR SAM įsakymus, parengta ASPĮ veiklos kokybės vertinimo kriterijų ir kokybės vertinimo politika (Janonienė, 2022). Šiame dokumente nurodoma, kad yra patvirtinta 18 teisės aktų, reglamentuojančių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės rodiklius, išskiriamų pagal paslaugų teikimo pobūdį bei ligų grupes, todėl įstaigoms svarbu analizuoti šiuos teisės aktus ir vykdyti keliamus reikalavimus. 9 pav. pateikiama bendra teisės aktų, reglamentuojančių kokybės rodiklius, schema.

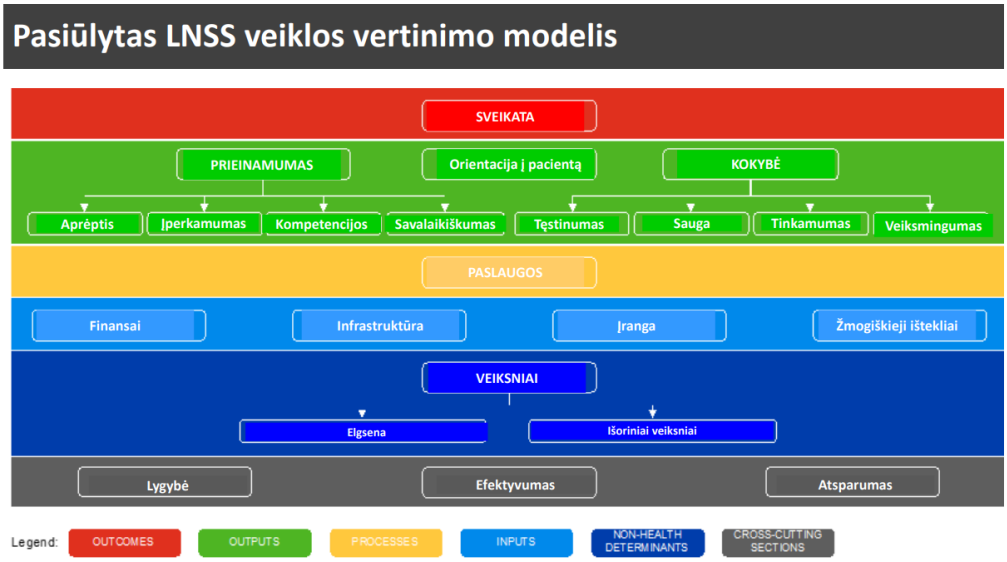


Šaltinis: Janonienė, 2022, p. 8.

9 pav. Kokybės rodikliai teisės aktuose

Siekiant sukurti vieningą Lietuvos sveikatos sistemos veiklos vertinimo modelį pagal aktualiausius Lietuvai rodiklius pagal tematines grupes ir hierarchinius lygius, Sveikatos apsaugos ministerija 2020-2021 m. įgyvendino Struktūrinės sveikatos reformos paramos programos projektą „Development of country specific health system performance assessment (HSPA) framework in Lithuania“, taip pat pasiūlytas LNSS veiklos vertinimo modelis (žr. 10 pav.) (Janonienė, 2022).

-



Šaltinis: Janonienė, 2022, p. 12.

10 pav. LNNS veiklos vertinimo modelis

Kaip matyti, įstaigoms svarbu įvertinti ne tik veiklos efektyvumo, veiklos kokybės rodiklius, tačiau ir kitus susijusius rodiklius. Vertinant asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatų

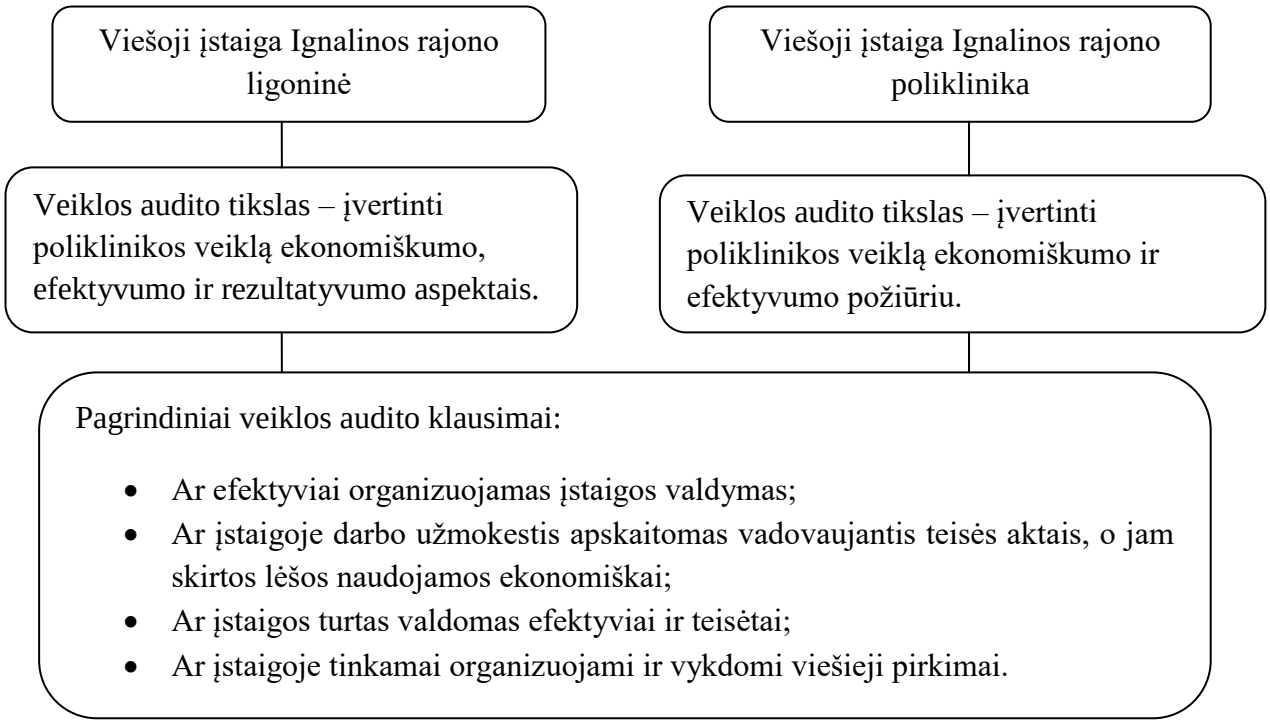
vertinimo rodiklius svarbu paminėti, jog veiklos rezultatams įtaką daro finansiniai aspektai, tokie kaip pajamų ir sąnaudų skirtumai, bei kitos priemonės, lemiančios pacientų pasitenkinimą. Veiklos rezultatyvumui nustatyti taip pat yra svarbu ir kiti papildomi rodikliai, tokie kaip viešųjų pirkimų vykdymas ir pirkimų verčių įvertinimas.

3. VEIKLOS AUDITO POVEIKIO VERTINIMO VIEŠOSIOSE SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI

Viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito ataskaitų turinio analizės rezultatai

Šiame magistro darbe analizuojama viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės (toliau – ligoninė) ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos (toliau – poliklinika) veiklos audito poveikis įstaigos pokyčiams. Analizuojamos įstaigos yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos (LNSS) Ignalinos rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros rajono lygmens pelno nesiekiantys, ribotos civilinės atsakomybės viešieji juridiniai asmenys, turintys ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savo antspaudą, sąskaitas bankuose. Įstaigos įregistruotos Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registre 1997 m. spalio 2 d. Abiejų įstaigų steigėja – Ignalinos rajono savivaldybė. Įstaigų finansiniai metai sutampa su kalendoriniais metais, veikla yra neterminuota. Tiek ligoninė, tiek poliklinika veikia sveikatos priežiūros srityje, jų veikla yra licencijuojama, teikia asmens sveikatos priežiūros paslaugas pagal sutartis, sudarytas su teritorinėmis ligonių kasomis (VšĮ Ignalinos rajono ligoninės veiklos ataskaita, 2020; VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos veiklos ataskaita, 2020), nuo 2021 m. sausio 1 d. su Valstybine ligonių kasa.

Šiame darbe analizuota minėtų įstaigų, savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos atliktų veiklos auditų ataskaitos, kurios skelbiamos viešai, prieiga internetu www.ignalinakontrole.lt.. 2020 m. ir 2021 m. atliktų veiklos auditų tikslai, keliami pagrindiniai klausimai pateikti 11 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ignalinos rajono audito ir kontrolės tarnybos vertinimo ataskaitas, 2021; 2022.

11 pav. Veiklos audito tikslai ir pagrindiniai klausimai

Kaip matyti 11 pav., abiejų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos ekonomiškumui ir efektyvumui įvertinti pasirinktos tokios probleminės sritys kaip įstaigos valdymas, darbo užmokesčio apskaita, įstaigos turto valdymas, viešųjų pirkimų atlikimas.

2014 m. ligoninėje atliktas ribotas veiklos auditas vadovaujantis Valstybinio audito reikalavimais. Audituojamo subjekto veiklos ir vidaus kontrolės procedūrų veiksmingumo ir nuoseklumo vertinimas nebuvo atliekamas. Audito įrodymams gauti buvo taikoma tikrinimo (rašytinių dokumentų nagrinėjimo), skaičiavimo, apklausos (pokalbiai su darbuotojais) ir analitinės procedūros. Pažymėta, kad audito metu gauti visi reikiami duomenys. Vertinta viešųjų pirkimų atlikimas, materialinio turto (medikamentų, maisto produktų) įsigijimas, darbuotojų darbo užmokestis. 2014 m. audito ataskaitoje galima įžvelgti tendencingą tam tikrų asmenų (darbuotojų) darbo užmokesčio dydžio nustatymą. Ataskaitoje pateikta 10 rekomendacijų ligoninės administracijai, 3 rekomendacijos Ignalinos savivaldybės administracijos direktoriui.

2014 m. lapkričio mėn. atlikus poauditinės veiklos rezultatų vertinimą (audito rekomendacijų įgyvendinimas), nustačius, kad ligoninės vyriausiasis gydytojas nevykdė audito rekomendacijų, pateiktos 4 rekomendacijos ligoninės administracijai, bei 2 rekomendacijos Ignalinos savivaldybės administracijos direktoriui.

2020 m. ligoninės Veiklos audito ataskaitoje pateikta 12 išvadų, 33 rekomendacijos VšĮ Ignalinos rajono ligoninės direktoriui ir 8 rekomendacijos savivaldybės administracijos direktoriui (Viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės veiklos vertinimo ataskaita, 2020) (žr. 3 priedą). Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos ligoninės veiklos ataskaitoje audito svarbą nurodo „Ligoninės 2015–2017 m. ir 2019 m. veikla buvo nuostolinga, kasmet neigiamas finansinis veiklos rezultatas (grynasis deficitas) didėjo. Įstaiga 2019 m. nepasiekė daugiau nei pusės nustatytų rodiklių“ (p. 4).

Analizuojant 2014 m. atlikto audito ataskaitą ir 2020 m. ataskaitą, matyti, kad pastarojo audito išvados pateikiamos išsamiai, plačiai, auditoriai atidžiai, kompetentingai analizavo įstaigos veiklą. Lyginant 2014 m. atlikto audito pateiktas išvadas, galima teigti, kad per penkerius metus, kad ir pasikeitus įstaigos vadovams, įstaigos veikla mažai pakito, t. y. nebuvo įgyvendinti užsibrėžti tikslai.

VšĮ Ignalinos rajono ligoninės veiklos audito Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba auditą atliko gavus savivaldybės tarybos pavedimą dėl veiklos audito atlikimo. Įvertinusi Ligoninės veiklos audito ataskaitą, Kontrolės ir audito tarnyba į 2021 m. veiklos audito planą įtraukė atlikti VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos veiklos auditą. Poliklinikos audituojamas laikotarpis – 2020 m., atskirais klausimais, siekiant išsamaus ir pagrįsto vertinimo, vertinti ankstesnių metų duomenys. Kaip teigiama audito ataskaitoje, 2020 m. duomenys nagrinėjami tiek, kiek jie susiję su įvykusiais pokyčiais nagrinėjamais klausimais. Poliklinikos veiklos audito ataskaitoje auditoriai pateikia pastebėjimą, kad „poliklinikos vadovas ir darbuotojai neatidėliotinai teikė visą reikalingą informaciją,

geranoriškai reagavo į pareikštas pastabas ir kai kurias klaidas bei neatitikimus pašalino audito metu“ (Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2022, p. 6).

Palyginus abiejų įstaigų veiklos audito pateiktas išvadas, matyti, kad didžiausia problema yra vykdant viešuosius pirkimus, perkamos prekės ar paslaugos neatlikus pirkimo procedūrų arba pasibaigus viešojo pirkimo-pardavimo sutartims, o tai įtakoja neekonomišką įstaigos lėšų panaudojimą. Nustatyta, kad tiek ligoninė, tiek poliklinika neturėjo patvirtintos įstaigos veiklos strategijos, nenustatyti ilgalaikiai tikslai ir veiklos vertinimo kriterijai (VšĮ Ignalinos rajono ligoninės veiklos auditas, 2021, p. 19; VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos veiklos auditas, 2022, p. 13). Poliklinikos ataskaitoje nurodyta: „kadangi įstaiga neturi patvirtinto strateginio veiklos plano ir/ar kitų strateginio planavimo dokumentų, vertinimo kriterijų, todėl nėra galimybės nustatyti įstaigos veiklos rezultatyvumo“ (VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos veiklos auditas, 2022, p. 14).

Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba 2021 metais vykdė VšĮ Ignalinos rajono ligoninės 2020 m. veiklos vertinimo pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną (kontrolę). Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2021 metų veiklos ataskaitoje pateikiama informacija, kad iš 33 Ligoninei pateiktų rekomendacijų 23 rekomendacijos įgyvendintos, 3 įgyvendinamos, t.y. pateiktos rekomendacijos vykdomos nuolat, nenurodant termino iki kada turi būti įgyvendintos, 6 vykdomos ir 1 rekomendacija neįgyvendinta dėl darbuotojų ir viešųjų pirkimų bei finansų kontrolės taisyklių kaitos, nurodytas tarnybinis patikrinimas dėl sisteminių Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo pažeidimų ir ligoninės finansų kontrolės taisyklių nesilaikymo nebuvo atliktas. Ignalinos rajono savivaldybės administracija iš 8 rekomendacijų įvykdė 3, įgyvendina 1, vykdoma 1, neįgyvendinta 2, t. y. planuojama įgyvendinti 2022 metais ir 1 rekomendacija tapo neaktualia pasikeitus teisės aktams (Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2022, p. 28). Tai rodo, kad įstaigos vadovybė reaguoja į gautas rekomendacijas, vyksta pokyčiai.

Informacijos apie viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos rekomendacijų nepavyko gauti, nes anketinės apklausos metu dar nebuvo vykdoma pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo stebėsena.

Atsižvelgiant į tai, kad pirminės sveikatos priežiūros įstaigos (poliklinikos) veiklos sričių yra mažiau, nei antrinės sveikatos priežiūros įstaigos (ligoninės), bei apžvelgus viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos auditų ataskaitas, matyti, kad pastarosios įstaigos veiklos audito metu nustatyta daugiau veiklos pažeidimų bei pateikta rekomendacijų. Pažymėtina, kad ligoninė turi užtikrinti pacientų dietinį maitinimą, LR sveikatos apsaugos ministro patvirtintu pacientų dietinio maitinimo tvarkos aprašu, viešuoju pirkimu įsigyjami maisto produktai turi atitikti keliamus reikalavimus maisto produktų kokybei, patiekalų receptūroms, darbuotojų kvalifikacijai.

Darytina išvada, kad tinkamai tvarkant įstaigos finansinę apskaitą, užtikrinant vidaus kontrolę, organizuojant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, įvertinant rizikas, išvengiama įstaigos finansinių nuostolių, lėšų švaistymo, veiklą vykdant ekonomiškai, efektyviai, rezultatyviai. Siekiant pagerinti

sveikatos paslaugas teikiančios organizacijos veiklą, svarbu užtikrinti, teisingų strateginių ir veiklos sprendimų priėmimą. Sveikatos įstaigų veiklos efektyvumo gerinimui didelę įtaką daro ir teigiama vadovavimo praktika. Vykstant nuolatiniams pokyčiams, keičiantis rinkos sąlygoms, organizacijos turi tobulinti savo veiklos procesus, ieškoti būdų, kaip tobulinti organizacijos veiklą, kad organizacija išliktų rinkoje, sėkmingai dirbtų. Gerų rezultatų siekiama optimizuojant organizacijos veiklas, mažinant išlaidas, didinant valdymo efektyvumą. Aktuali problema išlieka, kaip efektyviai valdyti organizaciją siekiant pelningos veiklos.

Respondentų apklausos rezultatai

Informacija apie respondentus. Tyrimui pasirinkta tikslinė respondentų grupė – tyrimo atlikimo metu dirbę administracijos darbuotojai: įstaigų vadovai, pavaduotojai, buhalteriai ir kt. Siekiant išsiaiškinti respondentų patirtį ir nuomonę apie veiklos audito poveikį įstaigos veiklai buvo išdalinta 18 anketų, po 9 kiekvienai rajono viešajai sveikatos priežiūros įstaigai. Darbo autorei grįžo visos 18 anketų, kurios buvo tinkamai užpildytos. Taigi, tyrime dalyvavo 18 respondentų (9 poliklinikos ir 9 ligoninės darbuotojai).

Analizuojant apklausos dalyvių informaciją apie darbo patirtį, nustatyta, kad pusė (9 asmenys) turi didesnę nei 29 metų darbo patirtį vienoje sveikatos priežiūros įstaigoje, nuo 10 iki 20 metų darbo patirties turi 4 respondentai ir 5 respondentai turi iki 2 metų patirtį. Vidutinis visų respondentų darbo stažas yra 19 metų. Pasak Alonderienės ir Juknevičienės (2017), tokiam darbuotojų darbo patirties pasiskirstymui įtakos turi keli faktoriai. Viena iš galimų priežasčių, gali būti priklausymas tam tikrai kultūrinei kartai – jai priklausantys asmenys dažnai turi tendenciją nekeisti darbo specifikos ir įsipareigoti vienai darbovietei (p. 16). Taip pat tokį duomenų pasiskirstymą gali paveikti ir darbo rinkos situacija rajone – kadangi asmenys, turintys medicininį ar buhalterinį išsilavinimą turi mažai galimybių rinktis darbo vietą, tai gali paaiškinti asmenų polinkį laikytis vienos darbo vietos ilgą laiką. Visgi, vertinant tai, jog įstaigose dirba ir dalis asmenų turinčių iki 2 metų darbo patirtį, dera įvertinti, jog sveikatos įstaigose dirbantys asmenys yra ne tik medicinos personalas, tačiau ir kiti darbuotojai, tokie kaip administracijos personalas, buhalterija, ir kitas personalas. Dėl darbo specifikos skirtumų yra galimybė, jog būtent todėl, kad šių profesijų atstovams yra daugiau galimybių rasti darbo vietą rajone ar atvykti iš kito miesto, tai gali turėtų įtakos darbuotojų kaitai.

Anketinės apklausos metu siekta nustatyti respondentų kompetencijas, pagal turimą aukščiausią išsilavinimą bei darbo patirtį nagrinėjamoje įstaigoje (žr. 4 lentelės pateikiamas pasiskirstymas pagal įstaigas).

4 lentelė. Respondentų darbo stažas ir išsilavinimas

Išsilavinimas	Darba stažas poliklinikoje metais				Darbo stažas ligoninėje metais			
	0-10 m.	10-20 m.	20-30 m.	30-40 m.	0-10 m.	10-20 m.	20-30 m.	30-40 m.
Aukštasis universitetinis	1	2	0	0	4	0	0	1
Aukštasis neuniversitetinis	0	1	0	0	0	1	0	0
Aukštesnysis	0	0	0	5	0	0	0	2
Vidurinis	0	0	0	0	0	0	1	0

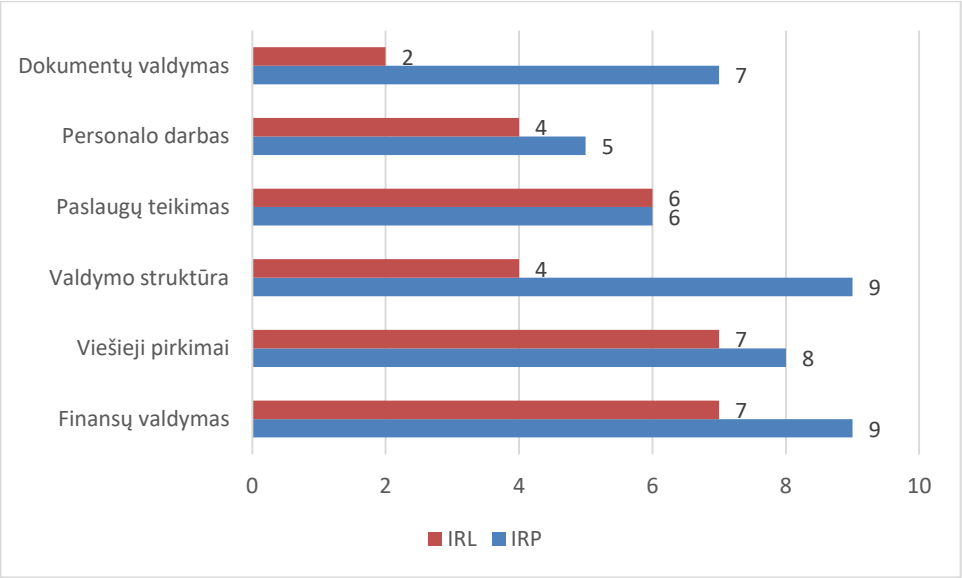
Didžioji dalis abiejų įstaigų darbuotojų yra įgiję aukštąjį (universitetinį ar neuniversitetinį) išsilavinimą. Kiek mažiau darbuotojų yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą (profesinį), kam įtakos galimai turi tai, jog šie asmenys pabaigė studijas tuo metu, kai buvo taikoma kitokia nei šiuo metu įgyjama išsilavinimo klasifikacija. Tik vienas asmuo (dirbantis ligoninėje) yra įgijęs tik vidurinį išsilavinimą, tačiau įstaigoje, dirba 20-30 m. Didžioji dauguma poliklinikoje dirbančių respondentų dirba 30-40 m., kai tuo tarpu ligoninėje, didžioji dauguma dirba trumpesnį laikotarpį, t. y. iki 10 metų.

Remiantis 4 lentelės duomenimis galima teigti, kad respondentai turi pakankamą darbo patirtį, bei pakankamai informacijos apie įstaigos veiklą ir galimai yra susipažinę su įstaigos veiklos audito atlikimu. Tyrimo metu nustatyta, kad abiejų įstaigų vadovai įstaigoms vadovauja neilgai, t. y. iki 2 metų. Kai 2020 m. spalio – gruodžio mėn. ligoninėje buvo atliekamas veiklos auditas, įstaigai vadovavo kitas asmuo, o dabartinė direktorė įstaigai vadovauti pradėjo nuo 2021 m. gegužės mėn. Pažymėtina, kad viešosios įstaigos direktorius teisės aktų nustatyta tvarka į pareigas priimamas viešojo konkurso būdu penkeriems metams (VšĮ Ignalinos rajono ligoninės įstatai, 2021; VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos įstatai, 2021 m.). Atkreiptinas dėmesys, kad abiejose įstaigose yra darbuotojų, kurie pagal darbo stažą įstaigoje dirba vieno pobūdžio darbą daug metų, bet papildomai kelis metus atlieka ir kitas funkcijas.

Pažymėtina, kad poliklinikos administracijos darbuotojų kaitos per pastaruosius 10 metų nebuvo, išskyrus įstaigos vadovą, o ligoninėje per 2020-2021 metų laikotarpį vyko įstaigos vadovų kaita, taip pat keitėsi dalis administracijos darbuotojų.

Veiklos audito paslaugų suvokimas. Į klausimą ar įstaigoje buvo atliktas veiklos auditas per pastaruosius 10 metų (arba per laikotarpį kai darbuotojai dirba įstaigoje), visi respondentai (100 proc.) atsakė teigiamai.

Respondentų klausiant kokios veiklos sritys turėtų būti vertinamos atliekant veiklos auditą, atsakymai pagal įstaigas pasiskirstė sekančiai (žr. 12 pav.):

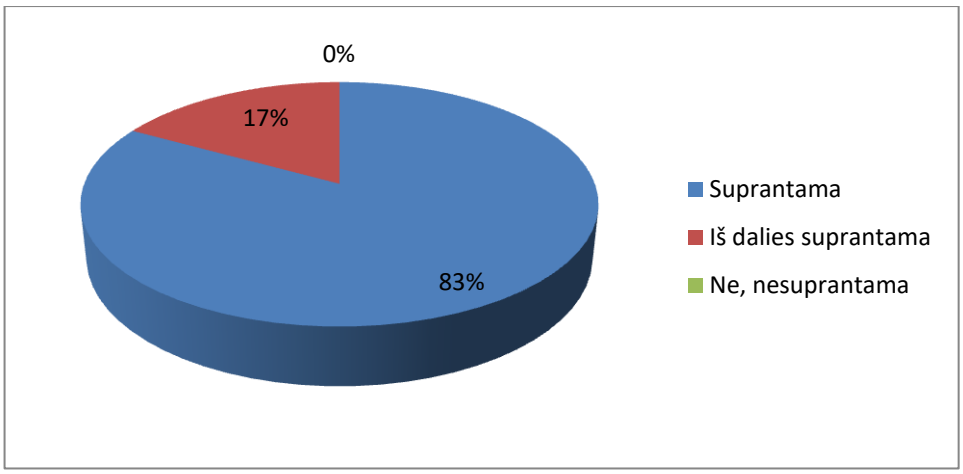


12 pav. Respondentų nuomonė dėl veiklos sričių vertinimo

Kaip matyti 12 pav. respondentai daugiausia mano, kad veiklos audito metu turėtų būti vertinama: finansų valdymas ir viešieji pirkimai. Taip pat svarbi yra valdymo struktūra, paslaugų teikimas. Personalo darbą ir dokumentų valdymą, įvardijo kaip mažiausiai reikšmingas veiklos sritis. Negalinčių atsakyti ar kitų variantų pateikta nebuvo.

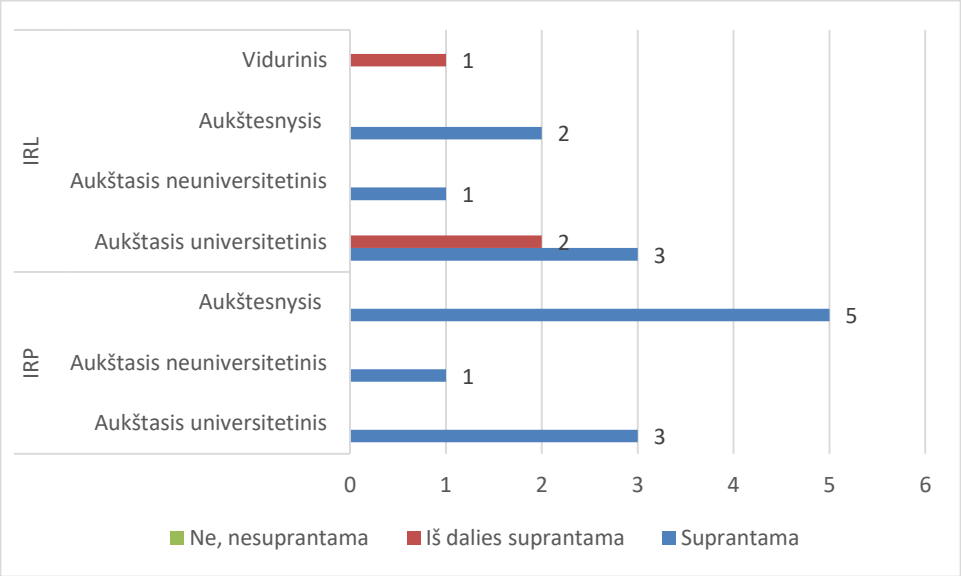
Įdomu tai, jog 12 pav. matomas žymus skirtumas tarp ligoninės ir poliklinikos požiūrio. Didžiausia požiūrio skirtumai yra matomi tarp įstaigų darbuotojų požiūrio dėl valdymo struktūros ir dokumentų valdymo. Nepaisant įstaigų darbuotojų atsakymų skirtumo, galima pastebėti, jog abiejų įstaigų darbuotojai sutinka, jog paslaugų teikimas yra taip pat svarbi sritis.

Kitas svarbus klausimas buvo išsiaiškinti ar respondentai supranta veiklos audito reikšmę. 83 proc. (16 darbuotojų) respondentų teigia, jog jiems yra suprantama veiklos audito reikšmė bei tik 17 proc. (3 darbuotojams) respondentų - dalinai suprantama.



13 pav. Respondentų veiklos audito reikšmės supratimas

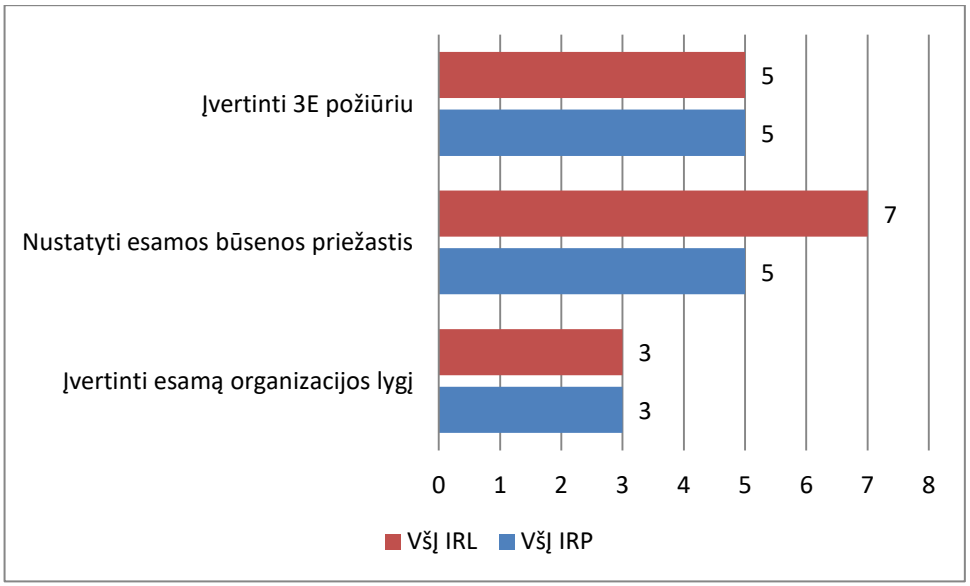
14 pav. pateikiamas veiklos audito svarbos supratimas pagal turimą išsilavinimą:



14 pav. Respondentų supratimas apie veiklos audito reikšmę pagal turimą išsilavinimą

Remiantis pateiktais atsakymais (žr. 14 pav.) apie tai, kaip darbuotojai supranta veiklos audito reikšmę, galima teigti, jog abiejų įstaigų darbuotojai supranta audito reikšmę įstaigai. Nė vienas iš administracijos darbuotojų nepažymėjo, jog nesupranta audito reikšmės, todėl galima reziumuoti, jog darbuotojai yra susipažinę su audito reikšmingumu bei jo vykdymo tvarka.

Siekiant vertinti įstaigos veiklos audito reikšmingumą ir įtaką tolimesnei veiklai, svarbu išsiaiškinti, ar įstaigų darbuotojai žino, kokia yra audito paskirtis (žr. 15).



15 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos audito paskirtį

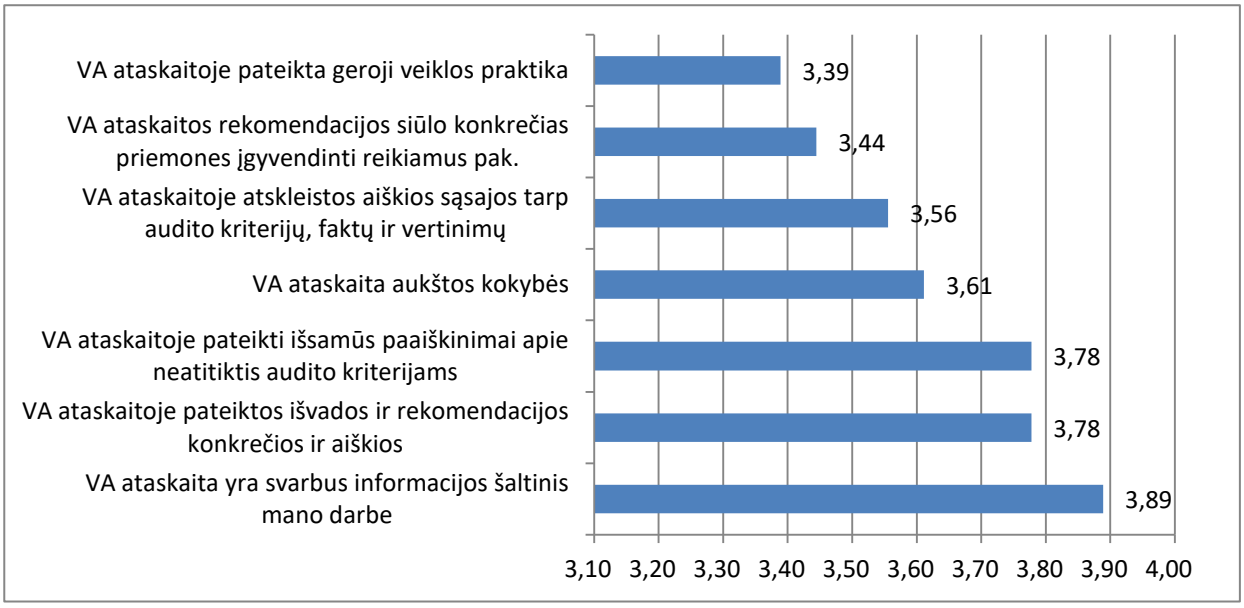
Lyginant abiejų sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pateiktus atsakymus galima pastebėti, kad darbuotojai beveik vieningai mano, jog pateikti galimi atsakymų variantai yra svarbūs veiksniai veiklos auditui.

Veiklos audito poveikio suvokimas. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti veiklos audito įtaką įstaigos pokyčiams, kaip patys darbuotojai vertino audito rezultatus, ar buvo imamasi veiksmų, kad būtų užtikrinta darbo efektyvumas, ekonomiškumas ir atitinkamas rezultatyvumas.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiklos auditą buvo pateikti tokie teiginiai:

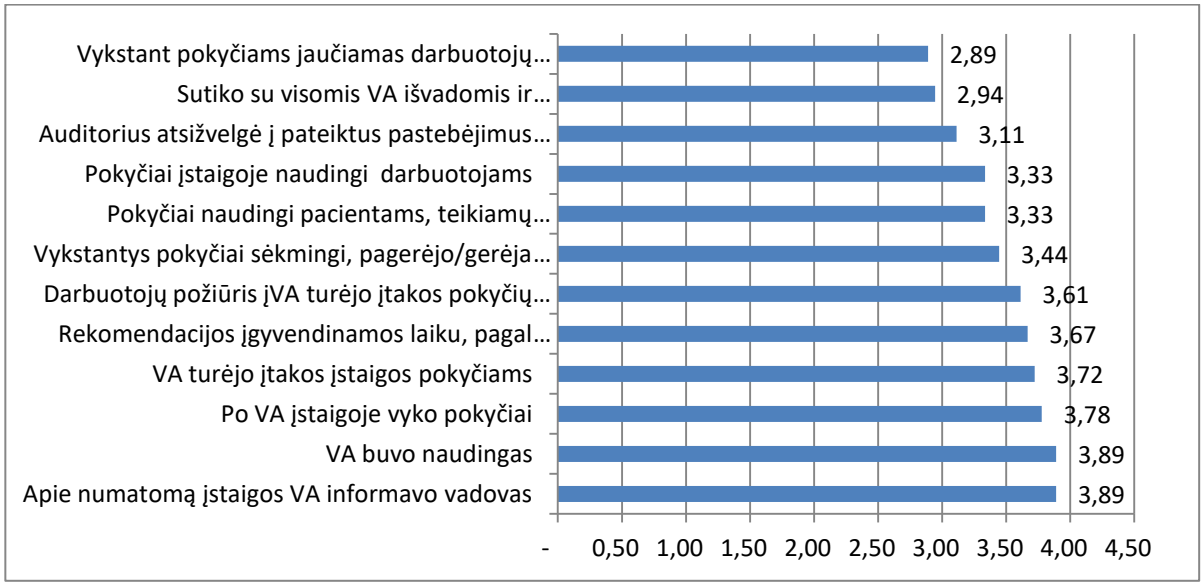
- Veiklos audito ataskaita aukštos kokybės;
- Veiklos audito ataskaitoje pateiktos išvados ir rekomendacijos konkrečios ir aiškios;
- Veiklos audito ataskaitoje atskleistos aiškios sąsajos tarp audito kriterijų, surinktų faktų ir vertinimų;
- Veiklos audito ataskaita yra svarbus informacijos šaltinis mano darbe;
- Veiklos audito ataskaitoje pateikti išsamūs paaiškinimai apie neatitiktis nustatytiems audito kriterijams;
- Veiklos audito ataskaitos rekomendacijos siūlo konkrečias priemones įgyvendinti reikiamus pakeitimus su turimais ištekliais;
- Veiklos audito ataskaitoje pateikta geroji veiklos praktika.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma respondentų sutinka, kad veiklos audito ataskaita yra svarbus informacijos šaltinis tiesioginiam darbui, nes ataskaitoje pateiktos išvados ir rekomendacijos konkrečios ir aiškios, pateikti išsamūs paaiškinimai apie neatitiktis audito kriterijams. Tačiau respondentai mažai pritaria, kad ataskaitos rekomendacijos siūlo konkrečias priemones įgyvendinti reikiamus pakeitimus.



16 pav. Bendras pritarimo lygis vertinant veiklos audito ataskaitas

Pritarimo lygis veiklos ataskaitos naudai svyruoja nuo 3,39 iki 3,89 balo, todėl galima teigti, kad audito ataskaita yra labiau svarbi nei nesvarbi įstaigos veiklos tobulinimui.



17 pav. Bendras pritarimo lygis teiginiams apie veiklos audito poveikį

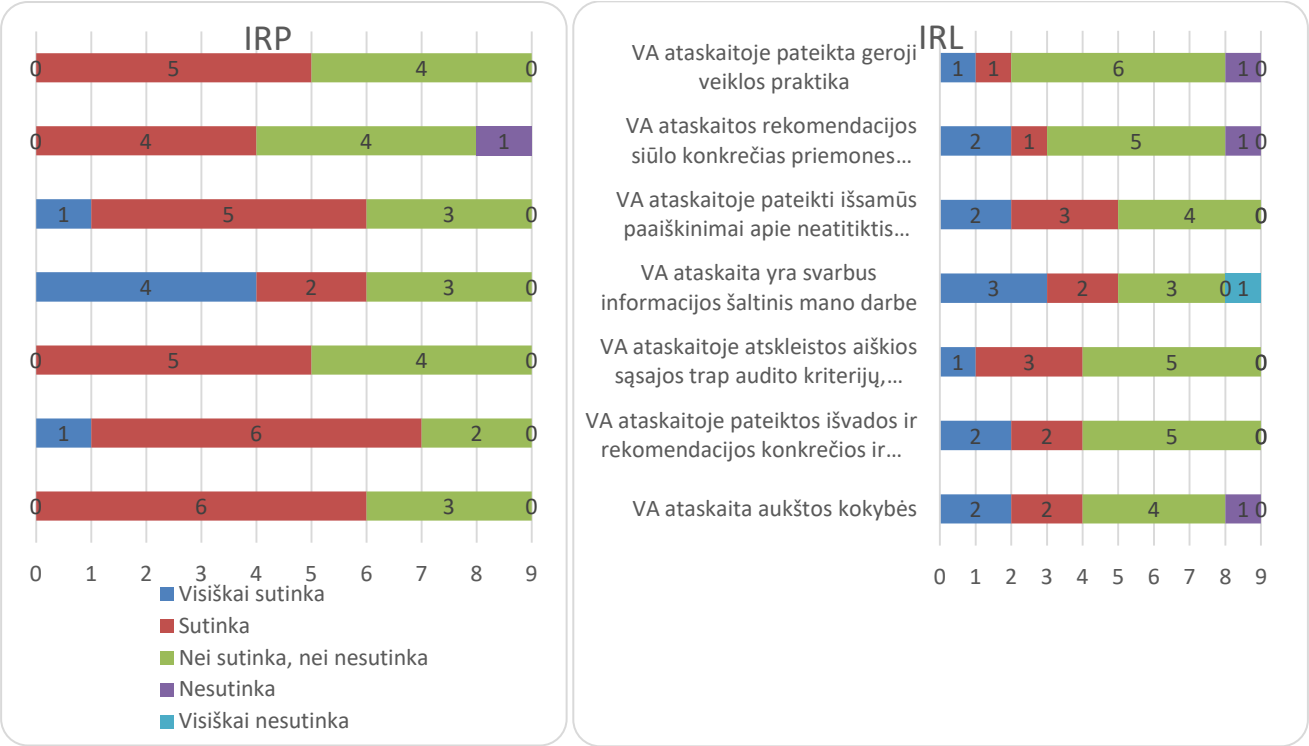
Pritarimo lygis veiklos ataskaitos naudai svyruoja nuo 2,89 iki 3,89 balo, todėl galima teigti, kad audito poveikis įstaigos pokyčiams neturėjo įtakos. Tiek poliklinikos, tiek ligoninės darbuotojai nepastebėjo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams.

Šio baigiamojo darbo autorės nuomone, tai kas vertinama vidutiniškai daugiau nei 3,5 balais iš 5 galimų, gali būti vertinama kaip turintys darbuotojų pritarimą pateiktam teiginiui. Daugiau nei numatytą ribą viršija 6 teiginiai: apie numatomą įstaigos veiklos auditą informavo vadovas, veiklos auditas buvo naudingas, po veiklos audito įstaigoje vyko pokyčiai bei veiklos auditas turėjo įtakos įstaigos pokyčiams, rekomendacijos įgyvendinamos laiku bei darbuotojų požiūris turėjo įtakos pokyčių įgyvendinimui.

Prasčiausiai balais įvertintas teiginys, kad vykstant pokyčiams jaučiamas darbuotojų pasipriešinimas, kas iš esmės yra teigiamas įvertinimas, nes pasipriešinimas būtų trukdis sėkmingiems pokyčiams įgyvendinti. Taip pat ne visi respondentai sutiko su veiklos audito išvadomis.

Analizuojant respondentų pateiktą nuomonę apie veiklos audito ataskaitą (žr. 18 pav.) matyti, kad poliklinikos 6 darbuotojai sutinka su teiginiu, kad veiklos audito ataskaitoje pateiktos išvados ir rekomendacijos yra konkrečios ir aiškios, 3 darbuotojai šiuo klausimu nei sutinka, nei nesutinka. Ligoninės 2 darbuotojai su šiuo teiginiu sutinka, 4 darbuotojai nei sutinka, nei nesutinka, 2 nesutinka ir 1 visiškai nesutinka.

Teiginiui, kad audito ataskaitoje atskleistos aiškios sąsajos tarp audito kriterijų, surinktų faktų ir vertinimo visiškai pritarė 5 poliklinikos ir 3 ligoninės darbuotojai, nei sutiko, nei nesutiko 4 poliklinikos, 5 ligoninės darbuotojai ir 1 ligonines darbuotojas su šiuo teiginiu nesutiko.



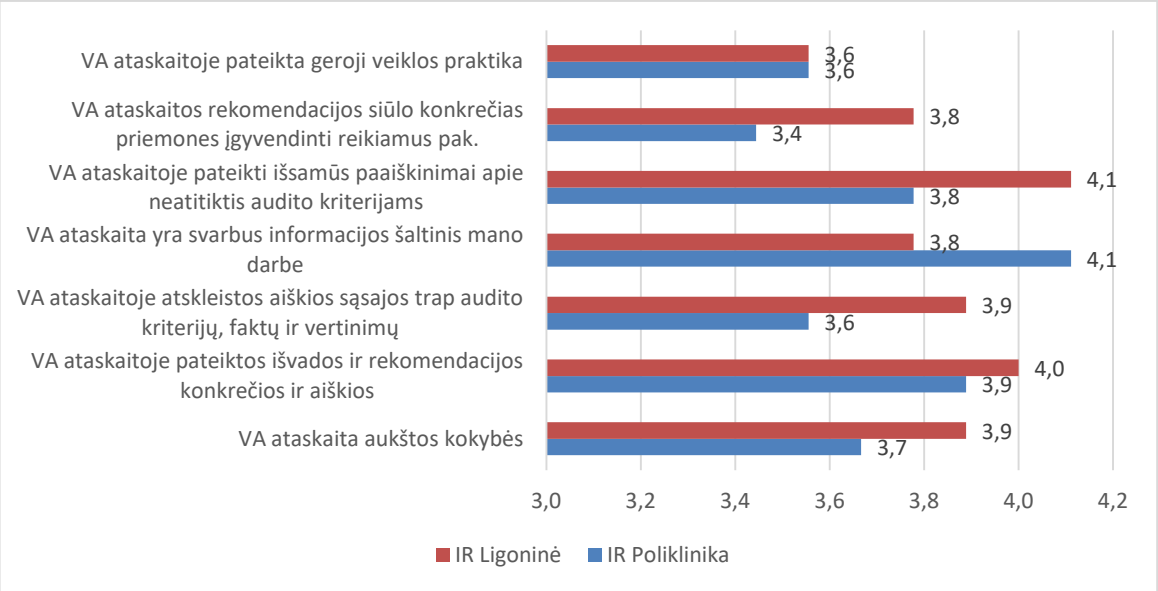
18 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos auditą

Veiklos audito ataskaitą, kaip svarbų informacijos šaltinį tiesioginiame darbe laiko 6 poliklinikos darbuotojai, 5 ligoninės darbuotojai, po 3 nagrinėjamų įstaigų darbuotojus nei sutinka, nei nesutinka. Kaip matyti 18 pav., su šiuo teiginiu 1 darbuotojas visiškai nesutinka, tačiau galima teigti, kad įstaigų darbuotojai veiklos audito ataskaitą laiko svarbiu dokumentu.

Susipažinimas su audito ataskaita svarbus veiksnys tolesnei įstaigos vadovybės veiklai, todėl respondentų buvo klausiama ar įstaigos veiklos audito ataskaitoje buvo pateikti išsamūs paaiškinimai apie neatitiktis nustatytiems audito kriterijams. Apibendrinant, galima teigti, kad poliklinikos dauguma (5 darbuotojai) darbuotojų ir ligoninės 4 darbuotojai sutinka su šiuo teiginiu, tačiau 4 poliklinikos ir 5 ligoninės darbuotojai neturi nuomonės šiuo klausimu.

Atsižvelgiant į tai, kad veiklos audito tikslas yra pagerinti įstaigos veiklą, pateikti rekomendacijas kaip galima būtų gerinti veiklą, audito pateiktos rekomendacijos siūlo konkrečias priemones įgyvendinti, audituojamas subjektas numato šių rekomendacijų įgyvendinimo terminą,

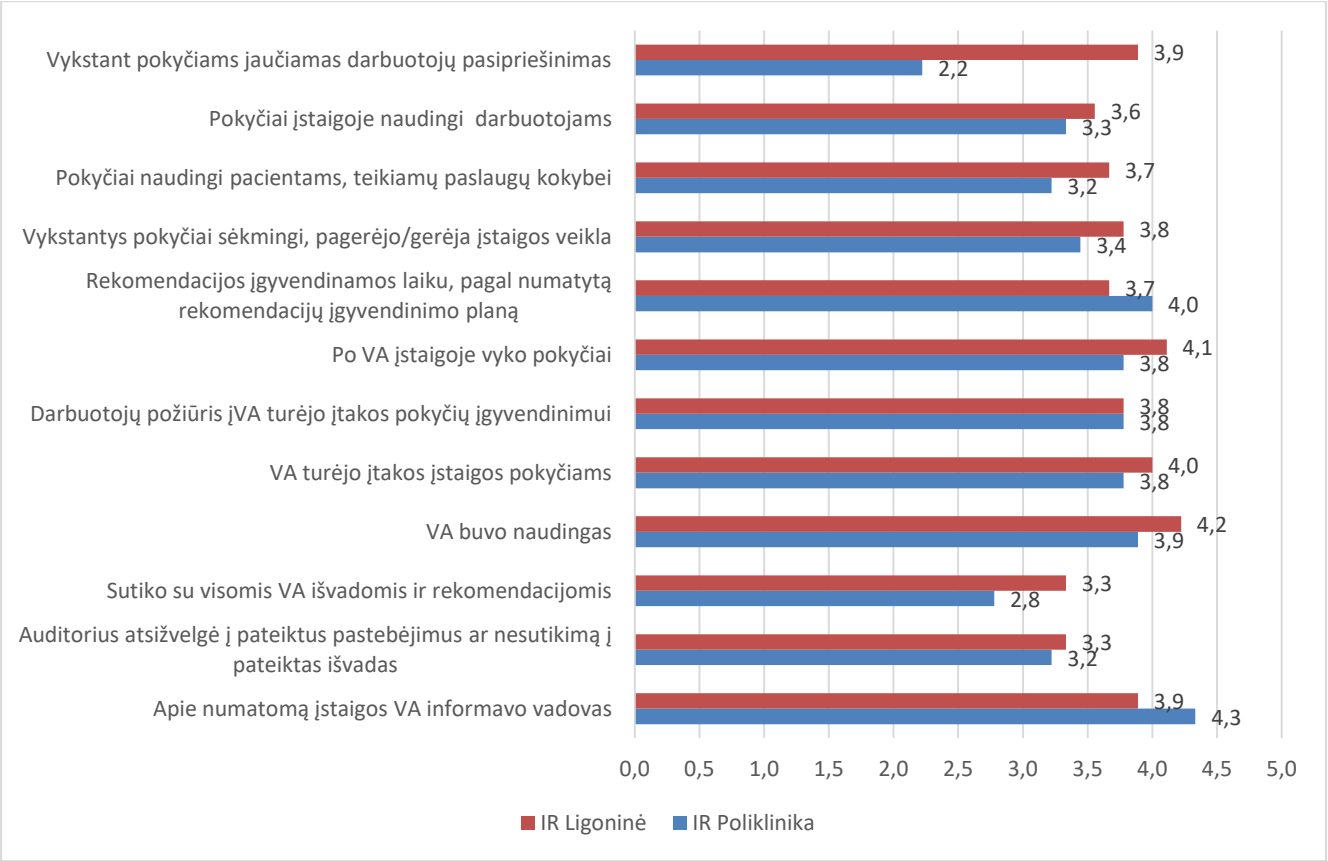
įsivertindamas žmogiškuosius išteklius, galimybes per kiek laiko galės įvykdyti rekomendacijas, ar bus darbuotojų pasipriešinimas numatytiems pokyčiams.



19 pav. Respondentų nuomonės pritarimo lygis apie veiklos auditą

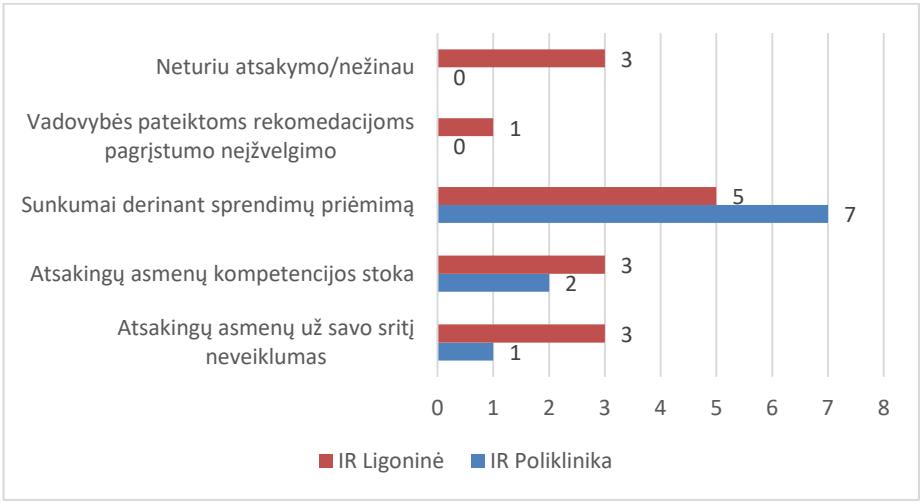
Pritarimo lygis veiklos ataskaitos naudai pagal įstaigas svyruoja taip: poliklinikos nuo 3,4 iki 4,1 balo, ligoninės nuo 3,6 iki 4,1 balo.

Veiklos audito vadove (2022) teigiama, kad auditorius turi pasižymėti profesionalumu, būti nepriklausomas nuo audituojamo subjekto, vertindamas audito metu surinktų įrodymų pakankamumą ir tinkamumą, privalo išlikti budrus ir kritiškas, situacijas vertinti racionaliai, nepaisydamas nei savo, nei kitų asmeninių prioritetų, išlaikyti objektyvumą įvertinant visus audito įrodymus, siekiant išvengti sprendimo klaidų ar pažintinio šališkumo bei pateikti objektyvias išvadas remiantis kritiniu visų surinktų audito įrodymų vertinimu (p. 14). Todėl anketoje buvo teiraujamasi apie auditorius atsižvelgė į pateiktus pastebėjimus ar nesutikimą į pateiktas išvadas. 20 pav. matyti, kad abiejų įstaigų darbuotojai atsakė, kad šiam teiginiui daugiau nei sutiko, nei nesutiko su šiuo teiginiu.



20 pav. Respondentų nuomonės pritarimo lygis apie veiklos audito poveikį

Kaip matyti 20 pav., pritarimo lygis veiklos ataskaitos poveikiui pokyčiams pagal įstaigas svyruoja taip: poliklinikos nuo 2,2 iki 4,3 balo ir ligoninės nuo 3,3 iki 4,2 balo. Pažymėtina, kad tiek poliklinikos (4,3 balo), tiek ligoninės darbuotojai (3,9 balo) pritarė teiginiui, kad apie numatomą įstaigos veiklos auditą informaciją gavo iš įstaigos vadovų, tai rodo, kad darbuotojai yra informuojami apie numatomą įstaigos veiklos vertinimą.

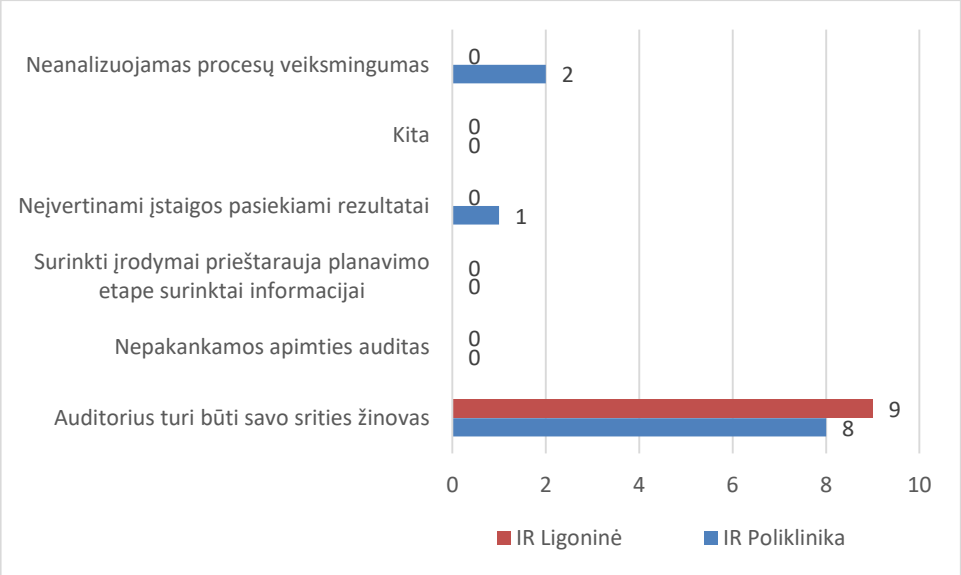


21 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos audito rekomendacijų įgyvendinimą

21 pav. matyti, kad veiklos audito pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas gana sudėtingas procesas ir ne visada laiku įvykdomas, todėl siekiant nustatyti to priežastis buvo klausiama respondentų nuomonės.

Analizuojant informaciją pagal respondentų darbo patirtį metais vienoje darbo vietoje, nustatyta, kad darbuotojams turintiems nuo 10 iki 20 metų darbo stažą ir kuriems teko dalyvauti veiklos audito metu daugiau nei vieną kartą, nurodo sunkumus derinant sprendimų priėmimą. Dažniausiai tai reiškia, kad įstaigos vadovybė imasi vykdyti pokyčius įstaigoje, tačiau susiduria su atsakingų asmenų nuomonių skirtumu, laiko stoka, tinkamo sprendimo priėmimo paieška.

Atlikta sveikatos priežiūros įstaigų veiklos auditų rekomendacijų ir jų įgyvendinimo analizė parodė, kad veiklos auditas, kaip viena svarbiausių kontrolės funkcijų, daro teigiamą poveikį įstaigų veiklai. Atliktas vertinimas, kurio metu siekiama sužinoti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų nuomonę apie veiklos audito svarbą įstaigai, rekomendacijų įgyvendinimo poveikį įstaigos veiklai.



22 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos audito atlikimo trūkumus

Dauguma (17) visų respondentų (94 proc) vieningai mano, kad veiklos audito atlikimo trūkumas yra tai, kad auditorius turi būti audituojamos srities žinovas. Manytina, kad audituojamieji vertina auditoriaus gebėjimus audito metu. Plačiau šis klausimas nebuvo nagrinėjamas. 1 respondentas mano, kad yra neįvertinami įstaigos pasiekiami rezultatai, kitų priežasčių respondentai neįvardijo. 22 pav. pavaizduota ką respondentai mano apie veiklos audito trūkumus.

Pažymėtina, kad ligoninėje vyko administracijos darbuotojų kaita, todėl kai kuriems respondentams buvo sudėtingiau atsakyti į pateiktus klausimus, nes audito metu dar nedirbo šioje

įstaigoje, nėra susipažinę su pateiktomis audito rekomendacijomis. Taip pat buvo kreiptasi į anksčiau dirbusius asmenis, kurie dalyvavo veiklos audito metu.

Gauti apklausos rezultatai rodo, kad dauguma respondentų vieningai teigia, kad auditorius atlikdamas įstaigos veiklos auditą, ypač specifinės srities, tokios kaip asmens sveikatos priežiūra, turi tinkamai pasiruošti numatomam veiklos auditui, teisingai įvertinti gautą informaciją ir pateikti nešališkas audito išvadas.

Vertinant respondentų atsakymus sutinkant ar nesutinkant su kai kuriais teiginiais, galima daryti prielaidą, kad kiekvieno respondento tiesioginis dalyvavimas veiklos audito metu bei pritarimas ar nepritarimas teiginiams, rodo asmeninį respondentų požiūrį bei patirtį. Dažniausiai nesutikimai parodo tam tikrą asmeniškumą, pasipriešinimą nustatytiems rezultatams.

Rezultatų apibendrinimas. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomone veiklos audito metu turėtų būti vertinama finansų valdymas, viešųjų pirkimų organizavimas, valdymo struktūra, paslaugų teikimas. Mažiau svarios veiklos sritys laikytinos personalo darbas, dokumentų valdymas. Veiklos audito paskirtį įvertinti įstaigos veiklą 3E aspektu nurodė dauguma abiejų įstaigų darbuotojų. Nors ne visi respondentai sutiko su pateiktomis išvadomis, veiklos audito ataskaita laikoma svarbia įstaigos veiklos tobulinimui. Vykdant pateiktas rekomendacijas įstaigos veiklos gerinimui, vykusių žymių pokyčių nepastebėta, kaip ir darbuotojų pasipriešinimo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad abiejų įstaigų administracijos darbuotojai turi pakankamai patirties savo darbe, žino veiklos audito reikšmę, o veiklos audito ataskaitą vertina ir laiko svarbiu dokumentu, taiko savo darbe.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatyta, kad veiklos audito sąvoka yra plati, nėra visuotino apibrėžimo, tačiau daugelio autorių nuomone, tai yra nepriklausoma, objektyvi, visapusiška veikla, apimanti įstaigos vertinimą ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo ir pastaruoju metu dažnai akcentuojamu ekologijos kriterijais.

2. Viešojo sektoriaus auditas surinktais įrodymais padeda nustatyti ar įstaigos veikla atitinka nustatytus kriterijus, įvertinama išteklių naudojimo efektyvumas, prekių ar paslaugų kokybė, skatinama gerinti įstaigos veiklą. Įstaigos vadovybės požiūris į audito ataskaitos rezultatus ir pateiktas rekomendacijas įtakoja pokyčius veiklos gerinimui, gebėjimas perteikti darbuotojams pokyčių būtinybę, garantuoja sėkmingą veiklą.

Veiklos auditorius turi gerai suvokti audituojamą sritį, taip pat tai liečia ir sveikatos priežiūros įstaigų auditą. Nepakanka vadovautis vien teisės aktais, reglamentuojančiais šių įstaigų veiklos specifiškumą, reikalinga suvokti ir pačios veiklos specifiką, atsižvelgti į įstaigos ribotas galimybes įvykdyti keliamus reikalavimus, ypač vertinant teikiamų paslaugų kiekį bei nuo priklausančias pajamas.

3. Remiantis mokslinių šaltinių, teisės aktų analize, audito ataskaitų turinio analize, siekiant nustatyti veiklos audito poveikį, tikslinga atkreipti dėmesį į poreikį parengti / adaptuoti sveikatos priežiūros įstaigų valdymo ir veiklos vertinimui metodikos parengimą. Darbe siūloma sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rezultatų vertinimo rodiklius išskirti į tris dimensijas: veiklos finansinių rezultatų vertinimas, veiklos rezultatų vertinimas bei papildomų veiklos rezultatų vertinimas pagal nustatytus vertinimo rodiklius.

4. Išanalizavus Ignalinos rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos ataskaitas nuo 2014 m. iki 2021 m., nustatyta, kad šiose įstaigose per pasirinktą laikotarpį buvo atliktas po du kartus. Išsamesnės vertinimo ataskaitos 2020 m. ir 2021 m. atliktų auditų. Įstaigų veikla vertinama 3E aspektais, nustatyta daug pažeidimų abiejose įstaigose, ypač tokiose srityse kaip įstaigos valdymas, darbo laiko apskaita ir darbo užmokesčio nustatymas, įstaigų turto valdymas, vykdomų viešųjų pirkimų vykdymas.

5. Empirinis tyrimas parodė, kad įstaigų administracijos darbuotojai supranta veiklos audito reikšmę, kokios veiklos sritys vertinamos. Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma respondentų pritaria tam, jog veiklos audito ataskaita yra svarbus dokumentas įstaigos veiklos tobulinimui ir tai nesukelia darbuotojų pasipriešinimo vykstantiems pokyčiams.

6. Veiklos auditų išvadų bei atlikto tyrimo analizė parodė veiklos audito svarbą įstaigų veiklai, silpnąsias veiklos sritis. Todėl įstaigų vadovai atsižvelgdami į įstaigos žmogiškuosius išteklius sudaryti vidaus audito grupes iš kompetentingų darbuotojų, pavedant vykdyti įstaigos veiklą ne tik vertinant

sveikatos priežiūros paslaugų teikimo kokybę, bet ir vertinant įstaigos veiklos kiekybinius ir kokybinius rezultatus pagal teisės aktais patvirtintus vertinimo rodiklius. Taip pat rekomenduotina įgalinti veikti įstaigos kolegialius organus: slaugos tarybą, gydymo tarybą, darbo tarybą, pagal poreikius koreguojant darbo užmokesčio nustatymo tvarką bei rengiant kitus įstaigos vidaus teisės aktus bei jais vadovautis savo darbe.

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas (1995). Valstybės žinios, Nr. 51-1243
2. Lietuvos Respublikos Aukščiausiosios Tarybos 1991 m. spalio 30 d. nutarimas Nr. I-1939 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos ir jos įgyvendinimo“. Valstybės žinios. 1991, Nr. 33-893 (1991)
3. INTOSAI. 3000-asis TAAIS. Veiklos audito standartas (2019a)
4. INTOSAI. 3100 TAAIS. Svarbiausi veiklos audito principai. (2016a)
5. INTOSAI. 3200 TAAIS. Veiklos audito proceso gairės (2016b)
6. INTOSAI. 100-asis TAAIS. Pagrindiniai viešojo sektoriaus audito principai. INTOSAI. (2019b)
7. INTOSAI. 300-asisTAAIS. Pagrindiniai veiklos audito principai. (2019c)
8. Veiklos audito vadovas (2017). Europos audito rūmai. Prieiga per internetą: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_LT.PDF
9. Veiklos audito vadovas (2022). Aukščiausioji audito institucija. Prieiga per internetą: https://www.valstybeskontrole.lt/LT/post/17128/audito-standartai-ir-metodiniai-vadovai
10. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymas Nr. APDE-2 „Dėl Valstybinio audito rekomendacijų pateikimo ir įgyvendinimo stebėsenos tvarkos aprašo patvirtinimo“
11. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus 2002 m. vasario 21 d. įsakymas Nr. V-62 „Dėl Valstybinio audito rekomendacijų patvirtinimo“ Valstybės žinios, Nr.20-790
12. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. lapkričio 15 d. įsakymas Nr. V–1296 „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. balandžio 29 d. įsakymo Nr. V-338 „Dėl Minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašo tvirtinimo“ pakeitimo“ (TAR, 2019-11-18, Nr. 18410)
13. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. birželio 20 d. įsakymas Nr. V-731 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų ir biudžetinių įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių 2019 metų siektinų reikšmių patvirtinimo“. (TAR, 2019-06-21, Nr. 10060)
14. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. rugpjūčio 30 d. įsakymas Nr. V-1964 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų ir biudžetinių įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių patvirtinimo“. (TAR, 2021-08-30, Nr. V-1964)

15. Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2019 m. lapkričio 27 d. sprendimas Nr. T-234 „Dėl Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nuostatų patvirtinimo ir didžiausio leistino pareigybių skaičiaus nustatymo“. Prieiga per internetą: https://www.ignalinakontrole.lt/?page_id=299
16. Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 29 d. sprendimas Nr. T-71 „Dėl pritarimo viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos 2020 metų veiklos ataskaitai ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo“. (2021) Prieiga per internetą: https://www.teisesakturegistras.lt/portal/lt/legalAct/8c2d93e0a9a411ebbcbbc2971cdac3cb
17. Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. gegužės 20 d. sprendimas Nr. T-85 „Dėl pritarimo viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2020 metų veiklos ataskaitai ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2020 metų finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo“. (2021) Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/924ccd41bcc811eb91e294a1358e77e9?jfwid=lqhyimxit
18. Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos veiklos audito ataskaita. 2017 m. gruodžio 29 d. Nr. K1-11. (2017).
19. Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2022 m. balandžio 27 d. sprendimas Nr. T-95 „Dėl pritarimo Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2021 metų veiklos ataskaitai ir Ignalinos rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2021 metų finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo“. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/437eec41c7f111ecb69ea7b9ba9d787b?jfwid=lqhyimxit
20. Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2022 m. balandžio 27 d. sprendimas Nr. T-101 „Dėl pritarimo viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2021 metų veiklos ataskaitai ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2021 metų finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo“. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e7edad10c77f11ec8d9390588bf2de65
21. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos įstatai (2021). Prieiga per internetą: https://www.ignalinospoliklinika.lt/administracine-informacija/istatai/
22. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės įstatai (2021). Prieiga per internetą: https://www.ignalinosligonine.lt/veikla/istatai/
23. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Vilnius: Mūsų saulužė, 2002. – 448 p. – ISBN 9955-517-07-07
24. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija (2020a). *Rajonų ir regionų lygmens Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų įstaigų palyginimas pagal veiklos finansinių rezultatų ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklių 2020 m. siektinų reikšmių įvykdymo rezultatus.*

Prieiga per internetą: https://sam.lrv.lt/lt/administracine-informacija/aspi-veiklos-rezultatu-vertinimas/aspi-veiklos-rezultatu-vertinimo-ataskaitos

25. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija (2020b). *Pirminio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų įstaigų palyginimas pagal veiklos finansinių rezultatų ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklių 2020 m. siektinų reikšmių įvykdymo rezultatus.* Prieiga per internetą: https://sam.lrv.lt/lt/administracine-informacija/aspi-veiklos-rezultatu-vertinimas/aspi-veiklos-rezultatu-vertinimo-ataskaitos

Kiti šaltiniai:

1. Adhikari, S. R., Sapkota, V. P. (2019). Measuring hospitals performance: applying the management approach in Nepal. *International Journal of Healthcare Management*, *12*(4), 292-301
2. Alonderienė, R., & Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional formation and development studies*, (3), 6-20
3. Arthur, A., Rydland, L. T., Amundsen, K. (2012). The user perspective in performance auditing—A case study of Norway. *American Journal of Evaluation*, *33*(1), 44-59
4. Bawole, J. N., & Ibrahim, M. (2016). Contesting claims on measuring performance in the public sector using performance audits: Evidence from the literature. *Public Organization Review*, *16*(3), 285-299
5. Bendorienė, A., Bogušienė, V., Dagytė, E., Daržinskaitė, T., Grigas, G., Gudžinskas, Z., ... & Kvietkauskas, V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas, trečiasis pataisytas leidimas*. Alma littera
6. Carrington, T. (2017). Consulting or Holding to Account?. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 91
7. Četvergaitė, A., Vigraitytė, V. (2016). Veiklos auditas viešajame sektoriuje. *Tiltas į ateitį [elektroninis išteklius]= The bridge to the future. Kaunas: Technologija, 2016, Nr. 1 (10)*
8. Dagilienė, L., & Gokienė, R. (2012). Socialinio audito raiška Lietuvoje. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, (1), 44-48
9. Daujotaitė, D. (2009). Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje. *Public Policy and Administration*, *1*(28), 29-39
10. Daujotaitė, D. (2010). *Veiklos audito modelis viešojo sektoriaus valdymui modernizuoti* (daktaro disertacijos santrauka). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 40
11. Daujotaitė, D. (2011). Finansų valdymo proceso vertinimas veiklos audite. *Socialinių mokslų studijos*, *3*(4), 1345-1358

12. Daujotaitė, D., Giriūnas, L., Giriūnienė, G., Miškinis, A., Vinauskienė, D., & Adomavičiūtė, D. (2015). Finansų kontrolė ir auditas: teorija ir praktika
13. Daujotaitė, D., Tarakavičiūtė, I., Puškorius, S. (2012). Veiklos audito teorija ir praktika. Mykolo Romerio Universitetas, Vilnius. ISBN 978-9955-19-429-3
14. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., & Vyšniauskienė, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai
15. Essel, R. E. (2020). Assessing Total Quality Management (TQM) Effect on Hospital Performance in Ghana Using a Non-Probabilistic Approach: The Case of Greater Accra Regional Hospital (GARH). *Metamorphosis*, *19*(1), 29-41
16. Janonienė, R. (2022). *ASPĮ veiklos kokybės vertinimas vertinimo kriterijai ir kokybės vertinimo politika ateityje.* Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija.
17. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija
18. Kustienė, A., & Petraitienė, K. (2012). Audito kokybės vaidmuo kuriant audito vertę. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos= Science and studies of accounting and finances: problems and perspectives: mokslo žurnalas. Akademija (Kauno r.): Aleksandro Stulginskio universitetas, 2012, Nr. 1 (8)*
19. Gao, H., Niu, H., Shi, J. (2019). Implementation of criteria-based audit to reduce patient's burdens and improve efficiency in hospital management. *European Journal of Inflammation*, *17*, 2058739219828242
20. Gostin, L. O., Wiley, L. F. (2016). Public health law: power, duty, restraint. University of California Press
21. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Societal Studies*, *3*(3), 983-996
22. Hofvind, S., Bennett, R. L., Brisson, J., Lee, W., Pelletier, E., Flugelman, A., Geller, B. (2016). Audit feedback on reading performance of screening mammograms: an international comparison. *Journal of medical screening*, *23*(3), 150-159
23. Lakis, V. (2017). *Audito teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto leidykla
24. Lakis, V., Nemanytė, J. (2014). Rekomendacijų reikšmė užtikrinant veiklos audito rezultatyvumą viešajame sektoriuje. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai, 63-75*
25. Liukinevičienė, L., & Jokubauskienė, A. (2021). Veiklos audito galimybės padidinti veiklos skaidrumą savivaldybėje. *Socialiniai tyrimai*, *44*(1), 53-76
26. Mackevičius, J. (2004). Audito įrodymai-pagrindas auditoriaus nuomonei pagrįsti. *Teisė*, *52*, 70-80
27. Mackevičius, J., Daujotaitė, D. (2011a). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. *Informacijos mokslai*, *57*, 26-38
28. Mackevičius, J., & Daujotaitė, D. (2011b). Veiklos audito elementai: analizė ir auditas

29. Mackevičius, J., Šalienė, A. (2020). Veiklos audito ištakos bei raida pasaulyje ir Lietuvoje. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, *22*, 1-11
30. Masood, A., & Lodhi, R. N. (2015). Factors affecting the success of government audits: A case study of Pakistan. *Universal Journal of Management*, *3*(2), 52-62
31. Mohammadi, J., & Heidari, K. (2013). Characteristics of a good criterion of the performance audit. *European online Journal of natural and social sciences*, *2*(3 (s)), p-527
32. Mury, L. G. (2018a). Performance Audits Focused on the Principle of Effectiveness: An Overview of Public Audit Agencies. *Applied Finance and Accounting*, *4*(2), 45-54
33. Mury, L. G. M. (2018b). Performance Audits with Focus on the Principle of Effectiveness: a Brief Overview of the Brazilian Courts of Accounts. *Revista TCU*, (142), 73-83
34. Mury, L. G. M. (2020). Performance Audit: Applying the Principle of Effectiveness in a Case Study. *Applied Finance and Accounting*, *6*(1), 40-53
35. Nath, N., Van Peursem, K., Lowe, A. (2005). Public Sector Performance Auditing: Emergence. Purpose and Meaning. University of Waikato
36. Paukštienė, I. VIEŠOJI ĮSTAIGA SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA
37. Petrauskaitė, K., & Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba", 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius* (pp. 1-12)
38. Puškorius, S. (2002).2015 3E koncepcijos plėtra. *Viešoji politika ir administravimas,* 31-38
39. Puškorius, S. (2003). Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga
40. Puškorius, S. (2004). Veiklos auditas. Lietuvos teisės universitetas
41. Puškorius, S., & Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Public Policy and Administration*, *1*(2), 9-17
42. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., & Nefas, S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*.(p. 1-401). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
43. Reichborn-Kjennerud, K., & Vabo, S. I. (2017). Performance audit as a contributor to change and improvement in public administration. *Evaluation*, *23*(1), 6-23
44. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija
45. Šalienė, D. A., Tamulevičienė, D., & Gaižauskas, L. (2020). Veiklos audito samprata ir funkcijos: teorinė studija. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, (21), 1-13
46. World Health Organization. (2002). Declaration of Alma-Ata, 1978. Prieiga per internetą: https://www.who.int/publications/almaata_declaration_en.pdf
47. Vainieri, M., Ferre, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*, *44*(4), 306

48. Van Loocke, E., & Put, V. (2011). The impact of performance audits: A review of the existing evidence. *Performance Auditing*
49. Vasiliauskienė, M., & Daujotaitė, D. (2019). Performance audit: A cross-country comparison of practices of selected supreme audit institutions
50. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.

Batūrienė A. (2022). *Veiklos audito poveikio vertinimas viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų pavyzdžiu* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito poveikis įstaigos pokyčiams. Tyrimo metu buvo tiriama kokią reikšmę atliktas veiklos auditas daro rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų tolesnei veiklai, jos tobulinimui, kokie buvo audito rezultatai, su kokiomis problemomis buvo susidurta ir kaip jos buvo sprendžiamos.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama veiklos audito samprata, aktualumas, bei apžvelgta reikšmė sveikatos priežiūros įstaigų pokyčiams. Antroje dalyje pateikiama veiklos audito poveikio vertinimo sveikatos priežiūros įstaigose tyrimo metodologija bei pateikiama veikos audito ataskaitų analizė. Trečioje dalyje remiantis tyrimo metodika atliktas tyrimas, kuriame išanalizuoti sveikatos įstaigų darbuotojų požiūris į veiklos audito poveikį įstaigai, bei pateiktos rekomendacijos sveikatos priežiūros įstaigų veiklos tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos auditas, sveikatos priežiūros įstaigos, poveikio vertinimas, veiklos audito rezultatyvumas.

Baturiene A. (2022). *Assessment of the impact of performance audit based on the example from public health care institutions* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

This master‘s thesis was carried out in order to assess the impact of performance audit based on the examples from public health care institutions. The author analyzed the impact of performance audit on district's public health care institutions, and investigated the changes in the institution, based on theorethical approach and the respondents provided answers to a given questionnaire. This master thesis shows what significance the performance audit has on further future performance in public health care institutions, what are the aspecs to implement and improve, the results of the audit, what problems were encountered and how they were solved.

In the first part of the work, the concept of performance audit, its relevance, and its significance for changes in public health care institutions are analysed from a theoretical perspective. The second part of the thesis presents the research methodology for assessing the impact of performance audits in public health care institutions, and presents the analysis of performance audit reports. In the third part, based on the research methodology, a study was conducted in order to assess the impact of performance audit. Based on the answers that employees of public health institutions provided, the analysis showed the impact of performance audit, which assisted to make recommendations for improving the performance of health care institutions.

Key words: performance audit, health care institutions, impact assessment, performance audit efficiency

Batūrienė A. (2022). *Veiklos audito poveikio vertinimas viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų pavyzdžiu* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Veiklos auditas yra viena iš priemonių užtikrinti įstaigos darbo efektyvumą, ekonomiškumą bei veiksmingumą. Siekiant išanalizuoti, ar tai iš tikrųjų turi įtakos viešųjų įstaigų darbui svarbu akcentuoti, jog ši tema yra aktuali ne tik šioms įstaigoms, jų vadovams, tačiau įstaigos darbuotojams. Taip pat svarbu paminėti, jog atliekant auditą įvertinama įstaigos, organizacijos finansinė būklė, nustatoma kaip panaudojamos lėšos, padeda nustatyti veiklos stipriąsias bei silpnąsias puses, įvertinama įstaigos reali padėtis. Siekiant geresnio įstaigų veiklos, paslaugų kokybės valdymo, įstaiga įgyvendina pateiktas rekomendacijas, atsisakoma nuostolingų veiklų, optimizuojama veikla, taikomos naujovės, diegiamos naujos technologijos.

Nors veiklos auditas apima daug sričių, tačiau nėra daug informacijos apie veiklos audito poveikį sveikatos priežiūros įstaigose, ypatingai mažųjų rajonų, kur galima užfiksuoti tiek teigiamų, tiek neigiamų rezultatų, kurie išryškėja audito metu. Nors veiklos auditas ir suteikia galimybę taisytis, tobulinti įstaigos veiklą, tačiau įstaigos pokyčiai ir pertvarkymai, ypač tie, kuriems nėra tinkamai ir sistemingai pasiruošta, neretai sutinkami priešiškai ir sunkiai įgyvendinami. Tyrimo metu pristatoma dviejų rajono sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito lyginamoji analizė, šių įstaigų darbuotojų požiūris į įstaigų veiklos pokyčius bei analizė, kurios formuoja problematiką - kaip sveikatos priežiūros įstaigos veiklos auditas įtakojo pokyčius tolesnei įstaigos veiklai, atsižvelgiant į veiklos audito rezultatus bei pateiktas rekomendacijas.

Šio tyrimo objektas yra rajono viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų veiklos audito poveikis įstaigos pokyčiams. Tam, jog sužinotume koks buvo audito poveikis, buvo iškeltas tikslas ištirti ir įvertinti veiklos audito poveikį pasirinktose rajono viešosiose sveikatos priežiūros įstaigose, remiantis sudaryta metodika, bei pateikti rekomendacijas veiklos gerinimui.

Siekiant nustatyti veiklos audito poveikio įstaigos veiklai reikšmę teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros, teisės aktų, rajono viešųjų sveikatos priežiūros staigų veiklos auditų ataskaitų lyginamoji analizė. Empiriniu tyrimu atlikta anoniminė anketinė dviejų rajono sveikatos priežiūros įstaigų administracijos darbuotojų apklausa, tyrimo duomenų analizė, rezultatų vertinimas. Šio tyrimo instrumentas — anketa su uždarais klausimais, pasirenkant tikslinę atrankos grupę – rajono ligoninės ir poliklinikos administracijos darbuotojus, dalyvavusius veiklos audito procese.

Tyrimo metu nustatyta, jog veiklos auditas turi didelę reikšmę audituojamų subjektų veiklos gerinimui, kuris galėtų būti reguliaraus pobūdžio, taip skatinant įmonėms neatsipalaiduoti, o nuolat savo veiklą vykdyti vadovaujantis veiklą reglamentuojančiais teisės aktais, nusistatyti siekius, įvertinti savo galimybes, silpnybes. Taip pat buvo nustatyta, jog įstaigos vadovybės požiūris į audito ataskaitos

rezultatus ir pateiktas rekomendacijas įtakoja pokyčius veiklos gerinimui, gebėjimas perteikti darbuotojams pokyčių būtinybę, garantuoja sėkmingą veiklą. Be to, svarbu paminėti jog veiklos audito poveikio vertinimo tyrimo metodikos panaudojimas leistų pagerinti sveikatos priežiūros įstaigų valdymą ir veiklą, taip sudarant sąlygas efektyviau dirbti, bei išanalizuoti priežastis, dėl kurių įstaiga yra esamoje būsenoje, įvertinti veiksmingumą, pagrįstumą, būtinumą, tikslingumą, kas leistų parengti reikalingų veiksmų ir pokyčių programą.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas bei anotacija, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo rezultatai iliustruojami paveiksluose, diagramose bei lentelėse.

Baturiene A. (2022). *Assessment of the impact of performance audit based on the example from public health care institutions* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

Performance audit is one of the means to ensure the efficiency, economy and effectiveness of the institution's work. In order to analyze whether this actually affects the work of public healthcare institutions, it is important to emphasize that this topic is relevant not only for these institutions and their managers, but also for the employees of other institutions working in the same sector. In order to improve the management of health care institutions' performance and quality or services, the institutions often try to act according to provided recommendations, abandon unprofitable activities, optimize activities, apply innovations, and implement new technologies.

Although the performance audit covers many areas, there is not much information about the impact of the performance audit in health care institutions, especially in small districts, where both positive and negative results can be recorded that emerge during the audit. The research presents a comparative analysis of performance audit in two public health care institutions, the attitude of the employees of these institutions to the changes in the institutions' activities, and the analysis that leads to a problem question - how the performance audit of the health care institutions may influence the changes in the further performance of the institution, taking into account the performance audit results and recommendations.

The object of this study is the impact of performance audit based on the examples from public health care institutions. In order to find out what kind of impact was brought upon these institutions after the performance audit, the goal was set to investigate and evaluate the impact of the performance audit in selected district public health care institutions, based on the established methodology, and provide recommendations for improving the performance of these institutions.

In order to determine the significance of the impact of the activity audit on the institution's activity, the theoretical part of the work carried out a comparative analysis of scientific literature, legal acts, and reports of audits that were caried out in the public health care institutions. An anonymous questionnaire survey was conducted, and administrative staff of two health care institutions in the district provided their answers. The received data was evaluated thoroughly, and the results were processed using comparative analysis. The instrument of this research is a questionnaire with closed questions, the target selection group - employees of the district hospital and polyclinic administration, who participated in the performance audit process.

During the empirical study, the conclusions were reached that the performance audit is important in order to improve the performance of the audited entities, which should be carried out more regularly, thus encouraging to constantly assess their opportunities and weaknesses. It was also found

that the attitude of the institution's management towards the results of the audit report and the recommendations may influence the changes for the improvement of performance. In addition, the use of performance audit impact assessment research methodology would help to improve the management and performance of health care institutions, thus creating conditions for more efficient work

The master's thesis consists of 3 chapters, conclusions, bibliography and annotation, summary in Lithuanian and English. The results of the work are illustrated in pictures, diagrams and tables.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

VEIKLOS AUDITO POVEIKIO RAJONO VIEŠŲJŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ VEIKLAI TYRIMAS

ANKETOS KLAUSIMAI

Gerbiamas respondente,

esu Asta Batūrienė, Veiklos audito magistrantūros studijų baigiamojo kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra ištirti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūrį į sveikatos priežiūros įstaigų veiklos auditų poveikį įstaigai.

Prašom pažymėkite ženklu „X“ Jūsų nuomone tinkančius atsakymus. Visa surinkta informacija bus laikoma konfidenciali (anonimiškumas garantuojamas) ir naudojama tik moksliniais tikslais, t.y. rezultatai bus apibendrinti ir pateikiami tik magistro baigiamajame darbe.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

I. Informacija apie respondentą

1. Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje metais (įrašykite) .....

2. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Kita

II. Bendroji dalis. Veiklos audito paslaugų suvokimas

3. Ar Jūsų įstaigoje buvo atliktas veiklos auditas per pastaruosius 10 metų?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu atsakyti/nežinau

4. Jei į 3 klausimą atsakėte „taip“, prašom nurodyti kiek kartų per Jūsų darbo laiką šioje įstaigoje buvo atliktas veiklos auditas? (įrašykite) .....

5. Jūsų manymu, kokios veiklos sritys turėtų būti vertinamos atliekant veiklos auditą?

- ☐ Personalo darbas
- ☐ Finansų valdymas
- ☐ Struktūrinis valdymas
- ☐ Dokumentų valdymas
- ☐ Paslaugų teikimas
- ☐ Viešieji pirkimai
- ☐ Negaliu atsakyti/nežinau
- ☐ Kita (įrašykite) .....

6. Ar Jums suprantama veiklos audito reikšmė?

☐ Taip, visiškai suprantama
☐ Iš dalies suprantama
☐ Ne, nesuprantama

7. Jūsų manymu, veiklos audito paskirtis turėtų būti:

☐ Įvertinti esamą organizacijos valdymo struktūros vykdomų ir vykstančių valdymo procesų lygį bei būseną
☐ Nustatyti esamos būsenos priežastis, valdymo struktūros tikslingumą, būtinumą, pagrįstumą ir veiksmingumą bei parengti reikalingų pokyčių ir veiksmų rekomendacijas
☐ Įvertinti įstaigos veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu
☐ Negaliu atsakyti/nežinau
☐ Kita (įrašykite) .....

III. Veiklos audito poveikio suvokimas

8. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais? Pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutin-ku	Visiškai nesutinku
Veiklos audito ataskaita aukštos kokybės					
Veiklos audito ataskaitoje pateiktos išvados ir rekomendacijos konkrečios ir aiškios					
Veiklos audito ataskaitoje atskleistos aiškios sąsajos tarp audito kriterijų, surinktų faktų ir vertinimų					
Veiklos audito ataskaita yra svarbus informacijos šaltinis mano darbe					
Veiklos audito ataskaitoje pateikti išsamūs paaiškinimai apie neatitiktis nustatytiems audito kriterijams					
Veiklos audito ataskaitos rekomendacijos siūlo konkrečias priemones įgyvendinti reikiamus pakeitimus su turimais ištekliais					
Veiklos audito ataskaitoje pateikta geroji veiklos praktika					

9. Kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais? Pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutin-ku	Visiškai nesutinku
Apie numatomą įstaigos veiklos auditą Jūs gavote informaciją iš vadovų					
Auditorius atsižvelgė į Jūsų pateiktus pastebėjimus ar nesutikimą į pateiktas išvadas ir rekomendacijas					
Sutikote su visomis veiklos audito išvadomis ir rekomendacijomis					
Veiklos auditas buvo naudingas					
Veiklos auditas turėjo įtakos įstaigos pokyčiams					
Darbuotojų požiūris į atliktą veiklos auditą turėjo įtakos rekomenduotų pokyčių įgyvendinimui					
Po atlikto veiklos audito įstaigoje vyko pokyčiai					
Rekomendacijos įgyvendinamos laiku, pagal numatytą rekomendacijų įgyvendinimo planą					
Vykstantys pokyčiai sėkmingi, pagerėjo/gerėja įstaigos veikla					
Pokyčiai naudingi pacientams, teikiamų paslaugų kokybei					
Pokyčiai įstaigoje naudingi darbuotojams					
Vykstant pokyčiams jaučiamas darbuotojų pasipriešinimas					

10. Dėl kokių priežasčių dažniausiai vėluojama įgyvendinti pateiktas rekomendacijas?

☐ Atsakingų asmenų už savo sritį neveiklumo
☐ Atsakingų asmenų kompetencijos stokos
☐ Sunkumų suderinti sprendimo priėmimą
☐ Vadovybės pateiktoms rekomendacijoms pagrįstumo neįžvelgimo
☐ Neturiu atsakymo/nežinau
☐ Kita (įrašykite) .....

11. Kokius matote veiklos audito atlikimo trūkumus?

☐ Auditorius turi būti audituojamos srities žinovas
☐ Nepakankamos apimties auditas
☐ Surinkti įrodymai prieštarauja planavimo etape surinktai informacijai
☐ Neįvertinami įstaigos pasiekiami rezultatai
☐ Kita (įrašykite) .....

2 PRIEDAS

ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS, VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMO RODIKLIŲ 2019 METŲ SIEKTINOS REIKŠMĖS IR VEIKLOS REZULTATAI

Eil. Nr.	**Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai (toliau – rodiklis)**	**Rajonų ir regionų lygmens Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos (toliau – LNSS) viešosios įstaigos**		**Pirminio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios LNSS viešosios įstaigos (išskyrus nurodytas šios lentelės 3–5 skiltyse)**	
		Siektina reikšmė	**Veiklos rezultatų vertinimo rodiklio reikšmė**	**Siektina reikšmė**	**Veiklos rezultatų vertinimo rodiklio reikšmė**
		VšĮ Ignalinos rajono ligoninė		VšĮ Ignalinos rajono poliklinika	
I	**Veiklos finansinių rezultatų vertinimo rodikliai:**				
1.	Įstaigos praėjusių metų veiklos rezultatų ataskaitoje nurodytas pajamų ir sąnaudų skirtumas (grynasis perviršis ar deficitas)	Būti nenuostolingai	35 868,27 Eur	Būti nenuostolingai	Perviršis 32 575,34 Eur
	Rodiklio reikšmė apskaičiuojama: Pajamos – sąnaudos				
2.	Įstaigos sąnaudų darbo užmokesčiui dalis	Valstybės institucijoms skyrus papildomų Privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžeto lėšų asmens sveikatos priežiūros paslaugoms apmokėti ir rekomendavus jas nukreipti darbuotojų darbo užmokesčiui didinti, ne mažiau kaip 85 proc. nurodytų lėšų panaudojamos darbo	-3636,09 eur Rezultatas neigiamas dėl to, kad laike karantino gydytojai specialistai mažiau teikė ambulatorinių paslaugų. 29%	Valstybės institucijoms skyrus papildomų PSDF biudžeto lėšų asmens sveikatos priežiūros paslaugoms apmokėti ir rekomendavus jas nukreipti darbuotojų darbo užmokesčiui didinti, ne mažiau kaip 80 proc. nurodytų lėšų panaudojamos darbo	38,2 Papildomos lėšos skirtos nuo 2020-04-01. Darbo užmokesčio fondo dydis lyginamas su laikotarpiu nuo paskutinio darbo užmokesčio pakėlimo, t. y. nuo 2019-09-01 iki 2020-03-31. Rodiklio reikšmė nepasiekta. 2020 m. kovo

		užmokesčiui didinti		užmokesčiui didinti	mėn. GMP darbuotojams skirti priedai, įvesti budėjimai namuose, todėl išaugo darbo užmokesčio fondas, o nuo 2020-04-01, atsižvelgiant sumažėjusius pacientų srautus, paslaugų teikimą nuotoliniu būdu, už darbuotojus, turinčius nedarbingumą. Kitiems darbuotojams nebuvo skiriami pavadavimai ar priemokos.
	Rodiklio reikšmė apskaičiuojama: $\frac{\text{DUF1}^1\text{-DUF2}^2}{\text{Papildomos lėšos}^3}$ X100				
3.	Įstaigos sąnaudų valdymo išlaidoms dalis	Įstaigos sąnaudų valdymo išlaidoms dalis ne daugiau kaip 2,4 proc.	3,27 proc.	Įstaigos sąnaudų valdymo išlaidoms dalis ne daugiau kaip 7,00 proc.	6,15
	Rodiklio reikšmė apskaičiuojama: $\frac{\text{Valdymo darbuotojų}^1 \text{ per metus patirtų išlaidų suma}^2}{\text{Pagrindinės įstaigos veiklos sąnaudos per metus + kitos įstaigos veiklos sąnaudos per metus}}$ x 100%				
4.	Įstaigos finansinių įsipareigojimų dalis nuo metinio įstaigos biudžeto	Įsipareigojimų koeficientas ne didesnis kaip 0,12	0,18	Įsipareigojimų koeficientas ne didesnis kaip 0,10	0,08
	Rodiklio reikšmė apskaičiuojama: $\frac{\text{Įsipareigojimai}}{\text{Sąnaudos}}$				
5.	Papildomų finansavimo šaltinių pritraukimas	Nenustatoma	-	Nenustatoma	-
II	**Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai:**				
1.	Pacientų pasitenkinimo įstaigos teikiamomis	Nenustatoma	Pacientų bendro pasitenkinimo įstaigos	Nenustatoma	-

	asmens sveikatos priežiūros paslaugomis lygis, tai yra pacientų teigiamai įvertintų įstaigoje suteiktų paslaugų skaičiaus dalis nuo visų per metus įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičiaus pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes		teikiamomis asmens sveikatos priežiūros paslaugomis lygis 0,96		
2.	Įstaigoje gautų pacientų skundų dėl įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius per metus ir pagrįstų skundų dalis	Nenustatoma	Gautų skundų 1, iš jų pagrįstų 0.	Nenustatoma	-
3.	Įstaigoje gautų pagrįstų skundų dalis nuo visų įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičiaus per metus pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes	Nenustatoma	-	Nenustatoma	-
4.	Įstaigoje taikomos kovos su korupcija priemonės, numatytos sveikatos apsaugos ministro tvirtinamoje Sveikatos priežiūros srities korupcijos prevencijos programoje	Suteiktas skaidrios asmens sveikatos priežiūros įstaigos vardas	Suteiktas skaidrios asmens sveikatos priežiūros įstaigos vardas Ignalinos rajono tarybos 2019- 11-27 sprendimu Nr. T-247	Suteiktas skaidrios asmens sveikatos priežiūros įstaigos vardas	Nesuteiktas

5.	Informacinių technologijų diegimo ir plėtros lygis (pacientų elektroninės registracijos sistema, įstaigos interneto svetainės išsamumas, darbuotojų darbo krūvio apskaita, įstaigos dalyvavimo elektroninėje sveikatos sistemoje mastas)	1. Ne mažiau kaip 95 proc. visų epikrizių (e. dokumentas Nr. E003 „Stacionaro epikrizė“) (toliau – E003) išrašoma el. būdu. 2. ASPĮ, išrašant e. receptus, vaistų sąveikų tikrinimo funkcionalumas pilna apimtimi. 3. ASPĮ yra IPR IS dalyvis.	1. Epikrizės (E003) išrašomos el. būdu 76,09 proc. 2.Naudoja vaistų sąveikų tikrinimo funkcionalumą pilna apimtimi. 3. Nėra IPR IS dalyvis.	1. ASPĮ IS įdiegtas vaistų suderinamumo tikrinimo funkcionalumas. 2. ASPĮ yra IPR IS dalyvis.	Poliklinikos naudojamoje programoje ESIS įdiegtas vaistų suderinamumo tikrinimo funkcionalumas. Poliklinika yra IPR dalyvė
6.	Įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius per ketvirtį ir per metus pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes	Nenustatoma	--	Nenustatoma	-
7.	Vidutinis laikas nuo paciento kreipimosi į įstaigą dėl asmens sveikatos priežiūros paslaugos suteikimo momento iki paskirto paslaugos gavimo laiko pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes	Nenustatoma	-	Nenustatoma	-
8.	Įstaigoje dirbančių darbuotojų ir etatų skaičius ir įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius per metus	Nenustatoma	-	Nenustatoma	-
9.	Vidutinė hospitalizuotų pacientų gydymo trukmė	Vidutinė chirurgijos paslaugų grupės gydymo	-	-	-

	įstaigoje pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes (taikoma tik antrinio ir tretinio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioms įstaigoms)	trukmė – ne ilgiau kaip 6,8 dienos			
		Vidutinė terapijos paslaugų grupės gydymo trukmė – ne ilgiau kaip 6,4 dienos	8,8	-	-
		Vidutinė psichiatrijos paslaugų grupės gydymo trukmė – ne ilgiau kaip 18,8 dienos	-	-	-
10.	Lovos užimtumo rodiklis įstaigoje pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytas paslaugų grupes (taikoma tik antrinio ir tretinio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioms įstaigoms)	ASPĮ aktyvaus gydymo lovų užimtumas – ne mažiau kaip 300 d. / 82,2 %	36,9%	-	-
11.	Įstaigoje iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų apmokėtų brangiųjų tyrimų ir procedūrų, kurių stebėsena atliekama, skaičius, medicinos priemonių, kuriomis atlikti brangieji tyrimai ir procedūros, panaudojimo efektyvumas (taikoma tik antrinio ir tretinio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioms įstaigoms)	Kompiuterinės tomografijos aparatų apkrova – ne mažiau kaip 12 kompiuterinės tomografijos tyrimų per vieną darbo dieną vienu kompiuterinės tomografijos aparatu	-	-	-
		Magnetinio rezonanso tomografijos aparatų apkrova – ne mažiau kaip 10 magnetinio rezonanso tomografijos tyrimų per vieną darbo dieną vienu magnetinio rezonanso tomografijos aparatu	-	-	-

III	**Papildomi veiklos rezultatų vertinimo rodikliai:**				
1.	Absoliutaus likvidumo rodiklis	Nuo 0,5 iki 1	0,05	Nuo 0,5 iki 1	2,9
	Rodiklio reikšmė apskaičiuojama: Įstaigos trumpalaikių investicijų vertė (eurais) + įstaigos pinigų ir pinigų ekvivalentų vertė (eurais) / Įstaigos trumpalaikių įsipareigojimų vertė (eurais)				
2.	Konsoliduotų viešųjų pirkimų skaičius	Ne mažiau kaip 1	Konsoliduoti pirkimai nevykdyti	Ne mažiau kaip 1	1

Šaltinis; Sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. birželio 20 d. įsakymą Nr. V-731 „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų ir biudžetinių įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių 2019 metų siektinų reikšmių patvirtinimo“; Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. gegužės 20 d. sprendimą Nr. T-85 „Dėl pritarimo viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2020 metų veiklos ataskaitai ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2020 metų finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo“; Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 29 d. sprendimą Nr. T-71 „Dėl pritarimo viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos 2020 metų veiklos ataskaitai ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo“.

3 PRIEDAS

Viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2014 m. ir 2020 m., viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos 2017 m. ir 2021 m. veiklos audito ataskaitos išvados

Eil. Nr.	Viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės		Viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos	
	2014 m. audito ataskaitos išvados	2020 m. veiklos audito ataskaitos išvados	2017 m. veiklos audito ataskaitos išvados	2021 m. veiklos audito ataskaitos išvados
1.	Audituojamas laikotarpis 2013 m. Audito objektas – VšĮ Ignalinos rajono ligoninės 2013 m. veiklos rezultatai. Audito tikslai – įvertinti 2013 m. finansinę veiklą.	Audituojamas laikotarpis 2017-2019 m., atskirais klausimais, siekiant išsamaus ir pagrįsto vertinimo, vertinti ankstesnių metų duomenys. 2020 m. duomenys nagrinėjami tiek, kiek jie susiję su įvykusiais pokyčiais nagrinėjamais klausimais. Veiklos audito tikslas – įvertinti ligoninės veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo aspektais.	2015, 2016, 2017 m. 10 mėnesių. Audito objektas – įstaigos veikla. Audito tikslas – įvertinti audituojamo subjekto veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu, valdymo (administravimo) efektyvumą ir atskleisti veiklos tobulinimo galimybes.	2020 m., atskirais klausimais, siekiant išsamaus ir pagrįsto vertinimo, vertinti ankstesnių metų duomenys. 2020 m. duomenys nagrinėjami tiek, kiek jie susiję su įvykusiais pokyčiais nagrinėjamais klausimais. Veiklos audito tikslas – įvertinti poliklinikos veiklą ekonomiškumo ir efektyvumo požiūriu.
2.	2013 m. sumažėjo pajamų planas, sumažėjo gautų pajamų už suteiktas paslaugas iš PSDF biudžeto, tačiau viso gaunamų pajamų padaugėjo. Finansinė atskaitomybė sudaryta teisingai.	Pagal įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, nustatytus veiklos rezultatų vertinimo rodiklius, 2019 metais įstaiga iš 11 rodiklių, nepasiekė 7 rodiklių. Ligoninės veikla nebuvo nuostolinga tik 2018 metais, kitais	VšĮ Ignalinos poliklinika 2015 metais ir 2017 metais įgyvendino nustatytas Savivaldybės administracijos direktoriaus kiekybines veiklos užduotis, o 2016 metais įvykdyta dalinai. 2016 metais finansinis veiklos	Poliklinikoje aptarnaujamų pacientų skaičius 2020 m. palyginti su 2016 m. sumažėjo 18,45 proc. Įstaiga 2020 m. pasiekė 5 iš 8 nustatytų rodiklių. 2020 m. finansinės veiklos

		metais (2015, 2016, 2017, 2019) deficitas didėjo.	rezultatas buvo deficitas – 14453 Eur, o 2015 ir 2017 metais – perviršis. Kiti kiekybiniai veiklos vertinimo rodikliai, turintys įtakos veiklai įvykdyti.	rezultatas (perviršis) – 32 575,34 Eur.
3.	**Įstaigos valdymas:**			
3.1.	*Įstaigos strateginis planas, struktūra, kolegialūs organai*			
	Nepatvirtinta ligoninės struktūra ir didžiausias darbuotojų skaičius.	Ligoninė neturi patvirtintų strateginio planavimo dokumentų, įstaigos strateginio veiklos plano.	*Už įstaigos veiklos rezultatus steigėjui atsiskaitoma laiku.*	Įstaiga valdoma neturint patvirtintos veiklos strategijos, strateginio veiklos plano.
	Steigėjo paskirti įstaigos steigėjo atstovai nebedirba steigėjo įstaigoje ir negali būti stebėtojų tarybos nariais.	Įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (Ignalinos rajono savivaldybės tarybos ir Ignalinos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus) vaidmuo kontroliuojant įstaigos veiklą, nepakankamas.		Įstaigos stebėtojų taryba neveikė pakankamai veiksmingai, neteikė pasiūlymų visuotiniam dalininkų susirinkimui dėl veiklos gerinimo, neanalizavo įstaigos veiklos.
	Įstaigos vadovas organizuodamas ligoninės veiklą vykdė tik kaip vienasmenis valdymo organas, nesivadovavo kolegialių ligoninės valdymo organų patarimais ar pasiūlymais. Stebėtojų tarybai (kolegialiam valdymo organui) neteikė vertinti metinės veiklos ataskaitos, neteikė analizuoti ūkinės veiklos.	Pasibaigęs 2015 m. sausio 9 d. ligoninės direktoriaus įsakymais sudarytų gydymo ir slaugos tarybų kadencijos laikotarpis. Įstaigos įstatuose ligoninės vadovo kompetencijai priskirta skirti ir atšaukti gydymo tarybos, slaugos tarybos, medicinos etikos komisijos narius.		Audituojamu laikotarpiu įstaigos gydytojų taryba ir slaugos taryba išrinktos nesivadovaujant poliklinikos nuostatais, 2020–2018 metais nevyko šių kolegialių valdymo organų posėdžiai.
		Išlaidų normatyvai medikamentams		Išlaidų normatyvai

		nustatyti nebuvo.		medikamentams nustatyti nebuvo.
		Ignalinos rajono savivaldybės administracijos direktorius nenustatė informacijos, kuri pateikiama visuomenei apie jos veiklą		
		Savivaldybės tarybos sprendimu patvirtinta ligoninės valdymo struktūra nėra aiški ir logiška.		
3.2.	*Interneto svetainės atitikimas Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių ir įstaigų interneto svetainėms ir mobiliosioms programoms apraše nustatytų reikalavimų*			
		Įstaigos interneto svetainė neatitinka Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių ir įstaigų interneto svetainėms ir mobiliosioms programoms apraše nustatytų reikalavimų.		Poliklinikos interneto svetainėje viešai nepaskelbta praėjusių metų viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaita.
3.3.	*Skundų nagrinėjimo tvarka*			
		Įstaigos Skundų nagrinėjimo tvarka nėra pakankamai aiški, ne visos tvarkos nuostatos atitinka Lietuvos Respublikos pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymo nuostatus, ne visi pacientų skundai registruojami.		
3.4.	*Mokamų paslaugų kainos*			
		Netinkamai nustatytos (patvirtintos)		

		ligoninės vadovo ir nenustatytos (nepatvirtintos) įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos teikiamų mokamų paslaugų bei produkcijos kainos.		
4.	**Žmogiškųjų išteklių valdymas ir vidaus kontrolė**			
4.1.	*Darbuotojų skaičius*			
	Įstaigos vadovas (vyriausias gydytojas) pažeisdamas LR sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo 30 str. 1 dalį ir Ignalinos rajono savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintų stebėtojų tarybos nuostatų 7 ir 12.5 punktus nederino savo sprendimų dėl darbuotojų skaičiaus didinimo.		*Patikrinus patvirtintą etatų skaičių su užimtų etatų skaičiumi pažeidimų nenustatyta*. *Atrankos būdu peržiūrėjus darbuotojų pareigybių aprašymus neatitikimų nepastebėta.*	
4.2.	*Darbo apmokėjimo tvarka*			
	Nepatvirtinta darbo užmokesčio ir priedų mokėjimo tvarka	Įstaigos darbo apmokėjimo tvarka patvirtinta nesivadovaujant teisės aktais reglamentuojančiais sveikatos priežiūrų įstaigų darbo apmokėjimą.	*Ignalinos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu patvirtintas 64 procentų normatyvas darbo užmokesčiui nuo pajamų iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo neviršijamas, įstaigos sąnaudų valdymo išlaidos sudaro 5,4 procento, o tai neviršija numatytų 8 procentų, kiekvienais metais pritraukiami papildomi finansavimo šaltiniai (pagal*	Poliklinikos darbo apmokėjimo sistema keičiama ir papildoma neįvykdžius informavimo ir konsultavimo procedūrų Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatyta tvarka.

			programas).	
	Darbo užmokesčio nustatytas normatyvas 55 proc. kiekvienais metais viršijamas 5 proc. (panaudojama 60 proc.).	Darbo apmokėjimo tvarka netiksli, nesudaranti sąlygų, kad bus vienodai ir pagrįstai atlyginta už darbo rezultatus.	*Atrankos būdu patikrinus priedų priskaitymo ir išmokėjimo teisingumą pažeidimų nenustatyta.*	Kai kurios poliklinikos darbo apmokėjimo sistemos nuostatos neatitinka Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos 2018 m. rugpjūčio 31 d. šakos kolektyvinės sutarties Nr. 2/-133 2 ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatų
		Neadekvačiai skiriami priedai. Skiriami priedai nenumatyti darbo apmokėjimo tvarkoje, todėl negalima įvertinti priedų skyrimo teisingumo. Audito nuomone, lėšos skirtos darbo užmokesčiui buvo naudojamos neefektyviai ir neekonomiškai, darbo užmokestis už papildomus darbus, priedai ir priemokos galėjo būti skiriami už darbus, kurių darbuotojai neatliko (nedirbo).		Poliklinikos vadovo įsakymu skiriami pastovūs priedai (priemokos) už nuolat atliekamą darbą. skiriant priemokas už papildomą darbą, nenurodomi papildomo darbo atlikimo terminai, darbuotojo funkcijos, pareigos ir atsakomybė, nenustatomas laikas, kada papildomi darbai atliekami.
				Poliklinikos darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos apraše įtvirtinta nuostata, kuri sudaro galimybę vadovui vienvaldiškai priimti sprendimus dėl priedų, priemokų ir vienkartinių išmokų dydžių nustatymo.

				Karantino metu darbo užmokestis didintas neatsižvelgiant į teisės aktuose nustatytus kriterijus, todėl audito metu nebuvo galima įvertinti darbo užmokesčio didinimo konkrečiu procentiniu dydžiu nustatymo pagrįstumo.
4.3.	*Darbo laiko apskaita*			
	Pažeidžiama Darbo kodekso numatyti reikalavimai, kad darbuotojas negali dirbti daugiau kaip 48 val. per savaitę, dirbo po 56 val. per savaitę.	Įstaigoje nėra patvirtintos suminės darbo laiko apskaitos tvarkos aprašo, vidaus dokumentuose nenurodytas apskaitinis laikotarpis.		Poliklinikos suminės darbo laiko apskaitos režimo tvarkos aprašas patvirtintas neįvykdžius informavimo ir konsultavimo procedūrų su darbo taryba.
	Antraeilėse pareigose dirbantys darbuotojai nepateikdavo iš pagrindinės darbovietės pažymų, kuriose turėjo būti nurodoma kasdienio darbo pagrindinėje darbovietėje darbo pradžios ir pabaigos laikas.	Sudarant darbo grafikus nesivadovaujama Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytais reikalavimais.		Neužtikrinami Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatyti maksimaliojo darbo laiko ir minimaliojo poilsio laiko reikalavimai.
		Įstaigos vadovas nepatvirtinęs darbo laiko apskaitos žiniaraščių formos ir jų pildymo tvarkos (taisyklių).		Poliklinikos darbuotojų, kurie dirba pagal suminę darbo laiko apskaitą, dirbtų viršvalandžių per metus skaičius viršijo iki 636,70 val. maksimalios leistinos viršvalandžių trukmės nustatytos Lietuvos Respublikos darbo kodekse

		Ligoninės vadovas neužtikrino Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytų maksimaliojo darbo laiko ir minimaliojo poilsio laiko reikalavimų.		Poliklinikos darbuotojai dirbo viršvalandinius darbus be raštiškų sutikimų.
4.4.	*Darbuotojų darbo sutartys*			
		Darbo sutartys sudarytos nesivadovaujant Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatomis.		
5.	**Įstaigos turto valdymas ir vidaus kontrolė:**			
		Nesilaikoma teisės aktų reikalavimų dėl savivaldybės turto perdavimo.	*Patikrinus ilgalaikio turto gavimo, užpajamavimo, nurašymo ir perdavimo teisingumą neatitikimų nenustatyta.*	Tarnybinių automobilių degalų sunaudojimo normos nustatytos nesivadovaujant poliklinikos tarnybinių automobilių naudojimo tvarkos apraše nustatytais reikalavimais.
		Nesilaikoma reikalavimų dėl inventorizacijos komisijos sudarymo.		Netinkamai vykdoma kelionės lapuose pateikiamos informacijos vidaus kontrolė.
		Turtas netinkamai apskaitomas.		Savivaldybei nuosavybės teise priklausantis ilgalaikis turtas, Ignalinos „Šaltinėlio“ mokyklos patikėjimo teise valdomas, perduotas Ignalinos rajono poliklinikai ne pagal turto patikėjimo sutartį, kaip reglamentuoja teisės aktai, bet pagal turto panaudos sutartį

		Netinkamai vykdoma vaistų apskaita.		*2020 metų metinė inventorizacija atlikta vadovaujantis teisės aktais.*
				Nesilaikoma teisės aktų reikalavimų dėl savivaldybės turto perdavimo sveikatos priežiūros įstaigoms.
				Neviešinama turto patikėjimo sutarties informacija.
6.	**Viešųjų pirkimų organizavimas, vykdymas ir kontrolė:**			
	Iš 15 planuotų pirkimų 4 pirkimai atlikti skelbiant supaprastintą atvirą konkursą, kiti pirkimai vykdomi pagal apklausos procedūras.	Ne visais atvejais informacija apie viešųjų pirkimų sutartis yra viešinama, nustatyti atvejai, kai pasirašomos neterminuotos pirkimo sutartys.		Netinkamai planuojami viešieji pirkimai: 2020 m. viešųjų pirkimų planas netikslus, didelis nukrypimas nuo planuojamo poreikio.
	Įsigyjama nereikalingų prekių.	Nesilaikoma Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatytų pagrindinių pirkimų principų, neracionaliai naudojamos prekėms ir paslaugoms įsigyti skirtos lėšos.		2020 metais vykdant degalų pirkimą, neatsižvelgta į Viešųjų pirkimų tarnybos rekomendaciją pirkimą vykdyti naudojantis centrinės perkančiosios organizacijos paslaugomis.
		Nustatyti atvejai kai prekės ir paslaugos perkamos be viešųjų pirkimų procedūrų.		Prekės ir paslaugos įsigyjamos pagal negaliojančias arba neterminuotas prekių ar paslaugų sutartis
		Netinkamai įgyvendinama vidaus kontrolė, įstaigos vadovas nekontroliuoja finansinių srautų,		Vykdant mažos vertės nuolatinius pirkimus, nesudaromos raštu pirkimo

		vykdomų sutarčių ir viešųjų pirkimų vykdymo procesų.		sutartys, nors sutarčių vertė viršija 3 000,00 Eur
				Pirkimų procedūrose dalyvaujantys asmenys su pirkimais sprendimus priiminėjo nepateikę privačių interesų deklaracijos

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos 2017 m. ir 2021 m., ir viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2014 m. ir 2020 m. veiklos ataskaitas.

4 priedas

VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS IGNALINOS RAJONO LIGONINĖS VEIKLOS VERTINIMAS

REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PRIEMONIŲ PLANAS

2020-12-11
Ignalina

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
1.	Parengti įstaigos strategiją, pateikti ją tvirtinti visuotiniam dalininkų susirinkimui.	Iki 2021-06-31	Parengti įstaigos strategiją atsižvelgiant į steigėjo parengtą strateginį veiklos planą	Direktorius
2.	Parengti ir pateikti tvirtinti visuotiniam dalininkų susirinkimui naują ligoninės organizacinę valdymo struktūrą, nustatant aiškius pavaldumo ryšius.	Iki 2021-06-31	Parengti naują ligoninės organizacinę valdymo struktūrą. Derinti su Darbo taryba, Stebėtojų taryba	Direktorius
3.	Ligoninės valdymo ir kolegialius organus rinkti vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 10 straipsnio 1 dalies 5 punkte nustatytais reikalavimais.			Steigėjas
4.	Vadovaujantis Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių ir įstaigų interneto svetainėms ir mobiliosioms programoms apraše nustatytais reikalavimais, atnaujinti ligoninės interneto svetainėje pateiktą informaciją.	Nuo 2021-01-02 Periodiškai	Atnaujinti ligoninės interneto svetainėje pateiktą informaciją	IT specialistas
5.	Atnaujinti ligoninės pacientų skundų nagrinėjimo	Iki 2021-03-31	Atnaujinti ligoninės pacientų	Direktorius

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
	tvarką, paviešinti informaciją dėl skundų nagrinėjimo tvarkos, visai atvejais registruoti pacientų skundus.	Atnaujinus informaciją. Esant skundui.	skundų nagrinėjimo tvarką Paviešinti atnaujintą informaciją dėl skundų nagrinėjimo tvarkos. Visai atvejais registruoti pacientų skundus.	IT specialistas. Administratorius.
6.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstatymo 28 straipsnio 4 punktu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo 10 straipsnio 1 dalies 3 punkte ir ligoninės įstatų 27.3 papunkčiu kreiptis į visuotinį dalininkų susirinkimą (į tarybą) dėl paslaugų kainų nustatymo ar dalyvavimo nustatant paslaugų kainas.	Esant poreikiui	Esant poreikiui kreiptis į visuotinį dalininkų susirinkimą (į tarybą) dėl paslaugų kainų nustatymo ar dalyvavimo nustatant paslaugų kainas.	Vyriausias buhalteris. Direktorius
7.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2000 m. gegužės 31 d. įsakymu Nr. 301 „Dėl profilaktinių sveikatos tikrinimų priežiūros įstaigose“ patikslinti ligoninės direktoriaus įsakymu patvirtintas paslaugų kainas.		Patikslinti, atsižvelgiant į audito metu pateiktus konkrečius siūlymus	Vyriausias buhalteris. Direktorius
8.	Nutraukti 2020 m. vasario 18 d. paslaugų teikimo sutartį Nr. 89-ST2-19 pasirašyta su Utenos apskrities vyriausiasis policijos komisariatu.	Iki 2021-01-31	Nutraukti paslaugų teikimo sutartį	Direktorius
9.	Siekiant užtikrinti efektyvų ir racionalų sveikatos priežiūros įstaigai skirtų lėšų panaudojimą, rekomenduojame peržiūrėti maisto paruošimo padalinio darbuotojų pareigybes ir įvertinti pareigybių pagrįstumą.	Iki 2021-03-31	Įvertinti galimybę atsisakyti maisto gamybos ir pirkti paslaugą. Derinti su Gydymo taryba ir Slaugos taryba	Vyriausias buhalteris. Direktorius
10.	Atlikti rinkos ir lėšų, reikalingų hospitalizuotų pacientui maitinimui, analizę ir ligoninės direktoriui spręsti dėl	Iki 2021-03-31	Atlikti apklausas. Įvertinti galimybę atsisakyti	Vyriausias buhalteris.

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
	maisto paruošimo padalinio poreikio ir maisto paslaugų, reikalingų hospitalizuotų pacientų maitinimui, viešojo pirkimo.		maisto gamybos ir pirkti paslaugą. Derinti su Gydymo taryba ir Slaugos taryba	Direktorius
11.	Vadovaujantis Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos 2018 m. rugpjūčio 31 d. šakos kolektyvine sutartimi Nr. 2/-133 ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso 140 straipsnio 3 dalimi ir atsižvelgiant į audito pastebėjimus patvirtinti naują darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą, kuriame būtų nustatyti aiškūs ir objektyvūs darbo užmokesčio dydžio nustatymo kriterijai.	Iki 2021-03-31	Parengti darbuotojų darbo užmokesčio dydžio nustatymo kriterijus. Derinti su Darbo taryba ir Stebėtojų taryba. Patvirtinti naują darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą atsižvelgiant į audito pastebėjimus.	Vyriausias buhalteris. Direktorius
12.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 120 straipsnio 4 dalimi patvirtinti įstaigos darbo laiko apskaitos žiniaraščių formą ir jų pildymo tvarką (taisykles).	Iki 2021-03-31	Parengti įstaigos darbo laiko apskaitos žiniaraščių formą ir jų pildymo tvarką (taisykles). Patvirtinti darbo laiko apskaitos žiniaraščių formą ir jų pildymo tvarką (taisykles).	Vyriausias buhalteris. Direktorius
13.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 115 straipsnio 1 dalimi patvirtinti suminės darbo laiko apskaitos tvarkos aprašą (taisykles).	Iki 2021-03-31	Parengti įstaigos suminės darbo laiko apskaitos tvarkos aprašą (taisykles). Patvirtinti įstaigos suminės darbo laiko apskaitos tvarkos aprašą (taisykles).	Vyriausias buhalteris. Direktorius.
14.	Sudarant darbo pamainos grafikus, vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 115 straipsnio 3 ir 4 dalyse nustatytais reikalavimais.	Nuo 2020-12-31 Nuolat	Sudarant darbo pamainos grafikus, vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 115	Padalinių atsakingi asmenys

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
			straipsnio 3 ir 4 dalyse nustatytais reikalavimais	
15.	Užtikrinti Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytus maksimaliojo darbo laiko ir minimaliojo poilsio laiko reikalavimus.		Problema Lietuvos Respublikos mastu, sunkiai įgyvendinama. Kreiptis į steigėją dėl finansavimo paramos kviečiant specialistus.	Direktorius
16.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 144 straipsnio 1 dalimi už darbą poilsio dieną, mokėti ne mažesnį kaip dvigubą darbuotojo darbo užmokestį.	Nuo 2020-12-31	Vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 144 straipsnio 1 dalimi	Vyriausias buhalteris. Direktorius
17.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 138 straipsnio 3 dalimi už papildomą poilsio dieną mokėti darbuotojo vidutinį darbo užmokestį.	Nuo 2020-12-31	Vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 138 straipsnio 3 dalimi	Vyriausias buhalteris pagal padalinių atsakingų asmenų pateiktą informaciją. Direktorius
18.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 148 straipsnio 1 dalimi kiekvieną mėnesį darbuotojams teikti informaciją apie jiems apskaičiuotas, išmokėtas ir išskaičiuotas sumas ir apie dirbto darbo laiko trukmę, atskirai nurodant viršvalandinių darbų trukmę.	Nuo 2020-12-31 Nuolat	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 148 straipsnio 1 dalimi kiekvieną mėnesį darbuotojams teikti informaciją apie jiems apskaičiuotas, išmokėtas ir išskaičiuotas sumas ir apie dirbto darbo laiko trukmę, atskirai nurodant viršvalandinių darbų trukmę.	Vyriausias buhalteris.
19.	Atsižvelgiant į audito pastebėjimus, ligoninės direktoriui spręsti dėl darbo užmokesčio perskaičiavimo už 2019 m.	Iki 2021-01-31	Įvertinti darbo užmokesčio skaičiavimo pagrįstumą	Vyriausias buhalteris.

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
20.	Atsižvelgiant į audito pastebėjimus, patikslinti darbuotojų darbo sutartis (ir / ar papildomus susitarimus prie darbo sutarčių).	Iki 2021-03-31	Patikslinti darbuotojų darbo sutartis (ir / ar papildomus susitarimus prie darbo sutarčių) atsižvelgiant į audito pastebėjimus	Administratorė
21.	Rengiant sprendimą (įsakymą) dėl inventorizacijos komisijos sudarymo ir turto inventorizacijos atlikimo, vadovaujantis Inventorizacijos taisyklių 13-15 punktuose nustatytais reikalavimais.	Iki 2021-03-31	Parengti turto inventorizacijos atlikimo tvarkos aprašą. Rengiant įsakymą dėl inventorizacijos komisijos sudarymo ir turto inventorizacijos atlikimo, vadovaujantis Inventorizacijos taisyklių 13-15 punktuose nustatytais reikalavimais. Patvirtinti turto inventorizacijos atlikimo tvarkos aprašą.	Vyriausias buhalteris. Direktorius
22.	Teikiant Ignalinos rajono savivaldybės administracijai turto gauto pagal panaudos sutartis inventorizavimo aprašus, vadovautis Inventorizacijos taisyklių 17.4 papunktyje nustatytais reikalavimais.	Nuo 2021-01-01	Teikiant Ignalinos rajono savivaldybės administracijai turto gauto pagal panaudos sutartis inventorizavimo aprašus, vadovautis Inventorizacijos taisyklių 17.4 papunktyje nustatytais reikalavimais	Vyriausias buhalteris. Direktorius
23.	Apskaitoje patikslinti ilgalaikio materialaus turto, gauto pagal panaudos sutartis iš Ignalinos rajono savivaldybės administracijos, inventorinius numerius.	Iki 2020-12-31	Apskaitoje patikslinti ilgalaikio materialaus turto, gauto pagal panaudos sutartis iš Ignalinos rajono savivaldybės administracijos, inventorinius	Vyriausias buhalteris, buhalteris

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
			numerius atsižvelgiant į audito pastebėjimus	
24.	Vadovaujantis Vaistinių preparatų laikymo ir įtraukimo į apkaitą asmens sveikatos priežiūros įstaigose tvarkos aprašo 8^1 punkte nustatytais reikalavimais, įsakymu paskirti asmenį, atsakinga už vaistinių preparatų užsakymą, priėmimą, vaistinių preparatų pakuočių apsaugos priemonių tikrinimą ir unikalių identifikatorių deaktyvinimą, vaistinių preparatų laikymą, apskaitą ligoninėje.	Įvykdyta 2020-10-05	Įsakymu paskirtas asmuo, atsakingas už vaistinių preparatų pakuočių apsaugos priemonių tikrinimą ir unikalių identifikatorių deaktyvinimą, vaistinių preparatų laikymą, apskaitą ligoninėje.	Direktorius
25.	Maisto, pinigų kasoje ir saugiųjų blankų inventorizaciją atlikti vadovaujantis Inventorizacijos taisyklių 8.2–8.3 papunkčiuose nustatytais reikalavimais.	Iki 2020-12-31 Nuo 2021-01-01 nuolat	Maisto, pinigų kasoje ir saugiųjų blankų inventorizaciją atlikti vadovaujantis Inventorizacijos taisyklių 8.2–8.3 papunkčiuose nustatytais reikalavimais	Inventorizacijos komisija. Vyriausias buhalteris.
26.	Sudaryti inventorizacijos komisiją atlikti ligoninės nematerialaus turto inventorizaciją. Nustačius nematerialiojo turto perteklių užpajamuoti 13-ame VSAFAS „Nematerialusis turtas“ nustatyta tvarka.	Iki 2020-12-31	Sudaryti inventorizacijos komisiją atlikti ligoninės nematerialaus turto inventorizaciją. Atlikti metinę inventorizaciją, nustačius perteklių nematerialaus turto, užpajamuoti 13 VSAFAS nustatyta tvarka	Direktorius. Inventorizacijos komisija
27.	Vaistinius preparatus apskaitoje registruoti vadovaujantis Vaistinių preparatų laikymo ir įtraukimo į apkaitą asmens sveikatos priežiūros įstaigose tvarkos aprašo 43 punkte nustatytais reikalavimais.	Nuolat	Vaistinių preparatų įsigijimas registruojamas taip, kad galima būtų atsekti vaistinio preparato pavadinimą, stiprumą ir farmacinę formą, seriją, kiekį, įsigijimo datą	Asmuo, atsakingas už vaistinių preparatų užsakymą, priėmimą, laikymą, apskaitą. Buhalteris.

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
			ir tiekėjo pavadinimą	
28.	Vidaus dokumentuose numatyti vaistinių preparatų apskaitos tvarką.	Iki 2021-03-31	Atnaujinti ir patvirtinti vaistinių preparatų užsakymo, priėmimo, vaistinių preparatų pakuočių apsaugos priemonių tikrinimo ir unikalių identifikatorių deaktyvinimo, vaistinių preparatų laikymo, apskaitos tvarką	Direktorius
29.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo 4 straipsnio 3 dalimi patvirtinti viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės vidaus kontrolės politiką.	Iki 2021-03-31	Parengti viešosios įtaigos Ignalinos rajono ligoninės vidaus kontrolės politiką. Patvirtinti viešosios įtaigos Ignalinos rajono ligoninės vidaus kontrolės politiką	Vyriausias buhalteris. Direktorius
30.	Atnaujinti įstaigos viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašą.	Iki 2021-03-31	Atnaujinti įstaigos viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašą	Viešųjų pirkimų specialistas. Direktorius
31.	Atlikti viešųjų pirkimų procedūras dėl reikalingų prekių ir / ar paslaugų pirkimo vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu.	Nuolat	Vykdyti viešųjų pirkimų procedūras dėl reikalingų prekių ir / ar paslaugų pirkimo vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu.	Pirkimų iniciatoriai. Pirkimų organizatorius. Pirkimų komisija
32.	Nutraukti neterminuotas pirkimų sutartis.	Nuo 2021-01-01 pagal poreikį	Inicijuoti pirkimus. Vykdyti viešųjų pirkimų procedūras dėl reikalingų prekių ir	Pirkimų iniciatoriai. Pirkimų organizatorius. Pirkimų komisija

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
		Iki 2021-03-31	/ ar paslaugų pirkimo vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu. Nutraukti neterminuotas pirkimų sutartis pagal audito ataskaitoje pateiktas rekomendacijas.	Direktorius.
33.	Atlikti tarnybinį patikrinimą dėl sisteminių Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo pažeidimų ir ligoninės finansų kontrolės taisyklių nesilaikymo.			

Direktorė (vardas, pavardė)

Šaltinis: Sudaryta autorės, 2020.

5 priedas

VIEŠOSIOS ĮSTAIGOSIGNALINOS RAJONO POLIKLINIKOS VEIKLOS VERTINIMO REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PRIEMONIŲ PLANAS

2022-01-21
(data)
Ignalina 2021-01-21 Nr. 1D-64
(sudarymo vieta)

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
1.	Parengti strateginį veiklos planą ir pateikti jį tvirtinti visuotiniam dalininkų susirinkimui.	Iki 2022-06-30	Parengti įstaigos strategiją, atsižvelgiant į steigėjo parengtą strateginį planą.	Direktorius
2.	Atsižvelgiant į audito metu nustatytus pastebėjimus ir įgyvendinant Lietuvos Respublikos nacionalinės sveikatos sistemos šakos 2018 m. rugpjūčio 31 d. Nr. 2/S-133 kolektyvinę sutartį ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso teisės normas, atnaujinti poliklinikos darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą, kuris būtų aiškus, tikslus, skaidrus, įstatymiškai pagrįstas, motyvuotas, kuris garantuotų, kad bus vienodai ir pagrįstai atlyginta už darbo rezultatus, profesinį tobulėjimą, papildomus darbus ir funkcijas.	Iki 2022-05-31	Atnaujinti darbo užmokesčio apmokėjimo tvarkos aprašą, atsižvelgiant į audito pastebėjimus. Parengti darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo kriterijus.	Direktorius

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
3.	Poliklinikos darbo apmokėjimo tvarkos aprašą atnaujinti, keisti ar papildyti įvykdžius informavimo ir konsultavimo procedūras Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatyta tvarka.	Iki 2022-03-31	Atnaujinti darbo apmokėjimo tvarkos aprašą, suderinus su Stebėtojų taryba ir Darbo taryba	Direktorius
4.	Skiriant priedus ir priemokas pric darbo užmokesčio už papildomą darbą, vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 35 straipsnyje nustatytais reikalavimais.	Nuolat	Sudaryti susitarimus (dėl darbo funkcijų jungimo arba dėl darbo funkcijų gretinimo) su darbuotojais dėl papildomo darbo	Direktorius
5.	Sudarant darbo grafikus, užtikrint Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytas maksimaliojo darbo laiko ir minimaliojo poilsio laiko reikalavimus.	Nuolat	Sudarant darbo pamainos grafikus, vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 115 straipsnio 3 ir 4 dalyse nustatytais reikalavimais.	GMP skubiosios medicinos pagalbos vyresnioji slaugos specialistė
6.	Darbuotojams skirti dirbti viršvalandžius, tik su darbuotojų raštiškais sutikimais.	Nuolat	Skirti darbuotojams viršvalandžius tik su darbuotojų raštiškais sutikimais	GMP skubiosios medicinos pagalbos vyresnioji slaugos specialistė, darbuotojas atsakingas už personalo dokumentacijos tvarkymą.
7.	Siekiant nepažeidinėti Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatytų maksimalių viršvalandžių per metus skaičiaus ir racionaliai naudoti darbo užmokesčiui skirtas lėšas, spręsti dėl galimybės priimti papildomai darbuotoją (darbuotojus).	Pagal galimybes darbo rinkoje	Priimti papildomus greitosios medicinos pagalbos slaugos specialistus, skelbti darbo skelbimus	Direktorius, GMP skubiosios medicinos pagalbos slaugos specialistė

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
8.	Vadovaujantis poliklinikos tarnybinių automobilių naudojimo tvarkos aprašo 38 punktu, poliklinikos direktoriaus įsakymu sudaryti komisiją atlikti tarnybinių automobilių kontrolinius važiavimus ir atsižvelgiant į kontrolinio važiavimo metu nustatytas degalų sunaudojimo normas, patvirtinti poliklinikos automobilių kuro normas.	Iki 2022 m. balandžio mėn. 29 d.	Direktoriaus įsakymu sudaryti komisiją tarnybinių automobilių, kurių techninėje specifikacijoje nenustatytos vidutinės kuro normos 100 km., kontroliniams važiavimams atlikti ir pagal kontrolinio važiavimo metu nustatytas degalų sunaudojimo normas, patvirtinti poliklinikos automobilių kuro normas. Papildyti poliklinikos tarnybinių automobilių naudojimo tvarkos aprašo 38 punktą, kad automobilių, kurių techninėje specifikacijoje nustatytos vidutinės kuro normos 100 km. arba jas galima nustatyti pagal automobilio gamintojo viešai skelbiamus duomenis, kuro norma tvirtinama pagal automobilio techninėje specifikacijoje arba	Direktorius Vairuotojas mechanikas

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
			automobilio gamintojo nustatytas normas.	
9.	Užtikrinti tikslios informacijos pateikimą poliklinikos transporto priemonės kelionės lapuose.	Nuolat	Įpareigoti vairuotojus, kad kelionės lapuose fiksuotų tikslų kelionės maršrutą (ne tik pirminį ir galutinį, bet ir po kaimiškas vietoves ar mieste).	Vairuotojas -mechanikas
10.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstatymo 36 straipsnio 6 dalimi, paskelbti informaciją (praėjusių finansinių metų turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitą) apie valdomą patikėjimo teise pagal patikėjimo sutartis savivaldybės turtą.	Iki 2022-04-30	Parengti turto, naudojamos pagal patikėjimo sutartis, valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaita ir paskelbti įstaigos svetainėje www.ignalinospoliklinika.lt	Vyriausiasis buhalteris
11.	Įvertinti visas negaliojančias sutartis, prekes, paslaugas ir darbus įsigyti teisės aktų nustatyta tvarka.	2022 m. I-II ketvirtis	Inicijuoti pirkimus. Vykdyti viešųjų pirkimų procedūras dėl reikalingų prekių ir / ar paslaugų pirkimo vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu. Nutraukti neterminuotas pirkimų sutartis.	Darbuotojas, atsakingas už viešuosius pirkimus

Eil. Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas	Priemonė rekomendacijai įgyvendinti	Už rekomendacijos įgyvendinimą atsakingas asmuo
1	2	3	4	5
12.	Numatyti priemones, užtikrinančias nuolatinę viešųjų pirkimų vykdymo stebėseną, kaupiant informaciją apie įvykdytus ir vykdomus pirkimus pagal to paties tipo prekes ir paslaugas, užtikrinant tinkamiausią pirkimo būdo nustatymą ir taikymą.	Nuolat	Informacija apie pirkimus kaupiama pagal to BVPŽ klasifikatoriaus kodus ir pagal tai parenkamas tinkamiausias prekių, paslaugų pirkimo būdas.	Darbuotojas atsakingas už viešuosius pirkimus
13.	Vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 21 straipsnio 2 dalimi, pirkimų procedūrose dalyvaujantiems asmenims, pateikti privačių interesų deklaraciją, tinkamai nurodant pareigų pobūdį.	Iki 2022-02-28	Įsakymu patvirtinti darbuotojų sąrašą, kurie turi teikti privačių interesų deklaracijas ir supažindinti darbuotojus raštiškai.	Direktorius

Šaltinis: Viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos veiklos vertinimas, 2022, p.