

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

IEVA NORUŠAITIENĖ
VEIKLOS AUDITO PROGRAMA

VEIKLOS PAMATAVIMO METODŲ TAIKYMAS KAUNO IR KLAIPĖDOS MIESTŲ
SAVIVALDYBĖSE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Prof. habil. dr.
Stasys Puškorius

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS	3
1. VEIKLOS PAMATAVIMAS	5
1.1. Veiklos pamatavimo esmė.....	5
1.2. Veiklos vertinimo kriterijai	7
2. GERIAUSIOS PRAKTIKOS SIEKIMO METODO TAIKYMAS, GERINANT VEIKLOS KOKYBĘ	10
2.1. Geriausios praktikos siekimo metodo samprata	10
2.2. Geriausios praktikos siekimo metodo tipai ir jų taikymas	13
2.3. Geriausios praktikos siekimo metodo įgyvendinimo procesas	17
3. VEIKLOS PAMATAVIMO METODŲ TAIKYMAS, ATLIEKANT VEIKLOS AUDITĄ ..	19
3.1. Veiklos pamatavimo metodų taikymas konkrečioje institucijoje.....	19
3.2. Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse	47
IŠVADOS	52
PASIŪLYMAI	54
LITERATŪRA	55
SANTRAUKA	60
SUMMARY	61
PRIEDAI	62

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena valstybės institucija atlieka tam tikrą veiklą, vykdydama jai pavestas funkcijas. Visuose institucijos veiklos etapuose galima išskirti rezultatus, kuriuos galima įvertinti (pamatuoti) bei už juos atsiskaityti. Nors ir sunku pasverti kai kuriuos institucijos rezultatus, tačiau vis aiškiau matyti, jog, norint garantuoti institucijos veiklos rezultatyvumą, vertinimas yra neišvengiamas.

Tačiau nors visais laikais buvo vertinami ir analizuojami institucijų sprendimai, projektų, programų rezultatai, bet iki šiol veiklos pamatavimo metodai išplėtoti gana silpnai. Todėl mokslinio tiriamojo darbo tema „Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse“ yra itin aktuali, nes veiklos vertinimas parodo, kaip organizacija veikia. Jeigu mes nevertinsime (nematuosime) veiklos, mes negalėsime nustatyti, kaip organizacija veikia, ir negalėsime jos valdyti bei pagerinti jos veiklos.

Taip pat šią temą svarbu nagrinėti dėl to, kad iki šiol Lietuvoje tokia tema studijų nėra daug. Kalbant apie veiklos vertinimą galime paminėti M. Išoraitės straipsnius: „Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose“¹; „Performance Measurement in Local Authorities“²; „Performance Measurement in Transport Sector Analysis“³; „Use of Effective Performance Indicators for the Evaluation of the Performance of Local Institutions“⁴; „Loginio programų modelio naudojimas įgyvendinant veiklos auditą“⁵; S. Puškorius knygas: „Veiklos auditas“⁶; „Sprendimų priėmimo teorija“⁷; „Matematiniai metodai vadyboje“⁸, M. Arimavičiūtės knygą „Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas“⁹ ir kt., tačiau nei viename šaltinyje nebuvo nurodyti veiklos pamatavimo metodai. Todėl, manome, kad būtų aktualu plačiau panagrinėti šią temą.

Siekdami išnagrinėti temą „Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse“ iškėlėme **darbo tikslą** – atskleisti veiklos pamatavimo esmę ir nustatyti

¹ Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose. www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanuskas%202005/2005%20m%20leidinys/Isoraite.pdf; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

² Išoraitė M. Performance Measurement in Local Authorities // Viešojo politika ir administravimas. 2005, Nr. 12.

³ Išoraitė M. Performance Measurement in Transport Sector Analysis // Transport. 2004, Vol. XIX, No 3.

⁴ Use of Effective Performance Indicators for the Evaluation of the Performance of Local Institutions. www.su.lt/articleview/1419/1/473/; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

⁵ Išoraitė M. Loginio programų modelio naudojimas įgyvendinant veiklos auditą // Viešojo politika ir administravimas. 2004, Nr. 7.

⁶ Puškorius S. Veiklos auditas: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.

⁷ Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Vilnius, 2001.

⁸ Puškorius S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius: TEV, 2001.

⁹ Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, 2005.

veiklos pamatavimo metodus, taikomus konkrečioje institucijoje. O norint pasiekti šį darbo tikslą reikia įgyvendinti ir tokius **darbo uždavinius**:

- Išsiaiškinti, kokia yra veiklos pamatavimo esmė.
- Atskleisti geriausios praktikos siekimo metodo reikšmę, gerinant veiklos kokybę.
- Nustatyti, kokie veiklos pamatavimo metodai taikomi konkrečioje institucijoje.

Tyrimo objektas – veiklos pamatavimo metodų taikymas konkrečioje institucijoje, o **dalykas** – vertinimo kriterijai ir gradacijos, kuriais remiantis vertinama (matuojama) organizacijų veikla.

Taip pat iškėlėme tokią **tyrimo hipotezę** – veiklos pamatavimo metodai išplėtoti gana silpnai.

Darbo struktūra. Mokslinį tiriamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, septyni poskyriai, išvados ir pasiūlymai. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama veiklos pamatavimo esmė ir veiklos vertinimo kriterijai, antroje – geriausios praktikos siekimo metodo samprata, šio metodo tipai ir jų taikymas bei geriausios praktikos siekimo metodo įgyvendinimo procesas, o trečioje – veiklos pamatavimo metodų taikymas konkrečioje institucijoje. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo metodai. Tyrimai buvo atlikti taikant bendruosius ir specialiuosius mokslinius metodus: literatūros ir dokumentų analizės, ekspertų vertinimo, tyrimo duomenų grupavimo, apibendrinimo ir lyginimo metodus.

Pagrindinio tyrimo metu buvo analizuojamos Lietuvos Respublikos aukščiausios audito institucijos – Valstybės kontrolės – veiklos audito ataskaitos, naudojant lyginamosios analizės metodą. Pagrindiniu papildomo tyrimo metodu buvo pasirinktas ekspertų vertinimo metodas – apklausos forma, kurios metu apklausiama specifinė respondentų kategorija: kokios nors srities specialistai, dalyko žinovai. Sudarant anketą buvo naudojama Likerto skalė su šešiomis gradacijomis:

1. Visiškai pritariu
2. Pritariu
3. Neturiu nuomonės
4. Nepritariu
5. Visiškai nepritariu
6. Kita

Atsižvelgiant į pagrindinį tyrimą papildomo tyrimo respondentais buvo pasirinkti Valstybės kontrolės veiklos auditoriai, kurie dalyvavo anonimiškame tyrime.

1. VEIKLOS PAMATAVIMAS

1.1. Veiklos pamatavimo esmė

Kiekviena valstybės institucija atlieka tam tikrą veiklą, vykdydama jai pavestas funkcijas. Visuose institucijos veiklos etapuose galima išskirti rezultatus, kuriuos galima įvertinti bei už juos atsiskaityti. Nors ir sunku pasverti kai kuriuos institucijos rezultatus, vis aiškiau matyti, jog, norint garantuoti institucijos veiklos rezultatyvumą, vertinimas yra neišvengiamas.

Vertinimas (matavimas) – tai procesas, kurio metu nustatome, kiek atliktoji veikla atitinka lauktus rezultatus¹⁰.

Institucijos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių nuodugnus matavimas, remiantis jų vertės nustatymo kriterijais¹¹.

Kaip parašyta Veiklos audito standartuose, „Veiklos rezultatų įvertinimas paprastai reiškia nuolatinį stebėsenos¹² ir ataskaitų teikimo procesą, skirtą įgyvendinti apibrėžtus tikslus. Veiklos rezultatų įvertinimas gali būti susijęs su įvykdytų programų veiksmų tipu ar lygiu (procesu), tiesiogiai pagamintų prekių ar suteiktų paslaugų kiekiu (išeiga) ir/ ar šios išeigos rezultatais (veiksmingumu). Veiklos pamatavimai, išreikšti kaip galimi išmatuoti veiklos standartai, sutelkiami ties tuo, ar gauti rezultatai atitinka programos tikslus bei reikalavimus. Veiklos rezultatų įvertinimas dėl savo nuolatinio taikymo gali būti suprantamas kaip išankstinio valdymo perspėjimo sistema ir kaip priemonė tobulinti atskaitomybę visuomenei“¹³.

ISO 9000:2000 standartų septintas kokybės vadybos principas reikalauja, kad visi organizacijos priimami sprendimai būtų pagrįsti: tiksliais matavimais, tinkamais duomenų apdorojimo metodais¹⁴.

¹⁰ Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose.

www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m%20leidinys/Isoraite.pdf; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

¹¹ Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose.

www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m%20leidinys/Isoraite.pdf; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

¹² Apibendrinantį stebėsenos sąvokos apibrėžimą yra pateikęs Pasaulio bankas: veiklos stebėseną – tai besitęsiantis duomenų rinkimo ir jų analizės procesas, kurio metu lyginama, kaip projektas, programa ar viešoji politika yra įgyvendinama atsižvelgiant į siekiamus rezultatus (Segalovičienė I. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga // Viešoji politika ir administravimas. 2006, Nr. 18. P. 86).

¹³ INTOSAI Auditing Standart Committee. Implementation Guidelines for Performance Auditing. Standarts and Guidelines for Performance Auditing based on INTOSAI's Auditing Standarts and Practical Experience. The Swedish National Audit Office, 2004. P. 22; Puškorius S. Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 4. P. 51.

¹⁴ Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. Vilnius, 2006. P. 193.

Veiklai matuoti yra naudojamos kelios svarbios dimensijos (rodikliai)¹⁵:

- *Sąnaudos* (angl. k. inputs) apima visus išteklius, kuriuos organizacija naudoja kurdamas ar teikdamas paslaugą ar produktą, skirtą parduoti. Tai finansai, pastatai, žaliavos, įranga, darbuotojai ir informacija – pastaroji laikoma svarbesne sąnaudų dalimi. Matavimą paprastai sudaro skaičiavimas, nors didėja dėmesys kokybės matams.
- *Išeiiga* (angl. k. outputs) yra tai, ką organizacija sukuria. Dažniausiai matavimo esmę sudaro gautos išeiigos kiekybinė išraiška. Tačiau aprūpinimo kokybė bus tiek pat svarbi, kaip ir kiekybė.
- *Efektyvumas* (angl. k. efficiency) susieja išeiigą su sąnaudomis. Sąnaudų ir išeiigos ar rezultatų santykis trumpai apibūdina efektyvumą.
- *Rezultatai* (angl. k. outcomes) neparodo teikiamų paslaugų kiekio, bet parodo šių paslaugų atlikimą ir tikslų pasiekimo laipsnį.

Vietos valdžia naudoja veiklos vertinimo sistemą paslaugų, tokių kaip gaisrinė, geriamasis vanduo, vanduo, keliai, transportavimas, sveikata, namų ūkis, rekreacija ir socialinės paslaugos, srityse. Viešasis sektorius nuolat jaučia spaudimą gerinti valdymą ir teikti produktus bei paslaugas efektyviau ir mokesčių mokėtojams mažiausia kaina. Veiklos pamatavimas yra naudinga priemonė šiuo atžvilgiu.

Pagal M. Išoraitę **institucijos veiklos pamatavimą naudoja dėl keturių priežasčių¹⁶:**

- 1) *Veiklos pamatavimas padeda gerinti veiklą.* Veiklos pamatavimas nustato būdus kaip teikti aukštos kokybės, veiksmingas ir efektyvias paslaugas. Veiklos gerinimas susijęs su organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų tvirtumu, ypač su jų sugebėjimu įdiegti inovacijas ir mokymusi.
- 2) *Veiklos pamatavimas sustiprina atskaitomybę.* Veiklos pamatavimo sistema, kuri yra išplėtotas atskaitomybės tikslais yra orientuota į atskaitas apie institucijų veiklos efektyvumą ir veiksmingumą.
- 3) *Veiklos pamatavimas skatina produktyvumą ir kūrybingumą.* Veiklos pamatavimo priemonės gali būti naudojamos kuriant naujus stimulus ir atlygius, kurie paskatintų personalo kūrybingumą ir produktyvumą.
- 4) *Veiklos pamatavimas pagerina finansinių sąmatų (angl. k. budget) sudarymo procesus.* Veiklos pamatavimo priemonės gali padėti institucijoms plėtoti finansinių sąmatų sudarymą, kurios pagrįstos sąnaudomis ir pelnu. Veiklos pamatavimas gali pagerinti institucijų finansinių sąmatų (biudžetų) stebėjimą.

¹⁵ Išoraitė M. Performance Measurement in Local Authorities // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 12. P. 92.

¹⁶ Išoraitė M. Performance Measurement in Local Authorities // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 12. P. 99-100.

Pagal R. Želvį **vertinimas gali atlikti keturias svarbiausias funkcijas**¹⁷:

- Formuluojamąją (kai vertiname tam, kad tobulėtume).
- Apibendrinamąją (kai atsiskaitome už atliktą darbą arba vykdomą atranką).
- Sociopolitinę (kai norime susilaukti visuomenės pritarimo ir paramos).
- Administracinę (kai norime geriau atlikti valdymo funkcijas).

Taip pat turime paminėti, kad **efektyvi vertinimo (pamatavimo) sistema turėtų atitikti šiuos kriterijus**¹⁸:

- Orientuota į tikslus: pirmiausia susitelkia į rezultatus ir išeią.
- Išranki: koncentruojasi į svarbiausius veiklos rodiklius.
- Naudinga: teikia vertingą informaciją institucijoms ir sprendimų priėmėjams.
- Pasiekama: teikia periodinę informaciją apie rezultatus.
- Patikima: nuolat teikia tikslią informaciją.

Apibendrintai galime pasakyti, kad veiklos vertinimas parodo, kaip organizacija veikia. Jeigu mes nevertinsime (nematuosime) veiklos, mes negalėsime nustatyti, kaip organizacija veikia, ir negalėsime jos valdyti bei pagerinti jos veiklos. Taigi, norint garantuoti institucijos rezultatyvumą, vertinimas yra neišvengiamas.

1.2. Veiklos vertinimo kriterijai

Organizacijose vis labiau įsigali vertinimo kriterijai, leidžiantys objektyviau įvertinti jų veiklą. Vertinimo kriterijai nurodo, koks būtų idealus vertinamos srities (veiklos) modelis. Jie atskleidžia gerą (ar geriausią) praktiką, t. y. „kaip turėtų būti“. Vertinamos veiklos atitiktis nustatytiems vertinimo kriterijams rodo, kad veikla yra tinkama.

Vertinimo kriterijai – pagrįsti ir pritaikomi veiklos ir kontrolės standartai ir geros praktikos pavyzdžiai, pagal kuriuos gali būti įvertintas taupumas, efektyvumas, rezultatyvumas¹⁹.

Ekonomiškumas (taupumas) – minimalus išteklių panaudojimas išlaikant nustatytą produkto ir (ar) teikiamų paslaugų kokybę²⁰.

Efektyvumas – santykis tarp pagaminto produkto (paslaugų) apimties ir jiems pagaminti panaudotų išteklių²¹. Arba efektyvumas yra santykis tarp pageidautinų veiklos

¹⁷ Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose.

www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m%20leidinys/Isoraite.pdf; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

¹⁸ Išoraitė M. Performance Measurement in Local Authorities // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 12. P. 88.

¹⁹ Veiklos audito vadovas. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 10 d. įsakymas Nr. V-22.

²⁰ <http://www.finance.gov.sk/EN/Default.aspx?CatID=100>; prisijungimo laikas: 2007-09-30.

²¹ <http://www.finance.gov.sk/EN/Default.aspx?CatID=100>; prisijungimo laikas: 2007-09-30.

rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, sąnaudų²².

Rezultatyvumas – tikslų pasiekimo lygis, taip pat santykis tarp pasiekto efekto ir tikslo pasiekti panaudotų išteklių (sunaudotų išteklių rezultatyvumas)²³.

Siekiant įvertinti ekonomiškumą analizuojamas lėšų panaudojimas ištekliams įsigyti. Ištekliai reikalingi produktui sukurti (prekei pagaminti ar paslaugai suteikti). Organizacija, kurdama produktus gali naudoti žmogiškuosius, finansinius, informacijos, energijos, žemės ir kt. išteklius. Siekiant įvertinti, ar produktui kurti sunaudoti ištekliai yra įgyti mažiausiomis kainomis ir reikiamos kokybės, gali būti tiriama, ar:

- Įsigyti ištekliai yra reikiamos kokybės;
- Ištekliai įsigyti mažiausia kaina;
- Ištekliai įsigyti reikiamu kiekiu;
- Ištekliai įsigyti laiku ir pan.

Efektyvumas parodo ryšį tarp sukurtų produktų ir sunaudotų išteklių. Vertinant efektyvumą yra nagrinėjama, ar:

- Galima sukurti (suteikti) tos pačios kokybės produktą (paslaugas) sunaudojant mažiau išteklių;
- Galima taip organizuoti veiklos procesą, kad iš tų pačių išteklių būtų sukurta daugiau atitinkamos kokybės produkto;
- Organizacijoje naudojami darbo metodai yra racionaliausi, nedubliuojamos funkcijos ir pan.

Kad galėtume teigti, jog organizacija dirba arba tam tikras veiklos procesas vyksta neefektyviai, efektyvumo rodiklius reikia palyginti su tam tikromis normomis, standartais, panašių organizacijų veikla ar jos pačios efektyvumu ankstesniais laikotarpiais.

Vertinant rezultatyvumą pasiekti rezultatai lyginami su nustatytais tikslais, atsižvelgiama į sunaudotus išteklius tiems tikslams pasiekti. Rezultatyvumo sąvoka apima šiuos elementus:

- Tikslų pasiekimo analizę (pvz., palyginant pasiektus rezultatus su tikslais);
- Ryšių tarp organizacijos veiklos ir pasiektų tikslų analizę;
- Ryšių tarp panaudotų išteklių bei pasiektų tikslų analizę (išlaidų rezultatyvumo analizę, pvz., laikas, per kurį rezultatai yra gaunami, palyginamas su optimaliu reikalingu laikotarpiu).

Išmatuoti rezultatyvumą praktiškai yra sudėtinga. Rezultatyvumo paprastai negalima išmatuoti matematiniais dydžiais, laiko sekomis ir t.t. Nėra bendrai sutarto būdo, kaip tai

²² Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, 2005. P. 263.

²³ Veiklos audito vadovas. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 10 d. įsakymas Nr. V-22.

padaryti, nes tikslai gali būti išreikšti įvairiais būdais – pateikiami kaip bendros gairės ar yra skaidomi į konkrečius siekius. Dėl šių sunkumų taip pat gali prireikti panaudoti kitus vertinimo kriterijus, pvz., praėjusių metų rezultatus, panašių ministerijų rezultatus ir t.t.²⁴.

Vertinimo kriterijai gali būti²⁵:

- Kiekybiniai, kurie parodo, kiek pasiekta (nurodomas prekių ar paslaugų kiekis);
- Kokybiniai, kurie parodo, kaip buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tinkamumą, vartotojų patenkinimą ir paslaugų standartų atitiktį;
- Išlaidų efektyvumo, kurie apibūdina pasiektų rezultatų ir išteklių santykį.

S. Puškoriaus monografijoje „Veiklos auditas“ teigiama: kad „Pasirenkant kriterijus nustatoma, kuris faktorius bus vertinamas (nuostoliai, pelnas, laikas ir pan.), ieškoma šių faktorių nusakančių duomenų, sukuriamas nagrinėjamo proceso modelis, nustatomos kriterijaus reikšmės, pagal kurias bus pasirinktas sprendimo variantas“. (Vilnius, 2004, P. 33). Kiekvienam kriterijui sudaroma skalė, t. y. sutvarkytų reikšmių aibė, kuri gali būti kiekybinė ar kokybinė. O sprendimai vertinami konkrečiomis kriterijų reikšmėmis.

Sprendimų teorijoje daroma prielaida, kad sprendimus darantis asmuo vadovaujasi subjektyvia vertinimo sistema, kurios taisyklės dažnai nėra aiškios net jam pačiam. Sudarant kurio nors proceso modelį, sprendimus darančio asmens vertinimo sistema tikslinama tol, kol nustatomi bent jau kiekvieno kriterijaus reikšmių intervalai, kurie svarbūs vadovui²⁶.

LR valstybės kontrolės Veiklos audito vadove nustatyti šie reikalavimai vertinimo kriterijams²⁷:

Patikimi: vertinimo kriterijai turi būti pagrįsti ir (ar) sudaryti iš autoritetingų šaltinių. Vertinimo kriterijų patikimumą rodo, kad tokių pat išvadų bus pasiekta, jei vertinimą atliks kitas asmuo.

Objektyvūs: vertinimo kriterijams negali daryti įtakos pvz., auditoriaus, audito padalinio vadovas ar audituojamo subjekto nuomonė.

Svarbūs (naudingi): vertinimo kriterijai turi būti panaudoti rezultatams ir išvadsms pagrįsti.

Suprantami: vertinimo kriterijai turi būti išreikšti aiškiai, kad nebūtų galima neteisingai interpretuoti.

Palyginami: vertinimo kriterijai turi sudaryti galimybę palyginti institucijos veiklą su panašios institucijos veikla ar su tos pačios institucijos veikla praeityje.

²⁴ Handbook in Performance Auditing. The Swedish National Audit Office. Stockholm, 1996. P. 32-33.

²⁵ Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija /red. S. Puškoriaus. Vilnius, 2002. P. 160.

²⁶ Puškoriaus S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius: TEV, 2001. P. 18; Puškoriaus S. Sprendimų priėmimo teorija. Vilnius, 2001. P. 9.

²⁷ Veiklos audito vadovas. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 10 d. įsakymas Nr. V-22; <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1implgperfaude.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-11-15.

Pakankami: turi būti pasirinktas pakankamas kiekis reikšmingų vertinimo kriterijų, kad būtų aišku, koku pagrindu pateikiami atitinkami veiklos vertinimai ir išvados.

Priimtini: priimtini kriterijai yra tie, kuriems neprieštarautų nepriklausomi tos srities ekspertai, vertinamos institucijos, įstatymų leidžiamoji valdžia, visuomenė ir žiniasklaida.

Vertinimo kriterijai skirti:

- Suformuoti vieningą nuomonę dėl vertinimo rezultatų;
- Suformuoti pagrindą rezultatams pagrįsti;
- Suformuoti pagrindą įrodymų rinkimui;
- Suformuoti pagrindą išvadoms.

Vertinimo kriterijų šaltiniai gali būti:

- ✓ Organizacijos ar jos steigėjo nustatytos kontrolės priemonės, veiklos normos ir standartai, profesiniai standartai;
- ✓ Teisės aktuose nustatytos normos ir standartai;
- ✓ Vadovavimo ir administravimo principai;
- ✓ Visuotinai pripažinti veiklos standartai;
- ✓ Veiklos tikslai ir kt.

Taigi vertinimo kriterijai yra veiklos vertinimo pagrindas, jie reikalingi objektyviam bet kokios veiklos vertinimui. Todėl, vertinant organizacijos veiklą, svarbu nustatyti tinkamus vertinimo kriterijus.

2. GERIAUSIOS PRAKTIKOS SIEKIMO METODO TAIKYMAS, GERINANT VEIKLOS KOKYBĘ

2.1. Geriausios praktikos siekimo metodo samprata

Pagrindinis veiklos pamatavimo tikslas yra sukurti ir pateikti produktus bei paslaugas, ir pagerinti jų kokybę²⁸. Veiklos pamatavimas gali padėti organizacijoms pagerinti veiklą, nustatant gerą praktiką ir mokantis iš kitų. Viena iš veiksmingiausių organizacijų veiklos gerinimo priemonių yra geriausios praktikos siekimo metodas.

Literatūroje pateikiama daug geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimų. Įvairių autorių pateikiami geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimai skiriasi tam tikrais aspektais, nors iš esmės yra panašūs. Lietuvių kalbos specialistai ir vadybos teoretikai siūlo kelis

²⁸ <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html>; prisijungimo laikas: 2007-10-05.

šio termino atitikmenis: sugretinimas, lyginamoji analizė, benčmarkingas, lygio nustatymas, etalonų parengimas ir kt.

Daugelis organizacijų pritaiko geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimą atitinkamai pagal savo organizacijos strategiją ir iškeltus tikslus. Geriausios praktikos siekimo metodo sąvoką (angl. k. benchmarking) 1979 m. suformulavo korporacija „*Rank Xerox*“ ir pateikė apibrėžimą: „Geriausios praktikos siekimo metodas yra nuolatinis produktų, paslaugų, veiklos būdų matavimo procesas, lyginant su stipriausiais konkurentais ar kompanijomis, kurios yra pripažintos kaip savo srities lyderės“²⁹. Davidas T., „*Rank Xerox*“ kompanijos darbuotojas, geriausios praktikos siekimo metodą apibrėžia, kaip „nepertraukiamą, nuolatinį procesą, jo produktus, paslaugas ir praktiką stipriausių konkurentų arba pripažintų tam tikros pramonės šakos lyderiaujančių įmonių matavimą, lyginimą“³⁰.

Vienas populiariausių yra Tarptautinio geriausios praktikos siekimo biuro apibrėžimas: „Geriausios praktikos siekimo metodas – tai procesas, kuriuo organizacijos numato pagrindines savo veiklos gerinimo sritis, atrenka ir tiria tų sričių geriausius kitų organizacijų praktikos būdus, diegia naujus procesus bei sistemas, kad padidintų savo darbo našumą bei kokybę“³¹.

Kitas apibrėžimas, kurį pateikia The European Benchmarking Code of Conduct, būtų: „Geriausios praktikos siekimo metodas yra paprastas palyginimas su kitomis organizacijomis ir mokymasis iš patyrimo, kuris yra šio palyginimo rezultatas“.

R. L. Draft (2000) teigia, kad geriausios praktikos siekimas – tai nuolatinis rezultatų, paslaugų, technologijų lyginimo su pagrindiniais konkurentais ar pramonės šakos lyderiais procesas.

S. Crainer, D. Dearlove (2001) teigimu, geriausios praktikos siekimas apima detalią produktyvumo, kokybės ir vertės (kainos) analizę skirtingose srityse ir veiklose, apimant jų įgyvendinimą kitose organizacijose.

H. Bostwick siūlo geriausios praktikos siekimu laikyti procesą, kurio metu „konkrečios organizacijos verslo praktika ir standartai metodiškai lyginami su pramonės šakos lyderiu siekiant sukurti naują, patobulintą verslo praktiką bei standartus, kurie leistų sukurti geresnių produktų ar paslaugų“.

S. T. Forster (2004) geriausios praktikos siekimą traktuoja kaip dalijimąsi informacija tarp kompanijų, kad jos abi galėtų tobulėti.

F. J. Reh (2006) teigia, kad geriausios praktikos siekimas – tai sprendimo, kas yra geriausias, kas nustato standartus ir kokie standartai iš viso egzistuoja, procesas.

²⁹ Išoraitė M. Theoretical Aspects of Benchmarking Theory // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 9. P. 88; Išoraitė M. Performance Measurement in Transport Sector Analysis // Transport. 2004, Vol. XIX, No 3. P. 102.

³⁰ Išoraitė M. Benchmarking Methodology in a Transport Sector // Transport. 2004, Vol. XIX, No 6. P. 270.

³¹ Išoraitė M. Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Nr. 1 (6). P. 73-74.

Geriausios praktikos siekimo metodas gali būti apibrėžtas kaip geros praktikos suradimo ir įvykdymo ieškojimas³².

Taip pat geriausios praktikos siekimo metodas apibrėžiamas kaip nuolatinis, sistemingas organizacijų veiklos, funkcijų ir rezultatų lyginimo su „geriausiais pasaulyje“ procesas, kurio tikslas – ne tik suderinti veiklos lygį, bet ir jį pralenkti³³.

Geriausios praktikos siekimo metodas – tai sistemingas ir nepertraukiamas vertinimo procesas; jis vertina įmonės procesus ir lygina juos su lyderiaujančių pasaulio įmonių procesais tam, kad gautų informaciją ir duomenis, naudingus savo įmonės darbo gerinimui³⁴.

Geriausios praktikos siekimo metodas – tai dviejų ar daugiau organizacijų veiklos procesų ir/ ar rezultatų santykinis lyginimas, kai siekiama nustatyti gerą patirtį ir tinkamais būdais įgyvendinti ją savo organizacijoje³⁵.

Geriausios praktikos siekimo metodas – tai procesas, kurio metu išsiaiškinama, kas yra konkrečios srities laimėtojas, kas diktuoja standartus, kokie tie standartai ir kaip juos išmatuoti³⁶.

Geriausios praktikos siekimo metodas – tai ieškojimas organizacijų, kurios daro kažką geriau už kitus, sužinojimas, kaip jos to pasiekia, kad galėtume panaudoti jų žinias ir konkuruoti su jomis³⁷.

Geriausios praktikos siekimo metodas yra priemonė³⁸:

1. Atskleisti praktinius vykdymo būdus, panaudojant vykdymo pasikeitimus per mokymąsi iš kitų, kurie pasirenge pritaikyti lyginamus pasikeitimus.
2. Impulsas ieškoti naujų būdų funkcijų įgyvendinimui, o tai skatina kultūrą, kuri yra atvira naujoms idėjoms ir inovacijoms.
3. Galimybė bendrauti, įgyti naujų įgūdžių ir nuo pat pradžių dalyvauti pasikeitimų procese.

Praktikoje geriausios praktikos siekimo metodas apima šiuos elementus:

- Pasiekimų aspektų (funkcijų ir procesų) lyginimas su geriausiais.
- Trūkumų identifikavimas dėl pasiekimų vykdymo.
- Preliminarių duomenų dėl vykdymo gerinimo ieškojimas.
- Esminis ir nuoseklus gerinimo priemonių užtikrinimas.
- Tolesnės pažangos priežiūra ir privalumų patikrinimas.

³² Benchmarking. How benchmarking can help in vfm examinations. National Audit Office, 1997. P. 1.

³³ Alternatyvūs ir inovatyvūs informacijos teikimo verslininkams būdai. Vilnius, 2001. P. 15.

³⁴ Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-10-10.

³⁵ <http://www.kaunas.lt/files/645/BVM%201.doc>; prisijungimo laikas: 2007-10-09.

³⁶ Janulionis D. Palyginamoji analizė vandentvarkos ūkyje // Vandentvarka. 2004, Nr. 19. P. 3.

³⁷ Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas, 2006. P. 199.

³⁸ Išoraitė M. Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Nr. 1 (6). P. 74.

Geriausios praktikos siekimo metodo principai³⁹:

- ✓ *Tarpusavio sąveika.* Geriausios praktikos siekimas – tai veikla, pagrįsta tarpusavio santykiais, informacijos pasidalinimu ir pasikeitimu. Tokioje situacijoje abi šalys laimi. Taikant geriausios praktikos siekimo metodą kiekvienas partneris nori būti garantuotas dėl kitos šalies ketinimų. Ieškodama gretinamojo partnerio, įstaiga privalo žinoti, jog veiklos sėkmė gali atsidurti pavojuje, jei jos potencialus partneris mano, kad jam nėra ko siekti.
- ✓ *Panašumas.* Geriausios praktikos siekimo projekto partneris turi turėti panašius požymius ir problemas. Panašumas gali būti įvairių tipų: pramonės sektorius, apyvarta, personalas, geografinė padėtis arba šių faktorių visuma.
- ✓ *Mainai.* Svarbu, kad partneriai gautų kompensaciją už jų investicijas, laiko, skirto tyrimui, atžvilgiu. Partneriai turėtų vengti informacijos, kuria nenori dalintis.
- ✓ *Konfidencialumas.* Visi duomenys turi būti laikomi visiškai konfidencialiai, atskleisti juos kitoms šalims galima tik su išankstinio partnerio sutikimu.

Apibendrintai galime pasakyti, kad kalbėdami apie geriausios praktikos siekimo metodą, turime galvoje mokymąsi, informacijos sklaidą ir perėmimą iš geriausių praktiką turinčių organizacijų. Geriausios praktikos siekimo metodas reiškia „mūsų pačių gerinimą per mokymąsi iš kitų“.

Tačiau geriausios praktikos siekimo metodas gali remtis veiklos palyginimu nebūtinai su pačios geriausios praktikos organizacijomis pasauliniu ar nacionaliniu mastu. Galima lyginti su bet kuria organizacija, kuri tam tikru atžvilgiu yra pasiekusi daugiau. Tai ypač tinka organizacijoms, turinčioms mažai patirties taikant geriausios praktikos siekimo metodą. Be to, geriausios praktikos siekimo metodas – tai ne tik savo ir konkurentų veiklos palyginimas, šio metodo objektas gali būti ir procesai, vykstantys visiškai skirtingos veiklos srities organizacijoje.

2.2. Geriausios praktikos siekimo metodo tipai ir jų taikymas

Geriausios praktikos siekimo metodo naudojimas gali turėti labai skirtingus tikslus ir užmojus. Geriausios praktikos siekimo metodas gali būti suskirstytas į skirtingus tipus, atsižvelgiant į tai, kas bus lyginama ir su kuo bus lyginama.

Skirtingi autoriai nurodo skirtingą skaičių geriausios praktikos siekimo metodo tipų, pvz., V. Obrazcovas (2006) išskiria šiuos tipus: vidinis, išorinis ir funkcinis geriausios praktikos

³⁹ Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-10-10.

siekimo metodas, D. Janulionis (2004) nurodė tik du geriausios praktikos siekimo metodo tipus: metrinis⁴⁰ ir proceso geriausios praktikos siekimo metodas. O M. Išoraitė (2006) ir A. Kaziliūnas (2006) nurodė šiuos geriausios praktikos siekimo metodo tipus: vidinį, išorinį, tarptautinį (globalųjį), konkurencinį, funkcinį, bendrąjį, produktų, procesų, veiklos ir strateginį.

Geriausios praktikos siekimo metodą į atskirus tipus galima suskirstyti remiantis šiais kriterijais⁴¹:

- Pagal duomenų šaltinį – į vidinį, išorinį, tarptautinį (globalųjį);
- Pagal santykį su lyginamuoju partneriu – į konkurencinį, funkcinį, bendrąjį;
- Pagal objektą – į produktų, procesų, veiklos ir strateginį.

Vidinis geriausios praktikos siekimo metodas – tai procesas, kai vieno organizacijos padalinio veikla lyginama su kito padalinio veikla arba vienas procesas, vykdomas organizacijos viduje, lyginamas su kitu tos pačios organizacijos procesu. Tai paprasčiausiai ir lengviausiai įgyvendinama geriausios praktikos siekimo metodo rūšis tiek atliekant tyrimus, tiek jį įgyvendinant.

Išorinis geriausios praktikos siekimo metodas – tai organizacijos operacijų, procesų, sistemų palyginimas su išorinėje aplinkoje veikiančių organizacijų atitinkamomis operacijomis, procesais ar sistemomis.

Tarptautinis geriausios praktikos siekimo metodas – kai gretinamuoju partneriu pasirenkama užsienio organizacija. Globalizacija ir informacinių technologijų plėtra didina tokių tarptautinių projektų galimybes. Šio tipo geriausios praktikos siekimo metodas reikalauja daugiau laiko ir išteklių jį įgyvendinant, be to, būtina atkreipti dėmesį į nacionalinius skirtumus.

Konkurencinis geriausios praktikos siekimo metodas – tai organizacijos vykdomos veiklos palyginimo su tiesioginių konkurentų atitinkama veikla procesas. Dėl akivaizdžių priešasčių tai sunkiausiai įgyvendinamas sugretinimo tipas. Taikant šio rūšies geriausios praktikos siekimo metodą, būtina atsižvelgti į teisėtumo aspektą. Sėkmingiausiai šio tipo geriausios praktikos siekimo metodas pavyksta, kai organizacijos susitaria pasidalyti informacija.

Funkcinis geriausios praktikos siekimo metodas – tai procesas, kai vienos organizacijos funkcijų atlikimas lyginamas su kitos organizacijos sėkmingiau vykdomomis analogiškėmis funkcijomis, kadangi tam tikros funkcijos skirtinguose veiklos sektoriuose veikiančių organizacijų gali būti panašios. Ši geriausios praktikos siekimo metodo rūšis gali būti pritaikyta pasidalyti patirtimi tarp organizacijų, kurių veiklos sritis skiriasi.

⁴⁰ Metrinis geriausios praktikos siekimo metodas – tai kiekybinis konkrečios veiklos sąnaudų, produkcijos (paslaugų apimtys), kokybės ir ryšių tarp jų įvertinimas.

⁴¹ Išoraitė M. Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Nr. 1 (6). P. 74-75.

Bendrasis geriausios praktikos siekimo metodas – tai veiklos lyginimo su kitų organizacijų, kurių veiklos sritys skiriasi, procesas. Skirtinguose veiklos sektoriuose veikiančių organizacijų kai kurios veiklos, tokios kaip logistika, pirkimas ir kt., gali būti panašios. Toks geriausios praktikos siekimo metodo pranašumas yra tas, kad nekyla konkurencinių problemų, didėja informacijos prieinamumas, mažėja galimybė pažeisti teisinius konkurencijos reikalavimus.

Produkto ar paslaugos savybių geriausios praktikos siekimo metodas – kai organizacija lygina savo pagrindinių produktų ar paslaugų savybes su sėkmingiau dirbančios organizacijos ar paslaugų savybėmis. Lyginimo partneriais pasirenkamos organizacijos iš to paties sektoriaus.

Procesų geriausios praktikos siekimo metodas – kai vienos organizacijos procesai lyginami su kitos organizacijos analogiškais procesais. Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos organizacijos, atliekančios panašius darbus arba teikiančios panašias paslaugas.

Veiklos geriausios praktikos siekimo metodas apima tyrimą ir lyginimą tokių veiklos veiksmų, kaip patikimumas, kokybė, kaina, rinkodaros priemonės.

Strateginis geriausios praktikos siekimo metodas – kai siekiama palyginti kai kurių organizacijų strategijas. Gretinamuoju partneriu dažniausiai pasirenkama to paties sektoriaus organizacija, sėkmingai įgyvendinanti savo veiklos strategiją.

Geriausios praktikos siekimo metodo tipo pasirinkimas priklauso nuo pasirinkto gretinamojo partnerio, reikalingos informacijos prieinamumo, jo vertės ir kainos, taip pat nuo pasirinkto geriausios praktikos siekimo metodo pranašumų ir trūkumų⁴² (1 lentelė).

Vidinį geriausios praktikos siekimo metodą organizacija gali taikyti tuo atveju, kai ji turi atskirus padalinius, atliekančius panašias funkcijas ir šių funkcijų atlikimo kokybę atskiruose padaliniuose akivaizdžiai skiriasi.

Išorinį geriausios praktikos siekimo metodą tikslinga taikyti tada, kai yra galimybė pasimokyti iš pirmaujančios savo sektoriuje organizacijos. Sėkmingiausiai šis geriausios praktikos siekimo metodas taikomas, kai organizacijų vykdomų veiklų ypatybės yra panašios.

Tarptautinis geriausios praktikos siekimo metodas yra taikomas tada, kai geriausios praktikos turinčio lyginamojo partnerio reikia ieškoti kur nors užsienyje. Dažniausiai šis geriausios praktikos siekimo metodas taikomas siekiant pasaulinio lygio rezultatų.

Konkurencinis geriausios praktikos siekimo metodas gali būti sėkmingai pritaikomas tuo atveju, kai informaciją apie konkurentų veiklą galima rinkti iš rinkos, išorinės aplinkos, o ne tiesiogiai iš pačių konkurentų. Tai gali būti konkurentų reklamos strategija, taikoma nuolaidų sistema, pateikiami į rinką nauji produktai ir pan.

⁴² Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. Vilnius, 2006. P. 104-106.

Funkcinį geriausios praktikos siekimo metodą patogu taikyti tada, kai įmanoma rasti lyginamąjį partnerį kitokiame veiklos sektoriuje, atliekančiame kai kurias panašias funkcijas. Kadangi organizacijos nėra konkurentės, lengvai užmezgami santykiai su lyginamaisiais partneriais, didėja informacijos prieinamumas.

Bendrasis geriausios praktikos siekimo metodas taikomas tada, kai lyginami procesai, bendri skirtingų veiklų organizacijoms.

Strateginis geriausios praktikos siekimo metodas taikomas tuomet, kai siekiama iš esmės reorganizuoti organizaciją.

1 lentelė

Geriausios praktikos siekimo metodo tipo pasirinkimo argumentai⁴³

Geriausios praktikos siekimo metodo tipas	Gretinamieji partneriai	Pranašumai	Trūkumai
Vidinis	Kaip gretinamieji partneriai naudojami vidiniai organizacijos padaliniai, pavaldžios organizacijos, turinčios gerą darbo praktiką. Naudojamas, kai keitimasis informacija su išorės organizacijomis neprieinamas	Gali atlikti mažą gretinimo patirtį turinti organizacija. Palyginti lengvai gaunama informacija. Mažos laiko ir išteklių sąnaudos	Gaunama informacija gali būti mažos inovacinės vertės. Neatsižvelgiama į išorinius veiksnius
Išorinis	Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos geriausia praktika turinčios išorės organizacijos. Stengiamasi pasirinkti to paties sektoriaus organizaciją	Galima perimti sektoriaus lyderių patirtį. Didelis palyginamumo laipsnis tarp produktų arba paslaugų	Sunkiai gaunama informacija. Ne visa geriausia praktika gali būti pritaikyta. Didelės laiko ir išteklių sąnaudos
Tarptautinis	Gretinamaisiais partneriais pasirenkama užsienio organizacija	Galima perimti pasaulinių lyderių patirtį	Būtina atsižvelgti į nacionalinius ypatumus. Didelės laiko ir išteklių sąnaudos
Konkurencinis	Dėmesys tiesioginiams konkurentams. Gali būti sugretinami produktai, procesai, paslaugos ir pan.	Konkurentų patirtis lengvai pritaikoma saviems tikslams. Greitai likviduojamas atsilikimas nuo aršiausių konkurentų	Sunkiai pasiekiami reikiama informacija. Būtina atsižvelgti į teisėtumo aspektus
Funkcinis	Gretinamaisiais partneriais gali būti tiek to paties, tiek bet kurio kito sektoriaus organizacijos. Sugretinamos organizacijų panašios funkcijos	Platus sugretinimo objektų pasirinkimas. Įvairesni požūriai į tos pačios funkcijos atlikimą. Galimi esminiai funkcijų tobulinimai	Netobulinami specifiniai organizacijos procesai

⁴³ Kaziliūnas A. Sugretinimo metodo tipų ir modelių analizė // Viešojoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 14. P. 34.

Procesų	Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos organizacijos, atliekančios panašius darbus ar teikiančios panašias funkcijas	Informacija tiesiogiai naudojama procesams tobulinti. Greitai pasiekiami rezultatai	Dažnai informacija sunkiai prieinama dėl interesų konfliktų
Bendrinis	Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos bet kurio sektoriaus organizacijos. Sugretinami panašūs procesai arba funkcijos	Palyginti nesunkiai prieinama informacija. Didesnė tikimybė rasti visiškai naują problemos sprendimo būdą	Procesai ir funkcijos gali būti sunkiai palyginami ir pritaikomi
Strateginis	Gretinamaisiais partneriais dažniausiai pasirenkama to paties sektoriaus organizacija. Sugretinamos rinkodaros, technologijų, paslaugų teikimo ir pan. strategijos	Parodo, kokia strategija lemia aukštą konkurencingumo lygį	Dažnai pavyksta tik imituoti pažangiausią strategiją, o ne tinkamai ją plėtoti

2.3. Geriausios praktikos siekimo metodo įgyvendinimo procesas

Siekiant sėkmingai ir veiksmingai palyginti geriausią praktiką, būtina numatyti, kokie veiksmai ir koku eiliškumu turi būti atlikti. Nors vadybos teoretikai ir organizacijos, taikančios šį metodą, nustato skirtingą geriausios praktikos siekimo proceso etapų skaičių ir seką (šių etapų skaičius gali svyruoti nuo kelių iki keliasdešimt) atsižvelgdami į tikslus ir konkrečios organizacijos ypatumus, tačiau visus procesus apibendrinus galima nurodyti svarbiausius geriausios praktikos siekimo metodo etapus. Kad ir kiek būtų etapų, visiems jiems būdingi keturi pagrindiniai etapai⁴⁴:

- planavimas;
- duomenų rinkimas ir analizavimas;
- duomenų lyginimas ir rezultatų apibendrinimas;
- pokyčių įgyvendinimas.

Kai kurie autoriai nurodo ir penktą fazę – tobulinimą. Tobulinimo fazę galima priskirti naujam veiklos tobulinimo planavimo etapui.

Galima paminėti keletą pagrindinių geriausios praktikos siekimo metodo įgyvendinimo procesų modelių, kurie bazuojami pagal šiuos autorius⁴⁵:

- ✓ W. E. Deming nurodo geriausios praktikos siekimo proceso modelį, kuris susideda iš keturių stadijų: planavimo, lyginimo, analizavimo ir įgyvendinimo;

⁴⁴ Kaziliūnas A. Sugretinimo metodo tipų ir modelių analizė // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 14. P. 35.

⁴⁵ Išoraitė M. Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Nr. 1 (6). P. 76-77.

- ✓ Roberto Campo savo knygoje „Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practice“ (1994) nurodo šiuos geriausios praktikos siekimo proceso etapus: planavimas, analizė, integracija, įgyvendinimas.

Populiariausią ir plačiausiai taikomą geriausios praktikos siekimo proceso modelį sudaro šie etapai⁴⁶:

1. *Planavimas*. Paruošiamasis etapas, pagrindžiantis tolesnius veiksmus. Nustatoma, kurie procesai turėtų būti gretinami. Tai paprastai daroma įvertinant esamą organizacijos būklę, nustatomi lemiamą įtaką veiklos kokybei turintys veiksniai. Sudaroma darbo komanda ir pasirinkti procesai kruopščiai išnagrinėjami bei dokumentuojami. Nustatomi veiklos vertinimo kriterijai, dažniausiai apimantys laiko, išlaidų ir kokybės apibūdinimą.
2. *Paiėška*. Tai dažnai vienas sudėtingiausių geriausios praktikos siekimo proceso etapų, kurio svarbiausias tikslas – nustatyti gretinamuosius partnerius ir gauti jų sutikimą dalyvauti projekte. Šis etapas dažnai gali būti sudėtingas dėl standartinių veiklos vertinimo kriterijų trūkumo atliekant pirminį įvairių organizacijų veiklos palyginimą ir nustatant, kuriai organizacijai būdinga geriausia praktika.
3. *Duomenų rinkimas*. Tai geriausios praktikos siekimo proceso etapas, kurio metu pasirinkto gretinamojo partnerio veikla yra stebima ir dokumentuojama. Šio etapo tikslas – sukaupti tinkamų objektyvių duomenų, kurie padėtų gerai suprasti nagrinėjamą procesą.
4. *Analizavimas*. Šiame etape lyginama ir analizuojama savo ir gretinamojo partnerio proceso atlikimas, jų neatitikimai bei šių neatitikimų priežastys. Sudaromos rekomendacijos, kokie geriausios praktikos elementai turėtų būti pritaikyti siekiant patobulinti procesą.
5. *Tobulinimas*. Šiame etape procesas tobulinamas pritaikant gretinamojo partnerio geriausią praktiką. Šis etapas reikalauja daugiausia darbo ir gali užtrukti ilgiausiai, palyginti su pirmaisiais keturiais etapais.

Geriausios praktikos siekimo metodas vis plačiau taikomas viešojo sektoriaus organizacijose. Taikydama šį metodą organizacija gali geriau suprasti savo veiklos aspektus, palyginti juos su sėkmingiausiai dirbančių organizacijų patirtimi ir pritaikyti tuos būdus, kurie jau buvo išbandyti praktikoje ir pasitvirtino kaip sėkmingos veiklos veiksniai. Tačiau norint pasiekti gerų rezultatų taikant geriausios praktikos siekimo metodą, kiekvienas jo etapas turi būti įgyvendintas tinkamai ir deramomis priemonėmis, įvertinant organizacijos tikslus ir galimybes.

⁴⁶ Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. Vilnius, 2006. P. 107-108.

Atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir galimybes, tikslinga pasirinkti tinkamiausią geriausios praktikos siekimo tipą ir įgyvendinimo modelį.

3. VEIKLOS PAMATAVIMO METODŲ TAIKYMAS, ATLIEKANT VEIKLOS AUDITĄ

3.1. Veiklos pamatavimo metodų taikymas konkrečioje institucijoje

Siekdami nustatyti, kokie veiklos pamatavimo metodai taikomi konkrečioje institucijoje, pagrindinio tyrimo metu atlikome Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos audito ataskaitų analizę.

LR valstybės kontrolės veiklos auditoriai, atlikdami veiklos auditą⁴⁷ ir vertindami organizacijos veiklą, sistemą ar programą turi nusistatyti vertinimo kriterijus. Audito kriterijai – tai pagrįsti ir tinkami matai, pagal kuriuos galima įvertinti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą. Kriterijus lemia audito tema ir tikslai, programą ar audituojamąjį subjektą reguliuojantys teisės aktai, suformuluoti tikslai ir specifinės sąlygos, kurias Aukščiausioji audito institucija (AAI) laiko aktualiomis ir svarbiomis tam tikru atveju. Taigi vertinimo kriterijai kiekvieno audito metu gali skirtis (žr. 2 lentelę).

Tuo tarpu audito procedūros, darbo dokumentų turinys, audito metu nustatytų faktų vertinimas, tendencijos, išvados ir rekomendacijos priklauso nuo audito kriterijų.

Atsižvelgiant į tai, analizavome 2006 m. veiklos audito ataskaitas, naudojant lyginamosios analizės metodą. Nagrinėdami veiklos audito ataskaitas atkreipėme dėmesį į jose nustatytus vertinimo kriterijus, atsižvelgėme į pateiktus duomenis, išvadas.

Išanalizavę 2006 m. Valstybės kontrolės veiklos audito ataskaitas, galime teigti, kad Valstybės kontrolės veiklos auditoriai, atlikdami veiklos auditą ir vertindami organizacijos veiklą, sistemą ar programą ne visada nusistato vertinimo kriterijus (3 iš 33 (9 proc.) veiklos audito ataskaitose nėra nurodyti vertinimo kriterijai). Kiekvienoje veiklos audito ataskaitoje vertinimo kriterijai skirtingai formuluojami, atsižvelgiant į aukščiau minėtus aspektus, tačiau ne visada tinkamai ir aiškiai. Pavyzdžiui, 2006-12-22 valstybinio audito ataskaitoje „Moksleivių nemokamo maitinimo organizavimas“ pateikti tokie **vertinimo kriterijai (geros praktikos pavyzdys)**⁴⁸:

⁴⁷ Pagal Valstybės kontrolės įstatymą veiklos auditas – audituojamo subjekto viešojo ir vidaus administravimo veiklos įvertinimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu (2001, Nr. IX-650).

⁴⁸ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Moksleivių nemokamo maitinimo organizavimas“. 2006-12-22 Nr. VA-10-10P-33.

1. Esamos moksleivių nemokamo maitinimo organizavimo tvarkos palyginimas su nuo 2007 metų sausio 1 d. įsigaliosiančia tvarka, kurią reglamentuos Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas ir poįstatyminiai teisės aktai;
2. 1 vaiko nemokamam maitinimui skirtų lėšų palyginimas tarp atskirų savivaldybių;
3. 1 vaiko nemokamam maitinimui panaudotų lėšų palyginimas tarp atskirų savivaldybių.

2006-12-19 valstybinio audito ataskaitoje „Dėl pridėtinės vertės mokesčio lengvatų tarifų taikymo“ pateikti šie **vertinimo kriterijai**⁴⁹:

1. Ar PVM lengvatos pasiekia iškeltus tikslus?
2. Ar vertinamas PVM lengvatų rezultatyvumas?
4. Ar PVM lengvatų nustatymas susijęs su papildomomis priemonėmis (teisinėmis, finansinėmis, žmogiškosiomis)?

2006-05-22 valstybinio audito ataskaitoje „Specialistų rengimo programa“ vertinimo kriterijai suformuluoti taip: „**vertinimo kriterijai** – planuotus Specialistų rengimo programos rezultatus lyginome su pasiektais rezultatais. Atsižvelgiant į kvalifikuotų darbininkų poreikį šalyje ir pagrindiniam profesiniam mokymui skiriamas lėšas, audito metu vertinome su pagrindiniu profesiniu mokymu susijusius klausimus: bendros ir efektyvios profesinio orientavimo sistemos kūrimą ir jos įtaką kvalifikuotų specialistų rengimui, profesinio mokymo įstaigų moksleivių skaičiaus kitimą, profesinio mokymo kokybės užtikrinimą pagal nustatytus reikalavimus“⁵⁰.

O išanalizavus 2006-02-13 veiklos audito ataskaitą „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“⁵¹ pastebėjome, kad joje nėra pateikti vertinimo kriterijai.

Jau iš pateiktų pavyzdžių matome, kad ne visose 2006 m. Valstybės kontrolės veiklos audito ataskaitose vertinimo kriterijai yra nustatyti, o jei nustatyti, tai ne visada jie suformuluoti tinkamai ir aiškiai. Kai kuriose veiklos audito ataskaitose vertinimo kriterijai pateikti klausimo forma ar suformuluoti kaip procesas (pvz., gydymo metadonu numatytos stebėsenos vertinimas⁵²), o ne operacijos parametras, kuris turėtų būti vertinamas. Kriterijai yra veiklos pamatavimo pagrindas, jais remiantis matuojama organizacijų veikla, jie reikalingi objektyviam bet kokios veiklos vertinimui. Todėl vertinimo kriterijai negali būti pateikti klausimo forma ar

⁴⁹ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Dėl pridėtinės vertės mokesčio lengvatinių tarifų taikymo“. 2006-12-19 Nr. 8000-7P-31.

⁵⁰ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Specialistų rengimo programa“. 2006-05-22 Nr. VA-2010-1-5.

⁵¹ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“. 2006-02-13 Nr. 2030-31-1.

⁵² Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Narkomanijos prevencijos ir pagalbos organizavimas“. 2006-12-21 Nr. VA-10-9P-32. Vilnius.

formuluojami kaip procesas, jie turi būti konkretūs ir aiškūs, turi atitikti nustatytus jiems reikalavimus.

Taigi mes, išnagrinėję 2006 m. Valstybės kontrolės veiklos audito ataskaitas ir atsižvelgę į veiklos audito ataskaitose pateiktus duomenis, išvadas, suformavome, patikslinome ir (ar) papildėme 24 iš 33 (73 proc.) veiklos audito ataskaitų vertinimo kriterijus ir pateikėme kriterijų gradacijas⁵³ (žr. 2 lentelę). Nustatant vertinimo kriterijus ir gradacijas rėmėmės sprendimų priėmimo teorija⁵⁴, pagal kurią pasirenkant kriterijus nustatoma, koks operacijos parametras (nuostoliai, pelnas, laikas ir pan.) bus vertinamas, kokioms kriterijaus reikšmėms esant bus priimamas koks nors sprendimo variantas, ir LR valstybės kontrolės Veiklos audito vadove (2006) vertinimo kriterijams nustatytais reikalavimais. Pavyzdžiui, išnagrinėję valstybinio audito ataskaitą „Dėl pridėtinės vertės mokesčio lengvatų tarifų taikymo“ pateikėme tokius **vertinimo kriterijus:**

- 1. PVM lengvatų suteikimo tikslų pasiekimo lygis;**
- 2. PVM lengvatų rezultatyvumas;**
- 3. Papildomų priemonių (teisinių, finansinių, žmoniškųjų) poreikis, taikant PVM lengvatas;**
- 4. PVM lengvatinio tarifo poveikio stebėseną.**

Taip pat, nepaisant to, kad veiklos auditoriai, vertindami institucijų veiklą, gradacijų netaiko, mes, siekdami palengvinti veiklos pamatavimo procesus, kiekvienam kriterijui pateikėme gradacijas. Pavyzdžiui, pirmam kriterijui – **PVM lengvatų suteikimo tikslų pasiekimo lygis** – pateikėme šias gradacijas (kitos pateiktos 2 lentelėje):

- 1) Tikslai pasiekti;**
- 2) Tikslai iš dalies pasiekti;**
- 3) Tikslai nepasiekti.**

Reikia paminėti, kad LR valstybės kontrolės veiklos auditoriai, vertindami tam tikrų institucijų veiklą, gradacijų netaiko, nes nėra to numatyta nei Valstybinio audito reikalavimuose⁵⁵, nei Veiklos audito vadove⁵⁶, taip pat nėra patvirtintos jokios metodikos, nusakančios gradacijų taikymą. Todėl veiklos auditoriams sudėtinga taikyti gradacijas, atliekant veiklos auditus ir vertinant institucijų veiklą.

⁵³ Gradacija – žodžių ir frazių išdėstymas reikšmės stiprėjimo ar silpnėjimo tvarka, laipsniavimas. Graduoti – suskirstyti skalę vienetais (Ermanytė I., Kažukauskaitė O., Paulauskas J. ir kt. Mokyklinis tarptautinių žodžių žodynas. Kaunas: Šviesa, 1995).

⁵⁴ Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Vilnius, 2001.

⁵⁵ Valstybinio audito reikalavimai. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 1 d. įsakymas Nr. V-15.

⁵⁶ Veiklos audito vadovas. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 10 d. įsakymas Nr. V-22.

Bet vis dėlto, nepaisant to, atlikus papildomą tyrimą, t. y. apklausus ekspertus (šiuo atveju veiklos auditorius), paaiškėjo, kad jie pritaria kriterijų gradacijoms (plačiau žr. 3.2. skyriuje). Todėl tikslinga būtų pateikti pasiūlymą LR valstybės kontrolei ir dėl gradacijų taikymo.

Apibendrintai galime pasakyti, kad atliekant veiklos auditą ir vertinant organizacijos veiklą, sistemą ar programą vertinimo kriterijai yra pagrindas, nes darbo dokumentų turinys, audito metu nustatytų faktų vertinimas, tendencijos, išvados ir rekomendacijos priklauso nuo audito kriterijų. Todėl siekiant tinkamai įvertinti organizacijų veiklą svarbu nusistatyti tinkamus, konkrečius ir aiškius vertinimo kriterijus.

Veiklos pamatavimo metodų taikymas konkrečioje institucijoje, atliekant veiklos auditą

NR.	VEIKLOS AUDITAS	AUDITO OBJEKTAS	AUDITO SUBJEKTAS	AUDITUO JAMAS LAIKOTARPIŠ	VERTINIMO KRITERIJAI ⁵⁷	GRADACIJOS ⁵⁸	IŠVADA
1.	Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl nuosavybės teisių į žemę atkūrimo ir žemės reformos esamos būklės vertinimo rezultatų“ pateiktų valstybinio audito rekomendacijų įgyvendinimas [26]	Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl nuosavybės teisių į žemę atkūrimo ir žemės reformos esamos būklės vertinimo rezultatų“ pateiktų valstybinio audito rekomendacijų įgyvendinimas ir nuosavybės teisių į žemę atkūrimo esamos būklės vertinimas	Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos; Vilniaus apskrities viršininko administracija	Audituojamas laikotarpis – 2004–2006 metų I pusmetis. Tam tikrais atvejais buvo renkami su konkrečiais audito klausimais susiję duomenys už 2006 metų trečiąjį ketvirtį	1) Nuosavybės teisių į žemę, mišką, vandens telkinius atkūrimo būklė: <ul style="list-style-type: none"> • Kaimo vietovėse • Miestų teritorijose 2) Galimybė nustatyti terminu baigti nuosavybės teisių į žemę, mišką, vandens telkinius atkūrimą ir žemės reformą	1) Nuosavybės teisių į žemę, mišką, vandens telkinius atkūrimas nepradėtas 2) Atkūrimas įpusėjęs 3) Atkūrimas baigiamas 1) Atkūrimas nepradėtas 2) Atkūrimas įpusėjęs 3) Atkūrimas baigiamas 1) Žemės reforma bus įgyvendinta nustatytu terminu 2) Yra rizika, kad žemės reforma nebus įgyvendinta nustatytu terminu 3) Žemės reforma nebus įgyvendinta nustatytu terminu	<p>Kaimo vietovėse piliečiams nuosavybės teisių į žemę, mišką, vandens telkinius atkūrimas baigiamas, o miestų teritorijose – įpusėjęs (2 įrodymai)</p> <p>Yra rizika, kad žemės reforma nebus įgyvendinta nustatytu terminu (3 įrodymai)</p>
2.	Moksleivių nemokamo maitinimo	Moksleivių nemokamo maitinimo	LR socialinės apsaugos ir darbo	2005 ir 2006 m. (iki rugpjūčio 31)	1) Esamos moksleivių nemokamo maitinimo organizavimo tvarkos	1) Nuo 2007 m. įsigaliojus Socialinės paramos mokiniams	Nuo 2007 m. mokinių nemokamo

⁵⁷ Paryškinti tie vertinimo kriterijai, kuriuos mes suformavome, patikslinome ir (ar) papildėme.

⁵⁸ Paryškintos mūsų pateiktos gradacijos.

	organizavimas [27]	organizavimas	ministerija	d.)	<p>palyginimas su nuo 2007 metų sausio 1 d. įsigaliosiančia tvarka, kurią reglamentuos Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas ir poįstatyminiai teisės aktai</p> <p>2) Vieno vaiko nemokamam maitinimui skirtų lėšų palyginimas tarp atskirų savivaldybių</p> <p>3) Vieno vaiko nemokamam maitinimui panaudotų lėšų palyginimas tarp atskirų savivaldybių</p>	<p>įstatymui ir poįstatyminiams teisės aktams, mokinių nemokamo maitinimo administravimo problemos bus išspręstos</p> <p>2) Problemos iš dalies bus išspręstos</p> <p>3) Problemos nebus išspręstos</p> <p>1) Skiriasi ženkliai</p> <p>2) Skiriasi mažai</p> <p>3) Nesiskiria</p> <p>1) Skiriasi ženkliai</p> <p>2) Skiriasi mažai</p> <p>3) Nesiskiria</p>	<p>maitinimo administravimo problemos nebus išspręstos (8 įrodymai)</p> <p>Skiriasi ženkliai (1 įrodymas)</p> <p>Skiriasi ženkliai (1 įrodymas)</p>
3.	Valstybinio audito ataskaitoje „VĮ Lietuvos pašto galimybės didėjančios konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“	Valstybės kontrolės 2003-08-07 valstybinio audito ataskaitoje „Valstybės įmonės Lietuvos pašto galimybės didėjančios	AB Lietuvos paštas	2003-2006 m.	<p>1) Įdiegtų naujų paslaugų rezultatas</p> <p>2) Kilnojamojo pašto išlaikymo sąnaudų</p>	<p>1) Pasiteisino daugiau nei 80% paslaugų</p> <p>2) Pasiteisino 80-50% paslaugų</p> <p>3) Pasiteisino 50-20% paslaugų</p> <p>4) Pasiteisino mažiau nei 20% paslaugų</p> <p>1) Vieno kilnojamojo pašto įsteigimas LT</p>	<p>Pasiteisino mažiau nei 20% paslaugų (2 įrodymai)</p> <p>Vieno kilnojamojo pašto</p>

	pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas [28]	konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateiktų rekomendacijų vykdymas			<p>dydžio palyginimas su stacionaraus pašto išlaikymo sąnaudomis</p> <p>3) Veiklos rezultatai, motorizuojant pašto siuntų pristatymą</p> <p>4) Sąnaudos, susijusios su nenaudojamo nekilnojamojo turto išlaikymu</p>	<p>paštui leistų sumažinti sąnaudas daugiau kaip 80 tūkst. Lt per metus</p> <p>2) Nuo 80 iki 40 tūkst. Lt per metus</p> <p>3) Mažiau kaip 40 tūkst. Lt per metus</p> <p>1) Teikiamų pašto paslaugų kokybė gerinama</p> <p>2) Iš esmės nekinta</p> <p>3) Bloginama</p> <p>1) Sąnaudos didėja</p> <p>2) Nekinta</p> <p>3) Mažėja</p>	<p>įsteigimas LT paštui leistų sumažinti sąnaudas daugiau kaip 80 tūkst. Lt per metus (1 įrodymas)</p> <p>Pašto paslaugų kokybė gerinama (1 įrodymas)</p> <p>Sąnaudos didėja (2 įrodymai)</p>
4.	Narkomanijos prevencijos ir pagalbos organizavimas [29]	Narkomanijos prevencijos ir pagalbos organizavimas	Narkotikų kontrolės departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	2004–2005 m.	<p>1) Pirminės narkomanijos prevencijos projektams skirtų lėšų pokytis</p> <p>2) Priklausomybės ligų gydymo pokyčiai šalyje</p> <p>3) Priklausomybės ligų gydymui skirtų lėšų pokyčiai</p>	<p>1) Padidėjo skirtų lėšų kiekis</p> <p>2) Iš esmės nepakito</p> <p>3) Sumažėjo</p> <p>1) Gydytų asmenų nuo priklausomybės ligų skaičius padidėjo</p> <p>2) Iš esmės nepakito</p> <p>3) Sumažėjo</p> <p>1) Padidėjo skirtų lėšų kiekis</p> <p>2) Iš esmės nepakito</p>	<p>Padidėjo skirtų lėšų kiekis (1 įrodymas)</p> <p>Gydytų asmenų nuo priklausomybės ligų skaičius padidėjo (1 įrodymas)</p> <p>Padidėjo skirtų lėšų kiekis (1 įrodymas)</p>

					<p>4) Psichologinės ir socialinės reabilitacijos paslaugų apimtys ir finansavimas įvairiose bendruomenėse</p> <p>5) Departamento naudojamų statistinių duomenų apie asmenis, sergančius priklausomybe nuo narkotinių ir psichotropinių medžiagų, reprezentatyvumas</p> <p>6) Priklausomybės ligų gydymo prieinamumas priklausomybės ligų centruose</p> <p>7) Gydymo metadonu numatyta stebėseną</p>	<p>3) Sumažėjo</p> <p>1) Skirtos vienodos lėšos ir paslaugų apimtys buvo vienodos</p> <p>2) Skirtos nevienodos lėšos, todėl galima prielaida, kad paslaugų apimtys buvo nevienodos</p> <p>3) Skirtos nevienodos lėšos ir paslaugų apimtys buvo nevienodos</p> <p>1) Šie duomenys reprezentatyvūs</p> <p>2) Nepakankamai reprezentatyvūs</p> <p>3) Nereprezentatyvūs</p> <p>1) Priklausomybės ligų gydymas prieinamas</p> <p>2) Nepakankamai prieinamas</p> <p>3) Neprieinamas</p> <p>1) Gydymo metadonu stebėseną atliekama</p> <p>2) Iš dalies atliekama</p> <p>3) Neatliekama</p>	<p>Skirtos nevienodos lėšos, todėl galima prielaida, kad paslaugų apimtys buvo nevienodos (1 įrodymas)</p> <p>Šie duomenys nepakankamai reprezentatyvūs (1 įrodymas)</p> <p>Priklausomybės ligų gydymas nepakankamai prieinamas (1 įrodymas)</p> <p>Gydymo metadonu stebėseną neatliekama (1 įrodymas)</p>
--	--	--	--	--	---	--	--

5.	Kultūros ministerijos strateginio planavimo ir vykdomos programos „Visuomenės informacinis aprūpinimas“ vertinimas [30]	Ministerijos 2005–2007 m. strateginis veiklos planas ir šio plano institucinė programa „Visuomenės informacinis aprūpinimas“	Lietuvos Respublikos kultūros ministerija	Audituojamas laikotarpis – 2005 m. Siekiant išsamaus vertinimo atskirais atvejais buvo analizuoti ir 2003–2006 m. duomenys	1) Strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemos diegimo principai 2) Ministerijos 2005–2007 m. strateginiame veiklos plane nustatyti Programos uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai 3) Įgyvendinamų projektų stebėseną	1) Šie principai įgyvendinti 2) Iš dalies įgyvendinti 3) Neįgyvendinti 1) Vertinimo kriterijai leidžia įvertinti Programos rezultatyvumą 2) Ne visais atvejais leidžia įvertinti Programos rezultatyvumą 3) Neleidžia įvertinti Programos rezultatyvumo 1) Pakankama 2) Iš dalies pakankama 3) Nepakankama	Šie principai iš dalies įgyvendinti (4 įrodymai) Vertinimo kriterijai ne visais atvejais leidžia įvertinti Programos rezultatyvumą (1 įrodymas) Nepakankama (1 įrodymas)
6.	Dėl pridėtinės vertės mokesčio lengvatinių tarifų taikymo [31]	PVM lengvatinių tarifų taikymas tam tikroms prekių (paslaugų) grupėms	Lietuvos Respublikos finansų ministerija	2003-01-01–2006-05-31	1) PVM lengvatų suteikimo tikslų pasiekimo lygis 2) PVM lengvatų rezultatyvumas 3) Papildomų priemonių (teisinių,	1) Tikslai pasiekti 2) Iš dalies pasiekti 3) Nepasiekti 1) PVM lengvatų rezultatyvios 2) Iš dalies rezultatyvios 3) Nerezultatyvios 4) Nevertinamas PVM lengvatų rezultatyvumas 1) Reikia imtis papildomų priemonių	Tikslai nepasiekti (3 įrodymai) Nevertinamas PVM lengvatų rezultatyvumas (1 įrodymas) Reikia imtis papildomų

					finansinių, žmoniškųjų) poreikis, taikant PVM lengvatas 4) PVM lengvatinio tarifo poveikio stebėseną	2) Nebūtina imtis papildomų priemonių 3) Nereikia imtis papildomų priemonių 1) Pakankama 2) Iš dalies pakankama 3) Nepakankama	priemonių (1 įrodymas) Nepakankama (1 įrodymas)
7.	Valstybinio audito ataskaitoje „Valstybės investicijų, paskirstytų 2004-2006 m. programoje, panaudojimas 2004 metais” pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas [32]	Valstybinio audito ataskaitoje „Valstybės investicijų, paskirstytų 2004–2006 m. programoje, panaudojimas 2004 metais“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas	Lietuvos Respublikos finansų ministerija	2005 ir 2006 m. (kai kuriais atvejais atliekant palyginimus naudojami 2003 ir 2004 metų duomenys ir Valstybės investicijų 2007-2009 m. programos projekto duomenys)	1) Valstybinio audito 2005-07-01 ataskaitoje „Valstybės investicijų, paskirstytų 2004-2006 m. programoje, panaudojimas 2004 metais” Vyriausybei pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas 2) Valstybinio audito 2005-06-08 Nr. 2030-5-68 ataskaitoje „Valstybės investicijų, paskirstytų 2004-2006 m. programoje, panaudojimas 2004 metais” Sveikatos apsaugos ministerijai pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas 3) Valstybinio audito 2005-05-27 Nr. 2030-	1) Pateiktos rekomendacijos įgyvendintos 2) Iš dalies įgyvendintos 3) Neįgyvendintos 1) Pateiktos rekomendacijos įgyvendintos 2) Dauguma rekomendacijų neįgyvendintos 3) Rekomendacijos neįgyvendintos 1) Pateiktos rekomendacijos	Pateiktos rekomendacijos įgyvendintos iš dalies (3 įrodymai) Dauguma pateiktų rekomendacijų neįgyvendintos (1 įrodymas) Pateiktos rekomendacijos

					10-61 ataskaitoje „Valstybės investicijų, paskirstytų 2004-2006 m. programoje, panaudojimas 2004 metais” Kauno miesto savivaldybės administracijai pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas	įgyvendintos 2) Iš dalies įgyvendintos 3) Neįgyvendintos	įgyvendintos (1 įrodymas)
8.	Akcinės bendrovės „Alytaus tekstilė“ gaivinimo plano vykdymas [33]	Akcinės bendrovės „Alytaus tekstilė“ gaivinimo plano vykdymas	AB „Alytaus tekstilė“	2004, 2005 metai ir 2006 m. I pusmetis	<p>1) Socialinių problemų kitimas Alytuje, atsižvelgiant į bendrovės veiklą</p> <p>2) Veiklos rodiklių pokyčiai, investavus lėšų į naujų technologinių įrenginių įsigijimą</p> <p>3) Bendrovės pelningumo rodiklių lyginimas su ankstesnių metų rodikliais</p> <p>4) Bendrovės būklė</p>	<p>1) Problemų padaugėjo 2) Esminių pokyčių nėra 3) Problemų sumažėjo</p> <p>1) Veiklos rodikliai žymiai pagerėjo 2) Iš esmės nepasikeitė 3) Pablogėjo</p> <p>1) Rodikliai žymiai pagerėjo 2) Iš esmės nepasikeitė 3) Pablogėjo</p> <p>1) Būklė gera 2) Patenkinama 3) Bloga</p>	<p>Esminių pokyčių nėra (1 įrodymas)</p> <p>Veiklos rodikliai iš esmės nepasikeitė(1 įrodymas)</p> <p>Rodikliai žymiai pagerėjo (1 įrodymas)</p> <p>Būklė bloga (3 įrodymai)</p>
9.	Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl	Piliečių nuosavybės teisių į išlikusį	Kauno miesto savivaldybės administracija	2004-2005 m., 2006 m. I pusmetis	1) Pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas	1) Rekomendacijos įgyvendintos 2) Iš dalies įgyvendintos	Rekomendacijos įgyvendintos (3 įrodymai)

	gražintų ir gražintinų savininkams namų nuomininkų aprūpinimo būstais programos vykdymo vertinimo rezultatų“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas [34]	nekilnojamąjį turtą atkūrimo įstatyme savivaldybėms deleguotų funkcijų vykdymas				3) Neįgyvendintos	
10.	Kalėjimų departamento veikla [35]	Valstybės kapitalo investicijos, skirtos bausmių vykdymo sistemos ilgalaikiam materialiajam ir nematerialiajam turtui sukurti, įsigyti arba jo vertei padidinti, ir bausmių vykdymo sistemos personalas	Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos	2005 m. (kai kuriais atvejais tendencijos ir pokyčiams nustatyti panaudoti 2000–2006 m. duomenys ir informacija)	1) Investicijų projektų įgyvendinimo trukmė 2) Planuotų rezultatų pasiekimo lygis 3) Statutinių pareigybių steigimo pagrindumas	1) Pailgėjo 2) Nepakito 3) Sutrumpėjo 1) Rezultatai pasiekti 2) Rezultatai iš dalies pasiekti 3) Rezultatai nepasiekti 4) Nėra galimybės įvertinti 1) Pareigybės pagrįstai priskiriamos statutinių valstybės tarnautojų pareigybėms 2) Ne visada pagrįstai priskiriamos statutinių valstybės tarnautojų pareigybėms	Pailgėjo (1 įrodymas) Nėra galimybės įvertinti (1 įrodymas) Pareigybės ne visada pagrįstai priskiriamos statutinių valstybės tarnautojų pareigybėms (1 įrodymas)

						3) Nepagrįstai priskiriamos statutinių valstybės tarnautojų pareigybės	
11.	Nekilnojamojo turto mainai [36]	Nenurodyta	LR krašto apsaugos ministerija, Vilniaus universiteto Eksperimentinės ir klinikinės medicinos institutas, Kauno mechanikos mokykla, Valstybės įmonė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, Vilniaus universiteto Onkologijos institutas. Kai kuriais klausimais audito procedūros atliktos ir Vilniaus apskrities	Audito laikotarpis 2003–2005 m., kai kuriais atvejais ir 2006 m.	1) Valstybės turto mainų skaičiaus kitimas (nuo 2002 m.) 2) Išmainyto valstybei nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto būklė	1) Valstybės turto mainų skaičius padidėjo 2) Valstybės turto mainų skaičius iš esmės nepakito 3) Valstybės turto mainų skaičius sumažėjo 1) Audituoetuose subjektuose buvo mainomas turto valdytojo reikmėms naudojamas ir reikalingas valstybei nuosavybės teise priklausantis nekilnojamas turtas 2) Daugeliu atvejų buvo mainomas nenaudojamas ir nereikalingas nekilnojamas turtas 3) Buvo mainomas nenaudojamas ir nereikalingas nekilnojamas turtas	Valstybės turto mainų skaičius padidėjo (1 įrodymas) Daugeliu atvejų buvo mainomas turto valdytojo reikmėms nenaudojamas ir nereikalingas valstybei nuosavybės teise priklausantis nekilnojamas turtas (1 įrodymas)

			viršininko administracijoje				
12.	Valstybės rezervo materialinių išteklių kaupimas ir tvarkymas [37]	Specialioji valstybės rezervo naudojimo programa	LR ūkio ministerija	2002–2005 m.	<p>1) Valstybės rezervo materialinių išteklių saugojimo ir tvarkymo išlaidų kaita (2002-2005 m.)</p> <p>2) Kaupiamų ir saugomų Valstybės rezervo materialinių išteklių kaita (2002-2005 m.)</p> <p>3) 2002-2005 m. Specialiosios valstybės rezervo naudojimo programos uždavinių ir priemonių pasiekimo lygis</p>	<p>1) Saugojimo ir tvarkymo išlaidos kasmet didėjo</p> <p>2) Iš esmės nekito</p> <p>3) Mažėjo</p> <p>1) Kasmet didėjo</p> <p>2) Iš esmės nekito</p> <p>3) Mažėjo</p> <p>1) Įvykdyti Programoje nustatyti uždaviniai ir priemonės pagal nustatytus veiklos vertinimo kriterijus</p> <p>2) Iš dalies įvykdyti</p> <p>3) Neįvykdyti</p>	<p>Kasmet mažėjo (1 įrodymas)</p> <p>Kasmet mažėjo (1 įrodymas)</p> <p>Įvykdyti Programoje nustatyti uždaviniai ir priemonės (1 įrodymas)</p>
13.	Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginio planavimo ir vykdymo programos „Parama socialiai pažeidžiamoms gyventojų	2005–2007 metų Ministerijos strateginis veiklos planas; institucinė programa „Parama socialiai pažeidžiamoms gyventojų grupėms ir kita	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Audituojamas laikotarpis – 2005 metai. Siekiant išsamesnio vertinimo atskirais atvejais buvo analizuoti ir 2006 metų	<p>1) Teisės aktų, reglamentuojančių strateginio planavimo procesą, reikalavimai</p> <p>2) Ministerijos 2005–2007 metų strateginiame veiklos plane nusistatyti Programos įgyvendinimo vertinimo kriterijai</p>	<p>1) Atitinka teisės aktų reikalavimus</p> <p>2) Iš dalies neatitinka</p> <p>3) Neatitinka</p> <p>1) Programos vertinimo kriterijai yra tinkami Programos rezultatams įvertinti</p> <p>2) Dalis vertinimo kriterijų nėra tinkami</p> <p>3) Vertinimo kriterijai</p>	<p>Iš dalies neatitinka teisės aktų reikalavimų (1 įrodymas)</p> <p>Programos vertinimo kriterijai nėra tinkami Programos rezultatams įvertinti (1</p>

	grupėms ir kita ministerijos veikla“ vertinimas [38]	ministerijos veikla“		duomenys	3) Ministerijos vykdomos Programos priemonėms skirtų lėšų panaudojimo rezultatyvumas	nėra tinkami 1) Lėšos buvo panaudotos rezultatyviai 2) Dalis lėšų buvo panaudotos nerezultatyviai 3) Lėšos buvo panaudotos nerezultatyviai	įrodymas) Dalis lėšų buvo panaudotos nerezultatyviai (2 įrodymai)
14.	Geležinkelių transporto sektoriaus reformos įgyvendinimas [39]	Geležinkelių transporto sektoriaus reforma	AB „Lietuvos geležinkeliai“	Nenurodyta	1) Valstybės įmonės viešajai geležinkelių infrastruktūrai valdyti įsteigimo būtinumas 2) Valstybės lėšų, reikalingų viešajai geležinkelių infrastruktūrai inventorizuoti ir registruoti nekilnojamojo turto registre, poreikis 3) Krovinių vežimo veiklos pelno (2005 m. – 198 mln. Lt) pokytis 4) Keleivių vežimo geležinkelių transportu veiklos	1) Valstybės įmonės viešajai geležinkelių infrastruktūrai valdyti įsteigimas yra būtinas 2) Abejotinas 3) Nėra būtinas 1) Valstybės lėšų poreikis yra didesnis nei numatyta skirti lėšų 2) Iš esmės toks pat kaip numatyta skirti lėšų 3) Mažesnis nei numatyta skirti lėšų 1) Krovinių vežimo pelnas, lyginant 2005 m. su 2000 m., išaugo 2) Iš esmės nepakito 3) Sumažėjo 1) Keleivių pervežimas yra pelningas 2) Nėra pelningas	Valstybės įmonės įsteigimas nėra būtinas (2 įrodymai) Valstybės lėšų poreikis yra didesnis nei numatyta skirti lėšų (1 įrodymas) Krovinių vežimo pelnas išaugo (1 įrodymas) Keleivių pervežimas yra nuostolingas (2

					pelningumas	3) Nuostolingas	įrodymai)
15.	Saugomų teritorijų tinklo „Natura 2000“ steigimas Lietuvoje [40]	Saugomų teritorijų tinklo „Natura 2000“ steigimas Lietuvoje	Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	2004 - 2006 m. birželio mėn.	1) Projektų įgyvendinimo valdymo efektyvumas 2) Gamtotvarkos planų kokybė 3) ES direktyvų įgyvendinimas	1) Projektų įgyvendinimo valdymas efektyvus 2) Nepakankamai efektyvus 3) Neefektyvus 1) Aukšta 2) Pakankama 3) Nepakankama 4) Žema 1) ES direktyvos įgyvendintos 2) Iš dalies įgyvendintos 3) Neįgyvendintos	Projektų įgyvendinimo valdymas neefektyvus (2 įrodymai) Nepakankama (2 įrodymai) ES direktyvos iš dalies įgyvendintos (2 įrodymai)
16.	Nacionalinės turizmo plėtros programos vykdymo vertinimas [41]	Nacionalinė turizmo plėtros 2003–2006 metų programa	Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos. Kitas audito subjektas - viešoji įstaiga Lietuvos turizmo fondas.	Audito laikotarpis – 2004–2005 metai. Lyginant kai kuriuos rodiklius, buvo naudojamosi 2003 metų duomenimis	1) Programos įgyvendintų priemonių skaičius 2) Programos uždavinių įgyvendinimo faktinių vertinimo kriterijų palyginimas su planiniais	1) Įgyvendintos 5 priemonės 2) Įgyvendintos 2 priemonės 3) Nėra tokios informacijos 1) Faktiniai uždavinių vertinimo kriterijų dydžiai atitinka planinius, o kai kurie ir gerokai juos viršija 2) Ne daugiau nei 20% faktinių uždavinių vertinimo kriterijų dydžių neatitinka planinių 3) Daugiau nei 20%	Nėra tokios informacijos (1 įrodymas) Faktiniai uždavinių vertinimo kriterijų dydžiai atitinka planinius, o kai kurie ir gerokai juos viršija (1 įrodymas)

					<p>3) Parengtų ir įgyvendintų galimybių studijų arba jose numatytų įgyvendinti priemonių skaičius</p> <p>4) Besidubliuojančių funkcijų skaičius, įgyvendinant rinkodaros plano priemones</p> <p>5) Lietuvos turizmo fondo panaudojama lėšų dalis (procentais) iš Programai skirtų biudžeto asignavimų</p>	<p>faktinių uždavinių vertinimo kriterijų dydžių neatitinka planinių</p> <p>1) Įgyvendinta apie 95 proc. numatytų priemonių 2) Įgyvendinta apie 66 proc. 3) Įgyvendinta apie 33 proc.</p> <p>1) Dubliuojasi 5 funkcijos 2) Dubliuojasi 1 funkcija 3) Funkcijos nesidubliuoja</p> <p>1) 95-75 proc. 2) 75-45 proc. 3) 45-25 proc.</p>	<p>Igyvendinta apie 33 proc. numatytų priemonių (1 įrodymas)</p> <p>Fondo ir Departamento funkcijos nesidubliuoja (1 įrodymas)</p> <p>Panaudotų lėšų dalis - 75-45 proc. (2 įrodymai)</p>
17.	Valstybinių informacinių sistemų bendroji kontrolė. Valstybinis ir institucinis lygmenys [42]	Valstybinių institucijų informacinių sistemų bendroji kontrolė	LR vidaus reikalų ministerija, Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės ir kitos	Nuo 2001-05-22 iki 2005-12-31	<p>1) Valstybės kapitalo investicinių informacinės visuomenės plėtros projektų vykdymo eigos kontrolė</p> <p>2) Teisės aktų,</p>	<p>1) Valstybės kapitalo investicinių informacinės visuomenės plėtros projektų vykdymo eiga kontroliuojama 2) Nepakankamai kontroliuojama 3)Nekontroliuojama</p> <p>1) Institucijose visada</p>	<p>Nepakankamai kontroliuojama (1 įrodymas)</p> <p>Institucijose ne</p>

			valstybinės institucijos, kuriose iki 2006 metų rugpjūčio buvo atlikti informacinių sistemų bendrosios kontrolės vertinimai		reglamentuojančių informacinių sistemų kūrimą, reikalavimai	laikomasi teisės aktų reikalavimų 2) Ne visada laikomasi teisės aktų reikalavimų 3) Nesilaikoma teisės aktų reikalavimų	visada laikomasi teisės aktų reikalavimų (1 įrodymas)
18.	Sveikatos apsaugos ministerijos programos „Sveikatos sistemos plėtra“ vertinimas [43]	Ministerijos 2005 - 2007 m. strateginis veiklos planas ir šio plano institucinė programa „Sveikatos sistemos plėtra“	Sveikatos apsaugos ministerija	Audituojamas laikotarpis – 2005 m. Siekiant įvertinti strateginį planavimą ir Programos sudarymą, buvo analizuojami ir 2006 m. duomenys	1) Strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemos diegimo principai 2) Ministerijos Programoje nustatyti veiklos vertinimo kriterijai	1) Šie principai įgyvendinti 2) Nėra iki galo įgyvendinti 3) Neįgyvendinti 1) Vertinimo kriterijai visais atvejais suteikė informaciją apie planuojamus pasiekti rezultatus 2) Ne visais atvejais suteikė informaciją apie planuojamus pasiekti rezultatus 3) Nesuteikė informacijos apie planuojamus pasiekti rezultatus	Nėra iki galo įgyvendinti (4 įrodymai) Vertinimo kriterijai ne visais atvejais suteikė informaciją apie planuojamus pasiekti rezultatus (1 įrodymas)
19.	Šengeno priemonės programos projektai [44]	Šengeno priemonės programos projektai	Pagrindinis audito subjektas – LR vidaus reikalų	2004–2006 m. birželio 1 d.	1) Šengeno priemonės projektų įgyvendinimas, atsižvelgiant į Europos Komisijos	1) Projektų įgyvendinimas atitinka planus ir laiko grafikus 2) Iš esmės atitinka planus ir grafikus	Projektų įgyvendinimas neatitinka planų ir laiko grafikų (1 įrodymas)

			ministerija (VRM). Papildomi audito subjektai: Valstybinės sienos apsaugos tarnyba prie VRM, Turto valdymo ir ūkio departamentas prie VRM, Policijos departamentas prie VRM		<p>patvirtintus planus ir laiko grafikus</p> <p>2) Šengeno priemonės įgyvendinimui panaudota lėšų dalis (procentais) nuo visų numatytų lėšų</p>	<p>3) Neatitinka planų ir grafikų</p> <p>1) Panaudota 30 proc. Šengeno priemonei numatytų lėšų</p> <p>2) Panaudota 13 proc.</p> <p>3) Panaudota 3 proc.</p>	Panaudota 3 proc. Šengeno priemonei numatytų lėšų (1 įrodymas)
20.	Specialioji nacionalinė kaimo plėtros programa SAPARD programai įgyvendinti 2000–2006 metais [45]	Specialioji nacionalinė kaimo plėtros programa SAPARD programai įgyvendinti 2000–2006 metais	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	Audituojamas laikotarpis – nuo 2003 iki 2005 metų	<p>1) Ūkio subjektų, baigusių projektų vykdymą, gyvybingumo rodiklių ar pelno būklės pokytis lyginant su verslo plano prognoze</p> <p>2) Ūkio subjektų, nepasiekusių verslo planuose prognozuoto ekonominio gyvybingumo ar grynojo pelno, dalis</p>	<p>1) Gyvybingumo rodikliai pagerėjo</p> <p>2) Iš esmės nepakito</p> <p>3) Pablogėjo</p> <p>1) Visi ūkio subjektai nepasiekė verslo planuose prognozuoto pelno</p> <p>2) Didelė dalis ūkio subjektų nepasiekė verslo planuose prognozuoto pelno</p> <p>3) Maža dalis ūkio subjektų nepasiekė verslo</p>	<p>Gyvybingumo rodikliai pablogėjo (1 įrodymas)</p> <p>Didelė dalis ūkio subjektų nepasiekė verslo planuose prognozuoto pelno (1 įrodymas)</p>

						planuose prognozuoto pelno	
21.	VšĮ Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos (LRT) finansavimas ir lėšų panaudojimas [46]	VšĮ Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos finansavimas ir lėšų panaudojimas	VšĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija	Audituotas laikotarpis – 2005 metai. Kai kuriais atvejais tendencijų ir pokyčių nustatymui panaudoti 2001–2004 metų duomenys ir informacija	1) Teisės aktų, reglamentuojančių LRT veiklą, reikalavimai 2) LRT struktūrinių padalinių tų pačių pareigybių darbuotojų darbo užmokesčio palyginimas 3) Pajamų už išnuomotą valstybės turtą palyginimas su sąnaudomis 4) Ankstesnių valstybinių auditų rekomendacijų įgyvendinimas	1) Atitinka teisės aktų reikalavimus 2) Iš dalies atitinka 3) Neatitinka 1) Tų pačių pareigybių darbuotojams buvo nustatyta tokia pati mėnesinė alga 2) Panaši mėnesinė alga 3) Skirtinga mėnesinė alga 1) Pajamos didesnės 2) Pajamos lygios sąnaudoms 3) Pajamos mažesnės 1) Rekomendacijos įgyvendintos 2) Nevisiškai įgyvendintos 3) Neįgyvendintos	Neatitinka teisės aktų reikalavimų (3 įrodymai) Tų pačių pareigybių darbuotojams buvo nustatyta skirtinga mėnesinė alga (1 įrodymas) Pajamos mažesnės (3 įrodymai) Rekomendacijos nevisiškai įgyvendintos (1 įrodymas)
22.	LR finansų ministerijos bendroji informacinių sistemų kontrolė. Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir	SFMIS naudojama Europos Sąjungos struktūrinių ir Sanglaudos fondų kompiuterizuota m valdymui ir priežiūrai	Lietuvos Respublikos finansų ministerija	Nuo 2002-09-24 iki 2006-02-01	1) Metodikos, standartai ir teisiniai reikalavimai projekto valdymui ir programinės įrangos kūrimui 2) SFMIS kūrimo tikslų pasiekimo lygis	1) Laikosi metodikų, standartų ir teisinių reikalavimų 2) Iš dalies laikosi 3) Nesilaiko 1) SFMIS kūrimo tikslai pasiekti 2) Iš dalies pasiekti	Nesilaiko metodikų, standartų ir teisinių reikalavimų (1 įrodymas) SFMIS kūrimo tikslai iš dalies pasiekti (1

	Europos Sąjungos Sanglaudos fondo informacinės kompiuterizuotos valdymo ir priežiūros sistemos (SFMS) kontrolė [47]				<p>3) Duomenų parengimo ir įvedimo kontrolės reikalavimai</p> <p>4) Duomenų apdorojimo kontrolės reikalavimai</p> <p>5) Duomenų pateikimo kontrolės reikalavimai</p> <p>6) Klasifikatorių kontrolės reikalavimai</p>	<p>3) Nepasiekti</p> <p>1) Atitinka reikalavimus 2) Iš dalies atitinka 3) Neatitinka</p> <p>1) Atitinka reikalavimus 2) Iš dalies atitinka 3) Neatitinka</p> <p>1) Atitinka reikalavimus 2) Iš dalies atitinka 3) Neatitinka</p> <p>1) Atitinka reikalavimus 2) Iš dalies atitinka 3) Neatitinka</p>	<p>įrodymas)</p> <p>Neatitinka reikalavimų (1 įrodymas)</p> <p>Neatitinka reikalavimų (1 įrodymas)</p> <p>Neatitinka reikalavimų (1 įrodymas)</p> <p>Neatitinka reikalavimų (1 įrodymas)</p>
23.	Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos prie finansų ministerijos bendradarbiavimo su ES šalių mokesčių administratoriais keičiantis informacija pridėtinės vertės mokesčio srityje [48]	Centrinio mokesčių administratoriaus bendradarbiavimas keičiantis informacija PVM srityje su ES šalių mokesčių administratoriais	Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos	2004-05-01–2005-12-31	<p>1) Teisės aktų, reglamentuojančių tarptautinius informacijos mainus, reikalavimai</p> <p>2) Centrinio mokesčių administratoriaus vykdomos kontrolės priemonės</p> <p>3) Tarptautinių informacijos mainų rezultatyvumas</p>	<p>1) Laikosi teisės aktų reikalavimų 2) Iš dalies laikosi 3) Nesilaiko</p> <p>1) Kontrolės priemonės tinkamos 2) Iš esmės tinkamos 3) Netinkamos</p> <p>1) Tarptautiniai informacijos mainai rezultatyvūs 2) Nepakankamai rezultatyvūs</p>	<p>Laikosi teisės aktų reikalavimų (1 įrodymas)</p> <p>Kontrolės priemonės netinkamos (2 įrodymai)</p> <p>Tarptautiniai informacijos mainai nerezultatyvūs (2 įrodymai)</p>

						3) Nerezultatyvūs	
24.	Civilinės atsakomybės už pacientams padarytą žalą privalomojo draudimo įgyvendinimo vertinimas [49]	Civilinės atsakomybės už pacientams padarytą žalą privalomojo draudimo įgyvendinimas	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija	Audituojamas laikotarpis – 2004–2006 m., kai kuriais audito klausimais rinkti laikotarpio nuo 1996 m. duomenys	1) Žalą patyrusių pacientų kreipimosi į žalą padariusias ar skundus nagrinėjančias įstaigas su turtinėmis pretenzijomis dėl pacientų sveikatai (teisėms) padarytos žalos atlyginimo lygis Lietuvoje 2) Draudimo sistemos Lietuvoje įgyvendinimo efektyvumas 3) LR pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymo 16 str. reikalavimai 4) Kitose valstybėse egzistuojančių	1) Aukštas 2) Vidutinis 3) Žemas 1) Draudimo sistema efektyviai įgyvendinama 2) Iš dalies efektyviai įgyvendinama 3) Neefektyviai įgyvendinama 1) Visos sveikatos priežiūros įstaigos laikosi 16 str. reikalavimų 2) Didelė dalis nesilaiko 16 str. reikalavimų 3) Maža dalis nesilaiko 16 str. reikalavimų 4) Visos sveikatos priežiūros įstaigos nesilaiko 16 str. reikalavimų 1) Taisyklės efektyvios 2) Iš dalies efektyvios	Žemas (1 įrodymas) Draudimo sistema neefektyviai įgyvendinama (4 įrodymai) Didelė dalis sveikatos priežiūros įstaigų nesilaiko 16 str. reikalavimų (2 įrodymai) Taisyklės efektyvios (1

					civilinės atsakomybės už pacientams padarytą žalą draudimo rizikos apibrėžtumą nustatančių taisyklių efektyvumas	3) Neefektyvios	įrodymas)
25.	Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka [50]	Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka	Švietimo ir mokslo ministerija	2005 metai	1) Mokyklų (klasių) užpildymas 2) Iki mokyklos pavežamų mokinių skaičiaus pokytis 3) Mokinių skaičiaus pokyčiai 4) Lėšų paskirstymas	1) Mokyklų užpildymas pakankamas 2) Vidutinis 3) Nepakankamas 1) Pavežamų mokinių skaičius padidėjo 2) Iš esmės nepakito 3) Sumažėjo 1) Mokinių skaičius padidėjo 2) Iš esmės nepakito 3) Sumažėjo 1) Lėšų paskirstymas tolygus 2) Skiriasi nežymiai 3) Skiriasi ženkliai	Mokyklų užpildymas nepakankamas (1 įrodymas) Pavežamų mokinių skaičius padidėjo (1 įrodymas) Mokinių skaičius sumažėjo (1 įrodymas) Lėšų paskirstymas skiriasi ženkliai (2 įrodymai)
26.	Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	2004 ir 2005 m. (kai kuriais atvejais atliekant palyginimus naudojami 2003 m.	1) Valstybinio audito ataskaitoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas	1) Rekomendacijos įgyvendintos 2) Iš dalies įgyvendintos 3) Neįgyvendintos	Rekomendacijos iš dalies įgyvendintos (11 įrodymų)

	veiklos efektyvumo vertinimo“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas [51]	veiklos efektyvumo vertinimo“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas		duomenys)			
27.	Visuomenės sveikatos priežiūros stiprinimas [52]	Visuomenės sveikatos priežiūra	Sveikatos apsaugos ministerija	2003–2005 m.	<p>1) Įgyvendintų priemonių, numatytų Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros strategijos įgyvendinimo 2002–2004 m. priemonių plane, dalis</p> <p>2) Visuomenės sveikatos priežiūrai skirtų valstybės biudžeto lėšų pokytis (2003-2006 m.)</p> <p>3) Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymo įgyvendintų nuostatų skaičius</p>	<p>1) Visos numatytos priemonės yra įgyvendintos</p> <p>2) Didelė dalis įgyvendinta</p> <p>3) Maža dalis įgyvendinta</p> <p>4) Visos priemonės neįgyvendintos</p> <p>1) Visuomenės sveikatos priežiūrai skirtos valstybės biudžeto lėšos padidėjo 50 proc.</p> <p>2) Padidėjo 30 proc.</p> <p>3) Padidėjo 10 proc.</p> <p>1) Visos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymo nuostatos įgyvendintos</p> <p>2) Kai kurios nuostatos neįgyvendintos</p> <p>3) Visos nuostatos neįgyvendintos</p>	<p>Didelė dalis numatytų priemonių yra įgyvendinta (1 įrodymas)</p> <p>Skirtos valstybės biudžeto lėšos padidėjo 30 proc. (1 įrodymas)</p> <p>Kai kurios Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymo nuostatos neįgyvendintos (3 įrodymai)</p>
28.	Investicijų Klaipėdos valstybiniame	Investicijų Klaipėdos valstybiniame	Klaipėdos valstybinis jūrų uostas	2001–2004 metai	1) Investicijomis pasiekti rezultatai ir jų atitikimas uosto plėtros	<p>1) Rezultatai davė planuotą efektą</p> <p>2) Davė nepakankamą</p>	Rezultatai nedavė planuoto efekto (1 įrodymas)

	jūrų uoste vertinimas [53]	jūrų uoste efektyvumas			<p>tikslams</p> <p>2) Klaipėdos miesto ir uosto valstybinės žemės nuomos mokesčio dydis</p> <p>3) Investiciniuose projektuose planuotas ir po šių projektų įgyvendinimo gautas pajamų prieaugis</p>	<p>planuotą efektą 3) Nedavė planuoto efekto</p> <p>1) Vidutinis uosto žemės nuomos mokestis yra 4 kartus didesnis už mažiausią Klaipėdos mieste aukciono būdu išnuomoto valstybinės žemės sklypo nuomos mokestį 2) Vidutinis uosto žemės nuomos mokestis yra 2 kartus didesnis 3) Vidutinis uosto žemės nuomos mokestis yra lygus mažiausiam Klaipėdos mieste aukciono būdu išnuomoto valstybinės žemės sklypo nuomos mokesčiui 4) Vidutinis uosto žemės nuomos mokestis yra 2 kartus mažesnis 5) Vidutinis uosto žemės nuomos mokestis yra 4 kartus mažesnis</p> <p>1) Direkcija gavo planuotas pajamas iš uosto rinkliavų ir žemės nuomos mokesčio 2) Direkcija negavo dalies</p>	<p>Vidutinis uosto žemės nuomos mokestis yra 4 kartus mažesnis už mažiausią Klaipėdos mieste aukciono būdu išnuomoto valstybinės žemės sklypo nuomos mokestį (1 įrodymas)</p> <p>Direkcija negavo dalies planuotų pajamų iš uosto rinkliavų ir žemės nuomos mokesčio</p>
--	----------------------------	------------------------	--	--	---	---	--

						planuotų pajamų 3) Direkcija negavo planuotų pajamų	(1 įrodymas)
29.	Specialistų rengimo programa [54]	Specialistų rengimo programa	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija	2005 metai	1) Planuotų Specialistų rengimo programos rezultatų palyginimas su pasiektais rezultatais 2) Profesinio mokymo įstaigų moksleivių skaičiaus pokytis (2002-2005 m.) 3) Teisės aktų reikalavimai profesinio mokymo kokybei	1) Planuoti rezultatai pasiekti 2) Iš esmės pasiekti 3) Nepasiekti 1) Moksleivių skaičius padidėjo 2) Iš esmės nepakito 3) Sumažėjo 1) Laikosi teisės aktų reikalavimų 2) Iš dalies laikosi 3) Nesilaiko	Planuoti rezultatai nepasiekti (1 įrodymas) Moksleivių skaičius iš esmės nepakito (1 įrodymas) Nesilaiko teisės aktų reikalavimų (3 įrodymai)
30.	Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos akcinėje komunalinių paslaugų bendrovėje atlikto audito pagal Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. kovo 14 d. nutarimą [55]	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos akcinė komunalinių paslaugų bendrovė	Bendrovės veikla 1995-05-05–2006-03-01 laikotarpiu	1995-05-05–2006-03-01	1) Bendrovės veiklos efektyvumas 2) Kanceliarijai priklausančių akcijų atstovavimo valstybei Bendrovėje suteiktų teisių įgyvendinimo efektyvumas	1) Bendrovės veikla buvo efektyvi 2) Nepakankamai efektyvi 3) Neefektyvi 1) Kanceliarija efektyviai įgyvendino suteiktas teises 2) Nepakankamai efektyviai įgyvendino suteiktas teises 3) Neefektyviai įgyvendino suteiktas teises	Bendrovės veikla buvo nepakankamai efektyvi (1 įrodymas) Kanceliarija nepakankamai efektyviai įgyvendino suteiktas teises (1 įrodymas)

					3) Valstybės turto – akcijų – pokytis Bendrovėje per audituotą laikotarpį	1) Valstybės turtas padidėjo 2) Iš esmės nepakito 3) Sumažėjo	Valstybės turtas sumažėjo (1 įrodymas)
31.	Migracijos procesų administravimas (teritorinių policijos įstaigų migracijos tarnybų valdymas ir veiklos organizavimas) [56]	Migracijos tarnybų valdymas ir veiklos organizavimas	Migracijos departamentas ir Policijos departamentas	2004-2005 metai	1) Migracijos tarnybų valdymo efektyvumas 2) Teritorinių policijos įstaigų viešosios policijos migracijos tarnybų vykdomų policijai nebūdingų funkcijų dalis (procentais) nuo visų vykdomų funkcijų 3) Migracijos procesų administravimo kokybė	1) Migracijos tarnybų valdymas efektyvus 2) Nepakankamai efektyvus 3) Neefektyvus 1) Migracijos tarnybos vykdo 87 proc. policijai nebūdingų funkcijų 2) 55 proc. policijai nebūdingų funkcijų 3) 25 proc. policijai nebūdingų funkcijų 1) Aukšta 2) Pakankama 3) Nepakankama 4) Žema	Migracijos tarnybų valdymas neefektyvus (1 įrodymas) Migracijos tarnybos vykdo 87 proc. policijai nebūdingų funkcijų (1 įrodymas) Nepakankama (1 įrodymas)
32.	Komunalinių atliekų tvarkymas [57]	Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos kūrimo būklė	Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	2005-01-01–2005-12-15	1) Atliekų, pašalintų sąvartynuose, apimtis (procentais) 2) Projektų įgyvendinimo	1) Sąvartynuose šalinama apie 90 proc. susidariusių atliekų 2) Apie 70 proc. susidariusių atliekų 3) Apie 50 proc. susidariusių atliekų 1) Panaudota 50 proc. lėšų	Sąvartynuose šalinama apie 90 proc. susidariusių atliekų (1 įrodymas) Panaudota 9 proc. lėšų (1 įrodymas)

					laikotarpiu panaudota lėšų dalis (procentais nuo projekto vertės)	2) Panaudota 25 proc. lėšų 3) Panaudota 9 proc. lėšų	
					3) Regioninių atliekų tvarkymo centrų (RATC) skaičius, kuriuose nustatyta atsiskaitymo už atliekų tvarkymą tvarka	1) Atsiskaitymo už atliekų tvarkymą tvarka nustatyta 100 RATC 2) 50 RATC 3) 8 RATC	Atsiskaitymo už atliekų tvarkymą tvarka nustatyta 8 RATC (1 įrodymas)
33.	Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas [58]	Savivaldybėms nuosavybės teise priklausantys laisvi negyvenami pastatai ir patalpos	Kauno miesto savivaldybės administracija, Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	2004 metai ir 2005 metų pirmasis pusmetis	1) Teisės aktų reikalavimai savivaldybių turto valdymui, naudojimui ir disponavimui 2) Savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių nenaudojamų nekilnojamojo turto objektų dalis (proc.) nuo visų savivaldybės valdomų nekilnojamojo turto objektų 3) Savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto privatizavimo trukmė	1) Laikosi teisės aktų reikalavimų 2) Iš dalies laikosi 3) Nesilaiko 1) Nenaudojama 0-10% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto 2) Nenaudojama 10-20% 3) Nenaudojama 20-40% 4) Nenaudojama 40-60% 1) Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka iki 1 m. 2) 1-3 m. 3) Iki 3 ir daugiau metų 4) 3 ir daugiau metų	Iš dalies laikosi teisės aktų reikalavimų (2 įrodymai) Nenaudojama 10-20% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto (2 įrodymai) Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka iki 3 ir daugiau metų (2 įrodymai)

3.2. Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse

Vietos valdžia veiklos vertinimo sistemą naudoja paslaugų, tokių kaip gaisrinė, geriamasis vanduo, vanduo, keliai, transportavimas, sveikata, namų ūkis, rekreacija ir socialinės paslaugos, srityse. Savivaldybių veikla vertinama siekiant nustatyti, kaip savivaldybė veikia, kada prekes ir paslaugas teikia visuomenei.

Siekdami įvertinti, kaip Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybės veikia tam tikroje srityje, Valstybės kontrolės veiklos auditoriai atliko auditą „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“. Tačiau pagrindinio tyrimo metu, išanalizavus Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 2006-02-13 veiklos audito ataskaitą „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“⁵⁹, pastebėjome, kad joje nėra pateikti veiklos pamatavimo metodai. Todėl mes, atsižvelgdami į šioje ataskaitoje pateiktus duomenis, išvadas, nustatėme veiklos vertinimo kriterijus ir gradacijas (žr. 2 lentelę, 33 Nr.). Nustatant šiuos vertinimo kriterijus ir gradacijas rėmėmės sprendimų priėmimo teorija ir LR valstybės kontrolės Veiklos audito vadove (2006) vertinimo kriterijams nustatytais reikalavimais.

Siekdami įsitikinti, ar tinkamus vertinimo kriterijus ir gradacijas nustatėme, taip pat atlikome ekspertų apklausą, t. y. paklausėme LR valstybės kontrolės veiklos auditorių, ar jie pritaria anketoje (žr. 1 priedą) nurodytiems kriterijams ir gradacijoms. Sudarant anketą buvo naudojama Likerto skalė su šešiomis gradacijomis:

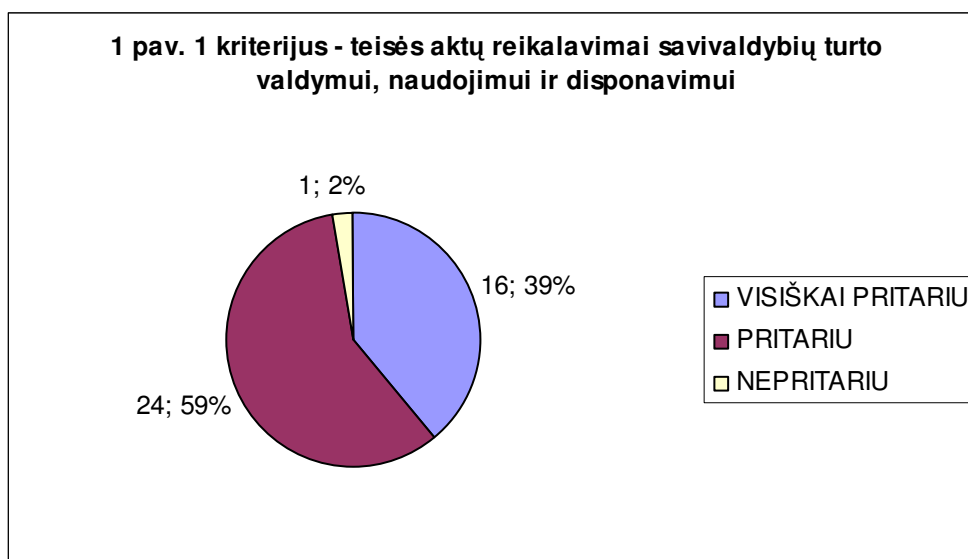
1. Visiškai pritariu
2. Pritariu
3. Neturiu nuomonės
4. Nepritariu
5. Visiškai nepritariu
6. Kita

Atsižvelgiant į pagrindinį tyrimą papildomo tyrimo respondentais buvo pasirinkti Valstybės kontrolės veiklos auditoriai, kurie dalyvavo anonimiškame tyrime. Apklausėme visus, t. y. 49 Valstybės kontrolėje (VK), Vilniuje, dirbančius veiklos auditorius, o atsakymus pateikė 41 auditorius (84 proc. apklaustųjų). Šio tyrimo rezultatus pateikiame toliau.

Iš 1 paveikslėlio matome, kad dauguma, iš atsakiusių į anketą, auditorių visiškai pritarė arba pritarė pirmam kriterijui, nepritarė tik vienas iki 1 m. Valstybės kontrolėje dirbantis auditorius. Kadangi respondentų, į klausimus apie kriterijus (apie visus tris kriterijus) atsakiusių:

⁵⁹ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“. 2006-02-13 Nr. 2030-31-1.

„neturiu nuomonės“ ar „visiškai nepritariu“, nebuvo, todėl paveikslėliuose nėra nurodytos šios gradacijos. Taip pat paveikslėliuose nėra nurodyta gradacija „kita“, nes auditoriai, šią gradaciją pasirinko tik norėdami papildyti savo atsakymus.



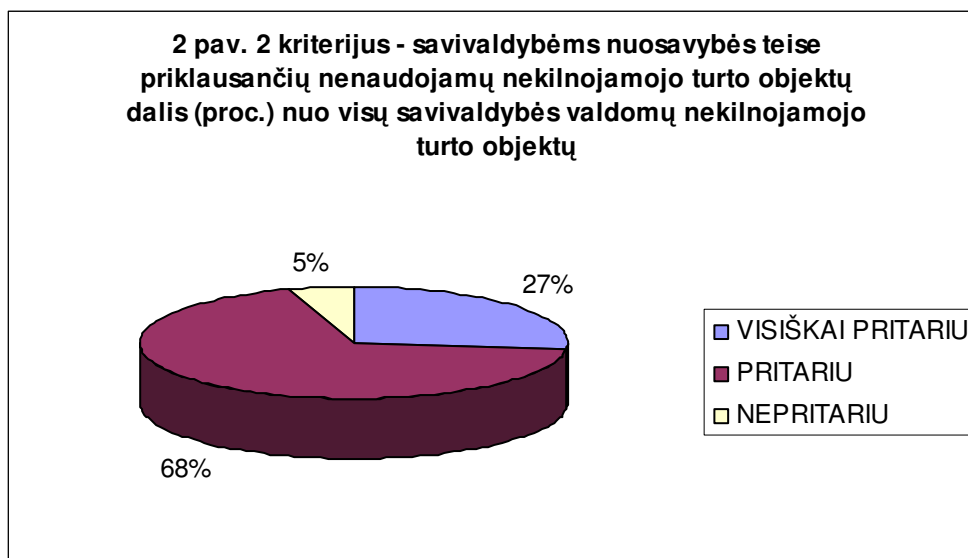
Taip pat dauguma auditorių visiškai pritarė arba pritarė pirmojo kriterijaus gradacijoms (žr. 3 lentelę), tačiau buvo tokių auditorių, kurie pritarė vertinimo kriterijui, bet nepritarė gradacijoms. Pavyzdžiui, 1-am vertinimo kriterijui nepritarė tik 1 auditorius, bet 1-ai ir 3-iai gradacijai nepritarė 3 auditoriai ir visiškai nepritarė 1 auditorius, o 2-ai šio kriterijaus gradacijai nepritarė arba visiškai nepritarė 13 auditorių ir 2 auditoriai neturėjo nuomonės. Pirmojo kriterijaus gradacijoms nepritarė arba visiškai nepritarė iki 1 m. bei 7 ir daugiau metų Valstybės kontrolėje dirbantys auditoriai. Taip pat šioms gradacijoms nepritarė ir vienas auditorius, kurio darbo stažas Valstybės kontrolėje – 3-5 m. Dėl antrosios gradacijos nuomonės neturėjo 2 auditoriai, Valstybės kontrolėje dirbantys 3-5 m.

3 lentelė

1-ojo kriterijaus gradacijos

GRADACIJOS	ATSAKYMAI					
	Visiškai pritariu	Pritariu	Neturiu nuomonės	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Kita
Laikosi teisės aktų reikalavimų	10	27	-	3	1	-
Iš dalies laikosi teisės aktų reikalavimų	6	20	2	10	3	2
Nesilaiko teisės aktų reikalavimų	10	27	-	3	1	-

Antram vertinimo kriterijui visiškai pritarė 11, pritarė 28, o nepritarė 2 veiklos auditoriai (žr. 2 pav.). Šiam kriterijui nepritarė taip pat iki 1 m. ir daugiau nei 7 m. Valstybės kontrolėje dirbantys auditoriai. Respondentų, pasirinkusių gradacijas „visiškai nepritariu“ ir „neturiu nuomonės“, „kita“ nebuvo.



Antrojo kriterijaus gradacijoms taip pat dauguma veiklos auditorių visiškai pritarė arba pritarė (žr. 4 lentelę). Šiam kriterijui nepritarė tik 2 veiklos auditoriai, bet 1-ai gradacijai nepritarė arba visiškai nepritarė 6 auditoriai, o kitoms 3 gradacijoms nepritarė arba visiškai nepritarė 4 auditoriai. Antrojo kriterijaus gradacijoms nepritarė arba visiškai nepritarė iki 1 m. bei 7 ir daugiau metų Valstybės kontrolėje dirbantys auditoriai ir vienas auditorius, kurio darbo stažas Valstybės kontrolėje – 3-5 m.

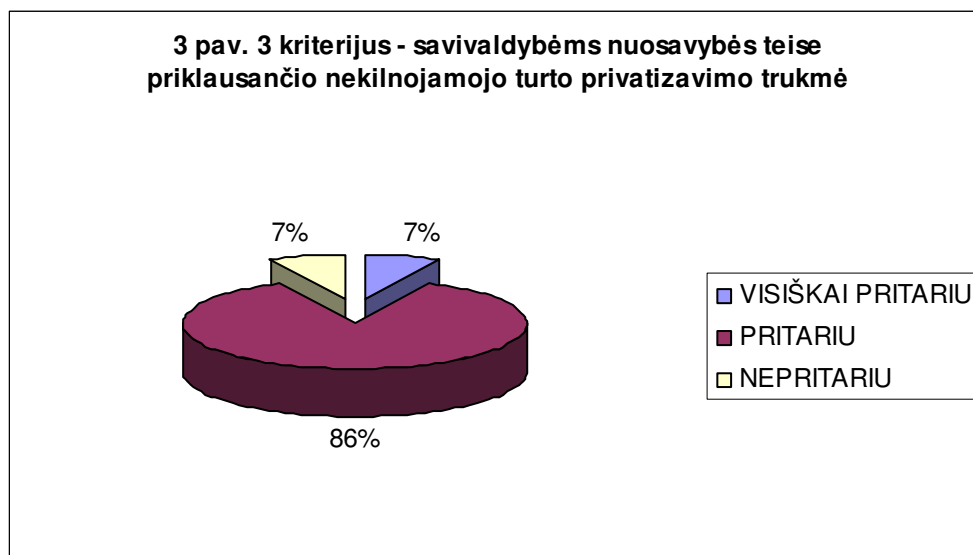
4 lentelė

2-ojo kriterijaus gradacijos

GRADACIJOS	ATSAKYMAI					
	Visiškai pritariu	Pritariu	Neturiu nuomonės	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Kita
Nenaudojama 0-10% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto	8	27	-	5	1	-
Nenaudojama 10-20% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto	8	29	-	3	1	-

Nenaudojama 20-40% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto	8	29	-	3	1	-
Nenaudojama 40-60% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto	8	29	-	3	1	-

Trečiam vertinimo kriterijui visiškai pritarė 3, pritarė 35, nepritarė 3 veiklos auditoriai (žr. 3 pav.). Šiam kriterijui nepritarė iki 1 m. Valstybės kontrolėje dirbantys auditoriai. Visiškai nepritariančių ar neturinčių nuomonės auditorių dėl šio kriterijaus nebuvo. Gradaciją „kita“ pasirinko tik 2 auditoriai.



Trečiojo kriterijaus gradacijoms taip pat dauguma veiklos auditorių visiškai pritarė arba pritarė (žr. 5 lentelę). Ir nors 3-iam kriterijui nepritarė tik 3 auditoriai, bet jo gradacijoms nepritarė arba visiškai nepritarė 6-7 auditoriai. Šio kriterijaus gradacijoms nepritarė arba visiškai nepritarė iki 1 m. bei 7 ir daugiau metų Valstybės kontrolėje dirbantys auditoriai ir vienas auditorius, kurio darbo stažas Valstybės kontrolėje – 3-5 m. Gradaciją „kita“ pasirinko tik 1 auditorius.

5 lentelė

3-iojo kriterijaus gradacijos

GRADACIJOS	ATSAKYMAI					
	Visiškai pritariu	Pritariu	Neturiu nuomonės	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Kita
Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka iki 1 m.	3	31	-	6	1	1
Nekilnojamojo turto privatizavimas 1-3 m.	3	32	-	5	1	1
Nekilnojamojo turto privatizavimas iki 3 ir daugiau metų	3	31	-	6	1	1
Nekilnojamojo turto privatizavimas 3 ir daugiau metų	3	32	-	5	1	1

Apibendrintai galima pasakyti, kad nepriklausomai nuo auditorių darbo stažo Valstybės kontrolėje dauguma veiklos auditorių pritarė mūsų pateiktiems vertinimo kriterijams ir gradacijoms, todėl galime daryti prielaidą, kad išnagrinėję kitas veiklos audito ataskaitas taip pat pasirinkome tinkamus vertinimo kriterijus bei gradacijas. Vertinimo kriterijams ir gradacijoms nepritarė tik keli auditoriai, kurių darbo stažas Valstybės kontrolėje: iki 1 metų; 3-5 m.; 7 metai ir daugiau.

Taigi, manome, kad būtų tikslinga pateikti pasiūlymą LR valstybės kontrolei dėl kriterijų nustatymo ir gradacijų taikymo.

IŠVADOS

1. Institucijos veiklos pamatavimą naudoja dėl keturių pagrindinių priežasčių: veiklos pamatavimas padeda gerinti veiklą; sustiprina atskaitomybę; skatina produktyvumą ir kūrybingumą; pagerina finansinių sąmatų sudarymo procesus. Apibendrintai galime pasakyti, kad veiklos vertinimas parodo, kaip organizacija veikia. Taigi, norint garantuoti institucijos rezultatyvumą, vertinimas yra neišvengiamas. Tačiau pažymėtina, kad sprendimus darantis asmuo vadovaujasi subjektyvia vertinimo sistema. Absoliučiai teisingo sprendimo faktiškai nėra, nes koks nors konkretus asmuo gali tvirtinti, kad rastas optimalus sprendimas, bet su tuo nebūtinai sutinka kiti. Todėl, siekiant tinkamai įvertinti organizacijos veiklą, svarbiausia, kad vertinimas būtų objektyvus.

2. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė rodo, kad iki šiol veiklos pamatavimo metodai išplėtoti gana silpnai. Veiklos vertinimo (pamatavimo) pagrindas yra vertinimo kriterijai, jais remiantis matuojama organizacijos veikla. Vertinimo kriterijai skirti suformuoti vieningą nuomonę dėl vertinimo rezultatų, suformuoti pagrindą rezultatams pagrįsti, įrodymų rinkimui ir išvadoms. Todėl, siekiant objektyvių veiklos vertinimo rezultatų svarbiausia, kad vertinimo kriterijai atitiktų patikimumo, objektyvumo, naudingumo, suprantamumo, palyginamumo, pakankamumo, priimtimumo reikalavimus.

3. Vertinimo kriterijai gali būti: kiekybiniai, kurie parodo, kiek pasiekta (nurodomas prekių ar paslaugų kiekis); kokybiniai, kurie parodo, kaip buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tinkamumą, vartotojų patenkinimą ir paslaugų standartų atitiktį; išlaidų efektyvumo, kurie apibūdina pasiektų rezultatų ir išteklių santykį. Pasirenkant kriterijus nustatoma, kuris faktorius bus vertinamas (nuostoliai, pelnas, laikas ir pan.), ieškoma šių faktorių nusakančių duomenų, sukuriama nagrinėjamo proceso modelis, nustatomos kriterijaus reikšmės, pagal kurias bus pasirinktas sprendimo variantas, sprendimai vertinami konkrečiomis kriterijų reikšmėmis. Vertinimo kriterijai reikalingi objektyviam bet kokios veiklos vertinimui. Todėl, vertinant organizacijos veiklą, svarbu nustatyti tinkamus, konkrečius ir aiškius vertinimo kriterijus, kurie atitiktų nustatytus jiems tinkamumo reikalavimus.

4. Veiklos pamatavimas gali padėti organizacijoms pagerinti veiklą, nustatant gerą praktiką ir mokantis iš kitų. Viena iš veiksmingiausių organizacijų veiklos gerinimo priemonių yra geriausios praktikos siekimo metodas. Taikydama šį metodą organizacija gali geriau suprasti savo veiklos aspektus, palyginti juos su sėkmingiausiai dirbančių organizacijų patirtimi ir pritaikyti tuos būdus, kurie jau buvo išbandyti praktikoje ir pasitvirtino kaip sėkmingos veiklos veiksniai. Tačiau, norint pasiekti gerų rezultatų, taikant geriausios praktikos siekimo metodą, kiekvienas jo etapas turi būti įgyvendintas tinkamai ir deramomis priemonėmis, įvertinant

organizacijos tikslus ir galimybes. Atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir galimybes, tikslinga pasirinkti tinkamiausią geriausios praktikos siekimo tipą ir įgyvendinimo modelį.

5. Atlikto pagrindinio tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos auditoriai, atlikdami veiklos auditą ir vertindami organizacijos veiklą, sistemą ar programą, ne visada nusistato vertinimo kriterijus (3 iš 33 (9 proc.) 2006 m. veiklos audito ataskaitose nebuvo nurodyti vertinimo kriterijai). Tuo tarpu audito procedūros, darbo dokumentų turinys, audito metu nustatytų faktų vertinimas, tendencijos, išvados ir rekomendacijos priklauso nuo audito kriterijų. Todėl veiklos auditoriai, atlikdami veiklos auditą visada turi nusistatyti vertinimo kriterijus.

6. Vertinimo kriterijus lemia audito tema ir tikslai, programą ar audituojamąjį subjektą reguliuojantys teisės aktai, suformuluoti tikslai ir specifinės sąlygos, kurias Aukščiausioji audito institucija (AAI) laiko aktualiomis ir svarbiomis tam tikru atveju. Taigi kiekvienoje veiklos audito ataskaitoje vertinimo kriterijai skirtingai formuluojami, tačiau ne visada tinkamai ir aiškiai, pvz., kai kuriose 2006 m. Valstybės kontrolės veiklos audito ataskaitose vertinimo kriterijai nustatyti klausimo forma, kitose ataskaitose vertinimo kriterijai suformuluoti kaip vertinimo procesas, o ne operacijos parametras, kuris turėtų būti vertinamas. Atsižvelgiant į tai darbe nustatyti, suformuoti ir papildyti 24 iš 33 (73 proc.) veiklos audito ataskaitų vertinimo kriterijai. Vertinamos veiklos atitiktis nustatytiems vertinimo kriterijams rodo, kad veikla yra tinkama. Todėl audito kriterijai turi būti suformuluoti tinkamai, konkrečiai ir aiškiai. Kriterijai negali būti klausimo formos, neturi būti formuluojami kaip procesas, nes kriterijai turi nusakyti veiklos vertinimo matą, koks operacijos parametras bus matuojamas, pvz., laikas, pelnas ir pan.

7. Pagrindinis tyrimas taip pat rodo, kad veiklos auditoriai, atlikdami auditą, remiasi tik vertinimo kriterijais. Tačiau mes, atsižvelgę į vertinimo kriterijus, nustatėme ir gradacijas, pvz., kriterijui – PVM lengvatų suteikimo tikslų pasiekimo lygis – nustatėme tokias gradacijas: tikslai pasiekti; tikslai iš dalies pasiekti; tikslai nepasiekti. Auditoriai netaiko gradacijų, nes nėra to numatyta nei Valstybinio audito reikalavimuose, nei Veiklos audito vadove, taip pat nėra patvirtintos jokios metodikos, nusakančios gradacijų taikymą. Todėl veiklos auditoriams sudėtinga taikyti gradacijas, atliekant veiklos auditus ir vertinant institucijų veiklą. Bet vis dėlto, nepaisant to, atlikus papildomą tyrimą, paaiškėjo, kad dauguma auditorių pritaria kriterijams ir jų gradacijoms. Taigi vertinant organizacijų veiklą tikslinga būtų taikyti ir gradacijas, kurios palengvintų veiklos pamatavimo procesus.

PASIŪLYMAI

1. Organizacijoms siūlytina nuolat vertinti savo veiklą, jos rezultatus, nes tik žinant organizacijos padėtį, galima planuoti, kaip gerinti veiklos rezultatus. Taip pat siūlome organizacijoms plačiau taikyti geriausios praktikos siekimo metodą, nes būtent šis mokymosi iš kitų patirties metodas sukuria prielaidas organizacijai pasiekti kokybiškai naują veiklos lygį.

2. Valstybės kontrolės veiklos auditoriai, atlikdami veiklos auditą ir vertindami organizacijų veiklą, sistemą ar programą, turėtų visada nusistatyti vertinimo kriterijus. Siekiant tinkamai įvertinti organizacijų veiklą, būtina nustatyti konkrečius ir aiškius vertinimo kriterijus, kurie atitiktų jiems keliamus reikalavimus. Vertinant organizacijų veiklą siūlome taikyti ir kriterijų gradacijas, kurios palengvintų veiklos pamatavimo procesus.

3. Valstybės kontrolės institucijai siūlome organizuoti seminarus, kuriuose būtų kalbama apie vertinimo kriterijus ir jų gradacijas, vertinti taikomus kriterijus ir jų gradacijas. Taip pat siūlome gradacijas įtraukti į Valstybės kontrolės Veiklos audito vadovą, kuriuo veiklos auditoriai naudojami atlikdami auditą. Į Veiklos audito vadovą būtų galima įtraukti ir šiame darbe nustatytas gradacijas, kaip pavyzdžius, kad veiklos auditoriai, atlikdami auditą, nustatydami gradacijas, turėtų kuo remtis.

4. Tikrinamoms organizacijoms siūlome, kad joms nebūtų netikėti Valstybės kontrolės taikomi kriterijai ir jų gradacijos, svarstyti kitų organizacijų ataskaitas, atkreipiant dėmesį į taikomus kriterijus ir jų gradacijas, kviesti Valstybės kontrolės specialistus į seminarus.

LITERATŪRA

1. Valstybės kontrolės įstatymas // Valstybės žinios. 2001, Nr. IX-650.
2. Veiklos audito vadovas. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 10 d. įsakymas Nr. V-22.
3. Valstybinio audito reikalavimai. Valstybės kontrolieriaus 2006 m. vasario 10 d. įsakymas Nr. V-22.
4. Alternatyvūs ir inovatyvūs informacijos teikimo verslininkams būdai. Vilnius, 2001.
5. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, 2005.
6. Ermanytė I., Kažukauskaitė O., Paulauskas J. Ir kt. Mokyklinis tarptautinių žodžių žodynas. Kaunas: Šviesa, 1995.
7. Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. Vilnius, 2006.
8. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas, 2006.
9. Puškorius S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius: TEV, 2001.
10. Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Vilnius, 2001.
11. Puškorius S. Veiklos auditas: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
12. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija /red. S. Puškorius. Vilnius, 2002.
13. Išoraitė M. Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, Nr. 1 (6).
14. Išoraitė M. Loginio programų modelio naudojimas įgyvendinant veiklos auditą // *Viešoji politika ir administravimas*. 2004, Nr. 7.
15. Janulionis D. Palyginamoji analizė vandentvarkos ūkyje // *Vandentvarka*. 2004, Nr. 19.
16. Kaziliūnas A. Sugretinimo metodo tipų ir modelių analizė // *Viešoji politika ir administravimas*. 2005, Nr. 14.
17. Puškorius S. Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga // *Viešoji politika ir administravimas*. 2003, Nr. 4.
18. Segalovičienė I. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga // *Viešoji politika ir administravimas*. 2006, Nr. 18.
19. Benchmarking. How Benchmarking can Help in VFM Examinations. National Audit Office, 1997.
20. Handbook in Performance Auditing. The Swedish National Audit Office. Stockholm, 1996.

21. INTOSAI Auditing Standart Committee. Implementation Guidelines for Performance Auditing. Standards and Guidelines for Performance Auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and Practical Experience. The Swedish National Audit Office, Stockholm, 2004.
22. Išoraitė M. Benchmarking Methodology in a Transport Sector // Transport. 2004, Vol. XIX, No 6.
23. Išoraitė M. Performance Measurement in Local Authorities // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 12.
24. Išoraitė M. Performance Measurement in Transport Sector Analysis // Transport. 2004, Vol. XIX, No 3.
25. Išoraitė M. Theoretical Aspects of Benchmarking Theory // Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr. 9.
26. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl nuosavybės teisių į žemę atkūrimo ir žemės reformos esamos būklės vertinimo rezultatų“ pateiktų valstybinio audito rekomendacijų įgyvendinimas“. 2006-12-29, Nr. 30-10-35.
27. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Moksleivių nemokamo maitinimo organizavimas“. 2006-12-22, Nr. VA-10-10P-33.
28. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybinio audito ataskaitoje „VĮ Lietuvos pašto galimybės didėjančios konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas“. 2006-12-22, Nr. VA-20-3P-34.
29. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Narkomanijos prevencijos ir pagalbos organizavimas“. 2006-12-21, Nr. VA-10-9P-32.
30. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Kultūros ministerijos strateginio planavimo ir vykdymo programos „Visuomenės informacinis aprūpinimas“ vertinimas“. 2006-12-19, Nr. 8000-4P-30.
31. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Dėl pridėtinės vertės mokesčio lengvatinių tarifų taikymo“. 2006-12-19, Nr. 8000-7P-31.
32. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybinio audito ataskaitoje „Valstybės investicijų, paskirstytų 2004-2006 m. programoje, panaudojimas 2004 metais“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas“. 2006-12-15, Nr. VA-60-2P-29.
33. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Akcinės bendrovės „Alytaus tekstilė“ gavimo plano vykdymas“. 2006-12-14, Nr. 20-1-28.

34. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl gražintų ir gražintinų savininkams namų nuomininkų aprūpinimo būstais programos vykdymo vertinimo rezultatų“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas“. 2006-12-11, Nr. 10-6P-27.
35. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Kalėjimų departamento veikla“. 2006-11-13, Nr. 2040-10P-25.
36. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Nekilnojamojo turto mainai“. 2006-10-31, Nr. 2030-5-24.
37. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybės rezervo materialinių išteklių kaupimas ir tvarkymas“. 2006-09-29, Nr. 2020-37-1.9RN-7-20.
38. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginio planavimo ir vykdomos programos „Parama socialiai pažeidžiamoms gyventojų grupėms ir kita ministerijos veikla“ vertinimas“. 2006-09-29, Nr. VA-8000-2P-23.
39. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Geležinkelių transporto sektoriaus reformos įgyvendinimas“. 2006-09-29, Nr. 2020-7P-21.
40. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Saugomų teritorijų tinklo „NATURA 2000“ steigimas Lietuvoje“. 2006-09-29, Nr. 2020-6-22.
41. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Nacionalinės turizmo plėtros programos vykdymo vertinimas“. 2006-09-21, Nr. 2020-5-19.
42. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybinių informacinių sistemų bendroji kontrolė. Valstybinis ir institucinis lygmenys“. 2006-09-12, Nr. IA-9000-4-2.
43. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita Sveikatos apsaugos ministerijos programos „Sveikatos sistemos plėtra“ vertinimas. 2006-09-11, Nr. 8000-3P-18.
44. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Šengeno priemonės programos projektai“. 2006-09-05, Nr. 2040-9-17.
45. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Specialioji nacionalinė kaimo plėtros programa SAPARD programai įgyvendinti 2000-2006 metais“. 2006-08-01, Nr. 2030-4P-16.
46. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „VŠĮ Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos finansavimas ir lėšų panaudojimas“. 2006-07-19, Nr. 2010-7-15.

47. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Lietuvos Respublikos finansų ministerijos bendroji informacinių sistemų kontrolė. Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Europos Sąjungos Sanglaudos fondo informacinės kompiuterizuotos valdymo ir priežiūros sistemos kontrolė“. 2006-07-13, Nr. IA-9000-2-1.
48. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Dėl Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos bendradarbiavimo su Europos Sąjungos šalių mokesčių administratoriais keičiantis informacija pridėtinės vertės mokesčio srityje“. 2006-06-30, Nr. VA-8000-4-13.
49. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Civilinės atsakomybės už pacientams padarytą žalą privalomojo draudimo įgyvendinimo vertinimas“. 2006-06-30, Nr. 2030-3-14.
50. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka“. 2006-06-27, Nr. AV-2010-5-9.
51. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Valstybinio audito ataskaitoje „Dėl Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos efektyvumo vertinimo“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas“. 2006-05-31, Nr. VA-2040-4-6.
52. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Visuomenės sveikatos priežiūros stiprinimas“. 2006-05-31, Nr. VA-2010-6-7.
53. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Investicijų Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste vertinimas“. 2006-05-31, Nr. VA-2020-23-8.
54. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Specialistų rengimo programa“. 2006-05-22, Nr. VA-2010-1-5.
55. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos akcinėje komunalinių paslaugų bendrovėje atlikto audito pagal Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. kovo 14 d. nutarimą“. 2006-05-15, Nr. VA-7000-1-4.
56. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Migracijos procesų administravimas (teritorinių policijos įstaigų migracijos tarnybų valdymas ir veiklos organizavimas)“. 2006-05-15, Nr. VA-2040-21-3.
57. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Komunalinių atliekų tvarkymas“. 2006-05-09, Nr. VA-2020-20-2.

58. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“. 2006-02-13, Nr. 2030-31-1.
59. Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf>
60. Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose. www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m%20leidinys/Isoraite.pdf
61. Use of Effective Performance Indicators for the Evaluation of the Performance of Local Institutions. www.su.lt/articleview/1419/1/473/
62. <http://www.kaunas.lt/files/645/BVM%201.doc>
63. <http://www.finance.gov.sk/EN/Default.aspx?CatID=100>
64. <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1implgperfaude.pdf>
65. <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html>

SANTRAUKA

Kiekviena valstybės institucija atlieka tam tikrą veiklą, vykdydama jai pavestas funkcijas. Visuose institucijos veiklos etapuose galima išskirti rezultatus, kuriuos galima įvertinti (pamatuoti) bei už juos atsiskaityti. Nors ir sunku pasverti kai kuriuos institucijos rezultatus, tačiau vis aiškiau matyti, jog, norint garantuoti institucijos veiklos rezultatyvumą, vertinimas yra neišvengiamas.

Tačiau nors visais laikais buvo vertinami ir analizuojami institucijų sprendimai, projektų, programų rezultatai, bet iki šiol veiklos pamatavimo metodai išplėtoti gana silpnai. Todėl mokslinio tiriamojo darbo tema „Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse“ yra itin aktuali, nes veiklos vertinimas parodo, kaip organizacija veikia. Jeigu mes nevertinsime veiklos, mes negalėsime nustatyti, kaip organizacija veikia, ir negalėsime jos valdyti bei pagerinti jos veiklos.

Siekdami išnagrinėti temą „Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse“ iškėlėme darbo tikslą – atskleisti veiklos pamatavimo esmę ir nustatyti veiklos pamatavimo metodus, taikomus konkrečioje institucijoje. O norint pasiekti šį darbo tikslą reikia įgyvendinti ir tokius darbo uždavinius:

- Išsiaiškinti, kokia yra veiklos pamatavimo esmė.
- Atskleisti geriausios praktikos siekimo metodo reikšmę, gerinant veiklos kokybę.
- Nustatyti, kokie veiklos pamatavimo metodai taikomi konkrečioje institucijoje.

Tam, kad būtų įgyvendintas mokslinio tiriamojo darbo tikslas, nagrinėjome tokius pagrindinius klausimus: veiklos pamatavimo esmė ir veiklos vertinimo kriterijai; geriausios praktikos siekimo metodo samprata, šio metodo tipai ir jų taikymas bei geriausios praktikos siekimo metodo įgyvendinimo procesas; veiklos pamatavimo metodų taikymas konkrečioje institucijoje.

Pagrindinio tyrimo metu buvo analizuojamos LR aukščiausios audito institucijos – Valstybės kontrolės – veiklos audito ataskaitos, siekiant išsiaiškinti, kokie veiklos pamatavimo metodai taikomi konkrečioje institucijoje, atliekant veiklos auditą. Taip pat pagrindinio tyrimo metu, atsižvelgę į veiklos audito ataskaitose nurodytus vertinimo kriterijus, patikslinome ir (ar) papildėme kai kuriuos vertinimo kriterijus bei pateikėme jų gradacijas. Papildomo tyrimo metu buvo apklausiami Valstybės kontrolės veiklos auditoriai, siekiant išsiaiškinti, ar jie pritaria mūsų nustatytiems vertinimo kriterijams ir gradacijoms.

Išanalizavus surinktą informaciją, atlikus veiklos audito ataskaitų analizę bei apklausus veiklos auditorius ir išsiaiškinus, kad jie pritaria mūsų pateiktiems vertinimo kriterijams bei gradacijoms, darbo pabaigoje pateikėme pasiūlymus, kurie galėtų būti įgyventi, atliekant organizacijų veiklos vertinimą, siekiant pagerinti organizacijų veiklos kokybę.

SUMMARY

Everyone state institution does particular performance, in order it would implement it's functions. There is possible to separate results in all phases of institution performance, which possible to measure and is possible to account for it. Though is hard to measure several results of institution, but if you want to guarantee the efficiency of institution performance, measurement is unavoidable.

Though the solutions of institutions, the results of projects and programmes always were measured and analysed, but still performance measurement methods are developed rather low. So theme of the study „Performance Measurement Methods in Local Authorities (municipalities) of Kaunas and Klaipeda“ is very actually, because performance measurement show us, how organization is working. If we do not measure performance, we can not identify, how organization works, and we can not control it and improve it performance.

With a view to examine theme „Performance Measurement Methods in Local Authorities of Kaunas and Klaipeda“ we defined the main idea of the study – to detect the point of performance measurement and to identify performance measurement methods, which are used in concrete institution. In order to realize this idea of the study, it is necessary these goals:

- To explore, what is the point of performance measurement.
- To detect meaning of benchmarking, in order to improve the quality of performance.
- To define, what performance measurement methods are applied in concrete institution.

In order to realize the main idea of the study we analyzed such questions: the point of performance measurement and performance measurement criteria; definition of benchmarking, different types of benchmarking and the application of them, the implementation process of benchmarking; performance measurement methods application in concrete institution.

There were analysed performance audit reports of the National Audit Office of the Republic of Lithuania in the main research, in order to explore, what performance measurement methods are applied in concrete institution, then is doing performance audit. Also in the main research we correct and add some measurement criteria, which were defined in performance audit reports and we represented gradations. In the other work's research were investigate auditors of the National Audit Office, in order to explore, if they accept our measurement criteria and gradations.

In the end of the study and after the analysis of the collected information, performance audit reports and after investigation of performance auditors, when they accepted our measurement criteria and gradations, we gave the suggestions, which could be implement, then is doing performance measurement, in order to improve the quality of organizations.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. EKSPERTŲ ANKETA

Studijuojau veiklos auditą Mykolo Romerio universitete ir rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Veiklos pamatavimo metodų taikymas Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse“. Rašydama baigiamąjį darbą, atlikau LR valstybės kontrolės 2006 m. veiklos audito ataskaitų analizę. Išanalizavusi 2006-02-13 veiklos audito ataskaitą „Kauno ir Klaipėdos savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių laisvų negyvenamų pastatų ir patalpų valdymas“ pastebėjau, kad joje nėra pateikti vertinimo kriterijai. Todėl, atsižvelgdama į šioje ataskaitoje pateiktus duomenis, išvadas, nustačiau vertinimo kriterijus ir gradacijas. Nustatant vertinimo kriterijus ir gradacijas remiausi sprendimų priėmimo teorija⁶⁰, pagal kurią pasirenkant kriterijus nustatoma, koks operacijos parametras (nuostoliai, pelnas, laikas) bus vertinamas, nustatoma, kokioms kriterijaus reikšmėms esant bus priimamas koks nors sprendimo variantas.

Prašu Jūsų užpildyti šią anketa ir pateikti savo nuomonę, ar pritariat šioms vertinimo kriterijams ir gradacijoms. Iš anksto dėkoju.

Ši anketa yra anoniminė.

1. Ar pritariat pirmam kriterijui: **teisės aktų reikalavimai savivaldybių turto valdymui, naudojimui ir disponavimui?**

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

2. Ar pritariat tokioms gradacijoms?

1) Laikosi teisės aktų reikalavimų

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

2) Iš dalies laikosi teisės aktų reikalavimų

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

⁶⁰ Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Vilnius, 2001.

3) Nesilaiko teisės aktų reikalavimų

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

3. Ar pritariat antram kriterijui: savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių nenaudojamų nekilnojamojo turto objektų dalis (proc.) nuo visų savivaldybės valdomų nekilnojamojo turto objektų?

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

4. Ar pritariat tokioms gradacijoms?

1) Nenaudojama 0-10% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

2) Nenaudojama 10-20% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

3) Nenaudojama 20-40% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

4) Nenaudojama 40-60% savivaldybėms priklausančio nekilnojamojo turto

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

5. Ar pritariat trečiam kriterijui: savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto privatizavimo trukmė?

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

6. Ar pritariat tokioms gradacijoms?

1) Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka iki 1 m.

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

2) Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka 1-3 m.

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

3) Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka iki 3 ir daugiau metų

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

4) Nekilnojamojo turto privatizavimas trunka 3 ir daugiau metų

- Visiškai pritariu
- Pritariu
- Neturiu nuomonės
- Nepritariu
- Visiškai nepritariu
- Kita

7. Jūsų darbo stažas LR valstybės kontrolėje:

- iki 1 metų
- 1 – 3 metai
- 3 – 5 metai
- 5 – 7 metai
- 7 metai ir daugiau