

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Sandra PEČIULYTĖ**

**APRŪPINIMO ELEKTROS ENERGIJA PROJEKTŲ RENGIMO IR  
ĮGYVENDINIMO KLAIPĖDOS REGIONE  
STRATEGINIS KOKYBĖS VALDYMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Sandra PEČIULYTĖ**

**APRŪPINIMO ELEKTROS ENERGIJA PROJEKTŲ RENGIMO IR  
ĮGYVENDINIMO KLAIPĖDOS REGIONE  
STRATEGINIS KOKYBĖS VALDYMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)  
Šaka - viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius .....**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Sandra Pečiulytė

**Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione strateginis kokybės valdymas.** Magistro darbas.

Magistro darbe yra išryškintos strateginio kokybės valdymo aprūpinimo elektros energija sistemoje problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai viešojo sektoriaus strateginio kokybės valdymo aspektai, pateikti kokybės vadybos metodai, atskleisti vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, kokybės vertinimo kriterijai. Išsamiai analizuojama aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione situacija. Atlikta Lietuvos Respublikos norminių aktų, turinčių įtakos aprūpinimo elektros energija projektų strateginio kokybės valdymui, analizė. Pateikiamas autoriaus sukurtas į vartotoją orientuotas aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione strateginio kokybės valdymo procesas ir į vartotoją orientuota aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo schema. Tyrimais pagrįsta autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad pagrindinis aprūpinimo elektros energija projektų strateginio valdymo prioritetas – orientacija į vartotoją.

## **SUMMARY**

Sandra Pečiulytė

**A supply of electric power project development and implementation in Klaipėda's region a strategic quality management.** Master's work.

Master's thesis are developed a strategic quality management system, electricity supply problems, analyse and systematize the various Lithuanian and foreign authors' theoretical and practical quality of public sector strategic management aspects of the quality management techniques, revealed users satisfaction factors, the quality assessment criteria. There is detailed analysis of the supply of electric power project development and implementation situation in the region of Klaipėda. Carried out the regulations of the Republic of Lithuania and their affect to the supply of electric power projects of strategic quality management and analysis. There is an author's created and to the customer-oriented supply of the electric power project development and implementation of Klaipėda's region strategic quality management process and to customer-oriented supply of the electric power project development and implementation the scheme. The author formulated the research hypothesis using studies that the main supply of the electric power projects of strategic management is a priority the orientation to the customer.

## TURINYS

IVADAS .....	8
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS STRATEGINIS KOKYBĖS VALDYMAS .....	12
1.1. Strateginis valdymas .....	12
1.1.1. Strateginio valdymo procesas .....	12
1.1.2. Strateginis viešojo sektoriaus valdymas .....	14
1.2. Kokybės valdymas viešajame sektoriuje .....	17
1.2.1. Europos verslo tobulumo modelis .....	20
1.2.2. Bendrasis vertinimo modelis .....	22
1.2.3. Subalansuoto efektyvumo rodiklių modelis .....	23
1.2.4. ISO 9000 serijos kokybės standartai .....	25
1.2.5. SERVQUAL modelis .....	27
1.2.6. Visuotinės kokybės vadybos modelis .....	28
1.2.7. Apribojimų teorija ir LEAN metodika .....	29
1.3. Kokybės valdymas .....	31
1.3.1. Kokybės vertinimo kriterijai .....	32
1.3.2. Viešosios paslaugos ir vartotojų pasitenkinimas .....	33
1.3.2.1. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai .....	37
2. APRŪPINIMO ELEKTROS ENERGIJA PROJEKTŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO STRATEGINIS KOKYBĖS VALDYMAS .....	39
2.1. Strateginio kokybės valdymo modelių taikymo elementai Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija sistemoje .....	39
2.2. Elektros energijos rinkos situacija ir perspektyvos .....	43
2.2.1. Elektros energijos rinkos situacijos analizė .....	43
2.2.2. Elektros energetikos ateitis .....	46
2.3. Naujų vartotojų prijungimas prie veikiančių energetikos įmonių objektų .....	50
2.4. Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija projektų rengimo situacijos analizė .....	52
2.4.1. Išorinių veiksnių analizė .....	52
2.4.2. Vidinių veiksnių analizė .....	54
2.5. Projektų diagnostinė analizė UAB „Ispro“ pavyzdžiu .....	60
2.5.1. Tyrimo metodologija .....	60
2.5.2. Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas .....	62
2.5.3. Statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimo analizė .....	70
2.5.4. Kitų institucijų, turinčių įtakos projektų rengimo ir įgyvendinimo procesui analizė ...	76
2.6. Strateginio kokybės valdymo tobulinimas Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija sistemoje.....	79
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	85
LITERATŪRA .....	88
PRIEDAI .....	92

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos .....	14
2 lentelė.	Viešojo ir privataus sektorių organizacijų strateginio valdymo skirtumai.....	17
3 lentelė.	Kokybės iniciatyvų raida .....	18
4 lentelė.	Skirtingų požiūrių į kokybę palyginimas .....	19
5 lentelė.	Apribojimų teorijos ir LEAN metodikų palyginimas .....	31
6 lentelė.	Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai .....	33
7 lentelė.	Kiekybiniai vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodai .....	36
8 lentelė.	Kokybiniai vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodai .....	37
9 lentelė.	Elektros vartotojų įrenginių prijungimo prie elektros tinklų įkainiai .....	51
10 lentelė.	Statinio projektavimo sąlygų sąvado vidutiniška parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	71
11 lentelė.	Klaipėdos apskrities viršininko administracijos sutikimo vidutiniška parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	72

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo procesas .....	13
2 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai .....	15
3 pav. Europos verslo tobulumo modelis .....	21
4 pav. Bendrojo vertinimo modelis .....	23
5 pav. Subalansuotų rodiklių žemėlapis .....	25
6 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis.....	27
7 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys .....	29
8 pav. Kokybės valdymo veiksmų schema .....	32
9 pav. Vartotojų aptarnavimo kaitos ciklas .....	35
10 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos įsivertinimas pagal BVM .....	40
11 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos įsivertinimo pagal BVM rezultatai .....	40
12 pav. Lietuvos energetikos sistemos struktūrinė schema .....	45
13 pav. Prognozuojamas el. energijos vartotojų poreikio užtikrinimas 2010 m. ....	46
14 pav. Lietuvos išsipareigojimai dėl AEI naudojimo .....	48
15 pav. Skaitmeninės kokybės energijos naudojimas JAV .....	49
16 pav. EES plėtros būdai .....	50
17 pav. NV prijungimo prie skirstomųjų elektros tinklų 2007-2009 m. kitimo dinamika .....	51
18 pav. Investicijos, skirtos NV prijungimui prie skirstomųjų elektros tinklų .....	52
19 pav. Kretingos rajono savivaldybės administracijos struktūra.....	59
20 pav. Lauko elektros tinklų plano M1: 500 pavyzdys .....	65
21 pav. Klaipėdos regione esama aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situacija optimaliausiu atveju .....	71
22 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Kretingos r. 2007-2009 m.....	75
23 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Palangos m. 2007-2009 m. ....	76
24 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Neringos m. 2007-2009 m.....	76
25 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Klaipėdos m. 2007-2009 m.....	77
26 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Skuodo r. 2007-2009 m. ....	77
27 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Klaipėdos r. 2007-2009 m.....	78
28 pav. Klaipėdos regiono AB „Vandenys“ vidutiniška techninių sąlygų parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	79
29 pav. Klaipėdos regiono VĮ „Klaipėdos regiono keliai“ vidutiniška techninių sąlygų parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	79
30 pav. Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamento vidutiniška techninių sąlygų	

parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	80
31 pav. Klaipėdos regiono AB „Lietuvos dujos“ vidutiniška techninių sąlygų parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	81
32 pav. Klaipėdos regiono savivaldybių Žemės ūkio skyrių vidutiniška techninių sąlygų parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	81
33 pav. Klaipėdos regiono AB TEO LT vidutiniška techninių sąlygų parengimo trukmė 2007-2009 m. ....	82
34 pav. Strateginio valdymo kokybės koncepcija.....	82
35 pav. Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione strateginio kokybės valdymo procesas .....	83
36 pav. Siūlomas aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione procesas .....	86

## ĮVADAS

### **Tyrimo aktualumas ir problematika.**

Dabartiniu metu viešojo administravimo institucijas veikia pasaulinės globalizacijos ir ypač europinės integracijos procesai. Keičiasi įstatymai, atsiranda naujų administravimo metodų, kiekviena politikų karta užsibrėžia kaskart daugiau ir naujų uždavinių. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje verčia viešojo administravimo institucijas įgyvendinti Europos administracinės erdvės valstybių valdymo koncepcijas, reikalaujančias ieškoti efektyvių pokyčių valdymo sistemoje ar atskiruose jos elementuose, rasti geresnių darbo organizavimo būdų ir priemonių sprendžiant iškilusias problemas. Lietuvos viešojo administravimo sistema nuosekliai ir kryptingai tobulinama, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategiją (Bendrasis vertinimo modelis, 2006).

#### *Darbo moksliniai problemos aspektai.*

J. Juranas (1993) teigia, kad būtent vartotojas yra tas veiksnys, lemiantis kokybę. Reeves (1994) dar konkrečiau nusako tą patį požiūrį, kaip J. Juranas ir E. Demingas: „Kokybė yra vartotojų reikalavimų pasiekimas ir/ar viršijimas“.

Egzistuoja daug ir įvairių kokybės vadybos metodų, kurie pasižymi skirtingomis taikymo galimybėmis, skiriasi naudojamais principais ir akcentuojamomis priemonėmis. Orientacija į vartotoją yra esminis principas, kuris atsispindi visuose kokybės vadybos (toliau – VKV) metoduose (Žukauskas, Juozaitytė, Valiukevičiūtė, Laužackas, Obelenienė, 2008). VKV principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai, pirmiausia anglosaksų šalyse, vėliau kontinentinėje Europoje. VKV taikymas Vidurio ir Rytų Europos šalyse buvo didžiąja dalimi nulemtas Europos Sąjungos (toliau – ES) reikalavimų viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės gerinimui ir veiklos efektyvumo didinimui (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2008).

Pasitaiko atvejų, kai kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijose vyksta labai sunkiai arba neįmanomas. Įvairių autorių – Kearney (1992), O'Brien ir Voss (1992), „Economist Intelligence Unit“ (1992), White ir Wither (1992), Witcher (1993), Wilkinson (1994) – atlikti tyrimai Jungtinės Karalystės organizacijose rodo didelį darbuotojų cinizmą ir menką dalyvavimą visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo programoje. Tyrimai rodo, kad pagrindinės nesėkmingos VKV įgyvendinimo priežastys buvo vadovybės nesugebėjimas suformuoti organizacijos realių tikslų ir siekiant greitos praktinės naudos dar nepradėjus įmonei gyventi naująja kultūra. Visa tai patvirtina teiginį, kad įgyvendinant VKV, nesėkmės įgyvendinant naujoves kokybės valdymo srityje atsitinka dėl vidinės organizacijos kultūros priešinimosi naujajai visuotinės kokybės vadybos kultūrai (Valiukevičiūtė, Mikutavičienė, 2006). Cook (1992) teigia, kad „dauguma VKV



įgyvendinimo programų nepavyksta, nes jų sistema yra be aistros arba aistra neturi sistemos“. Jei pristatysime kokybės vadybos sistemą negalvodami apie jos pasekmes žmonėms, tuomet išties nesėkmė (Žukauskas, Juozaitytė, Valiuškevičiūtė, Laužackas, Obelenienė, 2008).

*Darbo praktiniai problemos aspektai.*

Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos modelių diegimo ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Susipažinus su visuotinės kokybės vadybos metodais teoriniu aspektu pastebima, kad Lietuvoje praktiškai naudojamas Bendrojo vertinimo modelis (toliau - BVM), sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo modelį, kuris netgi rekomenduojamas bei ISO 9000 serijos standartai (Išoraitė, 2008).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje pateikiama vizija - „Teikianti geresnes viešąsias paslaugas ir atsižvelgianti į asmenų poreikius viešojo administravimo sistema, perimanti ES institucinę, administravimo ir politinio proceso patirtį“. Vienas iš strateginių tikslų „Gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę“ (Žin., 2004, Nr. 69-2399). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų Ministerijos užsakymu, 2008 metais buvo vykdoma „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną“. Tik 9 proc., Lietuvos viešojo administravimo įstaigų, taiko BVM. Klaipėdos regione šį metodą taiko tik Klaipėdos miesto savivaldybė. Kretingos, Klaipėdos r., Skuodo, Palangos, Šilutės, Neringos savivaldybėse netaikomas nei vienas VKV metodas. Tačiau taikomos kitos iniciatyvos, tokios kaip „vieno langelio“ principas ir el. duomenų sistema - IS „Infostatyba“, kurios leidžia pagerinti įstaigų veiklos kokybę. Svarbiausios modelių netaikymo priežastys yra: tokių modelių taikymo patirties trūkumas, finansinių išteklių modelių diegimui trūkumas ir darbuotojų tokių modelių diegimui trūkumas (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007). Nežiūrint į tai, kad įvairūs įstatymai, norminiai aktai, statybos reglamentai aiškiai apibrėžia per kiek dienų turi būti išduodamas statinio projektavimų sąlygų sąvadas, statybos leidimas, tačiau realiame gyvenime, neužtikrinamas efektyvus ir operatyvus projektų įgyvendinimui reikalingų dokumentų parengimas, atsiranda didelė galimybė korupcijos plėtrai.

*Darbo problema* gali būti formuluojama šiais probleminiais klausimais: Kodėl Klaipėdos regiono savivaldybių architektūros ir urbanistikos skyriai nevykdo statinio projektavimo sąlygų sąvado, statybos leidimų išdavimą reglamentuojančių teisės aktų? Kodėl neefektyvi „vieno langelio“ sistema? Kodėl nefunkcionuoja informacinė sistema „Infostatyba“?

*Darbe keliamas praktinis uždavinys* – išanalizuoti esamą situaciją ir sudaryti Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo strateginio kokybės valdymo procesą.

**Tyrimo objektas** - Aprūpinimo elektros energija projektų rengimas ir įgyvendinimas Klaipėdos regione.

**Tyrimo tikslas** – ištirti aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesą Klaipėdos regione bei pagrįsti pagrindinį strateginio kokybės valdymo prioritetą.

**Mokslinė hipotezė:** Pagrindinis aprūpinimo elektros energijos projektų strateginio valdymo prioritetasis – orientacija į vartotoją. Šiam prioritetui įgyvendinti galimi tokie strateginiai tikslai: architektūros ir urbanistikos skyriaus vidaus administravimo tobulinimas; „vieno langelio“ principu veikiančios aptarnavimo sistemos plėtojimas; viešųjų paslaugų skaidrumo užtikrinimas; nuolatinis veiklos gerinimas.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti suformuluoti tokie tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti teorinius viešojo sektoriaus strateginio kokybės valdymo aspektus;
2. Išnagrinėti kokybės valdymo modelių taikymo iniciatyvas Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija sistemoje;
3. Išanalizuoti aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situaciją, atsižvelgiant į pagrindinį strateginio kokybės valdymo prioritetą – orientacija į vartotoją;
4. Sudaryti bei pagrįsti galimą į vartotoją orientuotą aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo strateginio kokybės valdymo procesą.

Tyrimo **teorinis reikšmingumas:** viešojo sektoriaus strateginio kokybės valdymo teorijų kontekste atskleista aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo strateginio kokybės valdymo specifika.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas:** magistro darbe pateikiamas aprūpinimo elektros energijos projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas leidžia gerinti Klaipėdos regiono savivaldybių architektūros ir urbanistikos skyrių strateginį kokybės valdymą. Procesas pagrįstas pagrindiniu strateginio kokybės valdymo prioritetu – orientacija į vartotoją.

**Tyrimo naujumas:** atlikta išsami Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situacijos analizė kokybės valdymo kontekste, sukurta į vartotoją orientuota optimali aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo sistema ir ją atitinkanti schema.

Tyrimo **metodologija:** tyrimas buvo grindžiamas pirmoje dalyje išdėstyta ir įvairiais šaltiniais pagrįsta teorija, kuria atsispindi strateginio valdymo ir kokybės metodų, iniciatyvų taikymo kompleksiskumas, strateginio kokybės valdymo reikšmingumas.

Tyrimo **metodai:** mokslinės literatūros, teisės aktų, norminių dokumentų, ekspertų apklausos metodas, jos forma – interviu, „tyrimas dalyvaujant“. Atlikta UAB „Ispro“ dokumentų analizė. Analizuojamų dokumentų laikotarpis – 2007-2009 m. Iš viso išanalizuoti 194 elektros energijos prijungimo prie operatoriaus skirstomųjų elektros tinklų techniniai (darbo) projektai. Duomenys apdoroti PivotTable, Microsoft Word, Microsoft Visio Drawing, Microsoft Excel programomis.

Gauti rezultatai pateikiami lentelėse ir paveiksluose. Literatūros sąrašas sudarytas vadovaujantis Amerikos psichologijos asociacijos (APA) citavimo stiliumi.

Darbo **struktūra**: darbą sudaro dvi dalys. *Pirmoje konceptualiojoje dalyje* aptariamos pagrindinės viešojo sektoriaus strateginio kokybės valdymo koncepcijos, apžvelgiamos strateginio valdymo proceso, kokybės valdymo viešajame sektoriuje aspektai, atskleidžiami vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, kokybės vertinimo kriterijai. *Antroje analitinėje – tiriamojoje dalyje* analizuojama esama aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione situacija. Atliekamos Lietuvos elektros energijos rinkos situacijos, Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija projektų rengimo išorinių ir vidinių veiksnių analizės, atskleisti strateginio kokybės valdymo modelių taikymo elementai Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija sistemoje, atliekama projektų diagnostinė analizė UAB „Ispro“ pavyzdžiu.

Pateikiamas autoriaus sukurtas į vartotoją orientuotas aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione strateginio kokybės valdymo procesas, pagrindžiama, kokios turėtų būti strateginio kokybės valdymo prioritetinės kryptys, siekiant gerinti viešųjų paslaugų teikimą strateginio kokybės valdymo aspektu. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir teikiamos rekomendacijos.

Analizuojant aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione strateginio kokybės valdymo specifiką, buvo išnagrinėti 95 literatūros šaltiniai, tarp jų Lietuvos Respublikos įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, moksliniai straipsniai, įvairių organizacijų ataskaitos, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete. Darbe pateikiama 36 paveiksai ir 11 lentelių.

Darbo atsiribojimai. Atliekant aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione analizę, neanalizuojamas Šilutės r. savivaldybės bei likusių regionų elektros projektų rengimas bei kitų inžinerinių tinklų projektavimas ir įgyvendinimas.

# 1. VIEŠOJO SEKTORIAUS STRATEGINIS VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMAS

## 1.1. Strateginis valdymas

Strateginio valdymo sąvoką 1978 m. suformulavo D. Schendel ir C. Hofer. Pagrindinis principas - bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, taip pat kartu nurodant šalia organizacijos politikos ir strategijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai strateginio valdymo proceso veiksniai (Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert, 1999). Anot Vasiliausko (2002), strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi institucija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir optimaliai panaudoja savo išteklius.

D. Schendel ir C. Hofer (1978) pagrindinį dėmesį kreipė į keturis strateginio valdymo aspektus, tai yra: tikslo nustatymas; strategijos formulavimas, kuris yra grindžiamas organizacijos nustatytais tikslais; strategijos įgyvendinimas, kur pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai yra organizacijos vidaus politikos procesai bei individuali reakcija, kuri gali priversti peržiūrėti strategiją; strateginė kontrolė (Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert, 1999).

Strategiškai valdant, siekiama nuolat atnaujinti informaciją apie aplinką. Padėtis stebima ir planas tikslinamas nuolat. Aštuntajame dešimtmetyje planavimo specialistai padėdavo kompanijų vadovams kurti ir kontroliuoti strategijas. Taikant daugelį metodų buvo sudaromi strateginio planavimo vadovai (Staponkienė, 2004).

Strateginio valdymo samprata viešajame sektoriuje:

Strateginis valdymas yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą;

Strateginis valdymas yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksmai, nuolatinis, atsinaujinantis procesas;

Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius;

Svarbiausias strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominių, mokslinių, technologinių potencialą ir žmogiškuosius išteklius (Puškorius, 2002).

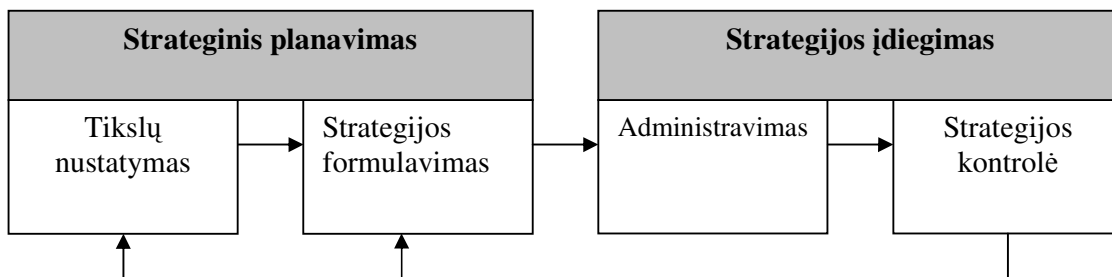
Staponkienė (2004) teigia, kad siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos.

### 1.1. 1. Strateginio valdymo procesas

Anot R. Jucevičiaus (1998), strateginis valdymas iš esmės skirtinga veikla, palyginti su įprastiniu valdymo organizavimu ar operatyviniu valdymu. Įvairūs autoriai skirtingai pateikia strateginio valdymo procesą. Pavyzdžiui, Hoferis ir Schendelis dėmesį sutelkė į keturis strateginio

valdymo aspektus (žr. 1 pav.). Vasiliauskas (2005), pateikia tris strateginio valdymo etapus (strateginė analizė, strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas). Staponkienės (2004) teigimu, pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Ja organizacija susiejama su savo išorine ir vidine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis (žr. 1 lentelę). Organizacijos sėkmė daug kuo priklauso nuo to, ar ji sugebės laiku pastebėti iš aplinkos kylančias grėsmes ir jas neutralizuoti, ar sugebės pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis.

Centrinė strateginio valdymo proceso problema yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinimo strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, priemones tiems tikslams pasiekti. Įvairiu laikotarpiu dominavo skirtingi požiūriai į tai, kas yra svarbiau: strategijos kūrimas ar realizavimas. Šie etapai vienodai svarbūs ir sunkiai atsiejami.



**1 pav.** Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: Stoner, J. A. F., Edward Freeman, R., Daniel, R., Gilbert, J. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.

Strategiškai valdant, siekiama nuolat apsirūpinti informacija apie aplinką ir vengiama planavimo ciklus priešpastatyti nuolatiniam procesui. Situacijos stebėjimas ir plano koregavimas vyksta nuolat. Dvi grįžtančios rodyklės reiškia, kad šis procesas kintant aplinkybėmis tęsiasi. Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio planavimo bei valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Be to, labai reikšmingas strateginio planavimo ir valdymo privalumas - organizacijos narių palankios nuostatos į pasikeitimus suformulavimas. Tai, kad strategijos planavimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų vadovai, padeda jiems kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, metodinė medžiaga, 2007).

## Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

<b>Etapai</b>	<b>Priemonės (technikos)</b>
<b>Stadija: Analizė</b>	
1. Pirminio misijos varianto parengimas Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė Interesų grupių analizė
2. Išorinės situacijos analizė. Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė Ekonometrinis prognozavimas Rinkos tyrimai Delfi analizė Scenarijų analizė
3. Vietinės situacijos analizė. Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokius trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti? 4. Misijos apibrėžimo patikslinimas Ar ištyrus esamą padėtį reikia keisti misiją?	Bostono matrica Produkto gyvavimo ciklas Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis
<b>Stadija: Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas</b>	
1. Organizacijos tikslų nustatymas 2. Strateginių alternatyvų analizė. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai Smegenų šturmas. Numatomi: darbai, atlikėjai, terminai, išteklių, kontrolės forma
<b>Stadija: Kontrolė</b>	
1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas	Monitoringo būdų pasirinkimas Koregavimo variantų pasirinkimas Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas

Šaltinis: Stanpokienė, J. (2004). Strateginis valdymas privatus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*. Nr.4.

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visumą. Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su trimis aspektais: turiniu, procesu ir kontekstu.

Turinys – tai organizacijos veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu.

Procesas – tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, susiejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai.

Kontekstas – tai aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis valdymas. Remiantis aukščiau minėtais teiginiais, galima teigti, kad strateginio valdymo procesas sietinas su sudėtinga ir sisteminga veiklos analize.

Strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodais praktikoje (Makštutis, 2001).

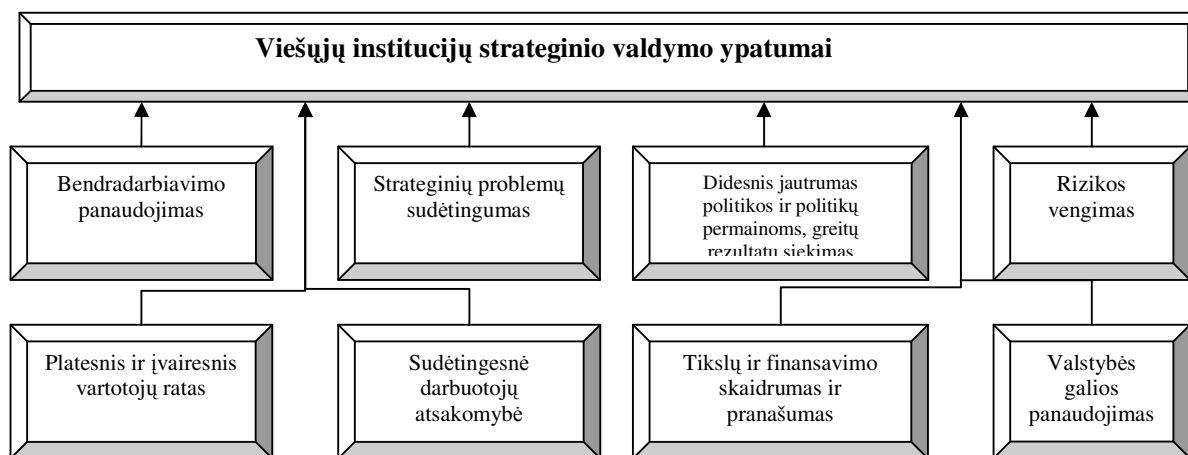
### 1.1.2. Strateginis viešojo sektoriaus valdymas

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti 8-ojo XX a. dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas, todėl tokios

idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje.

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų (Staponkienė, 2004).

Atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus (žr. 2 lentelę), galima išskirti šiuos viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

**Bendradarbiavimo panaudojimas.** Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus, kaip verslo organizacijų. Retai kada konkurentų sužlugdymas yra priimtinas. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui daugiau būdingas bendradarbiavimas. Gera viešojo sektoriaus strategija beveik neišvengiamai yra ir daugiainstitucinė.

**Strateginių problemų sudėtingumas.** Problemų gali kilti dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos arba ten, kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sritys. Jos gali būti susijusios su koordinavimo, atsakomybės ir bendrų išteklių bei rezultatų klausimais vertikaliuose valdžios lygiuose. Daug problemų kyla ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos. Problemų gali kilti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikos (kada ir kaip valdžia turi kištis į rinkos santykius) (Arimavičiūtė, 2005).

**Didelis jautrumas politikos ir politikų permainoms, greitų rezultatų siekimas.** Skamba gana prieštarinai, tačiau strateginiam valdymui prisitaikant prie politinio ciklo reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų. Svarbiausioms valstybės struktūroms sunkiau išlaikyti ilgalaikę veiklos

kryptį, tuo tarpu sąlygiškai nepriklausomai viešajai institucijai, teikiančiai paslaugas, tai padaryti lengviau.

**Rizikos vengimas.** Valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė už strateginį valdymą retai kada leidžia didelę riziką. Privataus sektoriaus verslininkas, prieš laimėdamas didelį „žaidimą“, tris ar keturis kartus gali subankrotuoti. Valstybės tarnautojai paprastai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo. Viešojo sektoriaus strateginiame valdyme nelengva imtis netgi apgalvotos rizikos.

**Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas.** Jie gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Kai kurių paslaugų atveju vartotojai yra visa visuomenė, todėl viešųjų institucijų strategijos gali turėti įtakos didesnei visuomenės ar valstybės daliai.

**Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė.** Politikai nėra patys didžiausi strateginio valdymo rėmėjai. Jų darbas gali būti sąlygiškai trumpas. Pasiekę karjerą, valstybės tarnautojai daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos „sveikata“. Būtent jie yra atsakingi už institucijos taktinio ir vykdomojo lygių sujungimą. Svarbiausia užtikrinti, kad atsakomybė už strategijos įgyvendinimą būtų fiksuota.

**Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas.** Tai susiję su viešaisiais interesais, nors veiklos rezultatai išmatuojami sunkiau. Tikslų ir finansavimo skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.

**Valstybės galios panaudojimas.** Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Sudėtingas yra institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis susijusiomis institucijomis ir interesų grupėmis.

Kaip matome iš žemiau pateiktos 2 lentelės, verslo kompanijos esmė ir išsigelbėjimas glūdi pardavimo rinkoje. Kokybiški produktai ir paslaugos neišgelbės verslo kompanijos, jei ji nesugebės jų parduoti. Pirkėjų ir paslaugų vartotojų nuomonė yra kritiškai svarbi verslo kompanijai, nes jie gali rinktis. Privataus sektoriaus organizacija turi:

- darbo rinką, kuri jai duoda žmones, kuriems ji moka pinigus;
- pirkimų rinką, kurioje už pinigus ji gauna reikiamas žaliavas;
- pinigų rinką, kurioje ji gauna pinigus ir pelną, paskolas ar akcijas ir kuriai ji moka procentus ir dividendus;
- pardavimo rinką, kurioje ji parduoda savo produktus ir paslaugas.

Tuo tarpu viešojo administravimo institucija turi:

- darbo rinką, kuri jai duoda žmones, kuriems ji moka pinigus;
- pirkimų rinką, kurioje už pinigus ji gauna reikiamas žaliavas;
- paslaugų rinką, kurioje ji gauna pinigų, pavyzdžiui, už pašto ženklus, licencijas ar pasus, arba palankų vertinimą už kokybiškai atliekamą darbą;



- politinę rinką, kuri tvirtina biudžetą, nustato taisykles, teikia subsidijas.

2 lentelė

### Viešojo ir privataus sektorių organizacijų strateginio valdymo skirtumai

Privataus sektoriaus organizacija	Viešojo administravimo institucija
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę.</li> <li>▪ Daugiau laisvumo keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus.</li> <li>▪ Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą.</li> <li>▪ Kompanijos misiją neretai tenka keisti, keičiantis rinkai, paklausai.</li> <li>▪ Nebūtina viešinti visus tikslus ir finansavimo klausimus.</li> <li>▪ Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aiškesnė darbuotojų atsakomybė.</li> <li>▪ Didesnis jautrumas rinkos permainoms.</li> <li>▪ Daugeliu atveju darbuotojų iniciatyva yra skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės ir valstybės dalį.</li> <li>▪ Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus.</li> <li>▪ Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių.</li> <li>▪ Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė.</li> <li>▪ Tikslų ir finansavimo skaidrumas privalomas.</li> <li>▪ Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė.</li> <li>▪ Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms.</li> <li>▪ Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva gali būti slopinama.</li> <li>▪ Piliečiai gali apskųsti valstybės tarnautojus pagal LR administracinių bylų teisenos įstatymą.</li> </ul>

Šaltinis: Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus (2007). Metodinė medžiaga. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.

Viešojo administravimo institucijos esmė glūdi paslaugų rinkoje. Tačiau jai taip pat yra nepaprastai svarbi politinė rinką, kuri yra tik netiesiogiai susijusi su institucijos veikla paslaugų rinkoje. Todėl viešojo administravimo institucijai, greta paslaugų rinkos strategijos, reikalinga ir „gelbėjimosi virvės strategija“, nukreipta į politinę rinką. Būna taip, kad viešojo administravimo institucija teikia puikiausias paslaugas ir palaipsniui nyksta. Arba, kas atsitinka dažnai, ji gali veikti prastai ir vis tiek augti. Todėl viešojo administravimo institucija negali apsiriboti vien tiktaip parengti strateginį planą, remiantis tiksliais paskaičiavimais ir geriausios veiksmų alternatyvos pasirinkimu. Viešojo administravimo institucija privalo: į strateginio plano rengimą įtraukti ją kuruojančių institucijų ir kitų interesų grupių atstovus; numatyti lobistinius ir visuomeninės informavimo veiksmus, užtikrinančius institucijos veiklos supratimą ir paramą jai (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, metodinė medžiaga, 2007).

#### 1.2. Kokybės valdymas viešajame sektoriuje

Europos šalyse jau keletą metų pastebimas stiprus viešojo sektoriaus modernizavimas, pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius, tarp jų ir naujosios viešosios vadybos (Židonis, 2005). Devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje daugelyje Vakarų Europos šalių buvo prieita prie nuomonės, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, sunaudojantis daug išteklių ir negebantis transformuotis, prisitaikyti prie informacinės visuomenės, prie paslaugomis paremtos visuomenės. Lietuvoje naujoji viešoji vadyba nebuvo pakankamai detalai išnagrinėta lietuvių autorių darbuose, tam tikrus šios vadybos krypties aspektus yra aptarę

S. Puškorius, A. Raipa, A. Astrauskas, V. Smalakys, A. Guogis ir kt. Tačiau patys autoriai pažymi, kad pasigendama išsamesnės naujosios viešosios vadybos galimybių ir perspektyvos analizės šalyje (Vanagas, 2006).

Siekiant užtikrinti kompleksinį viešųjų paslaugų teikimo ir viešojo administravimo įstaigų veiklos kokybės gerinimą ir atitinkamą investicijų strategiją, tikslinga susipažinti su kokybės iniciatyvų raida (žr. 3 lentelę), pirmiausia reikia įvertinti, kokios kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir atitinkami metodai šiuo metu yra diegiami Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose.

**3 lentelė**

Kokybės iniciatyvų raida

Kritiniai sėkmės veiksniai			
1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990 iki dabar
Produkto testavimas Statistika Nusiskundimų registravimas	Kokybės užtikrinimo programos Procesų aprašymas ir klasifikavimas Kokybės užtikrinimo standartai	Kokybės vadovai Procesų vadovai Programinės įrangos kokybės užtikrinimas Visų darbuotojų atsakomybės už kokybę nustatymas Kokybės užtikrinimo standartai ISO 9000	Vartotojų pasitenkinimas Strateginis planavimas Žmonių ir pokyčių valdymas Procesų tobulinimas Poveikis visuomenei Kokybės apdovanojimai Veiklos matavimas
Kokybės kontrolė	Kokybės užtikrinimas	Kokybės valdymas	Visuotinės kokybės vadyba (VKV)

Šaltinis: Zairi, M. (2002). *Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability*, Total quality management, 8 (13).

Labiausiai Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę kokybės vadybos modeliai yra ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, Europos kokybės vadybos fondo (ang. - *European Foundation for Quality Management*) tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis (angl.- *Common Assessment Framework*) bei Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės (angl. - *Balanced scorecard*). 4 lentelėje pateikiamas autorių Gardin, Reeves ir Bednar bei Dumas požiūrio į kokybę palyginimas.

Kokybės vadybos modelių ir metodų pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos pobūdžio (viešoji/privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės paslaugos, švietimo, sveikatos, gynybos, kitos valstybės ir privačių įstaigų teikiamos paslaugos) kokybės supratimo pačioje įstaigoje (į produkta/gamybą/vartotoją/vertę orientuoto požiūrio).

Apsisprendimas taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt.

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai/metodai/priemonės lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas,

paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais yra didelis. Tai patvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas gerinti viešųjų paslaugų kokybę ir strategijos įgyvendinimo priemonėse numatomos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną (Žin., 2004, Nr. 69-2399; 2008, Nr. 13-436, Nr. 36-1293). Bendrojo vertinimo modelio taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė (rekomenduojamas BVM diegimas) (Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Kokybės vadybos....., 2007).

4 lentelė

Skirtingų požiūrių į kokybę palyginimas

Garvin		Reeves ir Bednar		Dumas
Transcendental approach - nepaprastas metodas, požiūris būdas		Excelence - kompetencija arba meistriskumas		Extra features - papildomos funkcijos
Product based approach - produkto pagrįstas metodas, požiūris		Value - verte, reikšmė, vertybė		It works - tai veikia
User based approach - vartotojo pagrįstas metodas, požiūris		Conformance to specifications - atitikties specifikacijos, atitikimas į specifikacijas		It satisfies - tai atitinka
Manufacturing based approach - gamyba grindžiamas požiūris metodas		Meeting and/or exceeding specifications - susitikimas ir arba viršijimas specifikacijų reikalavimų		It develops - tai plėtojasi, vystosi
Value based approach - verte pagrįstas požiūris, metodas				

Šaltinis: sudaryta darbo autorias, remiantis Dumas, R. (1989). Organisational Wide Quality : How to avoid common pitfalls, Quality Progress, 22,(5); Garvin, D.(1988). Managing Quality, New York: Free Press. Reeves, C. A., and Bednar, D. A., 1994. Defining Quality: Alternatives and Implications, Academy of Management Review, 19, (3).

Žvelgiant sistemiškai į visus šiuo metu galiojančius Lietuvos Respublikos teisės aktus, matyti, kad pamažu visame viešajame sektoriuje, tarp jų ir šalies vietos savivaldoje, yra rengiama norminė bazė, kuri ateityje gali būti puikus teisinis pagrindas įgyvendinant, pritaikant naujus vadybos principus.

Lietuvos ilgalaikės raidos strategijoje numatyta, kad iki 2010 m. Lietuvos viešojo administravimo sistema atitiktų Europos šalių viešojo administravimo patikimumo lygį. Svarbiausias tikslas – modernizuoti viešojo administravimo sistemą – siekti sukurti į ateitį orientuotą viešąjį administravimą, adekvatų Europos Sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms. Joje kalbama apie viešojo sektoriaus, tarp jų ir vietos savivaldos, modernizavimą.

Akcentuojama, kad skaidrus ir veiksmingas valdymas – būtina šalies sparčios pažangos sąlyga (Raipa, 2001). Pagrindiniai viešojo administravimo tobulinimo veiksmai plėtojami šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

1. Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės vyriausybės plėtra;
2. Vyriausybės ir vyriausybės įstaigų veiklos modernizavimas, valstybės valdymo institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikinimas;
3. Centrinės, regioninės ir vietinės valdžios funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas;
4. Savivaldos plėtojimas;
5. Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas (Vanagas, 2006).

Informacinės technologijos yra svarbi savivaldybių vidaus administravimo tobulinimo priemonė, nes jos skatina demokratinius pokyčius, įtraukia gyventojus į viešojo administravimo procesus, tobulina viešųjų paslaugų kokybę, didina viešųjų institucijų skaidrumą (Petrauskienė, 2005).

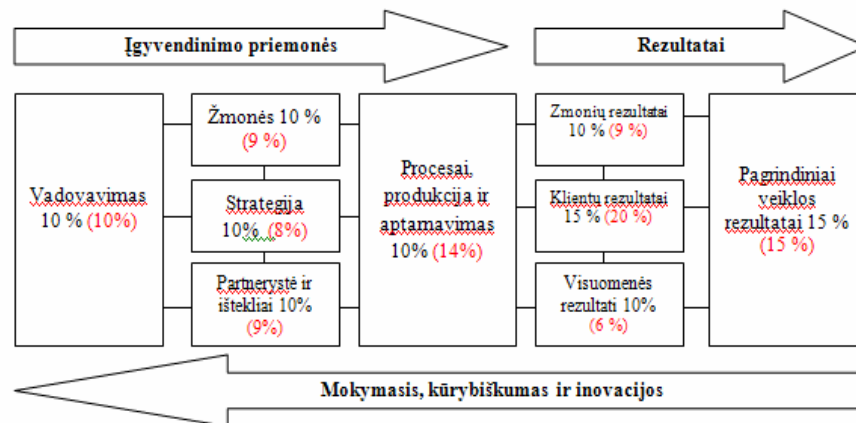
Anot Vanago (2006), visos naujausios viešojo administravimo koncepcijos akcentuoja ne tik tobulinamą administracinių procedūrų bei žmoniškųjų išteklių svarbą valdyme, viešajame sektoriuje. Kai kurios teisės aktų nuostatos, reglamentuojančios viešojo administravimo reformas, vystymosi tendencijas šalyje, prieštarauja vienos kitai. Pavyzdžiui, Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje nustatytas vienas pagrindinių vidutinės trukmės uždavinių yra plėtoti valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų tinklą. Jis parodo, kad nėra vieningumo šiuo klausimu, nes kituose teisės aktuose valstybė šį tinklą mažina modernizuodama ir optimizuoja (o šiame tarsi vėl plėtoja) (Vanagas, 2006).

Norint užtikrinti KV diegimo plėtrą Lietuvos viešojo administravimo institucijose, reikia tobulinti valstybės kokybės vadybos politiką ir strategiją. Taip pat reikėtų išnagrinėti galimybę parengti kokybės vadybos diegimo programą, kurios įgyvendinimas galėtų būti finansuojamas iš ESF 2007-2013 m. programiniu laikotarpiu (Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Kokybės vadybos....., 2007).

### **1.2. 1. Europos verslo tobulumo modelis**

Europos kokybės valdymo fondas (European Foundation for Quality Management – EFQM) įkurtas 1988 metais. Keturiolikos stambių Europos kompanijos vadovai (dalyvaujant Europos Komisijos prezidentui Jacquesui Delorsui) pasirašė Europos kokybės vadybos fondo (toliau – EKVF) įkūrimo protokolą (Vanagas, 2006). Pagrindinis fondo uždavinys – stiprinant vadybos vaidmenį kokybės strategijoms, parengti, sukurti sąlygas Europos pramonės pozicijoms sutvirtinti

(Dikavičius, Stoškus, 2003). Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, EKVF parengė verslo tobulumo modelį (žr. 3 pav.). Modelyje organizacija vertinama pagal 9 kriterijus.



**3 pav.** Europos verslo tobulumo modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: EFQM publications. EFQM Transition guide. How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą:[http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition\\_Guide.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf)

Vadovavimo kriterijumi vertinama visų organizacijos vadovų elgsena, vedant organizaciją į visuotinę kokybę (Vanagas, 2006).

Žmonių kriterijumi nustatoma, kaip organizacija siekianti tobulumo, naudojasi viso personalo potencialu (Mikulis, 2007)

Strategijos kriterijus padeda atsakyti į klausimus: ar reguliariai politika ir strategija atnaujinama? Kokie yra vidiniai ir išoriniai politikos ir strategijos ryšiai? Kiek remiamasi politika ir strategija sudarant verslo planus? Ar politika ir strategija pagrįsta tinkama ir išsamia informacija? Kiek organizacijos politika ir strategija remiasi visuotinės kokybės koncepcija? (Vanagas, 2006)

Procesai apima visą pridedamąją vertę sukuriančios veiklos organizacijos viduje vadybos lygio įvertinimą, ištiriant, kaip procesai aprašomi ir, kai reikia, pataisomi, siekiant užtikrinti veiklos tobulėjimą.

Rodyklė „Mokymasis, kūrybiškumas ir inovacijos“ parodo, kad teisingai panaudojus inovacijas, kūrybiškumą, pagerėja veiklos rezultatai.

Minėti penki kriterijai skirti visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo lygiui tirti.

Pasiektų rezultatų nustatymo kriterijai (žmonių rezultatai, klientų rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai), padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.

Klientų rezultatų kriterijumi įvertinamos papildomos priemonės susijusios su organizacijos vartotojų patenkinimo gerinimu bei kaip vartotojai suvokia paslaugas, produktus ir organizacijos santykius su jais.

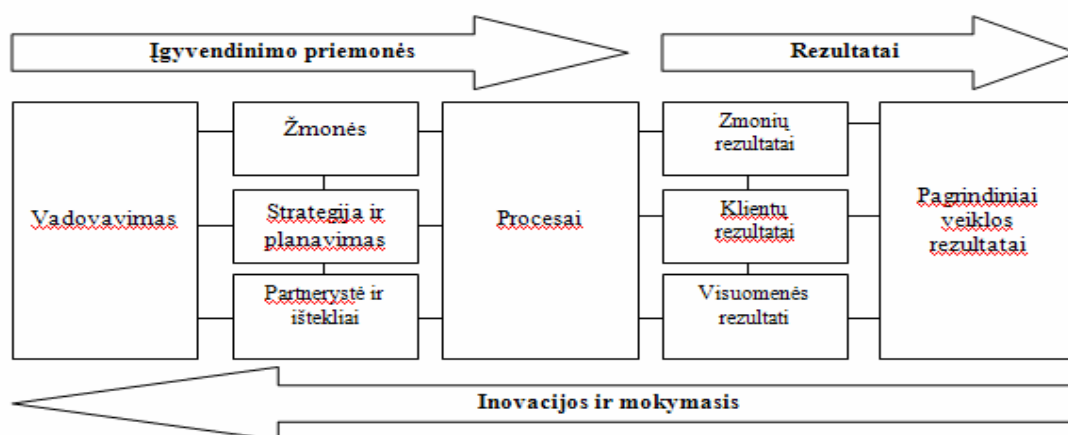
Žmonių rezultatų kriterijumi nagrinėjamos papildomos priemonės, susijusios su darbuotojų pasitenkinimo gerinimu bei nustatoma kaip darbuotojai suvokia, priima ir vertina organizaciją.

Visuomenės rezultatų kriterijumi nagrinėjamos papildomos priemonės organizacijos įtakai visuomenei gerinti bei nustatoma kaip bendruomenė suvokia organizacijų įtaką visuomenei.

Pagrindiniai veiklos rezultatai vertinami pagal tai, ką organizacija pasiekė, palyginti su planuotais finansiniais uždaviniais, taip pat tenkinant kiekvieno asmens poreikius ir lūkesčius finansine nauda (Vanagas, 2006). 1 priede pateikiamas Europos verslo tobulumo naudojimas ES šalyse.

### 1.2.2. Bendrojo vertinimo modelis

Bendrojo vertinimo modelis - yra Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. BVM yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. BVM yra visuotinės kokybės vadybos (VKV) įrankis. Šio modelio pagrindas, kaip ir EKVF modelio atveju, yra devyni kriterijai (žr. 4 pav.), kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. 1 priede pateikiamas Bendrojo vertinimo modelio naudojimas ES šalyse.



4 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis CAF-Common Assessment Framework. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>

Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus.

BVM paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas, kurio metu:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas, nes vertinama pagal visame Europos viešajame sektoriuje pripažįstamus kriterijus;
- juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad

būtų patobulinta organizacijos veikla;

- kaip pažangos vertinimo priemonę ją galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje, tiek su kitomis

organizacijomis;

- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus;
- padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos

procesus (Bendrojo vertinimo....esmė, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save suvokti kaip nustatomos tobulintinos veiklos sritys, pasinaudoti patirtimi sudarant tobulinimo planą dviems metams. Taikant šį kokybės vadybos metodą institucijos gali pasinaudoti kitų organizacijų patirtimi kaip gerinti savo veiklą ir diegti naujoves (Bendrojo vertinimo ..... pavyzdys,2006).

### **1.2.3. Subalansuotų efektyvumo rodiklių modelis**

Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (angl. Balanced Scorecard) – viena labiausiai pasaulyje paplitusių metodologijų (žr. 1 priedą), apimanti ne tik matavimus, bet ir vartotojų pasitenkinimą, vidinius procesus bei organizacijos augimą ir pagrįsta prielaida, jog matavimai motyvuoja (Žukauskas, Juozaitytė, Valiukevičiūtė, Laužackas, Obelenienė, 2008).

Subalansuotų rodiklių sąvoką 1992 m. sukūrė Robertas S. Kaplanas ir Davidas P. Nortonas. Integruodama matavimo sistemą su vadybos sistema, subalansuotų rodiklių sistema leidžia organizacijai įgyvendinti strategiją greitai ir efektyviai. Subalansuotų rodiklių požiūrį Harvardo verslo apžvalgos redaktoriai pripažino viena svarbiausių idėjų per pastaruosius 75 metus.

Subalansuotų rodiklių modelis yra pranašesnis, nei kiti VKV modeliai, nes jis tiesiogiai siūlo keisti strateginės vadybos procesus, organizacijos tobulinimo nuostatą išreiškiant per atitinkamas organizacijos tikslų formuluotes.

Remiantis subalansuotų rodiklių metodika, nustačius organizacijos strategiją, įmonės rodiklius reikėtų suskirstyti į keturias grupes:

- Finansinių rodiklių grupę, kuri turi atsakyti į klausimą, kiek akcininkams naudinga investuoti į mūsų organizaciją. Finansinis organizacijos pasirodymas yra esminis, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę, ir jo negalima ignoruoti. Anot Kaplan, Norton (1992) valdymo proceso

patobulinimai, kurie nesąlygoja finansinės sėkmės, rodo, kad organizacijos strategiją ar įgyvendinimo planus reikia peržiūrėti.

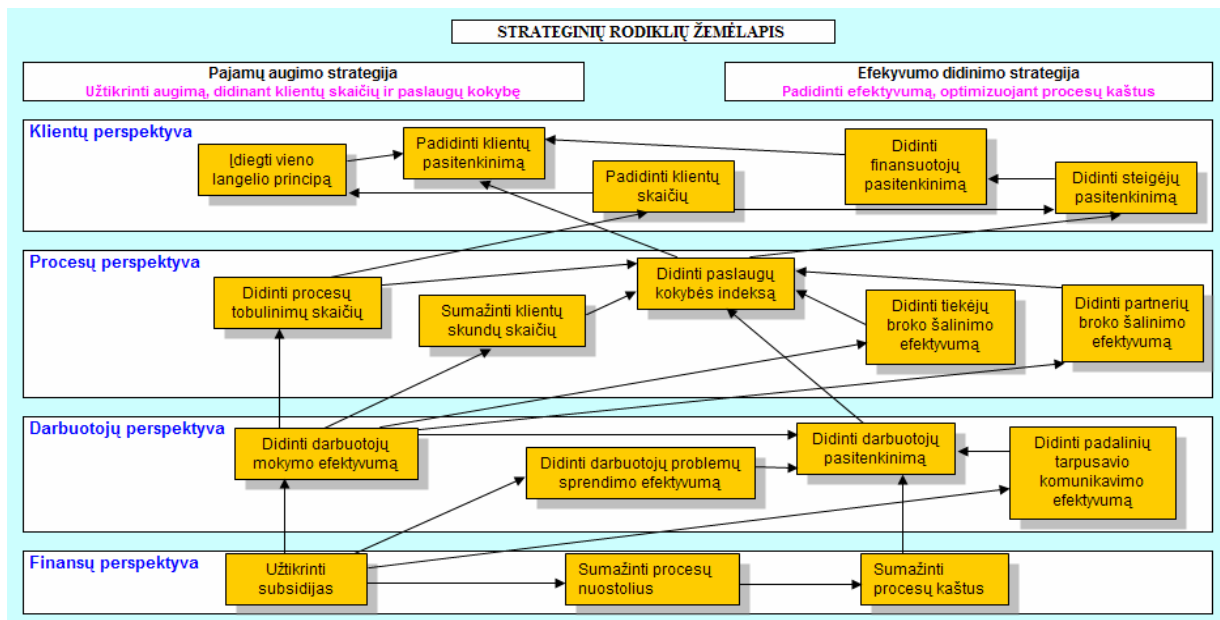
- Klientų rodiklių grupė, kuri turi atsakyti, kuo galime sudominti savo klientus, kad būtų pasiekti reikiami finansiniai rezultatai, kokie yra mūsų konkurenciniai pranašumai. Remiantis R. Kaplan ir E. Norton (1992), klientams yra svarbiausi laiko, kokybės, vykdymo ir aptarnavimo bei kainų faktoriai. Klientų poreikiai yra laikomi pagrindiniais ateities veiklos rodikliais; prasti klientų perspektyvos rodikliai parodo galimą pelno mažėjimą ateityje.

- Procesų gerinimo rodiklių grupė, kuri turi atsakyti, kokius procesus ir kaip reikia gerinti, kad būtų padidintas konkurencingumas; Vidaus procesų perspektyva. Vidaus procesų perspektyvos tikslas – nustatyti svarbiausius veiklos procesus, kuriuos reikia įgyvendinti, siekiant suteikti klientams produktus ir paslaugas, kurių jie nori, ir suformuoti matavimo priemonės, kurios užtikrintų, kad šie procesai yra tinkamai įgyvendinami. Šios matavimo priemonės padeda vadybininkams sutelkti dėmesį į svarbius vidaus procesus, kurie padės jiems įgyvendinti klientų lūkesčius (Kaplan, Norton, 1992). Organizacijos turėtų sutelkti dėmesį į procesus, kurie: turi didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui ir yra būtini, siekiant pranokti konkurentus ir būti konkurencingais jų veiklos šakoje (Kaplan, Norton, 1992).

- Žmonių išteklių tobulinimo rodiklių grupė, kuri turi atsakyti, kokiomis žiniomis, kompetencijomis, technologijomis naudojantis galima įgyvendinti savo konkurencinius pranašumus. Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva. Inovacijų ir tobulėjimo perspektyvos tikslas – nustatyti organizacijos sugebėjimą nuolat (be perstojo) tobulėti ir vykdyti inovacijas. Tai ypač svarbu šiandienos globalioje ekonomikoje. R. Kaplan ir E. Norton (1992) teigia, kad vien tik sugebėjimas vykdyti inovacijas, tobulėti ir mokytis, verčia organizaciją vystytis, taip didinant akcininkų gaunamą vertę (Kaplan, Norton, 1992). Teoriškai, esant padidėjusiam tobulėjimo lygiui, organizacijos gali gerinti savo viduje vykstančius procesus, kurie didina klientų pasitenkinimą, skatina bendrą organizacijos ir pelno augimą.

Suskirsčius rodiklius į keturias grupes, sudaromas rodiklių žemėlapis (žr. 5 pav.) kuriame galima nustatyti priežastinius rodiklių tarpusavio ryšius. R. Kaplan ir E. Norton (1996, 2004) į savo strateginio valdymo instrumentarijų įtraukia strateginių žemėlapių braižymą ir subalansuotų rodiklių sistemą bei pabrėžia bendro ryšio nustatymo tarp veiklos matavimo priemonių svarbą strateginio valdymo procese. Jie pripažįsta, kad šių dienų vadovai suvokia strateginio valdymo svarbą ir rodiklių įtaką veiklos rezultatams, bet prieštarauja teigdami, kad „jie retai galvoja apie veiklos rodiklius kaip apie esminę jų strategijos dalį“ (Kaplan, 2004).





**5 pav.** Subalansuotų rodiklių žemėlapis

Šaltinis: Valstybinės įmonės strategija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.milijardierius.lt/35ValstybineBSC/01Strateginiszemelapis.htm>>

Strateginis rodiklių žemėlapis perkeliamas į programą, kurią pasitelkus gaunama reikiama informacija iš įmonės informacinių sistemų. Sudaryto efektyvumo rodiklių žemėlapio pagrindu paskirstomi įmonės finansiniai ištekliai, nustatomos darbuotojų funkcijos ir atsakomybė.

#### 1.2.4. ISO 9000 serijos kokybės standartai

ISO 9000 (angl. International Organization for Standardization) – tai tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. Vadybos sistemos diegimas tiesiogiai apima įmonės struktūrą, pareigas ir įgaliojimus, darbo organizavimą. Tinkamai diegiant sistemą, optimizuojami verslo procesai ir keičiama darbo tvarka. Organizacijos valdymas paprastai vyksta pagal funkcinį darbo pasidalijimą, kai sprendimus priima tik aukštesnio lygio vadovai (Žilionienė, 2004). Standartai parengti vadovaujantis, 6 pav. pateiktu kokybės vadybos sistemos modeliu.

Aštuoni kokybės vadybos principai apibrėžia ISO 9000:2005 kokybės valdymo sistemų pagrindus ir ISO 9004:2000 kokybės vadybos sistemų gairės efektyvumą.

1 principas. Orientacija į vartotoją. Organizacijos priklauso nuo savo vartotojų, todėl reikia suprasti dabartinius ir būsimus klientų poreikius, turėtų atitikti vartotojų poreikius ir stengiasi viršyti klientų lūkesčius. Pagrindiniai privalumai: didesnis klientų lojalumas; veiksmingesnis išteklių naudojimas; didėjančios pajamos ir rinkos dalis.

2 principas. Vadovavimas. Lyderiai nustato kryptingus tikslus ir koordinuotai vadovauja organizacijai.

3 principas. Žmonių dalyvavimas. Organizacijos, visų lygių žmonių dalyvavimas organizacijos labui.

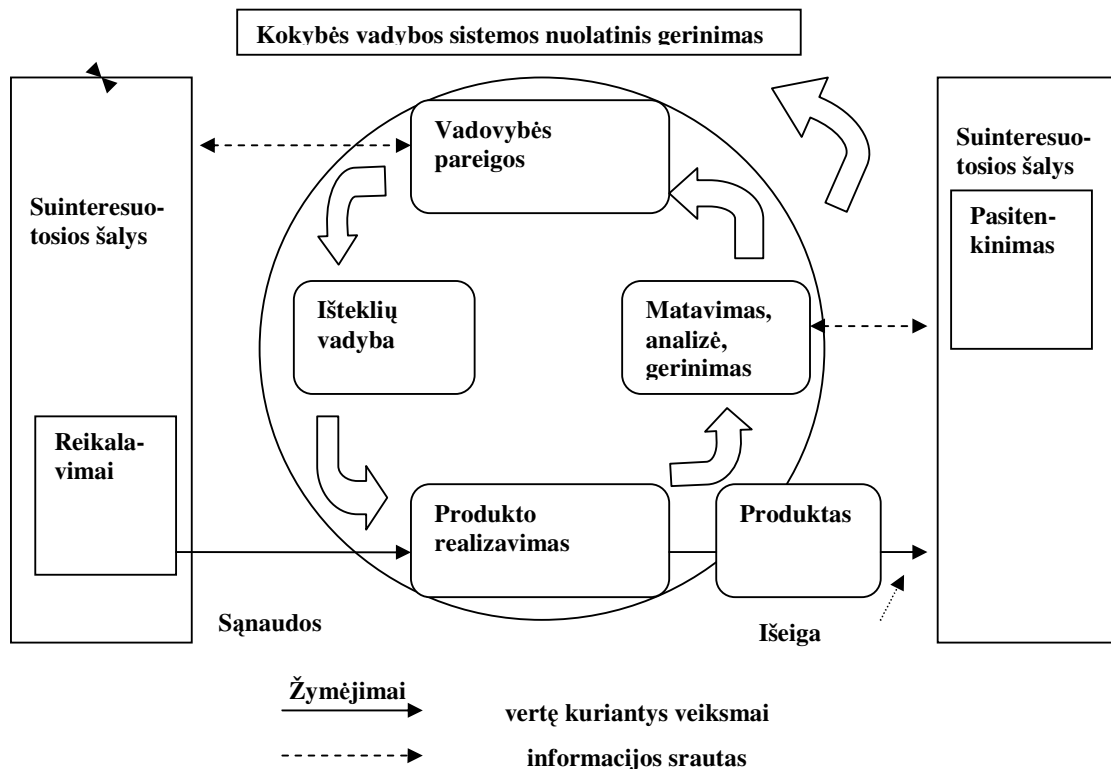
4 principas. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas pasiekiamas efektyviau, kai veikla ir ištekliai valdomi kaip procesas.

5 principas. Sisteminis požiūris į valdymą. Nustatyti, suprasti ir valdyti tarpusavyje susijusių procesų sistemą, kuri prisideda prie organizacijos efektyvumo ir veiksmingumo, siekiant savo tikslų.

6 principas. Nuolatinis gerinimas. Nuolat gerinti organizacijos veiklos rezultatus, turėtų būti organizacijos nuolatinis tikslas.

7 principas. Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą. Efektyvūs sprendimai pagrįsti duomenų analizėmis, informacija.

8 principas. Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėjais. Organizacijos ir jos tiekėjai tarpusavyje susiję santykiai, stiprina gebėjimą kurti vertę (Principle 1: Customer focus).



6 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis  
Šaltinis: LST EN ISO 9001: 2001. Dokumentai.

Savivaldybės, diegiančios kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 serijos standartus, vis geriau suvokia šiuos tokių sistemų privalumus:

1) kokybės vadybos sistemos įveda tvarką operacijose (eliminuoja nereikalingus ar besidubliuojančius darbus, užtikrina procedūrų pasikartojamumą, aiškų kompetencijų ir atsakomybės paskirstymą, sudaro sąlygas naujiems darbuotojams sparčiai adaptuotis);

2) šios sistemos sąlygoja didesnę veiksmingumą (ištekliai panaudojami efektyviau, išauga produktyvumas, pagerėja produktų ir paslaugų kokybė);

3) šios sistemos taip pat sukuria geresnę savivaldybės įvaizdį, padidina klientų ir investuotojų pasitikėjimą, padidina savivaldybės ir jai pavaldžių organizacijų konkurencingumą (Lampert, 2002).

2001-aisiais metais įsigaliojo naujas ISO 9001: 2000 standartas, kuris yra labiau pritaikytas paslaugų organizacijoms, taip pat ir savivaldybių administracijoms. Naujasis standartas, kuris remiasi procesiniu požiūriu, reikalauja, jog organizacijos nuolat atliktų procesų analizę ir tobulintų savo veiklos procesus. Standartas taip pat reikalauja, kad būtų taikomos priemonės klientų (piliečių) pasitenkinimo apklausoms atlikti. (Lampert, 2002).

### **1.2.5. SERVQUAL modelis**

SERVQUAL modelis, kurį 1985-aisiais metais sukūrė Parasuramanas, Zeithamlas ir Berry (Zeithaml, Parasuraman, 1990), skirtas matuoti ir valdyti paslaugų kokybei tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Šis modelis sudaro galimybes įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, kokia turėtų būti paslauga ir jos kokybinės charakteristikos, ir suvokimo, kokia yra faktiškai suteikta paslauga. (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, Donnelly, 1995).

Šiame modelyje išskirti specifiniai kriterijai, pagal kuriuos klientai vertina paslaugų kokybę: patikimumas (gebėjimas suteikti paslaugą tiksliai taip, kaip buvo įsipareigota), užtikrintumas (sistemos kompetencija ir saugumo užtikrinimas), materialios charakteristikos (įrangos, personalo, pastatų ir komunikacijų būklė), empatija (pastangos geriau suvokti klientų poreikius, įsijausti į jų būseną), dėmesingumas (angl. responsiveness) (noras padėti klientams ir suteikti jiems tinkamas paslaugas).

Modelį sudaro klausimynas šiems penkiems kriterijams įvertinti. Kiekvienam klausimyno teiginiui pateikiama septynių balų Likerto skalė su atsakymais nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Klausimyną paprastai sudaro 20-30 teiginių, atitinkančių penkis aukščiau minėtus kriterijus. Kiekvieną teiginį, pagal kurį įvertinami klientų lūkesčiai, atitinka teiginys, išreiškiantis faktiškai suteiktos paslaugos vertinimą. Taip pat respondentams sudaromos galimybės suranguoti, kurie kriterijai jiems yra svarbesni, o kurie mažiau svarbūs.

Analizuojant klientų pateiktus vertinimus, svarbu suprasti, kad žemi įvertinimai pagal kuriuos nors iš kriterijų dažniausiai signalizuoja apie gilesnes paslaugų kokybės problemas. Taigi spragu

tarp klientų lūkesčių ir faktiškai suteiktų paslaugų vertinimo identifikavimas turėtų būti paskata ieškoti būdų, kaip ta paslauga galėtų būti tobulinama (Donnelly, Wisniewsky, Dalrymple, Curry, 1995).

SERVQUAL modelis gali padėti nustatyti penkias skirtingas spragas paslaugų teikimo procese. Paslaugų kokybės spraga susidaro tuomet, kai išsiskiria klientų lūkesčiai ir faktiškai suteiktos paslaugos vertinimas. Supratimo spraga atsiranda, kai skiriasi klientų lūkesčiai ir vadovų supratimas, kokie yra klientų lūkesčiai. Galima išskirti paslaugų kokybės specifikavimo spragą, atsirandančią tarp vadovų supratimo apie klientų lūkesčius ir paslaugų kokybės specifikacijų ir standartų. Paslaugų teikimo spraga susidaro tarp paslaugų kokybės specifikacijų ir faktiškai suteiktų paslaugų kokybės. Komunikavimo spraga atsiranda kaip skirtumas tarp faktiškai suteiktų paslaugų ir to, kas buvo žadėta visuomenei žiniasklaidoje ir kitais viešųjų ryšių būdais (Donnelly, 1995).

SERVQUAL modelio panaudojimo savivaldybėse, vertinant viešųjų paslaugų kokybę, galimybės buvo nagrinėtos Donnelly straipsnyje (1995), praėjus dešimtmečiui po šio modelio sukūrimo. Kadangi, atlikus plačią mokslinių straipsnių paiešką, daugiau nuorodų apie šio modelio panaudojimą savivaldybėse neaptikta, galima daryti išvadą, kad SERVQUAL modelis kaip paslaugų kokybės vertinimo įrankis įvairių šalių savivaldybėse plačiai nepaplito (Gudelis, 2007).

### **1.2.6. Visuotinės kokybės vadybos modelis**

Nėra vienareikšmio visuotinės kokybės vadybos (VKV) apibrėžimo. Skirtingi autoriai vartoja skirtingas sąvokas.

Keletas visuotinės kokybės vadybos apibrėžimų:

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) – tai struktūrizuota kliento reikalavimų bei lūkesčių patenkinimo ir viršijimo sistema, užtikrinanti visos organizacijos dalyvavimą planuojant ir įgyvendinant nuolatinį gerinimą (GOAL/OPC Researc Committe, 1990).

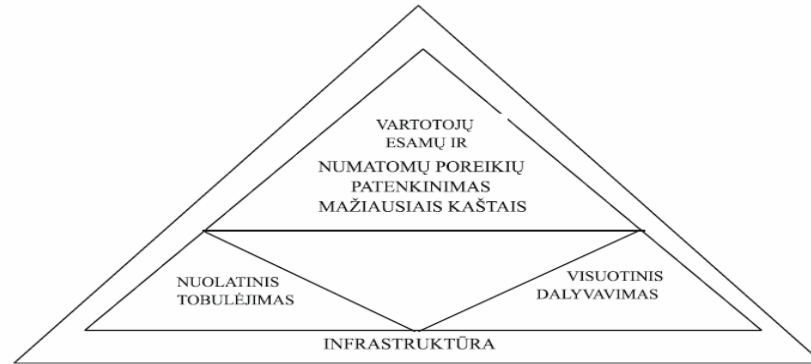
VKV yra veiksmų sistema, nukreipta patenkinti kliento reikalavimus, įgalinti darbuotojus siekti aukštesnių pajamų ir mažinti sąnaudas (Juran, Gryna, 1993).

VKV – tai į klientą orientuotas strateginis – sisteminis požiūris į nuolatinį veiklos gerinimą (American Society for Quality, 1999).

Verta pastebėti, kad kai kurios organizacijos jau bando galvoti ne tik apie vadybos sistemas, tačiau ir apie visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą. Sudedamosios visuotinės kokybės vadybos dalys pateikiamos 7 pav.

Pagrindinis elementas, išskiriantis visuotinę kokybės vadybą iš kitų vadybos kryptių, yra principai.

1. Lyderiavimas – organizacijos siekių ir pastangų vienovės užtikrinimas, nukreipiant ir mobilizuojant ją nustatytiems tikslams įgyvendinti.



**7 pav.** Visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys.  
Šaltinis: Vanagas, P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija

2. Orientacija į klientą – kokybė prasideda ir baigiasi klientu, todėl svarbiausia – identifikuoti ir tenkinti kliento reikalavimus.

3. Procesinis požiūris – parodo sąsajas tarp funkcijų, vidaus tiekėjų ir klientų, siekiant bendro tikslo – patenkinti kliento reikalavimus.

4. Matavimo, sprendimų priėmimas, remiantis faktais – reikia matuoti ne tik galutinį rezultatą, bet ir procesus, kurie lemia konkretaus rezultato pasiekimą.

5. Visų dalyvavimas, darbuotojų įtraukimas – kokybė yra visų organizacijos narių rūpestis.

6. Sistemos valdymas – tai tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių elementų visuma.

7. Nuolatinis gerinimas – organizacija neturi pasitenkinti dabartine situacija, būtina nuolat gerinti kokybę, įmonės veiklą ir daryti tai sparčiau nei konkurentai.

8. Bendradarbiavimas su tiekėjais – abipusiškai naudingi santykiai. Reikia, kad tiekėjai suprastų ne tik jų, kaip tiesioginio kliento reikalavimus, bet ir jų klientų, kaip netiesioginių tiekėjo klientų, reikalavimus (Mikulis, 2007).

### **1.2.7. Apribojimų teorija ir LEAN metodika**

Apribojimų teorija ir LEAN metodika sukurtos efektyviau valdyti gamybos procesus. Jų pagrindinis tikslas – nedidinant išteklių, o tik pertvarkant procesus dirbti greičiau, daugiau ir gauti didesnę pelną. Tačiau ne vienas viešojo sektoriaus vadovas, mąstantis, kaip savo įstaigos ar institucijos veiklą padaryti efektyvesnę, išgirdęs šiuos verslo pasauliui plačiai žinomus pavadinimus iš karto purto galvą – tai ne mums, tai gamykloms, fabrikams, pas mus procesų nėra, tad ir valdyti neturime ko. „Netiesa, – sako Apribojimų teorijos ir LEAN metodikos ekspertas Nerius Jasinavičius. – Procesai yra visose organizacijose, visur juos galima pagerinti ir taip efektyviau

dirbti. Koks skirtumas, ar paslaugą teikia privati bendrovė, ar valstybinė įstaiga? Visur galioja tie patys dėsniai.“ (Valstybės tarnybos aktualijos, 2009)

**Apribojimų teorija** (angl. Theory of Constraints – TOC) – visuotinė verslo valdymo metodika, teigianti, kad kiekvienoje veikloje glūdi bent vienas apribojimas, tiesiogiai lemiantis greitį, kuriuo organizacija juda pagrindinio tikslo link. Tai viena pažangiausių ir efektyviausių pasaulyje organizacijų valdymo metodikų.

Siekiant geriau suvokti šią teoriją reikėtų įsivaizduoti grandinę. Jei stipriai įtempime grandinę, kurioje vietoje ji trūks? Akivaizdu, kad ji sutrūkinės ne visa, o tik silpniausioji jos grandis. Tad ar siekiant įmonės veiklos efektyvumo verta vienodai tobulinti visas veiklos grandis? Kur kas racionaliau stiprinti nevisą grandinę, o jos silpniausiąją grandį. Visos organizacijos efektyvumas priklauso būtent nuo tos grandies pajėgumo. Ir visai nesvarbu, kad kitos grandys padaro kur kas daugiau – visa įmonė padarys tik tiek, kiek leidžia siauriausia jos veiklos vieta – vadinamasis „butelio kakliukas“. Tas pats galioja ir mažinant. Jei visiems procesams finansavimas ar žmogiškieji išteklių bus sumažinti vienodai, tai ir efektyvumas sumažės proporcingai. O jei bus mažinama aplenkiant „butelio kakliuką“, efektyvumas gali ir nenukentėti.

TOC tikslas – surasti apribojimus, juos valdyti ir maksimaliai išnaudoti, pasiekti, kad visa sistema dirbtų taip, kad apribojimo darbo nestabdytų išteklių trūkumas. Anot Mikulio (2007), sistemos tikslas – uždirbti kuo daugiau pinigų. Ir viešajame sektoriuje vienas iš svarbiausių veiklos rodiklių yra pinigai. Tik ten kelti sau efektyvumo užduotį reikia ne kiek su tais pačiais išteklių uždirbsiu daugiau pelno, o kaip turėdamas tą patį biudžetą galėčiau suteikti daugiau ar geresnių paslaugų (Valstybės tarnybos aktualijos, 2009).

Norėdami valdyti apribojimus, o ne leisti būti jų valdomiems, reikia taikyti 5 žingsnių metodiką: identifikuoti, išnaudoti, pavesti, pakelti, grįžti prie pirmojo žingsnio. Apribojimų teorijos išskirtinis bruožas – specifiniai matavimai, kurie prieštarauja tradicinėms apskaitos normoms (Mikulis, 2007).

**LEAN** – tai verslo, gamybos procesų valdymo metodika, pagal kurią veikianti organizacija pasiekia geriausią įmanomą rezultatą su mažiausiomis finansinėmis investicijomis ir mažiausiu darbuotojų skaičiumi. Metodika pagrįsta tuo, kad didžiausia reikšmė siekiant organizacijos sėkmės teikiama veiklos procesų standartizavimui ir sutrumpinimui. Dirbant pagal LEAN per porą metų ar net mažiau projektų įgyvendinimo laiką galima reikšmingai sutrumpinti (keletą kartų). Pagal šią metodiką veiksmai kuo labiau standartizuojami atsisakant visos nebūtinės, vertės nekurančios veiklos. Reikia daryti tik tai ir tik tiek, kas reikalinga siekiant rezultato ir tenkinant kliento poreikius. Tinkamai sutvarkius procesus išvengiama prastovų, pakartotinio darbo, broko, be papildomų investicijų padidėja darbuotojų našumas. Šios metodikos pagrindinė idėja – kad ne visada tai, kas buvo daroma dešimtmečius, tinka dabar. Teigiamų pokyčių pasiekama pakeitus

požiūrį, atsisakius klaidingų prielaidų ir pertvarkius procesus. Klaidinga manyti, kad darydamas tą patį, ką daro visi, pasieksi geresnių rezultatų nei kiti. Pagal LEAN dirbančio vadovo vizija – kad jo organizacijos procesai veiktų kaip idealiai sureguliuotas konvejeris: sklandžiai, be prastovų „butelio kakliukuose“, efektyviai ir nevėluodama (Valstybės tarnybos aktualijos, 2009).

## 5 lentelė

### Apribojimų teorijos ir LEAN metodikų palyginimas

Metodika	LEAN	Apribojimų teorija
Teorija	Pašalinti nuostolius	Valdyti apribojimus
Taikymo gairės	Nustatyti vertę; Nustatyti vertės grandinę; Užtikrinti vertės srautą; Gaminti klientui tik tai, ko jis nori; Gerinti	Identifikuoti; Išnaudoti; Pavesti; Pakelti; Kartoti ciklą.
Akcentas	Vertės srautas	Sistemos apribojimai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Nave, D. (2002). How To Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constrains. Quality Progress.

### 1.3. Kokybės valdymas

Pagal LST EN ISO 9000:2001 standartą kokybės valdymas – tai kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti (quality control).

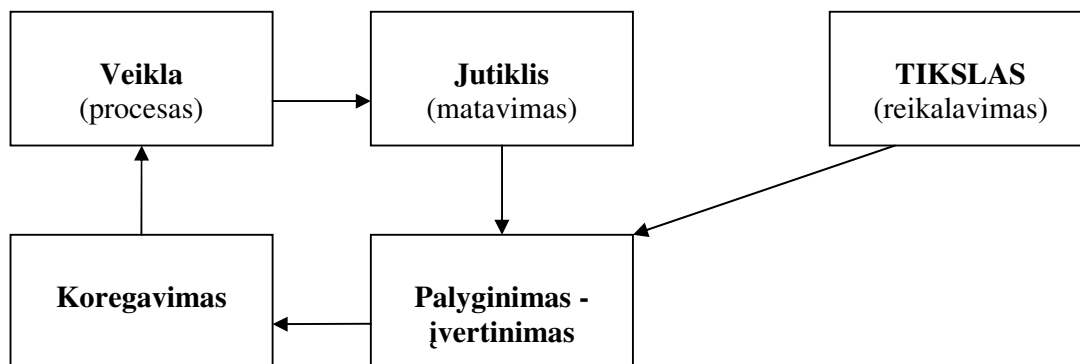
LR Viešojo administravimo įstatymo 10 straipsnis. Viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai yra viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas, organizavimas ir vidaus administravimo kontrolė. Viešojo administravimo subjekto veikla planuojama atsižvelgiant į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir kitus strateginio planavimo dokumentus. Viešojo administravimo įstaigos, kurios vadovas yra valstybės ar savivaldybės biudžeto asignavimų valdytojas, veikla organizuojama vadovaujantis teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintais strateginiais veiklos planais (Vidaus reikalų ministerija. Praktinis-metodinis seminaras, 2009)

Kokybės valdymą galima apibūdinti kaip procesus, įdiegtus tam, kad būtų laikomasi numatytų kokybės reikalavimų (žr. 8 pav.). Anot Kaziliūno (2006), šis valdymo algoritmas yra universalus, tinkamas naudoti visose srityse. Svarbiausia kokybės valdymo procese yra teisingas matavimas, nes tik išmatavę galime palyginti, įvertinti ir pritaikyti reikiamus koregavimo veiksmus. Norint išmatuoti pirmiausia reikia turėti įrankį, priemonę, kuri suteiktų informaciją numatytais matavimo vienetais, t. y. jutiklį. Vadybinių kokybės valdymo objektų jutikliai paprastai būna duomenų bazės, duomenų sistemos (Kaziliūnas, 2006)

Kokybės valdymą sudaro maždaug tokia veiksmų seka:

1. Valdymo objekto parinkimas;
2. Valdymo parametrų, matavimo vienetų parinkimas;

3. Valdymo tikslo suformulavimas;
4. Jutiklio, kuris galėtų išmatuoti valdomą objektą numatytais matavimo vienetais, parinkimas arba sukūrimas;
5. Gamybinių ir negamybinių operacijų faktinio atlikimo matavimas;
6. Skirtumo tarp atliekamo (faktiškai) ir numatyto operacijų atlikimo įvertinimas;
7. Atitinkamų priemonių taikymas, jei skirtumas yra per didelis (Kaziliūnas, 2006).



**8 pav.** Kokybės valdymo veiksmų schema

Šaltinis: Kaziliūnas A., (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Monografija. Vilnius.

Kokybės valdymo objektus sąlyginai galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Technologiniai kokybės valdymo objektai – tai medžiagų, produktų, paslaugų kokybės apibūdinimas, gamybos priemonių ir procesų sąlygos (laikas, temperatūra ir t. t.)
2. Vadybiniai kokybės valdymo objektai. Šie objektai yra bendrieji organizacijos ar padalinio tikslai: santykiai su klientais, blogos kokybės sąnaudų problemos, gražinimai, santykiai su darbuotojais, su visuomene ir t. t.

### 1.3. 1. Kokybės vertinimo kriterijai

Paslaugų sferoje kokybę sunkiau apibrėžti ar pamatuoti. Anot Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003) sunku nustatyti kiekybinius standartus ar atskaitos taškus, kuriais remiantis būtų galima įvertinti paslaugos teikimo procesą ar rezultatus. Su tokiu teiginiu nesutiktų B. Thomasson (1994), Ch. Gronross, R. Zemke, C. Albrecht, J. Reynoso, B. Moores, R. Johnston, R. Silvestro, D. Gilbert, S. Vandermerwe, K. Evans, M. Bitners, L. Berry, A. Parasuraman (1985). 6 lentelėje pateikiami minėtų autorių siūlomi paslaugų kokybės vertinimo kriterijai.

Kaip matoma iš žemiau pateiktos lentelės, autoriai išskyrė šiuos pagrindinius paslaugų kriterijus: pasiruošimas padėti, patikimumas, komunikabilumas, kompetentingumas, lankstumas.



Autorius	Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai
B. Thomasson	Sąžiningumas, patikimumas, prieinamumas ir pasiruošimas padėti, požiūris į vartotoją, kompetentingumas, atsakingumas (6)
Ch. Gronroos	Profesionalumas ir įgūdžiai, požiūris ir elgsena, prieinamumas ir lankstumas, patikimumas, kompensavimas, reputacija ir sąžiningumas (6)
R. Zemke, C. Albrecht	Rūpinimasis ir domėjimasis, betarpiškumas ir lankstumas, klaidų taisymas, sugebėjimas spręsti problemas (4)
J. Reynoso, B. Moores	Dėmesingumas, komunikabilumas ir lankstumas, konfidencialumas ir patikimumas, operatyvumas ir paslaugumas, profesionalumas (5)
R. Johnston, R. Silvestro	Dėmesingumas ir rūpestingumas, komunikabilumas ir lankstumas, dorumas ir sąžiningumas, saugumas ir patikimumas, pasiekiamumas, paslaugumas, reagavimas, draugiškumas, kompetentingumas, pareigingumas (8)
D. Gilbert, S. Vandermerwe	Terminų laikymasis ir patikimumas, reagavimas ir pasiruošimas padėti, tinkamumas ir funkcionalumas (3)
K. Evans, M. Bitners	Lankstumas ir betarpiškumas, klaidų taisymas, pritaikomumas ir funkcionalumas (3)
L. Berry, A. Parasuraman	Vartotojo pažinimas, komunikabilumas, patikimumas, saugumas, reagavimas ir prieinamumas, paslaugumas, kompetentingumas, pasitikėjimas, apčiuopiamumas ir funkcionalumas (8)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šimanauskiene, L. Evaluation of consulting servise. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [Žiūrėta 2010m. balandžio 2 d.. Prieiga per internetą:<  
[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Simanauskiene\\_Laima.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Simanauskiene_Laima.pdf)>

Galima teigti, kad paslaugų vartotojams svarbus laikas, per kurį suteikiama paslauga, operatyvumas, institucijos darbuotojų noras padėti, patarti, išsamiai paaiškinti bei prisitaikyti prie vartotojo norų ir reikalavimų. Mažiau svarbūs kriterijai: reputacija ir pasitikėjimas, funkcionalumas, klaidų taisymas. Galima teigti, kad paslaugų vartotojui ne taip svarbi klaidų ištaisymo, kompensavimo galimybė, institucijos kuriamas įvaizdis, reputacija, taip pat mažiau svarbus institucijos įvaizdis.

### 1.3. 2. Viešosios paslaugos ir vartotojų pasitenkinimas

Siekiant tobulinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklą ir skatinti į vartotoją orientuotą požiūrį, ištirti vartotojų patenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis, apskaičiuoti viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indeksą ir nustatyti tobulintinas institucijų ir įstaigų veiklos sritis, lemiančias aukštesnį vartotojų patenkinimą, 2009 m. birželio 30 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija įsakymu Nr. IV-339 patvirtino „Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodiką“.

Siekiant, kad valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos taptų labiau orientuotos į paslaugų vartotojus, jos turi gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Orientacija į aukštos kokybės reikalaujantį vartotoją – viena svarbiausių šio proceso dalių. Vartotojų pasitenkinimo matavimai

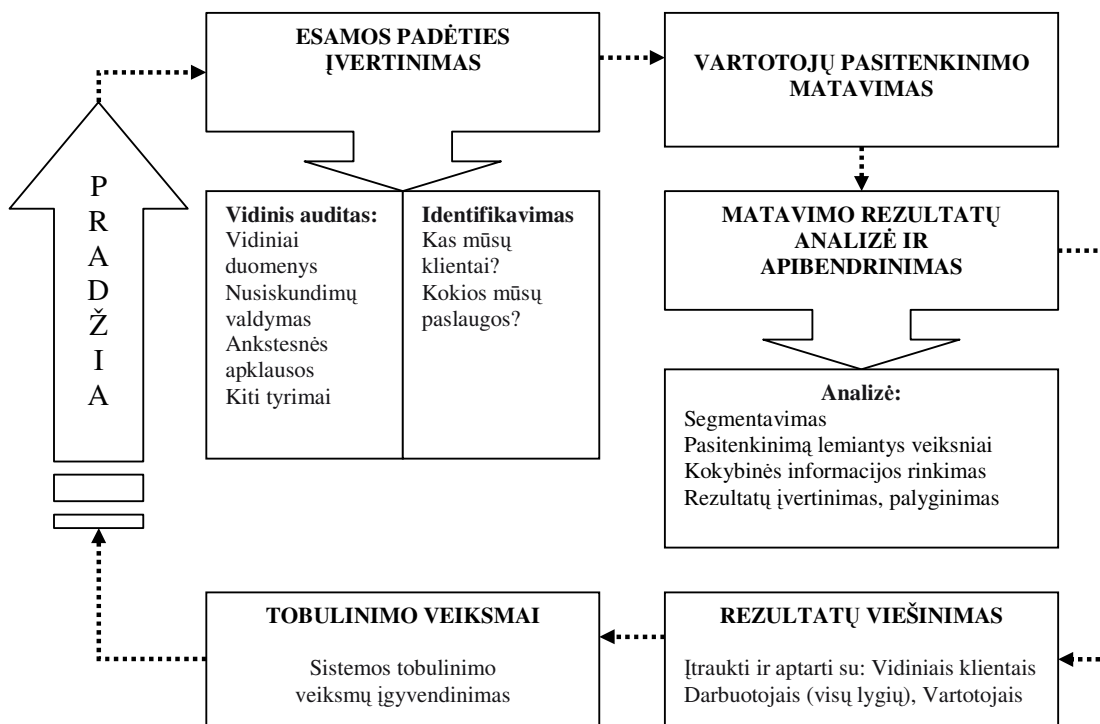
valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms suteikia galimybę tobulėti ir atsiskaityti savo bendruomenei – viešųjų paslaugų vartotojams. Vartotojų pasitenkinimo matavimo svarbą galima apibrėžti vienu žodžiu – „efektyvumas“.

Vartotojų pasitenkinimo matavimais galima įvertinti pagrindinius veiksnius, įtakančius pasitenkinimą ar nepasitenkinimą tam tikromis paslaugomis, o įvertinus juos – nukreipti atitinkamas pastangas į nepasitenkinimą įtakančių veiksnių pašalinimą. Kitaip tariant, organizacija gali efektyviau valdyti savo išteklius. Turbūt nekelia abejonių tai, kad vartotojų pasitenkinimo sąvoka yra gerai žinoma viešųjų paslaugų teikėjams Lietuvoje. Tačiau taip pat galima pastebėti, kad vartotojų pasitenkinimo matavimai kol kas nėra plačiai naudojami kaip veiklos efektyvumo tobulinimo priemonė. Vis dažniau kalbama apie „vieno langelio“ principo įgyvendinimą ar kokybės vadybą viešajame sektoriuje. Todėl tikėtina, kad laikui bėgant orientacija į vartotojus, jų aptarnavimas ir pasitenkinimo matavimas taps neatsiejama viešajame sektoriuje dirbančių organizacijų veiklos dalimi (Vidaus reikalų ministerija, informacinis... pranešimas, 2010).

Vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės struktūrai ir poreikiams, tapo svarbus ir viešajame sektoriuje. Viešasis sektorius susiduria su daug iššūkių ir turi patenkinti kylančias naujas visuomenės reikmes bei poreikius. Dabartinės vyriausybės, kreipdamos dėmesį į augančius vartotojų poreikius, tobulina viešojo administravimo procesus, skatindamos įstaigas teikti geresnes, greitesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas. Vartotojų pasitenkinimas siejamas su jų patirtimi gaunant tam tikrą paslaugą ir parodo, kaip gauta paslauga atitinka vartotojų lūkesčius ir reikmes (Colin, Vangelder, 1998).

Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas įtakoja ne tik labiau patenkintus vartotojus, bet ir efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą. Tai leidžia sutelkti dėmesį į svarbiausius paslaugos teikimo elementus ir lūkesčius, kokių paslaugų tikimasi. Vartotojų lūkesčiai gali būti lyginimo matas: vartotojo patyrimas lyginamas su jo turėtais lūkesčiais ir taip formuojama suvokta paslaugos kokybė.

Apžvelgus keleto Europos Sąjungos šalių vartotojų pasitenkinimo matavimo patirtį, atitinkamuose šaltiniuose paminėtas vartotojų aptarnavimo sistemos tobulinimas įvardijamas kaip paslaugų kaitos ciklas (žr. 9 pav.) ir išskiriami pagrindiniai šio ciklo etapai: esamos padėties įvertinimas, vartotojų pasitenkinimo matavimas, matavimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, rezultatų viešinimas, tobulinimo veiksmai.



**9 pav.** Vartotojų aptarnavimo kaitos ciklas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Promoting Customer Satisfaction Guidance on improving the customer experience in Public Services [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/UserFiles/File/Cabinet\\_Office\\_Guidance.pdf](http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/UserFiles/File/Cabinet_Office_Guidance.pdf).

Išanalizavus užsienio šalių patirtį matuojant vartotojų pasitenkinimą, pastebėta, jog Didžioji Britanija yra labai pažengusi šioje srityje. Remiantis nuostata, jog valdžia visuomet siekia suteikti savo vartotojams veiksmingas, efektyvias, aukštos kokybės paslaugas, buvo sukurtas Pažangaus vartotojų aptarnavimo standartas („Customer Service Excellence standart“). Standartas yra skirtas tirti svarbiausias viešųjų paslaugų sritis vartotojų tarpe, sutelkiant dėmesį į didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui turinčius veiksnius: paslaugos suteikimo greitį, informatyvumą, profesionalumą, draugišką personalo požiūrį ir pan.

Vartotojų pasitenkinimo tyrimas yra sudedamoji Pažangaus vartotojų aptarnavimo standarto dalis. Viena svarbiausių šio standarto nuostatų – į kliento poreikius orientuotų paslaugų teikimas tinkamu būdu, rezultatų matavimas. Institucijos ar įstaigos, siekiančios įsidiesti šį standartą, pirmiausia privalo atitikti tam keliamus kriterijus, atlikti auditą (savo įstaigos atitikimą keliamiems reikalavimams) – tik tuomet jos gali būti sertifikuojamos šiai veiklai atlikti licencijas turinčių institucijų ar įstaigų.

Vartotojų pasitenkinimui matuoti taikytini įvairūs metodai – tiek kiekybiniai (žr. 7 lentelę), tiek kokybiniai (žr. 8 lentelę). Pastarieji dažnai naudojami siekiant institucijos paslaugų kokybės gerinimo. Kiekybiniai tyrimai ypač svarbūs kuriant paslaugą ir tiriant, kaip veikia paslaugos teikimo sistema, paslaugos sudėtinių dalių svarbą, vartotojų pasitenkinimą ir kt. Tačiau kiekybinio tyrimo

rezultatai gali paskatinti atlikti gilesnį kokybinį tyrimą tam, kad būtų atskleista problemos esmė. Taigi, dėl viešųjų paslaugų specifikos rekomenduojama jungti kokybinius ir kiekybinius tyrimus į vieningą tyrimų programą.

7 lentelė

**Kiekybiniai vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodai**

Tyrimo metodas	Privalumai	Trūkumai	Galimybė taikyti matuojant Vartotojų pasitenkinimą
Tiesioginė apklausa (interviu)	Lankstumas, galimybė paaiškinti klausimus; Žemas atsakymo dalyvauti tyrime lygis; Mažesnė paklaida; Galimybė gauti daugiau informacijos, atsakymai į viso klausimyno klausimus; Vaizdinių priemonių panaudojimo galimybė.	Pakankamai brangus tyrimo būdas. Apklausos atlikėjo įtaka atsakymams.	Atliekant vartotojų pasitenkinimo tyrimą, rekomenduotina naudoti kaip pagrindinį tyrimo metodą.
Apklausa telefonu	Maži tyrimo kaštai; Operatyvus apklausos būdas, galimybė greitai gauti tyrimo rezultatus.	Nepilno klausimyno užpildymo grėsmė; Ne visų vartotojų pasiekiamumas; Nereprezentuojama visuma (neturint pilno telefonų sąrašo).	Naudotina nebent tuo atveju, jei turimas vartotojų telefonų sąrašas ir visi vartotojai turi vienodą tikimybę pakliūti į apklausą.
Apklausa paštu	Maži kaštai.	Mažas grįžtamasis ryšys; Nepilno klausimyno užpildymo grėsmė. Tam tikrų gyventojų grupių aktyvesnis dalyvavimas (pavyzdžiui, senyvo amžiaus žmonės). Iškreipta atranka.	Nerekomenduotina: mažas atsakomumas, tendencingų respondentų tikimybė (pavyzdžiui, pensinio amžiaus, nedirbančiųjų, t. y. didesniąją laiko dalį praleidžiančiųjų namuose).
Apklausa internetu	Labai maži tyrimo kaštai; Galimybė greitai gauti tyrimo rezultatus.	Ne visų vartotojų pasiekiamumas.	Rekomenduotina, kai norima iširti vartotojų pasitenkinimą el. paslaugomis, interneto tinklalapio informatyvumą, patogumą naudotis ir pan.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2010). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.342](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.342)

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimui matuoti ir vartotojų pasitenkinimo indeksui apskaičiuoti rekomenduojamas kiekybinis tyrimas – tiesioginė apklausa (interviu). Be to, ateityje, siekiant gilesnės vartotojų aptarnavimo situacijos analizės, kuriant ir diegiant vartotojų aptarnavimo kokybės politiką ir standartus, tobulinant Metodiką ir klausimynus, skirtus vartotojų pasitenkinimui matuoti, rekomenduotina taikyti ir kokybinius tyrimo metodus: stebėjimą dalyvaujant („slaptasis vartotojas“), „focus grupės“ ir kt.

8 lentelė

**Kokybiniai tyrimo metodai**

Tyrimo metodas	Privalumai	Trūkumai	Galimybė taikyti matuojant vartotojų pasitenkinimą
Giluminiai interviu	Išsami ir detali informacija apie teikiamas paslaugas, vartotojo požiūrį ir lūkesčius.	Pakankamai brangus tyrimo Metodas; Tiriamas atvejis, situacija, rezultatų negalima apibendrinti.	Rekomenduotina naudoti siekiant gauti tam tikrą specifinę informaciją, kuriant naujas paslaugas, diegiant procesus.
„Focus grupės“	Galimybė gauti rekomendacijas paslaugų ir aptarnavimo kokybei gerinti, veiklos efektyvumui didinti.	Gauta informacija negali būti iš karto taikytina visai populiacijai, todėl būtini papildomi tyrimai (kiekybiniai).	Rekomenduotina taikyti matuojant atskiros institucijos vartotojų pasitenkinimą paslaugomis, siekiant gerinti paslaugų kokybę.

## 8 lentelės tęsinys

Stebėjimas dalyvaujant („slaptasis vartotojas“, „slaptasis pirkėjas“)	Lengvai ištiriama paslaugų teikėjų fizinė aplinka; Ištiriamos paslaugų teikimo aplinkybės ir klientų aptarnavimo sąlygos (paslaugų teikėjų elgesys ir jų profesionalumas). Tai leidžia apibendrinti ir prognozuoti vartotojų pasitenkinimą. Greitesnis tyrimo metodas nei apklausa.	Pakankamai brangus ir laiko reikalaujantis tyrimo būdas („slaptųjų vartotojų“ parengimas ir apmokymas); Sudėtingas tyrimo būdas, kadangi reikia sukurti autentiškus scenarijus ir pateikti tikrus vartotojų duomenis (adresus, telefonus ar pan.); Remiamasi subjektyviais vertinimais.	Rekomenduotina tiriant vartotojų pasitenkinimą ir gerinant klientų aptarnavimą bei paslaugų kokybę įvairiose institucijose ar įstaigose, kuriose paslaugos teikiamos tiesiogiai bendraujant su klientu.
---	---	---	---

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2010). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.342](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.342)

Teikiama paslauga kinta per tam tikrą laiką, todėl svarbu sukurti paslaugos teikimo kokybės stebėjimo sistemą, o ne daryti pavienius tyrimus, kurie pateikia tik fragmentišką vaizdą ir nepadedą kontroliuoti paslaugos proceso kokybės. Paslaugos kokybė yra vartotojų pasitenkinimo komponentas. Vartotojų pasitenkinimo tyrimo dažnumas labai priklauso nuo pačios viešosios paslaugos specifikos, tyrimo tikslų ir metodų. Rekomenduojama vartotojų pasitenkinimo tyrimą vykdyti ne dažniau kaip kartą per metus. Tyrimas turėtų būti vykdomas panašiu metu.

### 1.3.2. 1.Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai

Vartotojų pasitenkinimo tyrimuose, dažniausiai išskiriami tokie veiksniai, lemiantys vartotojų pasitenkinimą:

Paslaugos suteikimas: ar pasiektas rezultatas, kurio tikisi vartotojas?

Pasiekiamumas: ar vartotojui patogiu naudotis paslauga?

Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas): kaip greitai ir ar laiku vartotojui suteikta paslauga?

Profesionalumas: ar viešąsias paslaugas teikiantys specialistai yra pakankamai kompetentingi?

Informatyvumas: ar vartotojas informuojamas apie paslaugos teikimo eigą?

Vartotojo supratimas: ar tikrai suvokiama, kokios paslaugos nori vartotojas?

Draugiškas personalo požiūris: ar specialistai, teikiantys paslaugas, yra pozityviai nusiteikę vartotojo atžvilgiu?

Fizinė aplinka: ar paslaugą teikiantys darbuotojai ir jų darbo vieta yra tvarkinga ir tinkama kokybiškai suteikti paslaugą?

Vertinant vartotojų pasitenkinimą tam tikromis viešosiomis paslaugomis, patartina pasirinkti pagrindinius kokybės kriterijus, pagal kuriuos norima matuoti teikiamą paslaugą. Turi būti atsižvelgta į tuos kriterijus, kurie apibūdina pagrindinius vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksniai.

#### **Pagrindinių paslaugos kokybės kriterijų parinkimo aspektai:**

- kokybės kriterijai turi būti visapusiškai (angl. *comprehensive*), kad atskleistų įvairius kokybės

suvokimo aspektus;

- kokybės kriterijai turi būti pakankamai universalūs, t. y. svarūs (angl. *valid*) daugeliui paslaugų;

- kokybės kriterijai turi būti nepriklausomi (nesidubliuojantys), kad atskleistų skirtingus kokybės aspektus;

- kokybės kriterijai turi būti homogeniniai ir nedviprasmiški;

- kokybės kriterijų skaičius turi būti ribotas.

Kiekvienas vartotojas vadovaujasi ankstesne savo ar savo socialinės aplinkos patirtimi, kokia gaunama paslauga turėtų ar galėtų būti. Neatitiktis tarp vartotojų lūkesčių ir gautos paslaugos gali būti matuojama naudojant kokybinius tyrimo metodus: į „focus grupes“ įtraukiant tikslinius vartotojų segmentus, stebėjamą dalyvaujant („slaptasis vartotojas“ ar „slaptasis pirkėjas“), vykdant giluminius interviu. Turi būti aiškiai apibrėžta tyrimų, skirtų vartotojų lūkesčiams išaiškinti, svarba ir nauda bei žinoma, kokiam tikslui bus naudojami gauti tyrimo rezultatai (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo.... metodika, 2010).

## **2. APRŪPINIMO ELEKTROS ENERGIJA PROJEKTŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO KOKYBĖS VALDYMAS**

### **2.1. Strateginio kokybės valdymo modelių taikymo elementai Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija sistemoje**

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos uždaviniu „Gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę“, Klaipėdos regiono savivaldybėse siekiama integruoti kokybės vadybą į viešojo administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei dalytis gerąja patirtimi su ES valstybėmis narėmis. Patvirtintuose strateginiuose planuose, numatoma tobulinti bei gerinti gyventojų aptarnavimą.

2008 m. Klaipėdos miesto savivaldybė atliko veiklos įsivertinimą pagal Bendrąjį vertinimo modelį. BVM iš kokybės vadybos metodų pasirinktas todėl, kad:

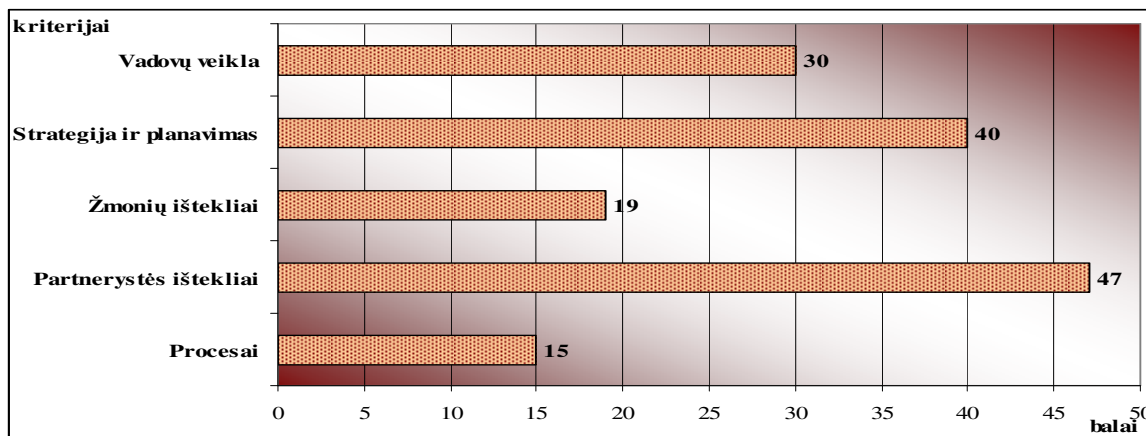
- šis metodas nesudėtingas;
- nereikalauja didelių finansinių sąnaudų;
- yra galimybė palyginti gautus rezultatus su kitų organizacijų rezultatais;
- leidžia įvertinti organizacijos pasirengimą diegti sudėtingesnius kokybės vadybos modelius (*EQFM, ISO 9000, SERVUQAL, VKV*);

- į įsivertinimo procesą yra įtraukiami organizacijos darbuotojai.

Lūkesčiai arba BVM pranašumai:

- galima palyginti Savivaldybės administraciją su idealia viešojo sektoriaus organizacija ir kitomis organizacijomis;
- padeda apsispręsti, kurias valdymo sritis reikia tobulinti pirmiausiai;
- suteikia galimybę pažvelgti į organizaciją iš kliento pusės;
- leidžia pajusti, ar Klaipėdos m. savivaldybė pasirengusi rimtiems pokyčiams kokybės srityje (Bendrojo vertinimo modelio ir kitų..... administracijoje, 2008).

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu 2008 m. liepos mėn. buvo sudaryta įsivertinimo grupė iš 12 narių (tarp jų – vienas Savivaldybės tarybos narys). Grupės nariai 2008 m. liepos – lapkričio mėnesiais individualiai ir konsensuso seminarų metu vertino Savivaldybės administraciją. Parengtoje vertinimo ataskaitoje užfiksuoti 64 tobulinimo pasiūlymai (susiję su žmogiškųjų, finansinių išteklių valdymu, strateginiu planavimu, klientų aptarnavimu, veiklos rezultatų matavimu ir pan.). Palankiausiai vertinti organizacijos pasiekimai pagal galimybių ir rezultatų kriterijus: 2 kriterijus Strategija ir planavimas (40 balų); 4 kriterijus: Partnerystės ir išteklių (47 balai) (žr. 10 pav.).

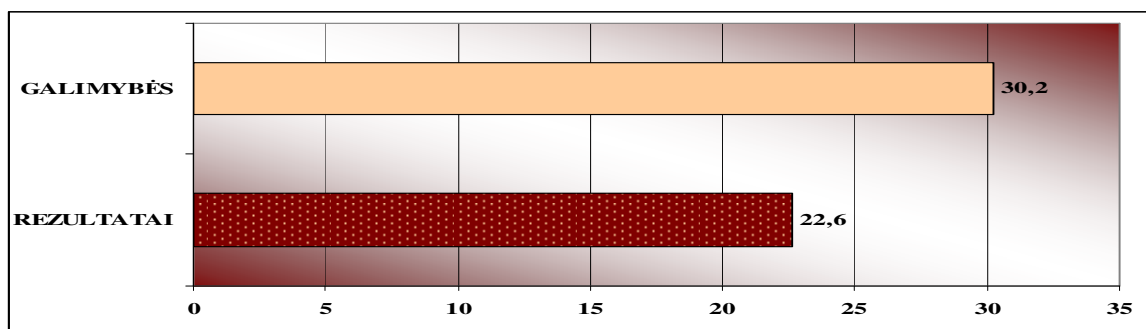


**10 pav.** Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos įsivertinimas pagal BVM  
Šaltinis: Klaipėdos regiono 2007-2013 metų plėtros planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.].

Prieiga per internetą:

<http://www.klaipeda.aps.lt/ava/content/news.jsp;jsessionid=C1759CB3F7155F54164AF0F0168E03A5?docLocator=CBAFDC008B9911DD999A746164617373&pathId=29&type=NEWS&sortBy=publishDateFromDesc&inlanguage=lt&categoryId=>

Grupės nariai galimybių kriterijus įvertino 30,2 balo, o rezultatų kriterijus – 22,6 balo (žr.11 pav.). Kadangi tobulinimo pasiūlymų paprastai būna labai daug, vykdoma jų atranka prioritizuojuojant ir pasirenkant ne daugiau 15 pasiūlymų, kuriuos reikia įgyvendinti iki kito įsivertinimo.



**11 pav.** Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos įsivertinimo pagal BVM rezultatai.  
Šaltinis: Klaipėdos regiono 2007-2013 metų plėtros planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.].

Prieiga per internetą:

<http://www.klaipeda.aps.lt/ava/content/news.jsp;jsessionid=C1759CB3F7155F54164AF0F0168E03A5?docLocator=CBAFDC008B9911DD999A746164617373&pathId=29&type=NEWS&sortBy=publishDateFromDesc&inlanguage=lt&categoryId=>

### Tobulinimo plano gairės

- Nustatyti Savivaldybės administracijos veiklos efektyvumo kriterijus ir apie juos informuoti Savivaldybės administracijos darbuotojus be suinteresuotas šalis;
- Pertvarkyti Savivaldybės administracijos organizacinę struktūrą orientuojant ją į rezultatus;
- Tobulinti informacijos suteikimą suinteresuotoms šalims – iš esmės pertvarkyti interneto svetainę;
- Dažniau organizuoti įstaigos darbuotojų informavimą aktualiais klausimais (organizacijos struktūros pokyčiai, darbo užmokesčio (ir priemonų) politika, įstaigos veiklos strategija ir pan.);
- Suformuoti darbuotojų mokymo ir karjeros planavimo strategiją;



- Sudaryti suinteresuotų šalių poreikių/lūkesčių tyrimų metodiką:
  - parengti nedidelės apimties klausimynus/vertinimus;
  - vykdyti apklausas;
  - atlikti analizes, jos metu įvertinti kiekvienos šalies lūkesčius ir jų svarbą administracijai;
- Parengti ir patvirtinti paslaugų teikimo ir vidaus administravimo tobulinimo koncepciją (strategiją);
  - Labiau pritaikyti įstaigos infrastruktūrą neįgaliųjų poreikiams.

Pagal Bendrojo vertinimo modelio metodiką, organizacijos įsivertinimas atliekamas kas 2 – 3 metus (Klaipėdos miesto savivaldybės 2009-2011 metų strateginis veiklos planas).

2010-2012 metų Palangos miesto savivaldybės administracijos strateginės veiklos ekonominės plėtros programoje (Nr. 04), 4 prioriteto (Palangos miesto savivaldos gerinimas), 2 tikslas – Gerinti strateginio planavimo procesą savivaldybėje. Vienas iš uždavinių - Užtikrinti strateginio planavimo ir priežiūros sistemą Savivaldybėje, numatyta priemonė: Veiklos valdymo ir kokybės vadybos sistemos diegimas. Anot Palangos m. savivaldybės ekspertų, numatoma diegti ISO 9001 standartus. Šis kokybės standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, paslaugos teikimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams. ISO 9001 kokybės sistema pasirenkama nes, nereikalauja didelių finansinių sąnaudų, projekto įgyvendinimui skiriamos ES lėšos. Palangos m. savivaldybėje per metus du kartus atliekama ir strateginiuose planuose numatoma – apklausa „Vartotojų pasitenkinimo viešosios paslaugomis tyrimas“. Anot Palangos m. ekspertės, tyrimo rezultatų analizė ir viešųjų paslaugų teikėjų tobulintinų veiklos sričių nustatymas, padeda identifikuoti tobulintinas sritis bei gerinti piliečių aptarnavimą. 2011 m. numatyta įdiegti kokybės vadybos procesinį modelį, atitinkantį ISO standartų reikalavimus. (Palangos m. savivaldybės administracijos strateginė veiklos ekonominės plėtros programa 2010-2012).

Kretingos r. savivaldybės 2010-2012 m. strateginiame veiklos plane numatytas „Vieno langelio“ sistemos diegimas (2010 m.), parengta galimybių studija. Anot Kretingos r. savivaldybės statybos leidimų skyriaus specialistų, nors „vieno langelio“ sistema turėtų funkcionuoti, ji neveikia. Pagrindinės priežastys: didelis darbo krūvis, neparengtos metodikos, sistema neapjungia visos savivaldybės funkcijų. Aprūpinimo elektros energija sistemoje šiuo metu netaikoma kokybės vadybos metodų, mdelių, nors pastebimos kokybės iniciatyvos, pavyzdžiui, IS „Infostatyba“, kuri orientuota į statybos (inžinerinių komunikacijų, statinių) sektorių. Kretingos r. savivaldybės vyriaus. specialistas (ekspertas) teigia, kad šiuo metu atlieka dvigubą darbą. Informacija pildoma IS „Infostatyba“ ir klientų pateikti prašymai (popierinės versijos), skanuojami ir siunčiami kitoms institucijoms.

Skuodo r. savivaldybės patvirtintame strateginiame plėtros plane iki 2013 m. išskiriamas pagrindinis Skuodo r. savivaldybės viešojo valdymo sektoriaus modernizavimo ir plėtros vystymo prioritetas – tinkamai planuoti, organizuoti ir įgyvendinti bei efektyviai kontroliuoti Skuodo rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybių įstaigų veiksmus, susijusius su rajono urbanistine plėtra, kaimo diversifikavimu, verslo skatinimu, strateginio valdymo tobulinimu. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą „Tobulinti viešojo valdymo administracinius gebėjimus ir viešojo valdymo kokybę“ skiriami šie uždaviniai:

- Užtikrinti viešojo valdymo kokybę elektroninės infrastruktūros priemonių pagalba (priemonės: elektroninės valdžios paslaugų plėtra; „Vieno langelio“ sistemos tobulinimas; Elektroninių paslaugų tobulinimas);
- Didinti viešojo valdymo efektyvumą (priemonės: įgyvendinti projektus, skirtus viešojo administravimo institucijų ir įstaigų vidaus administravimui tobulinti; įgyvendinti projektus, skirtus viešojo administravimo institucijų ir įstaigų veiklos valdymui gerinti).

Klaipėdos r. savivaldybės patvirtintame strateginiame veiklos plane 2010-2012 m. siekiant didinti viešojo administravimo efektyvumą numatomi tik seminarai ir kvalifikacijos kėlimo kursai savivaldybės darbuotojams. Nors 2009-2012 m. savivaldybės valdymo ir pagrindinių funkcijų vykdymo programoje minimas Galimybių studijos savivaldybės „vieno langelio“ principo įgyvendinimas, finansavimas šiai programai neskiriamas (nuo 2010 m. kovo 31 d. diegiama „vieno langelio“ sistema). Tačiau, 2008 m. gruodžio 24 d. sprendimu Nr. T11-649 Klaipėdos rajono savivaldybės administracija patvirtino „Klaipėdos rajono savivaldybės 2009-2010 m. korupcijos prevencijos programos įgyvendinimo priemonių planą, kuriame kaip priemonė, mažinanti korupciją numatytas „Vieno langelio“ sistemos įgyvendinimas (2009-2010 m.).

Kokybės iniciatyvos, Klaipėdos r., pastebimos ir aprūpinimo elektros energija sistemoje. Nuo 2010 m. balandžio 1 d. prašymus dėl statinio projektavimo sąlygų sąvado ir prašymus dėl statybos leidimo, Klaipėdos r., savivaldybės architektūros ir urbanistikos skyrius priima tik per informacinę sistemą „Infostatyba“. Taip pat, reikalaujama pateikti prašymo popierinę versiją. Anot Klaipėdos r. savivaldybės atstovų (ekspertų), IS „Infostatyba“ veikia iš dalies. IS neapjungta su kitomis (technines sąlygas išduodančiomis) institucijomis, todėl reikalaujama popierinė prašymo versija (gautas prašymas skanuojamas ir išsiunčiamas kitoms institucijoms). IS „Infostatyba“ gerai veikia tik savivaldybės vidaus sistemoje. Akcinės bendrovės „VST“ ekspertas Gargždų skyriaus viršininko pavaduotojas informavo, kad nuo 2010 m. gegužės 20 d. technines sąlygas privalės pateikti tik per IS „Infostatyba“.

Neringos savivaldybėje diegiamas „Vieno langelio“ principas. Šiuo metu, anot Neringos m. savivaldybės ekspertės, sistema yra – pradiniam etape, o IS „Infostatyba“, kaip ir kitose savivaldybės funkcionuoja tik iš dalies. Naudojantis IS Infostatyba, galima pateikti tik prašymus dėl

statybos leidimo. 2 priede išsamiai pateikiama Klaipėdos regiono savivaldybėse taikomų strateginių kokybės elementų lentelė.

Taip pat galima paminėti, kad siekiant užtikrinti spartesnę ir kokybiškesnę gyventojų aptarnavimo procesą, Klaipėdos regiono savivaldybėse, gyventojams suteikiama galimybė išreikšti nuomonę pasitikėjimo telefonu, el. paštu. Kiekviena savivaldybė turi savo internetinę svetainę, kurioje gyventojai taip pat gali pateikti savo nusiskundimus, savivaldybių pirmuose aukštuose įrengtos „Pageidavimų, pasiūlymų“ dėžutės. Klaipėdos m. savivaldybės gyventojams suteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę svarbiais klausimais „gyventojų tribūnoje“ savivaldybės tarybos posėdžio metu (Klaipėdos miesto plėtros strateginis planas 2007–2013 metams).

Pasidomėjus Klaipėdos r. savivaldybės ekspertės apie galimybę Klaipėdos r. savivaldybėje taikyti kitokius, mažiau populiarius ir Lietuvoje taikomus kokybės metodus, anot ekspertės, SERVQUAL kokybės metodas, jo kriterijai pagal kuriuos vertinama paslaugų kokybė padėtų suprasti gilesnes paslaugų kokybės problemas bei ieškoti būdų, kaip aptarnavimo elektros energijos projektų rengimo sistema galėtų būti tobulinama. Kretingos r. savivaldybės ekspertą sudomino Apribojimų teorija ir LEAN metodika. Anot eksperto, tai būtų efektyvi metodika siekiant efektyviau išduoti statinio projektavimo sąlygų sąvadus bei operatyvesnis kitų institucijų, turinčių įtakos statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimui, bendradarbiavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis kokybės valdymas egzistuoja Klaipėdos regiono savivaldybėse. Nors tik Klaipėdos m. savivaldybė taiko bendrojo vertinimo metodą, likusiose savivaldybėse pastebimas kokybės iniciatyvų įgyvendinimas bei perspektyvoje numatomas kokybės metodų diegimas. Tačiau, periodiškai neatliekami gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai (išskyrus Palangos m. savivaldybę), lėtai vyksta elektroninių paslaugų plėtra, tik iš dalies funkcionuoja arba tik diegiama „vieno langelio“ sistema (išskyrus Klaipėdos m. savivaldybę, „vieno langelio“ sistema įdiegta 2006 m.). Įvertinant tai, kad kokybės iniciatyvos, metodai (Klaipėdos m. saviv. BVM) taikomi visoje savivaldybėje, o ne atskiruose padaliniuose ar atskiroms funkcijoms vykdyti, konkretaus strateginio kokybės valdymo aprūpinimo elektros energija projektų rengimo sistemoje nėra. IS Infostatyba orientuota į statybos (visų inžinerinių komunikacijų, statinių) sektorių.

## **2.2. Elektros energijos rinkos situacija ir perspektyvos**

### **2.2.1. Elektros energijos rinkos situacijos analizė**

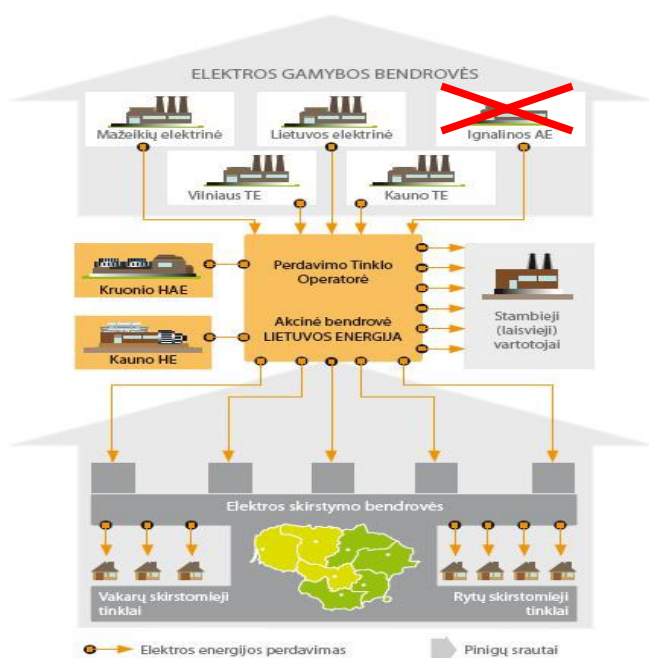
Reformos Europos elektros rinkoje prasidėjo XX a. 8-ajame dešimtmetyje. Pradininkėmis galima laikyti Jungtinę Karalystę ir Norvegiją. Lietuva pirmoji iš Baltijos ir kaimyninių šalių

(Rusijos ir Baltarusijos) pradėjo elektros energetikos sektoriaus reformas (Elektros energijos rinka Lietuvoje 2000-2007 metais, 2008).

Per labai trumpą laikotarpį Lietuvos elektros rinka transformavosi pakankamai dinamiškai. Iki 2000 m., kuomet prasidėjo elektros energetikos sektoriaus restruktūrizacija, elektrą parduodavo viena valstybės valdoma bendrovė AB „Lietuvos energija“. Kai kas mano, kad elektros energetikos sektoriaus restruktūrizacija – tai priverstinis veiksmas, įtakotas Europos Komisijos (toliau tekste EK) spaudimo Lietuvai prieš stojant į Europos Sąjungą. Iš dalies tai tiesa, ši EK nuostata per atitinkamas direktyvas taikoma visoms Europos Sąjungos šalims – narėms, tačiau kartu Europos Sąjungos reikalavimų įgyvendinimas sudaro sąlygas efektyvesnei elektros energetikos sektoriaus veiklai.

Liberalizavus Lietuvos elektros energetikos sektorių, jį sudaro elektros energijos vartotojai, gamintojai, rinkos operatorius, perdavimo sistemos ir skirstomųjų tinklų operatoriai, visuomeniniai ir nepriklausomi tiekėjai (žr. 12 pav.).

Bendro naudojimo Lietuvos skirstomieji elektros tinklai priklauso AB „Rytų skirstomieji tinklai“ ir akcinė bendrovė „VST“. AB „Rytų skirstomieji tinklai“ tiekia elektrą daugiau kaip 700 tūkstančiams vartotojų rytinėje Lietuvos dalyje. Jie aptarnauja apie 34,7 tūkstančių km<sup>2</sup> teritoriją. Bendras 35-10-6-0,4 kV elektros linijų ilgis yra beveik 62 tūkstančių kilometrų. Akcinė bendrovė „VST“ tiekia elektrą daugiau kaip 660 tūkstančių vartotojų vakarinėje Lietuvos dalyje, jų aptarnaujama teritorija siekia 30,5 tūkstančių km<sup>2</sup>, o bendras visų įtampų skirstomųjų elektros linijų ilgis yra per 57 tūkstančius kilometrų (Bačauskas, 2010)



Nuo 2007 metų liepos 1 d. visi vartotojai šalyje buvo pripažinti laisvaisiais. Laisvieji vartotojai gali pasirinkti elektros tiekėją pageidaujama energijos kiekiui už sutartą kainą. Jie gali pirkti elektrą tiesiogiai iš nepriklausomų tiekėjų sutartine kaina arba iš visuomeninio tiekėjo (AB „Rytų skirstomieji tinklai“ ar AB „VST“) Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos patvirtintomis kainomis (Lietuvos Energija metinė ataskaita, 2008).

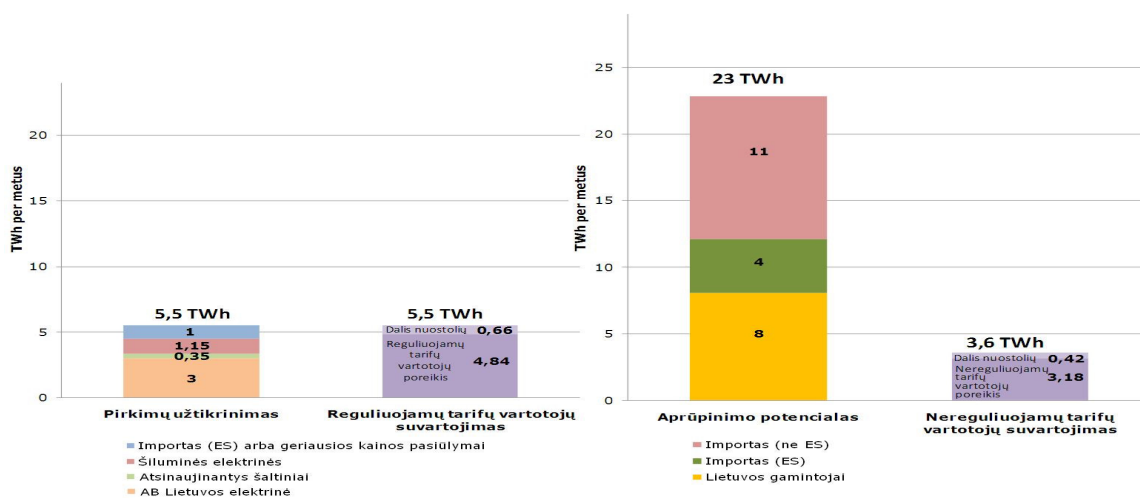
**12 pav.** Lietuvos energetikos sistemos struktūrinė schema.

Šaltinis: Bačauskas, A. (2010). Apie elektros energetikos sistemų technologijas be formulių. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lpc.lt/repository/apie\\_bendrove/Leidiniai/Anzelmas\\_Bacauskas\\_Apie\\_elektros\\_energetikos\\_sistemu\\_tehnologijas\\_be\\_formuliu.pdf](http://www.lpc.lt/repository/apie_bendrove/Leidiniai/Anzelmas_Bacauskas_Apie_elektros_energetikos_sistemu_tehnologijas_be_formuliu.pdf).

Vykdydama perdavimo sistemos operatoriaus funkcijas, „Lietuvos energija“ per 2008 metus aukštos įtampos elektros tinklais šalies poreikiams perdavė 10,1 mlrd. kWh elektros energijos. Elektros perdavimas buvo 3,6 proc. didesnis nei 2007 metais: AB „Rytų skirstomieji tinklai“ elektros energijos perdavimas padidėjo 2 proc. ir sudarė 4,5 mlrd. kWh, AB „VST“ perduota 4,3 mlrd. kWh arba 2 proc. daugiau, laisviesiems vartotojams perduota 1,2 mlrd. kWh arba 4,3 proc. daugiau. 2008 metų lapkričio mėn., sulėtėjus šalies ekonomikos augimui, pradėjo mažėti elektros energijos vartojimas vidaus rinkoje.

Elektros energija yra gaminama Lietuvos elektrinėse arba importuojama. Už energetikos sistemos darbo stabilumą bei saugumą ir patikimą elektros energijos persiuntimą vartotojams atsako perdavimo sistemos bei skirstomųjų tinklų operatoriai (Valstybės kainų ir energetikos kontrolės komisija, 2010)

„Lietuvos energija“ turi neribotos galiojimo trukmės leidimus užsiimti elektros energijos gamyba, importu ir eksportu. 2008 metais bendrovė eksportui pardavė 2,37 mlrd. kWh. Palyginti su 2007 metais, dėl išaugusio poreikio šalyje, bendrovės parduotas elektros energijos kiekis eksportui sumažėjo 3,7 proc. 2008 metais iš kitų šalių buvo importuota 1,68 mlrd. kWh elektros. Dėl ilgesnės nei 2007 metais VĮ „Ignalinos atominė elektrinė“ remonto trukmės, palyginti su 2007 metais, elektros energijos importas padidėjo daugiau nei 43 proc. (Lietuvos Energija metinė ataskaita, 2008).



**13 pav.** Prognozuojamas vartotojų poreikio užtikrinimas 2010 m.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas.

Dėl Lietuvos elektros rinkos plėtros plano patvirtinimo. 2009, Nr. 740.

Uždarius Atominę Ignalinos elektrinę, nuo 2010 m. iš esmės keičiasi Lietuvos apsirūpinimo elektros energija klausimas. Anot UAB NDX energija finansų direktoriaus P. Jašinsko (2009), efektyviausias būdas Lietuvai apsirūpinti elektros energija 2010 m. – dalies elektros energijos pirkimas centralizuotai, kas užtikrintų elektros energijos tiekimo saugumą ir nenutrūkstamumą, ir

dalies – sudarant sąlygas laisvos elektros rinkos egzistavimui, kas užtikrintų konkurenciją tarp elektros tiekėjų, o tuo pačiu ir mažiausią elektros energijos kainą. Siekiant, jog Lietuvoje laisva elektros rinka sudarytų ne mažiau nei 50 proc. dalį, centralizuotai išankstiniais kontraktais, kvotomis ir kitais instrumentais užtikrinamas elektros energijos kiekis per metus neturėtų viršyti apie 2 600 GWh arba apie 26 proc. šalies metinio elektros energijos poreikio.

## 2.2.2. Elektros energetikos ateitis

Elektros energetikos sistemų (EES) sukūrimas yra vienas didžiausių žmonijos XX a. laimėjimų. Ateities elektros energetikos pagrindinis tikslas yra užtikrinti valstybės saugumą ir darnią plėtrą atsižvelgiant į aplinkos apsaugos reikalavimus. Tam būtina patenkinti elektros vartojimo poreikius naudojant įvairius pirminės energijos šaltinius, padidinti elektros gamybos, perdavimo, skirstymo bei vartojimo efektyvumą, garantuoti prieinamą elektros energijos kainą, užtikrinti elektros energetikos sistemos saugumą, elektros tiekimo patikimumą ir energijos kokybę.

Įgyvendinant Nacionalinę energetikos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. X-1046 (Žin., 2007, Nr. 11-430), Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programos, kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. XI-52 (Žin., 2008, Nr. 146-5870), trečios dalies 50 punktą ir ketvirtos dalies 332, 334 ir 347 punktus, taip pat atsižvelgdama į 2009 m. balandžio 27 d. bendrą Lietuvos, Estijos ir Latvijos ministrų pirmininkų deklaraciją, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2009 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 740 patvirtinto „Lietuvos elektros rinkos plėtros planą“, kuriame nustatyta:

1.1. sudaryti Lietuvos elektros energijos vartotojams galimybę pagal individualius jų poreikius užsitikrinti elektros energijos tiekimą už lengvai ir aiškiai palyginamą, skaidrią kainą, laisvai pasirinkti elektros energijos tiekėją, naudotis laisvos elektros energijos rinkos mechanizmais;

1.2. sukurti efektyvią konkurencijos tarp elektros energijos gamintojų, importuotojų ir tiekėjų aplinką;

1.3. sudaryti elektros energijos tiekėjams galimybę be apribojimų laisvai prekiauti elektros energija (tiek importuojama iš Europos Sąjungos valstybių narių, tiek į jas eksportuojama), nustatyti skaidrias prekybos elektros energija, importuota ne iš Europos Sąjungos valstybių narių, sąlygas;

1.4. įgyvendinti priemones bendrai Baltijos valstybių elektros energijos rinkai sukurti, remiantis Šiaurės valstybių elektros energijos rinkos („Nord Pool“) principais ir patirtimi.

2010 m. kovo 18 d. pasirašytas susitarimas dėl Lietuvos ir Švedijos elektros energetikos sistemų sujungimo („NordBalt“ bendradarbiavimo susitarimas., 2010).

Lietuvos ir Lenkijos bei Lietuvos ir Švedijos elektros tinklų sujungimas reikalingas ne tik Lietuvos ir Baltijos elektros rinkų integracijai į bendrą Europos Sąjungos elektros rinką, bet ir

apsirūpinimo elektra patikimumo padidininimui bei naujos atominės elektrinės statybai Lietuvoje. Ypač svarbus yra Lietuvos elektros tinklų sujungimas su Lenkijos elektros tinklais, nes tai yra Baltijos šalių elektros vartai į Centrinę ir Vakarų Europą. AB „Lietuvos energija“ kartu su Latvijos AS „Augstsprieguma Tīkls“ ir Estijos OU „Pohivork“ bei Lenkijos PSO „PSE-Operator“ S. A 2007 metais atliktos tokio sujungimo galimybių studijos rezultatai parodė, kad Lietuvos ir Lenkijos elektros tinklų sujungimo įgyvendinimui reikia sustiprinti ne tik Lenkijos perdavimo tinklus, bet ir pastatyti 330 kV elektros linijas Kruonio HAE–Alytus, Ignalinos AE–Kruonio HAE, sustiprinti elektros tinklus Latvijoje ir Estijoje. Taigi, Baltijos energetikos bendrovių bendradarbiavimas turi būti tęsiamas. Tik bendradarbiaujant ir kooperuojantis galima patenkinti ateities energetinius lūkesčius. Tam reikia ir visuomenės supratimo, jos paramos ir ateities matymo kelis dešimtmečius į priekį (Bačauskas, 2010).

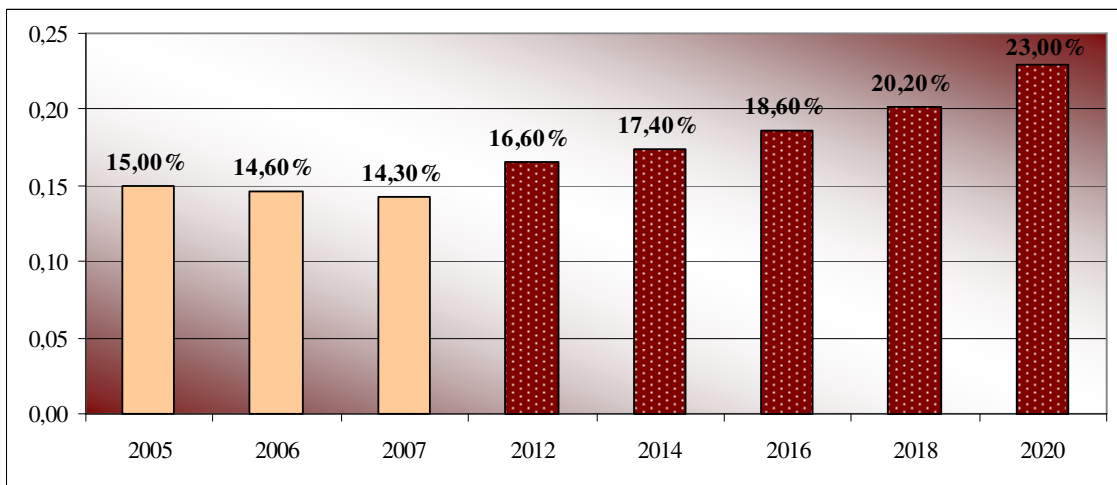
Labai patrauklios atrodo atsinaujinančius energijos išteklius naudojančios elektrinės. Tai skatina ir Europos Sąjungos energetikos politika. Efektyvus vietinių ir atsinaujinančių energijos išteklių vartojimas, gamintojų ir vartotojų skatinimas yra pagrindiniai energijos politikos tikslai, apibrėžti Lietuvos nacionalinėje energetikos strategijoje bei Nacionalinėje energijos vartojimo efektyvumo didinimo 2006-2010 programoje ir jos įgyvendinimo priemonėse, atspindinčiose ES norminių dokumentų, Energijos chartijos sutarties, Jungtinių tautų bendrosios klimato kaitos Konvencijos, Kioto protokolo ir kt. teisės aktų nuostatas.

2008 m. gruodžio mėn. priimta direktyva 2008/0016 (COD) dėl energijos iš atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo skatinimo (toliau – AEI). AEI Direktyvoje nustatyti privalomi (teisiškai įpareigojantys) atsinaujinančių energijos išteklių rodikliai visos 2020 m. suvartojamos galutinės energijos balanse (žr. 14 pav.) (Lietuvos atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo skatinimo veiksmų planas 2010-2020 m.)

Sparčiausiai yra statomos vėjo elektrinės– 2009 metais jų suminė galia pasiekė 68,3 MW, o iki 2010 metų ji, tikimasi, pasieks 200 MW. Mažųjų hidroelektrinių galia 2009 metais buvo per 26 MW, biokuro– 31 MW (Bačauskas, 2010).

Iš žemiau pateikto 14 paveikslėlio matoma, kad 2020 m. AEI suvartojimo galutinės energijos balanse turi sudaryti 23 %. Kitos ES šalys įsipareigo mažiau, pavyzdžiui D. Britanija -15 %, Airija – 16%, Olandija 14%, Graikija – 18 %, Ispanija 20%.

Anot Nargėlos (2006), naujas ateities iššūkis – skaitmeninės visuomenės kūrimas, kuris remiasi informacinėmis (skaitmeninėmis) technologijomis. Pastarosios savo ruožtu negali sėkmingai funkcionuoti be itin patikimo elektros tiekimo. Tai demonstruoja glaudžią EES ir informacinių technologijų sąveiką.

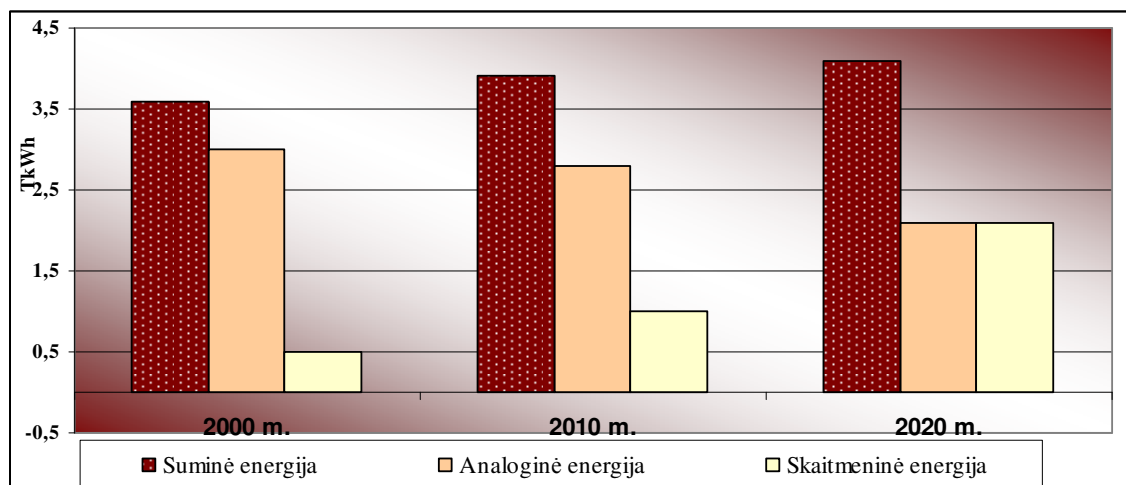


**14 pav.** Lietuvos išsipareigojimai dėl AEI naudojimo

Šaltinis: Atsinaujinančių energijos išteklių (AEI) naudojimo Lietuvoje apžvalga. Ernest&Yong. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d]. Prieiga per internetą: [http://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos\\_kryptys/atsinaujantys\\_energijos\\_saltiniai/AEI\\_Lietuvoje.pdf](http://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos_kryptys/atsinaujantys_energijos_saltiniai/AEI_Lietuvoje.pdf).

Samotyj, Dollen, Hove (2002) tiekimo sistemą apibūdina keturiais pagrindiniais rodikliais: saugumo, elektros kokybės, patikimumo ir parengties. Saugumo rodiklis taikomas visai EES arba jos daliai ir turi įtakos kokybei, patikimumo bei parengties rodikliams, kurie taikomi EES tinklo ar vartojimo mazgams.

Pagal patikimumo reikalavimus siūloma elektros energiją skirstyti į analoginės ir skaitmeninės kokybės energiją. Analoginės energijos vartotojams, kuriems priskiriama dauguma tradicinių technologijų įtaisų bei sistemų, pakanka trijų devintukų patikimumo (99,9 proc., atitinkantis metinę elektros tiekimo nutraukimo trukmę, lygią 8,7 h). Skaitmeninės energijos vartotojams (informacinių technologijų įtaisams) reikalingas devynių devintukų patikimumas (99,99999999 proc. atitinkantis metinę elektros tiekimo nutraukimo trukmę, lygią 32 ms). Šiuo atveju patikimumo reikalavimai sutampa su elektros kokybės reikalavimais. Pavyzdžiui, prognozuojama, kad JAV jos dalis nuo bendro sunaudojimo 2020 m. sudarys 50 %, dabar sudaro apie 13 % (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Skaitmeninės kokybės energijos naudojimas JAV.

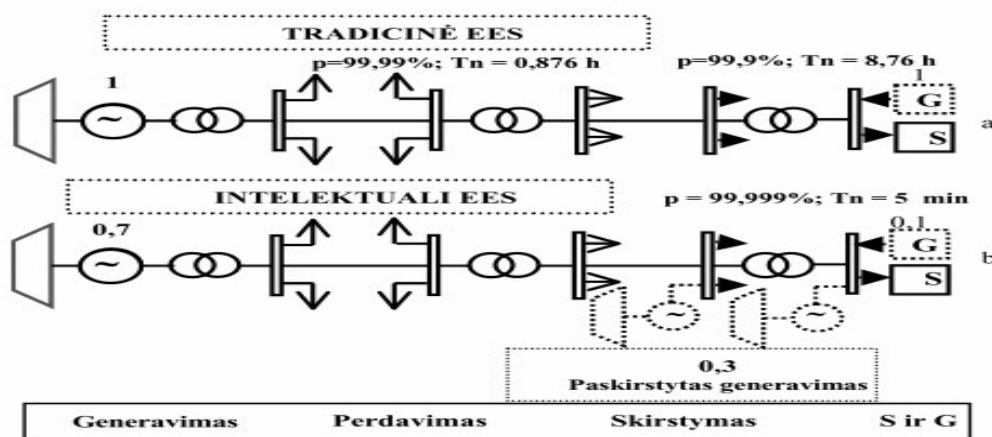
Šaltinis: Yeager, K., Gehl, S., Barker, B. (2004). The Role of Smart Power Technologies in Global Electrification// 19th World Energy Congress, Sydney, Australia.



Didėjantis skaitmeninių vartotojų kiekis reikalauja naujoviškos elektros tiekimo sistemos, tačiau vargu ar galima tikėtis, kad modernizuotas elektros tinklas ateityje atitiks devynių devintukų patikimumo reikalavimus.

Egzistuoja du požiūriai į EES ateitį. Pirmas požiūris – pripažinti, kad totalinės avarijos yra neišvengiamos ir toliau tobulinant EES infrastruktūrą nebus apčiuopiamų rezultatų.

Antras požiūris – keisti ateities EES struktūrą ir tobulinti operatyvinį bei automatinį valdymą, didinantį atsparumą totalinėms avarijoms ir tiekimo kokybės sutrikimams, sukuriant intelektualias elektros energijos gamybos, perdavimo, skirstymo, vartojimo technologijas. Šiuos du požiūrius atspindi dvi elektros tiekimo schemas (žr. 16 pav.).



**16 pav.** EES plėtros būdai: a – tradicinis, b- intelektualinis.

Šaltinis: Nargėlas, A. (2006). Energetika Nr. 1. Informacinės technologijos ir elektros energetikos sistemų ateitis. Lietuvos mokslų akademija.

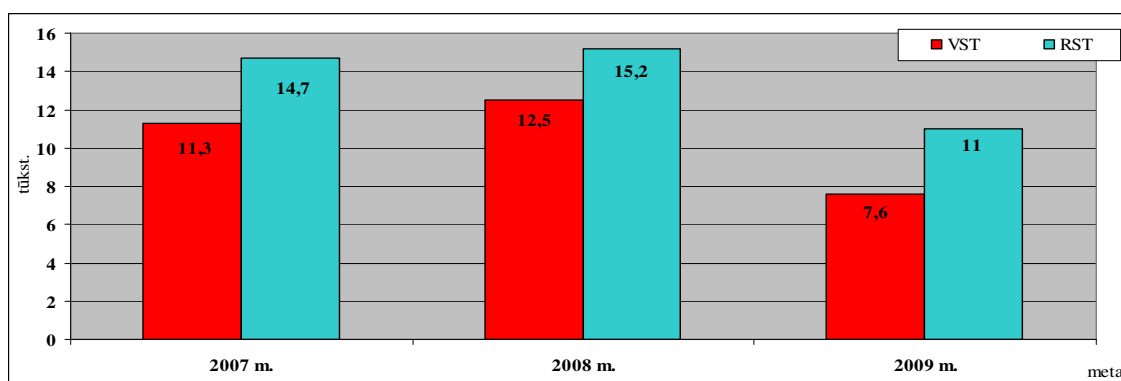
Aukščiau pateiktame paveiksle parodytos dvi skaitmeninio vartotojo (S) maitinimo schemas. Tradicinėje sistemoje (žr. 16 pav. a) žemos įtampos šynose yra 3 devintukų patikimumas ir metinė nutraukimo trukmė ( $T_n$ ) lygi 8,7 h; antroje sistemoje (b) yra 5 devintukų patikimumas ( $T_n = 5 \text{ min.}$ ). Galutinį elektros tiekimo patikimumą užtikrina garantuoto maitinimo šaltiniai (G). Šie šaltiniai naudojami abiejose schemose, tačiau antruoju atveju jo galia dešimt kartų mažesnė. Šioje sistemoje yra mažesnės apimties generavimas, tiekiamas perdavimo tinklu (0,7), kurį kompensuoja paskirstytas generavimas (0,3). Patikimumą didina intelektualus EES valdymas, todėl ši struktūra atsparesnė totalinėms avarijoms. Galima tikėtis, kad šiuo atveju efektyviau panaudojami pirminiai energijos ištekliai. Todėl yra pagrindo tvirtinti, kad ateityje būtina orientuotis į intelektualias EES.

Apibendrinant galima teigti, kad glaudžiai bendradarbiaujant su Baltijos šalimis, Lietuvos elektros energetikos sistemai yra galimybė integruotis į Europos Sąjungos valstybių elektros perdavimo sistemas ir elektros energijos vidaus rinkas, o informacinės technologijos ir nauji valdymo metodai gali sudaryti sąlygas sukurti intelektualią EES, kuri užtikrins patikimą bei efektyvią elektros gamybos ir tiekimo sistemą, mažinančią energijos naudojimo tempus ir užtikrinančią darnią energetikos plėtrą (Nargėlas, 2006).

### 2.3. Naujų vartotojų prijungimas prie veikiančių energetikos įmonių objektų

Naujų vartotojų prijungimą prie skirstomųjų elektros tinklų reglamentuoja Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 66-1984). „Prijungti vartotojų ir gamintojų įrenginius, esančius skirstymo veiklos licencijoje nurodytoje teritorijoje, prie skirstomųjų tinklų pagal atitinkamus techninius norminius dokumentus ir technines sąlygas” – tai skirstomųjų elektros tinklų operatoriaus pareiga, numatyta minėto įstatymo 21 str. 6 punkte.

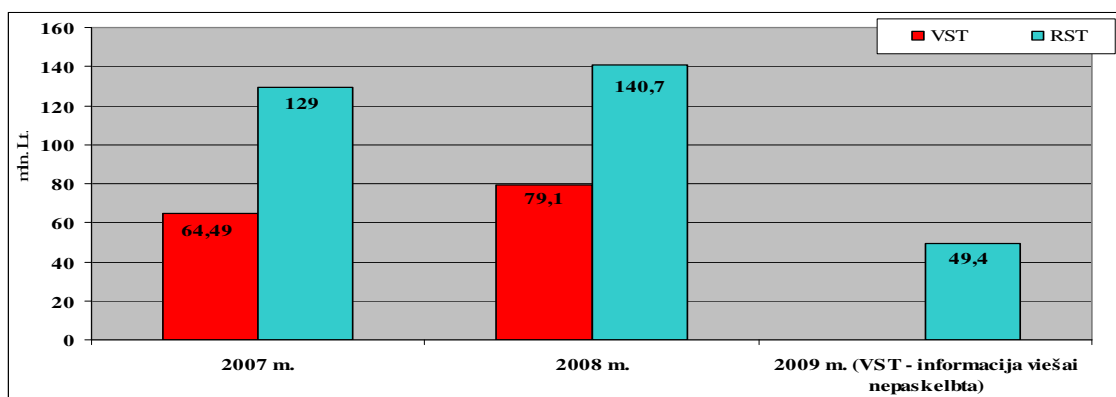
Žemiau pateikiama Naujų vartotojų prijungimo prie skirstomųjų elektros tinklų 2007-2009 m. kitimo dinamika.



**17 pav.** NV prijungimo prie skirstomųjų elektros tinklų 2007-2009 m. kitimo dinamika.  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis AB VST ir AB RST metiniais pranešimais (2007-2009).

Iš pateikto paveikslo pastebima, kad RST aptarnaujamoje teritorijoje, naujų vartotojų prijungiama ženkliai daugiau nei VST aptarnaujamoje teritorijoje.

Lietuvos Respublikos energetikos įstatyme (Žin., 2002, Nr. 56-2224) nustatyta, kad prijungimo išlaidas pagal nustatytus įkainius padengia atitinkami gamintojai arba vartotojai (12 str. 3 p.). Energetikos ministerijos kompetencija - nustatyti vartotojų, gamintojų energetikos objektų (tinklų, įrenginių, sistemų) prijungimo prie veikiančių energetikos įmonių objektų (tinklų, įrenginių, sistemų) tvarką ir sąlygas (6 str. 9 p.). Iki 2009 m. gruodžio 31 d. prijungimo prie skirstomųjų elektros tinklų mokestis buvo skaičiuojamas taip: 20% sąmatinės projekto vertės moka vartotojas, 80 % - operatorius. 18 pav. pateikiamos 2007-2009 m. operatorių skirtos investicijos naujų vartotojų prijungimui. Elektros energijos vartotojų, gamintojų energetikos objektų (tinklų, įrenginių, sistemų) prijungimo prie veikiančių energetikos įmonių objektų (tinklų, įrenginių, sistemų) taisyklėse nustatyta, kad naujasis vartotojas, norintis prisijungti prie skirstomųjų elektros tinklų, 100 proc. finansuoja naujų tinklų statybos ar esamų tinklų rekonstrukcijos techninio projekto ir sąmatų parengimą.



**18 pav.** Investicijos, skirtos NV prie skirstomųjų elektros tinklų prijungimui.  
Šaltinis: sudaryta autoriaus: remiantis AB VST ir AB RST metiniais pranešimais (2007-2009).

Iš pateikto paveikslo pastebima, kad RST beveik dvigubai daugiau lėšų skyrė naujų vartotojų prijungimui. Apie 2009 m. skirtas investicijas naujų vartotojų prijungimui - AB VST nepateikė informacijos.

Nuo 2010 m. sausio 1 d. galioja nauji, Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos patvirtinti, elektros vartotojų įrenginių prijungimo prie elektros tinklų įkainiai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Elektros vartotojų įrenginių prijungimo prie elektros tinklų įkainiai (be pridėtinės vertės mokesčio)

Vartotojų grupė	Įkainis už 1 kW elektros įrenginių leistinosios naudoti galios įrengimą ar padidinimą (Lt)	Įkainis už 1 m elektros tinklo nutiesimą (Lt)
I grupė	166	75
II grupė	700	75
III grupė	610	75
IV grupė	440	75

Šaltinis: Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos nutarimas. Dėl elektros vartotojų įrenginių prijungimo prie elektros tinklų įkainių patvirtinimo. 2009, Nr. 156-7079.

Pirmai vartotojų grupei priskiriami vartotojai, kurių prijungiamų elektros įrenginių leistinoji naudoti galia ar pageidaujama didinti elektros įrenginių leistinoji naudoti suminė galia nesiekia 30 kW ir kurių įrenginiams prijungti skirstomųjų tinklų operatorius neplėtoja elektros tinklų arba kai vartotojo įrenginiams prijungti reikia įrengti tik atvadą su apskaitos spinta ar skydu ir šiems darbams atlikti projektas nereikalingas.

Antrai grupei priskiriami vartotojai, kurių prijungiamų elektros įrenginių leistinoji naudoti galia ar pageidaujama didinti elektros įrenginių leistinoji naudoti suminė galia nesiekia 30 kW ir kurių įrenginiams prijungti skirstomųjų tinklų operatorius plėtoja 0,4 kV ir (ar) 10 kV elektros tinklą.

Trečiai grupei priskiriami vartotojai, kurių prijungiamų elektros įrenginių leistinoji naudoti galia ar pageidaujama didinti elektros įrenginių leistinoji naudoti suminė galia yra nuo 30 iki 100 kW (imtinai).

Ketvirtai grupei priskiriami vartotojai, kurių prijungiamų elektros įrenginių leistinoji naudoti galia ar pageidaujama didinti elektros įrenginių leistinoji naudoti suminė galia yra nuo 100 iki 500 kW (imtinai).

Gamintojai, kurie elektros energijos gamybai naudoja atsinaujinančius išteklius, už prijungimo paslaugą moka vadovaudamiesi Elektros energijos, kuriai gaminti naudojami atsinaujinantys energijos ištekliai, gamybos ir pirkimo skatinimo tvarkos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 5 d. nutarimu Nr. 1474 (Žin., 2001, Nr. 104-3713; 2006, Nr. 100-3862), nuostatomis.

## **2.4. Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija projektų rengimo situacijos analizė**

### **2.4.1. Išorinių veiksnių analizė**

#### **Politiniai veiksniai**

Lietuvos Respublikos Konstitucija užtikrina asmens teisę į gerą aptarnavimą jiems kreipiantis į institucijas: Konstitucijos 5 straipsnis nustato, kad „Valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“.

Atsižvelgiant į Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją, Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategiją, realizuojamos Viešojo administravimo plėtros strategijos nuostatos. Dėmesys telkiamas į strateginio tikslo – optimizuoti viešojo administravimo sistemą, pagrįstą profesionalia valstybės tarnyba, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę – įgyvendinimą, kurio galutinis rezultatas – išaugęs gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. Vykdyti veiksmingą ir profesionalų, informacinėmis technologijomis pagrįstą viešąjį administravimą. Dėl narystės ES padidėjo reikalavimai valstybės institucijoms bei valstybės tarnautojams.

Nemažai teisės aktų suderinami su ES teise. Siekiama, kad viešasis administravimas kiekvienoje ES šalyje nebūtų skirtingas, o viešosios paslaugos būtų teikiamos pagal analogišką paslaugų teikimo scenarijų. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime „Dėl elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“ išdėstytas požiūris į elektroninės valdžios reiškinius. Atsižvelgta į specifines Lietuvos Respublikos sąlygas ir Europos politinę iniciatyvą dėl e. valdžios.

Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatyme (Žin., 1995, Nr.107-2391) nepakankamai reglamentuota ir nedetalizuota specialiųjų ir bendrųjų planu derinimo tvarka, todėl yra įvairiai interpretuojama įvairių derinimo procedūrose dalyvaujančių institucijų, dažnai kyla teisiniai ginčai.

Rajono savivaldybės administracijos Architektūros ir urbanistikos skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Teritorijų planavimo normų sąvadu, nustatyta tvarka patvirtintais statybos techniniais reglamentais, rajono savivaldybės Tarybos sprendimais, mero potvarkiais, administracijos direktoriaus įsakymais ir kt. norminiais aktais.

### **Ekonominiai veiksniai**

Statybos versle šalyje sparčiai mažėja statybos apimtys. Pagal Statistikos departamento duomenis (2009), pirmąjį 2009 m. ketvirtį statybos darbų apimtis sumažėjo 42 proc. Svarbiausi statybos veiklą ribojantys veiksniai šiuo metu yra paklausa, finansiniai sunkumai. Klaipėdos regione Inžinerinių statinių statybai išduoti 659 statybos leidimai (naujai statybai) ir 69 remontui ir rekonstravimui. 2007 m. iš viso išduoti 16463 statybos leidimai, o 2008 m. 17356 vnt.

ITT vystymasis skatina elektroninės valdžios ir elektroninio verslo atsiradimą, paplitimą ir tobulėjimą. Valstybės institucijose institucijų veiklos procesų ir procedūrų optimizavimas, viešųjų paslaugų teikimo perkėlimas į elektroninę erdvę pagrįstas naujų ITT priemonių diegimu. Tai sudaro galimybę viešojo administravimo institucijoms teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, saugiai keistis savo sukaupta informacija jos nedubliuojant ir nereikalaujant pakartotinai iš gyventojų ar verslo subjektų. Pagal Statistikos departamento duomenis (2009), asmeninius kompiuterius turinčių namų ūkių dalis per 2008 m. padidėjo 6 p.p. (2007 m. 42 proc., 2008 m. 48 proc.), namuose turinčių interneto prieigą – 7 p. p. (2007 m. 40,3 proc., 2008 m. 47,1 proc.).

### **Socialiniai veiksniai**

Modernėjanti visuomenė reikalauja iš viešojo administravimo institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Nuolat didėja asmenų poreikis visais valdymo lygiais geriau spręsti socialines ir kitas jų problemas, gerinti viešųjų paslaugų kokybę ir lengvinti jų prieinamumą elektroniniu būdu, tobulinti piliečių ir kitų asmenų aptarnavimą viešojo sektoriaus institucijose. Siekiant padėti visiems gyventojams integruotis į pasaulio informacinę visuomenę, pasinaudoti jos teikiamomis galimybėmis, sudaromos sąlygos tiek miesto, tiek kaimo gyventojams turėti vienodas galimybes naudoti ITT socialinėms ir visuomeninėms reikmėms. Pagal Statistikos departamento duomenis (2009), internetu, 2008 m. I ketv. naudojosi 53 proc. Visų 16-74 metų amžiaus asmenų (2007 m. I ketv. – 49 proc.). Iš dirbančiųjų asmenų internetu naudojosi 63 proc.

Statytojai, inžinerinių komunikacijų naudotojai, dažnai nepaiso valstybės, visuomenės interesų ir juos pažeidinėja. Šio proceso valdymui reikalinga efektyvi valstybinė priežiūra visuose lygiuose.

### **Technologiniai veiksniai**

Valstybės informacinių sistemų pagrindą sudaro duomenys, gaunami iš valstybės registru, kurie atlieka pagrindinio oficialių duomenų šaltinio funkcijas, orientuotas tiek į valstybės, tiek į jos

gyventojų poreikius. Planuojama, kad 2010 metais visi valstybės registrai ir duomenų bazės veiks kaip viena valstybės renkamų duomenų sistema. Siekiant efektyvių ir nenutrūkstamų duomenų mainų, būtina užtikrinti perduodamų, saugomų ir kitais būdais apdorojamų duomenų saugą. Stiprinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ITT saugą yra plėtojama nacionalinius ir tarptautinius saugumo reikalavimus atitinkanti ITT infrastruktūra, įgalinanti valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas saugiai keistis duomenimis tarpusavyje ir su ES institucijomis.

Vienas iš Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų ilgalaikės strategijos tikslų – iki 2010 metų visa verslo ir gyventojų reikmėms reikalinga informacija būtų pasiekama per kompiuterių tinklus kaip viešosios paslaugos. Elektroninės valdžios koncepcijoje numatyta, kad viešosios paslaugos Lietuvos Respublikos gyventojams ir verslo subjektams būtų teikiamos naudojant skaitmenines technologijas ir atsižvelgiant į viešąsias paslaugas, numatytas pagal ES programinius dokumentus. Numatyta statybos leidimus išduoti nuotoliniu būdu.

Nors yra deklaruojama, kad IS „Infostatyba“ įdiegta ir funkcionuoja nuo 2008 m. spalio mėn., realiai sistemos tikslai nėra pilnai pasiekti – statybos proceso valstybinės priežiūros vykdyti nėra galimybės, nėra automatiškai sisteminami (formuojami) duomenys ataskaitoms, neteikiamos viešosios paslaugos internetu, apskrities savivaldybės minimaliai naudojasi išduodant projektavimo sąlygų sąvadás, statybos leidimus.

#### **2.4.2. Vidinių veiksmų analizė**

##### **Teisinė bazė**

Pagrindinė institucija, su kuria susiduria vartotojas įgyvendindamas aprūpinimo elektros energija projektą yra Architektūros ir miesto planavimo skyrius, kuris yra struktūrinis Savivaldybės administracijos padalinys, pavaldus Savivaldybės administracijos direktoriui

Architektūros ir miesto planavimo skyrius, savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymais, savivaldybės institucijų teisės aktais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais Skyriaus veiklą.

Įvertinant tai, kad statybų leidimą koordinuoja Nuolatinės statybos komisija (toliau - NSK), tikslinga susipažinti su teisės aktais, reglamentuojančiais jos veiklą. NSK yra tarpžinybinė institucija, kuri nagrinėja savivaldybės lygmens teritorijų planavimo dokumentų derinimo ir rekomendacijų statybos leidimams išduoti klausimus. Savivaldybės nuolatinės statybos komisijos nuostatai parengti, vadovaujantis Nuolatinės statybos komisijos pavyzdiniais nuostatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2004 m. gruodžio 28 d. įsakymu Nr. D1-696

(Žin., 2005, Nr. 4-75). Nuostatai reglamentuoja savivaldybės nuolatinės statybos komisijos (toliau – Komisija) kompetenciją bei darbo organizavimo tvarką. Komisija savo veikloje vadovaujasi:

Statybos įstatymu (Žin., 1996, Nr. 32-788; 2001, Nr. 101-3597), Teritorijų planavimo įstatymu (Žin., 1995, Nr.107-2391; 2004, Nr.21-617), Vietos savivaldos įstatymu (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2000, Nr.91-2832; 2003, Nr.17-704), kitais įstatymais bei teisės aktais; Savivaldybės tarybos patvirtintais Komisijos Nuostatais; Savivaldybės tarybos veiklos reglamento nustatyta tvarka patvirtintu Komisijos darbo reglamentu.

Norint gauti statybos leidimą, aprūpinimo elektros energijos projektas turi būti parengtas Vadovaujantis Lietuvos Respublikos statybos įstatymo (Žin., 1996, Nr. [32-788](#); 2001, Nr. [101-3597](#)) 8 straipsnio 5 punktu ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. vasario 26 nutarimu Nr. 280 „Dėl Lietuvos Respublikos statybos įstatymo įgyvendinimo“ (Žin., 2002, Nr. [22 – 819](#)) 1.1.19 punktu, patvirtintu vienu svarbiausiu projektavimo vykdymo darbams reikalingu reglamentu, tai statybos techninis reglamentas STR 1.05.06:2005 „Statinio projektavimas“.

Ieškant būdų, kaip tobulinti aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesą, svarbu įvertinti tai, jog savivaldybės Lietuvoje yra bendros valstybės valdymo sistemos dalis, todėl jose daugelis veiklos ir valdymo procesų vyksta pagal centrinės valdžios institucijų nustatytas procedūras (Gudelis, 2007).

Taigi, norint suprasti, kaip funkcionuoja aprūpinimo elektros energija projektų rengimo sistemos Lietuvos savivaldybėse, visų pirma reikia išnagrinėti:

- **šiuos reglamentus:** STR 1.01.04:2002 Statybos produktai. Atitikties įvertinimas ir "CE" ženklavimas (reglamentas nustato statybos produktų atitikties įvertinimo, "CE" ženklavimo bendruosius reikalavimus, nustato statinio esminių reikalavimų taikymą, vykdant statybos produktų atitikties bei tinkamumo naudoti įvertinimą (Žin., 2002, Nr. 54-2140); STR 1.03.02:2008 Statybos produktų atitikties deklaravimas (reglamentas nustato bendruosius statybos produktų atitikties deklaravimo reikalavimus, taikomas deklaruojant statybos produkto atitiktį pagal technines specifikacijas, atliekant atitikties įvertinimą, vykdant statybos valstybinę, statybos techninę, statybos produktų rinkos ar kitą priežiūrą. ((Žin., 2008, Nr. 47-1764); STR 1.03.03:2008 Techniniai liudijimai. Rengimas ir tvirtinimas (reglamentas nustato pagrindinius statybos produktų techninių liudijimų rengimo principus, išdėstymo ir tvirtinimo tvarką, siekia suvienodinti techninio įteisinimo bei techninio liudijimo parengimo ir išdavimo tvarką Lietuvoje ir Europos Sąjungoje (Žin., 2008, Nr. 47-1762); STR 1.05.06:2005 Statinio projektavimas (reglamentas nustato privalomųjų statinio projekto rengimo dokumentų sudėtį, statinio projekto rengimo tvarką, statinio projekto sudėtį, ypatingo statinio projekto ir statinio, įrašyto į valstybės investicijų programą, projekto tvirtinimo tvarką, visuomenei svarbių statinių sąrašą ir informavimo apie šių statinių projektavimo pradžią tvarką, statinio projekto vadovo ir statinio projekto dalies vadovo teises ir pareigas (Žin., 2005, Nr.

Nr. 4-80); STR 1.11.01:2002 Statinių pripažinimo tinkamais naudoti tvarka – pagrindinis šios tvarkos tikslas yra įvertinti, kaip jie atitinka projektus, esminius statinio reikalavimus, galimybę saugiai naudoti statinį pagal paskirtį ir gaminti žmonių sveikatai saugią produkciją (Žin., 2002, Nr. 60 - 2475); STR 2.01.04:2004 Gaisrinė sauga. Pagrindiniai reikalavimai (reglamente išdėstyti pagrindiniai statinių gaisrinės saugos reikalavimai. Kiti pastatų ir inžinerinių statinių gaisrinės saugos reikalavimai pateikiami jų statybos techniniuose reglamentuose, normatyviniuose statinio saugos ir paskirties dokumentuose (Žin., 2004, Nr. 23-720).

▪ **Rekomendacijos ir respublikinės statybos normos:** R 14-99 Raidiniai žymėjimai ir santrumpos projektinėje dokumentacijoje (Žin., 1999, Nr. 99 – 2868); RSN 139-92 Pastatų ir statinių žaibosauga - šiomis normomis nustatomos priemonės žmonių gyvybei apsaugoti, neleisti žaibui sukelti gaisrą, sprogimą, griūtį, ir sunaikinti pastatus, statinius, medžiagas ir įrenginius. Patvirtinta Statybos ir urbanistikos ministerijos 1992 m. rugpjūčio mėn. 24 d. įsakymu Nr. 148

Aprūpinimo elektros energijos tiekimo projektai rengiami vadovaujantis šiomis **statybos taisyklėmis**: Elektros įrenginių įrengimo bendrosios taisyklės, kurios nustato elektros inžinerinių tinklų, visų tipų laidininkų, elektros aparatų parinkimo, elektros apskaitos ir elektrinių dydžių matavimo, elektros įrenginių įžeminimo ir apsaugos nuo viršįtampių ir įrenginių, pripažįstamų tinkamais naudoti, bandymų bendruosius reikalavimus. Ūkio ministro 2007-01-31 įsakymas Nr.4-40 (Žin., 2007, Nr. 24, 25, 26, 27-936); Elektros linijų ir instaliacijos taisyklės, kurios nustato oro ir kabelių elektros linijų, elektros instaliacijos ir srovėlaidžių iki 400 kV įtampos (imtinai) įrengimo elektros sistemose reikalavimus. Ūkio ministro 2007-01-31 įsakymas Nr. 4-40 (Žin., 2007, Nr. 24, 25, 26, 27-936); Elektros įrenginių relinės apsaugos ir automatikos įrengimo taisyklės, kurios nustato elektros įrenginių, tarp jų iki 1000 V įtampos elektros įrenginių ir kurių įtampa aukštesnė kaip 1000 V – generatorių, transformatorių (autotransformatorių), generatoriaus ir transformatoriaus bloką, elektros linijų, šynų, sinchroninių kompensatorių, energetikos sistemos, elektrinių, elektros tinklų, taip pat kitų elektros įrenginių, tarp jų – puslaidininkinių keitiklinių įrenginių, asinchroninių, sinchroninių ir nuolatinės srovės elektros variklių, kondensatorių relinės apsaugos ir automatikos bei teleinformacinių sistemų įrangos įrengimo reikalavimus. Ūkio ministro 2007-01-31 įsakymas Nr. 4-40 (Žin., 2007, Nr. 24, 25, 26, 27-936); Elektrinių ir elektros tinklų techninio eksploatavimo taisyklės, Vilnius 2002 m.; Elektros įrenginių bandymų normos ir apimtys - šiose normose yra nurodyta bandymų specifika ir kontroliuojamųjų parametrų ribinės vertės. Elektros įrenginio techninė būklė yra įvertinama, palyginus bandymų rezultatus ne tik su normuotomis vertėmis, bet ir su ankstesnių bandymų bei apžiūrų rezultatais. Ūkio ministro 2001.04.24 įsakymas Nr.141 (Žin. 2001 Nr. 54-1930). Taip pat, tikslinga analizuoti projektų privalomuosius dokumentus: BPST 01-05 Bendrosios priešgaisrinės saugos taisyklės - nustato objektų, neatsižvelgiant į jų nuosavybės formas, bendruosius priešgaisrinės saugos reikalavimus (Žin., 2004, Nr. 23-720); PST 08-99 Energetikos



objektų priešgaisrinės saugos taisyklės; LST 1569:2000 Statinio projektas. Lauko inžinerinių tinklų grafiniai ženklai – reglamentuojami grafiniai simboliai ir ženklai brėžiniuose, diagramose, planuose, žemėlapiuose ir tiesiogiai susijusių techninių gaminių dokumentuose; STR 1.05.07:2002 „Statinio projektavimo sąlygų sąvadas“ - detalizuoja Statybos įstatymo nuostatas dėl statinio projektavimo sąlygų sąvado ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės Aplinkos ministerijai suteiktų įgaliojimų pagrindu nustato statinio projektavimo sąlygų sąvado (kuris yra privalomųjų projekto rengimo dokumentų sudėtinė dalis) rengimo tvarką ir sudėtį (Žin., 2002, Nr. 54-2153); STR 1.07.02:2005 „Žemės darbai - nustato žemės darbų vykdymo reikalavimus statant naujus, taip pat rekonstruojant, kapitaliai remontuojant ar griauinant esamus statinius, kai statybvietei (žemės darbų vykdymo vietai) yra nustatytos specialiosios žemės naudojimo sąlygos (Žin.,2005, Nr. 151-5569).

Rengiant aprūpinimo elektros energija projektus, taikomi Lietuvos Respublikos ir tarptautiniai standartai: Elektrotechnikoje naudojamų dokumentų rengimas. 1 dalis. Bendrieji reikalavimai. LST EN 61082 ir Schemų grafiniai simboliai LST EN 60617; LST 1516:1998 Statinio projektas. Bendrieji įforminimo reikalavimai; EN 60617 (IEC 617) Schemų grafiniai simboliai; EN 60529 (IEC 529) Saugumo laipsnis, kurį suteikia korpusas; VDE 0675 Rekomendacijos elektros įrangos apsaugai nuo perkrovų; ISO/IESDIS 11801 Komercinės statybos standartas bendrosioms kabelių sistemoms.

### Organizacinė struktūra

Kiekvienoje Klaipėdos regiono savivaldybėje yra architektūros ir urbanistikos skyrius. Vienose savivaldybės šis skyrius įvardijamas kaip architektūros ir urbanistikos skyrius (Skuode, Klaipėdos r., Šilutėje, Palangoje), architektūros ir teritorijų planavimo skyrius Kretingoje, žr. 19 pav., architektūros ir miesto planavimo skyrius (Klaipėdos mieste). Neringoje – architektūros skyrius.



**19 pav.** Kretingos rajono savivaldybės administracinė struktūra.

Šaltinis: Kretingos rajono savivaldybės administracinė struktūra. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.].  
Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/?q=node/2969>.

Minėti skyriai yra struktūriniai Savivaldybių administracijos padaliniai, pavaldūs Savivaldybių administracijos direktorių pavaduotojams, išskyrus Klaipėdos miestą, kuriame architektūros ir miesto planavimo skyrius pavaldus Urbanistinės plėtros departamento vadovui, jis savo ruožtu – atskaitingas Savivaldybės administracijos direktoriui.

### **Žmogiškieji ištekliai**

Visi valstybės tarnautojai yra su aukštauju universitetiniu arba jam prilygintu išsilavinimu, aukštos kvalifikacijos ir turintys praktinę darbo patirtį. Darbuotojų kvalifikacija nuolat keliami dalyvaujant įvairiuose mokymuose – kursuose, seminaruose ir kt. renginiuose. Įdiegus Lietuvos Respublikos statybos leidimų ir statybos valstybinės priežiūros informacinę sistemą, būtinas šios sistemos administravimas ir palaikymas. Valstybės kontrolė, atlikusi valstybinį Teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos prie Aplinkos ministerijos auditą, rekomendavo valstybinę priežiūrą pradėti nuo statybos sąlygų išdavimo.

Iš viso Klaipėdos regione Klaipėdos rajono savivaldybėje, architektūros ir urbanistikos skyriuje dirba 10 darbuotojų, statybos ir kelių priežiūroje – 5 darbuotojai. Kretingos rajono savivaldybėje, aprūpinimo elektros energija projektų klausimais rūpinasi 3 darbuotojai, statybos skyriuje – 4 darbuotojai. Palangoje, architektūros ir urbanistikos skyriuje dirba 12 darbuotojų. Klaipėdos mieste, architektūros ir miesto planavimo skyriuje dirba 11 žmonių, statybos leidimų poskyryje – 3 darbuotojai. Šilutėje architektūros ir urbanistikos skyriuje dirba 4 darbuotojai. Neringoje – architektūros skyriuje dirba 5 žmonės. Skuode į visus aprūpinimo elektros energiją projektų rengimo ir įgyvendinimo klausimus atsako 3 darbuotojai.

### **Finansiniai ir materialieji ištekliai**

Savivaldybės administracija yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Savivaldybės administracijos darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto. Savivaldybės turtą savivaldybės įstaigos, organizacijos bei įmonės valdo ir naudoja patikėjimo teise Biudžetinių įstaigų, Valstybės ir savivaldybės įmonių, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ir kitų įstatymų bei savivaldybės tarybos sprendimų nustatyta tvarka. Kiekviena savivaldybė turi savarankišką biudžetą.

Savivaldybių finansinius išteklius sudaro: pagal įstatymus ir kitus teisės aktus iš mokesčių gaunamos savivaldybių biudžetų pajamos; pajamos iš savivaldybių turto (nuosavybės); baudos, gautos įstatymų nustatyta tvarka; vietinės rinkliavos; savivaldybių biudžetinių įstaigų pajamos už teikiamas paslaugas; pajamos už savivaldybių lėšų likučius einamosiose sąskaitose; pajamos, gautos

už išnuomotą valstybinę žemę ir valstybinio vidaus vandenų fondo vandens telkinius ir Vyriausybės nustatyta tvarka paskirsčius lėšas už parduotus ne žemės ūkio paskirčiai valstybinės žemės sklypus; valstybės biudžeto dotacijos; kitos įstatymų nustatytos pajamos; negražintina finansinė parama (piniginės lėšos); paskolos (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, žin. 1994, Nr. 55-1049)

### **Planavimo sistema**

Kiekvienam architektūros ir urbanistikos skyriui vadovauja Skyriaus vedėjas. Kasmet rengiami 3-jų metų strateginiai veiklos planai, kuriuos pateikia Strateginio planavimo ir monitoringo skyriui. Skyrius, vadovaudamasis patvirtintu savivaldybės trijų metų strateginiu veiklos planu, rengia metines programas biudžetui ir veiklos planui. Iki einamųjų metų sausio 15 d. arba Skyriaus vedėjui pareikalavus, Skyriaus darbuotojai atsiskaito ir teikia savo veiklų ataskaitas. Ataskaitos teikiamos departamento vadovui (administracijos direktoriaus pavaduotojui). Įvertinant tai, kad tik Klaipėdos miesto savivaldybėje taikomas BVM metodas, kitoms savivaldybėms galima pasiūlyti kokybės valdymo metodus išsamiai pateiktus 1. 2. skyriuje.

### **Apskaitos tinkamumas**

Sudarydami finansinę atskaitomybę, viešojo sektoriaus subjektai vadovaujasi subjekto, veiklos tęstinumo, periodiškumo, pastovumo, piniginių matavimų, kaupimo, palyginimo, atsargumo, neutralumo ir turinio svarbos principais. Biudžetinių įstaigų apskaitos standartai nėra parengti, o viešajame sektoriuje buhalterinė apskaita reglamentuojama Buhalterinės apskaitos įstatymu, buhalterinę apskaitą ir biudžeto vykdymo atskaitomybę reglamentuoja Inventorizacijos taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimu Nr. 719 (Žin., 1999, Nr. [50-1622](#); 2004, Nr. [109-4084](#)). Turto apskaitos tvarka ataskaitai apie valstybei arba savivaldybei nuosavybės teise priklausančią turtą rengti patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugsėjo 10 d. nutarimu Nr. 1429 (Žin., 2002, Nr. [90-3863](#)). Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos taisyklės patvirtintos finansų ministro 2001 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 70 (Žin., 2001, Nr. [30-978](#); 2006, Nr. [2-16](#)). Valstybės ir savivaldybių biudžetų vykdymo, biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų programų sąmatų vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklės patvirtintos finansų ministro 2004 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 1K-413 (Žin., 2005, Nr. [2-21](#)), ir kiti teisės aktai [Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo koncepcijos patvirtinimo“, Žin. 2006., Nr. 118-4463.

### **Ryšių sistema**

Kiekviena savivaldybė turi savo internetinę svetainę, kurioje architektūros ir urbanistikos skyrius pateikia reikalingas prašymų formas, pateikiama aktualiausia informacija, pateikiami teisės aktai, kurie reglamentuoja jų veiklą. Klaipėdos r., Palangos ir Klaipėdos m. savivaldybės pateikia techninių projektų sąrašą, kurie yra pateikti nuolatinės statybos komisijos svarstymui bei kiekvieną

savaite patalpinama informacija apie komisijoje svarstomus projektus. Gauti prašymai, skundai registruojami informacinių technologijų programoje „Avilyš“. Visi darbuotojai turi kompiuterizuotas darbo vietas. Darbui su kadastrine informacija, nekilnojamuoju turtu, žemės sklypo nuosavybių nustatymui naudojama VĮ Registrų centro teikiamos elektroninės paslaugos. Darbui su teise, naudojamos Litlex, Linux sistemos. Kiekviename savivaldybės internetiniame puslapyje, patalpinta statybos leidimų išdavimo nuotoliniu būdu informacinė sistema „Infostatyba“, kuri, šiuo metu funkcionuoja tik iš dalies.

### **Vidaus audito sistema**

Klaipėdos regiono savivaldybių vidaus kontrolės sistemų funkcionavimą, nustatytų vidaus taisyklių, vidaus kontrolės procedūrų veiksmingumą, pakankamumą, jų laikymąsi tikrina ir vertina centralizuotos vidaus audito tarnybos. Taip pat tikrina organizacinės struktūros optimalumą, funkcijų pasiskirstymą, išteklių racionalų panaudojimą, rizikos veiksnių valdymo efektyvumą, strateginių ir kt. planų įgyvendinimą. Sistemingai vykdomi veiklos aptarimai, analizė, numatomos einamosios ir perspektyvinės priemonės esamoms problemoms spręsti.

Vidaus auditas atliekamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 14 d. nutarimu Nr. 470 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo įgyvendinimo ir Vidaus audito tarnybos pavyzdinių nuostatų patvirtinimo“;

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 2 d. įsakymu Nr. 1K-117 „Dėl pavyzdinės vidaus audito metodikos, Vidaus auditorių profesinės etikos taisyklių ir Vidaus audito poreikio įvertinimo analizės metmenų patvirtinimo“.

## **2.5. Projektų diagnostinė analizė UAB „Ispro“ pavyzdžiu**

### **2.5.1. Tyrimo metodologija**

Siekiant identifikuoti pagrindinio elektros projektų rengimo dokumento – statinio projektavimo sąlygų sąvado neefektyvaus parengimo priežastis, atlikta UAB „Ispro“ dokumentų analizė. Analizuojamų dokumentų laikotarpis – 2007-2009 m.

UAB „Ispro“ elektros energetikos sektoriuje vykdo dvi veiklas: konsultavimo ir elektros tinklų projektavimo. Bendrovė įsteigta 2007 m. rugpjūčio mėn. Nors projektavimo darbai vykdomi visoje Lietuvoje, daugiausiai projektų parengta Klaipėdos regione. Iš viso parengti 194 elektros energijos prijungimo prie operatoriaus skirstomųjų elektros tinklų techniniai (darbo) projektai.

**Kretingos r. savivaldybės** administracijos aptarnaujamoje teritorijoje, 2007 m. bendrovė parengė 10 elektros energijos projektų, 2008 m. – 36 el. projektus, 2009 m. – 11 el. projektų.

**Palangos miesto savivaldybės** administracijos aptarnaujamoje teritorijoje, 2007 m. bendrovė parengė 5 elektros energijos projektus, 2008 m. – 10 el. projektų, 2009 m. – 5 el. projektus.

**Neringos savivaldybės** administracijos aptarnaujamoje teritorijoje, 2007 m. bendrovė projektų nerengė, 2008 m. – parengti 3 el. projektai, o 2009 m. – 6 el. projektai.

**Klaipėdos miesto savivaldybės** administracijos aptarnaujamoje teritorijoje, 2007 m. parengti 2 el. projektai, 2008 m. – parengti 7 el. projektai, o 2009 m. – 16 el. projektų.

**Skuodo rajono savivaldybės** administracijos aptarnaujamoje teritorijoje, tik 2009 m. parengti 6 el. energijos projektai.

**Klaipėdos rajono savivaldybės** aptarnaujamoje teritorijoje, 2007 m. parengti 5 el. projektai, 2008 m. – parengti 55 el. projektai, o 2009 m. – 14 el. projektų.

Įvertinant tai, kad 2007-2009 m. bendrovė nerengė elektros energijos prijungimo prie skirstomųjų operatoriaus elektros tinklų elektrotechninių projektų Šilutės rajono savivaldybės administracijos aptarnaujamoje teritorijoje, analizuojant 2007-2009 m. laikotarpio dokumentus, Šilutės r. savivaldybė nebus vertinama.

Siekiant objektyvios ir nešališkos informacijos interviu metodu, atlikta ekspertų apklausa.

Ekspertų apklausos metodika: buvo apklausta 13 ekspertų. Klaipėdos m. savivaldybės architektūros ir miesto planavimo skyriaus vyresn. specialistas (vienas ekspertas); Klaipėdos r. savivaldybės statybos leidimų skyriaus specialistė (2 ekspertės); Neringos m., savivaldybės architektūros skyriaus vedėja ir specialistė (2 ekspertės); Palangos m., savivaldybės architektūros ir urbanistikos skyriaus vyresn. specialistas ir audito skyriaus vyriaus. specialistė (2 ekspertai); Skuodo r., savivaldybės architektūros ir urbanistikos skyriaus specialistė (1 ekspertė); Kretingos r., savivaldybės statybos leidimų skyriaus vyriaus. specialistas, specialistė, teritorijų planavimo vyriaus. specialistė (3 ekspertai); Akcinės bendrovės „VST“ Klaipėdos regiono skyrių valdymo tarnybos regiono vadovas; Akcinės bendrovės „VST“ Gargždų skyriaus viršininko pavaduotojas (2 ekspertai).

Rengiant aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo eigos procesą, Klaipėdos regione atliktas „tyrimas dalyvaujant“.

„Tyrimas dalyvaujant“ metodika: dalyvauta nuolatinės statybos Komisijos posėdžiuose. 3 posėdžiai vyko Palangos m. savivaldybėje, 2 posėdžiai Klaipėdos m. savivaldybėje, 5 posėdžiai Klaipėdos r. savivaldybėje, 1 posėdis Skuodo r. savivaldybėje, 2 posėdžiai Kretingos r. savivaldybėje. Šiuo tyrimu buvo siekiama kontroliuoti ir stebėti visą projektavimo eigos procesą ir tiesioginiu būdu gauta informacija, geros praktikos įgyvendinimas leido susisteminti bei parengti vieningą projektavimo eigos modelį.

## 2.5. 2. Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas

Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas (esama situacija) išsamiai pavaizduotas schema 4 priede. Šio proceso eigą ir veiksmus galima interpretuoti detaliau.

### **Pirmas etapas – paraiškos pildymas ir projektavimo sąlygų išdavimas.**

Kiekvienas fizinis ar juridinis asmuo, pageidaujantis elektrifikuoti pvz. gyvenamųjų namų kvartalą, sodybą, kreipiasi į vietos savivaldybės administraciją su prašymu dėl elektros energijos poreikio. Užpildęs atitinkamos formos prašymą - paraišką, savivaldybės administraciją (per 3 darbo dienas) jį persiunčia skirstomųjų tinklų operatoriui (Klaipėdos regione – Akcinei bendrovei „VST“). Operatorius, įvertinęs vartotojo poreikius, per 10 darbo dienų, išduoda elektros įrenginių prijungimo technines sąlygas.

### **Antras etapas – elektros energijos projektuotojų paieška.**

Naujasis klientas (išskyrus buitinius vartotojus), pagal operatoriaus parengtas projektavimo sąlygas, savo lėšomis parengia ir pateikia akcinei bendrovei „VST“ suderinti elektros įrenginių prijungimo prie elektros tinklų projektą ir sąmatą. Projektavimo darbus gali atlikti tik specializuotos arba atestuotos įmonės, turinčios licenciją tokiems darbams atlikti.

### **Trečias etapas – projektuotojų veiksmai.**

Siekiant išsamiai susipažinti su projekto rengimo tvarka, UAB „Ispro“ įmonės pavyzdžiu išanalizuosime aprūpinimo elektros energija projekto rengimo procesą.

**Pirmas žingsnis**, tai išsamus pokalbis su klientu (toliau – užsakovas). Diskusijų metu išsiaiškinami kliento poreikiai, lūkesčiai, paaiškinama projektavimo eiga, informuojama, kokius dokumentus užsakovas turi pateikti, kad galėtų būti vykdomas ir įgyvendinamas aprūpinimo elektros energija projektas.

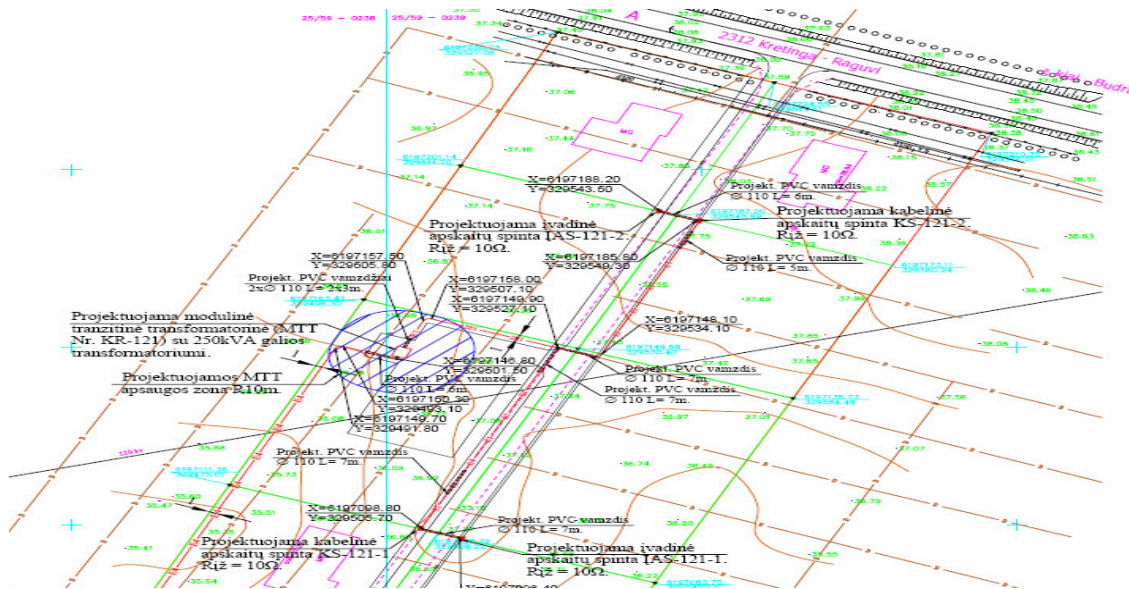
Norint įgyvendinti bet kokio pobūdžio (rekonstrukcijos, naujos statybos) elektros energijos projektą, dažniausiai reikalingi šie dokumentai:

1. Akcinės bendrovės „VST“ išduotos techninės sąlygos, paraiška;
2. Nuosavybės dokumentai;
3. Žemės sklypo planas;
4. Detalusis planas (jei toks buvo rengiamas);
5. Topografinė nuotrauka (ne senesnė nei 1 m., popierinė ir elektroninė, versijos);
6. Jei užsakovas vykdo ūkinę veiklą ir elektrifikuoja ūkininko sodybą, turi pateikti Ūkininko pažymėjimą, ūkininko sodybos parinkimo aktą, teritorijų planavimo išrašą, žemės parinkimo aktą (patvirtintą);
7. Įgaliojimas (jei toks reikalingas);

Projektavimo darbai pradunami, kai sudaroma Projektavimo sutartis, gaunamas avansas bei visi aukščiau minėti dokumentai.

### **Antras žingsnis – techninio sprendinio parengimas ir preliminarus derinimas.**

Vadovaujantis akcinės bendrovės „VST“ išduotomis techninėmis sąlygomis, užsakovo pateiktoje elektroninėje topo nuotraukoje braižomas sprendinys, t. y. rengiamas lauko elektros tinklų planas M1:500 (žr. 20 pav.). Parengtas lauko elektros tinklų planas suderinamas su užsakovu ir akcine bendrove „VST“;



20 pav. Lauko elektros tinklo plano M1:500 pavyzdys  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB Ispro duomenimis.

### **Trečias žingsnis – prašymo dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo pateikimas savivaldybei.**

Akcinės bendrovės vardu pildomas prašymas dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo (prašymo forma reglamentuota STR) (5 priedas). Nežiūrint į tai, kad projektuotojai dažniausiai rengia minėtus prašymus, teisę pasirašyti turi tik akcinės bendrovės „VST“ atstovas, nes akcinė bendrovė „VST“ bus projekto statytojas, todėl projektavimo sąlygų sąvade turi būti nurodytas ne užsakovas, o būtent VST bendrovė.

Statinio projektavimo sąlygų sąvadas (toliaus – SPSS) – tai pagrindinis dokumentas, kuriuo remiantis rengiamas prijungimo prie operatoriaus skirstomųjų tinklų techninis (darbo) projektas.

Statinio projektavimo sąlygos, susijusios su inžineriniais tinklais privalomos, kai naujasis vartotojas:

- pageidauja padidinti elektros įrenginių leistiną naudoti galią;
- keisti aprūpinimo elektros energija patikimumo kategoriją;
- nori iškelti iš esamų trasų, inžinerinius tinklus (jei jie trukdo statyti (rekonstruoti) planuojamą statinį;

- reikia nutiesti laikinus inžinerinius tinklus, tiekiančius į statybvietę energiją (paslaugas) statybos metu, naudojamas statybos metu;

- kai statomas (ar rekonstruojamas) statinys, kurio prijungimui reikalinga nutiesti naują elektros liniją, pastatyti naują (ar rekonstruoti esamą) transformatorinę pastotę.

Užpildytas ir akcinės bendrovės „VST“ pasirašytas prašymas (po 5 egz.- Skuodo r., po 2 egz.- likusiose savivaldybėse) (kartu su ne senesnė kaip I metų topografinė nuotrauka su pažymėtomis sklypo ribomis (antžeminė ir požeminė dalys); Žemės sklypo nuosavybės teisę ar kitą valdymo ir naudojimo teisę patvirtinančiais dokumentais; Žemės sklypo bendraturčių sutikimais, jei žemės sklypas priklauso jiems bendrosios nuosavybės teise; Ištrauka iš teritorijų planavimo registro (jei yra patvirtintas teritorijų planavimo dokumentas), akcinės bendrovės „VST“ išduotomis techninėmis sąlygomis; lauko elektros tinklų planu M1:500; orto foto planu; detaliuoju planu (jei toks buvo rengiamas); apskrities sutikimu (jei projektuojama valstybinėje žemėje) dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo pateikiamas savivaldybės architektūros ir urbanistikos skyriaus specialistui. Nuo 2010 m. balandžio 1 d. Klaipėdos r. savivaldybė reikalauja prašymus dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo pateikti 1 egz. popierinę versiją ir naudojantis IS „Infostatyba“.

#### **Ketvirtas žingsnis – prašymo dėl sutikimo valstybinėje žemėje kloti (statyti) inžinerinius tinklus.**

Jei inžineriniai tinklai projektuojami valstybinėje žemėje, rengiamas prašymas Klaipėdos apskrities viršininko administracijai dėl sutikimo valstybinėje žemėje kloti komunikacijas (prašymo forma pateikiama 6 priede). Prašymą pasirašo akcinės bendrovės „VST“ atstovas.

Projektuotojų parengtas ir akcinės bendrovės „VST“ pasirašytas prašymas (dėl valstybinėje žemėje klojamų inžinerinių tinklų) kartu su priedais: pažymėjimo apie nekilnojamojo turto registre įregistruotą žemės sklypą ir jame esančius statinius bei teises į juos kopija arba nekilnojamojo turto registro centrinio duomenų banko išrašo kopija; valstybinės žemės nuomos (panaudos) sutarties kopija; žemės sklypo ribų plano, kuris yra neatskiriama sutarties dalis, kopija; detaliojo plano (jo dalies), nustatančio teritorijos tvarkymo režimo reikalavimus sklype, kopija; dokumento, patvirtinančio įmonės valdymo organo sprendimą (akcininkų susirinkimo protokolą, bendrovės vadovo sprendimas ir pan.) statyti statinius ar įrenginius, rekonstruoti ar griauti esamus, kopija; dokumentai, įrodantys nuomos mokesčių mokėjimą (pažymą iš savivaldybės arba deklaracijos kartu su mokėjimo kvitais); projektinis pasiūlymas arba schema; kreditoriaus (banko) sutikimas, jeigu yra įkeistas nekilnojamas turtas, pateikiamas atitinkamai Klaipėdos apskrities viršininko administracijos atstovybei, pavyzdžiui, jei projektas vykdomas Skuode, prašymas teikiamas Skuodo žemėtvarkos skyriui, jei Palangoje – Palangos žemėtvarkos skyriui. Nuo 2010 m. sausio 1 d. Klaipėdos r.



žemėtvarkos skyrius neberengia tokio pobūdžio sutikimų. Žemėtvarkos skyriaus atstovas projektą deriną nuolatinės statybos komisijoje.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad viršinininko apskrities administracijos sutikimas privalo būti pateikiamas prie prašymo dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo. Tačiau, tik Klaipėdos m., ir anksčiau Klaipėdos r. (šiuo metu nebereikalaujama) savivaldybėse prašymo dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo nepriima be viršinininko apskrities administracijos sutikimo. Palangos, Kretingos, Skuodo, Neringos savivaldybėse šio reikalavimo nesilaikoma. Todėl projektuotojai, naudodamiesi situacija bei taupydami laiką, prašymus dėl projektavimo sąlygų sąvado gavimo ir viršinininko apskrities administracijos sutikimo pateikia lygiagrečiai.

#### **Penktas žingsnis – parengto elektros sprendinio, principinių schemų derinimas.**

Kol laukiama parengto projektavimo sąlygų sąvado bei viršinininko administracijos sutikimo (arba nesutikimo), rengiama projekto elektrinė principinė schema, kuri derinama su akcine bendrove „VST“;

Įvertinus turimas žinias bei įgūdžius, dažniausiai, siekiant operatyviau vykdyti sutartinius įsipareigojimus (užsakovui), preliminarus projekto sprendinio variantas derinamas su kitų inžinerinių tinklų institucijomis, pavyzdžiui, visada reikalingas TEO AB, vandenių, žemėtvarkos derinimai, sudėtingesniai projektui (pagal situaciją) reikalingi melioracijos, VĮ „Regiono keliai“, AB „Lietuvos dujos“ ir kt. derinimai.

#### **Šeštasis žingsnis – projektavimo sąlygų sąvado ir viršinininko administracijos sutikimo gavimas ir servitutinių sutarčių organizavimas.**

Gavus projektavimo sąlygų sąvadą ir viršinininko administracijos sutikimą vykdomi tokie darbai:

- Atliekami derinimai su visomis institucijomis, kurios pateikė savo technines sąlygas savivaldybei dėl rengiamo projekto įgyvendinimo.
- Užsakovui pateikiama visa reikalinga informacija ir dokumentacija dėl servitutinės sutarties sudarymo (jei tokios sutartys reikalingos). Servitutinės sutarties sudarymo darbų išskaidymo schema pateikiama 8 priede. Servitutinė sutartis pasirašoma tarp užsakovo (naujojo vartotojo) ir akcinės bendrovės „VST“.

Pastaruoju metu pasitaiko atvejų, kai projektai būtent dėl šios sutarties negali būti įgyvendinami. Pavyzdžiui, jei užsakovo turtas areštuotas, jis neturi teisės sudarinėti minėtos sutarties. Jei, užsakovas vykdo projektą, kurio metu elektros kabelinė linija klojama kitų žmonių žemėje (tokiu atveju, servitut. sutartį sudaro VST ir tas žmogus, per kieno žemę klojama elektros linija), tie žmonės gali ir nesutikti ir piniginių kompensacijos prašyti, ir jų turtas gali būti areštuotas.

Suinteresuoto užsakovo viltys įgyvendinti projektą, tokiu atveju žlunga. Servitutinėje sutartyje numatoma, kad, akcinė bendrovė „VST“ bet kuriuo paros metu gali neatlygintinai eksploatuoti, prižiūrėti savo elektros tinklus.

#### **Septintas žingsnis – projektinės sąmatos parengimas ir ekspertizės organizavimas.**

Kol vykdomas servitutinių sutarčių pasirašymo procesas, projektuotojai lygiagrečiai vykdo tokius darbus:

- rengia projekto sąmatą;
- organizuoja ekspertizę (ekspertizė reikalinga, kai projektuojamas ypatingas statinys, pavyzdžiui, statoma 10/0,4 kV modulinė transformatorinė, klojami 10 kV elektros tinklai, keičiamas galios transformatorius).

#### **Aštuntas žingsnis – projekto komplektavimas.**

Gavus nepriklausomo eksperto išvadas, pataisomos pastabos (jei reikia). Užsakovui pateikus servitutines sutartis, sukomplektuojamas reikiamas kiekis projektų, visa informacija įrašoma į kompaktinį diską, užpildomas prašymas dėl statybos leidimo gavimo (pasirašo VST atstovas) ir vežama į atitinkamą savivaldybę. Nuo 2010 m. kovo 1 d. Klaipėdos r. savivaldybėje prašymas dėl statybos leidimo pateikiamas ne tik raštu, bet ir pildomas per IS „Infostatyba“.

#### **Ketvirtas etapas – projekto atidavimas nuolatinės statybos komisijai.**

Kiekviena Klaipėdos regiono savivaldybė reikalauja skirtingo kiekio projektų egzempliorių, pavyzdžiui, Klaipėdos r. savivaldybei (iki 2010 m. kovo 1 d. reikėjo 3 egz., šiuo metu pakanka 2 egz.) Klaipėdos miesto, Kretingos, Palangos, Šilutės, Neringos savivaldybėms reikia 2 egz., Skuodo savivaldybei reikia 4 egz.

Nežiūrint į ta, kad už statybos leidimo išdavimą reikia sumokėti anksčiau nei jis gaunamas (t. y. kol projektas komisijoje dar neapgintas), tik Klaipėdos miesto savivaldybė laikosi šio reikalavimo t. y. nepriima, netikrina ir neregistruoja projekto tol, kol nėra mokėjimo pavedimo, likusios Klaipėdos regiono savivaldybės, šio reikalavimo nevykdo ir už statybos leidimą suteikia galimybę susimokėti, kai projektas apgintas komisijoje.

Savivaldybėje projektas patikrinamas, ar atitinka visus STR keliamus reikalavimus (t. y. ar visi reikalingi dokumentai sudėti, patvirtinti, ar lapai sunumeruoti, ar kopija Tikra uždėta, ar statinio rodikliai patvirtinti, ar ant viršelio statytojas pasirašė, ar atestatai galiojantys, ar kompaktiniame diske informacija pateikta taip, kaip jiems reikia ir t. t.).

Kai projektas užregistruojamas, laukiama nuolatinės statybos komisijos (toliau NSK) posėdžio. Nuolatinės statybos komisijos (toliau NSK) nuostatai parengti vadovaujantis Lietuvos Respublikos statybos įstatymo (Žin., 1996, Nr. 32-788; 2001, Nr. 101-3597; 2006, Nr. 116-4402) 23 straipsnio 9, 10 ir 11 dalimis ir Teritorijų planavimo įstatymo (Žin., 1995, Nr. 107-2391; 2004, Nr. 21-617;

2006, Nr. 66-2429) 27 straipsnio 4 dalimi. NSK tikrina statinių projektus ir priima sprendimus išduoti arba neišduoti statybos leidimą. Nuolatinę statybos komisiją sudaro savivaldybės meras iš teritorijų planavimo ir statinio projektavimo sąlygas parengusių inžinerinių tinklų ir susisiekimo komunikacijų savininkų (naudotojų), institucijų bei savivaldybės atstovų, turinčių įgaliojimus priimti sprendimus nustatytais klausimais (LR Statybos įstatymas). Klaipėdos r., Klaipėdos miesto, Kretingos, Palangos savivaldybės NSK organizuoja kiekvienos savaitės trečiadienį, Skuodo, Neringos – pagal poreikį (trečiadieniais, dažniausiai kartą per mėnesį).

Apklausti Klaipėdos regiono savivaldybių ekspertai (visi) teigė, kad akcinės bendrovės „VST“ atstovai nuolat dalyvauja NSK posėdžiuose. Klaipėdos m. savivaldybės vyriaus. specialistas, priešingai nei kiti ekspertai, išvelgia interesų konfliktą. Ekspertas teigia, kad įgyvendinant aprūpinimo elektros energija projektus, akcinė bendrovė „VST“ nuolatinės statybos komisijoje dalyvauja ir kaip statytojas ir kaip komisijos narys. NSK reglamente, nuostatuose toks interesų konfliktas neidentifikuojamas. Akcinės bendrovės „VST“ ekspertas Skyrių valdymo tarnybos regiono vadovas taip pat išvelgia interesų konfliktą. Anot eksperto, siekiant nereikalingų rūpesčių, komisijos posėdžio protokolo VST atstovas galėtų ir nepasirašinėti, nes aprūpinimo elektros energija projektai derinami iki nuolatinės statybos komisijos posėdžio. Tačiau, tokie atvejai turėtų būti numatyti ir reglamentuoti NSK nuostatuose.

Vadovaujantis LR Statybos įstatymo 12 p. „Statybos leidimą savivaldybės meras (jo įgaliotas savivaldybės administratorius ar kitas savivaldybės administracijos tarnautojas) išduoda ne vėliau kaip per 10 dienų (ypatingo statinio statybos leidimą – per 15 dienų) nuo dokumentų pateikimo“, atkreipiamas dėmesys, kad Klaipėdos r. savivaldybėje, nuo prašymo dėl statybos leidimo pateikimo iki nuolatinės statybos komisijos posėdžio užtrunka iki 90 kal. d. (2009 m. iki 180 kal. d.). UAB „Ispro“ praktikoje nepasitaikė nei vieno atvejo, kad būtų informuota dėl kokių priežasčių projektas tiek ilgai „guli“ savivaldybėje, nors vadovaujantis LR Statybos įstatymo VI skirsnio, 23 sk., 16 p. privaloma „Jei statybos leidimas neišduodamas, valstybinio administravimo subjektas, kuriam pavesta išduoti šį leidimą, per 10 dienų nuo statytojo (užsakovo) dokumentų pateikimo praneša apie tai raštu statytojui (užsakovui), nurodydamas konkrečias leidimo neišdavimo priežastis. Jei leidimas per nustatytą terminą nebuvo išduotas ir statytojui (užsakovui) nepranešta apie neišdavimo priežastis, statytojas (užsakovas) turi teisę vykdyti statybą be leidimo. Leidimą išduodantis viešojo administravimo subjektas privalo šį raštą įregistruoti kaip statybos leidimą“.

Toks statybų leidimo išdavimo organizavimo procesas stabdo projektų įgyvendinimą, tuo pačiu investicijų įsisavinimą, plėtrą. Kitose Klaipėdos regiono savivaldybės statybos leidimo išdavimas vyksta operatyviau (pavyzdžiui Klaipėdos m. savivaldybėje projektas NSK komisijoje svarstomas po savaitės, ypatingi projektai po dviejų savaitių nuo projekto pateikimo). Taip pat pastebima, kad tik Klaipėdos miesto savivaldybė antradieniais organizuoja visų institucijų susirinkimus dėl NSK

pateiktų projektų peržiūrai. Jei dalyvauja projektuotojas ar kitas dėl projekto suinteresuotas asmuo, jis gali iki NSK dienos (trečiadienio) pateikti pastabas. Klaipėdos r., savivaldybėje tokios galimybės nėra. Jei projektas dėl atitinkamų priežasčių nepatvirtinamas NSK komisijoje, tai sekantis jo peržiūrėjimas vykdomas vėl, kai projektas iš naujo užregistruojamas, o tai reiškia, kad projektas vėl apie 3 mėn. tik „gulės“ savivaldybėje.

#### **Penktas etapas – projekto atidavimas užsakovui.**

Kai projektas apgintas nuolatinės statybos komisijos posėdyje, informuojamas užsakovas. Užsakovui pateikiami 3 projekto egz. ir nuolatinės komisijos protokolo kopija (7 priedas). Užsakovas, vykdydamas sutartinius įsipareigojimus, sumoka projektuotojui už atliktą darbą.

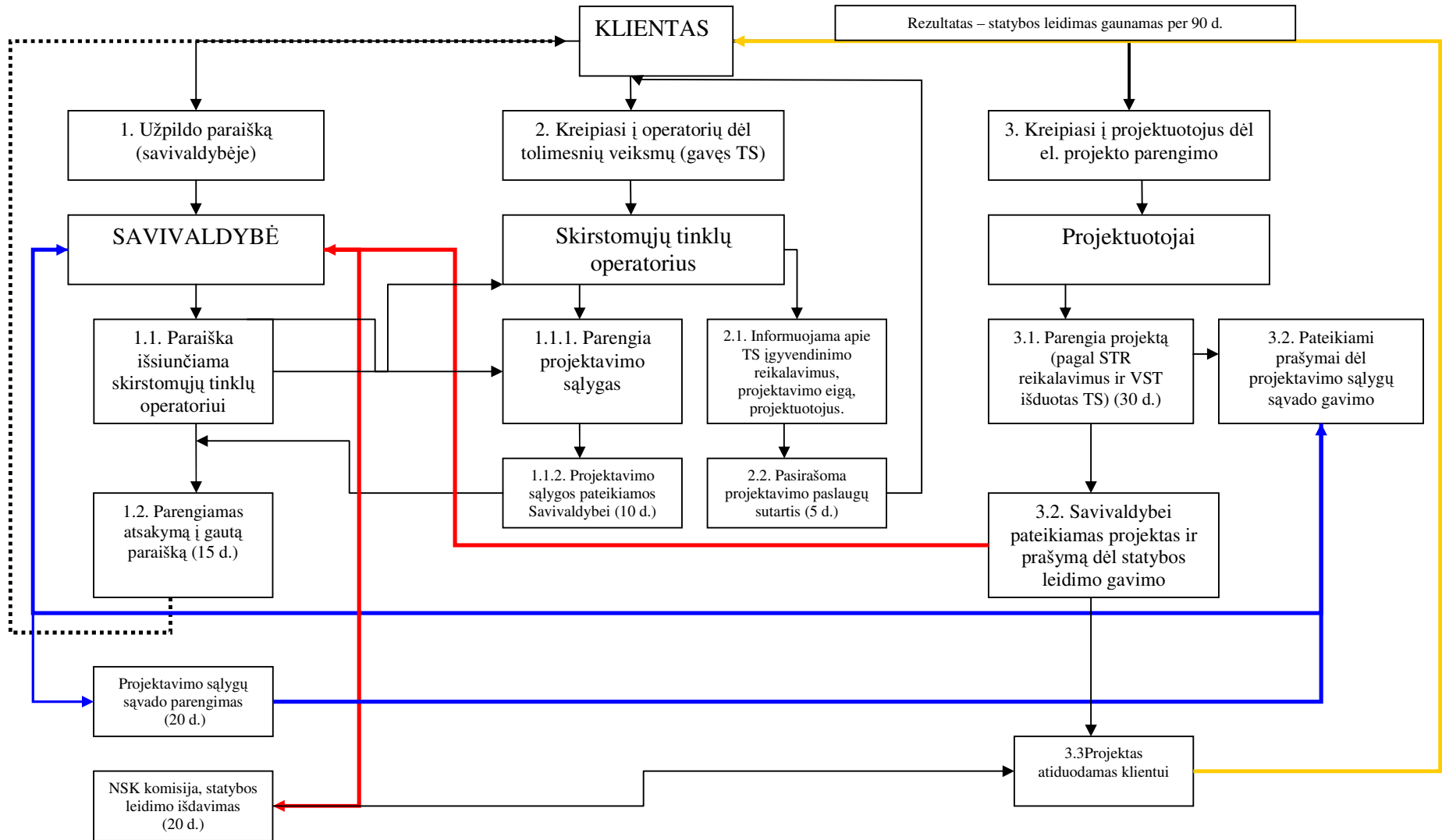
#### **Šeštasis etapas – projekto pateikimas akcinei bendrovei „VST“.**

Naujam klientui pateikus akcinei bendrovei „VST“ teisės aktų reikalavimus atitinkantį elektros įrenginių prijungimo prie skirstomųjų elektros tinklų projektą ir projekto sąmatą – akcinė bendrovė „VST“ per 10 d. d. (ypatingiems statiniams per 20 d. d.) projektą peržiūri, patikrina. Kai NV pateikia ypatingų statinių kategorijai priskiriamą projektą, operatorius rengia medžiagą bendrovės pirkimų ir investicijų komitetui (toliau PIK).

#### **Septintasis etapas – projekto įgyvendinimas.**

Operatorius parengia Prijungimo paslaugos sutartį. NV pasirašius sutartį bei sumokėjęs 20 % projekto sąmatinės vertės, akcinė bendrovė „VST“ organizuoja Prijungimo paslaugos darbų viešojo pirkimo procedūras, kurių metu parenkamas rangovas, atliksiantis Prijungimo paslaugos darbus. Nauji elektros įrenginiai pradami eksploatuoti, kai Rangovas ir Operatorius pasirašo pripažinimo tinkamo naudoti aktą. Kai vartotojas įsirengia vidaus elektros tinklus savo teritorijoje ir pateikia akcinei bendrovei „VST“ Valstybinės energetikos inspekcijos pažymą, sudaroma Elektros energijos pirkimo – pardavimo sutartis.

Žemiau pateiktoje schemoje pavaizduota šiuo metu Klaipėdos regione esama Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situacija optimaliausiu atveju (žr. 21 pav.).



21 pav. Klaipėdos regione esama Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situacija optimaliausiu atveju. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

### 2.5.3. Statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimo analizė

Žemiau pateikiama (žr. 10 lentelę) Klaipėdos ir Palangos miestų, Klaipėdos, Kretingos, Skuodo, Neringos rajonų savivaldybių 2007-2009 m. statinio projektavimo sąlygų sąvado (toliau - SPSS) išdavimo analizė.

Vadovaujantis 2000 m. sausio 11 d. Lietuvos Respublikos Teisės gauti informaciją iš Valstybės ir Savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymo Nr. VIII-1524 14 str. Informacijos pateikimo terminai – Informacija pareiškėjui turi būti pateikiama ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo prašymo gavimo įstaigoje dienos. Jeigu prašoma daug ar sudėtingos informacijos, įstaigos vadovas turi teisę pratęsti šį terminą dar iki 20 darbo dienų ir apie tai ne vėliau kaip kitą darbo dieną raštu pranešti pareiškėjui, taip pat nurodyti pratęsimo priežastis.

Pastebima, kad Klaipėdos regione statinio projektavimo sąlygų sąvadas 2007 m. tik Klaipėdos miesto savivaldybėje išduotas mažiau nei per 20 darbo dienų. Kretingos r. savivaldybėje, SPSS vidutiniškai išduotas per 27 d. d. (5 vnt.), per 35 d. d. - 2 vnt., per 41 ir per 73 d. d. išduota po vieną statinio projektavimo sąlygų sąvadą. Palangos m. savivaldybė, vidutiniškai SPSS parengdavo per 26-31 d.d., Klaipėdos r. savivaldybės vidutiniška SPSS parengimo trukmė 14 d.d. (parengti 3 vnt. SPSS), tačiau, yra ir tokių SPSS, kurie buvo perengti per 43 ir 89 d. d.

Analizuojant 2008 m. duomenis, matoma, kad Kretingos r. savivaldybė, SPSS vidutiniškai išduodavo per 26 d. d. (13 vnt.), tačiau net 7 vnt. SPSS išduoti per 36 d.d., jei 2007 m. laiku parengtas tik 1 vnt. SPSS, 2008 m. per 16 d.d. parengta 11 vnt. SPSS. Klaipėdos r. savivaldybėje, SPSS vidutiniškai parengtas per 26 d.d. (19 vnt.) ir per 34 d.d (14 vnt.). 2008 m. Klaipėdos r. savivaldybė parengė 55 vnt. SPSS, ir tik 16 SPSS išduoti mažiau nei per 20 d.d. Palangos m. savivaldybė 2008 m. parengė 10 vnt. SPSS, per mažiau nei 20 d. d. išduoti 4 vnt. SPSS. Klaipėdos m. savivaldybė iš parengtų 7 vnt. SPSS, 5 vnt. SPSS išdavė laiku t. y. 2 vnt. SPSS išduoti per 7 d.d., 3 vnt. SPSS – per 15 d.d.

Lyginant 2007 – 2008 m. duomenis pastebima, kad operatyviausiai SPSS išduodamas Klaipėdos m. savivaldybėje, neefektyvus SPSS išdavimas pastebimas Klaipėdos r., ir Kretingos r. savivaldybėse. 2009 m. beveik visose Klaipėdos regiono savivaldybėse, išskyrus Skuodo ir Neringos r. savivaldybes, SPSS išdavimas vykdomas operatyviau. Skuodo r. savivaldybė SPSS vidutiniškai parengė per 28-34 d.d. (6 vnt.), Neringos savivaldybė SPSS vidutiniškai parengė per 27-32 d.d. (5 vnt.).

## Statinio projektavimo sąlygų sąvado vidutiniška parengimo trukmė

Dienų intervalas	1-10 d. d.			11 -20 d.d.			21 iki 30 d.d.			31 iki 40 d.d.			41 iki 50 d.d.			51 iki 60 d.d.			61 iki 70 d.d.			71 iki 89 d.d.			
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	
<b>Kretingos r. savivaldybė</b>																									
vidutiniškai sąvadas parengtas per d. d.	8	6	7	0	16	17	27	26	23	35	36	0	41	0	0	0	59	0	0	0	0	0	73	0	0
Iš viso parengta sąvadų (vnt.)	1	4	1	0	11	5	5	13	5	2	7	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
<b>Palangos savivaldybė</b>																									
vidutiniškai sąvadas parengtas per d. d.	0	8	10	15	16	19	0	26	26	34	35	31	42	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iš viso parengta sąvadų (vnt.)	0	1	1	1	3	1	0	3	2	2	3	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Neringos savivaldybė</b>																									
vidutiniškai sąvadas parengtas per d. d.	0	0	0	0	0	13	0	28	27	0	34	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iš viso parengta sąvadų (vnt.)	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Klaipėdos m. savivaldybė</b>																									
vidutiniškai sąvadas parengtas per d. d.	6	7	6	12	15	16	0	26	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iš viso parengta sąvadų (vnt.)	1	2	10	1	3	5	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Skuodo r. savivaldybė</b>																									
vidutiniškai sąvadas parengtas per d. d.	0	0	0	0	0	0	0	0	28	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iš viso parengta sąvadų (vnt.)	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Klaipėdos r. savivaldybė</b>																									
vidutiniškai sąvadas parengtas per d. d.	0	8	5	14	14	16	0	26	25	0	34	31	43	46	42	0	59	0	0	67	0	89	0	0	
Iš viso parengta sąvadų (vnt.)	0	5	1	3	11	4	0	19	7	0	12	1	1	6	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

Siekiant išsiaiškinti statinių projektavimo sąlygų sąvado išdavimo vėlavimo priežastis, buvo vykdoma apklausa, interviu metodus. Apklausoje dalyvavo Kretingos ir Klaipėdos r. savivaldybių ekspertai.

Pagrindinės priežastys, turinčios įtakos SPSS neoperatyviam išdavimui, yra:

- nepateikiami visi reikalingi dokumentai;
- neefektyvi IS „Infostatyba“ (bendra duomenų bazė nesujungta su kitomis institucijomis);
- iš kitų institucijų laiku negaunamos projektavimo (techninės sąlygos);
- specialistų trūkumas ir didelis darbo krūvis.

Įvertinant tai, kad dažniausiai inžinerinės komunikacijos, esant galimybei, klojamos valstybinėje žemėje, reikalingas Klaipėdos Viršininco apskrities administracijos sutikimas. Be minimo dokumento, vadovaujantis LR Statybos įstatymu, negalima pateikti prašymo dėl statinio projektavimo sąlygų sąvado gavimo (išsamiau informacija pateikiama 2.5.2. poskyryje „Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas“). Nei vienas aprūpinimo elektros energijos projektas nebus patvirtintas nuolatinės statybos komisijoje ir nebus išduotas statybos leidimas, jei į projektą nebus įsegtas Viršininco administracijos sutikimas dėl valstybinėje žemėje klojamų komunikacijų ar statomų statinių.

Įvertinus dokumento svarbą, atliekama 2007-2009 m. Klaipėdos apskrities viršininco administracijos parengtų sutikimų analizė. Žemiau pateiktoje lentelėje matoma Klaipėdos regiono Viršininco administracijos vidutinišką sutikimo 2007-2009 m. parengimo kitimo dinamiką.

**11 lentelė**

Klaipėdos apskrities Viršininco administracijos vidutiniška sutikimo parengimo trukmė

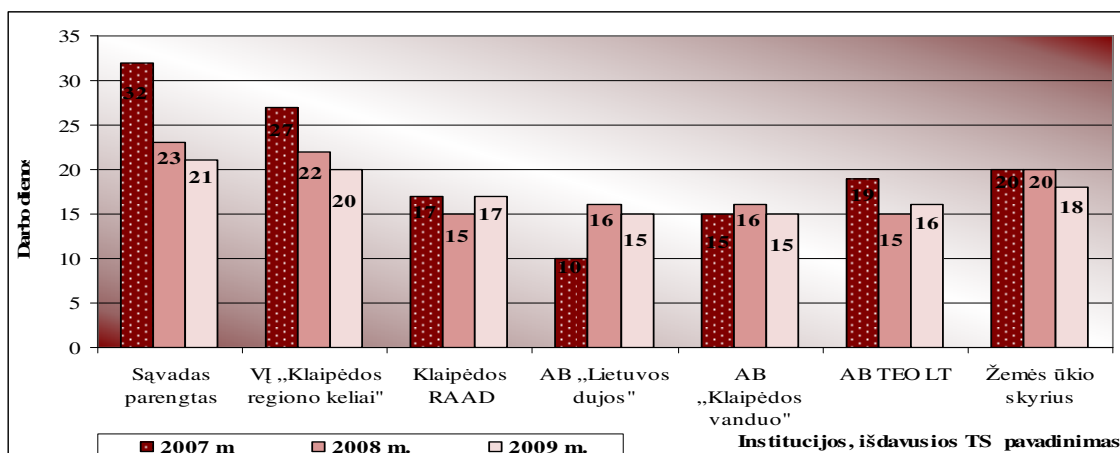
Įstaiga	Duomenys	Metai		
		2007	2008	2009
<b>Klaipėdos miesto apskrities viršininco administracija</b>	Viršininco administracijos sutikimas parengtas (d. d.)	27	18	17
	Projektų skaičius (vnt.)	2	7	16
<b>Klaipėdos r. (Gargždų m.) žemės ūkio skyrius</b>	Viršininco administracijos sutikimas parengtas (d. d.)	28	19	11
	Projektų skaičius (vnt.)	5	55	14
<b>Kretingos žemės ūkio skyrius</b>	Viršininco administracijos sutikimas parengtas (d. d.)	17	15	14
	Projektų skaičius (vnt.)	10	36	11
<b>Klaipėdos miesto apskritis(Neringa)</b>	Viršininco administracijos sutikimas parengtas (d. d.)	0	21	21
	Projektų skaičius (vnt.)	0	3	6
<b>Palangos žemės ūkio skyrius</b>	Viršininco administracijos sutikimas parengtas (d. d.)	26	20	31
	Projektų skaičius (vnt.)	5	9	5
<b>Skuodo žemės ūkio skyrius</b>	Viršininco administracijos sutikimas parengtas (d. d.)	0	0	23
	Projektų skaičius (vnt.)	0	0	8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis. Duomenys apdoroti Pivotable.



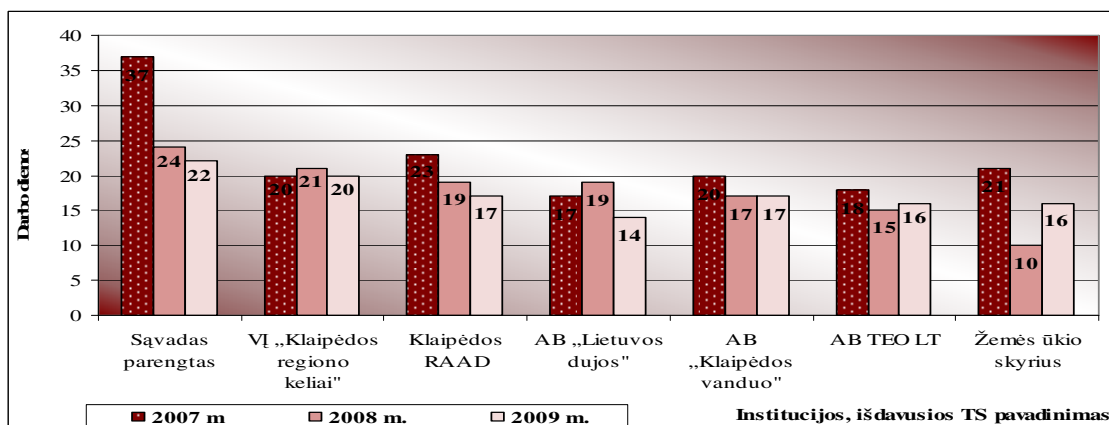
Operatyviausiai sutikimus dėl valstybinėje žemėje klojamų komunikacijų ar statomų statinių parengia Kretingos žemės ūkio skyrius (analizuojamu laikotarpiu sutikimas išduotas mažiau nei per 20 d. d.). Projektuotojai, siekiantys įgyvendinti projektą laiku turi įsivertinti riziką dėl Viršininco administracijos sutikimo, kai projektas vykdomas Palangoje. Palangos žemėtvarkos skyrius, sutikimą išduoda vidutiniškai per 31 d. d. (2009 m.).

Siekiant išsiaiškinti, kodėl Klaipėdos regiono savivaldybės negali parengti projektavimo sąlygų sąvado mažiau nei per 20 d. d. bei įvertinę pateiktų specialistų galimas SPSS neoperatyvaus išdavimo priežastis, atliksime didžiausią įtaką, projektavimo sąlygų išdavimui turinčių institucijų, kurios privalo pateikti savo techninius reikalavimus (sąlygas), dokumentų analizę. Analizuojamas 2007-2009 m. laikotarpis.



**22 pav.** Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Kretingos r.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

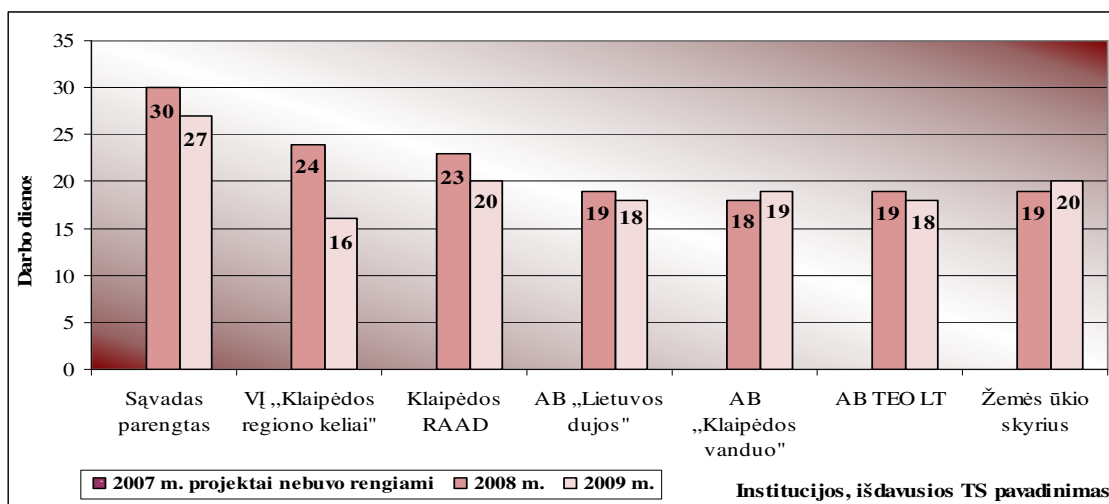
Iš aukščiau pateikto paveikslo matoma, kad analizuojamu laikotarpiu (2007-2009 m.), Kretingos r. savivaldybė laiku negalėjo išduoti statinio projektavimo sąlygų sąvado, nes VĮ Klaipėdos regiono keliai delsė pateikti savo techninius reikalavimus. Neoperatyviai technines sąlygas dėl melioracijos, drenažo tinklų išdavė Kretingos žemės ūkio skyrius.



**23 pav.** Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Palangos m.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

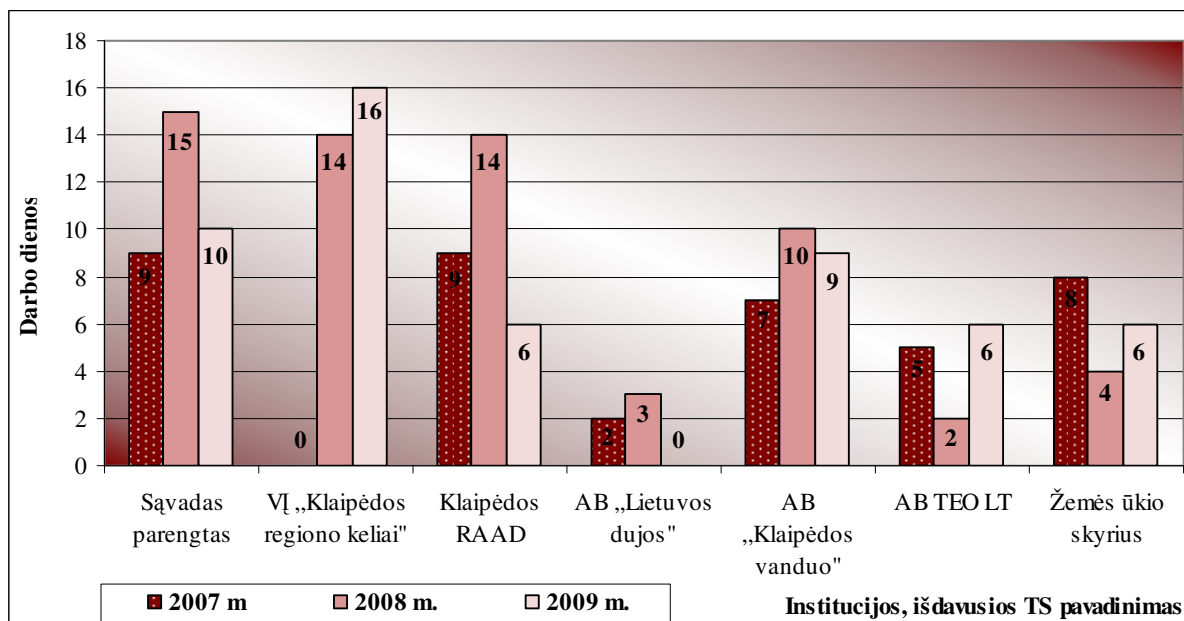
Palangos m. savivaldybėje vėluojančių statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimui 2007 m. įtakos turėjo pavėluotai parengtos ir gautos Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamento projektavimo sąlygos (žr. 23 pav.). 2007-2009 m. neoperatyviai technines sąlygas pateikė ir VĮ Klaipėdos regiono keliai.

Iš žemiau pateikto paveikslo pastebima, kad didžiausią įtaką statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimui 2008 m. turėjo VĮ Klaipėdos regiono keliai (sąlygos parengtos per 24 d.d.) ir aplinkos apsaugos departamentas (techninės sąlygos išduotos per 23 d.d.).



24 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Neringos m.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

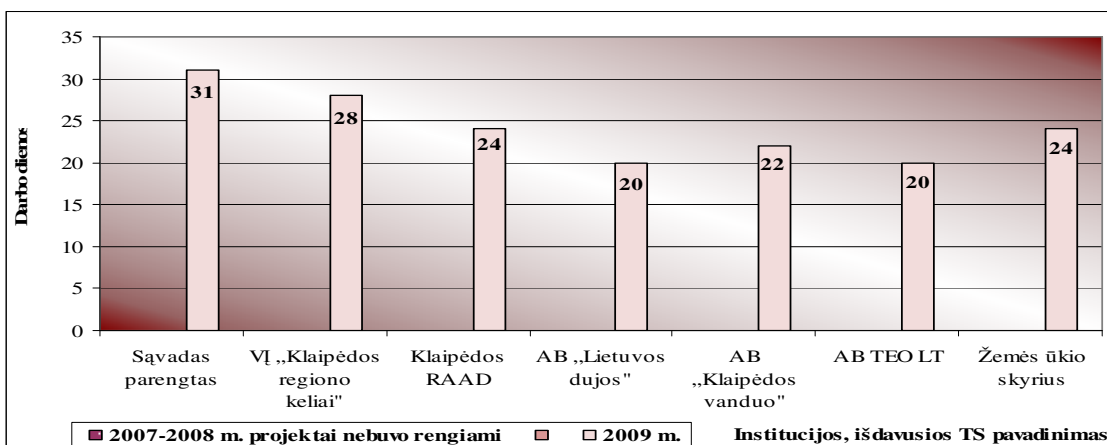
Nors 2009 m. tik dvi institucijos (Klaipėdos RAAD ir Neringos žemės ūkio skyrius) sąlygas pateikė per 20 d.d., tačiau statinio projektavimo sąlygų sąvadas parengtas per 27 d.d.



25 pav. Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Klaipėdos m.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

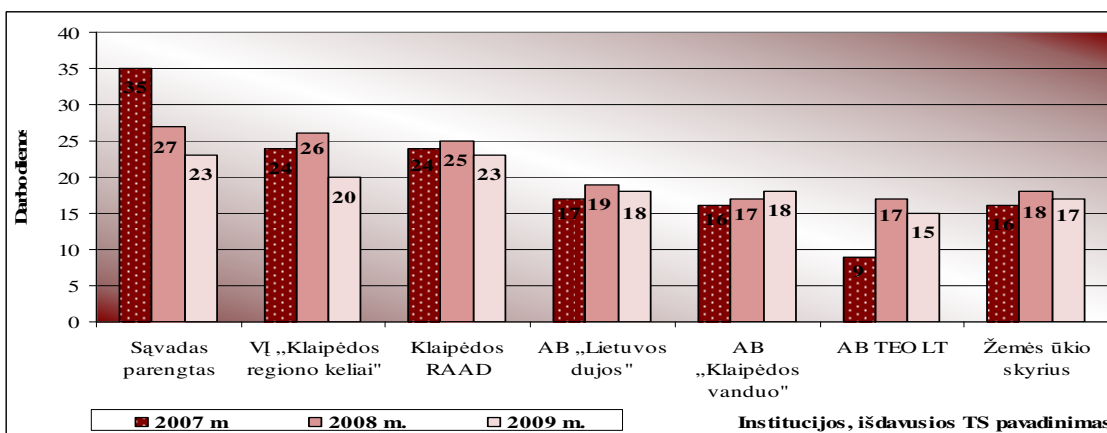
Iš aukščiau pateikto 25 pav. matoma, kad Klaipėdos m. savivaldybei didesnių rūpesčių dėl kitų institucijų pateikiamų techninių sąlygų nekyla. Specialistas, priiminėjantis prašymus dėl SPSS išdavimo iš karto informuoja ar siųs paraiškas kitoms institucijoms. Paraiškos dėl techninių sąlygų siunčiami tuo atveju, kai vykdomos rekonstrukcijos ar statomi nauji tinklai (pvz. vandentiekio, dujų, melioracijos). Daugelių atvejų, kitų institucijų atstovai projektus derina ir savo reikalavimus kelia dalyvaudami nuolatinės statybos komisijos posėdyje.

Analizuojant Skuodo r., institucijas, turinčias įtaką SPSS išdavimui, iš žemiau pateikto 26 pav. pastebima, kad SPSS operatyviausiai galėjo būti išduotas tik per 28 d.d., nes būtent per tiek dienų savo technines sąlygas pateikė VĮ „Klaipėdos regiono keliai“. Beveik visos institucijos savo reikalavimus dėl aprūpinimo elektros energija projekto parengimo pateikė daugiau nei per 20 d.d.



**26 pav.** Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Skuodo r.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

Analizuojamu laikotarpiu (2007-2009 m.), Klaipėdos r. savivaldybė laiku negalėjo išduoti statinio projektavimo sąlygų sąvado, nes VĮ Klaipėdos regiono keliai bei Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamentas delsė pateikti savo techninius reikalavimus (žr.27 pav.)

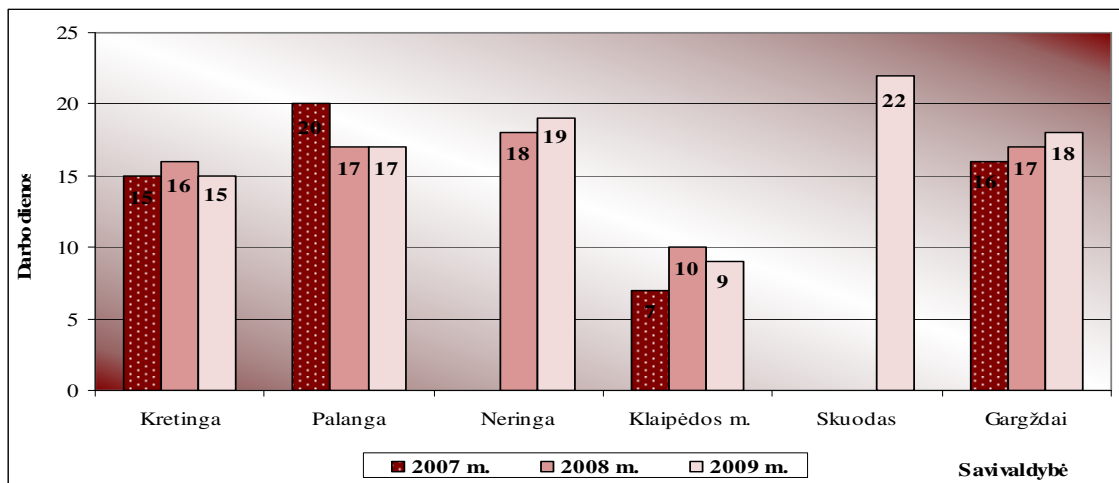


**27 pav.** Institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui Klaipėdos r.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

### 2.5.4. Kitų institucijų įtaka aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesui

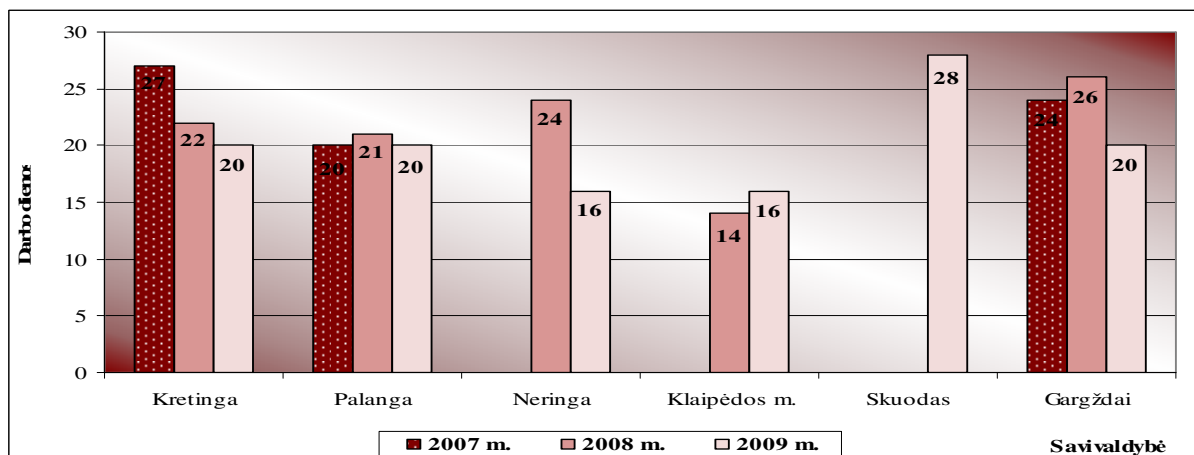
Išanalizavus kitų institucijų, įtaką statinių projektavimo sąlygų sąvado išdavimui, atliksime pačių institucijų techninių sąlygų parengimo, atitinkamoms Klaipėdos regiono savivaldybėms, 2002-2007 m. dokumentų analizę.

Iš žemiau pateikto 28 pav. matoma, kad Klaipėdos regione, vandens komunikacijos eksploatuojančios ir prižiūrinčios institucijos laiku parengia ir atitinkamai savivaldybei pateikia technines sąlygas.



28 pav. Klaipėdos regiono AB „Vandenys“ vidutiniška rašto parengimo trukmė  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

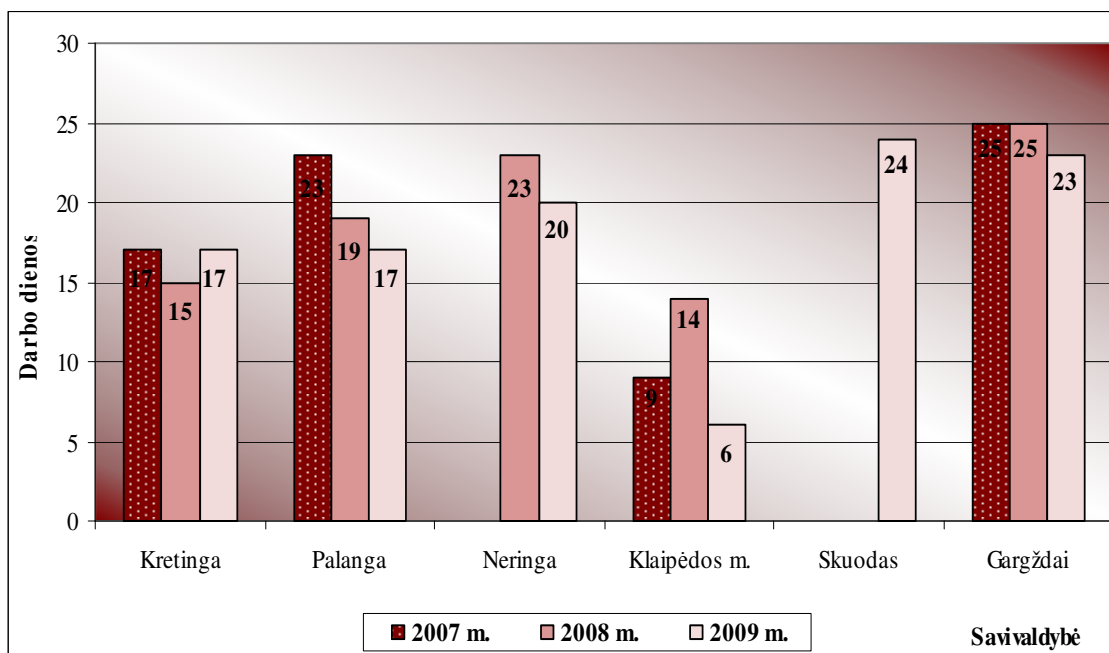
Apibendrinant galime teigti, kad dėl AB „Klaipėdos vanduo“, AB „Kretingos vanduo“ laiku parengtų techninių sąlygų, Klaipėdos regiono savivaldybės neturėtų vėluoti išduodant projektavimo sąlygų sąvados. Išskyrus, AB „Skuodo vanduo“ ir AB „Palangos vandenys“.



29 pav. VĮ Klaipėdos regiono keliai vidutiniška rašto parengimo trukmė  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

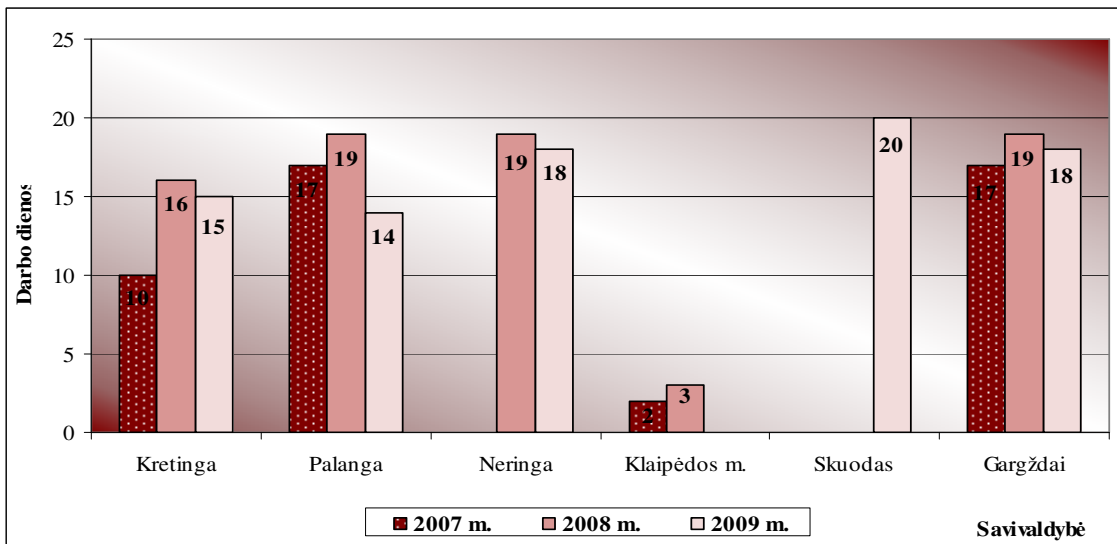
Iš aukščiau pateikto 29 pav. matoma, kad didžiausią įtaką SPSS Klaipėdos regione turi VĮ Klaipėdos regiono keliai. Analizuojamu laikotarpiu (2007-2009 m.), tik 2009 m. techninės sąlygos išduotos mažiau arba per 20 d.d. Pagrindinė neoperatyvaus raštų rengimo priežastis, VĮ Klaipėdos regiono keliai (pagal projekto sudėtingumo lygį) iš savivaldybės gautas paraiškas persiunčia Vilniaus susisiekimo ministerijai. Kol Vilniaus susisiekimo ministerija neparengia atsakymo, tol VĮ Klaipėdos regiono keliai negali pateikti techninių sąlygų atitinkamai savivaldybei.

Vertinant Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamento išduodamų techninių sąlygų parengimo trukmę, iš žemiau pateikto 30 pav. matoma, kad 2007 m. vidutiniškai techninės sąlygos buvo rengiamos daugiau nei 20 d.d. Didžiausią įtaką Klaipėdos r., Palangos ir Neringos savivaldybių išduodamų SPSS procesui turėjo aplinkos apsaugos agentūros projektavimo sąlygų sąvadui reikalingų techninių sąlygų išdavimas.



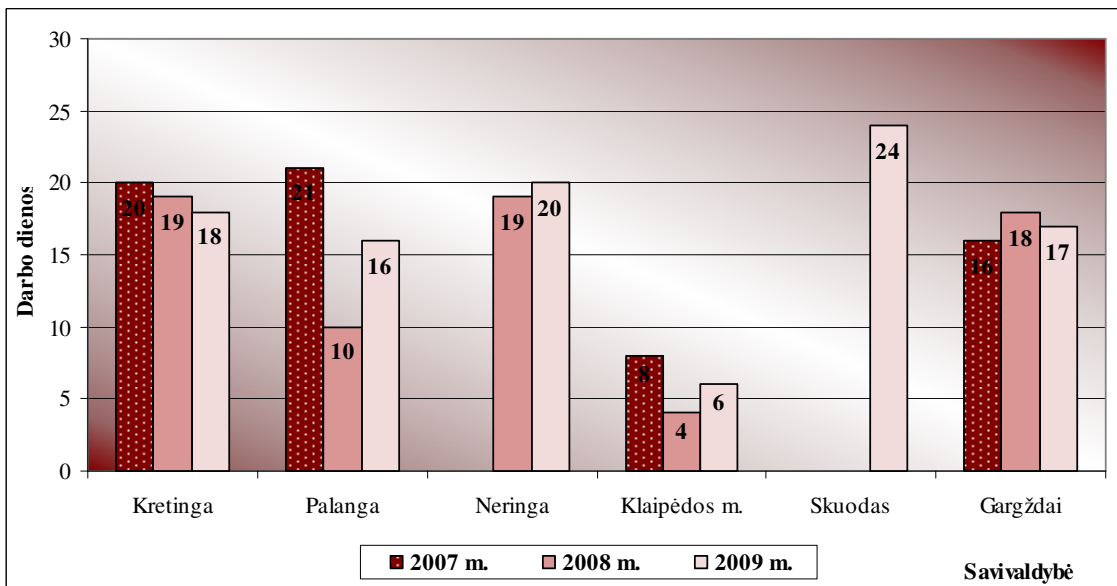
**30 pav.** Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamento vidutiniška rašto parengimo trukmė  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

Iš žemiau pateikto 31 pav. matoma, kad išskyrus Skuodo r. savivaldybę, AB „Lietuvos dujos“ negalėjo turėti įtakos vėluojančių projektavimo sąlygų sąvado išdavimui (pavyzdžiui, 2007 m. Kretingos r. savivaldybėje sąvadas vidutiniškai išduotas per 32 d. d., Klaipėdos r. savivaldybei taip pat, dujų tarnybos rengiamos techninės sąlygos neturėjo įtakos sąvado parengimui (2007 m. sąvadas vidutiniškai parengtas per 35 d. d., o 2008 m. per 27 d. d.).



**31 pav.** Klaipėdos regiono dujų tarnybų vidutiniška rašto parengimo trukmė  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB Ispro duomenimis

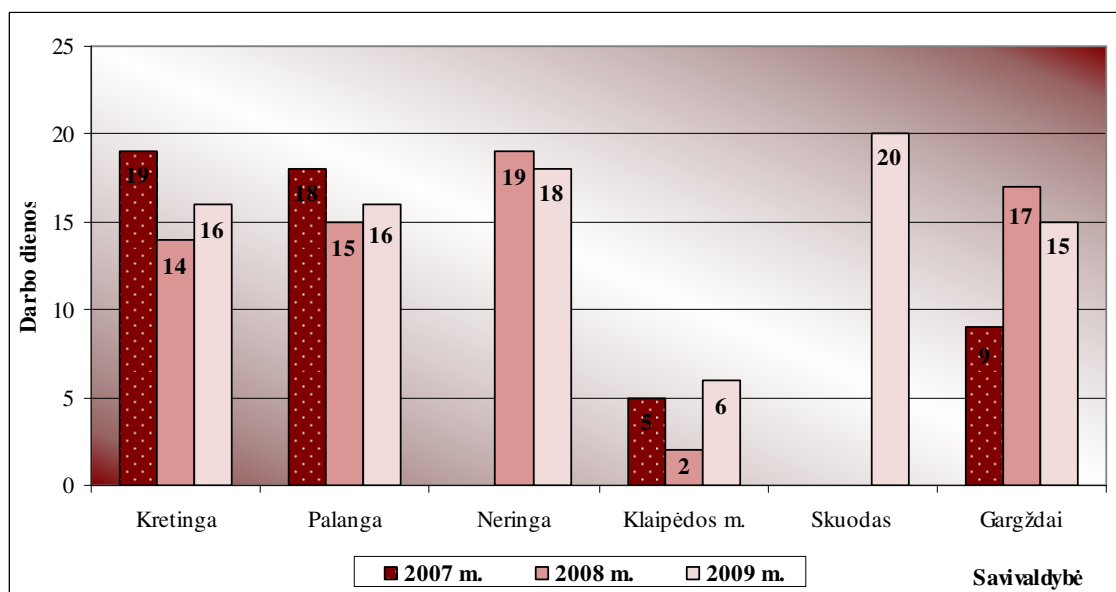
Vertinant Klaipėdos regiono Žemės ūkio skyriaus išduodamų techninių sąlygų dėl melioracijos, drenažo tinklų išsaugojimo pastebima, kad šios skyriaus neoperatyvus darbas galėjo turėti įtakos statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimui. Efektyviausiai savo darbą organizuoja ir mažiausiai įtakos vėluojančių projektavimo sąlygų sąvado išdavimui turėjo Klaipėdos miesto (2008 m. 4 d. d., 2009 m. 6 d.d.) ir Klaipėdos r. (2007 m. – 16 d. d., 2009 m. – 17 d.d.) žemės ūkio skyriai.



**32 pav.** Žemės ūkio vidutiniška rašto parengimo trukmė  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Ispro duomenimis

Iš žemiau pateikto 33 pav. pastebima, kad AB Teo LT pakankamai operatyviai parengia technines sąlygas. Operatyviausiai savo veiklą vykdo Klaipėdos miestą aptarnaujanti AB Teo LT. Didžiausią įtaką projektavimo sąlygų sąvado išdavimui gali turėti tik Skuodo AB Teo LT. Todėl,

galima teigti, kad Skuodo r. savivaldybėje projektavimo sąlygų sąvado parengimas užtrunka ir dėl Skuodo AB Teo LT pavėluotai pateikiamų techninių sąlygų



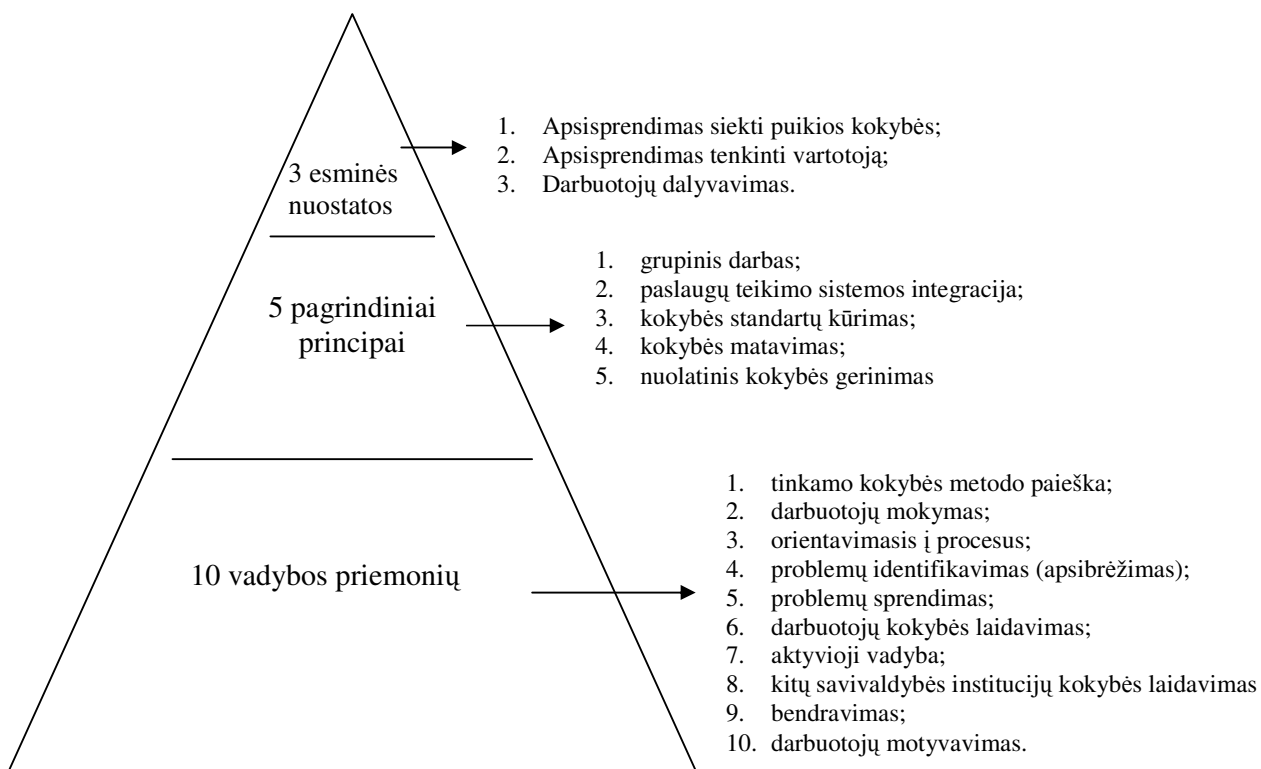
**33 pav.** Klaipėdos regiono AB Teo vidutiniška rašto parengimo trukmė  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB Ispro duomenimis

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos institucijos pavėluotai išduodamos techninės sąlygos, turi įtakos savivaldybių išduodamų projektavimo sąlygų sąvado vėlavimui, ypačiai 2007 m. Specialistų trūkumas, nekompiuterizuotų dokumentų tikrinimas, ne visų dokumentų pateikimas tai kelios priežastys, kodėl sąvadai išduodami pavėluotai. Tačiau, pastebima tendencija, kad nuo 2008 m. visos analizuotos institucijos operatyviau pateikia savo reikalavimus – technines sąlygas. Todėl nenuostabu, kad savivaldybės operatyviau parengia projektavimo sąlygų sąvadás.

## 2.6. Strateginio kokybės valdymo tobulinimas Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija sistemoje

Norint įgyvendinti aprūpinimo elektros energijos projektą, klientas yra visiškai priklausomas nuo vietos savivaldos institucijų. Nežiūrint į tai, kad įvairūs įstatymai, norminiai aktai, statybos reglamentai aiškiai apibrėžia per kiek dienų turi būti išduodamas projektavimų sąlygų sąvadas, statybos leidimas, tačiau neužtikrinamas efektyvus ir operatyvus projektų įgyvendinimui reikalingų dokumentų parengimas, atsiranda didelė galimybė korupcijos plėtrai.

Siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei vadovaujantis VKV koncepcija, kad kokybė gali būti valdoma ir kad tai yra procesas (Dikavičius, Stoškus, 2003), žemiau pateikiamas rekomendacinio pobūdžio kokybės vadybos koncepcija.



**34 pav.** Strateginio valdymo kokybės koncepcija

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Dikavičius,

V. Stoškus, S (2003). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija

Viešojo sektoriaus strateginio kokybės valdymo teorinių modelių analizė, esama aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situacija, statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimo, kitų institucijų, turinčių įtaką SPSS išdavimui analizės, ekspertų nuomonės atskleidžia pagrindinį aprūpinimo elektros energijos projektų rengimo ir įgyvendinimo strateginio kokybės valdymo prioritetą – orientacija į vartotoją.

Įvertinant tai, kad klientas, pageidaujantis elektrifikuoti pvz. sodybą ar didinti elektros galią, dažnai konsultuojasi su skirstomųjų tinklų operatoriumi, anot Klaipėdos regiono savivaldybių ekspertų (išskyrus Klaipėdos m.), tikslinga paraiškas dėl projektavimo sąlygų išdavimo tiesiogiai pildyti operatoriaus organizacijoje. Ne visi savivaldybių darbuotojai turi techninių žinių, kad galėtų patarti klientui kaip konkrečioje situacijoje elgtis, taip pat ekspertai siūlo atkreipti dėmesį į tai, kad naujų elektros įrenginių statytojai visais atvejais yra skirstomųjų tinklų operatorius.

Akcinės bendrovės VST ekspertų nuomone, didelių rūpesčių dėl tiesioginių paraiškų pildymo akcinės bendrovės „VST“ skyriuose, o ne savivaldybėse, nebūtų. Anot akcinės bendrovės „VST“ Gargždų skyriaus viršininko pavaduotojo (eksperto), nežiūrint į tai ar naujasis vartotojas kreipėsi tik dėl konsultacijos ar papildomos informacijos suteikimo, visais atvejais klientui skiriamas dėmesys



ir laikas. Akcinės bendrovės „VST“ Klaipėdos regiono skyrių valdymo tarnybos regiono vadovo (eksperto) nuomone, reikėtų keisti įstatymus, reglamentuojančius techninių sąlygų išdavimo tvarką (Statybos įstatymas, Statybos techninis reglamentas ir kt.). Klaipėdos m. savivaldybės vyriaus. specialistas (ekspertas) nesutinka su pasiūlymu dėl paraiškų pildymo operatoriaus padaliniuose. Anot eksperto, naujų elektros įrenginių prijungimo prie operatoriaus tinklų, visais atvejais statytojas- akcinė bendrovė „VST“ (nežiūrint į tai, kad klientas moka 20% sąmatinės projekto vertės). Statybos leidimas išduodamas bendrovei „VST“, aprūpinimo elektros energija projektus nuolatinės statybos komisijai pateikia ir juos gina bendrovė „VST“. Visuose Klaipėdos regiono savivaldybių nuolatinės statybos komisijos posėdžiuose, bendrovė „VST“ dalyvauja kaip komisijos narys. Klaipėdos m. ekspertas išvelgia interesų konfliktą (ir statytojas ir komisijos narys – akcinė bendrovė „VST“), todėl siūlo koreguoti NSK nuostatus, reglamentą ir kitus susijusius dokumentus. Bendrovės „VST“ ekspertų nuomone, siekiant nereikalingų rūpesčių, komisijos posėdžio protokolo VST atstovas galėtų ir nepasirašinėti, nes aprūpinimo elektros energija projektai derinami iki nuolatinės statybos komisijos posėdžio. Tačiau, tokie atvejai, pritariant Klaipėdos m. ekspertui, turėtų būti numatyti ir reglamentuoti NSK nuostatuose.

Akcinės bendrovės „VST“ ekspertas siūlo atkreipti dėmesį į kitą (operatoriui labiau aktualią) problemą t. y. savivaldybių reikalavimą dėl servitutinių sutarčių pateikimo kartu su prašymu dėl statybos leidimo gavimo. Anot VST eksperto, kol projektas neapgintas nuolatinės statybos komisijos posėdyje, netikslinga reikalauti servitutinių sutarčių. Visais atvejais nukenčia klientas, nes kiekvienas projekto pakeitimas vertinamas tiek laiko, tiek sąnaudų aspektais.

Išanalizuota esama aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo situacija atskleidžia pagrindinio el. projektų rengimą reglamentuojančio dokumento (statinio projektavimo sąlygų sąvado išdavimo) vėlavimo priežastis. Anot savivaldybių ekspertų (išskyrus Klaipėdos m. vyriaus. spec.), neįmanoma parengti SPSS per 20 d. d., nes kitos institucijos laiku nepateikia techninių sąlygų. Neringos m. ekspertė teigia, kad priminimai ar raštu siunčiami raginimai, situacijos nekeičia. Anot ekspertės, nors institucijos dažniausiai pateikia tipinius reikalavimus, tačiau laiku sąlygų savivaldybei nepristato. Kretingos r. ekspertai, vieningai tvirtina, kad problemą galėtų išspręsti savivaldybėje patvirtinta SPSS išdavimo metodika, kurioje būtų numatyta: kitų institucijų tipinių sąlygų šablonai ir įvertintos ne dažnai pasitaikantys, sudėtingesni, atvejai. Kretingos r. ekspertams pritaria ir Palangos m., bei Skuodo r. savivaldybių ekspertai.

Akcinės bendrovės „VST“ ekspertų nuomone, situaciją pakeistų IS „Infostatyba“, žinoma jei ji kokybiškai funkcionuotų. Anot VST Skyrių valdymo tarnybos regiono vadovo (eksperto), institucijos, turinčios įtaką SPSS išdavimui, naudojantis suteikta prieiga per IS „Infostatyba“, nuotoliniu būdu galėtų pateikti technines sąlygas, stebėti išduotų sąlygų eigą. Savivaldybių ekspertai tvirtina, kad IS Infostatyba labai gerai veikia savivaldybių „viduje“ tačiau, šiuo metu, IS

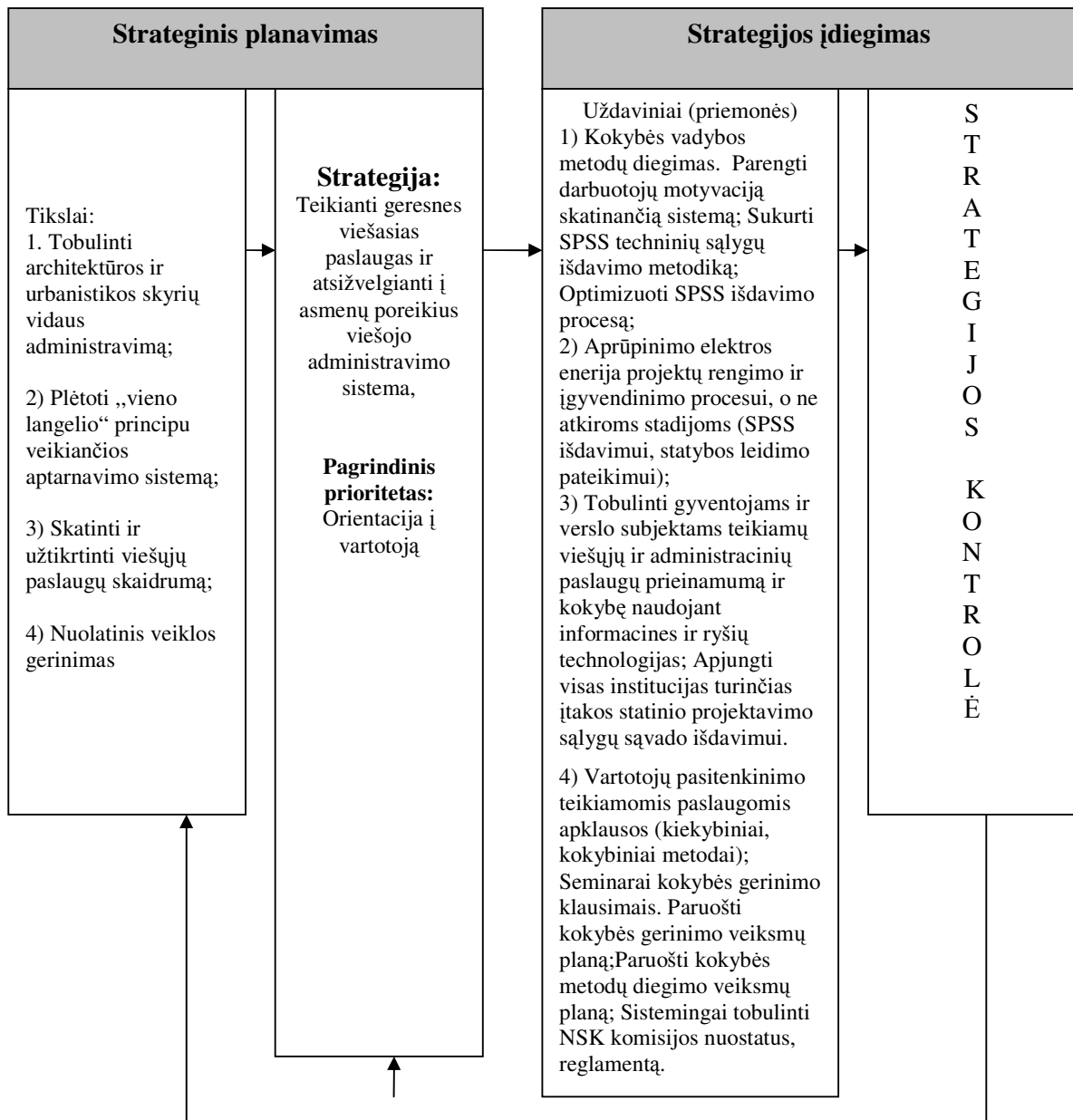
nėra apjungta su kitomis institucijomis, todėl, nežiūrint į tai, kad kai kuriose savivaldybėse prašymą dėl sąvado ir statybos leidimo galima pateikti nuotoliniu būdu (tokią galimybę turi bet kuris klientas), vis tiek reikalaujama popierinės dokumentų versijos. Anot Kretingos r. savivaldybės vyriaus specialisto (eksperto), šiuo metu dirbamas dvigubas darbas, informacija ne tik vedama į IS Infostatyba, bet ir skanuojami dokumentai, kurie siunčiami kitoms institucijoms (turinčioms įtaką SPSS išdavimui).

Vertinant aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo strateginį kokybės valdymą, anot ekspertų, kokybės metodų taikymas, kokybės standartų sukūrimas padėtų net tik gerinti teikiamų paslaugų kokybę, bet ir gerintų savivaldybių įvaizdį. Klaipėdos m. vyriaus. specialisto (eksperto) nuomone, nors kokybės metodas (BVM) ir „vieno langelio“ sistema netaikoma tiesiogiai aprūpinimo elektros energijos projektų rengimo ir įgyvendinimo srityje, BVM teikiama nauda jaučiama. Anot eksperto, įsivertinus esamą situaciją, identifikavus kritinius veiksnius bei pažvelgus į savivaldybės darbą iš kliento pusės, lengviau dirbti, nes žinai, kad tavo pagrindinis tikslas dirbti taip, kad klientas, teikiamomis paslaugomis būtų patenkintas. Bendrovės VST eksperto pastebėjimas, vienintelė Klaipėdos m. savivaldybė skambina ir prašo operatyviau išduoti technines sąlygas, nežiūrinį į tai, kad VST per 10 d. privalo parengti reikalingus dokumentus. Vadovaujantis ekspertų teikiamomis rekomendacijomis ir pasiūlymais 36 pav. pateikiamas optimalus ir į vartotoją orientuotas aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas, pagal kurį galima tobulinti Klaipėdos regiono strateginį kokybės valdymą.

Pagrindinis aprūpinimo elektros energijos projektų strateginio valdymo prioritetasis – orientacija į vartotoją. Šiam prioritetui įgyvendinti galimi tokie strateginiai tikslai:

- architektūros ir urbanistikos skyriaus vidaus administravimo tobulinimas;
- „vieno langelio“ principu veikiančios aptarnavimo sistemos plėtojimas;
- viešųjų paslaugų skaidrumo užtikrinimas;
- nuolatinis veiklos gerinimas.

Priemonės, kuriomis galima pasiekti užsibrėžtus tikslus, pateikiamos 35 pav.



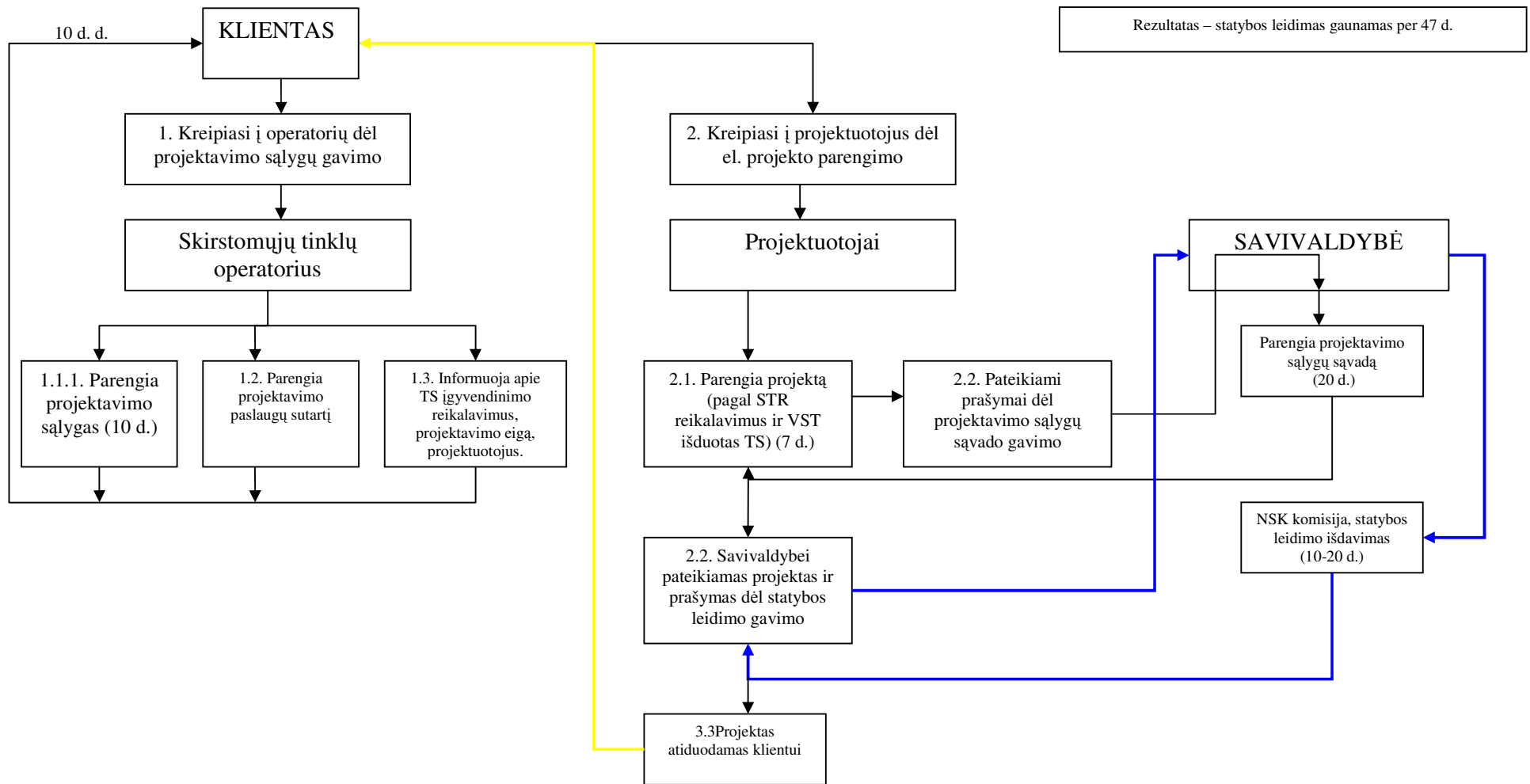
**35 pav.** Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo Klaipėdos regione strateginio kokybės valdymo procesas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinus siūlomą aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesą (36 pav.) bei taikant 35 pav. pateiktą aprūpinimo elektros energija projektų rengimo kokybės valdymo procesą, nebekiltų klausimų: kodėl Klaipėdos regiono savivaldybių architektūros ir urbanistikos skyriai nevykdo statinio projektavimo sąlygų sąvado, statybos leidimų išdavimą reglamentuojančių teisės aktų? Kodėl neefektyvi „vieno langelio“ sistema? Kodėl nefunkcionuoja informacinė sistema „Infostatyba“?

Taikant siūlomus, į vartotoją orientuotus aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesus, vartotojas statybos leidimą galėtų gauti per 47 d.d. (šiuo metu, optimaliausiu atveju, statybos leidimą vartotojai gauna per 90 d.d.).

Skirtingai nei šiuo metu esanti situacija (žr. 21 pav.), siūlomas variantas pateikiamas 36 pav.



36 pav. Siūlomas Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas.  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

## IŠVADOS

1. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos. Strateginis kokybės valdymas svarbus siekiant veiklos efektyvumo, kryptingo tikslų siekimo. Strateginio kokybės valdymo kaip veiklos ypatumas tai, kad valdymo pagrindas yra strategija orientuota į kokybę. Nežiūrinį į tai, kad VKV modeliai, metodai pradėti taikyti palyginti neseniai, pastebimas Lietuvos viešojo sektoriaus valdymo modernizavimas. Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo įstaigoms nėra privalomas, tačiau rekomenduojamas (BVM), kaip viena iš veiksmingiausių veiklos ir rezultatų kokybės gerinimo priemonių. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tampa svarbiu ir viešajame sektoriuje. Orientacija į aukštos kokybės reikalaujantį vartotoją – viena svarbiausių teikiamų paslaugų kokybės gerinimo proceso dalių.

2. Klaipėdos regiono savivaldybėse siekiama integruoti kokybės vadybą į viešojo administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei dalytis gerąja patirtimi su ES valstybėmis narėmis. Patvirtintuose strateginiuose planuose, numatoma tobulinti bei gerinti gyventojų aptarnavimą. Konkretaus strateginio kokybės valdymo aprūpinimo elektros energija projektų rengimo sistemoje nėra. Kokybės iniciatyvos, metodai (Klaipėdos m. savivaldybėje - BVM) taikomi visoje savivaldybėje, o ne atskiruose padaliniuose ar atskiroms funkcijoms vykdyti. Periodiškai neatliekami gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai (išskyrus Palangos m. savivaldybę), lėtai vyksta elektroninių paslaugų plėtra, tik iš dalies funkcionuoja arba tik diegiama „vieno langelio“ sistema (išskyrus Klaipėdos m. savivaldybę, „vieno langelio“ sistema įdiegta 2006 m.). Iš dalies taikoma IS „Infostatyba“.

3. Vadovaujantis 2000 m. sausio 11 d. Lietuvos Respublikos Teisės gauti informaciją iš Valstybės ir Savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymo Nr. VIII-1524 14 str. Informacijos pateikimo terminai – Informacija turi būti pateikiama ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo prašymo gavimo įstaigoje dienos. Klaipėdos regione, išskyrus Klaipėdos m. savivaldybę, šis įstatymas nevykdomas. 2007 m. Kretingos r. savivaldybėje, SPSS vidutiniškai išduotas per 27 d. d. (5 vnt.), per 35 d. d. - 2 vnt., per 41 ir per 73 d. d. išduota po vieną statinio projektavimo sąlygų sąvadą. Palangos m. savivaldybė, vidutiniškai SPSS parengdavo per 26-31 d.d., Klaipėdos r. savivaldybės vidutiniška SPSS parengimo trukmė 14 d.d. (parengti 3 vnt. SPSS), tačiau, yra ir tokių SPSS, kurie buvo parengti per 43 ir 89 d. d. Lyginant 2007 – 2008 m. duomenis pastebima, kad operatyviausiai SPSS išduodamas Klaipėdos m. savivaldybėje, neefektyvus SPSS išdavimas pastebimas Klaipėdos r., ir Kretingos r. savivaldybėse. 2009 m. beveik visose Klaipėdos regiono

savivaldybėse, išskyrus Skuodo ir Neringos r. savivaldybes, SPSS išdavimas vykdomas operatyviau. Skuodo r. savivaldybė SPSS vidutiniškai parengė per 28-34 d.d. (6 vnt.), Neringos savivaldybė SPSS vidutiniškai parengė per 27-32 d.d. (5 vnt.).

Pagrindinės priežastys, turinčios įtakos SPSS neoperatyviam išdavimui, yra:

- nepateikiami visi reikalingi dokumentai;
- neefektyvi IS „Infostatyba“ (bendra duomenų bazė nesujungta su kitomis institucijomis);
- iš kitų institucijų laiku negaunamos projektavimo (techninės sąlygos);
- specialistų trūkumas ir didelis darbo krūvis.

Operatyviausiai sutikimus dėl valstybinėje žemėje klojamų komunikacijų ar statomų statinių parengia Kretingos žemės ūkio skyrius (analizuojamu laikotarpiu sutikimas išduotas mažiau nei per 20 d. d.). Palangos žemėtvarkos skyrius, sutikimą išduoda vidutiniškai per 31 d. d. (2009 m.).

Tyrimo metu nustatyta, kad kiekvienos institucijos pavėluotai išduodamos techninės sąlygos, turi įtakos savivaldybių išduodamų projektavimo sąlygų sąvado vėlavimui, ypačiai 2007 m. Dažniausiai technines sąlygas vėluoja pateikti VĮ „Klaipėdos regiono keliai“, Klaipėdos RAAD. Tačiau, pastebima tendencija, kad nuo 2008 m. visos analizuotos institucijos operatyviau pateikia savo reikalavimus – technines sąlygas, todėl nenuostabu, kad 2009 m. savivaldybės operatyviau parengė projektavimo sąlygų sąvadus.

2007-2009 m. statybos leidimas, vidutiniškai išduotas per 90 d.d.

4. Tyrimo rezultatai patvirtino mokslinę hipotezę, kad pagrindinis aprūpinimo elektros energijos projektų strateginio valdymo prioritetas – orientacija į vartotoją. Šiam prioritetui įgyvendinti galimi tokie strateginiai tikslai:

- architektūros ir urbanistikos skyriaus vidaus administravimo tobulinimas;
- „vieno langelio“ principu veikiančios aptarnavimo sistemos plėtojimas;
- viešųjų paslaugų skaidrumo užtikrinimas;
- nuolatinis veiklos gerinimas.

## REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai Klaipėdos regiono savivaldybių architektūros ir urbanistikos skyriams pagrindė šias rekomendacijas:

### **1. Tobulinti architektūros ir urbanistikos skyrių vidaus administravimą.**

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti tokias veiklas:

- Įdiegti kokybės vadybos metodus (-ą);
- Parengti darbuotojų motyvaciją skatinančią sistemą;
- Sukurti SPSS techninių sąlygų išdavimo metodiką;
- Optimizuoti SPSS išdavimo procesą;

### **2. Plėtoti „vieno langelio“ principu veikiančią aptarnavimo sistemą.**

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti tokias veiklas:

- Aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesui, o ne atkiroms stadijoms:
  - statinio projektavimo sąlygų išdavimui;
  - statybos leidimo pateikimui.

### **3. Skatinti ir užtikrinti viešųjų paslaugų skaidrumą.**

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti tokias veiklas:

- Tobulinti gyventojams ir verslo subjektams teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų prieinamumą ir kokybę naudojant informacines ir ryšių technologijas;
- Apjungti visas institucijas turinčias įtakos statinio projektavimo sąlygų sąvado ir statybos leidimo išdavimui;

### **4. Nuolatinis veiklos gerinimas.**

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti tokias veiklas:

- Atlikti apklausas vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis:
  - (kiekybiniai, kokybiniai metodai);
- Organizuoti seminarus kokybės gerinimo klausimais;
- Paruošti kokybės gerinimo veiksmų planą;
- Paruošti kokybės metodų diegimo veiksmų planą;
- Tobulinti Nuolatinės statybos komisijos nuostatus, reglamentą (įvertinus galimus interesų konfliktus).

## LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. American Society for Quality (1999). *Quality Management Division. The Certified Quality Manager Handbook*. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
3. Aukštinskas, V. (2009). Nebijome dirbti kitaip. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 17 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/user\\_dir/Image/2009/VTA17.pdf](http://www.livadis.lt/user_dir/Image/2009/VTA17.pdf).
4. Atsinaujinančių energijos išteklių (AEI) naudojimo Lietuvoje apžvalga. Ernest&Yong. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos\\_kryptys/atsinaujantys\\_energijos\\_saltiniai/AEI\\_Lietuvoje.pdf](http://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos_kryptys/atsinaujantys_energijos_saltiniai/AEI_Lietuvoje.pdf)
5. Akcinės bendrovės „VST“ metiniai pranešimai 2007 m., 2008 m., 2009 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vst.lt>.
6. Akcinės bendrovės „RST“ metiniai pranešimai 2007 m., 2008 m., 2009 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rst.lt>.
7. Bačauskas, A. (2010). Apie elektros energetikos sistemų technologijas be formulių. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lpc.lt/repository/apie\\_bendrove/Leidiniai/Anzelmas\\_Bacauskas\\_Apie\\_elektros\\_energetikos\\_sistem\\_u\\_tehnologijas\\_be\\_formuliu.pdf](http://www.lpc.lt/repository/apie_bendrove/Leidiniai/Anzelmas_Bacauskas_Apie_elektros_energetikos_sistemu_tehnologijas_be_formuliu.pdf).
8. Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą (2006). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2007/BVM/BVM\\_2006\\_VIDUS\\_n.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf).
9. Bendrojo vertinimo modelio esmė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>.
10. Bendrojo vertinimo modelio taikymas. *Gerosios patirties pavyzdys* (2006). Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/Bendrojo\\_vertinimo\\_modelio\\_BVM\\_taikymas.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Bendrojo_vertinimo_modelio_BVM_taikymas.doc).
11. *Bendrojo vertinimo modelio ir kitų kokybės principų diegimas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje*. (2008). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.88](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.88).
12. CAF-Common Assessment Framework. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>
13. Colin, M., Vangelder, P. (1998). *The Esomar Handbook of market and opinion research*. Netherlands.
14. Dikavičius, V. Stoškus, S (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija
15. Donnelly, M., Wisniewsky, M., Dalrymple, J. F., Curry, A. C. (1995). Measuring Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, *International Journal of Public Sector Management*, 8, 7.
16. Dumas, R. (1989). Organisational Wide Quality: How to avoid common pitfalls. *Quality Progress*, 22,(5)
17. Elektros energijos rinka Lietuvoje 2000-2007 metais (2008). *Elektros srovės*, 3. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.neta.lt/dokumentacija/21\\_zurnalas.pdf](http://www.neta.lt/dokumentacija/21_zurnalas.pdf).
18. EFQM publications. EFQM Transition guide. How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition\\_Guide.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf)
19. Epstein, M., Manzoni, J. M. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau du Bord: Translating Strategy to Action, *Management Accounting*, 79, 2.
20. Garvin, D. (1988). *Managing Quality*. New York: Free Press.
21. GOAL/OPC Research Committee. *Total Quality Management Master Plan – an implementation strategy*. Methuen, Mass: Goala/Opc.
22. Gudelis, D. (2007). *Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje*. (Daktaro Disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
23. Informatikos ir ryšių departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2008-2010 metų strateginės veiklos planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ird.lt/doc/teises\\_aktai/IRD\\_prie\\_VRM\\_strateginis\\_veiklos\\_planas\\_patvirtintas\\_0416.pdf](http://www.ird.lt/doc/teises_aktai/IRD_prie_VRM_strateginis_veiklos_planas_patvirtintas_0416.pdf).
24. Interlinks, UAB. Pasirašytas bendradarbiavimo susitarimas dėl „NordBalt“ projekto įgyvendinimo. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą:



[http://www.interlinks.lt/lt/naujienos/pasirasytas-bendradarbiavimo-susitarimas-del--nordbalt\\_projekto-igyvendinimo.html](http://www.interlinks.lt/lt/naujienos/pasirasytas-bendradarbiavimo-susitarimas-del--nordbalt_projekto-igyvendinimo.html)

25. Išoraitė, M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 10 (1).

26. Yeager, K., Gehl, S., Barker, B. (2004). *The Role of Smart Power Technologies in Global Electrification*// 19 th World Energy Congress, Sydney, Australia.

27. Jašinskas, P. (2009). Nuomonė. Kaip Lietuvai apsirūpinti elektros energija 2010 m.? [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per internetą:

[http://www.elektroklubas.lt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1208&Itemid=96](http://www.elektroklubas.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=1208&Itemid=96).

28. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

29. Juran, J., M., Gryna, F., M. (1993). *Quality/Planning and Anglysis, 3<sup>rd</sup> edition*. New York: McGraw-Hill.

30. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. (2007). *Metodinė medžiaga*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>.

31. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps, Boston*. Mass: Harvard Business School Press.

32. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

33. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard - Measures that drive performance*. Harvard Business Review (January-February). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton92.htm>.

34. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

35. Kotler, R., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

36. Klaipėdos regiono 2007-2013 metų plėtros planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.klaipeda.aps.lt/ava/content/news.jsp;jsessionid=C1759CB3F7155F54164AF0F0168E03A5?docLocator=CBAFDC008B9911DD999A746164617373&pathId=29&type=NEWS&sortBy=publishDateFromDesc&inlanguage=lt&categoryId=>

37. Klaipėdos miesto savivaldybės 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.klaipeda.lt/klaipeda/selectPage.do;jsessionid=CD3537699A47096936E139946EF10B35?categoryId=691&pathId=999>.

38. Klaipėdos r. savivaldybės strateginis veiklos planas 2010-2012 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.klaipedos-r.lt/?lt=1252491385>.

39. Klaipėdos rajono savivaldybės 2009-2010 m. korupcijos prevencijos programos įgyvendinimo priemonių planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.klaipedos-r.lt/gallery/\\_klaipedosr/\\_library/1601/1231245492.doc](http://www.klaipedos-r.lt/gallery/_klaipedosr/_library/1601/1231245492.doc).

40. Kretingos r. savivaldybės 2010-2012 m. strategis veiklos planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/?q=node/1862>.

41. Kretingos rajono savivaldybės administracinė struktūra. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/?q=node/2969>.

42. Kuodis, R., Vasiliauskas, A., Vilkas, E. Ekonomikos augimo ir jos struktūros plėtotės strategija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/2.%20ekonomikos%20augimo%20ir%20jos%20strukturos%20pletotes%20strategija.doc>

43. Lampert, D. (2002). *Why should a local government administration need the ISO 9001 certification?* Warsaw Voice. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.warsawvoice.pl/view/559>.

44. Lietuvos Energija metinė ataskaita (2008). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lpc.lt/lt/main/about/reports>.

45. *Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija*. Lietuvos Respublikos Seimas// Valstybės žinios. 2002, Nr. 113-5029. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=256343&Condition2=regionu+pletra#Lietuvos>.

46. Lietuvos Respublikos Nacionalinė energetikos strategija//Valstybės žinios. 2007, Nr. 11-430),

47. Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymas//Valstybės žinios.2000, Nr. 66-1984.
48. Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 56-2224.
49. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. (2007). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/KVM\\_diegimas\\_VA\\_institucijos\\_e.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijos_e.doc).
50. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 5 d. nutarimas Nr. 1474//Valstybės žinios. 2001, Nr. 104-3713; 2006, Nr. 100-3862.
51. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. (2008). Viešosios politikos ir vadybos institutas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=1018>.
52. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas. Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2009, Nr. IV-339.
53. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2010). *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.342](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.342).
54. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo*. 2007, Nr. 94-3779.
55. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas//Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049.
56. Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. *Informacinės technologijos Lietuvoje*. (2009).
57. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Dėl Lietuvos elektros rinkos plėtros plano patvirtinimo*. 2009, Nr. 740.
58. *Lietuvos atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo skatinimo veiksmų planas 2010-2020 m.* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos\\_kryptys/atsinaujantys\\_energijos\\_saltiniai/AEI\\_elektros\\_skatinimas.pdf](http://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos_kryptys/atsinaujantys_energijos_saltiniai/AEI_elektros_skatinimas.pdf).
59. Lietuvos Respublikos Statybos įstatymas//Valstybės žinios. 2005, Nr. I-1240.
60. LST EN ISO 9001: 2001. Dokumentai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: [www.lsd.lt/standards/tb.php?tbid=27&jobid](http://www.lsd.lt/standards/tb.php?tbid=27&jobid).
61. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
62. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Verslo kolegija.
63. Nave, D. (2002). *How To Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constrains*. Quality Progress.
64. Nargėlas, A. (2006). Informacinės technologijos ir elektros energetikos sistemų ateitis. *Energetika*. Lietuvos mokslų akademija,1.
65. Palangos miesto savivaldybės administracijos strateginės veiklos ekonominės plėtros programa 2010-2012. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: [www.palanga.lt/action.php?ru...downl\\_doc\\_id=1379&m\\_doc...](http://www.palanga.lt/action.php?ru...downl_doc_id=1379&m_doc...)
66. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing* 49.
67. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 67.
68. Principle 1: Customer focus. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso\\_9000\\_iso\\_14000/qmp/qmp-1.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-1.htm).
69. Promoting Customer Satisfaction Guidance on improving the customer experience in Public Services [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/UserFiles/File/Cabinet\\_Office\\_Guidance.pdf](http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/UserFiles/File/Cabinet_Office_Guidance.pdf).
70. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.
71. Raipa, A. (Red.) (2001). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
72. Reeves, C., A. Bednar, D., A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19 (3).
73. Republic of Slovenia Ministry of Public Administration, Comparative Analysis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States, 2008.

74. UAB „Ispro“ elektros energijos prijungimo prie operatoriaus skirstomųjų elektros tinklų techniniai (darbo) projektai (2007-2009 m.).
75. Samotyj, M., Dollen, D. V., Hove, B. (2002). *Powering Digital Revolution: Electric Power Security, Quality, and Availability in Digital Age*. Power Systems and Communications Infrastructures for the Future. Beijing, PRC.
76. Skuodo r. savivaldybės patvirtintame strateginiame plėtros planas iki 2013 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.skuodas.lt/index.php?par=24&eilute=100&iras=100>.
77. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
78. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Statybos statistika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6701>.
79. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(4).
80. Stoner, J. A. F., Freeman, R., E., Daniel, R., Gilbert, J. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
81. Šimanauskienė, L. Evaluation of consulting servise. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Simanauskienė\\_Laima.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Simanauskienė_Laima.pdf).
82. Vanagas, R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (7).
83. Valstybinės įmonės strategija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.milijardierius.lt/35ValstybineBSC/01Strateginiszemelapis.htm>
84. Valstybės kainų ir energetikos kontrolės komisija. *Elektros energijos rinka*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.regula.lt/lt/vartotojams/laisva-rinka/elektros\\_energijos\\_rinka.php](http://www.regula.lt/lt/vartotojams/laisva-rinka/elektros_energijos_rinka.php).
85. Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos nutarimas. *Dėl elektros vartotojų įrenginių prijungimo prie elektros tinklų įkainių patvirtinimo*. 2009, Nr. 156-7079.
86. Valiukevičiūtė, A., Mikutavičienė, L. (2006). Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Kaunas: VDU Studijų kokybės centras.
87. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
88. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
89. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija patvirtinta 2004 m. balandžio 28 d. LR Vyriausybės nutarimu*// Valstybės žinios. 2004, Nr. 488. 2008, Nr. 69-2399; 13-436; 36-1293.
90. Vidaus reikalų ministerija. Informacinis pranešimas (2010). *Viešųjų paslaugų teikėjai raginami aktyviau domėtis savo klientais ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybe*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.344](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.344).
91. Vidaus reikalų ministerija. Praktinis-metodinis seminaras „Kokybės vadybos iššūkiai ir reikšmė viešajame sektoriuje“ (2009, lapkričio 10 d.). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/get.php?f.184>.
92. Zairi, M. (2002). *Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability*“, Total quality management, 8 (13).
93. Židonis, Ž., Rudnickas, T. (2005). Ministerinės atskaitomybės problema naujosios viešosios vadybos požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 20.
94. Žilionienė, I. (2004). Elektroninės demokratijos ir valdžios iniciatyvos Europos Sąjungos ir Lietuvos viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 9.
95. Žukauskas, P., Juozaitytė, A., Valiūškevičiūtė, A., Laužackas, R., Obelenienė, B. (2008). *Kokybės vadybos sistemos*. Mokomoji knyga studentui. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.

# **PRIEDAI**

## Kokybės vadybos metodų naudojimas Europos Sąjungos šalyse

Valstybė	Savanoriškas metodų taikymas	Rekomenduojamas metodų taikymas	Labai rekomenduojamas metodų taikymas	Privalomas metodų taikymas
1	5	4	3	2
Austrija	EFQM, CRM, ISO 9000		CAF	
Belgija		EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000	CAF	
Bulgarija		CRM, BSC	CAF, ISO 9000	EFQM, CSM, CC
Kipras	CAF, ISO 9000			
Čekijos Respublika		CAF, EFQM, BSC, CC		
Vokietija	EFQM, BSC, ISO 9000	CAF,		
Danija	CAF, EFQM, CRM,			
Estija	EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000	CAF,		
Ispanija	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000	BSC, ISO 9000	EFQM, CRM, CSM, CC	
Suomija	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000			
Prancūzija	CAF, EFQM, CRM, BSC	ISO 9000		CSM, CC
Graikija		BSC	CAF	
Vengrija	CRM, CC	EFQM, BSC, ISO 9000	CAF, CSM	
Airija	CAF, EFQM, CRM, ISO 9000			CC
Italija	EFQM, CRM, BSC, ISO 9000	CAF, CSM,		
Lietuva	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, ISO 9000	CAF,		
Liuksemburgas	CSM,	CAF, CSM,		
Latvija	CAF, EFQM, CRM, BSC, CC		CSM	ISO 9000**
Malta	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, ISO 9000		CC	
Nyderlandai	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000			
Lenkija	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000			
Portugalija	EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000	CAF,		CAF
Romunija	EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000		CAF,	
Švedija	CAF, EFQM, CRM, BSC, CSM, CC, ISO 9000			
Slovėnija		CRM, BSC, ISO 9000	CAF, EFQM	CSM
Slovakija			CAF,	CAF
D. Britanija				

Sudaryta darbo autorės, remiantis: Republic of Slovenia Ministry of Public Administration, Comparative Analysis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States, 2008.

**Kokybės iniciatyvų planavimas Klaipėdos, Palangos m., Kretingos, Skuodo r. savivaldybėse**

Tikslas	Uždavinys	Priemonės (veiksmai)	Įgyvendinimo rodikliai	Įgyvendinimo laikotarpis
<b>Klaipėdos m. savivaldybė:</b>				
1 prioritetas. Aplinkos, palankios pramonei, verslui ir žinių ekonomikai plėtoti, kūrimas <b>Kurti savivaldybės valdymo sistemą, patogią verslui ir gyventojams (1.3.)</b>	1.3.1. Tobulinti savivaldybės ir jos įstaigų vidaus administravimą, taikant pažangius vadybos principus.	1.3.1.2. Savivaldybės darbe diegti visuotinės kokybės vadybos ir į rezultatus orientuoto valdymo principus	Dalyvauta kokybės vadybos konferencijų ir seminarų; įdiegta kokybės vadybos sistema; Strateginiuose planuose, suformuluoti trijų pakopų (produkto, rezultato, efekto) vertinimo kriterijai.	2008-2013 m
	1.3.2. Pagerinti savivaldybės ir jos įstaigų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo kokybę, išplėtojant elektroninių paslaugų spektrą ir tobulinant darbo organizavimą.	1.3.2.1. Atlikti apklausas, skirtas nustatyti savivaldybės, jos įstaigų ir įmonių teikiamų viešųjų paslaugų vartotojų poreikių patenkinimo lygį (indeksą); remiantis apklausų rezultatais, nustatyti tobulintinas veiklos sritis.	Vertinimų rezultatai, jų palyginamoji dinamika.	2008-2012 m.
		1.3.2.2. Tobulinti „vieno kontakto (vieno langelio)“ principu pradėtą organizuoti savivaldybės paslaugų teikimo sistemą, pereinant nuo informacijos prie viešųjų paslaugų teikimo asmenims, sistemingai didinant teikiamų viešųjų paslaugų įvairovę.	Priimti teisės aktai dėl savivaldybės paslaugų teikimo bei asmenų aptarnavimo Savivaldybėje tvarkų pakeitimo. <b>2009 m. teikiama paraiška ES struktūriniais fondams ir planuojama 2010–2011 m. įdiegti patobulintą "vieno langelio" valdymo informacinę sistemą.</b>	2008-2013 m.
		1.3.2.4. Įdiegti 3 (dalinio interaktyvumo) ir 4 (visiško interaktyvumo) elektroninių paslaugų brandos lygių Savivaldybės viešųjų paslaugų teikimo sistemą.	Elektroninių viešųjų paslaugų, teikiamų 3 ir 4 lygiu, sąrašas.	2008-2013 m.
		1.3.2.5. Sudaryti miesto gyventojams galimybę nemokamomis telefono linijomis: - gauti informaciją apie savivaldybės teikiamas paslaugas.	Įsteigta telefono linija.	2008-2009 m.
<b>Palangos miesto savivaldybė</b>				
<b>4. Prioritetas „Palangos miesto savivaldos gerinimas“</b> 2 tikslas - Gerinti strateginio planavimo procesą Savivaldybėje	Užtikrinti strateginio planavimo ir priežiūros sistemą Savivaldybėje,	Veiklos valdymo ir kokybės vadybos sistemos diegimas	Atliktas valdymo sistemos auditas. rodiklio paaiškinimas - ISO 9001 Standartai. Šis standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, paslaugos teikimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams. Skelbiamas konkursas (viešųjų pirkimų procedūrų vykdymas). Su konkursą	2 vnt/ 2010 m.

			<p>laimėjusia įmone ar asmeniu pasirašoma sutartis dėl paslaugos teikimo.</p> <p>Atliekamas valdymo vidaus auditas, kurio pagrindinis uždavinys - įvertinti esamų valdymo sistemos elementų atitikimą kokybės vadybos principams, pateikiamos išvados ir rekomendacijos dėl sistemos diegimo.</p> <p>Apklausų skaičius (1 vnt./2010 m.rodiklio paaiškinimas Viešųjų paslaugų (švietimo, socialinių, komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo, turizmo ir sveikatos apsaugos ir kt. viešųjų paslaugų) vartotojų pasitenkinimo tyrimo atlikimas. Tyrimo rezultatų analizė ir viešųjų paslaugų teikėjų tobulintinų veiklos sričių nustatymas, pasiūlymų piliečių aptarnavimui gerinti parengimas.</p> <p>- Surengtų mokymų skaičius (3 vnt/2010 m.; 2 vnt/2011 m. rodiklio paaiškinimas - Siekiant paruošti ir Palangos miesto savivaldybės administracijos darbe įdiegti veiklos valdymo sistemą būtina organizuoti darbo sesijas su Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojais ir darbuotojais. Darbo sesijų metu atliekama planavimo, personalo ir valdymo proceso analizė ir vertinimas, esamų metodikų identifikavimas ir esant poreikiui jų koregavimas, turimų informacinių sistemų (skirtų dokumentų valdymui, apskaitai, strateginiam planavimui ir pan.) analizė ir šių sistemų susiejimas su nauja veiklos valdymo sistema.)</p>	2009 m.
<b>Kretingos r. savivaldybė</b>				
<b>4. Kretingos rajono savivaldos gerinimas</b> skirtas geresnių savivaldybės darbo kokybės sąlygų kūrimui ir savivaldybės finansinės veiklos planavimui ir koordinavimui.	4.1.3.3. "Vieno langelio" sistemos diegimas, Parengta galimybių studija,		Parengta galimybių studija,	2010 m. 1 vnt.
<b>Skuodo r. savivaldybė</b>				
1. Žmoniškųjų išteklių ir žinių visuomenės kūrimas.	1.2.2.Užtikrinti viešojo valdymo kokybę elektroninės infrastruktūros priemonių pagalba	1.2.2.2 Elektroninės valdžios paslaugų plėtra 1.2.6. Vieno langelio sistemos tobulinimas		

Tiksiai: 1.2. Tobulinti viešojo valdymo administracinius gebėjimus ir viešojo valdymo kokybę		1.2.2.7. Elektroninių paslaugų tobulinimas			
		1.2.3. Didinti viešojo valdymo efektyvumą	1.2.3.1. Įgyvendinti projektus, skirtus viešojo administravimo institucijų ir įstaigų vidaus administravimui tobulinti 1.2.3.2. Įgyvendinti projektus, skirtus viešojo administravimo institucijų ir įstaigų veiklos valdymui gerinti		

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: Klaipėdos m., Klaipėdos r., Skuodo r., Palangos m., Kretingos r., strateginiais veiklos planais.



### Klaipėdos regiono informacinės plėtros priemonių planas

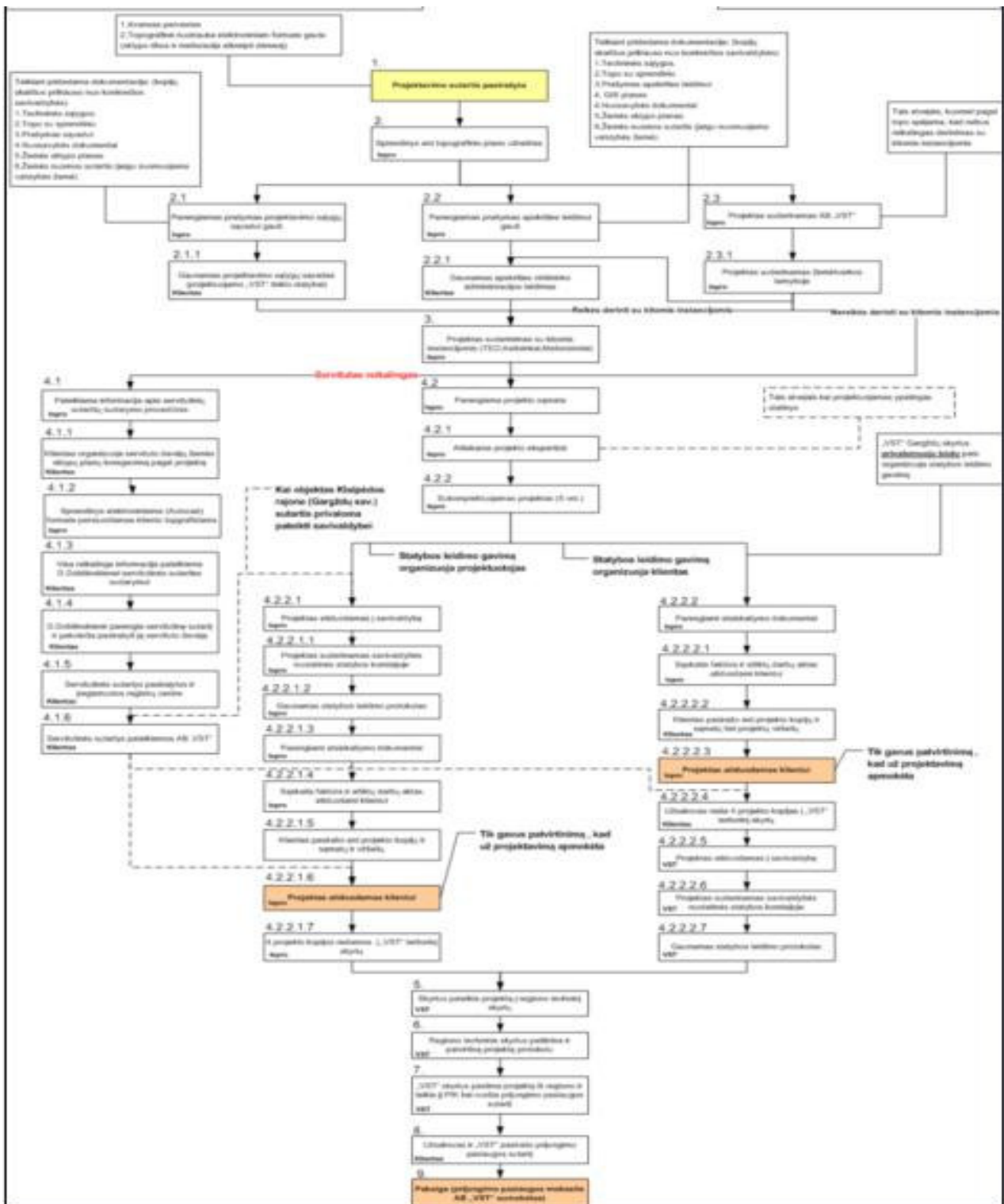
Tikslas: Skatinti informacinės visuomenės plėtrą regione

Uždavinys: Diegti elektroninės valdžios paslaugas regiono bendruomenei

Priemonė	Pasiekimo indikatoriai	Pasiekimo laikas	Atsakingi vykdytojai	Finansavimo šaltiniai
Kurti interaktyvias elektronines viešąsias ir administracines paslaugas.	Perkeltų paslaugų į elektroninę terpę skaičius, įgyvendintų projektų skaičius.	2013 m.	Klaipėdos apskrities viršininko administracija, apskrities savivaldybių institucijos.	Nacionalinio biudžeto lėšos, ES struktūriniai fondai, kita užsienio valstybių parama.
Modernizuoti regiono viešojo sektoriaus informacines ir ryšių technologijas, vidaus administravimo procesų pagreitinančias informacines sistemas (IS).	Įgyvendintų projektų skaičius, įdiegtų IS skaičius.	2013 m.	Klaipėdos apskrities viršininko administracija, apskrities savivaldybių institucijos.	Nacionalinio biudžeto lėšos, ES struktūriniai fondai, kita užsienio valstybių parama.
Diegti ir tobulinti viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos „Vieno langelio“ sistemą.	Institucijų, įdiegusių „vieno langelio“ sistemą, skaičius.	2013 m.	Klaipėdos apskrities viršininko administracija, apskrities savivaldybių institucijos.	Nacionalinio biudžeto lėšos, ES struktūriniai fondai, kita užsienio valstybių parama.
Diegti kokybės vadybos principus ir standartus (BVM, ISO, EQFM).	Sertifikavimo pažymėjimų skaičius.	2013 m.	Klaipėdos apskrities viršininko administracija, apskrities savivaldybių institucijos.	Nacionalinio biudžeto lėšos, ES struktūriniai fondai, kita užsienio valstybių parama.

Šaltinis: Klaipėdos regiono informacinės plėtros priemonių planas . [interaktyvus].  
[žiūrėta 2009 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą: [www.klaipeda.aps.lt/stotisFiles/.../RPP\\_ir\\_eregionas.ppt](http://www.klaipeda.aps.lt/stotisFiles/.../RPP_ir_eregionas.ppt)

### Klaipėdos regiono aprūpinimo elektros energija projektų rengimo ir įgyvendinimo procesas (esama situacija)



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis „tyrimo dalyvaujant“ duomenimis bei UAB „Ispro“ techninės dokumentacijos analize

## 5 priedas

PATVIRTINTA  
Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos  
direktorius 2004 m. balandžio 20 d. įsakymu Nr. 452  
5 forma

### PRAŠYMAS PROJEKTAVIMO SĄLYGOMS GAUTI

Pildoma projektuojant gatvių, automobilių aikštelių, inžinerinės infrastruktūros objektus, aplinkos sutvarkymą

OBJEKTO PAVADINIMAS IR ADRESAS – Žemosios įtampos elektros tinklai, 0,4 kV kabelinių linijų statyba adresu Lanko g., Klaipėda

STATYTOJAS (UŽSAKOVAS) Akcinė bendrovė „VST“ Im.k. 110870748, J. Jasinskio g. 16 C Vilnius (Liepų g. 64, Klaipėda), ; \_\_\_\_\_

(vardas, pavardė arba organizacijos pavadinimas, adresas, telefonas)

STATYBOS RŪŠIS (nauja statyba, rekonstrukcija) \_\_\_\_\_ nauja statyba \_\_\_\_\_

AR YRA PLANUOJAMOJE TERITORIJOJE KULTŪROS PAVELDO VERTYBIŲ : \_\_\_\_\_ ne \_\_\_\_\_

KOKIUS ĮRANGOS ELEMENTUS NUMATOMA IŠDĖSTYTI: 0,4kV kabelinės linijos Al 4x185mm<sup>2</sup>, L=300m; Al 4x120mm<sup>2</sup>, L=76m; Al 4x50mm<sup>2</sup>, L=18m; 0,4kV kabelinė apskaitų spinta – 2vnt; įvadinė elektros apskaitos spinta – 1vnt.

PROJEKTUOJAMO STATYBOS OBJEKTO APRAŠYMAS :

	<i>esamas</i>	projektuojamas
statinio dydis (vietų skaičius)		0,4kV kabelinės linijos Al 4x185mm <sup>2</sup> , L=300m; Al 4x120mm <sup>2</sup> , L=76m; Al 4x50mm <sup>2</sup> , L=18m; 0,4kV kabelinė apskaitų spinta – 2vnt; įvadinė elektros apskaitos spinta – 1vnt.
bendras plotas, (ilgis )		
užstatymo plotas		

NUMATOMI PROJEKTUOTI STATINIAI 0,4kV kabelinės linijos Al 4x185mm<sup>2</sup>, L=300m; Al 4x120mm<sup>2</sup>, L=76m; Al 4x50mm<sup>2</sup>, L=18m; 0,4kV kabelinė apskaitų spinta – 2vnt; įvadinė elektros apskaitos spinta – 1vnt.

PROJEKTUOJAMA SKLYPUI SUTVARKYTI ARBA GATVĖS STATYBAI ( nurodyti dangas)

AR NUMATOMA PROJEKTUOTI KITŲ SKLYPŲ RIBOSE, KEISTI JŲ BŪKLĘ: \_\_\_\_\_ ne \_\_\_\_\_

PROJEKTUOJAMI INŽINIERINIAI TINKLAI IR STATINIO INŽINERINĖS SISTEMOS, TINKLŲ PERKĖLIMAS(nurodyti, prie kokių inžinerinių sistemų projektuojamą statinį numatoma prijungti ar atjungti. Pateikti užpildytą atskirą prašymą (forma Nr.4) su joje nurodytais privalomais priedais dėl inžinerinių tinklų ir susisiekimo komunikacijų prijungimo ar atjungimo techninėms sąlygoms gauti)\_\_\_\_\_

PRIEDAI:

1. Ne senesnė kaip I metų topografinė nuotrauka su pažymėtomis sklypo ribomis (antžeminė ir požeminė dalys).
2. Žemės sklypo nuosavybės teisę ar kitą valdymo ir naudojimo teisę patvirtinančius dokumentus.
3. Žemės sklypo bendraturčių sutikimas, jei žemės sklypas priklauso jiems bendrosios nuosavybės teise.
4. Ištrauka iš teritorijų planavimo registro( jei yra patvirtintas teritorijų planavimo dokumentas);

PAREIŠKĖJAS \_\_\_\_\_

(vardas, pavardė, pareigos, parašas, data)

PATVIRTINTA  
Klaipėdos apskrities viršininko 2005-06-07 įsakymu Nr. 13.6-2295

KLAIPĖDOS APSKRITIES VIRŠININKO

ADMINISTRACIJAI

P R A Š Y M A S

2009-06-18 KRETINGA

(data, vieta)

Prašau nustatyta tvarka išnagrinėti pateiktus dokumentus ir duoti sutikimą nuomojamame (naudojamame) valstybinės žemės sklype statyti naujus statinius, įrenginius, rekonstruoti, griauti esamus statinius, įrenginius (pabraukti reikalingus žodžius).

Bendrieji duomenys:

Pareiškėjas (vardas, pavardė arba pavadinimas, adresas, telefonas) Akcinė bendrovė „VST“ Kretingos skyrius

Nuomojamo (naudojamo) žemės sklypo adresas ir plotas (ha). Pavasario g., Padvarių k., Kretingos r. (kad. Nr. 5654/00)

Pagrindinė tikslinė žemės naudojimo paskirtis ir pobūdis inžinerinei infrastruktūrai (0,4 kV elektros kabelinei linijai)

Žemės sklypas naudojamas (nuomos, panaudos ar kita teise) .....kita paskirtis.....

Nekilnojamas turtas žemės sklype (pastatai, statiniai ar įrenginiai, jų unikalūs numeriai), jo priklausomybė

Statybos objektas. 0,4 kV elektros kabelinės linijos(CU 5x6 = 60 m) ir 0,4 kV įvadinė apskaitos spintos – 1vnt., Pavasario g., Padvarių k., Kretingos r., statyba.

Prie prašymo pridedama:

- 1) pažymėjimo apie nekilnojamojo turto registre įregistruotą žemės sklypą ir jame esančius statinius bei teises į juos kopija arba nekilnojamojo turto registro centrinio duomenų banko išrašo kopija;
- 2) valstybinės žemės nuomos (panaudos) sutarties kopija;
- 3) žemės sklypo ribų plano, kuris yra neatskiriama sutarties dalis, kopija
- 4) detaliojo plano (jo dalies), nustatančio teritorijos tvarkymo režimo reikalavimus sklype, kopija;
- 5) dokumento, patvirtinančio įmonės valdymo organo sprendimą (akcininkų susirinkimo protokolas, bendrovės vadovo sprendimas ir pan.) statyti statinius ar įrenginius, rekonstruoti ar griauti esamus, kopija;
- 6) dokumentai, įrodantys nuomos mokesčių mokėjimą (pažyma iš savivaldybės arba deklaracijos kartu su mokėjimo kvitais);

Informacija pateikta prašyme tikra, o dokumentai, kurių kopijos pateiktos, yra galiojantys.

PAREIŠKĖJAS:

Akcinės bendrovės „VST“

(vardas, pavardė)

(parašas)

Pastabos:

1. Prašymus dėl sutikimo statyti statinius ar įrenginius, rekonstruoti ar griauti esamus paduoti Klaipėdos apskrities viršininko administracijos raštiniėje.
2. Jeigu prašymą paduoda juridinis asmuo, jam atstovauja ir prašymą pasirašo asmuo, turintis teisę atstovauti pagal juridinio asmens įstatus. Jeigu prašymą paduoda asmens įgaliotas atstovas, kartu su prašymu turi būti pateikiamas nustatyta tvarka išduotas įgaliojimas.
3. Jeigu sklype yra keli žemės nuomotojai (naudotojai) arba jeigu sklype esantys statiniai priklauso ir kitiems savininkams, pareiškėjas prie prašymo turi pateikti jų raštiškus sutikimus arba susitarimus dėl naujų statinių ar įrenginių statybos, rekonstrukcijos esamų

Klaipėdos rajono savivaldybės išduoto Nuolatinės statybos komisijos protokolo pavyzdys

TVIRTINU  
Komisijos pirmininkas


  
Gytis Kasperavičius  
(vardas, pavardė)  
2009 m. 07 mėn. 08 d.  
Spaudė klyras

**KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS NUOLATINĖ STATYBOS KOMISIJA**  
**PROTOKOLAS**  
2009 m. liepos 8 d. Nr. 26-13A  
ESAMOS TRANSFORMATORINĖS MT-T-413 KEITIMAS  
ir 0,4 kV ELEKTROS KABELIŲ LINIJOS  
Klaipėdos rajonas, Maztriškių kaimas, kad.Nr.5558/0003 :505  
statinio pastatymo, pavadavimo, adresas  
-ne ypatingas statinys  
nurodomas, ar statinys yra įprastinis ar neįprastinis  
nauja statyba  
nurodoma, ar yra naujo statinio statyba, esame statinio atkostatymas, kapitolinis remontas, patalpinimo remontas, priėmimas

2. Nuolatinė statybos komisija (toliau – Komisija), susidedanti iš Komisijos nario, laikinai pavaduojančio komisijos pirmininką Gytio Kasperavičiaus, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos vyriausiosios architektės - architektūros ir urbanistikos skyriaus vedėjos pavaduotojo; Komisijos nario, tarp jų pagal Komisijos pirmininko nurodymą privalančių dalyvauti (pateikti suomonę raštą) Komisijos darbe:  
Aušros Symonienės, Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Gargždų skyriaus vadovės;  
Algirdo Vaitkaus, Regiono aplinkos apsaugos departamento Klaipėdos rajono agentūros vedėjo;  
Vaidoto Kuzino, Akcinės bendrovės „VST“ Gargždų skyriaus inžinieriaus,  
Petro Ruškio, Klaipėdos apskrities virštininko administracijos Klaipėdos rajono žemėtvarkos skyriaus vyriausiojo specialisto  
dalyvaujant statinio statytojai Akcinės bendrovės „VST“ atstovai, Žilvarai Židžiūnai ir statinio projekto vadovui T.Račkauskui, kvalifikacijos atestato Nr.19448, vadovaudamasi savivaldybės tarybos 2007 m. rugpjūčio 27 d. sprendimu Nr.T.11- 235 patvirtintais Komisijos nurodymais ir darbo reglamente, patikrino statytojo (užsako) pateiktą statinio projektą ir kitus dokumentus.

3. Komisijos narių pritarimas ar nepritarimas parengtam statinio projektui patvirtinamas parašais:

Komisijoje atstovaujamos institucijos (subjekto) pavadinimas	Komisijos nario:		
	pritarimas (nepritarimas)	vardas, pavardė	parašas arba nedalyvavusio atstovo raštas (Nr., data)
Komisijos narys, laikinai pavaduojantis komisijos pirmininką		G.Kasperavičius	
Komisijos narių: savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai:		R.Bogdžiūnas	
Projektavimo sąlygų nustatusių institucijų atstovai			
Akcinė bendrovė "VST" Gargždų skyrius		V.Kuzinas	

Kitų institucijų atstovai:		P.Ruškys	
Klaipėdos rajono Žemėtvarkos skyrius	<i>pritarė</i>		



4. Komisija patvirtina, kad iš \_\_\_\_\_ vietinio administravimo subjekto pavadinimas yra gautas \_\_\_\_\_ pritarimas arba negautas pritarimas (kas nereikalingas, išbraukti) \_\_\_\_\_ pradžios data ir Nr. \_\_\_\_\_ apie savavališkai vykdomas darbus žemės sklype (jo dalyje), kuriame pagal statinio projektą numatoma vykdyti statybą.

5. Komisija patvirtina, kad iš \_\_\_\_\_ vietinio administravimo subjekto pavadinimas yra gautas raštiškas \_\_\_\_\_ patvirtinimas, kad žemės sklype (jo dalyje), kuriame pagal statinio projektą numatoma vykdyti statybos darbus, savavališkos statybos padariniai yra pašalinami.

6. KOMISIJOS SPRENDIMAS: Įduoti statybos leidimą  
(patvirtinti „Išduoti statybos leidimą“ arba „Statybas leidimo neleidimą“)

Komisijos narys, laikinai pavaduojantis komisijos pirmininką  Gytis Kasperavičius  
Komisijos sekretorius  Vytautas Terevičius  
*Statybų leidimų ir sąlygų skyriaus vyriausiojo specialistas*  
Linas Rimkus

**PRIDEDAMA:**  
Komisijos narių – savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir institucijų, zustačiusių statinio projektavimo sąlygas atstovų, nedalyvavusių Komisijos posėdyje, nuomonė, \_\_\_\_\_ lap.  
Komisijos nario(-ių), dalyvavusio(-ių) Komisijos posėdyje ir nepritarusio(-ių) išduoti statybos leidimą, pasiūlymams(-ams), \_\_\_\_\_ lap.  
Komisijos narių, dalyvavusių posėdyje savo iniciatyva, pastabos, \_\_\_\_\_ lap.  
Apskritis virštininko administracijos įgalioto valstybės tarnautojo pastabos, \_\_\_\_\_ lap.  
Komisijos pirmininko pagrindimas, dėl ko į pateiktas pastabas neatsižvelgta, \_\_\_\_\_ lap.

Su protokolu susipažinau:  
Statytojas (užsakovas) \_\_\_\_\_ parašas \_\_\_\_\_ vardas, pavardė  
Projekto vadovas  parašas  vardas, pavardė

Šaltinis: UAB „Ispro“ dokumentacija

**Užsakovui pateikiama visa reikalinga informacija ir dokumentacija (žr. žemiau) jei reikalingas servitutinių sutarčių sudarymas. Žemiau pateikiamas Servitutinės sutarties sudarymo darbų išskaidymo schema**

<b><u>Dokumentai būtini servitutų sutarčiai pasirašyti</u></b>	<b><u>Servituto sutarties pasirašymo procesas</u></b>
<p>1. Servituto davėjas fizinis asmuo</p> <p>1.1. Žemės sklypo savininko ar įgalioto asmens, paso kopija, raštiškas parnešimas apie gyvenamąją vietą arba jos deklaracijos kopija; (jeigu turtas įgytas santuokoje reikalingas santuokos liudijimas ir abiejų sutuoktinių paso kopijos)</p> <p>1.2. Notariškai patvirtintą įgaliojimą, jei sutartį pasirašys ne savininkas;</p> <p>1.3. Žemės sklypo plano kopija 1 vnt.</p> <p>1.4. Pakoreguoti žemės sklypo planai 3 vnt. ( žemės sklypo plane, koordinaciniais taškais, apsaugos zonų ribose numatyti žemės zonas elektros tinklams (elektros tiekimo linijoms ir įrenginiams) statyti. Žemės sklypo plane turi būti įrašytas paskaičiuotas servitutams suteikiamas plotas kv.m.;</p> <p>1.5. Žemės sklypo nuosavybės dokumentų (pažymėjimo iš Registrų centro, Pirkimo-Pardavimo sutarties, dovanojimo sutarties, paveldėjimo teisės liudijimo, Apskritis viršininko įsakymo ir pan.) kopijų;</p> <p>1.6. Jei yra įregistruota Hipotekos, iš kreditoriaus reikalingas sutikimas;</p> <p>1.7. Iš Registrų centro pažyma sandoriui (nuo 2008 m. balandžio 1 d. užsako pats notaras );</p> <p>1.8. Akcinės bendrovės “VST” techninės sąlygos;</p> <p>1.9. Planas su lauko elektros tinklais (iš projekto).</p>	<p>1. Surenkama visa servitutiniai sutarčiai sudaryti reikalinga dokumentacija.</p> <p>2. Suderintas projektas pateikiamas atestuotam matininkui pakoreguoti žemės sklypo planui, kad būtų galima išskirti servitutinę zoną.</p> <p>3. Servituto davėjas (jo atstovas) pateikia išvardintą dokumentaciją VST atstovui.</p> <p>4. <b>VST atstovas parengia servitutinę sutartį (327 kab., tel Nr.)</b></p> <p>5. Servituto davėjas (sklypo savininkas) arba jo įgaliotas asmuo bei VST atstovas pasirašo servitutinę sutartį pas notarą.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis UAB „Ispro“ duomenimis.

