



KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS KONTROLĖS IR AUDITO TARNYBA

AUDITO ATASKAITA

KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS SENIŪNIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ ORGANIZAVIMO EFEKTYVUMO VERTINIMAS

2026 m. rugpjūčio 6 d. Nr. KA - 6

Kelmė

Kelmės rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba – savivaldybės biudžetinė įstaiga, prižiūrinti, ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas bei patikėjimo teise valdomas valstybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas ir naudojami kiti piniginiai ištekliai.

Auditą atliko: Savivaldybės kontrolierė Neringa Dirmeikienė, patarėja Toma Labanauskienė, vyriausioji specialistė Inga Andrulienė.

Audito ataskaita teikiama: Kelmės rajono savivaldybės tarybos Kontrolės komitetui, merui, administracijos direktoriui.

SANTRAUKA	4
IŽANGA	7
AUDITO REZULTATAI	8
1. Seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistema nesudaro prielaidų objektyviai vertinti seniūnijų veiklos efektyvumą	8
1.1. Seniūnijų metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų rengimas, tvirtinimas, svarstymas ir viešinimas ne visais atvejais atitinka teisės aktų reikalavimus	8
1.2. Seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos rodikliai ne visais atvejais leidžia objektyviai vertinti veiklos rezultatus.....	12
1.3. Gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo sistema nėra pakankama objektyviam atskirų seniūnijų veiklos rezultatų vertinimui.....	15
2. Seniūnijų finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas aiškiais ir objektyviais kriterijais.....	17
2.1. Savivaldybėje nenustatyti aiškūs seniūnijų veiklos finansavimo kriterijai	18
2.2. Vietinės reikšmės kelių priežiūrai skirtų savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas nuosekliais ir objektyviais kriterijais.....	19
2.3. Žmogiškųjų išteklių paskirstymas seniūnijose ne visais atvejais grindžiamas objektyviais darbo krūvio kriterijais.....	24
2.4. Klausimynų duomenys atskleidė pagrindinius seniūnijų veiklos išteklių ir organizavimo iššūkius ...	27
3. Seniūnijų vykdomų papildomų veiklų organizavimo vertinimas	29
3.1. Savivaldybėje nebuvo vertintas viešosios pirties paslaugų organizavimo tikslingumas, ekonomiškumas ir efektyvumas	29
REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS.....	32
PRIEDAI.....	34

PAGRINDINIAI FAKTAI



11

įvertinta seniūnijų



753,54 km

vidaus kelių nebuvo
įtraukiama į finansavimo
kriterijus



11 iš 11

2024 m. planai nebuvo
patvirtinti



Vidutiniškai 1 iš 185

2024 - 2025 m. Rajono gyventojų
dalyvauja apklausoje
(vidutiniškai). Gyventojų
pasitenkinimo apklausos
neužtikrina objektyvaus seniūnijų
veiklos vertinimo



Nėra

vieningos seniūnijų veiklos
planavimo ir rezultatų
vertinimo sistemos



Nėra

vieningos išteklių paskirstymo
sistemos



3

seniūnijose vykdoma viešosios
pirties veikla



5

audito rekomendacijos

SANTRAUKA

Audito svarba

Seniūnijos yra arčiausiai gyventojų veikiantys Kelmės rajono savivaldybės administracijos teritoriniai padaliniai, organizuojantys viešųjų paslaugų teikimą, prižiūrintys vietinės reikšmės infrastruktūrą, vykdančios teritorijų tvarkymo darbus ir įgyvendinantys kitas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatytas funkcijas. Nuo jų veiklos priklauso gyventojams teikiamų paslaugų prieinamumas ir kokybė, viešosios infrastruktūros būklė bei racionalus savivaldybės finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimas.

Efektyvus seniūnijų veiklos organizavimas reikalauja, kad veikla būtų planuojama, jos rezultatai vertinami, o finansiniai ir žmogiškieji ištekliai paskirstomi vadovaujantis aiškiais, vieningais ir objektyviais kriterijais. Tik nuosekliai veikianti sistema sudaro prielaidas objektyviai vertinti seniūnijų veiklos rezultatus, palyginti jų efektyvumą ir priimti duomenimis grįstus valdymo sprendimus.

Audito tikslas ir apimtis

Audito tikslas – įvertinti ar seniūnijų veikla, susijusi su paslaugų organizavimu, Kelmės rajono savivaldybėje 2024 – 2025 m. vykdoma efektyviai, tam, kad optimaliai veiktų seniūnijų tinklas.

Audito metu vertinome, ar:

- seniūnijų veikla planuojama ir jos rezultatai vertinami taip, kad būtų galima objektyviai įvertinti veiklos efektyvumą;
- finansiniai ir žmogiškieji ištekliai paskirstomi pagal aiškius ir objektyvius kriterijus;
- seniūnijoms pavestų ir papildomai vykdomų veiklų organizavimas užtikrina racionalų savivaldybės išteklių naudojimą.

Auditas atliktas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, vertinant 2024 – 2025 m. laikotarpį. Atskirais atvejais, siekiant įvertinti pokyčių tendencijas, analizuoti ir ankstesnių metų duomenys.

Audito apimtis – auditas apėmė visas vienuolika Kelmės rajono savivaldybės administracijos seniūnijų:

- Kelmės seniūniją;
- Kelmės apylinkių seniūniją;
- Kražių seniūniją;
- Kukečių seniūniją;
- Liolių seniūniją;
- Pakražančio seniūniją;
- Šaukėnų seniūniją;
- Tytuvėnų seniūniją;
- Tytuvėnų apylinkių seniūniją;
- Užvenčio seniūniją;
- Vaiguvos seniūniją.

Auditas atliktas pagal tarptautinius aukščiausiųjų audito institucijų standartus. Audito kriterijai, atliktos procedūros ir taikyti metodai išsamiau aprašyti audito ataskaitos 2 priede „Audito kriterijai, atliktos procedūros ir taikyti metodai“ (35 psl.).

Pagrindiniai audito rezultatai

Audito metu nustatyta, kad Kelmės rajono savivaldybėje nėra vientisos seniūnijų veiklos planavimo, rezultatų vertinimo ir išteklių valdymo sistemos. Dėl to ne visais atvejais galima objektyviai įvertinti seniūnijų veiklos rezultatus, pagrįsti išteklių paskirstymą ir užtikrinti efektyvų savivaldybės lėšų naudojimą.

Seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistema nėra pakankamai nuosekli

Vertinimas parodė, kad seniūnijų metinių veiklos planų rengimas, tvirtinimas ir viešinimas ne visais atvejais atitiko teisės aktų reikalavimus. Dalis seniūnijų metiniuose veiklos planuose nedetalizavo savivaldybės strateginio veiklos plano priemonių, naudojo bendrus savivaldybės rodiklius vietoje konkrečių seniūnijos siektinų rezultatų, o metinėse veiklos ataskaitose ne visais atvejais pateikė informaciją apie planuotų rodiklių pasiekimą. Taip pat nustatyta, kad gyventojų pasitenkinimo apklausų sistema nesudaro pakankamo pagrindo objektyviai vertinti atskirų seniūnijų veiklos rezultatų, nes apklausų rezultatai nėra tiesiogiai susieti su seniūnijų veiklos planavimo ir vertinimo sistema.

Seniūnijų finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas objektyviais kriterijais

Savivaldybėje nenustatyti vieningi seniūnijų finansinių išteklių planavimo ir paskirstymo kriterijai. Vietinės reikšmės kelių priežiūrai skirtų savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymo kriterijai vertinamu laikotarpiu buvo keičiami, tačiau jų pokyčių pagrindumas nebuvo dokumentuotas. Audito metu atliktas alternatyvus finansavimo perskaičiavimas parodė, kad pasirinkta metodika reikšmingai keičia seniūnijoms tenkančių lėšų dydį. Tuo pačiu nustatyta, kad Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšų paskirstymo tvarka, parengta atsižvelgiant į Specialiųjų tyrimų tarnybos rekomendacijas, grindžiama aiškiais ir pamatuojamais kriterijais ir gali būti laikoma gerosios praktikos pavyzdžiu. Be to, nustatyta, kad seniūnijų darbuotojų poreikis nėra planuojamas pagal vieningus darbo krūvio vertinimo kriterijus.

Papildomų veiklų organizavimas nėra sistemiškai vertinamas tikslingumo, ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu.

Atlikta analizė parodė, kad trys seniūnijos organizuoja viešųjų pirčių veiklą, nors ji nėra tiesiogiai susijusi su seniūnijoms teisės aktais pavestomis funkcijomis. Viešųjų pirčių veikla buvo finansuojama savivaldybės biudžeto lėšomis, tačiau savivaldybė nebuvo atlikusi šios veiklos tikslingumo, ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimo, todėl neturėjo pakankamo pagrindo įvertinti pasirinkto paslaugos organizavimo modelio.

Apibendrinant audito rezultatus darytina išvada, kad savivaldybėje būtina stiprinti seniūnijų veiklos planavimo, rezultatų vertinimo ir išteklių valdymo sistemą, siekiant užtikrinti, kad sprendimai būtų grindžiami objektyviais duomenimis, o savivaldybės finansiniai ir žmogiškieji ištekliai būtų naudojami racionaliai ir efektyviai.

Rekomendacijos

Audito metu nustatyti trūkumai rodo poreikį tobulinti seniūnijų veiklos planavimo, rezultatų vertinimo ir išteklių valdymo sistemą. Kelmės rajono savivaldybės administracijai pateiktos rekomendacijos orientuotos į pagrindinių nustatytų problemų priežasčių šalinimą ir ilgalaikius valdymo sistemos pokyčius.

Rekomendacijomis siekiama:

- užtikrinti vieningą seniūnijų veiklos planavimo, metinių veiklos planų rengimo, veiklos rodiklių nustatymo ir veiklos rezultatų vertinimo sistemą;
- patobulinti gyventojų pasitenkinimo apklausų organizavimą ir jų rezultatų panaudojimą vertinant seniūnijų veiklos rezultatus;

- nustatyti aiškius, dokumentuotus ir objektyviais kriterijais pagrįstus seniūnijų finansinių ir žmogiškųjų išteklių planavimo bei paskirstymo principus;
- įvertinti seniūnijoms pavestų papildomų veiklų ekonomiškumą, efektyvumą ir tikslingumą, priimant sprendimus dėl jų tolimesnio vykdymo.

Įgyvendinus rekomendacijas bus sudarytos prielaidos užtikrinti nuoseklesnį seniūnijų veiklos planavimą, objektyvesnį veiklos rezultatų vertinimą, racionalesnį finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimą bei duomenimis grįstą valdymo sprendimų priėmimą. Rekomendacijų įgyvendinimo priemonės, terminai, atsakingi vykdytojai ir laukiamas poveikis pateikti audito ataskaitos rekomendacijų įgyvendinimo plane (32 psl.).

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatyta, kad seniūnija yra savivaldybės administracijos filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijos organizuoja ir vykdo įstatymuose, savivaldybės tarybos bei administracijos direktoriaus pavestas funkcijas, administruoja viešųjų paslaugų teikimą, prižiūri viešąją infrastruktūrą, organizuoja teritorijų tvarkymo darbus ir aptarnauja gyventojus.

Kelmės rajono savivaldybėje veikia vienuolika seniūnijų, kurios skiriasi administruojamos teritorijos plotu, gyventojų skaičiumi, gyvenamųjų vietovių skaičiumi ir prižiūrimos infrastruktūros apimtimi. Dėl šių skirtumų seniūnijų veiklos mastas ir išteklių poreikis nėra vienodi.

Seniūnijų veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo turimų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, bet ir nuo to, kaip planuojama jų veikla, kaip vertinami pasiekti rezultatai ir kokiais kriterijais vadovaujantis paskirstomi ištekliai. Siekiant užtikrinti efektyvų paslaugų organizavimą, svarbu, kad veiklos planavimas, rezultatų vertinimas ir išteklių valdymas sudarytų nuoseklią tarpusavyje susijusią sistemą.

1 lentelė. Kelmės rajono savivaldybės seniūnijas apibūdinantys pagrindiniai duomenys (2025 m. sausio 1 d.)

<i>Seniūnija</i>	<i>Gyventojų skaičius</i>	<i>Plotas, km²</i>	<i>Gyvenamųjų vietovių skaičius*</i>
<i>Kelmės</i>	7 368	8,75	-
<i>Kelmės apylinkių</i>	2 141	132,00	84 (70 kaimų ir 14 viensėdžių)
<i>Kražių</i>	1 934	240,00	149 (131 kaimas, 3 miesteliai ir 15 viensėdžių)
<i>Kukečių</i>	1 344	176,82	83 (70 kaimų ir 13 viensėdžių)
<i>Liolių</i>	2 040	145,31	87 (85 kaimai, 1 miestelis ir 1 viensėdis)
<i>Pakražančio</i>	1 491	161,58	71 kaimas
<i>Šaukėnų</i>	1 877	253,33	82 kaimai
<i>Tytuvėnų</i>	1 830	9,84	-
<i>Tytuvėnų apylinkių</i>	2 397	286,72	115 kaimų
<i>Užvenčio</i>	2 369	188,79	85 (84 kaimai ir 1 miestas)
<i>Vaiguvos</i>	729	89,42	49 kaimai

* Gyvenamųjų vietovių skaičius – kaimai, miesteliai, miestai ir viensėdžiai.

Šaltinis – Kelmės rajono savivaldybės administracijos ir Valstybės duomenų agentūros duomenys, audito metu surinkta informacija.

Kelmės rajono savivaldybės seniūnijos reikšmingai skiriasi pagal gyventojų skaičių, administruojamos teritorijos plotą ir gyvenamųjų vietovių skaičių. Didžiausia pagal gyventojų skaičių yra Kelmės seniūnija (7 368 gyventojai), o mažiausia – Vaiguvos seniūnija (729 gyventojai). Didžiausią teritoriją administruoja Tytuvėnų apylinkių seniūnija (286,72 km²), mažiausią – Kelmės seniūnija (8,75 km²). Gyvenamųjų vietovių skaičius seniūnijose taip pat labai skiriasi – nuo 49 iki 149.

Šie skirtumai rodo, kad seniūnijų veiklos mastas ir išteklių poreikis nėra vienodi. Siekiant užtikrinti efektyvų viešųjų paslaugų organizavimą, veiklos planavimas, rezultatų vertinimas ir išteklių paskirstymas turi sudaryti vientisą tarpusavyje susijusią valdymo sistemą. Tik tokiu būdu sudaromos

prielaidos objektyviai įvertinti seniūnijų veiklos rezultatus ir priimti duomenimis grįstus valdymo sprendimus.

AUDITO REZULTATAI

1. Seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistema nesudaro prielaidų objektyviai vertinti seniūnijų veiklos efektyvumą

Veiklos planavimas ir rezultatų vertinimas yra vieni svarbiausių viešojo valdymo elementų, sudarantys prielaidas kryptingai organizuoti veiklą, racionaliai naudoti viešuosius išteklius, stebėti pasiektus rezultatus ir priimti duomenimis grįstus valdymo sprendimus. Siekiant objektyviai įvertinti seniūnijų veiklos efektyvumą, svarbu, kad visose seniūnijose veikla būtų planuojama pagal vienodus principus, taikomi aiškūs ir palyginami veiklos rodikliai, o pasiekti rezultatai būtų vertinami remiantis vienodais kriterijais.

Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme¹ nustatyta, kad planavimo dokumentuose turi būti nustatyti veiklos tikslai, uždaviniai, pažangos ir tęstinės veiklos priemonės, jų įgyvendinimo rodikliai bei siektinos reikšmės. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentai turi sudaryti prielaidas vertinti veiklos rezultatus, jų pokyčius ir priimti sprendimus dėl veiklos tobulinimo. Šiuos principus detalizuoja Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašas², pagal kurį savivaldybės administracijos struktūriniai ir teritoriniai padaliniai planuoja veiklą, įgyvendina jiems pavestas priemones ir atsiskaito už pasiektus rezultatus.

Atsižvelgdami į tai, audito metu vertinome, ar Kelmės rajono savivaldybėje taikoma seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistema leidžia objektyviai įvertinti seniūnijų veiklos efektyvumą.

Vertindami laikėmės nuomonės, kad:

- seniūnijų metiniai veiklos planai rengiami laikantis teisės aktų reikalavimų ir vieningų planavimo principų;
- seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos rodikliai yra aiškūs, išmatuojami, palyginami ir susieti su savivaldybės strateginio veiklos plano tikslais;
- seniūnijų veiklos ataskaitose pateikiama informacija leidžia objektyviai įvertinti pasiektus rezultatus;
- gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo sistema sudaro prielaidas vertinti atskirų seniūnijų veiklos rezultatus ir jų pokyčius.

1.1. Seniūnijų metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų rengimas, tvirtinimas, svarstymas ir viešinimas ne visais atvejais atitinka teisės aktų reikalavimus

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatyta, kad seniūnijos veikla organizuojama pagal seniūnijos metinį veiklos planą, kuriuo detalizuojamas savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalių įgyvendinimas seniūnijos lygmeniu³. Metiniame veiklos plane turi būti numatyti konkretūs seniūnijos darbai (veiksmai) ir (ar) projektai, jiems įgyvendinti planuojami asignavimai bei veiklos rezultatų vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės⁴.

¹ Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo 3 straipsnio 15 p.

² Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2023 m. gruodžio 19 d. sprendimu T – 382 patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašas.

³ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 35 str. 6 p.

⁴ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 60 str. 4 p.

Kelmės rajono savivaldybės taryba yra patvirtinusi Strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašą, kuriame reglamentuotas metinių veiklos planų rengimas, svarstymas ir tvirtinimas, jų įgyvendinimo stebėseną, atsiskaitymas už pasiektus rezultatus, savivaldybės gyventojų įtraukimas į planavimo procesą ir planavimo dokumentų viešinimas⁵. Šių reikalavimų laikymasis sudaro prielaidas užtikrinti nuoseklų seniūnijų veiklos planavimą, veiklos skaidrumą, atskaitomybę bei duomenimis grįstą valdymo sprendimų priėmimą.

Atsižvelgdami į tai, vertiname, ar seniūnijų metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų rengimas, tvirtinimas, svarstymas ir viešinimas atitinka teisės aktų reikalavimus.

Vertindami šią sritį laikėmės nuomonės, kad:

- seniūnijų metiniai veiklos planai rengiami ir tvirtinami teisės aktų nustatyta tvarka;
- metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų projektai teisės aktų nustatytais atvejais teikiami svarstyti seniūnaičių sueigoms;
- seniūnaičiai ir vietos gyventojai supažindinami su patvirtintais veiklos planais ir jų įgyvendinimo rezultatais;
- metiniai veiklos planai ir jų įgyvendinimo ataskaitos viešinami teisės aktų nustatyta tvarka.

Dokumentų analizė parodė, kad šie reikalavimai užtikrinami ne visais atvejais.

Metinių veiklos planų tvirtinimas

Kelmės rajono savivaldybės administracijos nuostatuose nustatyta, kad administracijos direktorius tvirtina seniūnijų metinius veiklos planus, kontroliuoja jų įgyvendinimą ir atsako už administracijos vidaus administravimą⁶.

Išanalizavus seniūnijų 2024 – 2025 m. metinius veiklos planus ir kitus audito metu surinktus dokumentus nustatyta, kad **2024 m. visos vienuolika Kelmės rajono savivaldybės seniūnijų – Kelmės, Kelmės apylinkių, Kražių, Kukečių, Liolių, Pakražančio, Šaukėnų, Tytuvėnų, Tytuvėnų apylinkių, Užvenčio ir Vaiguvos veiklą vykdė pagal administracijos direktoriaus nepatvirtintus metinius veiklos planus.**

Tai rodo, kad 2024 m. viena iš savivaldybės veiklos planavimo sistemos grandžių – seniūnijų metinių veiklos planų tvirtinimas – nebuvo įgyvendinta teisės aktų nustatyta tvarka.

Nors seniūnijos vykdė joms pavestas funkcijas ir veikla buvo finansuojama pagal patvirtintą savivaldybės biudžetą, teisės aktuose nustatytos planavimo procedūros nebuvo įgyvendintos visa apimtimi. Nustatyta, kad **2025 m. seniūnijų metiniai veiklos planai buvo patvirtinti Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. balandžio 25 d. įsakymu Nr. A-280**, tačiau jų tvirtinimas vyko nesilaikant Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos apraše nustatyto strateginio veiklos plano rengimo, svarstymo, tvirtinimo ir atsiskaitymo ciklo⁷.

⁵ Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2023 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr. T-382 patvirtinto Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo nuostatos dėl metinių veiklos planų rengimo, svarstymo, tvirtinimo, įgyvendinimo stebėsenos, atsiskaitymo ir viešinimo.

⁶ Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2024 m. rugpjūčio 29 d. sprendimu Nr. T-234 patvirtintų Kelmės rajono savivaldybės administracijos nuostatų 16.2 papunktis.

⁷ Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. balandžio 25 d. įsakymas Nr. A-280 ir Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo nuostatos dėl planavimo ciklo.

Nors 2025 m. seniūnijų metiniai veiklos planai buvo patvirtinti, jų tvirtinimas vyko nesilaikant strateginio planavimo dokumentuose nustatyto planavimo ciklo, todėl nebuvo užtikrintas nuoseklus planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo procesas.

Seniūnaičių ir vietos gyventojų dalyvavimas planuojant seniūnijų veiklą

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatyta, kad seniūnas parengia seniūnijos metinio veiklos plano projektą ir seniūnijos metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projektą, juos pateikia svarstyti seniūnaičių sueigai, o patvirtintą metinį veiklos planą ir jo įgyvendinimo ataskaitą pristato seniūnaičiams bei vietos gyventojams⁸. Tokiu teisiniu reglamentavimu siekiama užtikrinti vietos bendruomenės dalyvavimą planuojant seniūnijos veiklą, sudaryti galimybę gyventojams išsakyti nuomonę dėl planuojamų darbų ir įvertinti pasiektus veiklos rezultatus.

Vertindami šios nuostatos įgyvendinimą analizavome visų seniūnijų seniūnaičių sueigų protokolus, kitus planavimo dokumentus ir informaciją apie gyventojų supažindinimą su metiniais veiklos planais bei jų įgyvendinimo rezultatais.

Analizė parodė, kad seniūnaičių ir vietos gyventojų įtraukimas į veiklos planavimo procesą skirtingose seniūnijose organizuojamas nevienodai.

Vertinant **2024 m. metinių veiklos planų projektų svarstymą**, nustatyta, kad tik **Užvenčio seniūnija** seniūnaičių sueigai pateikė svarstyti visą metinio veiklos plano projektą.

Kukečių, Kražių, Šaukėnų, Tytuvėnų ir Tytuvėnų apylinkių seniūnijose seniūnaičių sueigose buvo svarstoma tik dalis metinio veiklos plano, daugiausia – kelių priežiūros ir remonto darbai.

Kelmės, Kelmės apylinkių, Liolių, Pakražančio ir Vaiguvo seniūnijose metinių veiklos planų projektai seniūnaičių sueigoms nebuvo teikti.

Svarbu pažymėti, kad seniūnaičių sueigoms pateikiant tik atskiras metinio veiklos plano dalis, seniūnaičiai neturi galimybės įvertinti visos planuojamos seniūnijos veiklos, jos prioritetų, planuojamų rezultatų ir numatomų finansinių išteklių panaudojimo. Dėl to ribojamos jų galimybės teikti argumentuotus pasiūlymus dėl visos seniūnijos veiklos planavimo.

Tai rodo, kad Vietos savivaldos įstatymo nuostatos dėl seniūnaičių dalyvavimo planuojant seniūnijos veiklą skirtingose seniūnijose įgyvendinamos nevienodai, todėl seniūnaičių ir vietos gyventojų galimybės dalyvauti planuojant seniūnijos veiklą priklauso nuo konkrečioje seniūnijoje taikomos praktikos.

Metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitų projektų svarstymas seniūnaičių sueigose organizuojamas skirtingai

Svarbi veiklos planavimo sistemos dalis yra ir atsiskaitymas už pasiektus veiklos rezultatus. Todėl vertiname, kaip seniūnijose organizuojamas metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitų projektų svarstymas.

⁸ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 36 straipsnio 3 dalis (dėl seniūnijos metinio veiklos plano projekto ir metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projekto pateikimo seniūnaičių sueigai bei jų pristatymo vietos gyventojams).

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatyta, kad seniūnas parengia seniūnijos metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projektą ir pateikia jį svarstyti seniūnaičių sueigai⁹. Tokiu būdu siekiama užtikrinti, kad seniūnaičiai ir vietos bendruomenė turėtų galimybę įvertinti seniūnijos veiklos rezultatus, išsakyti pastabas bei pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo.

Vertinant šios nuostatos įgyvendinimą nustatyta, kad seniūnijose susiformavusi skirtinga metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitų projektų svarstymo praktika.

Išanalizavus 2024 m. seniūnijų metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitų projektų svarstymo dokumentus nustatyta, kad tik **Kelmės apylinkių, Kražių, Vaiguvos ir Užvenčio seniūnijos** seniūnaičių sueigoms pateikė svarstyti visą metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projektą.

Kukečių ir Šaukėnų seniūnijose buvo svarstoma tik dalis metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos.

Tuo tarpu **Kelmės, Liolių, Pakražančio, Tytuvėnų ir Tytuvėnų apylinkių seniūnijos** metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projekto seniūnaičių sueigoms neteikė.

Tai rodo, kad Vietos savivaldos įstatymo nuostatos dėl seniūnaičių dalyvavimo svarstant metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projektą skirtingose seniūnijose įgyvendinamos nevienodai. Dėl susiformavusios skirtingos praktikos seniūnaičių galimybės dalyvauti vertinant seniūnijų veiklos rezultatus priklauso nuo konkrečioje seniūnijoje taikomos praktikos.

Metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų viešinimas ne visais atvejais atitinka teisės aktų reikalavimus

Viešas planavimo dokumentų ir veiklos rezultatų skelbimas yra viena iš pagrindinių savivaldybės veiklos skaidrumo, atskaitomybės ir gyventojų informavimo užtikrinimo priemonių. Todėl vertinome, ar seniūnijų metiniai veiklos planai ir jų įgyvendinimo ataskaitos gyventojams skelbiami teisės aktų nustatyta tvarka.

Vietos savivaldos įstatyme įtvirtinta nuostata¹⁰, jog savivaldybės strateginio planavimo dokumentai ir jų įgyvendinimą detalizuojantys planavimo dokumentai, taip pat ataskaitos dėl šių dokumentų įgyvendinimo yra vieši ir skelbiami savivaldybės interneto svetainėje. Savivaldybės biudžetinių įstaigų patvirtinti MVP skelbiami šių įstaigų interneto svetainėje. Už jų paskelbimą atsakingi savivaldybės biudžetinių įstaigų vadovai¹¹. Seniūnijų veiklos dokumentų viešinimas turi būti vykdomas laiku, aiškiai ir prieinamai, pasitelkiant savivaldybės informacines priemones bei užtikrinant gyventojų galimybę susipažinti su aktualia informacija.

Vertindami seniūnijų metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų viešumą ir skelbimą nustatėme:

- 2024 – 2025 m. nė vienos seniūnijos patvirtinti metiniai veiklos planai nebuvo paskelbti Kelmės rajono savivaldybės interneto svetainėje;
- nenustatyta duomenų, kad 2024 m. seniūnijų metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitų projektai būtų paskelbti gyventojams iki jų svarstymo;

⁹ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 36 straipsnio 3 dalis (dėl seniūnijos metinio veiklos plano projekto ir metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos projekto pateikimo seniūnaičių sueigai bei jų pristatymo vietos gyventojams).

¹⁰ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 60 straipsnio 6 p.

¹¹ Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2023 m. gruodžio 19 d. sprendimu T – 382 patvirtinto Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo VI skyrius, 54 p.

- 2024 – 2025 m. seniūnijų veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos buvo paskelbtos tik kaip Kelmės rajono savivaldybės administracijos metinės veiklos ataskaitos dalis;
- kai kuriose seniūnijose išplėstinėse seniūnaičių sueigose dalyvavo tik vienas ar du gyventojai, todėl faktiškai gyventojų dalyvavimas svarstant veiklos rezultatus buvo labai ribotas.

Audito metu nustatyta, kad 2026 m. gegužės 6 d. Tarnybai pateiktame Administracijos 2025 metų ataskaitų rinkinyje **Kražių seniūnijos** 2025 m. metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita nebuvo pateikta. Administracija audito projekto derinimo metu informavo, kad ši ataskaita vėliau buvo įtraukta į Administracijos veiklos ataskaitą ir patvirtinta Administracijos direktoriaus. **Kelmės apylinkių, Pakražančio ir Šaukėnų seniūnijos** jos projekto nepateikė svarstyti išplėstinei seniūnaičių sueigai.

Pažymėtina, kad vien veiklos ataskaitos paskelbimas kaip bendros administracijos veiklos ataskaitos dalies savaime neužtikrina pakankamo seniūnijos veiklos viešumo ir informacijos prieinamumo gyventojams. Kai seniūnijų veiklos planai nėra viešinami, o gyventojai su veiklos rezultatais supažindinami ribotai, mažėja veiklos skaidrumas, gyventojų informuotumas ir galimybės dalyvauti vertinant seniūnijos veiklą.

Nustatyta, kad nei viena seniūnija neužtikrino visų teisės aktuose nustatytų reikalavimų įgyvendinimo. Dažniausiai nustatyti trūkumai buvo susiję su metinių veiklos planų tvirtinimu, jų projektų svarstymu seniūnaičių sueigose ir planavimo dokumentų viešinimu. Tai rodo, kad savivaldybėje nėra suformuota vienoda seniūnijų veiklos planavimo ir atsiskaitymo praktika.

Apibendrinant nustatytas aplinkybes darytina išvada, kad vertinamu laikotarpiu savivaldybėje ne visais atvejais buvo užtikrintas teisės aktuose nustatytų reikalavimų dėl seniūnijų metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų rengimo, svarstymo ir viešinimo laikymasis. Dėl to ne visais atvejais buvo užtikrintas teisės aktuose įtvirtintų planavimo, viešumo ir vietos bendruomenės įtraukimo reikalavimų įgyvendinimas, veiklos skaidrumas bei gyventojų galimybės dalyvauti vertinant seniūnijų veiklos rezultatus.

1.2.Seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos rodikliai ne visais atvejais leidžia objektyviai vertinti veiklos rezultatus

Seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos rodikliai turi padėti užtikrinti, kad seniūnijų veikla būtų tiesiogiai susieta su savivaldybės strateginiame veiklos plane (toliau – SVP) nustatytais tikslais, pažangos ir tęstinės veiklos uždaviniais. Tokie rodikliai turi būti konkretūs, išmatuojami, palyginami ir orientuoti į rezultatą¹². Jie turi leisti įvertinti, ar seniūnijos vykdoma veikla prisideda prie savivaldybės strateginiame veiklos plane nustatytų tikslų, pažangos ir tęstinės veiklos uždavinių įgyvendinimo.

Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos apraše nustatyta, kad seniūnijų metiniuose veiklos planuose turi būti detalizuojamos SVP seniūnijoms priskirtos vykdyti priemonės pagal jų įgyvendinimui patvirtintus savivaldybės biudžeto asignavimus¹³. Šios nuostatos reiškia, kad seniūnijų metiniuose veiklos planuose turi būti aiškiai numatyta, kokias priemones seniūnija įgyvendins, kokių rezultatų sieks ir kokiais veiklos rodikliais bus vertinamas šių rezultatų pasiekimas.

¹² Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo 3 str. 15 p.

¹³ Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2023 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr. T-382 patvirtinto Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo VI skyriaus 50 ir 51 punktai.

Vadovaudamiesi šiais kriterijais vertinome, ar seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos rodikliai:

- yra susieti su SVP nustatytais tikslais, pažangos ir tęstinės veiklos uždaviniais;
- detalizuoja seniūnijoms priskirtas vykdyti SVP priemonės;
- yra konkretūs, išmatuojami ir orientuoti į rezultatą;
- leidžia objektyviai įvertinti konkrečios seniūnijos veiklos rezultatus.

Audito metu nustatyta, kad seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos rodikliai ne visais atvejais atitiko pasirinktus audito kriterijus. Vertinimas parodė, kad:

- penkių¹⁴ seniūnijų 2024 m. metiniuose veiklos planuose nėra detalizuojamos SVP priskirtos vykdyti priemonės pagal patvirtintus jų įgyvendinimui savivaldybės biudžeto asignavimus;
- dalis¹⁵ seniūnijų metiniuose veiklos planuose nurodo ne savo planuojamas rodiklių siektinas reikšmes, o visos savivaldybės strateginio veiklos plano rodiklių siektinas reikšmes;
- seniūnijų 2024 – 2025 m. metiniuose veiklos planuose nustatyti veiklos vertinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės ne visais atvejais yra konkretūs, išmatuojami ir leidžia objektyviai įvertinti seniūnijų veiklos rezultatus.

Ne visų seniūnijų metiniuose veiklos planuose detalizuojamos savivaldybės SVP priemonės pagal jų įgyvendinimui patvirtintus savivaldybės biudžeto asignavimus

Savivaldybės tarybai patvirtinus Strateginį veiklos planą, seniūnijos rengia metinius veiklos planus, kuriuose turi būti detalizuojamos seniūnijoms priskirtos vykdyti SVP priemonės pagal jų įgyvendinimui patvirtintus savivaldybės biudžeto asignavimus¹⁶. Šio reikalavimo tikslas – užtikrinti aiškų ryšį tarp savivaldybės strateginio veiklos plano ir seniūnijų planuojamos veiklos, sudaryti galimybę įvertinti, kokias konkrečias veiklas seniūnija planuoja vykdyti, kokių rezultatų siekia ir kokie finansiniai ištekliai numatyti šioms veikloms įgyvendinti.

Audito metu įvertinus visų seniūnijų 2024 m. metinius veiklos planus nustatyta, kad šis reikalavimas įgyvendinamas skirtingai. Kražių, Kukečių, Pakražančio, Tytuvėnų apylinkių ir Užvenčio seniūnijų metiniuose veiklos planuose savivaldybės SVP priemonės nebuvo detalizuotos pagal jų įgyvendinimui patvirtintus savivaldybės biudžeto asignavimus.

Atlikta dokumentų analizė parodė, kad metiniuose veiklos planuose pateikiama bendra informacija apie planuojamą veiklą, tačiau nenurodyta, kokios konkrečios veiklos bus vykdomos įgyvendinant atskiras SVP priemonės, kokie asignavimai numatyti šioms veikloms ir kokių rezultatų planuojama pasiekti. Taip pat nenustatytos planuojamos veiklos rezultatų vertinimo rodiklių siektinos reikšmės, todėl nėra galimybės įvertinti, kokių rezultatų planuojama pasiekti įgyvendinant seniūnijoms priskirtas priemonės.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad nepakankamas SVP priemonių detalizavimas mažina metinių veiklos planų informatyvumą, riboja galimybes aiškiai susieti planuojamas veiklas su joms numatytais finansiniais ištekliais ir planuojamais rezultatais bei apsunkina seniūnijų veiklos rezultatų vertinimą ir planuotų rezultatų pasiekimo stebėseną.

¹⁴ Kražių, Kukečių, Pakražančio, Tytuvėnų apylinkių ir Užvenčio seniūnijų 2024 m. metiniai veiklos planai.

¹⁵ Kelmės seniūnija, Kelmės apyl. seniūnija, Vaiguvo seniūnija, Tytuvėnų seniūnija, Kražių seniūnija, Pakražančio seniūnija, Tytuvėnų apyl. seniūnija, Užvenčio seniūnija.

¹⁶ Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2023 m. gruodžio 19 d. sprendimu T – 382 patvirtinto Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo VI skyrius, 50, 51 p.

Dalis seniūnijų metiniuose veiklos planuose nurodo ne konkrečios seniūnijos planuojamas rodiklių siektinas reikšmės, o visos savivaldybės

Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos apraše nustatyta, kad seniūnijų metiniuose veiklos planuose turi būti detalizuojamos seniūnijoms priskirtos vykdyti savivaldybės strateginio veiklos plano priemonės, numatant jų įgyvendinimo rezultatus ir veiklos rodiklius¹⁷.

Tai reiškia, kad seniūnijos metiniame veiklos plane turi būti nustatomi konkrečios seniūnijos planuojami veiklos rezultatai ir jų siektinos reikšmės, o ne bendros savivaldybės strateginio veiklos plano rodiklių reikšmės. Tik tokiu atveju galima įvertinti konkrečios seniūnijos indėlį įgyvendinant savivaldybės SVP tikslus ir objektyviai įvertinti jos veiklos rezultatus.

Įvertinus 2025 m. seniūnijų metinius veiklos planus nustatyta, kad Kelmės, Kelmės apylinkių, Kražių, Pakražančio, Tytuvėnų, Tytuvėnų apylinkių, Užvenčio ir Vaiguvos seniūnijų metiniuose veiklos planuose prie veiklos rodiklių nurodomos ne konkrečios seniūnijos planuojamos siektinos reikšmės, o visos savivaldybės.

Dėl to nėra aišku:

- kokių konkrečių rezultatų planuoja siekti kiekviena seniūnija;
- koku mastu seniūnija prisideda prie savivaldybės SVP rodiklių įgyvendinimo;
- kaip bus vertinamas konkrečios seniūnijos veiklos rezultatyvumas.

Apibendrinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad savivaldybės SVP rodiklių perkėlimas į seniūnijų metinius veiklos planus jų nedetalizuojant pagal konkrečios seniūnijos planuojamus rezultatus neužtikrina veiklos rodiklių paskirties. Tokia praktika neleidžia įvertinti kiekvienos seniūnijos planuojamo indėlio įgyvendinant savivaldybės SVP rodiklius, apsunkina seniūnijų veiklos rezultatų palyginimą ir riboja galimybes objektyviai vertinti jų veiklos efektyvumą.

Ne visi seniūnijų planuoti veiklos rezultatai yra išmatuojami ir pateikiami metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitose

Taikant strateginio planavimo principus ne tik svarbu nustatyti aiškiai identifikuojamus tikslus, suplanuoti jų pasiekimui būtinus darbus (priemones), paskirti lėšas, bet ir pasiekti konkrečius, išmatuojamus rezultatus. Metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos rengimas yra viena iš atskaitomybės ir vidinės kontrolės priemonių, leidžianti įvertinti, ar suplanuoti darbai buvo atlikti, ar pasiekti numatyti tikslai ir rezultatai. Viešojo sektoriaus veiklos ataskaitų rengimą reglamentuoja LR viešojo sektoriaus atskaitomybės¹⁸ ir vietos savivaldos įstatymai¹⁹ bei tvarkos aprašas²⁰.

Metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita turi sudaryti galimybę įvertinti, ar metiniame veiklos plane nustatyti veiklos rodikliai ir jų siektinos reikšmės buvo pasiekti. Atsiskaitymas už veiklos plano įgyvendinimą turi būti grindžiamas planuotų ir faktiškai pasiektų veiklos rezultatų palyginimu.

Audito metu buvo atlikta visų seniūnijų 2024 m. metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų analizė.

¹⁷ Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2023 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr. T-382 patvirtinto Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo VI skyriaus 50 ir 51 punktai.

¹⁸ Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės 11 straipsnis.

¹⁹ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 60 straipsnis.

²⁰ Lietuvos Respublikos vyriausybės 2019 m. vasario 13 d. nutarimu Nr. 135 patvirtintas Viešojo sektoriaus subjekto metinės veiklos ataskaitos, viešojo sektoriaus subjektų grupės metinės veiklos ataskaitos ir valstybės pažangos ataskaitos rengimo tvarkos aprašas.

Vertinimo metu nustatyta, kad penkių seniūnijų (Kražių, Kukečių, Pakražančio, Tytuvėnų apylinkių ir Užvenčio) metiniuose veiklos planuose nebuvo detalizuotos savivaldybės strateginio veiklos plano priemonės pagal jų įgyvendinimui patvirtintus savivaldybės biudžeto asignavimus, todėl šių seniūnijų metiniuose veiklos planuose nebuvo nustatytos planuojamos veiklos rezultatų rodiklių reikšmės ir nebuvo galimybės įvertinti jų pasiekimo.

Likusių šešių²¹ seniūnijų metiniuose veiklos planuose buvo nustatyti vertinimui veiklos rodikliai. Tačiau nei vienoje iš šių seniūnijų MVP įgyvendinimo ataskaitose nepateikta informacija apie visų MVP nustatytų veiklos rodiklių pasiekimą. Trijose seniūnijose pateikta informacija tik apie vieną veiklos rodiklį, o kitos trys seniūnijos aiškios informacijos apie metiniuose veiklos planuose nustatytų veiklos rodiklių pasiekimą nepateikė.

Be to, net ir tais atvejais, kai metinėse veiklos ataskaitose pateikiama informacija apie atskirus veiklos rodiklius, ji nesudaro galimybės įvertinti, ar buvo pasiektos metiniuose veiklos planuose nustatytos siektinos reikšmės. *Pavyzdžiui, Kelmės seniūnijos metinėje veiklos ataskaitoje nurodyta, kad pakeista 150 ekonomiškų lempų, tačiau metiniame veiklos plane buvo nustatyta siektina rodiklio reikšmė – 98 proc. pakeistų lempų nuo visų reikiamų pakeisti.* Kadangi pateikti skirtingi matavimo vienetai, nėra galimybės įvertinti, ar planuota rodiklio reikšmė buvo pasiekta. Analogiškų atvejų nustatyta ir kitose vertintose seniūnijose.

Nusistovėjusi praktika rodo, kad metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitose daugiausia dėmesio skiriama atliktų veiklų aprašymui, tačiau nepateikiama veiklos rezultatų vertinimo rodiklių planuotų ir pasiektų reikšmių analizė, nevertinamos jų pasiekimo tendencijos ir nenurodomos planuotų rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastys.

Kadangi metinių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitose nepateikiamas planuotų ir faktiškai pasiektų veiklos rodiklių palyginimas bei jų pasiekimo analizė, nesudaroma galimybė objektyviai įvertinti seniūnijų veiklos rezultatus, metinių veiklos planų įgyvendinimą ir priimti duomenimis grįstus sprendimus dėl seniūnijų veiklos tobulinimo. tobulinimo.

1.3. Gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo sistema nėra pakankama objektyviam atskirų seniūnijų veiklos rezultatų vertinimui

Kelmės rajono savivaldybės administracijoje įdiegta kokybės vadybos sistema pagal LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimus. Kokybės vadove²² nustatyta, kad administracija turi stebėti klientų pasitenkinimą, analizuoti surinktus duomenis ir juos naudoti veiklos procesams gerinti bei valdymo sprendimams priimti. Viena iš kokybės vadybos sistemos priemonių yra periodiškai vykdomos gyventojų pasitenkinimo apklausos, kurių tikslas – įvertinti gyventojų nuomonę apie savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę, nustatyti tobulintinas veiklos sritis ir gerinti paslaugų kokybę.

Vadovaudamiesi šiomis nuostatomis vertiname, ar savivaldybėje vykdomos gyventojų pasitenkinimo apklausos gali būti naudojamos kaip patikima priemonė objektyviai vertinti atskirų seniūnijų veiklos rezultatus ir priimti duomenimis grįstus valdymo sprendimus.

Audito metu nustatyta, kad 2024 – 2025 m. gyventojų pasitenkinimo apklausos buvo vykdomos reguliariai²³ – 2024 m. ir 2025 m. pavasario – rudens laikotarpiais. Apklausų metu gyventojai vertino

²¹ Liolių seniūnija, Kelmės apylinkių seniūnija, Šaukėnų seniūnija, Tytuvėnų seniūnija, Vaiguvos seniūnija, Kelmės seniūnija.

²² Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2024 m. įsakymu patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės administracijos Kokybės vadovas.

²³ Kelmės rajono savivaldybės administracijos gyventojų pasitenkinimo apklausos: 2024 m. kovo 21 d. – balandžio 26 d. Kelmės rajono savivaldybės administracijos gyventojų pasitenkinimo apklausos: 2024 m. rugsėjo 12 d. – spalio 14 d.

savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių, įskaitant seniūnijas, teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų bendravimą, paslaugų suteikimo terminus bei teikė pasiūlymus veiklos gerinimui. Audito metu nebuvo vertinama, ar savivaldybėje taikoma gyventojų pasitenkinimo stebėsenos sistema atitinka LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimus. Vertintas tik apklausų rezultatų tinkamumas naudoti atskirų seniūnijų veiklos rezultatams vertinti.

Audito metu nustatyta, kad gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo sistema ne visais atvejais sudaro pakankamą pagrindą objektyviai vertinti atskirų seniūnijų veiklos rezultatus. Nustatyta, kad:

- respondentų aktyvumas tarp seniūnijų yra netolygus ir skirtingų apklausų metu reikšmingai svyruoja;
- apklausose vertinama ne tik seniūnijų, bet ir kitų Savivaldybės administracijos padalinių veikla;
- apklausų rezultatai nėra integruoti į seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistemą.

Respondentų aktyvumas tarp seniūnijų yra netolygus ir skirtingų apklausų metu reikšmingai svyruoja

Gyventojų pasitenkinimo apklausų rezultatai gali būti naudojami veiklos rezultatams vertinti tik tuo atveju, kai apklausose dalyvauja pakankamas ir palyginamas respondentų skaičius. Dideli respondentų aktyvumo skirtumai tarp seniūnijų apsunkina apklausų rezultatų palyginamumą ir riboja galimybes juos naudoti objektyviai atskirų seniūnijų veiklos vertinimui.

Audito metu nustatyta, kad respondentų aktyvumo lygis apklausų metu skirtingose seniūnijose labai skyrėsi.

2 lentelė. Respondentų skaičius seniūnijose 2024 – 2025 m. apklausose

Seniūnija	2024 m. pavasaris	2024 m. rudenį	2025 m. pavasaris	2025 m. rudenį
Kelmės	17	2	22	24
Kelmės apylinkių	28	33	3	1
Kražių	3	1	–	–
Kukečių	2	16	–	7
Liolių	30	62	19	11
Pakražančio	2	11	10	9
Šaukėnų	5	1	–	11
Tytuvėnų	2	17	1	6
Tytuvėnų apylinkių	2	26	27	30
Užvenčio	39	45	14	32
Vaiguvos	21	9	2	–

Šaltinis – audito metu analizuotos 2024 – 2025 m. gyventojų pasitenkinimo apklausos.

Lentelės duomenys rodo, kad respondentų aktyvumas ne tik labai skyrėsi tarp seniūnijų, bet ir reikšmingai svyravo skirtingų apklausų metu. *Pavyzdžiui, Kelmės apylinkių seniūnijoje vienoje apklausoje dalyvavo 33 respondentai, o po pusmečio – tik 3, dar po pusmečio – 1 respondentas. Analogiški svyravimai nustatyti ir kitose seniūnijose.*

Be to, kai kuriose seniūnijose atskirų apklausų metu dalyvavo tik vienas ar keli respondentai. Esant tokiam respondentų skaičiui nėra pakankamo pagrindo apklausų rezultatus naudoti objektyviai konkrečios seniūnijos veiklos rezultatų vertinimui.

Apklausose vertinama ne tik seniūnijų veikla

Gyventojų pasitenkinimo apklausų tikslas – įvertinti visos savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę. Apklausų klausimynuose respondentams sudaryta galimybė vertinti tiek seniūnijų, tiek kitų administracijos struktūrinių padalinių veiklą.

Audito metu nustatyta, kad apklausose gyventojai vertino Socialinės paramos, Žemės ūkio ir kaimo plėtros, Teisės, personalo ir civilinės metrikacijos, Architektūros ir paveldosaugos, Turto valdymo, Statybos ir infrastruktūros bei kitų administracijos padalinių veiklą kartu su seniūnijų veikla. Dėl to apklausų rezultatai atspindi bendrą gyventojų pasitenkinimą savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis, tačiau nesudaro galimybės atskirti, kokia rezultatų dalis susijusi būtent su konkrečios seniūnijos veikla.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad tokia apklausų struktūra gali būti tinkama bendram administracijos veiklos vertinimui, tačiau apklausų rezultatai negali būti laikomi pakankamu pagrindu objektyviai vertinti konkrečių seniūnijų veiklos rezultatus ir juos tarpusavyje palyginti.

Apklausų rezultatai nėra integruoti į seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistemą

Kokybės vadybos sistemos tikslas – ne tik surinkti informaciją apie klientų pasitenkinimą, bet ir naudoti ją veiklos procesams gerinti bei valdymo sprendimams priimti.

Audito metu nustatyta, kad seniūnijoms nėra:

- nustatyti gyventojų pasitenkinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės;
- apklausų rezultatai nėra susieti su seniūnijų metiniuose veiklos planuose nustatytais veiklos rodikliais;
- nėra analizuojama jų dinamika seniūnijų lygmeniu;
- jie nėra naudojami vertinant seniūnijų veiklos rezultatus.

Todėl apklausų metu surinkta informacija nėra naudojama kaip viena iš priemonių vertinti seniūnijų veiklos efektyvumą ar planuoti konkrečias paslaugų kokybės gerinimo priemones atskirose seniūnijose.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad nors savivaldybėje reguliariai vykdomos gyventojų pasitenkinimo apklausos, jų rezultatai nėra integruoti į seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistemą, todėl apklausų rezultatai nėra naudojami kaip viena iš priemonių vertinti seniūnijų veiklos rezultatus ir planuoti jų veiklos tobulinimo priemones.

Apibendrinant nustatytas aplinkybes darytina išvada, kad savivaldybėje vykdomos gyventojų pasitenkinimo apklausos gali būti naudojamos bendrai Savivaldybės administracijos veiklai vertinti, tačiau jų nepakanka objektyviai vertinti atskirų seniūnijų veiklos rezultatus. Tam įtakos turi netolygus respondentų aktyvumas, reikšmingi respondentų skaičiaus svyravimai tarp apklausų, apklausose kartu vertinama įvairių administracijos padalinių veikla ir tai, kad apklausų rezultatai nėra integruoti į seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistemą. Dėl to apklausų rezultatai šiuo metu negali būti laikomi pakankamu pagrindu priimti duomenimis grįstus sprendimus dėl konkrečių seniūnijų veiklos rezultatų vertinimo ir jų veiklos tobulinimo sprendimus.

2. Seniūnijų finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas aiškiais ir objektyviais kriterijais

Vienas svarbiausių efektyvaus savivaldybės valdymo principų – finansinių ir žmogiškųjų išteklių planavimas ir paskirstymas pagal objektyviai įvertintus veiklos poreikius, užtikrinant skaidrų, pagrįstą ir nuoseklų sprendimų priėmimą. Seniūnijoms skiriami asignavimai ir žmogiškieji ištekliai turi sudaryti prielaidas tinkamai vykdyti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatytas funkcijas, užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą bei vienodas jų teikimo sąlygas visoje savivaldybės teritorijoje.

Lėšų planavimas ir paskirstymas turi būti grindžiami objektyvumo, skaidrumo, proporcingumo, efektyvumo ir atskaitomybės principais, užtikrinančiais galimybę pagrįsti priimtus sprendimus ir juos patikrinti.

Vadovaudamiesi šiais kriterijais vertinome:

- ar savivaldybėje nustatyti seniūnijų finansavimo kriterijai;
- ar seniūnijoms skiriami asignavimai grindžiami objektyviais veiklos poreikiais;
- ar vietinės reikšmės kelių priežiūros lėšos paskirstomos pagal aiškius kriterijus;
- ar žmoniškųjų išteklių paskirstymas grindžiamas atsižvelgiant į darbo krūvį.

Audito metu nustatyta, kad savivaldybėje nėra dokumentuotos vieningos seniūnijų finansinių ir žmoniškųjų išteklių planavimo ir paskirstymo sistemos:

- nenustatyti seniūnijų finansavimo paskirstymo kriterijai;
- seniūnijų biudžeto asignavimų skirtumų pagrindumas nėra dokumentuojamas;
- žmoniškųjų išteklių paskirstymas nėra grindžiamas vienodais darbo krūvio kriterijais.

2.1. Savivaldybėje nenustatyti aiškūs seniūnijų veiklos finansavimo kriterijai

Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatyme nustatyta, kad biudžeto asignavimai turi būti planuojami racionaliai, efektyviai ir užtikrinant skaidrų lėšų panaudojimą. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme nustatyta, kad planuojant išteklius turi būti vadovaujamasi efektyvumo, rezultatyvumo ir atsakomybės principais. Šių principų įgyvendinimas reiškia, kad seniūnijoms skiriamų asignavimų paskirstymas turi būti atliekamas pagal aiškius ir objektyvius kriterijus, leidžiančius paaiškinti finansavimo skirtumus tarp seniūnijų.

Vertindami šią sritį laikėmės nuomonės, kad:

- finansavimo paskirstymo kriterijai turėtų būti aiškiai dokumentuoti;
- asignavimų paskirstymas turėtų būti grindžiamas objektyviais veiklos rodikliais (gyventojų skaičiumi, prižiūrima teritorija, kelių tinklu, viešųjų erdvių plotu, vykdomų funkcijų apimtimi ir kt.);
- turėtų būti galima pagrįsti kiekvienai seniūnijai skirtų asignavimų dydį.

Audito metu nustatyta, kad savivaldybėje nenustatyti dokumentuoti seniūnijų finansinių išteklių planavimo ir paskirstymo principai, kriterijai bei jų taikymo tvarka. Taip pat nėra dokumentuojami asignavimų paskirstymo skaičiavimai ar pagrindžiama, kokiais kriterijais vadovaujantis konkrečiai seniūnijai skiriamas finansavimas.

Audito metu buvo atlikta visų seniūnijų 2024 – 2025 m. biudžeto asignavimų analizė, įvertinant seniūnijoms skirtų asignavimų dydį, gyventojų skaičių ir vienam gyventojui tenkančias išlaidas.

3 lentelė. Seniūnijoms skirtų asignavimų palyginimas 2024 – 2025 m.

Eil. Nr.	Seniūnijos pavadinimas	Seniūnijos plotas (ha) ²⁴		Gyventojų skaičius 2025 m. sausio 1 d. ²⁵	Gyvenamųjų vietovių sk. seniūnijoje (kaimai/miesteliai)	Panaudoti biudžeto asignavimai, tūkst. Eur		Išlaidos tenkančios vienam seniūnijos gyventojui, Eur	
		ha	km ²			2024 m.	2025 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Kelmės apylinkių sen.	13 200	132	2 141	70 kaimų ir 14 viensėdžių	305,20	451,29	142,55	210,78
2.	Kelmės sen.	875,24	8,7524	7 368		841,31	818,38	114,18	111,07
3.	Kražių sen.	24 000	240	1 934	131 kaimas, 3 miesteliai ir 15 viensėdžių	371,68	391,60	192,18	202,48

²⁴ 2024 m. seniūnijų veiklos ataskaitų duomenys.

²⁵ Ten pat.

4.	Kukečių sen.	17 682	176,82	1 344	70 kaimų ir 13 viensėdžių	246,71	262,66	183,56	195,43
5.	Liolių sen.	14 531	145,31	2 040	85 kaimai, 1 miestelis ir 1 viensėdis	290,65	328,37	142,48	160,97
6.	Pakražančio sen.	16 158	161,58	1 491	71 kaimas	274,35	279,64	184,00	187,55
7.	Šaukėnų sen.	25 333	253,33	1 877	82 kaimai	336,05	359,83	179,03	191,70
8.	Tytuvėnų sen.	984	9,84	1 830		412,26	465,79	225,28	254,53
9.	Tytuvėnų apylinkių sen.	28 672	286,72	2 397	115 kaimų	303,74	384,00	128,21	160,20
10.	Užvenčio sen.	18 879	188,79	2 369	84 kaimai ir 1 miestas	431,77	426,81	182,26	180,16
11.	Vaiguvos sen.	8 942	89,42	729	49 kaimai	198,24	212,65	271,93	291,70

Saltinis – audito metu atlikta seniūnijų biudžeto asignavimų analizė.

Lentelės duomenys rodo, kad seniūnijoms tenkančios išlaidos vienam gyventojui reikšmingai skyrėsi. Didžiausios vienam gyventojui tenkančios išlaidos nustatytos **Vaiguvos seniūnijoje**, mažiausios – **Kelmės seniūnijoje**. Analogiški skirtumai nustatyti ir vertinant kitų seniūnijų finansavimą.

Nustatyti asignavimų skirtumai savaime neleidžia daryti išvados, kad finansavimas paskirstytas netinkamai, nes seniūnijų veiklos sąlygos skiriasi. Tačiau, nesant dokumentuotų finansavimo kriterijų ir jų taikymo tvarkos, nėra galimybės įvertinti, ar šie skirtumai pagrįsti objektyviais veiklos poreikiais ir ar analogiškose situacijose taikomi vienodi finansavimo principai.

Audito metu nustatyta, kad seniūnijų finansinių išteklių planavimo procese nėra nustatyti objektyvūs kriterijai, jų reikšmingumas, taikymo principai ir sprendimų priėmimo tvarka. Taip pat nėra dokumentuojama, kaip įvertinami seniūnijų veiklos pokyčiai bei kaip jie daro įtaką skiriamų asignavimų dydžiui.

Nenustačius aiškių ir dokumentuotų seniūnijų finansavimo kriterijų, nėra pakankamo pagrindo pagrįsti asignavimų skirtumus, įvertinti jų atitiktį veiklos poreikiams bei užtikrinti nuoseklų, skaidrų ir objektyvų finansinių išteklių paskirstymą.

Apibendrinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad Kelmės rajono savivaldybėje seniūnijų finansinių išteklių planavimas ir paskirstymas nėra grindžiamas dokumentuotais ir objektyviais kriterijais. Dėl to nėra galimybės įvertinti, ar finansavimo skirtumai atitinka objektyvius seniūnijų veiklos poreikius, ar analogiškose situacijose taikomi vienodi finansavimo principai ir ar priimami sprendimai užtikrina skaidrų, nuoseklų bei duomenimis grįstą savivaldybės finansinių išteklių valdymą.

2.2. Vietinės reikšmės kelių priežiūrai skirtų savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas nuosekliais ir objektyviais kriterijais

Vietinės reikšmės kelių priežiūra yra viena svarbiausių seniūnijoms pavestų funkcijų, todėl šiai veiklai skiriamos savivaldybės biudžeto lėšos turi būti paskirstomos vadovaujantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme, Lietuvos Respublikos kelių įstatyme, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatyme ir Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme įtvirtintais objektyvumo, proporcingumo, skaidrumo ir efektyvumo principais. Lėšų planavimas ir paskirstymas turėtų būti grindžiami aiškiais, dokumentuotais ir nuosekliais taikomais kriterijais, leidžiančiais pagrįsti finansavimo skirtumus bei įvertinti jų atitiktį seniūnijų veiklos poreikiams.

Audito metu nustatyta, kad vertinamu laikotarpiu lėšų paskirstymo principai buvo keičiami. Atlikta analizė parodė, kad 2024 m. ir 2025 m. savivaldybės biudžeto lėšos seniūnijoms buvo apskaičiuojamos skirtingai, tačiau jų pasirinkimas nebuvo pagrįstas dokumentuotais sprendimais, kuriuose būtų nustatyti finansavimo apskaičiavimo principai, kriterijai ir jų taikymo tvarka. Dėl to nėra galimybės įvertinti, ar finansavimo pokyčiai buvo pagrįsti faktiniais seniūnijų veiklos poreikiais.

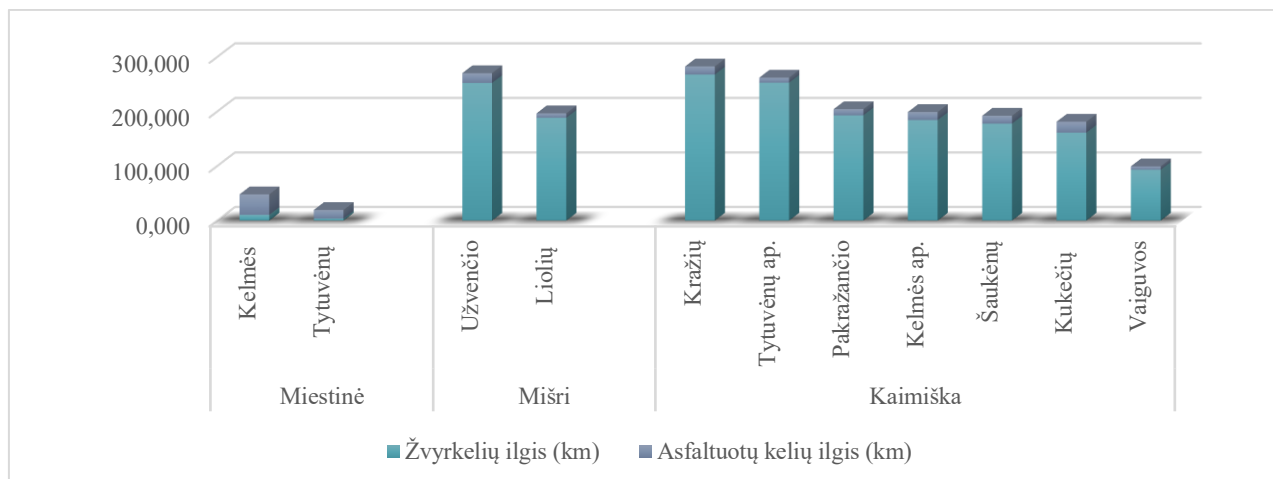
2024 – 2025 m. Savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymui buvo taikomi skirtingi finansavimo apskaičiavimo kriterijai

Audito metu nustatyta, kad duomenys apie seniūnijų valdomų vietinės reikšmės kelių ilgį skirtinguose šaltiniuose nesutampa – jie skyrėsi seniūnijų metiniuose veiklos planuose, seniūnijų pateiktuose klausimynuose ir Kelmės rajono savivaldybės tarybos patvirtintame vietinės reikšmės vidaus kelių sąraše. Siekiant užtikrinti vienodą vertinimo pagrindą, audito metu buvo remtasi Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2024 m. spalio 31 d. sprendimu Nr. T-295 patvirtintu vietinės reikšmės vidaus kelių sąrašu.

Nustatyta, kad vietinės reikšmės vidaus keliai sudaro 753,54 km, arba 38,6 proc. viso savivaldybės vietinės reikšmės kelių tinklo, kurio bendras ilgis – 1 951,68 km. Iš jų 97,21 proc. vidaus kelių turi aiškiai identifikuotą dangą (žvyras arba gruntas), o tik 2,79 proc. kelių nurodyta mišri danga („asfaltas + gruntas + žvyras“), kurios tikslų proporcijų nustatyti neįmanoma.

Atsižvelgiant į tai, kad asfaltuotos dangos dalis vidaus keliuose yra nereikšminga, o žvyro ir grunto dangos kelių priežiūros darbų pobūdis bei sąnaudos iš esmės yra panašūs, audito metu visi vidaus keliai analitiniam vertinimui priskirti žvyro ir grunto dangos kelių grupei. Todėl audito metu seniūnijų finansavimo poreikiui vertinti naudotas bendras žvyro ir grunto dangos vietinės reikšmės kelių ilgis, įskaitant vidaus kelių.

1 pav. Seniūnijų valdomų vietinės reikšmės kelių struktūra pagal dangos rūšį



Šaltinis – Kelmės rajono savivaldybės infrastruktūros registro duomenys ir audito metu atlikti skaičiavimai.

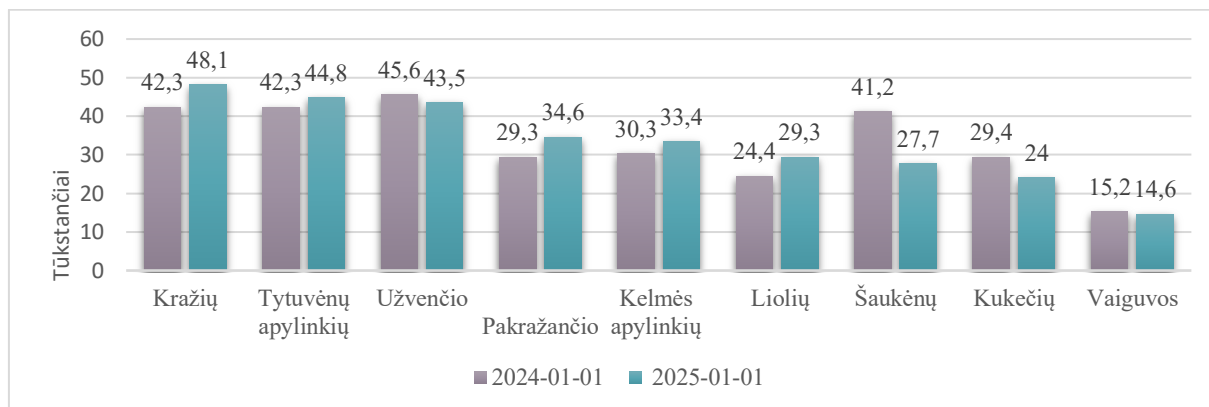
Atlikus seniūnijų valdomo kelių tinklo analizę nustatyta, kad didžiausią vietinės reikšmės kelių tinklą valdo Užvenčio, Kražių ir Tytuvėnų apylinkių seniūnijos, todėl jų finansavimo poreikis kelių priežiūrai objektyviai yra didesnis nei seniūnijų, valdančių mažesnės apimties kelių infrastruktūrą. Kitos seniūnijos valdo mažesnės apimties vietinės reikšmės kelių tinklą, tačiau jų priežiūros infrastruktūros struktūra taip pat skiriasi pagal žvyro, grunto ir asfaltuotos dangos kelių santykį. Todėl vien tik bendras kelių ilgis ne visais atvejais atspindi seniūnijų finansavimo poreikį.

Audito metu taip pat nustatyta, kad savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymo kriterijai vertinamu laikotarpiu buvo keičiami:

- 2024 m. savivaldybės biudžeto lėšos seniūnijoms buvo apskaičiuojamos pagal bendrą žvyro ir grunto dangos viešųjų kelių bei gatvių ilgį;
- 2025 m. finansavimo apskaičiavimo principas buvo pakeistas – finansavimo kriterijumi pasirinktas tik žvyro dangos kelių ilgis;
- nei 2024 m., nei 2025 m. į finansavimo apskaičiavimą nebuvo įtraukti vietinės reikšmės vidaus keliai, nors jie sudaro reikšmingą seniūnijų priežiūros kelių infrastruktūros dalį.

Audito metu nebuvo pateikta dokumentų, pagrindžiančių šių kriterijų pakeitimo priežastis ar atliktą poveikio seniūnijų finansavimui vertinimą.

2 pav. Savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymo palyginimas 2024 – 2025 m.



Šaltinis – Kelmės rajono savivaldybės administracijos pateikti duomenys ir audito metu atlikta analizė.

Paveiksle pateikti duomenys rodo, kad 2024 m. ir 2025 m. buvo taikomi skirtingi savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymo principai. Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad finansavimo metodikos pakeitimas savaime nelaikytinas trūkumu, jeigu jis grindžiamas objektyviais kriterijais, dokumentuotu poreikio vertinimu ir atlikta poveikio analize. Tačiau audito metu nustatyta:

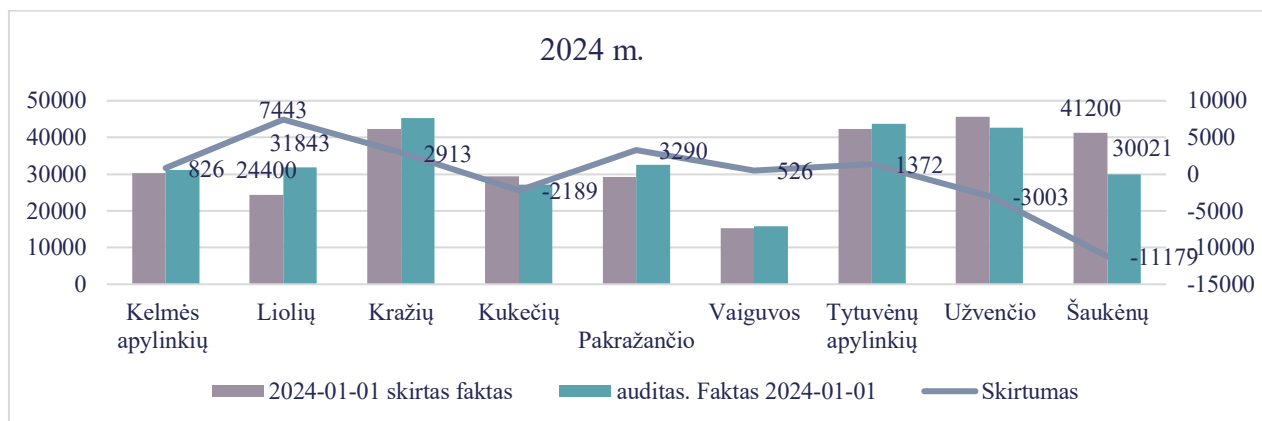
- nebuvo pagrįsta, kodėl 2025 m. buvo atsisakyta grunto dangos kelių kaip finansavimo kriterijaus;
- prieš keičiant metodiką nebuvo įvertintas jos poveikis atskiroms seniūnijoms.

Dėl to nėra galimybės įvertinti, ar finansavimo pokyčiai buvo pagrįsti objektyviais seniūnijų veiklos poreikiais.

Atliktas alternatyvus perskaičiavimas nėra siūlomas kaip vienintelis tinkamas finansavimo modelis. Jis naudotas siekiant įvertinti, kokią įtaką seniūnijoms tenkančių lėšų dydžiui daro pasirinkti finansavimo kriterijai.

Siekiant įvertinti, kokią įtaką savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymui turi pasirinktas finansavimo apskaičiavimo principas, audito metu buvo atliktas alternatyvus finansavimo perskaičiavimas. Vertintas visas seniūnijų prižiūrimas žvyro ir grunto dangos vietinės reikšmės kelių tinklas, įskaitant vidaus kelius.

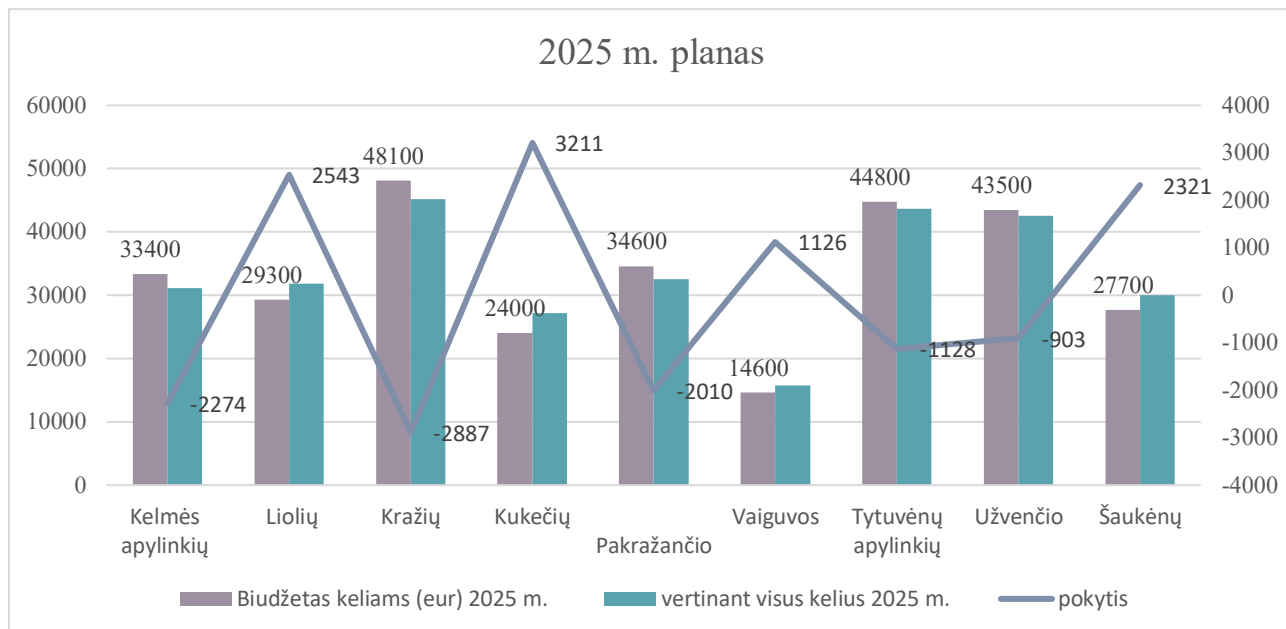
3 pav. 2024 m. seniūnijoms skirtų savivaldybės biudžeto lėšų ir audito metu perskaičiuoto finansavimo palyginimas



Šaltinis – audito metu atlikti perskaičiavimai.

Audito metu atliktas perskaičiavimas parodė, kad pasirinkta finansavimo metodika turi reikšmingą įtaką seniūnijoms tenkančių lėšų dydžiui. *Didžiausi skirtumai nustatyti Šaukėnų seniūnijoje, kuriai perskaičiavus finansavimą skirtina suma sumažėtų 11 179 Eur, ir Liolių seniūnijoje, kuriai finansavimas padidėtų 7 443 Eur. Kitose seniūnijose nustatyti mažesni finansavimo pokyčiai.*

4 pav. 2025 m. savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymas seniūnijoms pagal 2025 m. taikytą finansavimo metodiką ir audito metu atliktą perskaičiavimą



Šaltinis – audito metu atlikti perskaičiavimai.

4 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad ir 2025 m. taikytas finansavimo apskaičiavimo principas turėjo įtakos seniūnijoms tenkančių lėšų dydžiui. Kadangi finansavimo apskaičiavimui buvo naudojamas tik žvyro dangos kelių ilgis, nebuvo įvertinta visa seniūnijų prižiūrima vietinės reikšmės kelių infrastruktūra. Dėl to perskaičiavus finansavimą, įtraukiant visus žvyro ir grunto dangos bei vidaus kelius, nustatyti reikšmingi skirtumai tarp faktiškai apskaičiuotų ir audito metu perskaičiuotų finansavimo sumų.

Audito metu nustatyta, kad didžiausias finansavimo padidėjimas būtų **Kukečių seniūnijoje (+3 211 Eur)**, **Liolių seniūnijoje (+2 543 Eur)** ir **Šaukėnų seniūnijoje (+2 321 Eur)**. Tuo tarpu didžiausias finansavimo sumažėjimas nustatytas **Kražių seniūnijoje (–2 887 Eur)**, **Kelmės apylinkių seniūnijoje (–2 274 Eur)** ir **Pakražančio seniūnijoje (–2 010 Eur)**.

Šie rezultatai patvirtina, kad pasirinkta finansavimo apskaičiavimo metodika turi tiesioginę įtaką seniūnijoms tenkančių savivaldybės biudžeto lėšų dydžiui. Audito metu taip pat nustatyta, kad **2026 m. finansavimo apskaičiavimui vėl taikomas 2024 m. naudotas principas**, pagal kurį vertinamas bendras žvyro ir grunto dangos kelių ilgis. Tai rodo, kad vertinamu laikotarpiu finansavimo kriterijai buvo keičiami, tačiau audito metu nenustatyta dokumentuotų sprendimų, pagrindžiančių šių pakeitimų būtinumą ir jų poveikio vertinimą.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad savivaldybėje taikyti skirtingi finansavimo apskaičiavimo principai nebuvo pagrįsti dokumentuotu poreikiu ar poveikio vertinimu. Dėl to nėra galimybės įvertinti, ar pasirinkti finansavimo kriterijai objektyviai atspindi seniūnijų prižiūrimos vietinės reikšmės kelių infrastruktūros apimtį ir finansavimo poreikį. Nuoseklios ir aiškios kriterijais pagrįstos finansavimo metodikos taikymas sudarytų prielaidas skaidresniam, prognozuojamam ir objektyvesniam savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymui.

Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšų paskirstymo tvarka grindžiama aiškiais ir pamatuojamais kriterijais

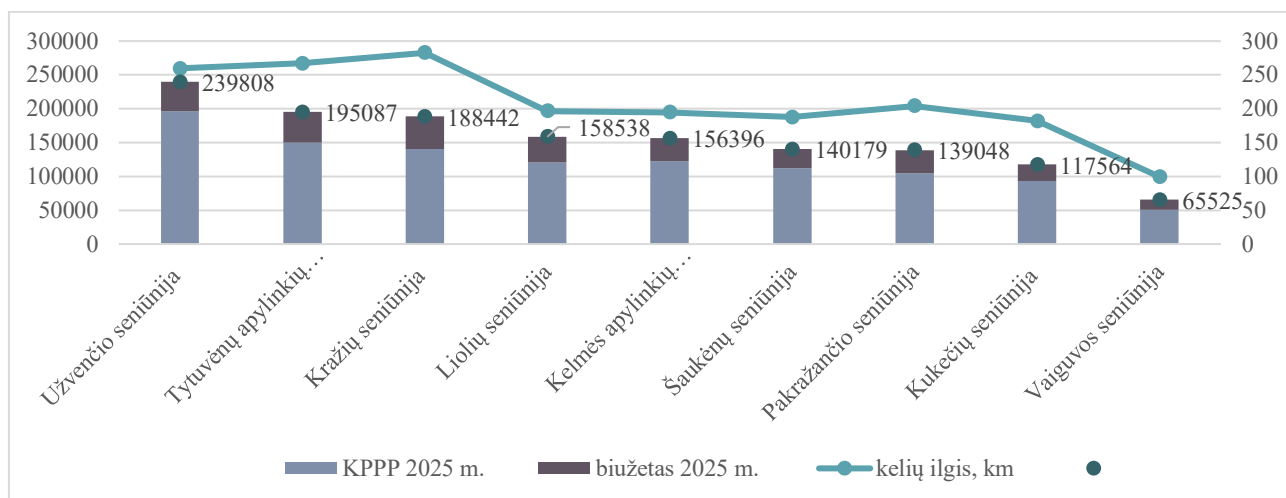
Pastebėjus galimus neatitikimus skirstant savivaldybės biudžeto lėšas seniūnijoms vietinės reikšmės kelių priežiūrai, audito metu papildomai įvertintas **Kelių priežiūros ir plėtros programos (KPPP) lėšų**, skirtų einamiesiems vietinės reikšmės kelių priežiūros darbams, paskirstymas. Kadangi šios lėšos sudaro daugiau kaip **70 proc.** viso seniūnijoms kelių priežiūrai skiriamo finansavimo, jų paskirstymo pagrįstumas ir skaidrumas yra reikšmingas vertinant bendrą finansavimo sistemą.

Audito metu nustatyta, kad KPPP lėšos seniūnijoms skirstomos vadovaujantis Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2025 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. T-147 patvirtintu Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšų paskirstymo tvarkos aprašu. Šis tvarkos aprašas buvo parengtas atsižvelgiant į Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT)²⁶ atlikto antikorupcinio vertinimo metu pateiktas rekomendacijas, kuriomis siekta sumažinti ankstesnėje tvarkoje nustatytas korupcijos rizikas ir padidinti finansavimo paskirstymo skaidrumą.

STT rekomendacijos buvo orientuotos į ankstesnėse tvarkos aprašo redakcijose nustatytų trūkumų šalinimą, įskaitant nepakankamai aiškiai apibrėžtus finansavimo kriterijus, galimybę skirtingai interpretuoti prioritetus bei nepakankamą sprendimų priėmimo procedūrų reglamentavimą.

Audito metu buvo palyginti savivaldybės administracijos pateikti duomenys, atlikta finansavimo apskaičiavimo analizė ir įvertintas tvarkos apraše nustatytų kriterijų taikymas praktikoje.

5 pav. KPPP lėšų einamiesiems kelių priežiūros darbams paskirstymo kriterijai



Šaltinis – Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2025 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. T-147 patvirtintas KPPP finansavimo lėšų paskirstymo tvarkos aprašas ir audito metu atlikta analizė.

Audito metu atlikta analizė parodė, kad Statybos ir infrastruktūros skyrius, įgyvendindamas STT rekomendacijas, iš esmės pašalino ankstesnėje finansavimo tvarkoje nustatytus trūkumus. Nors tvarkos aprašas reglamentuoja visų KPPP lėšų paskirstymą, atliktas vertinimas parodė, kad seniūnijoms einamiesiems vietinės reikšmės kelių priežiūros darbams skiriama finansavimo dalis šiuo metu paskirstoma vadovaujantis aiškiais, iš anksto nustatytais, pamatuojamais ir vienodai taikomais kriterijais.

²⁶<https://www.stt.lt/data/public/uploads/2024/11/kra-del-vietines-reiksmes-keliu-ir-gatviu-prieziuros-procesu-2024-11.pdf>.

Tai sudaro prielaidas užtikrinti didesnę finansavimo paskirstymo skaidrumą, sprendimų pagrįstumą ir vienodą kriterijų taikymą visoms seniūnijoms.

Palyginus savivaldybės biudžeto lėšų ir KPPP lėšų paskirstymo sistemas nustatyta, kad taikomi skirtingi planavimo principai. Savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymo principai vertinamu laikotarpiu buvo keičiami, tačiau šių pakeitimų pagrindimas ir poveikio vertinimas nebuvo dokumentuoti. Tuo tarpu KPPP lėšų paskirstymo tvarka grindžiama aiškiai apibrėžtais kriterijais, leidžiančiais pagrįsti kiekvienai seniūnijai skiriamo finansavimo dydį.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad KPPP lėšų paskirstymo tvarka audito metu vertinta kaip gerosios praktikos pavyzdys, nes ji užtikrina aiškų, skaidrų ir kiekybiniais kriterijais pagrįstą finansavimo paskirstymą. Atsižvelgiant į tai, tikslinga analogiškus planavimo principus taikyti ir savivaldybės biudžeto lėšoms, skirtoms vietinės reikšmės kelių priežiūrai, nustatant aiškius ir dokumentuotus finansavimo kriterijus, apimančius visą seniūnijų priežiūrą vietinės reikšmės kelių tinklą. Analogiški planavimo principai galėtų būti taikomi ir planuojant savivaldybės biudžeto lėšas, skirtas vietinės reikšmės kelių priežiūrai, nustatant aiškius, dokumentuotus ir nuosekliai taikomus finansavimo kriterijus.

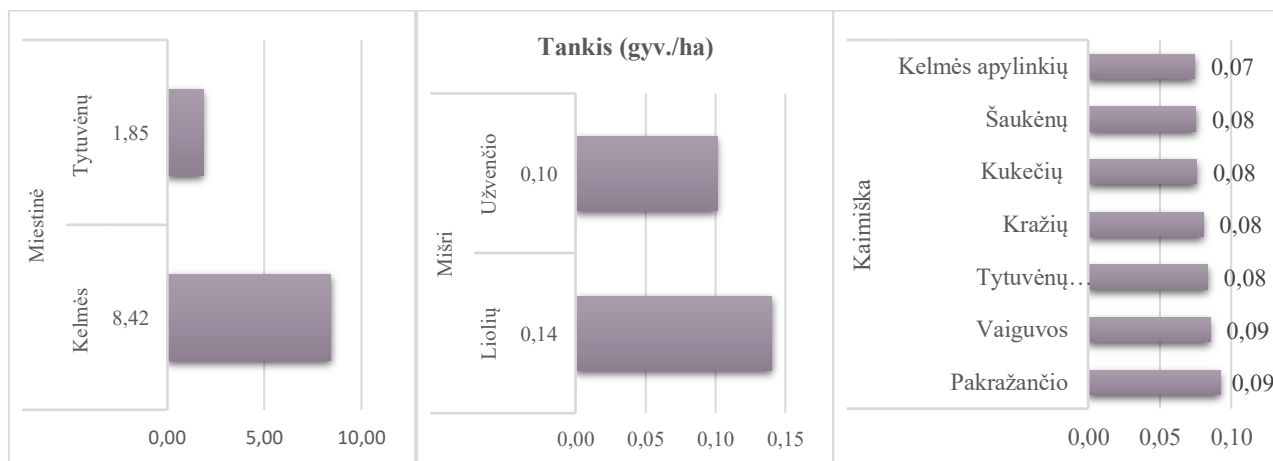
Nors finansinių išteklių paskirstymas yra viena svarbiausių seniūnijų veiklos organizavimo veiksnių, ne mažiau svarbu užtikrinti racionalų žmoniškųjų išteklių paskirstymą. Todėl toliau audito metu vertinta, ar seniūnijose dirbančių darbuotojų skaičius, jų darbo krūvis ir atliekamos funkcijos atitinka seniūnijų veiklos mastą bei veiklos poreikius.

2.3. Žmoniškųjų išteklių paskirstymas seniūnijose ne visais atvejais grindžiamas objektyviais darbo krūvio kriterijais

Efektyvus žmoniškųjų išteklių planavimas yra viena svarbiausių prielaidų užtikrinti tinkamą seniūnijoms pavestų funkcijų vykdymą, racionalų savivaldybės biudžeto lėšų naudojimą ir efektyvų viešųjų paslaugų teikimą. Darbuotojų skaičius ir pareigybių struktūra turėtų būti planuojami atsižvelgiant į seniūnijų veiklos mastą, gyventojų skaičių, teritorijos plotą, gyvenamųjų vietovių skaičių, priežiūros infrastruktūros apimtį bei kitus darbo krūvį lemiančius veiksnius.

Kadangi Kelmės rajono savivaldybės seniūnijos reikšmingai skiriasi pagal gyventojų skaičių, teritorijos plotą, gyventojų tankį ir priežiūros infrastruktūros apimtį, audito metu seniūnijos buvo suskirstytos į miesto, mišrias ir kaimiškąsias grupes. Toks grupavimas taikytas siekiant lyginti panašiomis sąlygomis veikiančias seniūnijas ir sumažinti skirtingų veiklos sąlygų įtaką vertinimo rezultatams.

6 pav. Seniūnijų suskirstymas pagal tipą ir gyventojų tankį



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal Kelmės rajono savivaldybės administracijos pateiktus duomenis.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad Kelmės rajone vyrauja kaimiško tipo seniūnijos, kurioms būdingi dideli teritoriniai plotai ir mažas gyventojų tankis. Miesto tipo seniūnijoms priskirtos Kelmės ir Tytuvėnų seniūnijos, mišriam tipui – Liolių ir Užvenčio seniūnijos, o likusios seniūnijos priskirtos kaimiškų seniūnijų grupei. Dėl šių skirtumų seniūnijų veiklos mastas, prižiūrimos infrastruktūros apimtis ir darbuotojų darbo krūvis yra nevienodi, todėl jų negalima vertinti vienodais kriterijais.

Vadovaudamiesi šiais kriterijais vertinome, ar:

- komunalinio ūkio darbuotojų skaičius atitinka seniūnijų prižiūrimos infrastruktūros apimtį;
- panašaus tipo seniūnijose darbuotojų darbo krūvis pasiskirstęs tolygiai;
- žmogiškieji ištekliai paskirstyti atsižvelgiant į objektyvius veiklos mastą apibūdinančius rodiklius;
- seniūnijų pateikta informacija apie darbuotojų poreikį pagrindžia esamą žmogiškųjų išteklių paskirstymą.

Audito metu nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas objektyviu darbo krūvio vertinimu. Atlikta analizė parodė, kad panašaus tipo seniūnijose vienam komunalinio ūkio darbuotojui tenkančios prižiūrimos infrastruktūros apimtys reikšmingai skiriasi.

Komunalinio ūkio darbuotojų darbo krūvis seniūnijose pasiskirstęs netolygiai

Komunalinio ūkio darbuotojai seniūnijose vykdo didelės apimties vietinės reikšmės kelių, gatvių, šaligatvių, viešųjų erdvių, kapinių, želdynų, gėlynų ir kitos savivaldybės infrastruktūros priežiūros darbus. Todėl šių darbuotojų poreikis turėtų būti planuojamas atsižvelgiant į objektyvius darbo krūvį apibūdinančius rodiklius, o ne vien į praktikoje susiformavusį pareigybių skaičių.

Audito metu vertinome, ar komunalinio ūkio darbuotojų paskirstymas seniūnijose atitinka faktiškai prižiūrimos infrastruktūros apimtį. Vertinimui naudoti seniūnijų ir savivaldybės administracijos pateikti duomenys apie darbuotojų skaičių bei seniūnijų prižiūrimus infrastruktūros objektus. Siekiant objektyviai palyginti seniūnijas, apskaičiuotas vienam komunalinio ūkio darbuotojui tenkantis prižiūrimos infrastruktūros plotas. Pažymėtina, kad vienam darbuotojui tenkančio prižiūrimo ploto rodiklis audito metu naudotas kaip analitinis (rizikos) rodiklis, skirtas nustatyti reikšmingus darbo krūvio skirtumus tarp seniūnijų. Šis rodiklis nevertina visų darbo krūvį lemiančių veiksnių (technikos našumo, sezoniškumo, rekreacinių srautų, papildomų funkcijų ir kt.), todėl savaime nėra pakankamas darbuotojų poreikiui nustatyti.

Vertinant darbo krūvį buvo įtraukti pagrindiniai seniūnijų prižiūrimi objektai:

- vietinės reikšmės gatvės ir šaligatviai;
- automobilių stovėjimo aikštelės ir viešosios aikštės;
- kapinių teritorijos;
- želdynai;
- gėlynai ir kitos viešosios erdvės.

Šie rodikliai pasirinkti todėl, kad jie tiesiogiai susiję su seniūnijų komunalinio ūkio darbuotojų atliekamomis funkcijomis ir sudaro didžiausią kasdienės priežiūros darbų dalį.

4 lentelė. 1-am komunalinio ūkio viešųjų erdvių (kapinių, kelių, viešųjų teritorijų) priežiūrą atliekančiam darbuotojui tenkantis tvarkomas plotas seniūnijose

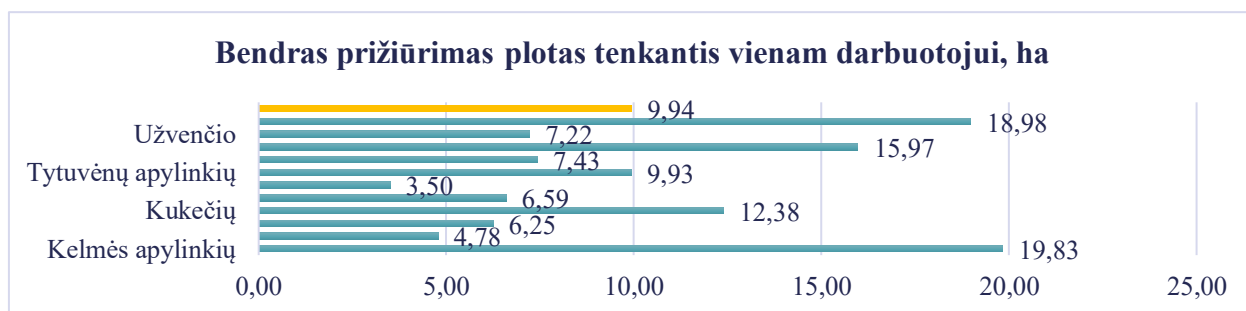
Rodiklis*	Mato vnt.	Kelmės apylinkių	Liolių	Kražių	Kukečių	Pakražančio	Vaiguvos	Tytuvėnų apylinkių	Tytuvėnų	Kelmės	Užvenčio	Šaukėnų	Vidurkis bendras visų sen.	Vidurkis kaimiškiose sen.
Komunalinio ūkio darbuotojų pareigybių sk.	Vnt.	2,00	6,00	2,50	2,50	4,50	2,50	4,00	9,50	12,00	5,50	6,00	5,18	3,94
1-am komunalinio ūkio (kapinių, kelių, viešųjų teritorijų) priežiūrą atliekančiam darbuotojui tenkantis plotas:														
Valomų gatvių ir šaligatvių plotas	m ²	192000	6795	37513	24178	48200	18360	32970	12989	60825	19973	155921	55429	59546
Valomų aikštelių plotas	m ²	150	520	2028	1276	356	794	850	2158	921	2255	1117	1129	1038
Kapinių teritorijų plotas	m ²	6050	8005	15888	1887	5399	8015	5114	6474	9518	6326	6687	7215	7041
Seniūnijos priežiūrinių želdinių plotas	m ²	100	32500	6920	96427	11889	7754	60176	52632	88333	43509	25974	38747	31694
Seniūnijos priežiūrinių gėlynų plotas	m ²	0	8	152	52	93	80	175	38	113	178	72	87	90
Bendras priežiūrimas plotas tenkantis vienam darbuotojui	m ²	198300	47828	62501	123820	65936	35004	99284	74291	159711	72240	189770	102608	99409,3
Bendras priežiūrimas plotas tenkantis vienam darbuotojui	ha	19,83	4,78	6,25	12,38	6,59	3,50	9,93	7,43	15,97	7,22	18,98	10,26	9,94

Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal seniūnijų ir Kelmės rajono savivaldybės administracijos pateiktus duomenis.

Lentelės duomenys rodo, kad vienam komunalinio ūkio darbuotojui tenkantis priežiūrimo infrastruktūros plotas seniūnijose skiriasi reikšmingai. Nors seniūnijos buvo vertinamos pagal panašias veiklos sąlygas, vienam darbuotojui tenkantis priežiūrimo infrastruktūros mastas atskirose seniūnijose yra nevienodas.

Vidutinis vienam komunalinio ūkio darbuotojui tenkantis priežiūrimo infrastruktūros plotas kaimiškiose seniūnijose sudaro 9,94 ha (želdynai, keliai, pakelės, kapinės ir kitos viešosios erdvės). *Nustatyta, kad tarp kaimiškųjų seniūnijų šis rodiklis reikšmingai skiriasi – nuo 3,50 ha Vaiguvos seniūnijoje iki 19,83 ha Kelmės apylinkių seniūnijoje. Mažesnis nei kaimiškųjų seniūnijų vidurkis plotas tenka Vaiguvos (3,50 ha), Liolių (4,78 ha), Kražių (6,25 ha) ir Pakražančio (6,59 ha) seniūnijoms, o didesnis – Kelmės apylinkių (19,83 ha), Šaukėnų (18,98 ha) ir Kukečių (12,38 ha) seniūnijoms. Tai rodo reikšmingus darbo krūvio skirtumus panašaus tipo seniūnijose ir leidžia teigti, kad žmoniškųjų išteklių paskirstymas nėra grindžiamas vienodais bei aiškiai apibrėžtais darbo krūvio vertinimo kriterijais.*

7 pav. Bendras priežiūrimas plotas tenkantis vienam darbuotojui, ha



Šaltinis – Kontrolės ir audito tarnyba pagal seniūnijų ir Kelmės rajono savivaldybės administracijos pateiktus duomenis.

Audito metu nustatyta, kad savivaldybėje nėra patvirtinta darbuotojų poreikio nustatymo tvarka ar taikomi vieningi kriterijai, pagal kuriuos būtų vertinama, kiek komunalinio ūkio darbuotojų turi būti skiriama konkrečiai seniūnijai. Taip pat nustatyta, kad periodiškai nėra atliekamas darbuotojų darbo krūvio vertinimas, atsižvelgiant į infrastruktūros pokyčius, naujai perduotas funkcijas ar didėjantį prižiūrimų objektų skaičių.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad Savivaldybėje nesant vieningos komunalinio ūkio darbuotojų poreikio planavimo sistemos nėra galimybės objektyviai įvertinti, ar seniūnijoms skiriami žmogiškieji ištekliai atitinka jų veiklos mastą ir faktiškai prižiūrimos infrastruktūros apimtį. Audito metu nenustatyta, kad Savivaldybėje būtų periodiškai atliekamas darbo krūvio, darbo laiko sąnaudų ar darbo procesų vertinimas, kuriuo būtų grindžiami sprendimai dėl darbuotojų poreikio. Atlikta analizė atskleidė reikšmingus (iki 6 kartų) vienam komunalinio ūkio darbuotojui tenkančio prižiūrimos infrastruktūros ploto skirtumus tarp kaimiškųjų seniūnijų. Tačiau šis rodiklis vertintinas kaip pirminis darbo krūvio rizikos indikatorius, nes jis neapima visų seniūnijų vykdomų funkcijų, darbo laiko sąnaudų, sezoniškumo, technikos panaudojimo ir kitų darbo krūvį lemiančių veiksnių. Todėl Savivaldybėje tikslinga sukurti vieningą darbo krūvio vertinimo sistemą, grindžiamą objektyviais ir patikrinamais kriterijais, kuri leistų pagrįstai planuoti seniūnijų žmogiškuosius išteklius.

2.4. Klausimynų duomenys atskleidė pagrindinius seniūnijų veiklos išteklių ir organizavimo iššūkius

Papildomai siekiant įvertinti seniūnijų veiklos organizavimo praktinius aspektus ir jų pačių identifikuojamas problemas, audito metu visoms seniūnijoms buvo pateiktas klausimynas. Jo metu vertintas darbuotojų skaičiaus, organizacinės struktūros, turimos technikos, finansavimo pakankumas bei seniūnijų įžvalgos dėl veiklos organizavimo tobulinimo (3 priedas).

Audito metu nustatyta, kad seniūnijų atsakymuose dažniausiai kartojosi trys pagrindinės problemų grupės:

- technikos ir jos priedų trūkumas;
- žmogiškųjų išteklių ir darbuotojų kompetencijų klausimai;
- nepakankamas finansavimas bei organizaciniai veiklos vykdymo sunkumai.

Technikos ir jos priedų trūkumas apsunkina seniūnijų funkcijų vykdymą

Dauguma seniūnijų nurodė, kad turimos technikos nepakanka efektyviam funkcijų vykdymui arba ji yra fiziškai nusidėvėjusi. Dažniausiai minėtos problemos susijusios su senais traktoriais, dažniais jų gedimais, nepakankamu specializuotos technikos kiekiu bei būtinų priedų trūkumu. Seniūnijos pažymėjo, kad dėl to dalis darbų atliekama rankiniu būdu arba tenka pirkti išorines paslaugas, nors jos galėtų būti atliekamos savo jėgomis.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad nepakankamas technikos aprūpinimas turi tiesioginę įtaką darbų organizavimui ir lemia didesnes darbo laiko sąnaudas, mažesnę darbų našumą bei papildomų paslaugų pirkimo poreikį.

Seniūnijos nurodo žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų trūkumą

Vertindamos darbuotojų skaičių, dalis seniūnijų nurodė, kad esamas darbuotojų skaičius tik iš dalies užtikrina sklandų funkcijų vykdymą. Taip pat pažymėta, kad tam tikrų darbų atlikimą riboja ne tik darbuotojų skaičius, bet ir specifinių kompetencijų ar kvalifikacijos trūkumas. Seniūnijos išskyrė poreikį kelti darbuotojų kvalifikaciją, didinti motyvaciją bei stiprinti tam tikrų sričių specialistų pajėgumus.

Kai kurios seniūnijos taip pat nurodė poreikį steigti papildomas pareigybes arba perskirstyti esamus etatus, atsižvelgiant į gyventojų poreikius ir seniūnijoms pavestų funkcijų apimtį.

Seniūnijos nurodo, kad veiklos efektyvumui įtakos turi ir finansavimo bei organizaciniai veiksniai

Analizuojant klausimynų rezultatus nustatyta, kad seniūnijos veiklos efektyvumą sieja ne tik su žmogiškaisiais ištekliais ar technikos būkle, bet ir su finansavimo pakankamumu bei vidaus darbo organizavimu.

Seniūnijos nurodė, kad didesnis finansavimas leistų operatyviau vykdyti vietinės reikšmės kelių priežiūros darbus, atnaujinti komunalinio ūkio techniką, investuoti į energetiškai efektyvesnius administracinius pastatus ir geriau tenkinti gyventojų poreikius. Taip pat pažymėtas poreikis glaudesniai bendradarbiavimui su kitais savivaldybės administracijos padaliniais, operatyvesniai informacijos apsiikeitimui bei administracinės naštos mažinimui.

Klausimynų rezultatai taip pat parodė, kad seniūnijos kaip pagrindinės veiklos gerinimo kryptis įvardija:

- tikslinį finansavimo didinimą;
- komunalinio ūkio technikos atnaujinimą ir optimizavimą;
- žmogiškųjų išteklių stiprinimą;
- administracinės naštos mažinimą.

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad seniūnijų pateikti klausimynų duomenys patvirtina audito metu nustatytas problemas dėl netolygaus žmogiškųjų išteklių paskirstymo ir nepakankamo techninio aprūpinimo. Kartu jie rodo, kad veiklos efektyvumą lemia ne vien darbuotojų skaičius, bet ir tinkamas technikos aprūpinimas, aiškus funkcijų organizavimas, darbuotojų kompetencijos bei pakankamas finansavimas. Todėl žmogiškųjų ir materialiuųjų išteklių planavimas turėtų būti grindžiamas objektyviu darbo krūvio ir veiklos masto vertinimu.

Seniūnijų darbuotojų poreikis nėra planuojamas pagal vienodus darbo krūvio vertinimo kriterijus

Audito metu įvertinta visų seniūnijų pareigybių struktūra ir darbuotojų pasiskirstymas pagal vykdomų funkcijų pobūdį (4 priedas). Analizės metu darbuotojai suskirstyti į keturias pagrindines grupes:

- administracijos darbuotojus;
- kelių priežiūros darbuotojus;
- komunalinio ūkio darbuotojus;
- aplinkos tvarkymo darbuotojus.

Audito metu nustatyta, kad 2025 m. seniūnijose buvo patvirtinti 104 etatai, tačiau jų pasiskirstymas tarp seniūnijų nėra grindžiamas vienodais darbo krūvio vertinimo kriterijais. Nenustatyta dokumentų, kuriuose būtų pagrįsta, kodėl konkrečiai seniūnijai nustatytas būtent toks pareigybių skaičius. Analizė parodė, kad panašaus pobūdžio seniūnijose pareigybių skaičius skiriasi, tačiau audito metu nenustatyta dokumentuotų darbo krūvio vertinimų ar kitų skaičiavimų, kuriais būtų pagrįsti šie skirtumai.

Taip pat nustatyta, kad savivaldybėje nėra patvirtintos tvarkos, pagal kurią būtų periodiškai vertinamas seniūnijų darbuotojų poreikis, atsižvelgiant į infrastruktūros pokyčius, naujai perduotas funkcijas ar kitus darbo krūvį lemiančius veiksnius.

Apibendrinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad savivaldybėje nesukurta vieninga seniūnijų darbuotojų poreikio planavimo sistema, kuri būtų grindžiama objektyviais darbo krūvio rodikliais. Dėl to nėra galimybės įvertinti, ar skirtingoms seniūnijoms skiriami žmogiškieji ištekliai atitinka jų vykdomų funkcijų mastą ir prižiūrimos infrastruktūros apimtį. Vieningos planavimo metodikos taikymas sudarytų prielaidas racialesniam darbuotojų paskirstymui, didesniai veiklos efektyvumui ir skaidresniam sprendimų priėmimui.

3. Seniūnijų vykdomų papildomų veiklų organizavimo vertinimas

Seniūnijos vykdo Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme, kituose teisės aktuose ir savivaldybės tarybos sprendimuose nustatytas funkcijas. Siekiant užtikrinti racionalų savivaldybės biudžeto lėšų, turto ir žmogiškųjų išteklių naudojimą, seniūnijų vykdoma veikla turėtų būti orientuota į teisės aktais pavestų funkcijų įgyvendinimą bei savivaldybės strateginiuose planavimo dokumentuose nustatytų tikslų įgyvendinimą.

Audito metu nustatyta, kad vertinamu laikotarpiu **Kražių, Tytuvėnų ir Užvenčio seniūnijos** organizavo viešosios pirties paslaugų teikimą gyventojams. Ši veikla nėra priskirta įprastoms seniūnijų funkcijoms Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme ir kituose seniūnijų veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose²⁷, todėl jos organizavimas turėtų būti grindžiamas aiškiu poreikiu, tikslingumu, ekonomiškumu ir efektyvumu įvertinimu. Audito metu taip pat nustatyta, kad viešosios pirties paslaugų organizavimas nebuvo numatytas seniūnijų metiniuose veiklos planuose kaip atskira veiklos kryptis ar priemonė.

Atsižvelgiant į tai, kad tik teisės aktų reikalavimus atitinkanti, ekonomiškai pagrįsta ir efektyviai organizuojama veikla sudaro prielaidas racionaliam savivaldybės išteklių naudojimui, audito metu vertinome, ar viešosios pirties paslaugų organizavimas prisideda prie efektyvaus seniūnijų veiklos organizavimo.

Vertindami vadovavomės kriterijumi, kad seniūnijų vykdoma papildoma veikla turėtų būti organizuojama tik įvertinus jos tikslingumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą, atitiktį teisės aktams bei poveikį savivaldybės finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimui.

3.1. Savivaldybėje nebuvo vertintas viešosios pirties paslaugų organizavimo tikslingumas, ekonomiškumas ir efektyvumas

Siekiant įvertinti, ar viešųjų pirties veiklos rezultatai nebuvo nulemti trumpalaikių aplinkybių ar vienkartinės sąnaudų, analizės laikotarpis apėmė 2021 – 2025 m. laikotarpį.

5 lentelė. Viešųjų pirties veiklos finansiniai rodikliai 2021 – 2025 m.

		2025 m.					
		2021	2022	2023	2024	I	II
		m.	m.	m.	m.	pusm.	pusm.
Pirties paslauga							
Tytuvėnų seniūnija	Lankytojų skaičius, vnt.	975	1198	1237	1330	763	619
	Pirties pajamos, tūkst. eur	3,5	4,3	5,5	5,9	3,2	3,0
	Išlaikymo sąnaudos, tūkst. eur	5,2	5,5	6,9	6,3	2,8	2,3
	DU sąnaudos, tūkst. eur	7,7	8,7	10,1	11,3	6,2	6,5
	Veiklos rezultatas, tūkst. eur	-9,4	-9,9	-11,5	-11,7	-5,8	-5,8
Užvenčio seniūnija	Lankytojų skaičius, vnt.	940	1162	1099	911	490	415
	Pirties pajamos, tūkst. eur	2,9	3,8	4,5	3,6	2,0	1,7
	Išlaikymo sąnaudos, tūkst. eur	3,0	3,5	4,3	4,8	2,2	2,1
	DU sąnaudos, tūkst. eur	1	1,3	1,6	1,6	0,9	1,03

²⁷ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 36 ir 37 straipsniai, seniūnijų nuostatai.

	Veiklos rezultatas, tūkst. eur	-1,1	-1,0	-1,4	-2,8	-1,1	-1,4
--	--------------------------------	------	------	------	------	------	------

Kražių seniūnija	Lankytojų skaičius, vnt.	179	140	76	92	0	0
	Pirties pajamos, tūkst. eur	0,6	0,5	0,3	0,4	0,0	0,0
	Išlaikymo sąnaudos, tūkst. eur	0,6	0,6	0,8	0,9	0,1	0,1
	DU sąnaudos, tūkst. eur	0,4	0,5	0,4	0,3	0	0
	Veiklos rezultatas, tūkst. eur.	-0,4	-0,6	-0,9	-0,8	-0,1	-0,1

Šaltinis – Kelmės rajono savivaldybės administracijos ir seniūnijų pateikti duomenys, Kontrolės ir audito tarnybos analizė.

Atlikta analizė parodė, kad visų trijų seniūnijų viešųjų pirtčių veiklos rezultatas per visą vertinamą laikotarpį buvo neigiamas. Pajamos už suteiktas paslaugas nepadengė veiklos sąnaudų, todėl pirties veikla buvo finansuojama savivaldybės biudžeto lėšomis.

Neigiamas finansinis rezultatas pats savaime neleidžia daryti išvados apie veiklos netikslumą, tačiau sudaro pagrindą vertinti, ar pasirinktas paslaugos organizavimo modelis yra ekonomiškai ir ar buvo įvertintos alternatyvos.

Didžiausias lankytojų skaičius ir kartu didžiausias neigiamas veiklos rezultatas nustatytas Tytuvėnų seniūnijoje. Analizuojamu laikotarpiu metinės pajamos už pirties paslaugas vidutiniškai sudarė apie 5,1 tūkst. Eur, o metinės veiklos sąnaudos – apie 17,8 tūkst. Eur. Didžiausią sąnaudų dalį sudarė darbo užmokesčio išlaidos ir pirties patalpų nuoma iš privataus asmens²⁸, kuri siekė 3 120 Eur per metus. Tytuvėnų seniūnijoje įsteigta 1 etato pirties priežiūrėtojo pareigybė. Pirties patalpų nuomotojas ir pirties priežiūrėtojas yra susiję artimais giminystės ryšiais, todėl egzistuoja interesų konflikto rizika, kuri turėtų būti įvertinta ir valdoma vadovaujantis viešųjų ir privačių interesų derinimo principais.

Audito metu nustatyta, kad 2026 m. vasario mėn. Tytuvėnų seniūnijos išplėstinė seniūnaičių sueiga²⁹ svarstė pirties veiklos klausimą ir nutarė siūlyti savivaldybės tarybai didinti pirties paslaugų įkainius. Atlikta analizė rodo, kad vien paslaugų įkainių padidinimas, neįvertinus kitų veiklos organizavimo veiksmų (paslaugos paklausos, sąnaudų struktūros, veiklos organizavimo modelio ir alternatyvų), savaime nesudaro pakankamo pagrindo tikėtis ekonomiškai tvaresnio veiklos modelio.

Užvenčio seniūnijoje metinės pajamos už pirties paslaugas vidutiniškai sudarė 3,7 tūkst. Eur, o metinės sąnaudos – 5,5 tūkst. Eur. Didžiausią sąnaudų dalį sudarė komunalinių paslaugų išlaidos. Pirties pastatas priklauso savivaldybei, o pirties priežiūrą vykdo seniūnijos technikas. Audito metu nustatyta, kad iš 23 techniko pareigybės funkcijų tik 3 funkcijos tiesiogiai susijusios su pirties paslaugų organizavimu.

Kražių seniūnijoje analizuojamu laikotarpiu nuosekliai mažėjo tiek pirties lankytojų skaičius, tiek gaunamos pajamos. Dėl mažėjančio lankomumo ir prastos pastato techninės būklės 2024 m. pirties veikla buvo sustabdyta. Seniūno teigimu, kad būtų galima teiki pirties paslaugas atitinkančias normas³⁰, pirtį reikia iš esmės remontuoti. Pirties remonto preliminarinė šamata sudaro 56853,06 Eur, todėl buvo priimtas sprendimas nutraukti pirties paslaugas ir siūlyti parduoti pirties pastatą, nes ekonomiškai nenaudinga jį remontuoti. Atsižvelgiant į dideles investicijų sąnaudas ir mažą paslaugos paklausą, savivaldybė priėmė sprendimą pirties veiklos nebetęsti ir inicijuoti pastato pardavimą.

²⁸ 2019 m. balandžio 1 d. pirties nuomos sutartis Nr. SŽ-405.

²⁹ 2026 m. vasario 20 d. Kelmės rajono savivaldybės administracijos Tytuvėnų seniūnijos išplėstinės seniūnaičių sueigos protokolas Nr. SPS-3.

³⁰ Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. V-595 patvirtintas „Lietuvos higienos normas HN 39:2005 „Pirtčių visuomenės sveikatos saugos reikalavimai“.

Audito metu taip pat nustatyta, kad viešosios pirties paslaugų organizavime buvo vidaus administravimo trūkumų³¹:

-
- Tytuvėnų seniūnijos seniūnas nebuvo patvirtinęs pirties darbo grafiko;
 - Užvenčio ir Kražių seniūnijose pirties darbo grafikai buvo patvirtinti, tačiau juose nebuvo nurodytas konkretus darbo laikas;
 - Tytuvėnų seniūnijos pirties prižiūrėtoji nebuvo nustatytas individualus darbo grafikas, nors pirtis veikė šeštadieniais nuo 12.00 iki 21.00 val.;
 - nustatyti Tytuvėnų seniūnijos pirties prižiūrėtojo darbo laiko apskaitos trūkumai;
 - Užvenčio seniūnijos technikui nebuvo nustatytas individualus darbo grafikas, todėl nebuvo galimybės įvertinti darbo laiko apskaitos teisingumo;
 - Kražių seniūnijoje nebuvo galimybės įvertinti darbininko – kūrėjo darbo laiko apskaitos pagrįstumo, nes nebuvo nustatyto pirties darbo laiko.
-

Vertinant nustatytas aplinkybes pažymėtina, kad Savivaldybėje viešosios pirties paslaugų organizavimas nebuvo grindžiamas atliktu šios veiklos tikslingumo, ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimu. Audito metu nustatyta, kad veikla buvo finansuojama savivaldybės biudžeto lėšomis, nebuvo nustatyti jos vertinimo rodikliai, nebuvo įvertintos alternatyvios paslaugos organizavimo galimybės, nustatyti viešosios pirties veiklos organizavimo ir darbo laiko apskaitos trūkumai, o vienu atveju nustatyta galima interesų konflikto rizika. Todėl Savivaldybė neturėjo pakankamos informacijos ir objektyvių vertinimo kriterijų pagrįstai įvertinti, ar pasirinktas viešosios pirties paslaugų organizavimo modelis yra tikslingas, ekonomiškas, efektyvus ir rezultatyvus, ar jis atitinka gyventojų poreikius bei sudaro prielaidas racionaliam savivaldybės finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimui.

³¹ Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2024 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. A-80 patvirtintas darbo apmokėjimo sistemos tvarkos aprašas, 2022 m. kovo 28 d. įsakymu Nr. A-320 patvirtintos Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės, V skyrius.

REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS

Eil. Nr.	Rekomendacija	Laukiamas rezultatas	Rekomendacijos įgyvendinimo priemonės	Įvykdymo terminas	Atsakingas vykdytojas	Vertinimo rodiklis
1.	Tobulinti seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistemą, nustatant vieningus metinių veiklos planų, veiklos rodiklių ir metinių veiklos ataskaitų rengimo reikalavimus.	Visų seniūnijų veikla planuojama, jos rezultatai vertinami ir už juos atsiskaitoma pagal vieningus reikalavimus, užtikrinančius veiklos rezultatų palyginamumą, objektyvų vertinimą ir duomenimis grįstą valdymo sprendimų priėmimą.	1. Parengti ir patvirtinti vieningą seniūnijų metinių veiklos planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų tvarką. Pastaba: Savivaldybės planavimo tvarka atnaujinta ir patvirtinta Tarybos 2026 m. gegužės 28 d. sprendimu Nr. T-182 „Dėl Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.	2026-12-31	Strateginio planavimo ir investicijų skyrius Bendrujų reikalų skyrius	Patvirtinti vieningi seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo reikalavimai; visų seniūnijų planai ir ataskaitos rengiami pagal nustatytus reikalavimus.
2.	Tobulinti gyventojų pasitenkinimo seniūnijų veikla vertinimo sistemą, užtikrinant galimybę apklausų rezultatus naudoti vertinant konkrečių seniūnijų veiklos rezultatus.	Gyventojų pasitenkinimo apklausų rezultatai yra patikimi, palyginami ir naudojami seniūnijų veiklos rezultatams vertinti bei veiklai tobulinti.	1. Ne rečiau kaip du kartus per metus organizuoti ne trumpiau kaip mėnesį trunkančias apklausas. 2. Išanalizuoti apklausų metu gautus pageidavimus, nusiskundimus, taip pat dėl teikiamų paslaugų gautus skundus, prašymus. 3. Surinktą informaciją ir analizę panaudoti seniūnijų veiklai tobulinti, paslaugų kokybei gerinti, veiklai planuoti ir vertinti.	Įgyvendinama nuolat	Visi skyriai, filialai	Apklausų rezultatai naudojami seniūnijų veiklos planavimui ir rezultatų vertinimui.
3.	Nustatyti vieningus, aiškius ir objektyvius seniūnijų finansinių išteklių planavimo ir paskirstymo kriterijus.	Savivaldybės biudžeto lėšos seniūnijoms planuojamos ir paskirstomos pagal aiškius, dokumentuotus ir objektyvius kriterijus.	1. Peržiūrėti ir patikslinti (arba atnaujinti) biudžeto planavimo tvarką, nustatytą Mero 2024-10-15 potvarkiu Nr. M-589 „Dėl Kelmės rajono savivaldybės biudžetinių įstaigų biudžeto projekto išlaidų skaičiavimo taisyklių ir formos patvirtinimo“, dėmesį skiriant seniūnijų išlaidų, skirtų kelių priežiūrai, planavimui.	2026-11-30	Finansų skyrius	Patvirtinti seniūnijų finansinių išteklių planavimo ir paskirstymo kriterijai; asignavimai planuojami vadovaujantis nustatytais kriterijais.

			Pastaba: planuojant išlaidas taip pat vadovaujamasi Finansų ministerijos rekomendacijomis, taip pat Tarybos 2026-05-28 sprendimu Nr. T-165 patvirtintomis biudžeto sudarymo ir vykdymo taisyklėmis.			
4.	Sukurti vieningą seniūnijų žmoniškųjų išteklių planavimo sistemą, grindžiamą objektyviu darbo krūvio vertinimu.	Darbuotojų poreikis seniūnijose planuojamas pagal objektyviai įvertintą darbo krūvį, vykdomų funkcijų apimtį ir veiklos poreikius.	1. Sudaryti darbo grupę situacijos analizei dėl galimos vieningos seniūnijų žmoniškųjų išteklių planavimo sistemos sukūrimo. 2. Įvertinus darbo grupės pasiūlymus, priimti atitinkami sprendimai.	2027-12-31	Administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė	Patvirtinta darbo krūvio vertinimo tvarka; sprendimai dėl pareigybių planavimo grindžiami nustatytais kriterijais.
5.	Įvertinti seniūnijų vykdomų papildomų veiklų ekonomiškumą, efektyvumą ir tikslingumą bei nustatyti jų organizavimo principus.	Sprendimai dėl seniūnijų vykdomų papildomų veiklų priimami įvertinus jų tikslingumą, ekonomiškumą, efektyvumą ir poveikį pagrindinių seniūnijų funkcijų vykdymui.	Numatoma, kad sudaryta darbo grupė atliks seniūnijų vykdomų papildomų veiklų (įskaitant viešųjų pirčių veiklą), vertinimą, įvertins alternatyvius šių veiklų organizavimo būdus bei prireikus nustatys jų organizavimo tvarką.	2027-12-31	4 punkte nurodyta Administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė	Atliktas papildomų veiklų vertinimas; priimti sprendimai dėl jų tolesnio vykdymo ir organizavimo principų.

Savivaldybės kontrolierė

Neringa Dirmeikienė

Patarėja

Toma Labanauskienė

Vyriausioji specialistė

Inga Andrulienė

PRIEDAI

Audito ataskaitos
„Kelmės rajono savivaldybės administracijos
seniūnijų teikiamų paslaugų
organizavimo efektyvumo vertinimas“

1 Priedas

Santrumpos ir sąvokos

SVP - savivaldybės strateginis veiklos planas

MVP – metinis veiklos planas

STT – specialiųjų tyrimų tarnyba

KPPP – kelių priežiūros ir plėtros programa

LST EN ISO 9001:2015 - oficialus Lietuvos ir Europos standartas, nustatantis kokybės vadybos sistemų (KVS) reikalavimus.

Pav. – paveikslas

Proc. – procentai

Savivaldybės administracija – Kelmės rajono savivaldybės administracija

Savivaldybė – Kelmės rajono savivaldybė

Seniūnija – Kelmės rajono savivaldybės seniūnija

Audito kriterijai, atliktos procedūros ir taikyti metodai

Audito ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti audito kriterijai	Atliktos audito procedūros, taikyti informacijos, duomenų rinkimo ir vertinimo metodai
1. Seniūnijų veiklos planavimo ir rezultatų vertinimo sistema nesudaro prielaidų objektyviai vertinti seniūnijų veiklos efektyvumo	- Veiklos rodikliai yra konkretūs, išmatuojami ir susiję su planuojamais veiklos rezultatais. - Veiklos rezultatai vertinami pagal nustatytus rodiklius, o informacija apie pasiektas rodiklių reikšmes pateikiama veiklos ataskaitose. - Gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis duomenys renkami, analizuojami ir naudojami paslaugų kokybei bei veiklos rezultatams vertinti.	Dokumentų peržiūra Nagrinėjome Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą, Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymą, Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo organizavimo tvarkos aprašą, Kelmės rajono savivaldybės administracijos nuostatus, seniūnijų nuostatus, seniūnijų 2024–2025 m. metinius veiklos planus ir jų įgyvendinimo ataskaitas, Viešojo sektoriaus subjekto metinės veiklos ataskaitos rengimo tvarkos aprašą, Kelmės rajono savivaldybės administracijos Kokybės vadovą ir 2024–2025 m. gyventojų pasitenkinimo apklausų dokumentus. Duomenų analizė Analizavome seniūnijų veiklos planavimo dokumentus, vertinome veiklos rodiklių nustatymo principus, jų sąsajas su strateginio planavimo dokumentais, veiklos ataskaitose pateikiamą informaciją ir jos nuoseklumą. Lyginome skirtinguose dokumentuose pateiktus duomenis, vertinome jų palyginamumą ir tinkamumą veiklos rezultatams vertinti. Apklausa Parengėme klausimynus ir pateikėme juos visoms seniūnijoms. Skaičiavimai Atlikome gyventojų pasitenkinimo apklausų rezultatų analizę, apskaičiuodami respondentų dalį visų seniūnijos gyventojų atžvilgiu bei vieno respondento statistinę reikšmę (kiek gyventojų nuomonę reprezentuoja vienas respondentas). Vertinome apklausų rezultatų reprezentatyvumą ir jų tinkamumą naudoti seniūnijų veiklos rezultatams vertinti. Pokalbiai Vyko pokalbiai su Savivaldybės administracijos specialistais, seniūnais ir seniūnijų darbuotojais.
2. Seniūnijų finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymas ne visais atvejais grindžiamas	- Seniūnijų finansinių išteklių planavimas ir paskirstymas grindžiamas aiškiais, dokumentuotais ir objektyviais kriterijais.	Dokumentų peržiūra Nagrinėjome Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą, Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymą, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą, Lietuvos Respublikos kelių įstatymą, Kelių priežiūros ir plėtros programos

aiškiais ir objektyviais kriterijais	- Asignavimų skirtumai tarp seniūnijų pagrįsti objektyviais veiklos poreikių ir veiklos apimtys rodikliais. - Darbuotojų skaičius, pareigybių struktūra ir atliekamos funkcijos yra proporcingi seniūnijoms pavestų funkcijų apimčiai ir veiklos poreikiams. - Kelių priežiūros ir remonto finansavimas paskirstomas pagal aiškius, skaidrius ir objektyvius kriterijus. - Veiklos rodikliai yra aiškūs, išmatuojami ir leidžia vertinti veiklos rezultatus.	finansavimo tvarką, Specialiųjų tyrimų tarnybos rekomendacijas dėl vietinės reikšmės kelių ir gatvių priežiūros, Savivaldybės biudžeto planavimo dokumentus, seniūnijų veiklos ataskaitas ir patvirtintus vietinės reikšmės kelių sąrašus. Duomenų analizė Analizavome seniūnijų finansavimo planavimo procesą, vertinome finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymo principus, lyginome seniūnijų valdomos infrastruktūros apimtį, darbuotojų skaičių ir skirtus asignavimus. Vertinome, ar finansavimo skirtumai pagrįsti objektyviais veiklos poreikiais. Apklausa Parėngėme klausimynus ir surinkome informaciją apie seniūnijų prižiūrimus plotus, vykdomas funkcijas ir darbuotojų skaičių. Skaičiavimai Atlikome seniūnijų biudžeto asignavimų analizę, apskaičiavome vienam gyventojui tenkančius asignavimus, perskaičiavome vietinės reikšmės kelių finansavimo paskirstymą pagal skirtingus kriterijus, apskaičiavome komunalinio ūkio darbuotojui tenkantį prižiūrimą plotą bei perskaičiavome Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšų paskirstymą pagal Savivaldybės patvirtintą tvarką. Pokalbiai Vyko pokalbiai su Savivaldybės administracijos specialistais, seniūnais ir seniūnijų darbuotojais.
3. Savivaldybėje nebuvo vertintas viešosios pirties paslaugų organizavimo tikslingumas, ekonomiškumas ir efektyvumas	- Papildoma seniūnijų vykdoma veikla turėtų būti organizuojama įvertinus jos tikslingumą, ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą bei poveikį pagrindinių seniūnijų funkcijų vykdymui.	Dokumentų peržiūra Nagrinėjome Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą, Lietuvos higienos normą HN 39:2005 „Pirčių visuomenės sveikatos saugos reikalavimai“, Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės, seniūnijų veiklos dokumentus, darbo laiko apskaitos dokumentus, pareigybių aprašus, pirties nuomos sutartis ir seniūnaičių sueigų protokolus. Duomenų analizė Analizavome viešosios pirties paslaugų organizavimo modelį, veiklos organizavimo dokumentus, darbo laiko apskaitą, finansinius duomenis ir kitą informaciją, reikšmingą paslaugos tikslingumui, ekonomiškumui ir efektyvumui vertinti. Apklausa Skaičiavimai Atlikome trijų seniūnijų 2021 – 2025 m. viešosios pirties veiklos finansinių rodiklių analizę. Vertinome pajamas, sąnaudas, veiklos rezultata, lankytojų skaičiaus pokyčius ir jų tendencijas. Pokalbiai Vyko pokalbiai su Savivaldybės administracijos specialistais, seniūnais ir seniūnijų darbuotojais.

Klausimyno apibendrinimas

Eil. Nr.	Klausimai	Atsakymai	Siūlymai
1.	Katilinių/kūrenamų katilų skaičius ir kuro rūšis	1 seniūnijoje - Administracinis pastatas šildomas elektra 8 seniūnijos - Kieto kuro katilus naudoja 1 seniūnijoje - Kieto kuro ir oras vanduo sistemos 1 seniūnija - neturi katilinės	Įvertinti finansines galimybes senus katilus pakeisti naujesniais ir efektyvesniais. Apskaičiuoti būtinas investicijas bei alternatyvių šildymo būdų naudą: laiko, darbo užmokesčio sąnaudas.
2.	Ar patvirtinta organizacinė struktūra užtikrina sklandų seniūnijos veiklos vykdymą?	1. Taip 2. Savivaldybės administracijos struktūra patvirtinta (seniūnijos organizacijos struktūra pateikta metų veiklos plane, tačiau nurodo tik darbuotojų kiekį). Iš dalies užtikrina. Pareigybių aprašuose visi seniūnijos darbuotojai tiesiogiai pavaldūs seniūnui, tačiau joks kitoks pavaldumas nėra nurodytas. Darbus organizuojantys darbuotojai susiduria su pavaldumo neapibrėžtumu, kyla ginčai.	
3.	Ar turimos technikos kiekis užtikrina sklandų seniūnijos veiklos vykdymą?	1. Ne, nes įsigijus naują traktorių ir norint išnaudoti visą technikos potencialą šiuo metu trūksta techniškai tinkamų traktoriaus priedų: sniego valytuvo-verstuvo ir plaktukinės šienapjovės. 2. Ne. Traktorius senas, dažnai remontuojamas, reikalaujantis didesnių finansinių, materialinių ir žmogiškųjų išteklių. Taip pat būtini atnaujinti papildomi priedai prie traktoriaus, siekiant užtikrinti vykdomų kelių, teritorijų priežiūros kokybę – šienapjovė, greideris, sniego valymo peilis ir pan. 3. Perkamos papildomas paslaugos kelių greideriavimui, žvyravimui, taip pat sniego dangos valymo nuo kelių paslaugos. Nuomojamas auto bokštelis medžių genėjimui ir kitoms reikmėms. 4. Ne. Reikalingas nuolatinis technikos atnaujinimas, modernesnės technikos įsigijimas 5. Iš dalies. Trūksta specializuoto komunalinio ūkio transporto priemonių. Viso miesto (centras, ežerai, parkai, skverai) šiukšles renka rankomis ir pėsčiomis - seniūnijos	Seniūnijos atkreipia dėmesį į šias pagrindines problemas: 1. senos technikos nuolatiniai gedimai; 2. darbų atlikimas rankomis; 3. netinkama arba trūkstama technikos ir jų pagrindinių priedų.

		darbininkų. Nėra triračio/keturračio elektra varomo dviračio tipo transporto priemonės su dėže įrankiams ir šiukšlėms sudėti. 6. Darbininkams su įranga (trimeriai/kopėčios) išvežiojimui, kelių eismo ženklų įrengimo darbams atlikti - naudojamas lengvasis automobilis, į kurį įranga ir priemonės netelpa. Trūksta Pick Up, mikroautobuso ar Caddy tipo transporto priemonės, su kuria būtų lengviau parsivežti ir kurą įrangai ir traktoriui iš Kelmės. 7. Nėra gatvių/šaligatvių šlavimo-siurbimo transporto priemonės lapų, žemių ir šiukšlių surinkimui. 8. Nėra šaligatvių/gatvių šlavimo mechanizuoto transporto su būgniniu šepėčiu. 9. Nėra lapų siurbimo technikos lapams parkuose, skveruose siurbti. Nėra šio specializuoto transporto. 10. Miesto gyventojų žaliąsias atliekas darbuotojai krauna rankomis. Reikalingas siurbimo įtaisas surinktiems lapams į priekabą efektyviai susiurbti. 11. Nėra šoninio/teleskopinio mulčiavimo įrenginio (šienapjovės) traktoriui, todėl negalima mechanizuotai ir kokybiškai atlikti didelės apimties pakelių ir nelygių plotų šienavimo darbų, neefektyviai šiuos darbus priversti atlikti darbininkai rankomis su trimeriais. 12. Dalinai. Trūksta technikos kelių priežiūrai, automobilio seniūnijos komunalinio ūkio funkcijoms vykdyti.	
4.	Ar darbuotojų skaičius užtikrina sklandų seniūnijos veiklos vykdymą?	1. Taip 2. Iš dalies. Aukštesnė darbuotojų kompetencija užtikrintų mažesnes patiriamas technikos priežiūros/remonto/aptašnavimo sąnaudas. Traktorininkai – darbininkai negali kokybiškai užtikrinti technikos aptašnavimo. Negalime atlikti darbų aukštyje dėl aukštalipio kvalifikacijos neturėjimo (pvz. aukščio baimė).	
5.	Ar gaunami asignavimai užtikrina sklandų seniūnijos veiklos vykdymą?	1. Iš dalies, nes didesni asignavimai užtikrintų sklandesnį darbą ir būtų galima greičiau ir operatyviau išspręsti iškilusias problemas bei pasirūpinti nuolatine seniūnijos priežiūros infrastruktūros eksploatacija. 2. Ne. Dėl sumažėjusio Užimtumo didinimo programos finansavimo Priemonės, mažiau yra įdarbinama darbininkų, lėčiau yra atliekami savalaikiai teritorijų tvarkymo darbai 3. Trūksta lėšų kelių plėtros ir priežiūros programos vykdymui bei komunalinio ūkio plėtros programai. Poreikis didesnis dėl gyventojų prašymų ir skundų. 4. Ne. 1. Sumažintas seniūnijų finansavimas Kelmės rajono užimtumo didinimo programos įgyvendinimui apsunkina viešųjų teritorijų priežiūrą. 2. Kelių priežiūros darbams (skaldavimui, žvyravimui, asfaltavimui) yra didesnis lėšų poreikis dėl gyventojų prašymų. 5. Iš dalies. Gaunami asignavimai palaiko seniūnijos veiklos vykdymą, tačiau nėra orientuoti į investicijas, kurios iš esmės didintų seniūnijos, kaip Savivaldybės administracijos filialo veiklos efektyvumo didinimą, darnų vystymąsi, kaip tai apibrėžta Savivaldybės	Atkreiptinas dėmesys į sumažėjusio Užimtumo didinimo programos finansavimo priemones bei trūkstama lėšų kelių plėtros ir priežiūros programos vykdymui.

		administracijos strategijoje. Seniūnijos veikla atsižvelgiant į gaunamus asignavimus neorientuota ir į žmoniškųjų resursų sąnaudų mažinimą, energetinio efektyvumo didinimą, savalaikį būtiną infrastruktūros vystymą, gyvenimo kokybės gerinimą.	
6.	Kas Jūsų manymu galėtų pagerinti seniūnijos teikiamų paslaugų kokybę?	1. Darbuotojų finansinis skatinimas. 2. Didesnis gyventojų įsitraukimas Savivaldybės administracijai vykdant klientų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis anketavimą; 3. Tiesiogiai seniūnijai teikiami pasiūlymai, pastabos, interesantų ir kitų paslaugų gavėjų atgalinis ryšys; 4. Glaudesnis bendradarbiavimas su Administracijos kitais skyriais ir operatyvesnis informacijos perdavimas; 5. Skatinimo priemonės, keliančios darbuotojų motyvaciją. 6. Skirtas didesnis finansavimas. 7. Aktyvesnis gyventojų dalyvavimas anoniminėje apklausoje. Seniūnijos darbuotojų mokymai. 8. Seniūnijos teikiamų paslaugų kokybę galėtų pagerinti finansavimas šioms veikloms: - Centralizuotas vandens tiekimas viso Vaiguvos kaimo gyventojams; - Centralizuotas buitinių nuotekų surinkimas ir valymas; - Gerinamos paslaugos gavėjų aptarnavimo sąlygos. AB „Kelmės vandenys“ aptarnauja tik dalį Vaiguvos kaimo gyventojų, kiti gyventojai naudojami privačių bokštų gręžinio vandens tiekimu, kuris netenkina poreikių. 9. Centralizuotais nuotekų surinkimo įrenginiais naudojasi taip pat tik dalis Vaiguvos ir Pakėvio kaimų gyventojai. 10. Reikalinga atlikti seniūnijos administracinio pastato stogo renovaciją, pakeisti šildymo būdą į atsinaujinančių energijos šaltinius, kas pagerintų pastato energetinį efektyvumą ir mažintų sąnaudas šildymui. 11. Reikalingas kasmetinis seniūnijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. 12. Didesnis savivaldybės skyrių įsitraukimas. 13. Visi organizacijos skyriai, padaliniai ir kiti organai šiuolaikinėje organizacijoje privalo aiškiai žinoti organizacijos viziją, misiją, tikslus ir užduotis. Visi kartu privalo judėti viena kryptimi, jų siekti. Nuo bendro darbo ir bendradarbiavimo priklauso ir teikiamų paslaugų kokybė. Optimali organizacinė struktūra, didesnis savivaldybės specialistų įsitraukimas į bendro tikslo siekimą prisidedant prie seniūnijų – struktūrinių teritorinių padalinių. 14. Palengvinti patekimą į seniūnijos antro aukšto patalpas vyresnio amžiaus ir neįgaliems seniūnijos gyventojams. Pandusas įrengtas iš lauko į pirmą aukštą, o į antrą aukštą patekimas tik gana stačiais laiptais.	Grupuojant ir sisteminant pateiktus seniūnijų atsakymus, galima išskirti 3 esmines problemų grupes: 1. bendradarbiavimo stoka: trūksta glaudesnio, operatyvesnio bendradarbiavimo bei informacijos apsikeitimo tarp seniūnijų ir kitų savivaldybės administracijos skyrių. Pažymima, kad ne visi padaliniai vienodai supranta bendrą organizacijos viziją ir tikslus; 2. žmoniškųjų išteklių valdymas: nepakankama darbuotojų motyvacija, kvalifikacija ir etatų trūkumas; 3. finansavimo trūkumas ir infrastruktūros problemos.

		15. Reikalingas socialinis darbuotojas seniūnijoje. Siūlytume steigti etatą socialiniam darbuotojui arba specialisto išmokoms etatą keisti (0,5 et specialistė išmokoms, 0,5 et seniūnijos socialinė darbuotoja).	
7.	Kas Jūsų manymu galėtų palengvinti seniūnijos veiklos vykdymą?	1. Mažesnė administracinė našta. 2. Padidintas UDP finansavimas įdarbinimui (Priemonėms); 3. Komunalinio ūkio technikos atnaujinimas (naujas traktorius su priedais). 4. Skirtas didesnis finansavimas Kelių plėtros ir priežiūros programos įgyvendinimui bei komunalinio ūkio technikos įsigijimui ir kitiems darbams, tai padėtų geriau atliepti gyventojų poreikius. 5. Žmogiškieji ištekliai per Užimtumo didinimo programą padėtų efektyviau prižiūrėti viešąsias teritorijas – parkus, skverus ir pan. 6. Didesnis finansavimas Kelių plėtros ir priežiūros programos įgyvendinimui bei komunalinio ūkio technikos įsigijimui, padėtų geriau atliepti gyventojų poreikius. Seniūnijos personale turime tik 1 darbininko etatą, vykdančią kapinių priežiūrą ir kitus komunalinio ūkio darbus. Gerėjant gyvenimo kokybei gyventojų poreikiai didėja. 7. Seniūnijos veiklą palengvintų: didesnis finansavimas (ypač kelių priežiūrai ir remontui), atnaujinta komunalinio ūkio technika. 8. Optimalus finansavimas ir investavimas. Optimalus technikos ir įrangos kiekis užtikrintų efektyvesnę seniūnijos želdinių ir komunalinio ūkio priežiūrą, investicijos į gatvių apšvietimo atnaujinimą leistų sutaupyti lėšas išleidžiamas netaupioms miesto apšvietimo lempoms, energetiškai neefektyvus ir vizualiai (inžinerinė būklė) prastai atrodantis nerenovuotas ir neatnaujintas seniūnijos pastatas neatliepia deklaruojamos Savivaldybės administracijos deklaruojamos žaliojo/tvaraus kurso. Tai sutaupytų lėšas nešvaistant šilumos energijos, sudarytų sąlygas gerinti miesto infrastruktūrą per sąnaudų mažinimo perspektyvą. 9. Seniūnijos viešųjų erdvių priežiūros darbus ir veiklos vykdymą palengvintų, įsigyta universali komunalinių paslaugų mašina	Pagrindiniai seniūnijų siūlymai gerinant veiklos vykdymą: 1. tikslinis finansavimo didinimas (Kelių infrastruktūrai ir energijos efektyvumui); 2. atnaujinti ir optimizuoti komunalinio ūkio technikos parką: įvertinti esamos technikos efektyvumą, sumažinti jos kiekį iki optimalaus ir investuoti į universalesnes priemones; 3. Žmogiškųjų išteklių stiprinimas ir administracinės naštos mažinimas.

Seniūnijų darbuotojų sąrašas

	Tipas (admin./ūkis/ke lių prižiūra/aplin kotvarka)	Lygis	Kelmės apylinkių	Liolių seniūnija	Kražių seniūnija	Kukečių seniūnija	Pakražančio seniūnija	Vaiguvos seniūnija	Tytuvėnų apylinkių	Tytuvėnų seniūnija	Kelmės seniūnija	Užvenčio seniūnija	Šaukėnų seniūnija	viso etatų
Seniūnas	administracija	A2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Seniūno pavaduotojas	administracija	A2								1	1	1		3
Vyriausioji specialistė	administracija	A2	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	10
Vyriausioji specialistė išmokoms	administracija	A2	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1		1	1	9
Specialistė žemės ūkiui	administracija	A2	1	1	1	1	1	1	1			1	1	9
Technikas-traktorininkas	Kelių prižiūra	C	1	2	1	1								5
Darbininkas-kūrikas	ūkis	C	1	1,5	1	1	1		1	2			1	10
Valytoja	ūkis	D	0	0,5	0,5	0,5				0,5		0,5	0,5	3
Kapinių prižiūrėtojas	Aplinkotvarka	C		2			1,5		0,5	1	1	1	1,5	8,5
Traktorininkas-kūrikas	Kelių prižiūra						1						1	2
Darbininkas-valytojas	ūkis						1							1
Komunalinio ūkio specialistas	administracija	B/A2							1	1	1	1	1	5
Traktorininkas-darbininkas	Kelių prižiūra	C						1	2	2	6	2		13
Darbininkas	ūkis	D						1	0,5	2				3,5
Technikas	ūkis	C								1		2		3
Pirties prižiūrėtojas	ūkis	D								1				1
Želdinių tvarkytojas	Aplinkotvarka	B									1			1
Traktorininkas-vairuotojas	Kelių prižiūra	C									2			2
Vairuotojas-darbininkas	Kelių prižiūra	C									1			1
Traktorininkas-šaltkalvis	Kelių prižiūra	C									1			1
Traktorininkas	Kelių prižiūra	C											1	1
Kūrikas	ūkis	C						0,5					1	1,5
Iš viso:			6	10	6	6	8,5	6	9	13,5	16	11,5	11	104