

TRAKŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS CENTRALIZUOTOS VIDAUS AUDITO TARNYBOS

**ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO TRAKŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOJE 2020 M. PIRMAME PUSMETYJE VERTINIMAS
VIDAUS AUDITO ATASKAITA**

2020-07-16 Nr. VAA(2020)-4
Trakai

I. Vidaus audito įvadinė dalis¹:

Vidaus audito atlikimo motyvai	Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymo 7 straipsnio 3 dalis, Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu, Trakų rajono savivaldybės administracijos centralizuotos vidaus audito tarnybos vidaus audito metodika ir kitais vidaus auditą reglamentuojančiais teisės aktais, 2019 m. lapkričio 25 d. Trakų rajono savivaldybės administracijos centralizuotos vidaus audito tarnybos 2020 –jų metų veiklos planu Nr. AUP-2.
Vertinimo atlikimo terminas	nuo 2020 m. liepos 09 d. iki 2020 m. liepos 16 d.
Vertinimo apimtis	Audituojamas subjektas – Trakų rajono savivaldybės administracija, kodas 181626536, Vytauto g. 33, Trakai. Audituojamas laikotarpis: 2020 m. pirmas pusmetis.
Vertinimo tikslas	Įvertinti administracinės naštos mažinimo priemonių, numatytų Trakų rajono savivaldybės administracinės naštos mažinimo priemonių plane 2015 – 2025 metams, įgyvendinimą per 2020 m. pirmą pusmetį Trakų rajono savivaldybės administracijoje.
Vertinimo metodai	Vidaus auditas atliekamas atrankos būdu, taikant patikrinimo ir patvirtinimo bei kitas procedūras.
Vertinimo kriterijai	Vidaus auditas atliekamas remiantis šiais kriterijais: <ol style="list-style-type: none">1. Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymu, Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, kitais Lietuvos respublikos teisės aktais.2. Vidaus audito atlikimą reglamentuojančiais teisės aktais, vidaus audito rekomendacijomis, Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairėmis (INTOSAI COV 9100), Rekomendacinėmis vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairėmis viešojo sektoriaus subjektams.3. Centralizuotos vidaus audito tarnybos vidaus audito metodika, Centralizuotos vidaus audito tarnybos veiklos nuostatais, patvirtintais Trakų rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais.

¹ Pavyzdinės vidaus audito metodikos, patvirtintos Finansų ministro 2018-05-31 įsakymu Nr.1K-207, 45.1. papunktis.

Vidaus audito vykdytojas Savivaldybės centralizuotos vidaus audito tarnybos vedėja Violeta Vaitkūnienė.

II. Dėstomoji dalis²

1. Dabartinė Savivaldybėje veikianči kokybės vadybos sistema ir teikiamos administracinės paslaugos.

Trakų rajono savivaldybės administracija (TRSA) yra biudžetinė įstaiga, kurios veikla skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti **priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų numatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą Trakų savivaldybėje ir atliekant Trakų rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimą (www.trakai.lt/).**

Trakų rajono savivaldybės administracija teikia paslaugas interesantams (juridiniams ir fiziniams asmenims). Trakų rajono savivaldybę sudaro:

- Trakų rajono savivaldybės taryba (atstovaujamoji institucija)
- Trakų rajono savivaldybės administracijos direktorius ir administracijos direktoriaus pavaduotojas (vykdomoji institucija). Trakų rajono savivaldybės administraciją sudaro struktūriniai padaliniai, į Trakų rajono savivaldybės administracijos padalinius neįeinantys specialistai ir struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos.

Savivaldybės administracijos vadovybė, siekdama nuolat tobulinti viešojo administravimo funkcijas ir tinkamai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, 2014 m. gegužės 14 d. Trakų rajono administracijos direktoriaus įsakymu Nr. P2-553, patvirtino kokybės vadybos sistemos kokybės vadovą. Patvirtintoje **Kokybės politikoje** Trakų rajono savivaldybės administracija **siekia:**

1. Užtikrinti kokybišką, profesionalų, klientų poreikius ir teisės aktų reikalavimus atitinkantį interesantų aptarnavimą ir savalaikį jų lūkesčių sprendimą.
2. Laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą.
3. Kiekvienais metais nustatyti ir vadovybės vertinamosios analizės metu peržiūrėti kokybės tikslus ir kokybės politiką.
4. Užtikrinti, kad kokybės politika būtų žinoma ir suprantama darbuotojų – ja būtų vadovaujamosi kasdienėje veikloje.
5. Nuolat kelti darbuotojų profesinę kvalifikaciją ir kompetenciją.
6. Užtikrinti darbuotojams palankias darbo sąlygas.

² Pavyzdinės vidaus audito metodikos, patvirtintos Finansų ministro 2018-05-31 įsakymu Nr.1K-207, 45.2. papunktis.

Darbuotojų pavaldumas ir funkcijų pasiskirstymas reglamentuotas patvirtinta TRSA organizacine struktūra. TRSA struktūra tvirtinama Savivaldybės tarybos sprendimais. TRSA direktoriaus įsakymu yra paskirtas vadovybės atstovas kokybei (VAK) ir kokybės vadybos sistemai (KVS) prižiūrėti - darbo grupė. Siekiama tinkamai įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą bei užtikrinti, kad organizacijos darbuotojai suprastų ir vadovautųsi jos reikalavimais. Svarbu, kad TRSA vyktų pasikeitimas informacija tarp padalinių apie KVS bei jos rezultatyvumą:



1 pav. KVS informavimo būdai
(šaltinis: parengta remiantis TRSA Kokybės politika, 2014)

Siekiant užtikrinti KVS veiksmingumą ir rezultatyvumą, reguliariai, ne rečiau kaip kartą per metus, atliekama kokybės vadybos sistemos vertinamoji analizė. Šios vertinimo analizės metu nustatomos sistemos gerinimo galimybės, poreikis keisti KVS, peržiūrima Trakų rajono savivaldybės kokybės politika.

Kalbant apie **darbuotojus**, reikia pažymėti, kad asmenys į valstybės tarnautojo pareigas priimami konkurso būdu. Kiekvienais metais vyksta valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus vertinimas. Einamaisiais metais su TRSA direktoriumi yra suderinamas valstybės tarnautojų mokymų planas. Valstybės tarnautojų mokymų planas yra sudaromas, atsižvelgiant į: valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus bei vertinime išreikštus pageidavimus dėl mokymų. Metų pabaigoje specialistas, atsakingas už valstybės tarnautojų mokymų plano rengimą, parengia valstybės tarnautojų mokymų plano įgyvendinimo ataskaitą ir suderina su TRSA direktoriumi.

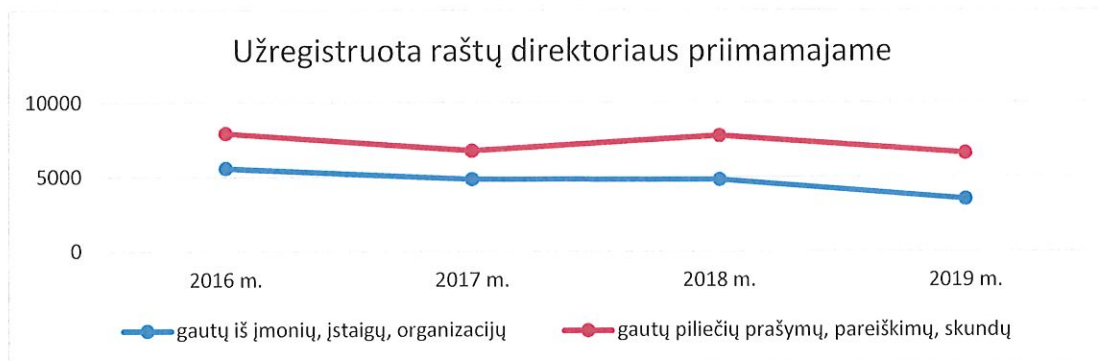
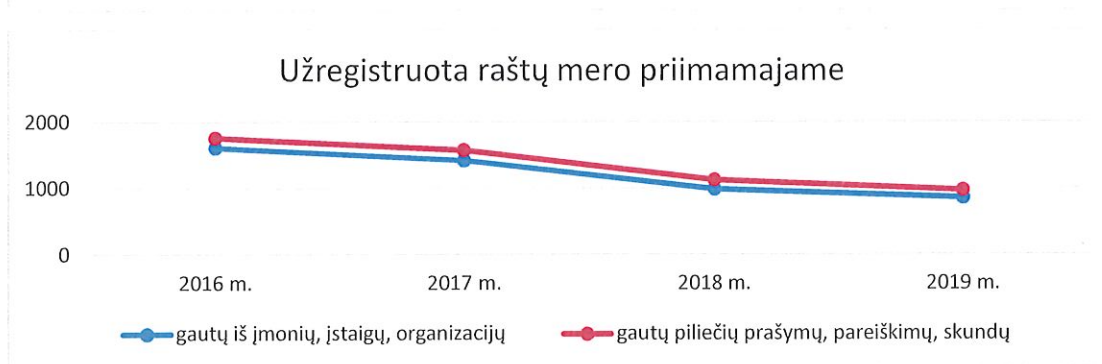
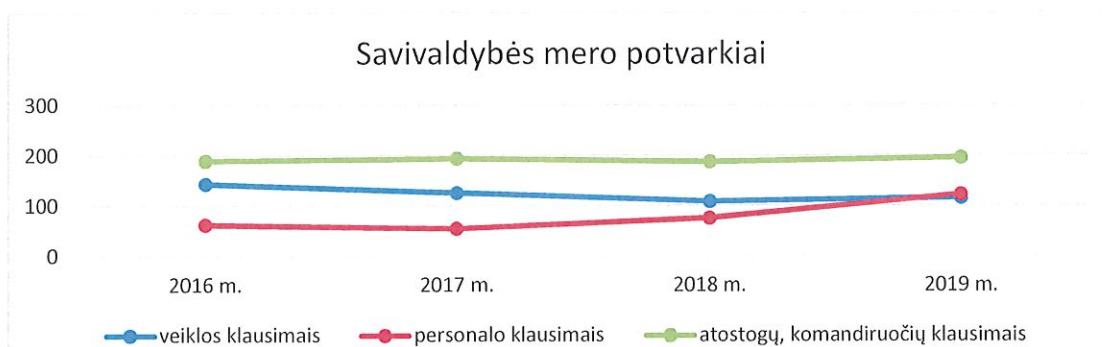
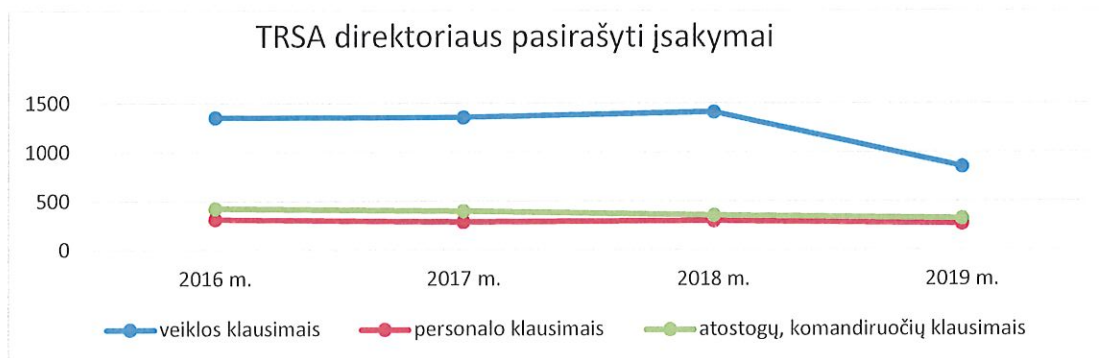
Kokybės vadybos sistema, jos nuostatai, reikalavimai ir įsipareigojimai yra privalomi visiems Trakų rajono savivaldybės administracijos darbuotojams: valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Už kokybės vadybos sistemos valdymo funkcionavimą, peržiūrą ir saugojimą atsakingi kokybės vadybos sistemos darbo grupės nariai ir vadovybės atstovas kokybei. Siekiant kokybės vadybos sistemos (KVS) rezultatyvumo buvo identifikuoti Trakų rajono savivaldybės administracijoje vykstantys procesai, kurių sekos ir sąveikos grafinė išraiška pateikta Kokybės vadove.

KVS taikoma **pagrindinio Savivaldybės veiklos produkto, administracinės paslaugos valdymo, procesuose**. Savivaldybė materialios produkcijos negamina, o administracinės paslaugos suteikimo rezultatas yra interesantui išduotas dokumentas, suteikus informavimo bei konsultavimo paslaugą. I lentelėje pateikiami savivaldybės administracinės veiklos rodiklių lyginamoji analizė:

1 lentelė. Savivaldybės viešųjų paslaugų rodiklių lyginamoji analizė
(šaltinis: Trakų rajono savivaldybės administracijos 2019 m. veiklos ataskaita, 2019)

Pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.
Pasirašyta direktoriaus įsakymų, iš jų:				
veiklos klausimais	1357	1357	1413	855
personalo klausimais	316	289	301	272
atostogų, komandiruočių klausimais	429	400	357	325
Pasirašyta mero potvarkių, iš jų:				
veiklos klausimais	144	126	109	116
personalo klausimais	63	55	76	123
atostogų, komandiruočių klausimais	190	194	188	196
Užregistruota raštų mero priimamajame, iš jų:				
gautų iš įmonių, įstaigų, organizacijų	1612	1418	987	856
gautų piliečių prašymų, pareiškimų, skundų	151	161	141	116
Užregistruota raštų direktoriaus priimamajame, iš jų:				
gautų iš įmonių, įstaigų, organizacijų	5601	4854	4836	3528
gautų piliečių prašymų, pareiškimų, skundų	2356	1917	2952	3091
Užregistruota siunčiamų raštų mero priimamajame	380	333	205	154
Užregistruota siunčiamų raštų direktoriaus priimamajame	5417	5180	4300	3214
Parengta vidaus dokumentų				1774

Žemiau, pagal surinktus duomenis, pateikiamos sudarytos atskirų rūšių dokumentų valdymo diagramos 2016-2019 metų laikotarpyje (2 pav.):





2 pav. Savivaldybės viešųjų paslaugų rodiklių diagramos

(šaltinis: sudaryta pagal Trakų rajono savivaldybės administracijos 2019 m. veiklos ataskaitą, 2019)

Pateikti TRSA viešųjų paslaugų dokumentų rodikliai rodo, kad užregistruotų mero ir direktoriaus priimamajame raštų, skundų iš piliečių ir įmonių kasmet mažėja. Tai pasiekta atnaujinus savivaldybėje elektroninę dokumentų valdymo sistemą. Buvo išplėstas rengiamų ir pasirašomų dokumentų, naudojant elektroninį parašą, elektroninių dokumentų sąrašas, todėl sutrumpėjo dokumentų siuntimo terminai ir mažėjo jų rengimo kaštai. Siekiant skatinti į savivaldybę besikreipiančius asmenis naudotis e-paslaugų platforma, per 2019 metus atnaujinti 53 savivaldybės teikiamų elektroninių paslaugų aprašymai. Atnaujinta interneto svetainė www.trakai.lt. Įdiegtas interneto svetainės prieinamumas žmonėms su negalia (Trakų rajono savivaldybės administracijos 2019 m. veiklos ataskaita, 2019).

Formuluojamas savivaldybei pagrindinis uždavinys: **teikti kokybiškas administracines paslaugas ir jų teikimas privalo būti tobulinamas ir gerinamas**. Naujos administracinės paslaugos atsiranda priėmus naujus teisės aktus ir kai gerinama veikla bei pertvarkomos esamos administracinės paslaugos. Šis uždavinys gali būti įgyvendinamas turint vientisą, nenutrūkstamą KVS. TRSA darbuotojai yra atsakingi už savivaldybės teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, turi viešojo administravimo teises ir pareigas ir yra įsipareigoję užtikrinti organizacijoje veikiančios KVS vientisumą bei nuolatinį jos rezultatyvumo gerinimą. Darbo grupės vadovų įsipareigojimai:

- Užtikrinti, kad organizacijos darbuotojai būtų laiku informuoti apie fizinių ir juridinių asmenų, teisės aktų, norminius ir kitus reikalavimus bei jų pakeitimus.
- Nustatyti kokybės politiką bei kokybės tikslus.
- Atlikti vadovybei vertinamąją analizę.
- Užtikrinti organizacijos darbuotojų aprūpinimą ištekliais.

TRSA vadovybė savo siekius ir lūkesčius, susijusius su viešojo administravimo paslaugų teikimu, pateikė Trakų rajono savivaldybės administracijos **kokybės politikoje**. Kokybės politikos peržiūra atliekama 1 kartą per metus, vadovybei vertinamosios analizės metu. TRSA kokybės tikslai ir uždaviniai yra suformuluojami Trakų rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane. Strateginio veiklos plano veiklos kryptys, tolimesni veiksmai nustatomi pagal praėjusio laikotarpio strateginio plėtros plano veiklos rezultatus

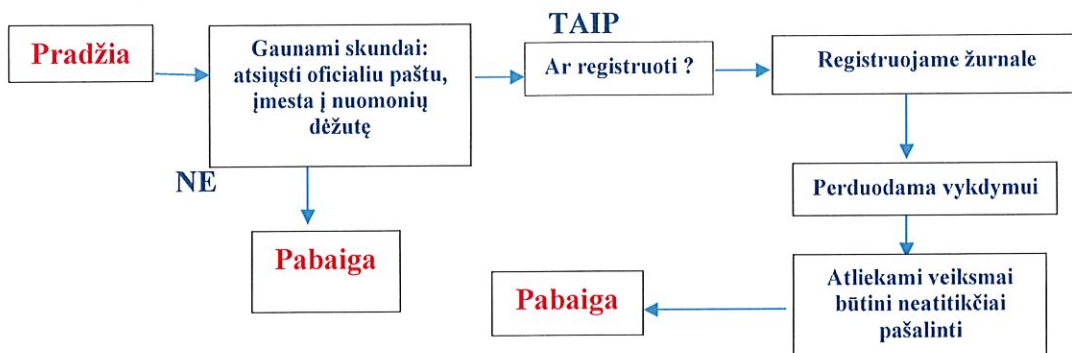
bei strateginio plėtros plano numatomus veiksmus ateinančiam laikotarpiui (strateginiame plėtros plane formuojamos Trakų rajono savivaldybės veiklos vizija, prioritetai, tikslai ateinančiam periodui). Savivaldybės vadovybė nustato ilgalaikius ir trumpalaikius savivaldybės tikslus, atsižvelgdama į gyventojų poreikius, vadovybei pateiktus vertinamosios analizės rezultatus, vartotojų poreikių patenkinimo lygį, siūlomas gerinimo galimybes ir jų išteklių poreikį. TRSA direktorius atsakingas už strateginio veiklos plano rengimą ir įgyvendinimą. Strateginio veiklos plano rengimo procese dalyvauja programų vykdytojai bei programų koordinatoriai. Programų vykdytojai visą informaciją apie veiklą ir programas teikia programų koordinatoriams. Programų koordinatoriai atsakingi už atitinkamos strateginio veiklos plano programos rengimą ir įgyvendinimo koordinavimą. Esant finansinių rodiklių pakitimams, programų koordinatoriai arba Strateginio planavimo ir investicijų skyrius tikslina programoms skirtas finansines lėšas. Strateginio veiklos plano įgyvendinimas yra analizuojamas ne rečiau nei vieną kartą per metus pagal numatytus vertinimo kriterijus. Programų vykdytojai, biudžetinių metų pabaigoje, strateginio veiklos plano koordinatoriams pateikia vykdomų priemonių įgyvendinimo ataskaitas. Pagal pateiktas ataskaitas, programų koordinatoriai parengia strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitas, kurie apibendrina Strateginio planavimo ir investicijų skyrius. Parengta bendra strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita svarstoma strateginio planavimo komisijoje. Strateginio planavimo komisija pateikia išvadas ir pasiūlymus dėl tolimesnio strateginio veiklos plano programų vykdymo. Strateginio planavimo komisijos išvados ir pasiūlymai pateikiami TRSA direktoriui ir programų koordinatoriams, kurie ateinančiu laikotarpiu privalo atsižvelgti į jas.

Įvertinus patvirtintas Kokybės politikos nuostatas, apibendriname, kad TRSA kiekvienas struktūrinis padalinys, teikiantis administracines paslaugas, yra atsakingas už tam tikro produkto kokybišką suteikimą. Kiekvienam skyriui kokybiniai tikslai atsispindi strateginiame veiklos plane bei kokybės tiksluose ir uždaviniuose. Kokybiniais tikslams yra nustatomi vertinimo kriterijai (siektinos reikšmės), kurie padeda įvertinti, ar iškelti kokybiniai tikslai pasiekti. Pažymėtina, kad TRSA darbuotojai teikia paslaugas naudojantis informacinėmis technologijomis. Darbuotojai aprūpinami reikiama kompiuterine technika, operacinėmis sistemomis ir programomis.

TRSA siekdama teikti kokybiškas paslaugas savivaldybės gyventojams yra patvirtinusi direktoriaus įsakymu „Administracinių paslaugų teikimo“ procedūrą. Esant poreikiui administracinės paslaugos yra teikiamos ir telefonu. Siekiant kokybiško produkto realizavimo Savivaldybėje įdiegta elektroninė dokumentų valdymo sistema.

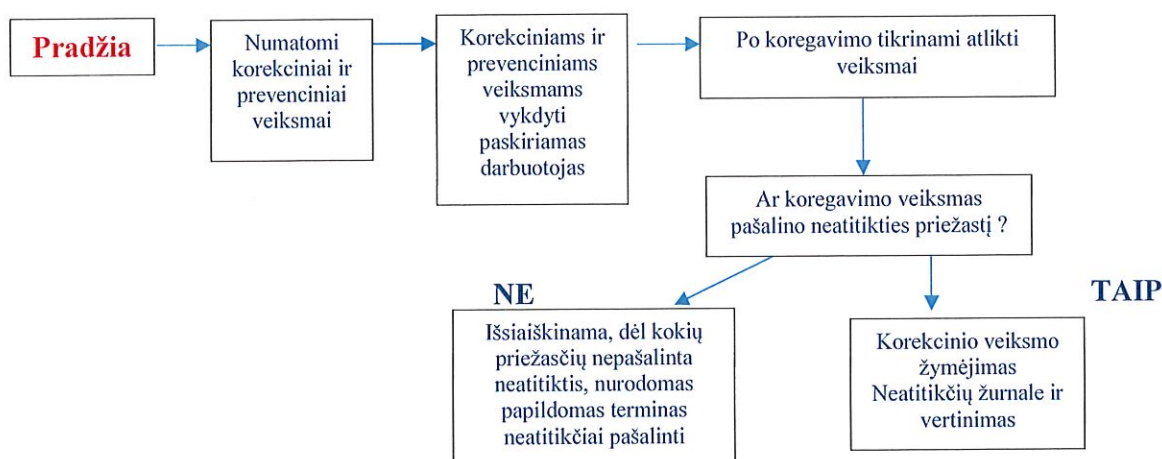
Produkto atitikimas keliams reikalavimams turi būti vertinamas pagal Kliento pasitenkinimo apklausų anketų rezultatus. TRSA vadovybė analizuoja savivaldybės gyventojų bei suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius, organizuoja jų apklausas, seka atsiliepimus interneto svetainėje, teikia informaciją

žiniasklaidos priemonėse, tiesiogiai bendrauja su gyventojais, kviečia juos pareikšti savo nuomonę bei pateikti pasiūlymus dėl paslaugų kokybės gerinimo. TRSA yra numatyti veiksmingumo kriterijai (monitoringo rodikliai). Veiksmingumo kriterijai yra numatomi strateginiame veiklos plane bei kokybės tiksluose ir uždaviniuose. Kiekvienam skyriui ar TRSA struktūriniam padaliniiui strateginiame veiklos plane yra numatyti tikslai, už kurių įgyvendinimą jie yra atsakingi. Už tikslų pasiekimą jie atsiskaito vadovui. Yra pateikiamos patvirtinto strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos, kuriose pateikiama informacija apie pasiektus rodiklius ir panaudotus finansinius išteklius. KVS procesų šeimininkai yra atsakingi už jiems priskirtų veiksmingumo kriterijų pasiekimą.



3 pav. TRSA neatitikties fiksavimas
(šaltinis: parengta remiantis TRSA Kokybės politika, 2014)

4 pav. pavaizduotas TRSA koregavimo ir prevencinių veiksnių valdymo procesas vidinių procesų perspektyvoje:

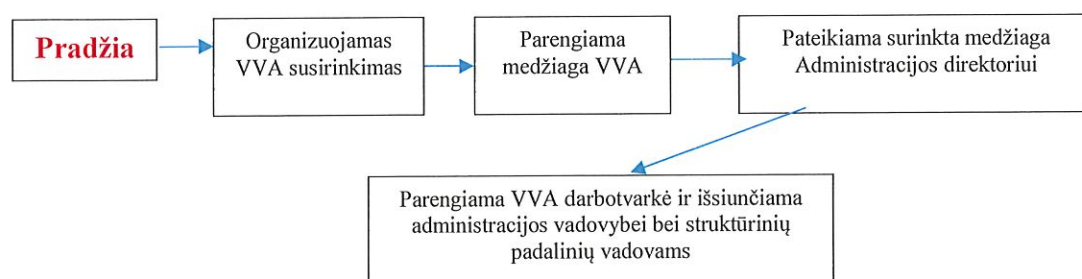


☐ - žymima vykdomi žingsniai vidinių procesų perspektyvos požiūriu.

4 pav. TRSA koregavimo ir prevencinių veiksnių valdymas
(šaltinis: parengta remiantis TRSA Kokybės politika, 2014)

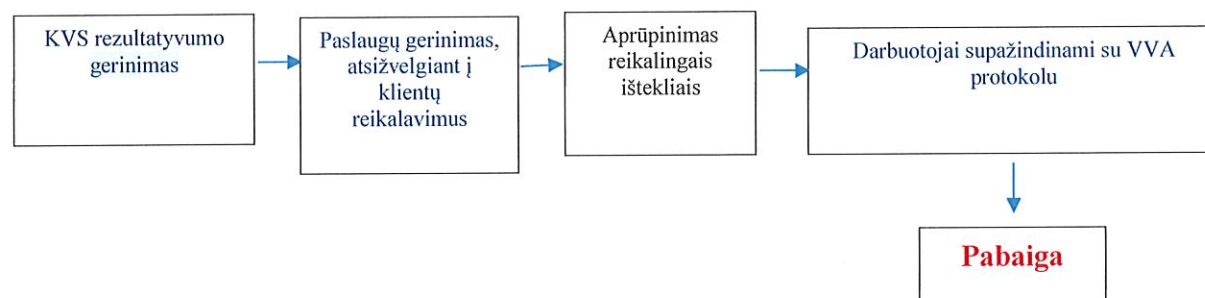
Veiksmingumo kriterijų pasiekimas, parodo analizuojamo proceso efektyvumą. Pasiękti rezultatai aptariami vadovybės vertinamosios analizės metu. Renkant informaciją apie asmenų ir ūkio subjektų aptarnavimą, nagrinėti procesai ir atsirandančių neatitikčių identifikavimas kliento perspektyvos (SRS) požiūriu. Neatitikčių fiksavimo procesas pateiktas 3 pav.

Vertinamosios analizės inicijavimas pateikiamas 5 pav.:



5 pav. TRSA vadovybės vertinamosios analizės inicijavimas (šaltinis: parengta remiantis TRSA Kokybės politika 2014)

Gauti vadovybės vertinamosios analizės rezultatai pristatomi darbuotojams:



6 pav. TRSA vadovybės vertinamosios analizės rezultatai (šaltinis: parengta remiantis TRSA Kokybės politika 2014.)

Pagal Kokybės politikos vidaus dokumentų šaltinius: TRSA rūpinasi savo savivaldybės piliečių poreikiais, analizuoja gyventojų bei kitų ūkio subjektų, esančių Trakų rajono savivaldybės teritorijoje, lūkesčius, organizuoja gyventojų apklausas, sekami atsiliepimai interneto svetainėje, nuolat priimami ir nagrinėjami gyventojų prašymai ir skundai, vykdomi projektai, skatinantys abipusę komunikaciją. TRSA kiekvienų metų pradžioje koreguoja strateginį veiklos planą ir atnaujinama vykdomus ir numatomus vykdyti projektus, kurie turi atitikti organizacijai suformuluotą misiją ir tikslus.

2. Duomenų tyrimui rinkimas ir imties charakteristikos

Atliktas tyrimas, kaip administracinės naštos mažinimo priemonės Trakų rajono savivaldybės administracijoje prisideda prie Savivaldybės administracijos administravimo ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimo. Planuojant pasirengimą tyrimui ir organizuojant jį, pasirinkta apklausa.

Siekiant aprašyti ir paaiškinti konkrečius savivaldybėje vykstančius reiškinius susijusius su teikiamų paslaugų kokybe ir administracine našta, sudarytos 2 apklausos anketos (klientų ir darbuotojų požiūriams paaiškinti). Pasiruošiant tyrimui, gauta pradinė informacija ir atlikta pradinė apžvalga apie kokybės vadybos būklę savivaldybėje, KVS taikymą savivaldybėje, visuomenės poreikius atitinkančios ir prisidedančios prie pažangaus viešojo valdymo. Tokiu būdu, siekiama identifikuoti ir išskirti problemas savivaldybėje, kurios įtakoja teikiamų paslaugų kokybę ir administracinės naštos mažinimą bei jos vertinimą.

Tyrimo metodas. Siekiant ištirti ir įvertinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir administracinę naštą Subalansuotų rodiklių sistema (SRS) perspektyvų požiūriu, sudarytas ir taikomas conceptualus Subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvomis pagrįstas integruotas administracinės naštos vertinimo (mažinimo) savivaldybėje modelis. Pasak, Bilevičienės, T., Jonušausko, S., (2011) „Konceptualus modelis – vaizdinis metodas (diagrama), vaizduojantis priežastinius ryšius tarp veiksnių (faktorijų), kurie, tyrėjų manymu, yra reikšmingi nagrinėjamai problemai ar objektui.“ (11 p.)

Tyrimas vykdytas, remiantis moksliniais metodais: sudaryta imtis, klientai ir darbuotojai atsakė į klausimus ir tada nustatytas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai organizacijai (savivaldybei). Taikomas tradicinis empirinis kiekybinis tyrimų metodas – apklausa. Tikslas iš pasirinktos imties gauti išvadas apie savivaldybėje teikiamų viešųjų paslaugų kokybę bei galimas problemas dėl administracinės naštos mažinimo savivaldybės veiklos procesuose. Be to, siekiant paaiškinti klientų ar darbuotojų tam tikrą elgesį ar suvokimą, taikomas kokybinis tyrimas bei savivaldybės vidaus dokumentų analizė.

Tyrimo instrumentai. Anketinės apklausos vykdymui parengtos dvi anketos. Anketų klausimynas sudarytas pagal nuostatų skalę (Likert'o skalę), jį sudarys 4 blokai temų, atitinkančių 4 perspektyvas pagal subalansuotų rodiklių sistemos grupes: klientų, vidinių procesų, finansų ir mokymų ir plėtros perspektyvas. Šio grupių elementų vertinimu – siekiama įvertinti savivaldybės administracijos veiklos procesus ir gauti kuo išsamesnę informaciją apie kiekvienam bloke galimai atsirandančią administracinę naštą. Kiekvienoje grupėje pateikiami 5 teiginiai. Respondentai kiekvieną teiginio atitikimą jų nuomonei įvertins pasirinkdami labiausiai tinkantį atsakymą: „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „sutinku“ ir „visiškai sutinku“. Pasitenkinimo laipsnį vertinsime, matuojant savivaldybės klientų ir darbuotojų nuostatas, įsitikinimus ir nuomones. Teiginiai pateikti tvirtinimo forma, su kuria respondentas sutinka arba nesutinka.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo ir anketų pagalba apklausiami Savivaldybės administracijos skyrių ir padalinių, seniūnijų vadovai ir darbuotojai. Kita respondentų grupė yra savivaldybės administracijos viešųjų paslaugų gavėjai – klientai. Sudaryta anketa, siekiant išsiaiškinti paslaugų gavėjų nuomonę - pasitenkinimo laipsnį apie savivaldybės administracijos darbą ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

Apklausa nuomonę siekiama gauti visos organizacijos lygiu. Respondentai pateikė nuomonę apie institucijos įvaizdį, veiklą, paslaugų kokybę, darbuotojų žinių lygį ir kompetenciją. Analizuojant iš respondentų gautus duomenis, apžvelgiami rezultatai keturių SRS perspektyvų požiūriu įtraukus administracinės naštos elementą.

Tyrimo eiga.

- Tyrimo laikas: 2019 m. spalio mėn. – 2020 metų kovo mėn.
- Tyrimo rūšis: anketinė apklausa, duomenų sisteminis ir grafinis vaizdavimo metodas.
- Tyrimo duomenų fiksavimas: anoniminė anketa raštu.
- Rezultatų pateikimas: aprašomoji statistika (lentelės, dažnių, vidurkių skaičiavimas, grafikai)
- Etapai ir gautų duomenų apdorojimo būdai:
 1. Duomenų rinkimas.
 2. Duomenų kodavimas.
 3. Duomenų grupavimas į SRS perspektyvas.
 4. Duomenų padėties charakteristikos (dažnių, vidurkių skaičiavimas).
 5. Darbuotojų apklausos regresinė analizė, siekiant nustatyti vertintų rodiklių priklausomybes.
 6. Hipotezių apie vidurkių lygybes tikrinimas (t-testas 2 imtims).
 7. Išvadų pateikimas.

Tyrimo etika. Visi respondentai anketinėje apklausoje dalyvavo laisva valia, užtikrinant respondentų anonimiškumą ir informacijos konfidencialumą.

3. Anketos

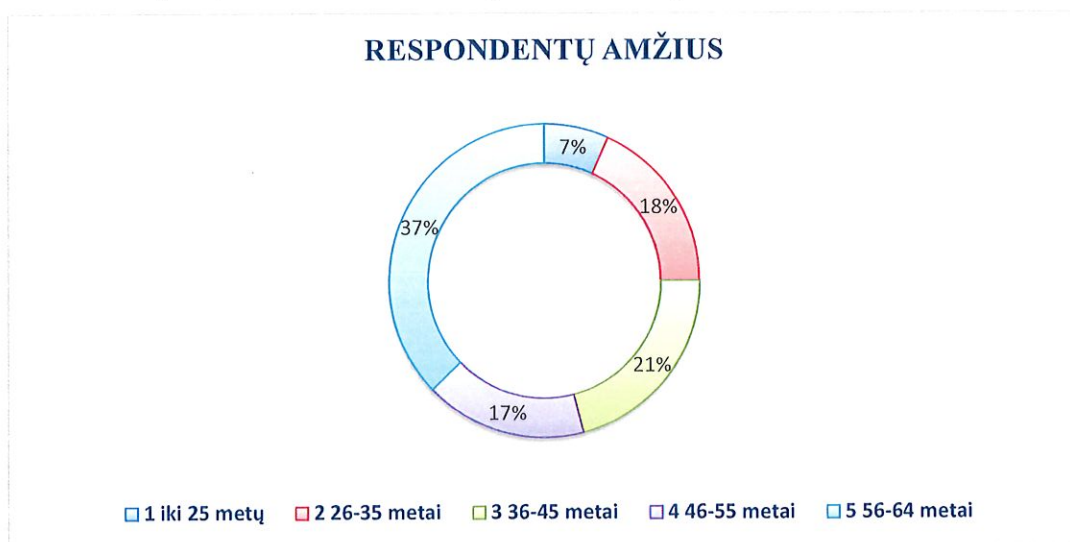
Siekiant atlikti žvalgomąjį tyrimą pateiktas klausimynas „Pažangaus viešojo valdymo priemonių įgyvendinimas Trakų rajono savivaldybės administracijoje“. Šio etapo tikslas – atlikti pažintinę analizę savivaldybėje teikiamų viešųjų paslaugų subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvų pagalba administracinės naštos mažinimo kontekste.

Piliečių/ klientų apklausa. Piliečių/klientų poreikių ir lūkesčių dėl paslaugų kokybės aiškinimas yra esminis dalykas, norint suprasti esamą organizacijoje viešųjų paslaugų administravimo teikimo kokybės lygį ir galimą administracinę naštą klientų požiūriu. Tada tai suteikia galimybę identifikuoti administracinę naštą organizacijoje.

Gauti tyrimo rezultatai įtakoja sudarant organizacijos strateginį veiklos žemėlapi, kuriame įvedami tam tikri elementai ir rodikliai, kurie turi būti planuoti ir pasiekti kokybiškų paslaugų teikimui užtikrinti, kadangi nenumačius veiklos vertinimo rodiklių, deklaruojamas tikslų ir uždavinių vykdymas gali būti tik formalus ir neparodyti, kaip realiai yra patenkinami piliečių/ paslaugų vartotojų poreikiai. Taip pat labai svarbi yra šių rodiklių kokybė ir jų teisingas pasirinkimas numatytiems tikslams ir uždaviniams pasiekti.

Anketos pavadinimas: Klausimynas „Klientų nuomonės tyrimas apie aptarnavimo kokybę savivaldybėje“. Tikslas – išsiaiškinti respondentų nuomonę apie Trakų rajono savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę ir identifikuoti administracinę našta teikiant šias paslaugas. Atsakymai surinkti anonimiškai ir konfidencialiai. Anketos įvadinėje dalyje formuluotas kreipimasis į respondentą, pateikiamos apklausos sąlygos ir taisyklės, klausimai apie socialinę demografinę respondento padėtį.

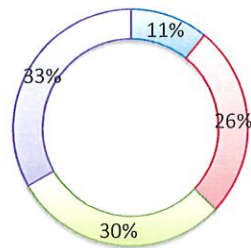
Klientų apklausoje sudalyvavo 148 respondentai: iš kurių 114 moterų ir 34 vyrai. Respondentų amžius išdėstytas sekančioje diagramoje (7 pav.). Aktyviausi apklausos dalyviai iki 25 m. amžiaus klientai, kurie sudaro 37 proc. visų respondentų dalį, 36-45 m. amžiaus respondentai – 21 proc., 26-35 m. amžiaus respondentai – 18 proc., 46-55 m. amžiaus respondentai – 17 proc., 56-64 m. amžiaus respondentai – 7 proc.



7 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų amžius
(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Pateikiame respondentų atsakymus, kaip dažnai jie kreipiasi į savivaldybę (8 pav.). Didžiausią dalį – 33 proc. sudaro atsitiktiniai kreipimaisi į savivaldybę, kartą į ketvirtį (4 kartus per metus) kreipiasi apie 30 proc. respondentų, mažą dalį sudaro respondentai, kuriems tenka kreiptis kartą per savaitę – 11 proc.

KAIP DAŽNAI KREIPĖTĖS Į SAVIVALDYBĘ ?



1 kartą per savaitę 3 kartą į ketvirtį 4 kartą per metus 5 atsitiktinai

8 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų kreipimūsi dažnis (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Didesnė dalis respondentų komunikuoja su savivaldybės administracija, atvykdami į Trakų rajono savivaldybės administracines patalpas – 28 proc. respondentų, raštu kreipiasi – 26 proc., elektroniniu paštu kreipiasi – 21 proc., reikiamą informaciją suranda savivaldybės svetainėje – 20 proc., skambindami informaciją gauna – 5 proc. (9 pav.).

KLIENTO KOMUNIKAVIMO PRIEMONĖ SU SAVIVALDYBE

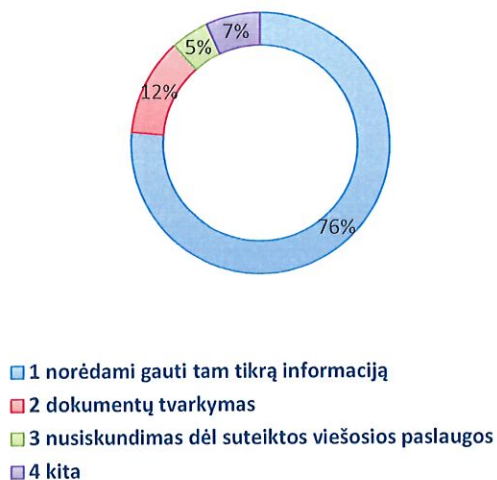


1 buvau atvykęs į Trakų rajono savivaldybę
2 elektroniniu paštu info@trakai.lt
3 raštu
4 skambinau telefonu
5 reikiama informaciją radau Savivaldybės internetiniame puslapyje www.trakai.lt

9 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų komunikavimo priemonė (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Respondentų didžiausia dalis kreipiasi norėdami gauti tam tikrą informaciją – 76 proc., dėl nusiskundimų dėl suteiktos viešosios paslaugos nurodė – 5 proc. (10 pav.).

KOKIU TIKSLU KLIENTAS KREIPIASI Į SAVIVALDYBĘ?

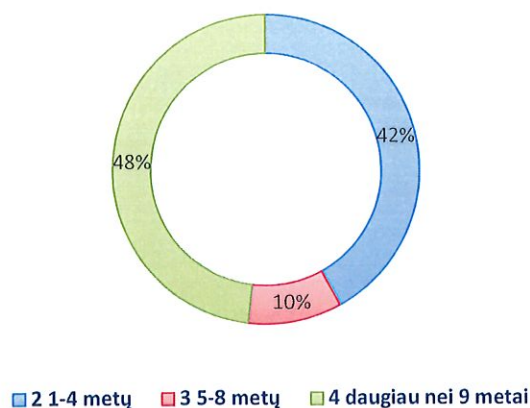


10 pav. TRSA viešųjų paslaugų klientų – respondentų kreipimosi tikslas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Darbuotojų apklausa. Darbuotojų apklausos anketos pavadinimas: „Pažangaus viešojo valdymo priemonių vertinimas savivaldybės darbuotojų požiūriu“. Tyrimo tikslas – atlikti viešojo valdymo priemonių kokybės vertinimą savivaldybės darbuotojų požiūriu. Atsakymai anonimiški ir konfidencialūs.

Darbuotojų dalyvavusių apklausoje didžiausia dalis sudarė respondentai turintys didesnę negu 9 metai darbo stažą – 48 proc., stažas 1-4 metų sudarė 42 proc., stažas 5-8 metų sudarė – 10 proc. (11 pav.).

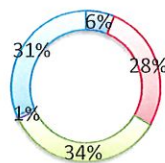
DARBO STAŽAS SAVIVALDYBĖJE



11 pav. TRSA darbuotojų – respondentų darbo stažas institucijoje (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Didžiausią dalį dalyvavusių apklausoje respondentų sudarė vyriausieji specialistai – 34 proc., specialistai – 31 proc., vidurinio lygio vadovai – 28 proc. (12 pav.).

UŽIMAMOS PAREIGOS SAVIVALDYBĖJE



- 1 aukščiausio lygio vadovas
- 2 viduriniojo lygio vadovas (skyriaus vedėjai ir jų pavaduotojai)
- 3 vyriausiasis specialistas
- 4 vyresnysis specialistas
- 5 specialistas

12 pav. TRSA darbuotojų – respondentų pareigos institucijoje (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Gautų respondentų anketiniai duomenys suteikia galimybę atlikti sekantį etapą duomenų statistinę analizę.

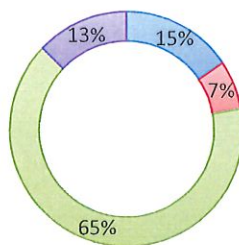
4. Duomenų analizė

Tolesnė apklausos duomenų analizė atlikta, naudojant specializuotą SPSS programinę įrangą.

Pirminės statistinės analizės metu taikomas aprašomosios statistikos metodas: duomenų grupavimas, dažnių lentelės, vidurkių lentelės, statistinių charakteristikų skaičiavimas, grafinis stebėjimų atvaizdavimas.

Klientų tyrimo analizė. Faktiškai apklaustųjų klientų skaičius sudaro 148. Apklausos duomenų dažniai atvaizduoti skritulinėmis diagramomis.

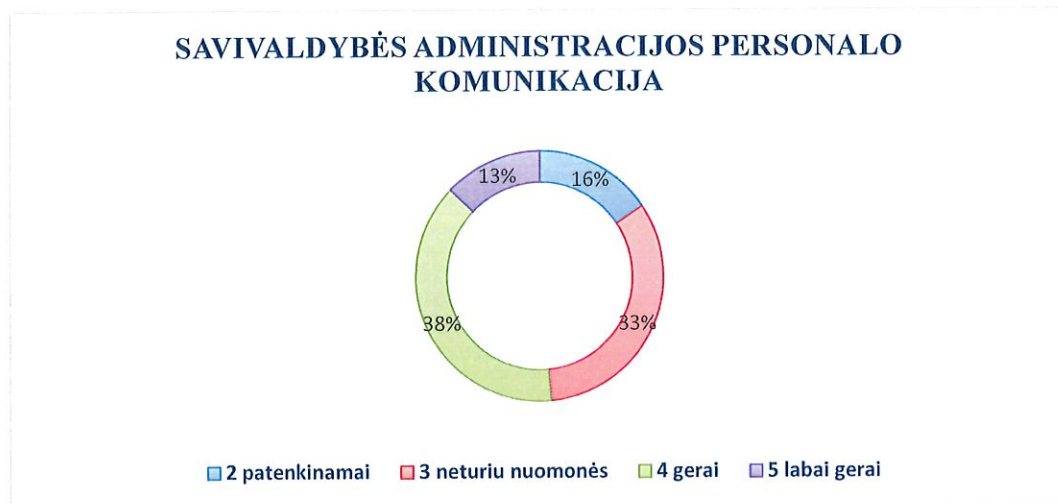
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS



- 2 patenkinamai
- 3 neturiu nuomonės
- 4 gerai
- 5 labai gerai

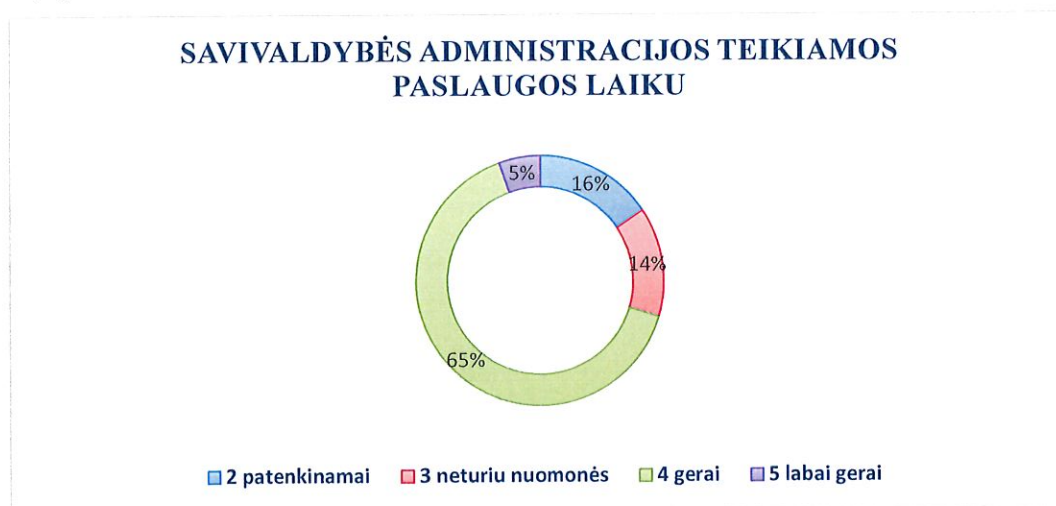
13 pav. TRSA personalo kompetencijų vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Klientai savivaldybės administracijos personalo kompetencijas vertina teigiamai: gerai – 64,9 proc. ir labai gerai – 8 proc.



14 pav. TRSA personalo komunikacijos vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

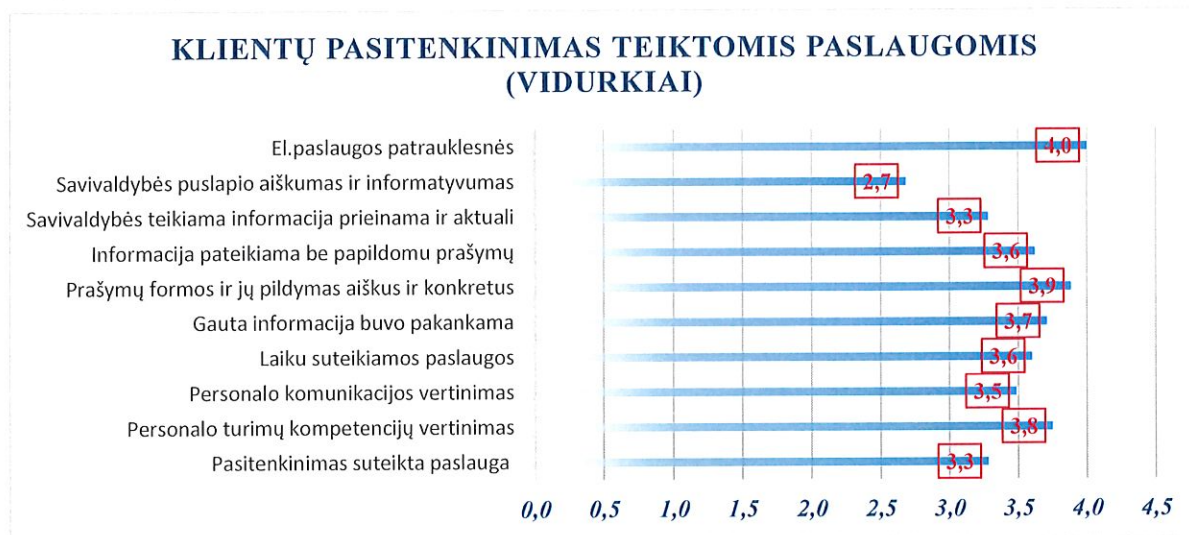
Respondentai savivaldybės administracijos personalo komunikaciją vertina įvairiai. Šis vertinimas išsiskiria tuo, kad respondentų neutralūs vertinimai sudarė didelę dalį – 33,1 proc., neigiami vertinimai sudaro 15,5 proc., panašios procentinės dalys tenka teigiamam vertinimui: gerai – 38,5 proc., labai gerai – 12,8 proc.



15 pav. TRSA teikiamų paslaugų terminų vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Daugelis respondentų atliko teigiamus vertinimus apie suteiktų paslaugų terminus: gerai vertino – 64,9 proc., labai gerai – 5,4 proc., patenkinamai vertino 15,5 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojai laikosi teisės aktais nustatytų paslaugos suteikimo terminų.

Suskaičiuoti klientų visų duomenų aibės elementų vidutinės, gauti vidurkių rezultatai pavaizduoti stulpeline diagrama.



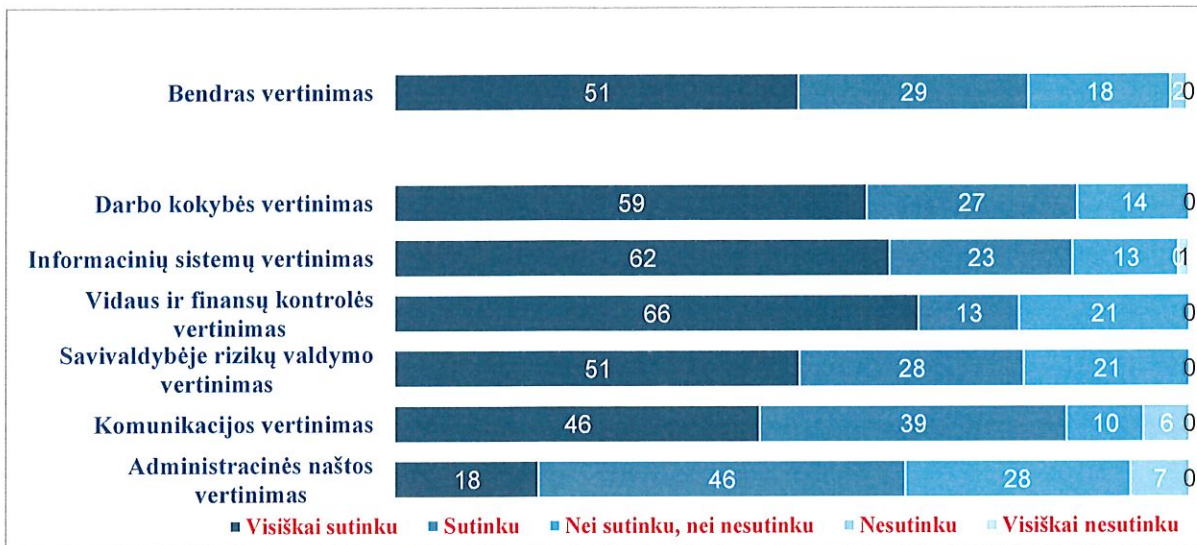
16 pav. TRSA pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis vertinimas
(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Klientai mano, kad elektroninės paslaugos yra patrauklesnės (visų respondentų reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė su 95 proc. tikimybe, vidurkis - 4,0), be to jų nuomone prašymų formos ir jų pildymas yra aiškūs ir konkretūs (visų respondentų reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė su 95 proc. tikimybe, vidurkis – 3,9), palankiai vertinamas personalo turimos kompetencijos (reikšmė statistiškai reikšmingai didesnė nei vidutinė su 95 proc. tikimybe, vidurkis – 3,8). Administracinės naštos vertinimui atkreiptinas dėmesys į klientų atsakymus, apie informacijos pateikimą be papildomų prašymų (vidurkis – 3,6). Iš klientų SPSS vidurkių lentelės matyti, kad klientai, kurie kreipiasi dėl dokumentų tvarkymo ir nusiskundimų, vertindami teiginį, apie informacija pateikimo be papildomų prašymų, vertina reikšmes statistiškai mažesnes nei vidutinė (vidurkis – 3,3). Svarbu paminėti, kad klientų vertinimo reikšmės apie savivaldybės puslapio aiškumą ir informatyvumą statistiškai reikšmingai mažesnės nei vidutinė, (vidurkis - 2,7).

Darbuotojų tyrimo analizė. Anketoje yra įvesti 6 blokai, kurie atitinka SRS perspektyvas su integruotu administracinės naštos vertinimu: savivaldybės darbo ir aplinkos kokybė, savivaldybės informacinės sistemos, savivaldybės rizikų valdymas, informacija ir komunikacija, administracinė našta savivaldybėje, vidaus ir finansų kontrolė.

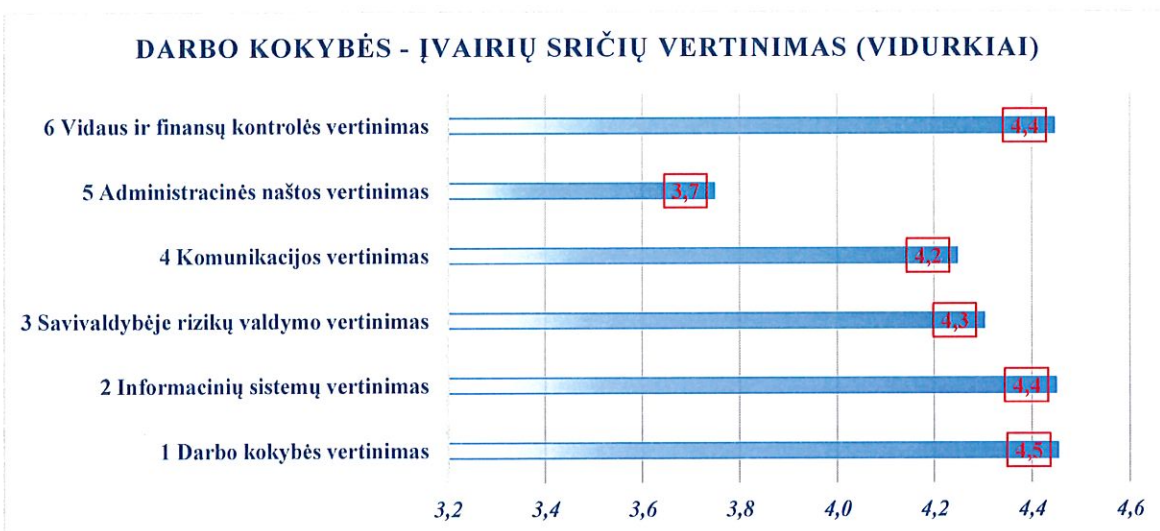
Statistinės analizės metu taikomas aprašomosios statistikos metodas: duomenų grupavimas, dažnių lentelės, vidurkių lentelės, statistinių charakteristikų skaičiavimas, grafinis stebėjimų atvaizdavimas.

Faktiškai apklaustųjų darbuotojų skaičius sudaro 131. Šie dažniai atvaizduoti stulpelinėmis diagramomis (17 pav.).



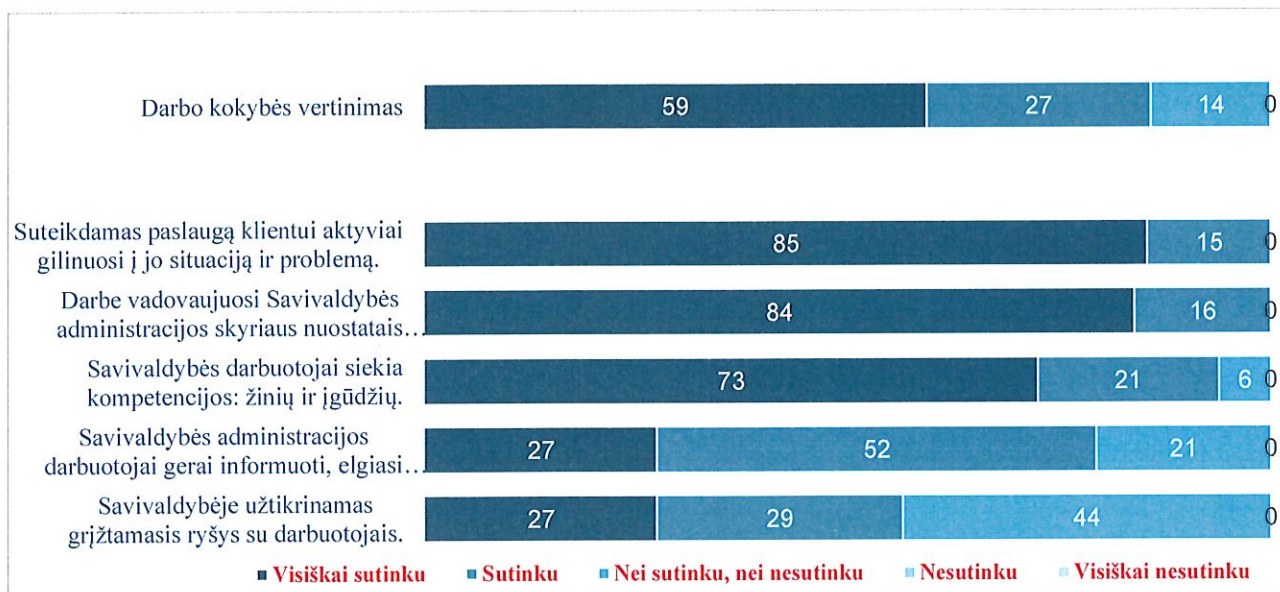
17 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Respondentai bendrai darbo kokybę ir aplinką vertina teigiamai: visiškai sutinka - 51 proc. respondentų ir sutinka - 29 proc. respondentų. Mažiau teigiami vertinimai sudaro teiginiai administracinės naštos vertinimo srityje: visiškai sutinka - 18 proc. respondentų ir sutinka - 46 proc. respondentų, tuo tarpu nei sutinka, nei nesutinka – 28 proc. respondentų.



18 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo darbo kokybe vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Skaičiuojant vidurkius visų sričių: pažymėtina, kad labiau teigiami atsakymai yra darbo kokybės vertinimo srityje (4,5), Informacinių sistemų (4,4), vidaus ir finansų kontrolės kokybės vertinimas (4,4), savivaldybės rizikų vertinimo srityje (4,3), komunikacijos vertinimas (4,2), administracinės naštos (3,7) vertinimas.

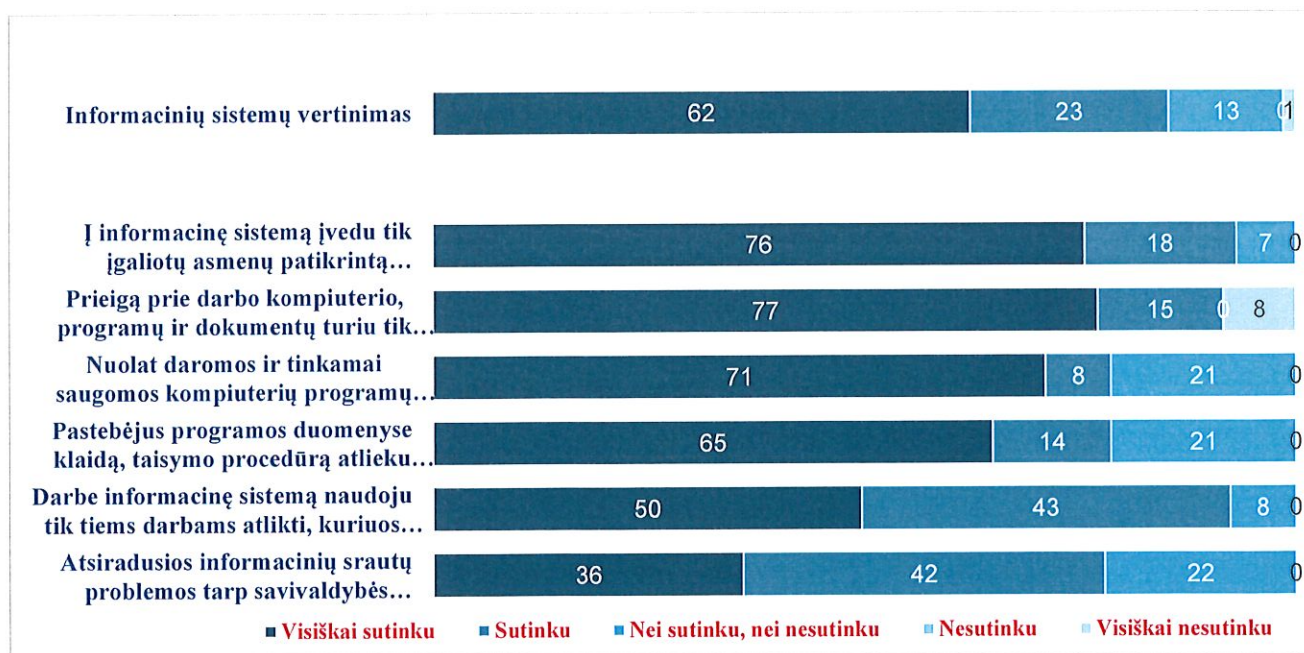


19 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo darbo kokybe vertinimas

(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Beveik visi respondentai atsakė, kad suteikdami paslaugas klientai aktyviai gilinaisi į jo situaciją ir problemą (visiškai sutinka – 85 proc., sutinka – 15 proc.) ir savo darbe vadovaujasi Savivaldybės administracijos skyriaus nuostatais ir teisės aktais (visiškai sutinka – 84 proc., sutinka – 16 proc.). Daugelis respondentų siekia kompetencijos: žinių ir įgūdžių (visiškai sutinka – 73 proc., sutinka – 21 proc.).

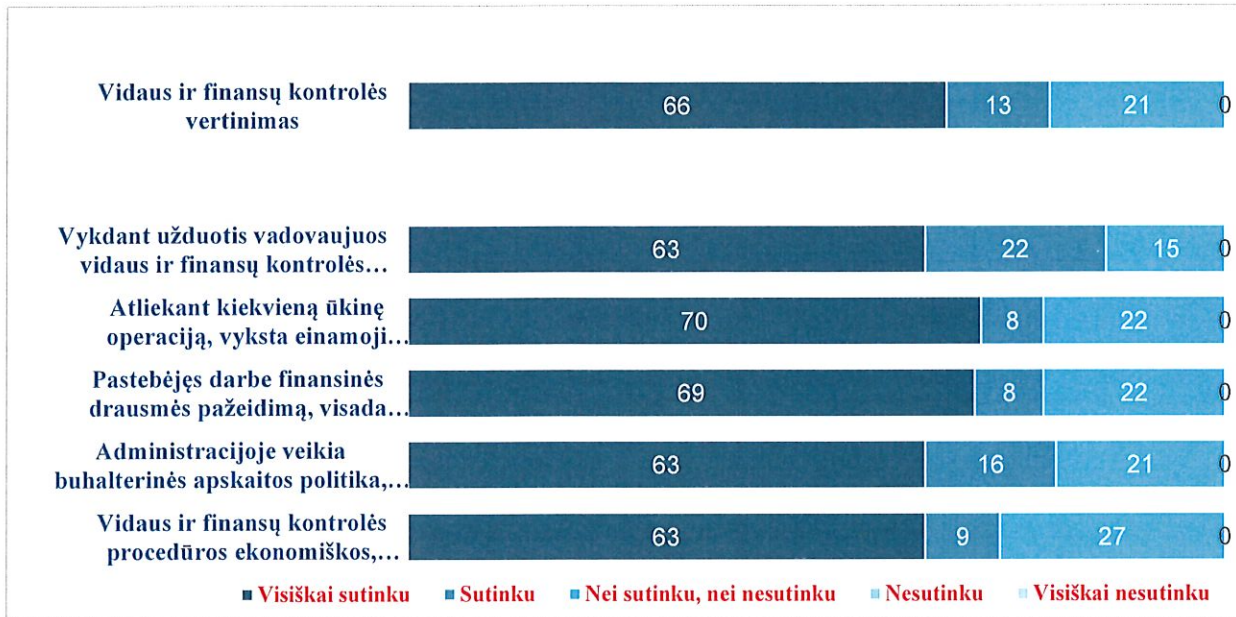
Labiausiai respondentai neuztikrinti dėl savivaldybės grįžtamojo ryšio su darbuotojais (visiškai sutinka – 27 proc., sutinka – 29 proc. nei sutinka, nei nesutinka – 44 proc.).



20 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo informacinėmis sistemomis vertinimas

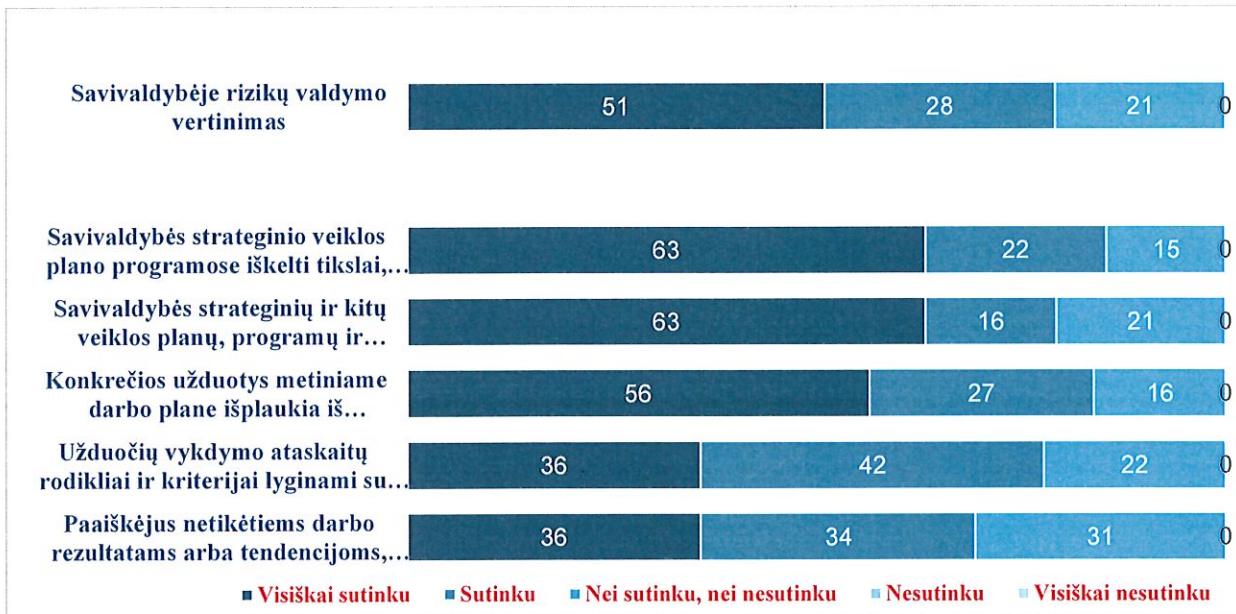
(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Bendras informacinių sistemų vertinimas yra teigiamas: visiškai sutinka – 62 proc., sutinka – 23 proc.



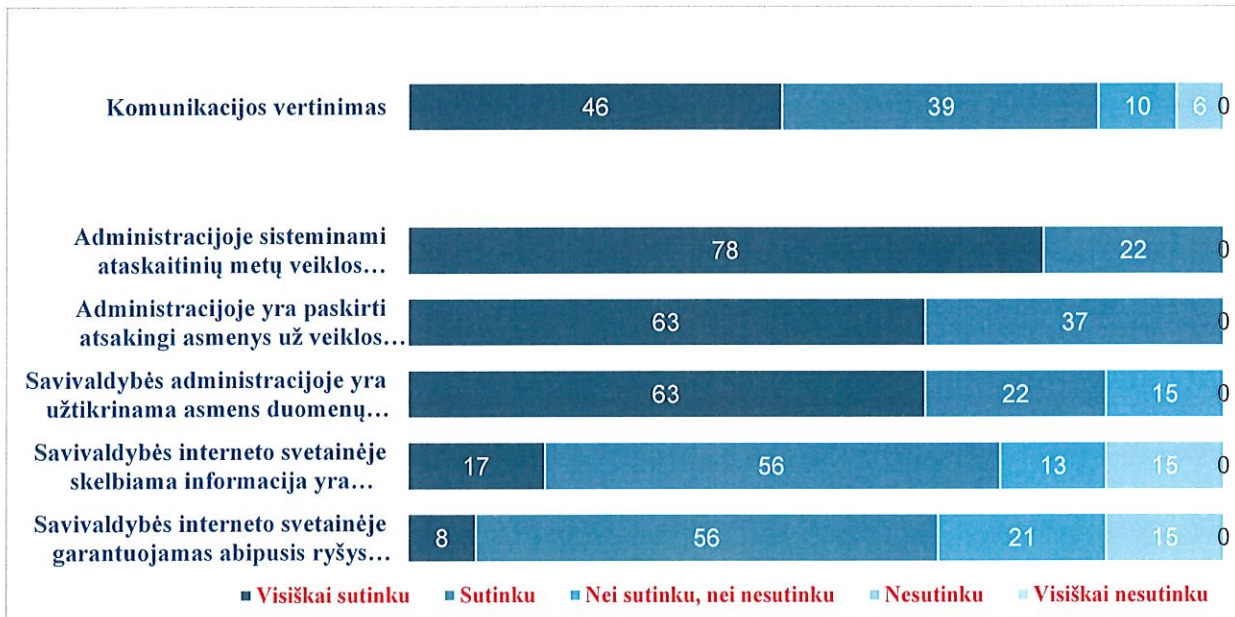
21 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo vidaus ir finansų kontrole vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Bendrai vidaus ir finansų kontrolė vertinama teigiamai: visiškai sutinka – 66 proc., sutinka – 13 proc.



22 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo rizikų valdymu vertinimas (šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

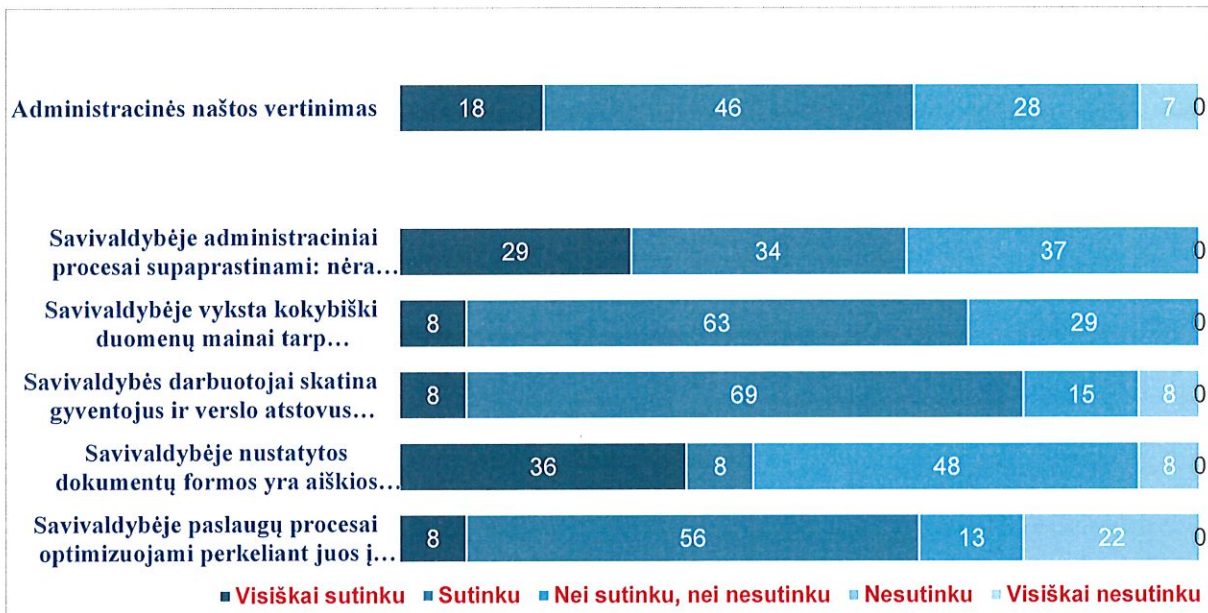
Bendras savivaldybės rizikų teigiamas vertinimas sudaro: visiškai sutinka – 51 proc., sutinka – 28 proc. Be to, nei sutinka, nei nesutinka respondentų vertinimai sudaro – 21 proc.



23 pav. TRSA darbuotojų pasitenkinimo komunikacija vertinimas

(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Bendras savivaldybės komunikacijos teigiamas vertinimas sudaro: visiškai sutinka – 46 proc., sutinka – 39 proc. Mažiausiai teigiamų vertinimų surinko teiginys, kad savivaldybės interneto svetainėje garantuojamas abipusis ryšys tarp interneto vartotojo ir savivaldybės administracijos visiškai sutinka – 8 proc., sutinka – 56 proc., nei sutinka, nei nesutinka – 21 proc., nesutinka – 15 proc.

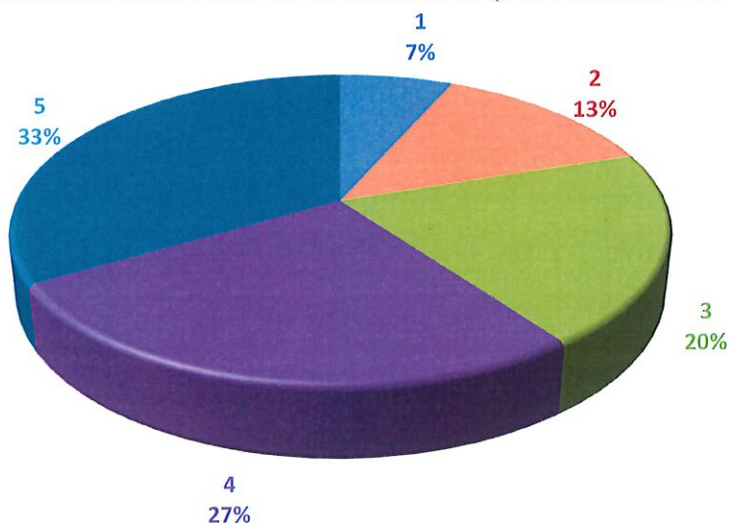


24 pav. TRSA darbuotojų administracinės naštos vertinimas

(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Bendras respondentų administracinės naštos teigiamas vertinimas sudaro: visiškai sutinka – 18 proc., sutinka – 46 proc. Be to, 28 proc. respondentų nesutinka, nei nesutinka su teiginiais.

ADMINISTRACINĖS NAŠTOS VERTINIMAS (VIDURKIAI, PROC.)



- 1-Savivaldybės darbuotojai skatina gyventojus ir verslo atstovus naudotis elektroninėmis priemonėmis teikiant dokumentus.
- 2- Savivaldybėje vyksta kokybiški duomenų mainai tarp Savivaldybės ir jai pavaldžių įmonių ir įstaigų.
- 3- Savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeltiant juos į elektronines paslaugas.
- 4- Savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos.
- 5- Savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų.

25 pav. **TRSA darbuotojų administracinės naštos vertinimas**
(šaltinis: parengta vidaus auditoriaus)

Respondentų vidurkiai rodo, kad (vidurkis 3,9) 33 proc. apklaustųjų teigia, jog savivaldybėje administraciniai procesai supaprastinami: nėra perteklinių reikalavimų, 27 procentai sutinka, kad savivaldybėje nustatytos dokumentų formos yra aiškios ir lengvai pildomos, 20 proc. sutinka, kad savivaldybėje paslaugų procesai optimizuojami perkeltiant juos į elektronines paslaugas.

5. Rezultatai

Darbuotojų apklausos daugialypė regresinė analizė. Regresija – statistinė priklausomybė, išreiškiama lygtimi. Ta lygtis vadinama regresijos funkcija.

Galima parašyti tiesinės regresijos lygtį, išreiškiančią kintamojo Kokybės vertinimo tiesinę priklausomybę nuo kintamųjų: informacinių sistemų vertinimas, vidaus ir finansų kontrolės vertinimas, administracinės naštos vertinimas, Rizikų vertinimas, Komunikacijos vertinimas. Tiesinės regresijos lygtis, atspindinti kintamojo „Kokybės vertinimas“ priklausomybę nuo informacinės sistemos, vidaus ir finansų kontrolės, administracinės naštos, rizikos, komunikacijos vertinimų.

Koeficientai^a

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Pastovus)	1.546	.195	.000	7.936	.000
	Informacinių sistemų vertinimas	.393	.067	.000	5.830	.000
	Vidaus ir finansų kontrolės vertinimas	.461	.057	.000	8.068	.000
	AdNasta	.219	.091	.017	2.419	.017
	RizVert	-.259	.122	.036	-2.114	.036
	Komunikacijos vertinimas	-.150	.084	.076	-1.788	.076

a. Priklausomas kintamasis: Darbo kokybės vertinimas

$$Kokybės_vertinimas = 1,546 + 0,393 \cdot IS_vertinimas + 0,461 \cdot VFK_vertinimas + 0,219 \cdot AN_vertinimas - 0,259 \cdot Riz_vertinimas - 0,150 \cdot Kom_vertinimas + \varepsilon$$

Tyrimo rezultatai parodė, kad administracinės naštos mažinimo priemonių vertinimas prisideda prie teikiamų paslaugų kokybės vertinimo: administracija turėtų susikoncentruoti į komunikaciją bei rizikų valdymą. Iš kitos pusės administracinės naštos vertinimas, galbūt kartu su komunikacijos bei rizikų valdymo gerinimu turėtų mažinti ir administracinę naštą, o tai ne tik pagerintų paslaugų kokybę, bet ir darbuotojų pasitenkinimą. Analizuoti klientų ir darbuotojų kokybės vertinimo skirtumai savivaldybėje. Atliekant palyginimą skirtingų respondentų grupių, dalyvavusių tyrime, siekta nustatyti, ar yra reikšmingas skirtumas tarp apklausoje dalyvavusių respondentų. Statistinė procedūra - t kriterijus leido nustatyti skirtumus tarp kintamųjų vidurkių (t - kriterijus taikomas nustatant dviejų respondentų grupių skirtumus). Iširtos klientų ir darbuotojų atskiros imtys ir vertinta, ar šių imčių vidurkiai skiriasi. Atliktas t-testas parodė, kad vidutinis kokybės vertinimas tarp darbuotojų ir klientų skiriasi: darbuotojai yra linkę paslaugų kokybę vertinti geriau nei klientai. Darbuotojų kompetencijų stiprinimas, motyvacija, žinios, švietimas prisidėtų prie administracinės naštos mažinimo ir kokybės stiprinimo, teikiant viešąsias paslaugas.

Išvados

Savivaldybės administracijai įgyvendinant administracinės naštos vertinimo modelį užtikrinamas Savivaldybės administracinės naštos mažėjimas informacinių sistemų, rizikos, komunikacijos, administracinės naštos, vidaus ir finansų kontrolės srityse. Vidaus kontrolė vertinama „gerai“.

Administracinės naštos mažinimas Savivaldybėje susijęs su geresniu darbuotojų ir klientų administravimo ir viešųjų paslaugų kokybės vertinimu. Suformuluota hipotezė: jeigu savivaldybės darbuotojai palankiai vertina teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, tai ir klientų požiūris į savivaldybės

teikiamas paslaugas yra taip pat palankus. Atliktas t-testas parodė, kad vidutinis kokybės vertinimas tarp darbuotojų ir klientų skiriasi. Gauti rezultatai, kad darbuotojai yra linkę savo darbą vertinti geriau nei klientai, todėl Savivaldybės administracijai svarbu gerinti teikiamų paslaugų kokybę. O atlikta regresinė analizė parodė, kad reiktų stiprinti darbuotojų kompetencijas, motyvaciją, žinias, švietimą, daugiau kalbėti apie administracinę naštą ir kokybės stiprinimą, teikiant viešąsias paslaugas.

Gauti statistinės analizės rezultatai parodė, kad SRS perspektyvų pagrindu parengtas administracinės naštos vertinimo modelis yra tinkamas vertinti savivaldybėje administracinę naštą ir todėl gali prisidėti prie administracinės naštos matavimo ir mažinimo. Tyrimo modelis įrodė: kai Savivaldybėje yra valdomas administracinė naštos mažinimas, tai neleidžiama augti administracinės naštos sukeliams laiko ir finansinėms sąnaudoms, gerėja gyventojams ir verslui teikiamų paslaugų kokybė ir viešasis administravimas.

REKOMENDACIJOS

1. Vidinių procesų perspektyvoje: Savivaldybės administracijai stiprinti komunikaciją bei rizikų valdymą. Administracinės naštos vertinimas, kartu su komunikacijos bei rizikų valdymo gerinimu turėtų mažinti ir administracinę naštą, o tai pagerintų teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.
2. Klientų perspektyvoje: sukurti savivaldybės interneto svetainėje bendrą „platformą“ viešąsias paslaugas teikiančių savivaldybės ir savivaldybės įmonių, kurioje klientai-paslaugų vartotojai pateiktų vertinimus ir skundus dėl suteiktos paslaugos kokybės. Taip savivaldybės administracija prisidėtų prie administracinės naštos, atsirandančios piliečiams ir verslui, vykdant įpareigojimus, mažinimo. Užtikrinti klientų grįžtamąjį ryšį su administracijos darbuotojais: periodiškai atliekant klientų apklausas apie suteikiamas savivaldybėje paslaugas ir vertinti jas kokybės ir administracinės naštos aspektais.
3. Personalo ir mokymosi perspektyvoje: stiprinti darbuotojų kompetencijas, motyvaciją, žinias bei švietimą apie atsirandančią administracinę naštą; skatinti lyderystę viešųjų paslaugų kokybės valdymo ir administracinės naštos mažinimo srityse.
4. Finansų perspektyvoje: nuolatinis Savivaldybės interneto svetainės informacijos atnaujinimas: vykdyti jos stebėseną, priežiūrą, savalaikį aktualios informacijos piliečiams ir verslui pateikimą; siekti sukurti ir įdiegti skundų registravimo ir apskaitos sistemos duomenų bazę savivaldybėje.

Trakų rajono savivaldybės centralizuotos
vidaus audito tarnybos vedėja

Violeta Vaitkūnienė

