

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Dangis Gudelis

**SAVIVALDYBIŲ VEIKLOS MATAVIMO MODELIAI IR
JŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBĖS LIETUVOJE**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2007

Disertacija rengta 2003 – 2007 metais Mykolo Romerio universitete

Mokslinis vadovas:

prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje

Turinys

Turinys	3
Lentelių ir schemų sąrašas	7
ĮVADAS	9
I DALIS: SAVIVALDYBIŲ VEIKLOS MATAVIMO TEORINĖS PROBLEMATIKOS ANALIZĖ	13
1. Veiklos matavimo savivaldybėse samprata ir kontekstas	14
1.1. Sąvokų apibrėžimai ir terminologinės problemos	14
1.2. Veiklos matavimo savivaldybėse ypatumai	18
1.3. Veiklos matavimo praktikas savivaldybėse lemiantys veiksniai ir motyvai	23
1.4. Veiklos matavimo praktika ir tyrimai Lietuvoje	27
2. Sąlygos veiksmingoms veiklos matavimo sistemoms savivaldybėse	30
2.1. Veiklos matavimo parengimas	31
2.2. Veiklos matavimo įgyvendinimas	37
2.3. Veiklos matavimo disfunkcinės pasekmės ir jų mažinimas	42
2.4. Su veiklos matavimu susijusių pokyčių užtikrinimas	46
3. Veiklos matavimo savivaldybėse istorinė apžvalga	49
3.1. Veiklos matavimo vietos valdžios sektoriuje istoriniai etapai	49
3.2. Statistikos mokslo formavimasis	53
3.2.1. Politinė aritmetika	53
3.2.2. Vokietijos universitetų statistika	54
3.2.3. Visuomenės sveikatos judėjimas	55
3.2.4. Moralinė statistika	56
3.2.5. Gyventojų surašymas	57
3.3. Taikomieji socialiniai ir vadybos tyrimai	58
3.3.1. Socialinės apklausos	58
3.3.2. Sąnaudų apskaita	59
3.3.3. Mokslinė vadyba	59
3.4. Tarptautinė miestų vadovų asociacija ir su ja susijusios taikomųjų tyrimų institucijos	60
3.4.1. Niujorko municipalinių tyrimų biuras	60

3.4.2. Tarptautinė miestų vadovų asociacija	62
3.4.3. Urbanistikos institutas	63
3.5. JAV federalinės, valstijų valdžių ir savivaldybių reformų iniciatyvos	64
3.5.1. JAV federalinės valdžios reformų iniciatyvos	64
3.5.2. Paslaugų kokybės tobulinimo pastangos ir pasiekimai (SEA) JAV savivaldybėse	66
3.6. Su Naująja viešąja vadyba susiję valdymo modeliai	67
3.6.1. Kokybės vadybos raida	67
3.6.2. Bendrasis vertinimo modelis	70
3.6.3. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai	72
3.6.4. SERVQUAL modelis	74
3.6.5. Subalansuotų rodiklių modelis	75
3.7. Jungtinės Karalystės ir Australijos valdymo reformų iniciatyvos	78
3.7.1. Veiklos matavimo praktikos Jungtinės Karalystės savivaldybėse	78
3.7.2. Veiklos matavimo praktikos Australijos savivaldybėse	82
3.8. Kontinentinės Europos šalių regioninės ir vietos valdžių reformų iniciatyvos	83
3.8.1. Veiklos matavimo praktikos Vokietijos savivaldybėse	83
3.8.2. Veiklos matavimo praktikos Šveicarijos savivaldybėse	84
3.8.3. Veiklos matavimo praktikos Švedijos savivaldybėse	85
3.9. Gyvenimo kokybės ir geros valdos rodikliai	86
4. Naujausių veiklos matavimo problematikai skirtų mokslinių publikacijų analizė	89
4.1. Mokslinių publikacijų analizės tyrimo metodas ir duomenys	89
4.2. Kokie yra pagrindiniai tyrimo klausimai savivaldybių veiklos matavimo tyrimuose?	90
4.3. Kokių šalių veiklos matavimo praktikos yra tyrinėjamos?	95
4.4. Koks yra mokslinių publikacijų paskelbimo laikas?	96
4.5. Koks yra mokslinių publikacijų tyrimo objektas?	97
4.6. Kokia yra mokslinėse publikacijose plėtojamų teorijų orientacija ir apimtis?	97
4.7. Kokie tyrimo ir duomenų rinkimo metodai panaudojami savivaldybių veiklos matavimo tyrimuose?	99
II DALIS: SAVIVALDYBIŲ VEIKLOS MATAVIMO PRAKTIKŲ TYRIMAS	101
5. Tyrimų metodologija	102
5.1. Pragmatinės paradigmos prioriteto pagrindimas	102
5.2. Modeliavimas	108
5.3. Ekspertų apklausa	109

5.4. Turinio analizė	109
5.5. Anketinė apklausa	110
6. Veiklos matavimo procesų savivaldybėse modeliavimas	112
6.1. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio specifiniai bruožai	112
6.2. Finansinė perspektyva	114
6.3. Gyvenimo kokybės perspektyva	116
6.3.1. Aplinkos būklės dimensija	117
6.3.2. Išsilavinimo būklės dimensija	118
6.3.3. Viešojo saugumo būklės dimensija	120
6.3.4. Demografinės/ sveikatos būklės dimensija	122
6.3.5. Socialinės būklės dimensija	125
6.3.6. Verslo būklės dimensija	126
6.3.7. Būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensija	127
6.3.8. Moralinės/ kultūros būklės dimensija	128
6.3.9. Aptarnavimo kokybės būklės dimensija	130
6.4. Vietovaldos procesų perspektyva	131
6.4.1. Vietovaldos procesai aplinkos apsaugos būklės dimensijoje	132
6.4.2. Vietovaldos procesai išsilavinimo būklės dimensijoje	135
6.4.3. Vietovaldos procesai viešojo saugumo būklės dimensijoje	138
6.4.4. Vietovaldos procesai demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje	142
6.4.5. Vietovaldos procesai socialinės būklės dimensijoje	144
6.4.6. Vietovaldos procesai verslo būklės dimensijoje	147
6.4.7. Vietovaldos procesai būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje	148
6.4.8. Vietovaldos procesai moralinės/ kultūros būklės dimensijoje	151
6.4.9. Vietovaldos procesai aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje	154
6.5. Mokymosi ir augimo perspektyva	156
6.5.1. Mokymasis ir augimas aplinkos apsaugos būklės dimensijoje	157
6.5.2. Mokymasis ir augimas išsilavinimo būklės dimensijoje	159
6.5.3. Mokymasis ir augimas viešojo saugumo būklės dimensijoje	162
6.5.4. Mokymasis ir augimas demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje	164
6.5.5. Mokymasis ir augimas socialinės būklės dimensijoje	166
6.5.6. Mokymasis ir augimas verslo būklės dimensijoje	168
6.5.7. Mokymasis ir augimas būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje	169
6.5.8. Mokymasis ir augimas moralinės/ kultūros būklės dimensijoje	172
6.5.9. Mokymasis ir augimas aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje	175
6.6. Savivaldybių veiklos matavimo modelis	176

7. Veiklos matavimo būklės analizė Lietuvos savivaldybėse	183
7.1. Teisinių sąlygų veiklos matavimui Lietuvos savivaldybėse įvertinimas	183
7.2. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentų analizė	186
7.3. Lietuvos savivaldybių administracijų padalinių vadovų anketinės apklausos duomenų analizė	190
7.3.1. Pokyčių valdymas	195
7.3.2. Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas	196
7.3.3. Veiklos matavimo informacijos panaudojimas	198
7.3.4. Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos	199
7.3.5. Savivaldybių veiklos matavimo modelio įgyvendinimas	200
III DALIS: IŠVADOS	202
8. Išvados	202
8.1. Veiklos matavimo istorinės apžvalgos išvados	202
8.2. Mokslinių publikacijų analizės išvados	204
8.3. Veiklos matavimo procesų savivaldybėse modeliavimo išvados	205
8.4. Veiklos matavimo būklės Lietuvos savivaldybėse tyrimo išvados	207
9. Tolimesnės mokslinių tyrimų perspektyvos	208
10. Literatūra	210
11. Priedai	228
11.1. Terminų žodynas	228
11.2. Mokslinių publikacijų analizės priedai	230
11.2.1. Analizuotų mokslinių publikacijų sąrašas	230
11.2.2. Tyrimų klausimai ir išvados	238
11.2.3. Tyrimų klasifikacija	259
11.2.4. Mokslinių publikacijų analizės rezultatai	265
11.3. Veiklos matavimo procesų savivaldybėse modeliavimo priedai	269
11.3.1. Ekspertų apklausos klausimyno pavyzdys	269
11.3.2. Ekspertų apklausos duomenų analizė: ekspertų pasiūlymų vertinimo lentelės	281
11.4. Veiklos matavimo būklės Lietuvos savivaldybėse analizės priedas	288
11.4.1. Anketinės apklausos klausimyno pavyzdys	288
Doktoranto mokslo straipsnių disertacijos tema sąrašas	306

Lentelių ir schemų sąrašas

Lentelė Nr.1. Skirtumai tarp savivaldybės ir kitų organizacijų	19
Lentelė Nr.2. Veiklos rodiklių klasifikacijos (šaltinių palyginimas)	34
Lentelė Nr.3. Parama Bendrajam vertinimo modeliui Europos šalyse	71
Lentelė Nr.4. Finansinės perspektyvos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	115
Lentelė Nr.5. Aplinkos būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	117
Lentelė Nr.6. Išsilavinimo būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	119
Lentelė Nr.7. Viešojo saugumo būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	121
Lentelė Nr.8. Demografinės/ sveikatos būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	123
Lentelė Nr.9. Socialinės būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	125
Lentelė Nr.10. Verslo būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	126
Lentelė Nr.11. Būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	127
Lentelė Nr.12. Moralinės/ kultūros būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	128
Lentelė Nr.13. Aptarnavimo kokybės būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai	130
Lentelė Nr.14. Vietovaldos procesai aplinkos apsaugos būklės dimensijoje	133
Lentelė Nr.15. Vietovaldos procesai išsilavinimo būklės dimensijoje	136
Lentelė Nr.16. Vietovaldos procesai viešojo saugumo būklės dimensijoje	139
Lentelė Nr.17. Vietovaldos procesai demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje	142
Lentelė Nr.18. Vietovaldos procesai socialinės būklės dimensijoje	145
Lentelė Nr.19. Vietovaldos procesai verslo būklės dimensijoje	147
Lentelė Nr.20. Vietovaldos procesai būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje	149
Lentelė Nr.21. Vietovaldos procesai moralinės/ kultūros būklės dimensijoje	152
Lentelė Nr.22. Vietovaldos procesai aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje	154
Lentelė Nr.23. Mokymasis ir augimas aplinkos apsaugos būklės dimensijoje	157
Lentelė Nr.24. Mokymasis ir augimas išsilavinimo būklės dimensijoje	159
Lentelė Nr.25. Mokymasis ir augimas viešojo saugumo būklės dimensijoje	162
Lentelė Nr.26. Mokymasis ir augimas demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje	164
Lentelė Nr.27. Mokymasis ir augimas socialinės būklės dimensijoje	166

Lentelė Nr.28. Mokymasis ir augimas verslo būklės dimensijoje	168
Lentelė Nr.29. Mokymasis ir augimas būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje	170
Lentelė Nr.30. Mokymasis ir augimas moralinės/ kultūros būklės dimensijoje	173
Lentelė Nr.31. Mokymasis ir augimas aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje	175
Lentelė Nr.32. Savivaldybių veiklos matavimo modelio bendrieji ir sudėtiniai kriterijai	177
Lentelė Nr.33. Savivaldybių strateginių plėtros planų vertinimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus	187
Lentelė Nr.34. Analizuojamų atvejų skaičius savivaldybėse	194
Lentelė Nr.35. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 1-ąjį kriterijų „Pokyčių valdymas“	195
Lentelė Nr.36. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas“	197
Lentelė Nr.37. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo informacijos panaudojimas“	198
Lentelė Nr.38. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos“	199
Lentelė Nr.39. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio įgyvendinimo laipsnį	200
Schema Nr.1 Sisteminis viešosios politikos įgyvendinimo modelis	32
Schema Nr.3. Malcolmo Balridge'o kriterijai	68
Schema Nr.2 Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	69
Schema Nr.4. Bendrasis vertinimo modelis	71
Schema Nr.5. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis	73
Schema Nr.6. Subalansuotų rodiklių modelis	76
Schema Nr.7. „Geriausios vertės“ veiklos valdymo schema	81
Schema Nr.8. Publikacijų skaičius pagal apibendrintas kategorijas	92
Schema Nr. 9. Veiklos tyrimo ciklas	107
Schema Nr. 10. Subalansuotų rodiklių modelis viešojo sektoriaus organizacijose	113
Schema Nr.11. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis	114
Schema Nr.12. Savivaldybių veiklos matavimo modelis	177

ĮVADAS

Bendroji temos charakteristika ir aktualumas. 1995-aisiais metais Robertas D. Behnas (1995) žurnale *Public Administration Review*, pasiremdamas fizikos mokslų analogija, suformulavo tris didžiuosius klausimus, kurie, jo požiūriu, turėtų rūpėti viešajai vadybai XXI-ame amžiuje. Vienas iš jų buvo matavimo klausimas: *kokiais būdais viešųjų organizacijų vadovai gali matuoti jų vadovaujamų įstaigų pasiekimus, kad matavimas pasiekimus teigiamai veiktų?*

Prabėgus dešimtmečiui nuo minėto straipsnio pasirodymo, daugybė knygų ir straipsnių moksliniuose žurnaluose, viešojo sektoriaus organizacijų pokyčiai, kuriuos sąlygoja diegiami veiklos matavimo, veiklos valdymo ir kokybės vadybos modeliai, įvairių šalių Vyriausybių iniciatyvos įgyvendinti veiklos matavimo programas tik patvirtina Behno išvalgą apie viešųjų organizacijų veiklos matavimo svarbą. Veiklos matavimas (angl. *performance measurement*), viena iš pagrindinių Naujosios viešosios vadybos reformų paketo priemonių, daugelį metų išlieka reikšminga „vadybos mada“ (Abrahamson, 1996), kuria seka mokslininkai ir praktikai tradiciškai labiau išsivysčiusiomis vadinamose angliškai kalbančio pasaulio ir kontinentinės Vakarų Europos šalyse. Ši mada pamažu ateina ir į po-komunistines Vidurio Europos šalis, kurios neseniai tapo ar planuoja tapti Europos Sąjungos narėmis, ir kurios įvairiose viešojo administravimo srityse perima „pažangesnių“ šalių patirtį.

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos, tarp jų ir savivaldybės, taip pat dalyvauja minėtame patirties perėmimo procese, ir, nors iki šiol veiklos matavimo praktikos viešojo sektoriaus organizacijose tebėra menkai institucionalizuotos arba iš viso neegzistuoja, tikėtina, kad artimiausioje ateityje šioje srityje vyks reikšmingi pokyčiai. Todėl taikomojo pobūdžio mokslinis viešojo sektoriaus veiklos matavimo problematikos tyrimas, kuris numatytų viešojo sektoriaus veiklos matavimo sistemų plėtros gaires, įvertintų tokios plėtros galimybes ir grėsmes, siūlytų perspektyvius modelius, yra labai reikalingas.

Mokslinė problema. Veiklos matavimo praktikoms viešojo sektoriaus organizacijose ir savivaldybėse skiriama nepakankamai dėmesio Vidurio ir Rytų Europos šalių viešojo administravimo mokslinėje literatūroje, nors šią problematiką plačiai tyrinėja Vakarų šalių (ypač anglosaksų šalių) mokslininkai. Lietuvoje viešojo sektoriaus veiklos matavimo problematika iki šiol nebuvo nagrinėta mokslininkų disertacijose.

Mokslinio tyrimo tikslas. Šio mokslinio darbo tikslas yra, pasinaudojus kitų šalių mokslininkų atliktų savivaldybių veiklos matavimo problematikos tyrimų rezultatais, iširti veiklos matavimo būklę ir plėtros galimybes Lietuvos savivaldybėse.

Mokslinio tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti veiklos matavimo įvairių šalių savivaldybių praktikos ir mokslinių tyrimų istorinę apžvalgą, mokslinių tyrimų problematikos analizę;
2. Sudaryti veiklos matavimo modelius, kurie galėtų tapti praktiškai panaudojamais įrankiais, tobulinant Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo sistemas;
3. Ištirti, kaip organizuojamas veiklos matavimas Lietuvos savivaldybėse ir kokios yra sąlygos tobulinti savivaldybių veiklos matavimo sistemas;
4. Ištirti, kaip savivaldybių veiklos matavimo praktikos priklauso nuo įvairių politinių, socialinių, struktūrinių ir kultūrinių veiksnių.¹

Darbo mokslinis naujumas. Mokslinio darbo naujumą sąlygoja iškeltas mokslinio tyrimo tikslas ir uždaviniai, kadangi savivaldybių veiklos matavimo praktikos yra naujas reiškinys Lietuvoje, šio reiškinio Lietuvos mokslininkai beveik nėra tyrinėję. Taip pat mokslinio darbo tyrimai remiasi veiklos tyrimo metodologija, kuri Lietuvos socialinių mokslų bendruomenei, kurioje vyrauja pozityvistinės mokslinių tyrimų tradicijos, turėtų pasirodyti netradicinė ir naujoviška.

Moksliniame darbe plėtojami Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis ir Savivaldybių veiklos matavimo modelis yra naujoviški modeliai, sudaryti, remiantis Subalansuotų rodiklių modeliu (angl. *the Balanced Scorecard*), kurį 1992-aisiais metais suformulavo Kaplanas ir Nortonas (1996, 2004), ir Bendruoju vertinimo modeliu, nuo 2000-ųjų metų plačiai taikomu viešojo sektoriaus organizacijose kaip kokybės vadybos sistemų įsivertinimo priemonė.

Moksliniame darbe siūloma pažangi strateginio valdymo ir veiklos matavimo vietovaldos kontekste samprata, pagal kurią savivaldybės strateginio valdymo ir veiklos matavimo procesuose turėtų dalyvauti visos suinteresuotos grupės, o strateginiame plėtros plane būtų numatyti tikslai ir uždaviniai, kurių įgyvendinimui reikalinga įvairių suinteresuotų grupių iniciatyva. Tokį požiūrį sąlygoja šiuolaikinis „valdos“ (angl. *governance*) kaip kitokio nei „valdžia“ reiškinio supratimas, pastarąjį dešimtmetį įsitvirtinęs viešojo administravimo mokslininkų bendruomenėje. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis gali būti įrankiu tokiam požiūriui realizuoti.

Savivaldybių veiklos matavimo modelis sudaro sąlygas įvertinti savivaldybėje egzistuojančias veiklos matavimo praktikas. Valdymo sistemos įsivertinimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelį savivaldybėje gali būti pirmasis žingsnis įgyvendinant su veiklos matavimo sistemos diegimu susijusius pokyčius.

¹ Pastaba: šis tyrimo uždavinys buvo suformuluotas pirmajame mokslinio darbo rengimo etape, tačiau metodologinės prielaidos, kuriomis remiantis buvo tikimasi šį uždavinį įgyvendinti, nepasitvirtino.

Mokslinio tyrimo šaltiniai ir metodai. Moksliniame darbe remiamasi veiklos tyrimo (angl. *action research*) metodologija, kuriai pagrindimą suteikia pragmatinė pažinimo teorija. Moksliniame darbe argumentuojama, jog pragmatinė pažinimo teorija, kuri atitinka epistemologinį požiūrį, plėtojama W.Jameso (1995), J.Dewey (1981), J.Habermaso (2004), R.Rorty (1979, 1982) darbuose, skiriasi nuo pozityvistinės ir interpretatyvinės pažinimo teorijų, nes šioje epistemologinėje paradigmoje mokslinio pažinimo ir socialinės tikrovės transformavimo tikslai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Šiame moksliniame darbe, įvertinus K.Lewino, Ch.Argyriso (Argyris ir kt., 1985), P.Checklando (Checkland, 1999; Checkland, Poulter, 2006) veiklos tyrimo (angl. *action research*) požiūrius (Reason, Bradbury, 2001), formuluojama šiek tiek kitokia veiklos tyrimo ciklo samprata, suteikianti pagrindimą pasirinktiems mokslinio tyrimo uždaviniams ir jų įgyvendinimo metodams. Pateikiami argumentai, jog mokslinis pažinimas yra mokymosi procesas, kuriam vykstant, formuluojamos prielaidos apie tikrovės reiškinius, jų pokyčius, apie tikrovės reiškinių pažinimo metodų ir poveikio reiškinių pokyčiams veiksmingumą, tos prielaidos tikrinamos, atsisakoma empiriniais faktais nepagrįstų prielaidų, keliamos tikslesnės prielaidos ir t.t. Kitaip tariant, mokslinio tyrimo procese mokomasi „bandymų ir klaidų“ būdu, keliant idėjas ir jas įgyvendinant, darant klaidas ir vengiant jų pasikartojimo. Socialinių mokslų pažinimo procesas taip pat prilyginamas inovacijų kūrimo ir valdymo procesui, nes moksliniame pažinime didelę vertę turi būtent atradimai ir naujovės, - naujos teorijos, modeliai, metodai, - kurios tiesiogiai ar netiesiogiai sąlygoja pozityvius žmonių gyvenimo pokyčius. Taigi, plėtojant tokią mokslinio pažinimo sampratą, galima pasiremti tomis išvalgomis, kurias yra pateikusi inovacijų valdymo disciplina.

Siekiant įgyvendinti mokslinio tyrimo uždavinius ir užtikrinti trianguliacijos principą, panaudojami skirtingi tyrimo ir duomenų rinkimo metodai: modeliavimas, ekspertų apklausa, turinio analizė, anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, teorinė ir tyrimo dalys, išvados. Pirmojoje dalyje „Savivaldybių veiklos matavimo teorinės problematikos analizė“ analizuojamas veiklos matavimo procesas ir jo galimybės tobulinant valdymą savivaldybėse, įvertinama veiklos matavimo savivaldybėse pasaulinė patirtis ir analizuojami veiklos matavimo mokslinių tyrimų rezultatai. Šią disertacijos dalį sudaro 1-4 skyriai. Pirmame skyriuje formuluojami pagrindinių sąvokų apibrėžimai bei aptariamos terminų vartojimo problemos, nagrinėjami veiklos matavimo savivaldybėse ypatumai, įvertinami veiklos matavimo praktikas savivaldybėse lemiantys veiksniai ir motyvai, apžvelgiama veiklos matavimo praktika ir tyrimai Lietuvoje.

Antrame skyriuje nagrinėjama veiklos matavimo proceso bendroji sandara ir sąlygos, kurias reikalinga užtikrinti, kad veiklos matavimo sistemos būtų veiksmingos. Nagrinėjama veiklos matavimo parengimo ir įgyvendinimo problematika, aptariamos galimos veiklos matavimo

disfunkcijos ir įvairių tyrinėtojų suformuluotos strategijos veiklos matavimo disfunkcinėms pasekmėms sumažinti.

Trečiajame skyriuje apžvelgiama šiuolaikiniam veiklos matavimo supratimui ir praktikai turėjusių įtakos intelektualinių judėjimų ir reformų iniciatyvų istorinė raida. Įvertinamos ir palyginamos galimos alternatyvios veiklos matavimo istorinių etapų klasifikacijos, apžvelgiami aštuoni savivaldybių veiklos matavimo raidai įtakos turėję intelektualiniai ir reformų sąjūdžiai.

Ketvirtajame skyriuje pateikiama tarptautiniuose moksliniuose žurnaluose paskelbtų mokslinių publikacijų analizė. pristatoma mokslinių publikacijų atrankos metodika, pristatomi analizės rezultatai pagal septynis tyrimo klausimus.

Antrojoje disertacijos dalyje „Savivaldybių veiklos matavimo praktikų tyrimas“ pateikiama disertacijos tyrimų metodologija ir pristatomi atliktų tyrimų rezultatai. Šią dalį sudaro 5-7 disertacijos skyriai. Penktame skyriuje plėtojamas metodologinis disertacijoje vykdomų tyrimų pagrindimas, apžvelgiami ir įvertinami pagrindiniai disertacijos tyrimuose panaudoti mokslinio tyrimo ir duomenų rinkimo metodai.

Šeštajame skyriuje panaudojant modeliavimo ir ekspertų apklausos metodus, sudaromi normatyviniai modeliai, kurie galėtų būti panaudoti savivaldybių veiklos matavimo procesams tobulinti. Formuluojamas Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis ir Savivaldybių veiklos matavimo modelis.

Septintajame skyriuje pristatomi savivaldybių veiklos matavimo būklės Lietuvoje tyrimų rezultatai. Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo praktikos tiriamos, panaudojant skirtingus metodus, pagrindinis visų tyrimų tikslas yra įvertinti esamas praktikas, orientuojantis į Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus. Pateikiama teisinių sąlygų veiklos matavimui Lietuvos savivaldybėse analizė, pristatomas savivaldybių strateginių plėtros planų turinio analizės tyrimas, pristatomi savivaldybių administracijų direktorių, direktorių pavaduotojų ir padalinių vadovų anketinės apklausos rezultatai.

Praktinė darbo reikšmė. Lietuvos savivaldybėse veiklos matavimo praktikos nėra plačiai paplitusios, savivaldybių vadovams ir darbuotojams trūksta žinių ir įgūdžių sėkmingoms veiklos matavimo sistemoms organizuoti. Savivaldybėse tik pradedami taikyti strateginio valdymo ir kokybės valdymo modeliai. Moksliniame darbe surinkta ir apibendrina medžiaga apie veiklos matavimo modelius ir patirtį įvairių šalių savivaldybėse bei išplėtoti veiklos matavimo modeliai, galėtų paskatinti Lietuvos savivaldybių tarybų narius, merus, savivaldybių administracijų vadovus ir darbuotojus įgyvendinti reikalingus pokyčius, suteikti jiems reikalingų žinių.

I DALIS: SAVIVALDYBIŲ VEIKLOS MATAVIMO TEORINĖS PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama veiklos matavimo savivaldybėse teorinė problematika. 1-ame skyriuje aptariamos pagrindinės šiame darbe vartojamos sąvokos ir veiklos matavimo praktinis bei teorinis kontekstai. 2-ame skyriuje nagrinėjama veiklos matavimo sistemų, kurios yra praktiškai realizuojamos arba galėtų būti realizuojamos savivaldybėse, sandara. 3-ame skyriuje apžvelgiama šiuolaikiniam veiklos matavimo supratimui ir praktikai turėjusių įtakos intelektualinių judėjimų ir reformų iniciatyvų istorinė raida. 4-ame skyriuje pristatomi naujausių mokslinių publikacijų, skirtų savivaldybių veiklos matavimo problematikai, analizės rezultatai.

1. Veiklos matavimo savivaldybėse samprata ir kontekstas

Šiame skyriuje aptarsime pagrindinių šiame moksliniame darbe vartojamų sąvokų apibrėžimus ir jas atitinkančius skirtingų terminų vartojimo anglų ir lietuvių kalbose atvejus. Kadangi šio darbo objektas yra veiklos matavimas savivaldybėse, nagrinėsime specifinius savivaldybių veiklos matavimo bruožus ir veiklos matavimo sistemų panašumus ir skirtumus kitų analogiškų sistemų viešojo ir privataus sektorių organizacijose. Taip pat apžvelgsime šiuolaikinės viešojo sektoriaus pokyčių, kuriems priklauso ir veiklos matavimo praktikų paplitimas įvairių šalių viešosios valdžios institucijose, tendencijas, ir sieksime atsakyti į klausimą, kokie veiksniai sąlygojo veiklos matavimo praktikų paplitimą įvairių pasaulio šalių savivaldybėse. Skyriaus pabaigoje aptarsime Lietuvos savivaldybių valdymo praktikas, kurios gali būti vadinamos veiklos matavimo praktikomis, ir veiklos matavimo srities mokslinių tyrimų Lietuvoje užuomazgas.

1.1. Sąvokų apibrėžimai ir terminologinės problemos

Veiklos matavimo (angl. *performance measurement*), produktyvumo matavimo (angl. *productivity measurement*), veiklos stebėsenos (angl. *performance monitoring*), veiklos vertinimo (angl. *performance assessment*) terminai plačiai paplitę angliškai kalbančio pasaulio moksliniame ir praktiniame diskurse. Minėti terminai turi panašias reikšmes, o pasirinkimas vartoti vieną ar kitą terminą kartais priklauso nuo istorinio laikotarpio ir šalies. Pavyzdžiui, terminas „produktyvumo matavimas“ buvo plačiau vartojamas XX-o a. aštuntojo dešimtmečio pabaigoje – 9-ojo dešimtmečio pradžioje JAV (Hatry, 1978; McGowan, Poister 1985), terminas „veiklos vertinimas“ paplito Jungtinėje Karalystėje XXI-o a. pradžioje, Vyriausybei pradėjus įgyvendinti Visapusiško veiklos vertinimo programą (angl. *Comprehensive Performance Assessment*) (Audito komisija, 2007; Wilson, 2004).

Lietuvos teisės aktuose ir mokslinėje literatūroje vartojami terminai „stebėseną“ (Strateginio planavimo metodika, 2002; Damirova, Šnapštienė, 2005) arba „monitoringas“ (Viešojo administravimo įstatymas, 1999), kurie atitinka anglų kalbos terminą „monitoring“.

Tačiau šiame moksliniame darbe pasirinkome sąvoką „performance measurement“, kuriai žymėti pasirinktas terminas „veiklos matavimas“ lietuvių kalboje iki šiol nebuvo vartojamas. Lietuviško termino pasirinkimą nulėmė manymas, jog lietuvių vertėjų iš anglų kalbos ir mokslininkų naudotas terminas „veiklos vertinimas“ (Jurkšienė, Gimžauskienė, 2001; Pollit,

Bouckaert, 2003) galėtų būti painiojamas su terminu “programų vertinimas” (angl. *program evaluation*) ir labiau tinkamas sąvokai “performance assessment” žymėti.

Įvairiuose žodynuose, moksliniuose straipsniuose ir oficialiuose dokumentuose sąvoka “veiklos matavimas” yra apibrėžiama panašiai. Internete pateikiamame Investuotojo žodyne „veiklos matavimas“ apibrėžiamas kaip „kiekybinių rodiklių, pagal kuriuos gali būti matuojamas iškeltų tikslų pasiekimas, sukūrimo ir tokių rodiklių panaudojimo vertinant tikslų pasiekimo pažangą procesas“ (Investor Dictionary).

Jungtinių Valstijų Vyriausybės atskaitomybės įstaigos (angl. *Government Accountability Office*) dokumente pateiktas veiklos matavimo apibrėžimas „veiklos matavimą“ sieja su viešosiomis programomis: “Veiklos matavimas yra periodiškai atliekama programos pasiekimų ir pažangos keliamų tikslų atžvilgiu stebėseną ir duomenų apie šią pažangą pateikimas.” (Vyriausybės atskaitomybės įstaiga, 2005)

Amerikiečių mokslininkas Theodoras Poisteris „veiklos matavimą“ apibrėžia kaip „reguliarų organizacijų ir programų veiklos rezultatų objektyvių rodiklių nustatymo, stebėsenos ir panaudojimo procesą“ (Poister, 2003, p.1). Viešojo administravimo ir viešosios politikos enciklopedijoje „veiklos matavimas“ apibūdinamas kaip „informaciją apie organizacijos veiklą (pvz., sąnaudas, išėigą, išdavus, efektyvumą) produkuojantis (...)“ procesas (de Lancer Julnes, 2003, p. 901). De Lancer Julnes pateiktame „veiklos matavimo“ apibrėžime taip pat nurodyta, kad veiklos rodikliai turi būti išvedami iš organizacijos misijos, tikslų ir uždavinių, ir tai, jog pagrindinis bruožas, kuris skiria veiklos matavimą nuo kitų panašių priemonių, yra šio proceso reguliarumas.

Sąvoka „veiklos matavimas“ nurodo į organizacijos ar viešųjų programų „veiklą“ arba „veiklos rezultatus“ (angl. *performance*), kurie tam tikru būdu gali būti išmatuojami. Anglų-lietuvių kalbos žodynas pateikia tokias žodžio „performance“ reikšmes: 1) atlikimas, įvykdymas; 2) vaidyba, spektaklis, vaidinimas; 3) pasirodymas, pasielgimas, darbas (Piesarskas, 2004). Nei vienas ir šių žodyne pateiktų lietuviškų žodžių nėra tinkamas, kalbant apie „performance“ viešojo sektoriaus institucijų kontekste. Šiame darbe sąvoką „performance“ versime terminais „veikla“ arba „veiklos rezultatai“ priklausomai nuo konteksto, nors kiekvienas iš šių terminų atskirai tiksliai neatspindi visų aptariamos sąvokos reikšmių niuansų. Tikslus sąvokos „performance“ atitikmuo būtų terminas, kuris apimtų abiejų lietuviškų žodžių – ir „veikla“ (t.y. kaip organizacija veikia), ir „veiklos rezultatai“ (t.y. ką organizacija sukuria, kaip pasiekia tikslus) – reikšmes, tačiau tinkamo žodžio, kuri apibūdintų abi šias reikšmes, lietuvių kalboje nepavyko surasti.

„Veiklos matavimo sistema“, „veiklos matavimo procesas“ yra kitos dvi plačiai veiklos matavimo problematikai skirtose mokslinėje literatūroje, taip pat ir šiame darbe, vartojamos sąvokos. Veiklos matavimas organizacijose gali būti suvokiamas ir tiriamas kartu kaip sistema ir

kaip procesas. Gana dažnai „sistemas“ ir „proceso“ sąvokos vartojamos, neatsižvelgiant į jų reikšmių skirtumus. Vis dėlto, panaudodami „veiklos matavimo sistemas“ sąvoką turėsime mintyje tarpusavyje įvairiais ryšiais susijusių elementų visumą, o „veiklos matavimo proceso“ kaip vienas po kito sekančių veiksmų sekos sąvoka sieksime pabrėžti dinaminį veiklos matavimo aspektą. Veiklos matavimo sistemas sudaro įvairūs procesai (pvz., tikslų ir uždavinių nustatymo procesas, veiklos matavimo informacijos panaudojimo procesas), o pats veiklos matavimas taip pat yra vienas iš organizacijų tikslų pasiekimą užtikrinančių valdymo procesų.

Kita sąvoka, be kurios neišsiversime šiame moksliniame darbe, yra „veiklos rodikliai“ (angl. *performance measures* arba *performance indicators*). Kaip teigia Poisteris, „veiklos rodikliai (*measures*) yra objektyvūs kiekybiniai įvairių viešųjų programų ar įstaigų veiklos rezultatų rodikliai (*indicators*)“ (Poister, 2003, p.3). Anglų kalboje vartojamos sąvokos „performance measures“ ir „performance indicators“ yra sinoniminės, todėl, mūsų požiūriu, nėra būtinumo šias sąvokas lietuvių kalboje įvardinti skirtingais terminais, nors yra ir kitokių sąvokos „measures“ vertimo alternatyvų. Pavyzdžiui, ši sąvoka lietuviškoje viešojo administravimo literatūroje ir teisiniuose dokumentuose kartais žymima terminu „kriterijai“ (Strateginio planavimo metodika, 2002; Arimavičiūtė, 2005). Anglų – lietuvių kalbos žodyne pateikiamos žodžio „measure“ reikšmės, tinkamos šiam kontekstui, yra šios: 1) matavimo vienetas, 2) matas (Piesarskas, 2004).

Veiklos matavimas yra glaudžiai susijęs su kitais viešojo sektoriaus organizacijų valdymo (angl. *management*) procesais – programų vertinimu, veiklos valdymu, veiklos auditu. Šiuos valdymo procesus reiškiančios sąvokos lietuvių kalboje taip pat yra žymimos nevienodais terminais.

Kuo veiklos matavimas skiriasi nuo kitų panašių ir susijusių valdymo procesų? Artimas veiklos matavimui procesas yra programų vertinimas, kurį Vyriausioji apskaitos įstaiga, atliekanti JAV federalinės valdžios programų vertinimą, apibrėžia „kaip sisteminių tyrimą apie tai, kaip veikia programa (...); juo nustatoma, kaip programa pasiekia jai iškeltus tikslus“ (Vyriausybės atskaitomybės įstaiga, 2005).

Pagrindinis skirtumas tarp veiklos matavimo ir programų vertinimo procesų yra tas, jog, matuojant veiklą, sutelkiamas dėmesys į tai, ar programa pasiekė savo tikslus, išreikštus išmatuojamais veiklos standartais, tuo tarpu, atliekant programų vertinimą, plačiau gilinamasi į programos įgyvendinimą ir programos kontekstą. Veiklos matavimo procese gali būti pastebėtos veiklos problemos, tuo tarpu programų vertinimas yra gilesnis programos įgyvendinimo ir konteksto tyrimas.

Kitas artimas veiklos matavimui valdymo procesas yra veiklos auditas (angl. *performance audit*). Auditas – tiek finansinis, tiek veiklos - yra institucionalizuotas *ex post* vertinimas, siekiant

išsiaiškinti organizacijų veiklos, programų trūkumus, nustatyti ar laikomasi teisinių procedūrų, panaudojant viešojo biudžeto lėšas.

Kaip teigia amerikiečių mokslininkas Haris Hatry, veiklos auditą atlieka auditoriai arba inspektoriai. Veiklos audito tyrimai atliekami ad hoc, jie dažniausiai yra panašūs į programų vertinimus. Auditoriai turėtų būti ypač suinteresuoti veiklos matavimo sistemomis, nes šios sistemos auditorius aprūpina informacija, būtina audito tyrimams atlikti (Hatry, 1999).

Veiklos valdymas (angl. *performance management*) yra organizacijos valdymo procesas, glaudžiai susijęs su veiklos matavimu. Veiklos valdymo proceso dėka darbuotojai yra skatinami už gerus darbo rezultatus, užtikrinamas grįžtamojo ryšio darbuotojams teikimas. Veiklos matavimas yra sudėtinė veiklos valdymo proceso dalis. Tačiau organizacijos gali atlikti veiklos matavimą, bet neužtikrinti veiklos valdymo.

Dar kitos sąvokos, kurių vertimas į lietuvių kalbą yra problematiškas, tačiau kurias plačiai vartosime šiame moksliniame darbe, yra „valda“ (angl. *governance*), „valdymas“ (angl. *governing*) „vietovalda“ (angl. *local governance*), „viešoji valda“ (angl. *public governance*), „gera valda“ (angl. *good governance*).

Sąvoka „governance“ viešojo administravimo diskurse plačiau vartojama nuo XX-o amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžios (Rhodes, 1997), o šio dešimtmečio pabaigoje - XXI- o amžiaus pradžioje ji įsitvirtino kaip viena paradigminių viešojo administravimo sąvokų, žyminčių pasikeitusį supratimą apie viešojo administravimo mokslo objektą. Lietuviškoje viešojo administravimo terminijoje iki šiol nebuvo tinkamo šios sąvokos atitikmens, todėl į svarbius jos reikšmės niuansus nebūdavo įmanoma atsižvelgti, plėtojant viešojo administravimo teorijas lietuvių kalba. Pasirinkimą vartoti terminą „valda“ kaip sąvokos „governance“ atitikmenį geriau bus galima suprasti pateikus šios ir artimų sąvokų apibrėžimus.

Valdos teoriją išplėtojęs olandų mokslininkas Janas Kooimanas pateikia tokius apibrėžimus: „Valdymas (t.y. *governing*) gali būti apibrėžiamas kaip visuma sąveikų, kuriose dalyvauja tiek viešieji, tiek privatūs veikėjai, sprendžiantys visuomenės problemas arba kuriantys visuomenei aktualias naujas galimybes; manantys, jog šių valdymo sąveikų kontekstą apsprendžia institucijos; formuojantys šių veiklų normatyvinius pagrindus. Valda (t.y. *governance*) gali būti suvokiama kaip teorinių valdymo sampratų visuma.“ (Kooiman, 2003, p.4) Kooimanas išskiria tris valdos formas, kurioms pavadinti taipogi teko parinkti naujus lietuviškus terminus: savivalda (angl. *self-governance*), bendra-valda (angl. *co-governance*), hierarchinė valda (angl. *hierarchical governance*) (Kooiman, 2003).

Kiek kitokią „valdos“ apibrėžimą pateikia Hubbardas: „Valda yra tai, kaip visuomenės save valdo“ (Hubbard, 2001). Šis apibrėžimas pateikia siauresnę sąvokos „valda“ sampratą nei

Kooimano pateiktame apibrėžime. Hubbardo apibrėžimas veikia apima tik tą „valdos“ sampratos aspektą, kurį pats Kooimanas vadina „savivalda“.

Šiame darbe laikysimės tokio sąvokos „valda“ apibrėžimo. *Valda – tai procesų, kuriuose dalyvauja suinteresuotos grupės: valstybės ir savivaldybių institucijos, verslo įmonės, verslą atstovaujanti organizacijos, bendruomenės, nevyriausybinių organizacijos, žiniasklaida, pavieniai piliečiai, ir nuo kurių priklauso visuomenės būklės pokyčius lemiančios išdavos, visuma.*

Šiam apibrėžimui artimas ir sąvokos „vietovalda“ apibrėžimas. *Vietovalda – tai savivaldybės teritorijoje vykstančių procesų, kuriuose dalyvauja suinteresuotos grupės: valstybės ir savivaldybių institucijos, verslo įmonės, verslą atstovaujanti organizacijos, bendruomenės, nevyriausybinių organizacijos, žiniasklaida, pavieniai piliečiai, ir nuo kurių priklauso visuomenės būklės pokyčius lemiančios išdavos, visuma.*²

Šiuose apibrėžimuose minimi procesai bus vadinami atitinkamai „valdos“ ir „vietovaldos“ procesais. Įvairios „valdos“ koncepcijos ir jų reikšmė veiklos matavimo praktikoms bus plačiau nagrinėjamos šio darbo 3.9 skyriaus dalyje, „vietovaldos“ samprata yra ypač svarbi, 6-ame skyriuje plėtojant Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelį.

Šioje skyriaus dalyje buvo pateikti tik kelių sąvokų, kurios pasitelkiamos, plėtojant veiklos matavimo viešajame sektoriuje, taip pat ir savivaldybėse, teorijas, apibrėžimai. Kitos sąvokos, kurių supratimas yra būtinas atskleidžiant savivaldybių veiklos matavimo problematiką, bus apibrėžiamos darbo eigoje. Taip pat paaiškėjo, jog daugelio šiame darbe reikšmingas sąvokas žyminčių terminų vartojimas yra painus, jog lietuvių kalboje neretai pritrūksta terminų angliškame viešojo administravimo diskurse išplėtotoms sąvokoms žymėti arba tas pačias sąvokas skirtingi autoriai žymi skirtingais terminais. Siekiant didesnio terminų vartojimo aiškumo, parengta pagrindinių terminų lentelė, nurodant terminus anglų kalba, juos atitinkančių terminų lietuvių kalboje alternatyvas ir šaltinius, kuriuose kiekvienas iš alternatyvių terminų buvo panaudotas (ši lentelė pateikta darbo priede 11.1).

1.2. Veiklos matavimo savivaldybėse ypatumai

Kas yra panašu ir skirtinga tarp veiklos matavimo praktikų savivaldybėse ir kitose – priklausančiose tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui – organizacijose? Vadovausimės prielaida, jog veiklos matavimo praktikų įvairiose organizacijose skirtumai ir panašumai yra sąlygojami pačių organizacijų skirtumų ir panašumų, kuriuos ir reikėtų pirmiausiai išsiaiškinti. Lentelėje Nr.1

² Terminas „vietovalda“ neturėtų būti painiojamas su kitu lietuvišku naujadaru – „vietvalda“ (Kulakauskas, 2006), reiškiančiam centrinės valdžios funkcijų realizavimą vietos teritorijose, tai, kas nėra „savivalda“.

įsėdėstomi įvairias viešojo ir privataus sektorių organizacijas vienijantys ir skiriantys bruožai. Į šią lentelę nepateko valstybės bei savivaldybių įmonės, kurios savo veikloje yra įpareigosotos atsižvelgti į viešąjį interesą, tačiau pagal visus požymius yra panašios į privataus sektoriaus organizacijas

Lentelė Nr.1. Skirtumai tarp savivaldybės ir kitų organizacijų

	Savivaldybė	Visuomeninė organizacija/ politinė partija	Paslaugas teikianti organizacija (viešojo įstaiga, biudžetinė įstaiga)	Centrinės valdžios institucija (ministerija, departamentas ir kt.)	Regioninės valdžios institucija/ teritorinė centrinės valdžios institucija	Privataus sektoriaus organizacija (akcinė bendrovė ir kt.)
Tikslų įvairovė	Taip	Ne	ne	ne	taip	Ne
Konkurencija	Taip	taip	taip	ne/ taip	taip	Taip
Viešasis interesas	Taip	Taip/ ne	taip	taip	taip	Ne
Santykis su paslaugų klientais	betarpiškas/ netiesioginis	netiesioginis	betarpiškas	netiesioginis	netiesioginis	Betarpiškas
Piliečių dalyvavimo valdoje galimybės	Didelės	didelės	ribotos	ribotos	ribotos	Nėra

Kaip matyti iš lentelės, nenustatytas nė vienas savivaldybėms būdingas požymis, kuriuo nepasižymėtų jokios kitos organizacijos – ar tai būtų viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos (pvz., mokyklos, ligoninės, socialinių paslaugų centrai), visuomeninės organizacijos, politinės partijos, centrinės ar regioninės valdžių institucijos, ar privataus sektoriaus organizacijos.

Vienas iš požymių, kuris skiria savivaldybės ir regioninės valdžios (valstijų, žemių ir pan. institucijas) bei teritorines centrinės valdžios institucijas (pvz., apskrities viršininko administracijas) nuo kitų organizacijų yra tikslų įvairovė. Nors privataus sektoriaus organizacijos, ypač didžiosios kompanijos, diversifikuoja savo kuriamą produkciją, tačiau pasirinktų veiklos sričių spektras šiose organizacijose nėra toks platus, kaip savivaldybėse, kurių veikla turi apimti daugybę funkcijų, nuo beglobių gyvūnų priežiūros ir gatvių valymo iki sveikatos priežiūros bei švietimo. Tikslų įvairovė nėra būdinga nei centrinės valdžios institucijoms, kurios paprastai steigiamos kokiai nors vienai funkcijai įgyvendinti, nei viešųjų paslaugų organizacijoms, teikiančioms paslaugas vienoje arba keliuose veiklos srityse, nei visuomeninėms organizacijoms ar politinėms partijoms.

Kitas požymis, pagal kurį yra lyginamos skirtingos organizacijos, yra konkurencija, suprantama ne tik kaip konkurencija, parduodant produkciją rinkoje, būdinga privataus sektoriaus organizacijoms, bet plačiau – kaip pastangos siekti kokioje nors srityje geresnių rezultatų nei kitų panašių organizacijų rezultatai. Pagal šį požymį savivaldybės, kurios tam tikra prasme konkuruoja

su kitomis savivaldybėmis, nesiskiria nei nuo regioninės valdžios institucijų (teritorinių centrinės valdžios institucijų), nei nuo viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų, nei nuo visuomeninių organizacijų ir politinių partijų, nei nuo privataus sektoriaus organizacijų. Galima sakyti, kad konkurencija nebūdinga centrinės valdžios institucijoms, turinčioms kokio nors sektoriaus funkcijų monopolį valstybės teritorijoje, nors tam tikros konkurencijos apraiškos galimos ir šiose institucijose – pavyzdžiui, skelbiant geriausios ministerijos, geriausios valstybinės institucijos konkursus, lyginant kurios nors valstybės pasiekimus su kitų valstybių pasiekimais.

Viešasis interesas taip pat yra skiriamasis organizacijų požymis. Savivaldybės, panašiai kaip ir visos kitos lentelėje išvardintos organizacijos, išskyrus privataus sektoriaus organizacijas ir kai kurias visuomenines organizacijas, sukurtas ne viešojo intereso, o grupinių interesų gynimui, įgyvendindamos joms priskirtas funkcijas, privalo tarnauti viešajam interesui.

Pagal tai, ar betarpiškai bendraujama su paslaugų klientais, organizacijas galima suskirstyti į tas, kuriose santykis su klientais yra betarpiškas – viešąsias paslaugas teikiančias organizacijas, privataus sektoriaus organizacijas, - ir tas, kurių funkcijos nereikalauja tiesioginio bendravimo su paslaugų klientais – visuomenines organizacijas ir politines partijas, centrinės ir regioninės valdžių institucijas. Savivaldybės būtų sunku priskirti tik vienai iš šių grupių – viena vertus, savivaldybių administracijos administruoja viešąsias paslaugas teikiančias įmones ir įstaigas ir netgi teikia kai kurias paslaugas (pavyzdžiui, išduoda leidimus statyboms, verslo įmonių steigimui), todėl savivaldybių tarnautojams nuolat tenka bendrauti su viešųjų paslaugų klientais, tačiau, kita vertus, savivaldybės vykdo daugelį funkcijų, kurios kokių nors paslaugų klientus veikia tik netiesiogiai (pavyzdžiui, rengia ir tvirtina biudžetą, teritorinius planus, atlieka viešuosius pirkimus).

Skirtingai nei centrinės ir regioninės valdžių institucijos, savivaldybės turi daugiau galimybių į valdos procesus įtraukti piliečius, nes vykdo valdymo funkcijas palyginus nedidelėje teritorijoje. Nors kai kuriose viešąsias paslaugas teikiančiose organizacijose taip pat stengiamasi užtikrinti piliečių savivaldą - pavyzdžiui, bendrojo lavinimo mokyklose ar gimnazijose praktikuojama mokinių savivalda, - vis dėlto šios organizacijos pirmiausiai dėmesį sutelkia į klientus, kuriems jos teikia paslaugas. Pagal šį požymį į savivaldybes yra panašios visuomeninės organizacijos ir politinės partijos, kuriose dalyvavimą valdoje užtikrina narystės šiose organizacijose principas.

Aptariami požymiai, skiriantys savivaldybes nuo kitų organizacijų, lemia ir savivaldybių veiklos matavimo praktikų ypatumus. Organizacijose, kurioms būdinga didelė tikslų įvairovė, veiklos matavimo sistemos yra sudėtingesnės nei organizacijose, kurių veikla nukreipta į vieną arba kelis tikslus. Siekiant užtikrinti, kad veiklos matavimas būtų visapusiškas, reikalinga parengti daugelį skirtingų veiklos rodiklių, atsižvelgti į veiklos krypčių tarpusavio poveikį. Pavyzdžiui,

savivaldybių veiklos matavimo sistemos turi apimti ir nusikalstamumo rodiklius, ir skirtingų tikslinių grupių socialinės priežiūros rodiklius, taip pat turi būti įvertintas galimas nusikalstamumo rodiklių priklausymas nuo socialinės priežiūros rodiklių.

Galimybės konkuruoti su panašiomis organizacijomis taip pat turi įtakos organizacijų veiklos matavimo praktikoms. Konkuruojančių organizacijų veiklos matavimo praktikos apima ir veiklos sugretinimą (angl. *performance benchmarking*), kai organizacijos savo veiklos rezultatus lygina su kitų panašių organizacijų veiklos rezultatais, ir pagal sugretinimo informaciją sprendžia apie savo stiprybes bei silpnybes. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje kiekvienais metais atliekamas visų savivaldybių veiklos rezultatų palyginimas pagal įvairius rodiklius, išskiriamos pirmaujančios ir atsiliekančios savivaldybės (Audito komisija, 2007). Kitose šalyse įgyvendinami regioniniai sugretinimo projektai (sugretinimo projektas „Minesotos gairės“ JAV Minesotos valstijoje ir kt.). Taip pat galima pateikti tarptautinio sugretinimo pavyzdžių (saugiausio miesto Europoje rinkimai ir kt.). Taip pat pažymėtina, kad konkurencijai tarp savivaldybių sąlygos bus sudarytos tuomet, jei veiklos rezultatai savivaldybėse bus matuojami pagal analogiškus veiklos rodiklius – taigi ryšys tarp konkurencijos ir veiklos matavimo praktikų yra abipusis.

Kaip organizacijų misija tarnauti viešajam interesui atsispindi tų organizacijų veiklos matavimo praktikose? Privataus sektoriaus organizacijų veiklos matavimo sistemose prioritetiniai yra finansiniai rodikliai tokie kaip apyvarta, pelningumas, investicinė grąža, tuo tarpu organizacijose, kurios siekia įgyvendinti viešąjį interesą atitinkančius tikslus, tarp jų ir savivaldybėse, prioritetiniais tampa rodikliai, pagal kuriuos išmatuojamas būtent šių tikslų pasiekimas. Plačiau apie privataus ir viešojo sektorių organizacijų veiklos matavimo sistemų skirtumus rašoma šio darbo 6-ame skyriuje.

Organizacijų, kurios betarpiškai bendrauja su klientais, ir organizacijų, kurių ryšys su klientais yra netiesioginis, veiklos matavimo praktikos taip pat skiriasi. Betarpiškai su klientais bendraujančių organizacijų veiklos matavimo sistemų vienas pagrindinių elementų yra klientų pasitenkinimo, klientų lūkesčių tyrimai, paslaugų kokybės standartų nustatymas. Privataus sektoriaus organizacijos, viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos nuolat atlieka savo klientų apklausas, siekdamos išsiaiškinti, kaip geriau atsižvelgti į klientų poreikius. Visuotinės kokybės vadybos judėjimas ir kilo, susiformavus suvokimui, jog klientai yra svarbiausi asmenys organizacijose, ir kad gerų veiklos rezultatų, taip pat ir finansinių, galima pasiekti, tik tuomet, jeigu klientai bus patenkinti gaminamos produkcijos arba teikiamų paslaugų kokybe. Kadangi savivaldybės yra organizacijos, kurioms būdingas kartu ir betarpiškas, ir netiesioginis bendravimas su klientais, savivaldybių veiklos matavimo sistemose klientų poreikių nustatymas yra reikšmingas elementas, tačiau ne vienintelis, ir ne pagrindinis.

Veiklos matavimo sistemų specifikai organizacijose neabejotiną reikšmę turi piliečių dalyvavimo galimybės. Savivaldybėse, kuriose piliečių dalyvavimo galimybės yra didelės, veiklos matavimo praktikos turi būti tokios, kad šių galimybių nevaržytų, o, atvirkščiai, sudarytų sąlygas jomis pasinaudoti. Veiklos matavimo praktikos skatintų piliečių dalyvavimą valdyme tuomet, jeigu piliečiams būtų sudarytos sąlygos dalyvauti rengiant veiklos rodiklius, jeigu jiems būtų reguliariai teikiama veiklos matavimo informacija, o veiklos rodikliai užtikrintų ne tik piliečių poreikių patenkinimo, bet ir jų įsipareigojimų įgyvendinimo matavimą. Šio darbo 6-ame skyriuje plėtojama vietos savivaldai pritaikytu veiklos matavimo modeliu būtent ir siekiama, kad veiklos matavimas savivaldybėse padėtų realizuoti piliečių dalyvavimo valdyme galimybes.

Veiklos matavimo sistemų savivaldybėse ypatumus taip pat sąlygoja savivaldybių organizacinė struktūra. Nesigilinant į savivaldybių institucinius skirtumus įvairiose pasaulio šalyse, galima teigti, jog savivaldybės yra organizacijos, kurias sudaro atstovaujamos valdžios institucijos (savivaldybių tarybos), vykdomosios valdžios institucijos (merai, komisijos, valdybos ar pan.) ir hierarchiškai organizuoto samdomų darbuotojų korpuso - administracijos. Tokia savivaldybių organizacinė sandara yra analogiška akcinių bendrovių, kurių valdymo institucijos yra akcininkų susirinkimai ir direktorių valdybos, viešųjų įstaigų, turinčių steigėjus ir direktorius, valstybių, kuriose atstovaujamoji valdžia yra parlamentai, o vykdomoji valdžia – prezidentai ir/ar Vyriausybės, politinių partijų ir visuomeninių organizacijų organizacinėms struktūroms. Visos šios organizacijos kaip ir savivaldybės turi ir hierarchiškai organizuotus samdomų darbuotojų korpusus. Savivaldybės skiriasi nuo tokių organizacijų kaip, pavyzdžiui, departamentai, ministerijos ir kitos biudžetinės įstaigos, kurios neturi suinteresuotas grupes atstovaujančių institucijų. Kita vertus, savivaldybės skiriasi ir nuo visuomeninių organizacijų bei politinių partijų, kuriose vykdomąją valdžią įgyvendinančių samdomų darbuotojų korpusas yra neišplėtotas.

Kitas svarbus savivaldybių organizacinės struktūros bruožas yra priklausomybė nuo centrinės ir/arba regioninės valdžios. Priklausomai nuo decentralizacijos laipsnio savivaldybės savarankiškai priima sprendimus, vykdo administracines funkcijas, operuoja finansiniais ištekliais teisės aktais nustatytoje diskrecijos ribose. Savivaldybės taip pat atlieka daugelį valstybės deleguotų funkcijų, kurių įgyvendinimui skiriamas finansavimas iš valstybės ir/arba regiono biudžetų ir už kurias savivaldybės yra atskaitingos centrinės arba regioninės valdžių institucijoms.

Savivaldybių organizacinei struktūrai būdinga ir tai, kad savivaldybės steigia ir administruoja įvairias įmones ir viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas. Šios įmonės ir įstaigos nėra savarankiškos, jas savivaldybės aprūpina finansiniais ir kitais ištekliais, už savo veiklą jos turi atsiskaityti savivaldybėms.

Kaip šios savivaldybių organizacinės struktūros ypatybės paveikia veiklos matavimo praktikas? Veiklos matavimas yra vienas iš atskaitomybės įtvirtinimo mechanizmų, o atskaitomybės ryšiai yra atsispindi savivaldybių organizacinėje struktūroje. Savivaldybių vykdomosios valdžios institucijos ir administracijos yra atskaitingos atstovaujamosios valdžios institucijoms, atstovaujamosios valdžios institucijos yra atskaitingos savivaldybių gyventojams, savivaldybių įmonės ir viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos yra atskaitingos administracijoms. Taip pat savivaldybių institucijos yra atskaitingos centrinės valdžios institucijoms už valstybės dotacijų lėšų panaudojimą ir valstybės deleguotų funkcijų įgyvendinimą. Taigi veiklos matavimo sistemos savivaldybėse turėtų apimti šiuos sudėtingus atskaitomybės ryšius, turėtų būti užtikrinta, kad subjektai, kuriems atsiskaitoma, galėtų pasinaudoti matavimo informacija apie atskaitingų subjektų veiklą.

Vietos valdžios institucinės sąrangos skirtumai įvairiose pasaulio šalyse sąlygoja ir veiklos matavimo praktikų savivaldybėse skirtumus. Tokios šalyse kaip JAV, Vokietija, Australija, Kanada, kurios yra federalinės valstybės, kurių regionai turi didelę autonomiją, o vietos valdžia yra decentralizuota, veiklos matavimo iniciatorės paprastai būna pačios savivaldybės arba regioninės valdžios institucijos. Jungtinė Karalystė, Naujoji Zelandija yra centralizuotų valstybių, kuriose veiklos matavimo sistemos savivaldybėse yra diegiamos „iš viršaus“ kaip Vyriausybės programos, pavyzdžiai. Tačiau veiklos matavimo praktikos savivaldybėse priklauso ne tik nuo vietos valdžios institucinės sąrangos, bet ir nuo kitų veiksnių. Tuos veiksnius aptarsime sekančiame šio skyriaus poskyryje.

1.3. Veiklos matavimo praktikas savivaldybėse lemiantys veiksniai ir motyvai

Kodėl organizacijos diegia veiklos matavimo sistemas? Kodėl veiklos matavimo sistemas diegia savivaldybės? Šie klausimai yra dviprasmiški – jie nurodo kartu ir į objektyvius veiksnius, kuriais gali būti paaiškinami organizacijose, taip pat ir savivaldybėse, vykstantys pokyčiai, ir į subjektyvius motyvus, paaiškinančius organizacijų vadovų sąmoningą apsisprendimą tuos pokyčius įgyvendinti. Atsakymų į šiuos klausimus paieška yra pastarųjų dviejų dešimtmečių mokslinių tyrimų ir debatų objektas, daugelis mokslininkų šiuos klausimus yra nagrinėję straipsniuose ir knygose (pvz., Behn, 2003; Van Dooren, 2005). Taigi apibendrinsime pagrindinius veiksnius ir motyvus, kurie galbūt sąlygoja su veiklos matavimo praktikomis susijusius pokyčius įvairių šalių savivaldybėse.

Nuo XX-o amžiaus 9-ojo dešimtmečio pradžios EBPO priklausančių šalių viešajame sektoriuje buvo vykdomos viešojo valdymo reformos, kurioms vėliau buvo suteiktas Naujosios viešosios vadybos pavadinimas (Hood, 1991). Tos reformos skirtingu laikotarpiu ir skirtingose šalyse įgaudavo skirtingas formas, tačiau galima išvelgti bendras visų Naujosios viešosios vadybos reformų tendencijas – viešojo sektoriaus organizacijose buvo diegiamos naujausios vadybos technologijos, dažniausiai jau išbandytos ir pasiteisinusios privačiame sektoriuje, siekiant kokybės, veiksmingumo ir efektyvumo.

Kadangi veiklos matavimo technologijos buvo viena pagrindinių Naujosios viešosios vadybos reformų paketo sudėtinių dalių - Christopheris Hoodas, pirmasis viešojo sektoriaus reformas pavadinęs Naujosios viešosios vadybos reformomis, kaip vieną iš septynių Naujosios viešosios vadybos komponentų išskyrė „aiškius standartus ir veiklos rodiklius“ (Hood, 1991), įtakingos knygos „Valdžios perkūrimas“ autoriai Davidas Osborne’as ir Tedas Gaebleris vienu iš „antrepreneriškos valdžios“ principu laikė „į rezultatus orientuotą valdžią“ (Osborne, Gaebler, 1992), - galima teigti, kad veiksniai, turėję įtakos Naujosios viešosios vadybos reformoms, sąlygojo ir veiklos matavimo praktikas viešojo sektoriaus organizacijose, taip pat ir savivaldybėse.

Įvairūs autoriai bandė nustatyti Naujosios viešosios vadybos reformas nulėmusias priežastis (pvz., Thom, Ritz, 2004, p.20; Coombes, 1998). Apibendrinę viešojo valdymo reformas tyrinėjusių mokslininkų išvalgas, išskirsime šiuos reformas sąlygojusius veiksniai:

- 1) Žemas gyventojų pasitikėjimas viešojo sektoriaus institucijomis: kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Jungtinėse Valstijose, nepasitikėjimas valdžios institucijomis yra istoriškai susiklostęs politinės kultūros bruožas, tačiau kitose valstybėse nepasitikėjimo augimą sąlygojo viešojo valdymo problemos;
- 2) Valdymo deficitas: rinkos ekonomikos plėtra sukūrė daug naujų problemų, kurias siekiant išspręsti, nebeužteko tuometinių valstybės administracijos galimybių, todėl pradėta ieškoti alternatyvių valdymo būdų;
- 3) Globalizacija: globalizacijos procesai įgalino spartesnę reformų gerosios patirties sklaidą tarp skirtingų šalių, taip pat sustiprino konkurenciją tarp valstybių dėl palankesnių sąlygų globalaus kapitalo investicijoms;
- 4) Viešojo sektoriaus neveiksmingumas ir neefektyvumas, lyginant su privačiu sektoriumi: konkurencija ir privataus sektoriaus vadybos pasiekimai lėmė, jog privataus sektoriaus organizacijos pranoko viešojo sektoriaus organizacijas teikiamų paslaugų ir produkcijos kokybe ir mažesnėmis produkcijos sąnaudomis;

- 5) Finansinė krizė: 8-ajame dešimtmetyje daugelis šalių turėjo spręsti išaugusio biudžeto deficito ir valstybės skolos problemas, todėl iškilo poreikis mažinti išlaidas viešajam sektoriui, jį pertvarkant, dalies viešojo sektoriaus funkcijų atsisakant;
- 6) Informacinių ir komunikacijos technologijų plėtra: informacinių ir komunikacijos technologijų plėtra sukūrė prielaidas sandorių sąnaudoms, dėl kurių hierarchinio biurokratinio valdymo formos buvo pranašesnės už alternatyvias rinka ir tinklais pagrįsto valdymo formas, sumažinti.

Galima teigti, jog veiklos matavimo praktikų plėtra viešojo sektoriaus organizacijose, taip pat ir savivaldybėse, buvo minėtų veiksnių didesnio ar mažesnio poveikio rezultatas. Piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis buvo siekiama padidinti pateikiant visuomenei išsamią informaciją apie valdžios institucijų veiklą. Kontraktų vadybos, sutarčių dėl veiklos rezultatų panaudojimas padėjo spręsti valdymo deficito problemą. Globalizacija paskatino veiklos matavimo gerosios patirties sklaidą tarp valstybių. Viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos efektyvumo ir veiksmingumo, pradėjo diegti privačiame sektoriuje išbandytus veiklos matavimo modelius ir metodus. Veiklos ir programinių biudžetų reformomis buvo siekiama apriboti viešojo sektoriaus išlaidas, išlaidas susieti su veiklos rezultatais. Informacinės ir komunikacijų technologijos palengvino veiklos matavimo (ypač veiklos matavimo duomenų rinkimo ir pateikimo, panaudojimo) procesus, sumažino šių procesų sąnaudas.

Dar vienas veiklos matavimo praktikas kaip ir kitus viešojo valdymo pokyčius sąlygojantis veiksnys, būdingas išimtinai savivaldybėms, yra centrinės valdžios inicijuojamos valdymo reformos. Tokių reformų pavyzdys yra Jungtinės Karalystės Geriausios vertės programa, kurią nuo 1999-ųjų metų įgyvendina Didžiosios Britanijos vyriausybė (Boyne, Gould Williams, Law, Walker, 2002; Martin, 1999). Šiuo ir panašiais atvejais pokyčiai savivaldybėse įgyvendinami vykdant centrinės valdžios priimtų teisės aktų reikalavimus. Savivaldybės neturi pasirinkimo teisės, jos yra įpareigojamos diegti veiklos matavimo sistemas.

Tačiau reikėtų paminėti ir veiklos matavimo plėtrą savivaldybėse stabdančius veiksnius. Kliūtimis veiklos matavimo plėtrai savivaldybėse gali būti savivaldybių finansavimo sistema (nėra paskatų efektyvinti veiklą, siekti geresnių rezultatų), savivaldybės darbuotojų kompetencija (žinios), savivaldybės darbuotojų organizacinė kultūra (motyvacija, išankstinės nuostatos, įpročiai).

Kitas klausimas yra apie motyvus, kurie lemia savivaldybių vadovai pasirinkimą diegti veiklos matavimo sistemas. Behno (2003, p.588) požiūriu, galimi motyvai, dėl kurių viešojo sektoriaus organizacijų, taip pat ir savivaldybių, vadovai yra suinteresuoti diegti veiklos matavimo sistemas, yra šie:

1) vertinimas: viešojo sektoriaus organizacijų vadovai nori sužinoti, kaip veikia jų vadovaujamos organizacijos, kaip įgyvendinamos viešosios programos;

2) kontrolė: siekiama užtikrinti, kad pavaldiniai atliktų tas užduotis, kurios jiems yra paskirtos;

3) biudžeto sudarymas: viešojo sektoriaus organizacijų vadovai siekia atsakyti į klausimą, kokioms programoms, žmonėms ir projektams organizacijos turi skirti biudžeto lėšas;

4) motyvavimas: vadovai kelia klausimą, kaip jie gali motyvuoti padalinių vadovus, kitus kiems pavaldžius darbuotojus, partnerius, suinteresuotas grupes ir piliečius padaryti viską, kad būtų pasiekti geresni rezultatai;

5) reklama: viešojo sektoriaus vadovai siekia įtikinti politikus, įstatymų leidėjus, suinteresuotas grupes, žurnalistus ir piliečius, kad jų vadovaujamos organizacijos dirba puikiai;

6) viešas paminėjimas: siekiama nustatyti laimėjimus, kuriuos verta viešai paminėti;

7) mokymasis: vadovai nori sužinoti, kodėl vieni sprendimai ar veiksmai pasiteisina, o kiti nepasiteisina, nori mokytis iš padarytų klaidų;

8) tobulinimas: siekiama sužinoti, ką reikėtų daryti kitaip, kad veiklos procesai būtų patobulinti ir būtų pasiekti geresni rezultatai.

Behno išvardinti motyvai atitinka racionalų instrumentinį požiūrį, nes pagrindžiami veiklos matavimo informacijos teikiama tiesiogine nauda viešojo sektoriaus organizacijoms. Tačiau galimas ir institucinis požiūris į pasirinkimą diegti veiklos matavimo sistemas lemiančius motyvus (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1988; Modell, 2004). Instituciniu požiūriu, motyvas įgyvendinti pokyčius organizacijose gali būti pripažinimo, kuris įgyjamas ne už pokyčių dėka pasiektus geresnius rezultatus, bet dėl pačių pokyčių, siekis. Pavyzdžiui, savivaldybių vadovai gali nuspręsti diegti veiklos matavimo sistemas todėl, kad visuomenėje, tarp politikų ir valstybės tarnautojų šalyje ir už jos ribų vyrauja nuostatos, jog organizacijos, įdiegusios naujausius vadybos modelius, yra pažangios. Įdiegus veiklos matavimo sistemas, savivaldybėms užtikrinamas „pažangių organizacijų“ statusas, suteikiamas legitimumas, kuriam reikalavimus nustato tai visuomenei būdinga viešojo valdymo kultūra. Savivaldybių vadovams nėra svarbu, ar, įdiegus veiklos matavimo procesus, bus pasiekti geresni rezultatai savivaldybėse, jiems daug labiau rūpi galima simbolinio pripažinimo nauda.

1.4. Veiklos matavimo praktika ir tyrimai Lietuvoje

Vidurio ir Rytų Europos šalyse, kurios XX a. paskutinį dešimtmetį pergyveno transformacijos iš socialistinių komandinės ekonomikos sistemų į liberalias rinkos demokratijas laikotarpį, veiklos matavimo sistemų kūrimas viešojo sektoriaus organizacijose nebuvo pirmaeilis uždavinys. Viešojo valdymo reformomis šiose šalyse pirmiausiai buvo siekiama sukurti žmogaus teisių ir laisvių apsaugą užtikrinančias demokratinės valdžios institucijas ir privatizuoti valstybinę nuosavybę. Viešojo administravimo tobulinimo klausimai buvo įtraukti į politinę darbotvarkę tik antroje šio dešimtmečio pusėje, kai Vidurio Europos valstybėms, rengiantis tapti Europos Sąjungos narėmis, iškilo uždavinys teisinės ir administracines sistemas priderinti prie Europos Sąjungos reikalavimų.

Lietuva šiuo požiūriu neišsiskyrė iš kitų Vidurio Europos valstybių. 1991-aisiais metais atkūrus nepriklausomą Lietuvos Respubliką, valstybės valdymo institucijos buvo pertvarkytos, kad galėtų funkcionuoti nepriklausomoje demokratinėje valstybėje. 1994-aisiais metais Lietuvai pasirašius Asociacijos sutartį su Europos Sąjunga, prasidėjo pasirengimo narystei šioje tarptautinėje organizacijoje procesas, pareikalavęs daugelio pertvarkymų viešojo administravimo sistemoje. 1996 –aisiais metais LR Seime buvo priimtas Valdininkų įstatymas (1995), po trijų metų jį pakeitė Valstybės tarnybos įstatymas (1999), taip pat 1999-aisiais metais buvo priimtas Viešojo administravimo įstatymas (1999). Vyriausybė 1999-aisiais metais pradėjo įgyvendinti reformas, kuriomis, reorganizuojant valstybines institucijas, diegiant strateginį planavimą ir programinį biudžeto formavimą valstybinėse institucijose, buvo siekiama didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Įdiegus programinio biudžeto formavimo principus, valstybės institucijos buvo įpareigosios rengti strateginius veiklos planus, o valstybės biudžeto lėšos pradėtos skirstyti ne asignavimų valdytojams, o jų strateginiuose planuose numatytoms veiklos programoms. Taip pat buvo pradėtos įgyvendinti reformos, kuriomis buvo stiprinama viešosios valdžios institucijų atskaitomybė. Buvo kuriamos teisinės sąlygos vidaus audito sistemoms valstybinėse ir savivaldybių institucijose diegti - Vyriausybės nutarimai dėl vidaus audito organizavimo buvo priimti 2000m. – 2001m. (2001), 2002m. pabaigoje buvo priimtas LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (2002). Valstybės kontrolei, Savivaldybių kontrolieriams kartu su finansiniu auditu pavesta atlikti ir veiklos auditą.

Galima pažymėti, kad veiklos matavimas Lietuvos viešajame, taip pat ir vietos valdžios, sektoriuje, nėra radikali naujovė. Veiklos matavimo kaip informacijos apie įvairius organizacijos veiklos aspektus fiksavimo ir panaudojimo praktika egzistavo ir sovietinio laikotarpio, ir

nepriklausomybę atkūrusios Lietuvos valstybiniame valdyme. Lietuvos Tarybų Socialistinėje Respublikoje valstybiniu mastu buvo fiksuojami ir kaupiami statistiniai duomenys apie valstybinio biudžeto pajamas ir išlaidas, valstybinių įmonių produkciją, darbuotojų skaičių, buvo vykdoma valstybinių įmonių ir organizacijų finansinių rodiklių apskaita. Rajonų vykdomieji komitetai, o, atkūrus nepriklausomybę, rajonų pagrindu įsteigtų savivaldybių administracijos taip pat vykdė finansinę apskaitą, rinko ir kaupė statistinius duomenis apie rajono ar savivaldybės ūkio būklę ir gyventojus, sukaupę informaciją teikė centrinės valdžios institucijoms.

Vis dėlto veiklos matavimas, suprantamas kaip organizacijos tikslų pasiekimo laipsnio, t.y. veiklos rezultatu, fiksavimas ir šios informacijos panaudojimas, Lietuvos viešojo administravimo institucijose tapo plačiau žinomas, tik Vyriausybės nutarimu patvirtinus Strateginio planavimo metodiką (2002) ir pradėjus diegti strateginį planavimą ir programinį biudžetą valstybinės valdžios institucijose. Nors savivaldybėms ši metodika buvo tik rekomenduotina, o ne privaloma, kai kurios savivaldybės, sekdamos centrinės valdžios institucijų pavyzdžiu, taip pat pradėjo rengti strateginius plėtros planus ir organizuoti biudžeto sudarymą programiniu būdu. Pavyzdžiui, Vilniaus miesto savivaldybė strateginį plėtros planą kartu su plano įgyvendinimo vertinimo rodikliais patvirtino 2002-aisiais metais, šis planas yra kasmet atnaujinamas.

Tačiau daugelis savivaldybių, net ir pasitvirtinusių strateginius plėtros planus, neturi parengusios šių planų tikslus ir uždavinius atitinkančių veiklos rezultatų rodiklių, strateginių plėtros planų įgyvendinimo rezultatų vertinimo, sugretinimo praktikos beveik neegzistuoja. Kaip veiklos rezultatų sugretinimo ir “gerosios patirties” nustatymo pavyzdys paminėtinas 2003-4-aisiais metais, bendradarbiaujant Lietuvos teisės universitetui ir Lietuvos savivaldybių asociacijai, įgyvendintas Atviros Lietuvos fondo finansuotas projektas “Socialinių paslaugų tobulinimas Lietuvos savivaldybėse” (Kaziliūnas ir kt., 2006). Tačiau šio projekto metu nustatyti savivaldybėse organizuojamų socialinių paslaugų seniems žmonėms, vaikams ir probleminėms šeimoms sugretinimo rezultatai turėjo veikiau šviečiamąją reikšmę, o jų vėlesnis praktinis panaudojimas, tobulinant socialinių paslaugų teikimo organizavimą savivaldybėse, yra abejotinas.

2004 m. gegužės 1 d. Lietuvos Respublikai tapus Europos Sąjungos nare, prioritetiniai užsienio ir vidaus politikos tikslai buvo pasiekti, todėl iškilo poreikis nustatyti tolimesnių viešojo valdymo pertvarkymų kryptis. Tų pačių metų pavasarį Vyriausybė patvirtino Viešojo administravimo plėtros Lietuvoje iki 2010-ųjų metų strategiją (2004). Pokyčiai, kurie šiuo metu vyksta Lietuvos centrinės ir vietinės valdžios lygmenyse, yra tiesiogiai susiję su šios strategijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimu. Patvirtinus šią strategiją, kurioje yra numatyti tikslai “tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą” ir “gerinti viešųjų paslaugų kokybę”, o Lietuvos viešojo administravimo institucijoms perimant kitų Europos Sąjungos šalių patirtį, atsiranda vis daugiau

priežasčių manyti, jog veiklos matavimo sistemos artimiausiu metu bus vis plačiau diegiamos ir Lietuvos savivaldybėse.

Lietuvos mokslininkų platesnis susidomėjimas viešojo sektoriaus veiklos matavimu pastebimas nuo XXI – amžiaus pradžios. Žurnaluose „Organizacijų vadyba“ (Jurkšienė, Gimžauskienė, 2001, 2003; Grodskis, Staškevičius, Zemkauskas, 2001), „Viešoji politika ir administravimas“ (Gudelis, 2004; Damirova, Šnapštienė, 2005; Išoraitė, 2004; Sudnickas, 2005) paskelbta straipsnių, skirtų veiklos matavimo problematikai tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijose. Monografiją apie veiklos matavimą privataus sektoriaus organizacijose išleido Giedrė Slatkevičienė ir Povilas Vanagas (Slatkevičienė, Vanagas, 2001). Savivaldybių strateginio valdymo ypatumus savo straipsniuose ir vadovėlyje nagrinėjo Malvina Arimavičiūtė (Arimavičiūtė, 2002; 2005). Moksliniuose žurnaluose buvo paskelbta straipsnių apie kokybės vadybos modelių ir metodų (ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų, sugretinimo metodo) panaudojimą Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose (Abromavičius, 2001; Kaziliūnas, 2005). Dauguma publikacijų yra apžvalginės, pristatančios veiklos matavimo modelius, aprašančios veiklos matavimo praktikas, kai kuriais atvejais yra atliekama anketinė apklausa. Kokybiniai tyrimų metodai nebuvo panaudojami veiklos matavimo problematiką nagrinėjančiose Lietuvos mokslininkų publikacijose.

2. Sąlygos veiksmingoms veiklos matavimo sistemoms savivaldybėse

Šiame skyriuje bus nagrinėjama veiklos matavimo proceso bendroji sandara ir sąlygos, kurias reikalinga užtikrinti, kad veiklos matavimo sistemos būtų veiksmingos. Tokia analizė padės geriau suprasti tiriamą objektą – savivaldybių veiklos matavimo praktikas. Analizuodami sudėtinės veiklos matavimo proceso dalis, galimas veiklos matavimo disfunkcijas ir jų šalinimo būdus bei sąlygas su veiklos matavimu susijusiems pokyčiams įgyvendinti, remsimės pastarųjų dviejų dešimtmečių gausia moksline literatūra ir praktinio pobūdžio dokumentais. Analizės rezultatais bus pasinaudota 6-ame skyriuje, formuluojant Vietovaldos subalansuotų rodiklių ir Savivaldybių veiklos matavimo modelius.

Veiklos matavimo sistemoje skiriamos dvi sudedamosios dalys – veiklos matavimo parengimas (angl. *adoption*) ir įgyvendinimas (angl. *implementation*) (De Lancer Julnes, Holzer, 2001; Van Dooren, 2005). Veiklos matavimo parengimas yra apibrėžiamas kaip veiklos matavimo sistemos pagrindinių elementų sukūrimas ir jų tarpusavio ryšių nustatymas. Pagrindiniai šios posistemės elementai yra tikslai (angl. *goals*) ir uždaviniai (angl. *objectives*), sudaryti visiems organizacijos lygmenims, veiklos rodikliai (angl. *performance indicators*), pagal kuriuos matuojama, kaip tikslai ir uždaviniai yra įgyvendinami, siekiniai (angl. *targets*) arba rodiklių reikšmės, kurias organizacija nori pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Ryšiai tarp keliamų tikslų ir uždavinių gali būti paaiškinami formuluojant priežastines hipotezes, taip pat gali būti numatytos ir iniciatyvos, kurių pagalba organizacija planuoja įgyvendinti išskeltus tikslus ir uždavinius.

Veiklos matavimo įgyvendinimas apima tai, kaip veiklos matavimo informacija yra panaudojama organizacijoje. Veiklos matavimo informacija gali būti panaudojama, atsiskaitant aukštesnio lygmens institucijoms, atliekant aplinkos analizę strateginiuose planuose ir tikslinant organizacijos tikslus ir uždavinius, formuluojant iniciatyvas, atliekant išankstinį sprendimų vertinimą, pasirenkant biudžetinio finansavimo prioritetus ir sudarant biudžetą, atliekant sugretinimą (angl. *benchmarking*) organizacijos viduje ir tarp panašių organizacijų, tobulinant organizacijos procesų kokybę, sprendžiant dėl darbuotojų skatinimo ir kvalifikacijos kėlimo, pateikiant informaciją visuomenei.

Dauguma racionaliu požiūriu besivadovaujančių veiklos matavimo teoretikų ir praktikų sutaria, kad veiklos matavimo sistema bus veiksminga tik tuomet, kai parengimo ir įgyvendinimo posistemės bus tinkamai organizuotos ir bus užtikrintas glaudus ryšys tarp šių posistemių ir atskirų jų elementų (Drucker, 1954; Kaplan, Norton, 1996). Vis dėlto kai kurie mokslininkai tokiam požiūriui prieštarauja – institucionalizmo požiūrio atstovai teigia, jog realybėje

glaudaus ryšio veiklos matavimo sistemose užtikrinti neįmanoma (Modell, 2004), o Johnsenas (1999) mano, kad to siekti net ir netikslinga, nes veiksmingesnės yra silpnai susietos veiklos matavimo sistemos.

2.1. Veiklos matavimo parengimas

Galima teigti, kad veiklos matavimo sistemos parengimas savivaldybėse kaip ir kitose viešosiose organizacijose, apima tikslų ir uždavinių, rodiklių ir siekinių nustatymą, duomenų rinkimo procedūrų parengimą, informacijos šaltinių ir išteklių, reikalingų veiklai matuoti, numatymą, atsakomybės už įvairias veiklos matavimo proceso grandis paskirstymą darbuotojams.

Tikslų ir uždavinių nustatymas yra būtinas bet kurio planavimo elementas. Savivaldybėse rengiami įvairūs strateginiai planai: ilgalaikiai strateginiai plėtros planai, savivaldybių ir joms pavaldžių organizacijų veiklos planai, padalinių veiklos planai ir individualių darbuotojų veiklos planai. Ilgalaikiuose planuose taip pat iškeliamos vizijos ir/arba misijos, kurių įgyvendinimui ir formuluojami tikslai. Uždaviniai formuluojami taip, kad, juos įgyvendinus, būtų pasiekti tikslai, o tuo pačiu priartėta ir prie vizijos ar misijos įgyvendinimo. Planavimo procesas užbaigiamas plano, kuriame numatytos priemonės arba iniciatyvos bei joms įgyvendinti reikalingi ištekliai, parengimu.

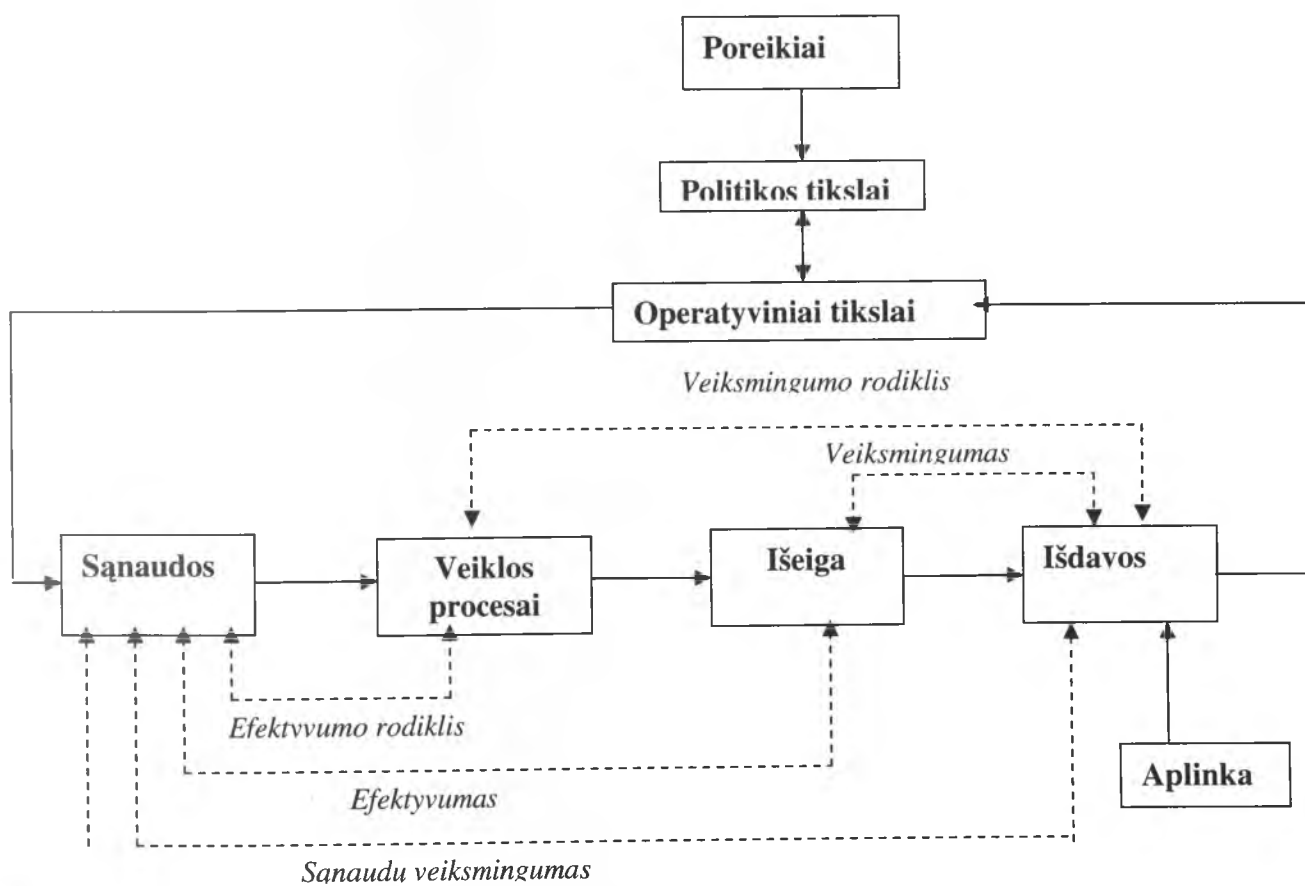
Racionalaus požiūrio į planavimo procesą šalininkai, kuriems galima priskirti Užduočių vadybos pradininką P.Druckerį (1954), taip pat Subalansuotų rodiklių modelio kūrėjus Kaplaną ir Nortoną (1996), vadovaujasi prielaida, jog, nustatant tikslus ir uždavinius hierarchinės struktūros organizacijose, - o tokios yra ir savivaldybės, - būtina užtikrinti „tikslų grandinės“ principą, t.y. tikslus ir uždavinius kiekvienai organizacijos hierarchinei grandžiai reikalinga formuluoti taip, kad aukštesnės grandies tikslo pasiekimo sąlyga būtų žemesnės grandies tikslo (arba uždavinio) pasiekimas.

Planų, kuriuos parengia viešosios organizacijos, tikslams ir uždaviniams yra parengiami kiekybiniai veiklos rodikliai, pagal kuriuos matuojama, ar tikslai buvo pasiekti, ar uždaviniai buvo įgyvendinti. Jeigu tikslai ir uždaviniai yra neatsiejami nuo planavimo proceso, tai veiklos rodikliai yra būtinas veiklos matavimo proceso elementas – plano parengti, nenustačius tikslų ir uždavinių, neįmanoma, tačiau daugelis planų, kuriuos rengia tiek organizacijos, tiek individualūs asmenys, neturi išmatuojamų veiklos rodiklių; tačiau tokiais atvejais nėra įmanomas veiklos matavimo procesas.

Apibūdinti tikslų, uždavinių ir veiklos rodiklių, kuriuos teoriškai įmanoma nustatyti viešojo sektoriaus organizacijose, įvairovę ir geriau suprasti ryšius tarp tikslų, uždavinių ir veiklos

rodiklių padeda G.Bouckaerto sudaryta schema (žr. schemą Nr.1). Pagal šią schemą, įgyvendinant viešąją politiką arba teikiant viešąsias paslaugas viešojo sektoriaus organizacijose, gyventojų poreikiai yra transformuojami į viešosios politikos tikslus, kuriuos detalizuoja įvairių politiką įgyvendinančių organizacijų operatyviniai tikslai. Šiems tikslams pasiekti yra numatomi žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, laiko ištekliai, kurie dėka įvairių procesų yra transformuojami į produktus (t.y. viešosios politikos sprendimus, viešąsias paslaugas ir pan.), turinčius poveikį įvairioms visuomenės grupėms. Įvertinus veiklos produktų poveikį visuomenei, operatyviniai tikslai koreguojami. Taigi veiklos rodikliais galima išreikšti išteklių sąnaudas (angl. *inputs*), produktų apimtį, kitaip tariant, išėigą (angl. *outputs*) ir išdavus (angl. *outcomes*), t.y. produktų poveikį visuomenės grupėms.

Schema Nr.1 Sisteminis viešosios politikos įgyvendinimo modelis (Bouckaert, 2003, p.39)



ekonomiškumas

Veiklos rodikliai yra siejami su vertinimo kriterijais tokiais kaip efektyvumas, veiksmingumas, sąnaudų veiksmingumas, ekonomiškumas, kurie gali būti išreikšti kaip santykiniai arba integruoti rodikliai. Iš schemos matyti, kad svarbus kriterijus viešojo sektoriaus organizacijų, taip pat ir savivaldybių, veiklai vertinti, yra efektyvumas (angl. *efficiency*), kuris apibrėžiamas kaip

santykis tarp organizacijos veiklos išėigos (angl. *output*, t.y. sukurtų produktų, suteiktų paslaugų) ir sąnaudų (angl. *input*, t.y. sunaudotų žmogiškųjų, finansinių ir laiko išteklių). Kuo šis santykis yra didesnis, t.y. kuo daugiau produkto sukuria organizacija kuo mažesnėmis sąnaudomis, tuo organizacijos veikla yra efektyvesnė.

Kitas svarbus vertinimo kriterijus yra veiksmingumas (angl. *effectiveness*). Pagal apibrėžimą, veiksmingumą charakterizuoja laipsnis, kuriuo pasiekiami organizacijos tikslai, veiklos išdavos klientams ir veiklos kokybė, kuri suprantama kaip klientų pasitenkinimas išėiga. (Tilbury, 2002, p.139). Veiksmingumo rodikliai gali būti išmatuojami kaip santykis tarp veiklos išdavų ir organizacijos suformuluotų siekinių. Pavyzdžiui, viename iš savivaldybių veiklos sektorių - socialinių paslaugų sektoriuje - tikslai, o tuo pačiu ir veiklos išdavos gali būti apibrėžiamos kaip socialinių paslaugų klientų gyvenimo kokybės pagerėjimas, tokių socialinių problemų kaip skurdas, socialinė atskirtis, socialinis pažeidžiamumas sumažėjimas.

Veiksmingumo elementu gali būti laikomas ir klientų pasitenkinimas jiems teikiamų paslaugų kokybe, nustatomas atliekant paslaugų klientų apklausas, nors kai kuriose klasifikacijose išskiriami klientų pasitenkinimo rodikliai (žr. žemiau; Poister, 2003, p.49 – 54).

Veiksmingumo rodikliai priklausys nuo to, kokius tikslus kelia viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos, ir kas yra viešųjų paslaugų klientai. Socialinių paslaugų klientais gali būti tiek tiesioginiai socialinių gavėjai (pvz., vaikai, šeimos, turinčios socialinių problemų, senyvo amžiaus žmonės, neįgalieji ir kt.), tiek ir asmenys, besirūpinantys asmenimis, kuriems teikiama socialinė pagalba (globėjai, vaikų tėvai ir kt.), todėl kiekvienu atveju skirtingai bus nustatomas socialinių paslaugų veiksmingumas (Tilbury, 2002, p.140).

Taip pat būtina atsižvelgti į tai, kad išdavos ne tik priklauso nuo veiklos procesų sukurtos produkcijos, joms poveikį gali daryti ir įvairūs aplinkos veiksniai. Pavyzdžiui, nedarbo procentas (išdavų rodiklis) gali sumažėti ne tik nuo darbo biržos organizuotų perkvalifikavimo paslaugų bedarbiams skaičiaus (išėigos rodiklis) ar kokybės (klientų pasitenkinimo rodiklis), bet ir nuo tokio niekaip su darbo biržos organizacijų veikla nesusijusio veiksnio kaip ekonomikos augimas.

Efektyvumui artimas ir kartais su šiuo kriterijumi painiojamas kriterijus yra sąnaudų veiksmingumas (angl. *cost-effectiveness*), kuris apibrėžiamas kaip santykis tarp organizacijos veiklos išdavų ir veiklos sąnaudų. Sąnaudų veiksmingumą socialinių paslaugų srityje galima apibūdinti kaip pagrįstų kliento poreikių patenkinimą, užtikrinantį jo socialinę reabilitaciją ir integraciją su mažiausiomis sąnaudomis (Žalimienė, 2003, p.128).

Dar vienas kriterijus yra ekonomiškumas (angl. *economy*). Pagal šį kriterijų galėtų būti vertinamos savivaldybių institucijų ir joms pavaldžių organizacijų sąnaudos, šių įstaigų sugebėjimas taupyti biudžeto lėšas.

Kai kurie tyrėjai siūlo išskirti ir kitus, labiau specializuotus kriterijus. Pavyzdžiui, gali būti išskiriami techninis ir ekonominis efektyvumas, politinis ir administracinis veiksmingumas (Carter, 1988). Taip pat viešojo sektoriaus organizacijų veiklai vertinti siūloma taikyti tokius kriterijus kaip lygybė, antreprenerystė, tobulumas (Gunn, 1988), efektingumas ir pasirenkamumas (Bovaird, Gregory, Martin, 1988; Flynn, Gray ir kt., 1988), etika (Jackson, 1991) (Mayne, Zapico-Goni, 1996, p.5). Tačiau, kadangi šiuos kriterijus būtų sudėtinga kiekybiškai išmatuoti, šiame darbe jų plačiau nenagrinėsime.

Veiklos matavimo problematikai skirtoje mokslinėje literatūroje siūlomos įvairios savivaldybėse ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose taikytinos veiklos rodiklių klasifikacijos. Štai Davido N. Ammonso pasiūlytą savivaldybių veiklos rodiklių tipologiją sudaro išėigos, efektyvumo, veiksmingumo (išdavų) ir produktyvumo rodikliai (Ammons, 2001, p.12-13). Harris Hatry (1980) pateikta veiklos rodiklių klasifikacija yra išsamesnė. Hatry veiklos rodiklius suskirstė į sąnaudų, išėigos, veiksmingumo/kokybės, efektyvumo/produktyvumo, faktiškų vieneto sąnaudų ir darbo apimties standarto santykio, efektyvumo, veiksmingumo kokybės, išteklių panaudojimo, produktyvumo rodiklius, pseudo rodiklius, sąnaudų ir naudos santykio rodiklius. Dar kitokį veiklos rodiklių susikirstymą pateikia Thodoras H. Poisteris. Jis veiklos rodiklius klasifikuoja į išteklių, darbo apimties, išėigos, produktyvumo, efektyvumo, paslaugų kokybės, veiksmingumo, sąnaudų-veiksmingumo, klientų pasitenkinimo rodiklius (Poister, 2003, p.49 – 54). Veiklos rodiklių klasifikacijos palyginamos nuo 9-ojo XX-o a. dešimtmečio audito institucijų plačiai naudojama 3 E koncepcija (angl. *Economy, Efficiency, Effectiveness*) žemiau pateiktoje lentelėje.

Lentelė Nr.2. Veiklos rodiklių klasifikacijos (šaltinių palyginimas)

Veiklos rodiklio kategorija	Poister, 2003	Ammons, 2001	Hatry, 1980	3 E koncepcija	Veiklos rodiklių pavyzdžiai
Efektyvumas	X	X	X	X	Vaikų ir probleminių šeimų, kurioms suteiktos paslaugos, ir išlaidų šioms paslaugoms santykis
Veiksmingumas	X	X	X	X	Nustatytų vaikų teisių apsaugos pažeidimų skaičiaus per 1 metus ir planuoto vaikų teisių pažeidimų skaičiaus santykis
Darbo apimtis	X	X	X		Socialinio darbuotojo darbo laikas, skiriamas socialinėms paslaugoms teikti
Išėiga	X				1.Vaikų ir probleminių šeimų,

					kurioms suteiktos paslaugos, skaičius per 1 metus 2.Socialinių darbuotojų apsilankymų šeimose skaičius per 1 metus
Produktyvumas	X	X	X		Socialinio darbuotojo apsilankymų šeimose skaičius per 1 savaitę
Sąnaudos			X		1. Išlaidos socialinėms paslaugoms savivaldybėje per 1 metus 2. Socialinių paslaugų srityje dirbančių darbuotojų skaičius ir atlyginimo dydžiai
Išdavos					1.Nustatytų vaikų teisių apsaugos pažeidimų skaičius per 1 metus 2.Buvusių globotinių įsidarbinimas, mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas
Sąnaudų veiksmingumas	X				Nustatytų vaikų teisių apsaugos pažeidimų skaičiaus per 1 metus ir išlaidų vaikų teisių apsaugai santykis
Ekonomiškumas				X	Išlaidos socialinėms paslaugoms savivaldybėje per 1 metus
Išteklių panaudojimas/ ištekliai	X		X		1.Išlaidos socialinėms paslaugoms savivaldybėje per 1 metus 2.Socialinių paslaugų srityje dirbančių darbuotojų skaičius ir atlyginimo dydžiai
Sąnaudų ir naudos santykis			X		Vaikų ir probleminių šeimų, kurioms suteiktos paslaugos, ir išlaidų šioms paslaugoms santykis
Klientų pasitenkinimas	X				Vaikų, patenkintų gyvenimo globos namuose sąlygomis, procentas

Viešojo sektoriaus organizacijos veiklos rodiklių nustatymas yra rizikingas ir sudėtingas uždavinys, netinkamai nustatyti veiklos rodikliai gali nulemti netikslią arba iškreiptą informaciją apie organizacijų veiklą. Todėl svarbu užtikrinti, kad veiklos rodikliai atitiktų tam tikras sąlygas. Išskiriamos šios sėkmingų veiklos rodiklių charakteristikos:

1) pagrįstumas (angl. *validity*) – parengti rodikliai turi atitikti iškeltus tikslus, atspindėti poreikius, kuriuos siekiama patenkinti, ir problemas, kurias organizacija nori išspręsti;

2) patikimumas (angl. *reliability*) – turi būti įmanoma nedviprasmiškai nustatyti aukštas ir žemas rodiklio vertes, atlikti tikslus stebėjimus, informacijos šaltiniai turi būti patikimi, kad nebūtų sąlygų manipuliacijoms;

3) naudingumas (angl. *usefulness*) – veiklos rodikliai turi būti reikšmingi, pritaikyti vadybos poreikiams, orientuoti į tikslą, o ne į duomenis, finansiškai pagrįsti, patogūs panaudoti priimant sprendimus ir veikiant. (Bens, 1986; Cave, Kogan ir kt., 1989; Mayne, Zapico-Goni, 1999, p.14).

Panašiai sąlygas sėkmingiems veiklos rodikliams formuluoja ir Ammonsas. Jo požiūriu, geri rodikliai turi būti pagrįsti, patikimi, suprantami, savalaikiai, ribojantys nepageidaujamą elgesį, visapusiški, nesudarantys informacijos pertekliaus, reaguojantys į duomenų rinkimo sąnaudas ir sutelkti į kontroliuojamus veiklos aspektus (Ammons, 2001, p.15).

Kai kurie autoriai pažymi ir tokias sėkmingų veiklos rodiklių charakteristikas kaip išbaigtumas (Bens, 1986, p.14) ir jautrumas (Birch, Maynard, 1986; Mayne, Zapico-Goni, 1999, p.18). Plačiau sąlygas sėkmingoms veiklos matavimo sistemoms nagrinėsime 2.1 skyriaus dalyje.

Formuluojant veiklos rodiklius, būtina užtikrinti, kad šie rodikliai būtų išmatuojami, todėl, kuriant veiklos matavimo sistemą, reikėtų kiekvienam veiklos rodikliui numatyti informacijos šaltinius. Veiklos rodiklių informacijos šaltiniai gali būti įvairūs: statistiniai duomenys, organizacijų registrų duomenys, gyventojų apklausos, klientų apklausos. Pagal tai, kokie šaltiniai veiklos matavimo informacijai gauti yra panaudojami, skiriami objektyvūs ir subjektyvūs veiklos rodikliai. Objektyviems rodikliams, tokiems kaip, pavyzdžiui, „policijos pareigūnų, tenkančių vienam gyventojui, skaičius“, „suteiktų paslaugų skaičius“, „vidutinė paslaugos teikimo trukmė“, „gyventojų, sergančių onkologinėmis ligomis, procentas“, išmatuoti pakanka oficialios statistikos, organizacijų registrų duomenų, šių rodiklių reikšmės nepriklauso nuo asmenų subjektyvaus vertinimo, nors tų reikšmių interpretacijos, panaudojant veiklos matavimo informaciją, yra subjektyvios. Subjektyvūs veiklos rodikliai yra išmatuojami atliekant įvairias – gyventojų, klientų, verslo organizacijų vadovų, darbuotojų – apklausas, ir jų reikšmes nulemia įvairių asmenų subjektyvios nuostatos ir vertinimai. Tokių rodiklių pavyzdžiai savivaldybėse yra „klientų pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis indeksas“, „klientų lūkesčių indeksas“, „gyventojų,

pasitikinčių valdžios institucijomis, procentas“, „korupcijos suvokimo indeksas“. Objektiviūs rodikliai suteikia patikimesnę informaciją apie organizacijų veiklą, tačiau ne visiems organizacijų veiklos aspektams įmanoma nustatyti objektyvius rodiklius, ir būtent tokiais atvejais tikslinga pasitelkti subjektyvius rodiklius.

Kitas svarbus veiklos matavimo sistemų elementas yra siekiniai. Siekiniai yra tikslus išreiškiančių kiekybinių veiklos rodiklių reikšmės, kurias organizacijos ar individai planuoja pasiekti per tam tikrą laiko tarpą. Pavyzdžiui, jeigu formuluojamas uždavinio „kelti darbuotojų kvalifikaciją“ veiklos rodiklis „darbuotojų, dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo kursuose, skaičius“, siekinys bus kokia nors šio rodiklio skaitinė reikšmė, pavyzdžiui, „20 darbuotojų, dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo kursuose“. Taigi siekiniai parodo, kaip organizacijos ar individai supranta keliamų uždavinių įgyvendinimą, ir sudaro galimybes ne tik išmatuoti, bet ir įvertinti pasiektus veiklos rezultatus. Veiklos rezultatų įvertinimas galimas, palyginant juos su nustatytais siekiniais.

Taigi savivaldybėse kaip ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose veiklos matavimo parengimo procesą sudaro tikslų ir uždavinių nustatymas, tikslus ir uždavinius atitinkančių veiklos rodiklių parinkimas, siekinių, t.y. tikslų ir uždavinių kaip siektinų veiklos rodiklių reikšmių, formulavimas, veiklos rodiklius atitinkančių duomenų rinkimas ir jų palyginimas su siekiniais. Tačiau praktiškai savivaldybėse šios veiklos matavimo parengimo proceso grandys nebūtinai yra glaudžiai viena su kita susijusios ir nuosekliai seka viena po kitos, kai kurių elementų apskritai gali būti stokojama.

2.2. Veiklos matavimo įgyvendinimas

Veiklos matavimo įgyvendinimas gali būti suprantamas kaip veiklos matavimo informacijos panaudojimas. Informacija apie savivaldybės institucijų ir joms pavaldžių organizacijų veiklos rezultatus gali pasinaudoti tiek pati savivaldybė, tiek valstybinės institucijos arba suinteresuotos grupės. Tinkamas veiklos matavimo informacijos panaudojimas yra esminė sąlyga, siekiant, kad veiklos matavimo sistemos funkcionuotų sėkmingai. Žemiau, daugiausiai remiantis Poisterio pateikta viešojo sektoriaus organizacijų veiklos matavimo informacijos panaudojimo būdų klasifikacija, apžvelgiami savivaldybių valdymo procesai, kuriuose tokia informacija yra panaudojama:

- 1) *Stebėsena ir atsiskaitymas*. Tai labiausiai tradiciškas veiklos rodiklių panaudojimo viešajame sektoriuje būdas. Veiklos matavimas atliekamas siekiant gauti informaciją apie programas ar organizacijos veiklą, todėl dėmesys sutelkiamas į sunaudotus išteklius, atliktus

sandorius, pagamintą produkciją ar suteiktas paslaugas, tačiau taip pat gali būti matuojamas ir efektyvumas, produktyvumas, paslaugų kokybė arba pasiekti rezultatai. Organizacijos vadovus, politikus, įstatymų leidžiamąją valdžią informuojant apie šiuos rodiklius, užtikrinama organizacijos atskaitomybė šioms suinteresuotoms grupėms (Poister, 2003, p.10)

2) *Strateginis planavimas ir valdymas*. Strateginiu planavimu siekiama identifikuoti esmines organizacijai ateityje iškiliančias problemas ir parengti strategijas, kurios šias problemas veiksmingai išspręstų (Bryson, 1995; Poister, 2003). Strateginis planavimas kartu su strategijos įgyvendinimu ir vertinimu laikomi strateginio valdymo proceso dalimis. Siekiant, kad strateginio valdymo procesas vyktų sklandžiai, būtina integruoti šias tris strateginio valdymo proceso dalis. Strateginius planus sudaro strateginiai tikslai ir uždaviniai, todėl reikalinga nustatyti šiuos strateginius tikslus ir uždavinius atitinkančius veiklos rodiklius ir siekinius bei matuoti šių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį. Vertinimo procesas be kitų procedūrų apima ir veiklos matavimą, t.y. nustatymą, ar pasiekti rezultatai, įgyvendinant strategijas, atitinka strateginių planų tikslus ir uždavinius. Šie duomenys gali būti panaudojami, atliekant aplinkos analizę bei SSGG analizę, kurios yra sudėtinės strateginio planavimo proceso dalys, bei nustatant tolimesnius strateginius tikslus ir uždavinius.

Subalansuotų rodiklių modelis (angl. *the Balanced Scorecard*) yra metodo, sudarančio sąlygas integruoti strateginio valdymo procesus, pavyzdys. Šio darbo 6-ame skyriuje plėtojamo Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio pamatinė prielaida taip pat yra glaudus ryšys tarp strateginio valdymo ir veiklos matavimo procesų, šiuo modeliu siekiama tobulinti strateginių plėtros planų rengimą Lietuvos savivaldybėse.

3) *Biudžeto formavimas ir finansų valdymas*. Veiklos matavimo sistema yra glaudžiai susijusi su finansinės vadybos sistema, kurią sudaro biudžeto formavimas, apskaita ir auditas (Pollitt, Bouckaert, 2003). Planuojant biudžeto pajamas ir išlaidas, atsižvelgiama į praėjusių metų veiklos rezultatus, kurie yra išmatuojami įvairiais veiklos rodikliais. Vykdam finansinių operacijų apskaitą biudžetinėmis metais, finansiniai organizacijos duomenys, gaunami apskaitos procese, tampa svarbia veiklos matavimo informacija. Kai vykdomas auditas, siekiant įvertinti organizacijos finansinių išteklių panaudojimo ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą, veiklos matavimo duomenys, be abejo, yra labai reikšmingi.

Biudžeto formavimo proceso reformų iniciatyvos (tokios kaip veiklos rezultatais pagrįsto biudžeto formavimas, Planavimo, programavimo ir biudžeto formavimo sistema, programinis biudžeto formavimas ir kt.; plačiau apie tai rašoma 3-ame šio darbo skyriuje) nukreiptos į tai, kad ištekliai būtų paskirstomi atsižvelgiant į rezultatus, o ne tik analizuojant sąnaudas. Kad tokios į rezultatus orientuotos biudžeto formavimo sistemos galėtų funkcionuoti, reikalinga matuoti išeią ir

išdavus, efektyvumą ir sąnaudų veiksmingumą, nustatyti ryšius tarp išteklių ir rezultatų, palyginti alternatyvius biudžeto išlaidų pasiūlymus įvertinus tikėtinus rezultatus. Veiklos matavimas gali būti panaudotas skirtinguose biudžeto formavimo etapuose, ir nors politikai paprastai nesilaiko veiklos rezultatais pagrįsto biudžeto formavimo principų, informacija apie veiklą gali būti praversti valdžios įstaigoms administruojant įvairias programas (Poister, 2003, p.11)

4) *Programų valdymas ir vertinimas*. Matavimo sistemos, kurios orientuotos į programas, o ne į valdžios įstaigų veiklą, neretai panaudojamos tam, kad sustiprintų programų valdymą. Tokios sistemos, kurios užtikrina suvartotų išteklių, atliktų veiklų, įgyvendintų sandorių, aptarnautų klientų, išeigos, suteiktų paslaugų, taip pat rezultatų ir poveikio matavimą, turėtų dominti programų vadybininkus. Reguliariai gaunama informacija apie programas gali padėti vadybininkams geriau suvokti, kaip įgyvendinamos programos, identifikuoti problemas, atlikti reikalingus pakeitimus.

Veiklos matavimas taip pat yra esminis programų vertinimo elementas. Kiekybinius vertinimus galima atlikti tik tuomet, kai yra nustatyti bent keli programų veiklos rodikliai ir renkama šiuos rodiklius atitinkanti informacija. Veiklos matavimo sistemos taip pat padeda įgyvendinti programų vertinimą, nes gali pateikti programų veiklos aprašymą, pagal kurį paskui sprendžiama, ar tikslinga tas programas vertinti. Tokiu būdu tikslingiau paskirstomi vertinimo ištekliai (Wholey, 1979). Nuolat veikiančios veiklos matavimo sistemos, kuriose tam tikri rodikliai stebimi reguliariais intervalais, akumuliuoja laiko eilučių duomenų bazes, kurios gali būti panaudojamos programų vertinimo tyrimuose. (Poister, 2003, p.12)

5) *Veiklos valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas*. Veiklos valdymo sistemą sudaro veiklos matavimo sistema ir skatinimo sistema, kuria veiklos valdymo subjektams (organizacijoms, organizacijų padaliniais arba organizacijų darbuotojams) taikomi įvairūs paskatinimai už gerus veiklos rezultatus ir sankcijos, jeigu veiklos rezultatai yra nepatenkinami. Kai kurie specialistai laikosi požiūrio, kad veiklos matavimo sistema, neįdiegus veiklos valdymo sistemos, yra neveiksminga, nes, nustačius veiklos trūkumus veiklos matavimo procese, savaime jie neišnyksta, o pačios organizacijos (padaliniai, darbuotojai) nėra suinteresuotos jų šalinti, jeigu nėra jokių išorinių paskatų. Tačiau toks požiūris atmeta humanistinės vadybos prielaidą, kad pakankamas motyvas tobulinti veiklą yra saviraiškos poreikis.

Veiklos valdymas nurodo į vadovavimo darbuotojams arba organizacijos padaliniais, jų kontroliavimo ir motyvavimo procesus, siekiant gerinti darbuotojų arba organizacijos padalinių veiklą. Grįžtamojo ryšio darbuotojams teikimas yra esminis veiksmingos veiklos vadybos elementas, o grįžtamajam ryšiui suteikti dažniausiai pasitelkiami objektyvus veiklos rodikliai. Veiklos valdymo pavyzdžiu gali būti Užduočių vadybos (angl. *Management by Objectives*) sistemos. Nors grįžtamojo ryšio informacija apie veiklą Užduočių vadybos sistemose gali būti

surinkta iš įvairių šaltinių, kartais šiam tikslui pasitarnauja veiklos matavimo sistemos. Taip pat kartais mažiau individualizuotoms valdymo sistemoms, kurios nustato tikslus programoms arba organizacijų padaliniais ir matuoja bei vertina tų tikslų pasiekimo laipsnį, pavadinti naudojamas terminas „veiklos monitoringo sistema“ (Poister, 2003, p.12 – 13)

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ryšys su veiklos matavimo sistema yra akivaizdus. Organizacijos darbuotojų veiklos rezultatai, nustatyti veiklos matavimo procese, gali būti panaudojami, nustatant darbuotojų atlyginimo dydį ir kitas finansinio ir nefinansinio skatinimo priemones, sprendžiant apie darbuotojų tinkamumą užimti tam tikras pareigas, apie darbuotojų paaukštinimą ir pažeminimą pareigose, sudarant darbuotojų mokymo ir karjeros planus ir pan., kitaip tariant, jie padeda realizuoti daugelį žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų.

6) *Kokybės tobulinimas*. Kokybės valdymo esmė yra informacija pagrįstas operacijų ir paslaugų teikimo tobulinimas, siekiant kuo geriau patenkinti organizacijos klientų poreikius. Kokybės tobulinimo procese dalyvauja organizacijos darbuotojų komandos, kurios siekia atskleisti jų veikloje iškylančias problemas, analizuoti šių problemų priežastis ir parengti sprendimus, kuriai būtų gerinama kokybė ir didinamas produktyvumas. Šio proceso integrali dalis yra veiklos matavimas, net ir tuomet, kai jis nėra rutinizuojamas. Skirtingai nuo makro rodiklių, pagal kuriuos kasmet matuojami veiklos rezultatai panaudojami strateginiame planavime ar biudžeto formavime, kokybės tobulinimo procese rodikliai yra organizacijos padalinio lygmens, trumpalaikiai ir konkretesni. Dažniausiai matuojama išteklių kokybė, laikas, per kurį suteikiama paslauga, klaidų procentas, bendra paslaugos kokybė, darbuotojų produktyvumas, išdavos. Didelis dėmesys skiriamas klientų pasitenkinimui, kuris išmatuojamas įvairių apklausų būdu (Poister, 2003, p.13). Skirtingai nei veiklos valdymo sistemose, kokybės tobulinimas nėra siejamas su kokiu nors pozityviu ar negatyviu išoriniu skatinimu.

7) *Sutarčių valdymas*. Viena iš į rezultatus orientuotos vadybos apraiškų yra veiklos sutarčių sudarymas, kurio pagrindinis požymis yra tas, jog sutartyse daugiausiai dėmesio skiriama siekiamiems rezultatams, o ne sunaudojamiems ištekliams ir atliekamoms operacijoms. Kad galėtų sudaryti tokias sutartis dėl programų įgyvendinimo ar paslaugų tiekimo, valdžios įstaigos turi aiškiai apibrėžti uždavinius ir nustatyti atitinkamus veiklos rodiklius, pagal kuriuos būtų galima matuoti uždavinių pasiekimo laipsnį (Poister, 2003, p.13).

8) *Išorinis ir vidinis sugretinimas*. Išorinio sugretinimo praktika įgalina valdžios įstaigas palyginti savo veiklos rezultatus su kitų panašių įstaigų ar programų veiklos rezultatais. Skirtingai nuo privataus sektoriaus, kuriame sugretinimas vykdomas intensyvinant komunikaciją ir vizituojant “gerą patirtimi” išsiskiriančias įmones, viešajame sektoriuje labiau įprastas statistinis sugretinimas, t.y. lyginamoji veiklos rodiklių analizė tarp panašų statusą turinčių valdžios įstaigų,

pavyzdžiui, tarp savivaldybių. Tokie palyginimai gali būti naudingi valdžios įstaigoms, nes padeda atskleisti įstaigų padėtį atitinkamame paslaugų sektoriuje ir identifikuoti “gerąsias patirtis”. (Poister, 2003, p.13). Vidinis sugretinimas atliekamas tarp tos pačios organizacijos kelių padalinių, siekiant, kad jie konkuruotų tarpusavyje dėl geresnių veiklos rezultatų. Savivaldybėse vidinis sugretinimas gali būti atliekamas tarp savivaldybių teritorinių padalinių, Lietuvos atveju - tarp seniūnijų, nustatant geriausiai besitvarkančią seniūniją. Tokia vidinio sugretinimo praktika egzistuoja Vilniaus miesto savivaldybėje (žr. Vilniaus miesto mero ataskaitą vilniečiams 2002 – 2005 m., 2002)

9) *Ryšiai su visuomene*. Veiklos rodikliai vis dažniau panaudojami teikiant informaciją visuomenei apie valdžios įstaigų veiklą. Daugelis įstaigų parengia “ataskaitų lenteles”, kuriose reguliariai pristatomi duomenys apie valdžios įstaigų veiklą (Poister, 2003, p.14).

10) *Žinių valdymas*. Galiausiai žinių valdymo sistema taip pat yra susijusi su organizacijos veiklos matavimo sistema. Žinių valdymo sistema apima žinių kūrimo, sklaidimo ir pritaikymo procesus. Veiklos matavimo procese yra kuriamos tam tikros žinios, kurių sklaidimą ir pritaikymą reikia tinkamai organizuoti. Žinių valdymo strategija yra nukreipta į tai, kad, panaudojant naujausias informacines ir komunikacines technologijas bei keičiant organizacijos vidaus procesus, būtų patobulintas organizacijos veiklos matavimo duomenų surinkimas, sklaidimas ir pritaikymas (Gudelis, 2004).

Veiklos matavimo sistemos ir kitų organizacijos valdymo sistemų ryšys nėra vienakryptis. Veiklos matavimo sistema ne tik yra tokių organizacijos valdymo sistemų kaip finansinis valdymas, strateginis valdymas, veiklos valdymas, žmoniškųjų išteklių valdymas ir žinių valdymas, elementas, kurio pagrindinė funkcija yra teikti informaciją, reikalingą realizuojant šių sistemų paskirtį. Veiklos matavimo sistema, jeigu yra nustatyti atitinkami veiklos rodikliai, gali teikti informaciją ir apie tai, kaip šios sistemos organizacijoje funkcionuoja. Tam tikrų veiklos rodiklių pagalba minėti valdymo procesai gali būti išmatuoti ir įvertinti.

Veiklos matavimo informacijos panaudojimo būdus viešajame sektoriuje tyrinėjo daugelis mokslininkų (Poister, 2003; Van Dooren, 2005), klausimas, kaip tinkamai panaudoti veiklos matavimo informaciją, yra keliamas daugelyje dokumentų, teikiančių rekomendacijas ir konsultacijas organizacijoms, kurios planuoja diegti veiklos matavimo sistemas. Veiklos matavimo informacijos panaudojimas buvo 2006-ųjų metų EGPA konferencijos Kokybės ir produktyvumo viešajame sektoriuje tyrimų grupės pagrindinė tema.

2.3. Savivaldybių veiklos matavimo disfunkcijos ir jų minimizavimo būdai

Sąvoka „disfunkcija“ nurodo į tai, kodėl kartais kai kurios sistemos funkcionuoja netinkamai. Veiklos matavimo sistemos taip pat gali būti neefektyvios, neveiksmingos, jos gali būti kenksmingos organizacijoms, todėl veiklos matavimo disfunkcijų supratimas yra svarbus, sudarant savivaldybių veiklos matavimo modelius ir diegiant veiklos matavimo sistemas savivaldybėse. Galbūt nėra įmanoma visiškai išvengti veiklos matavimo disfunkcijų, tačiau, giliau jas suvokiant, galima numatyti priemones kaip kai kurias disfunkcijų pasekmes sumažinti. Šios skyriaus dalies pabaigoje būtent ir bus aptariamos galimos disfunkcinių pasekmių sumažinimo strategijos.

Veiklos matavimo procesai, nors jie organizuojami siekiant teigiamo poveikio valdymui, mokslinėje literatūroje nėra vertinami vienareikšmiškai. Kaip pastebėjo veiklos matavimo reiškinių tyrinėję mokslininkai (Ridgway, 1957; Smith, 1995; Batterham, 1995; de Brujn, 2002; Radnor, 2005; ir kt.), veiklos matavimo procesai gali turėti ir negatyvias pasekmes (t.y. disfunkcijas). Kad veiklos matavimo sistemų funkcionavimas savivaldybėse būtų sėkmingas, reikalinga, nustačius tikėtinas negatyvias pasekmes ir atradus jas sukeliančias priežastis, ieškoti būdų, kaip šias negatyvias pasekmes bei jų priežastis minimizuoti.

Veiklos matavimas nėra panacėja visoms viešojo sektoriaus organizacijų problemoms išspręsti. Daugelis problemų, su kuriomis susiduria viešojo sektoriaus organizacijos, yra neišmatuojamos, neįmanoma surasti paprastų šių problemų sprendimų ir dažniausiai galimybes veiksmingai jas spręsti riboja išteklių trūkumas. Taip pat viešojo sektoriaus organizacijose sprendimai paprastai yra priimami ypač politizuotuose kontekstuose, kuriuos charakterizuoja konkuruojantys interesai, veiklios asmenybės ir principų atsisakymas kompromiso vardan. Taigi nors veiklos matavimo sistemų tikslas yra įtakoti sprendimus, kad būtų tobulinama veikla, nėra pagrindo tikėtis, kad sprendimai priklausytų vien tik nuo veiklos matavimo sistemų diktato. Veiklos matavimo sistemos tik pateikia objektyvią, į rezultatus orientuotą informaciją sprendimų priėmimo procesams, tačiau į šią informaciją gali būti neatsižvelgiama net ir žemiausiuose valdymo lygmenyse. (Poister, 2003, p.19-21)

Kita problema yra ta, kad ne visų viešojo sektoriaus organizacijų ir programų veiklą yra vienodai paprasta matuoti. Veiklos rodiklius nesudėtinga nustatyti organizacijoms, kurios turi pastovias paslaugų teikimo sistemas ir teikia konkrečią produkciją, tačiau, organizacijų, kurios turi tik netiesioginius ryšius su siekiamais rezultatais, veiklos matavimo procesas yra sudėtingesnis. Pavyzdžiui, nėra paprasta inkorporuoti į veiklos matavimo sistemas planavimo agentūras, tyrimų programas, politikos analizės ir vertinimo padalinius. Panašiai neretai būna sunku matuoti

pagalbinių funkcijų – tokių kaip personalo, biudžeto formavimo ir finansų, informacijos valdymo padaliniai, automobilių dirbtuvės – poveikį. Dar vienas sektorius, kuriame veiklos matavimo procesas turi ribotas galimybes, yra įvairios prevencijos programos – pavyzdžiui, programos, nukreiptos į ligų plitimo, sužeidimų ir nelaimingų atsitikimų, žalos nuosavybei minimizavimą, - nes sudėtinga išmatuoti šių programų poveikį įvykiams, kurie neįvyksta. Vis dėlto, nors minėtais atvejais ir neįmanoma reguliariai matuoti rezultatų, gali būti tikslinga matuoti tokius šių organizacijų ar programų veiklos aspektus kaip atlikto darbo apimtį, darbo savalaikiškumą, kokybę ir efektyvumą, dėmesingumą klientams laipsnis.

Veiklos matavimo disfunkcinės pasekmės gali būti analizuojamos įvairiai. Batterhamas (1995), remdamasis garsių šiuolaikinių filosofų Michelio Foucault (1977), Jacqueso Ellulo (1980) ir Donaldo Campbello (1979) idėjomis, skirtingai nei daugelis kitų autorių, nagrinėjusių tokias disfunkcines veiklos matavimo pasekmes, kurias bent jau teoriškai įmanoma pašalinti arba minimizuoti, pateikia kritinius argumentus pačios veiklos matavimo prigimties atžvilgiu.

Štai Foucault (1977) teigė, jog žinojimas turi pasekmes žmonių sąmonei ir kūnui, ir todėl žinojimas tampa galia. Veiklos matavimas taip pat yra viena iš priemonių įgyti galią realizuojanti žinojimą. Pastangos siekti didesnio produktyvumo šiuolaikinėje visuomenėje tuo pačiu reiškia ir vis subtilesnį žmonių pavergimą. Galia realizuojama trimis normalizavimo įrankiais: hierarchiniu stebėjimu, normalizuojančiais sprendimais ir šių įrankių kombinacija – „tyrimu“. Veiklos matavimas yra vienas tokio „tyrimo“ pavyzdžių (Batterham, 1995).

Kiti tyrinėtojai pripažįsta, jog veiklos matavimas iš principo gali būti funkcionalus, tačiau jie atkreipia dėmesį į riziką, kurią sukelia netinkamai organizuotas veiklos matavimas. Jeigu veiklos rodikliai yra netinkamai parinkti, tai gali lemti tikslų iškreipimus ir tokį elgesį, kuris veiklą iškreipia, o ne patobulina. Veiklos rodikliais taip pat gali būti manipuluojama siekiant apkaltinti kokius nors asmenis dėl problemų, kurių jie faktiškai negali kontroliuoti. Tokiais atvejais veiklos matavimo sistemos tampa kontra-produktyvios.

Dar vienas veiklos matavimo sistemų ribotumas yra išteklių, reikalingi, kad šios sistemos galėtų funkcionuoti. Viešojo sektoriaus organizacijoms reikia sukurti tokias veiklos matavimo sistemas, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp šių sistemų naudingumo ir laiko bei finansinių sąnaudų, reikalingų šių sistemų sukūrimui ir palaikymui.

Taipogi yra rizika, kad veiklos matavimo informacija gali būti nepanaudojama. Kai kurios organizacijos investuoja į veiklos matavimo sistemų sukūrimą, tačiau rimtai nežiūri į šių sistemų akumuliuojamus duomenis.

Dar 1955-aisiais metais Peteris M. Blau pastebėjo, jog veiklos matavimas gali iškreipti darbuotojų motyvaciją. Veiklos rodikliai ir siekiniai ne visuomet tiksliai atspindi suformuluotus

tikslus, o darbuotojai dėdami pastangas siekiniams įgyvendinti, neskiria pakankamai dėmesio tiems tikslų aspektams, kuriuos sudėtinga išreikšti kiekybiniais rodikliais. (Blau, 1955; Ridgway, 1957). Taip pat Blau (1955; Ridgway, 1957), ištyręs JAV federalinės agentūros, inspektavusios verslo įmones, atvejį, atkreipė dėmesį, jog, artėjant veiklos rezultatų apskaitos terminų pabaigai, darbuotojai yra linkę atlikti paprastesnius darbus, kurie užbaigiami per trumpesnę laiką, kad realizuotų standartais ir kvotomis nustatytas darbų apimtis. Sudėtingesni ir daugiau laiko bei pastangų reikalaujantys darbai atidedami. Tą pačią tendenciją ataskaitinio laikotarpio pabaigoje rinktis paprastesnius darbus pastebėjo ir kiti tyrinėtojai (Argyris, 1952; Granick, 1954; Ridgway, 1957).

Wagneris (1954; Ridgway, 1957), ištyręs veiklos matavimo pasekmes JAV oro pajėgose, nustatė, jog spaudimas siekti geresnių rezultatų, neužtikrinus tam reikalingų priemonių, sąlygojo įtampą, vaidmenų ir vertybių konfliktus, moralės nuosmukį, antagonizmą, apatiją, komunikacijos iškreipimus, integracijos laipsnio sumažėjimą ir kitus negatyvius reiškinius. Berlineris (1956; Ridgway, 1957), tyręs centralizuoto planavimo praktikas Sovietų Sąjungos įmonėse, atkreipė dėmesį į „reketo principą“, kai pasiekti rezultatai, viršiję nustatytus standartus, tapdavo naujais standartais. Todėl darbininkai, siekdami išvengti standartų pakėlimo, vadovavosi nerašyta taisykle neviršyti nustatytų kvotų.

Smithas (1995; Radnor, 2005), aptardamas veiklos rodiklių panaudojimą viešajame sektoriuje, nustatė aštuonis nepageidautinų veiklos matavimo sistemų įgyvendinimo pasekmių tipus: 1) susiaurintą matymą (vadovai, užuot ieškoję būdų kaip realizuoti daugelį skirtingų siekinių, sutelkia dėmesį į lengviausiai realizuojamus, o kitus siekinius ignoruoja); 2) dalinį optimizavimą (vadovai priima labiausiai jų veiklos sričiai tinkančius, tačiau visai sistemai kenksmingus sprendimus); 3) trumparegystę (dėl įvairių priežasčių susitelkiama į trumpalaikius tikslus ilgalaikių tikslų sąskaita); 4) fokusavimąsi į veiklos rodiklius (veiklos rodikliai nustatomi tik toms veikloms, kuriai išmatuoti yra nesudėtinga; sutelkiamas dėmesys į išmatuojamus veiklos rodiklius kaip savaiminius tikslus); 5) klaidingą reprezentavimą (veiklos informacija pateikiama nepilna arba iškreipta, siekiant padaryti gerą įspūdį); 6) klaidingą interpretavimą (kadangi statistiniai duomenys yra netikslūs, jai remiantis, daromos nepagrįstos išvados); 7) manipuliavimą (sąmoningai pasiekia mažiau tam, kad išsaugotų žemesnius standartus ateičiai); 8) sustabarėjimą (veiklos rodikliai pasensta ir nebeatitinka naujų tikslų, tačiau niekam nerūpi juos pakeisti) (Smith, 1995; Radnor, 2005).

Radnor (2005) aukščiau minėtų tyrinėtojų atskleistoms disfunkcinėms veiklos matavimo pasekmėms apibendrinti panaudojo „organizacinio manipuliavimo“ (angl. *organizational gaming*) sąvoką. Organizacinis manipuliavimas apibrėžiamas kaip „manipuliavimas užduočių įgyvendinimo

planu, siekiant gauti atlygį“ (Pearce, Perry, 1983; Radnor, 2005). Radnor pasiūlytoje organizacinio manipuliavimo tipologijoje išskiriamos definicijų, skaičių, elgsenos ir disfunkcinio manipuliavimo formos. Galima kalbėti apie definicijų manipuliavimą tada, kai rodikliai nėra aiškiai apibrėžiami, ir todėl matuojama ne tai, kas reikalinga, o tai, ką reikia matuoti, nematuojama. Skaičių manipuliavimas vyksta tuomet, kai nėra gaunami, fiksuojami ar pateikiami tikslūs veiklos rodiklius atspindintys duomenys. Disfunkcinis manipuliavimas reiškia, jog yra iškreipiama visa veiklos matavimo sistema (disfunkcinis manipuliavimas atitinka Smitho dalinio optimizavimo ir klaidingo reprezentavimo tipus). Elgsenos manipuliavimas yra pavojingiausias, nes iškelti siekiniai yra realizuojami elgsenos, nuo kurios tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir išdavos, pasikeitimų sąskaita (ši forma atitinka Smitho pasiūlytus trumparegystės ir manipuliavimo tipus) (Radnor, 2005).

Smithas siūlo tokias nepageidautinų veiklos matavimo pasekmių minimizavimo strategijas kaip visų darbuotojų įtraukimas į veiklos matavimo procesus, lankstumo panaudojant veiklos matavimo informaciją užtikrinimas, nuolatinė sistemos priežiūra, klientų pasitenkinimo matavimas, kruopštus veiklos matavimo duomenų auditas ir nedidelio rodiklių skaičiaus pasirinkimas (Smith, 1995; Radnor, 2005).

Tuo tarpu Batterhamas išskiria šias keturias disfunkcinių pasekmių neutralizavimo strategijas: 1) problematizavimą – reikalinga atsieti veiklos rodiklius nuo automatiško jų interpretavimo, atsižvelgti į tai, jog galimos įvairios veiklos rodiklių reikšmių interpretacijos; 2) priešinimąsi redukcionizmui – turi būti užtikrinta, kad atskaitomybės sistemoje būtų įvertinti skirtingi matuojamo reiškinio aspektai; 3) dialektinio požiūrio išsaugojimą – yra svarbu išklausti ir tuos, kurie žvelgia į tuos pačius reiškinius iš kitokios perspektyvos; ir 4) subjektyvių procesų svarbos pripažinimo užtikrinimą – veiklos rodikliai turi būti sudaromi remiantis rūpestingai ištirtomis teorijomis, turi būti atsižvelgiama ir į subjektyvius rodiklius. (Batterham, 1995).

Įvertinus anksčiau padarytas klaidas, galima siekti sukurti efektyvias veiklos matavimo sistemas, nustatyti tinkamus rodiklius ir išvengti kliūčių, juos panaudojant. Reikalinga suprasti, koks yra tikrasis informacijos apie veiklą viešajame sektoriuje vaidmuo. Informacija apie veiklą gali padėti priimant sprendimus, tačiau ji negali pakeisti sprendimų priėmimo ir atskaitomybės. Reikia būti realistais dėl informacijos apie veiklą panaudojimo ir nepuoselėti nepagrįstų lūkesčių. (Mayne, Zapico-Goni, 1999, p.17).

Kad veiklos matavimas būtų sėkmingas, svarbu užtikrinti šias sąlygas: 1) įtraukti viešųjų paslaugų teikėjus ir gavėjus, nustatant ir atrenkant veiklos sėkmės kriterijus; 2) užtikrinti ekonominiu požiūriu optimalų veiklos rodiklių skaičių (Carter, 1991); 3) siekiant sumažinti sąnaudas, pasinaudoti pavyzdžiais, nustatyti veiklos rodiklių pusiausvyrą, kad būtų įvertintos įvairių

suinteresuotų jėgų perspektyvos ir konfliktuojantys tikslai; 4) apibrėžimai, kurie panaudojami veiklos rodikliams sukurti, turi būti logiškai nuoseklūs ir tarpusavyje palyginami (Jackson, 1988); 5) organizacija turi turėti galimybę kontroliuoti matuojamus reiškinius, rodikliai neturėtų reprezentuoti tų reiškinių, kuriems vadovas neturi įtakos (Hatry, 1980); 6) veiklos rodiklių sistema turi būti nuolat atnaujinama, veiklos rodiklių plėtra turi būti nuolat peržiūrima, turi būti galimybė rodiklius pakeisti, kad šie visada išliktų reikšmingi. (Mayne, Zapico-Goni, 1999, p.19).

2.4. Su veiklos matavimu susijusių pokyčių įgyvendinimas

Siekiant, kad savivaldybėse, kuriose veiklos matavimo sistemos praktiškai neegzistuoja, būtų įgyvendinti tokioms sistemoms atsirasti reikalingi pokyčiai, reikalinga tinkamai organizuoti pokyčių valdymo procesą. Darytina prielaida, jog savivaldybės nėra pajėgios įdiegti jų veiklos rezultatus galinčių pagerinti vadybos naujovių dėl trijų priežasčių: 1) motyvacijos stygiaus; 2) žinių stygiaus; 3) išteklių stygiaus. Savivaldybėse tokios vadybos naujovės kaip strateginis valdymas, kokybės vadyba, veiklos valdymas neprigyja todėl, kad savivaldybių tarybų nariai, savivaldybių merai, administracijų padalinių vadovai ir direktoriai, savivaldybių kontrolieriai, savivaldybių administracijoms pavaldžių įstaigų ir įmonių vadovai arba nėra suinteresuoti šių naujovių įgyvendinimu, arba neturi pakankamai žinių, reikalingų naujovėms įdiegti, arba, net ir norėdami ir žinodami kaip tai padaryti, neturi tam užtektinai institucinių, finansinių, technologinių ar žmogiškųjų išteklių. Taigi galima savivaldybėms, kuriose viena iš minėtų naujovių – veiklos matavimo sistemos – nefunkcionuoja arba prastai funkcionuoja, rekomenduoti pokyčių valdymo procesą, kuris būtų orientuotas į šių trijų problemų sprendimą. Savivaldybėse, kad jose vyktų pokyčiai, susiję su veiklos matavimo sistemų diegimu ir platesniu veiklos matavimo informacijos panaudojimu, būtina: 1) stiprinti visų suinteresuotų grupių motyvaciją atlikti veiklos matavimą ir pasinaudoti veiklos matavimo duomenimis; 2) užtikrinti, kad suinteresuotos grupės savivaldybėse turėtų supratimą apie veiklos matavimą, šalinti žinojimo kaip atlikti veiklos matavimą ir pasinaudoti jo galimybėmis spragas; 3) konsoliduoti reikalingus išteklius. Pažymėtina, jog, siekiant su veiklos matavimu susijusių pokyčių, motyvacijos, žinojimo ir išteklių problemų sprendimas yra aktualus ne tik savivaldybių valdžios institucijų ir joms pavaldžių įstaigų vadovams, bet ir suinteresuotoms grupėms – gyventojų bendruomenėms, nevyriausybiniams organizacijoms, verslo atstovams, centrinės valdžios institucijoms. Šių grupių dalyvavimas yra ypač svarbus, įgyvendinant „geros valdos“ savivaldybėje matavimo modelį.

Kad būtų sprendžiamos motyvacijos, žinių ir išteklių stygiaus problemos, ribojančios veiklos matavimo praktikų įgyvendinimą savivaldybėse, gali būti panaudotos įvairios priemonės. Pagrindinė sąlyga, be kurios neįmanomi jokie pokyčiai, - savivaldybėse turi atsirasti pokyčių agentai, t.y. asmenys, kurie yra motyvuoti įgyvendinti pokyčius ir turi tam reikalingas bent minimalias žinias ir institucinius išteklius (pokyčių agentais nebūtinai turi būti aukščiausi vadovai savivaldybėse tokie kaip meras ar savivaldybės administracijos direktorius, bet gali būti ir administracijos padalinių vadovai, paprasti darbuotojai, turintys atitinkamą kompetenciją ir galintys patarti vadovams, pavieniai savivaldybių tarybų nariai ir kt.). Tolimesnius žingsnius, kurie įgalintų savivaldybėje įgyvendinti pokyčius, turi organizuoti būtent pokyčių agentai.

Siekiant sustiprinti suinteresuotų grupių motyvaciją labiau panaudoti veiklos matavimo galimybes, pirmiausiai reikalinga nustatyti motyvacijos spragas ir jų priežastis. Veiklos matavimo savivaldybėje motyvacijos spragas ir motyvacijos indeksą galima nustatyti specialių testų savivaldybių valdžios institucijų ir suinteresuotų grupių atstovams pagalba. Motyvacijos problemų priežastys gali būti identifikuotos atlikus individualius arba grupinius interviu. Kitas žingsnis būtų tam tikrų priemonių – individualių pokalbių, pokalbių grupėse, paskatinimų, tarpusavio susitarimų ir kt., - kurios galėtų teigiamai paveikti savivaldybės institucijų ir suinteresuotų grupių atstovų motyvus įgyvendinti veiklos matavimo praktikas, panaudojimas. Šiuo atveju vadovai turi didesnes galimybes pritaikyti tokias motyvavimo priemones kaip finansiniai ar kitokie paskatinimai jiems pavaldiems darbuotojams nei kiti pokyčių agentai. Kitais atvejais realesnė galimybė padaryti poveikį kitų asmenų motyvacijai yra įtikinimas pokalbių metu. Po kurio laiko, įgyvendinus motyvavimo veiklas, tikslinga atlikti motyvavimo pasiekimų įvertinimą, kuriuo būtų nustatyta, ar buvo pašalintos ankstesnės motyvacijos spragos ir ar veiklos matavimo motyvacijos būklė pagerėjo.

Žinių stygiaus problema yra iš dalies susijusi su motyvacijos stygiaus problema. Savivaldybių valdžios institucijų ir kitų suinteresuotų grupių atstovai gali neturėti intereso pasinaudoti veiklos matavimo galimybėmis tik todėl, kad nesupranta, kaip veiklos matavimas gali padėti geriau organizuoti valdymą savivaldybėse. Kita vertus, net ir turint pakankamai motyvacijos ir entuziazmo, nebus įmanoma sėkmingai įgyvendinti pokyčių, neturint žinių „kaip tai padaryti“. Taigi, sprendžiant žinių stygiaus problemą, panašiai kaip ir motyvacijos stygiaus problemos atveju, reikalinga nustatyti žinių būklę ir spragas, - o tai galima padaryti paprašius, kad asmenys, nuo kurių priklauso sėkmingas veiklos matavimo praktikų įgyvendinimas, atsakytų į specialaus žinių testo klausimus, - o tada individualių ir grupinių interviu būdu išsiaiškinti žinių spragų priežastis. Turint informaciją apie tai, kokių žinių trūksta, kad galėtų būti įgyvendinami su veiklos matavimu susiję pokyčiai, gali būti organizuojami į konkrečių spragų pašalinimą orientuoti mokymai. Praėjus tam

tikram laikui, specialaus išmokimo testo pagalba galima patikrinti, kaip buvo įsisavintos ir pritaikytos mokymų metu suteiktos žinios.

Siekiant užtikrinti pakankamus išteklius pokyčiams, susijusiems su veiklos matavimu įgyvendinti, visų pirma būtina išsiaiškinti, kokie ištekliai yra reikalingi. Pokyčių agentai turi įvertinti tuos išteklius, kuriais jie patys disponuoja, ir kurių trūksta norint įdiegti veiksmingas veiklos matavimo sistemas ir užtikrinti veiklos matavimo informacijos panaudojimą. Pokyčių įgyvendinimui reikalingi šie ištekliai: 1) instituciniai ištekliai, t.y. diskrecijos, priimant sprendimus, susijusius su veiklos matavimu ir veiklos matavimo informacijos panaudojimu, teisės; pavyzdžiui, savivaldybių valdžios institucijų vadovai gali neturėti diskrecijos teisių savo nuožiūra įdiegti veiklos matavimo sistemas valstybės deleguotoms funkcijoms, nes šiuo atveju veiklos matavimą organizuoja (arba ne) centrinės valdžios institucijos; 2) finansiniai ištekliai, t.y. lėšos, reikalingos veiklos matavimo sistemų funkcionavimui palaikyti; 3) technologiniai ištekliai, pavyzdžiui, kompiuterinės programos, kurios gali supaprastinti veiklos matavimo duomenų apdorojimą ir pateikimą; 4) žmogiškieji ištekliai, t.y. darbuotojai, dalyvaujantys įvairiose veiklos matavimo procesų grandyse, ir turintys kompetenciją sėkmingai savo darbą atlikti. Nustačius turimus ir trūkstamus išteklius, kitas žingsnis būtų trūkstamų išteklių pritraukimas. Nors ne visais atvejais įmanoma pritraukti trūkstamus išteklius, instituciniai ir finansiniai ištekliai gali būti užtikrinti, įtikinus šiais ištekliais disponuojančias institucijas ir asmenis veiklos matavimo sistemų savivaldybėse reikalingumu. Taigi išteklių stygiaus problema gali būti suvokta ir sprendžiama kaip motyvacijos stygiaus problema. Disponuojant finansiniais ištekliais, technologinius išteklius užtikrinti nesudėtinga (reikalingas kompiuterines programas savivaldybės gali įsigyti viešųjų pirkimų būdu). Atrenkant ir paskiriant darbuotojus, kurie būtų atsakingi už įvairias veiklos matavimo procesų grandis, organizuojant jų apmokymą (šiuo atveju tikslinga pasinaudoti žinių stygiaus problemos sprendimo žingsniais), užtikrinami žmogiškieji ištekliai.

3. Veiklos matavimo savivaldybėse istorinė apžvalga

Šiame mokslinio darbo skyriuje nagrinėjama veiklos matavimo savivaldybėse teorijos ir praktikos istorinė raida. Viešojo administravimo prigimčiai – o veiklos matavimas yra vienas vadybos įrankių, taikomas ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus organizacijose, todėl gali būti pagrįstai laikomas viešojo administravimo mokslo objektu – būdinga, jog viešojo administravimo mokslinė disciplina plėtojasi kartu su viešojo sektoriaus institucijų praktika. Viešojo administravimo mokslo pasiekimai yra įgyvendinami praktikoje, reformuojant viešojo sektoriaus institucijas, o pokyčiai viešojo sektoriaus institucijose neretai yra sąlygojami mokslininkų suformuluotų idėjų.

Glaudus abipusis ryšys tarp savivaldybių veiklos matavimo mokslinių tyrimų ir veiklos matavimo praktikų savivaldybėse yra akivaizdus nuo tada, kai XIX a. pradžioje – XX a. pabaigoje Jungtinėse Valstijose pradėjo formotis vadybos, viešojo administravimo mokslinės disciplinos, šalia didžiųjų JAV miestų savivaldybių (pirmiausiai Niujorko) buvo steigiami Municipalinių tyrimų biurai, o daugelyje JAV savivaldybių buvo diegiamos Fredericko Taylora ir jo pasekėjų idėjų įkvėptos mokslinės vadybos naujovės. Tačiau galima teigti, jog netiesiogiai viešojo sektoriaus veiklos matavimo praktikas paveikė ir nuo XVII – amžiaus plėtojamos statistikos mokslo idėjos.

Šio skyriaus tikslas yra apžvelgti veiklos matavimo raidai poveikį turėjusius intelektualinius judėjimus ir reformų iniciatyvas, įvertinti jų reikšmę šiuolaikinės veiklos matavimo sampratos susiformavimui ir veiklos matavimo praktikoms savivaldybėse. Pirmoje skyriaus dalyje yra įvertinamos ir palyginamos galimos alternatyvios veiklos matavimo istorinių etapų klasifikacijos. Kitose dalyse giliau nagrinėjamas kiekvienas iš etapų pagal pasirinktą klasifikaciją, taip pat aptariamos kiekvieno etapo sąsajos su 6-oje šio darbo dalyje plėtojama savivaldybių veiklos matavimo modeliais.

3.1. Veiklos matavimo vietos valdžios sektoriuje istoriniai etapai

Tiriant savivaldybių veiklos matavimo istorinę raidą, gali būti pasitelkiamos skirtingos klasifikacijos, kurių kiekviena savaip išryškina tam tikrus veiklos matavimo raidos aspektus. Vienas iš būdų apžvelgti šio reiškinio istorinę raidą yra chronologinis istorinių raidos etapų suskirstymas. Veiklos matavimo savivaldybėse mokslinių tyrimų ir praktikų istorinę raidą suskirsčius chronologiškai, gali būti išskirti šie istoriniai etapai:

- 1) Laikotarpis iki 1887-ųjų metų.

- 2) Laikotarpis nuo 1887-ųjų iki 1940 - ųjų metų;
- 3) Laikotarpis nuo 1940-ųjų iki 1970 – ųjų metų;
- 4) Laikotarpis nuo 1970 – ųjų iki 1990-ųjų metų;
- 5) Laikotarpis nuo 1990-ųjų metų.

Šis suskirstymas remiasi tam tikrais specifiniais bruožais, būdingais savivaldybių veiklos matavimo teorijai ir praktikai kiekvienu nagrinėjamu laikotarpiu, tačiau tokio skirstymo ribotumas yra tas, jog neįvertinamos įvairios veiklos matavimo teorijų ir praktikų sąsajos istorijos eigoje. Pavyzdžiui, Niujorko municipalinių tyrimų biuro ir panašių biurų kituose JAV miestuose veikla neapsiribojo tik 1-uoju – 4-uoju XX-o a. dešimtmečiais, nors būtent šiuo laikotarpiu tokių biurų vaidmuo savivaldybių veiklos matavimo raidoje buvo ryškiausias.

Savivaldybių veiklos matavimo mokslinius tyrimus ir praktikas galima klasifikuoti ir jų lokalizacijos skirtingais istoriniais laikotarpiais požiūriu, tačiau išvadas apie veiklos matavimo praktikų savivaldybėse ir mokslinių tyrimų šioje srityje paplitimą riboja faktinės medžiagos trūkumas. Remiantis prieinama faktine medžiaga, galima teigti, kad iki 1980-ųjų metų veiklos matavimas buvo praktikuojamas JAV savivaldybėse, o moksliniai šios srities tyrimai taip pat buvo plėtojami Jungtinėse Valstijose. Nėra prieinamų šaltinių, liudijančių apie veiklos matavimo praktikų paplitimą kitų valstybių savivaldybėse minėtu laikotarpiu, nors Ridgway (1956), Granicko (1954), Berlinerio (1956) darbai atskleidžia, jog veiklos matavimo praktikos buvo įprastos ir 5-6-o dešimtmečių Sovietų Sąjungos valstybinėse įmonėse.

9-ame XX-o a. dešimtmetyje savivaldybių veiklos matavimo praktikos kaip Naujosios viešosios vadybos reformų paketo sudėtinė dalis išplito anglosaksiškose šalyse – JAV, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Kanadoje, Airijoje, paskutiniajame XX-o a. dešimtmetyje - ir kai kuriose kontinentinės Europos šalyse, tokiose kaip Skandinavijos šalys, Olandija, Belgija, Vokietija, Prancūzija, Šveicarija. Šiuo laikotarpiu buvo publikuota daug mokslinių darbų, kuriuose buvo tyrinėjamos savivaldybių veiklos matavimo praktikos minėtose valstybėse. XXI a. pradžioje iš šių valstybių patirties veiklos matavimo srityje mokosi Vidurio bei Rytų Europos valstybės, taip pat kai kurios Azijos valstybės.

Dar vieną veiklos matavimo istorinių etapų klasifikaciją pateikia Wouteris Van Doorenas (Van Dooren, 2005). Pradėdamas nuo statistikos mokslo formavimosi pradžios XVII –ame amžiuje, Van Doorenas išskiria penkiolika intelektualinių judėjimų, kurie turėjo poveikį šiuolaikinės veiklos matavimo viešosios valdžios institucijose sampratos susiformavimui (Van Dooren, 2005). Trumpai apibūdinsime kiekvieną iš jų:

1) Politinė aritmetika. Politinė aritmetikos atstovus, tarp kurių žymiausi buvo Williamas Petty, Charlesas Davenantas ir Johnas Grauntas, galima laikyti statistikos mokslo pradininkais XVII-o amžiaus Anglijoje.

2) Vokietijos universitetų statistika. XVII –XVIII amžiais statistikos mokslas, suprantamas kaip išsamus socialinių, politinių ir ekonominių valstybės bruožų aprašymas, buvo plėtojamas Vokietijos universitetuose.

3) Visuomenės sveikatos judėjimas (vitalinė statistika). Visuomenės sveikatos judėjimu vadinami statistikos mokslo darbai XIX-o amžiaus Britanijoje. Šiam judėjimui priskiriami mokslininkai rinko statistinius duomenis apie ligas ir mirtingumą, tyrė ligų ir mirtingumo socialines priežastis.

4) Moralinė statistika. XIX-ame amžiuje moralinė statistika, kurios ryškiausias atstovas buvo belgų mokslininkas Adolphe'as Quetelet, tyrė gyventojų kokybę. Buvo analizuojami nusikaltimų, girtavimo, savižudybių, dvikovų statistiniai duomenys, buvo tiriamos moralaus ir nemoralaus elgesio priežastys.

5) Vokietijos istorinė mokykla. XIX-ame amžiuje vokiečių valstybėse buvo steigiami statistiniai biurai. Prūsijos statistiniam biurui vadovavo Ernstas Engelis, tyrinėjęs namų ūkių biudžetus ir vėliau įsteigęs Verein für Sozialpolitik, institutą, plačiai žinomą ekonomikoje iki šių dienų. Vokietijos istorinei mokyklai priklausė Gustavas Schmolleris, Maxas Weberis.

6) Gyventojų surašymas. Šiuolaikinis gyventojų surašymo kaip visų gyventojų ir jų svarbiausių charakteristikų registravimo, siekiant suvokti visuomenės struktūrą, supratimas susiformavo XVII-ame ir XVIII-ame amžiais, nors gyventojų surašymas buvo atliekamas ir Babilono bei Senovės Kinijos civilizacijose, renkant mokesčius ir atrenkant šauktinius į karo tarnybą. Jungtinėse Valstijose gyventojų surašymai buvo atliekami kas dešimt metų nuo 1790-ųjų.

7) Socialinių apklausų judėjimas. Socialines apklausas pradėta atlikti XIX-o amžiaus pabaigoje Britanijoje ir JAV. Tokių apklausų pavyzdys yra Charleso Bootho „Londono žmonių gyvenimo ir darbo sąlygos“. Boothas nustatė skurdo ribą, matavo žmonių žemiau ir virš skurdo ribos skaičių. Socialinių apklausų tyrimais buvo siekiama daryti įtaką federalinės valdžios ir valstijų politikai.

8) Mokslinė vadyba ir administravimo mokslas. XX-o amžiaus pradžioje Fredericko Tayloro ir jo pasekėjų išplėtotą mokslinę vadybą buvo įtakingas judėjimas, sąlygojęs pokyčius JAV ir kitų šalių privačiose bei viešojo sektoriaus organizacijose. Tuo pačiu metu buvo plėtojamas ir administravimo mokslas, kurio pradžią žymėjo Woodrowo Wilsono 1887-ųjų metų straipsnis. Mokslinės vadybos ir administravimo mokslo įtakoje pirmą kartą pradėta ne tik matuoti išdavus, t.y.

tokius socialinius rodiklius kaip nusikalstamumas, socialinės gyvenimo sąlygos, skurdas, bet ir domėtis valdžios institucijų valdymo procesais.

9) Sąnaudų apskaita. Sąnaudų apskaita, kurią galima apibūdinti kaip sąnaudų, susijusių su vykdoma organizacijos veikla nustatymo, registravimo ir analizavimo procesą, taip pat kaip ir mokslinė vadyba bei administravimo mokslas buvo plėtojama XX-o amžiaus pradžioje. Sąnaudų apskaitos viešajame sektoriuje pavyzdys yra kapitono Henrio Metcalfe darbas „Manufaktūros sąnaudos“, išleistas 1885-aisiais metais.

10) Niujorko municipalinių tyrimų biuras. 1906-aisiais metais įsteigtas Niujorko municipalinių tyrimų biuras, kuris išplėtojo daugelį iki šiol naudojamų veiklos matavimo praktikų tokių kaip veiklos planų sudarymas, efektyvumo ir veiksmingumo matavimas. Kaip Niujorko municipalinių tyrimų biuro veiklos pavyzdį galima pateikti Williamo Aleno atliktą ligoninių efektyvumo tyrimą.

11) Veiklos rezultatų biudžeto formavimas, PPBS ir jas sekusios iniciatyvos (Užduočių vadyba, Nulinio pagrindo biudžeto formavimas, Vyriausybės veiklos ir rezultatų aktas). Šiam etapui priskiriamos JAV prezidentų, pradant Hariu Trumenu, įsteigusiu pirmąją ir antrąją Hooverio komisijas, ir baigiant Billu Clintonu, valdymo tobulinimo iniciatyvos. Visas šias iniciatyvas vienijantis bruožas yra siekis racionalizuoti biudžeto sudarymo procesą ir kitus valdymo procesus, panaudojant šalia kitų ir veiklos matavimo priemones.

12) Socialiniai rodikliai ir gyvenimo kokybė. Susidomėjimas socialiniais rodikliais išaugo 7-ajame – 8-ajame dešimtmečiais, kai buvo pabandyta sudaryti standartinius sveikatos, nusikalstamumo, gerovės, švietimo būklės ir daugelio kitų visuomenės charakteristikų rodiklius (Bulmer, 2001). Šio judėjimo pradžia galima laikyti NASA kosmoso programos šalutinių pasekmių tyrimą. 8-ajame dešimtmetyje socialinių rodiklių judėjimas apėmė daugelį pasaulio šalių, taip pat tokias tarptautines organizacijas kaip Jungtinės tautos ir EBPO.

13) Kokybės guru. Šiam etapui priskiriamas pripažintų kokybės vadybos klasikų Josepho J. Jurano, W. Edwardso Demingo, Philipo B. Crosbio, Armando V. Feigenbaumo indėlis. XX-o amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje kokybės vadyba buvo pradėta taikyti ir viešajame sektoriuje, išplėtojus tokius modelius kaip Subalansuotų rodiklių modelis, EKVF Tobulumo modelis, Bendrasis vertinimo modelis.

14) Naujoji viešoji vadyba. Naujosios viešosios vadybos judėjimas išplito XX-o amžiaus paskutiniame dešimtmetyje tokiose šalyse kaip Jungtinė Karalystė, Australija, Naujoji Zelandija, Jungtinės Valstijos. Naujosios viešosios vadybos doktrina apibendrinta Davido Osborne'o ir Tedo Gaeblerio knygoje „Valdžios perkūrimas“ (Osborne, Gaebler, 1992).

15) Faktais pagrįsta politika (angl. *Evidence-based policy*). Faktais pagrįstos politikos šaknys glūdi Jungtinės Karalystės sveikatos priežiūros sektoriuje (Davies, Nutley, 2000). XX-o amžiaus paskutiniojo dešimtmečio pabaigoje šis judėjimas išplito beveik visuose politikos sektoriuose. Kaip faktais pagrįstos politikos pavyzdį Van Doorenas pateikia „Tikros pradžios“ programą, kuria buvo siekiama užtikrinti, jog skurstančių šeimų vaikai turėtų geresnes sąlygas mokytis mokyklose, pateikiama kaip faktai (Van Dooren, 2005).

Kitose šio skyriaus dalyse bus plėtojama modifikuota ir supaprastinta Van Dooreno veiklos matavimo istorinių etapų klasifikacija, kiekvienos skyriaus dalies pavadinimu pažymint atskirą istorinį etapą. Van Doorenas savo klasifikacijoje neįvertino veiklos matavimo savivaldybėse specifikos, į kurią bus stengiamasi atsižvelgti klasifikuojant veiklos matavimo raidą šiame darbe. Vis dėlto, tirdami savivaldybių veiklos matavimo istoriją, įvertinsime ir idėjas bei praktikas, kurios nebuvo tiesiogiai susijusios su savivaldybėmis, tačiau kurių netiesioginį poveikį savivaldybėms galima atsekti vėliau. Taip pat mūsų klasifikacijoje, siekiant paprastumo, pateikiama mažiau istorinių etapų, sujungiant tuos van Dooreno išskirtus istorinius etapus, kurių poveikis savivaldybėms buvo netiesioginis.

3.2. Statistikos mokslo formavimasis

3.2.1 Politinė aritmetika

Politinės aritmetikos, kuri buvo plėtojama XVII-o amžiaus Anglijoje, dėmesio objektas buvo „samprotavimo skaičių pagalba apie dalykus, susijusius su valdžia, menas“ (Charles Davenant, cit. Innes de Neuville, 1975, p.11; cit. van Dooren, 2005, p.49). 1690 –aisiais metais pasirodė Williamo Petty „Paskaita apie politinę aritmetiką“. Petty nagrinėjo mokesčių, pinigų tarptautinės prekybos problemas, siūlė praktinius metodus šių problemų sprendimui (Schumpeter, 1972, p.213). Mokslininkų, plėtojusių politinę aritmetiką, veikla apėmė tris etapus: faktų registravimą, jų nagrinėjimą ir sutvarkymą bei jų interpretavimą skaičiais, dydžiais ir matavimo vienetais (Desrosieres, 1998). Žymiausi politinės aritmetikos atstovai - Williamas Petty, Charlesas Davenantas ir Johnas Grauntas - buvo ne akademikai, bet ekspertai, teikę pasiūlymus turintiems valdžią (verslininkai, valstybės pareigūnai, parlamento nariai). Gyventojų skaičiaus augimas tuo metu buvo laikomas pagrindiniu vyriausybės veiklos rodikliu. Kadangi Anglijoje gyventojų surašymas nebuvo atliekamas iki 1801-ųjų metų, gyventojų skaičius buvo nustatomas, naudojantis parapijų įrašų apie gimimus duomenimis. Būdavo nustatomas santykis tarp gyventojų skaičiaus ir

gimimų skaičiaus keliose parapijose, o tuomet, surinkus duomenis apie gimimų skaičių, būdavo apskaičiuojamas gyventojų skaičius visoje šalyje. Skirtingai nei Vokietijos statistikoje, kuri buvo aprašomoji, politinė aritmetika bandė aiškinti ir lyginti. Politinės aritmetikos duomenimis pasinaudojo merkantilistai, kurių požiūriu, gyventojų skaičiaus augimas buvo viena esminių sąlygų šalies gerovės augimui.

Politinę aritmetiką galima laikyti vienu pirmųjų bandymų kiekybinę informaciją apie visuomenę ir valdžią panaudoti viešosios politikos problemų sprendimui. Kai kurie politinės aritmetikos atstovų darbai, kaip pavyzdžiui, Williamo Petty „Esė apie Londono miesto augimą“ (1682), „Dublino mirtingumo bilių stebėjimai“ (1686), „Londono ir Romos miestų stebėjimai“ (1687), buvo skirti miestų demografinėms ir ekonominėms problemoms nagrinėti, juose buvo naudojamos duomenimis apie miestų teritorijų dydį, gyventojų skaičių, buvo atliekami palyginimai tarp miestų (Petty, 2004). Taigi šie darbai gali būti pavadinti veiklos matavimo, sugretinimo praktikų savivaldybėse pirmtakais.

3.2.2. Vokietijos universitetų statistika

Vokietijos universitetuose XVIII-ame šimtmetyje plėtojamas statistikos mokslas buvo aprašomasis. Statistika buvo suvokiama kaip visapusiškas valstybės socialinių, politinių ir ekonominių bruožų aprašymas. Vokietijoje, kurios teritorijoje tuomet egzistavo daug savarankiškų nedidelių valstybių, statistika buvo oficialus būdas organizuoti sukauptą įvairią informaciją apie valstybę. Tokiu būdu apdorotą informaciją buvo paprasčiau įsiminti, perteikti ir panaudoti valdžios tikslams. Statistines apžvalgas rengę mokslininkai priešinosi skirtingų šalių palyginimams pagal įvairius kiekybinius rodiklius, nes manė, jog tokiuose palyginimuose prarandamas aprašomo objekto individualumo suvokimas.

Tipinis Vokietijos statistikos tradicijos pavyzdys yra „Prūsijos pramonės įmonių ir Prūsijos komercinės sąjungos vykdomos prekybos pramonės gaminiais naujausios pažangos ir esamos būklės įvertinimas“, paskelbtas 1839-aisiais metais Londono statistikos draugijos žurnale. Šiame straipsnyje pateikiami duomenys apie medvilnės importą ir eksportą, gyvąjį inventorių, verpimo įrenginių skaičių, darbuotojų skaičių it pan., šie duomenys suskirstyti į įvairias sudėtines kategorijas. Tačiau nors šioje ir kituose Vokietijos tradicijos apžvalgose pateikiama reikšminga informacija apie šalį, skirtingai nei politinės aritmetikos darbuose, nebandoma nustatyti kokių nors priežastinių ryšių tarp kintamųjų.

Vokietijos statistika buvo glaudžiai susijusi su kameralinių mokslų tradicija, kuri turėjo reikšmingą poveikį apskaitos praktikų raidai, kameralinė apskaita davė pradžią vieno įrašo buhalterijos susiformavimui. Kameralistų idėjų įtakoje formavosi finansų ir biudžeto mokslai.

Nors nėra duomenų, patvirtinančių, jog Vokietijos universitetų statistikos darbuose pateikiami miestų socialinės ir ekonominės būklės aprašymai, galima daryti prielaidą, jog tokių aprašymų būta, atsižvelgiant į statistikos paplitimą to laikotarpio Vokietijos valstybėse. Taigi galima išvelgti prasminių sąsajų tarp XVIII a. Vokietijos universitetų statistikos ir šiuolaikinių veiklos matavimo praktikų savivaldybėse. Šio darbo 6.1 skyriaus dalyje plėtojamas Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis, panašiai kaip statistika Vokietijoje prieš du šimtus metų, pateikia tam tikrą schemą visapusiškam savivaldybių socialinės ir ekonominės būklės kiekybiniam aprašymui.

3.2.3. Visuomenės sveikatos judėjimas

XIX a. pirmoje pusėje Anglijoje, vykstant pramonei revoliucijai, išplito socialiniai reformistiniai sąjūdžiai, kurių tikslai buvo skurdo mažinimas, darbininkų, vaikų teisių užtikrinimas, gyvenimo sąlygų gerinimas, - pvz., judėjimas nukreiptas prieš Vargšų įstatymą, čartizmas, Oweno socialiniai eksperimentai. Daugelis šių sąjūdžių savo iniciatyvas grindė statistinių tyrimų duomenimis. Londono statistikos draugija tyrė sveikatos priežiūros ir socialines sąlygas, daug dėmesio buvo skiriama vargšų gyvenimo sąlygoms. Draugija organizuodavo konferencijas, kuriomis buvo siekiama paveikti Parlamentą, kad būtų priimti socialinę apsaugą įtvirtinantys įstatymai. Taigi statistiniai tyrimai tapo įrankiu darant įtaką politikos problemų sprendimui. Taip pat buvo atliekami sveikatos priežiūros politikai reikšmingi epidemiologiniai tyrimai, kuriais buvo siekiama iširti užkrečiamųjų ligų ir epidemijų plitimo tendencijas, kad būtų galima užkirsti kelią jų ligų plitimui.

Pavyzdžiui, Williamas Farras atliko choleros epidemijos, kuri siautė Britanijoje 1849-aisiais metais, tyrimą (Farr, 1852). Jis nustatė, kad choleros epidemija buvo tris kartus intensyvesnė šalies pakrantėse, ypač didžiuosiuose uostuose, nei nuo jūros nutolusioje šalies dalyje. Jis padarė išvadą, choleros sąlygojamas mirtingumas priklauso nuo gyvenamųjų vietovių aukščio virš jūros lygio. Arčiau jūros esantys miestai priima nutekamuosius vandenį iš aukštesnių vietovių, o užterštas vanduo ir oras yra pagrindinė choleros plitimo priežastis. Farras atliko palyginimus tarp įvairių regionų, kuriuose buvo kilusios choleros epidemijos, tokių kaip Misisipės, Nilo, Gango deltos, Afrikos vakarinis krantas, Roma, Konstantinopolis ir Sirija. Farro tyrimų įtakoje savivaldybės pradėjo daugiau dėmesio skirti mirtingumo rodikliams. Plėtodamas savo tyrimus 6-ajame XIX a.

dešimtmetyje, Farras apskaičiavo vidutinį mirtingumą 63 sveikiausiuose rajonuose ir suformulavo tai kaip tikslą visiems kitiems.

Visuomenės sveikatos judėjimas gali būti laikomas išdavų matavimo pirmtaku. XXI-ame amžiuje statistinė informacija apie sveikatos ir socialinę būklę daug plačiau nei XIX-ame renkama, siekiant įvertinti viešųjų programų ir viešojo sektoriaus institucijų išdavas. Kalbant šiuolaikine viešosios politikos kalba, Farro epidemiologinių tyrimų rezultatai galėtų būti panaudoti, pagrindžiant gyventojų iškeldinimo į aukštesnius rajonus epidemijų atvejais programos loginį modelį. Farro tyrimų rezultatai, nustatant vidutinį mirtingumą sveikiausiuose rajonuose, yra puikus sugretinimo ir siekinių nustatymo tarp savivaldybių pavyzdys, analogiškas sugretinimui šiuolaikinės Jungtinės Karalystės Vyriausybės vykdomoje „Geriausios vertės“ programoje.

3.2.4. Moralinė statistika

XIX a. 4-ajame dešimtmetyje moralinės statistikos, kurios pagrindinis atstovas buvo Adolfas Quetelet, tyrinėjimų objektas buvo gyventojų moralinė būklė. Quetelet tyrė Belgijos gyventojų moralines savybes - rinko statistinę informaciją apie girtuoklystę, beprotybę, savižudybes, nusikaltimus, santuokas. Quetelet taip pat tyrė priklausomybę tarp gimstamumo ir mirtingumo rodiklių ir santuokų statistikos. Taip pat buvo tiriama, kaip gyventojų mirtingumas priklauso nuo amžiaus, profesijos, vietovės, metų laiko, laiko praleisto kalėjime ir ligoninėje, nuo tokių žmogaus bruožų kaip ūgis, svoris, augimas, fizinė jėga. Quetelet savo tyrimų išvadas pagrindė lygindamas ir analizuodamas skirtingų miestų kiekvieno mėnesio statistinius duomenis (Stigler, 2000, 169 – 170).

Kitas reikšmingas Quetelet nuopelnas statistikai yra tai, jog jis suformulavo vidutinio žmogaus, visus gyventojus reprezentuojančios abstrakcijos, sąvoką. Vidurkis buvo laikomas standartu, pagal kurį buvo sprendžiama apie žmogaus sveikatos ar charakterio nukrypimus. Taip pat buvo kreipiamas dėmesys ir į ribinius duomenis, nes jie žymėjo, kokie vidutinio žmogaus būklės pasikeitimai yra įmanomi. Svarbi Quetelet tyrimų tema buvo gyventojų polinkis nusikalsti. Šiais tyrimais buvo įrodyta, jog vidutiniškai skirtingo amžiaus žmonės turi skirtingą polinkį įvykdyti nusikaltimą.

Quetelet daug nuveikė įrodinėdamas Belgijos vyriausybei, jog reikalinga atlikti gyventojų surašymą. Savo darbe „Gyventojų, gimimų, mirčių, kalėjimų, neturtingųjų namų ir kt. Belgijos karalystėje tyrimai“ jis kritikavo ankstesnius Karalystės gyventojų matavimus, kurie rėmėsi dalinių surašymų, atliktų sudėtingomis politinėmis sąlygomis, duomenimis. Quetelet teigė, jog šių duomenų atnaujinimas remiantis faktais apie gimstamumą ir mirtingumą yra netikslus, nes

neatsižvelgiama į migraciją. Paveikta mokslininko argumentų Belgijos vyriausybė gyventojų surašymą atliko 1829-aisiais metais.

Moralinė statistika taip pat, kaip ir visuomenės sveikatos judėjimas, turi sąsajų su šiuolaikiniu išdavų matavimu. Duomenys apie visuomenės moralinę būklę – nusikaltimus, savižudybes, skrybas ir pan. – yra svarbus elementas, matuojant ir vertinant gyvenimo kokybę, tokie duomenys yra numatyti ir kuriamame Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje (žr. 6 skyrių). Quetelet tyrimai, lyginant skirtingų miestų statistinius duomenis, gali būti siejami su šiuolaikinėmis sugretinimo praktikomis savivaldybėse.

3.2.5. Gyventojų surašymas

Gyventojų surašymai buvo atliekami senovės Babilone ir Kinijoje. Naujajame Testamente užsimenama apie tais laikais Romos imperijoje vykusį gyventojų surašymą. Tačiau šiuolaikinis gyventojų surašymo kaip visų gyventojų skaičiaus ir jų esminių charakteristikų nustatymo, siekiant paaiškinti visuomenės struktūrą, supratimas susiformavo XVII-ame ir XVIII-ame amžiais. Gyventojų surašymai Jungtinėse Valstijose yra numatyti Konstitucijoje ir vykdavo kartą per dešimtį metų, pradedant 1790-aisiais metais.

Gyventojų surašymo pobūdis Jungtinėse Valstijose keitėsi, keičiantis visuomenės ir valdžios poreikiams. Pirmieji gyventojų surašymai buvo skirti mokesčių dydžiui ir atstovų į Kongresą nuo kiekvienos valstijos skaičiui nustatyti. Antroje XIX-o amžiaus pusėje gyventojų surašymai išsiplėtė, buvo pradėta domėtis taip pat ir socialiniais klausimais – nusikalstamumo, skurdo mastais, gyventojų priklausymu religinėms bendruomenėms. Gyventojų surašymo duomenys buvo panaudojami debatuose dėl vergijos panaikinimo. Vėliau gyventojų surašymas buvo pakeistas, reaguojant į imigracijos problemą, kuri Jungtinėms Valstijoms tapo aktuali, dideliame skaičiui imigrantų atvykus iš Europos šalių. Gyventojų surašymo duomenys turėjo įtakos politikos sprendimams – 3-ame XX a. dešimtmetyje buvo nustatytos metinės imigracijos kvotos.

Gyventojų surašymas yra reikšminga praktika, paveikusi veiklos matavimo viešajame sektoriuje raidą. Gyventojų surašymo duomenimis pasinaudoja centrinės valdžios institucijos, priimdamos politikos sprendimus dėl biudžeto dotacijų paskirstymo, migracijos apribojimo. Gyventojų surašymas organizuojamas centrinės valdžios institucijų, tačiau savivaldybėms gyventojų surašymo duomenys gali būti reikšmingas informacijos šaltinis, vertinant savivaldybės gyventojų kokybės būklę.

3.3. Taikomieji socialiniai ir vadybos tyrimai

3.3.1. Socialinės apklausos

XIX-o amžiaus pabaigoje Britanijoje socialinių apklausų judėjimo intelektualines ištakas galima sieti su Fabijaus draugijos veikla ir naujuoju liberalizmu, išreiškusiu kairuolišką vidurinėsios klasės požiūrį, jog skurdui įveikti reikalinga pasitelkti kolektyvinius sprendimus. Jungtinėse Valstijose susiformavo kolonistų judėjimas, siekęs šviesti visuomenę, suartinti vidurinę klasę su darbininkų klase, iškelti ir spręsti socialines problemas. Šio judėjimo lyderiai, siekdami nustatyti faktus apie skurdą ir gauti kitą demografinę informaciją, taip pat naudojo socialines apklausas.

Socialinių apklausų pavyzdys yra Charleso Bootho tyrimas „Londono žmonių gyvenimas ir darbas“ (1902). Boothas kėlė sau tikslą nustatyti, koks skaičius žmonių gyvena skurde, kodėl jie gyvena skurde ir ką reikėtų daryti, siekiant skurdą sumažinti. Jis nustatė skurdo ribą ir išmatavo skaičių žmonių, atsidūrusių virš ir žemiau tos skurdo ribos. Jis rėmėsi mokyklų atstovų bendruomenėse, kurie registruodavo ketinančius lankyti mokyklą vaikus, duomenimis, taip pat šiuos duomenis patikrindavo pats apsilankydamas bendruomenėse. Taip pat paminėtini Rowntree ir Bowley atlikti skurdo Londone tyrimai. Rowntree skurdo rodikliu laikė šeimų pajamas, Bowley savo tyrimui duomenis rinko atsitiktinės imties būdu šitaip sumažindamas socialinės apklausos sąnaudas ir sudarydamas galimybę atlikti palyginimus skirtinguose miestuose.

Socialinės apklausos buvo įrankis, vykdant socialinę politiką, šių tyrimų rezultatų pagrindu buvo formuluojamos rekomendacijos socialinės politikos formuotojams. Vis dėlto tiesioginis poveikis politikos formuotojams nebuvo akivaizdus. Britanijos valdžios institucijos su įtarumu vertino socialines apklausas ir jų rezultatus, laikė tai kolektyvistų projektu.

Socialinių apklausų judėjimas taipogi sietinas su šiuolaikinėmis išdavų matavimo praktikomis, šis judėjimas pagrindinį dėmesį sutelkė į socialinės būklės rodiklius tokius kaip skurdo lygis, kurie kaip viena iš gyvenimo kokybės dimensijų atsispindi ir Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje (žr. 6 skyrių). Kiti veiklos matavimo raidai svarbūs šio judėjimo nuopelnai yra tai, jog socialinės apklausos buvo atliekamos, nustačius atsitiktinę imtį, taip pat tai, jog pradėta sudarinėti socialinius žemėlapius, šiuolaikinių Geografinių informacijos sistemų pirmtakus, grafiškai pavaizduojant skurdo pasiskirstymą įvairiose teritorijose.

3.3.2. Sąnaudų apskaita

XX-o a. pradžioje vienas judėjimų, glaudžiai susijusių su veiklos matavimu, buvo sąnaudų apskaita. Sąnaudų apskaita yra organizacijos veiklos sąnaudų nustatymo, fiksavimo ir analizavimo procesas. Nors kai kurie autoriai išvelgia sąnaudų apskaitos ištakas XV-o a. Britanijos amatininkų dirbtuvių, Mediči giminės Florencijoje apskaitos, inovatyviose XIX-o a. Britanijos įmonių ir kitose praktikose, sąnaudų apskaitos pradininkėmis priimta XX-o a. pradžios didžiąsias Jungtinių Valstijų įmones.

Sąnaudų apskaitos paplitimui Jungtinių Valstijų viešajame sektoriuje įtaką padarė kapitono Henrio Metcalfe, atsakingo už ginklų gamybos įmones, kurios buvo laikomos neproduktyviomis, 1885-aisiais metais paskelbtas tekstas „Gamybos sąnaudos“ (1885; Williams, 2003). Metcalfe siūlė fiksuoti kiekvieno žaliavos, reikalingos produktui pagaminti, sudėtinio elemento kainą, tokiu būdu apskaičiuojant bendras produkto sąnaudas. Jo tyrimu buvo remiamasi diegiant valdymo sistemas įvairiose organizacijose.

Siekiant įgyvendinti sąnaudų apskaitos tikslus, buvo išplėtotas funkcinis biudžeto sudarymo modelis. Nacionalinė municipalinė lyga, dėjo pastangas, kad savivaldybės visoje šalyje naudotų vieningą apskaitą būtent šio modelio pagrindu. Cenzo biuras taip pat bandė finansinę statistiką (sąnaudas) susieti su duomenimis apie teikiamas paslaugas, tačiau tuo metu šie bandymai nesusilaukė sėkmės.

Sąnaudų apskaita, kuri buvo viena iš Niujorko municipalinių tyrimų biuro veiklos kryptių XX-o a. pradžioje, iki šiol tebėra naujovė daugelio šalių viešajame sektoriuje (Pollitt, Bouckaert, 2003). Sąnaudų apskaita sudaro galimybes išplėtoti organizacijų finansines sistemas, įvertinti finansinę informaciją matuojant organizacijų veiklos rezultatus – įvertinti organizacijų veiklos ekonomiškumą, efektyvumą. Sąnaudų apskaitos principais remiasi toks šiuolaikinis valdymo metodas kaip Veikla pagrįstas sąnaudų nustatymas (angl. *Activity Based Costing – ABC*), šie principai taip pat įtvirtinti Kaplano ir Nortono Subalansuotų rodiklių modelio Finansinėje perspektyvoje.

3.3.3. Mokslinė vadyba

XX-o amžiaus pradžioje mokslinės vadybos judėjimas iš esmės pakeitė daugelio organizacijų, taip pat ir viešojo sektoriaus organizacijų, valdymą. Mokslinės vadybos pradžia laikomi XIX-o a. pabaigoje Frederiko W. Tayloro atlikti tyrimai, kuriais buvo siekiama nustatyti

geriausią būdą įvairiems darbams atlikti. Tayloras darbininkų atliekamą darbą suskaidydavo į sudėtinius veiksmus ir matuodavo kiekvieno veiksmo atlikimo laiką. Tokiu būdu jis kiekvienam darbui nustatydavo laiko ir išteklių standartus. Pagrindiniai mokslinės vadybos principai buvo racionalumas, planavimas, specializavimas, kiekybinis matavimas, „vienintelio geriausio būdo“ nustatymas, standartų nustatymas. (Taylor, 2005).

Nors mokslinės vadybos judėjimas labiausiai palietė privačias organizacijas, tačiau šio judėjimo poveikis viešajame sektoriuje ir savivaldybėse taip pat buvo ryškus. Mokslinės vadybos įtakoje Niujorko municipalinių tyrimų biuras daug dėmesio skyrė darbo, apskaitos bei pirkimų procesų standartizavimui. 1910 - 1913-aisiais metais veikė Prezidento komisija ekonomiškumui ir efektyvumui užtikrinti, žinoma Tafto komisijos vardu. Šios komisijos direktorius Frederikas Clevelandas buvo ir Niujorko municipalinių tyrimų biuro direktorius, komisijos veiklai šio tyrimų biuro patirtis turėjo nemažą poveikį. Tafto komisija pateikė mokslinės vadybos principus atitinkančias rekomendacijas agentūrų, turinčių panašius tikslus, procedūroms suvienodinti, taip pat pasiūlė sukurti vieningą nacionalinį biudžetą, kad būtų galima kontroliuoti vykdomosios valdžios išlaidas(Williams, 2003).

Mokslinė vadyba buvo reikšmingas žingsnis veiklos matavimo raidoje. Anksčiau valdžios institucijos ir mokslininkai rinkdavo statistiką apie gyventojus, t.y. kaupdavo informaciją apie tai, ką vadiname išdavomis – skurdą, nusikalstamumą, sveikatos būklę. Mokslinė vadyba išplėtojo valdymo operacijų matavimo praktikas, išėigos ir efektyvumo matavimą. Tayloras propagavo nuo veiklos rezultatų priklausančio atlygio sistemas, kitaip tariant, iniciavo veiklos valdymo procesų diegimą organizacijose. Nors vėliau XX-ame amžiuje žmogiškųjų ryšių ir žmogiškųjų išteklių judėjimai mažiau dėmesio skyrė kiekybiniam veiklos matavimui, XX-o a. pabaigoje teilorizmas ir ypač nuo darbo rezultatų priklausančio atlygio iniciatyvos viešojo sektoriaus organizacijose atgimė kaip Naujoji viešoji vadyba.

3.4. Tarptautinė miestų vadovų asociacija ir su ja susijusios taikomųjų tyrimų institucijos

3.4.1. Niujorko municipalinių tyrimų biuras

Niujorko municipalinių tyrimų biuro ir jo pavyzdžiu įsteigtų municipalinių tyrimų biurų kituose JAV miestuose veiklą laikotarpiu nuo 1906-ųjų metų iki 1930-ųjų metų Williamsas (2003)

skirsto į šias kategorijas: valdžios institucijų vadybos tyrimus, apklausas, rezultatų lentelių panaudojimą ir įvairių sričių specialistų pritraukimą rodikliams ir standartams parengti.

Valdžios institucijų vadybos tyrimai buvo plėtojami keliomis kryptimis. Pirma, 1907-aisiais metais Niujorko municipalinių tyrimų biuras pradėjo Niujorko mieste įgyvendinti funkcinio biudžeto ir apskaitos sistemą. Funkcinis biudžetas pakeitė ankstesnius bendros sumos asignavimus, nes asignavimus pradėta sieti su konkretais darbo vienetais. Taigi toks biudžeto modelis sudarė galimybes palyginti tiek planuotas, tiek faktines išlaidas tarpusavyje ir su ankstesnių metų išlaidomis, taip pat atlikti palyginimus tarp savivaldybių, skirtingų paslaugų ir produktų. 2-ojo dešimtmečio pradžioje funkcinis biudžetas buvo transformuotas į išlaidų eilučių biudžetą, kuris apribojo administracinę diskreciją panaudojant skirtus asignavimus. Išlaidų eilučių biudžeto trūkumai paskatino kai kurias savivaldybes įdiegti vykdomojo biudžeto sistemas, kurios susiaurino teisės aktų leidėjų galias kontroliuoti faktines biudžeto išlaidas. Teisės aktų leidėjų galia buvo apribota iki teisės kontroliuoti planų įgyvendinimą, remiantis apskaitos ir ataskaitų informacija, ir priimti arba atmesti kitų metų biudžetą.

Antra valdžios institucijų vadybos tyrimų kryptis buvo personalo vadyba. Ankstyvuojau Niujorko municipalinių tyrimų biuro veiklos laikotarpiu buvo siekiama užtikrinti, kad valdžios įstaigų darbuotojai dirbtų pilną darbo dieną, nes buvo manoma, kad kai kuriose įstaigose faktinis darbuotojų apkrovimas buvo labai nedidelis. Šiuo tikslu Niujorko municipalinių tyrimų biuras rekomendavo darbo planavimo, grafikų sudarymo, atsiskaitymo ir inspektavimo sistemą, taip pat siūlė tobulinti darbuotojų efektyvumo reitingus, daugiau dėmesio skiriant atlikto darbo registrams nei retrospektyviam vertinimui. Nuo 1910-ųjų metų šioms praktikoms nemažą poveikį turėjo mokslinė vadyba.

Municipalinių tyrimų biurai taip pat atlikdavo apžvalgas, kurias galima suskirstyti į tris kategorijas. Pirma, buvo atliekami visos visuomenės plėtros tyrimai. Buvo tiriama valdžios institucijų struktūra, pramonė, socialinės sąlygos, sveikata, labdara ir fizinė aplinka. Duomenys buvo renkami stebėjimo būdu, apdorojant prieinamus statistinius duomenis, analizuojant teisės aktus ir valdžios institucijų ataskaitas, atliekant interviu su piliečiais ir valdžios institucijų pareigūnais. Šių apžvalgų tikslas buvo įvertinti, kas yra tobulintina visuomenės gyvenimo sąlygose. Antra, municipalinių tyrimų biurai organizuodavo specialius tyrimus tokiais klausimais kaip apgyvendinimo sąlygos, sveikata, skurdas, mokyklos, rekreacija ir kt. Šie tyrimai buvo tiesioginis kolonistų socialinių apžvalgų pratęsimas, jais buvo iškeliamos socialinės problemos, kurios vėliau buvo sprendžiamos viešosios politikos priemonėmis. Trečia, buvo atliekami valdžios institucijų tyrimai. Ši tyrimų kryptis išsiskyrė tuo, jog pagrindinis dėmesys buvo sutelkiamas ne į socialines problemas, bet valdžios institucijų būklę, t.y. buvo atliekamas savivaldybės programinis auditas.

Buvo tiriami tokie valdymo klausimai kaip valdžios institucijų galios ir teisės aktai, visuomenės dalyvavimo savivaldybės reikalų sprendime priemonės, finansinė būklė, biudžeto formavimas, apskaita, viešieji pirkimai, personalo vadyba, valdžios agentūrų funkcijos, paslaugų tokių kaip policija, priešgaisrinė apsauga, sveikatos priežiūra ir viešieji darbai teikimas. Kartu su tyrimų rezultatais buvo pateikiamos rekomendacijos, kaip valdžios institucijos galėjo būti modernizuotos.

1910-ųjų metų pabaigoje apklausos buvo išplėtos į rezultatų lenteles. Rezultatų lentelės buvo susijusios su standartais ir buvo panaudojamos kaip taškų sistema apžvalgos rezultatams standartizuoti. Rezultatų lentelės suteikė galimybę lyginti įvairias savivaldybes pagal koki nors vieną indeksą. Kiekvienam apklausos elementui buvo priskiriamos balų vertės, kuriomis buvo nustatoma, kokių laipsnių stebimas objektas atitikdavo normatyvinį ar techninį standartą. Visuminis balas išreiškė bendruomenės gyvenimo kokybę arba kurį nors gyvenimo kokybės aspektą. Taigi savivaldybes buvo galima objektyviai palyginti, ir savivaldybių gyventojai galėdavo sužinoti savo miesto padėtį kitų miestų atžvilgiu. Tačiau palyginimo galimybes apsunkindavo tai, jog buvo išplėta daug įvairių rezultatų lentelių schemų.

1920-aisiais metais rezultatų lentelės buvo gana plačiai naudojamos. Jas panaudodavo profesinės grupės ir bendruomenės savivaldybių valdžios institucijoms ir bendruomenės būklei vertinti, taip pat ekspertai ir specialistai jas panaudodavo kaip pagrindą matuojant valdžios institucijų veiklos rezultatams. Pažymėtina Ogburno 36 JAV miestų apžvalga, Walker 160 miestų tyrimas, Cramerio sudarytas Kolorado valstijos miestų indeksas.

Kita municipalinių tyrimų biuro praktikų 1920-aisiais metais ypatybė buvo ta, jog buvo pradėta atlikti specializuotus tyrimus. Jeigu anksčiau buvo atliekami platūs tyrimai, apimdavę įvairias visuomenės gyvenimo ir valdžios institucijų veiklos sritis, tai 3-ame dešimtmetyje daugiau dėmesio pradėta skirti toms sritims, kuriose matavimo standartus ir rodiklius parengti specialistai. Pavyzdžiui, Ridley (1927) savo darbe apsiribojo keturiomis paslaugų rūšimis: priešgaisrine apsauga, sveikatos priežiūra, policija ir viešaisiais darbais.

3.4.2. Tarptautinė miestų vadovų asociacija

Tarptautinė miestų vadovų asociacija (ICMA), vienijanti JAV ir Kanados miestų ir apygardų savivaldybes, buvo įsteigta 1914-aisiais metais. ICMA tikslas yra plėtoti gerą valdą savivaldybėse, stiprinant bendradarbiavimo ryšius ir skatinant keitimąsi gerąja patirtimi tarp savivaldybių. ICMA organizuoja metines konferencijas, mokymo seminarus, reguliariai atlieka savivaldybių apklausas, kaupia duomenis apie savivaldybes duomenų bazėse, leidžia valdymo

savivaldybėse problematikai skirtas knygas ir kitas publikacijas, vykdo paramos savivaldybėms projektus kitose pasaulio šalyse.

Tarptautinė miestų vadovų asociacija nuo pat šios organizacijos įsteigimo prisideda prie veiklos matavimo plėtros savivaldybėse. Reikšmingas indėlis į veiklos matavimo plėtrą buvo 1938-aisiais metais paskelbtas Tarptautinės miestų vadovų asociacijos leidinys "Savivaldybių veiklos matavimas: siūlomų administracijos vertinimo kriterijų ir ataskaitų formų apžvalga" (1938, 1943, 1948a, 1948b), kurio autoriai buvo šios asociacijos direktorius Clarence Ridley ir magistrantūros studentas Herbertas A. Simonas, 1978-aisiais tapęs Nobelio premijos laureatu. Šiame leidinyje buvo aptarti vienuolikos paslaugų sričių specifiniai rodikliai ir beveik visoms sritims, išskyrus miestų planavimo sritį, buvo pateikti ataskaitų formų pavyzdžiai. Kai kurie iš šių rodiklių, pavyzdžiui, nusikalstamumo ir priešgaisrinės apsaugos sričių rodikliai, savivaldybėse yra naudojami iki šiol. Ridley ir Simonas (1938) šiame leidinyje identifikavo tokias esmines veiklos matavimo problemas: 1) reikalingas daugiau nei vienas rodiklis; 2) pelnas negali būti tas rodiklis, pagal kurį galėtų būti vertinami visuminiai savivaldybės veiklos rezultatai; 3) įstatymų leidėjai turi aiškiai apibrėžti tikslus; 4) įstatymų leidėjai turi įvertinti santykinę įvairių tikslų svarbą; 5) turi būti sukurta nuolat funkcionuojanti įrašų sistema, nepriklausanti nuo personalo kaitos.

XXI-ame amžiuje įgyvendinama ICMA Lyginamojo veiklos matavimo programa, kurią administruoja šios asociacijos įsteigtas Veiklos matavimo centras, padedanti 150 miestų ir apygardų Jungtinėse Valstijose ir Kanadoje rinkti, analizuoti ir panaudoti veiklos matavimo informaciją (žr. interneto svetainę). Ši programa pratęsia 1994-aisiais metais įsteigto Lyginamojo veiklos matavimo konsorciumo, į kurį susijungusių 44 miestų ir apygardų vadovai formulavo tikslios, patikimos ir palyginamos informacijos apie paslaugų kokybę ir efektyvumą poreikį, veiklą. Lyginamojo veiklos matavimo programa sudaro sąlygas atlikti sugretinimą tarp savivaldybių institucijų. Šioje programoje dalyvaujančių savivaldybių vadovai turi galimybę palyginti savo savivaldybių bendrus veiklos rezultatus su kitomis dalyvaujančiomis savivaldybėmis, taip pat, naudodamiesi internete prieinama duomenų baze, atlikti palyginimus pagal gyventojų sudėties, klimato, paslaugų teikimo būdų ir kitas charakteristikas. Vertinamos pačios įvairiausios savivaldybėse teikiamos viešosios paslaugos – teisėtvarkos, būsto, priešgaisrinės apsaugos, informacinių technologijų, žmoniškųjų išteklių, bibliotekų, parkų, pramogų ir kt.

3.4.3. Urbanistikos institutas

XX-o a. 7-o dešimtmečio viduryje JAV prezidentas Johnsonas sudarė nepriklausomą komisiją Amerikos miestų ir jų gyventojų problemoms spręsti. Šiai komisijai rekomendavus, 1968-aisiais

metais buvo įsteigtas nepriklausoma ekonominės ir socialinės politikos tyrimų organizacija – Urbanistikos institutas (angl. *Urban Institute*), - kuriam pavesta analizuoti viešąją politiką, vertinti programas, informuoti visuomenę, šitaip prisidedant prie miestų socialinės, pilietinės ir ekonominės gerovės kūrimo. Šiuo metu institutas veikia visose JAV valstijose, taip pat ir daugelyje užsienio šalių.

Viena iš Urbanistikos instituto veiklos krypčių buvo veiklos matavimo galimybių panaudojimas savivaldybėse ir kitose nepelno organizacijose. Didžiausią indėlį, populiarinant veiklos matavimą JAV savivaldybėse, įnešė Harris P. Hatry, kurio publikacijose buvo pateikiamos instrukcijos kaip sudaryti veiklos rodiklius ir juos panaudoti. Hatry yra bendraautorius tokių Urbanistikos instituto leidinių kaip „Pasiklausti piliečių?“ (Webb, Hatry, 1973), „Ar veiksmingos yra jūsų miesto paslaugos?“ (Hatry ir kt., 1977; antrasis leidimas – 1992), „Praktinis programų vertinimas valstijose ir savivaldybėse“ (Hatry, Winnie, Fisk, 1981), paskelbė tyrimo ataskaitą „Valdžios agentūrų stebėseną“ (1976), išleido knygą „Veiklos matavimas: kaip pasiekti rezultatus?“ (1999).

XXI-o a. pradžioje Urbanistikos instituto publikacijose daugiau dėmesio skiriama išdavų rodiklių bendruomenėse ir informacijos apie išdavas panaudojimo problemoms (Hatry, Morley, Vinson, 2000; Hatry, Lampkin, 2001; Hatry, Cowan, Weiner, Lampkin, 2003; Hatry, Cowan, Hendrics, 2004).

3.5. JAV federalinės, valstijų valdžių ir savivaldybių reformų iniciatyvos

3.5.1. JAV federalinės valdžios reformų iniciatyvos

Jungtinės Valstijos tris dešimtmečius iki 1980-ųjų metų daugiau ar mažiau sėkmingai eksperimentavo su įvairiomis veiklos matavimu pagrįstomis biudžeto formavimo sistemomis – paminėtinos 5-6 dešimtmečiais Hooverio komisijų rekomenduotas veiklos biudžeto formavimas (angl. *performance budgeting*), kurį įgyvendino prezidentų Hario Trumeno ir Eisenhaverio administracijos, 7-ojo dešimtmečio Planavimo, programavimo ir biudžeto sudarymo sistema (angl. *Planning, Programming, Budgeting System - PPBS*), 8-ojo dešimtmečio prezidento Richardo Nixono propaguota Užduočių vadyba (angl. *Management by Objectives*) ir prezidento Jimmo Carterio administracijos reformų iniciatyva – nulinio pagrindo biudžeto formavimas (angl. *Zero-Based Budgeting*). Taip pat pažymėtina, kad nuo 1993-ųjų metų Jungtinėse Valstijose, priėmus Vyriausybės veiklos ir rezultatų įstatymą (angl. *Government Performance and Results Act – GPRA*) ir įsteigus Nacionalinę veiklos priežiūros tarnybą, vieninga strateginio planavimo, veiklos biudžeto

formavimo ir veiklos matavimo sistema buvo įdiegta federalinės valdžios institucijose (Pollitt, Bouckaert, 2003).

JAV prezidento Hario Trumeno sudaryta komisija vyriausybinių agentūrų veiklai reorganizuoti, kuriai vadovavo buvęs Prezidentas Hooveris, 1949-aisiais metais paskelbė ataskaitą, kurioje šalia kitų valdžios institucijų pertvarkymo rekomendacijų buvo pateikti siūlymai reorganizuoti federalinio biudžeto sudarymo procesus. Hooverio komisija pasiūlė federalinio biudžeto išlaidas susieti su siekiamais tikslais ir pasiektais rezultatais. Vėliau šios komisijos pasiūlytas ir Kongreso pripažintas biudžeto sudarymo būdas įgijo Veiklos biudžeto formavimo pavadinimą. 6-ajame dešimtmetyje ir 7-ojo dešimtmečio pradžioje veiklos biudžeto formavimo principai buvo propaguojami ir įgyvendinami ne tik federalinėje valdžioje, bet ir valstijose bei savivaldybėse (Williams, 2004). Williamsas savo straipsnyje (2004) teigia, jog veiklos biudžeto formavimo praktikos buvo plačiai taikomos ir administruojant Marshallo plano lėšas nuo karo nukentėjusioms Europos šalims.

JAV prezidentu tapus Lyndonui Johnsonui 7-ojo dešimtmečio viduryje, buvo pasiūlyta nauja biudžeto formavimo sistema, pavadinta Planavimo, programavimo ir biudžeto formavimo sistema. PPBS nuo Veiklos biudžeto formavimo skyrėsi tuo, jog pradėta priskirti biudžeto išlaidas valdžios institucijų vykdomoms programoms, programas kaštų-naudos analizės būdu pasirenkant iš alternatyvių programų. Kai kuriuose to meto moksliniuose straipsniuose buvo bandoma įvertinti PPBS pritaikymo galimybes valstijose ir savivaldybėse.

Richardo Nixono administracijos laikotarpiu viešajame sektoriuje buvo išpopuliarintos Užduočių vadybos (angl. *Management by Objectives*) idėjos, kurias 1954-aisiais metais išleistoje knygoje “Valdymo praktika” suformulavo Peteris Druckeris, ir kurios nuo Druckerio knygos pasirodymo tapo plačiai žinomos ir taikomos privačiose organizacijose. Užduočių vadybos modelio esmę sudaro šie principai: 1) organizacijos tikslai ir uždaviniai turi būti išdėstyti kaskados principu, t.y. organizacijos tikslai ir uždaviniai turi būti susieti su padalinių tikslais ir uždaviniais; 2) turi būti nustatyti konkretūs uždaviniai kiekvienam organizacijos darbuotojui; 3) turi būti užtikrintas organizacijos darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime; 4) turi būti aiškiai paskirstytas laikas užduotims atlikti; 5) turi būti užtikrintas veiklos vertinimas ir grįžtamasis ryšys (Drucker, 1954).

1976-aisiais metais JAV prezidentu tapus Jimmui Carteriui, buvo JAV federalinės valdžios institucijose buvo pradėta įgyvendinti nulinio pagrindo biudžeto formavimo iniciatyva. Kiekviena federalinė agentūra buvo įpareigota pateikti savo vykdomų programų pagrindimą, palyginti prognozuojamas tų programų pasekmes su kitomis galimomis alternatyvomis, taip pat ir su tų programų nutraukimo alternatyvomis. Nulinio pagrindo biudžeto formavimo iniciatyva buvo radikaliausias bandymas racionalizuoti biudžeto formavimo procesą. Tačiau kaip pastebėjo daugelis

tyrinėtojų, ši iniciatyva kaip ir ankstesnės panašios iniciatyvos patyrė nesėkmę ir buvo nutraukta, 1980-aisiais metais Jimmui Carteriui pralaimėjus prezidento rinkimus respublikonų kandidatui Ronaldui Reaganui.

1992-aisiais metais Jungtinėse Valstijose į Baltuosius rūmus sugrįžo demokratai, ir vienas pirmųjų jų vykdytos politikos rezultatų buvo 1993-aisiais metais priimtas Vyriausybės veiklos ir rezultatų įstatymas, taip pat viceprezidento Alo Gore'o iniciatyva sudaryta Nacionalinė veiklos priežiūros tarnyba federalinės valdžios reformoms įgyvendinti (Pollitt, Bouckaert, 2003). Vyriausybės veiklos ir rezultatų įstatyme buvo nustatyta, jog iki 1999-ųjų metų visos JAV federalinės agentūros turi pradėti rengti veiklos planus, kuriuos turi būti nustatyti veiklos rodikliai, siekiniai, šiais planais pagrįsti numatomas biudžeto išlaidais, ir taip pat rengti veiklos ataskaitas, kurioje faktiniai veiklos rezultatai būtų palyginami su siekiniais. Šio įstatymo nuostatos įgyvendinamos iki šiol, nors prezidento George'o W. Busho prezidentavimo laikotarpiu Nacionalinės veiklos priežiūros tarnybos veikla ir buvo sustabdyta.

3.5.2. Paslaugų kokybės tobulinimo pastangos ir pasiekimai (SEA) JAV savivaldybėse

8-ame dešimtmetyje JAV valstijos ir savivaldybės eksperimentavo su veiklos matavimo sistemomis. Fenikso, Arizonos, Charlotės, Šiaurės Karolinos, Daytono ir Ohajo valstijų savivaldybėse sisteminiai veiklos rodikliai buvo plačiai naudojami biudžeto formavimo ir veiklos vadybos procesuose. (Usher, Cornia, 1981; ir kt.).

1984-aisiais metais įsteigta Vyriausybinių apskaitos standartų valdyba (angl. *Government Accounting Standards Board – GASB*), kurios misija yra sukurti ir tobulinti valstijų ir savivaldybių institucijų apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, XX a. 10-o dešimtmečio viduryje pradėjo įgyvendinti projektą, pavadintą Paslaugų kokybės tobulinimo pastangomis ir pasiekimais (angl. *Service Efforts and Accomplishments – SEA*). Vyriausybinių apskaitos standartų valdyba paskelbė dokumentą “Pastangų ir pasiekimų siekti paslaugų kokybės ataskaitų pateikimas” (Fountain ir kt., 2003; Epstein ir kt., 2005), kuriame numatyta, jog Paslaugų kokybės tobulinimo pastangų ir pasiekimų ataskaitų pateikimo uždavinys yra plačiau nei tradicinėse ataskaitose informuoti apie vietos ir valstijų valdžių institucijų veiklą, įvertinant teikiamų paslaugų ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą. Vyriausybinių apskaitos standartų valdyba savo dokumentuose rekomendavo savivaldybėms ir valstijų valdžios institucijoms biudžeto formavimo ir atsiskaitymo procesuose panaudoti penkių kategorijų rodiklius – sąnaudų, išėigos, išdavų, efektyvumo (ir kaštų efektyvumo) bei informaciją, paaiškinančią įvairių veiksmų poveikį organizacijos veiklai ir SEA rodikliams.

Vadovaudamosi Vyriausybės apskaitos standartų valdybos rekomendacijomis, JAV savivaldybių audito institucijos kasmet pateikia Paslaugų kokybės tobulinimo pastangų ir pasiekimų ataskaitas, kuriose atsiskaitoma už teikiamų paslaugų kaštus, darbų apimtį ir veiklos rezultatus, ši informacija palyginama su atitinkamais penkerių metų laikotarpio ir kitų savivaldybių duomenimis (Fountain ir kt., 2003; Epstein ir kt., 2005).

3.6. Su Naująja viešąja vadyba susiję valdymo modeliai

Šioje skyriaus dalyje bus nagrinėjami su Naująja viešąja vadyba (angl. *New Public Management*) siejami valdymo modeliai. Naujoji viešoji vadyba charakterizuoja XX-a. 9-10-ojo dešimtmečių viešojo sektoriaus reformų, kuriomis buvo siekiama naujas privataus sektoriaus vadybos technologijas pritaikyti viešojo sektoriaus organizacijoms, tendencijas. Bus aptartos kai kurių iš šių naujų technologijų: Visuotinės kokybės vadybos koncepcijų ir modelių, taip pat Subalansuotų rodiklių modelio kaip įrankio organizacijų strateginio valdymo ir veiklos matavimo procesams tobulinti – pritaikymo savivaldybėse galimybės.

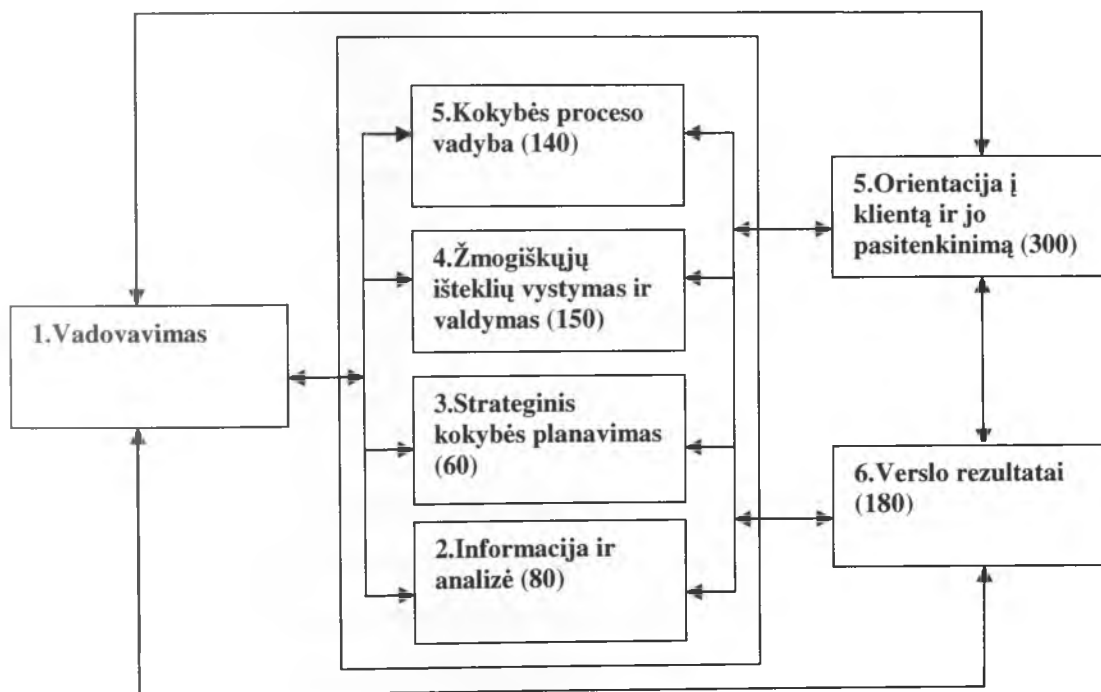
3.6.1. Kokybės vadybos raida

Veiklos matavimo praktika dar plačiau išplito XX a. paskutiniajame dešimtmetyje, kai veiklos matavimo procesą supaprastino ir šio proceso sąnaudas sumažino naujos plačiai diegiamos informacinės technologijos, o viešojo sektoriaus organizacijose tapo populiarūs Visuotinės kokybės vadybos ir kiti iš privataus sektoriaus atėję veiklos matavimo modeliai ir metodai. Reikšminga įtaka veiklos matavimo evoliucijai XX-ame amžiuje buvo Visuotinė kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*), kuri ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartuose apibrėžiama kaip „į kokybę orientuotos organizacijos būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudoti visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei“ (LST EN ISO 9000, 2001).

Nors vienas iš Visuotinės kokybės vadybos pradininkų Patrikas Demingas kritiškai vertino Druckerio Užduočių vadybos veiklos matavimo praktikas, kurios tuo metu buvo paplitusios privačiose organizacijose, tačiau būtent iš Visuotinės kokybės vadybos kilę kokybės vertinimo modeliai ir metodai tokie kaip EKVF Tobulumo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, sugretinimas paskatino veiklos matavimo plėtrą XX-o amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje.

1987-aisiais metais JAV buvo įsteigtas Malcolmo Balridge'o nacionalinis kokybės apdovanojimas, kuriam kasmet pristatomos ir pagal septynis kriterijus vertinamos geriausios gamybos, paslaugų ir smulkaus verslo organizacijos, pasižyminčios kokybės vadybos pranašumais. Pažangiausios organizacijos septynių kriterijų kategorijose gali surinkti iki 1000 taškų. Vertinami vadovavimas, informacija ir analizė, strateginis kokybės planavimas ir žmogiškieji ištekliai (380 taškų), projektavimas, gamyba ir pardavimas (320 taškų), klientų patenkinimo aspektai (300 taškų). 1999-aisiais metais buvo parengti Malcolmo Balridge'o apdovanojimo kriterijai privačioms ir valstybinėms mokymo organizacijoms (Education Balridge – „Mokymo Balridge'as“) (Kaziliūnas, 2006, p. 42 – 43).

Schema Nr.2. Malcolmo Balridge'o kriterijai

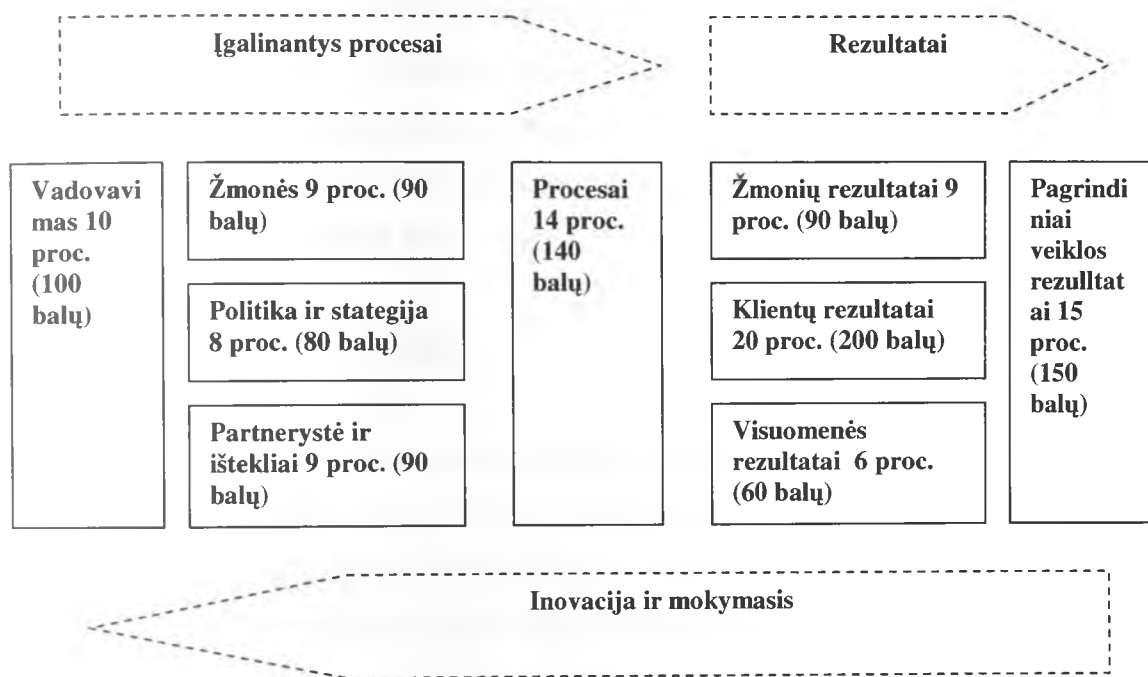


EKVF tobulumo modelis (angl. *EFQM Excellence Model*) buvo sukurtas 1989-aisiais metais, bendradarbiaujant keturiolikai didžiausių Europos verslo įmonių, kurios susitarė, jog esminės sudėtinės bet kokios sėkmingos organizacijos dalys yra puikūs vartotojų, gyventojų ir visuomenės poreikių patenkinimo rezultatai, pasiekti daug dėmesio skiriant vadovavimui, politikai ir strategijai, žmonių valdymui, partnerystės ryšiams ir ištekliams ir procesams. 1995-aisiais metais Prekybos ir pramonės departamentas ir Ministrų kabineto kanceliarija rekomendavo naudoti EKVF tobulumo modelį kaip įrankį siekiant tobulumo viešajame sektoriuje.

1992-aisiais metais Europos kokybės vadybos fondas, Europos kokybės organizacija ir Europos komisija įsteigė Europos kokybės apdovanojimą (angl. *European Quality Award – EQA*),

kuris kasmet skiriamas organizacijoms, pasiekusioms aukštų rezultatų pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio kriterijus. Šis modelis, kurio paskirtis yra sisteminė organizacijų veiklos analizė ir kokybės matavimas, pavaizduotas žemiau pateiktoje schemoje (Kaziliūnas, 2006, p.47).

Schema Nr.3 Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis



9-o XX a. dešimtmečio pabaigoje ir paskutiniojo dešimtmečio pradžioje Visuotinės kokybės vadybos filosofiją perėmė viešasis sektorius. Kokybės judėjimas Europos Sąjungos šalyse prasidėjo nuo Piliečių chartijų. 1991-aisiais metais buvo paskelbta “Piliečių chartija” Jungtinėje Karalystėje, 1992-aisiais metais Prancūzijoje buvo paskelbta “Viešųjų paslaugų chartija (pranc. *Charte des services publiques*), 1993-aisiais metais – “Vartotojų chartija” Belgijoje (EIPA, 2005). Vėlesniais metais panašios chartijos buvo priimtos ir kitose šalyse. 1990-ųjų pabaigoje viešajame sektoriuje pradėta taikyti įvairius kokybės modelius ir technikas tokias kaip EKVF Tobulumo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, o nuo 2000-ųjų metų – ir Bendrasis vertinimo modelis. Kokybės vadybą aktyviai pradėjo įgyvendinti ir Vidurio bei Rytų Europos šalys, ypatingai naujosios Europos Sąjungos narės.

Kokybės modelių ir technikų panaudojimas viešajame sektoriuje būdingas visoms valstybėms narėms. Plačiausiai naudojamas EKVF Tobulumo modelis. Šis modelis dominuoja kai kuriose valstybėse narėse, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje ir Ispanijoje. Kitose šalyse (Belgijoje, Italijoje) pastaraisiais metais išpopuliarėjo Bendrasis vertinimo modelis. Daugelyje šalių plačiai

naudojami ISO kokybės standartai. Kai kurios šalys turi savus modelius tokius kaip Švedijos instituto kokybės modelis arba Olandijos kokybės instituto modelis.

Taip pat daugelyje ES šalių kaip priemonė tobulinti ryšiams tarp piliečių (vartotojų) ir valdžios institucijų panaudojamos chartijos, kuriose įvairioms viešosioms paslaugoms nustatomi kokybės standartai. Kai kuriose šalyse – Suomijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Švedijoje – geriausios kokybės požiūriu valdžios institucijos kasmet apdovanojamos nacionaliniu kokybės prizu. Vartotojų pasitenkinimui teikiamomis paslaugomis matuoti daugelyje šalių atliekamos įvairios apklausos, veikia skundų bei pasiūlymų registravimo sistemos. Konferencijos, Interneto puslapiai, informaciniai leidiniai sudaro sąlygas keistis gerąja patirtimi, tačiau reali sugretinimo galimybių panaudojimo politika vykdoma tik keliose šalyse (Olandijoje, Portugalijoje ir ypač Jungtinėje Karalystėje).

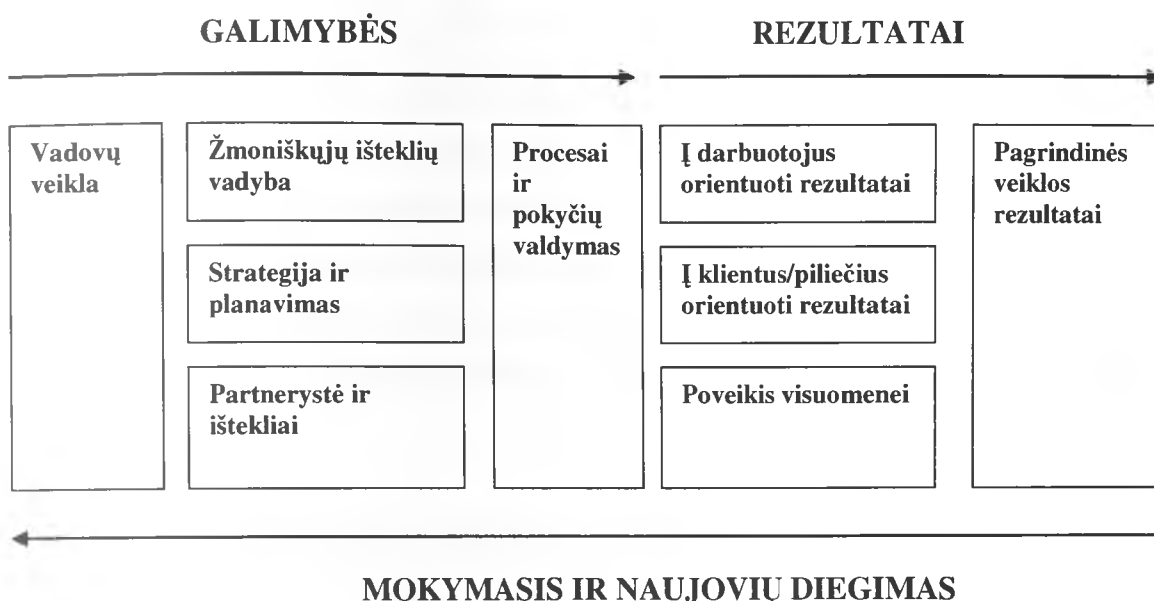
3.6.2. Bendrasis vertinimo modelis

Bandomoji Bendrojo vertinimo modelio (BVM) versija, kurią parengė Naujovių teikiant viešąsias paslaugas grupė (angl. – IPSG – Innovative Public Service Group) Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, prašymu, buvo pristatyta 2000 m. gegužės mėn. Lisabonoje pirmosios Europos viešojo sektoriaus kokybės konferencijos metu.

BVM padeda Europos viešojo sektoriaus organizacijoms panaudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. Šis modelis atlieka keturias pagrindines funkcijas: 1) nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes; 2) tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą; 3) jungia įvairius kokybės vadybos modelius; 4) leidžia sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas (Bendrasis vertinimo modelis, 2005).

BVM skirtas taikyti viešojo sektoriaus organizacijose nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygiais. Šis modelis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis – ir kaip reformos programos dalis, ir kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti. Stambiose organizacijose BVM gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente.

BVM struktūrą sudaro devyni blokai, kurie apima svarbiausius organizacijos valdymo aspektus. Kiekviename iš blokų yra nustatyti kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama vertinant organizaciją. Kiekvieną kriterijų atitinka keletas rodiklių, kurie vertinami balais nuo 0 iki 5 pagal tai, koku mastu organizacijose panaudojama tam tikru rodikliu išreikšta kokybės vadybos priemonė.



Bendrasis vertinimo modelis vis plačiau naudojamas Europos Sąjungos šalių viešojo sektoriaus organizacijose (ir savivaldybėse). Štai 2004-aisiais metais Čekijos Respublikos Vidaus Reikalų ministerija, Kokybės taryba ir Čekijos kokybės bendrija atliko bandomąjį tyrimą 26 regioninėse ir savivaldybių institucijose. 2-asis projekto etapas yra įgyvendinamas dar 25 regioninėse, savivaldybių organizacijose bei valstybinėse mokyklose. Taip pat vykdomas Bendrojo vertinimo modelio įgyvendinimo priežiūros institucijose projektas, Bendrasis vertinimo modelis įgyvendinamas centrinės valdžios institucijose.

Danijoje buvo parengtos įsivertinimo gairės, kuriose buvo aiškinama, kaip turi vykti įsivertinimo procesas, buvo pateikti konkretūs Bendrojo vertinimo modelio įgyvendinimo pavyzdžiai. Gairės buvo rengiamos glaudžiai bendradarbiaujant su 11 organizacijų, kuriose Bendrasis vertinimo modelis buvo išbandytas. (EIPA, 2005)

Lentelė Nr.3. Parama Bendrajam vertinimo modeliui Europos šalyse (EIPA, 2005)

1 grupė	Nėra oficialios paramos Bendrajam vertinimo modeliui	Airija, Liuksemburgas, Malta, Olandija, Rumunija, Jungtinė Karalystė
2 grupė	Bendrasis vertinimo modelis yra rekomenduojamas kaip viena iš priemonių	Čekijos Respublika, Danija, Suomija, Graikija, Lenkija, Ispanija, Norvegija, Švedija, Lietuva
3 grupė	Bendrasis vertinimo modelis yra rekomenduojamas, parama pasireiškia konkrečiais veiksmais	Austrija, Estija, Vokietija, Vengrija, Italija, Portugalija, Slovakija, Slovėnija
4 grupė	Bendrasis vertinimo modelis yra rekomenduojamas kaip svarbi kokybės tobulinimo priemonė, parama reiškiasi	Belgija

	konkrečiais veiksmais	
5 grupė	Bendrojo vertinimo modelio panaudojimas yra privalomas	

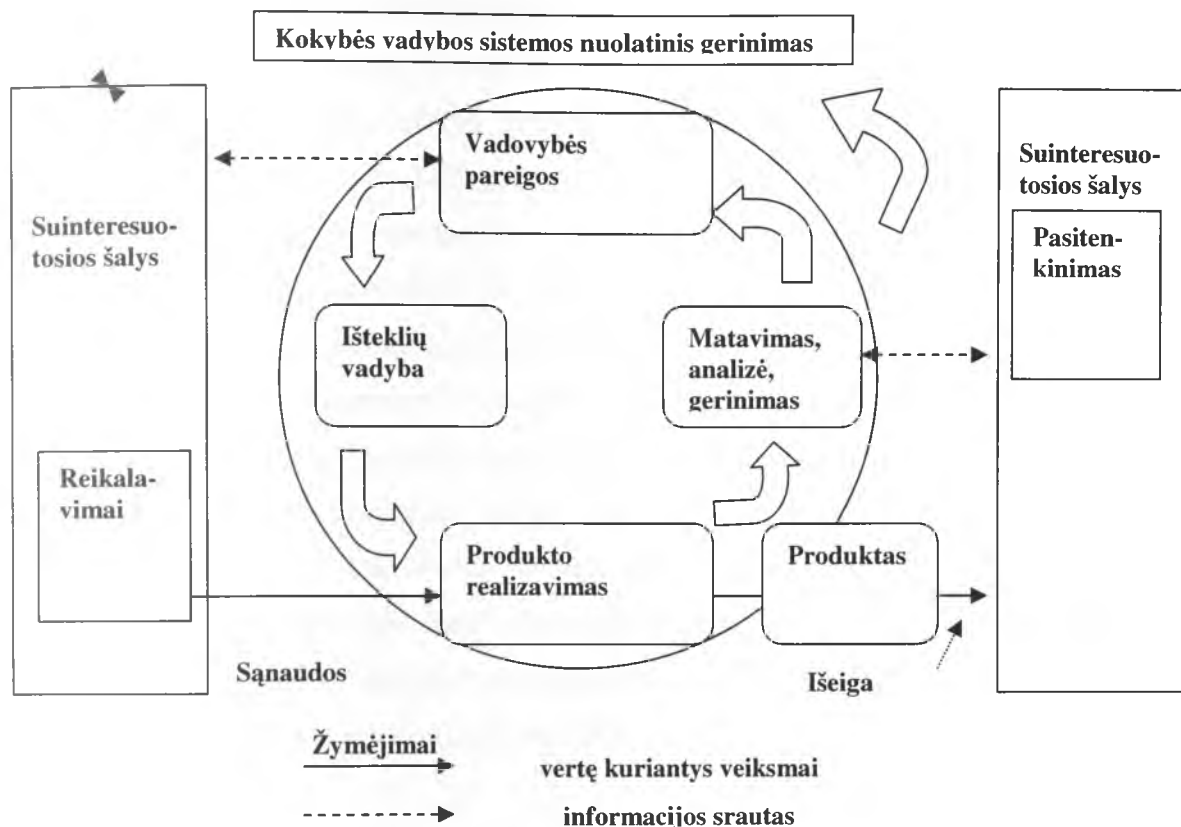
Remiantis apklausos, atliktos Europos Sąjungos šalyse, duomenimis, Bendrojo vertinimo modelio taikymo patirtimi savivaldybių sektoriuje išsiskyrė Belgija ir Vengrija (žr. lentelę Nr.3).

Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis nei kiti kokybės vadybos modeliai tokie kaip EKVF tobulumo modelis ar ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, šis modelis ypač tinkamas siekiant susidaryti pirminį išpūdį apie organizacijos veiklą. BVM yra suderintas su minėtais kitais kokybės vadybos modeliais, ir gali būti pirmas žingsnis organizacijos kokybės tobulinimo procese.

3.6.3. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai

ISO 9000 serijos standartais siekiama padėti organizacijoms įgyvendinti kokybės vadybos sistemą. Standartai remiasi procesiniu požiūriu į organizacijos veiklą, kuriam būdingas procesų sistemos taikymas organizacijoje, procesų identifikavimas, sąveika ir valdymas. Standartai parengti, vadovaujantis schemeje pavaizduotu kokybės vadybos sistemos modeliu. (LST EN ISO 9001: 2001, p.6 – 8).

Schema Nr.5. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis (LST EN ISO 9001: 2001, p.8).



ISO 9000 serijos standartai vadovaujami aštuoniais kokybės vadybos principais: orientavimusi į vartotoją, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu požiūriu į vadybą, nuolatiniu gerinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu, abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais. (LST EN ISO 9001: 2001, p.18 – 20).

ISO 9000 serijos standartų nuostatos išdėstytos pagal tokią struktūrą. Yra išskiriamos didžiosios struktūrinės dalys: 1.kokybės vadybos sistema, 2.vadovybės atskaitomybė, 3.išteklių vadyba, 4.produkto realizavimas ir 5.matavimas, analizė bei gerinimas. Šios dalys suskirstytos į pogrupius.

ISO kokybės vadybos standartų diegimo savivaldybėje pavyzdys – nuo 1998-ųjų metų vykdomas “Umbrella” projektas Lenkijos Respublikoje. Įgyvendinant šį projektą, buvo parengta programa “Kokybės vadyba viešajame administravime”. Šios programos metodologija rėmėsi Vakarų Europos šalių savivaldybių patirtimi, tačiau joje taip pat buvo atsižvelgta į specifines Lenkijos viešojo administravimo sąlygas.

Lenkijos savivaldybės, kurios pirmosios įdiegė kokybės vadybos sistemas, įgyvendino įvairias biurokratizmą mažinančias priemones – organizavo rezultatais pagrįstą vadybą, įtvirtino savivaldybės kaip organizacijos, teikiančios paslaugas tam tikriems klientams – investuotojams,

piliečiams, kitoms viešojo administravimo institucijoms, - sampratą. Kokybės vadybos sistemos savivaldybėse apėmė ir šiuos elementus: strateginį planavimą, paslaugų standartus ir rodiklius, užduočių nustatymą ir jų įgyvendinimo kontrolę.

Savivaldybės, diegiančios kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 serijos standartus, vis geriau suvokia šiuos tokių sistemų privalumus: 1) kokybės vadybos sistemos įveda tvarką operacijose (eliminuoja nereikalingus ar besidubliuojančius darbus, užtikrina procedūrų pasikartojamumą, aiškų kompetencijų ir atsakomybės paskirstymą, sudaro sąlygas naujiems darbuotojams sparčiai adaptuotis); 2) šios sistemos sąlygoja didesnę veiksmingumą (ištekliai panaudojami efektyviau, išauga produktyvumas, pagerėja produktų ir paslaugų kokybė); 3) šios sistemos taip pat sukuria geresnę savivaldybės įvaizdį, padidina klientų ir investuotojų pasitikėjimą, padidina savivaldybės ir jai pavaldžių organizacijų konkurencingumą (Lampert, 2002).

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

3.6.4. SERVQUAL modelis

SERVQUAL modelis, kurį 1985-aisiais metais sukūrė Parasuramanas, Zeithalmas ir Berry (Zeithaml, Parasuraman, 1990), skirtas matuoti ir valdyti paslaugų kokybei tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Šis modelis sudaro galimybes įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, kokia turėtų būti paslauga ir jos kokybinės charakteristikos, ir suvokimo, kokia yra faktiškai suteikta paslauga. (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p.67; Donnelly, 1995).

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

Modelį sudaro klausimynas šiems penkiems kriterijams įvertinti. Kiekvienam klausimyno teiginiui pateikiama septynių balų Likerto skalė su atsakymais nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Klausimyną paprastai sudaro 20-30 teiginių, atitinkančių penkis aukščiau minėtus kriterijus. Kiekvieną teiginį, pagal kurį įvertinami klientų lūkesčiai, atitinka teiginys, išreiškiantis

faktiškai suteiktos paslaugos vertinimą. Taip pat respondentams sudaromos galimybės suranguoti, kurie kriterijai jiems yra svarbesni, o kurie mažiau svarbūs.

Analizuojant klientų pateiktus vertinimus, svarbu suprasti, kad žemi įvertinimai pagal kuri nors iš kriterijų dažniausiai signalizuoja apie gilesnes paslaugų kokybės problemas. Taigi spragų tarp klientų lūkesčių ir faktiškai suteiktų paslaugų vertinimo identifikavimas turėtų būti paskata ieškoti būdų, kaip ta paslauga galėtų būti tobulinama. (Donnelly, 1995).

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

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

3.6.5. Subalansuotų rodiklių modelis

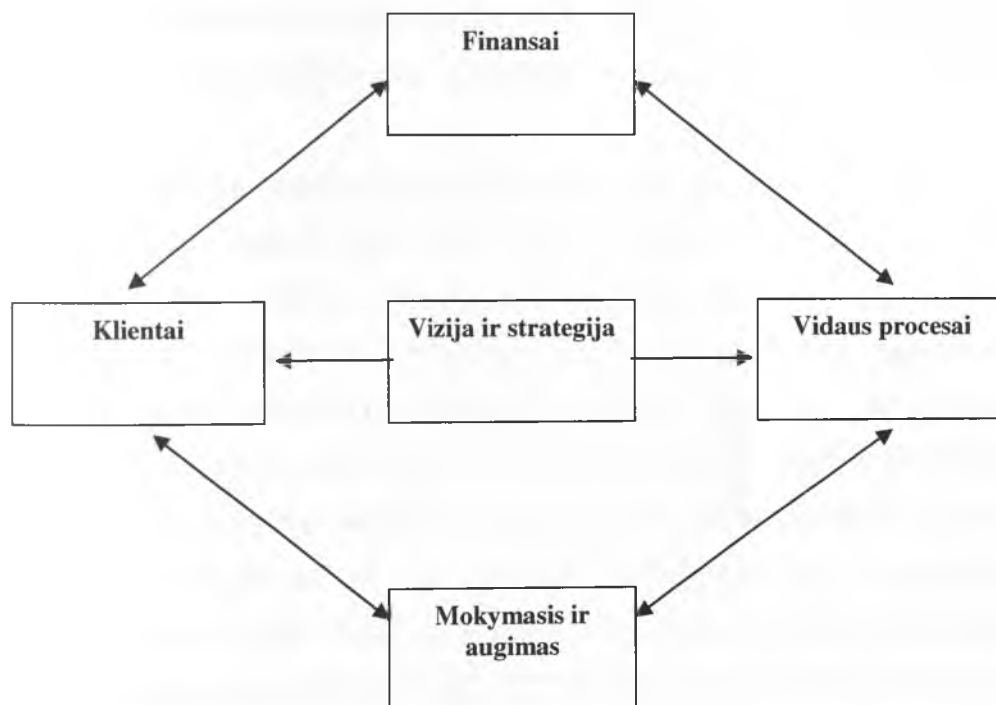
Vienas iš privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose plačiai taikomų strateginio valdymo ir veiklos matavimo įrankių yra Subalansuotų rodiklių modelis (*angl. the Balanced Scorecard*), kurį 1991-aisiais metais sukūrė Robertas S. Kaplanas ir Davidas P. Nortonas (1996). Subalansuotų rodiklių modelis padeda organizacijoms integruoti strateginio valdymo ir veiklos matavimo sistemas, organizacijų strategijas susiejant su operaciniais veiklos planais, o veiklos rezultatus - su organizacijų tikslais ir uždaviniais, nustatant priežastinius ryšius tarp įvairių tikslų ir uždavinių.

1990-aisiais metais Nolan Norton institutas Jungtinėse Valstijose finansavo privataus sektoriaus organizacijų veiklos matavimo sistemų tyrimą. Buvo tiriama pasaulyje plačiai žinomu verslo organizacijų veiklos rodikliai ir išskirtos keturios veiklos rodiklių perspektyvos: *finansinė perspektyva*, atskleidžianti, ar strategijų įgyvendinimas užtikrina organizacijoms finansinę naudą, *klientų perspektyva*, parodanti organizacijų pasiekimus teikiant klientams priimtina produkciją ir paslaugas, *vidaus procesų perspektyva*, kurioje matuojami svarbiausių procesų, turinčių didžiausią

įtaką klientų pasitenkinimui ir organizacijos finansiniams siekiams, rezultatai, bei *mokymosi ir augimo perspektyva*, kurioje matuojamos žmogiškųjų, technologijų ir organizacinio klimato panaudojimo tobulinant vidaus procesus galimybės. Integravus šias keturias perspektyvas, buvo sukurtas modelis, pavadintas Subalansuotų rodiklių modeliu. (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p.66).

Matuojant organizacijos veiklą iš finansinės perspektyvos, pagrindiniai rodikliai yra investicijos, pelnas ir nuostolis. Klientų perspektyvoje gali būti formuluojami tokie rodikliai kaip parduotų produktų ir paslaugų rinkos dalis, savalaikis produktų ir paslaugų pateikimas, rangavimas pagal įvairius kriterijus ir klientų pasitenkinimo indeksai. Vidaus procesų perspektyvoje yra svarbūs tokie rodikliai kaip efektyvumas ir produkcijos vieneto sąnaudos, faktinės produkcijos palyginimas su verslo planais, saugumo reikalavimų pažeidimai, projektų vadyba. Mokymosi ir augimo perspektyvoje galima matuoti naujų produktų ir paslaugų sukūrimo ir realizavimo, darbuotojų nuostatų, sugebėjimo ir motyvacijos rodiklius (Poister, 2001, p.179 – 180).

Schema Nr.6. Subalansuotų rodiklių modelis



Kaplanas ir Nortonas, aptardami Subalansuotų rodiklių modelio panaudojimo galimybes, pateikė ir kai kurių savivaldybių, tokių kaip Charlôtės miestas, kuriame buvo įdiegta strateginės vadybos sistema, besiremianti keturiomis Subalansuotų rodiklių modelio perspektyvomis, pavyzdžius (Kaplan, Norton, 1996). Apie Subalansuotų rodiklių modelio panaudojimą viešojo

sektoriaus organizacijose yra rašęs Th.Poisteris (2003). Šio modelio panaudojimo galimybes yra nagrinėję ir kai kurie lietuvių autoriai (pvz., Slatkevičienė (2002), Sudnickas (2005)).

Subalansuotų rodiklių modelis ne tik siūlo, planuojant organizacijos veiklą, tikslus formuluoti pagal keturias – finansinę, klientų, vidaus procesų, mokymosi ir augimo – perspektyvas, bet ir sudaro galimybes labiau integruoti planavimo ir veiklos matavimo procesus. Šiame modelyje pateikiamos rekomendacijos, kaip organizacijos tikslai turėtų būti reiškiami kiekybiškai išmatuojamais rodikliais, pagal kuriuos galėtų būti matuojami veiklos rezultatai. Taip pat šis modelis užtikrina, kad būtų integruoti tikslai skirtinguose veiklos lygmenyse – organizaciniame, padalinių ir individualiame.

Subalansuotų rodiklių modelis, kuris turi daug bendro su kitomis veiklos matavimo sistemomis tokiomis kaip “tableau du bord” (Epstein, Manzoni, 1997), kuri daugiau nei 50 metų buvo naudojama Prancūzijos kompanijose, ir skiriasi, ir turi panašumų su organizacijos valdymo modeliais, kurių kilmės šaltinis yra visuotinės kokybės vadybos filosofija.

Tiek Subalansuotų rodiklių modelis, tiek ankstesnėje šio skyriaus dalyje aptarti kokybės vadybos modeliai buvo pradėti diegti XX-o amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžioje ir pakeitė iki to laiko vyravusias finansiniais rodikliais pagrįstas veiklos matavimo sistemas. Šie modeliai dar vadinami daugiasluoksniais modeliais, nes atsižvelgia ne tik į finansinį, bet ir į kitus organizacijos veiklos aspektus.

Subalansuotų rodiklių modelis skiriasi nuo kokybės vadybos modelių tuo, jog tai yra strateginio valdymo modelis, kuris padeda organizacijai nustatyti tikslus ir vertinti, kaip šie tikslai yra įgyvendinami. Kokybės valdymo modeliai remiasi tam tikrų kokybės standartų įvairiems organizacijos procesams nustatymu ir reguliariu vertinimu, kiek faktiškai organizacijos procesai šiuos standartus atitinka. Periodiškas organizacijos procesų palyginimas su pakankamai aukštai iškeltais standartais motyvuoja organizacijos vadovus ir darbuotojus nuolat tobulinti tuos procesus.

Kokybės standartai kokybės vadybos modeliuose yra iš pažiūros panašūs į tikslus, keliamus organizacijos planavimo procese. Organizacija, kuri vadovaujasi kokiu nors kokybės valdymo modeliu, faktiškai siekia atitikti kokybės standartus, t.y. siekis tuos standartus atitikti gali būti suprantamas kaip organizacijos tikslas. Tačiau problema yra ta, kad kokybės standartai yra išoriniai, todėl tikėtina, kad jie nebus integruoti į organizacijos planavimo procesą. Šiuo atveju Subalansuotų rodiklių modelis yra pranašesnis, nes jis tiesiogiai siūlo keisti strateginės vadybos procesus, organizacijos tobulinimo nuostatą išreiškiant per atitinkamas organizacijos tikslų formuluotes.

3.7. Jungtinės Karalystės ir Australijos valdymo reformų iniciatyvos

3.7.1. Veiklos matavimo praktikos Jungtinės Karalystės savivaldybėse

Kaip pažymi Pollittas (1986), laikotarpis nuo 1979-ųjų metų Jungtinėje Karalystėje pasižymėjo bandymais „matuoti“, „vertinti“, „prižiūrėti“ veiklos rezultatus, „nustatyti rodiklius“. 1979-ųjų metų gruodį Išdas vyriausybiniam departamentams išplatino dokumentus, kuriuos buvo propaguojamas išėigos matavimas. 1982-ųjų metų gegužę buvo paskelbtoje Finansų valdymo iniciatyvoje, kurią visuomenei pristatė kelios baltosios knygos, didelis dėmesys buvo skiriamas veiklos rodikliams. Nuo 1983-ųjų metų įvairūs vyriausybiniai departamentai pradėjo diegti veiklos matavimo ir priežiūros sistemas, buvo sukurta Nacionalinė audito įstaiga, pakeitusi ankstesnį Išdo ir audito departamentą.

Įvairios centrinės ir vietos valdžių iniciatyvos prisidėjo prie veiklos matavimo išplitimo savivaldybėse. 1981-ųjų metų Aplinkosaugos departamento dokumentas nustatė praktinį kodeksą, pagal kurį turėjo būti rengiamos savivaldybių metinės ataskaitos. Šis kodeksas apėmė minimalų veiklos rodiklių sąrašą. 1983-aisiais metais įsteigta Audito komisija parengė leidinį „Ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo tobulinimas Anglijos ir Velso savivaldybėse“. Šiame leidinyje, nors buvo vengiama termino „veikla“, buvo eksploatuojamos „ekonomiškumo“, „efektyvumo“ ir „veiksmingumo“ sąvokos (Pollitt, 1986)

Tačiau ne visos veiklos vertinimo iniciatyvos savivaldybėse kilo dėl centrinės valdžios institucijų spaudimo. Daugelis konservatorių partijos valdomų savivaldybių ir kai kurios leiboristų partijos valdomos savivaldybės pačios diegė įvairias veiklos matavimo sistemas. Pavyzdžiui, nuo 1984-ųjų metų Londono Bexley rajono savivaldybė pradėjo skelbti „Metinę paslaugų rezultatų ataskaitą“, kurioje buvo formuluojami kiekybiniai paslaugų siekiniai kiekvienam savivaldybės tarybos komitetui, praėjusiais metais pasiekti veiklos rezultatai ir palyginimas su ankstesnių metų veiklos rezultatais.

Švietimo paslaugų srityje taip pat buvo atliekami vertinimai. Nuo 7-ojo dešimtmečio ekonomistai bandė išmatuoti švietimo vertę visuomenei ir individualiems paslaugų gavėjams. Buvo matuojami vaikų pasiekimai mokyklose ir bandoma ieškoti koreliacijų su tokiais veiksniais kaip klasių dydis, mokyimo stilius, mokyklos tipas ar vertinimo būdas. 9-ojo dešimtmečio pradžioje buvo pradėta vertinti mokytojų veiklą, mokyklų ir už švietimą atsakingų savivaldybių institucijų veiklos efektyvumą ir veiksmingumą. Mokytojų veiklos vertinimas kai kuriais atvejais pradėtas sieti su

atlyginimu, buvo diegiama nuopelnais pagrįsto darbo užmokesčio sistema. Visos šios iniciatyvos buvo įgyvendinamos „iš viršaus“.

Viena pirmųjų institucijų, kurią pasiekė veiklos matavimo banga, buvo Nacionalinė sveikatos priežiūros tarnyba. Pirmasis nacionalinis veiklos rodiklių paketas sveikatos priežiūros ir socialinės apsaugos sektoriams buvo parengtas 1983-aisiais metais, 1985-aisiais metais šis paketas buvo išplėstas ir patobulintas. Tiesa, Pollittas (1984, 1985) šiuos veiklos rodiklių paketus vertina kritiškai teigdamas, jog jie nebuvo integruoti į regioninių sveikatos priežiūros institucijų sprendimų priėmimo procesus.

Pollitto vertinimu (1986), Jungtinėje Karalystėje susidomėjimas veiklos matavimu kilo vėliau nei tokiose šalyse kaip Jungtinės Valstijos ir Kanada. Jungtinėse Valstijose veiklos matavimo praktikos išplito 7-ojo dešimtmečio pabaigoje, o Kanadoje – 8-ajame dešimtmetyje.

9-ajame dešimtmetyje Jungtinėje Karalystėje buvo įgyvendinamos ne tik aukščiau aptartos „efektyvumo iš viršaus“ iniciatyvos. Nacionalinė vartotojų taryba parengė veiklos rodiklius savivaldybių ir valstybinių įmonių paslaugoms matuoti. 1983-aisiais metais įsteigta Sveikatos kolegija susidomėjo valstybinių sveikatos priežiūros organizacijų teikiamų paslaugų vertinimu. Vietos valdžios lygmenyje buvo įgyvendinti keli projektai, kuriais buvo atlikti pirminės sveikatos priežiūros ir profesinės sveikatos paslaugų vertinimai. Švietimo sektoriuje vartotojų grupės tokios kaip Patariamoji švietimo taryba pabandė įvertinti konkrečias švietimo institucijas.

Nuo 1974-ųjų metų Clevelando grafystės taryba reguliariai atliko gyventojų apklausas, siekdama išsiaiškinti jų požiūrį į vietos problemas ir savivaldybėje teikiamas paslaugas. Šių apklausų rezultatai turėjo tam tikrą poveikį kai kuriems Clevelando politikos formuotojams, tačiau buvo atvejų, kai šių apklausų būdavo nepaisoma. Nuo 9-ojo dešimtmečio pradžios kai kurios kitos savivaldybės – Southwarkas, Islingtonas, Camdenas, Hillingdonas, Sheffieldas – taip pat įtraukė gyventojų apklausas į savo veiklos matavimo sistemas.

1991-aisiais metais Jungtinės Karalystės Vyriausybė paskelbė Piliečių chartijos iniciatyvą, kuria buvo siekiama gerinti viešųjų paslaugų kokybę šiomis priemonėmis: stiprinant administracijos atskaitomybę ir dėmesingumą piliečiams, užtikrinant skaidrumą ir teisę gauti informaciją, stiprinant valstybės tarnautojų moralę ir motyvaciją, bendradarbiaujant su suinteresuotomis grupėmis. Buvo įsteigti Chartijos pažymėjimai (angl. *Charter Marks*), kurie buvo suteikiami toms viešosioms institucijoms, kurios atitikdavo Chartijoje suformuluotus standartus. Chartijos pažymėjimus galėdavo gauti savivaldybių tarybos, savanoriškos organizacijos, kurių daugiau nei 10 proc. finansinių išteklių sudarydavo biudžeto lėšos, taip pat privačios organizacijos, sudariusios sutartis su viešosiomis institucijomis. Chartijos pažymėjimai būdavo suteikiami trejiems metams, praėjus

šiam terminui, organizacijos galėdavo iš naujo teikti paraiškas Chartijos pažymėjimams gauti (Charter Mark).

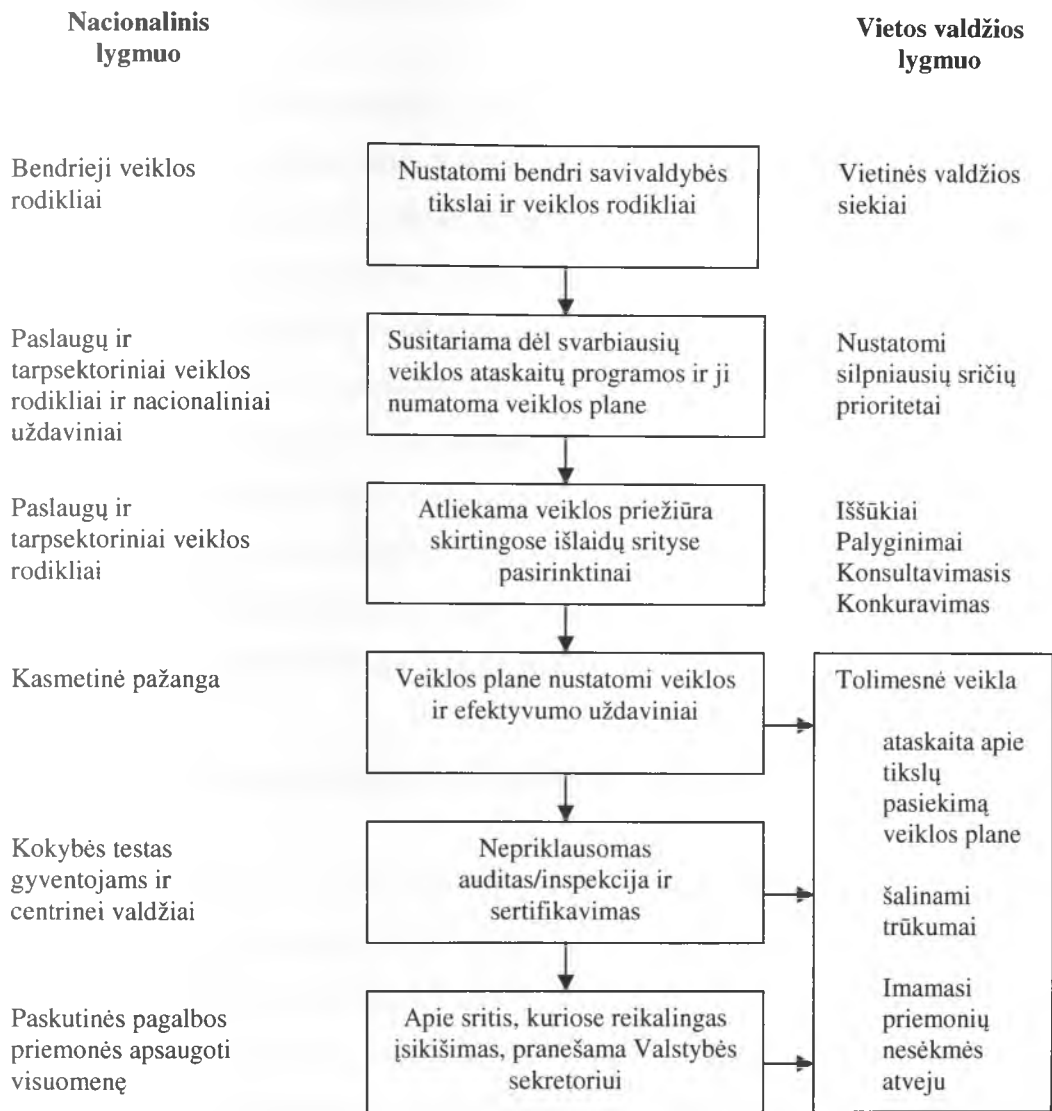
1998-1999-aisiais metais Didžiosios Britanijos Vyriausybė išleido baltąsias knygas „Moderni vietos savivalda: siekiant kontakto su žmonėmis“ ir „Valdžios modernizavimas“ (Cabinet Office, 1998, 1999). Šiuose strateginiuose dokumentuose kartu su uždaviniais tobulinti savivaldybių institucinę struktūrą, stiprinti vietos demokratiją ir etinę kultūrą, numatyta, jog turi būti stiprinama savivaldybių finansinė atskaitomybė ir gerinama viešųjų paslaugų kokybė. Kaip viena pagrindinių priemonių, užtikrinant nuolatinį viešųjų paslaugų kokybės gerinimą, numatyta „Geriausios vertės“ (angl. *Best Value*) iniciatyva, kuri savivaldybes įpareigojo teikti paslaugas ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai, pagal aiškius kaštų ir kokybės standartus.

„Geriausios vertės“ programą sudarė keturi pagrindiniai elementai: 1) nuolatinio paslaugų ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo užtikrinimas; 2) viešosios paslaugos palyginimas su kitais šios paslaugos teikėjais, pasitarimai su vietos verslo atstovais ir bendruomene, konkurencijos, teikiant paslaugas, įvertinimas ir alternatyvių paslaugos teikimo metodų įvertinimas; 3) auditas ir veiklos matavimas, tikintis, kad bus mažinamos sąnaudos ir gerinama kokybė; kiekviena savivaldybė yra įpareigota kasmet rengti metinius veiklos planus, nustatyti „Geriausios vertės“ veiklos rodiklius ir rengti Geriausios vertės priežiūros ataskaitas; 4) Vyriausybės intervencija tais atvejais, kai savivaldybių veiklos ataskaitos atskleidžia tų savivaldybių atsilikimą, ir pozityvios paskatos, kai savivaldybių veikla yra sėkminga (Cabinet Office, 1998).

Įgyvendindama „Geriausios vertės“ programą, Audito komisija parengė veiklos rodiklius visiems savivaldybių veiklos sektoriams. Pagal šiuos rodiklius kiekvienais metais savivaldybės pateikia Audito komisijai savo veiklos rezultatų statistiką, Audito komisija rengia „Geriausios vertės“ ataskaitas, kuriuose sugretinami visų Jungtinės Karalystės savivaldybių veiklos rezultatai.

Žemiau pateikiama schema vaizduoja „Geriausios vertės“ veiklos valdymo procesą (Cabinet Office, 1998, p.65).

Schema Nr.7. „Geriausios vertės“ veiklos valdymo schema



„Geriausios vertės“ iniciatyva numato, jog savivaldybės turi nustatyti veiklos rodiklius strateginiams tikslams, efektyvumui, veiksmingumui, kokybei ir prieinamumui įvertinti. Pateikiamas būsto pašalpų ir vietinių mokesčių lengvatų vertinimo rodiklių pavyzdys. Šiame pavyzdyje strateginių tikslų rodiklis yra „Pasiiekti, kad x proc. tų, kurie gali būti būsto pašalpų/vietinių mokesčių lengvatų gavėjai, pilnai pasinaudotų šiomis pašalpomis/lengvatomis“. Efektyvumo rodikliai yra „administravimo kaštai vienai paraiškai“, „Procentas naujų paraiškų, į kurias buvo atsakyta per 14 dienų“. Veiksmingumo rodikliai yra „Permokėtų pašalpų procentas nuo visų išlaidų pašalpom“, „Procentas naujų paraiškų nuomos lengvatoms, kurios buvo pateiktos nepertraukiant paslaugos teikimo“. Kokybės rodikliai yra „Procentas pareiškėjų, kurie atsakė, jog

yra patenkinti aptarnaujančiu personalu“, „Procentas naujų paraiškų būsto pašalpoms, pateiktų per 14 dienų, kuriose pašalpos buvo apskaičiuotos teisingai“. Prieinamumo rodiklis yra „Procentas apklaustų pareiškėjų, kurie atsakė, jog paraiškos forma buvo suprantama“. (Cabinet Office, 1998, p.68).

Savivaldybės, atsižvelgdamos į Vyriausybės parengtas veiklos ataskaitas, turi rengti veiklos planus, kuriuose įvertinami faktiniai veiklos rezultatai, jie palyginami su kitų institucijų veiklos rezultatais, nustatomi tolimesni uždaviniai metams arba ilgesniam laikui, numatomos priemonės, kaip įgyvendinti planus, pateikiami pasiūlymai kapitaliniams projektams ir investicijoms bei pokyčiams, kurie galėtų pagerinti veiklos rezultatus. (Cabinet Office, 1998).

Nuo 2002-ųjų metų „Geriausios vertės“ programa buvo transformuota į Visapusiško veiklos vertinimo (angl. *Comprehensive Performance Assessment*) programą. Pagal šią programą ne tik renkama ir palyginama statistika apie savivaldybių veiklos rezultatus, bet įdiegta ir veiklos valdymo sistema, t.y. sugretinus savivaldybių veiklos rezultatus, savivaldybės suskirstomos į puikiai besitvarkančias, vidutines ir atsiliekančias, puikiai besitvarkančioms savivaldybėms suteikiama daugiau laisvių, o atsiliekančioms skiriama pagalba.

3.7.2. Veiklos matavimo praktikos Australijos savivaldybėse

Nuo 1997-ųjų metų visos Australijos valstijos planavo įdiegti veiklos matavimo sistemas savivaldybėse, išskyrus Naujojo Pietų Velso ir Viktorijos valstijas, kuriose tokios sistemos jau buvo įgyvendintos. Nuo 1995-ųjų metų iš visų Naujojo Pietų Velso savivaldybių reikalaujama rinkti informaciją pagal 26 veiklos rodiklius, šie rodikliai apima 11 veiklos sektorių (taip pat ir nutekamųjų vandenų ir aprūpinimo vandeniu sektorius, kurių nėra įtraukti į Viktorijos savivaldybių veiklos matavimo sistemas). Visi šie rodikliai yra efektyvumo rodikliai. Queenslando valstijos savivaldybių veiklos matavimo sistemos apima 5 funkcinės sritys ir 28 rodiklius, kurie yra tiek efektyvumo, tiek veiksmingumo rodikliai. Vakarų Australijos valstijoje siūloma 30 pagrindinių veiklos rodiklių 9 funkcinėse srityse. Šiems rodikliams būdingas dėmesys išlaidų konkrečiose srityse matavimui, šie rodikliai yra efektyvumo rodikliai. Pietų Australijos valstijoje parengta 150 veiklos rodiklių 24 funkcinėse srityse (efektyvumo ir veiksmingumo rodiklių), tačiau Pietų Australijos valstijoje neplanuoja pateikti palyginamosios informacijos. Kitos valstijos – Tasmanija, Šiaurės Teritorijos ir Sostinės teritorijos valstijos – turi tik pagrindinius finansinius rodiklius (Thuy, Dalrimple, 1999).

Nuo 1990-ųjų Viktorijos valstijos savivaldybėse atliekamas veiklos matavimas, nuo 1991-ųjų pateikiama palyginamoji finansinė informacija, o nuo 1993-ųjų pateikiama informacija pagal

pagrindinius veiklos rodiklius, remiantis Viktorijos savivaldybių asociacijos išleistu vadovu. Tuomet buvo parengtas 41 bendras rodiklis 14-oje sričių ir 100 funkcinų rodiklių 25-iose srityse. Funkciniai rodikliai buvo pateikti keturiose dimensijose – darbo apimtys, efektyvumo, veiksmingumo ir paslaugų teikimo (klientų pasitenkinimo). Nuo 1998-ųjų iš savivaldybių reikalaujama atlikti veiklos matavimą pagal pagrindinius veiklos rodiklius, kurie suskirstyti į dvi grupes – 25 metinio plano rodiklius ir 47 palyginamuosius rodiklius 10-yje funkcinų sričių. Dauguma metinio plano rodiklių yra finansiniai rodikliai, o tarp palyginamųjų rodiklių vyrauja sąnaudas matuojantys rodikliai. Kai kurie praktikai savivaldybėse kritikavo šiuos naujus rodiklius, teigdami, jog tokiu būdu stiprinama savivaldybių politinė kontrolė (Thuy, Dalrimple, 1999).

3.8. Kontinentinės Europos šalių regioninės ir vietos valdžių reformų iniciatyvos

Kontinentinės Europos šalių savivaldybėse veiklos matavimo praktikos nėra taip plačiai paplitusios kaip anglosaksų šalyse - Jungtinėse Valstijose, Jungtinėje Karalystėje, Australijoje ar Naujojoje Zelandijoje. Manytina, kad viena iš priežasčių yra teisės tradicijų skirtumai – anglosaksų teisės tradicijoje, skirtingai nei kontinentinės teisės tradicijoje, teisę kuria ne tik įstatymų leidėjai, bet ir teismai, todėl procedūros, kuriomis turi vadovautis viešosios valdžios institucijos, yra menkiau detalizuotos, todėl yra daugiau galimybių įtvirtinti atskaitomybę už veiklos rezultatus, pasitelkiant veiklos matavimo priemones. Vis dėlto daugelyje kontinentinės Europos valstybių nuo XX-o a. devintojo dešimtmečio vidurio viešajame sektoriuje buvo įgyvendinami reformų projektai, kuriais centrinės, regioninės ir vietos valdžios lygmenyje buvo diegiamos veiklos matavimo sistemos. Dažniausiai tokios reformos būdavo pradėtos „iš apačios“, vietos valdžios lygmenyje kaip pačių savivaldybių ar savivaldybių asociacijų iniciatyvos. Aptarsime kelių valstybių, kurių savivaldybėse veiklos matavimui buvo ir yra skiriama nemažai dėmesio, pavyzdžius.

3.8.1. Veiklos matavimo praktikos Vokietijos savivaldybėse

Vokietijoje XX-o a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje savivaldybių asociacija KGSt Tilburgo modelio pavyzdžiu išplėtojo Naująjį valdymo modelį (vok. *Neue Steuerung Model*), kuris buvo plačiai diegiamas Vokietijos savivaldybėse. Centrinėje valdžioje ir Vokietijos žemėse reformos buvo pradėtos vėliau ir menkesniu mastu.

1992-aisiais metais Bertelsmano fondas pradėjo administravimo įstaigų palyginimo projektą savivaldybėse, vėliau buvo įgyvendinti dar du projektai (kik ir kompass). Kik projektu siekiama nustatyti pagrindinius veiklos rodiklius, kuriais galėtų pasinaudoti administratoriai, kompass projektu siekiama tobulinti gyvenimo kokybę vietos savivaldos lygmenyje. Nuo 1992-ųjų metų taip pat teikiamas Spayerio kokybės apdovanojimas, kurį įsteigė Hillas ir Klagesas Vokietijos administravimo mokslų universitete (Greiling, 2005).

Pagal dalyvaujančių veikėjų skaičių ypač reikšmingas veiklos matavimo projektas Vokietijoje yra IKO-tinklas. Šis tinklas sudaro sąlygas atlikti palyginimus tokiose veiklos srityse kaip aplinkosauga, statybos, finansai, vaikų darželiai, personalas, parkai, mokyklos, registratūros, socialinė parama, automobilių registravimas, atliekų tvarkymas ir pan.

Pirmasis veiklos sutarčių sistemą pradėjo diegti Hamburgo miestas 1999-aisiais metais. Tik nedaugelis viešojo administravimo institucijų yra pradėjusios įgyvendinti tokias strateginio valdymo sistemas kaip Subalansuotų rodiklių modelis. Frankfurto prie Maino miesto savivaldybė Subalansuotų rodiklių modelį kaip vidaus administravimo įrankį įgyvendino 1999-aisiais metais. Kiekvienas savivaldybės produktas yra apibrėžiamas pagal keturias klasikines Subalansuotų rodiklių modelio dimensijas. (Luhrs, 2002). Štutgarto miesto savivaldybė pradėjo įgyvendinti Subalansuotų rodiklių modelį kaip valdymo tarp savivaldybės padalinių ir jiems pavaldžių įstaigų ir įmonių užtikrinimo įrankį. Iš kiekvienos įstaigos ar įmonės reikalaujama suformuluoti, kaip ji planuoja prisidėti prie miesto strateginių uždavinių įgyvendinimo. Štutgarto miesto savivaldybės Subalansuotų rodiklių modelis turi penkias dimensijas: viešųjų uždavinių/ paslaugų kokybės, organizacijos/ procesų, darbuotojų, finansų, ateities/ plėtros (Luhrs, 2002).

Dešimtojo dešimtmečio viduryje daugelis savivaldybių, kurios dalyvavo sugretinimo projektuose, įsteigė taip vadinamus Piliečių biurus, kurie supaprastino savivaldybių kontaktus su piliečiais. Sistemiškai matuoti savo veiklos rezultatus buvo apmokytos 685 savivaldybės. Buvo lyginami sąnaudų, procesų, išėigos rodikliai. Sugretinimo projektuose labiau buvo linkę dalyvauti savivaldybių administracijų aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai, vietos parlamentai nebuvo aktyvūs, diegiant veiklos matavimo sistemas. IKO tinkle dalyvavo tik 4 procentai visų Vokietijos savivaldybių (524 miestai). Rytų Vokietijos savivaldybės daug rečiau dalyvaudavo sugretinimo projektuose nei Vakarų Vokietijos savivaldybės.

3.8.2. Veiklos matavimo praktikos Šveicarijos savivaldybėse

Veiklos matavimo informacija Šveicarijos savivaldybėse panaudojama įgyvendinant sutartis dėl veiklos rezultatų, formuojant biudžetą, atliekant veiklos rezultatų sugretinimą tarp kelių

savivaldybių. Berno kantono Thuno miesto savivaldybėje veiklos matavimo sistema funkcionuoja nuo 2000-ųjų metų. Tokia sistema buvo sukurta įgyvendinus projektą, kurio vienas iniciatorių buvo šios savivaldybės kontrolierius. Kiekvienais metais Thuno savivaldybėje rengiamas veiklos planas, kuriame formuluojami veiklos rodikliai ir siekiniai 32 veiklos sektoriuose, taip pat rengiamos ataskaitos, kuriose fiksuojama, kaip tuos siekinius pavyko įgyvendinti. Sudarant biudžeto projektą, atsižvelgiama į tai, ar savivaldybės padalinių, savivaldybei pavaldžių įstaigų veiklos rezultatai atitinka siekinius, nuo veiklos rezultatų gali priklausyti, ar kitais metais biudžeto asignavimų dydis padaliniais ar įstaigoms bus padidintas ar sumažintas.³

Šveicarijos mieste Ciuriche yra išplėtotą su sutarčių sudarymu siejama veiklos rezultatų matavimo sistema. (Europos socialinis tinklas, 2002). Strateginė monitoringo sistema yra sudaryta keturiems metams. Pirmiausiai atliekama rinkos analizė ir nustatomi tikslai, paskui paskirstomas biudžetas ir sudaromos sutartys su vidaus ir išorės partneriais. Sutartis yra pasirašoma tuomet, jei sutarties partneris įsipareigoja teikti paslaugas, kurios yra įvertinamos tam tikrais rodikliais, pavyzdžiui, darbo dienomis ar valandomis, amžiaus struktūra, efektyvumu.

3.8.3. Veiklos matavimo praktikos Švedijos savivaldybėse

Švedijoje nėra nacionalinių standartų, nors Socialinių paslaugų įstatyme ir yra nustatyta, kad turi būti užtikrintas „pagrįstas pragyvenimo standartas“ ir tai, kad socialinis darbas turi būti geros kokybės. Vis dėlto apie 50 proc. Švedijos savivaldybių yra suformulavusios kokybės politiką ir pasitvirtinusios atitinkamas gaires šios politikos įgyvendinimui. Neatitikimas standartams yra nustatomas teismuose. Socialinių paslaugų monitoringą atlieka Regioninė sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų valdyba, tačiau ji neatlieka kaštų palyginimo, kadangi savivaldybės pačios finansuoja socialinių paslaugų teikimą, ir tai nelaikoma nacionalinės svarbos klausimu (Europos Socialinis tinklas, 2002).

Stokholmo mieste vykdoma plataus masto kokybės programa, kuri remiasi trimis principais: 1. integruota finansinė ir veiklos programa; 2. bendros terminologijos, mokymo programų ir paramos kokybės plėtrai užtikrinimu; 3. dėmesiu išieigai ir išdavoms (Europos socialinis tinklas, 2002). Stokholmo miesto Aukštos kokybės apdovanojimas buvo pradėtas teikti 1997-aisiais metais, jo tikslas yra paskatinti viešųjų paslaugų teikėjus tobulinti savo veiklą pagal septynis pagrindinius kriterijus ir dvidešimt aštuonis poskyrius, remiantis Visuotinės kokybės modeliu. Šiame modelyje

³ Informacija iš interviu su Thuno kantono Thuno savivaldybės kontrolieriumi Christianu Mayeriu.

yra įvertinti įvairūs socialinių paslaugų teikimo aspektai, taip pat ir vartotojų pasitenkinimas ir vadovavimas.

3.9. Gyvenimo kokybės ir geros valdos rodikliai

Kai kurių viešojo administravimo tyrinėtojų teigimu, nuo XX-o amžiaus pabaigos nebegalima kalbėti apie Naująją viešąją vadybą kaip apie vyraujančią viešojo administravimo paradigmą labiausiai išsivysčiusiose pasaulio šalyse. Naujajai paradigmai apibūdinti siūloma “viešosios valdos” (angl. *public governance*) sąvoka. Skirtingai nuo tradicinės biurokratijos ir Naujosios viešosios vadybos modelių, viešąją valdą charakterizuoja demokratinio valdymo procesai, kuriuose dalyvauja įvairios visuomenės grupės, privačios bei nevyriausybinės organizacijos ir atskiri piliečiai.

Tyrinėtojai (Rhodes, 1992) atkreipia dėmesį, jog “valda” turi būti suprantama skirtingai nei “valdžia”, kurią realizuoja valstybės institucijos, o šiuolaikinį viešąjį sektorių charakterizuoja „valda be valdžios“ (Rhodes, 1997). Valdos perspektyvoje valstybės institucijos yra praradusios politikos formavimo procesų kontrolę, jos yra tik vienos iš daugelio šiems procesams įtaką turinčių veikėjų. Greta centrinės ir vietos valdžios institucijų valdymo procesų išdavoms poveikį turi interesų grupės, politinės bendruomenės, privačios ir nevyriausybinės organizacijos, žiniasklaida. Vyriausybės atlieka tik teisinio valdymo procesų reglamentavimo funkciją (Rhodes, 1997; Peters, Pierre, 2004). Pateikiami argumentai, kad valdžios gebėjimai kontroliuoti politikos išdavas iš dalies sumenko dėl pokyčių tarptautinėje aplinkoje. (Rosenau, Czempiel, 1992).

Petersas ir Pierre nėra tokie skeptiški valdžios institucijų sugebėjimo valdyti atžvilgiu kaip daugelis kitų mokslininkų. Peterso ir Pierre požiūriu, Valdžios institucijos nebevaldo visuomenės taip kaip anksčiau, komandiniu būdu, tačiau jos ir toliau dalyvauja valdoje ir kai kuriose srityse valdžios institucijų vaidmuo yra net dar svarbesnis nei praeityje. Petersas ir Pierre išskiria tokius pagrindinius valdos bruožus: 1. visuomenės prioritetų visumos artikuliaciją; 2. suderinamumą; 3. sugebėjimą paveikti visuomenę; 4. atskaitomybę (Peters, Pierre, 2004).

Taip pat svarbus normatyvinis valdos aspektas. Viename iš Europos bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos dokumentų buvo suformuluoti tokie geros valdos principai – atsakomybė, atskaitomybė, dalyvavimas, efektyvumas, veiksmingumas, socialinis teisingumas, skaidrumas (World Bank, 1994). Nors kai kurie iš šių principų tinka ir rinkai pagrįsto viešojo valdymo modeliams, tačiau atsakomybės, socialinio teisingumo ir dalyvavimo principai užtikrinta kitokios viešosios valdos sampratos realizavimą.

Geros valdos principų įgyvendinimas priklauso ir nuo to, kaip sėkmingai viešojo sektoriaus institucijose funkcionuoja veiklos matavimo sistemos. Veiklos matavimo sistemos stiprina atskaitomybę, užtikrina didesnę skaidrumą, sudaro galimybes vertinti institucijų efektyvumą ir veiksmingumą. Veiklos rodiklių rengime ir viešojo sektoriaus institucijų veiklos matavime piliečiams dalyvauti taip pat gali būti sudaromos galimybės. Veiklos matavimo sistemose gali būti nustatyti rodikliai, kuriais būtų galima matuoti ir vertinti „geros valdos“ principų realizavimo laipsnį.

Bovairdo ir Loffler (2002) straipsnyje rašoma apie geros vietovaldos sugretinimą kaip alternatyvą įprastiems tobulumo modeliams. Straipsnio autoriai pateikia argumentus, kad įprastiniai tobulumo modeliai nėra pajėgūs įvertinti pokyčių, kurie per pastarąjį dešimtmetį įvyko EBPO šalių vietos valdyme. Straipsnyje yra apžvelgiami pagrindiniai iššūkiai išsivysčiusių šalių savivaldybėms XXI-ame amžiuje ir vietos valdymo pokyčiai, taip pat pristatomas geros vietovaldos modelis, sudarytas EKVF Tobulumo modelio pagrindu. Bovairdas ir Loffler pažymi, jog atliekant vietos valdymo matavimus, būtina atkreipti dėmesį į tokius valdymo aspektus kaip skaidrumas, sąžiningumas, atskaitomybė, piliečių dalyvavimas, psitikėjimo lygmuo visuomenėje, pagarbo demokratiniais procesams lygmuo ir socialinis teisingumas, atsižvelgti į skirtingų suinteresuotų grupių interesus ir požiūrius vertinant vietos valdymo būklę (Bovaird, Loffler, 2002, p.18).

Kitame 2003-aisiais metais publikuotame straipsnyje Bovairdas ir Loffler (2003) toliau plėtoja geros savivaldos matavimo metodologiją apžvelgdami egzistuojančius geros valdos matavimo modelius tokius kaip gyvenimo kokybės indeksai – paminėtini Jungtinių tautų Žmogiškosios plėtros indeksas, Bertelsmano fondo Kompasas projektas, Didžiosios Britanijos Audito komisijos parengti savivaldybių gyvenimo kokybės rodikliai, Europos Komisijos vykdomas Europos urbanistikos auditas - ir valdymo indeksai (pvz., „Transparency International“ korupcijos suvokimo indeksas, Demokratinio audito kriterijai).

Straipsnyje pristatomas „Governance International“ (2007) organizacijos parengtas geros valdos vertinimo modelis, kuris sudaro sąlygas atsižvelgti į skirtingų suinteresuotų grupių perspektyvas, ir vadinamas Valdros sveikatos patikrinimu (angl. *Governance Health Check*). Šis vertinimo modelis padeda organizacijoms įvertinti, kaip joms pavyksta įgyvendinti pagrindinius geros valdos principus. Valdros sveikatos patikrinimas atliekamas organizuojant fokusuotų grupių sesijas su pagrindinėmis suinteresuotomis grupėmis – piliečiais, politikais, atstovaujančiais specifinį politikos klausimą, trečiojo sektoriaus atstovais, verslo sektoriumi, žiniasklaida, valdžios departamentais ir agentūromis, kitomis valdžios institucijomis, atsakingomis už šį politikos klausimą. Skirtingai nuo kitų valdymo matavimo projektų Valdros sveikatos patikrinimas ne tik

diagnozuoja valdymo būklę, bet ir paskatina dalyvaujančias suinteresuotas grupes imtis veiksmų šalinant valdymo trūkumus.

Bovairdas ir Loffler (2003) taip pat aptaria problemas, kurias reikia išspręsti, kad valdos matavimo procesas būtų veiksmingas. Viena iš tokių problemų yra paskatų sistemos, kurią sudarytų apdovanojimai, inspektavimas ir galimybių paskoloms ir dotacijoms gauti sudarymas, nustatymas. Kitas klausimas yra apie tai, kas turėtų atlikti viešojo valdymo vertinimus. Straipsnio autoriai tradiciniams savęs įvertinimo ir išorinio vertinimo, atliekamo audito institucijų, būdams pasiūlo suinteresuotų grupių atliekamo vertinimo alternatyvą.

4. Naujausių veiklos matavimo problematikai skirtų mokslinių publikacijų analizė

4.1. Mokslinių publikacijų analizės tyrimo metodas ir duomenys

Mokslinių publikacijų analizei buvo pasirinkti straipsniai, įtraukti į duomenų bazes EBSCO, Blackwell Synergy, Emerald Research, SAGE Publications. Straipsnių paieška, siekiant surasti kaip galima daugiau tyrimo objektą atitinkančių straipsnių, buvo atliekama, paieškos langelyje nurodžius šiuos žodžių junginius: „performance measurement“ ir „local government“; „performance measurement“ ir „municipalities“; „performance measurement“ ir „local governance“; „Balanced Scorecard“ ir „local government“; „Balanced Scorecard“ ir „municipalities“; „Management by Objectives“ ir „local government“; „Management by Objectives“ ir „municipalities“; „benchmarking“ ir „local government“; „benchmarking“ ir „municipalities“. Daugiausiai nuorodų į mokslinius straipsnius duomenų bazėse buvo pateikta, įvedus pirmąjį iš aukščiau išvardintų žodžių junginių. Įvedant kitus žodžių junginius, nuorodų buvo pateikiama vis mažiau arba jos kartojosi. Buvo atrinkti laikotarpiu nuo 1974-ųjų iki 2006-ųjų metų moksliniuose žurnaluose publikuoti straipsniai, kuriuose vienu ar kitu būdu tyrinėjama veiklos matavimo savivaldybėse problematika.

Atliekant mokslinių publikacijų analizę, buvo remiamasi van Dooreno daktaro disertacijoje pateiktais literatūros analizės rezultatais (Van Dooren, 2005). Van Doorenas išnagrinėjo 80 veiklos matavimo problematikai skirtų mokslinių straipsnių, publikuotų 1985 – 2005-aisiais metais. Van Doorenas mokslinius straipsnius analizavo vadovaudamasis šiais tyrimo klausimais: 1) Kokie yra pagrindiniai tyrimo klausimai veiklos matavimo tyrimuose?; 2) kokia yra teorijų, kurios yra panaudojamos tyrinėjant veiklos matavimą, apimtis ir orientacija?; 3) Kokie yra metodai, panaudojami tyrinėjant veiklos matavimą?; 4) Koks yra tyrimo objektas – piliečiai, politikai ar administratoriai, - ir ar tyrimo objektas keičiasi skirtingais laikotarpiais?

Nors daugelis mokslinių straipsnių, kuriuos analizavo van Doorenas, pateko ir į mūsų sudarytą straipsnių sąrašą, vis dėlto kai kuriais aspektais šių mokslinių straipsnių analizė atliekama kitaip nei van Dooreno mokslinės literatūros analizė.

Pirma, skirtingai nei van Dooreno disertacijoje, nagrinėjami tik tie straipsniai, kuriuose tyrimo objektas yra tiesiogiai arba netiesiogiai susijęs su savivaldybėmis arba vietos savivalda. Van Doorenas nerūšiavo mokslinių straipsnių pagal tai, koks teritorinio valdymo lygmuo yra tiriamas.

Antra, Van Doorenas savo literatūros analizę apribojo straipsniais, kurie buvo publikuojami moksliniuose žurnaluose laikotarpiu nuo 1985-ųjų metų iki 2005-ųjų metų. Tačiau, kadangi veiklos matavimo praktikos savivaldybėse buvo pradėtos plačiau tyrinėti nuo 8-ojo dešimtmečio vidurio, buvo nuspręsta į tiriamų straipsnių sąrašą įtraukti ir straipsnius, publikuotus nuo 1974-ųjų metų. Taip pat buvo atrinkti ir straipsniai, pasirodę 2006-aisiais metais, kuri taip pat nebuvo tarp van Dooreno nagrinėtų straipsnių.

Trečia, Van Doorenas mokslinių straipsnių paieškos tikslais nepasinaudojo duomenų bazėmis Blackwell Synergy, Emerald Research, SAGE Publications, todėl kai kurie moksliniai straipsniai, publikuoti tokiuose žurnaluose kaip International Journal of Public Sector Management, Benchmarking ir kt., nepateko į van Dooreno nagrinėtų straipsnių grupę.

Ketvirta, Van Doorenas surūšiojo tyrimo klausimus pagal tai, ar jais siekiama atskleisti sąlygas ir priežastis veiklos matavimo praktikoms, ar jie orientuoja tyrimus į veiklos matavimo pasiūlos, paklausos, rezultatų ir pasekmių atskleidimą.

Atlikdami publikacijų moksliniuose žurnaluose analizę, iškėlėme šiuos klausimus:

1. Kokie yra tyrimo klausimai, tyrinėjant veiklos matavimą savivaldybėse?
2. Kokių šalių veiklos matavimo praktikos yra tyrinėjamos?
3. Koks yra mokslinių straipsnių paskelbimo laikas?
4. Koks yra mokslinių straipsnių tyrimo objektas?
5. Kokios moksliniuose straipsniuose plėtojama teorijų orientacija ir apimtis?
6. Kokie tyrimo ir duomenų rinkimo metodai panaudojami savivaldybių veiklos matavimo tyrimuose?

4.2. Kokie yra pagrindiniai tyrimo klausimai savivaldybių veiklos matavimo tyrimuose?

Visų pirma atliekama tyrimo klausimų, kurie keliami pasirinktose mokslinėse publikacijose, analizė. Van Dooreno disertacijoje tyrimo klausimai buvo analizuojami pagal šias kategorijas: veiklos matavimo priežastis ir sąlygas, veiklos matavimo informacijos panaudojimą, veiklos matavimo procesą, veiklos matavimo sistemų parengimo pasekmes (Van Dooren, 2005). Šiame darbe, siekiant labiau atsižvelgti į tyrimo klausimų įvairovę, iš anksto nebuvo išskirtos tyrimo klausimų kategorijos. Nustačius tyrimo klausimus kiekvienoje mokslinėje publikacijoje (žr. Priedo lentelę), šie klausimai buvo grupuojami, apibendrinami ir galutiniame analizės etape buvo suformuluota 15 tyrimo klausimų kategorijų, kurios buvo apjungtos į 6 apibendrintas kategorijas

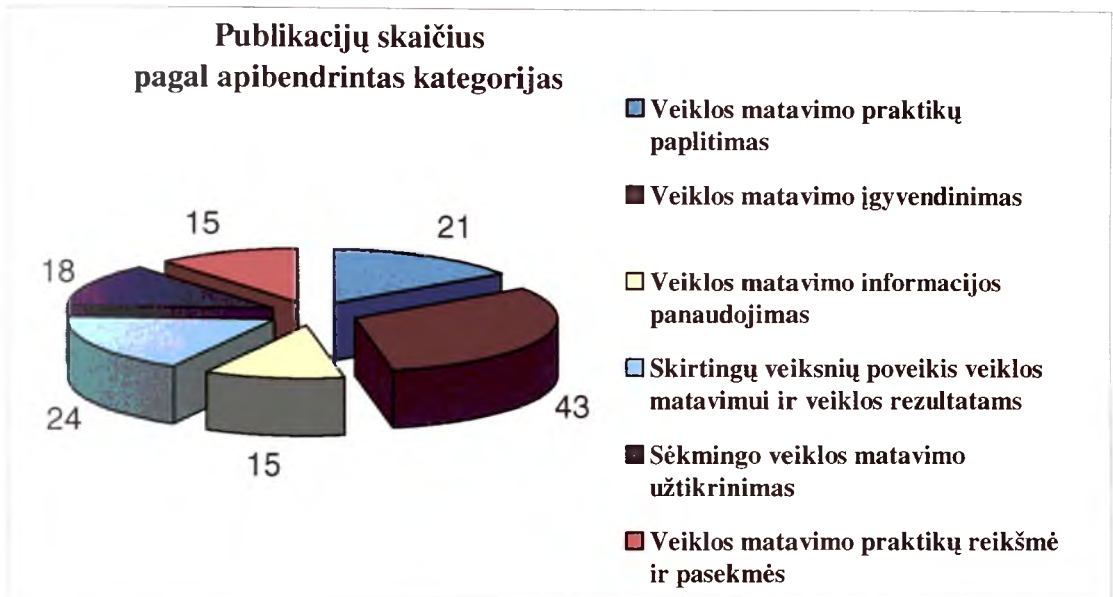
(žr. schemą Nr.1). Pagal šias kategorijas mokslinių publikacijų tyrimo klausimai suskirstyti į grupes.

Buvo išskirta tyrimo klausimų grupė pagal kategoriją „veiklos matavimo praktiku paplitimas“ (21 straipsnis). Šiai grupei priskirti moksliniai straipsniai, kuriuose nagrinėjamos tokių praktiku kaip Užduočių vadyba, sugretinimas, strateginis valdymas, Subalansuotų rodiklių modelis, veiklos matavimas, programinio biudžeto formavimas ir kt. paplitimas. Tyrimuose pagal šiuos klausimus duomenys buvo renkami apklausos būdu – buvo savivaldybėms buvo pateikiamos anketos su klausimais apie tai, kaip jos yra paplitusios vienokios ar kitokios veiklos matavimo (ar valdymo) praktikos. Pavyzdžiui, šiai grupei priskirtuose Poisterio, McGowano (1984), Poisterio, Streibo (1989, 1995, 2005) straipsniuose skelbiami nuo XX-o a. devintojo dešimtmečio pradžios atliekamų Jungtinių Valstijų savivaldybių apklausų, kuriomis siekiama išsiaiškinti, kaip savivaldybėse įgyvendinamos tokios vadybos priemonės kaip Užduočių vadyba, veiklos matavimas, strateginis planavimas ir pan., rezultatai. Apklausos atskleidė, jos savivaldybių, kurios pasinaudoja minėtomis vadybos priemonėmis, skaičius nuo 8-ojo dešimtmečio vidurio žymiai išaugo.

Apibendrinta kategorija „veiklos matavimo įgyvendinimas“ (43 straipsniai), apjungia tyrimo klausimų grupes pagal šias kategorijas: „veiklos matavimo projektų, programų, teisės aktų įgyvendinimas“ (16 straipsnių, kuriuose yra atliekamas kokio nors projekto, programos ar teisės akto įgyvendinimo atvejo tyrimas – pavyzdžiui, Ball, Broadbendt, Moore (2002) straipsnyje tiriamas Geriausios vertės programos įgyvendinimas Jungtinės Karalystės savivaldybėse, Annesi Pessina, Steccolini (2005) straipsnyje aprašomas 1995-ųjų metų Vykdomosios valdžios plano įgyvendinimas Italijos savivaldybėse), „veiklos matavimo modelių įgyvendinimas“ (6 straipsniai, pavyzdžiui, Edvardso, Thomas'o (2005) straipsnyje aptariamas Atlantos rezultatų lentelės (angl. *Atlanta Dashboard*), tradicinio Subalansuotų rodiklių modelio modifikacijos, įgyvendinimas Jungtinių Valstijų Atlantos miesto savivaldybėje), „veiklos matavimo proceso analizė“ (12 straipsnių, šiuos straipsniuose nagrinėjamas veiklos matavimo procesas – pavyzdžiui, Millerio, Miller (1992) straipsnyje nagrinėjama, kaip savivaldybėse atliekamos piliečių apklausos, kokie apklausų metodai panaudojami ir kokie gaunami rezultatai, Kluverso (2001a) straipsnyje, pasitelkus apklausą, tiriama, kaip rengiami veiklos rodikliai, ar, rengiant veiklos rodiklius, dalyvauja savivaldybių vadovai, koks yra savivaldybių tarybų narių vaidmuo vertinant veiklos matavimo informaciją), „veiklos matavimo modelių, projektų, praktiku palyginimas“ (5 straipsniai, šiuose straipsniuose vieni veiklos matavimo modeliai lyginami su kitais modeliais (Edwards, Thomas, 2005; Admiraal, Helden, 2003; ir kt.), Poisterio, Henry (1994) straipsnyje tarpusavyje palyginami viešųjų ir privačių paslaugų vertinimų rezultatai ir daroma išvada, jog požiūris, jog gyventojai viešąsias paslaugas vertina prasčiau nei privačiame sektoriuje teikiamas paslaugas, nepasitvirtino),

„objektyvių ir subjektyvių veiklos rodiklių ryšio nustatymas“ (4 straipsniai, kuriuose nagrinėjama, ar objektyviais rodikliais matuojami veiklos rezultatai sutampa su piliečių apklausų, kuriais tiriamas piliečių pasitenkinimas savivaldybėse teikiamomis paslaugomis, rezultatais, ir daromos išvados, kad stiprios priklausomybės tarp objektyvių ir subjektyvių rodiklių nėra (Kelly, 2003; Parks, 1984; Stipak, 1979); Van Ryzino (2004) straipsnyje pristatomas tyrimas, kuris atskleidė, jog piliečių pasitenkinimas miestų viešosiomis paslaugomis priklauso ne tik nuo šių paslaugų objektyvios kokybės, bet ir nuo to, kokie yra piliečių lūkesčiai, ir ar teikiamos paslaugos juos atitinka).

Schema Nr. 8. Publikacijų skaičius pagal apibendrintas kategorijas



Dar viena kategorija yra „veiklos matavimo informacijos panaudojimas“ (15 straipsnių). Šiai kategorijai priskirtos publikacijos, kuriose analizuojami ir vertinami skirtingi veiklos matavimo informacijos panaudojimo būdai. Pavyzdžiui, Boyne ir Law (1991) atskleidė, jog visuomenė menkai pasinaudoja Velso savivaldybių ataskaitose pateikiama veiklos matavimo informacija, o Boyne ir kt. (2002) straipsnyje daroma išvada, jog veiklos matavimo informacija, pateikiama veiklos planuose, kuriuos pagal Geriausios vertės programą rengia Velso savivaldybės, nėra reikšminga užtikrinant atskaitomybę. Kluverso (2001) straipsnyje pristatomas tyrimas apie veiklos matavimo informacijos panaudojimą Australijos savivaldybėse, ir konstatuojama, jog dauguma savivaldybių šia informacija naudojasi priimdamos sprendimus dėl jau įgyvendinamų biudžetinių programų, o alternatyvas biudžetines programas formuluoja tik nedaugelis savivaldybių. Tokia informacija taip pat panaudojama vertinant veiksmingumą ir efektyvumą, paskirstant išteklius, didinant produktyvumą, nustatant finansavimo ribas.

Taip pat išskirta apibendrinta kategorija „skirtingų veiksnių poveikis veiklos matavimui ir veiklos rezultatams“ (24 straipsniai), apjungianti kategorijas „skirtingų veiksnių poveikis veiklos matavimui“ (14 straipsnių), „skirtingų veiksnių poveikis veiklos rezultatams“ (5 straipsniai) ir „veiklos matavimo praktikų ir jas sąlygojančių veiksnių suvokimas“ (3 straipsniai). Šiuose straipsniuose keliamos ir empiriniais tyrimais patikrinamos priežastinės hipotezės apie tai, jog veiklos matavimo praktikų paplitimas viešojo sektoriaus organizacijose priklauso nuo įvairių veiksnių. Pavyzdžiui, Van Doorenas (2004) tyrė, kaip Belgijos viešosios institucijos matuoja savo veiklos rezultatus, kokie veiksniai lemia veiklos matavimo praktikų parengimo ir įgyvendinimo skirtumus tarp viešųjų institucijų. Van Doorenas kėlė hipotezes, jog veiklos matavimo praktikų parengimui ir įgyvendinimui poveikį gali turėti šie veiksniai: agentūros sukuriamos išeišos pobūdis, politikų įtraukimas į veiklos matavimo procesus, organizacijų dydis, diskrecijos laipsnis, požiūris į prieinamus išteklius veiklos matavimui, tikslų atsiejimo nuo rodiklių laipsnis. Išanalizavus Flandrijos viešųjų institucijų anketinės apklausos duomenis, kai kurios iš šių hipotezių buvo patvirtintos – kai kurios nepatvirtintos.

Kitas šios straipsnių grupės pavyzdys - De Lancer Julnes ir Holzerio (2001), kurie tyrė įvairių veiksnių poveikį veiklos matavimo informacijos panaudojimui valstijų ir vietos valdžios institucijose. De Lancer Julnes ir Holzeris apibrėžė du modelius, galinčius paaiškinti, kaip vyksta veiklos matavimo informacijos panaudojimo procesas, susidedantis iš veiklos matavimo parengimo ir įgyvendinimo stadijų: racionalų/technokratinį ir politinį/kultūrinį. Racionalus/techninis modelis, apimantis tokius veiksnius kaip ištekliai, informacija, orientacija į tikslą, išoriniai reikalavimai (teisės aktai), remiasi prielaida, jog organizacijų vadovų tikslas yra techninių racionalių veiksmų pagalba įveikti „iracionalumą“. Politinis/kultūrinis modelis, apimantis tokius veiksnius, kaip vidinės interesų grupės, išorinės interesų grupės ir profesinės sąjungos, polinkis rizikuoti, nuostatos, paaiškina politinių ir kultūrinių veiksnių poveikį veiklos matavimo informacijos panaudojimui. De Lancer Julnes ir Holzeris taip pat suformulavo hipotezes, tvirtinančias, jog racionalūs/technokratiniai veiksniai turi daugiau įtakos veiklos matavimo praktikų parengimo stadijoje, o politiniai/kultūriniai veiksniai turi daugiau įtakos įgyvendinimo stadijoje. Tyrimo rezultatai šias hipotezes iš esmės patvirtino.

Kategoriją „skirtingų veiksnių poveikis veiklos rezultatams“ atitinkančio straipsnio pavyzdys yra Andrews'o, Boyne'o, Law, Walkerio (2005) publikacija, kurioje tiriama, ar socialinės, ekonominės, aplinkos ir politinės sąlygos turi poveikį Jungtinės Karalystės savivaldybių veiklos rezultatams Visapusiško veiklos vertinimo reitinguose. Nustatyta, jog veiklos rezultatai buvo reikšmingai paveikti tokių išorinių sąlygų kaip socialinė įvairovė ir ekonominis klestėjimas.

Kategorija „veiklos matavimo praktikų ir jas sąlygojančių veiksnių suvokimas“ įtraukta į tą pačią kategorijų grupę, kaip ir aukščiau aprašytosios, nepaisant to, jog ši kategorija sieja kita epistemologine paradigma pagrįstus mokslinius straipsnius. Šiai kategorijai priskirti straipsniai, kuriuose tiriama ne objektyvi, bet suvokta priklausomybė tarp reiškinių. Pavyzdžiui, Goddaro (2005) straipsnyje tiriama priklausomybė tarp atskaitomybės, apskaitos ir valdos sąvokų reikšmių keturiose Jungtinės Karalystės savivaldybėse.

Apibendrinta kategorija „sėkmingo veiklos matavimo užtikrinimas“ (18 straipsnių) apjungia kategorijas „rekomendacijos sėkmingam veiklos matavimui“ (8 straipsniai), „veiklos rodiklių parengimas“ (6 straipsniai) ir „veiklos matavimo praktikų pagrįstumo ir patikimumo užtikrinimas“ (4 straipsniai). Straipsnių, kuriame pateikiamos rekomendacijos sėkmingam veiklos matavimui, pavyzdžiai, yra Faucetto, Kleinerio (1994) straipsnis (jame išskiriamos viešųjų programų matavimo problemos ir konstatuojama, jog sėkmingam veiklos matavimui būtina vadovų parama, taip pat būtina viešųjų programų matavimą susieti su biudžeto formavimo ir vertinimo procesais), Pollitto (1986) straipsnis (jame teigiama, jog, atliekant veiklos matavimą viešojo sektoriaus organizacijose, svarbu nesusitelkti vien tik į vadybinius aspektus, bet ir užtikrinti tokius veiksnius kaip piliečių dalyvavimas, socialinis teisingumas, socialinis poveikis, organizacinis klimatas, viešųjų paslaugų įvairovė, tam tikras voliuntarizmo laipsnis).

Keliuose straipsniuose teikiami pasiūlymai kaip sudaryti tinkamus veiklos rodiklius. Likiermanas (1993) savo straipsnyje pateikia 20 praktinių patarimų, kaip rengti ir panaudoti veiklos rodiklius, kad veiklos matavimo sistemos būtų veiksmingos. Pavyzdžiui, pateikiami patarimai, jog, rengiant veiklos rodiklius, svarbu pasirinkti organizaciją ir jos įvairovę atitinkantį rodiklių skaičių, atsižvelgti į atskaitomybę ir politiką, įtraukti darbuotojus į veiklos rodiklių parengimą ir kt. Rubensteinas, Schwartzas, Stiefelis (2003) nagrinėja priderintų (angl. *adjusted*) veiklos rodiklių kuriais atsižvelgiama į nuo organizacijos nepriklausančių veiksnių įtaką išdavų rodikliams, sudarymo ir panaudojimo galimybes, pateikia rekomendacijas šių rodiklių sudarymui ir panaudojimui.

Higginso, Jameso ir Roperio (2005) straipsnyje, kuris priskiriamas kategorijai „veiklos matavimo praktikų pagrįstumo ir patikimumo užtikrinimas“ nagrinėjamas klausimas, koks yra veiklos rezultatų palyginimo ir konsultavimo procesų, kuriuos numato Jungtinės Karalystės Geriausios vertės politika, konstrukcinis validumas, t.y. kokių mastu šie veiklos rezultatų palyginimai padeda nustatyti pastos kokybės viešąsias paslaugas. Kelly ir Swindellas (2005) tyrė piliečių pasitenkinimo paslaugų patikimumą ir nustatė, kad kai kuriais atvejais piliečių pasitenkinimas koreliuoja su administracinės veiklos rezultatais, kitais atvejais – nekoreliuoja.

Paskutinė apibendrinta kategorija yra „veiklos matavimo praktikų reikšmė ir pasekmės“ (15 straipsnių), kuri apima tokias kategorijas kaip „veiklos matavimo praktikų reikšmė ir pasekmės“ (10 straipsnių) ir „veiklos matavimo projektų ir praktikų vertinimas“ (5 straipsniai). Veiklos matavimo praktikų reikšmė ir pasekmės nagrinėjamos Modello (2004) straipsnyje, kuriame tiriama, kaip skirtingi tarpusavyje konkuruojantys veiklos matavimo mitai paveikia organizacijų veiklą, ir pastebima, jog realybėje įgyvendintos veiklos matavimo praktikos gali būti labai nutolusios nuo teorinių modelių, glaudus ryšys tarp tikslų, rodiklių ir organizacijų veiklos ne visuomet įgyvendinamas, taip pat Joneso (1999) straipsnyje, kuriame aprašoma Australijos miesto Wollongongo savivaldybės patirtis, atliekant sugretinimą, pateikiami sugretinimo praktikų pasekmių vertinimai.

Straipsnių, priskirtų kategorijai „veiklos matavimo projektų ir praktikų vertinimas“ pavyzdys yra Wilsono (2004) straipsnis, kuriame keliamas klausimas apie JK Visapusiško veiklos vertinimo strategijos naudą, pateikiamas kritiškas šios programos metodologijos vertinimas. Kitas pavyzdys yra Rodgerio, Hunterio (1992) straipsnis, kuriame vertinamas užduočių vadybos panaudojimo viešajame sektoriuje veiksmingumas, ir pristatomas atliktas tyrimas, patvirtinęs hipotezę, jog sėkmingos yra visos užduočių vadybos sistemos, apimančios sprendimų priėmimo dalyvaujant, tikslų nustatymo ir grįžtamojo ryšio apie veiklos rezultatus teikimo procesus.

4.3. Kokių šalių veiklos matavimo praktikos yra tyrinėjamos?

Iš visų atrinktų mokslinių publikacijų daugiausiai dėmesio susilaukė veiklos matavimo praktikos Jungtinių Valstijų savivaldybėse (42 straipsniai). Gana plačiai tyrinėjami įvairūs viešojo sektoriaus veiklos matavimo aspektai ir kitose anglosaksų šalyse - Jungtinėje Karalystėje (28 straipsniai) ir Australijoje (15 straipsnių). Keliuose moksliniuose straipsniuose gvildenamos veiklos matavimo problemos Kanados (2 straipsniai: Pollanen, 2005; Chan, 2004) ir Naujosios Zelandijos (1 straipsnis: Scott, Shieff, 1993) savivaldybėse. Iš kontinentinės Europos šalių, kurių savivaldybių veiklos matavimo praktikos tyrinėjamos, išsiskiria Olandija (6 straipsniai: pvz. Admiraal, Helden, 2003; Ter Bogt, 2004). 2 straipsniai nagrinėja Italijos savivaldybių veiklos matavimo praktikas (Anessi-Pessina, Steccolini, 2005; Steccolini, 2004), po 1 straipsnį skiriama Vokietijos (Greiling, 2005), Ispanijos (Torres, 2005), Šveicarijos (Schedler, 1994), Belgijos (Van Dooren, 2004), Airijos (McKevitt, Millar, Keogan, 2000), Norvegijos (Johnsen, 1999) viešojo sektoriaus veiklos matavimo praktikoms. 4 straipsniuose tyrinėjami bendrieji veiklos matavimo proceso dėsniumai arba lyginami daugelio šalių pavyzdžiai (pvz., Johnsen, 2005; Mayston, 1985). 1 straipsnyje nagrinėjamos veiklos matavimo praktikos Europos Sąjungos šalyse (Hoogenboezem, 2004).

Kadangi elektroninėse duomenų bazėse nebuvo surasta nei vieno straipsnio, kuriame būtų aptariama veiklos matavimo būklė Rytų ir Vidurio Europos šalių, taip pat Azijos, Lotynų Amerikos, Afrikos šalių, viešajame sektoriuje, galima daryti prielaidą, jog šiose šalyse viešojo sektoriaus veiklos matavimo reformos ar projektai nėra įgyvendinami arba jų įgyvendinimas yra tik pradinėje stadijoje, todėl nesusilaukia platesnio tyrėjų dėmesio. Kita vertus, galima manyti, jog šiose šalyse nėra tarptautiniu mastu pripažintuose moksliniuose žurnaluose straipsnius skelbiančių tyrėjų, kurie domėtusi veiklos matavimo problematika. Dar viena priežastis – duomenų bazėse buvo ieškoma straipsnių pagal angliškus paieškos žodžius, todėl į atrinktų straipsnių sąrašą pateko tik straipsniai, paskelbti šia kalba ir todėl daugiausiai nagrinėjantys veiklos matavimo praktikas anglosaksų šalyse. Vis dėlto, nepaisant šių išlygų, galima teigti, jog atlikta mokslinių publikacijų analizė dar kartą patvirtino teiginį, jog anglosaksų šalys yra vadybos naujovių taikymo viešajame sektoriuje lyderės.

4.4. Koks yra mokslinių publikacijų paskelbimo laikas?

Daugiausiai mokslinių publikacijų, kurios buvo išrinktos iš duomenų bazių pagal paieškos kriterijus, paskelbta laikotarpiu nuo 1999-ųjų iki 2005-ųjų metų (1999-aisiais paskelbti 6 straipsniai, 2000-2002-aisiais – kiekvienais metais po 8, 2003-aisiais – 12, 2004-aisiais – 14, 2005-aisiais – 17). Iki 1999-ųjų kiekvienais metais buvo paskelbiama nuo 1 iki 5 publikacijų (šiuo laikotarpiu daugiausiai mokslinių publikacijų, t.y. penkios, paskelbta 1994-aisiais metais), kurie atitiko paieškos kriterijus ir buvo atrinkti analizei, o kai kuriais metais (pvz., 1997-aisiais, 1990-aisiais, 1987-aisiais, 1983-aisiais, 1982-aisiais, 1980-aisiais) tokių publikacijų iš viso nebuvo. 2006-aisiais metais paskelbtų mokslinių publikacijų buvo išrinkta palyginti nedaug (tik keturi) todėl, kad straipsnių paieška buvo atliekama 2006-ųjų metų viduryje, ir todėl antrąjį šių metų pusmetį paskelbti straipsniai nebuvo įtraukti į analizuojamų straipsnių sąrašą.

Publikacijų skaičiaus pagausėjimo nuo 1999-ųjų metų tendencija gali reikšti, jog tuo laikotarpiu ypač išaugo mokslininkų susidomėjimas veiklos matavimo praktikomis savivaldybėse. Argumentui, jog elektroninės mokslinių straipsnių duomenų bazės žymiai išaugo XX-o a. pabaigoje, ir anksčiau publikuoti moksliniai straipsniai, kurie taip pat galėtų atitikti paieškos kriterijus, tiesiog nepateko į elektronines duomenų bases ir todėl nebuvo atrinkti, prieštarauja faktas, jog 1997-aisiais ir 1998-aisiais metais buvo paskelbtas tik vienas atrinktas straipsnis.

4.5. Koks yra mokslinių publikacijų tyrimo objektas?

Didžiojoje daugumoje nagrinėtų mokslinių publikacijų (66-iose) tyrimo objektas yra veiklos matavimo praktikos savivaldybėse, kadangi publikacijų paieška buvo atliekama pagal atitinkamus reikšminius žodžius. Taip pat buvo atrinkta nemažai publikacijų, kuriose tiriamos veiklos matavimo praktikos įvairių valdžios lygmenų – centrinės, regioninės, vietos valdžių – institucijose, neišskiriant savivaldybių (17 publikacijų; pvz., Kravchuk, Schack, 1996).

Kitose atrinktose publikacijose tiriamos veiklos matavimo praktikos viename arba keliuose savivaldybių veiklos sektoriuose – policijos (4 publikacijos; pvz., Kelly, Swindell, 2002), bibliotekų (1 publikacija; Ammons, 1995), atliekų tvarkymo (3 publikacijos; pvz., Worthington, Dolery, 2001), geriamojo vandens ir nuotekų (3 publikacijos; pvz., Van Helden, Tillema, 2005), parkų bei rekreacijos (3 publikacijos; pvz., Stipak, 1979), transporto infrastruktūros (1 publikacija; Picher, 2004), socialinių paslaugų (1 publikacija; Kurunmaki, Miller, 2006) ir kt. sektoriuose.

Publikacijų atrankoje buvo padarytos išimties kelioms publikacijoms, kuriose nagrinėjamos veiklos matavimo praktikos centrinės ir regioninės valdžios institucijose (3 publikacijos; Torres, 2005; Van Dooren, 2005; Kelly, 2003) viešajame bei privačiame sektoriuose (2 publikacijos; Carter, 1991; Rodgers, Hunter, 1992), nes jose paskelbti tyrimų rezultatai reikšmingi ir savivaldybėms.

4.6. Kokios mokslinėse publikacijose plėtojamų teorijų orientacija ir apimtis?

Mokslinių publikacijų teorinė orientacija nurodo į teorinę paradigmą, kuri gali būti pozityvistinė, interpretatyvioji arba pragmatinė. Skirtingai, nei Van Doorenas bei daugelis socialinių mokslų metodologų, kurie išskiria tik pozityvistinę ir interpretatyvinę paradigmas (Van Dooren, 2005; Innes, 1990), mes išskiriame ir pragmatinę paradigmą (žr. šio darbo 5.1. skyriaus dalį).

Pozityvistinės teorijos siekia nustatyti tikimybinis priežastinius dėsnius, kurie būtų universalūs ir kuriais galima būtų pasinaudoti prognozuojant bendruosius žmogaus veiklos modelius (Neuman, 1997). Veiklos matavimo srityje, pozityvistinės teorijos formuluojamos, siekiant numatyti veiklos matavimo sistemų sėkmės ir nesėkmės veiksnius. Kita vertus, interpretatyvinių teorijų tikslas yra pateikti interpretacijas, kaip žmonės kuria ir išsaugo savo socialinį pasaulį (Neuman, 1997). Šioje tradicijoje vyrauja požiūris, jog tikrovė yra socialinė konstrukcija, o tyrimais atskleidžiamos reikšmės, kurias veikėjai priskiria įvairioms situacijoms.

Tipinis tyrimas veiklos matavimo srityje būtų teorizavimas, kaip veiklos rodiklių pagalba yra konstruojama socialinė tikrovė. Pragmatinėje tradicijoje tyrėjai siekia ne tik aprašyti, paaiškinti ar suprasti socialinę tikrovę, bet taip pat ją įvertinti ir pakeisti vadovaudamiesi tam tikromis normatyvinėmis prielaidomis. Ši tradicija apima teorijas, aiškinančias įvairių intervencijų į socialinę tikrovę, veiksmingumą, įvairius normatyvinius ir instrumentinius modelius – normatyviniai modeliai yra įrankiai vertinant socialinę tikrovę, instrumentiniai modeliai (pvz., Subalansuotų rodiklių modelis) gali būti pritaikomi socialinę tikrovę keičiant.

Buvo išnagrinėtos 37 mokslinės publikacijos, kurias nuspręsta priskirti pragmatinei paradigmai (pvz., Tilbury, 2002; Kloot, 2001), 34 publikacijos priskirtos pozityvistinei paradigmai (pvz., Berman, Wang, 2000; Poister, Streib, 1989, 1995, 2005) ir 14 publikacijų – interpretatyvinei paradigmai (pvz., Anessi-Pessina, Steccolini, 2005; Ball, Bowerman, Hawksworth, 2000). 12 publikacijų pristatė mokslinius tyrimus, kuriuos aptikta tiek pozityvistinės, tiek pragmatinės tradicijų bruožų (pvz., Ammons, Coe, Lombardo, 2001; Kluvers, 2001). 4 publikacijose panaudoti mišrūs tyrimo metodai, todėl, galima teigti, jose suderintos pozityvistinė ir interpretatyvinė tradicijos (pvz., Higgins, James, Roper, 2005). 4 publikacijose (pvz., Williams, 2003, 2004; Johnsen, 1999) pateikiama istorinė veiklos matavimo praktikų analizė, kuri neatitinka nei vienos iš trijų aptartų paradigmų charakteristikų, taigi šias publikacijas nuspręsta priskirti dar vienai – istorinei – paradigmai.

Taip pat vertinama teorijų, kuriomis remiasi nagrinėjamos publikacijose pristatomi tyrimai, apimtis. Ši teorijų skirstymą pagrindžia Roberto Mertonas (1968) atlikta teorijos vaidmens socialiniuose moksluose analizė. Mertonas socialinių mokslų teorijas suskirsto į siauros, vidutinės ir plačios apimties teorijas (van Dooren, 2005). Siauros apimties tyrimuose stebimi faktai, tačiau jie nesiejami tarpusavyje, nesiekiami jų paaiškinti. Siauros apimties tyrimams priskiriami veiklos matavimo atvejų tyrimai, taip pat tyrimai, kuriuose pateikiamos rekomendacijos kaip sudaryti veiklos rodiklius, atlikti veiklos matavimą. Vidutinės apimties teorijas sudaro prielaidos, iš kurių galima išvesti empiriškai patikrinamas hipotezes. Paprastai šios teorijos pateikia įvairių reiškinių priežastinius paaiškinimus – pavyzdžiui, jos paaiškina, kokie veiksniai sąlygoja veiklos matavimo praktikų skirtingą paplitimą (de Lancer Julnes, Holzer, 2001). Plačios apimties teorijos tokios kaip, pavyzdžiui, Talcoto Parsonso funkcionalizmas, Antonio Giddenso struktūracijos teorija ar Niklaso Luhmano socialinių sistemų teorija (Van Dooren, 2005), pateikia visapusiškus socialinės elgsenos, organizacijos ir pokyčių paaiškinimus.

Atliekant mokslinių publikacijų analizę, siauros apimties teorijos buvo aptiktos didžiojoje daugumoje publikacijų (72 publikacijose; pavyzdžiui, veiklos matavimo praktikų Jungtinėse Valstijose aprašymai (Poister, Streib, 1989, 1995, 2005; Poister, Henry, 1994), Geriausios vertės

programos įgyvendinimo Jungtinėje Karalystėje atvejo aprašymas (Ball ir kt., 2002)). 29 publikacijas priskyrėme vidutinės apimties teorijų grupei (be jau minėto de Lancer Julnes ir Holzerio (2001) straipsnio – ir Van Dooreno (2005) veiklos matavimo praktikas sąlygojančių veiksmų analizė, Ter Bogto (2004) veiklos matavimo informacijos panaudojimo politikų tikslams tyrimas ir kt.). Tik penkiose publikacijose bandoma formuluoti plačios apimties teorijas arba tokiomis teorijomis remiamasi (Noordegraaf, Abma, 2003; Modell, 2004; Mayston, 1985; Kravchuk, Schack, 1996; Yang, Holzer, 2006).

4.7. Kokie tyrimo ir duomenų rinkimo metodai panaudojami savivaldybių veiklos matavimo tyrimuose?

Veiklos matavimo tyrimuose gali būti panaudoti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Kiekybiniams tyrimo metodams, kurie paprastai atitinka pozityvistinę socialinių mokslų paradigmą, tačiau kai kuriais atvejais gali būti siejami ir su pragmatine paradigma, priskirtini įvairūs statistinės duomenų analizės būdai: aprašomoji statistika, koreliacinė, regresinė, faktorinė, klasterinė, ANOVA ir kt. analizė, modeliavimas. Kokybiniai tyrimo metodai – atvejo tyrimas, kelių atvejų tyrimas, teorijos pagrindimo tyrimas – tradiciškai pagrindžiami interpretatyvinėje paradigmoje, tačiau taip pat plačiai naudojami ir pragmatinėje paradigmoje. Pragmatinei paradigmai būdingi tokie tyrimo metodai kaip veiklos tyrimas, sugretinimas, Delphi analizė, kritinė analizė. Toks tyrimo metodas kaip turinio analizė gali būti panaudojama visose trijose paradigmos.

Duomenų rinkimo metodai neturėtų būti painiojami su tyrimo metodais. Duomenų rinkimo metodai yra priemonės, kurių pagalba tyrėjai sukaupia duomenis apie tyrimo objektą, o tyrimo metodai apima duomenų analizės procedūras. Kiekybiniuose tyrimo metoduose duomenų šaltiniai yra anketinės apklausos, statistinė informacija, kokybiniuose tyrimo metoduose pagrindiniai duomenų rinkimo metodai yra interviu, stebėjimas, dokumentų analizė.

Išanalizavus atrinktas mokslines publikacijas veiklos matavimo tematika, paaiškėjo, jog plačiausiai naudojamas tyrimo metodas yra atvejo arba kelių atvejų tyrimas (atvejo tyrimas buvo panaudotas 15 publikacijų (pvz., Kloot, 1999; Jones, 1999), kelių atvejų tyrimas – 18 publikacijų (pvz., Jones, 2004; Holzer, Yang, 2004)), taip pat plačiai panaudojama aprašomoji statistika (24 publikacijos; pvz., Hatry 1978; Kluvers, 1999). 11 publikacijų buvo tikrinamos hipotezės, panaudojant įvairius statistinės analizės būdus (pvz., Kelly, 2003; Hoogenboezem, 2004). Kiti tyrimo metodai yra mažiau populiarūs – regresinė, koreliacinė ir faktorinė analizė buvo panaudota atitinkamai 8 (pvz., Kelly, Swindell, 2005), 5 (pvz., Kelly, 2002) ir 3 (De Lancer Julnes,

Holzer, 2001) publikacijose, longitudinalinis tyrimas ir modeliavimas – atitinkamai 3 (pvz., Anessi-Pessina, Steccolini, 2005) ir 3 (pvz., Folz, 2004) publikacijose, kritinė analizė ir veiklos tyrimas – atitinkamai 8 (pvz., Bovaird, Gregory, Martin, 1988) ir 5 (pvz., Likierman, 1993) publikacijose, meta-analizė ir literatūros analizė – atitinkamai 4 (pvz., Miller, Miller, 1992) ir 4 (pvz., Bowerman, Ball, Francis, 2001) publikacijose. 2 publikacijose buvo pritaikyta duomenų apgaubimo analizė (angl. *data envelopment analysis*) (Woodbury, Dollery, 2004; Worthington, Dollery, 2001), o dar 2 publikacijose tyrimo metodas buvo apibūdintas kaip istorinis tyrimas (Williams, 2003, 2004). Tokiems tyrimo metodams, kaip klasterinė analizė (Scott, Shieff, 1993), logit analizė (Kluvers, 2001), Delphi analizė (Torres, 2005), turinio analizė (Kloot, 2001), sugretinimas (Ammons, 1995), ANOVA analizė (Pilcher, 2004), teorijos pagrindimo tyrimas (Goddard, 2005), standartinių nuokrypių palyginimas (Stipak, 1979), atitikimo kriterijams analizė (Rayan, Stanley, Nelson, 2002), statistinio reikšmingumo tikrinimas (Kelly, Swindell, 2003), teko po 1 publikaciją. Pažymėtina, kad, tiriant veiklos matavimo problematiką, daugelyje publikacijų panaudoti ne vienas, o keletas tyrimo metodų.

Plačiausiai naudojami duomenų rinkimo metodai veiklos matavimo tyrimuose yra apklausa (paštu, telefonu) (39 publikacijos; pvz., Palmer, 1993), dokumentų (teisės aktų, planų, ataskaitų, biudžeto dokumentų) analizė (37 publikacijos; pvz., Midwinter, 1994) ir interviu (pusiau-struktūrizuoti, nestruktūrizuoti interviu, interviu raštu) (24 publikacijos; pvz., Kurunmaki, Miller, 2006). Taip pat daugelyje publikacijų pagrindinis duomenų rinkimo metodas buvo literatūros analizė (12 publikacijų; pvz., Kravchuk, Schack, 1996), 11 publikacijų buvo panaudota statistinės informacijos analizė (pvz., Kelly, Swindell, 2002), 5 publikacijose – stebėjimas dalyvaujant (pvz., McAdam, Walker, 2003), 2 publikacijose – ekspertų apklausa (pvz., Marton, 2003). Pavienėse publikacijose išskirti specifiniai duomenų rinkimo metodai, tokie kaip tekstinė analizė (Kelly, 2003), archyvinių duomenų analizė (Pilcher, 2004), veiklos rodiklių analizė (Rubenstein, Schwartz, Stiefel, 2003), dalyvavimas susitikimuose (Higgins, James, Roper, 2005), diskusijos (Likierman, 1993), fokusuotų grupių interviu (Scott, Shieff, 1993). Daugelyje publikacijų buvo panaudoti skirtingi duomenų šaltiniai.

II DALIS: SAVIVALDYBIŲ VEIKLOS MATAVIMO PRAKTIKŲ TYRIMAS

Antroje dalyje pateikiama šio mokslinio darbo tyrimų metodologija ir tyrimų rezultatai. 5-ame skyriuje, pristatančiame tyrimų metodologiją, argumentuojama, jog socialinių mokslų pažinimo procesą reikėtų suvokti kaip mokymosi (bandymų ir klaidų) procesą ir kaip inovacijų valdymo procesą, kurio rezultatai yra naujos idėjos, galinčios veiksmingai keisti socialines praktikas (šio darbo atveju – savivaldybių veiklos matavimo praktikas). Toks požiūris pagrindžiamas, apžvelgus ir įvertinus šiuolaikines tendencijas mokslo filosofijoje ir metodologijoje. Formuluojama veiklos tyrimo ciklo samprata, suteikianti metodologinį pagrindimą šio mokslinio darbo tyrimams. 6-ame skyriuje formuluojami normatyviniai savivaldybių veiklos matavimo modeliai. 7-ame skyriuje pristatomi Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo praktikų tyrimo rezultatai.

5. Tyrimų metodologija

Šiame skyriuje pateiksime disertaciniame darbe aprašomo tyrimo epistemologinį ir metodologinį pagrindimą, aptarsime pagrindinius tyrimo ir duomenų rinkimo metodus. Epistemologija nagrinėja bendruosius klausimus apie mokslinio pažinimo pagrįstumą ir tiesos kaip mokslinio pažinimo tikslo kriterijus. Metodologija, remdamasi epistemologinėmis prielaidomis, pateikia pagrindimą, kokiais tyrimo metodais galima pasiekti pagrįstų ir patikimų rezultatų mokslinio pažinimo procese. Kitaip tariant, epistemologinė refleksija ieško atsakymų į klausimą: kaip galima ką nors pažinti? Metodologinėje refleksijoje keliamas klausimas: kokia turi būti mokslinio pažinimo proceso eiga, kad gautume pagrįstus ir patikimus rezultatus?

5.1. Pragmatinės paradigmos prioriteto pagrindimas

Vertinant galimus alternatyvius atsakymus į epistemologinėje refleksijoje kylančius klausimus, galima pasiremti Thomo Kuhno (1962) išplėtota „paradigmos“ sąvoka. Paradigma yra pagrindinių prielaidų, vienijančių skirtingas teorijas, visuma. Socialinių mokslų epistemologijoje paprastai išskiriamos dvi - pozityvistinė ir interpretatyvinė - paradigmos. Pozityvistinėje tradicijoje socialinių mokslų pažinimo procesas yra analogiškas gamtos mokslų pažinimo procesui – matematinių metodų pagalba siekiama nustatyti socialinių reiškinių dėsningumus. Pozityvistinėje paradigmoje moksliniu pažinimu siekiama atskleisti ir paaiškinti objektyvius, nuo tyrėjo ir jo gyvenamo pasaulio vertybių nepriklausančius tikrovės faktus, tokių tyrimų rezultatai, jeigu jie pasiekiami prisilaikant mokslinio tyrimo patikimumą ir pagrįstumą užtikrinančių procedūrų, yra savaime vertingi, nepriklausomai nuo tokių tyrimų rezultatų praktinio pritaikymo galimybių. Šioje paradigmoje tyrėjas siekia aprašyti ir paaiškinti socialinius reiškinius, panaudodamas kiekybinius tyrimo metodus. Būdingas tokių tyrimų elementas yra priežastinių hipotezių tikrinimas.

Interpretatyvinėje tradicijoje socialinių mokslų pažinimo procesas yra visiškai kitokios prigimties nei gamtamokslinio pažinimo procesas, kadangi iš esmės skiriasi pažinimo objektas – socialiniuose moksluose pažinimo objektas yra žmogiškieji veiksmai ir žmogaus minčių ir veiksmų produktai – socialinės institucijos. Žmogiškojo mąstymo ir veiksmų supratimui reikalingi kitokie tyrimo metodai nei tie, kuriais pažįstami fizinio pasaulio reiškiniai.

Interpretatyvinė paradigma formavosi kaip humanitarinių mokslų tradicija, oponuojanti gamtamoksliniams pasaulio pažinimo metodams. Interpretatyvinei paradigmai priskirtina E.Husserlio fenomenologinė analizė, W.Diltey'aus, M.Heideggerio, H.Gadamerio

filosofijų įtakoje išplėtota hermeneutinė analizė, institucionalizmas, konstruktyvizmas (Patton, 2001). Su šia paradigma paprastai siejami tokie kokybiniai tyrimo metodai kaip etnografinis tyrimas, biografinis tyrimas, teorijos pagrindimo tyrimas, atvejo tyrimas. Interpretatyvinėje paradigmoje tyrėjas siekia suprasti, aprašyti socialinio pasaulio reiškinius, kurie iš esmės skiriasi nuo fizinio pasaulio reiškinių.

Šiame darbe argumentuosime, jog galima išskirti ir trečiąją – pragmatinę – paradigmą, savo pamatinėmis prielaidomis besiskiriančią nuo aukščiau aptartųjų. Pragmatinės paradigmos ištakos siekia Aristotelio praktinę filosofiją, o šiuolaikinėje filosofijoje su šia paradigma gali būti siejamos marksistinės kritinės (J.Habermasas (2004)) ir pragmatinės filosofijos (W.Jamesas (1995), J.Dewey (McDermott, 1981)), analitinės filosofijos (L.Wittgensteinas (2001), R.Rorty (1982, 1979)), postpozityvistinės mokslo filosofijos (P.Feyerabendas (1975)) tradicijos. Pragmatinės paradigmos pagrindinės prielaidos yra šios:

- 1) teorinis pažinimas yra neatsiejamas nuo praktikos: teorijos yra įrankiai, kurios padeda mums orientuotis gyvenime. Kaip teigė Dewey, teorijos negalima priešpastatyti praktikai, tačiau protingą praktiką galima priešpastatyti neinformuotai, kvailai praktikai. Teorija yra tiesioginės patirties abstrakcija ir ji turi būti panaudota patirčiai praturtinti, kokia nors absoliuti tiesa už praktikoje panaudojamo pažinimo ribų neegzistuoja. Pragmatizmas formuluoja ekologinę žinojimo sampratą – pažinimas konstruojamas kaip priemonė, kurios dėka organizmai gali įvaldyti savo aplinką;
- 2) faktai yra neatsiejami nuo vertybių: tiek faktai, tiek vertybės turi kognityvinį turinį – vertybės yra hipotezės apie tai, kas yra gera veikloje, faktai šias hipotezes patvirtina arba paneigia;
- 3) tiesos kriterijus yra naudingumas: „tiesa yra tai, kas tikslinga mūsų mąstymo požiūriu“ (James, 1995). Dewey teigė, jog tiesa yra tai, kas suteikia pasitenkinimą. Anot Jameso, įsitikinimai nebūtinai turi atspindėti tikrovę, kad juos būtų galima vadinti teisingais. Teiginiai laikomi teisingais arba klaidingais priklausomai nuo to, kiek jie yra naudingi tyrimuose arba veikloje. Tik tos teorijos, kurios pasirodo sėkmingos protingiems organizmams prisitaikant prie juos supančios aplinkos, gali būti laikomos teisingomis.

Kitas mūsų teiginys yra tas, jog teorijas ir modelius, kurie buvo išplėtoti vadybos ir - kai kuriais atvejais - viešojo administravimo disciplinų tradicijose galima priskirti pragmatinei paradigmai, nors dauguma šių teorijų ar modelių kūrėjų nėra reflektavę savo epistemologinių prielaidų. Šiai paradigmai priklauso Frederiko W. Tayloro inicijuotas mokslinės vadybos judėjimas

(Taylor, 2005), organizacijos struktūros ir kitų administravimo principų paieškos, kurių ėmėsi Lutheris Gulickas, Henry Fayolis ir daugelis kitų vadybos mokslininkų, Druckerio užduočių vadybos modelis (Drucker, 1954), visuotinės kokybės vadybos judėjimas ir su juos siejami modeliai. Kaip pademonstravo Herbertas A. Simonas savo straipsnyje „Administravimo priešodžiai“ (Simon, 1946), šios teorijos ir modeliai neatitinka pozityvistinių mokslų standartų. Simonas buvo vienas iš XX-amžiaus pirmos pusės administravimo teoretikų, kuriam XX-o amžiaus pradžios loginis pozityvizmas padarė bent kiek ryškesnį poveikį. Tačiau vėlesniame savo darbe „Dirbtinumo mokslai“ (1969) Simonas, teigdamas, jog vadyba ir administravimas, kaip ir inžinerija yra taikomieji mokslai, kurių objektas yra žmogaus kūriniai, ir todėl šiems mokslams turėtų būti taikomi kitokie kriterijai, taip pat iš esmės reiškė pragmatizmui artimą požiūrį.

Skirtingai nuo pozityvistinės ir interpretatyvinės paradigmu, pragmatinei paradigmai priskirtini tekstai, kuriuose siūlomos praktinės rekomendacijos kaip patobulinti veiklos matavimą. Dažniausiai šios rekomendacijos nėra pagrįstos pozityvizmo kriterijus atitinkančia mokslinė analize, todėl griežtos linijos pozityvizmą išpažįstančių mokslininkų bendruomenėje tokie tekstai nėra vertinami kaip moksliniai. Tačiau neretai šių modelių praktinė reikšmė būna daug didesnė nei mokslinių tyrimų, kuriems įgyvendinti sunaudojami dideli ištekliai, atliekama daugybė skaičiavimų, paisoma sudėtingų mokslinių tyrimų procedūrų. Pavyzdžiui, sukuriant tokius vadybinius modelius kaip Užduočių vadyba, Subalansuotų rodiklių modelis, EKVF Tobulumo modelis ir kt., nebuvo paisoma pozityvistinių mokslų kriterijų, tačiau šių modelių panaudojimas pakeitė daugelį tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų.

Vis dėlto plačiau panagrinėsime tas teorines ir metodologines vadybos mokslo tradicijas, kurių sąsajos su pragmatine paradigma yra vienaip ar kitaip reflektuojamos. Bus aptariamos tarpusavyje glaudžiai susijusios *sisteminio mąstymo* (angl. *systems thinking*), *veiklos tyrimo* (angl. *action research*) ir *organizacijų plėtros* (angl. *organizational development*) tradicijos.

Sisteminio mąstymo tradicijoje išskiriami trys etapai: pirmajam etapui priskiriama bendroji sistemų teorija (L.von Bertalanffy (1968)), ir sudėtingų sistemų teorija (J.Forrester (1961)). Antrajam etapui priskiriama minkštųjų sistemų metodologija (P.Checkland (1999)). Trečiajam etapui priskiriama kritinė sistemų euristika (Ch.W.Churchman (1979), W.Ulrich (1983)).

Minkštųjų sistemų teorija buvo išplėtotą XX-o a. 8-ajame dešimtmetyje. Klasikinė minkštųjų sistemų metodologija apima septynis sisteminio mąstymo žingsnius: 1) nestruktūrizuotų probleminių situacijų nustatymą, 2) probleminių situacijų detalizavimą, 3) atitinkamų sistemų pagrindinių apibrėžimų formulavimą, 4) sistemų sąvokinių modelių nustatymą, 5) modelių ir realaus pasaulio palyginimą, 6) norimų ir realių pokyčių alternatyvų nustatymą, 7) probleminės situacijos tobulinimo darbotvarkės sudarymą (Attenborough, 2007, p.76).

Kurto Lewino veiklos tyrimas (angl. *action research*) buvo vienas iš tų XX-o a. socialinių mokslų projektų, kuris nuosekliai įgyvendino pragmatizmo nuostatas. Lewinas pasiūlė „veiklos tyrimo“ terminą 1944-aisiais metais, šis terminas buvo panaudotas Lewino 1946-aisiais metais paskelbtame darbe „Veiklos tyrimas ir mažumų problemos“ (1946). Lewinas veiklos tyrimą apibūdino kaip „sąlygų įvairioms socialinio veiksmo formoms ir jų pasekmių lyginamąjį tyrimą ir tyrimą, kuris sąlygoja socialinius veiksmus“. Veiklos tyrimas, anot Lewino, panaudoja žingsnių, kurių kiekvienas apima planavimą, veikimą ir faktų apie veikimo rezultatus rinkimą, spiralę. Veiklos tyrimas ne tik aprašo, kaip asmenys ir organizacijos veikia išoriniame pasaulyje, bet tai taip pat yra ir pokyčių mechanizmas, padedantis individams ir organizacijoms reflektuoti ir keisti savo pačių sistemas.

Pažymėtina, kad veiklos tyrimas skiriasi nuo fenomenologinės analizės tuo, jog tai yra praktiškai orientuota refleksija. Fenomenologinė refleksija yra nukreipta į sąmonės reiškinių aprašymą ir tų reiškinių esmės išvalgą, tai yra praktiniu analizės rezultatų panaudojimu nesuinteresuoto mokslininko užsiėmimas. Veiklos tyrimas yra kartu ir mokslas, ir praktika. Daroma prielaida, kad mokslininko siekis pažinti pasaulį neatsiejamas nuo noro pakeisti pasaulį. Mokslininkas yra įvairių pasaulyje vykstančių procesų, kuriais siekiama įvairių tikslų, dalyvis ir mokslinis tyrimas tėra priemonė geriau suprasti tuos procesus, juos patobulinti, kad tikslų realizavimo galimybės padidėtų.

XX-o a. antroje pusėje Lewino idėjų įtakoje Chrisas Argyrisas ir jo kolegės išplėtotojo *veiklos mokslo* (angl. *action science*) požiūrį (Argyris, Putnam, Smith, 1995). Pagal Argyris'o apibrėžimą, mokymasis yra klaidų nustatymas ir ištaisymas. Vienasluoksnis mokymasis (angl. *single-loop learning*) vyksta tuomet, kai žmonės, susidūrę su jų netenkinančiais savo veiklos rezultatais, pradeda ieškoti naujų veiklos strategijų, kurios būtų suderintos su valdančiais kintamaisiais. Tikslai, vertybės, planai ir taisyklės nėra kvestionuojamos. Alternatyvi reakcija būtų kvestionuoti valdančiuosius kintamuosius, juos kritiškai įvertinti. Tokį mokymąsi Argyrisas ir Schonas vadina dvisluoksniu mokymusi (angl. *double-loop learning*). Toks mokymasis pakeičia valdančiuosius kintamuosius, kurie apsprendžia veiklos strategijų ir jų pasekmių pobūdį. Argyriso intervencijų tyrimo objektas yra organizacijų dvisluoksnio mokymosi sugebėjimų didinimas.

Savo knygoje „Penktoji disciplina“ Peteris Senge (1990) suformulavo „besimokančios organizacijos“ (angl. *learning organization*) apibrėžimą. Besimokanti organizacija yra organizacija, kurioje dirbantys žmonės nuolat plėtoja savo sugebėjimus kurti tokius rezultatus, kurių jie pageidauja, kurioje plėtojami nauji ir perspektyvūs mastymo būdai, kurioje išlaisvinamas kolektyvinis potencialas, kurioje dirbantys žmonės nuolat mokosi geriau suvokti visumą. Organizacijoms būtina atrasti, kaip paskatinti žmones mokytis visuose lygmenyse. Senge siūlo

plėtoti penkias technologijas arba disciplinas, kurios, jo požiūriu, yra ypač reikšmingos besimokančioms organizacijoms: sisteminių mąstymą, asmeninį meistriškumą, mentalinius modelius, bendros vizijos kūrimą, komandinį mokymąsi.

Toliau argumentuosime, jog pragmatinėje paradigmoje mokslinio pažinimo procesas gali būti suvokiamas kaip: 1) mokymosi (bandymų ir klaidų) procesas; 2) inovacijų valdymo procesas. Taip pat bus išplėtoti originali mokslinio pažinimo proceso kaip veiklos tyrimo ciklo samprata.

Dar Karlas Raimundas Popperis savo esė rinkinyje „Spėjimai ir paneigimai“ (1962) mokslinį pažinimą apibūdino kaip bandymų ir klaidų procesą. Mokslinės teorijos, jo požiūriu, turi būti traktuojamos kaip spėjimai, kuriuos paneigti turėtų būti vienas iš pagrindinių tikslų, kuriuos sau turėtų kelti mokslininkai. Su Popperio mokslinio pažinimo proceso samprata būtų galima sutikti, jei ne vienas esminis skirtumas – Popperis kaip ir visi tradicinio požiūrio į mokslą šalininkai manė, kad mokslas turi paaiškinti pasaulį. Mes vadovaujamės pragmatine mokslo samprata, pagal kurią mokslinio pažinimo tikslas yra keisti pasaulį, o teorizavimas yra neatsiejamas nuo teorizavimo objektą keičiančios veiklos.

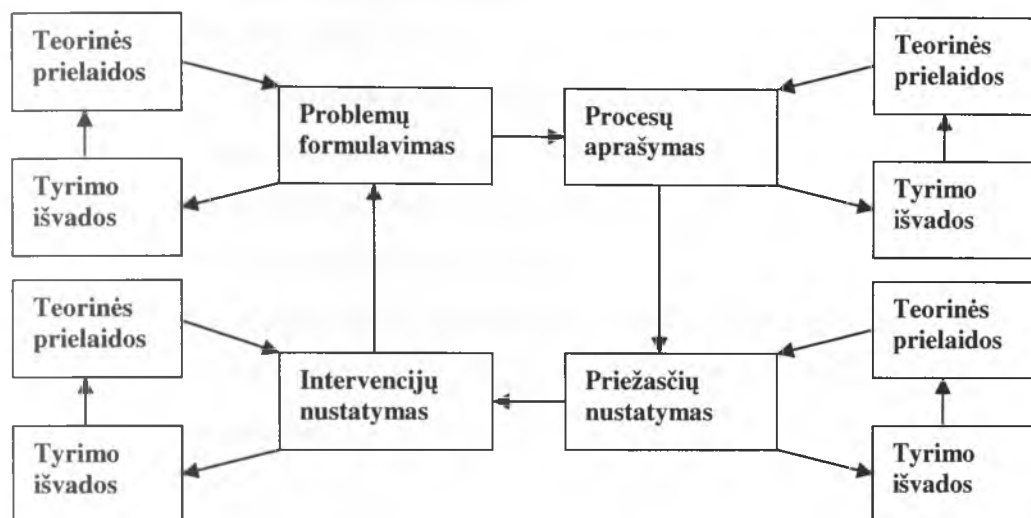
Tyrėjas formuluoja prielaidas, ir pasirenka tyrimo metodus, kurių pagalba jis ketina atlikti tų prielaidų tikrinimą (t.y. jis taip pat formuluoja prielaidas apie pasirinktų empirinių tyrimo metodų veiksmingumą). Tada, atlikdamas empirinį tyrimą, tyrėjas minėtas prielaidas tikrina, tuo pačiu tikrinamos ir metodologinės prielaidos. Tai, kad prielaidos nepasitvirtina, nereiškia, jog tyrėjas nepasiekė jokių mokslinę vertę turinčių rezultatų. Mokslinę vertę turi ir žinios, kurios įgyjamos, paaiškėjus, kad išankstinės prielaidos buvo klaidingos – nustačius, jog buvo padarytos klaidos, sudaromos galimybės kitiems tyrėjams tų klaidų išvengti.

Tyrimas pozityvistinėje paradigmoje vyksta pagal racionalų sprendimų priėmimo modelį, kuriam būdinga tai, jog pradiniam tyrimo etape įvertinamos visos galimos alternatyvos ir jų pasekmės ir padaromi sprendimai, t.y. pasirenkamos optimaliausios tyrimo strategijos, sudaromi tyrimo projektai, formuluojamos hipotezės ir jų tikrinimo įrankiai. Kituose tyrimo etapuose belieka tą racionaliai pagrįstą tyrimo planą įgyvendinti. Tačiau pozityvistinis tyrimas susiduria su tomis pačiomis problemomis, kurios iškyla ir racionalų modelį mėginantiems taikyti sprendimų priėmėjams (vadyboje, viešojoje politikoje). Jeigu tyrimo eigoje paaiškėja, jog, sudarant tyrimo projektą, buvo remiamasi klaidingomis prielaidomis, toks tyrimo projektas žlunga, nes tyrimo rezultatai nebetenkina griežtų tyrimo pagrįstumo kriterijų.

Taip pat mokslo filosofijos problematika gali būti prilyginta inovacijų valdymo problematikai. Mokslinio pažinimo procese plėtojamos naujos idėjos, kurios paskui išbandomos diegiant jas praktikoje. Išlieka ir mokslininkų bendruomenėje pripažįstamos tos idėjos, kurios

pasiteisina praktikoje, kurios keičia socialines sistemas. Pagrindine mokslo metodologijos problema tampa efektyvaus ir veiksmingo, t.y. minimaliais ištekliais produkuojančio ir išbandančio inovatyvias idėjas, mokslinio pažinimo proceso organizavimas.

Schema Nr. 9. Veiklos tyrimo ciklas



Remdamiesi tradicine veiklos tyrimo metodologija bei minkštųjų sistemų metodologija, formuluojame modifikuotą veiklos tyrimo ciklo sampratą (žr. schemą Nr.9), kuri gali būti pritaikyta ir šio disertacinio darbo moksliniams tyrimams. Mokslinio pažinimo procesą sudaro keturi etapai: 1) problemų formulavimas, 2) procesų, kuriuose susidaro problemos, aprašymas, 3) problemas procesuose sukeliančių priežasčių nustatymas, 4) intervencijų, kurios galėtų pašalinti problemų priežastis ir išspręsti problemas, nustatymas. Vadovaujantis mokslinio pažinimo kaip bandymų ir klaidų proceso samprata, kiekvienas šių etapų gali būti suvokiamas kaip savarankiškas ciklas, kuriame tyrėjas kelia teorines prielaidas, jas tikrina, formuluoja patikslintas prielaidas ir t.t.

Teorinės prielaidos mokslinio pažinimo procese gali būti trejopos: normatyvinės, faktinės arba metodologinės. Normatyvinės prielaidos keliamos procesų aprašymo ir intervencijų nustatymo etapuose – prielaidos apie tai, kokie „turi būti“ procesai ir kokios „turi būti“ intervencijos. Faktinės prielaidos keliamos problemų formulavimo, procesų aprašymo ir priežasčių nustatymo etapuose – pateikiami spėjimai apie tai, kokios „yra“ problemos, procesai ir problemas sukeliančios priežastys. Metodologinės prielaidos yra neišvengiamos kiekviename mokslinio pažinimo proceso etape – tai yra prielaidos apie tai, kaip, kokiais metodais ar būdais galima pagrįstai patikrinti prielaidas apie problemas, procesus, problemas sukeliančias priežastis ir problemų priežastis šalinančias intervencijas.

Šio darbo tyrimas apima atskirus veiklos tyrimo ciklo etapus, o ne visą ciklą. Savivaldybių veiklos matavimo būklės analizė atitinka problemų formulavimo (formuluojamos faktinės prielaidos apie problemas ir, atliekant anketinę apklausą, jos tikrinamos) ir procesų aprašymo (formuluojamos faktinės prielaidos apie tai, kaip organizuoti veiklos matavimo procesai savivaldybėse, jos patikrinamos, atliekant anketinę apklausą) etapus. Taip pat formuluojamos normatyvinės prielaidos, kaip turėtų būti organizuoti veiklos matavimo procesai savivaldybėse, ir, jog konstruojami inovatyvūs veiklos matavimo modeliai yra pozityviai savivaldybių sektorių keičiančios intervencijos. Tačiau pastarosios prielaidos netikrinamos, nes norint patikrinti prielaidas apie intervencijų, t.y. normatyvinių modelių, veiksmingumą, reikėtų jas įgyvendinti. Veiklos matavimo modeliams įdiegti savivaldybėse ir šių modelių panaudojimo rezultatams įvertinti reikėtų daugiau laiko, nei skiriama šiam disertaciniam darbui.

Kitose šio skyriaus dalyse aptarsime konkrečius tyrimo ir duomenų rinkimo metodus, kuriais bus tikrinamos prielaidos apie Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklę ir intervencijas šiai būklei pagerinti.

5.2. Modeliavimas

Modeliavimas yra vienas iš šio darbo tyrime naudojamų metodų, kuris panaudojamas normatyvinėms prielaidoms apie veiklos matavimo praktikas savivaldybėse formuluoti. Modelį galima apibrėžti kaip supaprastintą tikrovės reiškinių atspindį. Modeliai gali būti normatyviniai, aprašomieji ir aiškinamieji. Matematiniai modeliai, kuriuos derėtų priskirti aiškinamųjų modelių grupei, nustato kiekybiškai išmatuojamas priklausomybes tarp skirtingų kokio nors tikrovės reiškinių elementų ir padeda prognozuoti to reiškinių būsenas ateityje. Aprašomieji modeliai atspindi įvairesnius tiriamo reiškinių elementus, jie yra labiau realistiški, tačiau tokių modelių panaudojimo prognozėms galimybės yra menkesnės.

Aprašomiesiems ir aiškinamiesiems modeliams bendra yra tai, jog jais siekiama atspindėti tai, „kas yra“, nuo tokių modelių skiriasi normatyviniai modeliai, kuriais modeliuojama tai, „kas turi būti“. Tokie modeliai paprastai apima kriterijus ir principus, nusakančius kokių nors tikrovės reiškinių – sistemų, procesų – idealias būsenas. Normatyvinių modelių kūrimas yra įprastas pragmatinėje paradigmoje, jie plačiai naudojami vadyboje, viešajame administravime ir kituose taikomuosiuose socialiniuose moksluose. Normatyvinių modelių vertę apsprendžia šių modelių pritaikymo praktikoje galimybės. Tokių modelių pavyzdžiai yra 3-ame skyriuje aptarti Subalansuotų rodiklių modelis, SERVQUAL modelis, EKVF Tobulumo modelis, Bendrasis

vertinimo modelis. Šio mokslinio darbo 6-ame skyriuje formuluojami du normatyviniai modeliai - Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelis ir Savivaldybių veiklos matavimo modelis.

5.3. Ekspertų apklausa

Šio darbo tyrime taip pat panaudojamas ekspertų apklausos metodas. Ekspertų apklausos metodas pagrįstas prielaida, jog kai kurie asmenys, vadinami ekspertais, turi daugiau žinių apie tyrimo objektą nei tyrėjas, ir jų žinios gali būti panaudotos ieškant atsakymų į klausimus apie tyrimo objektą. Yra įvairių ekspertų apklausos metodų, iš kurių plačiausiai žinomas Delphi apklausos metodas (Linstone, Turoff, 2002). Delphi apklausos metu ekspertams pateikiami klausimai, ir prašoma, kad ekspertai į juos atsakytų, o paskui kiekvieno eksperto prašoma reitinguoti kitų ekspertų pateiktus atsakymus.

Šiame darbe ekspertų apklausa panaudota kuriamų normatyvinių modelių – Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelio ir Savivaldybių veiklos matavimo modelio (žr. 6-ą skyrių) - elementams patikslinti ir papildyti. Visų pirma buvo atlikta ekspertų atranka. Kiekvienai iš devynių Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelio dimensijų ir Savivaldybių veiklos matavimo modeliui buvo atrinkta po 1-2 tos srities specialistus-ekspertus (iš viso 20 ekspertų). Pradėjus apklausą, pirmiausiai ekspertams buvo suteikta informacija apie kuriamo modelio koncepciją, atsakyta į ekspertus dominančius klausimus. Ekspertams buvo pateikti klausimynai, kuriuos sudarė procesų, tikslų, uždavinių ir rodiklių lentelės skirtingose dimensijose ir perspektyvose (iš viso 10 skirtingų klausimynų) su prašymu pateikti kritines pastabas dėl lentelėse pateiktų procesų, tikslų, uždavinių ir rodiklių ir savo pasiūlymus. Ekspertams užpildžius klausimynus, su kai kuriais iš ekspertų buvo atlikti interviu, siekiant išsiaiškinti jų pastabų ir pasiūlymų argumentus. Tada, sudarius ekspertų pasiūlymų suvestinę, dauguma šių pasiūlymų buvo integruoti į atitinkamas kuriamų normatyvinių modelių procesų, tikslų, uždavinių ir veiklos rodiklių lenteles.

5.4. Turinio analizė

Šiame darbe turinio analizė panaudota savivaldybių strateginio planavimo dokumentams tirti. Holsti (1969) apibrėžia turinio analizę kaip „bet kurią išvadų darymo, objektyviai ir sistemiškai nagrinėjant specifinius pranešimų bruožus, techniką“. Turinio analizę sudaro kategorijų formulavimas ir šių kategorijų panaudojimo atvejų tekste skaičiaus nustatymas (Silverman, 1993; van Dooren, 2005). Turinio analizė (kartais dar vadinama tekstine analize) buvo išplėtotą masinės

komunikacijos studijų srityje (Silverman, 1993), tačiau vėliau turinio analizė išplito ir į kitas socialinių mokslų tyrimų sritis.

Turinio analizė gali būti panaudota iš esmės bet kokiuose komunikacijos tyrimuose (Babbie, 2005). Yra keletas turinio analizės privalumų. Turbūt didžiausias privalumas yra finansinių ir laiko išteklių ekonomija. Turinio analizei atlikti pakanka surinkti dokumentus, kad būtų galima atlikti kodavimą. Taip pat šis metodas įgalina suderinti kiekybinę ir kokybinę analizę. Turinio analizė yra atkartojama laiko ir erdvės požiūriais, jeigu tik tiriami dokumentai išlieka prieinami. Dar vienas privalumas yra tai, jog turinio analizė nėra tiriamiems reiškiniams poveikį turintis tyrimo metodas.

Kita vertus, turinio analizė turi ir tam tikrų trūkumų (Babbie, 2005). Pirma, turinio analizės metodu yra tiriamos tik tos komunikacijos, kurios yra užrašytos, tačiau daugeliu atvejų užrašytos komunikacijos tik iš dalies sutampa su žodinėmis komunikacijomis. Antra, turinio analizė redukuoja tiriamas sąvokas į reikšmes, kurios pasirodo tekste.

5.5. Anketinė apklausa

Anketinė apklausa yra informacijos surinkimo iš žmonių arba apie žmones, siekiant aprašyti, palyginti, paaiškinti jų turimas žinias, nuostatas ir elgesį, sistema (Babbie, 2005). Yra dvi apklausų rūšys. Kai tyrėjas pateikia klausimus respondentui, apklausa vadinama struktūrizuotu interviu. Kai respondentas pats atsako į iš anksto jam pateiktus klausimus, tokia apklausa vadinama klausimynu.

Vienas iš paštu (elektroniniu paštu) siuntinėjamų klausimynų privalumų yra sąnaudos. Lyginant su interviu, kuriam įvykti reikalingas tiesioginis interviuotojo ir respondento kontaktas, apklausa paštu yra daug pigesnis tyrimo būdas. Antra, skirtingai nei apklausų telefonu atveju, į klausimynus galima įtraukti sudėtingesnius klausimus, pavyzdžiui, pateikti įvairias skales (Kumar, 1996). Klausimynai taip pat gali būti ilgesni, nei telefonu užduodamų klausimų sąrašas. Trečia, apklausos paštu sudaro sąlygas, respondentams atsakyti, kada jiems yra patogiu, kitaip nei tuomet, kai tyrėjas su respondentu bendrauja telefonu arba interviu metu. Atliekant apklausą, paštu buvo išsiuntinėtos popierinės klausimyno versijos, taip pat klausimynas buvo prieinamas internete, kad būtų galima prisiderinti prie respondentų dienvakšės. Dar vienas apklausos paštu privalumas, lyginant su interviu metodu, yra tas, jog respondentams sudaromos sąlygos ilgiau pagalvoti prieš pateikiant atsakymus (Weiss, 1998).

Metodologai taip pat pastebi ir apklausų paštu trūkumus (Weiss, 1998; Babbie, 2005). Pirma, kai kuriose populiacijose atsakymų į apklausos klausimus procentas yra labai nedidelis, todėl

tokių apklausų duomenys negali būti panaudojami. Paprastai taip atsitinka, kai apklausiami respondentai iš žemesniųjų visuomenės sluoksnių. Savivaldybių administracinių padalinių vadovams nuolat tenka atsakinėti į įvairius klausimynus, todėl žemą atsakymų procentą gali sąlygoti ir ši priežastis. Antra, apklausos paštu neatskleidžia, kas iš tiesų užpildė klausimynus. Šią problemą galima iš dalies išspręsti, užduodant klausimą apie anketą užkildžiusio asmens pareigas. Trečia, apklausos paštu ribotos tuo, jog galima užduoti tik uždarus klausimus, todėl tokiai tyrimo formai būdingas paviršutiniškumas. Taip pat sudėtinga užtikrinti, kad klausimai būtų nedviprasmiški, todėl šiai problemai spręsti tikslinga pasitelkti išankstinius klausimyno patikrinimus.

Šio darbo tyrimuose buvo panaudotas anketinės apklausos elektroniniu paštu metodas. Atliekant apklausą elektroniniu paštu, imties nustatymas buvo nereikalingas, nes buvo tiriama visa populiacija. Pirmoji klausimyno versija buvo parengta, pasinaudojus nestruktūrizuotų interviu metu gautomis įžvalgomis ir atlikus veiklos matavimo literatūros analizę. Visų pirma klausimynas buvo pateiktas įvertinti Universiteto katedros kolegoms. Įvertinus gautus pasiūlymus, klausimynas buvo modifikuotas ir išplatintas visų savivaldybių administracinių padalinių vadovams ir administracijų direktoriams.

6. Veiklos matavimo procesų savivaldybėse modeliavimas

Šioje darbo dalyje bus pristatyti normatyviniai savivaldybių veiklos matavimo modeliai – Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis ir Savivaldybių veiklos matavimo modelis. Šie modeliai, sudaryti, atlikus veiklos matavimo problematikai skirtos mokslinės literatūros analizę ir įvertinus įvairių šalių savivaldybėse egzistuojančių veiklos matavimo praktikų patirtį, atitinka 5.1 skyriaus dalyje suformuluoto veiklos tyrimo ciklo (žr. schemą) intervencijų nustatymo etapą ir gali būti panaudoti kaip praktiški įrankiai savivaldybėms tobulinant veiklos matavimo procesus.

6.1. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio specifiniai bruožai

Subalansuotų rodiklių modelis, aprašytas 3.7 skyriaus dalyje, savivaldybėse gali būti diegiamas kaip strateginio valdymo sistema, apimanti strateginio planavimo, strateginių planų įgyvendinimo ir monitoringo (ir veiklos matavimo) procesus. Strateginio valdymo sistemoms, išplėtotoms pagal Subalansuotų rodiklių modelį, būdinga, jog organizacijų vizija ir ją įgyvendinančios veiklos yra planuojamos keturiose perspektyvose – finansinėje, klientų, vidaus procesų bei mokymosi ir augimo. Kiekvienoje iš šių perspektyvų yra formuluojami tikslai, uždaviniai, rodikliai, siekiniai ir iniciatyvos, kurių pagalba tikimasi realizuoti siekinius. Šios perspektyvos tarpusavyje susiejamos – t.y. nustatomi priežasties - pasekmės ryšiai tarp skirtingų perspektyvų tikslų, uždavinių ir rodiklių. Kaplano ir Nortono (2004) teigimu, privačiose organizacijose reikšmingiausia yra finansinė perspektyva - t.y. organizacijų pelnas ir kiti finansiniai rodikliai - tiesiogiai priklausanti nuo klientų perspektyvos, kurioje matuojamas klientų pasitenkinimo teikiama produkcija ar paslaugomis laipsnis. Rodiklių reikšmės klientų perspektyvoje veikia vidaus procesų rodikliai, nes vadovaujamosi požiūriu, jog visų organizacijos veiklos procesų paskirtis yra užtikrinti kokybiškesnę produkciją ir klientų aptarnavimą. Vidaus procesų rodiklių reikšmės priklauso nuo mokymosi ir augimo perspektyvos rodiklių, tokių kaip darbuotojų pasitenkinimo laipsnis ir motyvacija, darbuotojų mokymas ir žinios, organizacijos klimatas. Viešojo sektoriaus organizacijos skiriasi nuo privačių organizacijų tuo, jog jose klientų perspektyva ir finansinė perspektyva yra lygiavertės ir nėra susijusios priežasties – pasekmės ryšiais – viešojo sektoriaus organizacijose kokybiškas gyventojų aptarnavimas ir veiklos efektyvumas turi savaiminę vertę ir yra vienas nuo kito nepriklausomi tikslai.

Schema Nr. 10. Subalansuotų rodiklių modelis viešojo sektoriaus organizacijose (Kaplan, Norton, 2004)



Taigi savivaldybių strateginio valdymo procesuose pritaikius Subalansuotų rodiklių modelio principus, strateginiuose planuose turėtų būti formuluojami savivaldybių finansiniai tikslai ir klientų aptarnavimo/ gyvenimo kokybės gerinimo tikslai, tada nustatomi savivaldybės veiklos ir valdymo procesų, kuriais tikimasi realizuoti finansinės ir klientų perspektyvos tikslus, tikslai ir šių procesų pokyčius įgalinantys žmoniškųjų, technologinių bei organizacinių išteklių vystymo tikslai. Atitinkamai kiekvienas iškeltas tikslas yra konkretizuojamas, nustatant uždavinius, rodiklius, siekinius ir pokyčių iniciatyvas. Vadovaudamiesi šiais uždaviniais savivaldybės administracijos padaliniai ir savivaldybės administracijos darbuotojai sudaro savo veiklos planus. Subalansuotų rodiklių modelį planuojama diegti Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje 2007 – aisiais metais.⁴

⁴ Pokalbis su Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Elektronio miesto departamento Informacinių technologijų skyriaus vedėju Algiju Žveju apie Subalansuotų rodiklių modelio diegimo planus savivaldybėje vyko 2007 m. balandžio mėn., kai dar nebuvo aišku, ar naujoji dauguma savivaldybėje įgyvendins ankstesnės kadencijos administracijos planus.

Schema Nr.11. Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelis



Subalansuotų rodiklių modelis gali būti pakeistas, siekiant savivaldybėje įdiegti veiklos matavimo sistemą, kuri apimtų ir tuos valdymo savivaldybės teritorijoje procesus, kuriuose savivaldybės valdžios institucijos nėra vieninteliai agentai. Remdamiesi „vietoaldos“ (angl. *local governance*) samprata, aprašyta šio darbo 1-ame skyriuje, keliame prielaidą, jog vietoaldos procesus ir jų išdavas apsprendžia ne tik vietos valdžios institucijos, bet ir suinteresuotų grupių – nevyriausybinių organizacijų, piliečių bendruomenių, verslo įmonių, žiniasklaidos, centrinės valdžios institucijų – veikla. Vietoaldos procesams taip pat turi būti keliami tam tikri standartai, turi būti matuojama tokių procesų kokybė ir jų rezultatai. Taigi, įvertinus vietoaldos ypatumus, tikslinga Subalansuotų rodiklių modelį transformuoti į Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelį, klientų perspektyvą pakeičiant gyvenimo kokybės perspektyva, o vidaus procesų perspektyvą transformuojant į vietoaldos procesų perspektyvą. Pateikiame naujojo Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelio schemą (žr. schemą Nr.11).

6.2. Finansinė perspektyva

Finansinė perspektyva yra viena iš keturių Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelio perspektyvų. Finansinė perspektyva apima finansinius tikslus ir uždavinius, kuriuos planuoja pasiekti savivaldybės institucijos ir savivaldybės teritorijoje veikiančios, finansiniais ištekliais disponuojančios suinteresuotos grupės – verslo įmonės, savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos.

Kaplanas ir Nortonas (1996), pristatydami Subalansuotų rodiklių sistemos finansinę perspektyvą, išskiria tris finansines temas, kurios apsprendžia tikslus ir uždavinius verslo įmonės strategijoje: 1) pajamų augimą, 2) sąnaudų sumažinimą/ produktyvumo gerinimą, 3) turto panaudojimą/ investicijų strategiją.

Šias temas galima adaptuoti Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje, tačiau būtina atsižvelgti į savivaldybių specifiką. Savivaldybės kaip viešojo sektoriaus organizacijos veiklos pobūdis ir tikslai skiriasi nuo pelno siekiančių organizacijų veiklos pobūdžio ir tikslų. Skirtingai nei privataus sektoriaus organizacijose, pajamų, kurios savivaldybėje priklauso nuo surenkamų mokesčių į biudžetą, augimas negali būti vienareikšmiškai vertinamas. Viena vertus, didesnės pajamos į savivaldybės biudžetą užtikrina platesnes šių lėšų panaudojimo galimybes visuomenei naudingiems tikslams. Didesnės pajamos į biudžetą taip pat yra verslo plėtros ir augančių gyventojų pajamų rodiklis. Kita vertus, pasiekti, kad biudžeto pajamos padidėtų, galima, padidinus mokesčius, įvairias rinkliavas, baudas, ir tuomet išaugusios savivaldybės biudžeto pajamos turėtų būti suvokiamos kaip negatyvi savivaldybės veiklos pasekmė, verslui nepalankios aplinkos savivaldybėje požymis.

Lentelė Nr.4. Finansinės perspektyvos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Savivaldybės institucijos	<ol style="list-style-type: none"> 1.padidinti savivaldybės biudžeto pajamas 2.sumažinti biudžeto deficitą 3.sumažinti savivaldybės išskolinimus 4.tikslingiau panaudoti savivaldybei priklausantį turą 5.mažinti valdymo išlaidas 6.efektyviau panaudoti savivaldybės biudžeto lėšas 7.plačiau panaudoti ES ir kitų valstybių bei tarptautinių organizacijų teikiamą finansinę paramą 	<ol style="list-style-type: none"> 1.savivaldybės biudžeto pajamų dydis (Lt) 2.savivaldybės biudžeto perteklius (deficitas) (proc.) 3.savivaldybės skola (Lt) 4.pelningai investuoto savivaldybės turto vertė (Lt); pajamų iš savivaldybės investuoto turto dydis (Lt) 5.išlaidų valdymui dydis (Lt) 6.savivaldybės įgyvendintų veiklų sąnaudų dydis (Lt) ir jų santykis su sukurtų rezultatų verte (išreikšta Lt) 7.iš ES, kitų valstybių ir tarptautinių organizacijų paramos finansuojamų projektų vertė (Lt) 	Finansinės ataskaitos
Verslo organizacijos	<ol style="list-style-type: none"> 1.tobulinti sąnaudų struktūrą, sumažinti veiklos sąnaudas 2.tikslingiau panaudoti turą 3.gauti didesnes pajamas ir pelną 	<ol style="list-style-type: none"> 1.savivaldybės teritorijoje registruotų verslo įmonių veiklos sąnaudų dydis (Lt) 2.savivaldybės teritorijoje registruotų verslo įmonių pelningai investuoto turto vertė (Lt); savivaldybės teritorijoje registruotų verslo įmonių pajamų 	Finansinės ataskaitos

		iš investuoto turto dydis (Lt) 3.savivaldybės teritorijoje registruotų verslo įmonių pajamos ir pelnas (Lt)	
Nevyriausybinių organizacijos	1.didinti veiklos produktyvumą 2.plačiau panaudoti privačių asmenų ir organizacijų, savivaldybės, Lietuvos, ES ir kitų valstybių bei tarptautinių organizacijų teikiamą finansinę paramą	1.savivaldybės teritorijoje registruotų NVO veiklos sąnaudų dydis (Lt) ir jų santykis su suteiktų paslaugų verte (išreikšta Lt) 2.iš savivaldybių, Lietuvos, ES, kitų valstybių ir tarptautinių organizacijų paramos finansuojamų projektų vertė (Lt); Privačių asmenų ir organizacijų paramos savivaldybės teritorijoje registruotoms NVO dydis (Lt)	Finansinės ataskaitos
Bendruomenės	1.plačiau panaudoti privačių asmenų ir organizacijų, savivaldybės, Lietuvos, ES ir kitų valstybių bei tarptautinių organizacijų teikiamą finansinę paramą	Iš ES, kitų valstybių ir tarptautinių organizacijų paramos finansuojamų projektų vertė (Lt); privačių asmenų ir organizacijų paramos bendruomenėms dydis (Lt)	Finansinės ataskaitos

Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio finansinės perspektyvos tipiniai tikslai gali būti suskirstyti į savivaldybės institucijų, verslo organizacijų, nevyriausybinių organizacijų, gyventojų bendruomenių tikslus. Šie tikslai, kuriuos charakterizuoja minėtos pajamų augimo, sąnaudų mažinimo/ produktyvumo gerinimo ir turto panaudojimo temos, juos atitinkantys rodikliai bei informacijos šaltiniai pateikti lentelėje, kuri buvo sudaryta po to, kai dviems Finansinės perspektyvos ekspertams buvo pateiktas pirminis lentelės variantas ir buvo atsižvelgta į ekspertų pastabas ir pasiūlymus.

6.3. Gyvenimo kokybės perspektyva

Gyvenimo kokybės perspektyva yra viena iš keturių Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio perspektyvų ir, galima sakyti, yra pagrindinė savivaldybių strateginių plėtros planų tikslus apsprendžianti perspektyva. Ši perspektyva pakeičia Kaplano ir Nortono (2004) Subalansuotų rodiklių modelio klientų perspektyvą, kuri labiau tinka prekes ir paslaugas teikiančių organizacijų veiklai, o ne vietovaldos būklei matuoti.

Gyvenimo kokybės perspektyva apima svarbiausius savivaldybių tvarios plėtros politikos tikslus tokius kaip aplinkos išsaugojimas, visuomenės saugumo užtikrinimas, socialinių problemų sprendimas, sveikos, išsilavinusios, moralės normomis ir demokratijos vertybėmis besivadovaujančios, kultūrinės tradicijas puoselėjančios visuomenės kūrimas, ūkio ir infrastruktūros

plėtra, viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas, kuriuos galima aptikti daugelio savivaldybių strateginiuose plėtros planuose. Veiklos rodikliai, pagal kuriuos galėtų būti matuojamas šių tikslų pasiekimas, be išimties yra išdavų rodikliai.

Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio gyvenimo kokybės perspektyvoje gali būti išskirtos devynios dimensijos: aplinkos būklės, viešojo saugumo būklės, išsilavinimo būklės, socialinės būklės, sveikatos/ demografinės būklės, ūkio būklės, viešosios infrastruktūros būklės, moralinės/ kultūros būklės, aptarnavimo kokybės būklės. Kiekvieną iš šių dimensijų aptarsime plačiau.

6.3.1. Aplinkos būklės dimensija

Aplinkos išsaugojimas yra vienas iš valstybinės politikos, kurios įgyvendinime dalyvauja ir savivaldybės, prioritetų. Žmonių veiklos neigiamo poveikio aplinkai – klimatui, atmosferai, vandens telkiniams, dirvožemiui, augmenijai, gyvūnijai, kraštovaizdžiui, - sumažinimas, taip pat aplinkos pokyčių neigiamo poveikio žmonių gyvenimo kokybei apribojimas yra centrinės ir vietos valdžios institucijų, savivaldybės įmonių ir įstaigų, savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo organizacijų, savivaldybės gyventojų ilgalaikis rūpestis.

Nustatant gyvenimo kokybės perspektyvos aplinkos būklės dimensijos tipinius tikslus ir rodiklius, buvo remiamasi Lietuvos centrinės ir vietos valdžios institucijų strateginiais dokumentais. Vienas tokių dokumentų yra 2006 m. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimu patvirtinta Kauno miesto aplinkos apsaugos strategija 2006-2015 metams ir strategijos įgyvendinimo veiksmų planas. (žr. Kauno miesto savivaldybės sprendimas, 2006). Šioje strategijoje išskirtų aplinkosaugos politikos poveikio sričių suskirstymas buvo panaudotas ir kuriamo modelio aplinkos būklės dimensijoje. Modelio gyvenimo kokybės perspektyvai priskirtinos tokios tikslinės sritys kaip vanduo, atmosferos oras, dirvožemis, kraštovaizdis (žalumos plotai), atliekos, klimatas, triukšmas, biologinė įvairovė. Kitos tikslinės sritys, išskiriamos šioje strategijoje – aplinkos kokybės stebėseną, visuomenės švietimas, informavimas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo, žalieji pirkimai – veikiau turėtų priklausyti Vietos savivaldos procesų arba Mokymosi ir augimo perspektyvoms.

Lentelėje pateikiami tipiniai šios dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai.

Lentelė Nr.5. Aplinkos būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
--	---------	-----------	------------------------

Vanduo	1. gerinti atvirų telkinių vandens kokybę, didinti jų rekreacinį potencialą 2. apsaugoti gruntinį vandenį nuo teršimo 3. aprūpinti gyventojus geros kokybės geriamuoju vandeniu	1. atvirų vandens telkinių taršos lygis 2. gruntinio vandens taršos lygis 3. geriamo vandens cheminė sudėtis (kokybė)	vandens kokybės tyrimų duomenys
Atmosferos oras	1. gerinti oro kokybę 2. mažinti metano emisijas iš sąvartyno 3. mažinti anglies dvideginio emisijas iš energetikos ir pramonės įmonių, transporto	1. CO, SO ₂ , NO ₂ ir kitų medžiagų koncentracijos lygis atmosferoje 2. metano emisijų į aplinką lygis 3. anglies dvideginio emisijų į aplinką lygis	1. oro kokybės tyrimų duomenys 2. medžiagų emisijos į aplinką tyrimų duomenys
Dirvožemis	1. saugoti gerą dirvožemio kokybę 2. saugoti humusinį sluoksnį nuo erozijos (vandens ir vėjo) 3. sumažinti dirvožemio rūgštingumą	1. švino, cinko, vario ir kitų medžiagų koncentracijos lygis dirvožemyje 2. humusinio sluoksnio erozijos laipsnis 3. dirvožemio rūgštingumo laipsnis	dirvožemio kokybės tyrimų duomenys
Kraštovaizdis	saugoti (gausinti) žalumos plotus: pievas, miškus, vejas	žalumos plotų dydis (ha)	teritoriniai planai
Atliekos	1. didinti produktų, pagamintų iš antrinių žaliavų, naudojimą 2. mažinti atliekų kiekį	1. produkcijos, pagamintos iš antrinių žaliavų, apimtis; perdirtų atliekų procentas nuo visų atliekų 2. atliekų kiekis (tonomis)	1. atliekų perdirbimo įmonių duomenys 2. sąvartynų duomenys
Triukšmas	mažinti triukšmo lygį	triukšmo lygis (decibelais)	triukšmo lygio tyrimų duomenys
Biologinė įvairovė	1. saugoti, tausoti ir gausinti biologinę įvairovę 2. saugoti retas rūšis ir ekosistemas	1. augalijos ir gyvūnijos rūšių skaičius 2. retų rūšių populiacijos dydis	biologinių tyrimų duomenys

Taip pat pažymėtina, jog aplinkos būklės dimensijos tikslų pasiekimas priklauso nuo ne tik nuo aplinkosauginių vietovaldos procesų (jie bus aprašyti 6.4.1 skyriaus dalyje) bet ir nuo to, kaip bus pasiekti moralinės/ kultūros būklės (pvz., galima kelti prielaidą, jog pilietiškai aktyvūs savivaldybės gyventojai yra labiau linkę saugoti aplinką, dalyvauja aplinkos tvarkymo akcijose), verslo būklės (pvz., plėtojant tam tikras ūkio šakas, tokias kaip turizmas, paslaugos, aukštosios technologijos, aplinkai daromas mažesnis neigiamas poveikis nei tuomet, kai plėtojama tradicinė pramonė) tikslai.

6.3.2. Išsilavinimo būklės dimensija

Kitas reikšmingas gyvenimo kokybės elementas, kuris dažniausiai atsispindi ir turėtų atsispindėti savivaldybių strateginiuose plėtros planuose, yra savivaldybės gyventojų išsilavinimas. Išsilavinimo poreikiai skirtingo amžiaus žmonių grupėms skiriasi, todėl išsilavinimo būklės

dimensiją gyvenimo kokybės perspektyvoje siūlome suskirstyti į šias sritis: ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, pradinį išsilavinimą, pagrindinį išsilavinimą, vidurinį išsilavinimą, profesinį išsilavinimą, aukštesnįjį išsilavinimą, aukštąjį išsilavinimą, mokymąsi visą gyvenimą. Išsilavinimo, t.y. žinių ir įgūdžių įgijimo, disponavimo žiniomis ir įgūdžiais, formalių kvalifikacijų, užtikrinančių asmens statusą visuomenėje, įgijimo, būklė neturėtų būti painiojama su švietimo paslaugomis, nes švietimo įstaigų – ikimokyklinių įstaigų, mokyklų, universitetų ir kt. - paslaugos tėra viena iš priemonių pagerinti išsilavinimo būklę visuomenėje. Išsilavinimo būklė taip pat priklauso nuo pačių asmenų pastangų mokytis, savišvietos, nepilnamečių išsilavinimui įtakos turi tėvų auklėjimas, dirbančių asmenų išsilavinimo būklė priklauso nuo organizacijų, kuriose jie dirba, vadovų požiūrio į mokymąsi ir nuo organizacinės kultūros.

Nustatyti konkrečius tikslus išsilavinimo būklės dimensijoje ir išmatuojamus rodiklius yra sudėtinga, kadangi išsilavinimas yra nematerialus turtas, o jo vertė nustatoma subjektyviai. Žmonės yra skirtingi ir jie turi skirtingą supratimą apie tai, koks išsilavinimas jiems yra reikalingas, - pavyzdžiui, vieni labiau vertina taikomąjį pobūdį turinčias žinias, kiti laikosi požiūrio, jog išsilavinusiam žmogui būtinos universalios humanitarinės žinios. Todėl savivaldybės strateginiame plėtros plane gali būti suformuluoti tik patys bendriausi švietimo politikos tikslai, dėl kurių sutaria ir kuriems poveikį turi savivaldybės suinteresuotos grupės, ir kurias įmanoma kiekybiškai išmatuoti. Lentelėje pateikiami tipiniai tikslai ir rodikliai, tačiau rengdama strateginį plėtros planą kiekviena savivaldybė šiuos pavyzdžius gali adaptuoti, atsižvelgdama į savo specifinius poreikius.

Lentelė Nr.6. Išsilavinimo būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas	1. padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius 2. suteikti įgūdžius ir žinias, užtikrinančias pasirengimą mokytis pagal pradinio ugdymo programą	pirmųjų metų moksleivių žinių ir įgūdžių lygis	žinių ir įgūdžių testavimo duomenys
Pradinis išsilavinimas	suteikti įgūdžius ir žinias, užtikrinančias pasirengimą mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą	ketvirtųjų metų moksleivių žinių ir įgūdžių lygis	žinių ir įgūdžių testavimo duomenys
Pagrindinis išsilavinimas	suteikti asmeniui dorinės, sociokultūrinės ir pilietinės brandos pagrindus, bendrąjį raštingumą, technologinio raštingumo pradmenis, ugdyti tautinį sąmoningumą, išugdyti siekimą ir gebėjimą apsispresti, pasirinkti ir	Baigusių pagrindinio ugdymo programą moksleivių žinių ir įgūdžių lygis	žinių ir įgūdžių testavimo duomenys

	mokytis toliau		
Vidurinis išsilavinimas	padėti asmeniui įgyti bendrąjį dalykinį, sociokultūrinį, technologinį raštingumą, dorinę, tautinę ir pilietinę brandą, profesinės kompetencijos pradmenis ir (ar) kvalifikaciją.	Baigusią vidurinio ugdymo programą moksleivių žinių ir įgūdžių lygis; įstojusių į aukštąsias mokyklas procentas; bendras egzaminų vidurkis	žinių ir įgūdžių testavimo duomenys; aukštųjų mokyklų statistiniai duomenys; egzaminų rezultatų suvestiniai duomenys
Profesinis išsilavinimas	padėti asmeniui įgyti, keisti ar tobulinti kvalifikaciją ir pasiręngti dalyvauti kintančioje darbo rinkoje	įsitvirtinusių darbo rinkoje per 6 mėn. profesinių mokyklų absolventų procentas	profesinių mokyklų absolventų registro duomenys
Aukštasis išsilavinimas	padėti asmeniui įgyti aukštąjį išsilavinimą bei atitinkamą kvalifikaciją, pasiręngti aktyviai profesinei, visuomeninei ir kultūrinei veiklai.	įsitvirtinusių darbo rinkoje savivaldybės teritorijoje per 6 mėn. aukštųjų mokyklų absolventų procentas	aukštųjų mokyklų absolventų registro duomenys
Mokymasis visą gyvenimą	sudaryti sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti įgytą kvalifikaciją, įgyti papildomų kvalifikacijų.	savivaldybės gyventojų, kėlusią kvalifikaciją per paskutiniuosius 1 metus, skaičius; gyventojų žinių ir įgūdžių lygis	savivaldybės gyventojų apklausų duomenys

Kyla klausimas, kodėl išsilavinimo būklės dimensija yra išskiriama gyvenimo kokybės perspektyvoje, jei žinių ir įgūdžių plėtojimui yra skirta kuriamo modelio mokymosi ir augimo perspektyva. Tačiau mokymosi ir augimo perspektyvoje išskiriami uždaviniai yra tiesiogiai susiję su įvairių vietos savivaldos procesų įgyvendinimu, t.y. juose numatomas tam tikrų specifinių žinių ir įgūdžių, reikalingų tam tikriems procesams užtikrinti, o išsilavinimo būklės dimensija apima bendrus tikslus, kuriuos planuoja pasiekti savivaldybės suinteresuotos grupės.

6.3.3. Viešojo saugumo būklės dimensija

Saugumo užtikrinimas yra viena iš esminių sąlygų, nuo kurios priklauso savivaldybių gyventojų gyvenimo kokybė. Nors Lietuvoje policija, kariuomenė, Valstybės saugumo departamentas ir kitos institucijos, kurios yra tiesiogiai atsakingos už visuomenės narių saugumą, nėra pavaldžios savivaldybėms, savivaldybės taip pat įgyvendina įvairias viešojo saugumo užtikrinimo funkcijas. LR Vietos savivaldos įstatymas (2000) savivaldybėms deleguoja civilinės saugos funkciją, savivaldybės įpareigotos dalyvauti ekstremalių situacijų valdymo procesuose. Savivaldybių valdžios institucijos bendradarbiauja su rajonų ir miestų policijos komisariatais užtikrindamos viešąją tvarką ir vykdydamos nusikalstamumo prevenciją savivaldybių teritorijose.

Kai kurių Lietuvos savivaldybių strateginiuose plėtros planuose yra numatyti viešojo saugumo stiprinimo tikslai (pvz., Elektrėnų savivaldybės). Kituose strateginiuose plėtros planuose

(pvz., Vilniaus miesto, Šilutės rajono) viešojo saugumo užtikrinimas neformuluojamas kaip atskiras tikslas, o priskiriamas prie kitų tikslo „Kurti saugią socialinę aplinką“ uždavinių.

Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje viešojo saugumo būklė apibrėžta kaip atskira gyvenimo kokybės perspektyvos dimensija, kurioje formuluojami tikslai sumažinti eismo įvykių, įvairių nusikaltimų ir teisės pažeidimų skaičių savivaldybės teritorijoje. Atsižvelgus į 3 viešojo saugumo ekspertų pasiūlymus, viešojo saugumo būklės tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai pateikti lentelėje.

Lentelė Nr.7. Viešojo saugumo būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Eismo saugumas	užtikrinti eismo saugumą, sumažinant eismo įvykių skaičių savivaldybės teritorijoje	eismo įvykių, eismo taisyklių pažeidimų, avarių, sužalojimų ir mirčių eismo įvykių metu skaičius	Kelių inspekcijos, VRM, policijos departamentų informacinių tarnybų statistiniai duomenys
Narkomanijos prevencija	sumažinti narkotikų vartojimą ir platinimą savivaldybės teritorijoje	narkotikų vartojimo lygis; narkomanų skaičius; nusikaltimų, susijusių su narkotikų platinimu, skaičius; narkomanų skaičius vienam gyventojui (nepilnamečiui)	Policijos komisariato, savivaldybių statistiniai duomenys; apklausa
Vagysčių ir apiplėšimų Prevencija	1.sumažinti vagysčių ir apiplėšimų mastą savivaldybės teritorijoje; 2.užtikrinti vienkiemiuose gyvenančių žmonių saugumą	1.užregistruotų vagysčių ir apiplėšimų skaičius; pakartotinai įvykdytų šios rūšies nusikaltimų skaičius 2.vagysčių ir apiplėšimų, kurių metu nukentėjo vienkiemiuose gyvenantys žmonės, skaičius	Policijos komisariato statistiniai duomenys
Smurtinių nusikaltimų Prevencija	1.sumažinti smurtinių nusikaltimų (lytinių nusikaltimų, nužudymų, kūno sužalojimų) mastą savivaldybės teritorijoje 2.užtikrinti vienkiemiuose gyvenančių žmonių saugumą	1.užregistruotų smurtinių nusikaltimų (lytinių nusikaltimų, nužudymų, kūno sužalojimų) skaičius; pakartotinai įvykdytų šios rūšies nusikaltimų skaičius 2.smurtinių nusikaltimų, kurių metu nukentėjo vienkiemiuose gyvenantys žmonės, skaičius	Policijos komisariato statistiniai duomenys
Korupcijos prevencija	sumažinti korupcijos mastą viešojo sektoriaus institucijose savivaldybės teritorijoje	išaiškintų korupcijos nusikaltimų viešojo sektoriaus institucijose skaičius; korupcijos suvokimo lygis	Policijos komisariato statistiniai duomenys; korupcijos suvokimo indeksas
Viešosios tvarkos pažeidimų prevencija	sumažinti viešosios tvarkos pažeidimų mastą savivaldybės teritorijoje	viešosios tvarkos pažeidimų skaičius	Policijos komisariato statistiniai duomenys
Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimų prevencija	sumažinti vaikų ir jaunimo teisės pažeidimų mastą savivaldybės teritorijoje	Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimų skaičius	Policijos komisariato statistiniai duomenys

Tikėtina, jog viešojo saugumo būklės tikslų pasiekimas taip pat priklauso nuo daugelio veiksnių, kurie matuojami kitose gyvenimo kokybės perspektyvos dimensijose, taip pat nuo įvairių vietovaldos procesų – pavyzdžiui, socialinės būklės (socialinės atskirties mažėjimas, didėjanti marginalinių grupių socialinė integracija sąlygoja mažesnį nusikaltimų skaičių) ir moralinės/ kultūros būklės (pilietiškai aktyvūs savivaldybės gyventojai pajėgūs sukurti veiksmingas bendruomeninės apsaugos sistemas), išsilavinimo būklės (mokinių laisvalaikio organizavimas sąlygoja didesnę paauglių užimtumą ir mažėjantį šios amžiaus grupės asmenų nusikalstamumą) dimensijų ir atitinkamų procesų.

6.3.4. Demografinės/ sveikatos būklės dimensija

Šio modelio demografinės/ sveikatos būklės dimensija, kuri taip pat yra svarbus savivaldybių gyventojų gyvenimo kokybės elementas, apima demografinės padėties gerinimą ir sergamumo įvairiomis ligomis prevenciją. Lietuvos sveikatos informacijos centras, padedant Pasaulio sveikatos organizacijai, yra parengęs kompiuterizuotą Sveikatos rodiklių sistemą, kurią sudaro apie 1300 gyventojų sergamumo, ligotumo, mirtingumo, ambulatorinės ir stacionarinės veiklos ir kitų socialinių rodiklių, surinkęs duomenis pagal šiuos rodiklius nuo 1989-ųjų metų ir kiekvienais metais šiuos duomenis atnaujina (Lietuvos sveikatos rodiklių informacinė sistema, 2006). Šia sistema yra visiems prieinama centro interneto puslapyje. Tačiau šio centro nustatyti statistiniai rodikliai ir surinkti statistiniai duomenys tampa atitinkamai veiklos rodikliais ir veiklos duomenimis tik tuomet, kai yra susiejami su planų tikslais ir uždaviniais. Taigi savivaldybės, rengdamos savo strateginius plėtros planus ir matuodamos veiklos rezultatus pagal Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio demografinės/ sveikatos būklės dimensiją, galėtų pasinaudoti minėto centro sukurta Lietuvos sveikatos rodiklių sistema.

Aptarkime lentelėje pateiktus demografinės padėties gerinimo tikslus ir rodiklius. Savivaldybės Lietuvoje yra suinteresuotos, kad jose gyventojų skaičius didėtų arba bent jau nemažėtų, nes gyventojų skaičiaus augimas daugeliu atvejų yra gerėjančios gyvenimo kokybės pasekmė. Tiesą sakant, gyventojų skaičiaus pokyčiai gali būti sąlygoti įvairių priežasčių – viena vertus, savivaldybės gyventojų skaičius gali mažėti dėl išaugusios emigracijos į užsienio šalis arba kitus šalies regionus, kurią skatina socialinės ar ekonominės problemos, o didėti dėl imigracijos, kurią sąlygoja ekonominis pakilimas; kita vertus, gyventojų skaičiaus mažėjimą savivaldybėje gali nulemti didelis gyventojų mirtingumas, kurį sukelia nesveikas gyvenimo būdas (rūkymas, alkoholio vartojimas), aplinkos užterštumas arba aukštas nusikalstamumo laipsnis (didelis žmogžudysčių skaičius); taip pat gyventojų skaičius gali mažėti ir todėl, jog, keičiantis kultūrinėms nuostatoms,

moterys gimdo mažiau vaikų. Taigi demografinės būklės rodiklis – gyventojų skaičiaus kitimas – susijęs priklausomybės ryšiais su sveikatos, socialinės, viešojo saugumo, moralinės/ kultūros, verslo, aplinkos būklės dimensijomis. Kad būtų paprasčiau nustatyti, kokie veiksniai lemia gyventojų skaičiaus kitimą, lentelėje pateikti sudėtiniai demografinės būklės rodikliai (gimstamumo ir mirtingumo santykis, emigracijos rodikliai ir pan.)

Lentelė Nr.8. Demografinės/ sveikatos būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Demografinės padėties gerinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1.sumažinti emigracijos mastą į kitus Lietuvos teritorijas ir užsienio šalis 2.apriboti imigracijos mastą 3.pagerinti santykį tarp gimimų ir mirčių 4.pasiekti, kad vidutinė gyvenimo ir sveiko gyvenimo trukmė taptų ilgesnė 	<ol style="list-style-type: none"> 1.iš savivaldybės teritorijos emigravusių į užsienio šalis asmenų skaičius vienam savivaldybės gyventojui; asmenų, kurie nutraukė gyvenamosios vietos registraciją savivaldybės teritorijoje, skaičius vienam savivaldybės gyventojui 2.asmenų, kurie registravo savo gyvenamąją vietą savivaldybės teritorijoje, skaičius vienam savivaldybės gyventojui 3.santykis tarp gimimų ir mirčių savivaldybės teritorijoje skaičiaus 4.vidutinė savivaldybės gyventojų gyvenimo trukmė; numatomo sveiko gyvenimo trukmė 	Statistiniai duomenys, apklausos
Sergamumo onkologinėmis ligomis prevencija	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sumažinti sergamumą onkologinėmis ligomis 2.Sumažinti nedarbingumą ir mirtingumą dėl piktybinių navikų 	<ol style="list-style-type: none"> 1.savivaldybės gyventojų, susirgusių/ sergančių onkologinėmis ligomis, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; 2.savivaldybės gyventojų, nedarbingų dėl piktybinių navikų, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; savivaldybės gyventojų, kurių mirties priežastimi buvo piktybiniai navikai, skaičius vienam savivaldybės gyventojui 	Sveikatos priežiūros įstaigų statistiniai duomenys
Sergamumo kraujagyslių ir širdies ligomis prevencija	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sumažinti sergamumą kraujagyslių ir širdies ligomis 2.Sumažinti nedarbingumą ir mirtingumą dėl kraujagyslių ir širdies ligų 	<ol style="list-style-type: none"> 1. savivaldybės gyventojų, susirgusių/ sergančių kraujagyslių ir širdies ligomis, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; 2.savivaldybės gyventojų, nedarbingų dėl širdies ir kraujagyslių ligų, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; 	Sveikatos priežiūros įstaigų statistiniai duomenys

		savivaldybės gyventojų, kurių mirties priežastimi buvo širdies ir kraujagyslių liga, skaičius vienam savivaldybės gyventojui	
Sergamumo infekcinėmis ligomis prevencija	1. Sumažinti gyventojų sergamumą infekcinėmis ligomis 2. Sumažinti gyventojų laikiną nedarbingumą ir mirtingumą dėl infekcinių ligų	1. savivaldybės gyventojų, susirgusių/ sergančių infekcinėmis ligomis, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; 2. savivaldybės gyventojų, laikinai nedarbingų dėl infekcinių ligų, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; savivaldybės gyventojų, kurių mirties priežastimi buvo infekcinė liga, skaičius vienam savivaldybės gyventojui	Sveikatos priežiūros įstaigų statistiniai duomenys
Sergamumo psichinėmis ligomis prevencija	1. Sumažinti gyventojų sergamumą psichinėmis ligomis 2. Sumažinti gyventojų laikiną ir ilgalaikį nedarbingumą dėl psichinių ligų	1. savivaldybės gyventojų, susirgusių/ sergančių psichinėmis ligomis skaičius vienam savivaldybės gyventojui 2. savivaldybės gyventojų laikinai arba ilgą laiką nedarbingų dėl psichinių ligų, skaičius vienam savivaldybės gyventojui	Sveikatos priežiūros įstaigų statistiniai duomenys
Nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų prevencija	1. sumažinti nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų mastą savivaldybėje 2. sumažinti ilgalaikį nedarbingumą ir mirtingumą dėl nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų	1. Savivaldybės gyventojų, patyrusių nelaimingus atsitikimus, apsinuodijimus ir traumas, skaičius vienam savivaldybės gyventojui 2. savivaldybės gyventojų, ilgą laiką nedarbingų dėl nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; Savivaldybės gyventojų, kurių mirties priežastimi buvo nelaimingi, atsitikimai, apsinuodijimai ir traumos, skaičius vienam savivaldybės gyventojui	Sveikatos priežiūros įstaigų statistiniai duomenys

Lentelėje Nr.8 pateikta sveikatos būklės dimensija apima sergamumo įvairiomis ligomis (onkologinėmis, kraujagyslių ir širdies, infekcinėmis, psichinėmis), kūno sužalojimų masto mažinimo tikslus. Kai kurios ligos (pvz., regėjimo, klausos, virškinimo sistemos) į šią klasifikaciją nepatenka todėl, kad šių ligų prevencijos priemonės yra sunkiai įgyvendinamos, arba todėl, kad jos yra retos, ir savivaldybių gyventojams nėra taip aktualu išvengti šių ligų. Vis dėlto kiekviena

savivaldybė, rengdama strateginį plėtos planą, ligų, kurių prevencija yra prioritetinga, sąrašą gali pakoreguoti atsižvelgdama į savo specifinę situaciją.

6.3.5. Socialinės būklės dimensija

Kuriamo modelio gyvenimo kokybės perspektyvos socialinės būklės dimensijai priskiriami lentelėje pateikti socialiniu požiūriu pažeidžiamų grupių (bedarbių, marginalinių grupių, senyvo amžiaus žmonių, neįgaliųjų, vaikų, mažas pajamas gaunančių asmenų) gyvenimo kokybės gerinimo tikslai ir juos atitinkantys rodikliai.

Skirtingai nuo ankščiau aptartų dimensijų (aplinkos, išsilavinimo, viešojo saugumo, demografinės/ sveikatos būklės), kurių veiklos rodiklius buvo galima apskaičiuoti, pasitelkus statistinius duomenis, kuriuos renka ir analizuoja valstybinės institucijos, ne visi socialinės būklės dimensijos rodikliai yra apskaičiuojami tokiu būdu. Jeigu asmenų, registruotų darbo biržoje, skaičius yra pakankamai objektyvus tikslo sumažinti nedarbą rodiklis, tai įvairių socialinių grupių asmenų gyvenimo kokybės subjektyvius išgyvenimus geriausiai galima atskleisti, atliekant šioms grupėms priklausančių asmenų anketines apklausas. Klausimynai būtų platinami socialiniu požiūriu pažeidžiamoms grupėms priklausantiems asmenims, juose būtų klausiama apie tų asmenų materialinę padėtį, pasitenkinimą gyvenimu, socialinius ryšius.

Lentelė Nr.9. Socialinės būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Nedarbas	sumažinti nedarbą	asmenų, registruotų savivaldybės darbo biržoje, skaičius; dekomodifikacijos laipsnis	statistiniai duomenys
Marginalinių grupių padėtis	pagerinti asmenų, priklausančių marginalinėms grupėms (išėjusių iš įkalinimo įstaigų, benamių ir kt.), gyvenimo kokybę	asmenų, priklausančių marginalinėms grupėms, gyvenimo kokybės indeksas; dekomodifikacijos laipsnis	Gyvenimo kokybės apklausos
Senyvo amžiaus žmonių padėtis	pagerinti senyvo amžiaus asmenų gyvenimo kokybę	senyvo amžiaus asmenų gyvenimo kokybės indeksas; dekomodifikacijos laipsnis	Gyvenimo kokybės apklausos
Neįgaliųjų padėtis	pagerinti asmenų su negalia gyvenimo kokybę	asmenų su fizine negalia gyvenimo kokybės indeksas; asmenų su psichine negalia gyvenimo kokybės indeksas; dekomodifikacijos laipsnis	Gyvenimo kokybės apklausos
Vaiko teisių padėtis	užtikrinti vaiko teisių apsaugą	vaiko teisių pažeidimų skaičius; atveju, kai dėl vaiko teisių pažeidimų buvo atimtos motinystės teisės, skaičius	Statistiniai duomenys, asocialių šeimų apklausos

Mažas pajamas gaunančių asmenų padėtis	pagerinti asmenų, kurių pajamos neviršija minimalaus gyvenimo lygio, gyvenimo kokybę	asmenų, kurių pajamos neviršija minimalaus gyvenimo lygio, gyvenimo kokybę	Gyvenimo kokybės apklausos
--	--	--	----------------------------

Galima daryti prielaidą, jog socialinės būklės dimensijos tikslų pasiekimas priklauso nuo moralinės/ kultūros būklės dimensijos (stiprios bendruomenės, savivaldybės gyventojų dalyvavimas teikiant labdarą, stiprūs šeimos ryšiai, tarpusavio pasitikėjimas sąlygoja ir geresnę socialiai pažeidžiamų grupių asmenų gyvenimo kokybę) ir nuo sveikatos būklės dimensijos (mažesnis sergamumas įvairiomis ligomis lemia geresnę senyvo amžiaus asmenų, kurie tomis ligomis dažniausiai serga, gyvenimo kokybę).

6.3.6. Verslo būklės dimensija

Gyvenimo kokybės perspektyvos verslo būklės išskiriami tikslai susiję su verslo saugumo užtikrinimu, prioritetinių pramonės ir paslaugų sektorių plėtra ir antrepreneryste bei inovacijų plėtra (žr. lentelę Nr.10).

Verslo būklės išskyrimas Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje yra problematiškas. Vis dėlto, nors savivaldybės neturi daug galimybių daryti įtaką verslo aplinkai, nes verslo būklė priklauso nuo privačių iniciatyvų, o valstybinio rinkos reguliavimo politika iš esmės priklauso centrinio valdžios lygmens kompetencijai, kai kurias poveikio verslo būklei priemones galima išskirti: 1) savivaldybės rengia teritorinius – bendruosius, specialiuosius ir detaliuosius – planus, nuo kurių kokybės priklauso sąlygos plėtoti verslą įvairiose savivaldybių teritorijose; 2) savivaldybės suteikia leidimus verslui; 3) sudaro viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis; 4) savivaldybės informuoja apie verslo galimybes jų teritorijose potencialius investuotojus; 5) savivaldybės sudaro sąlygas kurtis mokslo ir technologijų centrams; 6) savivaldybės kuria infrastruktūrą, kurios dėka verslui sudaromos palankesnės sąlygos. Pavyzdžiui, kuri nors savivaldybė sukuria turizmo infrastruktūrą, kurios dėka savivaldybėje apsilanko daugiau turistų, kurie kaip klientai atneša pelną paslaugas teikiančių privačių įmonių.

Lentelė Nr.10. Verslo būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Verslo saugumas	sumažinti bankrutuojančių įmonių skaičių	bankrotų skaičius	Statistiniai duomenys
Prioritetinių pramonės ir paslaugų sektorių	užtikrinti prioritetinių pramonės ir/ar paslaugų sektorių plėtrą savivaldybės	prioritetinių sektorių verslo įmonių pelningumas; eksporto apimtys;	Statistiniai duomenys

plėtra	teritorijoje	investicijų apimtys	
Antreprenerystė ir inovacijos	1. plėtoti antreprenerišką kultūrą 2. plėtoti inovacijas	1. pradedančiųjų verslų asmenų skaičius 2. naujoviškų produktų skaičius	Statistiniai duomenys

Tačiau Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis numato, jog strateginiuose plėtros planuose gali būti formuluojami tikslai, kurių pasiekimas priklauso ne tik nuo vietos valdžios institucijų, bet ir kitų asmenų ir organizacijų, veikiančių savivaldybės teritorijoje. Taigi ir verslo būklės dimensijoje galimi įvairesni tikslai nei tik tie, kurių pasiekimo sąlyga yra vietos valdžios institucijų poveikis verslui. Savivaldybės gyventojų gyvenimo kokybės požiūriu reikšmingi tikslai, kurių įgyvendinimas priklauso nuo verslo savininkų ir verslo įmonių vadovų pastangų, yra šie: 1) socialiniu požiūriu teisinga įdarbinimo ir darbo užmokesčio politika; 2) verslo įmonių veiklos sąlygotų aplinkosaugos problemų sprendimas; 3) antrepreneriška kultūra ir inovacijų įgyvendinimas.

6.3.7. Būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensija

Būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensija Gyvenimo kokybės perspektyvoje apima tikslus išplėtoti gyventojų poreikius atitinkančią infrastruktūrą – tiesti ir remontuoti gatves ir kelius, nutiesti viešojo transporto linijas, statyti įvairios paskirties pastatus, užtikrinti inžinierinių tinklų prieinamumą. Šių tikslų pasiekimas gali būti matuojamas dviem būdais – atliekant gyventojų apklausas ir matuojant, kiek gyventojų teigiamai vertina infrastruktūros plėtrą, arba nustatant infrastruktūros plėtros standartus ir objektyvių rodiklių pagalba matuojant, kiek faktinė infrastruktūros būklė šiuos standartus atitinka. Infrastruktūros plėtros standartai turėtų būti nustatyti, remiantis teritorinės (miestų ir kaimų) plėtros ir planavimo teorijomis. Tokių standartų pavyzdžiais galėtų būti reikalavimai, jog gyvenamųjų rajonų gyventojams 1 km spinduliu turi būti prieinama mokykla, vaikų darželis, viešojo transporto linija, prekybos centras ir pan.

Lentelė Nr.11. Būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Gatvės, keliai, tiltai, transporto linijos	1. išplėtoti gyventojų poreikius atitinkančią gatvių, kelių, tiltų, transporto infrastruktūrą (pvz., nutiesti, suremontuoti gatves, kelius ir pan.) 2. sumažinti transporto	1. teigiamai infrastruktūros plėtrą vertinančių gyventojų procentas 2. transporto srautų dažnis gatvėse ir keliuose	Bendrojo plano duomenys; gyventojų apklausos; transporto kamščių tyrimų duomenys

	kamščius		
Gyvenamieji pastatai	išplėtoti gyventojų poreikius atitinkančią gyvenamųjų pastatų infrastruktūrą	teigiamai infrastruktūros plėtrą vertinančių gyventojų procentas	Bendrojo plano duomenys; gyventojų apklausos
Visuomeniniai pastatai	išplėtoti gyventojų poreikius atitinkančią visuomeninių pastatų infrastruktūrą	teigiamai infrastruktūros plėtrą vertinančių gyventojų procentas	Bendrojo plano duomenys; gyventojų apklausos
Komerciniai pastatai	išplėtoti gyventojų poreikius atitinkančią komercinių pastatų infrastruktūrą	teigiamai infrastruktūros plėtrą vertinančių gyventojų procentas	Bendrojo plano duomenys; gyventojų apklausos
Inžinieriniai tinklai (vandentiekis, kanalizacija, dujotiekis, šilumos tinklai, elektros linijos ir kt.)	išplėtoti gyventojų poreikius atitinkančią inžinierinių tinklų infrastruktūrą	teigiamai infrastruktūros plėtrą vertinančių gyventojų procentas	Bendrojo plano, specialiųjų planų duomenys; gyventojų apklausos

6.3.8. Moralinės/ kultūros būklės dimensija

Gyvenimo kokybės perspektyvos moralinės/ kultūros būklės dimensijoje formuluojami tikslai ugdyti gyventojų politinio dalyvavimo kultūrą, puoselėti moralines (šeimos, bendruomenės) vertybes, patriotizmą. Savižudybės, alkoholizmas taip pat laikomos moralinėmis problemomis, ir keliami tikslai šių problemų sprendimui.

Moralinė/ kultūros būklė gali būti matuojama tiek objektyviais (tokių rodiklių pavyzdžiai - skyrybų procentas nuo viso gyventojų skaičiaus, nevyriausybinių organizacijų surinktos labdaros vertė (Lt), alkoholikais pripažintų asmenų procentas, savižudybių procentas nuo bendro gyventojų skaičiaus ir kt.), tiek subjektyviais rodikliais (įvertinant atsakymus į gyventojų apklausų klausimus).

Lentelė Nr.12. Moralinės/ kultūros būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Pasitikėjimas valdžios institucijomis	Siekti, kad savivaldybės gyventojai labiau pasitikėtų valdžios institucijomis	Pasitikėjimo valdžios institucijomis laipsnis; kreipimūsi į valdžios institucijas skaičius	Gyventojų apklausos, valdžios institucijų registru duomenys
Bendruomenės ryšiai ir tarpusavio pasitikėjimas	1. Siekti, kad savivaldybės gyventojai labiau integruotūsi į bendruomenes 2. Siekti, kad savivaldybės gyventojai labiau pasitikėtų vieni kitais	1. Integravimosi į bendruomenes laipsnis 2. Tarpusavio pasitikėjimo laipsnis; bylų, kurias savivaldybės gyventojai iškėlė vieni kitiems, skaičius	Gyventojų apklausos; teisminių institucijų statistiniai duomenys
Šeimos darna	Siekti, kad savivaldybės gyventojai gyventų darniose šeimose	Santuokų skaičius vienam savivaldybės gyventojui; skyrybų skaičius vienam savivaldybės gyventojui; skyrybų skaičiaus ir santuokų skaičiaus santykis vienam savivaldybės gyventojui;	Statistiniai duomenys, gyventojų apklausos

		santykis gyvenančių santuokoje ir gyvenančių partnerystėje vienam savivaldybės gyventojui; vidutinė santuokų trukmė savivaldybėje; savivaldybės gyventojų, patenkintų savo santuokinių gyvenimu, procentas	
Pilietinė savimonė ir aktyvumas	1.ugdyti savivaldybės gyventojų pilietinę savimonę 2. siekti, kad savivaldybės gyventojai plačiau dalyvautų valdyme (suinteresuotų grupių veikloje)	1.pilietinės savimonės indeksas 2.dalyvavimo valdyme laipsnis (pvz., procentas gyventojų, dalyvaujančių valdyme (suinteresuotų grupių veikloje))	Gyventojų apklausos
Istorinė ir tautinė savimonė, vietos patriotizmas	1.ugdyti savivaldybės gyventojų istorinę savimonę 2.ugdyti savivaldybės gyventojų tautinę savimonę 3.ugdyti vietos patriotizmą tarp savivaldybės gyventojų	1.istorinės savimonės indeksas; istorinių laidų žiūrimumas 2.tautinės savimonės indeksas 3.vietos patriotizmo indeksas	Gyventojų apklausos
Pasitenkinimas gyvenimu	1. siekti, kad savivaldybės gyventojai labiau pozityviai save vertintų 2. siekti, kad savivaldybės gyventojai būtų labiau patenkinti gyvenimu 3. sumažinti savižudybių mastą tarp savivaldybės gyventojų	1.pasitenkinimo gyvenimu laipsnis 2.savižudybių skaičius vienam savivaldybės gyventojui	Gyventojų apklausos, statistiniai duomenys
Alkoholizmo prevencija	sumažinti alkoholizmo mastą tarp savivaldybės gyventojų	alkoholikais pripažintų asmenų skaičius vienam savivaldybės gyventojui; alkoholinių gėrimų pardavimų skaičius vienam savivaldybės gyventojui; akcizų, sumokėtų savivaldybės teritorijoje, dydis	Statistiniai duomenys

Vis dėlto moralinės/ kultūros būklės vertinimas yra problematiškas uždavinys. Formuluoiant moralinės/ kultūros būklės tikslus ir rodiklius, iškyla klausimai - kokia moralinių normų sistema (pvz., krikščioniškos etikos, humanizmo etikos, demokratinio dalyvavimo etikos normomis) turi būti vadovaujama, ir ar turi būti atsižvelgiama į tai, kokią moralę išpažįsta ir kokios pageidauja dauguma savivaldybės gyventojų. Neišvengiama, jog savivaldybės strateginiame plėtros plane tam tikra moralės samprata bus įtvirtinta, neatsižvelgiant į didesnės ar mažesnės dalies gyventojų išpažįstamas kitokias moralines vertybes. Todėl sudaryti sąlygas dalyvauti gyventojams, aptariant ir nustatant tikslus moralinės/ kultūros būklės dimensijoje yra netgi svarbiau nei formuluoiant tikslus kitose dimensijose, nes tik šitaip galima užtikrinti platų visuomenės pritarimą keliamiems tikslams ir šių tikslų pasiekimo galimybes.

6.3.9. Aptarnavimo kokybės būklės dimensija

Aptarnavimo kokybės būklės dimensijai Gyvenimo kokybės perspektyvoje priskiriami tikslai yra, teikiant tiek viešąsias, tiek privačias paslaugas savivaldybėse, užtikrinti, kad jų kokybė atitiktų klientų poreikius. Lentelėje Nr.13, kurioje pateikiami aptarnavimo kokybės būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai, išskirtos pagrindinės paslaugų grupės. Kiekviena šių grupių dar galėtų būti detalizuojama – pavyzdžiui, socialinių paslaugų grupę sudaro bendrosios ir specialiosios paslaugos, teikiamos senyvo amžiaus žmonėms, neįgaliesiems ir kt., švietimo paslaugų grupę sudaro ikimokyklinio ugdymo įstaigų, bendrojo lavinimo mokyklų ir kt. teikiamos paslaugos. Tačiau pagal Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelį sudarytuose savivaldybių strateginiuose plėtros planuose tikslinga pateikti apibendrintus paslaugų kokybės tikslus.

Lentelė Nr.13. Aptarnavimo kokybės būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informacijos šaltiniai

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Socialinės paslaugos	Užtikrinti kokybiškas socialines paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Švietimo paslaugos	užtikrinti kokybiškas švietimo paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Sveikatos priežiūros paslaugos	užtikrinti kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Transporto paslaugos	užtikrinti kokybiškas transporto paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Komunalinės paslaugos	užtikrinti kokybiškas komunalines paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Prekybos paslaugos	užtikrinti kokybiškas prekybos paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Finansinės paslaugos	užtikrinti kokybiškas finansines paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Teisinės/ policijos paslaugos	užtikrinti kokybiškas teisines ir policijos paslaugas	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos
Aptarnavimas valdžios institucijose	užtikrinti kokybišką aptarnavimą valdžios institucijose	Klientų pasitenkinimo paslaugomis laipsnis	Klientų pasitenkinimo apklausos

Rodikliai, pagal kuriuos būtų galima matuoti šių tikslų pasiekimą, gali būti subjektyvūs ir objektyvūs. Panašiai kaip ir būsto aplinkos ir infrastruktūros dimensijoje, subjektyvūs rodikliai išmatuojami, atliekant apklausas, tačiau ne visų savivaldybės gyventojų, bet klientų, kuriems įvairios paslaugos suteikiamos. Atliekant klientų apklausas, galima pasinaudoti SERVQUAL modelio klausimynu, pagal kurį matuojami klientų lūkesčiai dėl paslaugų kokybės ir faktiškai suteiktų paslaugų vertinimai pagal penkis kriterijus – patikimumą, užtikrintumą, materialios

charakteristikos, empatiją ir dėmesingumą (žr.3.7.4 skyriaus dalyje pateiktą SERVQUAL modelio aprašymą).

6.4. Vietovaldos procesų perspektyva

Vietovaldos procesų perspektyva Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje užima poziciją, kurią Kaplano ir Nortono Subalansuotų rodiklių modelyje priklauso Vidaus procesų perspektyvai. Kaplanas ir Nortonas (2004) pateikia privataus sektoriaus organizacijoms būdingų pagrindinių vertes kuriančių vidaus procesų, nuo kurių tiesiogiai priklauso, ar bus pasiekti Finansinės ir Klientų perspektyvų tikslai, klasifikaciją, išskirdami šiuos procesus:

- operacinio valdymo procesus - paslaugų teikimą, paslaugų pristatymą klientams, rizikos valdymą;
- klientų valdymo procesus;
- inovacijų valdymo procesus - galimybių naujiems produktams ir paslaugoms nustatymą, tyrimų ir plėtros portfelio sudarymą, naujų paslaugų sukūrimą, naujų paslaugų pateikimą rinkai, naujus paslaugų teikimo būdus;
- reguliacinius procesus.

Tačiau, kadangi pateikiami procesai yra tipiški privataus sektoriaus organizacijoms, ne visus minėtus procesus galima aptikti savivaldybėse. Taip pat pažymėtina, jog vietovalda realizuojama vykstant daugeliui kitų procesų, kurie nepatenka į šią klasifikaciją. Kad galėtume identifikuoti tuos tipinius vietovaldos procesus, kurie užtikrina Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio Finansinės ir Gyvenimo kokybės perspektyvų tikslų, pateiktų 6.2 ir 6.3 skyriuose, realizavimą, pirmiausiai apibrėžkime, kas tai yra „procesas“. Taigi „procesu“ vadintina *reguliari arba nereguliari į tam tikrą tikslą nukreiptų veiksmų, kuriuos atlieka vienas arba daugiau veikėjų (individue ar organizacijų), seka*. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima suformuluoti ir „vietovaldos proceso“ apibrėžimą: *„vietovaldos procesas“ yra reguliari arba nereguliari veiksmų, kuriuos atlieka savivaldybės gyventojai, vietos valdžios institucijos ir savivaldybės teritorijoje veikiančios įvairios organizacijos (viešosios, nevyriausybinės, privačios), ir kurie prisideda prie visuomenei reikšmingų tikslų realizavimo, seka*. Taigi procesų, kuriuos pagal šį apibrėžimą galime vadinti vietovaldos procesais, spektras yra labai platus. Pavyzdžiui, kurio nors savivaldybės gyventojų sprendimas mesti rūkyti, nors ir nežymiai, prisideda prie onkologinių ligų prevencijos tikslo realizavimo. Jeigu šio žalingo, onkologines ligas sukeliančio įpročio atsisako daugiau rūkančiųjų, tikėtina, jog bus pasiekta geresnių rezultatų siekiant minėto tikslo.

Šiame skyriuje plėtosime Vietovaldos procesų perspektyvą, kiekvienai Gyvenimo kokybės perspektyvos dimensijai priskirdami tipinius vietovaldos procesus ir numatydami uždavinius, kuriuos reikalinga įgyvendinti tobulinant šiuos procesus. Kaplano ir Nortono pateiktos procesų klasifikacijos bus atsisakyta, nes ji neapima visų procesų, nuo kurių priklauso gyvenimo kokybės ir finansinių tikslų realizavimas savivaldybėse.

6.4.1. Vietovaldos procesai aplinkos apsaugos būklės dimensijoje

Aplinkos apsaugos būklės dimensijos Gyvenimo kokybės perspektyvoje tikslų realizavimui išskiriami tipiniai vietovaldos procesai sąlyginai gali būti suskirstyti į dvi grupes: procesus, kuriais savivaldybės gyventojai arba privataus sektoriaus organizacijos teršia arba niokoja aplinką (teršia vandens telkinius, šiukšlina, išmeta į atmosferą nuodingąsias medžiagas ir pan.) ir procesus, kuriais savivaldybės gyventojai, vietos valdžios institucijos ir joms pavaldžios įmonės, mažina aplinkos užterštumą, atstato aplinkos būklę (valo vandenį, dalyvauja šiukšlių rinkimo akcijose, sodina medžius ir pan.) arba riboja aplinkos teršimą (t.y. vietos valdžios institucijos rengia aplinkos teršimą ribojančias taisykles ir atlieka šių taisyklių laikymosi kontrolę).

Pirmajai grupei priskiriami procesai formuluojami kaip darantys neigiamą poveikį aplinkos būklei, todėl su šiais procesais siejami uždaviniai yra mažinti šiuos procesus arba jų iš viso atsisakyti. Tam turėtų išsipareigoti aplinkos teršėjai – savivaldybės gyventojai ir privačios įmonės, - tokie išsipareigojimai lentelėje yra priskiriami konkreitiems uždaviniams, jie taip pat turėtų būti numatyti pagal šį modelį rengiamuose savivaldybių strateginiuose plėtros planuose.

Nustačius uždavinius, kuriuos įgyvendinus vietovaldos procesuose turėtų įvykti aplinkos apsaugos būklės dimensijos tikslų pasiekimo galimybes padidinantys pokyčiai, taip pat reikalinga nustatyti veiklos rodiklius, kurie padėtų išmatuoti šių uždavinių įgyvendinimo laipsnį. Lentelėje pateikti tiek subjektyvūs, tiek objektyvūs rodikliai – subjektyvūs rodikliai formuluojami pirmosios grupės procesų uždaviniams ir jie išmatuojami atlikus apklausas (pavyzdžiui, išmatuoti, ar savivaldybės gyventojai mažiau teršia vandenį, galima, suformulavus atitinkamus klausimus savivaldybės gyventojų apklausoje ir nustačius vandenį teršiančių gyventojų procentą), antrosios grupės uždavinių įgyvendinimui matuoti pasitelkiami objektyvūs rodikliai (pvz., vandens valymo veiksmingumą galima išmatuoti įvertinus išvalyto vandens apimtį ir cheminę bei bakteriologinę sudėtį).

Lentelė Nr.14. Vietovaldos procesai aplinkos apsaugos būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Vanduo				
Vandens teršimas	Mažinti vandens telkinių teršimą	Procentas savivaldybės gyventojų, teršiančių vandens telkinius	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Vandens valymas	Užtikrinti veiksmingą vandens valymą	Išvalyto vandens cheminė ir bakteriologinė sudėtis ir apimtis	Vandens valymo tarnybų duomenys	Vandens valymo tarnybos
Vandens apsauga	Užtikrinti veiksmingą vandens apsaugą nuo teršėjų	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Atmosferos oras				
Anglies dvideginio išmetimas į aplinką	1.Apriboti važiavimą senais automobiliais 2.Mažinti pramonės ir energetikos įmonių išskiriamas anglies dvideginio emisijas 3.skatinti biotransportą, kurti biotransporto infrastruktūrą 4.naudoti alternatyvius energijos šaltinius, taupyti energiją	1.Procentas savivaldybės gyventojų, važinėjančių senais automobiliais 2.pramonės ir energetikos įmonių išskiriamų anglies dvideginio emisijų dydis 3.Procentas savivaldybės gyventojų, važinėjančių dviračiais; dviračių takų ilgis, km 4.procentas, savivaldybės gyventojų, naudojančių alternatyvius energijos šaltinius; sunaudotos energijos dydis	1.Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys 2.Pramonės ir energetikos įmonių duomenys 3.savivaldybės duomenys, savivaldybės gyventojų apklausos duomenys 4. savivaldybės įmonių duomenys, savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai, pramonės ir energetikos įmonės, savivaldybė, savivaldybės įmonės
Šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimas	Užtikrinti veiksmingą šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimą	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Dirvožemis				
Dirvožemio teršimas	Riboti dirvožemio teršimą	Procentas savivaldybės gyventojų, teršiančių dirvožemį	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Dirvožemio apsauga	Užtikrinti veiksmingą dirvožemio apsaugą	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Kraštovaizdis				
Teritorijų planavimas	Teritoriniuose planuose numatyti „žaliąsias zonas“	„Žaliųjų zonų“ plotas, ha	Savivaldybės duomenys	Savivaldybė
Medžių sodinimas ir žalumos plotų	Sodinti medžius ir užtikrinti žalumos	Sodinamų miškų plotas, ha	Miškų inspekcijos duomenys	Miškų inspekcija

priežiūra	plotų priežiūra				
Medžių kirtimas	Mažinti medžių kirtimą	Kertamų plotas, ha	miškų	Miškų inspekcijos duomenys	Miškų inspekcija
Atliekos					
Šiukšlinimas	Nustoti mėtyti šiukšles tam neskirtose vietose	Procentas savivaldybės gyventojų, reguliariai šiukšlinančių		Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Atliekų tvarkymas	Dalyvauti šiukšlių rinkimo akcijose	Procentas savivaldybės gyventojų, dalyvaujančių šiukšlių rinkimo akcijose; rūšiuojančių atliekas		Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Triukšmas					
Triukšmo kėlimas	Nustoti kelti triukšmą	Procentas savivaldybės gyventojų, garsiai leidžiančių muziką ir kitaip triukšmaujančių vakarais		Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Apsauga nuo triukšmo	Pranešti apie triukšmą keliančius asmenis	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių apie triukšmą keliančius asmenis		Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Biologinė įvairovė					
Biologinės įvairovės saugojimas	Užtikrinti veiksmingą biologinės įvairovės apsaugą	Išaiškintų pažeidimų skaičius		Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Biologinei įvairovei neigiamą poveikį turinti veikla	Apriboti neigiamą poveikį biologinei įvairovei turinčią veiklą (žvejybą, medžioklę, retų augalų naikinimą ir kt.)	Procentas savivaldybės gyventojų, kenkiančių biologinei įvairovei		Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Ūkinės veiklos reguliavimas	Apriboti neigiamą poveikį biologinei įvairovei turinčią veiklą	Išaiškintų pažeidimų skaičius		Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Verslo įmonės, aplinkos apsaugos inspekcija
Naujų saugomų teritorijų steigimas	Steigti naujas saugomas teritorijas	Naujai įsteigtų saugomų teritorijų plotas, ha		Savivaldybės duomenys	Savivaldybė

Vis dėlto, formuluojant vietovaldos procesų tobulinimo rodiklius šioje dimensijoje ir atliekant matavimus, galimi duomenų netikslumai, kurių priežastis būtina išsiaiškinti, kad galima būtų jų išvengti. Viena netikslumų priežasčių gali būti taršos šaltinių, kurie yra už savivaldybės teritorijos ribų arba kurie nepriklauso nuo savivaldybės gyventojų bei savivaldybėje veikiančių organizacijų. Pavyzdžiui, savivaldybės, per kurių teritoriją teka Nemuno upė, neturi galimybių

paveikti šios upės teršėjus Baltarusijoje arba Kaliningrado srityje. Savivaldybės taip pat negali daryti poveikio automobilių srautams automagistralėse arba išauklėti iš kitur atvykstančių turistų, kad šie nešiukšlintų šalia ežerų įkurtose stovyklavietėse. Todėl koreliacija tarp vietovaldos procesų išeišgos ir aplinkos apsaugos kokybės dimensijos išdavų gali ir nebūti nustatyta dėl galimo išorės veiksmių poveikio šioms išdavoms. Į galimą išorės poveikį lentelėje nėra atsižvelgta, tačiau, rengiant strateginius plėtros planus konkrečiose savivaldybėse, tai turėtų būti padaryta.

6.4.2. Vietovaldos procesai išsilavinimo būklės dimensijoje

Gyvenimo kokybės perspektyvos išsilavinimo būklės dimensijos išdavos, kurios apibendrintai įvardijamos kaip įvairaus amžiaus savivaldybės gyventojų galimybes atitinkantis išsilavinimas, gali būti pasiekiamos vietovaldos procesų dėka. Šiuos vietovaldos procesus galima sugrupuoti, išskiriant mokymo paslaugų teikimo ir profesinio konsultavimo procesus, kuriuose pagrindinė atsakomybė užtikrinant mokymo kokybę tenka ugdymo ir mokymo įstaigoms (ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, pradinėms, bendrojo lavinimo, vidurinėms, profesinėms ir kt. mokykloms), tėvų paramos besimokantiems vaikams procesus, laisvalaikio organizavimo mokiniams ne pamokų metu procesus ir savarankiško mokymosi procesus.

Tėvų paramos procesų išskyrimas šiame modelyje remiasi teorine prielaida, kad nuo to, kaip vaikai lavinami namuose, kiek dėmesio vaikų lavinimui skiria tėvai, priklauso jų žinių ir gebėjimų lygis, taip pat mokymosi rezultatai mokymo įstaigose. Laisvalaikio organizavimo procesai taip pat laikomi svarbiais darant prielaidą, jog vaikų įvairūs gebėjimai ugdomi ne tik pamokų mokyklose metu, bet ir laisvalaikiu – žaidžiant įvairius žaidimus, sportuojant, lankant dailės, teatro, šokių ir pan. užsiėmimus. Laisvalaikio organizavimo procesai padeda spręsti ir paauglių nusikalstamumo problemas, todėl prisideda ir prie viešojo saugumo dimensijos tikslų realizavimo.

Jeigu tėvų paramos ir laisvalaikio organizavimo procesai yra aktualūs jaunesnio amžiaus asmenims, tai savarankiško mokymosi procesų tikslinga tikėtis iš asmenų, kurie pagal savo amžių galėtų suvokti mokymosi svarbą (modelyje jauniausia amžiaus grupė, iš kurios tikimasi savarankiško mokymosi procesų, yra 10-12 metų amžiaus vaikai).

Formuluojami uždaviniai tobulinti minėtus procesus – gerinti mokymą įstaigose, skirti daugiau dėmesio vaikų ugdymui namuose, geriau organizuoti laisvalaikį, skatinti savarankišką mokymąsi. Taip pat nustatomi rodikliai, kuriais galima būtų išmatuoti šių uždavinių įgyvendinimą – pirmajai procesų grupei (mokymo paslaugų teikimo ir profesinio konsultavimo procesams) turėtų būti parengiami mokymo kokybės standartai ir, atlikus mokymo įstaigų vertinimą, matuojamas atitikties standartams indeksas, kitiems procesams nustatomi subjektyvūs rodikliai, t.y. šių procesų

tobulinimo uždavinių įgyvendinimo laipsnį galima išmatuoti, atliekant tikslinių grupių – tėvų, mokinių, studentų, savivaldybės gyventojų – apklausas ir nustatant respondentų, patvirtinančių apie savo dalyvavimą minėtuose vietovaldos procesuose, procentą.

Lentelė Nr.15. Vietovaldos procesai išsilavinimo būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas				
Ugdymas įstaigose	Tobulinti vaikų ugdymo procesą įstaigose	Procentas įstaigų, kuriose vaikai visapusiškai lavinami	Įstaigų vertinimo duomenys	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos
Ugdymas Namuose	Skirti daugiau dėmesio vaikų ugdymui namuose	Procentas tėvų, reguliariai padedančių savo vaikams mokytis skaityti, rašyti	Tėvų apklausos duomenys	Vaikų tėvai
Pradinis išsilavinimas				
Mokymas pagal pradinio ugdymo programą	Tobulinti mokymo pagal pradinio ugdymo procesą	Mokymo kokybės atitikties standartams indeksas	Mokyklų vertinimo duomenys	Pradinės mokyklos
Ugdymas Namuose	Skirti daugiau dėmesio vaikų ugdymui namuose	Procentas tėvų, reguliariai padedančių savo vaikams mokytis	Tėvų apklausos duomenys	Mokinių tėvai
Laisvalaikio organizavimas	Tobulinti vaikų laisvalaikio organizavimą	Procentas vaikų, lankančių būrelius po pamokų	Tėvų apklausos duomenys	Mokinių tėvai, pradinės mokyklos
Pagrindinis išsilavinimas				
Mokymas pagal pagrindinio ugdymo programą	Tobulinti mokymo pagal pagrindinio ugdymo procesą	Mokymo kokybės atitikties standartams indeksas	Mokyklų vertinimo duomenys	Bendrojo lavinimo mokyklos
Mokinių profesinės kompetencijos ugdymas	Tobulinti mokinių profesinės kompetencijos ugdymo procesą	Profesinės kompetencijos ugdymo kokybės atitikties standartams indeksas	Profesinės kompetencijos ugdymo proceso vertinimo duomenys	Bendrojo lavinimo mokyklos
Ugdymas namuose	Skirti daugiau dėmesio ugdymui namuose	Procentas tėvų, reguliariai padedančių savo vaikams mokytis	Tėvų, mokinių apklausos duomenys	Mokinių tėvai
Laisvalaikio organizavimas	Tobulinti mokinių laisvalaikio organizavimą	Procentas mokinių, lankančių būrelius po pamokų	Tėvų apklausos duomenys	Mokinių tėvai, bendrojo lavinimo mokyklos
Savarankiškas mokymasis	Skatinti mokinių savarankišką mokymąsi	Procentas mokinių, reguliariai atliekančių namų darbus, skaitančių knygas ir pan.	Mokinių apklausos duomenys	Mokiniai
Vidurinis išsilavinimas				
Mokymas pagal	Tobulinti mokymo	Mokymo kokybės	Mokyklų vertinimo	Mokyklos

vidurinio ugdymo programą	pagal ugdymo procesą	vidurinio programą	atitikties standartams indeksas	duomenys	
Ugdymas namuose	Skirti dėmesio namuose	daugiau ugdymui	Procentas tėvų, reguliariai padedančių savo vaikams mokytis	Tėvų, mokinių apklausos duomenys	Mokinių tėvai
Mokinių profesinės kompetencijos ugdymas	Tobulinti mokinių profesinės kompetencijos ugdymo procesą		Profesinės kompetencijos ugdymo kokybės atitikties standartams indeksas	Profesinės kompetencijos ugdymo proceso vertinimo duomenys	Mokyklos
Laisvalaikio organizavimas	Tobulinti mokinių laisvalaikio organizavimą		Procentas mokinių, lankančių būrelius po pamokų	Tėvų apklausos duomenys	Mokinių tėvai, bendrojo lavinimo mokyklos
Savarankiškas mokymasis	Skatinti mokinių savarankišką mokymąsi		Procentas mokinių, reguliariai atliekančių namų darbus, skaitančių knygas ir pan.	Mokinių apklausos duomenys	Mokiniai
Profesinis išsilavinimas					
Mokymas pagal profesinio ugdymo programą	Tobulinti mokymo pagal profesinio ugdymo programą procesą		Mokymo kokybės atitikties standartams indeksas	Profesinių mokyklų vertinimo duomenys	Profesinės mokyklos
Savarankiškas mokymasis	Skatinti mokinių savarankišką mokymąsi		Procentas mokinių, studijuojančių savarankiškai	Mokinių apklausos duomenys	Mokiniai
Aukštasis išsilavinimas					
Mokymas aukštosiose mokyklose	Tobulinti mokymo procesą aukštosiose mokyklose		Mokymo kokybės atitikties standartams indeksas	Aukštųjų mokyklų vertinimo duomenys	Aukštosios mokyklos
Savarankiškos studijos	Skatinti studentų savarankišką studijas		Procentas studentų, studijuojančių savarankiškai	Studentų apklausos duomenys	Studentai
Mokymasis visą gyvenimą					
Kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimas	Geriau organizuoti savivaldybės gyventojų kvalifikacijos tobulinimo procesą		Kvalifikacijos tobulinimo kokybės atitikties standartams indeksas	Kvalifikacijos tobulinimo organizacijų vertinimo duomenys	Kvalifikacijos tobulinimo organizacijos
Savarankiškas mokymasis visą gyvenimą	Skatinti kiekvieno savivaldybės gyventoją mokymąsi visą gyvenimą		Procentas savivaldybės gyventojų, kėlusiu savo kvalifikaciją	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai

Formuluojant vietovaldos procesų tobulinimo uždavinius ir juos atitinkančius rodiklius išsilavinimo būklės dimensijoje, gali kilti abejonių, ar tikslinga išskirti aukštesniojo ir aukštojo, ir iš dalies profesinio išsilavinimo sritis, kadangi ši išsilavinimą užtikrinančios mokymo įstaigos nėra pavaldžios savivaldybėms ir vietos valdžios institucijoms neturi priemonių, kaip įtakoti mokymo kokybę šiose aukštesniosiose ir aukštosiose mokyklose. Studentai studijuoti į tokias mokyklas atvyksta iš kitų regionų, net iš kitų valstybių, o baigę studijas dažnai persikelia gyventi kitur, todėl

jų žinių lygis ir pasirengimas savarankiškai studijuoti niekaip nepriklauso nuo savivaldybės pastangų užtikrinti kokybišką vidurinį ir kitokį išsilavinimą ir neturi vėlesnių pasekmių savivaldybės gyventojų gyvenimo kokybei. Vis dėlto šias išsilavinimo sritis įtraukti į šio modelio išsilavinimo būklės dimensiją pasirinkta, nes tai implikuoja „vietoaldos“ sampratą, kuria vadovaujamosi šiame modelyje – savivaldybės gyventojais laikomi visi asmenys, kurių gyvenamoji vieta yra savivaldybės teritorijoje, ir visi jie (taip pat ir aukštųjų mokyklų studentai) bei savivaldybės teritorijoje veikiančios organizacijos (taip pat ir aukštosios mokyklos) gali dalyvauti gyvenimo kokybės tikslus realizuojančiuose vietoaldos procesuose.

Kita problema, kuri gali iškilti matuojant vietoaldos procesų tobulinimo uždavinių įgyvendinimą, yra didelis apklausų, kurias reikėtų atlikti norint išmatuoti suformuluotus rodiklius, skaičius. Atlikti apklausas yra brangu, o apklausų duomenys nėra ypač patikima informacija. Todėl, rengiant strateginius plėtros planus konkrečiose savivaldybėse, ir atliekant matavimus pagal šiuos planus, reikalinga įvertinti tokių matavimų sąnaudų ir galimos naudos santykį, ir galbūt pasirinkti matuoti tik prioritetinius vietoaldos procesus.

6.4.3. Vietoaldos procesai viešojo saugumo būklės dimensijoje

Savivaldybės gyventojų gyvenimo kokybę priklauso nuo to, ar jie savo gyvenamojoje teritorijoje gali jaustis saugiai, tačiau viešojo saugumo galimybes nulemia ne tik teisėsaugos institucijų veiksmas, bet ir pačių gyventojų pastangos. Šiame modelyje išskirtos vietoaldos procesų, nuo kurių priklauso viešojo saugumo būklės tikslų realizavimas, grupės yra nusikalstama veikla arba tos veiklos atsisakymas, nusikaltimų tyrimas arba teisėsaugos institucijų veikla, skirta nusikaltimams bei viešosios tvarkos pažeidimams išaiškinti, ir gyventojų veiksmas, prisidedantis prie nusikaltimų prevencijos arba jų išaiškinimo. Daroma prielaida, kad visuomenės saugumas bus užtikrintas, jei savivaldybėje gyvenantys asmenys susilaikys nuo įstatymų pažeidimų ir nusikalstamos veiklos, jei teisėsaugos institucijos veiks kokybiškai ir jei dauguma savivaldybės gyventojų padės teisėsaugos institucijoms laiku pranešdami apie jų pačių ar kitų asmenų atžvilgiu įvykdytus nusikaltimus, pastebėtus įstatymų pažeidimus, diegdami tokias apsaugos priemones kaip būsto apsaugos sistemos. Procesai lentelėje Nr.16 taip pat suskirstyti pagal nusikaltimų arba pažeidimų, kurie mažina viešąjį saugumą, pobūdį, pradedant kelių eismo taisyklių pažeidimais, viešosios tvarkos pažeidimais, ir baigiant korupcija, vagystėmis ir smurtiniais nusikaltimais.

Lentelė Nr.16. Vietovaldos procesai viešojo saugumo būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Eismo saugumas				
Važinėjimas automobiliais	Skatinti važinėjimą automobiliais, nepažeidžiant Kelių eismo taisyklių	Savivaldybės gyventojų padarytų KET pažeidimų procentas nuo visų savivaldybės gyventojų skaičiaus; Procentas savivaldybės gyventojų, reguliariai pažeidžiančių KET	Kelių inspekcijos duomenys Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai automobilių savininkai
Patruliavimas gatvėse	Užtikrinti veiksmingą patruliavimą gatvėse	Patrulių gatvėse skaičiaus ir nustatytų KET pažeidimų santykis	Teisėsaugos institucijų duomenys	Kelių eismo inspekcija
Narkomanijos prevencija				
Narkotinių medžiagų vartojimas	Skatinti nutraukti narkotinių medžiagų vartojimą, nevartoti narkotinių medžiagų	Procentas savivaldybės gyventojų, vartojančių narkotines medžiagas; nustojusių vartoti narkotines medžiagas	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Su narkotikų vartojimu ir platinimu susijusių nusikaltimų tyrimas	Užtikrinti veiksmingą šios rūšies nusikaltimų tyrimą	Išaiškintų nusikaltimų procentas; policijos pareigūnų, tiriančių šios rūšies nusikaltimus, skaičius vienam savivaldybės gyventojui	Teisėsaugos institucijų duomenys	Teisėsaugos institucijos
Narkotikus vartojančių ir platinančių asmenų nustatymas	Skatinti pranešti teisėsaugos institucijoms apie narkotikus vartojančius asmenis	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Savivaldybės gyventojų apklausa Teisėsaugos institucijų duomenys	Savivaldybės gyventojai
Narkomanijos prevencijos priemonių įgyvendinimas	Užtikrinti veiksmingą narkomanijos prevenciją	Preveninių programų skaičius; lėšų, skirtų šių programų įgyvendinimui, dydis; policijos pareigūnų, dalyvaujančių narkomanijos prevencijoje, skaičius	Savivaldybės duomenys, teisėsaugos institucijų duomenys	Savivaldybė, teisėsaugos institucijos
Vagysčių ir apiplėšimų prevencija				

Pranešimas apie pastebėtus nusikaltimus	Skatinti pranešti teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Nusikaltimų tyrimas	Užtikrinti veiksmingą šios rūšies nusikaltimų tyrimą	Išaiškintų nusikaltimų procentas; policijos pareigūnų, tiriančių šios rūšies nusikaltimus, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; nusikaltimų, tenkančių vidutiniškai vienam pareigūnui, skaičius	Teisėsaugos institucijų duomenys	Teisėsaugos institucijos
Būsto apsaugos sistemų diegimas	Skatinti diegti būsto apsaugos sistemas	Procentas savivaldybės gyventojų, įdiegusių būsto apsaugos sistemas	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai - būstų savininkai

Smurtinių nusikaltimų prevencija

Pranešimas apie pastebėtus nusikaltimus	Skatinti pranešti teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Smurtinių nusikaltimų tyrimas	Užtikrinti veiksmingą šios rūšies nusikaltimų tyrimą	Išaiškintų nusikaltimų procentas; policijos pareigūnų, tiriančių šios rūšies nusikaltimus, skaičius vienam savivaldybės gyventojui; nusikaltimų, tenkančių vidutiniškai vienam pareigūnui, skaičius	Teisėsaugos institucijų duomenys	Teisėsaugos institucijos

Korupcijos prevencija

Kyšio ėmimas, išitraukimas i korupcines situacijas	Siekti, kad savivaldybės tarnautojai neimtų kyšius, neįsitrauktų i korupcines situacijas	Procentas savivaldybės tarnautojų, politikų, įstaigų darbuotojų, susidūrusių su korupcinėmis situacijoms	Savivaldybės tarnautojų, politikų, savivaldybei pavaldžių organizacijų darbuotojų apklausa	Savivaldybės tarnautojai, savivaldybės politikai
Kyšio davimas, korupcinių situacijų sukūrimas	Siekti, kad gyventojai neduotų kyšių, nesukurtų korupcinių situacijų	Procentas savivaldybės gyventojų, duodančių kyšius	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai

Pranešimas apie pastebėtus nusikaltimus	Skatinti pranešti teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus nusikaltimus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Nusikaltimų tyrimas	Užtikrinti veiksmingą šios rūšies nusikaltimų tyrimą	Išaiškintų nusikaltimų procentas	Teisėsaugos institucijų duomenys	Teisėsaugos institucijos
Korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimas	Užtikrinti veiksmingą korupcijos prevenciją	Antikorupcinių programų skaičius savivaldybėje; procentas viešojo sektoriaus institucijų savivaldybėje, kuriose veikia „vieno langelio“ principas	Savivaldybės duomenys, teisėsaugos institucijų duomenys	Savivaldybė, teisėsaugos institucijos
Viešosios tvarkos pažeidimų prevencija				
Viešosios tvarkos pažeidimai	Skatinti nepažeisti viešosios tvarkos	Procentas savivaldybės gyventojų, pažeidusių viešąją tvarką	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Viešosios tvarkos pažeidimų nustatymas	Tobulinti viešosios tvarkos pažeidimų nustatymą; Skatinti pranešti apie pastebėtus pažeidimus	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių teisėsaugos institucijoms apie pastebėtus pažeidimus; policijos patrulių skaičius vienam savivaldybės gyventojui; viešosios tvarkos pažeidimų, tenkančių vidutiniškai vienam patruliui, skaičius	Savivaldybės gyventojų apklausa Teisėsaugos institucijų duomenys	Teisėsaugos institucijos
Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimų prevencija				
Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimai	Skatinti vaikus ir jaunimą nenusikalsti įstatymui	Procentas jaunuolių, teigiančių, jog jie buvo pažeidę teisės normas	Jaunimo iki 18 m. apklausa	Jaunimas iki 18 m.

Lentelėje taip pat formuluojami vietovaldos procesų keitimo ir tobulinimo uždaviniai bei rodikliai, kurių pagalba būtų matuojamas uždavinių įgyvendinimas. Rodikliai yra tiek subjektyvūs, jų reikšmės išmatuojamos atliekant savivaldybės gyventojų apklausas (procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių apie nusikaltimus, vartojančių narkotines medžiagas ir pan.), tiek objektyvūs (išaiškintų nusikaltimų procentas, patrulių gatvėse skaičiaus ir nustatytų KET pažeidimų

santykis). Įsipareigojimus įgyvendinti šiuos uždavinius turėtų prisiimti savivaldybės gyventojai, teisėsaugos institucijos ir savivaldybės tarnautojai bei politikai.

6.4.4. Vietovaldos procesai demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje

Demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje pagrindiniai procesai yra susiję tiek su savivaldybių gyventojų elgesio pasikeitimais, tiek su sveikatos priežiūros institucijų darbu. Gyvenimo kokybės pagrindinio tikslo demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje – kad gyventojai mažiau sirgtų įvairiomis ligomis ir ilgiau gyventų – realizavimas didžia dalimi priklauso nuo žmonių gyvenimo būdo. Rūkymas yra akivaizdus onkologines ligas (plaučių vėžį) sukeliantis veiksnys, nesveika mityba ir fizinės veiklos trūkumas yra pagrindinės kraujagyslių ir širdies ligų priežastys, todėl siekdami išvengti šių ligų ir išsaugoti sveikatą gyventojai turi keisti savo gyvenimo įpročius, atsisakyti žalingų įpročių. Taip pat svarbus procesas, padedantis išvengti susirgimų ir veiksmingai juos gydyti, yra reguliarus gyventojų sveikatos tikrinimasis – daugelis ligų ankstyvosiose savo stadijose yra lengviau išgydomos ir todėl svarbu, kad susirgimai būtų diagnozuojami anksčiau, nei patys žmonės gali juos pastebėti. Taigi šie vietovaldos procesai priklauso iš esmės tik nuo pačių savivaldybių gyventojų. Gydomo, epidemijų plitimo veiksnių ribojimo procesų pagrindiniai dalyviai yra sveikatos priežiūros įstaigos ir šias paslaugas teikiantys asmenys – gydytojai, visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai. Kūno sužalojimo prevencijos tikslų realizavimas taip pat priklauso nuo saugaus darbo sąlygų užtikrinimo proceso, kurio dalyviai yra darbdaviai – privataus ir viešojo sektorių organizacijos. Taigi pagrindiniai vietovaldos procesų tobulinimo uždaviniai yra sveikatai kenkiančio gyvenimo būdo pakeitimas ir efektyvaus ir kokybiško gydymo užtikrinimas.

Lentelė Nr.17. Vietovaldos procesai demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Sergamumo onkologinėmis ligomis prevencija				
Rūkymas	Nerūkyti, atsisakyti rūkymo	Procentas rūkančių ir metusių rūkyti savivaldybės gyventojų	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Sveikatos patikrinimas	1.Reguliariai profilaktiškai tikrintis sveikatą 2.Pasitikrinti sveikatą, prasidėjus negalavimams	1.Procentas savivaldybės gyventojų, reguliariai profilaktiškai pasitikrinančių sveikatą 2. Procentas	Savivaldybės gyventojų apklausa, statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai

		savivaldybės gyventojų, pasitikrinančių sveikatą, prasidėjus negalavimams; Besikreipiančių į sveikatos priežiūros įstaigas skaičius vienam savivaldybės gyventojui		
Gydymas	Užtikrinti efektyvų onkologinių ligų gydymą	Vėlyvoje stadijoje nustatytų piktybinių navikų skaičius vienam gyventojui	Sveikatos priežiūros įstaigų duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos

Sergamumo kraujagyslių ir širdies ligomis prevencija

Mityba	Sveikai maitintis	Procentas savivaldybės gyventojų, kurie vadovaujasi sveikos mitybos principais	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Fizinis aktyvumas	Sportuoti, atlikti rytinę mankštą	Procentas reguliariai sportuojančių savivaldybės gyventojų	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Sveikatos patikrinimas	1.Reguliariai profilaktiškai tikrintis sveikatą 2.Pasitikrinti sveikatą, prasidėjus negalavimams	1.Procentas savivaldybės gyventojų, reguliariai profilaktiškai pasitikrinančių sveikatą 2. Procentas savivaldybės gyventojų, pasitikrinančių sveikatą, prasidėjus negalavimams; Besikreipiančių į sveikatos priežiūros įstaigas skaičius vienam savivaldybės gyventojui	Savivaldybės gyventojų apklausa, statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai
Gydymas	Užtikrinti efektyvų kraujagyslių ir širdies ligų gydymą	Klaidingai ar pavėluotai nustatytų diagnozių procentas	Sveikatos priežiūros įstaigų duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos

Sergamumo infekcinėmis ligomis prevencija

Sveikatos patikrinimas	1.Reguliariai profilaktiškai tikrintis sveikatą 2.Pasitikrinti sveikatą, prasidėjus negalavimams	1.Procentas savivaldybės gyventojų, reguliariai profilaktiškai pasitikrinančių sveikatą 2. Procentas savivaldybės gyventojų, pasitikrinančių sveikatą, prasidėjus	Savivaldybės gyventojų apklausa, statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai
------------------------	---	--	--	-------------------------

		negalavimams; Besikreipiančių i sveikatos priežiūros įstaigas skaičius vienam savivaldybės gyventojui		
Epidemijos plitimo veiksnių ribojimas	Sustabdyti epidemijų plitimą	Procentas epidemijų, kurių plitimas buvo sustabdytas per tam tikrą laiką	Sveikatos priežiūros įstaigų duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos, visuomenės sveikatos centrai
Gydymas	Užtikrinti efektyvų infekcinių ligų gydymą	Klaidingai ar pavėluotai nustatytų diagnozių procentas	Sveikatos priežiūros įstaigų duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos
Nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų prevencija				
Saugių darbo sąlygų užtikrinimas	Užtikrinti saugias darbo sąlygas	Procentas organizacijų, kuriose buvo nustatyti darbo saugos pažeidimai	Darbo inspekcijos duomenys	Verslo įmonės, savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos
Gyventojų informavimas apie nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų riziką	Gerinti gyventojų informavimą apie nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų riziką	Procentas savivaldybės gyventojų, gavusių informaciją apie nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų riziką	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės įstaigos

Lentelėje Nr.17 be minėtų procesų taip pat formuluojami uždaviniai, kurių įgyvendinimas pakeistų vietovaldos procesus taip, kad būtų priartėta prie gyvenimo kokybės tikslų realizavimo. Pavyzdžiui, formuluojamas uždavinys „siekti, kad gyventojai nerūkytų bei atsisakytų rūkymo“ padeda realizuoti gyvenimo kokybės perspektyvos tikslą „sumažinti gyventojų sergamumo onkologinėmis ligomis mastą“. Rodiklių, kurių pagalba galima būtų išmatuoti uždavinių įgyvendinimo laipsnį, pavyzdžiai yra „rūkančių ir metusių rūkyti savivaldybės gyventojų procentas“, „reguliariai pasitikrinančių sveikatą savivaldybės gyventojų procentas“ ir pan. Šių rodiklių reikšmės išmatuojamos, atlikus savivaldybės gyventojų apklausas. Kai kurie rodikliai yra objektyvūs, jų reikšmės nustatomos, išanalizavus sveikatos priežiūros įstaigų kaupiamus statistinius duomenis (pvz., klaidingai ar pavėluotai nustatytų diagnozių procentas). Šių uždavinių įgyvendinimui turėtų įsipareigoti savivaldybės gyventojai ir sveikatos priežiūros institucijos.

6.4.5. Vietoalodos procesai socialinės būklės dimensijoje

Pagrindiniai vietoalodos procesai socialinės būklės dimensijoje yra socialinių paslaugų teikimas įvairioms tikslinėms grupėms – seniems žmonėms, neįgaliems asmenims, konsultacinė pagalba ir mokymas - šias paslaugas tikslinga skirti tiems asmenims, kurių nepatenkinamos

socialinės būklės viena priežasčių yra žinių ir įgūdžių, reikalingų, siekiant prisitaikyti visuomenėje, trūkumas, taip pat socialinę būklę įtakojantys procesai, kurie apima pačių savivaldybės gyventojų veiksmus (rūpinimasis tėvais senatvėje, smurtavimas prieš vaikus). Už socialinių paslaugų, taip pat konsultacinės pagalbos ir mokymo paslaugų teikimą atsakinga savivaldybė, jai pavaldžios įstaigos, centrinės valdžios institucijos, nevyriausybinės organizacijos. Tuo tarpu už socialinę būklę įtakančius veiksmus atsakomybę turėtų prisiimti visi savivaldybės gyventojai ir ypač tie, kuriems tokia pagalba yra reikalinga (išskyrus neįgalius asmenis, senus žmones, vaikus, kurie objektyviai negali pasirūpinti savimi).

Lentelė Nr.18. Vietovaldos procesai socialinės būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Nedarbas				
Bedarbių persikvalifikavimas	Siekti, kad bedarbiai įgytų kvalifikacijas, kurios leistų jiems prisitaikyti darbo rinkoje	Procentas bedarbių, kurie lankė perkvalifikavimo kursus	Bedarbių apklausa	Bedarbiai
Konsultacinė pagalba ir mokymas	Tobulinti konsultacinės pagalbos teikimą ir mokymą	Mokymo renginių ir suteiktų konsultavimo paslaugų skaičius Paslaugų efektyvumas	Darbo biržos duomenys	Darbo birža, NVO
Marginalinių grupių padėtis				
Gyvenimo būdo keitimas	Siekti, kad asocialūs asmenys keistų savo gyvenimo būdą	Procentas asmenų, kurie bando keisti asocialų gyvenimo būdą (nustojo vartoti alkoholį, narkotikus ir pan.)	Socialinių paslaugų centro statistiniai duomenys, marginalinėms grupėms priskiriamų asmenų apklausa	Asocialūs asmenys
Integravimas į visuomenę	Keisti visuomenės nuostatas marginalinėms grupėms priklausančių asmenų atžvilgiu	Procentas gyventojų, kurie nėra linkę toleruoti buvusių kalinių ir pan.	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Konsultacinė pagalba ir mokymas	Tobulinti konsultacinės pagalbos teikimą ir mokymą	Mokymo renginių ir suteiktų konsultavimo paslaugų skaičius Paslaugų efektyvumas	Socialinių paslaugų centro duomenys	NVO, savivaldybės socialinių paslaugų centras
Senyvo amžiaus žmonių padėtis				
Rūpinimasis tėvais senatvėje	Siekti, kad savivaldybės gyventojai rūpintųsi savo tėvais senatvėje	Procentas savivaldybės gyventojų, kurie rūpinasi ar yra pasirengę rūpintis savo tėvais senatvėje	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Pagalbos namuose	Tobulinti pagalbos	Asmenų, kuriems	Socialinių paslaugų	Savivaldybės

paslaugų teikimas	namuose paslaugų teikimą seniems žmonėms	buvo suteiktos paslaugos, skaičius Paslaugų apimtis Paslaugų efektyvumas	centro duomenys	socialinių paslaugų centras, NVO
Globos įstaigų paslaugų teikimas	Tobulinti globos įstaigų paslaugų teikimą seniems žmonėms	Asmenų, kuriems buvo suteiktos paslaugos, skaičius Paslaugų apimtis Paslaugų efektyvumas	Socialinių paslaugų centro duomenys	Globos įstaigos, NVO

Neįgaliųjų padėtis

Rūpinimasis neįgaliais asmenimis šeimose	Siekti, kad būtų rūpinamasi neįgaliais asmenimis šeimose	Procentas savivaldybės gyventojų, kurie rūpinasi ar yra pasirengę rūpintis neįgaliais asmenimis šeimose	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Pagalbos namuose paslaugų teikimas	Tobulinti pagalbos namuose paslaugų teikimą neįgaliesiems asmenims	Asmenų, kuriems buvo suteiktos paslaugos, skaičius Paslaugų apimtis Paslaugų efektyvumas	Socialinių paslaugų centro duomenys	Savivaldybės socialinių paslaugų centras, NVO
Globos įstaigų paslaugų teikimas	Tobulinti globos įstaigų paslaugų teikimą neįgaliesiems asmenims	Asmenų, kuriems buvo suteiktos paslaugos, skaičius Paslaugų apimtis Paslaugų efektyvumas	Socialinių paslaugų centro duomenys	Globos įstaigos, NVO

Vaiko teisių padėtis

Smurtas prieš vaikus šeimose	Siekti, kad nebūtų smurtaujama prieš vaikus šeimose	Procentas savivaldybės gyventojų, kurie stengiasi nenaudoti fizinio ar psichologinio smurto prieš vaikus; kurie pažįsta asmenis, naudojančius smurtą prieš vaikus	Savivaldybės gyventojų apklausa, Vaikų teisių apsaugos tarnybos statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai
Vaiko teisių pažeidimų nustatymas	Tobulinti vaiko teisių pažeidimų nustatymą Skatinti savivaldybės gyventojus pranešti apie pastebėtus vaiko teisių pažeidimų atvejus	Procentas savivaldybės gyventojų, kurie praneša institucijoms apie pastebėtus vaiko teisių pažeidimų atvejus Nustatytų vaiko teisių pažeidimų skaičius	Savivaldybės gyventojų apklausa, Vaikų teisių apsaugos tarnybos statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai, Vaiko teisių apsaugos tarnyba

Mažas pajamas gaunančių asmenų padėtis

Konsultacinė pagalba ir mokymas	Tobulinti konsultacinės pagalbos teikimą ir mokymą	Mokymo renginių ir suteiktų konsultavimo paslaugų skaičius	Socialinių paslaugų centro duomenys	Savivaldybės įstaigos, NVO
---------------------------------	--	--	-------------------------------------	----------------------------

		Paslaugų efektyvumas		
--	--	----------------------	--	--

Lentelėje Nr.18. taip pat pateikiami uždaviniai vietovaldos procesams keisti, siekiant realizuoti gyvenimo kokybės perspektyvos socialinės būklės dimensijos tikslus (tobulinti socialinių paslaugų teikimą, skatinti bedarbių persikvalifikavimą, siekti, kad patys savivaldybės gyventojai rūpintųsi asmenimis, kuriems reikalinga socialinė pagalba ir kt.). Rodikliai šiems uždaviniams išmatuoti yra asmenų, kuriems teikiamos socialinės paslaugos skaičius, paslaugų apimtis, efektyvumas (objektyvūs rodikliai), savivaldybės gyventojų, besirūpinančių senais žmonėmis, neįgaliaisiais, procentas, asocialių asmenų, apsisprendusių keisti gyvenimo būdą, procentas (subjektyvūs rodikliai, išmatuojami įvairių apklausų pagalba).

6.4.6. Vietovaldos procesai verslo būklės dimensijoje

Verslo būklės dimensijai priskiriami tokie procesai kaip investavimas į prioritetinius pramonės ir paslaugų sektorius, konsultacinė pagalba verslininkams ir jų mokymas, verslo plėtrai palankios infrastruktūros kūrimas, naujų įmonių steigimas, naujų technologijų diegimas, naujų produktų kūrimas. Nuo šių procesų, kurių dalyviai yra verslo įmonės, savivaldybės gyventojai ir savivaldybės institucijos, ir nuo lentelėje pateikiamų uždavinių įgyvendinimo priklauso šios dimensijos gyvenimo kokybės perspektyvos tikslų pasiekimas.

Lentelė Nr.19. Vietovaldos procesai verslo būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Prioritetinių pramonės ir paslaugų sektorių plėtra				
Investavimas į prioritetinius pramonės ir paslaugų sektorius	Siekti, kad savivaldybės teritorijoje veikiančios įmonės investuotų į prioritetinius pramonės ir paslaugų sektorius	Investicijų į prioritetinius pramonės ir paslaugų sektorius dydis	Verslo įmonių apklausa, statistiniai duomenys	Verslo įmonės
Konsultacinė pagalba ir mokymas verslininkams	Tobulinti konsultacinės pagalbos teikimą ir mokymą verslininkams	Procentas verslo įmonių, palankiai vertinančių konsultacinės pagalbos ir mokymo paslaugų teikimą verslininkams	Verslo įmonių apklausa	Savivaldybės įstaigos, verslo paramos agentūra
Prioritetinių sektorių plėtrai palankios	Kurti infrastruktūrą, palankią prioritetinių sektorių plėtrai	Procentas verslo įmonių, palankiai vertinančių verslo	Verslo įmonių apklausa	Savivaldybė, centrinės valdžios institucijos

infrastruktūros kūrimas		infrastruktūrą		
Antreprenerystė ir inovacijos				
Naujų verslo įmonių steigimas	Siekti, kad savivaldybės gyventojai steigtų naujas verslo įmones	Naujų verslo įmonių skaičius Procentas savivaldybės gyventojų, pradėjusių verslą	Savivaldybės duomenys Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Naujų produktų kūrimas	Siekti, kad savivaldybės teritorijoje veikiančios įmonės kurtų naujus produktus	Naujų produktų skaičius	Verslo įmonių apklausa	Verslo įmonės
Naujų technologijų diegimas verslo procesuose	Siekti, kad savivaldybės teritorijoje veikiančios įmonės diegtų naujas technologijas	Įdiegtų naujų technologijų skaičius	Verslo įmonių apklausa	Verslo įmonės
Verslo įmonių ir universitetų bendradarbiavimas, kuriant inovacijas	Stiprinti verslo įmonių ir universitetų bendradarbiavimą, kuriant inovacijas	Procentas verslo įmonių, kurios bendradarbiauja su universitetais, kuriant inovacijas	Verslo įmonių apklausa	Verslo įmonės, universitetai

Taip pat lentelėje Nr.19 formuluojami rodikliai, pagal kuriuos galima išmatuoti uždavinių įgyvendinimo laipsnį. Subjektyvių rodiklių (procentas verslo įmonių, palankiai vertinančių konsultacines paslaugas verslininkams ir kt.) reikšmės išmatuojamos atliekant verslininkų apklausas, objektyvių rodiklių (naujų verslo įmonių skaičius) reikšmės nustatomos pagal savivaldybės ar kitų institucijų kaupiamus statistinius duomenis.

6.4.7. Vietovaldos procesai būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje

Būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje vietovaldos procesai susiskirstyti į tokias sritis kaip planavimas ir projektavimas (bendrojo plano, specialiųjų ir detaliųjų planų rengimo, projektavimo ir leidimų statyboms išdavimo procesai), pastatų statymas ir priežiūra (pastatų statymo, remontavimo ir rekonstravimo, pastatų būklės priežiūros procesai), transporto linijų tiesimas ir priežiūra, parkų ir laisvalaikio zonų priežiūra (vaikų žaidimų aikštelių, paplūdimių sutvarkymo ir priežiūros procesai), inžinierinių tinklų tiesimas ir priežiūra, pastatų aprūpinimas (aprūpinimo vandeniu, šiluma, elektros energija, dujomis, pastatų valymo, liftų priežiūros procesai). Už daugumos šių procesų kokybę atsakingos vietos valdžios institucijos ir joms pavaldžios organizacijos – savivaldybių įmonės, taip pat privačios įmonės, teikiančios viešąsias paslaugas pagal sutartis su savivaldybėmis viešųjų pirkimų ar viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdais.

Lentelė Nr.20. Vietovaldos procesai būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Planavimas ir projektavimas				
Bendrojo plano ir tvirtinimas	Užtikrinti sklandų bendrojo plano rengimo procesą (gyventojų dalyvavimą, gyventojų pasiūlymų įvertinimą, alternatyvų įvertinimą, optimalų plano rengimo laiką), sumažinti klaidų skaičių	Trukmė, per kurią planas parengiamas ir patvirtinamas Gyventojų pasiūlymų skaičius Pasiūlymų, į kuriuos atsižvelgta, skaičius Klaidų, padarytų rengiant planą, skaičius	Savivaldybės duomenys	Savivaldybė, architektai
Specialiųjų planų ir tvirtinimas	Užtikrinti sklandų specialiųjų planų rengimo procesą (gyventojų dalyvavimą, gyventojų pasiūlymų įvertinimą, alternatyvų įvertinimą, optimalų planų rengimo laiką), sumažinti klaidų skaičių	Trukmė, per kurią planas parengiamas ir patvirtinamas Gyventojų pasiūlymų skaičius Pasiūlymų, į kuriuos atsižvelgta, skaičius Klaidų, padarytų rengiant planą, skaičius	Savivaldybės duomenys	Savivaldybė, architektai
Detaliųjų planų ir tvirtinimas	Užtikrinti sklandų specialiųjų planų rengimo procesą (optimalų planų rengimo laiką), sumažinti klaidų skaičių	Trukmė, per kurią planas parengiamas ir patvirtinamas Klaidų, padarytų rengiant planą, skaičius	Savivaldybės duomenys	Savivaldybė, architektai
Projektavimas ir leidimų stovyboms išdavimas	Užtikrinti sklandų projektavimo ir leidimų stovyboms išdavimo procesą (optimalų laiką), sumažinti klaidų skaičių	Trukmė, per kurią patvirtinamas projektas ir išduodamas leidimas stovybai Klaidų, padarytų rengiant projektą, skaičius	Savivaldybės duomenys	Architektai, savivaldybė
Pastatų statymas ir priežiūra				
Pastatų statymas	Sumažinti statybos broko atvejų skaičių Užtikrinti statinių atitikimą projektų reikalavimams Sumažinti statybos, negavus leidimų, atvejų skaičių	Statybos broko atvejų skaičius Statinių neatitikimo projektų reikalavimams atvejų skaičius Statybos, negavus leidimų, atvejų skaičius	Savivaldybės, Statybos inspekcijos duomenys	Savivaldybė, statybos įmonės, statinių savininkai
Pastatų rekonstravimas ir	Sumažinti avarinės būklės statinių	Avarinės būklės statinių skaičius	Savivaldybės, Statybos inspekcijos	Savivaldybė, statybos įmonės,

remontavimas	skaičių		duomenys	statinių savininkai
Visuomeninių pastatų būklės priežiūra	Užtikrinti, kad visuomeniniai pastatai (mokyklos, ligoninės ir pan.) atitiktų kokybės standartus	Visuomeninių pastatų atitikimo kokybės standartams indeksas	Savivaldybės, statybos inspekcijos duomenys	Savivaldybė, statybos įmonės
Transporto linijų (gatvių, kelių, šaligatvių, tiltų) tiesimas ir priežiūra				
Transporto linijų tiesimas	Sumažinti statybos broko atvejų skaičių Užtikrinti statinių atitikimą projektų reikalavimams	Sumažinti statybos broko atvejų skaičių Statinių neatitikimo projektų reikalavimams atvejų skaičius	Savivaldybės, statybos inspekcijos duomenys	Savivaldybė, statybos įmonės, statinių savininkai
Transporto linijų remontavimas	Užtikrinti transporto linijų atitikimą kokybės standartams Užtikrinti, kad remonto darbai keltų mažiau nepatogumų eismo dalyviams	Transporto linijų atitikimo kokybės standartams indeksas	Savivaldybės, statybos inspekcijos duomenys	Savivaldybė, statybos įmonės, statinių savininkai
Parkų ir laisvalaikio zonų priežiūra				
Vaikų žaidimų aikštelių įrengimas ir priežiūra	Užtikrinti, kad gyvenamuosiuose rajonuose būtų įrengtos saugios vaikų žaidimų aikštelės	Vaikų žaidimų aikštelių būklės vertinimo indeksas	Savivaldybės atliekamo vertinimo duomenys	Savivaldybė, savivaldybės įmonės, gyventojai
Takų sutvarkymas, suolų įrengimas	Užtikrinti, kad parkuose būtų sutvarkyti takai, įrengti suolai	Parkų būklės vertinimo indeksas	Savivaldybės atliekamo vertinimo duomenys	Savivaldybė, savivaldybės įmonės, gyventojai
Paplūdimių sutvarkymas	Užtikrinti, kad būtų sutvarkyti paplūdimiai	Paplūdimių būklės vertinimo indeksas	Savivaldybės atliekamo vertinimo duomenys	Savivaldybė, savivaldybės įmonės, gyventojai
Inžinierinių tinklų (vandentiekio, kanalizacijos, dujotiekio, šilumos tinklų, elektros linijų) tiesimas ir priežiūra				
Inžinierinių tinklų tiesimas	Sumažinti gedimų inžinieriniuose tinkluose dažnį	Gedimų inžinieriniuose tinkluose atvejų skaičius	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės
Inžinierinių tinklų priežiūra	Sumažinti gedimų inžinieriniuose tinkluose dažnį Užtikrinti, kad gedimų priežastys būtų laiku pašalintos	Gedimų inžinieriniuose tinkluose atvejų skaičius Trukmė, per kurią pašalinamos gedimų priežastys	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės
Pastatų aprūpinimas				
Aprūpinimas vandeniu	Užtikrinti nuolatinį pastatų aprūpinimą vandeniu	Atvejų, kai buvo nutrauktas aprūpinimas vandeniu, skaičius ir trukmė	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės
Aprūpinimas šiluma	Užtikrinti nuolatinį pastatų aprūpinimą šiluma	Atvejų, kai buvo nutrauktas aprūpinimas šiluma sezono metu, skaičius ir trukmė	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės

Aprūpinimas elektros energija	Užtikrinti nuolatinį pastatų aprūpinimą elektros energija	Atveju, kai buvo nutrauktas aprūpinimas elektros energija, skaičius ir trukmė	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės
Aprūpinimas dujomis	Užtikrinti nuolatinį pastatų aprūpinimą dujomis	Atveju, kai buvo nutrauktas aprūpinimas dujomis, skaičius ir trukmė	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės
Pastatų valymas	Užtikrinti švarą laiptinėse, liftuose	Procentas savivaldybės gyventojų, tvarkančių savo būsto aplinką; teigiamai vertinančių valymo tarnybų darbą	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės įmonės, savivaldybės gyventojai
Liftų priežiūra	Sumažinti gedimų liftuose dažnį Užtikrinti, kad gedimų priežastys būtų laiku pašalintos	Gedimų liftuose atvejų skaičius Trukmė, per kurią pašalinamos gedimų priežastys	Savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės

Lentelėje Nr. 20 formuluojami uždaviniai tobulinti vietovaldos procesus ir rodikliai, pagal kuriuos būtų matuojamas uždavinių įgyvendinimas. Iškelti tokie objektyvūs procesų kokybės rodikliai, kaip trukmė, per kurią savivaldybė parengia įvairius planus, leidimus, klaidų, broko atvejų, neatitikimo projektų reikalavimams, avarių ir gedimų skaičius, atitikimo kokybės standartams indeksai. Taip pat nustatyti ir kai kurie subjektyvūs rodikliai (pvz., procentas savivaldybės gyventojų, tvarkančių savo būsto aplinką, teigiamai vertinančių valymo tarnybų darbą).

6.4.8. Vietoalodos procesai moralinės/ kultūros būklės dimensijoje

Moralinės/ kultūros būklės dimensijoje išskirti gyventojų dalyvavimo savivaldoje, NVO, bendruomenių, savanoriškoje veikloje, bendruomenių kūrimo ir stiprinimo, konsultacinės pagalbos šeimoms, konfliktų sprendimo šeimose, domėjimosi istorija, skundų prašymų pateikimo vietos valdžios institucijoms, domėjimosi istorija, rinkiminių pažadų vykdymo, alkoholio vartojimo procesai. Daroma prielaida, kad nuo šių vietoalodos procesų, kurių dalyviai yra tiek savivaldybės gyventojai, tiek savivaldybės tarnautojai ir politikai, priklauso, ar bus pasiekti tokie tikslai kaip didesnio tarpusavio pasitikėjimo ir pasitikėjimo valdžios institucijomis užtikrinimas, šeimų stiprinimas, pilietinės ir istorinės savimonės stiprinimas, pasitenkinimo gyvenimu didinimas ir alkoholio prevencija.

Lentelė Nr.21. Vietovaldos procesai moralinės/ kultūros būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Pasitikėjimas valdžios institucijomis				
Pažadų savivaldybės gyventojams vykdymas	Vykdyti savivaldybės gyventojams duotus pažadus	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog savivaldybės politikai ir tarnautojai vykdo gyventojams duotus pažadus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės politikai, savivaldybės tarnautojai
Gero įvaizdžio kūrimas	Siekti pozityvaus vietos valdžios institucijų įvaizdžio	Pozityviai ir negatyviai vietos valdžios institucijų veiklą nušviečiančių publikacijų žiniasklaidoje skaičiaus santykis	Žiniasklaidos publikacijų turinio analizė	Žiniasklaida
Gyventojų dalyvavimas savivaldoje	Aktyviai dalyvauti savivaldoje	Procentas savivaldybės gyventojų, aktyviai dalyvaujančių savivaldoje	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Atsakymas į piliečių prašymus, skundų nagrinėjimas	Laiku atsakyti į piliečių prašymus, laiku ir teisingai išnagrinėti piliečių skundus	Procentas atsakymų į skundus ir prašymus, pateiktų per teisės aktuose nurodytą laiką	Savivaldos institucijų duomenys	Savivaldybės institucijos, centrinės valdžios institucijų padaliniai savivaldybės teritorijoje
Komunikavimas su piliečiais	Įtraukti piliečius į konsultacijas dėl vietos valdžios institucijų priimamų sprendimų	Procentas savivaldybės gyventojų, teikiančių pasiūlymus dėl vietos valdžios institucijų priimamų sprendimų	Savivaldybės gyventojų apklausa, Savivaldybės duomenys	Savivaldybės institucijos, savivaldybės gyventojai
Bendruomenės ryšiai ir tarpusavio pasitikėjimas				
Bendruomenių kūrimas ir stiprinimas	Kurti ir stiprinti bendruomenes	Procentas savivaldybės gyventojų, aktyviai dalyvaujančių bendruomenių veikloje	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Labdaros teikimas	Teikti labdarą, aktyviai dalyvauti labdaros akcijose	Procentas savivaldybės gyventojų, dalyvaujančių labdaros akcijose; lėšų, surinktų labdaros akcijų metu, dydis, Lt	Savivaldybės gyventojų apklausa, statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai
Šeimos darba				
Konsultacinė	Tobulinti	Procentas	Savivaldybės	NVO

pagalba šeimoms	konsultacinės pagalbos šeimoms teikimą	savivaldybės gyventojų, kurių šeimos pasinaudojo konsultacinės pagalbos paslaugomis	gyventojų apklausa	
Konfliktų sprendimas šeimose	Sėkmingai spręsti šeimose kylančius konfliktus	Procentas savivaldybės gyventojų, sėkmingai sprendžiančių konfliktus šeimose	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Šeimų klubų ir kitų iniciatyvų palaikymas	Plėtoti šeimų klubų veiklą ir kitas šeimų stiprinimo iniciatyvas	Procentas savivaldybių gyventojų, dalyvaujančių šeimų klubų veikloje ir kitose panašiose iniciatyvose	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Pilietinė savimonė ir aktyvumas				
Dalyvavimas NVO veikloje	Aktyviai dalyvauti NVO veikloje	Procentas savivaldybės gyventojų, aktyviai dalyvaujančių NVO veikloje; Lėšų, kurias savivaldybės gyventojai skyrė NVO, dydis, Lt	Savivaldybės gyventojų apklausa, statistiniai duomenys	Savivaldybės gyventojai
Prašymų, skundų teikimas vietos valdžios institucijoms	Kreiptis į vietos valdžios institucijas su prašymais arba skundais	Procentas savivaldybės gyventojų, kurie kreipėsi į vietos valdžios institucijas su prašymais arba skundais	Savivaldybės gyventojų apklausa, vietos valdžios institucijų duomenys	Savivaldybės gyventojai
Dalyvavimas suinteresuotų grupių veikloje	Dalyvauti suinteresuotų grupių veikloje	Procentas savivaldybės gyventojų, dalyvaujančių suinteresuotų grupių veikloje	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Istorinė ir tautinė savimonė, vietos patriotizmas				
Vietos tradicijų ir identiteto puoselėjimas	Puoselėti vietos tradicijas ir identitetą	Procentas savivaldybės gyventojų, puoselėjančių vietos tradicijas ir identitetą	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Pasitenkinimas gyvenimu				
Religinė praktika	Dalyvauti religinių bendruomenių veikloje	Procentas savivaldybės gyventojų, religinių bendruomenių veikloje	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai
Alkoholizmo prevencija				
Alkoholio vartojimas	Riboti alkoholio vartojimą	Procentas savivaldybės gyventojų, ribojančių alkoholio	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybės gyventojai

		vartojimą		
Alkoholio pardavinėjimas nepilnamečiams	Nepardavinėti alkoholio nepilnamečiams	Alkoholio pardavimo nepilnamečiams skaičius savivaldybės gyventojui atveju vienam	Teisėsaugos institucijų duomenys	Verslo įmonės

Lentelėje Nr.21 taip pat keliami uždaviniai, kaip minėti vietovaldos procesai turėtų būti plėtojami, kad būtų pasiekti gyvenimo kokybės perspektyvoje nustatyti tikslai. Uždavinių įgyvendinimas matuojamas, pasitelkiant daugiausiai subjektyvius rodiklius, t.y. pateikiant atitinkamus klausimus savivaldybės gyventojų apklausose (pvz., procentas savivaldybės gyventojų, dalyvaujančių savivaldoje, bendruomenių, NVO, kitoje savanoriškoje veikloje, besidominčių istorija, ribojančių alkoholio vartojimą, sėkmingai sprendžiančių konfliktus šeimose ir pan.)

6.4.9. Vietovaldos procesai aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje

Aptarnavimo kokybės būklės dimensija apima įvairių viešųjų paslaugų – socialinių, švietimo, sveikatos priežiūros, transporto, komunalinių, teisinių/ policijos – teikimo procesus, taip pat aptarnavimo valdžios institucijose procesą. Nuo to, kaip bus organizuoti paslaugų teikimo procesai, priklausys klientų pasitenkinimas tomis paslaugomis.

Lentelė Nr.22. Vietovaldos procesai aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Socialinės paslaugos				
Socialinių paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą socialinių paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Savivaldybės įstaigos, NVO, verslo įmonės
Švietimo paslaugos				
Švietimo paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą švietimo paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Savivaldybės įstaigos, nevalstybinės švietimo įstaigos
Sveikatos priežiūros paslaugos				
Sveikatos priežiūros paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą sveikatos priežiūros paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Savivaldybės įstaigos, privačios sveikatos priežiūros įstaigos

	lygi			
Transporto paslaugos				
Transporto paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą transporto paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Savivaldybės įmonės, privačios įmonės
Komunalinės paslaugos				
Komunalinių paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą komunalinių paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Savivaldybės įmonės
Prekybos paslaugos				
Prekybos paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą prekybos paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Statistiniai duomenys	Prekybos įmonės
Prekybos infrastruktūros plėtra	Užtikrinti gyventojų poreikius atitinkančią prekybos infrastruktūros plėtrą	Prekybos įmonių skaičius l ha teritorijoje	Statistiniai duomenys	Savivaldybė
Finansinės paslaugos				
Finansinių paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą finansinių paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Statistiniai duomenys	Finansų įmonės
Teisinės/ policijos paslaugos				
Teisinių/policijos paslaugų teikimas	Palaikyti standartuose numatytą teisinių/policijos paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Policijos komisariatas, notarų kontoros, advokatų įstaigos
Aptarnavimas valdžios institucijose				
Aptarnavimas valdžios institucijose	Palaikyti standartuose numatytą aptarnavimo valdžios institucijose kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį	Atitikimo paslaugų standartams indeksas	Savivaldybės statistiniai duomenys	Savivaldybė, centrinės valdžios institucijų padaliniai savivaldybėje

Lentelėje Nr.22 formuluojami uždaviniai palaikyti standartuose numatytą paslaugų kainų, greičio, prieigos ir kokybės lygį bei rodikliai, pagal kuriuos būtų matuojama, kaip tie uždaviniai įgyvendinami. Rodikliai yra atitikimo paslaugų standartams indeksai, kurie sudaromi, nustačius

standartus, kuriuos turi atitikti kokybiškai teikiamos paslaugos (pavyzdžiui, standartuose gali būti numatyti paslaugų teikimo trukmės, asmenų, teikiančių paslaugas, kvalifikaciniai reikalavimai ir kt.). Indeksų reikšmės apskaičiuojamos, tam tikru būdu integravus atitikimo skirtingiems standartams rodiklius.

6.5. Mokymosi ir augimo perspektyva

Mokymosi ir augimo perspektyva Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelyje apima žmogiškuosius, informacinius ir organizacinius išteklius, kuriuos akumuliuojant sudaromos sąlygos įgyvendinti Vietoaldos procesų perspektyvos uždavinius ir tuo pačiu pasiekti Gyvenimo kokybės perspektyvos tikslus. Mokymosi ir augimo perspektyvos samprata šiame modelyje išliko beveik nepakitusi, lyginant su tradiciniu Kaplano ir Nortono (2004) Subalansuotų rodiklių modeliu. Vis dėlto pažymėtina, jog žmogiškieji, informaciniai ir organizaciniai ištekliai Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelyje nepriklauso kokiai nors vienai organizacijai, bet yra būdingi visoms vietoaldos procesuose dalyvaujančioms suinteresuotoms grupėms.

Mokymosi ir augimo perspektyvoje žmogiškąjį kapitalą sudaro savivaldybės administracijos darbuotojų, savivaldybės tarybos narių, savivaldybės įmonių bei įstaigų darbuotojų, savivaldybės gyventojų, savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių ir NVO, centrinės valdžios institucijų padalinių darbuotojų, bendruomenių narių įgūdžiai, žinios ir vertybės.

Informacinis kapitalas yra kitas Mokymosi ir augimo perspektyvos elementas. Kaplanas ir Nortonas informaciniam kapitalui priskiria sistemas, duomenų bazes ir tinklus (Kaplan, Norton, 2004). Informacinius išteklius sudaro transformacinės priemonės, analitinės priemonės, sąveikų atkartojimo priemonės, taip pat technologinė infrastruktūra.

Dar vienas Mokymosi ir augimo perspektyvos elementas - organizacinis kapitalas - apima tokius išteklius kaip organizacinė kultūra, lyderystė, strateginių tikslų ir operacinių uždavinių suderinimas visuose organizacijos lygmenyse ir komandinis darbas (Kaplan, Norton, 2004). Vietoaldos subalansuotų rodiklių modelyje organizaciniai ištekliai apima ne tik organizacinę kultūrą (lyderystę, komandinį darbą, tikslų ir uždavinių suderinimą) savivaldybės institucijose, savivaldybei pavaldžiose įstaigose bei įmonėse, bet ir bendruomenių, NVO, savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių, tarporganizacinio tinklo bei savivaldybės gyventojų politinę kultūrą (lyderystę, komandinį darbą, tikslų ir uždavinių suderinimą).

Šiame skyriuje pateikiamose lentelėse žmogiškųjų, informacinių ir organizacinių išteklių telkimo uždaviniai ir juos atitinkantys rodikliai susiejami su konkrečiais skirtingų dimensijų

vietovaldos procesais. Rengiant strateginius plėtros planus savivaldybėse, šiais tipiniais uždaviniais ir rodikliais būtų galima pasinaudoti, modifikuojant juos pagal kiekvienos savivaldybės specifinius poreikius.

6.5.1. Mokymasis ir augimas aplinkos apsaugos būklės dimensijoje

Aplinkos apsaugos būklės dimensijoje formuluojami Mokymosi ir augimo perspektyvos uždaviniai nukreipti į gyventojų moralinių nuostatų dėl aplinkos teršimo (organizacinės kultūros ištekliai) keitimą, naujų aplinkos stebėjimo ir užterštumo mažinimo technologijų diegimą (informaciniai ištekliai), aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikacijos tobulinimą (žmogiškieji ištekliai).

Lentelė Nr.23. Mokymasis ir augimas aplinkos apsaugos būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Vanduo				
Vandens teršimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl vandens telkinių teršimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog teršti vandens telkinius yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Vandens valymas	Diegti naujas vandens valymo technologijas	Vandens valymo technologijų atnaujinimo laipsnis	Vandens valymo tarnybų duomenys	Vandens valymo tarnybos
Vandens apsauga	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikaciją; diegti naujas teršalų vandens telkiniuose nustatymo technologijas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas; Teršalų vandens telkiniuose nustatymo technologijų atnaujinimo laipsnis	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys; aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Atmosferos oras				
Anglies dvideginio išmetimas į aplinką	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl važinėjimo automobiliais; Diegti anglies dvideginio emisijas mažinančias technologijas energetikos ir pramonės įmonėse	Procentas savivaldybės gyventojų, žinančių apie automobilių neigiamą poveikį aplinkai; pramonės ir energetikos įmonių išskiriamų anglies dvideginio emisijų dydis	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys; Pramonės ir energetikos įmonių duomenys	Savivaldybė, bendruomenės; pramonės ir energetikos įmonės
Šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimas	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikaciją; diegti naujas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas; šilumos dujų emisijų	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys;	Aplinkos apsaugos inspekcija

	šilumos dujų emisijų atmosferoje nustatymo technologijas	nustatymo technologijų atnaujinimo laipsnis	aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	
Dirvožemis				
Dirvožemio teršimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl dirvožemio teršimo ir apsaugos nuo erozijos	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog teršti dirvožemį yra neetiška, ir žinančių, kaip saugoti dirvožemį nuo erozijos	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Dirvožemio apsauga	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikacija; Diegti naujas teršalų dirvožemyje nustatymo technologijas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas; teršalų dirvožemyje nustatymo technologijų atnaujinimo laipsnis	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys; aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Kraštovaizdis				
Medžių sodinimas ir žalumos plotų priežiūra	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl žalumos plotų išsaugojimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog reikalinga išsaugoti žalumos plotus	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Miškų inspekcija; savivaldybė, bendruomenės
Teritorijų planavimas	Kelti teritorijas planuojančių architektų kvalifikaciją	Architektų žinių vertinimo indeksas	Architektų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybė
Atliekos				
Šiukšlinimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl šiukšlinimo tam neskirtose vietose	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog šiukšlinti yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Atliekų tvarkymas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl dalyvavimo šiukšlių rinkimo akcijose, atliekų rūšiavimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog dalyvauti šiukšlių rinkimo akcijose, rūšiuoti atliekas yra etiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Triukšmas				
Triukšmo kėlimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl triukšmo kėlimo vėlyvu paros metu	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog kelti triukšmą vėlyvu paros metu yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Apsauga nuo triukšmo	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl pareigos pranešti	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės

	apie triukšmą keliančius asmenis	pareiga yra pranešti apie triukšmą keliančius asmenis		
Biologinė įvairovė				
Biologinės įvairovės saugojimas	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikaciją	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Biologinei įvairovei neigiamą poveikį turinti veikla	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl biologinei įvairovei neigiamą poveikį turinčios veiklos	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog kenkti biologinei įvairovei yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės

Kai kurių rodiklių - tokie kaip procentas gyventojų, manančių, kad teršti aplinką yra neetiška – reikšmės gali būti nustatomos, atlikus savivaldybės gyventojų apklausas, kiti rodikliai, tokie kaip aplinkos teršimą mažinančių technologijų atnaujinimo laipsnis, gali būti objektyviai išmatuojami, žmoniškųjų išteklių plėtros uždavinių rodikliai, tokie kaip aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas, gali būti išmatuojami, įvairių egzaminų, testų pagalba įvertinus aplinkos apsaugos inspektorių žinias.

6.5.2. Mokymasis ir augimas išsilavinimo būklės dimensijoje

Mokymosi ir augimo perspektyvos uždaviniai išsilavinimo būklės dimensijoje nukreipti į žmogiškųjų išteklių plėtrą, t.y. skirtingų švietimo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, ir į organizacinės kultūros keitimą, t.y. siekiama, kad keistųsi mokinių, studentų ir visų savivaldybės gyventojų moralinės nuostatos dėl savarankiško mokymosi ir mokinių tėvų moralinės nuostatos dėl pareigos padėti vaikams mokytis, organizuoti jų laisvalaikį.

Lentelė Nr.24. Mokymasis ir augimas išsilavinimo būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas				
Ugdymas įstaigose	Tobulinti ikimokyklinių įstaigų darbuotojų kvalifikaciją	Ikimokyklinių įstaigų darbuotojų kompetencijos vertinimo indeksas	Įstaigų darbuotojų kompetencijos vertinimo duomenys	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos
Ugdymas Namuose	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos mokyti savo vaikus skaityti, rašyti ir kt.	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra mokyti vaikus skaityti, rašyti ir kt.	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, ikimokyklinio ugdymo įstaigos

Pradinis išsilavinimas

Mokymas pagal pradinio ugdymo programą	Tobulinti pradinį mokyklų mokytojų kvalifikaciją	Pradinių mokyklų mokytojų kompetencijos vertinimo indeksas	Pradinių mokyklų mokytojų kompetencijos vertinimo duomenys	Pradinės mokyklos, Pedagogų profesinės raidos centras
Ugdymas Namuose	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos mokyti savo vaikus	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra mokyti vaikus	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, pradinės mokyklos
Laisvalaikio organizavimas	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos organizuoti vaikų laisvalaikį	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra organizuoti vaikų laisvalaikį po pamokų	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, pradinės mokyklos

Pagrindinis išsilavinimas

Mokymas pagal pagrindinio ugdymo programą	Tobulinti bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų kvalifikaciją	Bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų kompetencijos vertinimo indeksas	Bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų kompetencijos vertinimo duomenys	Bendrojo lavinimo mokyklos, Pedagogų profesinės raidos centras
Mokinių profesinės kompetencijos ugdymas	Tobulinti vidurinių mokyklų mokytojų pasirengimą ugdyti mokinių profesinę kompetenciją	Bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų pasirengimo ugdyti mokinių profesinę kompetenciją vertinimo indeksas	Bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų pasirengimo ugdyti mokinių profesinę vertinimo duomenys	Bendrojo lavinimo mokyklos
Ugdymas namuose	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos mokyti savo vaikus	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra mokyti vaikus	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, bendrojo lavinimo mokyklos
Laisvalaikio organizavimas	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos organizuoti vaikų laisvalaikį	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra organizuoti vaikų laisvalaikį po pamokų	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, bendrojo lavinimo mokyklos
Savarankiškas mokymasis	Keisti mokinių moralines nuostatas dėl savarankiško mokymosi	Procentas mokinių, manančių, jog jiems reikalinga mokytis savarankiškai	Mokinių apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, bendrojo lavinimo mokyklos

Vidurinis išsilavinimas

Mokymas pagal vidurinio ugdymo programą	Tobulinti mokyklų mokytojų kvalifikaciją	Mokyklų mokytojų kompetencijos vertinimo indeksas	Mokyklų mokytojų kompetencijos vertinimo duomenys	Mokyklos, Pedagogų profesinės raidos centras
Ugdymas namuose	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos mokyti savo vaikus	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra mokyti vaikus	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, mokyklos
Mokinių profesinės kompetencijos ugdymas	Tobulinti mokyklų mokytojų pasirengimą ugdyti mokinių profesinę kompetenciją	Mokyklų mokytojų pasirengimo ugdyti mokinių profesinę kompetenciją	Mokyklų mokytojų pasirengimo ugdyti mokinių profesinę vertinimo duomenys	Mokyklos

	kompetencija	vertinimo indeksas		
Laisvalaikio organizavimas	Keisti tėvų moralines nuostatas dėl pareigos organizuoti vaikų laisvalaikį	Procentas tėvų, manančių, jog jų pareiga yra organizuoti vaikų laisvalaikį po pamokų	Tėvų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, mokyklos
Savarankiškas mokymasis	Keisti mokinių moralines nuostatas dėl savarankiško mokymosi	Procentas mokinių, manančių, jog jiems reikalinga mokytis savarankiškai	Mokinių apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, mokyklos
Profesinis išsilavinimas				
Mokymas pagal profesinio ugdymo programą	Tobulinti profesinių mokyklų dėstytojų kvalifikaciją	Profesinių mokyklų dėstytojų kompetencijos vertinimo indeksas	Profesinių mokyklų dėstytojų kompetencijos vertinimo duomenys	Profesinės mokyklos
Savarankiškas mokymasis	Keisti mokinių moralines nuostatas dėl savarankiško mokymosi	Procentas mokinių, manančių, jog jiems reikalinga mokytis savarankiškai	Mokinių apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, profesinės mokyklos
Aukštasis išsilavinimas				
Mokymas aukštosiose mokyklose	Tobulinti aukštųjų mokyklų dėstytojų kvalifikaciją	Aukštųjų mokyklų dėstytojų kompetencijos vertinimo indeksas	Aukštųjų mokyklų dėstytojų kompetencijos vertinimo duomenys	Aukštosios mokyklos
Savarankiškos studijos	Keisti studentų moralines nuostatas dėl savarankiško mokymosi	Procentas studentų, manančių, jog jiems reikalinga mokytis savarankiškai	Studentų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės, aukštosios mokyklos
Mokymasis visą gyvenimą				
Kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimas	Tobulinti dėstytojų kvalifikaciją	Dėstytojų kompetencijos vertinimo indeksas	Dėstytojų kompetencijos vertinimo duomenys	Kvalifikacijos tobulinimo organizacijos
Savarankiškas mokymasis visą gyvenimą	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl savarankiško mokymosi visą gyvenimą	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jiems reikalinga mokytis savarankiškai visą gyvenimą	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės

Lentelėje Nr.24 dėl vietos stokos neatspindėti informacinių išteklių telkimo uždaviniai tokie kaip mokyklų aprūpinimas kompiuteriais ir programine įranga, informacinių technologijų (pvz., nuotolinio mokymosi technologijų) panaudojimas mokymo procese, tačiau savivaldybių strateginės plėtros planuose tokie uždaviniai taip pat galėtų būti formuluojami.

6.5.3. Mokymasis ir augimas viešojo saugumo būklės dimensijoje

Mokymosi ir augimo perspektyva viešojo saugumo būklės dimensijoje apima tokius žmogiškųjų, informacinių ir organizacinių išteklių telkimo uždavinius kaip žmoniškųjų išteklių plėtros uždaviniai tobulinti nusikaltimus ir viešosios tvarkos pažeidimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų kvalifikaciją, organizacinės kultūros keitimo uždaviniai keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl pareigos pranešti apie pastebėtus nusikaltimus, dėl Kelių eismo taisyklių pažeidinėjimo, dėl būsto apsaugos sistemų diegimo.

Lentelė Nr.25. Mokymasis ir augimas viešojo saugumo būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Eismo saugumas				
Važinėjimas automobiliais	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl KET pažeidinėjimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog pažeidinėti KET yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, Kelių eismo inspekcija
Patruliavimas gatvėse	Tobulinti gatvėse patruliuojančių policininkų kvalifikaciją	Policininkų žinių vertinimo indeksas	Policininkų žinių vertinimo duomenys	Kelių eismo inspekcija
Narkomanijos prevencija				
Narkotinių medžiagų vartojimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl narkotinių medžiagų vartojimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog vartoti narkotines medžiagas yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Su narkotikų vartojimu ir platinimu susijusių nusikaltimų tyrimas	Tobulinti šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų kvalifikaciją	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Teisėsaugos institucijos
Narkotikus vartojančių ir platinančių asmenų nustatymas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl pareigos pranešti apie nusikaltimus, susijusius su narkotikų vartojimu ir platinimu	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie nusikaltimus, susijusius su narkotikų vartojimu ir platinimu	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Vagysčių ir apiplėšimų prevencija				
Pranešimas apie pastebėtus	Keisti savivaldybės gyventojų moralines	Procentas savivaldybės	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės,

nusikaltimus	nuostatas dėl pareigos pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie pastebėtus nusikaltimus		teisėsaugos institucijos
Nusikaltimų tyrimas	Tobulinti šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų kvalifikaciją	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Teisėsaugos institucijos
Būsto apsaugos sistemų diegimas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl būsto apsaugos sistemų diegimo	Procentas savivaldybės gyventojų, žinančių apie būsto apsaugos sistemų pranašumus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos

Smurtinių nusikaltimų prevencija

Pranešimas apie pastebėtus nusikaltimus	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl pareigos pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Smurtinių nusikaltimų tyrimas	Tobulinti šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų kvalifikaciją	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Teisėsaugos institucijos

Korupcijos prevencija

Kyšio davimas, korupcinių situacijų sukūrimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl kyšio davimo, korupcinių situacijų sukūrimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog duoti kyšius, sukurti korupcines situacijas yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Pranešimas apie pastebėtus nusikaltimus	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl pareigos pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Nusikaltimų tyrimas	Tobulinti šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų kvalifikaciją	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Šios rūšies nusikaltimus tiriančių teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Teisėsaugos institucijos

Viešosios tvarkos pažeidimų prevencija

Viešosios tvarkos pažeidimai	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl viešosios tvarkos pažeidėjimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog pažeidinėti viešąją tvarką yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Viešosios tvarkos	Keisti savivaldybės	Procentas	Savivaldybės	Savivaldybė,

pažeidimų nustatymas	gyventojų moralines nuostatas dėl pareigos pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie pastebėtus nusikaltimus	gyventojų apklausa	bendruomenės, teisėsaugos institucijos
Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimų prevencija				
Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimai	Ugdyti vaikų ir jaunimo moralines nuostatas dėl pagarbos įstatymui	Procentas jaunuolių, manančių, jog pažeisti teisės normos yra neetiška	Jaunimo iki 18 m. apklausa	Savivaldybė, švietimo įstaigos, teisėsaugos institucijos

Šių uždavinių įgyvendinimas gali būti matuojamas, pasitelkus rodiklius, kurių reikšmės nustatomos atliekant gyventojų apklausas (pvz., procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie pastebėtus nusikaltimus, jog neetiška pažeidinėti Kelių eismo taisykles ir pan.) ir rodiklius (pvz., teisėsaugos darbuotojų žinių vertinimo indeksas), apskaičiuojamus, atlikus žinių vertinimą įvairiais testais.

6.5.4. Mokymasis ir augimas demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje

Mokymosi ir augimo perspektyvos uždaviniai demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje, kurių realizavimas galėtų pagerinti vietovaldos procesus, taip pat yra nukreipti į žmogiškųjų išteklių plėtrą (uždaviniai tobulinti gydytojų kvalifikaciją įvairiose srityse), į informacinių išteklių plėtrą (uždaviniai diegti įvairių ligų gydymui reikalingas technologijas) ir į organizacinių išteklių plėtrą (uždaviniai keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl rūpinimosi savo sveikata - sveikos mitybos, rūkymo žalos, sportinės veiklos reikšmės sveikatai, reguliaraus sveikatos tikrinimosi).

Lentelė Nr.26. Mokymasis ir augimas demografinės/ sveikatos būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Sergamumo onkologinėmis ligomis prevencija				
Rūkymas	Keisti savivaldybės gyventojų požiūrį į rūkymą	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, rūkymas kelia pavojų sveikatai	Savivaldybės gyventojų apklausa	Mokymo įstaigos, verslo įmonės, Visuomenės sveikatos centrai
Sveikatos patikrinimas	1.Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas reguliaraus sveikatos patikrinimo 2.Keisti gydytojų nuostatas dėl būtinumo jų pacientams	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog būtina reguliariai pasitikrinti sveikatą Procentas gydytojų, manančių, jog jų pacientams būtina	Savivaldybės gyventojų apklausa Gydytojų apklausa	Mokymo įstaigos, sveikatos priežiūros institucijos

	reguliariai tikrintis sveikata	reguliariai tikrintis sveikata		
Gydymas	Tobulinti gydytojų kvalifikaciją	Gydytojų žinių vertinimo indeksas	Gydytojų žinių vertinimo duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos

Sergamumo kraujagyslių ir širdies ligomis prevencija

Mityba	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl sveikos mitybos	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog būtina sveikai maitintis	Savivaldybės gyventojų apklausa	Mokymo įstaigos, verslo įmonės, Visuomenės sveikatos centrai
Fizinis aktyvumas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl sportinės veiklos	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog sportinė veikla padeda išsaugoti sveikata	Savivaldybės gyventojų apklausa	Mokymo įstaigos, Visuomenės sveikatos centrai
Sveikatos patikrinimas	1.Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas reguliaraus sveikatos patikrinimo 2.Keisti gydytojų nuostatas dėl būtinumo jų pacientams reguliariai tikrintis sveikata	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog būtina reguliariai patikrinti sveikata Procentas gydytojų, manančių, jog jų pacientams būtina reguliariai tikrintis sveikata	Savivaldybės gyventojų apklausa Gydytojų apklausa	Mokymo įstaigos, sveikatos priežiūros institucijos
Gydymas	Tobulinti gydytojų kvalifikaciją	Gydytojų žinių vertinimo indeksas	Gydytojų žinių vertinimo duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos

Sergamumo infekcinėmis ligomis prevencija

Sveikatos patikrinimas	1.Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas reguliaraus sveikatos patikrinimo 2.Keisti gydytojų nuostatas dėl būtinumo jų pacientams reguliariai tikrintis sveikata	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog būtina reguliariai patikrinti sveikata Procentas gydytojų, manančių, jog jų pacientams būtina reguliariai tikrintis sveikata	Savivaldybės gyventojų apklausa Gydytojų apklausa	Mokymo įstaigos, sveikatos priežiūros institucijos
Epidemijos plitimo veiksnių ribojimas	Diegti naujas technologijas, padedančias sustabdyti epidemijų plitimą	Technologijų atnaujinimo laipsnis	Sveikatos priežiūros įstaigų duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos, Visuomenės sveikatos centrai
Gydymas	Tobulinti gydytojų kvalifikaciją	Gydytojų žinių vertinimo indeksas	Gydytojų žinių vertinimo duomenys	Sveikatos priežiūros institucijos

Nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų prevencija

Saugių darbo sąlygų užtikrinimas	Keisti verslo įmonių vadovų nuostatas dėl saugių darbo sąlygų	Procentas vadovų, manančių, jog būtina užtikrinti saugias	Verslo įmonių vadovų apklausa	Darbo inspekcija
----------------------------------	---	---	-------------------------------	------------------

Šių uždavinių įgyvendinimą galima matuoti, atliekant apklausas (pvz., rodiklis „procentas savivaldybės gyventojų, manančių, kad rūkymas kelia pavojų sveikatai“), vertinant gydytojų žinias (pvz., rodiklis „gydytojų žinių vertinimo indeksas“). Technologijų sveikatos priežiūros įstaigose atnaujinimo laipsnis taip pat nesunkiai gali būti išmatuojamas, pasiremiant sveikatos priežiūros įstaigų duomenimis.

6.5.5. Mokymasis ir augimas socialinės būklės dimensijoje

Socialinės būklės dimensijoje formuluojami uždaviniai tobulinti socialines paslaugas teikiančių darbuotojų, konsultantų kvalifikaciją (t.y. žmoniškųjų išteklių plėtros uždaviniai) ir keisti asmenų, kuriems reikalinga socialinė pagalba (bedarbių, marginalinių grupių narių), nuostatas dėl jų gyvenimo būdo, dėl požiūrio į žinių, reikalingų prisitaikyti gyvenime, įgijimą, taip pat savivaldybės gyventojų nuostatas dėl pareigos rūpintis neįgaliaisiais, senais žmonėmis, vaikais (organizacinės kultūros keitimo uždaviniai).

Už šių uždavinių įgyvendinimą atsakomybę turėtų prisiimti socialinės globos įstaigos, socialinės paramos centrai, teikiančios socialines paslaugas nevyriausybinės organizacijos – tos institucijos, kurios samdo socialinius darbuotojus, konsultantus, ir todėl yra įpareigtos užtikrinti jų kvalifikaciją, - taip pat savivaldybė ir bendruomenės, kurios įvairiomis reklaminėmis akcijomis, renginiais, seminarais galėtų padaryti kokį nors poveikį savivaldybės gyventojų nuostatoms dėl jų pilietinių pareigų.

Informacinių išteklių plėtros uždaviniai nėra formuluojami šioje lentelėje, nors savivaldybės, esant poreikiui, savo strateginės plėtros planuose tokius uždavinius galėtų numatyti (pavyzdžiui, galėtų būti keliami uždaviniai diegti informacines sistemas socialinės paramos centruose, globos įstaigose, Darbo biržoje ir pan.)

Lentelė Nr.27. Mokymasis ir augimas socialinės būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Nedarbas				
Bedarbių persikvalifikavimas	Keisti bedarbių nuostatas dėl persikvalifikavimo svarbos	Procentas bedarbių, manančių, kad jie turi įgyti darbo rinkoje paklausią kvalifikaciją	Bedarbių apklausa	Darbo birža
Konsultacinė pagalba ir mokymas	Tobulinti Darbo biržos, NVO	Darbo biržos, NVO dėstytojų žinių	Darbo biržos, NVO dėstytojų žinių	Darbo birža, NVO

	dėstytojų kvalifikacija	vertinimo indeksas	vertinimo duomenys	
Marginalinių grupių padėtis				
Gyvenimo būdo keitimas	Keisti asocialių asmenų nuostatas dėl gyvenimo būdo keitimo	Procentas asocialių asmenų, kurie nėra patenkinti savo gyvenimo būdu ir mano, kad ji reikia keisti	marginalinėms grupėms priskiriamų asmenų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Konsultacinė pagalba ir mokymas	Tobulinti dėstytojų ir konsultantų kvalifikaciją	Dėstytojų ir konsultantų žinių vertinimo indeksas	Dėstytojų ir konsultantų žinių vertinimo duomenys	NVO, savivaldybės socialinių paslaugų centras
Senyvo amžiaus žmonių padėtis				
Rūpinimasis tėvais senatvėje	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl rūpinimosi savo tėvais senatvėje	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog yra etiška rūpintis savo tėvais senatvėje	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Pagalbos namuose paslaugų teikimas	Tobulinti socialinių darbuotojų, teikiančių paslaugas namuose, kvalifikaciją	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės socialinių paslaugų centras, NVO
Globos įstaigų paslaugų teikimas	Tobulinti socialinių darbuotojų, dirbančių globos įstaigose, kvalifikaciją	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Globos įstaigos, NVO
Neįgaliųjų padėtis				
Rūpinimasis neįgaliais asmenimis šeimose	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl rūpinimosi neįgaliais asmenimis	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog yra etiška rūpintis neįgaliais asmenimis	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Pagalbos namuose paslaugų teikimas	Tobulinti socialinių darbuotojų, teikiančių paslaugas namuose, kvalifikaciją	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės socialinių paslaugų centras, NVO
Globos įstaigų paslaugų teikimas	Tobulinti socialinių darbuotojų, dirbančių globos įstaigose, kvalifikaciją	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Socialinių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Globos įstaigos, NVO
Vaiko teisių padėtis				
Smurtas prieš vaikus šeimose	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl smurto prieš vaikus naudojimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog negalima taikyti fizinių bausmių disciplnuojant vaikus	Savivaldybės gyventojų apklausa	Bendruomenės, Vaiko teisių apsaugos tarnyba
Vaiko teisių pažeidimų nustatymas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl pareigos pranešti apie pastebėtus	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų	Savivaldybės gyventojų apklausa	Vaiko teisių apsaugos tarnyba, bendruomenės

	vaiko teisių pažeidimus	pareiga yra pranešti apie pastebėtus vaiko teisių pažeidimus		
Mažas pajamas gaunančių asmenų padėtis				
Konsultacinė pagalba ir mokymas	Tobulinti dėstytojų ir konsultantų kvalifikaciją	Dėstytojų ir konsultantų žinių vertinimo indeksas	Dėstytojų ir konsultantų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės įstaigos, NVO

Uždavinių įgyvendinimo laipsniui išmatuoti šioje lentelėje taip pat nustatyti rodikliai tokie kaip, pavyzdžiui, „savivaldybės gyventojų, manančių, kad jų pareiga yra rūpintis savo tėvais senatvėje“ (rodiklių reikšmės išmatuojamos, atlikus savivaldybės gyventojų apklausą), „socialinių darbuotojų žinių vertinimo indeksas“ (rodiklio reikšmės išmatuojamos, atlikus socialinių darbuotojų žinių vertinimą).

6.5.6. Mokymasis ir augimas verslo būklės dimensijoje

Kaip ir daugelyje kitų dimensijų, Mokymosi ir augimo perspektyvos verslo būklės dimensijoje keliami žmogiškųjų išteklių plėtros ir organizacijų kultūros keitimo uždaviniai. Kadangi vienas iš procesų, kuriuo užtikrinama prioritetinių pramonės ir paslaugų sektorių plėtra, yra konsultacinės pagalbos ir mokymo paslaugų verslininkams teikimo procesas, šioje perspektyvoje keliamas uždavinys tobulinti tokių konsultantų kvalifikaciją. Kitais uždaviniais yra siekiama formuoti antreprenerystei ir inovacijoms palankią kultūrą, keičiant savivaldybės gyventojų nuostatas dėl verslo įmonių steigimo, verslo įmonių vadovų nuostatas dėl naujų produktų kūrimo, technologijų diegimo, bendradarbiavimo su universitetais. Uždavinių įgyvendinimas būtų matuojamas daugiausiai apklausomis pagal atitinkamus rodiklius (pvz., „savivaldybės gyventojų, planuojančių pradėti savo verslą, procentas“), taip pat atliekant konsultantų žinių vertinimą.

Lentelė Nr.28. Mokymasis ir augimas verslo būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Prioritetinių pramonės ir paslaugų sektorių plėtra				
Konsultacinė pagalba ir mokymas verslininkams	Tobulinti konsultantų kvalifikaciją	Konsultantų žinių vertinimo indeksas	Konsultantų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės įstaigos, verslo paramos agentūra
Prioritetinių sektorių plėtrai palankios infrastruktūros kūrimas	Sudaryti sąlygas verslininkams dalyvauti infrastruktūros, palankios prioritetinių sektorių plėtrai, planavime	Procentas verslo įmonių, dalyvaujančių infrastruktūros planavime	Verslo įmonių apklausa	Savivaldybė, centrinės valdžios institucijos

Antreprenerystė ir inovacijos				
Naujų verslo įmonių steigimas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl verslo įmonių steigimo	Procentas savivaldybės gyventojų, svarstančių apie naujų verslo įmonių steigimą	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, verslo paramos agentūra
Naujų produktų kūrimas	Keisti savivaldybės įmonių nuostatas dėl naujų produktų kūrimo	Procentas verslo įmonių vadovų, pripažįstančių naujų produktų kūrimo reikšmę konkurencingumui	Verslo įmonių apklausa	Savivaldybė, verslo paramos agentūra
Naujų technologijų diegimas verslo procesuose	Keisti savivaldybės įmonių nuostatas dėl naujų technologijų diegimo	Procentas verslo įmonių vadovų, pripažįstančių naujų technologijų diegimo reikšmę konkurencingumui	Verslo įmonių apklausa	Savivaldybė, verslo paramos agentūra
Verslo įmonių ir universitetų bendradarbiavimas, kuriant inovacijas	Keisti savivaldybės teritorijoje veikiančių įmonių vadovų nuostatas dėl bendradarbiavimo su universitetais, kuriant inovacijas	Procentas verslo įmonių vadovų, pripažįstančių bendradarbiavimo su universitetais reikšmę, kuriant inovacijas	Verslo įmonių apklausa	Savivaldybė, verslo paramos agentūra

Už šių uždavinių įgyvendinimą atsakomybę priskiriama savivaldybei, įvairioms verslo paramos agentūroms, kurios galėtų šių uždavinių realizavimą įgalinančias priemones – organizuoti mokymo seminarus konsultantams, teikti konsultacijas norintiems pradėti verslą gyventojams bei konsultacijas įmonių vadovams apie inovacijų reikšmę.

6.5.7. Mokymasis ir augimas būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje

Mokymosi ir augimo perspektyvos būsto aplinkos ir infrastruktūros dimensijoje formuluojami uždaviniai keisti organizacinę kultūrą – t.y. keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl dalyvavimo teritorinių planų rengimo procesuose, dėl statybų be leidimų, dėl pastatų rekonstrukcijos, dėl būsto aplinkos tvarkymo, - taip pat plėtoti architektų, statybininkų, inžinierių, savivaldybės įmonių darbuotojų, nuo kurių veiksmų priklauso savivaldybės infrastruktūros plėtra, žmogiškuosius išteklius ir taip pat diegti savivaldybės infrastruktūros kokybę užtikrinančias technologijas. Ar uždaviniai įgyvendinti, galima išmatuoti, atliekant savivaldybės gyventojų apklausas (pvz., rodikliai „gyventojų, dalyvaujančių teritorinių planų rengimo procese, tausojančių savo būsto aplinką, aplinką laisvalaikio zonose, procentas“), atliekant statybinių įmonių ir savivaldybės įmonių, architektų žinių vertinimus, kaupiant duomenis apie įmonėse atnaujinamas technologijas.

Lentelė Nr.29. Mokymasis ir augimas būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Planavimas ir projektavimas				
Bendrojo plano rengimas ir tvirtinimas	Keisti gyventojų nuostatas dėl dalyvavimo bendrojo plano rengimo procese; tobulinti bendrąjį planą rengiančių architektų kvalifikaciją	Procentas gyventojų, dalyvaujančių bendrojo plano rengimo procese; architektų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės gyventojų apklausa; architektų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybė
Specialiųjų planų rengimas ir tvirtinimas	Keisti gyventojų nuostatas dėl dalyvavimo specialiųjų planų rengimo procese; tobulinti specialiuosius planus rengiančių architektų kvalifikaciją	Procentas gyventojų, dalyvaujančių specialiųjų planų rengimo procese; architektų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės gyventojų apklausa; architektų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybė
Detaliųjų planų rengimas ir tvirtinimas	Tobulinti detaliuosius planus rengiančių architektų kvalifikaciją	Architektų žinių vertinimo indeksas	Architektų žinių vertinimo duomenys	Architektų sąjunga
Projektavimas ir leidimų statyboms išdavimas	Tobulinti projektus rengiančių ir leidimus išduodančių architektų kvalifikaciją	Architektų žinių vertinimo indeksas	Architektų žinių vertinimo duomenys	Architektų sąjunga
Pastatų statymas ir priežiūra				
Pastatų statymas	Keisti gyventojų moralines nuostatas dėl statybų, negavus leidimų, dėl statinių atitikimo projektų reikalavimams; tobulinti statybininkų kvalifikaciją	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog statyti be leidimo ar statyti ne pagal projektą reikalavimus yra neetiška; statybininkų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės gyventojų apklausa; statybininkų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybė, statybos įmonės
Pastatų rekonstravimas ir remontavimas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl gyvenimo avarinės būklės namuose	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog būtina investuoti į avarinės būklės namų rekonstrukciją	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė
Transporto linijų (gatvių, kelių, šaligatvių, tiltų) tiesimas ir priežiūra				
Transporto linijų tiesimas	Tobulinti statybininkų, inžinierių	Statybininkų, inžinierių žinių vertinimo indeksas	Statybininkų, inžinierių žinių vertinimo duomenys	Savivaldybė, Statybos įmonės

	kvalifikacija			
Transporto linijų remontavimas	Tobulinti statybininkų, inžinierių kvalifikacija	Statybininkų, inžinierių žinių vertinimo indeksas	Statybininkų, inžinierių žinių vertinimo duomenys	Savivaldybė, statybos įmonės

Parkų ir laisvalaikio zonų priežiūra

Vaikų žaidimų aikštelių įrengimas ir priežiūra	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl vaikų žaidimo aikštelių įrengimo ir priežiūros	Procentas savivaldybės gyventojų, neprieštarujančių vaikų žaidimo aikštelių įrengimui prie jų namų	Savivaldybės gyventojų apklausa	Bendruomenės
Takų sutvarkymas, suolų įrengimas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl statinių parkuose tausojimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra tausoti statinius parkuose	Savivaldybės gyventojų apklausa	Bendruomenės
Paplūdimių sutvarkymas	Keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl paplūdimių statinių tausojimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra tausoti statinius paplūdimiuose	Savivaldybės gyventojų apklausa	Bendruomenės

Inžinierinių tinklų (vandentiekio, kanalizacijos, dujotiekio, šilumos tinklų, elektros linijų) tiesimas ir priežiūra

Inžinierinių tinklų tiesimas	Tobulinti inžinierinių tinklų tiesėjų kvalifikacija; diegti naujas inžinierinių tinklų kokybę užtikrinančias technologijas	Inžinierinių tinklų tiesėjų žinių vertinimo indeksas; technologijų atnaujinimo laipsnis	Inžinierinių tinklų tiesėjų žinių vertinimo duomenys; savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės
Inžinierinių tinklų priežiūra	Tobulinti inžinierinių tinklų priežiūrą atliekančių darbuotojų kvalifikacija; diegti naujas inžinierinių tinklų kokybę užtikrinančias technologijas	Inžinierinių tinklų priežiūrą atliekančių darbuotojų žinių vertinimo indeksas; technologijų atnaujinimo laipsnis	Inžinierinių tinklų priežiūrą atliekančių darbuotojų žinių vertinimo duomenys; savivaldybės įmonių duomenys	Savivaldybės įmonės

Pastatų aprūpinimas

Aprūpinimas vandeniu	Tobulinti savivaldybės įmonių darbuotojų kvalifikacija	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės įmonės
Aprūpinimas šiluma	Tobulinti savivaldybės įmonių darbuotojų kvalifikacija	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės įmonės
Aprūpinimas elektros energija	Tobulinti savivaldybės įmonių	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių	Savivaldybės įmonės

	darbuotojų kvalifikacija	vertinimo indeksas	vertinimo duomenys	
Aprūpinimas dujomis	Tobulinti savivaldybės įmonių darbuotojų kvalifikacija	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės įmonės
Pastatų valymas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl būsto aplinkos tvarkymo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra tvarkyti savo būsto aplinką	Savivaldybės gyventojų apklausa	Bendruomenės
Liftų priežiūra	Tobulinti savivaldybės įmonių darbuotojų kvalifikacija	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybės įmonių darbuotojų žinių vertinimo duomenys	Savivaldybės įmonės

Už šių uždavinių realizavimą atsakingos statybos bendrovės ir architektų sąjunga (jos turėtų užtikrinti, kad jų darbuotojai turėtų reikalingas žinias ir įgūdžius, organizuoti savo darbuotojų mokymus), savivaldybė (savivaldybė galėtų įvairiais būdais informuoti gyventojus apie galimybes dalyvauti teritorinių (bendrųjų ir specialiųjų) planų rengimo procese, apie pastatų atnaujinimo privalumus), savivaldybės įmonės (jos turėtų organizuoti kvalifikacijos kėlimą savo darbuotojams, diegti jų teikiamų paslaugų kokybę užtikrinančias technologijas), bendruomenės (jos turėtų skatinti savo narius rūpintis savo būsto aplinka, tausoti aplinką laisvalaikio zonose).

6.5.8. Mokymasis ir augimas moralinės/ kultūros būklės dimensijoje

Mokymosi ir augimo perspektyvos moralinės/ kultūros būklės dimensijoje keliami uždaviniai keisti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl dalyvavimo savivaldoje, bendruomenių, nevyriausybinių organizacijų, savanoriškoje veikloje, labdaros teikimo, skundų ir prašymų teikimo valdžios institucijoms, alkoholio vartojimo, skyrybų, konfliktų šeimose sprendimo, politikų ir valstybės tarnautojų nuostatas dėl priešrinkiminių pažadų vykdymo – t.y. keisti savivaldybės gyventojams, politikams ir valstybės tarnautojams būdingas kultūrinės nuostatas, nuo kurių priklauso savivaldybės gyventojų veiksmi ir vietovaldos procesai. Žmogiškųjų išteklių plėtros uždaviniai formuluojami šioje dimensijoje yra tobulinti konsultacinę pagalbą šeimoms teikiančių asmenų kvalifikacija, tobulinti bendruomenių lyderių, nevyriausybinių organizacijų vadovų vadovavimo įgūdžius.

Uždavinių įgyvendinimą siūloma matuoti, atliekant savivaldybės gyventojų, politikų ir valstybės tarnautojų reprezentatyvias apklausas ir nustatant, koks procentas savivaldybės gyventojų, politikų ar valstybės tarnautojų laikosi vienokių ar kitokių moralinių nuostatų, taip pat testų pagalba vertinant bendruomenių lyderių, NVO vadovų ir konsultantų žinias.

Lentelė Nr.30. Mokymasis ir augimas moralinės/ kultūros būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Pasitikėjimas valdžios institucijomis				
Pažadų savivaldybės gyventojams vykdymas	Keisti savivaldybės politikų ir valstybės tarnautojų moralines nuostatas dėl pažadų gyventojams vykdymo	Procentas savivaldybės politikų, manančių, jog nevykdyti duotų gyventojams pažadų yra neetiška	Savivaldybės politikų ir valstybės tarnautojų apklausa	Savivaldybė
Gyventojų dalyvavimas savivaldoje	Mokyti savivaldybės gyventojus dalyvauti savivaldoje	Procentas savivaldybės gyventojų, turinčių dalyvavimo savivaldoje įgūdžių	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Komunikavimas su piliečiais	Mokyti savivaldybės gyventojus dalyvauti konsultacijose dėl vietos valdžios institucijų priimamų sprendimų	Procentas savivaldybės gyventojų, turinčių konsultacijose dėl vietos valdžios institucijų sprendimų įgūdžių	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Bendruomenės ryšiai ir tarpusavio pasitikėjimas				
Bendruomenių kūrimas ir stiprinimas	Mokyti savivaldybės gyventojus dalyvauti bendruomenių veikloje	Procentas savivaldybės gyventojų, turinčių dalyvavimo bendruomenių veikloje įgūdžių	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Labdaros teikimas	Ugdyti savivaldybės gyventojų nuostatas dėl pareigos teikti labdarą	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra teikti labdarą	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Šeimos darna				
Konsultacinė pagalba šeimoms	Tobulinti konsultacinę pagalbą teikiančių asmenų kvalifikaciją	Konsultacinę pagalbą teikiančių asmenų žinių vertinimo indeksas	Konsultacinę pagalbą teikiančių asmenų žinių vertinimo indeksas	Savivaldybė, NVO
Konfliktų sprendimas šeimose	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl konfliktų šeimose sprendimo, skyrybų	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog skyrybos nėra tinkamas konfliktų šeimose sprendimo būdas	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Pilietinė savimonė ir aktyvumas				
Dalyvavimas NVO veikloje	Mokyti savivaldybės gyventojus dalyvauti NVO veikloje	Procentas savivaldybės gyventojų, turinčių dalyvavimo NVO	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės

		veikloje įgūdžių		
Prašymų, skundų teikimas vietos valdžios institucijoms	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl skundų ir prašymų teikimo valdžios institucijoms	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog, iškilus poreikiui, jų pareiga yra kreiptis į valdžios institucijas su prašymais arba skundais	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Dalyvavimas suinteresuotų grupių veikloje	Mokyti savivaldybės gyventojus dalyvauti suinteresuotų grupių veikloje	Procentas savivaldybės gyventojų, turinčių dalyvavimo suinteresuotų grupių veikloje įgūdžių	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Istorinė savimonė				
Domėjimasis istorija	Skatinti savivaldybės gyventojus domėtis savo krašto istorija	Procentas savivaldybės gyventojų, besidominčių savo krašto istorija	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Vietos tradicijų ir identiteto puoselėjimas	Skatinti savivaldybės gyventojus domėtis vietos tradicijomis ir identitetu	Procentas savivaldybės gyventojų, žinančių vietos tradicijas	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės
Pasitenkinimas gyvenimu				
Religinė praktika	Mokyti savivaldybės gyventojus religinės pasaulėžiūros ir religinių praktikų	Procentas savivaldybės gyventojų, besidominčių kokios nors religijos pasaulėžiūra ir susipažinusių su religinėmis praktikomis; pripažįstančių religinių praktikų svarbą savo gyvenimui	Savivaldybės gyventojų apklausa	Religinės bendruomenės
Alkoholio prevencija				
Alkoholio vartojimas	Informuoti savivaldybės gyventojus apie piktnaudžiavimo alkoholiu žalą	Procentas savivaldybės gyventojų, turinčių įsitikinimus dėl piktnaudžiavimo alkoholiu žalos	Savivaldybės gyventojų apklausa	Savivaldybė, bendruomenės

Kad šie uždaviniai būtų įgyvendinti, atsakinga savivaldybė, bendruomenės, nevyriausybines organizacijos. Savivaldybės institucijų vadovai turėtų stengtis sukurti savivaldybėje etišką klimatą, kuris skatintų savivaldybės darbuotojus vadovautis moralinėmis nuostatomis (dėl pažadų vykdymo ir pan.). Savivaldybės institucijos taip pat įvairiomis reklaminėmis ir kitokiomis akcijomis, renginiais galėtų skatinti gyventojus dalyvauti bendruomenių, savanoriškoje veikloje, teikti labdarą,

domėtis istorija, tačiau taip pat, keičiant savivaldybės gyventojų kultūrą, aktyviai turėtų dalyvauti ir bendruomenės bei nevyriausybinės organizacijos. Savivaldybė taip pat galėtų finansuoti šeimos konsultantų, bendruomenių vadovų, nevyriausybinių vadovų mokymus.

6.5.9. Mokymasis ir augimas aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje

Mokymosi ir augimo perspektyvai aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje priskiriami uždaviniai kurti visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimui palankią organizacinę kultūrą viešąsias paslaugas teikiančiose įstaigose (savivaldybėse įstaigose, nevyriausybinėse organizacijose ir verslo įmonėse – mokyklose, socialinės paramos centruose, ligoninėse ir kt.), t.y. keisti tų įstaigų vadovų bei šias paslaugas teikiančių darbuotojų nuostatas dėl klientų aptarnavimo kokybės. Viena iš aptarnavimo kokybės užtikrinimo sąlygų yra ta, jog paslaugas teikiančių įstaigų vadovai bei darbuotojai turi suvokti nuolatinio kokybės tobulinimo svarbą.

Lentelė Nr.31. Mokymasis ir augimas aptarnavimo kokybės būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Socialinės paslaugos				
Socialinių paslaugų teikimas	Keisti socialinių darbuotojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės	Procentas socialinių darbuotojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	Socialinių darbuotojų apklausa	Savivaldybė, savivaldybės įstaigos, NVO, verslo įmonės
Švietimo paslaugos				
Švietimo paslaugų teikimas	Keisti švietimo sektoriaus darbuotojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės	Procentas švietimo sektoriaus darbuotojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	Švietimo sektoriaus darbuotojų apklausa	Savivaldybė, savivaldybės įstaigos, nevalstybinės švietimo įstaigos
Sveikatos priežiūros paslaugos				
Sveikatos priežiūros paslaugų teikimas	Keisti sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės	Procentas sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	Sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų apklausa	Savivaldybė, savivaldybės įstaigos, privačios sveikatos priežiūros įstaigos
Transporto paslaugos				
Transporto paslaugų teikimas	Keisti transporto sektoriaus darbuotojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės	Procentas transporto sektoriaus darbuotojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	Transporto sektoriaus darbuotojų apklausa	Savivaldybė, savivaldybės įmonės, privačios įmonės
Komunalinės paslaugos				
Komunalinių	Keisti komunalinių	Procentas	Komunalinių	Savivaldybė,

paslaugų teikimas	paslaugų sektoriaus darbuotojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės	komunalinių paslaugų darbuotojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	paslaugų sektoriaus darbuotojų apklausa	savivaldybės įmonės
Teisinės/ policijos paslaugos				
Teisinių/policijos paslaugų teikimas	Keisti teisėtvarkos sektoriaus darbuotojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės	Procentas teisėtvarkos sektoriaus darbuotojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	Teisėtvarkos sektoriaus darbuotojų apklausa	Savivaldybė, Policijos komisariatas, notarų kontoros, advokatų įstaigos
Aptarnavimas valdžios institucijose				
Aptarnavimas valdžios institucijose	Keisti savivaldybės tarnautojų nuostatas dėl aptarnavimo kokybės valdžios institucijose	Procentas savivaldybės tarnautojų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę	Savivaldybės tarnautojų apklausa	Savivaldybė, centrinės valdžios institucijų padaliniai savivaldybėje

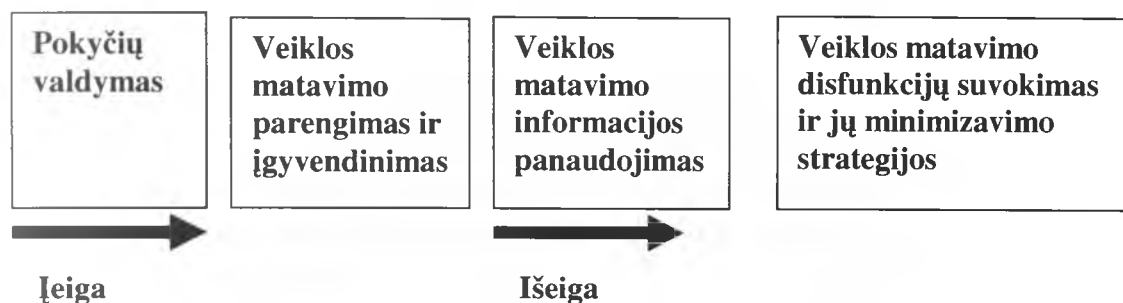
Minėtų uždavinių įgyvendinimas gali būti išmatuojamas, atliekant viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų vadovų ir darbuotojų apklausas pagal atitinkamus rodiklius (pvz., „darbuotojų ir vadovų, dedančių pastangas užtikrinant paslaugų kokybę, procentas“). Tokios apklausos galėtų būti vienas iš Bendrojo vertinimo modelio ar ISO 9000 kokybės vadybos standartų parengimo tose įstaigose sudėtinųjų etapų. Už tai, kad šie uždaviniai būtų realizuoti, atsakomybę turėtų prisiimti savivaldybė, kuriai šios įstaigos yra pavaldžios, ir tų įstaigų vadovai. Viena iš priemonių pokyčiams įgyvendinti galėtų būti mokymo seminarai paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojams ir vadovams.

6.6. Savivaldybių veiklos matavimo modelis

Kitą normatyvinį modelį, kuris galėtų būti panaudotas savivaldybėse kaip intervencija veiklos matavimo procesams patobulinti, vadinsime Savivaldybių veiklos matavimo modeliu. Šis modelis sudarytas pagal Bendrojo vertinimo modelio, kuris buvo aprašytas 3.7 skyriaus dalyje, pavyzdį. Tačiau, skirtingai nei Bendrasis vertinimo modelis, kuris sudaro galimybes viešojo sektoriaus organizacijoms, taip pat ir savivaldybėms, visapusiškai įsivertinti jose veikiančias kokybės valdymo sistemas, Savivaldybių veiklos matavimo modelis yra įrankis, kurio pagalba savivaldybės galėtų įsivertinti savo veiklos matavimo sistemų būklę. Sąlyginis šio modelio pranašumas, lyginant su Bendrojo vertinimo modeliu, būtų tai, jog vertinimo objektas, būtent veiklos matavimo sistema, yra siauresnis nei kokybės valdymo sistema, vertinama pasitelkus Bendrąjį vertinimo modelį. Susiaurinus vertinimo objektą, tampa įmanoma plačiau atskleisti įvairius veiklos matavimo procesų aspektus, į kuriuos Bendrasis vertinimo modelis neatkreipia

dėmesio. Šių modelių taikymas savivaldybėse galėtų būti apibūdinamas „mišraus skenavimo“ kaip siauros apimties, bet gilios žiūros ir plačios apimties, bet paviršutiniškos žiūros derinio metafora. Pasitelkus šią metaforą, Bendrasis vertinimo modelis būtų prilygintas plačios apimties, bet paviršutiniškai žiūrai, o Savivaldybių veiklos matavimo modelį galima prilyginti siauros apimties, bet giliai žiūrai. Savivaldybėse, atsižvelgiant į prioritetus, gali būti arba pasirenkamas kuris nors vienas iš šių dviejų modelių, arba taikomi abu modeliai.

Schema Nr.12. Savivaldybių veiklos matavimo modelis



Schemeje ir lentelėje pateikiame Savivaldybių veiklos matavimo modelio, sudaryto veiklos matavimo sistemų būklei savivaldybėse įvertinti, struktūrą. Kaip matyti, šio modelio struktūra yra panaši į Bendrojo vertinimo modelio struktūrą. Išskirti bendrieji kriterijai, reprezentuojantys veiklos matavimo sistemos sėkmingą funkcionavimą užtikrinančius procesus (žr. schema), kurių kiekvienas yra suskaidytas į sudėtinius kriterijus. Kiekvieną sudėtinį kriterijų apibūdina tam tikrų požymių grupė. Žemiau pateiktoje lentelėje, kuri buvo patikslinta, įvertinus eksperto pastabas ir pasiūlymus, išdėstyti bendrieji kriterijai, sudėtiniai kriterijai ir juos apibūdinantys požymiai. Panaudojant šį modelį savivaldybių veiklos matavimo praktikoms vertinti, tų praktikų atitikimas modelio požymiams galėtų būti reitinguojamas skalėje nuo 0 iki 5 balų, sudėtinių kriterijų ir bendrųjų kriterijų reikšmės nustatomos, atitinkamai apskaičiavus sudėtinius kriterijus sudarančių požymių ir sudėtinių kriterijų reikšmių vidurkius.

Lentelė Nr.32. Savivaldybių veiklos matavimo modelio bendrieji ir sudėtiniai kriterijai

1. Kriterijus: Pokyčių valdymas	
1.1. Sudėtinis kriterijus: Motyvacija	
1.1.1.	Savivaldybės meras įsitikinęs veiklos matavimo nauda savivaldybei
1.1.2.	Savivaldybės administracijos direktorius, jo pavaduotojai įsitikinę veiklos matavimo nauda savivaldybei
1.1.3.	Padalinių vadovai (departamentų direktoriai, skyrių vedėjai) įsitikinę veiklos matavimo nauda savivaldybei
1.1.4.	Savivaldybės darbuotojai įsitikinę veiklos matavimo nauda savivaldybei
1.1.5.	Savivaldybei pavaldžių įmonių vadovai įsitikinę veiklos matavimo nauda savivaldybei

- 1.1.6. Savivaldybei pavaldžių biudžetinių/ viešųjų įstaigų vadovai įsitikinę veiklos matavimo nauda savivaldybei
- 1.1.7. Savivaldybės suinteresuotos grupės (verslo įmonių vadovai, bendruomenių lyderiai, NVO lyderiai, gyventojai) įsitikinę veiklos matavimo nauda savivaldybei
- 1.1.8. Savivaldybės vadovai gerai suvokia kliūtis, kurios gali iškilti diegiant veiklos matavimo sistemą ir yra numatę priemones joms pašalinti
- 1.1.9. Savivaldybės vadovai planuoja diegti arba tobulinti veiklos matavimo sistemą ateityje

1.2. Sudėtinis kriterijus: Žinios

- 1.2.1. Savivaldybės meras žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas
- 1.2.2. Savivaldybės administracijos direktorius, jo pavaduotojai žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas
- 1.2.3. Savivaldybės padalinių vadovai (skyrių vedėjai, departamentų direktoriai) žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas
- 1.2.4. Savivaldybės darbuotojai žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas
- 1.2.5. Savivaldybei pavaldžių įmonių vadovai žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas
- 1.2.6. Savivaldybei pavaldžių biudžetinių/viešųjų įstaigų vadovai žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas
- 1.2.7. Savivaldybės suinteresuotos grupės žino, kaip turi būti atliekamas veiklos matavimas

1.3. Sudėtinis kriterijus: Ištekliai

- 1.3.1. Skirtingiems veiklos matavimo proceso etapams yra numatyti finansiniai ištekliai
- 1.3.2. Skirtingiems veiklos matavimo proceso etapams yra numatyti žmogiškieji ištekliai (pareigybės, darbuotojai)
- 1.3.3. Skirtingiems veiklos matavimo proceso etapams yra numatyti technologiniai ištekliai (programinė įranga ir kt.)
- 1.3.4. Yra nustatytos veiklos matavimo procesui reikalingos teisinės procedūros

2. Kriterijus: Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas

2.1 Sudėtinis kriterijus: Tikslų, uždavinių, veiklos rodiklių ir siekinių nustatymas ir atnaujinimas

- 2.1.1. Nustatomi tikslai ir uždaviniai visuose planavimo lygmenyse
- 2.1.2. Nustatomi išėigos rodikliai visuose planavimo lygmenyse
- 2.1.3. Nustatomi išdavų (veiksmingumo) rodikliai visuose planavimo lygmenyse
- 2.1.4. Nustatomi efektyvumo rodikliai visuose planavimo lygmenyse
- 2.1.5. Kiekvienam tikslui ir uždaviniui yra nustatomi vienas ar daugiau kiekybiškai išmatuojamų veiklos rodiklių
- 2.1.6. Veiklos rodikliai periodiškai atnaujinami
- 2.1.7. Atliekamas veiklos procesų matavimas
- 2.1.8. Atliekamas žmogiškųjų, organizacinių ir informacinių išteklių matavimas
- 2.1.9. Sudaroma „tikslų ir uždavinių grandinė“, t.y. strateginių plėtros planų tikslai ir uždaviniai yra siejami su savivaldybės veiklos planų tikslais ir uždaviniais, šie siejami su padalinių tikslais ir uždaviniais, kurių įgyvendinimą užtikrina darbuotojų veiklos uždaviniai
- 2.1.10. Nustatomos siektinos rodiklių reikšmės arba siekiniai visuose planavimo lygmenyse
- 2.1.11. Sudaromi strateginiai žemėlapiai (priežastinės hipotezės) ryšiams tarp skirtingų veiklos rodiklių nustatyti
- 2.1.12. Nuolat renkama kiekybinė informacija pagal nustatytus veiklos rodiklius
- 2.1.13. Nuolat aptariami veiklos rezultatai pagal nustatytus veiklos rodiklius

2.2. Sudėtinis kriterijus: Duomenų šaltinių įvairovės užtikrinimas

- 2.2.1. Atliekamos paslaugų klientų apklausos
- 2.2.2. Atliekamos savivaldybės gyventojų apklausos
- 2.2.3. Atliekant veiklos matavimą, panaudojami registru duomenys
- 2.2.4. Atliekant veiklos matavimą, savivaldybės ir jai pavaldžių institucijų statistiniai duomenys
- 2.2.5. Atliekamos savivaldybės darbuotojų apklausos

2.3. Sudėtinis kriterijus: Suinteresuotų grupių dalyvavimas veiklos matavimo sistemos diegime ir įgyvendinime

- 2.3.1. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, dalyvauja bendruomenės
- 2.3.2. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, dalyvauja verslo įmonės ir verslo interesus atstovaujanti organizacijos
- 2.3.3. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, dalyvauja nevyriausybinių organizacijų
- 2.3.4. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, yra numatomi bendruomenių įsipareigojimai
- 2.3.5. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, yra numatomi verslo įmonių ir verslo interesus atstovaujančių organizacijų įsipareigojimai
- 2.3.6. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, yra numatomi nevyriausybinių organizacijų įsipareigojimai
- 2.3.7. Suinteresuotoms grupėms pateikiama informacija apie savivaldybės veiklos rezultatus
- 2.3.8. Suinteresuotos grupės aktyviai dalyvauja aptariant savivaldybės veiklos rezultatus

3. Kriterijus: Veiklos matavimo informacijos panaudojimas

3.1. Sudėtinis kriterijus: Biudžeto formavimas ir finansų valdymas

- 3.1.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama sudarant savivaldybės biudžeto programas
- 3.1.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama prognozuojant savivaldybės biudžeto išlaidas
- 3.1.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama sudarant savivaldybės biudžetą

3.2. Sudėtinis kriterijus: Sprendimų priėmimas

- 3.2.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant savivaldybės tarybos sprendimų projektus
- 3.2.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant administracijos direktoriaus įsakymų projektus
- 3.2.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama priimant sprendimus dėl tolimesnės veiklos

3.3. Sudėtinis kriterijus: Sutarčių valdymas

- 3.3.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant viešųjų pirkimų technines užduotis
- 3.3.2. Veiklos matavimo rodikliai ir siekiniai numatyti sutarčių su įmonėmis ir viešosiomis įstaigomis sąlygose

3.4. Sudėtinis kriterijus: Atskaitomybės užtikrinimas

- 3.4.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant savivaldybės mero ataskaitas
- 3.4.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant savivaldybės administracijos veiklos ataskaitas
- 3.4.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama atsiskaitant centrinės valdžios institucijoms
- 3.4.4. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant strateginio plėtros plano įgyvendinimo ataskaitas
- 3.4.5. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant Vidaus audito tarnybų ataskaitas
- 3.4.6. Veiklos matavimo informacija panaudojama rengiant Savivaldybės kontrolierių atliekamo veiklos audito ataskaitas

3.5. Sudėtinis kriterijus: Veiklos valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas

- 3.5.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama vertinant kiekvieno darbuotojo indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybės administracijoje
- 3.5.2. 3.5.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama vertinant kiekvienos savivaldybei pavaldžios įmonės indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybei pavaldžiose įmonėse
- 3.5.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama vertinant kiekvienos įstaigos indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybei pavaldžiose biudžetinėse/ viešosiose įstaigose
- 3.5.4. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant darbuotojų mokymo poreikius savivaldybės administracijoje
- 3.5.5. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant darbuotojų mokymo poreikius savivaldybei pavaldžiose įmonėse
- 3.5.6. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant darbuotojų mokymo poreikius savivaldybei pavaldžiose biudžetinėse/ viešosiose įstaigose

3.6. Sudėtinis kriterijus: Strateginis valdymas

- 3.6.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama atliekant aplinkos ir SSGG analizę strateginio planavimo procese
- 3.6.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant ir tikslinant strateginių planų viziją, misiją, prioritetus, tikslus, uždavinius
- 3.6.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant kaip įgyvendinama vizija, misija, prioritetai, strateginiai tikslai ir uždaviniai

3.7. Sudėtinis kriterijus: Visuomenės informavimas

- 3.7.1. Veiklos matavimo informacija pateikiama savivaldybės interneto puslapyje
- 3.7.2. Veiklos matavimo informacija pristatoma žiniasklaidoje

3.8. Sudėtinis kriterijus: Išorinis ir vidinis sugretinimas

- 3.8.1. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas su ankstesnių metų veiklos rezultatais
- 3.8.2. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas tarp skirtingų savivaldybės administracijos padalinių
- 3.8.3. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas su kitomis savivaldybėmis
- 3.8.4. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas su kitų šalių savivaldybėmis
- 3.8.5. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas tarp savivaldybei pavaldžių įmonių ir kitų savivaldybių įmonių
- 3.8.6. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas tarp savivaldybei pavaldžių biudžetinių/ viešųjų įstaigų ir kitoms savivaldybėms pavaldžių biudžetinių/ viešųjų įstaigų

3.9. Sudėtinis kriterijus: Kokybės tobulinimas

- 3.9.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama, tobulinant savivaldybėje vykstančių procesų kokybę
- 3.9.2. Funkcionuojančios ISO standartus atitinkančios kokybės vadybos sistemos užtikrina veiklos matavimo informacijos panaudojimą veiklos tobulinimui
- 3.9.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama atliekant savęs įvertinimą pagal Bendrojo vertinimo modelio (EKVF Tobulumo modelio) klausimą

3.10. Sudėtinis kriterijus: Politikos vertinimas

- 3.10.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama, atliekant išankstinį politinių sprendimų poveikio vertinimą
- 3.10.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama, atliekant politinius sprendimus įgyvendinančių programų ir

4. Kriterijus: Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos

4.1. Sudėtinis kriterijus: Galimų disfunkcijų suvokimas

- 4.1.1. Savivaldybės vadovai supranta, jog išlaidos veiklos matavimui turi būti optimalios
- 4.1.2. Savivaldybės vadovai supranta, jog tikslų neatitinkantys veiklos rodikliai gali iškreipti darbuotojų motyvaciją
- 4.1.3. Savivaldybės vadovai supranta, jog veiklos rodiklių negalima panaudoti siekiant apkaltinti asmenis dėl problemų, kurių jie nekontroliuoja
- 4.1.4. Savivaldybės vadovai supranta, jog vienu veiklos sričių rezultatai yra lengviau išmatuojami nei kitų sričių rezultatai
- 4.1.5. Savivaldybės vadovai supranta, jog būtina skirti dėmesio ir tiems veiksniams, kuriuos sunku kiekybiškai išmatuoti
- 4.1.6. Savivaldybės vadovai supranta, jog reikalaujant iš darbuotojų per daug aukštų rezultatų galima sukelti įtampą ir darbuotojų moralės nuosmukį
- 4.1.7. Savivaldybės vadovai supranta, jog būtina užtikrinti, kad būtų skiriamas dėmesys ne tik lengviausiai realizuojamiems siekiniams
- 4.1.8. Savivaldybės vadovai supranta, jog būtina užtikrinti, kad būtų priimami ne tik atskirai veiklos sričiai, bet ir visai sistemai naudingi sprendimai
- 4.1.9. Savivaldybės vadovai supranta, jog būtina užtikrinti, kad būtų skiriamas dėmesys ne tik trumpalaikiams, bet ir ilgalaikiams tikslams
- 4.1.10. Savivaldybės vadovai supranta, jog būtina pateikti visą, o ne tik palankią, veiklos matavimo informaciją
- 4.1.11. Savivaldybės vadovai supranta, jog išvados, kurios daromos iš veiklos matavimo duomenų, turi būti pagrįstos
- 4.1.12. Savivaldybės vadovai supranta, jog veiklos matavimo sistema neturi skatinti tendencijos sąmoningai siekti menkesnių rezultatų, kad ateityje būtų išsaugoti žemesni standartai
- 4.1.13. Savivaldybės vadovai supranta, jog, keičiantis situacijai, veiklos rodiklius reikalinga nuolat atnaujinti

4.2. Sudėtinis kriterijus: Disfunkcijų minimizavimo strategijų nustatymas ir įgyvendinimas

- 4.2.1. Užtikrinamas visų darbuotojų įtraukimas į veiklos matavimo procesus
- 4.2.2. Užtikrinamas lankstus veiklos matavimo informacijos panaudojimas
- 4.2.3. Užtikrinama nuolatinė veiklos matavimo sistemos priežiūra ir atnaujinimas
- 4.2.4. Atliekamas veiklos matavimo duomenų auditas
- 4.2.5. Užtikrinamas optimalaus veiklos rodiklių skaičiaus pasirinkimas
- 4.2.6. Užtikrinama, kad veiklos rodikliai reprezentuotų tuos reiškinius, kurie gali būti kontroliuojami
- 4.2.7. Užtikrinama, kad veiklos rodikliai atitiktų įvairius kriterijus
- 4.2.8. Užtikrinamas veiklos rodiklių loginis nuoseklumas ir aiškumas

Koks yra santykis tarp Savivaldybių veiklos matavimo modelio ir Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio? Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis yra priemonė, padedanti savivaldybėms parengti veiklos matavimo sistemas – nustatyti tikslus, uždavinius, rodiklius, siekinius ir pan., - kitaip tariant, šio modelio panaudojimas savivaldybėse gali būti vertinamas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ojo kriterijaus “Veiklos matavimo sistemos parengimas

ir įgyvendinimas“ požymius. Tuo tarpu Savivaldybių veiklos matavimo modelio paskirtis yra ne tik parengti veiklos matavimo sistemas, bet ir padėti savivaldybėms įgyvendinti reikalingus pokyčius, susijusius su veiklos matavimo sistemų parengimu ir veiklos matavimo informacijos panaudojimu, užtikrinti sąlygas, būtinas veiksmingam veiklos matavimo sistemų funkcionavimui, minimizuoti disfunkcines veiklos matavimo pasekmes.

7. Veiklos matavimo būklė Lietuvos savivaldybėse

Šiame darbo skyriuje bus pristatyti veiklos matavimo būklės savivaldybėse tyrimo rezultatai. Šis tyrimas gali būti suvokiamas kaip platesnio veiklos tyrimo ciklo, kurio metodologinis pagrindimas buvo pateiktas 5-ame skyriuje, sudėtinis etapas. 7.1 skyriaus dalyje keliamos ir tikrinamos faktinės prielaidos apie teises sąlygas veiklos matavimo praktikoms savivaldybėse. 7.2. ir 7.3 skyriaus dalyse, pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus įvertinus Lietuvos savivaldybių strateginius plėtros planus ir savivaldybių administracinių padalinių vadovų požiūrį į veiklos matavimo būklę savivaldybėse, formuluojamos ir tikrinamos faktinės prielaidos apie Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo procesus.

7.1. Teisinių sąlygų veiklos matavimui Lietuvos savivaldybėse įvertinimas

Ieškant būdų, kaip tobulinti veiklos matavimo praktikas Lietuvos savivaldybėse, svarbu įvertinti tai, jog savivaldybės Lietuvoje yra bendros valstybės valdymo sistemos dalis, todėl jose daugelis veiklos ir valdymo procesų vyksta pagal centrinės valdžios institucijų nustatytas procedūras. Taigi, norint suprasti, kaip funkcionuoja veiklos matavimo sistemos Lietuvos savivaldybėse, visų pirma reikia išnagrinėti LR Seimo įstatymų, LR Vyriausybės nutarimų, LR Ministrų įsakymų nuostatas, reglamentuojančias vidaus audito, stebėsenos, strateginio planavimo, finansų kontrolės, kokybės valdymo, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesus Lietuvos viešojo administravimo institucijose.

Analizei buvo pasirinktos šios teisės aktų, įsigaliojusių laikotarpyje nuo 2002-ųjų metų, grupės: 1) 2004 m. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 902 dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002); 2) 2002 m. LR Vidaus kontrolės ir audito įstatymas (2002) ir šį įstatymą įgyvendinantys LR Finansų ministro įsakymas Nr. 139 dėl Finansų kontrolės vadovo patvirtinimo (2002) ir LR Finansų ministro įsakymas Nr. 1K-123 dėl Minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo (2003); 3) 2002 m. LR Valstybės tarnybos įstatymą įgyvendinantis LR Vyriausybės nutarimas Nr. 909 dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų patvirtinimo (2002); 4) stebėseną įvairiuose politikos sektoriuose reglamentuojantys teisės aktai (pvz., 2004 m. LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas Nr. Nr.V-837 dėl Visuomenės sveikatos stebėsenos rodiklių sąrašo patvirtinimo (2004)). Šių teisės aktų nuostatos vienu ar kitu būdu reglamentuoja tai, ką šiame darbe

vadiname savivaldybių veiklos matavimo praktikomis. Analizuodami minėtus teisės aktus, siekėme įvertinti, ar jie sudaro sąlygas savivaldybėse plėtoti veiklos matavimo sistemas (t.y. ar savivaldybės, įgyvendinusios šių teisės aktų nuostatas, gali tikėtis aukštų įvertinimų pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus).

Vienas iš pagrindinių teisinių dokumentų, kuriais vadovaujasi savivaldybės rengdamos strateginius veiklos ir plėtros planus, yra Strateginio planavimo metodika (2002). Ši metodika, kuria remtis įpareigotos centrinės valdžios institucijos, savivaldybėms nėra privaloma, tačiau rekomenduojama. Savivaldybės, kurios siekia įgyvendinti šios metodikos nuostatas, gali tikėtis gauti santykinai aukštus įvertinimus pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2.1. sudėtinio kriterijaus kai kuriuos požymius (pvz., 2.1.1. „Nustatomi tikslai ir uždaviniai visuose planavimo lygmenyse“, 2.1.1. „Nustatomi išėigos rodikliai visuose planavimo lygmenyse“, 2.1.5. „Kiekvienam tikslui ir uždaviniui yra nustatomi vienas ar daugiau kiekybiškai išmatuojamų veiklos rodiklių“ ir kt.) (Strateginio planavimo metodika, 2002). Vis dėlto, šioje metodikoje yra tam tikrų trūkumų, dėl kurių veiklos matavimo sistemų išbaigtumas nėra užtikrinamas. Pirma, nors Strateginio planavimo metodikoje yra išvardinti strateginio plano įgyvendinimo stebėsenos būdai, tačiau jie yra suformuluoti labai abstrakčiai, metodikoje nėra numatytos aiškios procedūros, kaip institucijos turi atsiskaityti už strateginiuose planuose numatytų tikslų pasiekimą, nėra pateiktos ataskaitų formos ir pan. Todėl institucijos, kurios pagal šią metodiką rengia strateginius planus, dažniausiai neskiria pakankamai dėmesio tų planų įgyvendinimo stebėsenai. Antra, nėra numatytos procedūros, kaip veiklos rodikliai (arba, metodikos terminais, vertinimo kriterijai) gali būti panaudoti, atliekant SSGG analizę pirmajame strateginio planavimo proceso etape. Taigi, atliekant SSGG analizę, institucijoms nebūtina remtis objektyviais duomenimis apie organizacijos veiklos rezultatus, kitaip tariant, neužtikrinamas veiklos matavimo informacijos panaudojimas strateginio valdymo procesuose (nerealizuojamas Savivaldybių veiklos matavimo modelio 3.6 sudėtinis kriterijus). Trečia, Strateginio planavimo metodikoje strateginio planavimo procesas nesusiejamas su institucijų padalinių ir darbuotojų veiklos planų rengimo ir rezultatų matavimo procesais, todėl neužtikrinamas modelio 2.1. sudėtinio kriterijaus požymio 2.1.9. „Sudaroma ‚tikslų ir uždavinių‘ grandinė“ realizavimas.

Kiti tarpusavyje susiję teisės aktai, nuo kurių priklauso savivaldybių veiklos matavimo sistemos, yra LR Vidaus kontrolės ir audito įstatymas ir šį įstatymą įgyvendinantys LR Finansų ministro įsakymai dėl Finansų kontrolės vadovo patvirtinimo (2002) bei Minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo (2003). Šių teisės aktų, kuriais nustatomos vidaus audito ir finansų kontrolės viešojo administravimo institucijose procedūros, pagrindinis trūkumas yra tas, jog juose nėra specifikuoti būdai, kaip galima būtų pasiekti juose deklaruojamus tikslus.

Štai Vidaus kontrolės ir audito įstatyme (2002) vienas iš vidaus audito uždavinių yra “vertinti viešojo juridinio asmens strateginių arba kitų veiklos planų, programų vykdymą bei valstybės ir savivaldybės turto naudojimą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais (...)” Finansų kontrolės vadove taip apibrėžiamas finansų kontrolės vadovo tikslas: “Vadovo tikslas yra nustatyti finansų kontrolės - vidaus kontrolės, orientuotos į paskirtų asignavimų ir turto teisėtą, ekonomišką, efektyvų bei rezultatyvų naudojimą institucijoje (toliau - kontrolė), rekomendacijas (...)” Šio Vadovo 4-ame skyriuje nustatyta: “Kontrolė turi užtikrinti, kad būtų įgyvendinti šie tikslai: 4.1. efektyviai naudojami darbo, piniginiai bei materialiniai ištekliai (...)” (Finansų kontrolės vadovas, 2002).

Taigi, nors šiuose teisės aktuose deklaruojama, jog vidaus audito ir finansų kontrolės procesais viešojo administravimo institucijose turi būti užtikrinamas šių institucijų veiklos ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas, nėra nustatyta jokių procedūrų, kaip nustatyti ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo rodiklius ir išmatuoti bei apskaičiuoti šių rodiklių reikšmes. Finansų kontrolės vadove (2002) faktiškai nustatytos tik procedūros kontroliuoti, kaip tvarkoma apskaita, tačiau teisingas apskaitos tvarkymas dar nereiškia, jog ištekliai panaudojami efektyviai ir rezultatyviai. Kitas minėtų teisės aktų trūkumas yra tas, jog jie nėra siejami su Strateginio planavimo metodika – dėl šios priežasties strateginio planavimo ir kontrolės procesai viešojo administravimo institucijose, tarp jų ir savivaldybėse, nėra suderinti.

LR Valstybės tarnybos įstatymą įgyvendinantis LR Vyriausybės nutarimas Nr. 909 dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų patvirtinimo (2002) nustato valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūras ir vertinimo kriterijus, taip pat kai kurias skatinimo priemones. Šis teisės aktas teoriškai sudaro galimybes savivaldybėse įdiegti veiklos valdymo procesus ir užtikrinti veiklos matavimo informacijos panaudojimą šiuose procesuose (t.y. realizuoti Savivaldybių veiklos matavimo modelio 3.5. sudėtinio kriterijaus „Veiklos valdymas ir žmoniškųjų išteklių valdymas“ požymius), tačiau taip pat akivaizdūs ir šio teisės akto trūkumai. Pirma, nėra apibrėžta, kaip turi būti nustatomi objektyvūs valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rodikliai, - pvz., kaip gali būti kiekybiškai išmatuojamas toks tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus kaip “valstybės tarnautojo veiklos kokybė”, - todėl valstybės tarnautojų vertinimas dažniausiai būna formalus ir priklauso nuo institucijos vadovo subjektyvaus požiūrio. Antra, šis teisės aktas neužtikrina valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso suderinimo su individualaus, organizacinio ir strateginio planavimo procesais bei su organizacinio lygmens kontrolės procesu.

Įvairiuose politikos sektoriuose tokiuose kaip žemės išteklių naudojimas, nekilnojamas kultūros paveldas, visuomenės sveikatos priežiūra, alkoholio, tabako ir narkotinių medžiagų

vartojimas, aplinkos tarša ir kt., pastarųjų penkerių metų laikotarpyje ministrų įsakymais ar kitais teisės aktais buvo patvirtintos stebėsenos taisyklės ir reikalavimai (pvz., 2004). Daugeliu atvejų rinkti stebėsenos duomenis ir pateikti juos įvairioms centrinėms valdžios institucijoms yra įgalios ir savivaldybės. Stebėsenos informacija galėtų būti reikšminga, matuojant viešųjų organizacijų ir viešųjų programų išdavas ir poveikį, atliekant aplinkos analizę strateginio planavimo procese. Tačiau stebėsenos procesus reglamentuojančios teisės normos šių procesų nesieja su strateginio planavimo, biudžeto formavimo ir vertinimo procesais. Šios normos reglamentuoja stebėsenos duomenų kaupimą, saugojimą ir kai kuriais atvejais – pateikimą visuomenei, tačiau ne panaudojimą tobulinant priimamus viešosios politikos sprendimus.

7.2. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentų analizė

2007 m. pavasarį Dangio Gudelio vadovaujamos Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studentės Erika Andrikytė, Jurga Samulaitytė ir Ieva Ulčickaitė atliko Lietuvos savivaldybių strateginių plėtros planų turinio analizės tyrimą⁵. Šio tyrimo metu gauti duomenys, kuriuos pristatysime šioje skyriaus dalyje, panaudoti, vertinant Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo sistemas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio sudėtinių kriterijų šiuos požymius: 2.1.1, 2.1.5, 2.1.9, 2.2.2, 2.3.1 – 2.3.6, 2.3.8, 3.8.1 – 3.8.4.

Tyrimo metu buvo surinkti ir išnagrinėti 50 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai, pateikti savivaldybių interneto svetainėse. Kitos 10 savivaldybių arba tokių planų neturėjo (9 savivaldybės – Alytaus raj., Kauno raj., Kelmės raj., Neringos m., Raseinių raj., Šalčininkų raj., Ukmergės raj., Vilniaus raj., Zarasų raj.), arba jų nepateikė internete (Ignalinos raj. savivaldybė). Strateginiai plėtros planai buvo analizuojami pagal įvairius kriterijus (pvz., ar strateginiuose plėtros planuose formuluojama vizija, prioritetai, tikslai, uždaviniai, ar nustatyti priežastiniai ryšiai tarp tikslų ir uždavinių, ar planų aplinkos analizės panaudojamas vidinis ir išorinis sugretinimas, dalyje ar parengtos strateginių plėtros planų įgyvendinimo priežiūros sistemos, ar suinteresuotos grupės minimos tarp planų rengėjų ir vykdytojų, ar jos dalyvauja planų įgyvendinimo priežiūroje).

Lentelėje pateiksime tik tuos minėto strateginių plėtros planų analizės tyrimo kriterijus, kurie atitinka Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijų požymius. Taip pat bus pateikti analizuotų strateginės plėtros planų suminiai ir procentiniai duomenys.

⁵ Andrikytė E., Samulaitytė J., Ulčickaitė I. *Lietuvos savivaldybių strateginių plėtros planų analizė*, Kursinis darbas, MRU, Viešojo administravimo fakultetas, Viešojo administravimo katedra, Vilnius, 2007. Vadovas: Dangis Gudelis.

Lentelė Nr.33. Savivaldybių strateginių plėtros planų vertinimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus

Modelio kriterijaus požymis	Tyrimo kriterijus	Savivaldybių, atitinkančių požymį, sk.	Savivaldybių, neatitinkančių požymio, sk.
2.1.1. Nustatomi tikslai ir uždaviniai visuose planavimo lygmenyse	Tikslai suformuluoti strateginiame plėtros plane	48	2
	Uždaviniai suformuluoti strateginiame plėtros plane	48	2
2.1.5. Kiekvienam tikslui ir uždaviniui yra nustatomi vienas ar daugiau kiekybiškai išmatuojamų veiklos rodiklių	Tikslų rodikliai strateginiame plėtros plane	1	49
2.1.9. Sudaroma „tikslų ir uždavinių“ grandinė...	Suderinimo su kitais dokumentais numatymas	30	20
2.2.2. Atliekamos savivaldybės gyventojų apklausos	Gyventojų apklausos aplinkos analizėje	28	22
2.3.1. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, dalyvauja bendruomenės	Suinteresuotų grupių dalyvavimas strateginio plėtros plano rengime	30	20
2.3.2. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, dalyvauja verslo įmonės ir verslo interesus atstovaujanti organizacija			
2.3.3. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, dalyvauja nevyriausybinių organizacijų			
2.3.4. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, yra numatomi bendruomenių įsipareigojimai	Suinteresuotos grupės minimos tarp strateginio plėtros plano vykdytojų	44	6
2.3.5. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, yra numatomi verslo įmonių ir verslo interesus atstovaujančių organizacijų įsipareigojimai			
2.3.6. Nustatant tikslus, uždavinius, rodiklius ir siekinius, yra numatomi nevyriausybinių organizacijų įsipareigojimai			
3.2.8. Suinteresuotos grupės aktyviai dalyvauja aptariant savivaldybės veiklos rezultatus	Suinteresuotų grupių dalyvavimas strateginio plėtros plano priežiūros procese	26	24
3.8.1. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas su ankstesnių metų veiklos rezultatais	Vidinis sugretinimas aplinkos analizėje	42	8
3.8.2. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas tarp skirtingų savivaldybės administracijos padalinių			
3.8.3. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas su kitomis savivaldybėmis	Išorinis sugretinimas aplinkos analizėje	43	7

3.8.4. Atliekamas reguliarus veiklos rezultatų sugretinimas su kitų šalių savivaldybėmis			
--	--	--	--

Kaip matyti iš lentelės, savivaldybių strateginiuose plėtros planuose nustatomi tikslai ir uždaviniai, tačiau beveik neformuluojami tikslų rodikliai. 30 savivaldybių iš 50 strateginiuose plėtros planuose užsiminta apie tai, jog šie planai turi būti derinami su savivaldybių veiklos planais. 28 savivaldybių planų aplinkos analizės dalyse pateikiami gyventojų apklausų duomenys. Daugumos savivaldybių strateginiuose planuose suinteresuotos grupės buvo paminėtos arba kaip planų rengėjos (30 savivaldybių), arba kaip vykdytojos (46 savivaldybės), arba kaip priežiūros proceso dalyvės (26 savivaldybės). Išorinio (43 savivaldybės) ir vidinio (42 savivaldybės) sugretinimo duomenys taip pat plačiai panaudojami strateginių plėtros planų aplinkos analizėje.

Vis dėlto, siekiant vertinti savivaldybių veiklos matavimo sistemas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelį, čia pristatyti strateginių plėtros planų analizės rezultatai yra riboti dėl kelių priežasčių:

1) išskirti strateginių plėtros planų analizės kriterijai nevysiškai atitinka modelio požymius. Pavyzdžiui, Savivaldybių veiklos matavimo modelio požymis 2.2.2. „Atliekamos savivaldybės gyventojų apklausos“ nėra visapusiškai atskleidžiamas strateginių plėtros planų analizės kriterijumi „Gyventojų apklausos aplinkos analizėje“, kadangi gyventojų apklausos galėtų būti panaudojamos, ne tik atliekant aplinkos analizę, bet ir matuojant veiklos rezultatus. Taip pat analizės kriterijai, pagal kuriuos nustatoma, ar strateginiame plane yra formuluojami tikslai ir uždaviniai, negali būti prilyginti modelio požymiui 2.1.1. „Nustatomi tikslai ir uždaviniai visuose planavimo lygmenyse“, kadangi lieka neaišku, ar tose savivaldybėse, kurios turi strateginius plėtros planus, taip pat nustatomi ir savivaldybės veiklos planų, padalinių veiklos planų tikslai bei uždaviniai.

2) daugelis modelio požymių nebuvo atskleisti strateginių plėtros planų analizėje, nors, detalizavus analizės kriterijus, tai būtų buvę galima padaryti. Pavyzdžiui, atliekant strateginių plėtros planų analizę, būtų buvę galima tirti, ar strateginiuose planuose nustatomi siekiniai (2.1.10 modelio požymis), ar sudaromi strateginiai žemėlapiai (2.1.11 modelio požymis), ar išskiriami išeišgos, išdavų, efektyvumo rodikliai (2.1.2 – 2.1.4 modelio požymiai).

3) analizuojant strateginius plėtros planus, daugelio Savivaldybių veiklos matavimo modelio požymių iš principo neįmanoma įvertinti. Pavyzdžiui, analizuojant vien tik strateginius plėtros planus, neįmanoma įvertinti, kaip tie planai įgyvendinami, ar savivaldybės darbuotojų žinios, motyvacija ir ištekliai sudaro sąlygas sėkmingai įgyvendinti veiklos matavimą, ar savivaldybės vadovai suvokia galimas veiklos matavimo problemas ar įgyvendina atitinkamas strategijas toms problemoms spręsti. Siekiant įvertinti šiuos modelio kriterijus, būtų reikalinga pasitelkti tyrimo

metodus – kiekybinius ar kokybinius, - kitokius nei savivaldybių planavimo dokumentų analizė. Vienas iš tokių metodų – savivaldybių administracinių padalinių vadovų apklausa – panaudotas ir šiame darbe, šiuo metodu atlikto tyrimo rezultatai pristatyti 7.3 skyriaus dalyje.

Įvertinus aukščiau minėto savivaldybių strateginių plėtros planų tyrimo trūkumus, buvo atlikta papildoma kokybinė savivaldybių strateginio planavimo dokumentų turinio analizė. Buvo nagrinėjami ir pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus vertinami 10 savivaldybių (Vilniaus m., Elektrėnų, Šilutės raj., Klaipėdos m., Alytaus m., Radviliškio raj., Kėdainių raj., Rokiškio raj., Marijampolės, Kauno m.) strateginio planavimo dokumentai: strateginiai plėtros planai, strateginių plėtros planų įgyvendinimo metodikos, strateginiai veiklos planai, strateginių plėtros planų įgyvendinimo, administracijų direktorių ir merų ataskaitos. Analizuojant šių dešimties savivaldybių strateginio planavimo dokumentus, buvo suformuluotos šios faktinės prielaidos apie Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklę:

- 1) savivaldybių strateginiuose plėtros planuose, veiklos planuose nenustatomi priežasties – pasekmės ryšiai tarp keliamų tikslų ir uždavinių;
- 2) savivaldybių plėtros planuose nėra nustatomos siektinos rodiklių reikšmės (t.y. siekiniai);
- 3) socialinių partnerių įsipareigojimai, net jei ir yra nustatomi kai kurių savivaldybių strateginiuose plėtros planuose, nėra aiškiai apibrėžti, atskirti nuo savivaldybės institucijų įsipareigojimų;
- 4) strateginiuose plėtros planuose dažniausiai tikslams ir uždaviniams nėra nustatomi veiklos rodikliai, dažniausiai nėra nurodomi informacijos šaltiniai rodiklių reikšmėms nustatyti;
- 5) savivaldybių strateginiuose plėtros planuose dažniausiai nėra formuluojami savivaldybių finansiniai tikslai;
- 6) veiklos planai dažniausiai nėra siejami su strateginiais plėtros planais, šiuose planuose dažniausiai nėra nustatomi kiekybiniai rodikliai ir siekiniai (strateginių veiklos planų programos dažniausiai sudaromos remiantis ne strateginiais plėtros planais, o savivaldybių padalinių funkcijomis);
- 7) savivaldybių administracijų direktorių ataskaitose dažniausiai nėra atsiskaitoma už strateginio plėtros plano tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimą, šiose ataskaitose tiesiog pateikiama informacija, kokias veiklas vykdė savivaldybių administracijų padaliniai, ataskaitose nėra pateikiama kiekybinė veiklos matavimo informacija pagal iš anksto nustatytus veiklos rodiklius;

8) savivaldybių administracijų padalinių, pavaldžių įstaigų bei įmonių, darbuotojų veiklos planai nėra siejami su strateginiais plėtros planais, šiuose planuose nėra formuluojami veiklos rodikliai ir siekiniai;

9) savivaldybių veiklos planuose formuluojami veiklos rodikliai ne visuomet gali būti kiekybiškai išmatuojami, dažnai veiklos rodikliai painiojami su siekiniais arba veiklos rodiklių formuluotės neatitinka uždavinių, kurių įvykdymas turi būti matuojamas.

Šioms prielaidoms patikrinti reikėtų atlikti visų Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentų analizę – toks tyrimas būtų nuoseklus žingsnis bendrame veiklos tyrimo cikle (žr. 5 šio darbo dalį), tačiau šiame darbe apsiribojama faktinių prielaidų nustatymu. Kai kurios iš čia suformuluotų prielaidų bus patikrintos, panaudojus savivaldybių administracinių padalinių vadovų apklausos metodą.

7.3. Savivaldybių administracijų padalinių vadovų anketinės apklausos duomenų analizė

Atliktas Lietuvos savivaldybių administracijų padalinių vadovų požiūriu į veiklos matavimo praktikas savivaldybėse tyrimas, panaudojant anketinės apklausos metodą, taip pat yra vienas iš veiklos tyrimo ciklo, kuriuo siekiama patobulinti savivaldybių veiklos matavimo procesus, etapų. Šio tyrimo duomenys atskleidžia, kaip patys administracinių padalinių vadovai (administracijų direktoriai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai, skyrių ir tarnybų vedėjai, seniūnai) vertina savivaldybių veiklos matavimo procesus, ir suteikia galimybę sąlyginai įvertinti, kaip veiklos matavimo praktikos savivaldybėse atitinka Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus, sugretinti įvairių Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo praktikų atitikimą šio modelio kriterijams.

Apklausos anketa parengta, remiantis Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijų požymiais, ją sudaro penkios dalys. Pirmoje anketos dalyje pateikiami klausimai, skirti padalinio, kuriam vadovauja respondentas, veiklos sektoriui, darbuotojų skaičiui, administruojamų programų dydžiui, įgyvendinamų funkcijų pobūdžiui nustatyti, taip pat pateikiamas klausimas apie savivaldybės politinės valdžios ideologinę orientaciją.

Antrojoje dalyje pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, kokius terminus respondentai naudoja sąvokai „veiklos matavimas“ apibūdinti, ir pateikiamas šios sąvokos apibrėžimas. Tolimesni klausimai atitinka Savivaldybių veiklos matavimo modelio 1-ąjį kriterijaus „Pokyčių valdymas“ požymius. Šiais klausimais siekiama nustatyti, koks savivaldybėje yra potencialas

pokyčiams, susijusiems su veiklos matavimo parengimu ir įgyvendinimu. Formuluojant klausimus, remiamasi prielaida, jog tam, kad savivaldybėje galėtų funkcionuoti veiklos matavimo sistemos, reikalingi finansiniai ištekliai (numatytos specialios lėšos veiklos matavimui atlikti), žmogiškieji ištekliai (paskirti atsakingi darbuotojai, užtikrinta jų motyvacija ir žinios) ir instituciniai ištekliai (priimi teisės aktai, įgalinantys savivaldybės pareigūnus matuoti veiklos rezultatus). Respondentų prašoma nurodyti, kaip jie vertina šių išteklių būklę ne tik jų vadovaujamame padalinyje, bet ir visoje savivaldybėje.

Trečioji anketos dalis atitinka modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas“, joje formuluojamais klausimais siekiama iširti, kaip savivaldybėje ir respondentų vadovajamuose padaliniuose, atliekamas veiklos matavimas, ar savivaldybės strateginiai, veiklos, padalinių planai turi pagrindinius normatyviniams veiklos matavimo modeliams būdingus elementus – ar nustatyti veiklos tikslai ir uždaviniai, veiklos rodikliai (išeigos, išdavų, efektyvumo ir kt.), siekiniai, ar planai yra tarpusavyje suderinti, ar nustatyti priežastiniai ryšiai tarp veiklos rodiklių, kaip dažnai skirtingi veiklos rodikliai yra atnaujinami, kaip dažnai padalinyje renkama kiekybinė informacija pagal nustatytus veiklos rodiklius. Taip pat klausiama, kokie yra pagrindiniai veiklos matavimo duomenų šaltiniai, kokios suinteresuotos grupės prisideda prie respondentų vadovajamų padalinių veiklos rodiklių parengimo, ir kokioms suinteresuotoms grupėms pateikiama informacija apie padalinių veiklos rezultatus. Kita klausimų grupė yra klausimai apie veiklos matavimo informacijos aptarimą padalinyje (kaip dažnai aptariami veiklos rezultatai, kas tuose aptarimuose dalyvauja). Dar kitais klausimais respondentų prašoma nurodyti, ar savivaldybėje diegiami kokie nors pasaulyje plačiai taikomi vadybiniai modeliai (Subalansuotų rodiklių modelis, Bendrasis vertinimo modelis ir kt.), ir kada, respondentų manymu, savivaldybėje pradėta diegti kokia nors veiklos matavimo sistema. Šioje dalyje taip pat pateikiami terminų, kurie apibūdina skirtingus veiklos rodiklius, paaiškinimai.

Ketvirtoje anketos dalyje pateikiami klausimai, atitinkantys Savivaldybių veiklos matavimo modelio 3-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo informacijos panaudojimas“. Jais siekiama iširti, kaip savivaldybėje ir respondento vadovajamame padalinyje panaudojama veiklos matavimo informacija. Formuluojamas klausimas, koku mastu atitinkamas padalinys veikia atsižvelgdamas į veiklos matavimo informaciją. Taip pat pateikiami klausimai, apie veiklos matavimo informacijos panaudojimo skirtingais būdais intensyvumą (veiklos matavimo informacijos panaudojimą, formuojant biudžetą, atsiskaitant įvairioms institucijoms ir pan.), apie tai, kaip gyventojai ir žiniasklaida domisi veiklos matavimo informacija ir ar tokia padalinio veiklos matavimo informacija pateikiama savivaldybės interneto puslapyje.

Penktoji anketos dalis atitinka modelio 4-ojo kriterijaus „Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos“. Joje pateikiami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai suvokia sėkmingas veiklos matavimo sąlygas, ir kaip jų vadovaujamuose padaliniuose įgyvendinamos įvairios sėkmingą veiklos matavimą užtikrinančios priemonės (pvz., ar darbuotojai įtraukiami į veiklos matavimo procesus, ar veiklos matavimo sistema yra nuolat prižiūrima ir atnaujinama ir pan.)

Savivaldybių administracijų direktoriams, jų pavaduotojams, administracinių padalinių vadovams (skyrių ir tarnybų vedėjams, seniūnams, departamentų direktoriams) buvo išplatinta 860 anketų elektroniniu paštu, Vilniaus rajono savivaldybėje anketos buvo perduotos administracijos direktoriui. Į tyrimo imtį buvo siekiama įtraukti visus tiriamos populiacijos atstovus, iš anksto tikintis, kad nemažai anketų nepasieks adresatų dėl netikslų elektroninio pašto adresu, „šiukšlių“ filtrų savivaldybių informacinėse sistemose, ir kad daugelis gavusių anketas respondentų nuspręs į jose pateiktus klausimus neatsakyti. Kadangi, net ir tuomet atsakymų dažnis buvo nedidelis, anketos respondentams buvo siunčiamos keletą kartų. Užpildytas anketas atsiuntė 107 respondentai (tarp jų - 2 administracijų direktoriai) iš 44 savivaldybių.

Siekiant didesnio aktyvumo, kartu su anketomis elektroniniu paštu buvo siunčiama ir LR Vidaus reikalų viceministro Regimanto Čiupailos rekomendacija bei MRU ir Savivaldybių asociacijos bendradarbiavimo sutarties kopija (2005), tačiau, nepaisant šių dokumentų, atsakymų dažnis vis tiek buvo mažas. Nedidelį apklausos dalyvių aktyvumą galima paaiškinti šitaip:

- 1) savivaldybių administracijų direktoriai, direktorių pavaduotojai, administracinių padalinių vadovai elektroniniu paštu gauna daug anketų, kurias jiems siunčia tyrimus atliekantys Lietuvos universitetų studentai, mokslininkai, anketų pildymas atima daug laiko nuo jų tiesioginių pareigų;
- 2) šios apklausos anketų klausimuose vartojami terminai buvo neįprasti, nežinomi respondentams, ir, kadangi tiriamos veiklos matavimo praktikos tose savivaldybėse nėra paplitusios, buvo pasirinkta nedalyvauti apklausoje.

Pažymėtina, kad šio savivaldybių administracinių padalinių vadovų požiūrio tyrimo uždavinių suvokimas keitėsi tyrimo eigoje, tačiau šie pasikeitimai gali būti pateisinami, pasitelkus mokslinio tyrimo kaip mokymosi proceso sampratą, kurios pagrindimas buvo pateiktas 5-ame šio darbo skyriuje. Kai kurios pradinės metodologinės anketinės apklausos tyrimo prielaidos nepasitvirtino, jas patikrinus duomenų rinkimo šiuo metodu eigoje, ir todėl buvo pakeistos, t.y. vyko mokymasis iš klaidų. Trumpai apžvelgsime klaidas, iš kurių buvo mokomasi, ir tyrimo metu atliktus metodologinių prielaidų pakeitimus.

- 1) Vykstant savivaldybių administracinių padalinių vadovų anketinę apklausą, nebuvo gauta tiek atsakymų, kad jų pakaktų padalinių vadovų populiaciją reprezentuojančiai duomenų analizei iš dalies todėl, kad anketoje buvo per daug klausimų.
- 2) Buvo pasirinktas netinkamas anketinės apklausos vykdymo laikas – pirmą kartą anketos buvo išplatintos elektroniniu paštu savivaldybių padalinių vadovams 23 dienas prieš savivaldybių tarybų rinkimus, pakartotinai anketa buvo platinama 6 dienas iki rinkimų, t.y. tuo laiku, kai savivaldybių administracinių padalinių vadovai jau gyveno būsimų rinkimų nuotaikomis, ir galbūt dėl tos priežasties kai kurie iš jų neatsakė į anketų klausimus. Trečią kartą anketa buvo platinama po rinkimų tepraėjus 1 mėn., tuomet, kai daugelyje savivaldybių dar nebuvo suformuota nauja valdžia. Ketvirtą kartą anketa buvo siuntinėjama elektroniniu paštu dar po dviejų mėnesių, daugelyje savivaldybių tarybų pasikeitus valdančiajai daugumai ir tuo pačiu pasikeitus administracijos direktoriams. Apklausos duomenų rinkimo procesas užsitęsė iki 5 mėn., o per šį laikotarpį savivaldybių administracijose vyko mokymosi procesai, taip pat keitėsi darbuotojai.

Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų pagrįstumą, buvo pakeisti tyrimo uždaviniai. Tyrimo pradžioje buvo planuota patikrinti hipotezes apie veiklos matavimo praktikų priklausomybę nuo tokių veiksnių kaip daugumą turinčių politinių partijų ideologinės pozicijos, administracinio padalinio veiklos sektoriaus pobūdis, padalinio dydis, padalinio įgyvendinamų funkcijų savarankiškumo laipsnis. Buvo remiamasi metodologine prielaida, kad parengta padalinių vadovų apklausos anketa yra tinkamas įrankis šioms hipotezėms patikrinti. Buvo tikimasi, kad pavyks surinkti reprezentatyvų atsakymų į anketų klausimus skaičių, kad koreliacinės analizės tarp priklausomų (veiklos matavimo parengimo, veiklos matavimo įgyvendinimo) ir nepriklausomų kintamųjų (padalinio dydžio, veiklos sektoriaus pobūdžio, įgyvendinamų funkcijų savarankiškumo laipsnio, politinės daugumo savivaldybėje) rezultatus atspindėtų realiai egzistuojančius statistinius ryšius populiacijoje, t.y. visų Lietuvos savivaldybių administraciniuose padaliniuose.

Kadangi nepavyko sudaryti imties, reprezentuojančios savivaldybių administracinių padalinių populiaciją, buvo nuspręsta atlikti lyginamąją analizę tarp tų savivaldybių, kurių bent po vieną atstovą atsiuntė užpildytas anketas. Buvo iškelta nauja prielaida, kad savivaldybių administracinių padalinių vadovai (administracijų direktoriai arba jų pavaduotojai), pateikdami subjektyvią nuomonę apie padalinių, kuriems jie vadovauja, ir savivaldybių veiklos matavimo praktikas, atspindi daugiau ar mažiau objektyvią padėtį savivaldybėse, nes yra veikiami visus tų savivaldybių darbuotojus įtraukiančių organizacinių kultūrų. Pasitelkus SPSS programą, buvo apskaičiuoti atsakymų, gautų iš atskirų savivaldybių, vidurkiai, formuluojant prielaidą, kad kuo

yra didesnis skaičius atsakymų iš vienos savivaldybės, tuo objektyviau tų atsakymų vidurkis atspindės realią padėtį.

Lentelė Nr.34. Analizuojamų atvejų skaičius savivaldybėse

Savivaldybės	Atvejų skaičius	Savivaldybės	Atvejų skaičius
Vilniaus rajono	12	Skuodo rajono	2
Širvintų rajono	7	Ukmergės rajono	2
Biržų rajono	5	Varėnos rajono	2
Vilniaus miesto	5	Alytaus miesto	1
Jurbarko rajono	4	Anykščių rajono	1
Kauno rajono	4	Birštono	1
Mažeikių rajono	4	Druskininkų	1
Plungės rajono	4	Elektrėnų	1
Vilkaviškio rajono	4	Joniškio rajono	1
Jonavos rajono	3	Kaišiadorių rajono	1
Kelmės rajono	3	Kauno miesto	1
Klaipėdos miesto	3	Molėtų rajono	1
Panevėžio miesto	3	Palangos miesto	1
Rokiškio rajono	3	Radviliškio rajono	1
Šakių rajono	3	Raseinių rajono	1
Šalčininkų rajono	3	Šiaulių rajono	1
Kazlų Rūdos	2	Šilutės rajono	1
Kėdainių rajono	2	Telšių rajono	1
Kretingos rajono	2	Trakų rajono	1
Marijampolės	2	Utenos rajono	1
Pagėgių	2	Visagino miesto	1
Pasvalio rajono	2		

Atsakymų, gautų iš kiekvienos savivaldybės, skaičių palyginimas pateiktas lentelėje (iš 44 savivaldybių, atsiuntusių bent po vieną užpildytą anketą, buvo analizuojami ir lyginami 43 savivaldybių atsakymai – buvo nuspręsta į analizę neįtraukti anketos, atsiųstos iš Rietavo savivaldybės, dėl joje pateiktų prieštaringų atsakymų).

Atliekant duomenų analizę, taip pat iškilo klausimas, kaip traktuoti trūkstamas reikšmes, kurios atsirado todėl, jog atsiųstose anketose atsakymai į kai kuriuos klausimus liko nepažymėti. Buvo vadovaujama prielaida, kad dauguma respondentų neatsakydavo į klausimus apie jų savivaldybių veiklos matavimo praktikas tuomet, kai negalėdavo patvirtinti, jog tokios praktikos tose savivaldybėse egzistuoja. Todėl trūkstamos reikšmės ranginiuose ir binominiuose kintamuosiuose buvo prilygintos nuliams.

7.3.1. Pokyčių valdymas

Savivaldybių veiklos matavimo modelio 1-ojo kriterijaus „Pokyčių valdymas“ požymius atitinka anketos 2.2.1 – 2.2.11, 2.3.1 – 2.3.15 ir 2.4.1 – 2.4.7 klausimai. Klausimai suformuluoti kaip teiginiai apie motyvaciją, žinias ir išteklius, reikalingus su veiklos matavimu susijusiems pokyčiams savivaldybėje įgyvendinti, kuriuos respondentai galėjo įvertinti Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nepritariu“) iki 5 („visiškai pritariu“). Apskaičiavus pateiktų atsakymų vidurkius kiekvienai savivaldybei, kiekvieną minėtą anketos klausimą atitinkančių kintamųjų reikšmės buvo sumuojamos ir suminio kintamojo reikšmės pateiktos lentelėje mažėjančia tvarka (trūkstamos reikšmės buvo sumuojamos kaip nuliai).

Lentelė Nr.35. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 1-ąjį kriterijų „Pokyčių valdymas“

Savivaldybės	Balai	Savivaldybės	Balai
Šiaulių rajono	140	Vilniaus rajono	86,08
Anykščių rajono	128	Palangos miesto	86
Birštono	127	Kaišiadorių rajono	85
Pasvalio rajono	125,5	Rokiškio rajono	84,8
Marijampolės	124	Molėtų rajono	84
Joniškio rajono	118	Kretingos rajono	83,5
Elektrėnų	112	Utenos rajono	83
Mažeikių rajono	111	Kelmės rajono	82,67
Kėdainių rajono	110	Visagino miesto	82
Trakų rajono	109	Kauno miesto	79
Alytaus miesto	101	Biržų rajono	74
Jonavos rajono	100,67	Šalčininkų rajono	71
Varėnos rajono	97,5	Vilniaus miesto	65,6
Radviliškio rajono	97	Šakių rajono	63,33
Raseinių rajono	96	Kauno rajono	62,25
Plungės rajono	94,5	Vilkaviškio rajono	62,25
Šilutės rajono	94,14	Širvintų rajono	56
Pagėgių	92,5	Druskininkų	55
Skuodo rajono	91	Klaipėdos miesto	52
Kazlų Rūdos	90	Jurbarko rajono	51
Panevėžio miesto	89,33	Telšių rajono	5
Ukmergės rajono	88,5		

Taigi, remiantis respondentų atsakymais, labiausiai motyvuotos, daugiausiai veiklos matavimo žinių turinčios ir veiklos matavimui reikalingais ištekliais apsirūpinusios yra Šiaulių rajono (140 balų), Anykščių rajono (128 balai) ir Birštono (127 balai) savivaldybės. Veiklos

matavimui organizuoti labiausiai motyvacijos, žinių ir išteklių trūksta Klaipėdos miesto (52 balai), Jurbarko rajono (51 balas) ir Telšių rajono (5 balai) savivaldybėms.

Vis dėlto, reikia pripažinti, šie subjektyvūs vertinimai nebūtinai tiksliai atspindi realią veiklos matavimo motyvacijos, žinių ir išteklių būklę savivaldybėse. Žemesni situacijos įvertinimai respondentų atsakymuose gali būti sąlygojami didesnio respondentų savikritiškumo, kuris atsiranda įgijus daugiau patirties (žinių) ir taip pat gali būti svarbus pokyčius skatinantis veiksnys.

7.3.2. Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas

Modelio 2-ojo kriterijaus “Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas” požymiai atitinka šiuos anketos klausimus: 3.1.1 – 3.1.10, 3.2.1 – 3.2.10, 3.3.1 – 3.3.10 (tikslų, uždavinių, veiklos rodiklių, siekinių formulavimas strateginiuose plėtros planuose, savivaldybių veiklos planuose, padalinių veiklos planuose), 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 (nuoseklumo tarp tikslų, uždavinių skirtinguose planuose užtikrinimas, priešastinių ryšių nustatymas), 3.8.1 – 3.8.4 (veiklos rodiklių atnaujinimas), 3.9 (veiklos matavimo modelių panaudojimas savivaldybėse), 3.11.1. – 3.11.8 (klientų pasitenkinimo, veiklos procesų, darbuotojų mokymosi, informacinių technologijų panaudojimo informacijos kaupimas), 3.12.1 – 3.12.9 (veiklos matavimo duomenų šaltinių įvairovės užtikrinimas), 3.13.1 – 3.13.18 (suinteresuotų grupių dalyvavimas veiklos rodiklių parengime), 3.14 (savivaldybės politikų vaidmuo įgyvendinant veiklos matavimo iniciatyvas), 3.15.1 – 3.15.17 (veiklos matavimo informacijos pateikimas suinteresuotoms grupėms), 3.16 (veiklos matavimo aptarimo dažnumas), 3.17.1 – 3.17.15 (suinteresuotų grupių dalyvavimas veiklos rezultatų aptarime), 4.3 (savivaldybės gyventojų domėjimasis veiklos matavimo informacija). Šie klausimai suformuluoti kaip binominiai („taip“ - 1/“ne“ - 0) arba kaip ranginiai (Likerto skalės nuo 0 iki 5) kintamieji. Klausimo 3.9 kintamajam buvo suteiktos šiek tiek kitokios reikšmės (0 – „vadybos modeliai neįgyvendinami“, 10 – “įgyvendinamas bent vienas iš šių vadybos modelių – Subalansuotų rodiklių modelis, ISO 9000 serijos standartai, Bendrasis vertinimo modelis“). Susumavus, šių kintamųjų reikšmes, buvo apskaičiuoti suminiai kintamieji, atitinkantys Savivaldybių veiklos matavimo modelio sudėtinius kriterijus 2.1, 2.2, 2.3. Šių kintamųjų reikšmių suma yra modelio 2-ąjį kriterijų atitinkantis kintamasis, kurio reikšmės palygintos tarp savivaldybių (žr. lentelę).

Lentelė Nr.36. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas“

Savivaldybės	Balai	Savivaldybės	Balai
Alytaus miesto	210	Mažeikių rajono	111
Anykščių rajono	204	Trakų rajono	110
Kėdainių rajono	187	Panevėžio miesto	108
Pasvalio rajono	171,5	Vilniaus miesto	105,4
Elektrėnų	170	Vilniaus rajono	104,08
Radviliškio rajono	163	Šiaulių rajono	104
Šalčininkų rajono	151	Skuodo rajono	101,67
Marijampolės	146	Šakių rajono	95,5
Ukmergės rajono	141	Kauno miesto	85
Palangos miesto	138	Pagėgių	83
Biržų rajono	137,8	Kauno rajono	82,5
Druskininkų	135	Širvintų rajono	81,5
Šilutės rajono	132,49	Jurbarko rajono	80,75
Kelmės rajono	130,67	Kaišiadorių rajono	79
Visagino miesto	130	Varėnos rajono	78
Rokiškio rajono	129,83	Utenos rajono	76
Klaipėdos miesto	129,67	Birštono	72
Vilkaviškio rajono	128,5	Kretingos rajono	52,5
Plungės rajono	127,5	Raseinių rajono	38
Jonavos rajono	125,7	Molėtų rajono	20
Joniškio rajono	116	Telšių rajono	15
Kazlų Rūdos	113,5		

Kaip matyti iš lentelės, Alytaus miesto (210 balai), Anykščių rajono (204 balai) ir Kėdainių rajono (187 balai) savivaldybės pirmauja pagal šį Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijų – šių savivaldybių planavimo dokumentuose labiau nei kitose savivaldybėse formuluojamai ir atnaujinami veiklos rodikliai, atliekamas veiklos matavimas, suinteresuotos grupės įtraukiamos į veiklos matavimo procesus. Raseinių rajono (38 balai), Molėtų rajono (20 balų) ir Telšių rajono (15 balų) pagal šį kriterijų atsilieka. Taip pat galima išskirti Šiaulių rajono savivaldybės atvejį – ši savivaldybė yra viena pirmaujančių pagal 1-ąjį kriterijų, tačiau pagal modelio 2-ąjį kriterijų iš kitų savivaldybių neišsiskiria. Galima daryti išvadą, kad respondentas iš Šiaulių rajono savivaldybės neobjektyviai įvertino veiklos matavimo motyvą, žinias ir išteklius savo savivaldybėje (tikėtina prielaida, jog motyvą ir žinojimą kaip atlikti veiklos matavimą turėtų įgyti išraišką konkrečiuose veiklos matavimo procesuose).

7.3.3. Veiklos matavimo informacijos panaudojimas

Savivaldybių veiklos matavimo modelio 3-ojo kriterijaus „Veiklos matavimo informacijos panaudojimas“ požymius atitinka šie klausimai: 4.1 (padalinio veikimo, atsižvelgiant į veiklos matavimo informaciją, laipsnis), 4.2.1 – 4.2.33 (veiklos matavimo informacijos panaudojimas), 4.4 (žiniasklaidos domėjimasis veiklos matavimo informacija), 4.5 (veiklos matavimo informacijos pateikimas savivaldybės interneto puslapyje). Klausimai suformuluoti kaip binominiai (4.4, 4.5. klausimai, atsakymų variantai – „taip/ne“) ir kaip ranginiai kintamieji (Likerto skalė nuo 0 – „nepanaudojama“ iki 5 – „didelis intensyvumas“ 4.2. klausimams ir nuo 0- „niekada“ iki 4- „visada“ 4.1 klausimui). Šie klausimai suskirstyti pagal šio modelio sudėtinius kriterijus, apskaičiuotos sudėtinius kriterijus atitinkančių kintamųjų reikšmės kiekvienai savivaldybei. Tada sudėtinius kriterijus atitinkančių kintamųjų reikšmės susumuotos, sudarytas modelio 3-ojo kriterijaus „Veiklos matavimo informacijos panaudojimas“ kintamasis ir apskaičiuotos jo reikšmės savivaldybėms (šios reikšmės pateiktos lentelėje).

Lentelė Nr.37. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo informacijos panaudojimas“

Savivaldybės	Balai	Savivaldybės	Balai
Elektrėnų	124	Radviliškio rajono	60
Šalčininkų rajono	120	Utenos rajono	59
Anykščių rajono	117	Biržų rajono	57,6
Marijampolės	102	Palangos miesto	55
Alytaus miesto	98	Mažeikių rajono	51,75
Jonavos rajono	98	Kaišiadorių rajono	48
Kėdainių rajono	94,5	Plungės rajono	47,33
Kelmės rajono	92	Pagėgių	45,5
Ukmergės rajono	86	Rokiškio rajono	44,67
Druskininkų	84	Kauno miesto	44
Pasvalio rajono	83,5	Visagino miesto	41
Šilutės rajono	80,14	Šakių rajono	40
Kretingos rajono	80	Kazlų Rūdos	36,5
Birštono	78	Jurbarko rajono	35,5
Joniškio rajono	77	Vilniaus miesto	34,2
Širvintų rajono	74,5	Šiaulių rajono	33
Klaipėdos miesto	74,43	Varėnos rajono	29
Panevėžio miesto	71	Kauno rajono	19,25
Skuodo rajono	67,67	Molėtų rajono	7
Vilkaviškio rajono	66	Telšių rajono	5
Trakų rajono	65	Raseinių rajono	0
Vilniaus rajono	63,69		

Vertinant pagal respondentų atsakymus, veiklos matavimo informacija plačiausiai panaudojama Elektrėnų (124 balai), Šalčininkų rajono (120 balų), Anykščių rajono (117 balų), Marijampolės (102) savivaldybėse. Veiklos matavimo informacija mažiausiai panaudojama Raseinių rajono (0 balų, todėl, kad respondentas iš šios savivaldybės nepateikė atsakymų į šiuos anketos klausimus), Telšių rajono (5 balai), Molėtų rajono (7 balai) ir Kauno rajono (19, 25 balų) savivaldybėse.

7.3.4. Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos

Modelio 4-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos“ atitinka 5.1.1 – 5.1.13 (veiklos matavimo disfunkcijų suvokimas, 4.1 sudėtinis kriterijus) ir 5.2.1 – 5.2.8 (veiklos matavimo sėkmės strategijų įgyvendinimas, 4.2 sudėtinis kriterijus) klausimai. Šiuos klausimus atitinka ranginiai kintamieji, atsakymų variantai suformuluoti Likerto skalėje nuo 1 („visai nesvarbu“, „nedidelis intensyvumas“) iki 5 („labai svarbu“, „didelis intensyvumas“). Reikšmė 0 („neužtikrinama“) priskirta 5.2.1 – 5.2.8 klausimams. Apskaičiavus sumines kintamųjų reikšmes, nustatytos 4-ąjį kriterijų atitinkančio kintamojo reikšmės kiekvienai savivaldybei (žr. lentelę).

Lentelė Nr.38. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio 2-ąjį kriterijų „Veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos“

Savivaldybės	Balai	Savivaldybės	Balai
Elektrėnų	89	Pasvalio rajono	66
Birštono	83	Šilutės rajono	64,14
Radviliškio rajono	82	Panevėžio miesto	63
Palangos miesto	81	Kelmės rajono	62
Alytaus miesto	80	Trakų rajono	61
Kaišiadorių rajono	80	Kėdainių rajono	60
Visagino miesto	80	Vilniaus miesto	59,2
Klaipėdos miesto	77,67	Šakių rajono	57,33
Joniškio rajono	77	Rokiškio rajono	57
Ukmergės rajono	77	Vilkaviškio rajono	57
Varėnos rajono	77	Pagėgių	56,5
Marijampolės	76,5	Vilniaus rajono	50,42
Anykščių rajono	76	Kauno rajono	46,25
Šalčininkų rajono	75	Mažeikių rajono	45,25
Utenos rajono	74	Jurbarko rajono	44,25
Kauno miesto	73	Molėtų rajono	43
Biržų rajono	71,4	Kretingos rajono	39

Kazlų Rūdos	70,5	Širvintų rajono	36,5
Plungės rajono	70,5	Šiaulių rajono	15
Jonavos rajono	69	Raseinių rajono	0
Skuodo rajono	69	Telšių rajono	0
Druskininkų	67		

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų respondentų atsakymų, aukščiausi įvertinimai pagal šį kriterijų tenka Elektrėnų (89 balai), Birštono (83 balai), Radviliškio rajono (82 balai) savivaldybėms. Raseinių rajono ir Telšių rajono savivaldybių respondentai į šiuos klausimus neatsakė. Kiti žemiausi įvertinimai pateikti Šiaulių rajono (15 balų), Širvintų rajono (36,5 balai) savivaldybių respondentų atsakymuose.

Reikia pripažinti, kad atsakymų į modelio 4-ąjį kriterijų atitinkančius klausimus analizė suteikia galimybes įvertinti tik respondentų „išreikštąsias teorijas“ (angl. *espoused theories*), o ne „panaudojamas teorijas“ (angl. *theories-in-use*). Šios Chriso Argyriso (Argyris, Putnam, Smith, 1995) suformuluotos kategorijos paaiškina, jog tai, kaip žmogus savo veiklą suvokia ir paaiškina, ne visuomet sutampa su tuo, kaip žmogus elgiasi konkrečiose situacijose. Taigi nors daugelis respondentų deklaravo, jog jie suvokia galimas kliūtis sėkmingam veiklos matavimui ir panaudoja šių kliūčių įveikimo strategijas, neaišku, ar tas suvokimas iš tikrųjų išsiskynęs jų kasdieninėse veiklos matavimo praktikose.

7.3.5. Savivaldybių veiklos matavimo modelio įgyvendinimas

Įvertinus, kaip savivaldybėse įgyvendinami Savivaldybių veiklos matavimo modelio bendrieji kriterijai, galima apskaičiuoti suminį šio modelio įgyvendinimo savivaldybėse indeksą. Šio indekso reikšmės gautos, susumavus bendruosius kriterijus atitinkančių kintamųjų reikšmes (žr. lentelę).

Lentelė Nr.39. Savivaldybių palyginimas pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio įgyvendinimo laipsnį

Savivaldybės	Balai	Savivaldybės	Balai
Anykščių rajono	525	Skuodo rajono	329,33
Elektrėnų	495	Vidurkis	326,5
Alytaus miesto	489	Mažeikių rajono	319
Kėdainių rajono	451,5	Rokiškio rajono	316,3
Marijampolės	448,5	Vilkaviškio rajono	313,75
Pasvalio rajono	446,5	Kazlų Rūdos	310,5
Šalčininkų rajono	417	Vilniaus rajono	304,28

Radviliškio rajono	402	Kaišiadorių rajono	292
Jonavos rajono	393,37	Šiaulių rajono	292
Ukmergės rajono	392,5	Utenos rajono	292
Joniškio rajono	388	Varėnos rajono	281,5
Šilutės rajono	370,91	Kauno miesto	281
Kelmės rajono	367,33	Pagėgių	277,5
Birštono	360	Vilniaus miesto	264,4
Palangos miesto	360	Šakių rajono	256,17
Trakų rajono	345	Kretingos rajono	255
Druskininkų	341	Širvintų rajono	248,5
Biržų rajono	340,8	Jurbarko rajono	211,5
Plungės rajono	339,83	Kauno rajono	210,25
Klaipėdos miesto	333,77	Molėtų rajono	154
Visagino miesto	333	Raseinių rajono	134
Panevėžio miesto	331,33	Telšių rajono	25

Kaip matyti iš lentelės Nr.39, daugiausiai balų, kuriais vertinamas šio modelio įgyvendinimas savivaldybėje, gavo Anykščių rajono (525 balai), Elektrėnų (495 balai) ir Alytaus miesto (489 balai) savivaldybės. Taigi būtent respondentai iš šių savivaldybių geriausiai vertina savo savivaldybes Savivaldybių veiklos matavimo modelio įgyvendinimo požiūriu. Žemiausi įvertinimai – Telšių rajono (25 balai), Raseinių rajono (134 balai) ir Molėtų rajono (154 balai) savivaldybėse, - galima teigti, jog būtent šių savivaldybių respondentai yra labiausiai kritiški vertindami savo savivaldybių veiklos matavimo sistemas. Šio kintamojo vidurkio reikšmei artimiausi Skuodo rajono (329,33 balai) ir Mažeikių rajono (319 balų) savivaldybių įvertinimai.

III DALIS: IŠVADOS

Visų pirma bus apibendrintos istorinės veiklos matavimo apžvalgos išvados, taip pat mokslinių publikacijų analizės, veiklos matavimo procesų modeliavimo ir veiklos matavimo būklės Lietuvos savivaldybėse tyrimo išvados. Tuomet bus įvertintos tolimesnės veiklos matavimo tyrimų savivaldybėse perspektyvos ir praktinio veiklos matavimo modelių pritaikymo galimybės.

8. Išvados

Vienas iš pagrindinių šio mokslinio darbo pasiekimų yra netiesioginis, t.y. jis nebuvo planuotas darbo pradžioje, formuluojant mokslinių tyrimų tikslą ir uždavinius - mokslinio tyrimo proceso eigoje išryškėjęs supratimas, jog savivaldybių veiklos matavimo praktikoms tyrinėti tinkamiausia epistemologinė paradigma yra pragmatinė, ir jog šio objekto mokslinis tyrimas turi būti suvokiamas kaip bandymų ir klaidų procesas bei kaip inovacijų valdymo procesas, o vykdomas kaip veiklos tyrimas, keliant faktines, normatyvines ir metodologines prielaidas, jas tikrinant ir keičiant (veiklos tyrimo ciklas pavaizduotas schemeje Nr.9)⁶. Mokslinio darbo struktūra gali būti pagrįsta, reflektuojant šio mokslinio tyrimo sudėtines dalis kaip veiklos tyrimo ciklo etapus. Taip pat pažymėtina, kad šiame moksliniame darbe atliktų teorinių ir empirinių tyrimų pagrįstumas yra užtikrinamas, remiantis mokslinio tyrimo kaip bandymų ir klaidų proceso samprata – kai kurios metodologinės prielaidos, kurios buvo keliamos darbo pradžioje nepasitvirtino, ir todėl gali būti identifikuotos kaip klaidos, iš kurių gali būti mokomasi ateityje.

8.1. Veiklos matavimo istorinės apžvalgos išvados

Išnagrinėjus veiklos matavimo istoriją nuo XVII-o a., pasitvirtino prielaida, jog veiklos matavimo praktikų viešojo sektoriaus institucijose (ir savivaldybėse) raida yra glaudžiai susijusi su veiklos matavimo tyrimų (teorinių ir empirinių) raida. Aštuonių veiklos matavimo sąjūdžių apžvalga atskleidė, jog tyrinėtojų idėjos apie viešojo sektoriaus veiklos rezultatų matavimą stimuliuo viešojo sektoriaus organizacijų veiklos matavimo praktikas, o pačios veiklos matavimo praktikos buvo tyrinėtojų domėjimosi objektas, taigi ir mokslinių tyrimų plėtros šaltinis.

⁶ Minėtas supratimas taip pat gali būti reflektuojamas kaip tam tikra šio mokslinio darbo epistemologinė (metodologinė) prielaida, kuriai reikalingas patikrinimas.

Istorinė apžvalga tik iš dalies patvirtino tarp vadybos mokslininkų plačiai paplitusį požiūrį, jog viešasis sektorius veiklos matavimo ir kitus valdymo modelius ir praktikas perėmė iš privataus sektoriaus. Ši prielaida pasirodė teisinga tik kai kurių XX-o a. valdymo modelių ir praktikų (mokslinės vadybos, Visuotinės kokybės vadybos, strateginio valdymo, Naujosios viešosios vadybos) atveju, tačiau laikotarpį iki XX-o a. veikiausiai charakterizuoja priešingas teiginys – valdymo (ir veiklos matavimo) idėjos buvo pritaikomos pirmiausiai viešosios valdžios sektoriuje valstybės ar vietos valdžios tikslams.

Buvo apžvelgiami istoriniai veiklos matavimo sąjūdžiai viešajame sektoriuje, atkreipiant dėmesį į jų poveikį savivaldybių veiklos matavimo praktikoms. Buvo pastebėta, jog kai kuriais atvejais šių sąjūdžių raiška apsiribodavo savivaldybių teritorijomis (pvz., W.Petty Anglijos miestų tyrimai, Ch.Bootho tyrimai Londono mieste, municipalinių tyrimų biurų veikla JAV), kitais atvejais šie sąjūdžiai plėtojosi valstybės mastu ir vėliau buvo perimami savivaldybių (pavyzdžiui, XX-o a. JAV prezidentų reformų iniciatyvos).

Taip pat buvo patvirtinta prielaida, jog centralizuotose valstybėse savivaldybių veiklos matavimo reformos buvo įgyvendinamos „iš viršaus į apačią“, centralizuotai (pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės Geriausios vertės, Visapusiško veiklos vertinimo programos), o labiau decentralizuotose šalyse veiklos matavimo iniciatyvos kildavo „iš apačios“, kaip bandymai pavienėse savivaldybėse, o iš šių savivaldybių patirties vėliau mokydavo kitos savivaldybės, regioninės ir vietos valdžios institucijos (pvz., Tilburgo modelis, Naujasis valdymo modelis Vokietijoje, veiklos matavimo reformos Šveicarijos savivaldybėse).

Istorinėje apžvalgoje buvo pateikti faktai, iš dalies patvirtinantys plačiai paplitusią prielaidą, jog anglosaksų šalys yra veiklos matavimo pionierės. Būtent XIX- a. Anglijoje, XX-o a. pradžios ir vidurio Jungtinėse Valstijose, XX-o a. pabaigos Jungtinėje Karalystėje ir Australijoje kilo reikšmingi veiklos matavimo sąjūdžiai. Vis dėlto reikėtų įvertinti ir kitų šalių, ypač kontinentinės Europos, indėlių, plėtojantis veiklos matavimui (pvz., moralinė statistika XIX a. Belgijoje, Vokietijos universitetų statistika XVIII a. ir kt.)

Aštuonis istorinėje apžvalgoje nagrinėtus veiklos matavimo sąjūdžius galima suskirstyti pagal tai, kokių veiklos rezultatų matavimui buvo skiriamas pagrindinis dėmesys. Galima teigti, jog iki XX-o a. pradžios vyravo būtent išdavų (veiksmingumo) matavimas (pvz., visuomenės sveikatos judėjimas, moralinė statistika, socialinės apklausos), nuo XX-o a. pradžios mokslininkų ir praktikų dėmesio centre atsideria sąnaudų ir išėigos (efektyvumo) matavimas (pvz., sąnaudų apskaita, mokslinė vadyba, municipalinių tyrimų biurai, Naujoji viešoji vadyba), o XX-o a. pabaigoje ir XXI-o a. pradžioje vėl atgimsta susidomėjimas išdavų matavimu (pvz., gyvenimo kokybės rodiklių sąjūdis).

Apibendrinanti šios darbo dalies išvada yra ta, jog negalima veiklos matavimo istorinės raidos vertinti kaip nuolatinio progreso. Veikiau reikėtų teigti, jog XXI-ame a. susidomėjimas veiklos matavimu yra ne mažesnis nei XX-o a. pirmoje pusėje, o kiekvienos naujos kartos mokslininkai ir praktikai iš naujo atranda idėjas, kuriomis gyveno jų pirmtakai (pvz., Naujosios viešosios vadybos reformos turi daug panašumų su Hooverio komisijos rekomendacijomis dėl veiklos biudžeto Jungtinėse Valstijose XX-o a. šeštame dešimtmetyje ir su 7-o dešimtmečio PPBS). Tiesa, XXI-ame a. informacinės technologijos sudaro daugiau galimybių veiklos matavimo idėjas realizuoti nei kada nors anksčiau.

8.2. Mokslinių publikacijų analizės išvados

Savivaldybių veiklos matavimo problematiką nagrinėjančių mokslinių publikacijų analizė sudarė galimybes įvertinti, kokios mokslinių tyrimų tendencijos vyrauja tarptautinėje viešojo administravimo mokslininkų bendruomenėje – kokie keliami tyrimo klausimai ir kokiose teorinėse paradigmos jie formuluojami, kokie tyrimo ir duomenų rinkimo metodai pasitelkiami tyrimų rezultatams pasiekti. Tokia analizė pasitarnavo pasirinkant ir pagrindžiant šio darbo tyrimo faktines, normatyvines ir metodologines prielaidas.

Analizuojant mokslines publikacijas, paaiškėjo, jog veiklos matavimo mokslininkus labiausiai domina veiklos matavimo įgyvendinimo problematika (kaip įgyvendinami veiklos matavimo projektai, programos, veiklos matavimo procedūras nustatantys teisės aktai, kaip vyksta veiklos matavimo procesas, kaip panaudojama veiklos matavimo informacija). Taip pat nemažai domimasi, kokie veiksniai sąlygoja veiklos matavimo praktikas ir veiklos rezultatus. Taip pat mokslininkus domina, kaip įvairūs veiklos matavimo modeliai ir su jais susijusios praktikos yra paplitusios savivaldybėse. Dar vienoje mokslinių publikacijų grupėje formuluojamos rekomendacijos, kaip užtikrinti, kad veiklos matavimo procesas būtų sėkmingas, kad veiklos matavimo rezultatai būtų pagrįsti ir patikimi, kaip parengti tinkamus veiklos rodiklius.

Mokslinių publikacijų analizė atskleidė augantį mokslininkų susidomėjimą veiklos matavimu XX-o – XXI-o amžių sandūroje, kuris nemažėja iki šiol (kasmet nuo 1998-ųjų metų paskelbiama vis daugiau veiklos matavimo savivaldybėse problematiką nagrinėjančių mokslinių publikacijų). Daugiausiai dėmesio savivaldybių veiklos matavimo praktikos susilaukia Jungtinėse Valstijose ir kitose anglosakų šalyse – Jungtinėje Karalystėje, Australijoje, Kanadoje. Iš kontinentinės Europos šalių domėjimusi šia problematika išsiskiria Olandija.

Mokslinės publikacijos buvo klasifikuojamos pagal tyrimų orientaciją ir teorijų apimtį. Beveik vienodą skaičių mokslinių publikacijų priskyrėme pragmatinei (šiai paradigmai būdinga tai, jog mokslinių tyrimų rezultatus siekiama pritaikyti, tobulinant socialines praktikas, šiuo atveju – veiklos matavimo praktikas) ir pozityvistinei paradigmos. Šiek tiek mažiau mokslininkų veiklos matavimo praktikas tyrinėjo interpretatyvioje paradigmoje. Tai, jog daugelis mokslininkų veiklos matavimo praktikas nagrinėja iš pragmatinės paradigmos pozicijų, yra dar vienas argumentas pasirinkti pragmatinę paradigmą kaip epistemologinį pagrindą šio darbo tyrimui.

Taip pat galima daryti išvadą, jog veiklos matavimo tyrimuose vyrauja siauros apimties teorijos (t.y. individualių atvejų aprašymai). Šią išvadą patvirtina ir tai, jog plačiausiai naudojamas tyrimo metodas atrinktose mokslinėse publikacijose yra atvejo arba kelių atvejų tyrimas. Vidutinės apimties teorijos, besiremiančios prielaidomis, iš kurių galima išvesti empiriškai patikrinamas hipotezes apie ryšius tarp įvairių socialinių reiškinių (hipotezės gali būti tikrinamos statistinės analizės metodų – koreliacinės, regresinės, faktorinės analizės – pagalba) pasitaiko rečiau. Plačios apimties teorijų, pateikiančių visapusiškus socialinių reiškinių paaiškinimus, tarp atrinktų mokslinių publikacijų beveik nepasitaikė.

Ši publikacijų analizė taip pat atskleidė, jog anketinės apklausos nėra vienintelis galimas duomenų rinkimo metodas veiklos matavimo tyrimuose. Nors apklausos buvo panaudotos daugiau nei trečdalyje mokslinių publikacijų, tačiau taip pat buvo nemažai publikacijų, kuriose buvo pritaikyti kitokie duomenų rinkimo metodai – dokumentų analizė, literatūros šaltinių analizė, interviu, statistinės informacijos analizė, stebėjimas dalyvaujant, ekspertų apklausa. Šia išvada galima pasiremti, argumentuojant, kodėl šio darbo tyrime savivaldybių administracijų padalinių vadovų anketinė apklausa nėra prioritetinga, kad tai yra tik vienas iš kelių duomenų rinkimo metodų.

8.3. Veiklos matavimo procesų savivaldybėse modeliavimo išvados

Viena iš reikšmingų šio darbo inovacijų yra Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio ir Savivaldybių veiklos matavimo modelio suformulavimas. Šių modelių kūrimas atitinka normatyvinių prielaidų apie veiklos matavimo procesus ir intervencijas kūrimo etapą veiklos tyrimo cikle (žr. schemą Nr.9), t.y. šiais modeliais pateikiamas vaizdas, kokie idealiau atveju turi būti veiklos matavimo procesai savivaldybėse, kad paskui pagal šį vaizdinį galima būtų vertinti realius procesus. Toks vaizdinys taip pat gali pasitarnauti kaip motyvacinis veiksnys, kuris skatintų savivaldybes tobulinti savo veiklos matavimo praktikas. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelyje išskirtomis perspektyvomis, procesais ir veiklos rodikliais savivaldybės gali tiesiogiai

pasinaudoti, tobulindamos savo veiklos matavimo sistemas, taigi šis modelis gali pasitarnauti kaip konkreti intervencija, tobulinant veiklos matavimą savivaldybėse, užtikrinant „geros valdos“ principus.

Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis suformuluotas, Kaplano ir Nortono Subalansuotų rodiklių modelį pritaikius vietovaldai. Kaplano ir Nortono Subalansuotų rodiklių modelis buvo sukurtas kaip strateginio valdymo įrankis pavienėms – privataus ar viešojo sektorių – organizacijoms. Naujojo modelio, kurį detalizuojantys veiklos rodikliai buvo rengiami, pasitelkus ekspertų apklausą, keturios perspektyvos – finansinė, gyvenimo kokybės, vietovaldos procesų ir mokymosi bei augimo – sudaro galimybes šiuo modeliu pasinaudoti, rengiant ir įgyvendinant strateginius planus tam tikrose teritorijose lokalizuotuose tarpgrupiniuose, tarporganizaciniuose, tarpinstituciniuose tinkluose, kurių visumą ir apibūdina šiame darbe pasiūlyta „vietovaldos“ sąvoka. Lietuvos kontekste natūralu būtų šį modelį pritaikyti, rengiant ir įgyvendinant savivaldybių strateginius plėtros planus. Įgyvendinus šį modelį, strateginiuose plėtros planuose būtų numatyti ne tik savivaldybių, bet ir įvairių savivaldybių teritorijose veikiančių suinteresuotų grupių – bendruomenių, nevyriausybinių organizacijų, verslo įmonių, neasocijuotų gyventojų grupių pagal tam tikrus požymius (pvz., tėvų, mokinių, bedarbių) ir pan. – išipareigojimais siekti visai visuomenei naudingų tikslų.

Savivaldybių veiklos matavimo modelis parengtas kaip priemonė veiklos matavimo sistemoms savivaldybėse įvertinti. Šį modelį sudaro keturi kriterijai – pokyčių valdymas, veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas, veiklos matavimo informacijos panaudojimas, veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos. Kiekvienas iš šių kriterijų suskirstytas į sudėtinius kriterijus, kuriuos apibūdina tam tikri požymiai. Pagal šį modelį savivaldybių veiklos matavimo sistemos galėtų būti reguliariai (pavyzdžiui, kasmet) vertinamos, tokį vertinimą galėtų atlikti savivaldybėse sudarytos specialios darbo grupės. Balais nuo 0 iki 5 galėtų būti vertinamas kiekvienas požymis, tuomet apskaičiuojami sudėtinių, bendrųjų kriterijų indeksai ir bendrasis šio modelio įgyvendinimo indeksas, įvertinantis veiklos matavimo sistemų būklę savivaldybėse. Šio modelio sudarymo principas yra analogiškas Malcolmo Balridge'o, EKVF Tobulumo modelio, Bendrojo vertinimo modelio sudarymo principams, tačiau Savivaldybių veiklos matavimo modelį nuo minėtųjų modelių skiria tai, jog juo vertinamos ne visapusiškos organizacijų valdymo sistemos, bet tik veiklos matavimo sistemos.

8.4. Veiklos matavimo būklės Lietuvos savivaldybėse tyrimo išvados

Veiklos matavimo būklės Lietuvos savivaldybėse tyrimas bendrajame veiklos tyrimo cikle (žr. schemą Nr.9) atitinka faktinių prielaidų apie veiklos matavimo procesus, taip pat ir normatyvinių prielaidų apie veiklos matavimo intervencijas tikrinimo etapus. Veiklos matavimo būklės tyrimas buvo atliktas, panaudojus tris skirtingus duomenų rinkimo metodus: kokybinę teisinių dokumentų (įstatymų, Vyriausybės nutarimų, ministrų įsakymų) analizę, strateginio planavimo dokumentų turinio analizę ir savivaldybių administracinių padalinių vadovų anketinę apklausą. Tokiu būdu buvo siekiama užtikrinti duomenų trianguliacijos principą. Tyrimas pateikė veiklos matavimo būklės Lietuvos savivaldybėse įvertinimą pagal Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus.

Atlikus Lietuvos Respublikos teisinių dokumentų, įsigaliojusių laikotarpyje nuo 2002-ųjų metų, analizę, buvo nustatyta, jog, nors tokiais teisės aktais kaip Strateginio planavimo metodika, Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas bei šį įstatymą įgyvendinantys finansų ministro įsakymai, Vyriausybės nutarimas, nustatantis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procedūras, stebėseną įvairiuose politikos sektoriuose reglamentuojantys teisės aktai, sukuriamos prielaidos veiklos matavimo sistemų elementams savivaldybėse, tačiau teisinė bazė yra nepakankamai išplėtotą, kad savivaldybės būtų centralizuotu būdu įpareigojamos diegti Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus atitinkančias veiklos matavimo sistemas. Pagrindiniai pastebėti teisinės bazės trūkumai yra šie: 1) nėra numatyta aiškių procedūrų, kaip institucijos gali atsiskaityti už strateginiuose planuose numatytų tikslų pasiekimą; 2) nėra nustatytos procedūros, kaip veiklos matavimo informacija gali būti panaudota aplinkos analizės etape; 3) strateginio planavimo procesas nesiejamas su institucijų padalinių ir darbuotojų veiklos planų rengimo ir rezultatų matavimo procesais; 4) nėra apibrėžta, kaip kiekybiškai išmatuoti ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo kriterijus; 5) nereglamentuojama, kaip stebėsenos informacija yra susijusi su strateginio planavimo ir kitais organizacijų valdymo procesais, kaip šia informacija galima pasinaudoti.

Savivaldybių strateginio planavimo dokumentų turinio analizė yra vienas iš būdų objektyviai įvertinti veiklos matavimo sistemų būklę savivaldybėse. Buvo analizuojami MRU bakalauro studijų studentų surinkti 50 Lietuvos savivaldybių strateginių plėtros planų duomenys, taip pat buvo atlikta papildoma kokybinė 10 savivaldybių strateginio planavimo dokumentų analizė. Atlikus tyrimą, buvo nustatytos tokios savivaldybių veiklos matavimo sistemų neatitiktys

Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijams: 1) strateginiuose plėtros planuose tikslams ir uždaviniams nenustatomi veiklos rodikliai; 2) nenustatomi priežasties – pasekmės ryšiai tarp keliamų tikslų ir uždavinių; 3) nenustatomi siekiniai; 4) nėra aiškiai apibrėžti socialinių partnerių (suinteresuotų grupių) įsipareigojimai, rengiant, įgyvendinant strateginius plėtros planus, užtikrinant jų priežiūrą; 6) nėra formuluojami finansiniai tikslai; 7) ataskaitose nėra atsiskaitoma už konkrečių tikslų, uždavinių įgyvendinimą, nėra pateikiama kiekybinė informacija; 8) padalinių, įstaigų ir įmonių planai nėra siejami su strateginiais plėtros planais, juose nėra formuluojami veiklos rodikliai ir siekiniai; 9) ne visuomet tinkamos veiklos rodiklių formuluotės.

Siekiant įvertinti veiklos matavimo būklę Lietuvos savivaldybėse, taip pat buvo pasirinkta atlikti savivaldybių administracijų direktorių, jų pavaduotojų, administracinių padalinių vadovų anketinę apklausą. Buvo vertinama, kaip, subjektyviu savivaldybių administracijų vadovų požiūriu, savivaldybių veiklos matavimo praktikos atitinka Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus. Tyrimo procese teko pakeisti išankstines metodologines prielaidas – kadangi nebuvo gauta pakankamai atsakymų, kurie reprezentuotų Lietuvos administracinių padalinių vadovų, administracijų direktorių ir jų pavaduotojų populiaciją, pasirodė, jog planuotos koreliacinės analizės, kuria būtų buvusios patikrintos hipotezės apie įvairių politinių, socialinių, struktūrinių veiksnių įtaką savivaldybių veiklos matavimo praktikoms, neįmanoma atlikti. Todėl buvo nuspręsta atlikti lyginamąją savivaldybių analizę (sugretinimą), keliant prielaidą, jog respondentų, priklausančių vienai savivaldybei, atsakymų vidurkis daugiau ar mažiau objektyviai atspindi faktinę veiklos matavimo būklę toje savivaldybėje. Apskaičiavus Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijus atitinkančių kintamųjų reikšmes (kaip atsakymų į atitinkamus anketos klausimus vidurkius), buvo atlikti palyginimai tarp savivaldybių. 43 savivaldybių, išanalizavus 107 respondentų atsakymus, palyginimas pagal bendrąjį atitikimo modeliui indeksą atskleidė, jog geriausiai savo savivaldybes vertina respondentai iš Anykščių rajono, Elektrėnų ir Alytaus miesto savivaldybių, prasčiausiai – respondentai iš Telšių, Raseinių ir Molėtų rajonų savivaldybių (žr. lentelę 39).

9. Tolimesnės mokslinių tyrimų perspektyvos

Šio mokslinio darbo rezultatai sudaro galimybes toliau plėtoti mokslinio tyrimo kaip savivaldybių valdymo praktikas vertinančio ir keičiančio veiklos tyrimo procesą. Šiame darbe dėl laiko ir finansinių išteklių apribojimų nebuvo įmanoma realizuoti visų veiklos tyrimo ciklo (žr. schemą Nr.9) sudėtinių etapų. Kadangi veiklos tyrimo ciklo samprata išryškėjo, tik mokslinio

tyrimo procesui išibėgėjus, šiame darbe, formuluojant uždavinius ir tyrimų strategiją, nebuvo užtikrintas nuoseklus kryptingas minėto ciklo realizavimas – veiklos matavimo istorinės apžvalgos mokslinių publikacijų analizės etapuose buvo formuluojamos ir tikrinamos kai kurios faktinės prielaidos apie veiklos matavimo procesus ir jų tyrinėjimus pasaulyje įvairiais istoriniais laikotarpiais, tačiau šios prielaidos yra tik netiesiogiai susijusios su darbo 6-ame ir 7-ame skyriuose suformuluotomis ir tikrintomis metodologinėmis, faktinėmis ir normatyvinėmis prielaidomis apie Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo procesus ir jų tobulinimo intervencijas. Šiame darbe taip pat nebuvo atskleistos ir išnagrinėtos problemos (išskyrus gana abstrakčiai suformuluotą ir tik iš dalies patikrintą prielaidą, jog problema yra menkai išplėtotos veiklos matavimo praktikos savivaldybėse), nebuvo analizuojamos vienokią ar kitokią savivaldybių veiklos matavimo procesų būklę sąlygojančios priežastys (iš dalies tokią analizę atlikti sutrukdė nepakankamas atsakymų į anketos klausimus dažnis). Taigi viena iš galimybių plėtoti savivaldybių veiklos matavimo tyrimus ateityje ir būtų minėto veiklos tyrimo ciklo etapų – problemų formulavimo, procesų aprašymo, priežasčių nustatymo, intervencijų nustatymo, - formuluojant faktines, normatyvines ir metodologines prielaidas ir jas tikrinant, realizavimas.

Vienas iš pagrindinių klausimų, į kuriuos reikėtų kreipti dėmesį tyrinėtojams ateityje, yra susijęs su šiame darbe išplėtotų savivaldybių veiklos matavimo modelių - Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio ir Savivaldybių veiklos matavimo modelio – praktiniu panaudojimu. Ar prielaidos apie šių intervencijų naudą tobulinant savivaldybių veiklos matavimo praktikas pasitvirtins? Kad būtų galima atsakyti į šį klausimą, reikalinga, kad bent viena savivaldybė (Lietuvos ar kitos valstybės) pareikštų pageidavimą šiems modeliams (ar kuriam nors vienam iš jų) įgyvendinti, kad atitinkamus sprendimus priimtų atsakingos savivaldybių institucijos. Be savivaldybių politinės valios ir institucinių sprendimų šie modeliai bus tik praktiškai nepritaikytos teorinės konstrukcijos.

Tolimesnė tyrimų kryptis taip pat būtų šių modelių tobulinimas. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio dimensijos, procesai, tikslai, uždaviniai, veiklos rodikliai, parengti šiame darbe, gali būti keičiami, papildomi, atsižvelgiant į savivaldybės, nusprendusios šiuo modeliu pasinaudoti, specifinius poreikius. Reguliariai kasmet matuojant veiklos rezultatus pagal šio modelio rodiklius, galbūt paaiškėtų, jog kai kurie veiklos rodikliai yra nereikalingi arba jų formuluotės yra netikslios – kitaip tariant, nepasitvirtinusios prielaidos būtų pakeičiamos kitomis. Panašiai modelio pritaikymo proceso metu galėtų būti tobulinami ir Savivaldybių veiklos matavimo modelio kriterijai ir jų požymiai.

Kas galėtų būti tyrėjais, kurie toliau plėtotų šį veiklos tyrimo ciklą? Kadangi modelių pritaikymo ir veiklos matavimo praktikų sėkme labiausiai suinteresuoti yra savivaldybių vadovai – tarybų nariai, merai, administracijų direktoriai, - jie galėtų arba suburti tyrėjų grupes pačiose

savivaldybėse, arba pasitelkti į pagalbą universitetų, konsultacinių įmonių ekspertus. Savivaldybių veiklos matavimo mokslinius tyrimus galėtų inicijuoti ir universitetų mokslininkai bei privatūs konsultantai, gavę savivaldybių vadovų pritarimą, - tuomet būtų galimi ne tik pavienių savivaldybių tyrimai, bet ir lyginamieji tyrimai.

10. Literatūra:

- Abrahamson E. Management Fashion, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, 1996.
- Abromavičius Š. ISO 9000 serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.20, 2001.
- Admiraal R.J., van Helden G.J. Benchmarking in the Dutch Waste-Water Treatment Sector, *Public Money and Management*, balandis, 2003, 113 – 118.
- Ammons D.N. *Municipal Benchmarks*, London: SAGE Publications, 2001.
- Ammons D.N. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services, *Public Administration Review*, 55 (1), 1995, p. 37 – 47.
- Ammons D.N., Coe C., Lombardo M. Performance Comparison Projects in Local Government: Participants' Perspectives, *Public Administration Review*, Vol. 61, No.1, sausis/vasaris, 2001, 100 – 110.
- Andrews R., Boyne G.A., Law J. Walker G.M. External Constraints on Local Service Standards: The Case of Comprehensive Performance Assessment in English Local Government, *Public Administration*, Vol. 83, No.3, 2005, 639 – 656.
- Andrikytė E., Samulaitytė J., Ulčickaitė I. *Lietuvos savivaldybių strateginių plėtros planų analizė*, Kursinis darbas, MRU, Viešojo administravimo fakultetas, Viešojo administravimo katedra, Vilnius, 2007. Vadovas: Dangis Gudelis.
- Anessi-Pessina E., Steccolina I. Evolutions and Limits of New Public Management - Inspired Budgeting Practices in Italian Local Governments, *Public Budgeting and Finance*, vasara, 2005, 1 – 14.
- Argyris C., Putnam R., Smith D. M. *Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
- Argyris Ch. *The Impact of Budgets on People*, New York, 1952.
- Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.

- Astrauskas A. *Vietos savivaldos samprata ir savivaldybės institucinė struktūra. Mokomasis leidinys. Pirma dalis*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, 2003.
- Attenborough K. *Soft Systems in Hardening World: Evaluating Urban Regeneration*, knygoje Williams B., Imam I., red., *Systems Concepts in Evaluation*, American Evaluation Association, 2007.
- Babbie E.R. *The Basics of Social Research*, Belmont: Wadsworth, 2005.
- Ball A., Bowerman M., Hawksworth S. Benchmarking in Local Government under a Central Government Agenda, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No.1, 2000, 20-34.
- Ball A., Broadbent J., Moore C. Best Value and the Control of Local Government: Challenges and Contradictions, *Public Money and Management*, balandis – birželis, 2002.
- Batterham R. *How Can We Argue with Performance Indicators?*, Sveikatos programų vertinimo centras, Working paper 54, gruodis, 1995.
- Behn, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, *Public Administration Review*, 63:5, 2003, 586-606.
- Bendradarbiavimo sutartis Nr.2A- 6// Mykolo Romerio universitetas, Lietuvos savivaldybių asociacija, 2005- 10 - 19
- Bendrasis vertinimo modelis (BVM): organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*, LR Vidaus reikalų ministerija, Vilnius, 2005.
- Bens C.K. Strategies for Implementing Performance Measurement, *Management Information Service Report*, XVIII, No.1, 1986.
- Berliner J.S. A Problem in Soviet Business Management, *Administrative Science Quarterly*, 1, 1956.
- Berman, E. And Wang, X. Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for reform. *Public Administration Review*. 60:5. 409-20, 2000.
- Bertalanffy L von. *General System Theory*, London: Penguin, 1968.
- Birch S., Maynard A. Performance Indicators and the Performance Assessment in the UK National Health Service: Implications for Management and Planning, *International Journal of Health Planning and Management*, Vol.1, 1986.
- Blair L.H., Fisk D.M., Greiner J.M., Hall J.R., Hatry H.P. *How Effective Are Your Community Services*, Urban Institute Press, 1973.
- Blair L.H., Fisk D.M., Greiner J.M., Hall J.R., Hatry H.P. *How Effective Are Your Community Services? Second Edition*, Urban Institute Press, 1992.
- Blau P.M. *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, Ill, 1955.

- Boyne G., Gould Williams J., Law J., Walker R. Plans, Performance Information and Accountability: the Case of Best Value, *Public Administration*, Vol. 80, No.4, 2002, 691 – 710.
- Boyne G., Law J. Accountability and Local Government Annual Reports: the Case of Welsh District Councils, *Financial Accountability and Management* 7(3), ruduo,1991, 0267 – 4424.
- Boyne G.A. Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales, *Public Money and Management*, balandis – birželis, 2002, 17 – 24.
- Booth Ch. *Labour and Life of the People of London*, London: Macmillan, 1902.
- Bouckaert G. Reform of Budgetary Systems in the Public Sector, knygoje Hogye M., red., *Local Government Budgeting*, Budapest: Local Government and Public Sector Reform Initiative, 2003.
- Bovaird T., Gregory D., Martin S. Performance Measurement in Urban Economic Development, *Public Money and Management*, Vol.8, No.4, 1988.
- Bovaird T., Loffler E. ed. *Public Management and Governance*, London: Routledge, 2003.
- Bovaird T., Loffler E. Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies, *International Review of Administrative Sciences*, 69 (1), 2003.
- Bovaird T., Loffler E. Moving from Excellence Models of Public Service Delivery to Benchmarking ,Good Local Governance', *International Review of Administrative Sciences*, 68 (1), 2002.
- Bowerman M., Ball A. Great Expectations: Benchmarking for Best Value, *Public Money and Management*, balandis – birželis, 2000, 21 – 26.
- Bowerman M., Ball A., Francis G. Benchmarking as a Tool for the Modernization of Local Government, *Financial Accountability and Management*, 17 (4), lapkritis, 2001, 0267 – 4424.
- Bryson J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Brown R.E., Pyers J.B. Putting the Teeth into the Efficiency and Effectiveness of Public Services, *Public Administration Review*, 48 (3), 1988, p. 735 – 743.
- Bugdol M. *Quality Management in Community Halls in Poland*, 2000, <http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj14-en.htm>
- Bulmer M. Social Measurement: What Stands in the Way?, *Social Research*, 68:2, 2001.
- Cabinet Office, *Modern Local Government: In Touch with People*, baltoji knyga, London: Cabinet Office, 1998.
- Cabinet Office, *Modernizing Governemnt*, baltoji knega, London: Cabinet Office, 1999.
- Campbell D. Assessing the Impact of Planned Social Change, *Evaluation and Program Planning*, Vol.2, 1979.

Carter N. Learning to Measure Performance: The Use of Indicators in Organizations, *Public Administration*, Vol.69, 1991.

Carter N. Measuring Government Performance, *Political Quarterly*, Vol59, No.3, 1988.

Cave M., Kogan M., Hanney S. "Performance Measurement in Higher Education", *Public Money and Management*, Vol.9, No.1, 1989.

Cave M., Kogan M., Hanney S. Performance Measurement in Higher Education, *Public Money and Management*, Vol.9, No.1, 1989.

Chan Y.C.L. Performance measurement and Adoption of Balanced Scorecards: A Survey of Municipal Governments in the USA and Kanada, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No.3, 2004, 204 – 221

Charter Mark, interneto svetainė, <http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/index.asp>

Checkland P.B. *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

Checkland P.B., Poulter J. *Learning For Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology, and its use Practitioners, Teachers and Students*, Chichester: John Wiley & Sons, 2006.

Churchman C.W. *System Approach and Its Enemies*, New York: Basic Books, 1979.

Coombes D. The Place of Public Management in the Modern European State: Perspectives from East and West Europe, knygoje *Innovations in Public Management*, red., T.Verheijen, D.Coombes, Cheltenham, Northampton, 1998.

Cope G.H. Local Government Budgeting and Productivity: Friends or Foes, *Public Productivity Review*, 41, 1987, p. 45 – 47.

CPA – the Harder Test Framework for 2007, JK Audito komisija, interneto svetainė, rugpjūtis, 2007, <http://www.audit-commission.gov.uk/cpa/index.asp>

Damirova I., Šnapštienė R. Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemas ir perspektyvos, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr.11, 2005.

Daview H.T.O., Nutley S.M. Developing Learning Organizations in the New NHS, *British Medical Journal*, 320, 2000.

De Bruijn H. Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope with the Risks of Performance Measurement, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.15, No.7, 2002.

De Lancer Julnes, P., Holzer, M. Promoting Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*. 61:6, 2001, 650-665.

Denhardt R. *Viešųjų organizacijų teorijos*, Vilnius: Algarvė, 2001.

- Desrosieres A. *The Politics of Large Numbers: a History of Statistical Reasoning*, Cambridge: Harvard University Press, 1998.
- Donnelly M., Wisniewsky M., Dalrymple J.F., Curry A.C. Measuring Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.8, No.7, 1995, 15 – 20.
- Downs G.W., Larkey P..D. *The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness*, Philadelphia: Temple University Press, 1986.
- Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities and Practicies*, New York: Harper and Row, 1975.
- Eccles R.G. Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, Sausis-Vasaris, 1991.
- Edwards D., Thomas J.C. Developing a Municipal Performance Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard, *Public Administration Review*, gegužė – birželis, Vol. 65, No. 3, 2005, 369 – 376.
- Ellul J. *The Technological Society*, New York: Vintage Books, 1964.
- Epstein M., Manzoni J.M. The Balanced Scorecard and Tableau du Bord: Translating Strategy to Action, *Management Accounting*, Vol.79, No.2, rugpjūtis, 1997.
- Epstein P., Fountain J., Campbell W., Patton T., Keaton K. *Government Service Efforts and Accomplishments Performance Reports: A Guide to Understanding*, Vyriausybės apskaitos standartų tarnyba, apžvalga, rugpjūtis, 2005. http://www.seagov.org/sea_gasb_project/sea_guide_summary.pdf
- European Foundation for Quality Management. *Total Quality Management – the European model for self-appraisal*, Brussels:EFQM, 1993.
- Farr W. *Influence of Elevation on the Fatality of Cholera*, *Journal of Statistical Society of London*, 15:2, 1852.
- Faucett A., Kleiner B.H. New Development in Performance Measures of Public Programmes, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.7, No.3, 1994, 63 – 70.
- Feyerabend P. *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, London: New Left Books, 1975.
- Flynn A., Gray A., Jenkins W., Rutherford B. Making Indicators Perform, *Public Money and Management*, Vol.VIII, no.4, 1988.
- Folz D.H. Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services, *Public Administration Review*, Vol. 64, No.2, 2004, 209 – 220.
- Forrester I.W. *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1961.
- Foucault M. *Discipline and Punish*, Harmondsworth: Penguin, 1977.

Fountain J., Cambell W., Patton T., Epstein P., Cohn M.. *Reporting Performance Information: Suggested Criteria for Effective Communication*, Norwalkas, Vyriausybės apskaitos standartų tarnyba, speciali ataskaita, spalio, 2003, http://www.seagov.org/sea_gasb_project/criteria_summary.pdf

Ghobadyan A., Ashworth J. Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 14, No. 5, 1994, 35 – 51.

Goddard A. Accounting and NPM in UK Local Government – Contributions towards Governance and Accountability, *Financial Accountability and Management*, 21 (2), gegužė, 2005, 191 – 218.

Governance International, interneto svetainė, 2007, <http://www.govint.org>

Granick D. *Management of Industrial Firm in U.S.S.R*, New York, 1954.

Grant D.L. *Monitoring Ongoing Programs*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Greiling D. Performance Measurement in the Public Sector: the German Experience, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, N.7, 2005, 551 – 567.

Grizzle G.A., Pettijohn C.D. Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective, *Public Administration Review*, sausis/vasaris, Vol. 62, No.1, 2002, 51 – 62.

Grondskis D., Staškevičius J.A., Zemkauskas A. Organizacijos veiklos vertinimo sistema, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.20, 2001.

Gudelis D. Improving Public Governance by Using Performance Evaluation and Knowledge Management Approaches, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.10, 2004.

Gummensson E. *Qualitative Methods in Management Research*, London: SAGE Publications, 1991.

Gunn L. Public Management: A Third Approach?, *Public Money and Management*, Vol.8, No.2, 1988.

Guogis A., Gudelis D. 'Naujosios viešosios vadybos' teoriniai ir praktiniai aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4., 2002.

Guogis A., Gudelis D. Socialinių paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.12, 2005.

Habermas J. *Knowledge and Human Interests*, Cambridge: Polity Press, 2004.

Hatry H. P. The status of Productivity Measurement in the Public Sector, *Public Administration Review*, 38, Sausis – Vasaris, 1978, p.28 – 33.

Hatry H. Performance Measurement Principles and Techniques: an Overview for Local Government, *Public Productivity Review*, Vol.1, No.4, 1980.

Hatry H.P. *Monitoring for Government Agencies*, Urban Institute Press, 1976.

Hatry H.P. *Performance Measurement: Getting Results*, Urban Institute Press, 1999.

- Hatry H.P. Tracking the Quality of Services, in Perry J.L., ed., *Handbook of Public Administration*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Hatry H.P., Blair L.H., Fisk D.M., Greiner J.M., Hall J.R., Schaenman P.S. *How Effective are Your Community Services? Procedures for Measuring Their Quality*, Washington, DC: Urban Institute and International City/County Management Association, 1992.
- Hatry H.P., Cowan J., Hendricks M. *Analysing Outcome Information*, Urban Institute Press, 2004.
- Hatry H.P., Cowan J., Weiner K., Lampkin L.M. *Developing Community Wide Outcome Indicators for Specific Services*, Urban Institute Press, 2003.
- Hatry H.P., Lampkin L.M. *An Agenda for Action: Outcome Management for Nonprofit Organizations*, Urban Institute Press, 2001.
- Hatry H.P., Morley E., Vinson E. *A Look at Outcome Measurement in Nonprofit Agencies*, Urban Institute Press, 2000.
- Hatry H.P., Webb K. *Obtaining Citizens' Feedback*, Urban Institute Press, 1973.
- Hatry H.P., Winnie R.E., Fisk D.M.. *Practical Program Evaluation in States and Local Governments, Second Edition*, Urban Institute Press, 1981.
- Higgins P., James P., Roper I. An Investigation into Compatibility of Consultation and Performance Comparison in the UK Policy of Best Value, *International Journal of Consumer Studies*, 29, 2, kovas, 2005, 148 – 158.
- Ho A.T.K., Ni A.Y. Have Cities Shifted to Outcome-Oriented Performance Reporting – A Content Analysis of City Budgets, *Public Budgeting and Finance*, vasara, 2005, 61 – 83.
- Ho, A. and Coates, P. Citizen-initiated Performance Assessment. The Initial Iowa Experience. *Public Performance and Management Review*, 27:3. 29-50, 2004.
- Holloway J. *A Critical Research Agenda for Organizational Performance Measurement*, Conference paper, Manchesteris, liepa, 1999.
- Holsti O.R. *Content Anglysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading, Mass: Adisson Wesley, 1969.
- Holzer M., Yang K. Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art, *International Review of Administrative Sciences*, 2004, Vol 70(1):15–31.
- Hood C. A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, Vol. 69, No.1, 1991.
- Hoogenboezem J.A. Local Government Performance Indicators in Europe: an Exploration, *International Review of Administrative Sciences*, 70 (1), 2004, 51 – 64.
- Hubbard R. Societal Leadership and Good Governance: Strengthening Learning, Values and Consent, *International Review of Administrative Sciences*, Vol.67, 2001, 229 – 236.

ICMA Center for Performance Measurement, interneto svetainė,
<http://www1.icma.org/main/bc.asp?bcid=107&hsid=1&ssid1=50&ssid2=220&ssid3=297&t=0>

Innes de Neuville J.E. Social Indicators and Public Policy: Interactive Processes of Design and Application, Amsterdam:Elsevier, 1975.

Investor Dictionary, <http://www.investordictionary.com/definition/performance+measurement.aspx>

Išoraitė M. Performance measurement in local authorities, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.15, 2005.

Yang K., Holzer M. Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement, *Public Administration Review*, sausis/vasaris, 2006, 114 – 126.

Jackson P. *Measuring Performance in the Public Sector*, konferencijos medžiaga, Rottach-Egern am Tagernsee, Vokietija: Federation des Experts Comptables Europeens (FEE), 1991.

Jackson P. The Management of Performance in the Public Sector, *Public Money and Management*, Winter, 1988.

Jamesas W. *Pragmatizmas: naujas kai kurių senų mąstymo būdų pavadinimas*, Vilnius: Pradai, 1995.

Johnsen A. Implementation Mode and Local Government Performance Measurement: a Norwegian Experience, *Financial Accountability and Management*. 15 (1), 1999, 41-66.

Johnsen A. What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?, *Public Money and Management*, sausis, 2005, 9 – 17.

Jones R. The Role of Benchmarking Within the Cultural Reform Journey of an Award-Winning Australian Local Authority, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No.4, 1999, 338 – 349.

Jones S. Improving Local Government Performance: One Step Forward not two Steps Back, *Public Money and Management*, sausis, 2004, 47 – 55.

Jurkšienė A., Gimžauskienė E. Modelling Principles of Performance Measurement Systems: Theoretical and Practical Aspects, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.25, 2003.

Jurkšienė A., Gimžauskienė E. Veiklos rezultatų matavimo sistemos: diegimo problemos Lietuvos organizacijose, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.19, 2001.

Kaplan R.S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

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

Kauno miesto savivaldybės sprendimas Nr. T-7 dėl Kauno miesto aplinkos apsaugos strategijos 2006 – 2015 ir Kauno miesto aplinkos apsaugos strategijos įgyvendinimo veiksmų plano 2006 – 2008 metais patvirtinimo, 2006.01.26

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

Kaziliūnas A. Sugretinimo metodolo tipų ir modelių analizė, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr.14, 2005.

Kaziliūnas A., Guogis A., Gudelis D., Mickus J. Vareikytė A. Socialinių paslaugų tobulinimas Lietuvos savivaldybėse, Vilnius: MRU leidykla, 2006.

Kelly J. *The Audit Commision: Guiding, Steering and Regulating Elected Local Government*, ECPR Workshop Paper, pavasaris, 2001.

Kelly J. The Audit Commision: Guiding, Steering and Regulating Local Government, *Public Administration*, Vol 81, No.3, 2003 p.459 – 476

Kelly J.M. Citizen Satisfaction and Administrative Performance Measures: Is There Really a Link?, *Urban Affairs Review*, Vol.36, No.6, liepa, 2003, 855 – 866.

Kelly J.M., Swindel D. A. Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5, rugsėjis/spalis, 2002, 610 – 621.

Kelly J.M., Swindel D. A. Performance Measurement versus City Service Satisfaction: Intra-City Variations in Quality?, *Social Science Quaterly*, Vol.85, No.3, rugsėjis, 2005, 704 – 723.

Kelly J.M., Swindel D. The Inexperienced User: Rethinking Filter Questions in Citizen Satisfaction Surveys, *Americal Review of Public Administration*, Vol. 33 No. 1, March 2003, 91-108

Kloot L. Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No.7, 1999, 565 – 583.

Kloot L. Using Local Government Corporate Plans in Victoria, *Australian Journal of Public Administration*, 60(4), 2001, 17 – 29.

Kluvers R. Accountability for Performance in Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 62 (1), kovas, 2003, 57 – 69.

Kluvers R. An Analysis of Introducing Program Budgeting in Local Government, *Public Budgeting and Finance*, vasara, 2001, 29 – 45.

Kluvers R. Program Budgeting and Accountability in Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 60 (2), birželis, 2001, 35 – 43.

- Kluvers R. To PPB or not PPB – Budgeting in Victorian Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), 1999, 68 – 77.
- Knack S., Kugler M., Maning N. Second Generation Governance Indicators, *International Review of Administrative Sciences*, 69 (1), 2003.
- Kooiman J. *Governing as Governance*, London: SAGE Publications, 2003
- Kravchuk R.S., Schack R.W. Designing Effective Performance Measurement Systems under Government Performance and Results Act of 1993, *Public Administration Review*, Vol. 56, No.4, liepa/rugpjūtis, 1996, 348 – 358.
- Kuhn T.S. *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Kulakauskas A. Savivalda be bendruomenių – tik vietvalda, *Veidas*, Nr.31, 2006.08.03.
- Kumar R. *Research Methodology*, London: Sage Publications, 1999.
- Kurunmaki L., Miller P. Modernising Government: the Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement, *Financial Accountability and Management*, 22 (1), vasaris, 2006, 87 – 106.
- Lampert D. “Rewarding the Residents”, *Warsaw Voice* 2002 lapkričio 29 d., <http://www.warsawvoice.pl/view/559>
- Lawton A., McKevitt D, Millar M. Coping with Ambiguity: Reconciling External Legitimacy and Organizational Implementation in Performance Measurement, *Public Money and Management*, liepa/rugsėjis, 2000, 13 – 19.
- Lewin K. Action research and minority problems, *Journal of Social Issues*, 2(4): 34-46, 1946.
- Lietuvos sveikatos rodiklių informacinė sistema*, Lietuvos sveikatos informacijos centras, interneto svetainė, 2006, http://www.lsic.lt/html/dl_dps.htm
- Likierman A. Performance Indicators: 20 Early Lessons from Managerial Use, *Public Money and Management*, spalio/ gruodis, 1993, 15 – 22.
- Linstone H.A., Turoff M. *The Delphi Method: Techniques and Applications*, 2002.
- LR Vietos savivaldos įstatymas// Valstybės Žinios, 2000.10.27, Nr. 91 - 2832.
- LR Finansų ministro įsakymas dėl Finansų kontrolės vadovo patvirtinimo Nr. 139// Valstybės žinios Nr. 61 – 2484, 2002-06-20
- LR Finansų ministro įsakymas dėl Minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo Nr.1K – 123// Valstybės žinios Nr. 47 – 2083, 2003-05-14
- LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl Visuomenės sveikatos stebėsenos rodiklių sąrašo patvirtinimo Nr. V-837// Valstybės žinios Nr. 47 – 2083, 2003-05-14
- LR Valdininkų įstatymas Nr. I-836// Valstybės žinios, 1995.04.21, Nr.33- 759.

- LR Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII – 1316// Valstybės žinios, 1999 – 07 – 30, Nr. 66 – 2130.
- LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas Nr. IX-1253// Valstybės žinios 2002-12-10 2002, Nr. 123 – 5540.
- LR Viešojo administravimo įstatymas // Valstybės Žinios, 1999.07.09, Nr. 60 -1945.
- LR Vyriausybės nutarimas dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų patvirtinimo Nr.909 // Valstybės žinios Nr.174-6465, 2004-12-04
- LR Vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo // Valstybės Žinios, 2002.06.12, Nr. 57 - 231.
- LR Vyriausybės nutarimas dėl valstybės institucijų, įstaigų ir įmonių vidaus audito// Valstybės Žinios, 2001.09.19, Nr. 80 - 2789.
- LR Vyriausybės nutarimas dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų Lietuvoje strategijos patvirtinimo Nr. 488 // Valstybės žinios, 2004, Nr. 69-2399.
- LST EN ISO 9001:2001 *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*, Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
- Luhrs J., Vernau K., Lysk U. Ergebnisorienterte Steuerung von Grosstädten mit Hilfe der Balanced Scorecard, knygoje Scheer A.G, Alt J.M., red., *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non Profit Organisationen*, Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2002.
- MacManus S.A. Coping with Retrenchment: Why Local Governments Need to Restructure Their Budget Document Formats, *Public Budgeting and Finance*, ruduo, 1984, 58 – 66.
- Mayne J., Zapico-Goñi E., ed., *Monitoring Performance in the Public Sector : Future Directions from International Experience*, New Brunswick London : Transaction Publishers, 1996.
- Mayston D.J. Non-Profit Performance Indicators in the Public Sector, *Financial Accountability and Management*, 1(1), vasara, 1985, 51 – 74.
- Martin S. Visions of Best Value: Modernizing or Just Muddling Through?, *Public Money and Management*, spalio/ gruodis, 1999, 57 – 61.
- Marton R.L. The Path for Top Management Teams to Achieve High Performing Council Organizations, *Australian Journal of Public Administration*, 62 (4), gruodis, 2003, 50 – 58.
- McAdam R., Walker T. An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government, *Public Administration*, Vol. 81, No.4, 2003, p.873 – 892
- McDermott J.ed. *The Philosophy of John Dewey*, Chicago: University of Chicago Press, 1981.
- McGowan R.P., Poister T.H. Impact of Productivity Measurement Systems on Municipal Performance, *Policy Studies Review*, Vol.4, No.3, 1985, 532 – 540.

- McKevitt D., Millar M., Keogan J.F. The Role of the Citizen-Client in Performance Measurement: The Case of the Street Level Public Organization (SLPO), *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, 2000, 619 – 636.
- Meyer, J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, 1977.
- Melkers J., Willoughby K. Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects, *Public Administration Review*, Vol. 65., No.2, kovas/ balandis, 2005, 180 – 190.
- Merton R.K. *Social Theory and Social Structure*, Expanded Editon, 1968.
- Metcalf H. *The Costs of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private*, New York: John Wiley, 1885.
- Midwinter A. Developing Performance Indicators for Local Government: the Scottish Experience, *Public Money and Management*, balandis/ birželis, 1994, 37-43.
- Miller T.I., Miller M.A. Assessing Excellence Poorly: The Bottom Line in Local Government, *Journal of Policy Anglysis and Management*, Vol.11., No.4, 1992, 612-623.
- Modell S. Performance Measurement Myths in the Public Sector: a Research Note, *Financial Accountability and Management*, 2004, 20:1. 39-55.
- Morley E, Hatry H.P., Cowan J. *Making Use of Outcome Information in Improving Services*, Urban Institute Press, 2002.
- Munshi S., Abraham B.P. ed. *Good Governance, Democratic Societies and Globalisation*, London: SAGE Publications, 2004
- Nicholson-Crotty S., Theobald N.A., Nicholson-Crotty J. Disparate Measures: Public Managers and Performance Measurement Strategies, *Public Administration Review*, sausis/vasaris, 2006, 101 – 113.
- Noordergraaf M., Abma T. Management by Measurement? Public Management Practices amidst Ambiguity, *Public Administration*, Vol. 81, No.4, 2003, 853- 871.
- North D. *Institucijos, jų kaita ir ekonomikos veikmė*, Vilnius: Eugrimas, 2003.
- O’Toole D.E., Stipak B. Budgeting and Productivity Revisited: The Local Government Picture, *Public Productivity Review*, 12 (1), 1988, p. 1 – 12.
- OECD, *Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-Oriented Management*, Occasional Paper No.3, Paris, 1994.
- Osborne D. and Gaebler T. *Reinventing Government*, Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

- Palmer A.J. Performance Measurement in Local Government, *Public Money and Management*, spalio/ gruodis, 1993, 31 – 36.
- Parks R.B. Linking Objective and Subjective Measures of Performance, *Public Administration Review*, kovas/ balandis, 1984, 180 – 190.
- Patton M. Q. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, London: SAGE Publications, 2001.
- Patton M.Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park; SAGE Publications, 1987.
- Patton M.Q. *Utilization – Focused Evaluation: The New Century Text*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997.
- Pearce J., Perry J. Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis, *Public Administration Review*, Vol.43, 1983.
- Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships*, JAV Vyriausybės atskaitomybės įstaiga, gegužė, 2005, <http://www.gao.gov/new.items/d05739sp.pdf>
- Performance Measurement in Europe*, projekto medžiaga, Europos socialinis tinklas, http://www.socialeurope.com/onfile/dmg_reports/perf_meas_e.htm
- Peters G.B. *Biurokratijos politika*, Vilnius: Pradai, 2002.
- Peters, G. , Pierre J. Multi-level Governance and Democracy: A Faustian Bargain, knygoje *Multi-level Governance*, red. Bache I, Flinders M., Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Petty W. *Essays on Mankind and Political Arithmetic*, elektroninė knyga, Gutembergo projektas, 2004 <http://www.gutenberg.org/dirs/etext04/mkpa10h.htm>
- Piesarskas B. *Anglų-lietuvių kalbų žodynas*, Vilnius: Alma litera, 2004.
- Pilcher R. Local Government Financial Key Performance Indicators – Not So Relevant, Reliable and Accountable, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5, 2004, 451 – 467.
- Poister T.H., Henry G.T. Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective, *Public Administration Review*, Vol. 54., No.2, kovas/ balandis, 1994, 155 – 160.
- Poister T.H., McGowan RP. The Use of Management Tools in Municipal Government: A National Survey, *Public Administration Review*, gegužė/ birželis, 1984, 215 – 223.
- Poister T.H., Streib G. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, *Public Administration Review*, Vol. 65, No.1, sausis/ vasaris, 2005, 45 – 56.
- Poister T.H., Streib G. Management Tools in Municipal Government: Trends over the Past Decade, *Public Administration Review*, gegužė/ birželis, 1989, 240 – 248.

- Poister T.H., Streib G. MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool, *Public Administration Review*, Vol. 55, No.1, sausis/ vasaris, 1995, 48 – 56.
- Poister T.H., Streib G.D. Municipal Management Tools from 1976 to 1993: An Overview and Update, *Public Productivity and Management Review*, 49 (3), 1994, p. 240 – 248.
- Poister Th.H. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Pollanen R.M. Performance Measurement in Municipalities: Empirical Evidence in Canadian Context, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No.1, 2005, 4 – 24.
- Pollit Ch., Girre X., Lonsdale J., Mul R., Summa H., Waerness M. *Performance or Compliance? Performance Audit and Public Management in Five Countries*, Oxford: Oxford University Press, 2002.
- Pollitt Ch. Beyond the Managerial Model: The Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services, *Financial Accountability and Management*, 2(3), ruduo, 1986, 155 - 170.
- Pollitt Ch., Bouckaert G. *Viešojo valdymo reforma*, Vilnius: Algarvė, 2003.
- Popper C.R. *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, London: Routledge, 1963.
- Powell, W. W. Institutional Effects on Organizational Structure and Performance, knygoje L. G. Zucker, red., *Institutional Patterns and Organizations* Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- Pullin L., Haidar A. Performance Contract Management in Regional Local Government – Victoria, *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 41 (3), 2003, 279 – 297.
- Puškorius S. *Veiklos auditas*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
- Quinlivan D. Rescaling the Balanced Scorecard for Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 59 (4), gruodis, 2000, 36 – 41.
- Radnor Z. *Developing a Typology of Organizational Gaming*, EGPA konferencijos medžiaga, Bernas, rugpjūtis, 2005.
- Raipa A. Viešųjų programų ir projektų vertinimas, knygoje Raipa A., red., *Viešojo administravimo efektyvumas*, Kaunas: Technologija, 2001.
- Rayan C., Stanley T., Nelson M.. Accountability Disclosures by Queensland Local Government Councils: 1997 – 1999, *Financial Accountability and Management*, 18 (3), rugpjūtis, 2002, 261 – 289.
- Rashman L., Hartley J. Leading and Learning? Knowledge Transfer in the Beacon Council Scheme, *Public Administration*, Vol. 80, No.3, 2002, 523 – 542.

- Rashman L., Radnor Z. Learning to Improve: Approaches to Improve Local Government Services, *Public Money and Management*, sausis, 2005, 19 – 26.
- Reason P., Bradbury H. ed. *Handbook of Action Research*, London: SAGE Publications, 2001.
- Rhodes R.A.W. *Understanding Governance: , policy networks, governance, reflexivity, and accountability*, Maidenhead : Open University Press, 1997.
- Ridgeway Dysfunctional Consequences of Performance Measures, *Administrative Science Quarterly*, 1:2, 1956.
- Ridley C.E, Simon H.A. *Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration*, Chicago: International City Managers' Association, 1938.
- Ridley C.E, Simon H.A. *Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration*, Chicago: International City Managers' Association, 1943.
- Ridley C.E, Simon H.A. *Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration*, Chicago: International City Managers' Association, 1948a.
- Ridley C.E, Simon H.A. Specifications of the Annual Municipal Report, Chicago: International City Managers' Association, 1948b.
- Ridley C.E. *Measuring Municipal Government*, New York: Municipal Administration Service and School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, 1927.
- Rodgers R., Hunter J.E. A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives, *Public Administration Review*, sausis/ vasaris, Vol. 52, No.1, 27 – 39.
- Rodrigues A., Bijotat J. Performance Measurement, Strategijų Planning, and Performance-Based Budgeting in Illinois Local and Regional Public Airports, *Public Works Management and Policy*, Vol.8, No.2, spalio, 2003, 132 – 145.
- Rorty R. *Consequences of Pragmatism*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1982.
- Rorty R. *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton: Princeton University Press, 1979.
- Rosenau, J.N., Czempiel, E.-O. *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1992.
- Rubenstein, R.S., Schwartz, A. E. and Stiefel, L. Better than Raw: A guide to Measuring Organizational Performance with Adjusted Performance Measures, *Public Administration Review*, 63:5, 2003.
- Rubin I. Budgeting for Contracting in Local Government, *Public Budgeting and Finance*, pavasaris, 2006.
- Sanderson I. Performance Management, Evaluation and Learning in 'Modern' Local Government, *Public Administration*, 79:2, 2001, 297-313.

- Schedler K. Performance Measurement in a Direct Democratic Environment: Local Government Reforms in Switzerland, *Public Budgeting and Finance*, žiema, 1994, 36 – 53.
- Schumpeter J.A. *History of Economic Analysis*, London: Ruskin House, 1972.
- Scott D., Shieff D. Service Quality Components and Group Criteria in Local Government, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.4, No.4, 1993, 42 – 53.
- Senge P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, London: Currency, 1990.
- Silverman D. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London: SAGE Publications, 1993.
- Simon H.A. The Proverbs of Administration, *Public Administration Review*, Vol.6, No.1., 1946.
- Simon H.A. *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1969.
- Slatkevičienė G., Vanagas P. *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*, Kaunas: Technologija, 2001.
- Smith P. On Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector, *International Journal of Public Administration*, 18, 1995.
- Staes P., Thijs N. *Quality Management on the European Agenda*, EUPAN, 2004 <http://www.eupan.org/index.asp?option=documents§ion=details&id=55>
- Steccolini I. Is the Annual Report an Accountability Medium? An Empirical Investigation into Italian Local Governments, *Fiscal Accountability and Management*, 20 (3), rugpjūtis, 2004, 327 – 350.
- Stigler S.M. *Statistics on the Table: the History of Statistical Concepts and Methods*, Cambridge, mass: Harvard University Press, 2000.
- Stipak B. Citizen Satisfaction with Urban Services: Potential Misuse as a Performance Indicator, *Public Administration Review*, sausis/ vasaris, 1979, 46 – 52.
- Streib G.D., Poister T.H. Assessing the Validity, Legitimacy, and Functionality of Performance Measurement Systems in Municipal Governments, *American Review of Public Administration*, Vol. 29 No. 2, June 1999, 107-123.
- Study on the Use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*, European Institute of Public Administration, CAF Resource Centre, 2005 <http://www.eupan.org/index.asp?option=documents§ion=details&id=79>
- Sudnickas T. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.12, 2005.
- Tayloras F.W. *Moksliniai valdymo principai*, Vilnius: Eugrimas, 2005.

- Ter Bogt H. Politicians in Search of Performance Information? Survey Research on Dutch Alderman's Use of Performance Information, *Financial Accountability and Management*, 20:3, 2004, 221- 252.
- Ter Bogt H.J. Politicians in Search of Performance Informatikon? – Survey Research on Duch Aldermen's Use of Performance Informatikon, *Financial Accountability & Management*, 20(3), August 2004, 0267-4424
- Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
- Thuy V.X., Dalrymple J.F. *Performance Measurement in Local Government in Victoria*, Bundora, Victoria: The Center of Management Quality Research at RMIT, 1999.
- Tilbury C. Performance Measurement in Child Protection, *Australian Social Work*, V. 55, No. 2, birželis, 2002.
- Tiwana A. *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Torres L. Service Charters: Reshaping Trust in Government – the Case of Spain, *Public Administration Review*, lapkritis/ gruodis, Vol.65, No.6, 2005, 687 – 699.
- Ulrich W. *Critical Approach to Social Planning: An New Approach to Practical Philosophy*, Berne: Haupt, 1983.
- Umbrella*, “ISO 9000 in Public Administration - Association of Consultants”, internetu svetainė, http://www.umbrella.org.pl/engasso/iso_adm.asp
- Usher C.L., Cornia G. Goal Setting and Performance assessment in Municipal Budgeting, *Public Administration Review*, 41 (2), 1981, 229 – 235.
- Van Dooren W. *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*, PHD disertacija, Liuvenas, Belgija, 2005.
- Van Dooren W. What Makes Organizations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement, *Financial Accountability & Management*, 21(3), Rugsjūtis 2005, 367 – 383.
- Van Helden J.G. A Review of the Policy and Management Instruments Project for Municipalities in the Netherlands, *Financial Accountability and Management*, gegužė, 14 (2), 1998, 85 – 104.
- Van Helden J.G. Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government? A Comparative Study of Eight Dutch Municipalities, *Financial Accountability and Management*, vasaris, 16 (1), 2000, 83 – 100.
- Van Helden J.G. Researching Public Sector Transformation: the Role of Management Accounting, *Financial Accountability and Management*, vasaris, 21 (1), 2005, 99 – 133.

- Van Helden J.G., Tillema S. In Search for a Benchmarking Theory for the Public Sector, *Financial Accountability and Management*, rugpjūtis, 21 (3), 2005, 337 – 361.
- Van Ryzin G.G. Expectations, Performance and Citizen Satisfaction with Urban Services, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol.23, No.3, 433 – 448, 2004.
- Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*, Vilnius: Enciklopedija, 2001.
- Vilnius – mūsų miestas: Vilniaus mero ataskaita vilniečiams 2000-2002*, Vilnius, 2002.
- Wagner K.C. Latent Functions of an Executive Control: A Sociological Analysis of Social System under Stress, *Research Previews*, Vol.2, 1954.
- Wagner M. The Role of Policy Analyst in Implementing Performance Measurement Methods, *Policy Studies Review*, Vol.6, No.1, 1986, rugpjūtis, 1986, 121 – 136.
- Wang X. Performance Measurement in Budgeting: A Study of County Governments, *Public Budgeting and Finance*, ruduo, 2000, 102 -118.
- Weiss C.H. *Evaluation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- Wholey J.S. *Evaluation: Promise and Performance*, Washington, DC: Urban Institute Press, 1979.
- Williams D. W. Evolution of Performance Measurement until 1930, *Administration and Society*, 36:2, 2004, 131-165.
- Williams D. W. Measuring Government Efficiency in the Early Twentieth Century. *Public Administration Review*, 63:6, 2003, 643-659.
- Wilson J. Comprehensive Performance Assessment – Springboard or Dead-Weight?, *Public Money and Management*, sausis, 2004, 63 – 68.
- Wittgenstein L. *Philosophical Investigations*, London: Blackwell Publishing, 2001.
- Woodbury, Dollery. Efficiency Measurement in Australian Local Government: the Case of New South Wales Municipal Water Services, *Review of Policy Research*, Vol.21, No.5, 2004, 615 – 636.
- World Bank, *Governance: The World Bank Experience*, World Bank Publication, 1994.
- Worthington A. C., Dollery B.E. Measuring Efficiency in Local Government: An Analysis of New South Wales Municipalities' Domestic Waste Management Function, *Policy Studies Journal*, Vol. 29, No. 2, 2001, 232-249.
- Zakarevičius P. *Vadyba*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry A.A. *Delivering Quality Service*, New York: The Free Press, 1990.
- Zurga G. *Comparative Review of Quality Management in Public Administrations – Responses to date*, European Public Administration Network, IPSG Group, 2005
- Žalimienė L. *Socialinės paslaugos*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2003.

11. Priedai

11.1 Terminų žodynas

Anglų kalbos terminas	Lietuvių kalbos terminas	Lietuvių kalbos termino panaudojimas
Balanced Scorecard	Subalansuotų rodiklių sistema	Sudnickas, 2005
	Subalansuotų rodiklių modelis	šiam tekste
benchmarking	sugretinimas	šiam tekste
	gairių nustatymas	Pollitt, Bouckaert, 2003
Common Assessment Framework	Bendrasis vertinimo modelis	šiam tekste
Comprehensive Performance Assessment	Visapusiškas veiklos vertinimas	šiam tekste
costs	sąnaudos	šiam tekste
economy	ekonomiškumas	Vidaus audito ir kontrolės įstatymas, 2002
	ekonomija	Pollitt, Bouckaert, 2003
effectiveness	veiksmingumas	šiam tekste
	efektyvumas	Thom, Ritz, 2004
	našumas	Pollitt, Bouckaert, 2003
	rezultatyvumas	Vidaus audito ir kontrolės įstatymas, 2002
efficiency	efektyvumas	Vidaus audito ir kontrolės įstatymas, 2002, šiam tekste
	veiksmingumas	Thom, Ritz, 2004
EFQM Excellence Model	Europos kokybės valdymo fondo tobulumo modelis	Pollitt, Bouckaert, 2003, šiam tekste
equity	teisingumas	šiam tekste
goal	Tikslas	šiam tekste
governance	valda	šiam tekste
government	valdžia	šiam tekste
impact	poveikis	Pollitt, Bouckaert, 2003
input	sąnaudos	šiam tekste
	indėliai	Pollitt, Bouckaert, 2003
Line-item budgeting	Į sąnaudas orientuotas eilutėmis (straipsniais) išdėstytas biudžetas	Pollitt, Bouckaert, 2003
Local governance	vietovalda	šiam tekste
local government	vietos savivalda	Astrauskas, 2003
management	„valdymas“ arba „vadyba“	Zakarevičius, 2001, šiam tekste
Management by Objectives	Užduočių vadyba	šiam tekste
	Valdymas, pagrįstas sutartimi dėl tikslų	Thom, Ritz, 2004
	Valdymas, vadovaujantis tikslais (MBO)	Peters, 2002
	Tikslinis valdymas/ valdymas pagal tikslus	Arimavičiūtė, 2005
Managing for Results	Valdymas pagal rezultatus	šiam tekste
managerialism	menedžerizmas	Pollitt, Bouckaert, 2003; Thom, Ritz, 2004
	vadybiškumas	Peters, 2002
monitoring	monitoringas	Viešojo administravimo įstatymas, 1999

	stebėseną	Strateginio planavimo metodika, 2002
New Public Management	Naujoji viešoji vadyba	Thom, Ritz, 2004; Guogis, Gudelis, 2002, šiame tekste
	Naujasis viešasis valdymas	Pollitt, Bouckaert, 2003; Denhardt, 2001
objective	uždavinys	Šiame tekste
	tikslas	Thom, Ritz, 2004; Peters, 2004
outcomes	išdavos	Pollitt, Bouckaert, 2003, šiame tekste
	laukiami rezultatai	Thom, Ritz, 2004
output	išeiga	Pollitt, Bouckaert, 2003, šiame tekste
performance	veikla	Šiame tekste
	veikmė	North, 2003
	veiklos rezultatai	Pollitt, Bouckaert, 2003
performance audit	veiklos auditas	Puškorius, 2004, šiame tekste
performance budgeting	veiklos biudžeto formavimas	Šiame tekste
performance indicators	veiklos rodikliai	Pollitt, Bouckaert, 2003, šiame tekste
	veiklos rezultatyvumo indikatoriai	Thom, Ritz, 2004
performance management	veiklos valdymas	Šiame tekste
	veiklos rezultatų valdymas	Thom, Ritz, 2004
performance measurement	veiklos matavimas	šime tekste
	veiklos vertinimas	Slatkevičienė, Vanagas, 2001
	Veiklos rezultatų vertinimas	Pollitt, Bouckaert, 2003
performance measures	veiklos rodikliai	Šiame tekste
	Veiklos matavimo vienetai	Piesarskas, 2004
	Veiklos kriterijai	Strateginio planavimo metodika, 2002; Arimavičiūtė, 2005
Personnel management	personalo vadyba	Thom, Ritz, 2004; Peters, 2002
	personalo valdymas	Pollitt, Bouckaert, 2003; Zakarevičius, 2001
Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)	Planavimo, programavimo ir biudžeto sudarymo sistema (PPBS)	Peters, 2002, šiame tekste
program budgeting	programinis finansavimas	Peters, 2002
	programinis biudžetas	Arimavičiūtė, 2005, šiame tekste
public management	viešasis valdymas	Pollitt, Bouckaert, 2003
	viešoji vadyba	Thom, Ritz, 2003, šiame tekste
quality management	kokybės valdymas	šime tekste
scorecard	turnyrinė lentelė	Pollitt, Bouckaert, 2003
stakeholders	suireresuotos grupės	Šiame tekste
	Suireresuotos jėgos	Vasiliauskas, 2001
strategic management	strateginis valdymas	Arimavičiūtė, 2005, šiame tekste
target	siekiny	šime tekste
Total Quality Management	Visuminis kokybės valdymas	Pollitt, Bouckaert, 2003
	Visuotinė kokybės vadyba	Thom, Ritz, 2004, šiame tekste
Zero-Based Budgeting (ZBB)	Nulinio pagrindo biudžeto formavimas	Šiame tekste
	Finansų planavimas be pradinių įplaukų (ZBB)	Peters, 2002

11.2. Mokslinių publikacijų analizės priedai

11.2.1. Analizuotų mokslinių publikacijų sąrašas

1. Admiraal R.J., van Helden G.J. Benchmarking in the Dutch Waste-Water Treatment Sector, *Public Money and Management*, balandis, 2003, 113 – 118.
2. Ammons D.N. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services, *Public Administration Review*, 55 (1), 1995, p. 37 – 47.
3. Ammons D.N., Coe C., Lombardo M. Performance Comparison Projects in Local Government: Participants' Perspectives, *Public Administration Review*, Vol. 61, No.1, sausis/vasaris, 2001, 100 – 110.
4. Andrews R., Boyne G.A., Law J., Walker G.M. External Constraints on Local Service Standards: The Case of Comprehensive Performance Assessment in English Local Government, *Public Administration*, Vol. 83, No.3, 2005, 639 – 656.
5. Anessi-Pessina E., Steccolina I. Evolutions and Limits of New Public Management - Inspired Budgeting Practices in Italian Local Governments, *Public Budgeting and Finance*, vasara, 2005, 1 – 14.
6. Ball A., Broadbent J., Moore C. Best Value and the Control of Local Government: Challenges and Contradictions, *Public Money and Management*, balandis – birželis, 2002.
7. Ball A., Bowerman M., Hawksworth S. Benchmarking in Local Government under a Central Government Agenda, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No.1, 2000, 20-34.
8. Berman, E. And Wang, X. Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform, *Public Administration Review*. 60:5. 409-20, 2000.
9. Boyne G.A. Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales, *Public Money and Management*, balandis – birželis, 2002, 17 – 24.
10. Boyne G., Gould Williams J., Law J., Walker R. Plans, Performance Information and Accountability: the Case of Best Value, *Public Administration*, Vol. 80, No.4, 2002, 691 – 710.

11. Boyne G., Law J. Accountability and Local Government Annual Reports: the Case of Welsh District Councils, *Financial Accountability and Management* 7(3), ruduo,1991, 0267 – 4424.
12. Bovaird T., Gregory D., Martin S. Performance Measurement in Urban Economic Development, *Public Money and Management*, žiema, 1988
13. Bowerman M., Ball A. Great Expectations: Benchmarking for Best Value, *Public Money and Management*, balandis – birželis, 2000, 21 – 26.
14. Bowerman M., Ball A., Francis G. Benchmarking as a Tool for the Modernization of Local Government, *Financial Accountability and Management*, 17 (4), lapkritis, 2001, 0267 – 4424.
15. Carter N. Learning to Measure Performance: The Use of Indicators in Organizations, *Public Administration*, Vol.69, 1991.
16. Chan Y.C.L. Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards: A Survey of Municipal Governments in the USA and Kanada, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No.3, 2004, 204 – 221
17. De Lancer Julnes, P., Holzer, M. Promoting Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*. 61:6, 2001, 650-665.
18. Donnelly M., Wisniewsky M., Dalrymple J.F., Curry A.C. Measuring Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.8, No.7, 1995, 15 – 20.
19. Edwards D., Thomas J.C. Developing a Municipal Performance Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard, *Public Administration Review*, gegužė – birželis, Vol. 65, No. 3, 2005, 369 – 376.
20. Faucett A., Kleiner B.H. New Development in Performance Measures of Public Programmes, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.7, No.3, 1994, 63 – 70.
21. Folz D.H. Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services, *Public Administration Review*, Vol. 64, No.2, 2004, 209 – 220.
22. Ghobadyan A., Ashworth J. Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 14, No. 5, 1994, 35 – 51.

23. Goddard A. Accounting and NPM in UK Local Government – Contributions towards Governance and Accountability, *Financial Accountability and Management*, 21 (2), gegužė, 2005, 191 – 218.
24. Greiling D. Performance Measurement in the Public Sector: the German Experience, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, N.7, 2005, 551 – 567.
25. Grizzle G.A., Pettijohn C.D. Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective, *Public Administration Review*, sausis/vasaris, Vol. 62, No.1, 2002, 51 – 62.
26. Hatry H. P. The Status of Productivity Measurement in the Public Sector, *Public Administration Review*, 38, Sausis – Vasaris, 1978, p.28 – 33.
27. Higgins P., James P., Roper I. An Investigation into Compatibility of Consultation and Performance Comparison in the UK Policy of Best Value, *International Journal of Consumer Studies*, 29, 2, kovas, 2005, 148 – 158.
28. Ho, A. and Coates, P. Citizen-initiated Performance Assessment. The Initial Iowa Experience. *Public Performance and Management Review*, 27:3. 29-50, 2004.
29. Ho A.T.K., Ni A.Y. Have Cities Shifted to Outcome-Oriented Performance Reporting – A Content Analysis of City Budgets, *Public Budgeting and Finance*, vasara, 2005, 61 – 83.
30. Holzer M., Yang K. Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art, *International Review of Administrative Sciences*, 2004, Vol 70(1):15–31.
31. Hoogenboezem J.A. Local Government Performance Indicators in Europe: an Exploration, *International Review of Administrative Sciences*, 70 (1), 2004, 51 – 64.
32. Yang K., Holzer M. Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement, *Public Administration Review*, sausis/vasaris, 2006, 114 – 126.
33. Johnsen A. Implementation Mode and Local Government Performance Measurement: a Norwegian Experience, *Financial Accountability and Management*. 15 (1), 1999, 41-66.
34. Johnsen A. What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?, *Public Money and Management*, sausis, 2005, 9 – 17.
35. Jones R. The Role of Benchmarking Within the Cultural Reform Journey of an Award-Winning Australian Local Authority, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No.4, 1999, 338 – 349.
36. Jones S. Improving Local Government Performance: One Step Forward not two Steps Back, *Public Money and Management*, sausis, 2004, 47 – 55.

37. Kelly J. The Audit Commision: Guiding, Steering and Regulating Local Government, *Public Administration*, Vol 81, No.3, 2003 p.459 – 476
38. Kelly J.M. Citizen Satisfaction and Administrative Performance Measures: Is There Really a Link?, *Urban Affairs Review*, Vol.36, No.6, liepa, 2003, 855 – 866.
39. Kelly J.M., Swindel D. The Inexperienced User: Rethinking Filter Questions in Citizen Satisfaction Surveys, *Americal Review of Public Administration*, Vol. 33 No. 1, March 2003, 91-108
40. Kelly J.M., Swindel D. A. Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5, rugsējis/spalis, 2002, 610 – 621.
41. Kelly J.M., Swindel D. A. Performance Measurement versus City Service Satisfaction: Intra-City Variations in Quality?, *Social Science Quaterly*, Vol.85, No.3, rugsējis, 2005, 704 – 723.
42. Kloot L. Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No.7, 1999, 565 – 583.
43. Kloot L. Using Local Government Corporate Plans in Victoria, *Australian Journal of Public Administration*, 60(4), 2001, 17 – 29.
44. Kluvers R. To PPB or not PPB – Budgeting in Victorian Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), 1999, 68 – 77.
45. Kluvers R. An Analysis of Introducing Program Budgeting in Local Government, *Public Budgeting and Finance*, vasara, 2001, 29 – 45.
46. Kluvers R. Accountability for Performance in Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 62 (1), kovas, 2003, 57 – 69.
47. Kluvers R. Program Budgeting and Accountability in Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 60 (2), birželis, 2001, 35 – 43.
48. Kravchuk R.S., Schack R.W. Designing Effective Performance Measurement Systems under Government Performance and Results Act of 1993, *Public Administration Review*, Vol. 56, No.4, liepa/rugpjūtis, 1996, 348 – 358.
49. Kurunmaki L., Miller P. Modernising Government: the Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement, *Financial Accountability and Management*, 22 (1), vasaris, 2006, 87 – 106.
50. Lawton A., McKevitt D, Millar M. Coping with Ambiguity: Reconciling External Legitimacy and Organizational Implementation in Performance Measurement, *Public Money and Management*, liepa/rugsējis, 2000, 13 – 19.

51. Likierman A. Performance Indicators: 20 Early Lessons from Managerial Use, *Public Money and Management*, spalio/ gruodis, 1993, 15 – 22.
52. MacManus S.A. Coping with Retrenchment: Why Local Governments Need to Restructure Their Budget Document Formats, *Public Budgeting and Finance*, ruduo, 1984, 58 – 66.
53. Mayston D.J. Non-Profit Performance Indicators in the Public Sector, *Financial Accountability and Management*, 1(1), vasara, 1985, 51 – 74.
54. Martin S. Visions of Best Value: Modernizing or Just Muddling Through?, *Public Money and Management*, spalio/ gruodis, 1999, 57 – 61.
55. Marton R.L. The Path for Top Management Teams to Achieve High Performing Council Organizations, *Australian Journal of Public Administration*, 62 (4), gruodis, 2003, 50 – 58.
56. McAdam R., Walker T. An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government, *Public Administration*, Vol. 81, No.4, 2003, p.873 – 892
57. McGowan R.P., Poister T.H. Impact of Productivity Measurement Systems on Municipal Performance, *Policy Studies Review*, Vol.4, No.3, 1985, 532 – 540.
58. McKeivitt D., Millar M., Keogan J.F. The Role of the Citizen-Client in Performance Measurement: The Case of the Street Level Public Organization (SLPO), *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, 2000, 619 – 636.
59. Melkers J., Willoughby K. Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects, *Public Administration Review*, Vol. 65., No.2, kovas/ balandis, 2005, 180 – 190.
60. Midwinter A. Developing Performance Indicators for Local Government: the Scottish Experience, *Public Money and Management*, balandis/ birželis, 1994, 37-43.
61. Miller T.I., Miller M.A. Assessing Excellence Poorly: The Bottom Line in Local Government, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol.11., No.4, 1992, 612-623.
62. Modell S. Performance Measurement Myths in the Public Sector: a Research Note, *Financial Accountability and Management*, 2004, 20:1. 39-55.
63. Nicholson-Crotty S., Theobald N.A., Nicholson-Crotty J. Disparate Measures: Public Managers and Performance Measurement Strategies, *Public Administration Review*, sausis/vasaris, 2006, 101 – 113.
64. Noordergraaf M., Abma T. Management by Measurement? Public Management Practices amidst Ambiguity, *Public Administration*, Vol. 81, No.4, 2003, 853- 871.
65. Palmer A.J. Performance Measurement in Local Government, *Public Money and Management*, spalio/ gruodis, 1993, 31 – 36.

66. Parks R.B. Linking Objective and Subjective Measures of Performance, *Public Administration Review*, kovas/ balandis, 1984, 180 – 190.
67. Pilcher R. Local Government Financial Key Performance Indicators – Not So Relevant, Reliable and Accountable, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5, 2004, 451 – 467.
68. Poister T.H., Henry G.T. Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective, *Public Administration Review*, Vol. 54., No.2, kovas/ balandis, 1994, 155 – 160.
69. Poister T.H., McGowan RP. The Use of Management Tools in Municipal Government: A National Survey, *Public Administration Review*, gegužē/ birželis, 1984, 215 – 223.
70. Poister T.H., Streib G. Management Tools in Municipal Government: Trends over the Past Decade, *Public Administration Review*, gegužē/ birželis, 1989, 240 – 248.
71. Poister T.H., Streib G. MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool, *Public Administration Review*, Vol. 55, No.1, sausis/ vasaris, 1995, 48 – 56.
72. Poister T.H., Streib G. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, *Public Administration Review*, Vol. 65, No.1, sausis/ vasaris, 2005, 45 – 56.
73. Pollanen R.M. Performance Measurement in Municipalities: Empirical Evidence in Canadian Context, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No.1, 2005, 4 – 24.
74. Pollitt Ch. Beyond the Managerial Model: The Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services, *Financial Accountability and Management*, 2(3), ruduo, 1986, 155 - 170.
75. Pullin L., Haidar A. Performance Contract Management in Regional Local Government – Victoria, *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 41 (3), 2003, 279 – 297.
76. Quinlivan D. Rescaling the Balanced Scorecard for Local Government, *Australian Journal of Public Administration*, 59 (4), gruodis, 2000, 36 – 41.
77. Rayan C., Stanley T., Nelson M.. Accountability Disclosures by Queensland Local Government Councils: 1997 – 1999, *Financial Accountability and Management*, 18 (3), rugpjūtis, 2002, 261 – 289.
78. Rashman L., Hartley J. Leading and Learning? Knowledge Transfer in the Beacon Council Scheme, *Public Administration*, Vol. 80, No.3, 2002, 523 – 542.

79. Rashman L., Radnor Z. Learning to Improve: Approaches to Improve Local Government Services, *Public Money and Management*, sausis, 2005, 19 – 26.
80. Rodgers R., Hunter J.E. A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives, *Public Administration Review*, sausis/ vasaris, Vol. 52, No.1, 27 – 39.
81. Rodrigues A., Bijotat J. Performance Measurement, Strategijų Planning, and Performance-Based Budgeting in Illinois Local and Regional Public Airports, *Public Works Management and Policy*, Vol.8, No.2, spalio, 2003, 132 – 145.
82. Rubenstein, R.S., Schwartz, A. E. and Stiefel, L. Better than Raw: A guide to Measuring Organizational Performance with Adjusted Performance Measures, *Public Administration Review*, 63:5, 2003.
83. Rubin I. Budgeting for Contracting in Local Government, *Public Budgeting and Finance*, pavasaris, 2006.
84. Sanderson I. Performance Management, Evaluation and Learning in 'Modern' Local Government, *Public Administration*, 79:2, 2001, 297-313.
85. Schedler K. Performance Measurement in a Direct Democratic Environment: Local Government Reforms in Switzerland, *Public Budgeting and Finance*, žiema, 1994, 36 – 53.
86. Scott D., Shieff D. Service Quality Components and Group Criteria in Local Government, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.4, No.4, 1993, 42 – 53.
87. Steccolini I. Is the Annual Report an Accountability Medium? An Empirical Investigation into Italian Local Governments, *Fiscal Accountability and Management*, 20 (3), rugpjūtis, 2004, 327 – 350.
88. Stipak B. Citizen Satisfaction with Urban Services: Potential Misuse as a Performance Indicator, *Public Administration Review*, sausis/ vasaris, 1979, 46 – 52.
89. Streib G.D., Poister T.H. Assessing the Validity, Legitimacy, and Functionality of Performance Measurement Systems in Municipal Governments, *American Review of Public Administration*, Vol. 29 No. 2, June 1999, 107-123.
90. Ter Bogt H. Politicians in Search of Performance Information? Survey Research on Dutch Alderman's Use of Performance Information, *Financial Accountability and Management*, 20:3, 2004, 221- 252.
91. Tilbury C. Performance Measurement in Child Protection', *Australian Social Work*, V. 55, No. 2, birželis, 2002, 136 – 146.
92. Torres L. Service Charters: Reshaping Trust in Government – the Case of Spain, *Public Administration Review*, lapkritis/ gruodis, Vol.65, No.6, 2005, 687 – 699.

93. Usher C.L., Cornia G. Goal Setting and Performance assessment in Municipal Budgeting, *Public Administration Review*, 41 (2), 1981, 229 – 235.
94. Van Dooren W. What Makes Organizations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement, *Financial Accountability & Management*, 21(3), Rūgpjūtis 2005, 367 – 383.
95. Van Helden J.G. A Review of the Policy and Management Instruments Project for Municipalities in the Netherlands, *Financial Accountability and Management*, gegužė, 14 (2), 1998, 85 – 104.
96. Van Helden J.G. Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government? A Comparative Study of Eight Dutch Municipalities, *Financial Accountability and Management*, vasaris, 16 (1), 2000, 83 – 100.
97. Van Helden J.G. Researching Public Sector Transformation: the Role of Management Accounting, *Financial Accountability and Management*, vasaris, 21 (1), 2005, 99 – 133.
98. Van Helden J.G., Tillema S. In Search for a Benchmarking Theory for the Public Sector, *Financial Accountability and Management*, rugpjūtis, 21 (3), 2005, 337 – 361.
99. Van Ryzin G.G. Expectations, Performance and Citizen Satisfaction with Urban Services, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol.23, No.3, 433 – 448, 2004.
100. Wagner M. The Role of Policy Analyst in Implementing Performance Measurement Methods, *Policy Studies Review*, Vol.6, No.1, 1986, rugpjūtis, 1986, 121 – 136.
101. Wang X. Performance Measurement in Budgeting: A Study of County Governments, *Public Budgeting and Finance*, ruduo, 2000, 102 -118.
102. Williams D. W. Measuring Government Efficiency in the Early Twentieth Century. *Public Administration Review*, 63:6, 2003, 643-659.
103. Williams D. W. Evolution of Performance Measurement until 1930, *Administration and Society*, 36:2, 2004, 131-165.
104. Wilson J. Comprehensive Performance Assessment – Springboard or Dead-Weight?, *Public Money and Management*, sausis, 2004, 63 – 68.
105. Woodbury, Dollery. Efficiency Measurement in Australian Local Government: the Case of New South Wales Municipal Water Services, *Review of Policy Research*, Vol.21, No.5, 2004, 615 – 636.
106. Worthington A. C., Dollery B.E. Measuring Efficiency in Local Government: An Analysis of New South Wales Municipalities' Domestic Waste Management Function, *Policy Studies Journal*, Vol. 29, No. 2, 2001, 232-249.

11.2.2. Tyrimų klausimai ir išvados

Nr.	Autorius	Data	Šalis	Tyrimo klausimai	Išvados
1.	Admiraal, Helden	2003	Olandija	Kaip buvo įgyvendinamas Olandijos nutekamųjų vandenų valymo tarnybų sugretinimo projektas? Kuo šis projektas skiriasi nuo Jungtinės Karalystės Geriausios vertės programos?	Atliekant sugretinimą vandens valymo tarnybose, buvo panaudota modifikuota Subalansuotų rodiklių modelis. Tarnybų veikla buvo matuojama penkiose perspektyvose – Klientų, Vidaus procesų, Aplinkos, Inovacijų ir Finansinėje. Panašumai tarp šio projekto ir Geriausios vertės: 1. Abiejuose projektuose matuojama ne tik pagal finansinius rodiklius. 2. Įtraukiamos suinteresuotos grupės. Skirtumai tarp šio projekto ir Geriausios vertės: 1. Geriausia vertė – labiau visapusiškas projektas. 2. Britanijos centrinė valdžia plačiau kišasi į savivaldybių reikalus. 3. skiriasi požiūriai, kaip veikla turėtų būti tobulinama. 4. Skiriasi projektų poveikis – Geriausios vertės projektu savivaldybės nėra suinteresuotos, nes tai yra centrinės valdžios iniciatyva.
2.	Ammons	1995	JAV	Kaip plėtojamas veiklos matavimas savivaldybėse, kurios šioje srityje jau turi pasiekimų? Kokios strategijos galėtų paskatinti veiklos matavimą savivaldybėse?	Veiklos rodiklių, kurie pritrauktų piliečių ir žiniasklaidos susidomėjimą, parengimas galėtų sustiprinti atskaitomybę, į tokius rodiklius labiau atsižvelgtų ir savivaldybių politikai bei vadybininkai. Žiniasklaidą domina savivaldybių tarpusavio palyginimai įvairiuose sektoriuose, tačiau tik nedidelis skaičius rodiklių skirtingose savivaldybėse gali būti plačiai palyginami.
3.	Ammons, Coe, Lombardo	2001	JAV	Kaip savivaldybių pareigūnai vertina savo dalyvavimo veiklos palyginimo projektuose vertę, pvz., naudą ir sąnaudas?	Iširtuose sugretinimo projektuose dalyvių lūkesčiai buvo didesni nei reali patirtis. Tokie lūkesčiai padėjo pritraukti aktyvesnių dalyvių, tačiau taip pat kilo nepasitenkinimas, kai jie neišsipildė.
4.	Andrews, Boyne, Law, Walker	2005	JK	Ar išorinės sąlygos (socialinės, ekonominės, aplinkos ir politinės) turi statistiškai reikšmingą poveikį savivaldybių veiklai?	Savivaldybių veiklą riboja išorinės aplinkybės. Buvo nustatyta, kad kai kurie kintamieji turėjo įtaką savivaldybių veiklai, tačiau buvo kintamųjų, kurie įtakos neturėjo. Taigi tyrimo rezultatai rodo, jog reikalinga determinizmo ir voliuntarizmo kombinacija.
5.	Anessi- Pessina, Steccolini	2005	Italija	Kaip skirtingose savivaldybėse buvo interpretuotas ir pritaikytas 1995-ųjų metų Vykdomosios valdžios planas?	Savivaldybės skirtingai interpretavo 1995-aisiais metais priimtą Vykdomosios valdžios planą. Vienose savivaldybėse šis planas buvo įgyvendintas formaliai. Kitos suprato jį kaip įrankį vadybininkų disponavimo

					biudžeto lėšomis įgaliojimams nustatyti ir tik kai kurios savivaldybės priėmė šį dokumentą kaip pagrindą kuriant platesnę valdymo kontrolės ir personalo vertinimo sistemą.
6.	Ball ir kt.	2002	JK	Kaip įgyvendinama Geriausios vertės programa?	1. Valstybės pareigūnai giliai suvokia makro politikos darbotvarkę. 2. Geriausia vertė veikia kaip veiksmingas elgesio kontrolės mechanizmas.
7.	Ball, Bowerman, Hawksworth	2000	JK	Kokios yra sugretinimo praktikos savivaldybėse? Kaip panaudojamos sugretinimo praktikos, įgyvendinant Geriausios vertės programą?	Finansinės kontrolės sąlygomis sugretinimas tapo sudėtine veiklos matavimo praktikų dalimi JK savivaldybėse. Integruojami dvi skirtingos sugretinimo sampratos: sugretinimo kaip nuodugnios savivaldybių procesų priežiūros ir sugretinimo kaip centrinės valdžios kontrolės instrumento.
8.	Berman, Wang	2000	JAV	Kokiu mastu veiklos matavimo praktikos yra paplitusios JAV savivaldybėse (grafystėse)? Kokie reikalingi gebėjimai, kad veiklos matavimo sistemos sėkmingai funkcionuotų savivaldybėse, ir kaip juos galima padidinti? Koks yra savivaldybių struktūros ir funkcijų poveikis veiklos matavimo informacijos panaudojimui?	Viena trečioji visų savivaldybių (grafysčių) panaudoja veiklos matavimą, viena penktoji veiklos matavimą panaudoja gana plačiai. Iš tų, kurios naudoja veiklos matavimą, viena trečioji savivaldybių turi tinkamus gebėjimus. Platus veiklos matavimo panaudojimas padidina pasitenkinimą veiklos matavimo pasekmėmis.
9.	Boyne	2002	JK	Kaip vyko veiklos rodiklių plėtra Anglijos ir Velso savivaldybėse nuo 1993/4 Audito Komisijos veiklos rodiklių iki 2000/2001 Geriausios vertės rodiklių?	Straipsnyje pateikti du paslaugų teikimo modeliai – 3 E ir įėjimo-išėjimo, nustatyti jų privalumai ir trūkumai. Šie modeliai padėjo įvertinti veiklos rodiklius. Pagrindiniai skirtumai tarp 1993/4 ir 2000/1 veiklos rodiklių: Daugiau paslaugų kokybės, efektyvumo ir formalaus veiksmingumo rodiklių. Atsirado dėmesingumo klientams ir piliečiams rodiklių.
10.	Boyne, Gould Williams, Law, Walker	2002	JK	Ar planai, kuriuos rengia pagal Geriausios vertės programą bandomosios Velso savivaldybės, suteikia tinkamą informaciją?	Tokie dokumentai kaip veiklos planai ne daug prisideda prie viešojo sektoriaus organizacijų atskaitomybės.
11.	Boyne, Law	1991	JK	Kaip galima įvertinti informaciją, kuri pateikiama Velso savivaldybių tarybų ataskaitose?	Dauguma rodiklių ataskaitose yra susiję su įveiga. Pateikiami kai kurie išėjimo ir efektyvumo rodikliai. Paslaugų veiksmingumo ir klientų pasitenkinimo rodiklių neaptikta.

					Metinėse ataskaitose nenustatomi prioritetai ir siekiniai. Visuomenė menkai pasinaudoja metinėse ataskaitose pateikiama informacija.
12.	Bovaird, Gregory, Martin	1988	JK	Kaip vertinama miestų ekonominė plėtra? Kaip nustatomi miestų ekonominės plėtros vertinimo kriterijai?	Agentūros, įgyvendinančios miestų ekonomines programas, neįsisavina pasiūlymų, kurie pateikiami šių agentūrų finansuojamuose „vertės už pinigus“ tyrimuose. Agentūros neturi patikimo pagrindo, pagal kurį būtų galima lyginti programų veiksmingumą. Agentūros turi parengti visapusiškas veiklos rodiklių sistemas, kad būtų galima palyginti jų veiksmingumą ir teisingumą.
13.	Bowerman, Ball	2000	JK	Kaip savivaldybėse panaudojamas sugretinimas? Kaip sugretinimas padeda savivaldybėms įgyvendinti Geriausios vertės programą?	Savivaldybėse sugretinimas buvo atliekamas anksčiau nei privačiame sektoriuje. Savivaldybės atlieka sugretinimą vadovaudamosi Vyriausybės iškelta geriausios vertės vizija. Sugretinimas ištirtose savivaldybėse užtikrina „pasitenkinimo savo veikla“ jausmą. Neatliekamas sugretinimas su partneriais iš kitų sektorių.
14.	Bowerman, Ball, Francis	2001	JK	Kokia yra sugretinimo reikšmė modernizuojant savivaldybes Jungtinėje Karalystėje?	Sugretinimas atliko esminį vaidmenį modernizavimo reformose. Gali būti skiriamas „gynybinis“, „privalomas“ ir „savanoriškas“ sugretinimas. Privalomas sugretinimas skatina gynybinį sugretinimą. Savivaldybėms galėtų būti naudinga, jeigu jos išsiaiškintų motyvus, dėl kurių jos ketina atlikti sugretinimą.
15.	Carter	1991	JK	Kaip veiklos rodikliai plėtojami ir panaudojami valdžios institucijose, viešosiose agentūrose ir privačiose įmonėse? Kokie turėtų būti veiklos rodikliai?	Veiklos matavimo problemos peržengia viešąjį ir privatų sektorius skiriančias ribas. Veiklos rodiklių prigimties ir panaudojimo skirtumus geriausiai paaiškina bendros organizacinės charakteristikos. Pagal „preskriptyvinį“ modelį veiklos rodikliai turi būti ekonomiški, savalaikiai ir suprojektuoti.
16.	Chan	2004	JAV/ Kanada	Kaip panaudojama Subalansuotų rodiklių modelis JAV ir Kanados savivaldybėse?	Subalansuotų rodiklių sistemos panaudojimas JAV ir Kanados savivaldybėse yra ribotas. Dauguma savivaldybių matuoja savo veiklą pagal finansinius, klientų, operacinius, inovacijų ir pokyčių, darbuotojų rodiklius. Respondentai pasitiki veiklos rodiklių kokybe. Respondentai taip pat turi neblogą supratimą apie Subalansuotų rodiklių

					sistema.
17.	De Lancer Julnes, Holzer	2001	JAV	Kokie veiksniai lemia veiklos matavimo sistemų parengimą ir įgyvendinimą?	Tyrimas patvirtino hipotezes, jog veiklos matavimo sistemų parengimą labiau sąlygoja veiksniai, išvedami iš racionalios ir technokratinės teorijos (ištekliai, informacija, orientacija į tikslą, vidiniai ir išoriniai reikalavimai), o faktinis įgyvendinimas priklauso nuo politinių ir kultūrinių veiksnių (išorinių interesų grupių, dalyvavimo profesinių sąjungų veikloje, polinkio rizikuoti).
18.	Donnelly ir kt.	1995	JK	Kaip savivaldybėse panaudojamas SERVQUAL modelis? Kuo SERVQUAL modelis skiriasi nuo kitų klientų pasitenkinimo klausimynų?	Skirtingai nei privačiame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijos turi įvairius klientus skirtingoms paslaugoms: vieni moka už paslaugas, kiti nemoka, kiti moka už paslaugas, bet negauna tiesioginės naudos. SERVQUAL modelis tiria ne tik klientų pasitenkinimą, bet ir jų lūkesčius. SERVQUAL modelis išskiria penkis paslaugų kokybės kriterijus: materialų patrauklumą, patikimumą, dėmesingumą, užtikintumą, empatiją. SERVQUAL modelis gali būti panaudotas, nustatant šias spragas: paslaugų kokybės, supratimo, projekto, tiekimo, komunikavimo.
19.	Edwards, Thomas	2005	JAV	Kaip sudaryta ir veikia Atlantos rezultatų lentelė? Kuo Atlantos rezultatų lentelė skiriasi nuo kitų subalansuotų rodiklių sistemų?	Atlantos rezultatų lentelė skiriasi nuo Subalansuotų rodiklių sistemos, kurią įgyvendino Charlotės miestas, tuo, jog yra matuojamos tik strategijos prioritetų išdavos, ir nematuojami vidaus procesai. Atlantos rezultatų lentelė taip pat skiriasi nuo Baltimorės veiklos matavimo sistemos CityStat, kuri yra operacinės vadybos įrankis ir skirta vien tik vidaus procesams matuoti.
20.	Faucett, Kleiner	1994	JAV	Kaip matuojamos viešosios programos?	Veiklos matavimui reikalinga aukščiausių vadovų parama. Veiklos matavimas turi būti integruotas į biudžeto formavimo ir vertinimo procesus. Viešųjų programų darbuotojai turi suvokti, kad veiklos matavimas yra svarbus.
21.	Folz	2004	JAV	Kaip savivaldybių pareigūnai gali pasirinkti sugretinimo partnerius, kurių gerosios patirtys galėtų būti pritaikytos tobulinant paslaugų teikimą?	Savivaldybės, pasirinkdamos sugretinimo partnerius, turėtų atsižvelgti į paslaugų kokybės lygmenis. Nustatytas ryšys tarp paslaugų kokybės įveigos ir paslaugų išdavų, teikiant atliekų perdirbimo paslaugas.
22.	Ghobadian, Ashworth	1994	JK	Kas yra veiklos matavimas savivaldybėse? Nuo ko priklauso veiklos matavimo sistemos pasirinkimas?	Skirtingose savivaldybėse „ekonomiškumo“, „efektyvumo“ ir „veiksmingumo“ sąvokos yra skirtingai interpretuojamos. Piliečių chartija pakeitė veiklos

					matavimo orientaciją nuo vidaus rodiklių į išorės rodiklius. Veiklos matavimo sistemos pasirinkimas priklauso nuo motyvų, kodėl veiklos matavimo sistema diegiama, vadovavimo stiliaus ir organizacijos etoso.
23.	Goddard	2005	JK	Kaip savivaldybių tarnautojai suvokia atskaitomybės, valdos (governance) sąvokas ir jų ryšį su apskaitos praktikomis?	Savivaldybių tarnautojams atskaitomybės sąvoka yra reikšmingesnė ir labiau suprantama nei valdos (governance) sąvoka. Savivaldybės tarnautojų perspektyvoje biudžeto formavimo praktikos turi esminę reikšmę atskaitomybei. Kitos apskaitos praktikos tokios kaip finansinė apskaita ir auditas bei kitos NVV praktikos suvokiamos kaip ne tokios svarbios. Praktikas, kuriomis siekiama atskaitomybės, sąlygoja atskaitomybės habitus, būdingas savivaldybės tarnautojams.
24.	Greiling	2005	Vokietija	Kaip veiklos matavimas panaudojamas Vokietijos viešajame sektoriuje?	Vokietijos viešajame sektoriuje veiklos matavimas pradėtas praktikuoti gana vėlai, pirmiausiai savivaldybėse. Veiklos matavimo galimybės dar nėra pilnai panaudotos. Dažniausiai praktikuojamas savanoriškas sugretinimas tarp kelių organizacijų, taip pat vykdomos kokybės vadybos iniciatyvos, įgyvendinamas veiklos rodikliais pagrįstas sutarčių sudarymas.
25.	Grizzle, Pettijohn	2002	JAV	Kaip panaudoti sistemų dinamikos techniką modeliuojant Floridos valstijos biudžeto sudarymo procesą?	Modelis nustato veiksmus, kurie per trumpą laikotarpį labiausiai prisidės prie reformų sėkmės: aiškus komunikavimas, supaprastintos biudžeto formavimo ir apskaitos rutinos, patikima veiklos matavimo informacija. Taip pat modelis nustato, koks įstatymų leidėjų elgesys turi įtakos įgyvendinimui: kaip įstatymų leidėjai panaudoja veiklos matavimo informaciją priimdami sprendimus dėl išteklių paskirstymo, ir kaip taiko paskatinimus ir sankcijas programoms, kurios atitinka arba neatitinka nustatytų veiklos standartų.
26.	Hatry	1978	JAV	Kaip įgyvendinamas veiklos matavimas JAV valstijose ir savivaldybėse?	Visuotinės veiklos matavimo sistemos apima darbuotojų požiūrio, piliečių (klientų) požiūrio matavimą ir „kietuosius“ (finansinius ir pan.) duomenis. Valstijų ir savivaldybių valdžios institucijų analitiniai veiklos matavimo sugebėjimai yra gana riboti – nors gauti duomenis dažniausiai nėra brangu, tačiau, surinkus duomenis, reikalinga nuodugni jų analizė, kad matavimo

					<p>galimybėmis būtų pilnai pasinaudota. Reikalinga skatinti vadybininkus, kad jie būtų suinteresuoti matuoti veiklą ir įgyvendinti pokyčius.</p> <p>Taip pat turi būti keliamas klausimas apie bendrų veiklos standartų reikalingumą, kad būtų galima atlikti palyginimus tarp skirtingų valstijų ar savivaldybių.</p>
27.	Higgins, James, Roper	2005	JK	<p>Koks yra veiklos palyginimo ir konsultavimo procesų konstrukcinis valdymas?</p> <p>Kokiu mastu veiklos palyginimai užtikrina tikslią informaciją apie vietos paslaugų rezultatus?</p> <p>Koks yra veiklos palyginimo ir konsultavimo priemonių poveikis tiems paslaugų teikimo aspektams, kurie nėra pavaldūs šiems procesams?</p>	<p>Nors respondentai manė, jog veiklos matavimo, audito ir inspektavimo procesai yra pajėgūs nustatyti atsiliekančius paslaugų tiekėjus, tačiau buvo suabejota šių mechanizmų skirtingose valdžios institucijose nuoseklumu.</p> <p>Taip pat buvo nustatytas šių procesų polinkis nukreipti išteklius nuo tų veiklos sričių, kurios mažiau pasiduoda formaliam matavimui, nors jos ir yra svarbios gyventojams.</p>
28.	Ho, Coates	2004	JAV	<p>Kaip įgyvendinamas piliečių inicijuojamo veiklos vertinimo modelis?</p>	<p>Modelis buvo įgyvendintas devyniuose Iowos valstijos miestuose 2001-aisiais metais.</p> <p>Šis modelis pabrėžia piliečių, išrinktų politikų ir savivaldybių tarnautojų bendradarbiavimą nustatant veiklos rodiklius ir užtikrinant informacijos panaudojimą sprendimų priėmimo procesuose.</p> <p>Pagrindiniai iššūkiai yra piliečių susidomėjimo išlaikymas ir užtikrinimas, kad informacija būtų panaudojama.</p>
29.	Ho, Ni	2005	JAV	<p>Už kokių rūšių rodiklius yra atsiskaitoma?</p> <p>Kaip miestai suderina veiklos rodiklius su kita informacija, pvz., aiškinamąja informacija ar programų tikslais?</p> <p>Ar yra koks nors sistemiškas atsiskaitymo už veiklos rezultatus būdas JAV miestuose?</p> <p>Ar rodiklių rūšys ir kiekiai priklauso nuo savivaldybės dydžio, rūšies ar regiono?</p>	<p>Daugelis miestų naudoja ne tik darbo apimtys ir išėigos rodiklius, bet ir išdavų bei tarpinių išdavų rodiklius, plačiau panaudojamos piliečių pasitenkinimo apklausos ir skundų statistika.</p> <p>Pilnai orientuotomis į išėigą išlieka tik kelios savivaldybių paslaugos tokios kaip parkai ir laisvalaikio organizavimas, teritorinis planavimas, bibliotekos tikriausiai dėl šių paslaugų prigimties.</p> <p>Daugelis miestų taip pat pradėjo sieti veiklos rodiklius su veiklos tikslais, strateginiu planavimu ir biudžeto sudarymu. Vis dėlto kai kurie veiklos rodikliai yra per daug platų, kai kurie siekiniai nėra kiekybiškai išmatuojami.</p> <p>Daugelis miestų nepaskirsto veiklos matavimo informacijos geografiškai, pvz., nerenka duomenų skirtingose miestų teritorijose.</p>
30.	Holzer, Yang	2004	JAV	<p>Kaip įgyvendinamos į</p>	<p>Pagrindinis ateities klausimas yra, kaip</p>

				piliečius orientuotos valdžios veiklos matavimo, piliečių apklausų ir veiklos ataskaitų strategijos?	vyrtausybės gali pasiekti, jog būtų pilnai įdiegtas ir įgyvendintas į piliečius orientuotas, informacija pagrįstas sprendimų priėmimas.
31.	Hoogenboezem	2004	ES	Ar yra prieinami statistiniai duomenys apie savivaldybių socialinę ir ekonominę būklę Europos Sąjungos šalyse? Kokios priežastys sąlygoja duomenų apie savivaldybių būklę trūkumą?	Savivaldybių statistikos būklė Europoje yra gana prasta, pagal daugelį rodiklių, kurie reikalingi verslui, informacija nerenkama. Savivaldybių rodiklių prieinamumas susijęs su nacionalinėms statistikos tradicijomis. Veiklos matavimo schemas, kurios plinta ES šalyse, reikėtų vertinti atsargiai – daugeliu atvejų renkama ne ta informacija, kuri reikalinga, kaip rodo JK pavyzdys, veiklos matavimas gali padidinti biurokratizmą ir išlaidas, o ne sutaupyti lėšas.
32.	Yang, Holzer	2006	JAV	Kaip veiklos matavimo praktikos gali prisidėti padidinant piliečių pasitikėjimą valdžia?	Kad užtikrintų veiksmingesnę ryšį tarp veiklos rezultatų ir piliečių pasitikėjimo, veiklos matavimo praktikos turėtų apimti tokius veiksmus kaip visas valdžios institucijas įtraukiantis vertinimas, piliečių įtraukimas į valdymą, komunikavimo strategijos. Veiklos matavimo sistemų formuotojų tikslu turėtų būti mokymasis iš kitų vertinimo tradicijų, tokių kaip programų vertinimas, politikos analizė ir organizacinė analizė.
33.	Johnsen	1999	Norvegija	Kokios veiklos matavimo sistemos yra sėkmingai įgyvendinamos savivaldybėse ir kodėl?	Priešingai, nei teigia Užduočių vadybai skirta literatūra, įgyvendinimo stilius, kai veiklos rodikliai yra nesusieti su tikslais, sąlygoja veiklos matavimo įgyvendinimo sėkmę savivaldybėse.
34.	Johnsen	2005	visos	Kaip atsitiko, kad veiklos matavimas tapo plačiai naudojamu įrankiu viešojoje vadyboje? Kaip atliekamas veiklos matavimas? Kaip įgyvendinami veiklos matavimo modeliai? Kaip panaudojami veiklos rodikliai?	Skirtingose viešosios vadybos kultūrose - hierarchinėse, egalitarinėse, individualistinėse ir fatalistinėse – gali būti keliami skirtingi klausimai, susiję su veiklos matavimu. Daugelis svarbių klausimų apie veiklos matavimą per 25 metus buvo atsakyti, ypač klausimai apie teorijas ir sąvokas, reikalingas geresniam objekto supratimui. Tačiau į daugelį klausimų apie veiklos matavimo reikšmę viešajai politikai ir vadybai dar reikės atsakyti ateityje.
35.	Jones	1999	Australija	Kokį vaidmenį atliko sugretinimas apdovanojimus gavusios Wollongongo miesto savivaldybės kokybės vadybos reformose, kurios buvo įgyvendinamos nuo 1990-ųjų metų?	Ši Wollongongo miesto savivaldybės sugretinimo patirtis gali būti naudinga kitoms savivaldybėms: - sugretinimas įgyvendinamas kaip platesnės kultūros reformos dalis; - sugretinimas įgyvendinamas lėtai ir etapais, kiekviename naujame etape pasiremiant ankstesniųjų patirtimi; - sugretinimas kyla iš gilaus klientų poreikių supratimo; - pirmiau atliekamas procesų, o tik

					vėliau ir rezultatų sugretinimas.
36.	Jones	2004	JK	Koks yra Savivaldybių tobulinimo programos veiksmingumas diskusijų apie „pokyčių teoriją“ kontekste?	Ištyrus šešias savivaldybes, kuriose buvo įgyvendinta Savivaldybių tobulinimo programa, nustatyta, kad: - savivaldybės, kurios įgyvendino strateginius pokyčius, turi didesnę potencialą įgyvendinti tolimesnius pokyčius; - savivaldybės, kuriose susiformavusi stabili politinė dauguma, yra menkiau prisitaikiusios prie pokyčių; - savivaldybės, kuriose yra specialus už veiklos rezultatus atsakingas padalinys, sėkmingiau įgyvendina šią programą; - savivaldybės, kurių vadovai asmeniškai įsipareigojo diegti veiklos matavimą, padarė didesnę pažangą; - savivaldybės, turinčios gerus strateginio valdymo išteklius ir įgūdžius, veiksmingiau įgyvendino šią programą.
37.	Kelly	2003	JK	Kaip savivaldybių pareigūnai suvokia savivaldybių ryšį su Audito komisija?	Audito komisijos vaidmuo per 20 metų išsiplėtė – ji atlieka ne tik regulatoriaus, bet ir nepriklausomo eksperto bei nuomonės formuotojo vaidmenį.
38.	Kelly J.M.	2003	JAV	Koks yra ryšys tarp veiklos rezultatų ir piliečių pasitenkinimo, teikiant priešgaisrinės apsaugos ir policijos paslaugas savivaldybėse?	Hipotezė, kad nėra jokio ryšio tarp savivaldybių veiklos rezultatų ir piliečių pasitenkinimo, nebuvo paneigta. Buvo nustatytas ryšys tarp bendro saugumo jausmo ir piliečių pasitenkinimo policijos paslaugomis, o tai leidžia manyti, kad piliečių pasitenkinimas paslaugomis yra veikiau subjektyvus, o ne objektyvus veiklos rezultatais pagrįstas vertinimas.
39.	Kelly, Swindel	2003	JAV	Kaip atliekamos piliečių pasitenkinimo apklausos? Kokie yra šių apklausų pagrįstumo iššūkiai? Kuo skiriasi piliečių, kurie buvo atitinkamų paslaugų klientai, ir piliečių, kurie tokios patirties neturėjo, nuomonės, atliekant piliečių pasitenkinimo apklausas?	Asmeninė patirtis sumažina pasitenkinimą policijos paslaugomis ir padidina pasitenkinimą pirmosios medicininės pagalbos suteikimo ir parkų priežiūros paslaugomis, ir neturi poveikio pasitenkinimui priešgaisrinės apsaugos paslaugomis.
40.	Kelly, Swindell	2002	JAV	Kiek piliečių pasitenkinimo apklausos yra patikimos kaip išorinis administracinės veiklos rezultatų rodiklis?	Kaip kuriais iš tirtųjų atvejų piliečių pasitenkinimas koreliuoja su administracinės veiklos rezultatais, kai kuriais atvejais – ne. Tačiau tų piliečių įvertinimų, kurie nekoreliuoja su objektyviai išmatuojamais veiklos rezultatais, nereikėtų nuvertinti.
41.	Kelly, Swindell	2005	JAV	Kaip gali būti panaudojamos piliečių pasitenkinimo apklausos, siekiant įvertinti kokybės	Savivaldybės, kurios reikia gauti reikšmingos informacijos apie paslaugų išdavus, turėtų atlikti piliečių pasitenkinimo apklausas skirtingose

				skirtumus miesto ribose?	miestų teritorijose, taip pat įeigos ir išeigos matavimas turėtų būti lokalizuotas skirtingose teritorijose. Ši informacija padėtų savivaldybėms priimti geresnius politikos sprendimus.
42.	Kloot	1999	Australija	Kokius mastu veiklos matavimo sistemos yra panaudojamos Viktorijos valstijos savivaldybėse? Kokie veiksniai sąlygoja veiklos matavimo panaudojimą? Kokiu mastu panaudojami ne finansiniai rodikliai?	Veiklos matavimo panaudojimas Viktorijos valstijos savivaldybėse labai išaugo. Tai susiję su vis augančiu dėmesiu atskaitomybei ir organizaciniais pokyčiais, kuriuos iniciavo valstijų valdžia. Ne finansinių rodiklių tokių kaip paslaugų kokybė klientų požiūriu panaudojimas, užtikrinantis išdavų atskaitomybę, auga vis plačiau.
43.	Kloot	2001	Australija	Kaip Viktorijos valstijos savivaldybių korporatyviniuose planuose pateikiama informacija? Kokia yra šių planų struktūra ir kokybė? Koks yra šių planų turinys?	Nors daugumoje korporatyvinių planų ir pateikiami veiklos rodikliai, jie yra daugiau aprašomojo pobūdžio, kartu su jais nepateikiami konkretūs siekiniai ir tikėtinos išdavos. Tai liudija, jog menedžerinės reformos ne visuomet pasiekia savo tikslus. Savivaldybės savo korporatyvinio planavimo procese beveik nepasinaudojo veiklos rodikliais, kuriuos specialiai savivaldybėms buvo parengusi Viktorijos valstijos valdžia (21 finansinis rodiklis ir 70 ne finansinių rodiklių).
44.	Kluvers	1999	Australija	Kokie yra motyvai Viktorijos valstijos savivaldybėms pasirinkti išlaidų biudžeto formavimą, planavimo, programavimo, biudžeto formavimo sistemą arba šių dviejų sistemų kombinaciją?	Tyrimai patvirtino keturis pasirinkimo motyvus: <ol style="list-style-type: none"> 1) PPB sistema pasirenkama dėl organizacijos sudėtingumo; 2) PPB sistema pasirenkama, nes suvokiama kaip pagalbinė planavimo priemonė; 3) Išlaidų biudžeto formavimas pasirenkamas, nes tokia sistema yra įprasta biudžeto formuotojams; 4) Reikšmingas veiksmingas įdiegti PPB sistemą yra vadovybės parama.
45.	Kluvers	2001	Australija	Kokios yra programinio biudžeto formavimo pasekmės Australijos savivaldybėse? Ar veiklos rodikliai suteikė naudingą informaciją? Ar programinis biudžeto formavimas turėjo įtakos biudžeto paskirstymui? Ar programinis biudžeto formavimas pakeitė požiūrį į planavimą?	Dauguma savivaldybių panaudoja veiklos matavimo informaciją tam, kad priimtų sprendimus dėl jau įgyvendinamų biudžeto programų, ir tik nedaugelis renkasi iš alternatyvių programų. Vadovai veiklos matavimo informaciją naudoja paskirstydami išteklius, didindami produktyvumą, vertindami veiksmingumą ir efektyvumą, nustatydami finansavimo ribas. Tyrimai nepatvirtino Wildavskio argumento, jog vadovai negali pasinaudoti veiklos matavimo informacija.
46.	Kluvers	2003	Australija	Kiek svarbi yra atskaitomybė siekiant	Atskaitomybė, siekiant veiklos rezultatų laikoma svarbia Viktorijos

				<p>veiklos rezultatų? Kurios iš suinteresuotų grupių laiko save atskaitingomis už organizacijos veiklos rezultatus, taip pat ir sutarčių įvykdymą? Ar informacijos asimetrija tarp suinteresuotų grupių turi įtakos atskaitomybei veiklos matavimo informacijos atveju?</p>	<p>valstijos savivaldybėse. Tyrimas parodė, kad už veiklos rezultatus yra atskaitingi savivaldybių tarybų nariai, vadovai ir, sutarčių atveju, tiekėjai. Respondentai taip pat išreiškė nuomonę, jog principalo ir agento ryšys gali iškreipti atskaitomybę, ir jog suinteresuotų grupių galia gali paveikti atskaitomybės laipsnį. Taip pat buvo atsakyta, jog vadovai turi didelę įtaką veiklos matavimui.</p>
47.	Kluvers (a)	2001	Australija	<p>Ar veiklos matavimo informacija padeda savivaldybių tarybų nariams įvertinti vadovų veiklą? Ar vadovybė įtraukiama nustatant politikos kryptis – tikslus, programas, veiklos rodiklius? Ar savivaldybių tarybų nariai susiduria su dideliu biudžeto informacijos kiekiu, bet neturi laiko ją įvertinti?</p>	<p>Programinio biudžeto panaudojimas pakeitė atskaitomybės prigimtį Viktorijos valstijos savivaldybėse. Savivaldybių vadovai yra įtraukti į politikos formavimą, jie dalyvauja nustatydami tikslus, programas ir veiklos rodiklius. Ne visos savivaldybės, kurios teigia, jog naudoja programinį biudžeto formavimą, turi parengusios tinkamus veiklos rodiklius. Savivaldybių tarybų nariams pateikiama vis daugiau informacijos, tačiau jie neturi pakankamai laiko jai įvertinti.</p>
48.	Kravchuk, Schack	1996	JAV	<p>Kokius iššūkius viešojo sektoriaus sprendimų priėmėjams kelia Valdžios veiklos ir rezultatų įstatymas? Ką reikia padaryti, kad būtų sudarytos sąlygos veiksmingam veiklos matavimui?</p>	<p>Veiksmingo veiklos matavimo iššūkiai yra įvairovė ir pokyčiai. Veiklos matavimo sistemos turi būti pakankamai lanksčios, kad prisitaikytų prie pokyčių, ir pajėgios įvertinti visą matuojamo objekto įvairovę. Pernelyg didelis pasitikėjimas formaliu veiklos matavimu sąlygoja ne racionalų, o kibernetinį sprendimų priėmimo būdą. Jeigu vartotojai nežino apie matavimo sistemų ribotumus, veiklos rodikliai gali pateikti ir klaidinančią informaciją. Veiklos matavimo informacija neturėtų pakeisti ekspertinio žinojimo. Geriausiu atveju tokia informacija turėtų signalizuoti apie problemas, kurioms reikalingas gilesnis tyrimas.</p>
49.	Kurunmaki, Miller	2006	JK	<p>Kaip kalkuliuojanti tapatybė, ekspertizės hibridizacija ir organizacinės formos kyla iš šiuolaikinių viešojo sektoriaus politikos tendencijų?</p>	<p>Valdžios modernizavimo darbotvarkės, kurios viena iš krypčių yra bendradarbiavimo tarp specialistų skatinimas, rezultatas yra tai, jog siekis kurti skaičiuojančią tapatybę susiduria su organizacinių formų ir ekspertizių hibridizacijos procesu. Atskirų sričių ekspertai yra verčiami mokytis valdymo apskaitos, įgyti įvairias bendras kompetencijas, todėl ekspertizių ribos nusitrina.</p>
50.	Lanton, McKevitt,	2000	JK	<p>Kaip valdomi ryšiai tarp viešojo sektoriaus</p>	<p>Tyrimas parodė, jog įgyvendinimas vyksta iš viršaus į apačią. Taip pat</p>

	Millar			organizacijų ir įvairių suinteresuotų grupių bei skirtingi šių grupių poreikiai?	nustatyta, jog trūksta ryšio tarp impulso ir operacinių pokyčių, taip pat neužtikrinama pakankamai dėmesio klientams veiklos matavimo procese. Vidurinės grandies vadovai, kurių vaidmuo strateginių pokyčių procese yra pagrindinis, nedalyvauja veiklos rodiklių kūrime.
51.	Likierman	1993	JK	Kaip turėtų būti rengiami ir panaudojami veiklos rodikliai viešosiose organizacijose?	Pateikiama 20 praktinių patarimų, kaip turėtų būti rengiami ir panaudojami veiklos rodikliai, kad veiklos matavimo sistemos būtų veiksmingos, kad būtų išvengta išteklių švaistymo.
52.	MacManus	1984	JAV	Kaip savivaldybės nustato federalinių dotacijų mažinimo poveikį? Kokias lėšų paskirstymo strategijas savivaldybės taiko, sumažėjus dotacijoms?	Pagrindiniai vietos biudžetų trūkumai, sudarant išlaidų paskirstymo strategijas, yra šie: <ul style="list-style-type: none"> - ryšio tarp konkrečių pajamų šaltinių ir konkrečių programų, veiklų ir organizacinių vienetų trūkumas; - veiklos rodiklių, nustatančių ryšį tarp įeigos ir išėigos, trūkumas.
53.	Mayston	1985	visos	Kaip sprendimų priėmėjai viešojo sektoriaus organizacijose panaudoja veiklos rodiklius priimdami geresnius sprendimus?	Formuluojami devyni būdai, kaip veiklos rodikliai galėtų pagerinti sprendimų priėmimą. Veiklos rodikliai turėtų būti panaudojami kartu su analitinėmis sprendimų priėmimo schemomis tokiomis kaip kaštų-naudos analizė. Viešojo sektoriaus sprendimų priėmėjai panaudodami veiklos rodiklius turėtų atsižvelgti ir į rinkėjų, mokesčių mokėtojų ir klientų preferencijas.
54.	Martin	1999	JK	Kaip už Geriausios vertės programos įgyvendinimą atsakingi valdytojai ir išorės auditoriai suvokia savivaldybių gebėjimus įgyvendinti Geriausios vertės programą?	Tyrimai parodė, jog gebėjimus įgyvendinti Geriausios vertės programą vadybininkai ir išorės auditoriai suvokia skirtingai – pačios savivaldybės yra patenkintos veikiančiais procesais, tačiau išorės auditoriai nurodė, kad tik keletas savivaldybių turi įdiegusios Geriausios vertės sėkmę užtikrinančius procesus. Esminio vietinių paslaugų patobulinimo perspektyvos priklauso nuo strateginio požiūrio į savivaldybių, siekiančių įgyvendinti pokyčius, gebėjimų problemas.
55.	Marton	2003	Australija	Kokias valdymo praktikas turi įgyvendinti vadovų komandos, kad būtų užtikrinti aukšti savivaldybių tarybų veiklos rezultatai?	Tyrimai parodė, jog vienintelis dalykas, skiriantis sėkmingai veikiančias savivaldybes nuo nesėkmingai veikiančių, yra vadovų komandų sugebėjimas palaikyti gerus santykius su savivaldybių tarybų nariais. Vadovų komandos atsakingos už savivaldybių tarybų narių komandinio darbo organizavimą. Vadovų komandų sugebėjimui dirbti

					veiksmingai gali kliudyti spaudimas iš politikų.
56.	McAdam, Walker	2003	JK	Kaip panaudojamas Subalansuotų rodiklių modelis, įgyvendinant Geriausios vertės programą? Kaip SRM gali būti išplėta, kad būtų atsižvelgta į vietos sąlygas?	1. Įgyvendinamos Geriausios vertės programą, savivaldybės panaudoja tokius modelius kaip SRM ir Verslo tobulumo modelį. 2. Platesnis aukščiausios grandies vadovų dalyvavimas sąlygoja sėkmingesnį SRM ir Geriausios vertės įgyvendinimą.
57.	McGowan, Poister	1985	JAV	Kaip panaudojamos produktyvumo matavimo sistemos savivaldybėse ir koks yra jų poveikis valdymo procesams?	Veiklos matavimo sistemos savivaldybėse naudoja daugiausiai darbo apimtį ir išėigos rodiklius, kiti kokybiniai ir veiksmingumą matuojantys rodikliai yra rečiau naudojami. Savivaldybių vadovų požiūriu, veiklos matavimo sistemos didžiausią reikšmę turi vertinant programas ir paskirstant biudžeto išteklius. Didžiausią poveikį veiklos matavimo sistemos turi veiksmingam paslaugų teikimui, reikšmingam sąnaudų sumažinimui ir veiksmingesnėms programoms.
58.	McKevitt, Millar, Keogan	2000	Airija	Kokių poveikį veiksmingam paslaugų teikimui turi ryšiai tarp piliečių/klientų ir viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų?	Profesionalūs paslaugų tiekėjai ir sveikatos priežiūros vadybininkai klientų-piliečių vaidmenį mato kaip nereikšmingą. Airijos sveikatos priežiūros sistemoje biudžeto ir finansinė kontrolė visada egzistavo, tačiau kokybės kontrolė ne visada. Vadybininkai vengia kontroliuoti praktikus, nes būdingas požiūris, jog praktikų vaidmuo yra svarbesnis. Ir praktikai, ir vadybininkai tinkamiausiu veiklos priežiūros metodu laiko auditą. Piliečių-klientų poveikį viešąsias paslaugas teikiančioms organizacijoms riboja kitos aplinkos jėgos – teisės aktai, žaidimo taisyklės. Balso piliečiams suteikimas galimas tik tuomet, jei įvyks atitinkami pokyčiai žaidimo taisyklėse.
59.	Melkers, Willoughby	2005	JAV	Kokios yra veiklos matavimo informacijos pasekmės sprendimų priėmimui dėl biudžeto, komunikavimui ir kitai JAV savivaldybių veiklai? Kokie veiksniai sąlygoja veiklos matavimo praktikas? Kaip plačiai naudojamas veiklos matavimas savivaldybėse?	Tyrimai parodė, kad nuoseklus, aktyvus rodiklių ir biudžeto formavimo proceso integravimas yra svarbus nustatant realias veiklos matavimo informacijos pasekmes biudžetui ir komunikavimui. Veiklos matavimo įgyvendinimas yra reikšmingas tobulinant komunikavimą, skatina diskusijas apie valdžios institucijų veiklos rezultatus ir teikiamas paslaugas, suteikia informaciją apie rezultatus, sąnaudas ir veiklas priimančias sprendimus dėl

					biudžeto.
60.	Midwinter	1994	JK	Kaip įgyvendinimą Vertės už pinigus iniciatyva Škotijos savivaldybėse? Kokios yra Vertės už pinigus rodiklių nustatymo metodologinės problemos ir kaip jos turi būti sprendžiamos?	Dabartiniai Vertės už pinigus ir Piliečių chartijos veiklos rodikliai, apie kuriuos daug kalba kai kurie konsultantai ir praktikai, yra netinkami, kad būtų galima atlikti palyginimus tarp savivaldybių, jie yra nepakankamai pagrįsti metodologiniu požiūriu.
61.	Miller, Miller	1992	JAV	Kaip atliekamos piliečių apklausos JAV savivaldybėse?	Gerais apklausų metodais paslaugos buvo įvertintos panašiai kaip ir blogais metodais. Nustatyta silpna koreliacija tarp metodų pagrįstumo ir paslaugų teikimo vertinimo rezultatų.
62.	Modell	2004	visos	Kaip konkuruojantys veiklos matavimo mitai paveikia organizacijų veiklą?	Praktiškai įgyvendinti mitai gali būti labai nutolę nuo teorinio modelio. Praktikoje glaudus ryšys tarp tikslų, rodiklių ir veiklos ne visada įgyvendinamas, taip pat vienu metu gali egzistuoti alternatyvūs veiklos matavimo mitai.
63.	Nicholson-Crotty, Theobald, Nicholson-Crotty	2006	JAV	Su kokiais iššūkiais susiduria viešųjų organizacijų vadybininkai, kurie nori matuoti išėigą ir panaudoti grįžtamojo ryšio informaciją veiklos tobulinimui?	Tai, kaip vadovai vertina organizacijos veiklą ir kokius priima sprendimus dėl tos veiklos tobulinimo, priklauso nuo veiklos rodiklių pasirinkimo.
64.	Noordegraaf, Abma	2003	Olandija	Kokios yra skirtingos viešojo valdymo praktikos ir kaip skiriasi šių praktikų matavimo logika?	Viešojo valdymo praktikos skirstomos pagal problemų klasifikavimo galimybę, pagal standartų užginčijimo galimybę. Išskiriamos kanoninės, nekanoninės ir pereinamojo laikotarpio praktikos. Kanoninėse praktikose problemos yra aiškios, standartai neginčijami, nekanoninėse praktikose, problemos yra neaiškios, standartai ginčijami, pereinamojo laikotarpio praktikose galimos aiškios problemos ir ginčijami standartai arba neaiškios problemos ir neginčijami standartai. Griežtas matavimo ciklas pritaikomas tik kanoninėms praktikoms, kitose praktikose yra platesnės interpretacinės erdvės, ir iš ciklas yra mažiau tinkamas.
65.	Palmer	1993	JK	Kaip savivaldybės matuoja veiklos rezultatus? Kokias veiklos rezultatų dimensijas jos bando matuoti? Kaip jos panaudoja veiklos matavimo informaciją?	Įvertinus esamas veiklos matavimo sistemas idealios sistemos atžvilgiu, nustatyta, jog nors nedaugelis savivaldybių turi nuoseklias veiklos matavimo sistemas, spaudimas nuolat šias sistemas plėtoti turėtų nulemti pokyčius.
66.	Parks	1984	JAV	Kaip paaiškinamas stipraus ryšio tarp objektyvių ir subjektyvių rodiklių nebuvimas?	Tai, kad ankstesni tyrimai nenustatė stipraus ryšio tarp objektyvių ir subjektyvių rodiklių, galima paaiškinti šitaip: 1) nebuvo atsižvelgta į tai, jog subjektyvūs ir objektyvūs rodikliai gali

					matuoti skirtingus dalykus; 2) objektyvių rodiklių reikšmės buvo iškreiptos statistinių manipuliacijų (objektyvių rodiklių dispersija buvo sumažinta, agregavus vidurkius pagal teritorijas); 3) buvo netinkamai specifikuoti modeliai. Pasirinkus policijos reagavimo greičio rodiklius, buvo nustatytas stiprus ryšys tarp subjektyvių ir objektyvių rodiklių.
67.	Pilcher	2004	Australija	Kaip klaidos pateikiant finansinę informaciją transporto infrastruktūros srityje atsiliepia vertinant savivaldybes pagal pagrindinius finansinius veiklos rodiklius?	Ne visi veiklos rodikliai atitinka jiems keliamą atskaitomybės tikslą. Klaidingai apskaičiuojama turto vertė ir nusidėvėjimas iškreipia realią savivaldybių būklę. Iš 170 Naujojo pietų Velso savivaldybių 98 proc. pateikė tam tikru aspektu klaidingus duomenis apie transporto infrastruktūros nusidėvėjimą 1999 – 2000 ir 2002 – 2003 metais. Klaidų lygmuo svyravo nuo 11 proc. iki 73 proc., ir klaidos turėjo didelį poveikį apskaičiuojant pagrindinius finansinius veiklos rodiklius.
68.	Poister, Henry	1994	JAV	Kuo skiriasi gyventojų pateikiami konkrečių viešųjų paslaugų ir privataus sektoriaus paslaugų vertinimai?	Nenustatyta sisteminių skirtumų respondentų požiūriuose į viešąsias paslaugas ir privačias paslaugas. Plačiai paplitęs požiūris, jog viešosios paslaugos yra prastesnės kokybės nei privačios paslaugos, nebuvo patvirtintas, ištyrus gyventojų požiūrį į valdžią.
69.	Poister, McGowan	1984	JAV	Kaip įvairios vadybinės sistemos ir strategijos yra paplitusios savivaldybėse? Kaip savivaldybių vadovai vertina šių sistemų ir strategijų veiksmingumą?	Tyrimo rezultatai atskleidė žymų vadybinių įrankių pritaikymo savivaldybėse padidėjimą, lyginant su 1976-aisiais metais atlikta apklausa. Nebuvo nustatyta ryšio tarp savivaldybės institucinės struktūros ir vadybinių įrankių panaudojimo. Nustatyta, jog vadybiniai įrankiai panaudojimai viename ar kitame departamente ar programoje pasirinktinai, o ne pritaikomi viso miesto valdymui. Taip pat buvo atskleista, kad tų savivaldybių, kuriose šie įrankiai panaudojami, vadovai dažniausiai mano, jog šių įrankių panaudojimas yra veiksmingas.
70.	Poister, Streib	1989	JAV	Kaip įvairios vadybinės sistemos ir strategijos yra paplitusios savivaldybėse? Kaip šiuos vadybinius įrankius panaudoja įvairių formų savivaldybės? Kaip savivaldybių vadovai vertina šių sistemų ir strategijų veiksmingumą?	Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadybinių įrankių panaudojimas yra toliau auga, lyginant su 1976-ųjų ir 1982-ųjų metų apklausomis. Iš respondentų atsakymų (pvz., 28 proc. respondentų nurodė poreikį tobulinti valdymo sistemas) galima daryti išvadą apie nemažą entuziazmą taikyti vadybinius įrankius ir prognozuoti, jog valdymas savivaldybėse ir ateityje bus tobulinamas.
71.	Poister, Streib	1995	JAV	Kokia yra dabartinė	Tyrimo rezultatai atskleidė, jog

				Užduočių vadybos padėtis savivaldybėse?	Užduočių vadyba yra plačiai panaudojama savivaldybėse. Taip pat buvo nustatyta didelė įvairovė, kaip šis tradicinis metodas yra panaudojamas. Dauguma savivaldybių nurodė, jog jos taiko Užduočių vadybą viso miesto valdymui, tačiau kai kuriose savivaldybėse šis metodas taikomas atskiruose departamentuose ar programose pasirinktinai. Ketvirtadalyje savivaldybių vadovai nurodė nustatantys tikslus savo pavaldiniams savo nuožiūra, tačiau kitose atsakymus pateikusiose savivaldybėse vyravo labiau derybomis ir dalyvavimu pagrįstas tikslų nustatymo stilius.
72.	Poister, Streib	2005	JAV	Kaip panaudojami strateginio planavimo ir valdymo procesai savivaldybėse? Ar savivaldybės strateginius planus susieja su kitais strateginio valdymo proceso komponentais?	Tyrimo rezultatai neatskleidė dramatiškos strateginio planavimo panaudojimo plėtros per 20 metų, tačiau yra tam tikrų įrodymų, jog strateginio planavimo procesas tampa sudėtingesniu. Vis dėlto visapusiškas strateginis planavimas tik pradedamas diegti kai kuriose pirmaujančiose savivaldybėse.
73.	Pollanen	2005	Kanada	Kuo skiriasi faktinis ir siektinas veiklos rodiklių panaudojimas savivaldybėse? Kokie yra išoriniai reikalavimai veiklos rodikliams ir kaip veiklos rodikliai yra patikrinami? Kokios yra kliūtys veiklos rodiklių parengimui, panaudojimui ir veiklos matavimo informacijos pateikimui?	Įvairiems tikslams labiau panaudojami efektyvumo, nei veiksmingumo rodikliai. Nustatyta, jog lūkesčiai dėl veiklos rodiklių panaudojimo yra didesni nei faktinis panaudojimas ypač veiksmingumo rodiklių atveju. Ateityje planuojamas platesnis veiksmingumo rodiklių panaudojimas. Svarbiais laikomi tiek išorinis, tiek vidinis patikrinimas. Veiklos matavimas laikomas svarbiu vadybiniu įrankiu.
74.	Pollitt	1986	JK	Kaip buvo plėtojamas veiklos matavimas Jungtinės Karalystės reformų procese? Kokias sąlygas būtina užtikrinti, kad veiklos matavimas būtų sėkmingas?	Per daug susikoncentravus į vadybinius aspektus, gali būti neįvertinti kiti svarbūs valstybės tarnybos aspektai – piliečių dalyvavimas, rūpestis kokybe, socialinis teisingumas, socialinis poveikis, pagarba piliečiams. Svarbus klimatas, kuriame yra įgyvendinamos veiklos matavimo schemos, turi būti įvertinta viešųjų paslaugų įvairovė, turi būti užtikrintas voliuntarizmo elementas, vertinant individus. Taip pat reikalingos naujos duomenų rinkimo sistemos.
75.	Pullin, Haidar	2003	Australija	Kaip įgyvendinamas aukščiausios grandies vadovų veiklos vertinimas Viktorijos valstijos savivaldybėse? Kaip praktikoje įgyvendinamos Viktorijos Vietos savivaldos įstatymo nuostatos?	Aukščiausios grandies vadovų žmoniškųjų išteklių valdymo procedūros pasikeitė, pakeitus Vietos savivaldos įstatymą. Veiklos vertinimo sistema yra integrali Gippslando savivaldybių valdymo sistemos dalis. Visi aukščiausios grandies vadovai yra samdomi pagal laikinas veiklos sutartis ir jie yra reguliariai vertinami

					(mažiausiai kartą per metus). Jų sutartys yra atnaujinamos, jie stengiasi pasiekti veiklos siekinius, numatytus sutartyse. Užduočių vadybos modelis taip pat numato, jog vadovai dalyvauja jiems keliamų siekinių aptarime.
76.	Quinlivan	2000	Australija	Kaip Subalansuotų rodiklių modelis gali būti pritaikytas savivaldybėse?	Perspektyvas, kurios bus panaudojamos, pritaikant Subalansuotų rodiklių modelį savivaldybėms, galima nustatyti, pasitelkus Australijos verslo tobulumo modelio kategorijas.
77.	Rayan, Stanley, Nelson	2002	Australija	Kokia yra Queenslando savivaldybių metinių ataskaitų kokybė? Kokie veiksniai gali paveikti savivaldybių metinių ataskaitų kokybę?	Buvo sukurtas atskaitomybės indeksas, atspindintis ataskaitų gerąsias patirtis, pagal kurį buvo įvertintos savivaldybių metinės ataskaitos nuo 1997-ųjų iki 1999-ųjų. Rezultatai parodė, jog savivaldybių ataskaitų kokybė per tris metus pagerėjo. Tyrimas atskleidė pozityvią koreliaciją tarp savivaldybės dydžio ir ataskaitų kokybės. Vis dėlto ribotas yra pateikimas nefinansinių ataskaitų aspektų – personalo, profesinės sveikatos ir saugumo, veiklos matavimo informacijos, korporacinio valdymo.
78.	Rashman, Hartley	2002	JK	Kokios yra numanomos ir galimos sąlygos, kurios palengvina arba trukdo tarporganizaciniam mokymuisi ir paslaugų tobulinimui tarp Švyturio schemeje dalyvaujančių savivaldybių? Kokia yra savivaldybių politikų motyvacija dalyvauti šioje schemeje?	Tyrimas atskleidė, jog yra skirtingi motyvai dalyvauti Švyturio schemeje ir skirtingi mokymosi poreikiai. Buvo nurodyti tokie motyvai dalyvauti šioje schemeje: 1) galimybė sužinoti apie kitų patirtį, 2) palyginti savo ir kitas savivaldybes, 3) paremti Geriausios vertės įgyvendinimą. Tik nedaugelis dalyvių nurodė, jog jie turi aiškų supratimą, kaip jie pritaikys įgytas žinias. Pagrindine kliūtimi dalyvauti šioje schemeje buvo nurodytas iniciatyvų perteklius ir poreikis nustatyti išteklių panaudojimo prioritetus.
79.	Rashman, Radnor	2005	JK	Kaip per viešojo valdymo reformų istoriją savivaldybės keitėsi gerąja patirtimi, kaip vyko pokyčiai ir mokymasis?	Tyrimas atskleidė dvejopą dabartinės vyriausybės požiūrį į tobulinimą ir pokyčius. Pirmasis požiūris realizuojamas inspektavimo, auditavimo, veiklos matavimo praktikomis. Tačiau šį požiūrį pagrindžiantis pokyčių modelis yra neaiškiai suformuluotas. Antrąjį požiūrį atitinka dalinimasis gerosiomis patirtimis, taip pat vadinamas tarporganizaciniu mokymusi. Tyrimas parodė, jog keitimosi žiniomis potencialas priklauso nuo aiškių tarporganizacinio mokymosi metodų.
80.	Rodgers, Hunter	1992	JAV	Kiek veiksminga yra užduočių vadyba viešajame sektoriuje ir kodėl?	Užduočių vadybą sudaro trys procesai: sprendimų priėmimas dalyvaujant, tikslų nustatymas ir grįžtamojo ryšio apie veiklos rezultatus teikimas. Tyrimas patvirtino hipotezę, jog sėkmingos yra visos Užduočių vadybos

					sistemos, kurios apima šiuos tris procesus, taip pat ir sistemos viešajame sektoriuje. Buvo patvirtintas teiginys, jog pagrindinė Užduočių vadybos nesėkmės priežastis yra žemas vadovų išpareigojimo laipsnis. Taip pat tyrimu buvo patvirtinta, jog Užduočių vadybos sistemos yra vienodai sėkmingos privačiame ir viešajame sektoriuose.
81.	Rodrigues, Bijotat	2003	JAV	Kaip savivaldybių ir regionų aerouostai panaudoja veiklos rodiklius ir strateginį planavimą? Ar veiklos rodikliai ir strateginis planavimas yra integruoti į biudžeto formavimo sistemą?	Tyrimas atskleidė, kad nors strateginis planavimas yra panaudojamas 40 proc. Ilinojaus valstijos viešųjų aerouostų, veiklos rodikliai yra panaudojami retai, o biudžeto paskirstymas nesiremia veiklos rezultatais. Biudžeto formavimas nėra susijęs su strateginiais planais ir veiklos matavimu.
82.	Rubenstein, Schwartz, Stiefel	2003	JAV	Kaip turėtų būti konstruojami priderinti veiklos rodikliai?	Priderinti veiklos rodikliai yra rodikliai, kuriais atsižvelgiama į nuo organizacijos nepriklausančių veiksnių įtaką išdavų rodikliams. Tokie rodikliai konstruojami, atliekant regresinę analizę. Pateikiami priderintų veiklos rodiklių įvairioms viešosioms paslaugoms pavydžiai, atliekami veiklos palyginimai, panaudojant priderintus veiklos rodiklius, pateikiamos rekomendacijos kaip konstruoti ir panaudoti šiuos rodiklius.
83.	Rubin	2006	JAV	Kaip pagrindiniai JAV miestai įgyvendina sutartis dėl biudžeto? Kaip miestų biudžeto dokumentuose pateikiama informacija apie sutartis?	Nors tiriamuose miestuose biudžeto formavimo procesas yra gerai organizuotas, informacija apie sutartis pateikiama nepilnai. Dažniausiai išlaidos sutartimis pateikiamos vienoje biudžeto eilutėje, nėra atskirų eilučių kiekvienai sutarčiai, neišskiriami siekiniai, už kuriuos atsakingi savivaldybių departamentai, o už kuriuos sutarčių partneriai, nėra pateikiama informacija apie sutarčių trukmę, nenurodomi pajamų ir išlaidų šaltiniai. Todėl pagal pateikiamą informaciją nėra galimybių įvertinti, ar sutartys padeda savivaldybėms sutaupyti lėšų.
84.	Sanderson	2001	JK	Kaip savivaldybėse įgyvendinami pokyčiai, susiję su Geriausios vertės programa ir kitomis veiklos valdymo reformomis?	Veiklos matavimo sistemos nėra pokyčių iniciatoriai – paprastai pokyčius savivaldybėse nulemia išoriniai veiksniai. Savivaldybės turi padaryti daugiau nei tik užtikrinti priežiūros sistemų plėtrą. Jos turi išplėtoti mokymosi ir vertinimo gebėjimus, pakeisti kultūrą (pvz., sukurti remiančią infrastruktūrą), kad pasiektų Geriausios vertės programos tikslus.
85.	Schedler	1994	Šveicarija	Kokią įtaką veiklos matavimo praktikoms turi tiesioginės demokratijos	Nors buvo iškelta abejonių, ar veiklos matavimo praktikos gali būti įgyvendintos tiesioginės demokratijos

				institucijos Šveicarijoje?	aplinkoje, Šveicarijos pavyzdys rodo, jog tai yra įmanoma. Tačiau veiklos matavimo įgyvendinimas skirsis priklausomai nuo aplinkybių.
86.	Scott, Shieff	1993	Naujoji Zelandija	Kokie yra savivaldybėse teikiamų paslaugų kokybę lemiantys veiksniai ir kokie yra šių paslaugų kokybės kriterijai?	Buvo išskirtos savivaldybės teikiamų paslaugų kokybės dimensijos, kurios yra panašios į dimensijas kituose paslaugų sektoriuose, tačiau atsirado papildomų komponentų (pvz., planavimas ir orientacija į ateitį). Taip pat buvo nustatyta, kad skirtingos gyventojų grupės teikia skirtingą reikšmę įvairioms kokybės dimensijoms.
87.	Steccolini	2004	Italija	Kaip metinės ataskaitos padeda užtikrinti atskaitomybę Italijos savivaldybėse? Kas yra metinių ataskaitų vartotojai? Kaip ataskaitų rengėjai suvokia vartotojų interesus? Kokios informacijos apie finansinius ir nefinansinius rezultatus priemonės yra panaudojamos? Koks yra informacijos pateikiamos metinėse ataskaitose mastas?	Tyrimas atskleidė, jog metinių ataskaitų kaip atskaitomybės užtikrinimo priemonės vaidmuo Italijos savivaldybėse yra menkas. Pagrindiniai ataskaitų vartotojai yra savivaldybių viduje, o išorinės suinteresuotos grupės ataskaitų informacija nepasinaudoja. Rengdamos ataskaitas Italijos savivaldybės tiesiog įgyvendina įstatyme numatytas procedūras, o veiklos matavimo informacija ir kaupimo principu pagrįsta apskaita menkai atsispindi metinėse ataskaitose.
88.	Stipak	1979	JAV	Kaip piliečių atsakymai į klausimus apie pasitenkinimą paslaugomis atitinka faktiškai suteiktų paslaugų kokybę? Kokios yra subjektyvių paslaugų kokybės vertinimų panaudojimo kliūtys?	Tyrimas atskleidė, jog piliečių pasitenkinimo vertinimas neatspindi paslaugų kokybės, įvertintos pagal objektyvius rodiklius. Skirtingi respondentai savo subjektyvius vertinimus pagrindžia skirtingais paslaugų kokybės aspektais, jie gali turėti skirtingus lūkesčius. Tai lemia konceptualias problemas analizuojant subjektyvius rodiklius. Taip pat kyla statistinių problemų, kadangi respondentų prigimtis neatitinka eksperimento sąlygų. Respondentų charakteristikos gali paveikti jų vertinimus nepriklausomai nuo paslaugų kokybės lygio.
89.	Streib, Poister	1999	JAV	Kaip užtikrinamas savivaldybių veiklos rodiklių pagrįstumas, legitimumas ir funkcionalumas?	Nors daugelis savivaldybių stengiasi diegti veiklos matavimo sistemas, tačiau susiduriama su problemomis renkant, analizuojant ir paskirstant veiklos matavimo informaciją. Žemesnio lygmens darbuotojai nėra įtraukiami į veiklos rodiklių kūrimą, piliečių dalyvavimas taip pat menkas. Veiklos matavimas sustiprina vadovų atskaitomybę ir padeda darbuotojams susitelkti ties organizacijos tikslais, tačiau neturi įtakos pokyčiams programose, kaštų sumažinimui, programų prioritetų nustatymui,

					biudžeto paskirstymui, darbuotojų motyvavimui.
90.	Ter Bogt	2004	Olandija	<p>Koks yra Olandijos seniūnų požiūris į veiklos informaciją planavimo dokumentuose ir ataskaitose?</p> <p>Kokiu mastu seniūnai gauna informaciją apie savivaldybių veiklą iš planavimo dokumentų ir ataskaitų, taip pat iš kitų formalių dokumentų?</p> <p>Kokias pasekmes seniūnų požiūriui turi politikos sektorius, už kurį jie yra atsakingi?</p>	<p>Dauguma seniūnų menkai vertina veiklos informaciją, kuri prieinama iš planavimo dokumentų ir ataskaitų, ir retai ją panaudoja.</p> <p>Seniūnai daugiausiai panaudoja veiklos informaciją, kuri gaunama neformalių konsultacijų ir formalių susitikimų su valstybės tarnautojais metu.</p> <p>Dauguma seniūnų neturi didelio susidomėjimo veiklos rodikliais.</p> <p>Akivaizdaus ryšio tarp veiklos informacijos panaudojimo ir politikos sektorių nenustatyta.</p>
91.	Tilbury	2002	Australija	Kaip veiklos matavimas įgyvendinamas Australijoje vaiko teisių apsaugos srityje?	Būtina parengti rodiklius, kurie atspindėtų vaiko teisių apsaugos politikos darbotvarkę, ir kurie būtų suderinami su tyrimais apie tai, kaip gerinti vaikų ir šeimos būklės išdavas. Veiklos matavimo vaiko teisių apsaugos srityje turi būti susijęs taip pat su išteklių valdymu.
92.	Torres	2005	Ispanija	Kaip paslaugų chartijos prisidėjo tobulinant viešąjį administravimą, įgalinant piliečius tobulinti paslaugų standartus ir skatinant piliečių dalyvavimą viešųjų paslaugų organizavime?	Nors Ispanijos viešasis administravimas priklauso administracinės teisės tradicijai, įsteigdama piliečių chartijas Ispanija pasekė anglosaksiškų šalių pavyzdžiu, kur paslaugų kokybės standartai nėra įstatymu įtvirtintos teisės, bet siekiniai, kurių realizavimas gali padėti piliečiams pakeisti požiūrį į valdžią. Paslaugų chartijos turėjo teigiamą psichologinį poveikį Ispanijos viešojo sektoriaus darbuotojams. Vertinimas, ar paslaugų standartai pasiekiami, Ispanijoje dar tebėra ankstyvojoje stadijoje.
93.	Usher, Cornia	1981	JAV	Kokiu laipsniu JAV didžiųjų miestų savivaldybių biudžeto formavime įgyvendinami tikslų nustatymo ir programų vertinimo procesai?	Tyrimas atskleidė, kad dauguma miestų reikalauja, kad tikslai ir uždaviniai būtų nustatomi biudžeto formavimo procese. Tačiau tik pusėje miestų, kurių biudžeto dokumentai buvo analizuojami, yra nustatomi veiklos standartai. Daugumoje miestų yra nustatomi pastangų rodikliai, kurie atitinka išėigos rodiklius. Beveik pusė miestų reikalauja veiksmingumo rodiklių, vienas trečdalis matuoja efektyvumą. Mažiau negu 10 proc. miestų panaudoja socialinio teisingumo rodiklius. Lyginant su 1976-ųjų metų tyrimų veiklos matavimas yra daug labiau paplitęs.
94.	Van Dooren	2005	Belgija	Kokios yra veiklos matavimo sistemų diegimo ir įgyvendinimo viešojo sektoriaus organizacijose	Išnagrinėti keturi organizaciniai veiksniai, galimai sąlygojantys veiklos matavimo sistemų diegimą ir įgyvendinimą: 1) paslaugos

				priežastys ir sąlygos?	išmatuojamumas; 2) politinis interesas; 3) organizacijos dydis; 4) darbuotojų diskrecija; 5) išteklių ribotumo suvokimas; 6) ryšys tarp tikslų ir rodiklių.
95.	Van Helden	1998	Olandija	Kaip buvo įgyvendinamas Politikos ir vadybos instrumentų savivaldybės projektas?	Projektas padėjo Olandijos savivaldybėms susipažinti su išieigos kontrole, į tikslus orientuotais veiklos rodikliais, kuriais galėtų būti nustatomas efektyvumas ir veiksmingumas, verslo vadybos pritaikymo ryšiams tarp padalinių pakeisti galimybės. Tačiau projektas nesąlygojo labiau matomų vadybos pokyčių savivaldybėse, skirtingai nei JAV ir JK. Projektu pripažįstama politikos pirmenybė, todėl vadybininkai gali veikti tik politikos ir valdžios nustatytose ribose, atsižvelgiant Olandijoje praktikuojamą konsensuso modelį.
96.	Van Helden	2000	Olandija	Ar pasitvirtina hipotezė, jog finansinis stresas yra motyvas diegti planavimo ir kontrolės procesus savivaldybėse?	Tyrimai parodė, jog finansinio streso hipotezė nepasitvirtino, tačiau galutinai šios hipotezės atsisakyti nėra pagrindo.
97.	Van Helden	2005	visos	Kaip tarptautiniuose apskaitos žurnaluose atskleidžiamas valdymo apskaitos vaidmuo viešojo sektoriaus modernizavime? Kokie yra tyrimų objektai, sritys, teorijos, tyrimų metodai ir kuo šie tyrimai skiriasi nuo bendrų valdymo apskaitos tyrimų? Kaip šiuose tyrimuose atskleidžiami įvairūs NVV parengimo lygiai?	Nustatyti tam tikri skirtumai tarp viešojo sektoriaus valdymo apskaitos tyrimų ir bendrųjų valdymo apskaitos tyrimų – viešojo sektoriaus tyrimai dažniau yra kokybiniai, besiremiantys atvejo tyrimais ir interviu, ir mažiau remiasi apklausomis ir kitais kiekybiniais metodais. Daugiau dėmesio skiriama biudžeto sudarymui ir veiklos matavimui, mažiau dėmesio skiriama kaštų nustatymui ir kaštų vadybai.
98.	Van Helden, Tillema	2005	Olandija	Kokios yra sugretinimo pasekmės, kokie yra motyvai, kodėl organizacijos dalyvauja sugretinimo projektuose? Kaip vandens valdybos reagavo į sugretinimo projektą?	Olandijos vandens valdybų sugretinimo projektas patvirtino kai kurias tiek iš ekonominės teorijos, tiek iš institucinės teorijos išvestas hipotezes. Tačiau empirinis tyrimas išskėlė ir abejonių dėl kai kurių hipotezių. Empirinio tyrimo duomenų pagrindu buvo suformuluota dar viena hipotezė.
99.	Van Ryzin	2004	JAV	Kaip klientų lūkesčių (ne)patenkinimo (angl. disconfirmation) modelis pritaikomas miesto paslaugų klientų patitenkinimo apklausose?	Tyrimas atskleidė, kad klientų lūkesčiai ir ypač lūkesčių (ne)patenkinimas atlieka esminį vaidmenį formuojant piliečių vertinimus, ar jie patenkinti miesto paslaugų kokybe. Modeliavimo rezultatai implikuoja, kad miestų vadovai turėtų rūpintis ne tik aukšta teikiamų paslaugų kokybe, bet ir formuoti aukštus piliečių lūkesčius.
100.	Wagner	1986	JAV	Koks yra politikos konsultanto vaidmuo diegiant sėkmingas veiklos	Pateikiama dvylika politikos konsultantų elgesio principų, kurias siūloma vadovautis diegiant veiklos

				matavimo sistemas?	matavimo sistemas: susipažinimo įėjimo (susipažinimo su grupe, dalyvių organizavimo, komandos dydžio nustatymo), prisitaikymo (lankstumo, bendradarbiavimo), projektavimo (pokyčių masto ar intensyvumo kontroliavimo, naudingos informacijos parengimo, sąlygų kiekvienam dalyvui sudarymo), parengimo (dalyvių mokymo, ryšių užmezgimo), pasitraukimo (pastangų užtikrinti techninę kokybę, laipsniško pasitraukimo).
101.	Wang	2000	JAV	Kaip panaudojamas veiklos matavimas savivaldybių biudžeto formavimo procese?	Tyrimas atskleidė, kad savivaldybės panaudoja veiklos matavimą daugelyje biudžeto formavimo sričių. Taip pat atskleista, jog savivaldybės susiduria su techniniais sunkumais atlikdamos veiklos analizę ir užsitikrindamos piliečių ir politikų paramą. Taip pat daromos išvados, jog analitinė kompetencija ir politinė parama padidina veiklos matavimo panaudojimą biudžeto formavimo procese ir sąlygoja valdžios veiksmingumą, efektyvumą ir atskaitomybę.
102.	Williams	2003	JAV	Kokios buvo viešojo sektoriaus organizacijų veiklos matavimo ištakos XX-o amžiaus pradžioje?	Veiklos matavimo praktikas XX-o amžiaus pradžioje išplėtojo Niujorko municipalinių tyrimų biuras. Šių praktikų ištakos buvo apskaita, socialinės apklausos, darbo registrai ir savivaldybių statistika. Nuo 1912-ųjų metų buvo išplėtos tokios praktikos kaip įeigos, išeigos ir rezultatų matavimas, valdžios produktyvumo didinimas, ataskaitų lyginimas tarp savivaldybių, dėmesio sutelkimas į paskirstymą ir atskaitomybę.
103.	Williams	2004	JAV	Kaip plėtojosi veiklos matavimas iki 4-ojo dešimtmečio?	Veiklos matavimo ištakoms galima priskirti socialines apklausas, savivaldybių statistiką ir sąnaudų apskaitą. Niujorko municipalinių tyrimų biuras siekė reformuoti biudžeto formavimo ir apskaitos praktikas. Taip pat buvo atliekami darbo registrai, veiklą ir išėgą siejant su sąnaudomis. Taip pat buvo matuojamos socialinės sąlygos. Straipsnyje apžvelgiami Niujorko municipalinių tyrimų biuro veiklos šie pokyčiai 3-ojo dešimtmečio pabaigoje: sofistifikavimas, kvantifikavimas, sumažėjęs palaikymas, sumažėjęs susidomėjimas valdymu, pasikeitęs komunikavimas su visuomene, sumažėjęs aktyvumas.
104.	Wilson	2004	JK	Kokia yra faktinės ir planuotos Visapusiško	Daroma išvada, kad metodologija, kurios pagalba buvo gauti 2002-ųjų

				veiklos vertinimo strategijos nauda?	metų gruodžio mėnesio rezultatai, kelia pagrįstų abejonių, ar Visapusiškas veiklos vertinimas gali būti laikomas visapusišku veiklos rodikliu.
105.	Woodbury, Dollery	2004	Australija	Kaip gali būti panaudojama Duomenų apgaubimo analizė, vertinant savivaldybėse teikiamų aprūpinimo vandeniu paslaugų efektyvumą?	Pritaikant Duomenų apgaubimo analizę aprūpinimo vandeniu paslaugų efektyvumo vertinimui buvo atsižvelgta ne tik į kiekybinius, bet ir į kokybinius (paslaugų kokybės) kriterijus. Buvo panaudoti šeši alternatyvūs modeliai kokybiniais rodikliams inkorporuoti į Domenų apgaubimo analizę.
106.	Worthington, Dollery	2001	Australija	Kaip matuojamas masto ir techninis savivaldybių efektyvumas, panaudojant Duomenų apgaubimo analizę?	1. Techninis ir masto efektyvumas yra skirtingas skirtingose savivaldybėse. 2. Įvairovė iš dalies lemia aplinkos ir kontekstiniai faktoriai, tačiau, net ir įvertinus aplinkos veiksnių skirtumus, efektyvumo skirtumai išlieka.

11.2.3. Tyrimų klasifikacija

Nr.	Autorius	Data	Tyrimo objektas	Paradigma	Teorijos tipas	Tyrimo metodas	Duomenų surinkimo metodas
1.	Admiraal, Helden	2003	Centrinė valdžia/ savivaldybės/ nutekamieji vandenys	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Dokumentų analizė
2.	Ammons	1995	Savivaldybės/ bibliotekos/ laisvalaikis	instrumentinė	Siauros apimties	Sugretinimas	Dokumentų analizė
3.	Ammons, Coe, Lombardo	2001	savivaldybės	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Apklausa
4.	Andrews, Boyne, Law, Walker	2005	savivaldybės	Pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas	statistinių duomenų analizė (CPA duomenų analizė)
5.	Anessi-Pessina, Steccolini	2005	savivaldybės	interpretatyvinė	Siauros apimties	Kelių atvejų analizė/ longitudinis tyrimas	Interviu/ apklausa
6.	Ball ir kt.	2002	Savivaldybės/ laisvalaikis/ finansinės pajamos	Interpretatyvinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Interviu
7.	Ball, Bowerman, Hawksworth	2000	savivaldybės	Interpretatyvinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Nestruktūrizuoti interviu
8.	Berman, Wang	2000	Savivaldybės	Pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
9.	Boyne	2002	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Dokumentų analizė
10.	Boyne, Gould Williams, Law, Walker	2002	Savivaldybės	pozityvistinė/ interpretatyvinė	vidutinės apimties	Kelių atvejų tyrimas	Dokumentų (veiklos planų) analizė/ interviu

11.	Boyne, Law	1991	Savivaldybės	pozityvistinė	siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Dokumentų analizė (ataskaitų analizė)
12.	Bovaird, Gregory, Martin	1988	Centrinė valdžia	instrumentinė	Siauros apimties	Kritinė analizė	Dokumentų analizė
13.	Bowerman, Ball	2000	Savivaldybės	interpretatyvinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Interviu
14.	Bowerman, Ball, Francis	2001	Savivaldybės	istorinė	Siauros apimties	Literatūros analizė	Literatūros analizė
15.	Carter	1991	Centrinė valdžia/ privatus sektorius	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Interviu/ dokumentų analizė
16.	Chan	2004	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
17.	De Lancer Julnes, Holzer	2001	Regioninė valdžia/ savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas/ regresinė analizė/ faktorinė analizė	Apklausa
18.	Donnelly ir kt.	1995	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Literatūros analizė	Literatūros analizė
19.	Edwards, Thomas	2005	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas/ veiklos tyrimas	Stebėjimas dalyvaujant
20.	Faucett, Kleiner	1994	Regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Literatūros analizė/ dokumentų analizė
21.	Folz	2004	Savivaldybės/ atliekų tvarkymas	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Modeliavimas/ regresinė analizė	apklausa
22.	Ghobadian, Ashworth	1994	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Dokumentų analizė
23.	Goddard	2005	Savivaldybės	interpretatyvinė	Vidutinės apimties	Teorijos pagrindimas	Interviu
24.	Greiling	2005	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Dokumentų analizė
25.	Grizzle, Pettijohn	2002	Regioninė valdžia/ savivaldybės	Pozityvistinė	Vidutinės apimties	Modeliavimas	Dokumentų analizė
26.	Hatry	1978	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa/ dokumentų analizė
27.	Higgins, James, Roper	2005	Savivaldybės	Pozityvistinė/ interpretatyvinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Apklausa/ interviu/ dalyvavimas susitikimuose/ dokumentų analizė
28.	Ho, Coates	2004	Vietovalda	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas/ veiklos tyrimas	Stebėjimas dalyvaujant/ apklausa telefonu
29.	Ho, Ni	2005	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės	Hipotezių	Dokumentų

					apimties	tikrinimas/ regresinė analizė	analizė (biudžeto dokumentų turinio analizė)
30.	Holzer, Yang	2004	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Dokumentų analizė
31.	Hoogenboezem	2004	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas	Statistinių duomenų analizė
32.	Yang, Holzer	2006	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Plačios apimties	Kritinė analizė	Literatūros analizė
33.	Johnsen	1999	Savivaldybės	interpretatyvinė	Vidutinės apimties	Kelių atvejų tyrimas	Dokumentų analizė
34.	Johnsen	2005	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	Istorinė	Siauros apimties	Literatūros analizė	Literatūros analizė
35.	Jones	1999	Savivaldybės	interpretatyvinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Interviu/ dokumentų analizė/ stebėjimas dalyvaujant
36.	Jones	2004	Savivaldybės	instrumentinė	Vidutinės apimties	Kelių atvejų tyrimas/ veiklos tyrimas	Interviu/ apklausa/ stebėjimas/ dokumentų analizė
37.	Kelly	2003	Centrinė valdžia	Interpretatyvinė/ istorinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Interviu/ Tekstinė analizė
38.	Kelly J.M.	2003	Savivaldybės/ priešgaisrinė apsauga/ policija	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas	Statistinių duomenų analizė (veiklos matavimo duomenys/ piliečių apklausų duomenys)
39.	Kelly, Swindell	2003	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Statistinio reikšmingumo tikrinimas	Apklausa
40.	Kelly, Swindell	2002	Savivaldybės/ priešgaisrinė apsauga/ policija/ būtinieji medicinos pagalba/ parkai ir laisvalaikis/ kelių priežiūra	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Koreliacinė analizė	Statistinių duomenų analizė (veiklos matavimo duomenys/ piliečių apklausų duomenys)
41.	Kelly, Swindell	2005	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Koreliacinė analizė/ regresinė analizė	Statistinių duomenų analizė (veiklos matavimo duomenys/ piliečių)

							apklausų duomenys)
42.	Kloot	1999	Savivaldybės	interpretatyvinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	interview
43.	Kloot	2001	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Turinio analizė	Dokumentų analizė (korporatyviniai planai)
44.	Kluvers	1999	Savivaldybės	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	apklausa
45.	Kluvers	2001	Savivaldybės	Pozityvistinė	Vidutinės apimties	Aprašomoji statistika/ logit analizė	apklausa
46.	Kluvers	2003	Savivaldybės	Pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
47.	Kluvers (a)	2001	Savivaldybės	Pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika/ koreliacinė analizė	Apklausa/ interview
48.	Kravchuk, Schack	1996	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Plačios apimties	Kritinė analizė	Literatūros analizė
49.	Kurunmaki, Miller	2006	Centrinė valdžia/ savivaldybės/ sveikatos priežiūra/ socialinės paslaugos	interpretatyvinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	interview
50.	Lawton, McKevitt, Millar	2000	Centrinė valdžia/ savivaldybės/ viešosios paslaugos	pozityvistinė/ interpretatyvinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa/ dokumentų analizė (studentų tyrimai)/ interview
51.	Likierman	1993	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	Instrumentinė	Siauros apimties	Veiklos tyrimas	Diskusijos/ interview raštu
52.	Mayston	1985	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	instrumentinė	Plačios apimties	Kritinė analizė	Dokumentų analizė
53.	ManManus	1984	Savivaldybės	pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
54.	Martin	1999	Savivaldybės	Pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	apklausa
55.	Marton	2003	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Ekspertų apklausa
56.	McAdam, Walker	2003	Savivaldybės	Interpretatyvinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Longitudinis tyrimas/ kelių atvejų tyrimas/ veiklos tyrimas	pusiau struktūrizuoti interview/ stebėjimas dalyvaujant
57.	McGowan, Poister	1985	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
58.	McKevitt, Millar, Keogan	2000	Viešosios paslaugos	interpretatyvinė	Siauros apimties	Kelių atvejų tyrimas	Apklausa/ interview
59.	Melkers,	2005	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės	Aprašomoji	Apklausa

	Willoughby				apimties	statistika/ koreliacinė analizė/ regresinė analizė	
60.	Midwinter	1994	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas/ kritinė analizė	Dokumentų analizė/ apklausa
61.	Miller, Miller	1992	Savivaldybės	instrumentinė	Vidutinės apimties	Meta-analizė	Dokumentų analizė
62.	Modell	2004	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	interpretatyvinė	Plačios apimties	Metaanalizė	Literatūros analizė
63.	Nicholson- Crotty, Theobald, Nicholson- Crotty	2006	Švietimo sektorius/ organizacijos	Pozityvistinė/ instrumentinė	Vidutinės apimties	Atvejo tyrimas/ Koreliacinė analizė/ Regresinė analizė	Statistinių duomenų analizė
64.	Noordegraaf, Abma	2003	Viešasis sektorius	interpretatyvinė	Plačios apimties	Meta-analizė	Literatūros analizė
65.	Palmer	1993	Savivaldybės	Pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
66.	Parks	1984	Savivaldybės/ policija/ parkai ir rekreacija	Pozityvistinė	Vidutinės apimties	Modeliavimas/ regresinė analizė	Apklausa/ statistinių duomenų analizė
67.	Pilcher	2004	Savivaldybės/ transporto infrastruktūra	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų analizė/ longitudinis tyrimas/ ANOVA analizė	Archyvinių duomenų analizė/ interviu
68.	Poister, Henry	1994	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
69.	Poister, McGowan	1984	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
70.	Poister, Streib	1989	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
71.	Poister, Streib	1995	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
72.	Poister, Streib	2005	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
73.	Pollanen	2005	Savivaldybės	pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	apklausa
74.	Pollitt	1986	Centrinė valdžia/ savivaldybės/ viešosios paslaugos	instrumentinė	Siauros apimties	Kritinė analizė	Dokumentų analizė
75.	Pullin, Haidar	2003	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų analizė	interviu
76.	Quinlivan	2000	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Literatūros analizė	Literatūros analizė
77.	Rayan, Stanley, Nelson	2002	Savivaldybės	instrumentinė	Vidutinės apimties	Atitikimo kriterijams analizė/ hipotezių tikrinimas	Dokumentų analizė

78.	Rashman, Hartley	2002	Savivaldybės	interpretatyvinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	interview
79.	Rashman, Radnor	2005	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Interview/ apklausa
80.	Rodgers, Hunter	1992	Viešasis sektorius/ privatus sektorius	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Meta-analizė	Dokumentų analizė (apklausų duomenų analizė)
81.	Rodrigues, Bijotat	2003	Regioninė valdžia/ savivaldybės/ aerouostai	Pozityvistinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	apklausa
82.	Rubestein, Schwartz, Stiefel	2003	Savivaldybės/ viešosios paslaugos	instrumentinė	Siauros apimties	Regresinė analizė	Veiklos rodiklių analizė
83.	Rubin	2006	Savivaldybės/ vanduo, nutekamieji vandenys	instrumentinė	Siauros apimties	Kelių atvejų analizė	Dokumentų analizė
84.	Sanderson	2001	Savivaldybės	Interpretatyvinė	Siauros apimties	Atvejo analizė	Dokumentų analizė
85.	Schedler	1994	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo analizė	Dokumentų analizė
86.	Scott, Shieff	1993	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas/ faktorinė analizė/ klasterinė analizė	Fokusuotų grupių interview/ apklausa
87.	Steccolini	2004	Savivaldybės	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika/ statistika	Apklausa/ dokumentų analizė (metinės ataskaitos)
88.	Stipak	1979	Savivaldybės/ policija/ parkai ir laisvalaikis	Pozityvistinė/ instrumentinė	Vidutinės apimties	Statistinė analizė (standartinių nuokrypių palyginimas)	Dokumentų analizė (apklausų analizė)/ statistinių duomenų analizė (objektyvių rodiklių analizė)
89.	Streib, Poister	1999	Savivaldybės	pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
90.	Ter Bogt	2004	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas	Apklausa (seniūnai)
91.	Tilbury	2002	Savivaldybės/ vaiko teisių apsauga	instrumentinė	Siauros apimties	Kritinė analizė	Dokumentų analizė
92.	Torres	2005	Centrinė valdžia	instrumentinė	siauros apimties	Delphi analizė	Apklausa/ ekspertų apklausa
93.	Usher, Cornia	1981	Savivaldybės	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Dokumentų analizė (biudžeto dokumentai)
94.	Van Dooren	2005	Centrinė/ regioninė valdžia	Pozityvistinė	Vidutinės apimties	Hipotezių tikrinimas	Apklausa

95.	Van Helden	1998	Savivaldybės	Pozityvistinė/ Instrumentinė	Vidutinės apimties	Atvejo tyrimas	Apklausa/ dokumentų analizė
96.	Van Helden	2000	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Kelių atvejų tyrimas/ hipotezių tikrinimas	Statistinių duomenų analizė
97.	Van Helden	2005	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės		Siauros apimties	Meta-analizė	Literatūros analizė
98.	Van Helden, Tillema	2005	Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės/ nutekamieji vandenys	Pozityvistinė/ interpretatyvinė	Vidutinės apimties	Kelių atvejų tyrimas/ hipotezių tikrinimas	Apklausa/ dokumentų analizė/ interviu/ diskusijos
99.	Van Ryzin	2004	Savivaldybės	pozityvistinė	Vidutinės apimties	Struktūrinių lygčių modeliavimas/ faktorinė analizė	Apklausa telefonu
100.	Wagner	1986	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Atvejo tyrimas	Stebėjimas dalyvaujant
101.	Wang	2000	Savivaldybės	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Aprašomoji statistika	Apklausa
102.	Williams	2003	Savivaldybės	istorinė	Siauros apimties	istorinis	Literatūros analizė/ dokumentų analizė
103.	Williams	2004	Savivaldybės	istorinė	Siauros apimties	istorinis	Literatūros analizė/ dokumentų analizė
104.	Wilson	2004	Savivaldybės	instrumentinė	Siauros apimties	Kritinė analizė	Dokumentų analizė
105.	Woodbury, Dollery	2004	Savivaldybės/ atliekų tvarkymas	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Duomenų apgaubimo analizė	Statistinių duomenų analizė
106.	Worthington, Dollery	2001	Savivaldybės/ atliekų tvarkymas	Pozityvistinė/ instrumentinė	Siauros apimties	Duomenų apgaubimo analizė	Statistinių duomenų analizė

11.2.4. Mokslinių publikacijų analizės rezultatai

Apibendrintos tyrimo klausimų kategorijos	Tyrimo klausimų kategorijos	Straipsniai	Straipsnių skaičius pagal kategorijas	Straipsnių skaičius pagal apibendrintas kategorijas
Veiklos matavimo praktikų paplitimas	Veiklos matavimo praktikų paplitimas	2, 7, 8, 12, 13, 16, 18, 24, 26, 29, 30, 31, 42, 43, 57, 59, 69, 70, 71, 72, 93	21	21
Veiklos matavimo įgyvendinimas	Veiklos matavimo projektų, programų, teisės aktų	1, 5, 6, 7, 13, 48, 56, 60, 74, 75, 83, 84, 92, 95,	16	43

	įgyvendinimas	102, 103		
	Veiklos matavimo modelių įgyvendinimas	19, 25, 28, 34, 56, 76	6	
	Veiklos matavimo proceso analizė	34, 39, 47, 50, 52, 61, 63, 65, 75, 79, 91, 97	12	
	Veiklos matavimo modelių, projektų, praktikų palyginimas	1, 18, 19, 64, 68	5	
	Objektyvių ir subjektyvių veiklos rodiklių ryšio nustatymas	38, 66, 88, 99	4	
Veiklos matavimo informacijos panaudojimas	Veiklos matavimo informacijos panaudojimas	10, 11, 27, 34, 41, 42, 45, 47, 59, 65, 81, 83, 87, 90, 101	15	15
Skirtingų veiksmų poveikis veiklos matavimui ir veiklos rezultatams	Skirtingų veiksmų poveikis veiklos matavimui	8, 17, 22, 31, 42, 44, 46, 59, 77, 78, 85, 94, 96, 98	14	24
	Skirtingų veiksmų poveikis veiklos rezultatams	4, 55, 58, 62, 86	5	
	Veiklos matavimo praktikų ir jas sąlygojančių veiksmų suvokimas	23, 37, 54	3	
Sėkmingo veiklos matavimo užtikrinimas	Rekomendacijos sėkmingam veiklos matavimui	2, 20, 21, 33, 74, 100, 105, 106	8	18
	Veiklos rodiklių parengimas	9, 15, 51, 53, 73, 82	6	
	Veiklos matavimo praktikų pagrįstumo ir patikimumo užtikrinimas	27, 39, 40, 89	4	
Veiklos matavimo praktikų reikšmė ir pasekmės	Veiklos matavimo praktikų reikšmė ir pasekmės	14, 32, 35, 45, 49, 57, 59, 62, 87, 98	10	15
	Veiklos matavimo projektų ir praktikų vertinimas	3, 36, 67, 80, 104	5	

Šalis	Straipsnių skaičius	Data	Straipsnių skaičius
JAV	42 (iš jų 1 – JAV/Kanada)	2006	4
Jungtinė Karalystė	28	2005	17

Australija	15	2004	14
Olandija	6	2003	12
visos	4	2002	8
Kanada	2 (iš jų 1 – JAV/Kanada)	2001	8
Italija	2	2000	8
Vokietija	1	1999	6
Belgija	1	1998	1
Šveicarija	1	1997	0
Naujoji Zelandija	1	1996	1
ES	1	1995	3
Ispanija	1	1994	5
Airija	1	1993	3
Norvegija	1	1992	2
Viso:	106	1991	2
Teorijos tipas	Straipsnių skaičius	1990	0
Siauros apimties	72	1989	1
Vidutinės apimties	29	1988	1
Plačios apimties	5	1987	0
Viso:	106	1986	2
Paradigma	Straipsnių skaičius	1985	2
instrumentinė	37	1984	3
pozityvistinė	34	1983	0
interpretatyvinė	14	1982	0
Pozityvistinė/ instrumentinė	12	1981	1
Pozityvistinė/ interpretatyvinė	4	1980	0
Istorinė	4	1979	1
Interpretatyvinė/ istorinė	1	1978	1
Viso:	106	Viso:	106

Tyrimo objektas	Straipsnių skaičius	Tyrimo metodas	Straipsnių skaičius
Savivaldybės	66 (96)	Aprašomoji statistika	24
Centrinė valdžia/ savivaldybės	4	Kelių atvejų tyrimas	18
Centrinė/ regioninė valdžia/ savivaldybės	11	Atvejo tyrimas	15
Regioninė valdžia/ savivaldybės	2	Hipotezių tikrinimas	11
Viešosios paslaugos	2	Regresinė analizė	8
Švietimo sektoriaus organizacijos	1	Kritinė analizė	8
Sveikatos priežiūra	1	Koreliacinė analizė	5
Vietovalda	1	Veiklos tyrimas	5
Policija	4	Meta-analizė	4
Vanduo, nutekamieji vandenys	3	Literatūros analizė	4
Laisvalaikis	4	Faktorinė analizė	3
Bibliotekos	1	Longitudinis tyrimas	3
Atliekų tvarkymas	3	Modeliavimas	3
Finansinės pajamos	1	Duomenų apgaubimo analizė	2
Parkai, rekreacija	3	Istorinis tyrimas	2

Socialinės paslaugos	1	Logit analizė	1
Centrinė valdžia	2	Klasterinė analizė	1
Privatus sektorius	2	Delphi analizė	1
Priešgaisrinė apsauga	1	Struktūrinių lygčių modeliavimas	1
Kelių priežiūra	1	Atitikimo kriterijams analizė	1
Būtinoji medicinos pagalba	1	Standartinių nuokrypių palyginimas	1
Vaiko teisių apsauga	1	ANOVA analizė	1
Aerouostai	1	Turinio analizė	1
Centrinė/ regioninė valdžia	1	Teorijos pagrindimas	1
Transporto infrastruktūra	1	Sugretinimas	1
		Statistinio reikšmingumo tikrinimas	1

Duomenų rinkimo metodas	Straipsnių skaičius
Apklausa	39
Dokumentų analizė	37
interview	24
Literatūros analizė	12
Statistinių duomenų analizė	11
Stebėjimas dalyvaujant	5
Ekspertų apklausa	2
Tekstinė analizė	1
Archyvinių duomenų analizė	1
Fokusuotų grupių interview	1
Veiklos rodiklių analizė	1
Dalyvavimas susitikimuose	1
Diskusijos	1

11.3. Veiklos matavimo procesų savivaldybėse modeliavimo priedai

11.3.1. Ekspertų apklausos klausimyno pavyzdys

VIETOVALDOS SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ MODELIS

Klausimynas ekspertams:

Gerb. eksperte,

Prašome Jūsų įvertinti kuriamą Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelio aplinkos būklės dimensiją.

Vietovaldos Subalansuotų rodiklių modelis galėtų būti panaudotas rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus ir diegiant strateginių plėtros planų įgyvendinimo priežiūros sistemas. Kuriant šį modelį, laikomasi prielaidos, kad už valdymo procesus ir jų rezultatai savivaldybėje atsakingos ne tik vietos valdžios institucijos, bet ir savivaldybės teritorijoje veikiančios verslo, nevyriausybines organizacijos, bendruomenės ir kiekvienas gyventojas individualiai.

Modelį sudaro keturios tarpusavyje susijusios perspektyvos:

- 1) Finansinė perspektyva (Kaip panaudojami finansiniai ištekliai savivaldybėje?)
- 2) Gyvenimo kokybės perspektyva, kuri apima devynias dimensijas – aplinkos būklės, išsilavinimo būklės, viešojo saugumo būklės, demografinės/sveikatos būklės, socialinės būklės, verslo būklės, būsto aplinkos ir infrastruktūros būklės, moralinės/kultūros būklės, aptarnavimo kokybės būklės (Kokius savivaldybės gyventojų poreikius reikalinga realizuoti?);
- 3) Vietos savivaldos procesų perspektyva (kokie yra valdymo procesai, kuriais realizuojami visuomenės poreikiai?);
- 4) Mokymosi ir augimo perspektyva (kokie žmoniškieji, informaciniai ir organizaciniai ištekliai reikalingi, kad procesai tinkamai funkcionuotų?).

Schema Nr.1. Vietovaldos subalansuotų rodiklių modelis



1. Prašome įvertinti šioje lentelėje pateiktus kuriamo modelio Gyvenimo kokybės perspektyvos aplinkos būklės dimensijos tipinius tikslus, rodiklius, informacijos šaltinius.

Vertindamas(a), išbraukite tuos lentelėje Nr.1. pateiktus tikslus, rodiklius ir informacijos šaltinius, kurie jums atrodo netinkantys šiam modeliui. Tuščiose eilutėse įrašykite Jūsų siūlomus tikslus, rodiklius ir informacijos šaltinius.

Lentelė Nr.1. Gyvenimo kokybės perspektyvos aplinkos būklės dimensijos tikslai, rodikliai ir informaciniai šaltiniai.

	Tikslai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai
Vanduo	1. gerinti atvirų telkinių vandens kokybę, didinti jų rekreacinių potencialą 2. apsaugoti gruntinį vandenį nuo teršimo 3. aprūpinti gyventojus geros kokybės geriamuoju vandeniu	1. atvirų vandens telkinių taršos lygis 2. gruntinio vandens taršos lygis 3. geriamo vandens cheminė sudėtis (kokybė)	vandens kokybės tyrimų duomenys
Atmosferos oras	gerinti oro kokybę	CO, SO ₂ , NO ₂ ir kitų medžiagų koncentracijos lygis atmosferoje	oro kokybės tyrimų duomenys

Dirvožemis	saugoti gerą dirvožemio kokybę	švino, cinko, vario ir kitų medžiagų koncentracijos lygis dirvožemyje	dirvožemio kokybės tyrimų duomenys
Kraštovaizdis	saugoti (gausinti) žalumos plotus	žalumos ploto dydis (ha)	teritoriniai planai
Atliekos	1. didinti produktų, pagamintų iš antrinių žaliavų, naudojimą 2. mažinti atliekų kiekį	1. produkcijos, pagamintos iš antrinių žaliavų, apimtis; perdirbtų atliekų procentas nuo visų atliekų 2. atliekų kiekis (tonomis)	1. atliekų perdirbimo įmonių duomenys 2. sąvartynų duomenys
Klimatas	1. mažinti metano emisijas iš sąvartyno 2. mažinti anglies dvideginio emisijas iš energetikos ir pramonės įmonių, transporto	1. metano emisijų į aplinką lygis 2. anglies dvideginio emisijų į aplinką lygis	1. medžiagų emisijos į aplinką tyrimų duomenys
Triukšmas	mažinti triukšmo lygį	triukšmo lygis (decibelais)	triukšmo lygio tyrimų duomenys
Biologinė	1. saugoti, tausoti ir gausinti biologinę įvairovę	1. augalijos ir gyvūnijos rūšių skaičius	biologinių tyrimų duomenys

Įvairovė	2. saugoti retas rūšis ir ekosistemas jų natūralioje vietoje	2. retų rūšių populiacijos dydis	

Siūlymų patikslinti tikslus, rodiklius ir informacijos šaltinius argumentai:

1. Vanduo: -----

2. Atmosferos oras: -----

3. Dirvožemis: -----

4. Kraštovaizdis: -----

5. Atliekos: -----

6. Klimatas: -----

7. Triukšmas: -----

8. Biologinė įvairovė: -----

Ar siūlote kitokį sričių skirstymą, nei pateiktos 8-ios? Pažymėkite: 1) taip; 2) ne

Jeigu pažymėjote „taip,“ pateikite argumentus:

2. Prašome įvertinti šioje lentelėje pateiktus kuriamo modelio Vietovaldos procesų perspektyvos tipinius procesus aplinkos būklės dimensijoje, uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir išsipareigojimus.

Vertindamas(a), išbraukite tuos lentelėje Nr.2. pateiktus procesus, uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir išsipareigojimus, kurie jums atrodo netinkantys šiam modeliui. Tuščiose eilutėse įrašykite Jūsų siūlomus procesus, uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir išsipareigojimus.

Lentelė. Nr 2. Vietos savivaldos procesai aplinkos būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Išipareigojimai
Vanduo				
Vandens teršimas	Mažinti vandens telkinių teršimą	Procentas savivaldybės gyventojų, teršiančių vandens telkinius	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Vandens valymas	Užtikrinti veiksmingą vandens valymą	Išvalyto vandens cheminė sudėtis	Vandens valymo tarnybų duomenys	Vandens valymo tarnybos
Vandens apsauga	Užtikrinti veiksmingą vandens apsaugą nuo teršėjų	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Atmosferos oras				
Anglies dvideginio išmetimas į aplinką	Apriboti važiavimą senais automobiliais Mažinti pramonės ir energetikos įmonių išskiriamas anglies dvideginio emisijas	Procentas savivaldybės gyventojų, važinėjančių senais automobiliais; pramonės ir energetikos įmonių išskiriamų anglies dvideginio emisijų dydis	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys; Pramonės ir energetikos įmonių duomenys	Savivaldybės gyventojai Pramonės ir energetikos įmonės

Šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimas	Užtikrinti veiksmingą šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimą	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija

Dirvožemis

Dirvožemio teršimas	Riboti dirvožemio teršimą	Procentas savivaldybės gyventojų, teršiančių dirvožemį	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Dirvožemio apsauga	Užtikrinti veiksmingą dirvožemio apsaugą	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija

Kraštovaizdis

Medžių sodinimas ir žalumos plotų priežiūra	Sodinti medžius ir užtikrinti žalumos plotų priežiūrą	Sodinamų miškų plotas	Miškų inspekcijos duomenys	Miškų inspekcija
Medžių kirtimas	Mažinti medžių kirtimą	Kertamų miškų plotas	Miškų inspekcijos duomenys	Miškų inspekcija

Atliekos

Šiukšlinimas	Nustoti mėtyti šiukšles tam neskirtose vietose	Procentas savivaldybės gyventojų, reguliariai šiukšlinančių	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai

Atliekų tvarkymas	Dalyvauti šiukšlių rinkimo akcijose	Procentas savivaldybės gyventojų, dalyvaujančių šiukšlių rinkimo akcijose; rūšiuojančių atliekas	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai

Triukšmas

Triukšmo kėlimas	Nustoti kelti triukšmą	Procentas savivaldybės gyventojų, garsiai leidžiančių muziką ir kitais triukšmaujančių vakarais	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai
Apsauga nuo triukšmo	Pranešti apie triukšmą keliančius asmenis	Procentas savivaldybės gyventojų, pranešančių apie triukšmą keliančius asmenis	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai

Biologinė įvairovė

Biologinės įvairovės saugojimas	Užtikrinti veiksmingą biologinės įvairovės apsaugą	Išaiškintų pažeidimų skaičius	Aplinkos apsaugos inspekcija	Aplinkos apsaugos inspekcija
Biologinei įvairovei neigiamą poveikį turinti veikla	Apriboti neigiamą poveikį biologinei įvairovei turinčią veiklą (žvejybą, medžioklę, retų augalų naikinimą ir kt.)	Procentas savivaldybės gyventojų, kenkiančių biologinei įvairovei	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybės gyventojai

--	--	--	--	--

Siūlymų patikslinti procesus, uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir įsipareigojimus argumentai:

1. Vanduo: -----

2. Atmosferos oras: -----

3. Dirvožemis: -----

4. Kraštovaizdis: -----

5. Atliekos: -----

6. Klimatas: -----

7. Triukšmas: -----

8. Biologinė įvairovė: -----

3. Prašome įvertinti šioje lentelėje pateiktus kuriamo modelio Mokymosi ir augimo perspektyvos uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir įsipareigojimus.

Vertindamas(a), išbraukite tuos lentelėje Nr.3. pateiktus uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir įsipareigojimus, kurie jums atrodo netinkantys šiam modeliui. Tuščiose eilutėse įrašykite Jūsų siūlomus uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir įsipareigojimus. Jeigu Lentelėje Nr.2 pateikėte pasiūlymų dėl procesų patikslinimo, juos pažymėkite ir šios lentelės atitinkamame langelyje.

Lentelė. Nr.3. Mokymasis ir augimas aplinkos apsaugos būklės dimensijoje

Procesai	Uždaviniai	Rodikliai	Informacijos šaltiniai	Įsipareigojimai
Vanduo				
Vandens teršimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl vandens telkinių teršimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog teršti vandens telkinius yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Vandens valymas	Diegti naujas vandens valymo technologijas	Vandens valymo technologijų atnaujinimo laipsnis	Vandens valymo tarnybų duomenys	Vandens valymo tarnybos
Vandens apsauga	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikaciją; diegti naujas teršalų vandens telkiniuose nustatymo technologijas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas; Teršalų vandens telkiniuose nustatymo technologijų atnaujinimo laipsnis	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys; aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Atmosferos oras				
Anglies dvideginio išmetimas į aplinką	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl važinėjimo automobiliais; Diegti anglies dvideginio emisijas mažinančias technologijas energetikos ir pramonės įmonėse	Procentas savivaldybės gyventojų, žinančių apie automobilių neigiamą poveikį aplinkai; pramonės ir energetikos įmonių išskiriamų anglies dvideginio emisijų dydis	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys; Pramonės ir energetikos įmonių duomenys	Savivaldybė, bendruomenės; pramonės ir energetikos įmonės
Šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimas	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikaciją;	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas;	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo	Aplinkos apsaugos inspekcija

	diegti naujas šilumos dujų emisijų atmosferoje nustatymo technologijas	šilumos dujų emisijų nustatymo technologijų atnaujinimo laipsnis	duomenys; aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	

Dirvožemis

Dirvožemio teršimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl dirvožemio teršimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog teršti dirvožemi yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Dirvožemio apsauga	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikacija; Diegti naujas teršalų dirvožemyje nustatymo technologijas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas; teršalų dirvožemyje nustatymo technologijų atnaujinimo laipsnis	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys; aplinkos apsaugos inspekcijos duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija

Kraštovaizdis

Medžių sodinimas ir žalumos plotų priežiūra	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl žalumos plotų išsaugojimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog reikalinga išsaugoti žalumos plotus	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Miškų inspekcija; savivaldybė, bendruomenės

Atliekos

Šiukšlinimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl šiukšlinimo tam neskirtose vietose	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės

Atliekų tvarkymas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl dalyvavimo šiukšlių rinkimo akcijose, atliekų rūšiavimo	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog dalyvauti šiukšlių rinkimo akcijose, rūšiuoti atliekas yra etiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Triukšmas				
Triukšmo kėlimas	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl triukšmo kėlimo vėlyvu paros metu	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog kelti triukšmą vėlyvu paros metu yra neetiška	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Apsauga nuo triukšmo	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl pareigos pranešti apie triukšmą keliančius asmenis	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog jų pareiga yra pranešti apie triukšmą keliančius asmenis	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės
Biologinė įvairovė				
Biologinės įvairovės saugojimas	Tobulinti aplinkos apsaugos inspektorių kvalifikaciją	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo indeksas	Aplinkos apsaugos inspektorių žinių vertinimo duomenys	Aplinkos apsaugos inspekcija
Biologinei įvairovei neigiamą poveikį turinti veikla	Keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl biologinei įvairovei neigiamą poveikį	Procentas savivaldybės gyventojų, manančių, jog kenkti biologinei įvairovei	Savivaldybės gyventojų apklausos duomenys	Savivaldybė, bendruomenės

	turinčios veiklos	yra neetiška		

Siūlymų patikslinti uždavinius, rodiklius, informacijos šaltinius ir įsipareigojimus argumentai:

1. Vanduo: -----

2. Atmosferos oras: -----

3. Dirvožemis: -----

4. Kraštovaizdis: -----

5. Atliekos: -----

6. Klimatas: -----

7. Triukšmas: -----

8. Biologinė įvairovė: -----

4. Prašome pateikti kitas pastabas ir pasiūlymus, kurie galėtų būti naudingi tobulinant šį modelį:

11.3.2. Ekspertų apklausos duomenų analizė: ekspertų pasiūlymų vertinimo lentelės

Moralinės būklės dimensija

Ekspertas – K.Masiulis

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1	Pasitikėjimas valdžios institucijomis – proceso indikatorius	
2	„Bendruomeniškumo jausmas ir pasitikėjimas kaimynais, bendruomene“ vietoj „tarpusavio pasitikėjimas“	+
3	Tikslas: siekti, kad savivaldybės gyventojai labiau integruotųsi į bendruomenes	+
4	„Pilietinė savimonė ir aktyvumas“ atskirti „pilietinis aktyvumas“ ir „pilietinė savimonė“; „pilietinis aktyvumas“ = „dalyvavimas interesų grupių veikloje“	+/-
5	„istorinė savimonė“ atskirti „tautinė savimonė“ ir „vietos patriotizmas“	+
6	Tikslas („pasitenkinimas gyvenimu“): Siekti, kad savivaldybės gyventojai labiau pozityviai save vertintų	+
7.	Procesas: „geras įvaizdis“ (pasitikėjimas valdžios institucijomis); uždavinys: „siekti pozityvaus įvaizdžio“	+
8.	Procesas: „komunikavimas su piliečiais“ (pasitikėjimas valdžios institucijomis); uždavinys: „įtraukti piliečius į konsultacijas“	+
9.	„Bendruomenių politika“ vietoje „tarpusavio pasitikėjimas“	+/-
10.	Procesas: „šeimų klubų ir kitų iniciatyvų palaikymas“ (šeimos darna)	+
11.	Procesą „dalyvavimas savivaldoje“ išbraukti; argumentas: tai ne savivaldos proceso dalis	+
12.	Procesas: „dalyvavimo NVO veikloje skatinimas“ vietoje „dalyvavimas NVO veikloje“ arba visai išbraukti	-
13.	Procesą „dalyvavimas bendruomenių veikloje“ (pilietinė savimonė ir aktyvumas) išbraukti; argumentas: kartojasi	+
14.	Procesas „interesus grupių veikla“ (pilietinė savimonė ir aktyvumas)	+
15.	Procesą „domėjimasis istorija“ išbraukti; argumentas: nes tai ne proceso perspektyva	+
16.	Procesas „vietos tradicijų puoselėjimas, vietinio identiteto skatinimas“ (istorinė savimonė)	+
17.	Procesą „labdaros teikimas“ išbraukti ir perkelti į gyvenimo kokybės perspektyvą (tarpusavio pasitikėjimas)	+
18.	Procesą „dalyvavimas savanoriškoje veikloje“ išbraukti	+
19.	Procesą „religinė praktika“ išbraukti; argumentas: nes tai ne savivaldos sistemos dalis	-
20.	Procesas „pozityvios nuostatos“ (pasitenkinimas gyvenimu)	-
21.	Vietoje procesų pirmame stulpelyje rašyti „mokymas ir sklaida“	-
22.	Rodiklis „...manančių, jog reikalinga aktyviai mokyti dalyvauti bendruomenių veikloje“	-
23.	„bendruomenių mokymai ir konsultacijos“ vietoje „bendruomenių kūrimas ir stiprinimas“	-
24.	„Dalyvavimo savivaldoje mokymas“, „dalyvavimo NVO veikloje mokymas“, „dalyvavimo bendruomenių veikloje mokymas“, „prašymų, skundų teikimo vietos valdžios institucijoms patirties sklaida“, „paskaitos ir kursai istorijos temomis“ (istorinė savimonė), „dalyvavimo savanoriškoje veikloje mokymas“, „labdaros teikimo mokymas“, „religinės praktikos mokymas“, „informavimas apie alkoholio vartojimo žalą“; atitinkamai pakeisti uždavinius ir rodiklius	-

Aptarnavimo kokybės būklės dimensija

Ekspertas – T.Sudnickas

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Informaciniai šaltiniai – ne tik apklausos, bet ir objektyvūs duomenys	-
2.	Rodiklis „privatinių poliklinikų pasirinkimas“ (Sveikatos priežiūros paslaugos)	-
3.	„The Practical Use of the BSC“; H.Rohm – literatūra apie SRM	-
4.	Finansinėje perspektyvoje – veiklos sąnaudos	-
5.	Procesų rodikliai – kaina, greitis, kokybė, prieiga; jei procesai yra geri, bet klientai nepatenkinti, tada problema yra viešieji ryšiai	+
6.	Procesų rodikliai „miesto transporto kainos“, „kelių tinklas“ (transporto paslaugos)	-
7.	Procesai „infrastruktūros plėtojimas“ (prekybos paslaugos)	+

8.	Dinaminė procesų perspektyva – turi būti įvertinta procesų kaita ateityje (gebėjimai turėtų turėti aukštesnį potencialą nei procesai; problema – kiek gebėjimai turėtų būti didesni nei procesai?)	-
9.	Finansinės perspektyvos procesų rodikliai: žmonių skaičius, plotas, vertės nesukuriantys procesai, paslaugų savikaina (darbo užmokestis, patalpų eksploatavimas, pinigai išleisti mokymui, perkamos paslaugos); nustatyti kiekvienam padaliniiui; santykis su paslaugų gavėju skaičiumi (efektyvumas)	-
10.	Kavita Gupta „Training needs assessment“; Lyle M; Signe M.Spencer – literatūra apie kompetencijas, kompetencijų profilius; gebėjimo atitikimas procesui: kompetencijų priskyrimas procesams, kompetencijų žodyno nustatymas, kompetencijų modelių sukūrimas	-

Aplinkos būklės dimensija

Ekspertas – D.Lygis

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Sritį „klimatas“ sujungti su sritimi „atmosferos oras“	+
2.	„Kraštovaizdį“ sudaro daugelis žemėveikšlių: pievos, miškai, vejos, kultūros paveldo objektai ir kt.; nuo kraštovaizdžio priklauso biologinė įvairovė	+/-
3.	Dirvožemis: ne tik užterštumas, bet ir humusinio sluoksnio apsauga nuo erozijos (vandens ir vėjo)	+
4.	Biologinė įvairovė: išbraukti „jų natūralioje vietoje“	+
5.	Proceso rodiklis „išvalyto vandens cheminė ir bakteriologinė sudėtis“ (vandens valymas) vietoje „...cheminė sudėtis“	+
6.	Proceso uždavinys „skatinti biotransportą, kurti infrastruktūrą biotransportui“ (atmosferos oras)	+
7.	Proceso uždavinys „naudoti alternatyvius energijos šaltinius, taupyti energiją“ (procesas „šilumos dujų išmetimo į aplinką reguliavimas“)	+
8.	Procesas „teritorijų planavimas“ (kraštovaizdis)	+
9.	Proceso uždavinys „apriboti nelegalią neigiamą poveikį aplinkai turinčią veiklą (žvejybą, medžioklę, retų augalų naikinimą ir kt.)“ (biologinė įvairovė)	+
10.	Procesas „ūkinės veiklos reguliavimas“ (biologinė įvairovė)	+
11.	Išteklų uždavinys „keisti savivaldybės gyventojų moralines nuostatas dėl dirvožemio teršimo ir apsaugos nuo erozijos“ (dirvožemis)	+
12.	Išteklų uždavinys „kelti planuotojų kvalifikaciją“ (kraštovaizdis)	+

Viešojo saugumo dimensija

Ekspertas – A.Bukauskas

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Informacijos šaltiniai „VRM, policijos departamentų informacinės tarnybos“ (eismo saugumas)	+
2.	Inf. Šaltiniai „savivaldybių duomenų bazė“ (narkomanijos prevencija)	+
3.	Rodikliai „santykinis įregistruotų narkomanų skaičiaus ir bendro gyventojų (nepilnamečių) skaičiaus palyginimas“ (narkomanijos prevencija)	+
4.	Procesų rodikliai „policijos pareigūnų, tiriančių šios rūšies nusikaltimus, skaičius (nusikaltimų, tenkančių vidutiniškai vienam pareigūnui, skaičius“ (vagysčių, smurtinių nusikaltimų prevencija)	+
5.	Procesų rodikliai „prevencijos programų skaičius“ (korupcijos prevencija)	+
6.	Procesų rodikliai „policijos patrulių sk.“, „gyventojų sk., tenkantis vienam viešąją tvarką palaikančiam pareigūnui“ – policijos matomumas (viešosios tvarkos pažeidimų prevencija)	+
7.	Procesų rodikliai „vieno langelio įdiegimas“, „procesų ir procedūrų skaidrumas teikiant viešąsias paslaugas“ (korupcijos prevencija)	-
8.	Žr. STT puslapis, Sociologinės apklausos „Korupcijos žemėlapis“	-
9.	Vienkiemiuose gyvenančių senų žmonių saugumo užtikrinimas – nauja sritis	+/-
10.	Socialinės kontrolės mechanizmo sukūrimas - procesas	-
11.	Procesų rodikliai „programų skaičius“, „lėšos skirtos programų įgyvendinimui“, „socialinių partnerių dalyvavimas“. „skaičius policijos pareigūnų, kurie betarpiškai užsiima prevencine	+

	veikla“ (narkomanijos prevencija)	
12.	Rodikliai „pakartotinai įvykdytų tam tikros rūšies nusikaltimų skaičius“, „išaiškinamumas“ (vagysčių, smurtinių nusikaltimų prevencija)	+
13.	Latentiškumo įvertinimas viktimologiniuose tyrimuose	-
14.	A.Dobryninas „Ar saugi Lietuvos visuomenė?“, Stat.depart. „Nusikalstamumas ir teisėsaugos institucijų veikla“ - literatūra	+/-

Socialinės būklės dimensija

Ekspertas – A.Guogis

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Tikslai „suteikti kvalifikacijas“; rodiklis „dekomodifikacijos rodiklis“ (nedarbas)	+/-
2.	Tikslai „suteikti kvalifikacijas, įdarbinti pagal galimybes“; rodiklis „dekomodifikacijos rodiklis“; inf. Šaltinis „statistiniai duomenys“, tyrimas dalyvaujant (marginalinių grupių padėtis)	+/-
3.	Tikslai „įdarbinti pagal galimybes“; rodiklis „dekomodifikacijos rodiklis“, „socialinės kokybės rodikliai“; inf. Šaltiniai „statistiniai duomenys, kiti metodai“ (senyvo amžiaus žmonių padėtis)	+/-
4.	Tikslai „suteikti kvalifikacijas“, „įdarbinti pagal galimybes“; rodiklis „dekomodifikacijos rodiklis“, „socialinės kokybės rodikliai“; inf. Šaltiniai „statistiniai duomenys, kiti metodai“ (neįgalųjų padėtis)	+/-
5.	Inf.šaltiniai „asocialių šeimų apklausa“ (vaikų teisių padėtis)	+
6.	Rodiklis „socialinės kokybės rodikliai“ (mažas pajamas gaunančių asmenų padėtis)	-
7.	Argumentai: „Nedarbui mažinti gali būti svarbus ne tik pats nedarbo sumažinimas, bet ir kvalifikacijos įgijimas. Dekomodifikacijos rodiklis gali būti svarbus nedarbo pašalpu gavimo išlygoms gerinti“	+/-
8.	Argumentai: „Marginalinėms grupėms taip pat svarbu suteikti kvalifikacijas, o ypač įdarbinti pagal galimybes. Dekomodifikacijos laipsnis svarbus išmokų gavimo požiūriu pakeliui į socialinę integraciją. Marginalinėms grupėms geriausiai tinka tyrimo dalyvaujant metodas (t.y. tiriamiesiems žinant, kad jie tiriami“	+/-
9.	Argumentai: „Kai kuriuos senyvo amžiaus žmones dar galima įdarbinti. Dekomodifikacijos rodiklis būtinas didesnėms pensijoms gauti. Socialinės kokybės kvadratas būtinas visais požiūriais. Tinka įvairūs metodai.“	+/-
10.	Argumentai: „Neįgalųjų padėčiai reikalingi statistiniai duomenys, įvairūs kiti metodai, taip pat suteikti kvalifikacijas, įdarbinti pagal galimybes. Dekomodifikacijos rodiklis būtinas didesnėms išmokoms gauti, soc. Kokybės kvadratas būtinas visais požiūriais“	+/-
11.	Argumentai: „Socialinės kokybės rodiklių panaudojimas būtinas, nes jis leidžia nustatyti įterpties, atskirties santykį, soc. solidarumo laipsnį ir įdarbinimo galimybes“ (mažas pajamas gaunančių asmenų padėtis)	+/-
12.	Argumentai: „Vaikų teisėms būtinos asocialių šeimų apklausa, nes jos geriausiai atspindi realią situaciją“	+
13.	Išteklių rodiklis „pasitenkinimo dėstytojų, soc darbuotojų darbu rodiklis“; inf. Šaltinis „klientų apklausa“; išpareigojimai „klientai“ (nedarbas, senyvo amžiaus žmonių, neįgalųjų, mažas pajamas gaunančių asmenų padėtis)	-
14.	Išteklių inf. Šaltinis „tyrimas dalyvaujant“, išpareigojimai „soc. Atskirtieji“ (marginalinių grupių padėtis)	-

Moralinės/ kultūros būklės dimensija

Ekspertas – T.Sudnickas

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Rodiklis „kreipimusi skaičius“ (pasitikėjimas valdžios institucijomis)	+
2.	Rodiklis „bylų, kurias savivaldybės gyventojai iškelė vieni kitiems, skaičius“ (tarpusavio pasitikėjimas)	+
3.	Rodikliai „santuokų skaičius“, „skyrybų skaičiaus ir santuokų skaičiaus santykis“, „santykis gyvenančių santuokoje ir gyvenančių partnerystėje“ (šeimoms daroma)	+
4.	Rodikliai „istorinių laidų žiūrimumas“ (istorinė savimone)	+
5.	Rodikliai „lėšų skirtų NVO. dydis Lt“ (labdara, šalpa)	+

6.	Rodikliai „nekilnojamojo turto kainų kaita (atvykimas, išvykimas“ (pasitenkinimas gyvenimu)	-
7.	Rodikliai „alkoholio pardavimų skaičius“, „akcizų, sumokėtų savivaldybės teritorijoje, dydis“ (alkoholizmo prevencija)	+

Aptarnavimo kokybės būklės dimensija

Ekspertas – A.Kaziliūnas

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Šalia atitikimo standartams skliausteliuose įrašyti atitikimą nustatytiems reikalavimams	+/-
2.	Rodiklis „atitikimo standartams (nustatytiems reikalavimams) laipsnis“, nes ne visur patvirtinti standartai	+/-
3.	Proceso uždavinys „palaikyti numatytą standartuose švietimo paslaugų kokybės lygį“ (švietimo paslaugos ir kt.)	+
4.	Argumentai: „Nesiderina keliama uždaviniai su pasiekimo rodikliais. Atitikimas standartams yra ne tobulinimas, o nustatyto standartuose lygio palaikymas“	+
5.	Argumentai: „Tobulinimui turi būti kiti rodikliai, susieti su tobulinimu, su teigiamais pokyčiais“	+

Viešojo saugumo būklės dimensija

Ekspertas – V.Smalskys

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	„Stabdyk nusikalstamumą“ programa, Bendruomenės teisėtvarkos koncepcija	-
2.	Argumentas: „tai valstybės politikos dalis, policija šiandien Lietuvoje yra centralizuota struktūra. Tokia ilgai išliks“ (eismo saugumas)	-
3.	Argumentas: „Tai viešosios politikos dalykas. Makropolitika visos šalies mastu. Tada mažėtų platinimas.“ (narkomanijos prevencija)	-
4.	Argumentas: „tai galima, bet priklauso ne tik nuo teisėsaugos, bet ir nuo socialinių ekonominių aspektų (darbo vietų kūrimas, socialinės programos)“ (vagysčių prevencija)	-
5.	Argumentas: „Jie ir taip sudaro mažesnę dalį nusikaltimų. Galėtų būti jungiami su vagysčių prevencija“ (smurtinių nusikaltimų prevencija)	-
6.	Argumentas: „prevencinės programos kaip antai Kaune. „Miestas be korupcijos“ (korupcijos prevencija)	-
7.	Vaikų ir jaunimo teisės pažeidimų prevencija – atskira sritis	+
8.	Argumentas: „Priklauso nuo aktyvaus prevencinio darbo bendruomenės narių tarpe“ (viešosios tvarkos pažeidimų prevencija)	-
9.	Argumentas: „Eismo saugumas gali būti sietinas ir išplaukia iš viešosios tvarkos pažeidimų prevencijos.“ (eismo saugumas)	-
10.	Argumentas: „Pirmoje eilėje viešosios tvarkos pažeidimų prevencija. Prevencinis darbas tarp grupių yra kova su nusikaltimų priežastimis, visi kiti – kova su pasekmėmis. Iš šitos prevencinės koncepcijos išplaukia eismo saugumas, narkomanijos prevencija; vagysčių ir apiplėšimų prevencija, korupcijos prevencija.“	-
11.	Argumentas: „Turi būti priimtas kokybiškas KET, kad šio administracinės teisės dokumento straipsniai neprieštarautų vienas kitam“ (eismo saugumas)	-
12.	Saugios kaimynystės programos, šių programų pagalba gyventojai privalo stebėti tokius asmenis (narkomanijos prevencija, vagysčių prevencija, procesai)	-
13.	Tyrimo efektyvumas priklauso nuo policijos personalo rengimo ir kvalifikacijos kėlimo (Vagysčių prevencija)	-
14.	Reikia diegti, kol nėra efektyvios vagysčių prevencijos (būsto apsaugos sistemų diegimas, procesas)	-
15.	Tiek smurtinių, tiek ne smurtinių nusikaltimų tyrimas priklauso nuo kvalifikacijų ir kompetencijų, ypač kriminalinės policijos (saugi kaimynystė)	-
16.	Reikia daugiau akcentuoti viešų ir privačių interesų pažeidimų prevenciją, programų sukūrimą, antikorupecines prevencines programas (korupcijos prevencija)	-
17.	Manau, viešosios tvarkos pažeidimų prevencija turi būti Nr.1, iš jos išėina kitos prevencinio darbo dalys	-

Aplinkos kokybės būklės dimensija
Ekspertas – I.Lazdinis

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Tikslas „siekiant sumažinti dirvožemio rūgštingumą, kalkinti dirvas“ (dirvožemis)	+
2.	Tikslas „saugoti tradicinį kraštovaizdį, pagal parengtas rajonų miškų išsidėstymų žemėtvarkos schemas gausinti žaliuosius plotus“ (kraštovaizdis)	-
3.	Tikslas „skatinti atliekų rūšiavimą, mažinti atliekų kieki“ (atliekos)	-
4.	Tikslas „skatinti medienos naudojimą kurui“ (klimatas)	+/-
5.	Tikslas „Saugoti biologinę įvairovę, steigiant naujas saugomas teritorijas“ (biologinė įvairovė)	+
6.	Užtikrinti visuomenės švietimą ir priimamų sprendimų skaidrumą – svarbiausia tobulinant šį modelį	-

Išsilavinimo būklės dimensija
Ekspertas – doc. A.Puodžiukas

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Rodiklis „baigusių pagrindinio ugdymo programą žinių ir įgūdžių lygis“ (pagrindinis išsilavinimas)	+
2.	Rodiklis „baigusių vidurinio ugdymo programą žinių ir įgūdžių lygis“ (vidurinis išsilavinimas)	+
3.	Atsisakyti rodiklio „baigiamųjų egzaminų rezultatai“ (pagrindinis išsilavinimas)	+
4.	Atsisakyti skyriaus „aukštesnysis išsilavinimas“	+
5.	Procesų rodikliai: „mokymas pagal pradinio, pagrindinio, vidurinio, profesinio ugdymo programas“ vietoje „mokymas pradinėse, bendrojo lavinimo, vidurinėse, profesinėse mokyklose“	+
6.	„mokyklos“ vietoje „vidurinės mokyklos“	+
7.	Procesas „mokinių profesinės kompetencijos ugdymas“ (pagrindinis išsilavinimas)	+
8.	Ištekliai rodikliai, informacijos šaltiniai „kompetencijos“ vietoje „žinių“	+

Sveikatos priežiūros būklės dimensija
Ekspertas – prof. Ramunė Kalėdienė

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Rodikliai „Ne absoliutūs skaičiai, o santykiniai (migracijos saldo, gimstamumas, mirtingumas); sveiko numatomo gyvenimo trukmė“ (demografinės padėties gerinimas)	+
2.	Inf. šaltiniai „Apklausa ir rutininė statistika“ (demografinės padėties gerinimas)	+
3.	Tikslai „sumažinti nedarbingumą ir mirtingumą nuo piktybinių navikų“ (sergamumo onkologinėmis ligomis, kraujagyslių ir širdies ligomis prevencija)	+
4.	Rodikliai „Ne tik pirminis, bet ir bendras sergamumas; Ne absoliutūs susirgusių ar mirusių skaičiai, o sergamumas ir mirtingumas; Laikinas ir ilgalaikis nedarbingumas, invalidumas dėl šių priežasčių“ (sergamumo onkologinėmis ligomis, kraujagyslių ir širdies ligomis, infekcinėmis ligomis prevencija)	+
5.	Tikslai „Sumažinti laikiną nedarbingumą ir mirtingumą“ (sergamumo infekcinėmis ligomis prevencija)	+
6.	„Sumažinti laikiną ir ilgalaikį nedarbingumą“ (sergamumo psichinėmis ligomis prevencija)	+
7.	Rodikliai „Pirminis ir bendras sergamumas, nedarbingumas, invalidumas“ (sergamumo psichinėmis ligomis prevencija)	+
8.	Tikslai „Gal ne kūno sužalojimų, o nelaimingų atsitikimų, apsinuodijimų ir traumų apimtys“ (kūno sužalojimų prevencija)	+
9.	Rodikliai: išskirti transporto traumas, savižudybes, žmogžudystes, nelaimingus atsitikimus (bendrai ir darbe) (kūno sužalojimų prevencija)	-
10.	Argumentai „Absoliutūs skaičiai nieko neparodo. Reikia vertinti santykinius rodiklius“ (demografinės padėties gerinimas)	+
11.	Argumentai „Svarbu įvertinti laikiną ir ilgalaikį nedarbingumą, priminį ir bendrąjį“	+

	sergamumą. Taip pat svarbu šiuos rodiklius vertinti įvairiose socialinėse-ekonominėse grupėse (pagal užimtumą, išsilavinimą, gal pajamas) ir pagal tai planuoti prevencijos ir sveikatos stiprinimo priemones“ (sergamumo įvairiomis ligomis prevencija)	
12.	Argumentai „Ne tik kūno sužalojimai, bet sergamumas, nedarbingumas ir mirtingumas nuo išorinių priežasčių. Ypač siūlau atkreipti dėmesį į savižudybes, transporto traumas, žmogžudystes“ (kūno sužalojimų prevencija)	+/-
13.	Procesų rodikliai „Vertinti pagal demografines bei socialines ir ekonomines gyventojų charakteristikas“ (rūkymas)	-
14.	Procesų rodikliai „Neaišku, ar profilaktiškai, ar dėl negalavimų? Būtina specifikuoti“ (sveikatos patikrinimas)	+
15.	Procesų rodikliai „Neaišku, ar bus vertinamas vėlyvoje stadijoje nustatytų PN skaičius? Kaip numatoma klaidingas diagnozes įvertinti? Tai labai sudėtinga.“ (gydymas)	+
16.	Procesų rodikliai „T.p., kaip rūkymo“ (mityba)	-
17.	Procesai „Siūlau keisti į „fizinį aktyvumą“ (sportinė veikla)	+
18.	Procesų inf.šaltiniai „Ar bus vertinamas kreipimasis į gydymo įstaigas, ar subjektyvūs gyventojų atsakymai? Tai skirtingi dalykai“ (sveikatos patikrinimas – sergamumo infekcinėmis ligomis prevencija)	+
19.	Procesų inf. šaltiniai „O visuomenės sveikatos centrai?“ (epidemių plitimo ribojimas)	+
20.	Procesų argumentai „O kiti nelaimingi atsitikimai, traumos, savižudybės, žmogžudystės?“ (kūno sužalojimų prevencija)	+/-
21.	Išteklių uždaviniai „Gal požiūrį į rūkymą?“ (rūkymas)	+
22.	Išteklių rodikliai „Svarbus ne tik požiūris, bet ir rūkymas. Neigiamas požiūris nereiškia tiesiogiai rūkymo paplitimo sumažėjimo“ (rūkymas, mityba)	-
23.	Išteklių įsipareigojimai „Ką sveikatos priežiūros institucijos įsipareigos? O mokymo įstaigos? Darbdaviai? Kitos viešosios įstaigos?“ (rūkymas)	+
24.	Išteklių rodikliai „Svarbus ir gydytojų požiūris. Ar jie suinteresuoti, kad padidėtų pacientų srautai? Ar tam yra sąlygos?“ (sveikatos patikrinimas)	+
25.	Išteklių rodikliai „Koks tai indeksas? Kas tas žinias galėtų įvertinti? Neaiškūs kriterijai“ (gydymas)	-
26.	Išteklių rodikliai „Siūlau vertinti ne sportinę veiklą, o bendrai, fizinį aktyvumą“ (sportinė veikla)	+
27.	Išteklių rodikliai „Neaišku, kas tai ir kaip bus vertinama.“ (epidemių plitimo ribojimas)	-
28.	Išteklių rodikliai „Visi vadovai taip mano, tačiau ar daro? Tą ir reikėtų vertinti“ (kūno sužalojimų prevencija)	-
29.	Išteklių inf. šaltiniai „Objektyvūs kriterijai?“ (kūno sužalojimų prevencija)	-

Savivaldybių veiklos matavimo modelis Ekspertas – prof. A.Kaziliūnas

Nr.	Pasiūlymas	Atsižvelgta
1.	Savivaldybės meras įsitikinęs veiklos matavimo nauda savivaldybei	+
2.	Argumentai: Motyvacijai manau geriau „Įsitikinęs“, arba tiki, negu „supranta“	+
3.	2.2.5. Atliekamos savivaldybės darbuotojų apklausos	+
4.	Argumentai: savivaldybės darbuotojų apklausos padėtų išsiaiškinti veiklos matavimo sistemos netikslumus ir klaidas.	+
5.	Argumentai: Biudžeto formavimas ir finansų valdymas siūlau nukelti į 3.7 poziciją, nes mums prioritetai yra veiklos matavimas, o ne finansų apskaita	-
6.	3.5.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama vertinant kiekvienos savivaldybei pavaldžios įmonės indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybei pavaldžioje įmonėse	+
7.	3.5.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama vertinant kiekvienos įstaigos indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybei pavaldžioje biudžetinėse/ viešosiose įstaigose	+
8.	Argumentai: Savivaldybė negali tiesiogiai valdyti jai pavaldžių organizacijų žmogiškuosius išteklius. Ji gali vertinti tik pačią organizaciją ir ją skatinti motyvuoti darbuotojus	+
9.	3.6.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant ir tikslinant strateginių planų viziją, misiją, prioritetus, tikslus, uždavinius	+
10.	3.6.3. Veiklos matavimo informacija panaudojama nustatant kaip įgyvendinama vizija, misija, prioritetai, strateginiai tikslai ir uždaviniai	+
11.	Argumentai: Veiklos matavimo sistemos vienas iš pagrindinių uždavinių yra nustatyti kaip	+

	vykdoma misija ir numatyti strateginiai tikslai bei uždaviniai.	
12.	3.8.4. Atliekamas reguliarus (kas tris metai) veiklos rezultatų sugretinimas su kitų šalių savivaldybėmis	-
13.	Argumentai: Siūlyčiau žodį „reguliarus“ keisti į konkrečius laiko tarpus: kasmet, kas du metus, kas tris metus.	-
14.	3.9.2. Funkcionuojančios ISO standartus atitinkančios kokybės vadybos sistemos užtikrina veiklos matavimo informacijos panaudojimą veiklos tobulinimui	+
15.	Argumentai: organizacijos, turinčios kokybės vadybos sistemas, taip pat gali panaudoti veiklos matavimo informacija veiklos gerinimui	+
16.	3.10.1. Veiklos matavimo informacija panaudojama, atliekant išankstinį politinių sprendimų poveikio vertinimą	+
17.	3.10.2. Veiklos matavimo informacija panaudojama, atliekant politinius sprendimus įgyvendinančių programų ir projektų paskesniųjų vertinimą	+
18.	Argumentai: Kalba eina apie politinius sprendimus	+

11.4. Veiklos matavimo būklės analizės Lietuvos savivaldybėse priedas

11.4.1. Anketinės apklausos klausimyno pavyzdys

VEIKLOS MATAVIMO PRAKTIKŲ TYRIMO LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE KLAUSIMYNAS

Savivaldybių administracijų padalinių vadovams

2007 m. vasaris

Prof. Adolfas Kaziliūnas,
doktor. Dangis Gudelis,
Mykolo Romerio universitetas

1. Padalinio identifikavimas

1.1. Kokiam padaliniui Jūs vadovaujate?

--

1.2. Kokiame sektoriuje veikia Jūsų vadovaujamas padalinys? (jeigu reikalinga, pažymėkite keletą atsakymų)

<input type="checkbox"/>	finansai ir biudžetas	<input type="checkbox"/>	sveikatos priežiūra
<input type="checkbox"/>	švietimas	<input type="checkbox"/>	teritorinis planavimas/ statybos
<input type="checkbox"/>	socialinė apsauga	<input type="checkbox"/>	aplinkosauga
<input type="checkbox"/>	strateginis planavimas	<input type="checkbox"/>	užsienio ryšiai/ viešieji ryšiai
<input type="checkbox"/>	teisė	<input type="checkbox"/>	civilinė metrikacija
<input type="checkbox"/>	karo prievolės administravimas	<input type="checkbox"/>	valstybinės kalbos kontrolė
<input type="checkbox"/>	viešasis transportas	<input type="checkbox"/>	kūno kultūra ir sportas
<input type="checkbox"/>	viešojo tvarka	<input type="checkbox"/>	energetika/ būsto aplinka
<input type="checkbox"/>	viešieji pirkimai	<input type="checkbox"/>	seniūnijos
<input type="checkbox"/>	turto tvarkymas/ privatizavimas	<input type="checkbox"/>	kanceliarija
<input type="checkbox"/>	informacinės technologijos	<input type="checkbox"/>	žemės ūkis
<input type="checkbox"/>	kultūra	<input type="checkbox"/>	ekonomika (investicijos, verslas ir pan.)
<input type="checkbox"/>	civilinė sauga	<input type="checkbox"/>	vidaus auditas
<input type="checkbox"/>	personalo valdymas/ archyvai	<input type="checkbox"/>	kita...

1.3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų vadovaujame padalinyje 2007.01.20?

A lygio valstybės tarnautojų

B lygio valstybės tarnautojų

C lygio valstybės tarnautojų

pastabos

1.4. Kiek lėšų buvo numatyta Jūsų vadovaujamo padalinio administruojamoms programoms įgyvendinti 2006 m. biudžete?

..... Lt

pastabos

1.5. Kokias funkcijas įgyvendina Jūsų vadovaujamas padalinys? (jei reikalinga, pažymėkite keletą atsakymų)

Savarankiškašias

<input type="checkbox"/>	Ribotai savarankiškasias
<input type="checkbox"/>	Valstybės deleguotąsias
<input type="checkbox"/>	Sutartines

Pastabos:

1.6. Kokios politinės partijos sudaro valdančiąją koaliciją Jūsų savivaldybės taryboje?

<input type="checkbox"/>	Dešinėsios partijos (Tėvynės sąjunga, Tautininkų sąjunga, Krikščionių demokratų partija, Liberalų ir centro sąjunga ar kt.)
<input type="checkbox"/>	Centro partijos (Liberalų ir centro sąjunga, Liberalų sąjūdis, Darbo partija, Liberalų demokratų partija ar kt.)
<input type="checkbox"/>	Kairiosios partijos (Socialdemokratų partija, Valstiečių liaudininkų sąjunga ar kt.)
<input type="checkbox"/>	Įvairios politinio spektro partijos (Socialdemokratų partija, Tėvynės sąjunga, Liberalų ir centro sąjunga ar kt.)
<input type="checkbox"/>	Kitos.....

Pastabos:

2. Sąlygų pokyčiams identifikavimas

2.1. Kaip pavadintumėte šį procesą: „kiekybinės informacijos apie organizacijos veiklos rezultatus rinkimo ir panaudojimo procesas“?

<input type="checkbox"/>	veiklos vertinimas
<input type="checkbox"/>	veiklos matavimas
<input type="checkbox"/>	rezultatų vertinimas
<input type="checkbox"/>	rezultatų matavimas
<input type="checkbox"/>	veiklos monitoringas
<input type="checkbox"/>	veiklos priežiūra
<input type="checkbox"/>	kitaip (<i>pažymėkite</i>)

Paaiškinimas:

„Kiekybinės informacijos apie organizacijos veiklos rezultatus rinkimo ir panaudojimo procesas“ šioje anketoje bus vadinamas **veiklos matavimu**.

2.2. Kaip Jūs vertinate savo ir kitų savivaldybės vadovų bei suinteresuotų grupių motyvaciją diegti ir/arba tobulinti veiklos matavimo praktikas?

	Visiškai nepritariu				Visiškai pritariu
	1	2	3	4	5
Savivaldybės meras, jo pavaduotojai ir tarybos nariai supranta veiklos matavimo naudą savivaldybei	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai supranta veiklos matavimo naudą savivaldybei	1	2	3	4	5
Savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių vadovai, bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų lyderiai supranta veiklos matavimo naudą savivaldybei	1	2	3	4	5
Savivaldybei pavaldžių įmonių, biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovai supranta veiklos matavimo naudą savivaldybei	1	2	3	4	5
Aš suprantu veiklos matavimo naudą savivaldybei	1	2	3	4	5
Savivaldybės meras ir tarybos nariai turi planų diegti ir/arba tobulinti veiklos matavimo sistemą artimiausiu metu	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai turi planų diegti ir/arba tobulinti veiklos matavimo sistemą artimiausiu metu	1	2	3	4	5
Savivaldybės meras ir tarybos nariai suvokia kliūtis, kurios gali iškilti diegiant ir/arba tobulinant veiklos matavimo sistemą	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai suvokia kliūtis, kurios gali iškilti diegiant ir/arba tobulinant veiklos matavimo sistemą	1	2	3	4	5
Savivaldybės meras ir tarybos nariai yra numatę priemones kliūtims, kurios gali iškilti diegiant ir/arba tobulinant veiklos matavimo sistemą, pašalinti	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai yra numatę priemones kliūtims, kurios gali iškilti diegiant ir/arba tobulinant veiklos matavimo sistemą, pašalinti	1	2	3	4	5

Pastabos:

2.3. Kaip Jūs vertinate savo ir kitų savivaldybės vadovų bei suinteresuotų grupių atstovų veiklos matavimo žinias ir įgūdžius?

	Visiškai nepritariu				Visiškai pritariu
Savivaldybės meras, jo pavaduotojai ir tarybos nariai sugeba išskirti savivaldybės veiklos procesus ir nustatyti veiklos rodiklius	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai sugeba išskirti savivaldybės veiklos procesus ir nustatyti veiklos rodiklius	1	2	3	4	5
Savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių vadovai, bendruomenių ir nevyriausybinė organizacijų lyderiai sugeba išskirti savivaldybės veiklos procesus ir nustatyti veiklos rodiklius	1	2	3	4	5
Savivaldybei pavaldžių įmonių, biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovai sugeba išskirti savivaldybės veiklos procesus ir nustatyti veiklos rodiklius	1	2	3	4	5
Aš sugebu išskirti savivaldybės veiklos procesus ir nustatyti veiklos rodiklius	1	2	3	4	5
Savivaldybės meras ir tarybos nariai žino kaip atlikti veiklos matavimą	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai žino kaip atlikti veiklos matavimą	1	2	3	4	5
Savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių vadovai, bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų lyderiai žino kaip atlikti veiklos matavimą	1	2	3	4	5
Savivaldybei pavaldžių įmonių, biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovai žino kaip atlikti veiklos matavimą	1	2	3	4	5
Aš žinau kaip atlikti veiklos matavimą	1	2	3	4	5
Savivaldybės meras ir tarybos nariai žino kaip panaudoti informaciją apie veiklos rezultatus	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijos ir jos padalinių vadovai žino kaip panaudoti informaciją apie veiklos rezultatus	1	2	3	4	5
Savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių vadovai, bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų lyderiai žino kaip panaudoti informaciją apie veiklos rezultatus	1	2	3	4	5
Savivaldybei pavaldžių įmonių, biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovai žino kaip panaudoti informaciją apie veiklos rezultatus	1	2	3	4	5
Aš žinau kaip panaudoti informaciją apie veiklos rezultatus	1	2	3	4	5

Pastabos:

2.4. Kaip Jūs vertinate išteklius, kuriuos savivaldybė skiria arba galėtų skirti veiklos matavimui?

	Visiškai nepritariu				Visiškai pritariu
Finansiniai ištekliai, kuriuos savivaldybė skiria veiklos matavimo sistemos parengimui ir tobulinimui, yra pakankami	1	2	3	4	5
Finansiniai ištekliai, kuriuos savivaldybė skiria veiklos matavimo atlikimui, yra pakankami	1	2	3	4	5
Finansiniai ištekliai, kuriuos savivaldybė skiria informacijos apie veiklos rezultatus panaudojimo užtikrinimui, yra pakankami	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijoje dirba pakankamai darbuotojų, kurie	1	2	3	4	5

gali įdiegti ir tobulinti veiklos matavimo sistema					
Savivaldybės administracijoje dirba pakankamai darbuotojų, kurie gali atlikti veiklos matavimą	1	2	3	4	5
Savivaldybės administracijoje dirba pakankamai darbuotojų, kurie gali užtikrinti informacijos apie veiklos rezultatus panaudojimą	1	2	3	4	5
Savivaldybėje įdiegta programinė įranga ir kitos veiklos matavimo procesuose panaudojamos technologijos	1	2	3	4	5

Pastabos:

2.5. Ar Jūsų vadovaujamas padalinys renka kiekybinę informaciją apie veiklos rezultatus todėl, kad to reikalauja centrinės valdžios institucijos (ministerijos ar kt.)?

- Ne
 Šios institucijos tik rekomenduoja
 Tai yra formalus reikalavimas

Nurodykite, kurios institucijos:

2.6. Ar Jūsų vadovaujamas padalinys renka kiekybinę informaciją apie veiklos rezultatus todėl, kad to reikalauja teisės aktai (įstatymai, Vyriausybės nutarimai, ministrų įsakymai, savivaldybės tarybos sprendimai ir kt.)?

- Taip
 Ne

Nurodykite, kurie teisės aktai:

3. Padalinio veiklos matavimo praktikų identifikavimas

Paaiškinimas:

Veiklos rodiklis – kiekybinė tikslo arba uždavinio išraiška

Išėigos rodiklis – veiklos produktas, tiesioginis rezultatas (pvz., skaičius bedarbių, kuriems suteiktos perkvalifikavimo paslaugos)

Išdavų rodiklis – veiklos produkto poveikis, pasekmė (pvz., nedarbo lygis procentais)

Efektyvumas – pasiektų rezultatų ir sunaudotų išteklių santykis

Veiksmingumas – tikslų pasiekimo laipsnis, faktinių išdavų ir siekinių santykis

Siekinys – kiekybinė tikslą ar uždavinį atitinkančio rodiklio reikšmė (pvz., pasiekti, kad nedarbo lygis sumažėtų iki 5 proc.)

3.1. Ar dabar galiojančiame savivaldybės strateginiame plėtros plane ir/ arba šio plano stebėsenos dokumentuose yra nustatyti šie veiklos matavimo elementai?

Tiksloai	Taip	Ne	Planas nepatvirtintas
Uždaviniai	Taip	Ne	
Veiklos rodikliai (vertinimo kriterijai ar pan.)	Taip	Ne	
- išėigos rodikliai	Taip	Ne	
- išdavų (veiksmingumo) rodikliai	Taip	Ne	
- efektyvumo (t.y. išėigos ir sąnaudų santykio) rodikliai	Taip	Ne	
- procesų kokybės (t.y. procesų atitikimo standartams) rodikliai	Taip	Ne	
- rezultatų kokybės (t.y. klientų pasitenkinimo) rodikliai	Taip	Ne	
- išteklių rodikliai	Taip	Ne	
Siekiniai (t.y. siektinos veiklos rodiklių reikšmės)	Taip	Ne	

Pastabos:

3.2. Ar dabar galiojančiame savivaldybės strateginiame veiklos plane yra nustatyti šie veiklos matavimo elementai?

Tiksloai	Taip	Ne	Planas nepatvirtintas
Uždaviniai	Taip	Ne	
Veiklos rodikliai (vertinimo kriterijai ar pan.)	Taip	Ne	
- išėigos rodikliai	Taip	Ne	
- išdavų (veiksmingumo) rodikliai	Taip	Ne	
- efektyvumo (t.y. išėigos ir sąnaudų santykio) rodikliai	Taip	Ne	
- procesų kokybės (t.y. procesų atitikimo standartams) rodikliai	Taip	Ne	
- rezultatų kokybės (t.y. klientų pasitenkinimo) rodikliai	Taip	Ne	
- išteklių rodikliai	Taip	Ne	
Siekiniai (t.y. siektinos veiklos rodiklių reikšmės)	Taip	Ne	

Pastabos:

3.3. Ar Jūsų vadovaujamo padalinio veiklos planuose yra nustatyti šie veiklos matavimo elementai?

Tikslai	Taip	Ne	Planai nepatvirtinti
Uždaviniai	Taip	Ne	
Veiklos rodikliai (vertinimo kriterijai ar pan.)	Taip	Ne	
- išėigos rodikliai	Taip	Ne	
- išdavų (veiksmingumo) rodikliai	Taip	Ne	
- efektyvumo (t.y. išėigos ir sąnaudų santykio) rodikliai	Taip	Ne	
- procesų kokybės (t.y. procesų atitikimo standartams) rodikliai	Taip	Ne	
- rezultatų kokybės (t.y. klientų pasitenkinimo) rodikliai	Taip	Ne	
- išteklių rodikliai	Taip	Ne	
Siekiniai (t.y. siektinos veiklos rodiklių reikšmės)	Taip	Ne	

Pastabos:

3.4. Ar strateginių plėtos planų tikslai ir uždaviniai yra siejami su savivaldybės veiklos planų tikslais ir uždaviniais?

- Taip
 Ne

Pastabos:

3.5. Ar strateginių veiklos planų tikslai ir uždaviniai yra siejami su Jūsų vadovaujamo padalinio tikslais ir uždaviniais?

- Taip
 Ne

Pastabos:

3.6. Ar darbuotojams keliama uždaviniai yra siejami su Jūsų vadovaujamo padalinio tikslais ir uždaviniais?

- Taip
 Ne

Pastabos:

3.7. Ar nustatomi priežastiniai ryšiai tarp skirtingų veiklos rodiklių?

- Taip
- Ne

Pastabos:

3.8. Kaip dažnai veiklos rodikliai yra atnaujinami?

	Savivaldybės strateginis plėtros planas	Savivaldybės strateginis veiklos planas	Padalinio veiklos planas	Kiti veiklos rodikliai
Neatnaujinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atnaujinami dažniau nei kartą per metus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atnaujinami kartą per metus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atnaujinami rečiau nei kartą per metus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atnaujinami neperiodiškai, atsižvelgiant į poreikį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pastabos:

3.9. Ar kiekybinė informacija apie išeią ir pasekmes savivaldybėje renkama įgyvendinant vadybos modelius?

- Jokie modeliai nėra įgyvendinami
- Subalansuotų rodiklių modelis (angl. *The Balanced Scorecard*)
- ISO standartai
- Bendrasis vertinimo modelis (angl. *Common Assessment Framework*)
- Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis (angl. *EQMF Excellence Model*)

Kiti modeliai:

3.10. Kada Jūsų savivaldybė pradėjo diegti veiklos matavimo sistemą, t.y. nustatyti veiklos rodiklius, organizuoti kiekybinės informacijos apie veiklos rezultatus rinkimą?

..... metais

Dėl kokios priežasties buvo pradėta atlikti veiklos matavimą?

3.11. Ar Jūsų vadovaujame padalinyje renkama ši kiekybinė informacija apie veiklos rezultatus?

	Niekada	Kartais	Beveik kiekvieną mėnesį	Beveik kiekvieną savaitę	Beveik kiekvieną dieną
Informacija apie išėigą	1	2	3	4	5
Informacija apie veiklos išdavus	1	2	3	4	5
Informacija apie procesų atitikimą standartams	1	2	3	4	5
Informacija apie klientų pasitenkinimą	1	2	3	4	5
Informacija apie veiklos sąnaudas ir efektyvumą	1	2	3	4	5
Informacija apie darbuotojų kvalifikaciją	1	2	3	4	5
Informacija apie informacinių technologijų (kompiuterių, programinės įrangos ar pan.) atitikimą padalinio poreikiams	1	2	3	4	5
Informacija apie organizacinės kultūros, lyderystės būklę padalinyje	1	2	3	4	5
Kita...	1	2	3	4	5
Kita...	1	2	3	4	5
Kita...	1	2	3	4	5

Pastabos:

3.12. Kokie yra veiklos matavimo duomenų šaltiniai?

	Kokia yra šių šaltinių svarba atliekant veiklos matavimą Jūsų vadovaujame padalinyje?					
	Nepanaudojami	Nesvarbūs			Labai svarbūs	
	0	1	2	3	4	5
Administracijos registruojami duomenys	0	1	2	3	4	5
Padalinio darbuotojų registruojami duomenys	0	1	2	3	4	5
Klientų apklausa	0	1	2	3	4	5
Savivaldybės gyventojų apklausa	0	1	2	3	4	5
Savęs vertinimo klausimynai	0	1	2	3	4	5
Valstybės institucijų duomenys	0	1	2	3	4	5
Tarptautinių organizacijų duomenys	0	1	2	3	4	5
Universitetuose atliekamų tyrimų duomenys	0	1	2	3	4	5
Statistikos departamento duomenys	0	1	2	3	4	5
Kiti.....	0	1	2	3	4	5
Kiti.....	0	1	2	3	4	5
Kiti.....	0	1	2	3	4	5

Pastabos:

3.13. Kokie suinteresuoti veikėjai dalyvauja parengiant Jūsų vadovaujamo padalinio veiklos rodiklius?

	Kokiu mastu šie veikėjai yra įsitraukę į veiklos rodiklių parengimą?					
	Neįsitraukę	Menkai įsitraukę			Labai įsitraukę	
Padalinio vadovas	0	1	2	3	4	5
Padalinio darbuotojai	0	1	2	3	4	5
Administracijos direktorius	0	1	2	3	4	5
Meras ar mero pavaduotojas	0	1	2	3	4	5
Savivaldybės tarybos nariai	0	1	2	3	4	5
Departamento direktorius	0	1	2	3	4	5
Vidaus audito tarnybos vadovas	0	1	2	3	4	5
Savivaldybės kontrolierius	0	1	2	3	4	5
Kitų padalinių vadovai ar darbuotojai	0	1	2	3	4	5
Administracijos direktoriaus pavaduotojas(ai)	0	1	2	3	4	5
Verslo atstovai	0	1	2	3	4	5
Bendruomenių lyderiai	0	1	2	3	4	5
Nevyriausybinių organizacijų lyderiai	0	1	2	3	4	5
Centrinės valdžios institucijos	0	1	2	3	4	5
Konsultantai	0	1	2	3	4	5
Universitetai	0	1	2	3	4	5
Profesinės sąjungos	0	1	2	3	4	5
Padalinio administruojamų paslaugų klientai	0	1	2	3	4	5
Kiti....	0	1	2	3	4	5
Kiti.....	0	1	2	3	4	5
Kiti.....	0	1	2	3	4	5

Pastabos:

3.14. „Savivaldybės politikai reikšmingai prisidėjo prie veiklos matavimo iniciatyvų įgyvendinimo“

Visai nesutinku				Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5	

Pastabos:

3.15. Ar Jūsų vadovaujamas padalinys pateikia kiekybinę informaciją apie veiklos rezultatus šiems suinteresuotiems veikėjams?

	Kokiems suinteresuotiems veikėjams pateikiama informacija apie veiklos rezultatus?				
	Niekada	Kartais	Beveik kiekvieną mėnesį	Beveik kiekvieną savaitę	Beveik kiekvieną dieną
Padalinio vadovui	1	2	3	4	5
Padalinio darbuotojams	1	2	3	4	5

Administracijos direktoriui	1	2	3	4	5
Merui ar mero pavaduotojui	1	2	3	4	5
Savivaldybės tarybos nariams	1	2	3	4	5
Departamento direktoriui	1	2	3	4	5
Vidaus audito tarnybos vadovui	1	2	3	4	5
Savivaldybės kontrolieriui	1	2	3	4	5
Kitų padalinių vadovams ar darbuotojams	1	2	3	4	5
Administracijos direktoriaus pavaduotojui (ams)	1	2	3	4	5
Verslo atstovams	1	2	3	4	5
Bendruomenėms	1	2	3	4	5
Nevyriausybines organizacijoms	1	2	3	4	5
Centrinės valdžios institucijoms	1	2	3	4	5
Profesinėms sąjungoms	1	2	3	4	5
Padalinio administruojamų paslaugų klientams	1	2	3	4	5
Žiniasklaidai	1	2	3	4	5
Kiti....	1	2	3	4	5
Kiti.....	1	2	3	4	5
Kiti.....	1	2	3	4	5

Pastabos:

3.16. Kaip dažnai Jūsų vadovaujame padalinyje aptariami veiklos rezultatai, pasitelkiant veiklos rodiklius?

- retai arba niekada
- kasdien
- kiekvieną savaitę
- kiekvieną mėnesį
- kartą per tris mėnesius
- kartą per pusę metų
- kartą per metus

Kitu dažnumu.....

Pastabos:

3.17. Kas dalyvauja diskusijose apie Jūsų vadovaujamo padalinio veiklos rezultatus (galimi keli atsakymai)?

- padalinio vadovas
- padalinio darbuotojai
- administracijos direktorius
- administracijos direktoriaus pavaduotojas (ai)
- departamento direktorius

- kitų padalinių vadovai ar darbuotojai
- bendruomenių atstovai
- nevyriausybinių organizacijų atstovai
- profesinių sąjungų atstovai
- Savivaldybės kontrolierius
- Vidaus audito tarnybos vadovas
- centrinės valdžios institucijų atstovai
- verslo atstovai
- savivaldybės tarybos nariai
- meras arba mero pavaduotojas

Kita.....

Pastabos:

4. Veiklos matavimo informacijos panaudojimas

Paaiškinimas:

Veiklos matavimo informacija – kiekybinė informacija apie veiklos rezultatus, gaunama surinkus ir išanalizavus įvairius duomenis (apklausų, statistinius ir kt.)

4.1. Kokiu mastu Jūsų vadovaujamas padalinys veikia atsižvelgdamas į veiklos matavimo informaciją?

- niekada
 dažniausiai ne
 kartais veikia, kartais ne
 dažniausiai
 visada

Pastabos:

4.2. Kaip intensyviai panaudojama veiklos matavimo informacija Jūsų vadovaujame padalinyje?

Veiklos matavimo informacija panaudojama...	Intensyvumas					
	Nepanaudojama	Nedidelis intensyvumas			Didelis intensyvumas	
...sudarant savivaldybės biudžeto programas	0	1	2	3	4	5
...prognozuojant savivaldybės biudžeto išlaidas	0	1	2	3	4	5
...sudarant savivaldybės biudžetą	0	1	2	3	4	5
...rengiant savivaldybės tarybos sprendimų projektus	0	1	2	3	4	5
...rengiant administracijos direktoriaus įsakymų projektus	0	1	2	3	4	5
...rengiant viešųjų pirkimų technines užduotis	0	1	2	3	4	5
...sudarant sutartis su įmonėmis arba įstaigomis	0	1	2	3	4	5
...rengiant savivaldybės mero ataskaitas	0	1	2	3	4	5
...atsiskaitant centrinės valdžios institucijoms	0	1	2	3	4	5
...rengiant strateginio plėtros plano įgyvendinimo ataskaitas	0	1	2	3	4	5
...rengiant Vidaus audito tarnybų ataskaitas	0	1	2	3	4	5
...rengiant Savivaldybės kontrolierių atliekamo veiklos audito ataskaitas	0	1	2	3	4	5
...atliekant savivaldybei pavaldžių įmonių veiklos priežiūrą	0	1	2	3	4	5
...atliekant savivaldybei pavaldžių biudžetinių/viešųjų įstaigų veiklos priežiūrą	0	1	2	3	4	5
...vertinant kiekvieno darbuotojo indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybės administracijoje	0	1	2	3	4	5
...vertinant kiekvieno darbuotojo indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybei pavaldžiose įmonėse	0	1	2	3	4	5
...vertinant kiekvieno darbuotojo indėlį ir skatinant darbuotojus savivaldybei pavaldžiose biudžetinėse/ viešosiose įstaigose	0	1	2	3	4	5

...nustatant darbuotojų mokymo poreikius savivaldybės administracijoje	0	1	2	3	4	5
...nustatant darbuotojų mokymo poreikius savivaldybei pavaldžiose įmonėse	0	1	2	3	4	5
...nustatant darbuotojų mokymo poreikius savivaldybei pavaldžiose biudžetinėse/ viešosiose įstaigose	0	1	2	3	4	5
...atliekant aplinkos ir SSGG analizę strateginio planavimo procese	0	1	2	3	4	5
...nustatant strateginių planų viziją, misiją, prioritetus, tikslus, uždavinius	0	1	2	3	4	5
...palyginant šią informaciją su ankstesnių metų veiklos rezultatais	0	1	2	3	4	5
... palyginant veiklos rezultatus tarp skirtingų savivaldybės administracijos padalinių	0	1	2	3	4	5
...palyginant šią informaciją su kitų savivaldybių veiklos rezultatais	0	1	2	3	4	5
...palyginant šią informaciją su kitų šalių savivaldybių veiklos rezultatais	0	1	2	3	4	5
...palyginant veiklos rezultatus tarp savivaldybei pavaldžių įmonių ir įmonių kitose savivaldybėse	0	1	2	3	4	5
...palyginant veiklos rezultatus tarp savivaldybei pavaldžių biudžetinių/ viešųjų įstaigų ir biudžetinių/ viešųjų įstaigų kitose savivaldybėse	0	1	2	3	4	5
... palyginant veiklos rezultatus su nustatytais standartais ar kitais normatyvais	0	1	2	3	4	5
... palyginant šią informaciją su privačių ar nevyriausybinų organizacijų veiklos rezultatais	0	1	2	3	4	5
...tobulinant savivaldybėje vykstančių procesų kokybę	0	1	2	3	4	5
...atliekant savęs įvertinimą pagal Bendrojo vertinimo modelio (EKVF Tobulumo modelio) klausimą	0	1	2	3	4	5
...atliekant išankstinį sprendimų poveikio vertinimą	0	1	2	3	4	5
...atliekant projektų ir programų paskesnijį vertinimą	0	1	2	3	4	5
Kita.....	0	1	2	3	4	5
Kita.....	0	1	2	3	4	5
Kita.....	0	1	2	3	4	5

Pastabos:

4.3. „Šiuo metu savivaldybės gyventojai labai domisi padalinio veiklos matavimo informacija“

Visai nesutinku					Visiškai sutinku	
1	2	3	4	5		

Pastabos:

4.4. Kaip dažnai Jūsų vadovaujamo padalinio veiklos matavimo informacija susilaukia žiniasklaidos dėmesio?

- niekada
- kartais
- daugelį kartų per metus
- daugelį kartų per mėnesį
- labai dažnai

Pastabos:

4.5. Kaip dažnai Jūsų vadovaujamo padalinio veiklos matavimo informacija pateikiama savivaldybės interneto puslapyje?

- niekada
- kartais
- daugelį kartų per metus
- daugelį kartų per mėnesį
- labai dažnai

Pastabos:

5. Sąlygų sėkmingam veiklos matavimui identifikavimas

5.1. Kokios sąlygos turi būti užtikrintos, kad veiklos matavimas Jūsų vadovaujame padalinyje būtų sėkmingas?

Kad veiklos matavimas būtų sėkmingas, svarbu užtikrinti šias sąlygas:	Svarba				
	visai nesvarbu			labai svarbu	
Išlaidos veiklos matavimui turi būti optimalios	1	2	3	4	5
Tikslų neatitinkantys veiklos rodikliai gali iškreipti darbuotojų motyvaciją	1	2	3	4	5
Veiklos rodiklių negalima panaudoti siekiant apkaltinti asmenis dėl problemų, kurių jie nekontroliuoja	1	2	3	4	5
Vienų veiklos sričių rezultatai yra lengviau išmatuojami nei kitų sričių rezultatai	1	2	3	4	5
Būtina skirti dėmesio ir tiems veiklų aspektams, kuriuos sunku kiekybiškai išmatuoti	1	2	3	4	5
Reikalaujant iš darbuotojų per daug aukštų rezultatų galima sukelti įtampą ir darbuotojų moralės nuosmukį	1	2	3	4	5
Būtina užtikrinti, kad būtų skiriamas dėmesys ne tik lengviausiai realizuojamiems siekiniams	1	2	3	4	5
Būtina užtikrinti, kad būtų priimami ne tik atskirai veiklos sričiai, bet ir visai sistemai naudingi	1	2	3	4	5

sprendimai					
Būtina užtikrinti, kad būtų skiriamas dėmesys ne tik trumpalaikiams, bet ir ilgalaikiams tikslams	1	2	3	4	5
Būtina pateikti visą, o ne tik palankią, veiklos matavimo informaciją	1	2	3	4	5
Išvados, kurios daromos iš veiklos matavimo duomenų, turi būti pagrįstos	1	2	3	4	5
Veiklos matavimo sistema neturi skatinti tendencijos sąmoningai siekti menkesnių rezultatų, kad ateityje būtų išsaugoti žemesni standartai	1	2	3	4	5
Keičiantis situacijai, veiklos rodiklius reikalinga nuolat atnaujinti	1	2	3	4	5
Kita....	1	2	3	4	5
Kita....	1	2	3	4	5
Kita....					

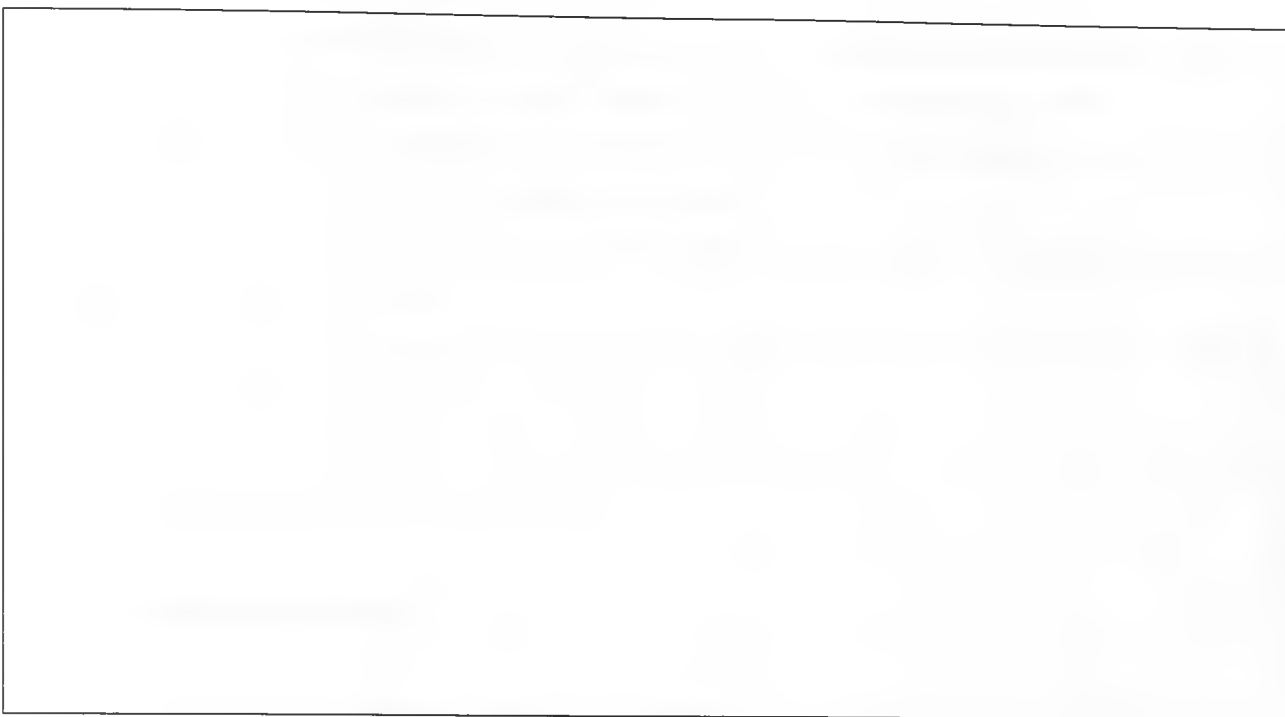
Pastabos:

5.2. Kaip intensyviai Jūsų vadovaujame padalinyje yra įgyvendinamos šios sėkmingą veiklos matavimą sąlygojančios priemonės?

Priemonės, lemiančios veiklos matavimo sėkmę:	Intensyvumas					
	Neužtikri nama		Nedidelis intensyvumas		Didelis intensyvumas	
Visų darbuotojų įtraukimas į veiklos matavimo procesus	0	1	2	3	4	5
Lankstus veiklos matavimo informacijos panaudojimas	0	1	2	3	4	5
Nuolatinė veiklos matavimo sistemos priežiūra ir atnaujinimas	0	1	2	3	4	5
Veiklos matavimo duomenų auditas	0	1	2	3	4	5
Optimalaus veiklos rodiklių skaičiaus parinkimas	0	1	2	3	4	5
Užtikrinimas, kad veiklos rodikliai reprezentuotų reiškinius, kurie gali būti kontroliuojami	0	1	2	3	4	5
Užtikrinimas, kad veiklos rodikliai atitiktų įvairius kriterijus	0	1	2	3	4	5
Veiklos rodiklių loginis nuoseklumas ir aiškumas	0	1	2	3	4	5
Kita...	0	1	2	3	4	5
Kita...	0	1	2	3	4	5
Kita...	0	1	2	3	4	5

Pastabos:

Jeigu turite kokių nors pastabų dėl šio klausimyno, pateikite jas čia:



Dėkojame už bendradarbiavimą.

Doktoranto mokslo straipsnių disertacijos tema sąrašas:

Gudelis D. Improving Public Governance by Using Performance Evaluation and Knowledge Management Approaches, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: LTU Leidybos centras, Nr. 10, 2004.

Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: LTU Leidybos centras, Nr. 4, 2003.

Guogis A., Gudelis D.. Pilielinė visuomenė ir socialinė politika: 'Naujosios viešosios vadybos' perspektyvos, *Filosofija. Sociologija*. Vilnius, 2003.

Guogis A., Gudelis D. Socialinių paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: MRU Leidybos centras, Nr.12, 2005.

Guogis A., Gudelis D. Socialinių paslaugų teikimo seniems žmonėms veiksmingumo ir efektyvumo vertinimas, *Lietuvos statistikos darbai*, Nr. 1, 2005.

Kiti autoriaus publikacijos:

Kaziliūnas A., Guogis A., Gudelis D., Mickus J., Vareikytė A. *Socialinių paslaugų tobulinimas Lietuvos savivaldybėse* (mokomasis leidinys), Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006.

Gudelis D., Rozenbergaitė V. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.8, Vilnius: LTU Leidybos centras, 2004.